

国名	ホーチミン国家政治学院 (HCMA) 及び行政学院 (NAPA) 公務員研修実施能力強化支援プロジェクト ¹
ベトナム社会主義共和国	

I 案件概要

事業の背景	<p>ホーチミン国家行政学院 (HCMA：現ホーチミン国家政治学院 (HCMA)) は全国の幹部・公務員研修の運営を担っていたが、2007年5月の国家行政学院 (NAPA) との合併後は政治・国家行政の研修を担い、理論・実践双方の教育・研修を行う主要機関となることが期待されていた。しかしながら、HCMA の行う研修の多くは伝統的に理論的なものであり、研修生が学んだ知識を実践に活かすことが困難だった。さらに、HCMA は、ベトナム共産党の第12期 (2016年～2020年) の戦略的幹部の能力開発を目的とする「国家指導者候補者研修」の実施機関に指定されていた。参加者は中央委員会委員の候補者であり、中央・地方政府で公共政策立案を担う最高幹部となる予定だった。ベトナムで初めて行われるこの重要な研修を成功裏に実施するために、HCMA には講義の実践性の向上及び同研修への国家的政策課題の導入が求められていた。</p>										
事業の目的	<p>本事業は、ベトナムにおいて、HCMA の「国家指導者候補者研修」²の実施運営能力の強化及びNAPA の公共政策大学院 (MPP) プログラム策定能力の強化を通じて、HCMA 及びNAPA における幹部・公務員の能力開発を図り、もってHCMA 及びNAPA における研修、教育を受講した幹部・公務員の能力向上を目指す。</p> <p>1. 上位目標：HCMA 及びNAPA における研修、教育を受講した幹部・公務員の能力が向上する。 2. プロジェクト目標：HCMA 及びNAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化される。</p>										
実施内容	<p>1. 事業サイト：ハノイ。 2. 主な活動：HCMA の「国家指導者候補者研修」の実施運営能力の強化及びNAPA のMPP プログラム策定能力の強化。 3. 投入</p> <table border="0"> <tr> <td>日本側</td> <td>相手国側</td> </tr> <tr> <td>1) 専門家派遣：(長期) 2人、(短期) 55人</td> <td>1) カウンターパート配置：57人</td> </tr> <tr> <td>2) 研修員受入：187人</td> <td>2) 建物・施設：HCMA 及びNAPA におけるJICA 専門家の執務スペース、セミナールーム</td> </tr> <tr> <td>3) ローカルコスト</td> <td>3) ローカルコスト</td> </tr> </table>			日本側	相手国側	1) 専門家派遣：(長期) 2人、(短期) 55人	1) カウンターパート配置：57人	2) 研修員受入：187人	2) 建物・施設：HCMA 及びNAPA におけるJICA 専門家の執務スペース、セミナールーム	3) ローカルコスト	3) ローカルコスト
日本側	相手国側										
1) 専門家派遣：(長期) 2人、(短期) 55人	1) カウンターパート配置：57人										
2) 研修員受入：187人	2) 建物・施設：HCMA 及びNAPA におけるJICA 専門家の執務スペース、セミナールーム										
3) ローカルコスト	3) ローカルコスト										
事業期間	2013年5月～2016年5月	事業費	(事前評価時) 277百万円、(実績) 366百万円								
相手国実施機関	<p>ホーチミン国家政治学院 (HCMA)、国家行政学院 (NAPA)* *HCMA 及びNAPA は、2013年12月にNAPA が内務省傘下に移ったことにより、再び別組織になった。</p>										
日本側協力機関	<p>人事院、(財) 公務人材開発協会、東京大学、早稲田大学、国立社会保障・人口問題研究所、政策研究大学院大学 (GRIPS)</p>										

II 評価結果

【評価の制約】

- 上位目標指標1 (「政策研究モジュールのフォローアップ調査において、回答者の75%以上が研修成果を職務に活かしている」) の質問票調査は、ほとんどの元参加者が非常にランクの高い行政官であり、党大会 (5年に1度行われるベトナム共産党の最重要行事) の準備で多忙であったため、回答率が非常に低く、完了することができなかった。このため、定性情報を収集し、既存情報 (終了時評価時の日本におけるモジュールの活用率) とともに、評価判断に用いた。

【留意点】

- プロジェクト目標指標1 (「政策研究モジュールに対する参加者の満足度が85%となる」) の継続状況については、同モジュールが2015年に完了していること、またその効果は上位目標指標1 (「政策研究モジュールのフォローアップ調査において、回答者の75%以上が研修成果を職務に活かしている」) で検証するように設計されていることから、上位目標指標1の下で検証した。
- 本事業の終了時評価結果要約表 (英文) において、上位目標が「事業終了から3年後に発現する正のインパクト」と定義されていることから、上位目標の目標年は2019年とした。
- 上位目標指標2 (「NAPA のMPP プログラム受講者の満足度が75%以上となる」) の「NAPA のMPP プログラムの満足度」は「NAPA のMPP プログラムのうち、本事業で策定を支援した10科目の満足度」と定義した。同プログラムには本事業が支援した科目以外の科目も含まれるためである。また、満足度評価の対象は、直近の完了した学年度 (2018年10月～2019年10月) とした。

1 妥当性

【事前評価時のベトナム政府の開発政策との整合性】

本事業は、事前評価時、「国家行政の能力と有効性」の向上を掲げる「社会経済開発10カ年戦略」(2011年～2020年) と整合性があった。

【事前評価時のベトナムにおける開発ニーズとの整合性】

本事業は、事前評価時、「事業の背景」に示したようにHCMA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みの強化というベトナムの開発ニーズと整合性があった。

¹ 本事業の名称は、当初、「ホーチミン国家政治行政学院 (HCMA) 公務員研修実施能力強化支援プロジェクト」だったが、2013年12月～2014年1月にHCMA の組織改編があり、国家行政学院 (NAPA) が内務省傘下に移るとともに、HCMA の名称が国家政治学院 (HCMA) に変更となった。この組織改編を反映し、事業名称が変更された。

² 「国家指導者候補者研修」または「戦略的幹部研修 (SLT)」は、ベトナム政府の指示により、HCMA によって2013年～2015年に実施された高官を対象とした研修である。SLT は複数のモジュールから成り、本事業はその一部である政策研究モジュールを支援した。政策研究モジュールはベトナム国内におけるJICA 専門家による研修と本邦研修から構成された。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

事前評価時、「対ベトナム国別援助方針」（2012年）において、3つの重点分野に「ガバナンス強化」を打ち出し、政策の形成・実施の能力強化が求められている状況を踏まえて行政機能強化支援を掲げており、本事業は同方針と整合性があった。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

プロジェクト目標は事業完了までに達成された。「戦略的幹部研修」（SLT）の6つの政策研究モジュールに対する参加者の満足度は、ベトナム国内で行われたモジュールが88%、日本で行われたモジュールが98%であり、目標値の85%を超えた（指標1）。HCMAの教職員が編纂したテキスト案を活用して、HCMAの全4カ所の地方分校において実施された研修運営管理コースの満足度は85%であり、目標値の85%を達成した（指標2）。NAPAのMPPプログラム（2015年12月開講）において、本事業の支援で作成した10科目のシラバスと教材が活用された（指標3）。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

事後評価時、本事業の効果は一部継続していた。事業完了後、HCMAは、本事業で作成したテキストを用いた研修管理コースを8回実施し、研修には全国の63カ所の省政治学校及び8地域の中央省庁研修機関が参加した。これらの研修で傘下の研修機関をほぼ網羅したため、2019年以降は、政治学校の要望及びHCMAの年間計画に基づいて研修管理コースを行っていた。2020年はHCMAの本部、テーマ別研究所及び地方分校の職員向けの研修管理コースを2回行う予定であり、HCMAは本事業で支援した教材の利用を検討中であった。ただし、教材の一部内容が古くなっているため、利用するには更新が必要とのことであった。HCMAは、また、研修管理コースの研修サイクル管理も継続していた。研修の満足度はすべてのコースで集計されてはいなかったが³、入手できたデータによれば、平均で91%だった。NAPAのMPPプログラムにおいて、本事業を通じて作成した10科目のシラバス及び教材は2018/19年度までは継続的に活用された。ただし、2019/20年度は、主としてNAPA及びHCMAの類似プログラムとの競合により、NAPAが同年度の新規学生を確保できなかったため⁴、活用されなかった。なお、NAPAでは、MPPプログラムの2020/21年度の再開を目指しており、そのために全中央省庁、地方政府、及び民間企業に対してプログラムの情報を送付し、一部の省を訪問してプログラムの宣伝を行うなど、入学数の増加に向けた努力を行っていた。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

上位目標は、目標年（2019年）に一部達成された（指標の1つが一部達成され、残りの1つが達成されたことによる判断）。本事後評価のために行われた政策研究モジュールのフォローアップ調査の回答率が非常に低かったため、研修成果を職務に活かしている元参加者の割合は計算できなかった。ただし、HCMAの把握する範囲では、政策研究モジュールの元参加者の多くが研修成果を職務に活かしており、彼らによって、交通運輸省、農業農村開発省、天然資源環境省、公安省等の中央省庁や地方政府機関の政策を含む様々な政策が策定された。例えば、元参加者が政策研究モジュールで得たアイデアと知識を活用して、インフラ開発における地域協力と連携に関する政策（交通運輸省）が策定された。なお、終了時評価の時点で、日本で行われたモジュールの元参加者の90%以上が、既に研究成果を何らかの形で職務に活用していた（指標1）。NAPAが本事後評価のために実施したMPPプログラムの在学生への質問票調査によると、MPPプログラムの平均満足度は99%であり、目標値の75%を上回った（指標2）。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

その他、様々な正のインパクトが見受けられた。HCMAにおいて、本事業で導入した研修方法論及び研修管理モデルが、現行のSLTである「戦略的潜在的幹部研修プログラム」（2019年～2020年）に適用された。HCMAは、また、本事業で提供した講義ノートを取りまとめて「日本の政策経験」と題する参考書を発行し、上記SLTの参加者や関係中央省庁・地方政府機関の参考用に配布した。また、本事業で改善した研修管理コースの内容は、HCMAで2018年から行っているラオス人民民主共和国の政治学校対象の研修プログラム（年1回、3カ月間）に組み込まれた。HCMAは、SLTを通じて構築された日越の高官の人的ネットワークを、(i)日本大使館・JICAベトナム事務所との共催による同窓会・レセプションの実施や(ii)会議、セミナー、その他のイベントへの元参加者と日本側の協力機関（JICA、日本大使館、日本貿易振興機構等）の招待によって維持していた。NAPAは、本事業で開発したMPPプログラムの10科目の資料と講師を、年30～50回行われる高官対象の短期研修プログラムに活用した。さらに、本事業の専門的知識と資料を用いて、若手公務員対象の短期研修プログラムを策定した（ただし、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行により、実施はされていなかった）。本事業で能力が向上したNAPAの講師はNAPAの公共政策分野の研修とリフレッシュ研修のためのケーススタディの編纂も行っており、2020年に、NAPAは、これら講師の積極的な参加を得てケーススタディを出版した。また、本事業の後継のJICA技術協力事業（「HCMA研修管理アドバイザー」（2016年～2019年））は、本事業で改善した研修管理方法のHCMAによる調整と省政治学校への普及を支援しており、HCMAの本部から地方の政治学校（中央から地方レベル）まで統一された研修管理アプローチが確立されるという相乗効果があった。一方、負のインパクトは見受けられなかった。

【評価判断】

よって、本事業の有効性・インパクトは高い。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績
(プロジェクト目標) HCMA及びNAPAにおける幹部	1. 政策研究モジュールに対する参加者の満足度が85%となる。	達成状況：達成 (事業完了時) ・政策研究モジュールに対する参加者の満足度は、ベトナムで行われたモジュールが88%、日本

³ HCMAによれば、研修参加者には質問票を配布し、回答をチェックしているが、今後の研修コース改善のために主に参加者のコメントに注目しているとのことであった。

⁴ NAPAによれば、MPPより先に開講したNAPAの公共管理大学院(MPM)プログラムの評判が非常に高い上、MPMはより広範な専門分野で応用の機会が多いため、潜在的な学生はMPPではなくMPMを選ぶ傾向があった。また、HCMAもMPPプログラムを実施しており、NAPAのプログラムに比べて、HCMAの特別な地位による利点があった。このため、NAPAのプログラムは、潜在的ターゲットグループにとって、HCMAのプログラムに比べて競争力が低く、魅力が少なかったとのことであった。

<p>部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化される。</p>	<p>2. 作成された研修運営管理テキストを活用して、HCMA 講師によって実施された研修運営管理コースの満足度が85%となる。</p>	<p>で行われたモジュールが98%であった。</p> <p>達成状況：達成（継続） （事業完了時） ・HCMA の講師によって作成されたテキスト案を用いた4回の研修管理コースの満足度の平均は85%であった。 （事後評価時） ・研修の満足度はすべてのコースで集計されてはいなかったが、本事業で作成したテキストを用いて2017年と2018年に行われた8回の研修コースのうち4回の研修コースの満足度の平均は91%であった。</p>																																																
<p>（上位目標）HCMA 及び NAPA における研修、教育を受講した行政幹部・公務員の能力が向上する。</p>	<p>3. 本事業で作成された9科目のシラバスと教材がNAPAのMPPプログラムで活用される。</p>	<p>達成状況：達成（一部継続） （事業完了時） ・本事業で作成した10科目のシラバスと教材がNAPAのMPPプログラムで活用された。 （事後評価時） ・NAPAのMPPプログラムにおいて、10科目のシラバスと教材は2018/19年度まで活用された。2019/20年度は、主に類似の修士プログラムとの競合により、NAPAが新規学生を確保できなかったため、活用されなかった。 ・NAPAはMPPプログラムの2020/21年度の再開を目指しており、潜在的ターゲットグループに対するプログラムの宣伝に努めていた。</p> <p>（事後評価時）一部達成 ・終了時評価時の質問票調査において、日本で行われたモジュールの参加者の90%以上が研修成果を何らかの形で活用していると回答した。 ・事後評価時の活用状況は定量的には検証できなかった。HCMAは質問票を参加者511人中108人に配布したが⁵、回答したのは1人（研究成果を活用している）だけだった。 ・HCMAの国際協力局長によれば、ベトナム及び日本で行われたモジュールの参加者の多くが研究成果を活用しており、多くの政策が彼らによって策定された。</p> <p>2. MPPプログラム受講者の満足度が75%以上となる。</p> <p>（事後評価時）達成 1. MPPプログラムの総学生数（在学生）：17人 2. 質問票を配布した学生数：17人 3. 質問票に回答した学生数：14人</p> <table border="1" data-bbox="507 963 1560 1370"> <thead> <tr> <th>科目</th> <th>2018/19年度に当該科目を履修した回答者数 (=A)</th> <th>当該科目に満足したと回答した回答者数 (=B)</th> <th>割合 (%) = (B/A)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1) 公共政策策定</td><td>14</td><td>14</td><td>100</td></tr> <tr><td>2) 公共政策と政治</td><td>14</td><td>14</td><td>100</td></tr> <tr><td>3) 公共政策プロセスマネジメント</td><td>13</td><td>13</td><td>100</td></tr> <tr><td>4) ステークホルダー分析</td><td>13</td><td>13</td><td>100</td></tr> <tr><td>5) 公共政策の経済学</td><td>12</td><td>11</td><td>92</td></tr> <tr><td>6) 公共政策と法律</td><td>14</td><td>14</td><td>100</td></tr> <tr><td>7) 公共政策の哲学</td><td>14</td><td>13</td><td>93</td></tr> <tr><td>8) シナリオプランニング</td><td>14</td><td>14</td><td>100</td></tr> <tr><td>9) 公共政策の評価</td><td>14</td><td>14</td><td>100</td></tr> <tr><td>10) コストベネフィット分析</td><td>14</td><td>14</td><td>100</td></tr> <tr><td>平均</td><td></td><td></td><td>99</td></tr> </tbody> </table>	科目	2018/19年度に当該科目を履修した回答者数 (=A)	当該科目に満足したと回答した回答者数 (=B)	割合 (%) = (B/A)	1) 公共政策策定	14	14	100	2) 公共政策と政治	14	14	100	3) 公共政策プロセスマネジメント	13	13	100	4) ステークホルダー分析	13	13	100	5) 公共政策の経済学	12	11	92	6) 公共政策と法律	14	14	100	7) 公共政策の哲学	14	13	93	8) シナリオプランニング	14	14	100	9) 公共政策の評価	14	14	100	10) コストベネフィット分析	14	14	100	平均			99
科目	2018/19年度に当該科目を履修した回答者数 (=A)	当該科目に満足したと回答した回答者数 (=B)	割合 (%) = (B/A)																																															
1) 公共政策策定	14	14	100																																															
2) 公共政策と政治	14	14	100																																															
3) 公共政策プロセスマネジメント	13	13	100																																															
4) ステークホルダー分析	13	13	100																																															
5) 公共政策の経済学	12	11	92																																															
6) 公共政策と法律	14	14	100																																															
7) 公共政策の哲学	14	13	93																																															
8) シナリオプランニング	14	14	100																																															
9) 公共政策の評価	14	14	100																																															
10) コストベネフィット分析	14	14	100																																															
平均			99																																															

出所： 終了時評価報告書、HCMA 及び NAPA への質問票及び聞き取り調査、政策研究モジュールの参加者 511 人中 108 人への質問票調査、MPP プログラムの全在学生 17 人への質問票調査。

3 効率性
事業期間は計画以内に収まったが、事業費は計画を上回った（計画比：各 100%、132%）。一方、本事業のアウトプットは計画通りに産出された。よって効率性は中程度である。

4 持続性

【政策面】
「妥当性」で記した「社会経済開発 10 カ年戦略」（2011 年～2020 年）及び「近代的、専門的、規律的、ダイナミックかつ効果的な行政組織」の構築を掲げる「社会経済開発 5 カ年計画」（2016 年～2020 年）が有効であった。

【制度・体制面】
HCMAでは研修管理局が研修管理コースを含む幹部・公務員研修の研修管理を担っており、HCMA本部及び地方分校の合計120名（全体の約7%）が研修管理に従事していた。NAPAでは大学院局研究管理課がMPPプログラムの宣伝・実施を担い、6名の職員が配置されていた。MPPプログラムを含むNAPAの研修プログラムのモニタリング・評価は試験・研修品質保証センターが行っていた。ただし、評価・品質保証は機能しているものの、定量的で信頼性の高い評価基準がないため、まだ効果的ではないとのことだった。HCMA及びNAPAによれば、必要な人数の職員が配置されており、人員不足による問題は生じていなかった。

【技術面】
HCMAは、本事業で改善した研修管理の推進に必要な技術力を、年1回以上開催される本部・地方分校研修管理担当職員による研修管理会議によって維持していた。「有効性・インパクト」で記したように、本事業で作成した研修管理テキストも広く活用されていた。ただし、研修参加者のフィードバックに基づく更新はなされていなかった。NAPAも、講師の能力向上のために内部研修やワークショップ/セミナーを定期的に行っており、MPPプログラムの実施に必要な技術力を維持していた。

【財務面】
HCMAは、基本的に、改善された研修管理コースの本部における継続に必要な予算は確保していた。さらに、2017年～2018

⁵ 質問票は HCMA が連絡先を把握していた参加者に配布された。

年には、改善された研修管理コースを傘下のほぼすべての研修機関に普及する予算を、一部、JICAの後継技術協力の支援を受けて確保した。ただし、将来的に、傘下の研修機関へのリフレッシュ研修を行っていくには、追加的な財政支援を確保することが必要となる。NAPAは、本事業下で開発したMPPプログラムの推進に必要な予算をMOHAから継続的に確保してきた。MOHAは、NAPAの行政管理分野の5つの修士プログラム（MPPを含む）と博士プログラムのシラバス・教材開発予算として、2018年～2020年に合計80億ベトナムドン（約34万ドル）も承認した。

【評価判断】

以上より、実施機関の制度・体制面に一部問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業は、HCMA及びNAPAにおける幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みの強化というプロジェクト目標を達成した。事業の効果は一部継続し（NAPAのMPPプログラムにおいて、本事業で作成した10科目のシラバスと資料は2019/20年度は活用されず、2020/21年度のMPPプログラム再開はまだ不確実であった）、HCMA及びNAPAにおける研修、教育を受講した幹部・公務員の能力向上という上位目標も一部達成した（政策研究モジュールの元参加者は研修成果を職務に活用したが、活用率の定量的情報が入手できなかった）。持続性については、制度・体制面に一部問題があった（NAPAにおいて、MPPプログラムを含む研修プログラムの定量的で信頼できる評価基準がまだ確立されていなかった）が、政策面、技術面、財務面は問題がなかった。効率性については、事業費が計画を上回った。以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- ・HCMA（講師研修担当グループまたは研修管理局）は、2020/21年度に計画している2回の研修管理コースの開催までに、最近の研修管理コースに対する参加者のフィードバックに基づいて研修管理テキストを更新し、テキストが継続的に活用できるようにすること。

- ・NAPAは、MPPプログラムを公務員以外のターゲットグループにも宣伝するとともに、MPPプログラムの競争力を高め、本事業で作成した10科目のシラバスと資料が継続的に利用されるようにすること。

- ・NAPAは、MPPプログラムの評価メカニズムを定量的で信頼性の高い評価基準を有する者に改善するよう最大限努力を行って、MPPプログラムの質がより体系的に改善され、同プログラムの競争力がより高まるようにすること。

JICAへの教訓：

- ・NAPAは、主にNAPAおよびHCMAの既存の類似修士プログラムとの競合により、2019/20年度のMPPプログラムの入学生を確保できなかった。本事業の計画段階において、NAPAや他の研修機関の類似の修士プログラムの分析を行い、潜在的リスクを特定し、日本側のプロジェクトチーム及びNAPAと共に事前に対応策を検討しておくべきであった。



SLT 研修元参加者の同窓会



省政治学校対象講師研修のグループディスカッションセッション