

## 事業事前評価表

国際協力機構 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム

### 1. 案件名

国名：ベトナム社会主義共和国（ベトナム）

案件名：（和名）戦略的幹部研修プロジェクト

（英名）Project for Training and Refresher Training of Leaders and Managers at Different Levels, especially the Strategic One.

### 2. 事業の背景と必要性

- (1) 当該国における行政セクター／東南アジア地域の開発の現状・課題及び本事業の位置付け

ベトナムは1986年からドイモイ（刷新）政策を進めており、市場経済化や対外開放政策に伴い、経済は著しく発展し、2008年から2018年に一人あたりGDPは約2.5倍（1,048ドルから2,548ドル、IMF）に増加するなどの成果を挙げている。一方、IMF4条協議等でも指摘されている通り、国家機関は肥大化しており、国家機関における業務所掌が重複するなど、非効率かつ複雑であり、行政の対応が遅延するなど、経済の高度化・多角化に行政制度が対応できていないことが国家運営、市民への適切な行政サービス提供のみならず、民間セクターの活動を阻害している。

2016年に発足した新政権及び共産党指導部は、行政改革を喫緊の課題として位置付けており、ベトナムの国家機関の人事・人材育成・組織運営を所管する共産党中央組織委員会が中心となり、行政改革の推進に向けた検討を進めている。2017年10月の第12期党中央執行委員会第6回総会では、今後の行政改革の指針となる党中央執行委員会決議18-NQ/TW号を発出し、国家機関の整理・効率化、公務員削減を含む公務員制度改革、公立事業体の改革等の推進を打ち出している。上記の改革イニシアティブを効果的かつ実効性のあるものとするためには、諸外国の知見も踏まえつつ、ベトナムの実情に合わせた改革を推進する次世代リーダーの育成が必要となっている。特に、日本側有識者との意見交換、ネットワーキングを通じて、日本の近代化や経済発展に伴う経験・諸課題、問題解決に向けた取組みに関する日本の知見・経験を多く得ることを通じ、ベトナムの行政改革に貢献することが期待される。

上述の背景の下、2016年12月にファム・ミン・チン共産党中央組織委員会委員長が来日した際に、同委員長より安倍首相をはじめとする日本側要人に行政官人材育成等に関する協力を要請した。これを踏まえ、2017年6月の日越首脳会談で発表された共同声明において、日本が800名<sup>1</sup>のベトナム行政官の人材育成に協力することが確認された。また、ベトナム政府は、日本政府に対して、国家機関の幹部及び幹部候補生の人材育成に係る協力を要請した。これを受け、2018年5月、日本政府は「戦略的幹部研修

<sup>1</sup> 人材育成の要望内容には、日本での学位取得も含まれており、800名のうち、300名は人材育成奨学計画（JDS）による修士号取得支援を予定している。

プロジェクト」を採択した。

(2) 当該国における行政セクターの開発政策と本事業の位置づけ

2017年10月の第12期党中央執行委員会第6回総会では、今後の行政改革の指針となる党中央執行委員会決議18-NQ/TW号を発出し、国家機関の整理・効率化、公務員削減を含む公務員制度改革、公立事業体の改革等の推進を打ち出している。

本事業は、ベトナムの行政改革、経済の高度化等の重要課題への取組みを推進するための次世代リーダーを育成するものであり、ベトナムの国家政策・計画の内容に整合している。また、SDG16のターゲット6「あらゆるレベルにおいて、有効で説明責任のある透明性の高い公共機関を発展させる」に貢献するものである。

(3) 行政セクターに対する我が国及びJICAの協力量針と実績

「対ベトナム社会主義共和国 国別開発協力量針」（2017年12月）では、重点分野の1つに「ガバナンス強化」を掲げ、開発課題に「行政能力強化・次世代リーダー育成」を取り上げており、本事業は同課題の解決促進に資するものとして位置づけられる。また、JICA国別分析ペーパー（2014年3月）では、「ガバナンス強化」を協力重点分野の1つとしており、本事業はこれに資するものとして位置づけられる。

JICAの関連する技術協力実績は以下の通り。

- ・「ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト」（2013年～2016年）
- ・「ホーチミン国家政治学院研修管理アドバイザー」（2016年～2019年）

(4) 他の援助機関の対応

シンガポール政府が公務員や政府高官を対象とし、年間100名規模の行政分野にかかる短期研修実施を計画。その他、韓国、アメリカ、オーストラリア等が過去に類似の短期研修実施の実績が有る。

### 3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、ベトナムの行政官を対象に日本側有識者（政府、経済界、学界）による日本の近代化、経済発展に伴う経験、諸課題や問題解決に向けた取組みに関する講義や意見交換を行うことにより、行政改革の推進及び新しい社会経済モデルの構築のために必要なベトナムの次世代リーダーの育成を図り、もって行政改革の推進と新しい社会経済モデルの構築に向けたアクション・イニシアチブの形成、日本側有識者との人的及び組織的ネットワークの強化に寄与するものである。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

ベトナム全国

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

以下の①で計100名程度（2019年度、2020年度のみ実施）、②～④合計で年間95名（2019年度、2020年度のみ年間60名）、⑤で年間5名程度。

① 戦略的幹部養成研修（Lop Chien Luoc、第13期（2021年～2025年）中央委員へ

の登用を目指した候補者約 250 名に対してベトナム政府が実施する研修のうち、成績優秀者 100 名程度を対象に本邦で実施する研修)

- ② National Leader (中央省庁の副大臣、地方省幹部(書記、人民委員長等)級、右候補者。副大臣級候補者約 600 名から、第 9 回中央委員会総会で承認された 205 名 +  $\alpha$  の中央委員候補者及び前回 Lop Nguon の訪日研修参加者を除く。)
- ③ Professional Leader (中央省庁・地方省の局長/次長級、右候補者)
- ④ Local Leader (地方省の局長/次長及び郡幹部(書記・人民委員長等)級、右候補者)
- ⑤ 中期研修対象者(若手幹部候補者、本省課長・課長補佐級)

(4) 総事業費(日本側)

約 966 百万円

(5) 事業実施期間

2018 年 9 月から 2024 年 3 月予定(計 67 か月)

(6) 事業実施体制

ベトナム共産党中央組織委員会(Central Committee of Organization, Communist Party of Viet Nam : CCOP)及びホーチミン国家政治学院(Ho Chi Minh National Academy of Politics : HCMA)

(7) 投入(インプット)

1) 日本側

- ・研修他: 本邦研修、現地研修、年次協議/現地セミナー
- ・専門家派遣: チーフアドバイザー、業務調整/ガバナンス、短期専門家(年 3~4 回程度、1 回約 1 週間程度)

2) ベトナム国側

- ・カウンターパート配置
- ・運営経費(ベトナム側関係者の国内旅費等)

(8) 他事業、他援助機関との連携・役割分担

1) 我が国の援助活動

本事業は、共産党幹部人材育成にかかる包括プログラムの一環として実施されるものである。プログラムにおける本事業以外の事業は以下の通り。

- ・新留学生プログラム(長期研修)「公共政策トップライダー・コース」(博士号支援)
- ・新留学生プログラム(長期研修)「SDG's グローバルリーダー・コース」(博士号支援)
- ・無償資金協力「人材育成奨学計画(JDS)」(修士号、博士号支援)
- ・招聘「日 ASEAN 政策連携強化プログラム(SPRI)」(中期研修)

ベトナム側では本事業を上記関連事業や開発大学院連携とセットで実施運営しているため、本事業の短・中期研修で特定された公共政策分野における重要テーマを上記関連事業において深堀することや、上記関連事業の参加者の上司を本事業で戦略的に受入れ、実際の改革イニシアティブにつなげていくこと等各事業の実施において相

互に連携させることで、プログラムとしての戦略性を高めることが求められている。

2) 他援助機関等の援助活動

2. (4) 参照。

(9) 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー分類

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

① カテゴリ分類 (A,B,C を記載) : C

② カテゴリ分類の根拠

本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」(2010年4月公布)に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性および影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) 横断的事項

特になし

(10) その他特記事項

特になし

#### 4. 事業の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標

- ① 研修での成果を踏まえ、行政改革の推進及び新しい社会経済モデルの構築のためのアクション及びイニシアティブが取られる。
- ② ベトナムの次世代リーダー及び日本側有識者(政府、経済界、学界)の人的及び組織的ネットワークが強化される。

指標: プロジェクト目標の指標で確認された政策・改革検討のうち、組織的なアクションやイニシアティブに至っているものの数およびその内容<sup>2</sup>(※)

2) プロジェクト目標

研修で得た知見を活かして、行政改革及び新しい社会経済モデルの推進を担うベトナムの次世代リーダーが育成される。

- ・ 指標(戦略的幹部養成研修及び National Leader): 行政改革及び新しい社会経済モデルの推進のためのアクションが取られる(※)
- ・ 指標(Professional Leader 及び Local Leader): 具体的な業務改善のためのアクションが取られる(※)
- ・ 指標(中期研修): 具体的な業務改善のためのアクションが取られる(※)

3) 成果

- ① ベトナムの次世代リーダーが、日本側有識者(政府、経済界、学界)との意見交換を通じ、行政改革の推進及び新しい社会経済モデルの構築のために必要なアク

<sup>2</sup>(※) 特定されたアクションまたはイニシアティブについては、行政改革、及び、新しい社会経済モデルの推進、もしくは業務改善の観点から、量的・質的な方法で分析を行う予定。また、帰国研修員の動向(政府・組織内での位置づけ等)についても追跡・把握を行う。詳細な分析方法及び量的指標については、2020年1月までに決定する。

ションにかかるアイデアを形成する【短期研修】

- ② 本邦研修参加者が、日本側有識者（政府、経済界、学界）との意見交換を通じ、公務員改革及び社会・経済開発推進のために必要なアクションにかかるアイデアを形成する【戦略的幹部養成研修】
- ③ ベトナムの次世代リーダーが、日本側有識者（政府、経済界、学界）との新たな繋がりを得る【短期研修】【戦略的幹部養成研修】
- ④ 特定のテーマに関する政策提言が作成される【中期研修】

## 5. 前提条件・外部条件

### (1) 前提条件

ベトナム側の行政改革推進に向けたコミットメントが維持される。

### (2) 外部条件

- 1) 行政改革に関する大きな政策変更が発生しない。
- 2) 組織改編等による C/P 機関の変更が発生しない。

## 6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

本事業は、ベトナムの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致し、また計画した成果によりプロジェクト目標・上位目標の達成が見込まれることから、実施の意義は高い。さらに、SDG16 のターゲット 6「あらゆるレベルにおいて、有効で説明責任のある透明性の高い公共機関を発展させる」の達成にも貢献することが期待される。

### 【類似案件の評価結果】

・ベトナム「ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト」終了時評価調査（2015年）

国家指導者候補者研修の実施支援により、将来ベトナムにおける公共政策の中枢を担う人材育成に貢献したことで、様々な具体的政策や施策改善の取組みが見られる他、日本とベトナム両国の関係強化にもつながっている。特に訪日研修の参加者とは、研修終了後も大使館や JICA 事務所からも継続的な関係を維持することにより、日越の個別の交流・協力事業の促進も見られる。当該国との信頼関係をベースに政府幹部クラスを対象にした協力を形成・実施することは、当該国のガバナンス分野における協力はもちろんのこと、日本と当該国との協力関係全般の推進にも大きく寄与するものである。

同調査では、教訓とは別に「本事業が日越の人的ネットワーク形成に果たした意義」が記載されているが、このネットワーク形成にかかる留意点としては、協力に対するコストや労力である。国家指導者候補者研修の訪日研修は、毎回副大臣・局長級というハイレベルの参加者を 20 名前後受け入れ、参加者の関心に沿った日本側の幹部公務員や政財界のリーダーとの意見交換の機会を設定するなどし、かなりのコストをかけてきた。こうした特別待遇による特別プログラムを実施するための制度や体制につい

ては、今回の実施を教訓にして今後同様の研修を実施する際に十分留意される必要がある。

また、5 年間の中で累次に亘り、党幹部を対象に訪日研修を実施するにあたり、マンネリ化することがないように、参加型プログラムを設定する等日越双方が随時プログラム改善に向けて、議論、工夫を行うことに留意することが必要である。

さらに、訪日研修後の参加者との関係維持にも JICA ベトナム事務所を初めとする現場関係者にも多くの時間と労力をかけている。100 名を超える政府幹部候補者との関係維持は至難の業である。その意味で、事業終了後は今回の共産党大会、2016 年 5 月の総選挙及びその後の国会を踏まえた新政権の人事に基づき人材リストを更新するとともに、在外事務所のみならず JICA 全体として組織的に人材ネットワークを活用する方策や体制を一層検討していくことが必要である。

教訓と本事業への適用として、上記類似案件同様に、政府幹部クラスを対象とした研修であるため、特に上記下線で示している「特別待遇による特別プログラムを実施するための制度や体制」、「JICA 全体として組織的に人材ネットワークを活用する方策や体制」について、関係部署や外部機関への働きかけのうえ、強固な実施体制を構築する。

また、本事業は単にベトナムの次世代リーダーの育成だけが目的ではなく、右を通じた日越の人的・組織的なネットワークの形成も目的としているため、本ネットワークを今後いかに戦略的に活用していくかという観点でアイデアを形成し、本事業中にも実践していくことが必要である。

## 7. 評価結果

本事業は、ベトナムの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致し、また計画した成果によりプロジェクト目標・上位目標の達成が見込まれることから、実施の意義は高い。また、SDG16 のターゲット 6「あらゆるレベルにおいて、有効で説明責任のある透明性の高い公共機関を発展させる」の達成が期待できることから、事業の実施を支援する必要性は高い。

## 8. 今後の評価計画

- (1) 今後の評価に用いる主な指標  
4. (1) のとおり。
- (2) 今後の評価計画  
事業完了3年度 事後評価

以上