No.

ベトナム社会主義共和国
ベトナム日本人材協力センター
運営指導調査（中間評価）報告書

平成 15 年 10 月
(2003 年)

独立行政法人国際協力機構
アジア第一部

地ーイ
JR
03-21

ベトナム社会主義共和国
ベトナム日本人材協力センター
運営指導調査（中間評価）報告書

平成 15 年 10 月

(2003 年)

独立行政法人国際協力機構

アジア第一部

序　　文

ベトナム社会主義共和国では、1986 年に採択されたドイモイ政策は国家開発戦略の中でも明確に反映されており、経済活動自由化のための人材の育成が最重要課題の一つとして位置付けられている。一方、我が国においては、アジアの市場経済移行国に対する人材育成支援の一環として、「日本人材協力センター」を設立することが構想され、1998 年 7 月にはプロジェクト形成調査団が派遣された。

ベトナム政府は外国貿易大学に対する人材育成の為の技術協力要請を本案件に振り替えることに合意し、外国貿易大学のハノイ本校、及びホーチミン分校それぞれに日本人材協力センターを設立することとなった。

2000 年 6 月に実施協議調査団を派遣し、技術協力に係る R/D を締結、同年 9 月から 5 年間の予定でプロジェクトが開始された。

2000 年 9 月の本プロジェクト開始から約 3 年間が経過した。本調査は、これまでのプロジェクト活動実績・実施プロセスを確認した上で、本件に係るプロジェクト実施上の成果と課題について明確にし、残るプロジェクト協力期間中に予定されている実施計画について提言を行うと共に、課題に対する日越関係者の共通認識の形成を図り、対応策について検討することを目的として派遣された。この報告書はその調査結果を取りまとめたものである。関係各機関に改めて謝意を表するとともに、この報告書が広く活用され、プロジェクトが成功することを祈るものである。

平成 15 年 10 月

独立行政法人国際協力機構
アジア第一部
部長　佐藤　幹治

目　　次

序　文
目　次

第1章　調査団の派遣 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
１－１　調査団派遣の経緯と目的 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
１－２　調査団構成 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
１－３　調査方針 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
１－４　調査日程 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
１－５　主要面談者 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

第 2 章　調査結果 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5

第 3 章　プロジェクト進捗状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
３－１　投入実績の概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
３－１－１　日本側の投入実績 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
３－１－２　ベトナム側投入実績 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
３－２　活動の実績 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12

第 4 章　中間評価結果 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17
４－１　評価の方法 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17
４－１－１　PDMe ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17
４－１－２　主な調査項目と情報・データ収集方法 ・・・・・・・・・・・・・・ 17
４－２　評価結果概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18
４－２－１　総合評価 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18
４－２－２　妥当性 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 18
４－２－３　有効性 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
４－２－４　効率性 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 20
４－２－５　インパクト ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 22
４－２－６　自立発展性 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23

第 5 章　提言と今後の課題 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24

付属資料：
ミニッツ
評価グリッド

第１章　調査団の派遣

１－１　調査団派遣の経緯と目的

ベトナム社会主義共和国(以下、「ベトナム」と記す)においては、１９８６年に採択されたドイモイ政策は国家開発戦略の中でも明確に反映されており､経済活動自由化のための人材の育成が最重要課題の一つとして位置付けられている。一方、我が国においては、アジアの市場経済移行国に対する人材育成支援の一環として、「日本人材協力センター」を設立することが構想され、１９９８年７月にはプロジェクト形成調査団が派遣された。

ベトナム政府は外国貿易大学（ＦＴＵ）に対する人材育成の為の技術協力要請を本案件に振り替えることに合意し、ＦＴＵのハノイ本校、及びホーチミン分校それぞれに日本人材協力センターを設立することとなった。

２０００年６月に実施協議調査団を派遣し、技術協力に係る R/D 締結。同年９月にビジネスコース専門家と業務調整員を派遣し、プロジェクト準備を開始した。

２００２年に無償資金協力によって建設された施設が完工し､２００２年３月にハノイセンターが､同年５月にホーチミンセンターが開校した。プロジェクトの実施体制も徐々に整い始め、ビジネスコース･交流事業の短期専門家の派遣及び研修員受け入れを開始する等センターの活動が本格化している。

２０００年９月の本プロジェクト開始から約３年間が経過した。本調査は、これまでのプロジェクト活動実績･実施プロセスを確認した上で、本件に係るプロジェクト実施上の成果と課題について明確にし､残るプロジェクト協力期間中に予定されている実施計画について提言を行うと共に、課題に対する日越関係者の共通認識の形成を図り、対応策について検討することを目的として派遣することとなった。

１－２　調査団構成

梅崎　路子	総括	国際協力機構アジア第一部インドシナ課長
石田　滋雄	ビジネスコース運営指導	国際協力機構国際協力専門員
小林　基起	日本語コース運営指導	鹿児島大学教授　青年海外協力隊技術顧問
竹田　いさみ	交流事業・広報	獨協大学教授
三浦　愛	協力企画	国際協力機構アジア第一部インドシナ課 ジュニア専門員
大久保　信一	評価分析	財団法人　国際開発センター

１－３　調査方針

定量的調査と定性的調査を組合せ、本センターの実施体制、運営体制、ビジネスコース、日本語コース、交流事業、施設維持管理等に関して、当初計画及び活動実績を確認し、プロジェクト実施に関する成果・課題を抽出、DAC 評価５項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の点から評価を実施した。評価の手順、評価項目、調査手法は以下のとおり。

（1）評価手順

1）プロジェクト当初活動計画の確認

２）現在までのプロジェクトの投入実績、活動実績、日本・ベトナム側の事業実施体制整備状況、日本センター運営管理状況、カウンターパートへの技術移転状況、各コース研修受講者及びセンター利用者へのインパクト（満足度等）の確認、現状分析

３）プロジェクト評価（評価５項目の視点から、５項目に該当しないが重要な事項に関しては、別途項目の作成または説明書きを加える。）

４）教訓及び提言の抽出

５）先方との協議の上、必要に応じて実態に即した PDM（Project Design Matrix)の改訂を行う。

６）今後の活動方針につき、先方関係者と協議し、双方で合意した事項について M/M に取りまとめる。

（2）評価項目

妥当性：ベトナム国における開発計画、受益者のニーズに対し、本件プロジェクトの上位目標及びプロジェクト目標が合致しているか。

有効性：プロジェクト実施における目標達成度の検証。目的どおりに成果が出ているか。

効率性：プロジェクト資源の有効活用という観点から有効であったか。投入のタイミング、質、量と成果の関係性。

インパクト：プロジェクト実施によって生み出された正と負のインパクト。

自立発展性：組織的、財政的、技術的側面において、プロジェクト協力期間終了後もプロジェクトが持続的に実施されるか。

（3）調査手法

１）関係機関からの聞き取り調査

２）実施機関及び受益者（受講生・受講生を研修に参加させている企業等）へのアンケート調査（現地調査前にアンケート用紙の配布及び回収を行う）

３）四半期報告書等の各種報告書検討

４）受講者に対するアンケート分析

１－４　調査日程

2003 年 8 月 24 日（日）～8 月 30 日（土）

（評価分析は 8 月 11 日～17 日、8 月 21 日～30 日）

月　日		業務内容	備考
8 月 11 日 ～17 日		東京→ハノイ 現地調査	大久保団員のみ
8 月 24 日	(日)	東京→ハノイ 団内打合せ	小林団員は 25 日着
8 月 25 日	(月)	JICA 事務所訪問 FTU（Mo 学長）表敬 プロジェクト日本側との協議	
8 月 26 日	(火)	日本大使館表敬 教育訓練省表敬 プロジェクト越側との協議	
8 月 27 日	(水)	M/M 案に係る日本側・越側関係者との協議	
8 月 28 日	(木)	M/M 案に係る最終日本側打合せ FTU Mo 学長への M/M 案説明・協議	
8 月 29 日	(金)	Joint Meeting (MOET、MPI、FTU、VJCC、EOJ、JICA)　M/M 署名 JICA 事務所報告 ハノイ発	
8 月 30 日	(土)	東京	竹田団員ハノイ発

１－５　主要面談者

（１）プロジェクト関係者（ベトナム側）

Prof. Dr. Nguyen Thi Mo	Rector, FTU
Prof. Dr. Hoan Ngoc Thiet	Vice Rector, FTU
MA. Nguyen Thi Thanh Minh	Head of International Relations Dept. , FTU
Prof. Dinh Xuan Trinh	Director for VJCC-Hanoi
Mr. Nguyen Quang Minh	Manager for Business Course VJCC-Hanoi
Ms. Nguyen Thi Thanh Tam	Manager for Japanese Course VJCC-Hanoi
Prof. TS. Hoang Van Chau	Director for VJCC-HCMC
Mr. Nguyen Trung Hieu	Deputy Director for VJCC-HCMC

（2）教育訓練省（MOET）

Mr. Tran Ba Viet Dzung　General Director, International Cooperation Department Ministry of Education and Training.

Ms. Tran Thi Lan Anh　International Cooperation Department, Ministry of Education and Training.

（3）計画投資省（MPI）

Dr. Duong Duc Ung　General Director, Department of Foreign Economic Relations Ministry of Planning and Investment.

Mr. Nguyen Xuan Tien　Department of Foreign Economic Relations, Ministry of Planning and Investment.

（4）プロジェクト（日本側）

橋本　明彦　チーフアドバイザー（ハノイ）

河越　丈雄　ビジネスコース運営指導（ハノイ）

柴原　智代　日本語コース運営指導（ハノイ）

木村　弘則　業務調整（ハノイ）

沼田　道正　チーフアドバイザー補佐（ホーチミン）

平田　好　日本語コース運営指導（ホーチミン）

吉井　美知子　業務調整（ホーチミン）

（5）在ベトナム日本国大使館

菊森　佳幹　　二等書記官

（6）ＪＩＣＡベトナム事務所

菊池　文夫　　所長

戸川　正人　　次長

小林　広幸　　所員

第２章　調査結果

今回の調査においては、プロジェクト当初計画と実績の確認を行った上で、プロジェクト関係者との協議を通じ、ベトナム日本センターにおける残りのプロジェクト協力期間２年間の活動をよりよいものにするための提言を取りまとめることに重点を置き、ベトナム日本センター将来像（ヴィジョン）及び今後の事業実施方針についてプロジェクト関係者と意識の共有を図ることに努めた。

評価に関しては、DAC５項目評価（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から結果を取りまとめ、評価概要、今後の活動に対する提言を記載したM/Mを作成、MOET、MPI、FTU、調査団（JICA）の４者で署名した。

ベトナム側プロジェクト関係者及び日本人プロジェクト専門家との協議を通じて確認された主な事項は以下のとおりである。

(1) 評価の総括

市場経済化を目指すいくつかの国で実施されている「日本センター」プロジェクトであるが、その第一号案件がベトナムであった。プロジェクトがスタートした３年前、「日本センター」は大まかなコンセプト（活動の３本柱、など）が用意されていただけで、具体的にどのような活動を行い、どのような体制を整えるか、などについてはプロジェクトの専門家に任されていたというのが実態であった。さらに、長期専門家が出揃わなかったなど、日本側投入が必ずしも予定通り行われなかった。かかる事情を考慮すれば、プロジェクトはかなりの活動実績を残しており、高く評価してしかるべきである。しかしながら、できることは何でもやるといった方式であり、方向性が必ずしも明確でなく、また活動は専ら日本人専門家のイニシアティブに委ねられ、センターのあり方についてベトナム側とヴィジョンを共有できていないという現状も認められた。プロジェクトの協力残余期間が２年となった現在、このヴィジョンの共有が最も重要な課題であると考えられる。

(2) センター全体の運営

日本センター事業は、カウンターパートに対する技術移転を中心とした従来型の技術協力とはいくつかの面で異なった性格を持っている。第一に、既存の組織の中に専門家を派遣して活動を実施するのではなくゼロから組織を作りあげること、第二に、ベトナム側協力機関と共同で事業を実施すること、第三に、プロジェクト活動を通じての自己収入が認められていることである。これまでのプロジェクト実施期間においては、各コースの活動を行いながら組織作りを並行して行うことを余儀なくされた。具体的には、職員の選考や就労規則・賃金等の設定といった人事・労務、自己収入の管理といった財務に至るまで、実際には日本人専

門家が運営面で多くの労力を費やしてきた。この業務量をプロジェクト開始時期には的確に把握できていなかったことは反省すべきである。

プロジェクトの活動が軌道に乗ってきた結果、センターの自己収入も徐々に増加しているが、これをどのように使用するかというルールが明確になっていない点も改善事項として挙げられる。「日本センター」プロジェクトにおいては、他の JICA プロジェクトと異なりセンターの運営にかかる経費のうちかなりを現地業務費でまかなうことが可能であるが、自己収入が見込めるようになればこれを徐々に代替することが望ましい。自己収入の扱いについては、透明性確保の観点からもベトナム側と協議して一定のルールを作るべきであろう。

(3) センターの事業全般

「日本センター」プロジェクトのもうひとつの特徴は、その活動範囲が広範で、かつ明確に定義されていないという点である。3つのうちどれひとつをとっても、一人の日本人長期専門家と一人のベトナム人コースマネジャーだけで事業の企画･立案、実施を取り仕切ることは困難といえる。この問題を解決するには、プロジェクトサイトにおける活動を恒常的にバックアップする体制作りが不可欠と考えられる。この点に関し、日本及び FTU の双方において外部の専門家も含めたタスクフォースを設置してはいかがかと調査団から提案を行ったところ、ベトナム側も理解を示した。日本側の状況を見た場合、日本語コースは国際交流基金から組織的な支援を得ているが、ビジネスコースと交流事業については体制が弱体であるので、しかるべき対応が必要である。

(4) ビジネスコース

ハノイとホーチミンの両センターでは、基本5科目をコースの中心に据え、それに加え、現場のニーズに合致したアドホック型のセミナーを実施することを検討している。先方は、将来的には日本センターのビジネスコースを MBA コースに発展させたいと考えている向きもあるようであるが、調査団としては現時点でこの構想を支持することはできないと伝えた。それよりも今求められるのは、ビジネスコースのターゲット・方向性･戦略について、日越双方で具体的に検討しコンセンサスを形成することであり、日本側専門家が用意した案を元に早急に議論を開始すべきであると提案したところ、先方も理解を示した。

約1年にわたって空席となっているホーチミンのビジネスコース長期専門家派遣については、ベトナム側からだけでなく、日本側からも早期派遣の要望があった。

また、現在短期専門家として派遣しているビジネスコースの講師に支払うことの出来る資金が通常の専門家の日当・宿泊ベースになっており、金額が低いことから、質の高い講師の確保が困難であるとの指摘があった。この点に関しては、何らかの方策が取れないか、JICA の制度内で検討する必要がある。

(5) 日本語コース

現在ハノイセンターにおいては日本語コースにベトナム人マネージャーが配置され、徐々にコースの運営に関する専門家からの技術移転が実施されており、基盤が整いつつある。他の日本語教育を実施している大学及び機関と比較しても高度な日本語教育を実施しており、ハノイにおける日本語教育の拠点になりつつある。一方、ホーチミンセンターにおいては、ベトナム人マネージャーがまだ配置されていない状況であり、それに加え歴史的・地理的背景から、南部の他の大学からも協力を得にくくなっており、専門家の個人的な人的ネットワークによって日本語コースの運営が支えられているのが現状である。現在、講師の日本語教授能力も十分とは言えない状態であるので、ホーチミンにおいては講師の底上げを図る上で、講師研修に力を注ぐことが適切である。

また、両センター共に民業を圧迫しないよう意を用いるべきであり、民間学校と教授内容が重複しない領域で活動を行うことが求められる。日本側関係者のこの点に関する認識は明確であるが、FTU は民業との競争をいとわないという考え方を持っているところ、時間をかけて先方の理解を得ることが必要である。

(6) 交流事業

プロジェクト開始から現在まで、交流事業は一定の戦略をもって進められてこなかった。できることから実施するとの現場の方針で、料理教室、合気道教室、展示会の開催等の活動を行ってきたが、勢いその多くは「文化」交流の色彩が強かった。しかしながら、最近ではベトナムとの交流を望む各種団体からの協力要請が増えてきており、センターでは基本的にこれら全てに対応するよう努力している。現在のところ業務調整員がセンターの運営と交流事業企画・運営を兼務しているが、これら草の根レベルの要請件数が今後も増加すればプロジェクトのキャパシティが不足することは明らかである。かかる事態に対して調査団からは、交流事業の対象を今後は研究者、メディア、NGO 等に拡大することを検討してはどうか、また交流事業を選任とする専門家を追加で派遣することが望ましいと提案した。ベトナム側に対しても、交流事業担当のスタッフを配置して欲しい旨 FTU に伝えたところ、FTU も人選に努力すると約束した。

(7) 人員配置について

ベトナム側は、現在空席となっているホーチミンビジネスコース専門家の派遣を強く要望した。本件に対しては日本人専門家からも同様な意見が述べられた。他方、調査団は、ベトナム側マネージャー（特にホーチミンのビジネスコースと日本語コース）として高い専門性を有した優秀な人材の配置を求め、FTU に適切な人材がいない場合には、外部から幅広く人材を登用することも検討してよいのではないかと示唆したが、先方はマネージャーの人事に関しては、FTU の人材を配置するとの規則があり、外部人材を雇用することは不可能であ

る、しかし年内には何とか学内の適任者を配置したい、と回答した。交流事業を担当するスタッフについても配置を求めたところ、マネジャーは当面必要ない（スタッフがいればよい）という日本側の見解を確認した上で、外部人材も視野に入れて適任者の配置に努力するとの回答を得た。

特に、ビジネスコースに関しては扱う事項が多いということで、コースマネジャーだけでなく各教科ごとに主任レベルの人材を募ってタスクフォースを作ることも一案ではないかと調査団が提案したところ、先方からは特段否定的なコメントはなかった。

(8) 協力期間について

プロジェクト開始前後の日越間の交渉では、5年の協力期間終了後はプロジェクトをベトナム側に引き渡すという原則が強調された経緯があるが、今回の調査においては、「日本センター」は永続的な組織としてその機能を果たすことが期待されるので、そのことを念頭において中長期的な視点で協力の内容や期間を考えるべきであるとの見解を先方に伝えた。これに対し先方は、賛意を示した上で、日本側と共にセンターの将来構想を検討していきたいと応じた。また、たとえプロジェクトが終了したとしても、ベトナム側としては「日本センター」を継続して運営していく所存であるとの発言があった。

第3章　プロジェクト進捗状況

３－１　投入実績の概要

３－１－１　日本側の投入実績

2003 年 7 月までの日本側投入実績概要は次のとおりである。

（１）専門家派遣

長期専門家は合計 10 名、189M/M の投入が行われ、短期専門家は 18 名、7.5M/M の投入がなされている。

短期専門家はビジネスコース及び交流事業において派遣されている。ビジネスコースの短期専門家の分野は “人的資源開発”、“生産管理”、“財務管理”、“マーケティング”等、経営一般の他“日本企業文化”、“日本の労使関係”のように日本的経営に絞った科目に大別される。また交流事業の短期専門家の従事分野は“柔道”である。

表３－１　日本人専門家派遣実績(2000 年 9 月～2003 年 7 月)

	ハノイ		ホーチミン	
長期専門家	**計　6 名、113.0M/M**		**計　4 名、76.0M/M**	
	チーフアドバイザー	2 名、26.0M/M	チーフアドバイザー補佐	1 名、22.0M/M
	業務調整	1 名、35.0M/M	業務調整	1 名、22.0M/M
	ビジネスコース運営指導	2 名、30.0M/M	ビジネスコース運営指導	1 名、11.0M/M
	日本語コース	1 名、22.0M/M	日本語コース	1 名、21.0M/M
短期専門家	**計　18 名、7.5M/M**			
	ビジネスコース	15 名、6.6M/M（内 6 名は技術費付短期専門家）		
	交流事業	3 名、0.9M/M		

（２）研修員受入れ（ハノイ、ホーチミン合計）

１）C/P 研修

実施機関である外国貿易大学（Foreign Trade University：以下 FTU）職員を 2001 年度は 6 名（3 名受入が 2 回）、2002 年度は 8 名（4 名受入が２回）を本邦に受け入れている。

２）成績優秀者研修

ビジネスコースにおいて、提出論文等の講義受講結果が優秀であった受講生を中心に 2002 年度に 12 名（12 名受入が 1 回）を受け入れている。

表３－２　研修員受入実績（2001 年 9 月～2003 年 7 月）

No	氏名	プログラム	期間
1	Dr. Nguyen Phuc Khanh	Human Resource Development	2001.9.3-2001.11.30
2	Mr. Nguyen Van Chau	Market Research	2001.9.3-2001.11.30
3	Mr. Hoang Cong Bao	Small and medium enterprises management	2001.9.3-2001.11.30
4	Ms. Nguyen Thi Quy	Corporate finance	2002.3.26-2002.5.26

5	Mr. Nguyen Van Hong	Promotion of small and medium scale enterprises	2002.3.26-2002.5.26
6	Mr. Nguyen Ngoc Son	International accounting principles and corporate finance	2002.3.26-2002.5.26
7	Dr. Hoang Van Chau	International freight forwarding and insurance	2002.10.12-2002.11.23
8	Mr. Tran Viet Hung	HRM and establishing corporate planning	2002.10.12-2002.11.23
9	Dr. Vu Chi Loc	Management system of FDI enterprises	2002.10.12-2002.11.23
10	Dr. Nguyen Huu Khai	Management for export increase in Japan	2002.10.12-2002.11.23
11	Dr. Le Thanh Cuong	HRM	2003.3.2-2003.4.4
12	Dr. Doan Van Khai	HRM	2003.3.2-2003.4.4
13	Dr. Pham Duy Lien	Promotion of international business	2003.3.2-2003.4.4
14	Mr. Bui Ngoc Son	Business contract and arbitration in international business	2003.3.2-2003.4.4
15	Mr. Nguyen Van Han	Business administration	2003.3.30-2003.4.17
16	Mr. Doan Minh Nan	Business administration	2003.3.30-2003.4.17
17	Dr. Nguyen Thi Hong Thuy	Business administration	2003.3.30-2003.4.17
18	Ms. Pham Thanh Huyen	Business administration	2003.3.30-2003.4.17
19	Ms. Phan Thi Hien Giang	Business administration	2003.3.30-2003.4.17
20	Mr. Tran Hoai Vu	Business administration	2003.3.30-2003.4.17
21	Mr. Pham Huu Chung	Business administration	2003.3.30-2003.4.17
22	Ms. Nguyen Thi Kim Hanh	Business administration	2003.3.30-2003.4.17
23	Mr. Ho Bao Luan	Business administration	2003.3.30-2003.4.17
24	Mr. Nguyen Van Dan	Business administration	2003.3.30-2003.4.17
25	Mr. Diep Thien Tanh	Business administration	2003.3.30-2003.4.17

（3）機材供与

供与機材等（ハノイ、ホーチミン合計（含む携行機材）1USD=120 円。＝15,000 ドンにて概算）：マイクロバス 2 台の他、コンピューター、コピー機、プリンター、ファックス機、書籍等を購入しており、2002 年度迄で約 3,900 万円（325,000 USD 相当）を負担している。

（4）現地業務費（1USD=120 円、＝約 15,000 ドン）

主たる使途は、日本センターが直接傭上したスタッフの給料（傭人費）、各活動及び関係するイベント開催費用（消耗品費、通信運搬費、傭人費など）、専門家・ベトナム側幹部、スタッフの出張費用（域内旅費）等である。2002 年度第四半期までの執行分として約 6,420 万円（約 53,500USD）の負担がなされた。内訳は専門家の日常の活動に必要な経費である一般現地業務費が約 1,370 万円（ハノイにて約 1,030 万円、ホーチミンにて約 340 万円）、センター運営に関わる活動経費である特別現地業務費が約 5,050 万円（ハノイにて約 3,100 万円、ホーチミンにて約 1,950 万円）である。

３－１－２　ベトナム側投入実績

（１）カウンターパート（C/P）の配置

ハノイでは Director として１名、ビジネスコースマネジャーとして１名、日本語コースマネジャーとして１名、合計 3 名が配置されている。ホーチミンでは Director として１名及び Deputy Director として１名が配置されているが、コースマネジャーは配置されていない。なお、ホーチミンの Director は 2003 年 2 月からの配置である。

日本センターは実施機関である FTU の一機関という位置付けであることから、FTU 学長は日本センターの重要事項の決定に関わっている。

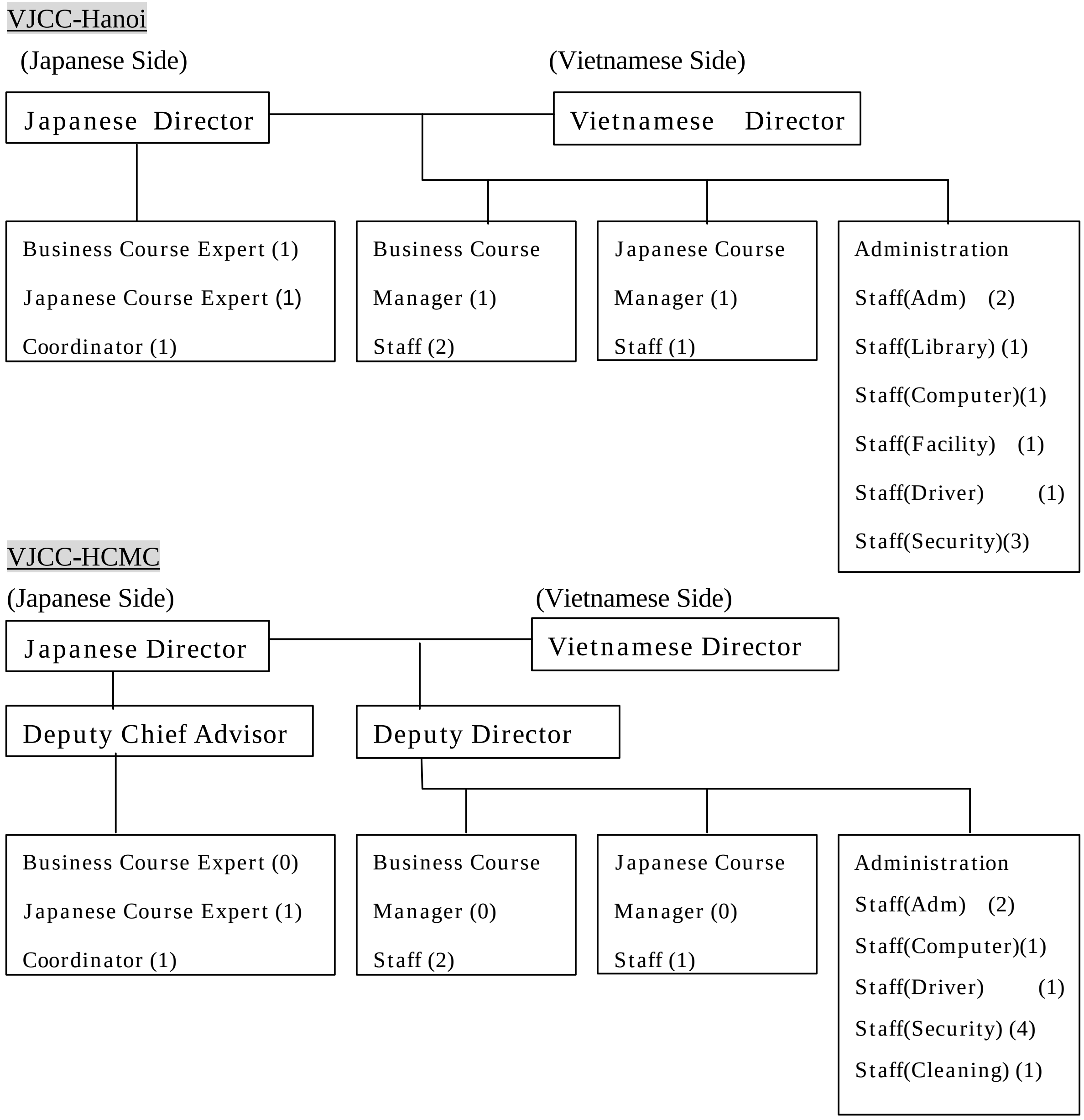


図３－１：ベトナム日本人材協力センター組織図（ハノイ・ホーチミン）　2003 年 7 月現在

（2）運営コストの負担

日本センターの内装、机等の備品及び外構等に 11,000USD 以上（1USD=15,000 ドン）の負担をしている。配置している C/P の殆どが現役 FTU 職員であるが、彼等には大学講師としての給与が支払われている。

（3）施設の供与

2002 年 3 月にはハノイに、同年 5 月にはホーチミンに無償資金協力による日本センター施設が建設・完工され、ベトナム側に引き渡された。それぞれの施設は日本センターの活動の場として全面的に活用されている。

参考：プロジェクト自身による投入実績の概要 ○　運営コストの負担 ビジネスコースと日本語コースでは受講料を取る場合がある。得られた収入はプロジェクト固有の売上となり、講師謝金等の支払いに充当されている。また余剰資金は FTU より配置されているコースマネジャーに対する人件費の原資ともなっている。

３－２　活動の実績（2002 年 4 月までの成果の概要）

（1）全体

本プロジェクト活動は R/D 署名時に確認された PDM（以後「PDM(0)」という。）に則り実施され、成果も当初の期待に沿って上がりつつある。プロジェクト活動を更に計画的に実施するため、活動毎の詳細活動も作成されている。

本件は 2000 年 9 月より実施されているが、無償資金協力による施設が完成する迄の期間、ハノイでは C/P 機関である FTU の校舎内に、またホーチミンではオフィスビルに仮事務所を置きつつ、各活動を実施してきた。ビジネスコース、日本語コース、交流事業はパイロットセミナー等を市内のホテル等の会場や FTU 内の講堂を用いて漸次実施し、日本センターの知名度の向上及びベトナム人やベトナム企業等のニーズの把握に努めてきた。

PDM(0)に掲げられた第一番目の活動である「日本センター運営管理体制の確立（Management system of the centers will be established...)」は困難を乗り越えつつ、達成されていると言える。本件実施における最高意思決定機関となる Steering Committee（SC）は 2001 年度及び 2002 年度に一度ずつ開催されており、センター運営に関わる重要事項の検討が行われている。また Executive Committee（EC）も 2001 年度及び 2002 年度において 12 回開催されており（うち 2 回はホーチミンにて実施)、SC では議論が尽くせないセンター運営実務上の重要事項についての検討が行われている。なお、2002 年度後半より、日本センターの運営が徐々に軌道にのり、各活動も活発化し、ベトナム人スタッフの

数も増えるにつれ、SC や EC よりも機動的かつ柔軟な対応が必要な課題が発生し始めたことなどから、日本センター運営における実質的意思決定者である C/P 機関 FTU 学長とチーフアドバイザーの間で直接重要事項を検討する体制をとりつつある。

業務管理、労務管理に必要な体制も漸次整備されてきている。日本センターが直接雇用したスタッフのための就業規則の作成や日本センターの収入を原資とする経費決裁システムの整備が具体的な例として挙げられる。また 2002 年半ばより一週間に一度スタッフミーティングを開催するなど、円滑なセンター運営や安全管理の確保にも努めている。

総務、各活動の支援、及び警備や清掃に必要なスタッフが、常勤と非常勤を合わせて、ハノイでは 13 人、ホーチミンでは 14 人雇用されている。なお、ホーチミンの日本センターにおける日本語コース及び交流事業支援のためのスタッフの雇用は、ビジネスコース支援等のスタッフと比べてなかなか決まらず、その決定まで相当な時間が費やされている。

ビジネスコースと日本語コースでは、パイロットセミナー等を除き、受講料や参加費を取っている。また図書室利用のための登録費、日本センター施設利用費等からも収入を得ている（図書室利用者はハノイ、ホーチミンを合わせて月平均 3,000 人以上となっている）。2002 年度に活動等で得られた収入は、日本センターで発生した直接経費のおよそ 25%に昇り、2003 年度に入ってからの 4 ヵ月平均では 40%を超えている。特にビジネスコースは直接経費を大幅に上回る利益を挙げており、この傾向はホーチミンのビジネスコースにおいて顕著である。

PDM(0)に活動としての規定はされていないが、日本センターでは認知度向上の一環として、広報に努めている。プロジェクト開始以来 2003 年 6 月上旬まで、100 回以上の日本センターに関する記事が新聞に掲載され、テレビ番組でも 16 回紹介されている。日本センター事業紹介のためのパンフレット等の資料も多数製作されており、日本語コースは News-letter(VJCC 日本語通信) を 5 回発行している。

（2）ビジネスコース

PDM(0)に記載された活動は実施されており、成果も所期の期待にそって漸次上がりつつある。

2001 年 2 月にローカルコンサルタントを活用した既存ビジネスコース調査を行い、その結果を受け、長期専門家が企業訪問等を通じたニーズ調査を実施した。それら調査結果を基に中期のビジネスコース実施計画案が 2001 年度半ばに考案されている（なおビジネスコースに対するニーズの変化や日本からの講師派遣状況に鑑み、2003 年度はコース構成科目に若干の変更を加えるなどの柔軟な対応がなされている）。

コース準備の一環として、日本センタービジネスコース内に「開発委員会」が設立され、講師選定及び講師謝金や通訳傭上費の基準設定や教科書作成が行われている。教科書は経

営管理と人的資源管理の二種類が完成している。

成績優秀者研修制度により、ビジネスコースにて優秀な成績を修めた 12 名が 2003 年 3 月に日本国内で研修を受けている。派遣された研修生は企業の社長や中間管理職と様々である。

ハノイ、ホーチミン両センターにおける半日セミナーの開催数は 34 回であり、累積で 4,500 人以上の参加者があった。また 3 日程度連続して行った短期集中コースは 40 回以上実施され、1,500 人の受講生を受け入れている。概算では、2003 年 3 月までの 2 年間、ほぼ毎月セミナーか短期集中コースの何れかが実施されていたことになるが、講義開催広告、講師との事前打ち合わせ等の準備期間を加味すれば、ビジネスコース関係者には相当の業務上の負荷がかかったものと推察される。特にホーチミンの日本センターには C/P 機関からビジネスコースのマネジャーが派遣されていなかったため、日本人専門家にかなりの負担が発生したものと推定される。

セミナーやコースの終了後には毎回受講生に対するアンケートが実施されており、講師、テーマ、講義の構成等に対する自己評価を行っている。アンケート結果では、総じて満足度が高いことが把握されている。また本件中間評価調査時の関係者及び受益者との面談等を通して、“企業見学”が講義に組込まれている場合、満足度がかなり高い点が確認された。今後受講したい講師としてはベトナム及び日本の「経営者」という要望が強いことがアンケート結果からは読み取れる。なお、一部の講義では日本人講師の英語能力やプレゼンテーション能力への不満があった点も各種業務報告書及びプロジェクト関係者から確認されている。

（3）日本語コース

PDM(0)に記載された活動は実施され、成果もあげている。成果は当初の期待以上のものになりつつある。

日本語コースの 2 名の長期専門家は国際交流基金より 2001 年 10 月以降に派遣されているが、同年 8 月頃にベトナムにおける日本語教育事情に関する事前調査が当該専門家により（国際交流基金の立場にて）行われている。調査結果を基に日本語コースが目指すべき活動目標（①中上級レベルの学習者育成、②日本語教員の専門性向上及び高等教育機関の基盤整備、③教師ネットワーク、④日本語教育のためのリソースセンターとしての整備）を含めたコースの詳細設計がなされ、セミナーを皮切りに順次コースが実施された。

2003 年 7 月までに、ハノイ、ホーチミン両センターにおいて実施されたセミナー開催数は 24 回であり、累積で 1,000 人近い参加者があった。また数回の授業を数カ月の間に何度か受講する形式のコースは 27 回実施され、約 450 人の受講生を得ている。受講者は学生や日系企業勤務者等で既に日本語を学習している者の他、現役の日本語講師、児童と対象層が

広がりつつある。また最近では企業を対象としたコースも実施しており、ハノイでは“コンピューターソフトウエア協会委託による技術者対象日本語初級コース”を開始し、ホーチミンでは“Office Japanese”を数回実施済みである。

日本語コースの専門家が派遣された2001年10月から2003年7月までの約2年間の間、概算でほぼ毎月セミナーかコースの何れかが実施されていた計算になるが講義開講広告、講師との事前打ち合わせ、また長期専門家自身による講義に必要な教材準備等のための準備を加味すれば、日本語コース関係者には相当の業務的負荷がかかったものと推察される。特にホーチミンの日本センターにはC/P機関から日本語コースマネジャーが派遣されていなかったため、またハノイでは初代の日本語コースマネジャーは殆ど日本センター内で業務を行わなかったことなどから、日本人専門家にかなりの負担が発生したものと推定される。

日本語コース等の実施の他、前述の活動目標達成の一環として、News-letterの発行、日本語スピーチコンテストの共催等周辺業務にも漸次活動の範囲を拡げている。

セミナーやコースの終了後には受講生に対するアンケートを実施しており、講師やコースの構成に対する評価を行っている。総じて満足度の高い結果を得られているが、一部の授業ではベトナム人講師教授能力と受講生の日本語能力が噛み合わないことを主因に、受講生から比較的不満足である、という評価を得ることもあったようである。なお、初級日本語コース開講に対するニーズは高く、中・上級だけでなく、初級日本語学習者を対象とした日本語コースを開講する事でビジネスコースのように直接経費を賄うだけの収益をあげることも可能であると関係者の間では考えられているが、既存の民間日本語学校と直接競合する可能性があると見られることなどから、その実施は当面なされないと思われる。

（4）交流事業

PDM(0)に記載された活動はほぼ実施されている。但しビジネスコース、日本語コースのようにニーズ調査等を前提とした詳細計画が作成されることはなかった。当初交流事業の対象や実施可能な分野が無限にあると考えられたため、活動の範囲を最初から定義（限定）せず、様々な事業を試行しつつ、徐々に日本センターに合った交流事業を作り上げる方法が現実的だと判断された背景がある。なお、成果は当初の期待以上に上がり、現在の投入だけでは対応が難しくなりつつある程に日本センターを活用した活動の種類と数が増加してきている。

2003年7月までに、ハノイ、ホーチミン両センターの交流事業に参加した人の数は24,000人を超えている。ハノイセンターは2002年3月に、ホーチミンセンターは同年5月に開所しており、一月平均で800人がそれぞれのセンターを訪問している計算になる。以下にハノイ、ホーチミンにおける主たる交流活動をまとめた。

ハノイ	ホーチミン
＜合計参加者数：18,392 人＞ ● 日本語学習者と日本人の交流会（Friendship Meetings）が 8 度開催され 554 人が参加。 ● 料理教室は 20 回開催され、615 人が参加。 ● 日本伝統芸術の紹介は 2 回開催され、161 人参加。 ● 合気道は 29 回開催され、累計で 13,000 人が参加。	＜合計参加者数：5,992 人＞ ● 在越日本人へのベトナム社会・文化紹介座談会（Introduction to Vietnam Lecture Series）がシリーズとしてこれまで 5 度開催され 91 人が参加。 ● ベトナム人への日本紹介（Cultural Lecture Series）が 2 度開催され 300 人が参加。 ● 料理教室は 1 回開催され 30 人以上が参加。 ● 日本の伝統及び現代音楽の紹介（コンサート）は 2 度開催され、2,000 人近くが参加。

第4章　中間評価結果

４－１　評価の方法

４－１－１　PDMe

JICA では、1994 年よりプロジェクト・サイクル・マネージメント手法（PCM 手法）によるプロジェクト運営管理を導入している。PCM 手法は、プロジェクトの計画・立案、実施・モニタリング、評価、の各段階をプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）と呼ばれるプロジェクト概要表を中心的に用いて管理していく手法である。これにより、一貫したプロジェクト管理と、論理的分析、他のプロジェクトとの情報共有を図ることができる。

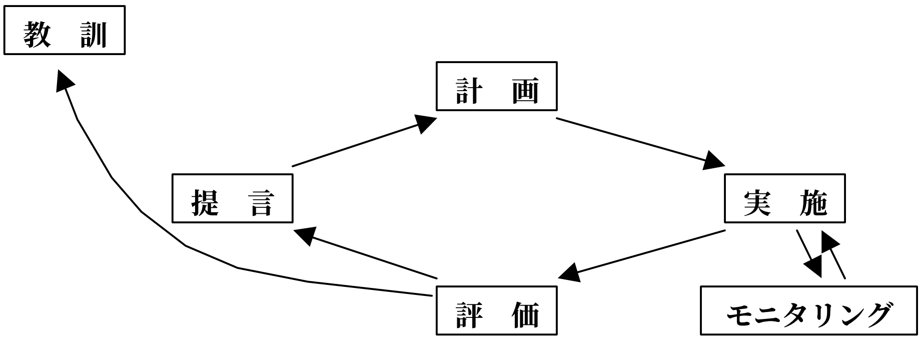


図４－１　プロジェクト･サイク

本プロジェクトでは、2000 年 6 月の実施協議調査団によりベトナム側に対し、プロジェクトの計画､運営について相互の合意を得ることを目的として PDM を適用する提案が行われ、協議の結果、Tentative PDM（PDM(0)）が作成された。

PDM はその性格上、プロジェクトの進行に合わせ、関係者の合意の下、改善や修正されていくのが通常のプロセスである。

今回、中間評価調査団は、この 2 年間の実績を基に、中間評価のための評価用 PDM である PDMe を作成した。PDMe は PDM(0)を基に作成されている。

４－１－２　主な調査項目と情報・データ収集方法

PDMe に基づき、実施状況の確認及び評価 5 項目ごとの調査項目、情報・データ収集を別添のとおり設定した。

４－２　評価結果概要

４－２－１　総合評価

各種資料（“四半期報告書”、“Achievement of Outputs”、“Progress of Achievements for each Outputs”等）や面談より、2000 年 9 月から開始された本プロジェクトは、PDM(0)にて示された活動を着実に実施してきたと評価できよう。

本件がこれまで JICA が実施してきた技術協力プロジェクトとは全く違う取り組みが必要とされていた点に鑑みると、投入に対して達成された実績は賞賛に値すると考えられる。なお従来の技術協力プロジェクトと違うポイントは、①カウンターパートが日本人専門家より特定技術の移転を受けることを目的に配置されておらず、寧ろ民間の合弁企業のように事業協力者、パートナーという位置付けである、②JICA（専門家）には経営者としての顔が求められる、③長期専門家が特定の組織を母体としているのではなく、国際交流基金、個人、JICA と幾つもの組織から派遣されている、④相互に直接的関連が無い三つの活動がプロジェクトの中に併存している、⑤各活動の受益者は各活動が自ら定める必要がある、といった点である。

ハノイとホーチミン両都市における日本センターの認知度は高まりつつある。これは三つの活動が積極的に展開されてきた結果だと言える。日本語学習者と日本語教師は、優秀な日本人講師と最新設備を備えた日本語コースに大きな期待を持つ。ビジネスコースへの従業員の参加を検討する日系企業及び大手ベトナム企業は着実に増えており、また中小ベトナム企業の中には経営者自らが講義を受けるといった事例も散見される。“日本企業の実践経験”を学ぶコースの潜在需要は高く、実践的な経験談を中心に据えたコース等は定員を遥かに超える受講希望者が殺到することが見込まれる。このように、現在の投入では十分に対応できない程のニーズが潜在しているのだと言えよう。交流事業についても当初の予想を超えた盛況振りとなっており、また潜在性は極めて高く、他の二つの活動と同様に現在の投入では対応ができない程に業務範囲が拡大する可能性を大いに有している。

４－２－２　妥当性

本プロジェクトの上位目標がベトナムの社会・経済状況を踏まえた人材育成ニーズと整合し、また日越両国間の絆を深める効果を持つと見られることにより、日本センターの実施は高い妥当性を有すると評価する。

ベトナム経済は過去 10 年間順調且つ急速に拡大しており、市場経済への移行を進めるための人的資源不足の問題は増々深刻になってきている。また日本とベトナム両国は国交樹立 30 周年を迎えようとしており、両国の人々の間の相互理解は今後増々重要になってくるのだと言えよう。本プロジェクトの二つの上位目標はこれらの動向と高い整合性を有している。

プロジェクトが総体として活動のターゲットとしているのは誰なのか、また三つの各活動それぞれが対象とするターゲットや受益者像をより一層明確にすべきだと考える。三つの活動の範囲や量は今後更に拡大すると予想されるが、ターゲットを明確にせずに急増するニーズに対応していては、投入の効率的活用がなしえないと考えるからである。

なお、カウンターパート機関が高等教育機関であり、日本センターの建物が大学敷地内に位置する点に鑑みると、本プロジェクトはベトナムの高等教育の開発の方向性に整合した、意義ある活動が可能だと推測される。従って、C/P 機関である FTU とはこの点について協議することを推奨したい。

４－２－３　有効性

プロジェクト目標達成は着実に進んでいる。三つの活動は目標達成に向け有効に実施されてきたものと評価する。三つの活動を中心に日本センターはこれまで相当数の人々を集客しており、ビジネスコース及び日本語コース参加者はおおよそ満足のようである。また両コースの既参加者の中には、日本センターの今後の活動に高い期待を有している人々もいる。従って日本センターは高まりつつある自らに対するベトナム人の期待感を裏切らないように、質の維持・向上に努めることがこれ迄以上に重要となっていくであろうという点は強調したい。

日本センターの評判と知名度は速い速度で向上していると推察され、それは交流事業拡大の様子からも伺い知ることができる。例えば日本センターは交流事業において在越日本人より大きな支持を得つつある。また NGO 等の団体がベトナムにて交流事業を実施するにあたり、日本センターの共催や後援を依頼する事例が急速に増えつつある。合気道教室や料理教室は日本社会や日本人について理解を深められる等の観点よりベトナム人の高い関心を集めている。これらから日本人とベトナム人の間の相互理解の拡大と強化というプロジェクト目標が着実に達成されている点が推察される。しかし交流事業の殆どが「日本社会・文化のベトナム人」への説明や紹介となっており、その逆である「ベトナム社会・文化の日本人」への説明や紹介の機会は現在のところあまり活発とは言えない。つまり「相互」の理解が達成されるには、ベトナム側から日本側への情報発信の機会の増大を意識しながら活動の企画等を進めることが今後は重要になると考える。その一端として、ホーチミン日本センターでは「Introduction to Vietnam Lecture series」が実施されているが、この試みは一方通行的な交流事業のベクトルを変える可能性を有するという点で特筆に値しよう（ホーチミンに住む日本人の中にはベトナム社会や文化についてベトナム人より学びたいという要望が強く日本センターに出されており、既に５回当該レクチャーが実施されている）。但し同活動の主体は、現在は日本人専門家であり、「ベトナム社会・文化」を日本人に伝えることが可能なベトナム人講師を探す業務はベトナム人が担当する方が合理

的と考えられるため、今後は C/P の当該活動への積極的且つ直接的参加が有用となる。
ところで C/P 機関である FTU には、大学として得意な面を活かした活動をビジネスコースにおいて実施して行きたい、という意向のあることが本中間評価調査にて確認された。具体的には FTU と日本の大学との共同研究事業、学位取得コース、遠隔教育である。これら視点は、本プロジェクト形成段階では取り上げられることはなかった。FTU が得意とする分野や活動のあり方が何であるのかの認識を共有化していくことは、プロジェクト目標及び上位目標達成に資すると考えられ、従って FTU と JICA の間で早期にこの点についての協議がもたれることが望ましい。

４－２－４　効率性

（１）総論

達成された成果の量と質を見る限りにおいて、投入は成果を出す上で、極めて効率的に活用されたと評価される。但し一部の投入は、当初想定されたタイミングにて配置されてはいない。具体的には、日本側の投入としてはホーチミン日本センターのビジネスコース長期専門家、またベトナム側の投入としてはホーチミン日本センターのビジネスコース及び日本語コースマネジャーの配置が未だになされていない点を指す。

（２）日本センター運営管理体制の確立

ステアリングコミッティ(以下、SC)は最初の２年は予定通り年に一度ずつ開催され、エグゼクティブコミッティ(以下、ES)も順次開催され、日本センターの運営に関わる課題の検討等が進められた。但し、EC は 2002 年度後半より、休止しており、必要な検討は、チーフアドバイザーと C/P 側の実質的な意思決定者である FTU 学長との間で必要に応じて適宜会合を持つことにより代替している。本プロジェクトの運営が、通常の技プロとは違い、寧ろ合弁企業の経営に近いという認識に立てば、前述のようなトップ同士の会合による意思決定方式は実利的な選択と評価される。また日本センターが直接雇用したスタッフと共に全体会議を毎週開催することで日本センターの運営が円滑に進むための工夫が施されているが、このような会議はプロジェクト関係者間の情報の共有化を通したプロジェクトの安定的管理に資すると考えられる。

PDM(0)に規定は無かったが、日本センター直接雇用のスタッフのための就業規則の作成等も行われている。また生活環境や物価水準が異なるハノイとホーチミンにある二つのセンターでは、給与や勤務体系の面で実情にあった対応をしつつある。以上のように日本センター運営管理体制の確立に向け、幾つもの活動が実施されており、いずれも効果的に成果をあげていると評価される。

（3）ビジネスコースの実施

ビジネスコースは多くの場合、参加者より受講料を取っている。ホーチミン日本語コースでは 2002 年度より、またハノイでは 2003 年度より、得られた受講料により講師謝金や広告宣伝費、会場費等の支出を賄うようになっている。第一の成果である「日本センター運営管理体制の確立」の指標として記載されている“収支バランス”達成の兆しを見せつつあるという見方ができる。

C/P 研修はビジネスコースのマネジャーやその候補の資質向上等達成の上で有効な手段である。しかし残念ながら、C/P 機関は研修帰国直後に、また将来的に日本センタービジネス・コースマネジャーとなれるような人物を C/P 研修の候補として選定していない場合が殆どである。日本センター運営に資する人材の育成という観点から C/P 研修は重要な投入の一つとしてより効率的に活用される必要があると言える。

受講生の中で成績が優秀であった者を成績優秀者研修として本邦での研修に参加させている。これは上位目標である“人々に市場経済に関する知識の提供する”及び“両国国民の間の相互理解の強化”達成に通じる投入として効率的に活用されていると評価される。なお、ビジネスコースの講師である短期専門家の選択は、現在は長期専門家の個人的ネットワークに頼っている面がある。中期的な展開及び講師要請と派遣のシステム化が急務であり、そのためには JICA 本部による対応が重要となるが、現地では一歩踏み込んだマーケット調査を行うことでベトナムにおける類似機関の確認、受講者の構造等の把握を先行して行い、その上でビジネスコースの中期計画を確定することで、長期専門家が交替した場合にも、一貫性のある講師要請が行われる下地を早急に作る必要があると考える。

（4）日本語コースの実施

日本語コースの 2 名の専門家は赴任前、国際交流基金の立場でベトナムの日本語教育に関する事前の「市場調査」を行っており、赴任後は調査結果に基づき早急に活動実施計画を作成している。このように事前に関係する業界の情報を収集・整理していることにより、赴任直後から効率的な活動に移ることが出来たものと評価される。

なお、2 名の専門家の赴任は、日本語コースの建物が竣工した約半年前のことであり、仮オフィス及び仮教室での授業の実施を避けた投入のタイミングを諮っている。これは、会話中心の教育を企図した日本語コースにおいては、良質な教室の初期段階からの安定確保という観点からは賢明な判断であったと考える。

（5）交流事業の実施

現在、交流事業実施のための特定の投入は無く、業務調整員が兼務している。また当初から C/P 機関から交流事業への投入は想定されていなかったためもあり、ハノイとホーチ

ミンの両日本センターにて交流事業実施に関わるのは前記の業務調整員及び日本センター雇用のスタッフだけである。既述のように交流事業は他の二つの活動以上に拡大する可能性を有しており、従って交流事業を専属に担当する専門家の派遣を実現するべきと考える。

（6）施設等

ホーチミン日本センターはホーチミン市の中心から離れており、現在のところ、参加者にとってアクセスが良い立地にあるとは言い難い。但しベトナム経済の発展状況に鑑みれば、現在日本センターの所在する辺りも将来は重要な都市機能を有するエリアへと様変わりするであろうという可能性は、他の ASEAN 諸国の例からも否定できない。

４－２－５　インパクト

妥当性の評価にて述べたように、本プロジェクトはベトナム国及びベトナム人民に対し重要な貢献が可能であることは明らかであろう。プロジェクト目標達成の実現性はこれまで述べてきた分析からも高いと言えよう。但し上位目標の達成には時間がかかる共に、達成の評価のための「指標」の設定が必要と考える。

ベトナム国内には日本センターのように、日本に関する情報を集中させ、且つ伝達する機能を持つ組織は、他には存在しない。つまり日本センターはベトナムにおいて日本に関するあらゆる情報を集約する“ハブ”または“One-Stop Shop”となる可能性を有するとも言える。既にハノイとホーチミンのそれぞれの日本センターはその兆しを見せており、例えば日本留学に関する情報を収集するために日本センターを訪問するベトナム人が増える傾向にある。三つの活動それぞれが「日本」に関することをベトナム人に伝える役割を有しており、図書室には日本に関する図書やビデオが整備されている。なお、二つの日本センターは、「ベトナムに関する情報」を収集できる場となることも期待されているが、現在の投入ではその実現には時間がかかると見られる。

C/P 機関である FTU にとり、日本センターは予想以上の意味を有することになっていると推察される。特にハノイの日本センターは、FTU 本校と 100m も離れていない位置にあり、授業のある時期、日本センターの図書室は FTU の日本語学科の学生で溢れている。“日本（語）と言えば FTU”という地位を確立する絶好の機会になりつつある点、当初想定していなかったインパクトの一つと言えよう。

英国政府の支援を通して実施されている British Council （BC）と比較すると日本センターが出来たインパクトの側面が見えてくる。BC はハノイとホーチミンに Information Centre を有するが、2002 年度は合わせて 62,000 人が来場している（年報より）。一月平均それぞれのセンター1300 人程度の来場となり、日本センターの一月平均 800 人よりは多いものの、BC がベトナムで活動を開始してから 10 年以上経過している点及び同機関が“英語”

という世界標準言語の普及を目的の一つとしている点より、来場者数という点では日本センターは相当の健闘をしていると評価できよう。

日本センターはハノイ、ホーチミン両都市のベトナム人、そして在越日本人社会からは期待が高く、故に大きな支援を受けている。しかしこのような支援者の期待感を十分に理解せず、また適格に応えられなければ、それら支援は徐々に無くなっていく。一度失った信頼を取り戻すことは容易ではないとの認識を深めていくことが今後の日本センター運営では肝要と考える。

４－２－６　自立発展性

本プロジェクトの自立発展性はプロジェクト関係者の能力に大きく左右される。従って、日本センターのスタッフ及びマネジャーの選択や採用には最大限の留意が必要と考える。日本センターはベトナムと日本の共同事業という性格を有していることから、これら人材の採用と配置の責任は C/P 機関である FTU 及び JICA にある。

人材の採用と配置に関係して、ハノイとホーチミンそれぞれの日本センターの労務管理は、両都市の経済状況を加味したものとするべきである。具体的には物価水準やその他の環境の違いに留意した、労働条件や賃金水準を設定するべきであり、既に一部検討されつつあるようだが、これらがプロジェクトの自立発展性に大きく影響する点につき、関係者の間では留意が肝要と考える。

仮に日本センターが従来の技プロの枠を超え、5 年で終了することなく民間企業のように事業を永続させることになるのだとすれば、PDM(0)を基に今後の日本センターのあり方やヴィジョン等についての議論と共有が必要となる。これまで、日本センターの関係者の間、また C/P 機関との間では、日本センターの今後やヴィジョンに関する議論はあまりなされていないようである。各活動の詳細設計とその修正を行っていく上でも、日本センター全体の方向性を具体的にする時期に来ていると言える。方向性の確定は C/P 機関のオーナーシップの醸成にも影響を与え、日本センターが直接雇用したスタッフの業務効率性にも強く関係することから、早期に且つ丁寧な議論の場を作っていくことがプロジェクト関係者には求められる。また JICA 事務所及び本部関係者からも、ベトナムに対する我が国及び他機関援助動向等に留意した日本センターの今後のあり方に対する意見や提案の実施は強く望まれるところである。

第５章　提言と今後の課題

本調査は、当該プロジェクトにおける残りのプロジェクト活動を更に効率的、効果的に実施するため、関係者と将来的なヴィジョンの共有を図ることを主な目的として調査を実施した。調査によって導き出されたプロジェクト及び他国も含めた日本センタープロジェクトへの提言は以下のとおりである。

（１） 求められる長期的な視点（プロジェクト協力期間）

日本センターは技術協力プロジェクトとして発足したものだが、従来の枠組みで考えれば当該プロジェクトは５年間で打ち切りとなる。しかし人材育成は５年で完結するものではなく、むしろ５年間はセンターの基盤整備及び人材育成のスタートのための期間として捉えるべきであろう。ハノイでの現地調査を通じてベトナム側と日本側の双方から、長期的な視点において人材育成が必要であるとの発言が寄せられたように、当該プロジェクトはその目的と機能を再定義する必要がある。

通称「日本センター」に対する中間評価は、PDM に依拠した評価作業で実施されるが、将来のヴィジョン作りや新しい枠組み作りをも念頭に置いたものである。評価作業に導入される PDM は、明確に設定されたプロジェクトの目的を検証することに極めて有効であるが、当該プロジェクトのように、ヴィジョン作りや新しい枠組み作りを想定している中間評価作業にとっては、PDM による評価を参考にしつつ、日本センターの将来ヴィジョンを描き、人材協力に関する新たなモデルを建設的に作り上げていくことが、最も肝要である。

（２） 地域性・多様性を考慮した視点

日本センターは、インドシナ諸国と中央アジア諸国の市場経済移行国に設置される地域協力の新しいプロジェクトである。日本センターの基本目的や主要活動は各国ともに共通であるが、それぞれのセンターがもつ社会的な意味・役割は一様ではない。ベトナムのように、ハノイとホーチミンの２箇所にセンターが設置されている場合は、二つのセンターは異なった役割を担うことになる。

日本センター構想の基本目的と機能が同じでも、それぞれのセンターが持つ社会的な意味・役割が大きく異なることを認識し、今後は各センターの特色を活かし、真にその国にとって必要な活動を実施するための工夫が必要になってくると思われる。

（３） 日本センターの後方支援体制

日本センターにみる一つの課題は、日本側における後方支援体制が確立されていないことである。日本センターはインドシナ諸国ばかりでなく、中央アジア諸国でも活動を展開して

おり、ＪＩＣＡ内部に日本センター業務を担当する事務局も配置されている。今後は各国の日本センターは、当該国の事情に沿って独自のプログラムを検討していくことが予想されるが、人的リソースや各活動を円滑に進めるための国内支援体制の確立・整備が日本センター全体の課題とされており、個々の日本センターで各々支援体制を構築していくだけではなく組織的な戦略の下、組織的なサポートが行われることが望まれる。

また、現地での評価作業を通じて判明したことは、日本センターの組織・運営化が、ベトナム側との公的な交渉という側面を否定できず、単に民間の発想だけで交渉を進めることが困難であることであり、こうしたベトナムの環境条件を考慮に入れると、ハノイ駐在の日本側リーダーやコーディネーターのように、ＪＩＣＡ事業の経験者を駐在させるメリットは大きいと考えられる。現地裁量権を強化する上でも、こうした人材の活用は有力な選択肢となりうる。

（４）ODA 事業としての日本センター事業

日本センター事業の特徴としては、自己収入を得ることが可能なことがあげられる。将来的には自己収入でセンターの運営を賄えるようになることを目指しているが、一方で ODA 事業であるため民業を圧迫しないという原則もあり、両方を両立させるための方策を考えるために専門家は苦心している。これは、現場だけで検討すべき事項ではなく、本邦においても今後の日本センターの協力の方向性を考える上で重要な論点であり、協力期間終了時期を迎えるに当たって検討が必要な事項であると考える。

また同時に、自己収入を伴う事業が実施できるという日本センターの特徴は、今後のセンターの発展に様々な可能性を与えるものといえる。他の JICA 事業や民間の活動、市民グループの活動までも視野に入れ、柔軟な発想でセンターの将来像を検討することが可能であり、且つ重要である。そのためには幅広い層の人から意見を求めることが大切である。

また、日本センターは FTU の敷地内に存在しているが、日本センター事業は特定大学のみに利益がもたらされるのではなく、ベトナム国全体への裨益を考慮して活動が実施されるべきであり、この点に関しては今後も FTU に説明し、ベトナム及び地域諸国の発展に寄与する活動を実施していく必要がある。

（５）ビジネスコース

これまでの日本センタービジネスコースはカウンターパートとの明確な戦略・ヴィジョンを共有した上で実施されてきたものとは言い難い。日本センタービジネスコースとしての明確な戦略が示されない中で、これまで専門家が試行的に様々なコースを実施し、ベトナムにおける日本センタービジネスコースへのニーズを探ってきた。今後の方向性を考える上で、日本センタービジネスコースにおける戦略・将来ヴィジョンについてカウンター

パートと更に協議し、ビジネスコースの将来構想と目的を早急に固める必要がある。

また、実施面においては優秀な現地人材のエンパワーメントとその活用に重点を置き、若手センタースタッフを将来のベトナム日本センタービジネスコース事業体の中核として育成していく必要がある。

最後に、今後のビジネスコースの方向性の一つとして、ベトナム側からも希望のあった日越の研究者に経済やビジネスに関する調査・研究と交流の場を提供することも将来的に視野に入れていく必要があると考える。

（6）日本語コース

ハノイにおける日本語コースは順調に活動を続けており、今後も同様に成長していくことが望まれる。一方で、ホーチミンにおいては、初級レベルの学習者が溢れる中、高い日本語能力を有する人材が非常に限られており、日本センター日本語コースにおいて中級、上級レベルを教えられる講師を確保することが困難である。従って、ホーチミンにおいては、まずは日本語教師の養成に注力していく必要があると考えられる。民間では育成が難しい質の高い日本語教師を養成するためには、5 年間のプロジェクト協力期間は十分ではなく、長期的な協力を検討する必要がある。

（7）交流事業

交流事業は、三つの活動の中で現地での裁量権が最も大きい事業である。日本とベトナムの交流に関する事業であれば、基本的にあらゆる事業が可能である。スポーツ（とりわけ合気道教室）、料理教室、映画鑑賞、展示会の開催など、多種多様な事業が実施されてきた。日本センターは、国際交流基金の海外事務所がない都市で開設されており、このため交流事業は広く文化交流までを含むことになる。日本大使館の広報文化事業と連携しつつ、日本センターは独自の交流事業を展開できる可能性を十分もつ。このため近年、ベトナム側から草の根交流の協力要請が頻繁に寄せられるようになり、日本センターがベトナム社会に浸透しつつあることを示している。現在、多種多様な交流事業を受け入れることで日越交流を進展させているが、以下に指摘する二つの課題が浮かび上がる。

第一の課題は、交流事業に長期的な視点が乏しかった点である。今後は長期的、ならびに費用対効果的な発想を強化しながら、交流事業を計画することが望まれよう。また今までの交流事業では合気道教室などスポーツ交流が中心となっており、NGO、メディア、研究者などの交流が不在となっていた。今後はこうした新たな分野での交流も検討する余地がある。

第二の課題は、交流部門を担当する専門スタッフの派遣である。現在、日本センターの業務マネージメントを統括する業務調整員が、交流部門の企画立案・運営を兼務している状態であり、物理的に困難な状況で業務を遂行しなければならない。現地裁量権を大きくする上

で、交流部門の専従スタッフを配置することが必要であることは他言を待たない。

付　属　資　料

MINUTES OF MEETINGS

BETWEEN

THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM

AND

THE AUTHORITIES CONCERNED OF

THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM

ON

JAPANESE TECHNICAL COOPERATION

FOR

THE VIETNAM-JAPAN HUMAN RESOURCES COOPERATION CENTER

The Japanese Mid-Term Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Ms. Michiko UMEZAKI visited the Socialist Republic of Vietnam from 24 to 30 August 2003 for the purpose of evaluating the achievement and underlying issues of the Japanese Technical Cooperation for the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (hereinafter referred to as "the Project"), jointly with the Vietnamese authorities concerned.

During its stay in the Socialist Republic of Vietnam, the Team had a series of discussions and exchanged views on the mid-term evaluation with the Vietnamese authorities concerned as well as counterparts and experts of the Project.

As a result of discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Hanoi, 29 August 2003

Ms. Michiko UMEZAKI
Team Leader
Japanese Mid-Term Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

Mr. Tran Ba Viet Dzung
General Director
International Cooperation Department
Ministry of Education and Training
Vietnam

Witnessed by Dr. Duong Duc Ung
General Director
Department of Foreign Economic Relations
Ministry of Planning and Investment
Vietnam

Prof. Dr. Nguyen Thi Mo
Rector
Foreign Trade University
Vietnam

ATTACHED DOCUMENT

I. INTRODUCTION

The Project was launched in September 2000, and was expected to be completed at the end of August 2005. With the remaining Project period of approximately two (2) years, the Team visited Hanoi, the Socialist Republic of Vietnam (hereinafter referred to as "Vietnam") from the 24th to 30th of August, 2003 for the purpose of evaluating the achievement of the Project to-date. The mid-term evaluation has been carried out jointly by the Team and the Vietnamese authorities concerned.

The purposes of the mid-term evaluation are to (1) monitor the activities and evaluate the achievement of the Project, (2) clarify problems and issues to be addressed to ensure the successful implementation of the Project, and (3) make recommendations for the activities to be undertaken during the remaining period of the Project so that the both Vietnamese and Japanese side will share the common understanding of the prospective vision of the Project.

II. EVALUATION RESULTS

II-1. Conclusion

From the relevant reports and numerous personal interviews with the Project team members and its stakeholders, the Team has learned that the outputs of the Project are having been delivered rather successfully, and also that they are expected to develop further to fulfill the purpose of the Project by the end of the Project period. In this connection, as the activities of the Project are expected to expand, an increase of the inputs to the Project, particularly the assignment of qualified personnel to the managerial positions of the Project, is considered inevitable, and hence, it is believed that an appropriate action in this regard should be taken as soon as practicably possible. Each one of the three (3) sets of activities has the potential to grow further. This means that some parts of the PDM need to be modified and/or elaborated a little further to make the PDM fit for a forthcoming expansion of activities. Therefore, it is suggested that the FTU and JICA take time to discuss necessary modifications to be made on the PDM. In this connection, as the Team has developed the "PDMe" (a special version of the PDM) for the purpose of the mid-term evaluation, the FTU and JICA will be able to

V.H

Un

M

start discussion on necessary modifications of the PDM using the "PDMe (Annex 1)". The "PDMe" would be found useful since it contains a detailed description of activities that have being developed to-date by the Project during its implementation as well as the relevant indicators and targets to enable an easier monitoring and gauging of the achievement. During the process of the discussion to amend the PDM, the following issues, among others, will be addressed.

(1) Further interpretation of the Project Purpose and Overall Goal.

(2) Breakdown of the Outputs into Intermediate Outputs, Work, Activities, and Tasks.

(3) Indicators and Targets for the Outputs, Project Purpose and Overall Goal.

II-2. RECOMMENDATIONS

1) In order to improve the three (3) main activities of the Project, namely the Business Course, the Japanese Language Course and the Exchange Activities, the following recommendations should be honestly considered by the parties concerned.

(1) Business Course

VJCC has shown decent performance in carrying out its business courses in Hanoi and Ho Chi Minh City to-date. There are, however, a wide variety of opinions among the parties concerned as to the future direction of the Business Course. This leads to a recommendation that the both sides, i.e. JICA representing Japan and the FTU representing Vietnam should have consultations by and between them so as to reach the mutual consensus on the vision, mission and strategies to be adopted by the VJCC for the said business course. This is believed to be of crucial importance to the prestige and longevity of the VJCC.

(2) Japanese Language Course

The Japanese Language Course has been organized successfully in Hanoi so far, and it can be said that it has brought about more outputs than originally expected. It is highly recommended that the performance should be maintained into the future. However, careful attention should be paid to different conditions between the VJCC in Hanoi and the VJCC in Ho Chi Minh City. The latter faces difficulties in securing qualified Japanese language teachers who can deliver lessons to the middle- and advanced-level Japanese learners. Therefore, in Ho Chi Minh City, an emphasis should be put on the bottoming-up of Japanese

teachers' capacity through trainers' training and the construction of a network of trainers for the time being. It should be noted that a steady and time-consuming effort be made in the VJCC in Ho Chi Minh City even though it does not have any immediate payoff.

(3) Exchange Activities

VJCC should maintain and strengthen the present exchange activities because they are recognized to be quite helpful for promoting a mutual understanding by and among the Japanese and Vietnamese. Furthermore, it is recommended for VJCC to expand its scope of activities and create a new framework of the exchange programs in such new fields as those embracing the academics, media and/or NGOs for fostering fruitful relationships between two nationals. To improve Exchange Activities in response to increased and diversified needs, additional staff assignment will be needed. In this connection, JICA is recommended to consider sending a Japanese expert. At the same time, the FTU is recommended to recruit a Vietnamese staff, preferably on a full-time basis, for those activities. Additional budget allocation should be also considered so as to enrich the Exchange Activities.

2) Through reviewing and monitoring the Project, it becomes clear to the Team that a supporting infrastructure is very much needed for sustaining good performance. Taking a wide range of the Project activities into account, the presently assigned Japanese experts and Vietnamese managers may not be able to cover all activities in an adequate manner. If the FTU cannot locate additional capable people from within, hiring high caliber staff from without may be one option to take.

3) In order to give right advice to the VJCC, JICA is recommended to organize an advisory group composed of professionals with an appropriate educational and/or research experiences in Japan, while the FTU is recommended to make a taskforce composed of qualified professionals to be recruited from within and without. This action is especially recommended for the Business Course. Assigning a Vietnamese chief instructor to each one of basic teaching subject of the Business Course may be worth consideration for the FTU.

4) VJCC Project is different from ordinary JICA-supported technical cooperation

projects in that the Project is able to earn income by offering business courses and Japanese language courses. This income should be appropriately utilized for the purpose of accomplishing the VJCC's mission. Since the income will be accumulated more and more in the remaining period of the Project, people concerned of the Project are recommended to have further consultations in order to make rules and guidelines for using the income effectively and efficiently.

5) Although the Project is being implemented within a five-year Project period, the importance of the VJCC will not diminish beyond that period since the VJCC shall function as a focal point for strengthening mutual understanding and promoting friendship and relationship of people at various levels between Japan and Vietnam for future. Therefore it is recommended for the parties concerned of the both countries to have a continuous dialogue so as to make it right the orientation of the VJCC, its activities needed, and a manner of management with a long-term perspective.

II-3. Background and Summary of the Project

The Project was launched in September 2000, for the purpose of supplying necessary human resources for the market economy and promoting the mutual understanding and strengthening the relationship between the Vietnamese and Japanese people through three (3) main activities: (1) the Business Course, (2) the Japanese Language Course, and (3) the Exchange Activities. In March (VJCC-Hanoi), in May 2002 (VJCC-HCMC), constructions of those facilities by the Japanese Grant Aid were completed, and the Project started its activities. The Japanese side dispatched long-term and short-term experts. Approximately three (3) years has passed since the Project started, the Project has been implemented smoothly step by step under the cooperation of the Vietnamese and Japanese sides.

II-4 Summary of Evaluation

1. Achievement of the Project (Refer to Annex 2 for further details)

The Project's Reports (which are "Achievement of Outputs" and "Progress of Achievements for each Output") reveal that the Project has been successfully delivering the outputs as stated in the PDM. Taking into consideration of the fact that the

implementation of the VJCC-type of technical cooperation from Japan was a totally new challenge for JICA, it can be said that the achievement of the Project has been extraordinary. The reputation of the project has been growing in both Hanoi and Ho Chi Minh City. Japanese language learners and teachers in both cities, specially the young ones, are thrilled with the presence of a Japanese language school with modern facilities managed by high caliber native Japanese trainers. Many Japanese and Vietnamese companies are considering sending their people and sometimes themselves to the Business Course in order to learn hands-on Japanese business and their management practice. The potential demand for the Business Course is increasing gradually. The Project input may not be enough in the near future to absorb all of those needs. Same phenomenon can be observed in the Exchange Activities as well. The number of accesses to the Project facilities such as the library is increasing dramatically. The number of Japanese cultural events requested by various organizations to be implemented together with the VJCC is growing and already straining the capacity of the Project.

Unlike most of the technical assistant projects JICA has implemented, this Project requires a management system whereby two (2) organizations with different cultural backgrounds and management style have to cooperate with each other. Given this very short period since its inception, the abovementioned facts are astonishing.

2. Evaluation by the five criteria

2-1. Relevance

Vietnam's economy has been growing rapidly during the last decade, and the scarcity of human resource needed for the country to adapt to the market economy is becoming ever more serious. Vietnam and Japan celebrate their 30th anniversary for establishment of diplomatic relations this year, and the mutual understanding between the people of the two countries is becoming important more than ever. Therefore, considering the Project Overall Goal and Purpose, the existence and implementation of the Project is highly relevant with the interest of the country and its people.

In addition to the above, the Project is consistent with some of the development goals of the 7th Five Years Plan and the Education Development Strategic Plan. Those plans pay a special attention to the development of human resources that will meet the needs of the market economy development, and the integration of Vietnam with international

economy.

2-2. Effectiveness

The Project purpose is being achieved. The Project has succeeded in having a large number of participants being part of all the three (3) set of activities (see the summary of the Project Result in Annex 3). Post evaluation by the course participants in the Japanese Language Course and the Business Course show that most of their seminars and classes have met their expectations. Interviews with some of the participants and their sponsors (employers) have shown a high degree of expectation of future activities of those courses.

It can be assumed that reputation of the Project is growing at a rapid pace. For example, the Project has been, and will be, receiving a large support from the Japanese society in Vietnam regarding the Exchange Activities. And the number of Japanese organizations requesting for cooperation with the Project are increasing. Exchange activities such as Aikido lessons and Japanese cooking, have been receiving considerable amount of attention from the Vietnamese. These indicate the promotion of mutual understanding and strengthening of relationship between the Vietnamese and Japanese people is being achieved. However, most of the Exchange Activities were introducing Japanese culture to the Vietnamese but not much has been done in the other way around. Japanese living in Ho Chi Minh City have requested the HCMC Center to let them have a chance to meet with Vietnamese in order to understand the Vietnamese society and culture. This request is taken seriously by the HCMC Center, and arrangement is being made by a Japanese Expert there.

From the reports and interviews, it is known that the FTU seems to have a notion to implement more academic-type of activities such as research collaboration by Vietnamese and Japanese professionals, diploma and/or degree programs, and distance learning as part of the Business Course. Those activities have not been taken into consideration during the preparation period of the Project. However, it is considered worthwhile for the FTU and JICA to discuss this matter.

2-3. Efficiency

Considering the quantity and quality of the achievement made by the Project so far, it can be said that the most inputs have been fully utilized to deliver the outputs. However,

some inputs were not delivered as planned. It is assumed that if those inputs were made promptly, level of outputs could have been much higher than what the Project has already achieved.

The steering committee was established as planned, and was opened as scheduled to monitor and oversee the whole progress of the Project. The executive committee was also established as planned. Though the executive committee had not been opened monthly as originally planned, necessary actions were taken to surmount obstacles. Especially since the time when a weekly staff meeting started to be held, information sharing among the Project members has strengthened the management since it contributed to stabilization of the Project operation. Although it was not mentioned in the PDM, the Project started to make the job-descriptions for newly hired people as well as the office regulations for the Project.

All the plans necessary for the Project operation were formulated as planned. Specially, an activity plan of the Japanese Language Course can be praised because of its contribution to sorting out whether or not activities are necessary to deliver the output. It is considered that the detailed market research conducted well ahead of the arrival of the Long Term Experts were contributory to the planning process.

The Team was impressed with the fact that the income from the Business and Japanese Language Courses is nearly equivalent to the direct expenses such as more for advertisement, fee for lecturer, etc.

In the case of the Business Course, trainees whose performance was outstanding were invited to Japan. This can be seen as an effective input to the output that is to "provide business people with knowledge on the market economy." In addition, this input may have a direct bearing on achieving the Project purpose that is "to promote the mutual understanding and to strengthen the relationship between the Vietnamese and Japanese people."

The reports show that the FTU tried their best to assign its professional personnel to the Project's managerial positions on a full-time basis. Gradually, this was made possible in the Hanoi Center. In the HCMC Center, however, there have only been a part-time director, and a full-time deputy director. There are no course managers assigned by the FTU in the HCMC Center. Regarding the Exchange Activities, there is little indication that the Vietnamese side are interested in promoting its culture to the Japanese side, and as a result, Exchange Activities were mainly handled by the Japanese Experts and staff

hired directly by the Project.

Counterpart personnel training in Japan is expected to be an effective method to nurture Vietnamese trainers for the Business Course and managers as well. However, reports and interviews tell that some of the FTU personnel who were sent to Japan are not likely to take either trainer's position or managerial position in the Project. The Project will encounter difficulty to achieve the Project purpose fully in connection with Business Course and Japanese Language Course if there is not enough local expertise. As regards the Exchange Activities, hiring of senior staff may also be considered.

2-4. Impact

As mentioned in the evaluation of relevance, it is clear that the Project has an important contribution to the interest of the country and the people of Vietnam. The Project is capable of showing its contribution to the Project purpose, but it takes a long time before the Overall Goal is achieved.

Since there is no organization with the comparable function of disseminating information about Japan, the Project has a possibility of becoming a hub of all kinds information related to Japan. The two (2) Centers are already becoming a place like a "One-Stop Shop" for the Vietnamese people who are interested in Japan. The Business Course and Japanese language Course provides Vietnamese people with opportunities to experience and learn some concrete aspects of Japan. The library introduces Japan through providing an access to books and audio-video materials.

The Project purpose indicates that the two (2) Centers are expected to become a place where Japanese can gather business, social and/or cultural information of Vietnam. But this may take time before the Project fully achieves this aim since it lacks necessary manpower.

Each step of the Project is being watched by the both Japanese and Vietnamese community. They show keen interest to support the Project since they believe that the impact of the Project will benefit them. However, if the Project fails to deliver the expected benefits, their support will diminish, and once this happens, it will be hard to recover the same.

2-5. Sustainability

The sustainability of the Project depends on the capability of people assigned thereto.

Hence the selection, hiring and retention of competent personnel either as staff or manager are of critical importance to the sustained operation of the Project. This is the responsibility of each of the FTU and JICA since the Project is a joint undertaking by them. In this connection, difference in economic and other aspects between the two (2) sites where the two (2) Centers are located should be considered. This means that management practice of one Center may differ from the other. Establishing appropriate working conditions with different pay scales reflecting the difference in the costs of living between the two (2) cities may be one of the many conditions that are required for the Project to sustain its operations.

(end)

ATTACHMENT

Methodology of Evaluation

The mid-term evaluation was conducted in accordance with the JICA Project Design Matrix (PDM) method in the following steps:

1) Revise Project Design Matrix for the mid-term evaluation (hereinafter referred to as "PDMe") to be as the basis of evaluation.
2) Study Achievement of the Project by collecting data and other relevant information.
3) Make Analysis using the five (5) evaluation criteria described below.

(1) Relevance

Relevance of the Project plan is reviewed by the validation of the Project purpose and the overall goal in connection with the development policy of the government of the country and needs of the beneficiaries.

(2) Effectiveness

Effectiveness is assessed by evaluating to what extent the Project has achieved its purpose and by clarifying the relationship between the purpose and outputs.

(3) Efficiency

Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quantity and quality.

(4) Impact

Impact of the Project is assessed by either positive or negative influence caused by the Project.

(5) Sustainability

Sustainability of the Project is assessed in organizational, financial, and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project are sustained or expanded after the Project is completed.

4) Evaluators reach an agreement on the conclusion of evaluation and subsequently made recommendations.

5) For evaluation, the materials used the following: Record of Discussion, Minutes, original PDM, Accomplishment of output of the Project, reports made by the Project, and result of meetings, interviews and observations conducted by the evaluators.

6) Evaluation period is from September 2000 to August 2003.

7) Most evaluation results are for the two projects sites, which are the VJCC-Hanoi and the VJCC-HCMC, since their activities had been implemented based on the same PDM. However, some evaluations and recommendations are made for a particular project site.

Annex 1 Project Design Matrix for Evaluation (VJCC-Hanoi and HCMC)

Duration: 2000.9－2003.8

Underlined are brought from the reports.
Underlined with "*" is proposed by the evaluation team

Narrative Summary	Verifiable Indicators and Targets*	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal: 1. To enhance human resources who will contribute to the process of Vietnam adapting the market economy. 2. To promote the mutual understanding and strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people.			Political condition is stable.
Project Purpose: The Centers will be established in Hanoi and Ho Chi Minh City and will become important organizations which continuously supply necessary human resources for the market economy in Vietnam, promote the mutual understanding and strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people.	Number of applicants for the courses *Number of application/Number of seats Post evaluation by the course participants *Number of repeaters. Reputation among the business society Reputation among the citizen in Hanoi and HCM city Accessibility for the citizen to utilize the Center facility *Number of exchange projects offered.	Questionnaire and interview half term reports *Evaluation by a third party	Vietnamese interests and effort to adapt the market economy will not be reduced.
Output: 1. Management system of the centers will be established and the Centers will be managed smoothly.	1-1 Frequency and sustainability of the Steering Committee meetings and Executive Committee meetings. Steering Committee: Once a year Executive Committee: Four times a year /Every months * Plan of opening of committees 1-2 Number and working capabilities of the Center staff * Implementation plan and revising mechanism of allocation of center staff * Implementation plan and revising mechanism for training of center staff Hold Center staff meetings: Weekly 1-3 Balance between income and expenditure *Target: Income/Local Expenses to be more than 100% *Transparent income and balance sheet to be produced monthly and annually. *Plan and planning mechanism for instalment/maintenance of facilities/equipments. *Plan to increase center exposure to the public. *Transparent and Objective evaluation mechanism.	Records of the meetings Annual report half term reports Questionnaire for the participants Achievement test *Evaluation by a third party	Support of the government, determination of both sides to succeed, the Center project will sustain.
2. Business courses which provide practical knowledge on the market economy for business people will be managed and implemented smoothly.	2-1 Number of the courses and participants 2-2 Degree of satisfaction by the participants * Implementation plan and revising mechanism of the Business course		
3. Japanese language courses which match the circumstances and market needs in Vietnam will be developed and the function of the centers to implement these courses will be developed.	3-1 Degree of satisfaction by the participants 3-2 Achievement of Japanese language proficiency of the participants *Number of the courses and participants * Implementation plan and revising mechanism of the		
4. The Centers will be actively utilized for activities to promote the mutual understanding and to strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people.	4-1 Number of the events and the participants * Implementation plan and revising mechanism of the Exchange activities		

Activities (Underlined activities are detailed activities planned through the project):

1-1 To establish the Steering Committee and hold the Committee meetings regularly.
1-1-1 Make plan of holding Steering Committee.
1-1-2 Hold Steering Committee as planned.

1-2 To establish the Executive Committee whose function is to discuss the operational issues of the Center and hold the Committee meetings regularly. The Executive Committee will be chaired by the Rector of the FTU and the main members will be the Directors.
1-2-1 Make plan of holding Executive Committee.
1-2-2 Hold Executive Committee as planned.

1-3 To hold the Center staff meetings every week to share the information on the activities the Center.
1-3-1 Make plan of Center staff meeting.
1-3-2 Hold Center staff meeting as planned.

1-4 To make annual plan for the Center's activities
1-4-1 Make plan of activities through the end of FY2002
1-4-2 Review plans of activities if necessary

1-5 To make the personnel management plan and the facility (class rooms etc.) utilization plan, and manage them based on the plan.
1-5-1 Make personnel allocation plan.
1-5-2 Allocate personnel as planned.
1-5-3 Review personnel allocation if necessary.
1-5-4 Make facility utilization plan.
1-5-5 Utilize facility as planned.
1-5-6 Monitor and review facility utilization if necessary.

1-6 To make the facilities/equipment improvement plan and improve them based on the plan.
1-6-1 Make facilities/equipment improvement plan.
1-6-2 Identify specification of necessary facilities/equipment.
1-6-3 Produce and install facilities/equipment.

1-7 To establish system to maintain and manage facilities/equipment
1-7-1 Make facilities/equipment improvement plan.
1-7-2 Identify specification of necessary facilities/equipment.
1-7-3 Produce and install facilities/equipment.

1-8 To publish newsletters which introduce general information, information on past and future activities, information on recruitment of lecturers, etc., and distribute them to related organizations and mass media.
1-8-1 Make leaflet and distribute to related organizations.
1-8-2 Publish newsletter
1-8-3 Make TV program for promotion
1-8-4 Launch home-page of VJCC

2-1 To conduct needs survey for design of business courses.
2-1-1 Decide target, size period and items of survey.
2-1-2 Prepare questionnaire and data collection sheet.
2-1-3 Conduct needs survey by mail.
2-1-4 Conduct needs survey by interview.
2-1-5 Complete and analyze the result of survey

2-2 To make a basic design of business courses based on the result of the needs survey.
2-2-1 Develop curricula and contents of pilot courses.
2-2-2 Develop teaching materials for pilot courses.
2-2-3 Develop curricula and contents of short term courses.
2-2-4 Develop teaching materials for short term courses.
2-2-5 Develop curricula and contents of middle term courses.
2-2-6 Develop teaching materials for middle term courses.
2-2-7 Develop curricula and contents of long term courses.
2-2-8 Develop teaching materials for long term courses.

2-3 To make an annual implementation plan for business courses.
2-3-1 Formulate annual implementation plan.
2-3-2 Review/revise annual implementation plan.

2-4 To advertise for participants and select participants.
2-4-1 Formulate recruitment plan of participants.
2-4-2 Implement recruitment activities.
2-4-3 Select participants.

Input in Hanoi (by total number and amount, 1USD$=VND15,000, JPY120.): As of August 1st, 2003

(Japanese side)

<Experts>
1) Long-term Experts: Japanese Director (2), Coordinator (1), Business Course Advisor (2), Japanese Course Advisor (1)

2) Short-term Experts (shared with HCMC): BC(14), EC(3)
3) Course lecturers

<Training in Japan>
1) C/P Training (shared with Hanoi): (8)
2) BC Participants Training (shared with Hanoi): (12)

<Equipments>
USD235848; vehicle, computers, AV, copy machines, printing machines, fax and etc

<Others>
USD44,054; books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.

<Salary>
1) FTU staff and VJCC staff: USD 8138

(Vietnamese side)

<Personnel>
1) Management staff of the Center: Project director(1), Project manager (2), Manager BC(2), Manager JC(2)

<Equipments>
N/A

<Others>
US$ 11428 (VND 171,417,000); books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.

General administrative expenses for the Center

(VJCC-Hanoi own input)

<Personnel>
1) Staff of BC(3), Staff of Administration(2), Staff of JC (1), Facility management supervisor(1), Librarian(1), Computer technician(1), Driver(1), Security guard(3), Cleaner (1)

2) Course lecturers: JC(9)

<Equipments>
N/A

<Others>
N/A

<Salary>
1) FTU staff:
2) VJCC staff: N/A

Preconditions:

The Center will be constructed by Japanese Grant Capital Assistance

V.H
M Um

2-5 To implement the courses. 2-5-1 Implement kick-off seminar. 2-5-2 Implement pilot courses. 2-5-3 Implement top seminars. 2-5-4 Implement short term courses (day) 2-5-5 Implement short term courses (night) 2-5-6 Implement middle term courses (day) 2-5-7 Implement middle term courses (night) 2-5-7 Implement long term courses 2-6 To self-evaluate the courses. 2-6-1 Make evaluation plan of business courses. 2-6-2 Conduct evaluation 3-1 To conduct needs survey for design of Japanese language courses. 3-1-1 Decide target, size period and items of survey. 3-1-2 Conduct needs survey. 3-1-3 Complete and analyze the result of survey 3-2 To conduct surveys on circumstances of the Japanese language education in Vietnam. 3-2-1 Decide target, size period and items of survey. 3-2-2 Conduct needs survey. 3-2-3 Complete and analyze the result of survey	Input in HCMC (by total number and amount, 1USD$=VND15,000, JPY120).: As of August 1st, 2003 (Japanese side) <Experts> 1) Long-term Experts: Japanese Deputy Director (1), Coordinator (1), Business Course Advisor (1), Japanese Course Advisor (1) 2) Short-term Experts (shared with Hanoi): BC(14), EC(3) 3) Course lecturers <Training in Japan> 1) C/P Training (shared with Hanoi): (8) 2) BC Participants Training (shared with Hanoi) :(12) <Salary> 1) FTU staff: USD4233 2) VJCC staff <Equipments> USD44,976; vehicle, computers, AV, copy machines, printing machines, fax and etc <Others> N/A		
3-3 To design the Japanese language courses based on the result of the surveys. 3-3-1 Develop curricula and contents of courses (Teacher, Student and Business Japanese course) 3-3-2 Develop teaching materials for courses (Teacher, Student and Business Japanese course) 3-3-3 Develop teaching method for Vietnamese teachers (Teacher, Student and Business Japanese course) 3-3-4 Recruit Vietnamese teachers (Teacher, Student and Business Japanese course) 3-3-5 Implement pre-training for Vietnamese teachers (Teacher, Student and Business Japanese course) 3-4 To advertise for participants and select participants. 3-4-1 Formulate recruitment plan of participants(Teacher, Student and Business Japanese course). 3-4-2 Implement recruitment activities(Teacher, Student and Business Japanese course). 3-4-3 Select participants(Teacher, Student and Business Japanese course). 3-4-4 Implement promotion seminar(Teacher, Student and Business Japanese course)	(Vietnamese side) <Personnel> 1) Management staff of the Center: Project director(1), Deputy director (1) 2) Course lecturers: JC(0) <Equipments> N/A <Others> N/A General administrative expenses for the Center		
3-5 To implement the courses. 3-5-1 Implement teacher courses In-service teacher courses (beginner, intermediate) Pre-service teacher courses (beginner, intermediate) 3-5-2 Implement student courses (intermediate 1, 2 and Advance) 3-5-3 Implement Business Japanese course 3-6 To self-evaluate the courses. 3-6-1 Make evaluation plan of courses (Teacher and student courses) 3-6-2 Conduct evaluation (Teacher and student courses) 3-6-3 Improve curricula based on result of evaluation (Teacher and student courses) 4-1 To make a plan for promoting activities to enhance the mutual understanding and to strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people. 4-1-1 Grasp the needs for the said activities through the exchange of views among the parties concerned. 4-1-2 Make plan of the said activities 4-2 To invite the activities based on the plan. 4-2-1 Hold Aikido class — Aikido demonstration 4-2-2 Hold round table talk among students studying Japanese 4-2-3 Hold Japanese/Vietnamese food cooking class 4-2-4 Provide information on studying in Japan/learning Japanese 4-2-5 Co-host event with Japan Foundation 4-2-6 Hold Judo promotional class 4-2-7 Make database of Japan related books stored in other institutions.	(VJCC-HCMC own input) <Personnel> 1) Staff of BC(1), Staff of Administration(2), Staff of JC (1), Facility management supervisor(1), Cultural Exchange staff(1), Librarian(1), Computer technician(1), Driver(1), Security guard(4), Cleaner (1) 2) Course lecturers: JC(7) <Equipments> N/A <Others> N/A <Salary> 1) FTU staff: USD3200 2) VJCC staff: N/A		

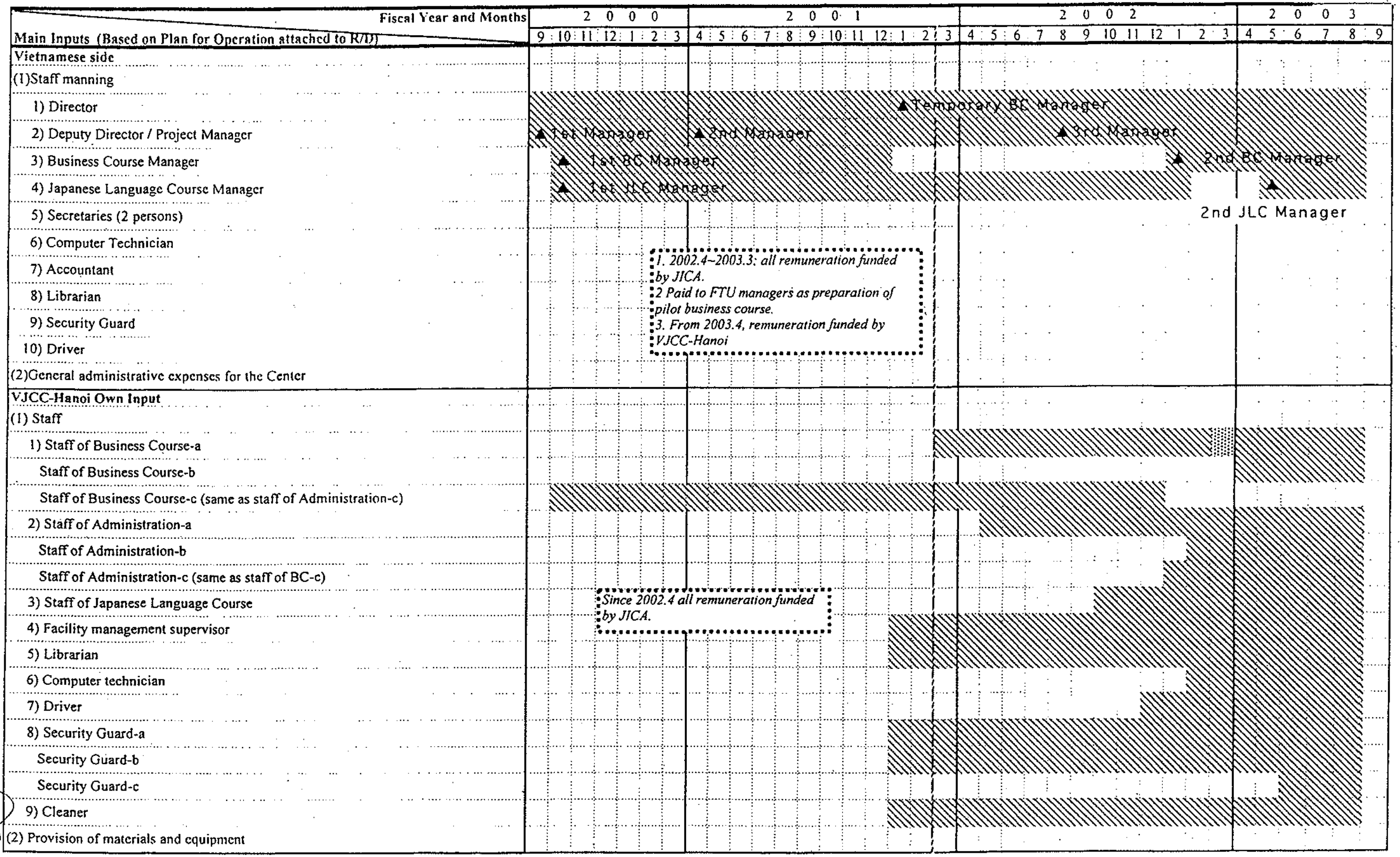
Annex 2-1 Two and a half year Accomplishment of the Plan (Main Activities and Inputs in Hanoi)

R/D signed June23, 2000. Opening of VJCC-Hanoi Building: March, 2002. And started operation in the new building from March 9, 2002.

Main Activities (Based on Plan for Operation attached to R/D)	Fiscal Year and Months: 2000 (9–3)	2001 (4–3)	2002 (4–3)	2003 (4–9)
1-1 To establish the Steering Committee (SC) and hold the Committee meetings regularly.		1st SC April 17	2nd SC	
1-2 To establish the Executive Committee (EC) whose function is to discuss the operational issues of the Center and hold the Committee meetings regularly. The Executive Committee will be chaired by the Rector of the FTU and the main members will be the Directors.		1st EC: June.27; 2nd EC: Sept.26; 3rd EC: Oct.25; 4th EC Nov.2; 5th EC Feb.4	6th EC; 7th EC; 8th EC; 9th EC; 10th EC	
1-3 To hold the Center staff meetings every week to share the information on the activities the Center.			●—→	—→
1-4 To make annual plan for the Center's activities		Nov: Made plan and personnel allocation for JFY2002		
1-5 To make the personnel management plan and the facility (class rooms etc.) utilization plan, and manage them based on the plan.		Feb: Made Job description for business course officers and Expense sharing chart for JFY2002	●—→ OJT for staff	—→
1-6 To make the facilities/equipment improvement plan and improve them based on the plan.				
1-7 To establish system to maintain and manage facilities/equipment				
1-8 To publish newsletters which introduce general information, information on past and future activities, information on recruitment of lecturers, etc., and distribute them to related organizations and mass media.	Nov.15; Introduction at FUT. 40th; ●—→ Distributed leaflets and made a logo	June 4, 5: On-Air (TV); Sept 29, 30: Aikido On-Air (TV)		
2-1 To conduct needs survey for design of business courses.	●—→ Basic survey conducted			
2-2 To make a basic design of business courses based on the result of the needs survey.	●→ Basic concept made			
2-3 To make an annual implementation plan for business courses.		Nov~Feb: Made Preparatory work plan for start up in JFY2002		
2-4 To advertise for participants and select participants.	Mar. 2: Kick off Seminar	May6, June15: Pilot seminars; ●—→	—→	—→
2-5 To implement the courses.		●—→ See "Results of the Plan"	—→	—→
2-6 To self-evaluate the courses.				

Main Activities (Based on Plan for Operation attached to R/D) / Fiscal Year and Months	2000 (9–3)	2001 (4–3)	2002 (4–3)	2003 (4–9)
3-1 To conduct needs survey for design of Japanese language courses.	Nov.26-Dec.16: Basic survey (by Japan Foundation)	Basic survey conducted		
3-2 To conduct surveys on circumstances of the Japanese language education in Vietnam.		Oct.13, Dec.8: Seminars for Jpn. Teachers. Oct 19 Seminar for students.		
3-3 To design the Japanese language courses based on the result of the surveys.				
3-4 To advertise for participants and select participants.		● →	→	→
3-5 To implement the courses.		● → See "Results of the Plan"	→	→
3-6 To self-evaluate the courses.				
4-1 To make a plan for promoting activities to enhance the mutual understanding and to strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people.		Nov~Feb: Made work plan for		
4-2 To implement the activities based on the plan.	Aikido Lessons: 30times in Oct.~Mar.	May 15: Exchange activity in Japanese; Aikido Lessons 20times and Jpn cooking course 4 times in July~Sept. Aikido lessons 30 times Oct.~Mar. and Jpn cooking course 4 times in Oct.~Dec.; Oct.16: Pro tennis player; Mar.19: Grand opening ceremony	Aikido Lessons 110times and Jpn cooking course 4 times in Apr.~Sept. And Library opens. ● →	→

Main Inputs (Based on Plan for Operation attached to R/D) / Fiscal Year and Months	2000 (9–3)	2001 (4–3)	2002 (4–3)	2003 (4–9)
Japan side				
(1) Dispatch of long-term Japanese experts				
1) One Chief advisor	▲ 1st Chief advisor		▲ 2nd Chief advisor	
2) One Project Coordinator				
3) One Expert on management of Business Course	▲ 1st BC Expert		▲ 2nd BC Expert	
4) One Expert on Japanese language				
(2) Dispatch of short –term experts				
1) Business Course (shared with VJCC-HCMC)	2	1, 1, 1, 1, 2, 2	2, 1, 1, 2	2, 1
2) Japanese language (shared with VJCC-HCMC)				
3) Exchange Course (shared with VJCC-HCMC)			3	
(3) Lecturer and others				
1) Lecturer for Business course				
2) Interpreter for Business course (shared with VJCC-HCMC)	1			
(4) Provision of materials and equipment				
(5) Acceptance of counterpart personnel (C/Ps) training in Japan (shared with VJCC-HCMC)		3, 3	1~4, 1~4	
(6) Acceptance of outstanding participants training in Japan (shared with VJCC-HCMC)			1~12	

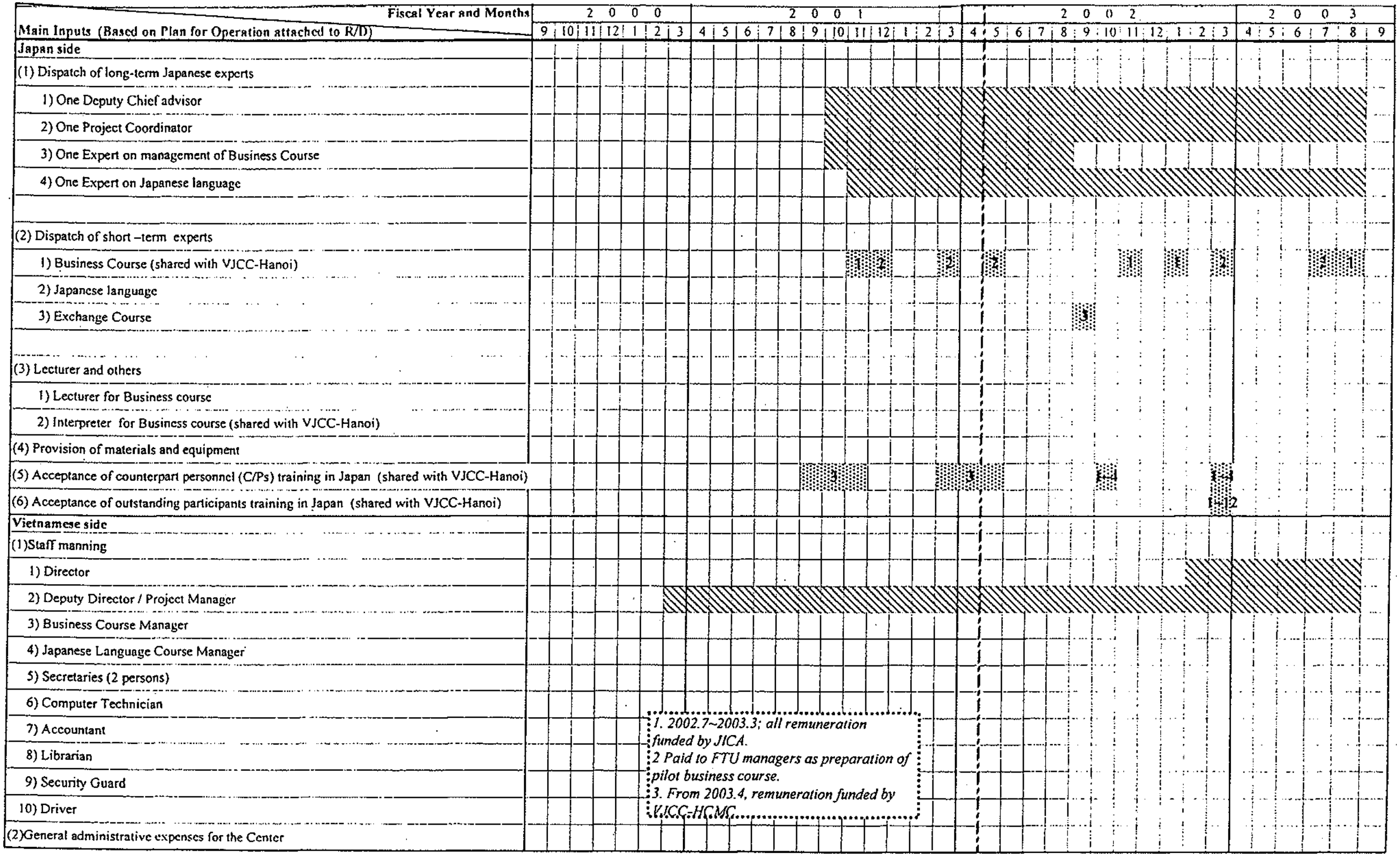

Fiscal Year and Months
Main Inputs (Based on Plan for Operation attached to R/D)
2000
2001
2002
2003
9 10 11 12 1 2 3
4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3
4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3
4 5 6 7 8 9
Vietnamese side
(1)Staff manning
1) Director
2) Deputy Director / Project Manager
3) Business Course Manager
4) Japanese Language Course Manager
5) Secretaries (2 persons)
6) Computer Technician
7) Accountant
8) Librarian
9) Security Guard
10) Driver
(2)General administrative expenses for the Center
VJCC-Hanoi Own Input
(1) Staff
1) Staff of Business Course-a
Staff of Business Course-b
Staff of Business Course-c (same as staff of Administration-c)
2) Staff of Administration-a
Staff of Administration-b
Staff of Administration-c (same as staff of BC-c)
3) Staff of Japanese Language Course
4) Facility management supervisor
5) Librarian
6) Computer technician
7) Driver
8) Security Guard-a
Security Guard-b
Security Guard-c
9) Cleaner
(2) Provision of materials and equipment
Temporary BC Manager
1st Manager
2nd Manager
3rd Manager
1st BC Manager
2nd BC Manager
1st JLC Manager
2nd JLC Manager
1. 2002.4~2003.3: all remuneration funded by JICA.
2 Paid to FTU managers as preparation of pilot business course.
3. From 2003.4, remuneration funded by VJCC-Hanoi
Since 2002.4 all remuneration funded by JICA.

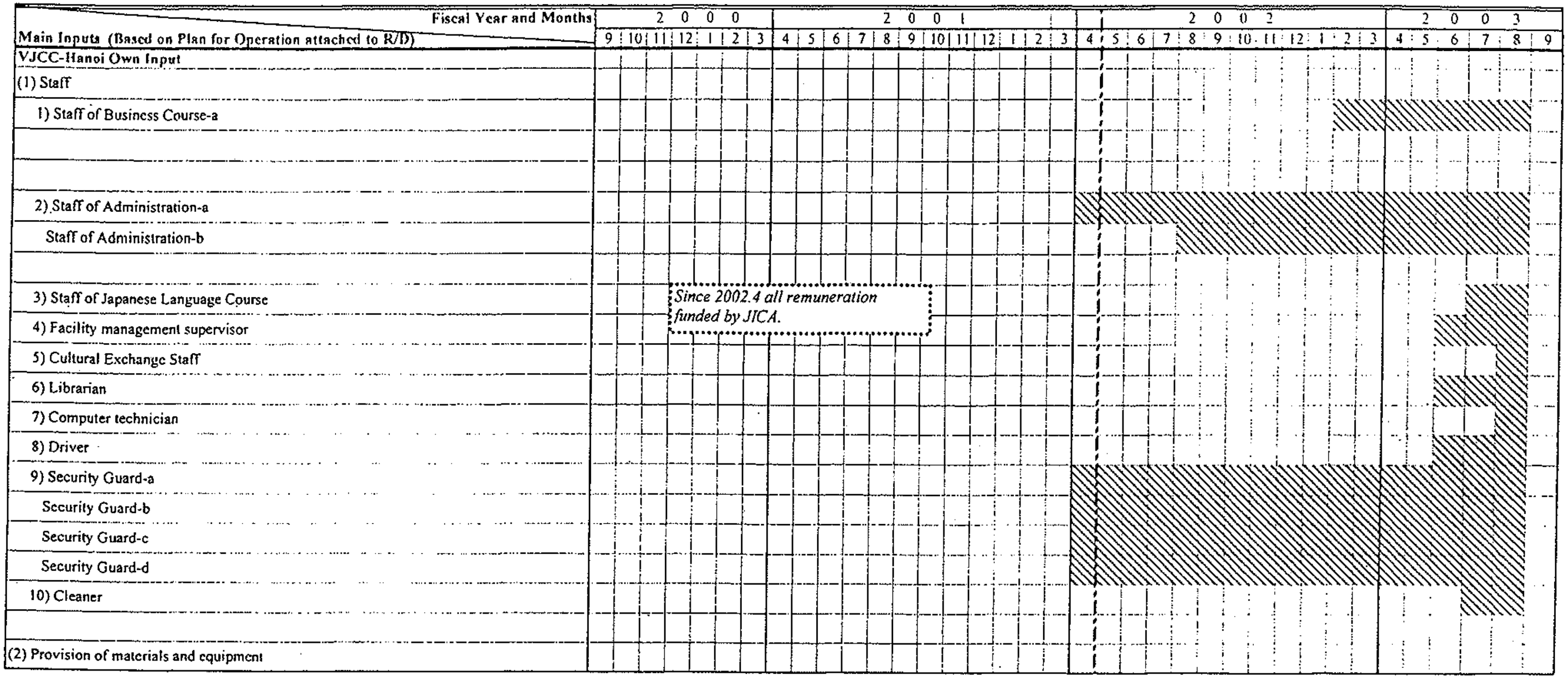
Annex 2-2 Two and a half year Accomplishment of the Plan (Main Activities and Inputs mainly related to HCMC only)

R/D signed June23, 2000. Opening of VJCC-HCMC Building: March, 2002. Started operation in the new building from May, 2002.

Fiscal Year and Months: 2000 (9, 10, 11, 12, 1, 2, 3) · 2001 (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 1, 2, 3) · 2002 (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 1, 2, 3) · 2003 (4, 5, 6, 7, 8, 9)

Main Activities (Based on Plan for Operation attached to R/D)	Chart entries
1-1 To establish the Steering Committee (SC) and hold the Committee meetings regularly.	
1-2 To establish the Executive Committee (EC) whose function is to discuss the operational issues of the Center and hold the Committee meetings regularly. The Executive Committee will be chaired by the Rector of the FTU and the main members will be the Directors.	EC-HCMC: Dec.11; EC-HCMC: Feb.4
1-3 To hold the Center staff meetings every week to share the information on the activities the Center.	
1-4 To make annual plan for the Center's activities	
1-5 To make the personnel management plan and the facility (class rooms etc.) utilization plan, and manage them based on the plan.	
1-6 To make the facilities/equipment improvement plan and improve them based on the plan.	
1-7 To establish system to maintain and manage facilities/equipment	
1-8 To publish newsletters which introduce general information, information on past and future activities, information on recruitment of lecturers, etc., and distribute them to related organizations and mass media.	
2-1 To conduct needs survey for design of business courses.	Basic survey conducted
2-2 To make a basic design of business courses based on the result of the needs survey.	
2-3 To make an annual implementation plan for business courses.	Mar.22 became semi-member of JBAH
2-4 To advertise for participants and select participants.	
2-5 To implement the courses.	Nov 13-16: Pilot seminars; Jan 8-11: Pilot seminars; See "Results of the Plan"
2-6 To self-evaluate the courses.	
3-1 To conduct needs survey for design of Japanese language courses.	Nov.26-Dec.16; Basic survey (by Japan Foundation; Basic survey conducted
3-2 To conduct surveys on circumstances of the Japanese language education in Vietnam.	
3-3 To design the Japanese language courses based on the result of the surveys.	
3-4 To advertise for participants and select participants.	
3-5 To implement the courses.	See "Results of the Plan"
3-6 To self-evaluate the courses.	
4-1 To make a plan for promoting activities to enhance the mutual understanding and to strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people.	Feb.26-27: Temporary Japanese Concert (cosponsored by Japan Foundation; May.10: Grand opening ceremony
4-2 To implement the activities based on the plan.	See "Results of the Plan".


Fiscal Year and Months
2 0 0 0
2 0 0 1
2 0 0 2
2 0 0 3
Main Inputs (Based on Plan for Operation attached to R/D)
9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Japan side
(1) Dispatch of long-term Japanese experts
1) One Deputy Chief advisor
2) One Project Coordinator
3) One Expert on management of Business Course
4) One Expert on Japanese language
(2) Dispatch of short –term experts
1) Business Course (shared with VJCC-Hanoi)
2) Japanese language
3) Exchange Course
(3) Lecturer and others
1) Lecturer for Business course
2) Interpreter for Business course (shared with VJCC-Hanoi)
(4) Provision of materials and equipment
(5) Acceptance of counterpart personnel (C/Ps) training in Japan (shared with VJCC-Hanoi)
(6) Acceptance of outstanding participants training in Japan (shared with VJCC-Hanoi)
Vietnamese side
(1)Staff manning
1) Director
2) Deputy Director / Project Manager
3) Business Course Manager
4) Japanese Language Course Manager
5) Secretaries (2 persons)
6) Computer Technician
7) Accountant
8) Librarian
9) Security Guard
10) Driver
(2)General administrative expenses for the Center
1 2 2 2 1 1 2 2 1
3
3 3 1~4 1~4
1~12
1. 2002.7~2003.3; all remuneration funded by JICA.
2 Paid to FTU managers as preparation of pilot business course.
3. From 2003.4, remuneration funded by VJCC-HCMC



Fiscal Year and Months
2000
2001
2002
2003
9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9
Main Inputs (Based on Plan for Operation attached to R/D)
VJCC-Hanoi Own Input
(1) Staff
1) Staff of Business Course-a
2) Staff of Administration-a
Staff of Administration-b
3) Staff of Japanese Language Course
4) Facility management supervisor
5) Cultural Exchange Staff
6) Librarian
7) Computer technician
8) Driver
9) Security Guard-a
Security Guard-b
Security Guard-c
Security Guard-d
10) Cleaner
(2) Provision of materials and equipment
Since 2002.4 all remuneration funded by JICA.

Annex 3-1 Results of the Plan (Source: Project reports and interviews)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Results	
<u>Overall Goal</u> 1. To enhance human resources who will contribute to the process of Vietnam adapting the market economy.	N/A	-	
2. To promote the mutual understanding and strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people.	N/A	-	
<u>Project Purpose</u> The Centers will be established in Hanoi and Ho Chi Minh City and will become important organizations which continuously supply necessary human resources for the market economy in Vietnam, promote the mutual understanding and strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people.	1. Number of applicants for the courses 2. Post evaluation by the course participants 3. Reputation among the business society 4. Reputation among the citizen in Hanoi and HCM city 5. Accessibility for the citizen to utilize the Center facility	<Hanoi> 1. N/A 2.In overall, evaluations made by the participants show they are quite satisfied. For business course, participants seem to be interested more in corporate strategy and human resource development. 3. Recognition seems to be growing. 4. Recognition seems to be growing. 5. There seems to be no major problem in terms of accessibility. Number of users of the library is growing and by July 2003, the total number became more than 22thousnds, and the monthly number of users reaches almost 2500. Chunk of the library users seem to be FTU students. The library has been issuing 55 member cards for monthly in average.	<HCMC> 1. N/A 2.In overall, evaluations made by the participants show they are quite satisfied. For business course, participants seem to be interested more in actual business and management experience and strengthening of competitiveness. 3. Recognition seems to be growing. Some private companies are coming to VJCC-HCMC for consultation mostly in personnel management issues. 4. Recognition seems to be growing. 5. Since the Center is not in the heart of the city, for some people, there seems to be difficulty coming to the Center. Number of users of the library is growing and by July 2003, the total number became more than 35 hundreds and the maximum number of users for one month is about 800.

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Results	
Outputs 1. Management system of the centers will be established and the Centers will be managed smoothly.	1-1 Frequency and sustainability of the Steering Committee (SC) meetings and Executive Committee (EC) meetings. 1-2 Number and working capabilities of the Center staff 1-3 Balance between income and expenditure	<Hanoi> 1-1. SC and EC have been implemented as intentioned. There has been two SC in 2001JFY and once in 2002JFY. EC was opened almost every other month and during 2001~2002JFY 10 EC has been opened. 1-2. By August 2003, 13 staff has been hired directly by the Project. 1-3. Center Income generated covers nearly quarter of the expenditure (not including salaries for Japanese experts). For Business Course, income (tuition fee) started to cover direct expenses in 2002JFY and in 2003JFY, it is making profit.	<HCMC> 1-1. EC in HCMC was opened twice during 2001JFY. Managerial level had attended SC opened in Hanoi. 1-2. By August 2003, 14 staff has been hired directly by the Project. Assistant for the courses and the exchange activity were recruited only recently. 1-3. In 2002JFY, Center income generated covered more than quarter of the expenditure (not including salaries for Japanese experts). And in 2003JFY, almost half of the expenditure has been covered by the income. Business Courses is making a tremendous contribution in this matter. It has been generating enough income to cover the direct expenses of its own courses and the surplus has been contributing to the overall financial condition of VJCC-HCMC.
2. Business courses which provide practical knowledge on the market economy for business people will be managed and implemented smoothly.	2-1 Number of the courses and participants 2-2 Degree of satisfaction by the participants	<Hanoi> 2-1. Seminars were conducted 15 times and 1389 have attended. Courses were conducted 19 times and had 667 attendances. 2-2. 2.In overall, evaluations made by the participants show they are quite satisfied.	<HCMC> 2-1. Seminars were conducted 19 times and 3339 have attended. Courses were conducted 23 times and had 866 attendances. 2-2. 2.In overall, evaluations made by the participants show they are quite satisfied.

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Results	
3. Japanese language courses which match the circumstances and market needs in Vietnam will be developed and the function of the centers to implement these courses will be developed.	3-1 Degree of satisfaction by the participants 3-2 Achievement of Japanese language proficiency of the participants	<Hanoi> 3-1. In overall, evaluations made by the participants show they are quite satisfied. 3-2. N/A Remarks: Seminars were conducted 6 times and 464 have attended. One seminar was for students and the others were for Vietnam Japanese Language teachers. Courses were conducted 17 times and had 355 attendances.	<HCMC> 3-1. In overall, evaluations made by the participants show they are quite satisfied. 3-2. N/A Remarks: Seminars were conducted 7 times and 531 have attended. One seminar was for university students focusing on tourism, two seminars were regarding teaching methodology and the others were about Japanese Society and People. Courses were conducted 10 times and had 99 attendances.
4. The Centers will be actively utilized for activities to promote the mutual understanding and to strengthen the relationship between Vietnamese and Japanese people.	4-1 Number of the events and the participants	<Hanoi> 4-1. In total, there were 18,392 participants to the Exchange Activities. 4-1-1. Friendship meetings: 8 times with 554 participants. 4-1-2. Cookery Classes: 20 times with 615 participants. 4-1-3. Introduction of Japanese traditional culture: 2 times with 161 participants. 4-1-4. Support for regional research: 10 times with 138 participants. 4-1-5. Seminar, Workshop, Concerts, Exhibition, etc.: 8 times with 2118 participants. 4-1-6. Exchange activities with Hanoi Japanese School: 3 times with 165 participants. 4-1-7. Sport Exchange: Aikido 29 times with 12,726 participants. Tennis once with 150 participants. Judo 3 times with 150 participants.	<HCMC> 4-1. In total, there were 5,992 participants to the Exchange Activities. 4-1-1.Cooperation: Once (Tea ceremony) with 19 participants. 4-1-2.Software training courses: 3 times with 44 participants.

Annex 3-2 Result of the Planned Input (Source: Project reports and interviews)

Inputs (stated in original PDM)	Results (by total numbers and amount, 1USD$=VND 15,000, JPY120 Refer to annex1 for more information)	
	Hanoi	*HCMC*
(Japanese side) <Experts> 1) Long-term Experts 2) Short-term Experts 3) Course lecturers	1) Long-term Experts: Japanese Director (2), Coordinator (1), Business Course Advisor (2), Japanese Course Advisor (1)	1) Long-term Experts: Japanese Deputy Director (1), Coordinator (1), Business Course Advisor (1), Japanese Course Advisor (1)
	2) Short-term Experts (shared with HCMC): Business Course (14), Exchange Activities (3)	
<Training in Japan> 5 to 6 Vietnamese counterpart personnel will be trained in Japan according to the annual work plan of the Project within the allocated budget of JFY.	1) C/P Training: (8) 2) BC Participants Training: (12)	
<Equipments> Computers, AV, copy machines, printing machines, fax and etc.	USD 23,5848; vehicle, computers, AV, copy machines, printing machines, fax and etc	USD 44,976; vehicle, computers, AV, copy machines, printing machines, fax and etc.

Inputs (stated in original PDM)	Results (by total numbers and amount, 1USD$=VND 15,000, JPY120 Refer to annex1 for more information)	
	Hanoi	*HCMC*
<Others> Books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.	USD 44,054; books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc. Salary: FTU personnel and VJCC staff: USD 8,138 VJCC-Hanoi directly hired staff in total 14. Staff of Business Course (3), Staff of Administration (2), Staff of Japanese Course (1), Facility management supervisor (1), Librarian (1), Computer technician (1), Driver (1), Security guard (3), Cleaner (1)	Salary: 1) FTU personnel: USD 4,233 2) VJCC-HCMC directly hired staff: USD 3,200 In total 14 staff: Staff of Business Course (1), Staff of Administration (2), Staff of Japanese Course (1), Facility management supervisor (1), Cultural Exchange staff (1), Librarian (1), Computer technician (1), Driver (1), Security guard (4), Cleaner (1)
(Vietnamese side) 1) Director 2) Deputy Director 3) Business Course Manager 4) Japanese Language Course Manager 5) Secretaries (2 persons) 6) Computer Technician 7) Accountant 8) Librarian 9) Security Guard 10) Driver	1) Management staff of the Center: Project director (1), Project manager (2), Manager for Business Course (2), Manager for Japanese Language Course (2)	1) Management staff of the Center: Project director (1), Deputy director (1)
General administrative expenses for the Center	US$ 11428 (VND 171,417,000); books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.	N/A

JICA
ジャイカ