

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プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 17 年 10 月
(2005年)

独立行政法人国際協力機構
社会開発部

社 会

J R

05-072

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プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 17 年 10 月
(2005年)

独立行政法人国際協力機構
社会開発部

目 次

目次

序文

略語一覧

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要-----	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 調査日程-----	2
1-4 対象プロジェクトの概要-----	2
1-5 主要面談者-----	3
第2章 終了時評価の方法-----	5
2-1 評価方法-----	5
2-2 評価手順-----	5
2-3 評価項目-----	5
2-4 評価に用いたデータ・情報-----	5
第3章 プロジェクトの実績-----	6
3-1 日本側投入実績-----	6
3-2 ベトナム側投入実績-----	7
3-3 各活動の実績と課題-----	8
第4章 評価結果-----	17
4-1 評価5項目の評価結果-----	17
4-1-1 妥当性-----	17
4-1-2 有効性-----	18
4-1-3 効率性-----	19
4-1-4 インパクト-----	21
4-1-5 自立発展性-----	22
4-1-6 阻害・貢献要因の総合的検証-----	23
4-2 結論-----	23
第5章 提言と教訓-----	24
5-1 提言-----	24

付属資料

- 1：終了時評価調査ミニッツ
- 2：終了時評価グリッド

参考資料

フェーズ2実施に係る各種協議

- 1.フェーズ2の実施について
- 2.VJCCの中長期的実施体制について
- 3.R/Dの締結について

付属1 討議議事録（R/D）

付属2 ミニッツ

付属3 フェーズ2事業事前評価表

序 文

ベトナム社会主義共和国は 1986 年の「ドイモイ（刷新）政策」の採択以降、市場経済化の促進に取り組んで来ている。また、2001 年に実施された第 9 回共産党大会及び第 5 回中央委員会にて「社会経済開発 10 ヶ年戦略（2001～2010）」が承認され、工業化、近代化の推進を目標の一つとして掲げた。JICA はこれを支援するため、「成長促進」、「生活・社会面での改善」、「制度整備」の 3 項目を援助の柱としている。このうちの、「成長促進」における重点分野として、「成長を支える人材の育成」を掲げており、「ベトナム日本人材協力センタープロジェクト」は、同重点分野における人材育成支援のための事業として位置付けられている。

今回の終了時評価調査は、本プロジェクトの終了時期まで残り 3 ヶ月を迎えたことから、平成 17 年 5 月に独立行政法人国際交流基金と合同で評価調査団をベトナムに派遣して実施したものである。

調査においては、これまでの活動実績並びにその成果、目標達成度合についてベトナム側と合同で評価を行いました。

本報告書は、これら一連の調査結果を取り纏めたものであり、本プロジェクトのみならず、他国における日本センター等のプロジェクトを効果的・効率的に実施していくための参考として広く活用されることを願うものである。なお、終了時評価調査時にベトナム側と協議されたフェーズ 2 の協力に関する概要並びにその後署名された、R/D 等の合意文書についても参考資料として添付する。

2005 年 10 月

独立行政法人国際協力機構
社会開発部長 岡崎 有二

略語一覧

ADB	Asian Development Bank
AFTA	Asean Free Trade Area
APEC	Asian Pacific Economic Cooperation Conference
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
C/P	Counterpart
FTU	Foreign Trade University
GDP	Gross Domestic Product
JCC	Joint Coordination Committee
JETRO	Japan External Trade Organization
JICA	Japan International Cooperation Agency
ODA	Official Development Assistance
OJT	On-the-Job Training
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry
VJCC	Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center
WTO	World Trade Organization

評価調査結果要約表

1. 案件の概要			
国名：ベトナム社会主義共和国		案件名：ベトナム日本人材協力センター	
分野：その他		援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：社会開発部第一グループ 日本センターチーム		協力金額（評価時点）：約 11.5 億円	
協力期間：	(R/D): 2000 年 9 月 1 日～2005 年 8 月 31 日	先方関係機関：教育訓練省、外国貿易大学	
		日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金	
		他の関連協力：無償資金協力	
1-1 協力の背景と概要			
ベトナム社会主義共和国（以下「ベトナム」という。）では、1986 年に採択されたドイモイ政策において、経済活動自由化のための人材育成が最重要課題の 1 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 月にプロジェクト形成調査団がベトナムへ派遣された。その結果、ベトナム政府は、外国貿易大学（以下「FTU」という。）に対する人材育成のため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、及びホーチミン市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 月に技術協力に係る合意議事録（R/D）を締結、同年 9 月 1 日よりプロジェクト方式技術協力（現「技術協力プロジェクト」）による「ベトナム日本人材協力センター（以下「VJCC」という。）」プロジェクトが開始された。			
1-2 協力内容			
(1) 上位目標			
ア) ベトナムの市場経済化を促進させるために必要な人材を育成する。			
イ) 日越の相互理解の向上、日越間の人的関係を強化する。			
(2) プロジェクト目標			
VJCC がハノイ及びホーチミン市に設立され、ベトナムの市場経済化のために必要な人材を継続的に育成し、日越の相互理解の向上、日越間の人的関係を強化するための重要な組織となる。			
(3) 成果			
ア) センターの運営管理体制が確立され、円滑な運営が行われる。			
イ) ビジネス人材に対し市場経済に係る実践的知識を提供するビジネスコースが円滑に運営・実施される。			
ウ) ベトナムの実情及び市場のニーズに合致する日本語コースが開発され、同コースを実施するためのセンター機能が充実される。			
エ) センターが日越の相互理解の向上及び日越間の人的関係の強化のために活発に利用されるようになる。			
(4) 投入（評価時点）			
日本側：			
長期専門家派遣：	17 名	機材供与：	264,960 千円
短期専門家派遣：	43 名	現地業務費負担：	133,540 千円
研修員受入：	60 名		
相手国側：			
カウンターパート（C/P）配置： 9 名			
土地・施設提供：	土地の提供		
運営コスト負担：	内装及び家具などの備品等		

2. 評価調査団の概要			
調査者	担当	氏名	所属
	総括/団長	岡崎 有二	JICA 社会開発部長
	副総括	立原 佳和	JICA 社会開発部第一グループ 日本センターチーム長
	日本語コース運営 評価	嶋津 拓	国際交流基金日本語事業部 派遣・助成課長
	ビジネスコース運 営評価	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー
	評価分析	笹田 志穂	株式会社レックス・インターナショナル
	協力企画	矢向 禎人	JICA 社会開発部第一グループ 日本センターチーム
調査期間	2005 年 5 月 17 日～2005 年 5 月 28 日		評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
本プロジェクトには 5 年間で計 17 名の長期専門家が派遣され、ベトナム社会のニーズに応じた各コースの運営を行うとともに、センター運営体制の基盤整備の役割を担った。また、短期専門家は主にビジネスコースに派遣され、その数は 2005 年 5 月末で延べ 43 名となっている。 活動は、5 年間で各コースとも実施件数、参加者数とも順調に推移し、利用者数は累計でハノイで約 12 万 5 千名、ホーチミン市で約 5 万名となっている。 ビジネス分野では、1 科目あたり連続 3～5 日間にわたって講義を行うビジネスコースと半日程度のビジネスセミナーの 2 つが企画・運営されている。ビジネスコースについては、ハノイ・ホーチミン市ともに、経営戦略、生産管理、人事管理、財務管理、マーケティングの 5 分野を「主要科目」として設定しており、実施回数が 2001 年度から 2004 年度にかけてハノイでは 4 回から 21 回に、ホーチミン市で 2 回から 23 回に、順調に増加している。参加者数も安定的に増加しており、プロジェクト開始以来の 2 センター合計のビジネスコース参加者数は、2005 年 4 月末時点で合計 4,313 名、セミナー参加者数は 2,743 名に上った。日本語コースでは、中・上級レベルの日本語教育やベトナム人日本語教師及び日本人現地講師に対する日本語教授法の研修を実施する他、勉強会やニューズレターの発行、日本関係の図書等の選定を行っており、2004 年度までに両センター合計で 57 の日本語コースと 92 のセミナー・勉強会が開催され、合計 3,211 名の受講者があった。交流事業は、既存のリソースで対応できるものから試行錯誤しつつ事業範囲を広げていったが、茶道、合気道、料理、映画といった日本社会・文化のベトナム人への紹介のみではなく、ベトナム社会・文化の日本人への紹介も徐々に増やし、5 年間の参加者総数はハノイで 4 万 7,381 名、ホーチミン市で 2 万 1,062 名に達した。また、図書室は、両センター合計の蔵書数が 1 万 3,000 冊以上、ビデオ・CD などは 7,500 本余りと、ベトナムで唯一の日本関係の書籍を有する図書室として来場者も年々増加している。自己収入については、ビジネス、日本語、交流事業の 3 分野の受講料収入に加え図書室利用者の登録料や教室等を貸した際の施設利用料等も自己収入となっており、その金額は年々ほぼ順調に増加し、2004 年度には両センター合計で約 10 万 8,435US\$に達している。			
3-2 評価結果の要約			
(1) 妥当性			
本プロジェクトの上位目標及びプロジェクト目標は、社会主義政権下での市場経済化、工業化推進を目標とする「第 7 次社会経済開発 5 ヶ年計画（2001～2005）」及び「社会経済開発 10			

「10年戦略（2001～2010）」に示されているような市場経済に適合した人材育成を優先分野の1つとするベトナム政府の国家政策と整合性があり、日本の援助政策とも合致する。また、ベトナムの経済発展や進出する日系企業の増加に合わせて日本に対する関心が高まる中、VJCC はベトナム社会のニーズに十分に答えていると言え、本プロジェクト実施の妥当性は高い。

（2）有効性

プロジェクトの有効性は、以下のような理由から順調に達成されていると判断される。

VJCC は、ビジネスコース、日本語コース、交流事業の実施を通じて、ベトナムの市場経済化に役立つ人材の育成及びベトナム・日本両国民の相互理解促進に重要な役割を果たしており、プロジェクト目標は順調に達成されてきていると評価できる。ビジネスコースは、コースやセミナーの開催回数、受講者数とも順調に増加しており、ベトナム産業界のニーズに対する柔軟な対応の結果、受講者層や他の関係機関から強く支持されている。また、交流事業に関しては、ベトナム人に対する日本文化の紹介のみならず、在留邦人へのベトナム社会・文化紹介など双方向の交流促進も実施しており、VJCC が相互交流の拠点として一般市民や在留邦人の間でも認知されていることが確認できる。

（3）効率性

本プロジェクトに対する日本側からの投入は、ビジネスコース専門家や交流事業専門家について派遣の遅れなどがあったものの、専門家の質や専門性はプロジェクト目標を達成するために十分適切であり、少ない投入で大きな成果を上げたという意味で、効率的に行われたと評価できる。一方、ベトナム側の投入は当初の想定を大幅に下回ったものであった。ベトナム側からの人的投入が質・量ともに不十分だったのは、FTU 側の人員不足という要因が背景にあると思われる。また 2005 年から FTU が独立採算制へ移行し財政状況が厳しくなったことで、FTU 側では大学の評価を高め、より多くの学生を集める収益性の高い事業への関心が強まっているため、今後は、そうした FTU のニーズを満たすプロジェクト設計を検討することも必要であろう。

（4）インパクト

「ベトナムの市場経済化を促進させるための人材を育成する」「両国民の相互理解を促進し関係を強化する」という上位目標はやや抽象的で非常に大きな目標であるため、本プロジェクトでのみ達成するには相当な時間がかかると思われるが、様々なインパクト・波及効果が認められた。実践的且つ日本型経営の技術・経験に特化した VJCC のビジネスコースは、コースに参加した受講生のマネジメント能力の向上、ベトナム経済の発展に資するという点で一定のインパクトを与えていると見ることができる。日本語教育については、ベトナム政府が中等教育レベルへの日本語教育導入を決定したが、同国の中等教育レベルに日本語教育が比較的スムーズに導入された要因の1つとして、VJCC に日本語教育専門家が派遣されており日本語教育導入に関するコンサルティング体制が整備されていたこと、VJCC がその設立時より日本語教師に対する研修事業を実施していたことを挙げる声が関係者から聞かれ、VJCC の日本語コースがその本来の役割を超えてベトナムの日本語教育に大きなインパクトを与えていると言える。

（5）自立発展性

ア）組織面

VJCC は法人格を所有しておらず、また、人事や手続き面の最終権限がベトナム側所長ではなく FTU 学長にあるため、センターの効率的運営に支障が出ている。よって、VJCC 側への権限委譲が今後の課題の1つだと思われる。また、VJCC は人的・財政的な面で、ほぼ日本側の負担によって運営されているため、日本側が雇用したローカルスタッフが職場に定着し、日本からの支援が継続するならば、事業が継続する体制は構築されていると言えるだろう。

イ) 財政面

受講料徴収によるセンターの自己収入は順調に増加しているが、事業拡大に伴い経費も増加したため、費用回収率はむしろ悪化している。VJCC アカウントの留保金の使途もいまだ特定されておらず、税金を投入した ODA による共同事業という特殊なプロジェクトにおいて、どこまで収益を上げるべきなのか、公共性とのバランスをどう取るのか、プロジェクトの方向性を明確にすべきである。

ウ) 技術面

本プロジェクトはベトナムと日本の共同事業であり、C/P やローカルスタッフだけで事業を運営することは技術的・財政的にも困難である。今後も両国によって運営を継続していくために、プロジェクトの戦略・方向性を明らかにし運営体制についても議論を重ねることが肝要である。日本語コースについては、優秀なベトナム人日本語教師を迎え、コース・マネージャーにベトナム人があたり、日本人教師はアドバイザーとして控えるという形に向けての技術移転が徐々に行なわれていくことが想定される。ビジネス日本語など特徴をもった魅力あるコース設定を考えていけば、受講料の増収にも繋げることができ、財政面での自立化にも寄与するだろう。

3-3 効果発現に貢献した要因・問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクト開始当初、無償資金協力による施設が完成するまでは仮事務所で活動を行ったため、実質 3 年弱の活動期間となりプロジェクト効果を最大限に発揮するには若干短かった。また VJCC ホーチミン市が市中心部から離れた場所にあり雨期には洪水のためアクセスが困難になるといった立地問題なども活動に影響を与えた。

3-4 結論

本プロジェクトは PDM に示された活動を着実に実施し、当初目標は実質 3 年弱の活動期間としては総じて順調に達成出来ていると評価できる。VJCC に対する潜在的ニーズは大きく、その期待されている役割を最大限発揮するためにもプロジェクトを発展させる必要があり、ベトナム政府の要請に基づいてフェーズ 2 を実施することが妥当であると考えられる。

3-5 提言

(1) ビジネスコースにおける実践面の充実

日本型経営を実践的に教え、且つ企業コンサルティングまで行い着実なフォローアップをする、という VJCC のビジネスコースはベトナム社会から高い評価を得ているが、コース運営の効率性のためには現地講師を更に育成することも欠かせないため、日本人講師は日本型経営を、現地講師はベトナムのビジネスに関する事項（税制や各種手続きなど）を教えるというように、それぞれの特性を生かした有効な組み合わせとすることが必要である。また、インパクトの拡大のために、コンサルティングを行った企業を「モデル企業」としてコース受講生の見学先にすることや、コンサルティングによる改善事例をコースの講義に取り入れていくなど、企業コンサルティングの結果をビジネスコース全体にフィードバックすることが必要である。

(2) タイムリーな専門家の配置

本プロジェクトでは、日本人専門家が行う講義の質によって VJCC の評判自体が左右される。特にビジネスコースは「実践」型であることを特徴にしているため、その講師を務める日本人専門家は、中小企業の経営指導等の経験を豊富に持っていることが望ましい。各講義に適した日本人専門家をタイムリーに派遣するため、VJCC は専門家の専門性や資格、投入時期を明確にした年間計画を作成しておくことが肝要である。

(3) FTU との関係強化

FTU は VJCC の C/P 機関として位置付けられているものの、現在までのところ、VJCC プロジェクトへの関わりはセンター所長等の一部スタッフの配置にとどまっている。両者のコミュニケーションを深め、かつ、活動面でも連携を強めて相乗効果を生めるようになれば、ベトナム国内における両者の評判を高めていくことに繋がると考える。

(4) VJCC の権限強化

プロジェクトを効率的に運営するために、VJCC スタッフの雇用、給与額及び昇給の決定は、FTU 学長ではなく VJCC の両所長の権限で決定できるようにすることが望ましい。また、C/P 研修への参加者についても、これまでは FTU 学長が主に決定していたが、プロジェクトへの裨益効果の点からは、その選定において VJCC の関与度が高まる必要がある。

(5) 収支構造の見直し

センター運営・活動経費（日本人専門家の派遣経費や機材供与費を除く）は、現在センター収入からの支出及び JICA 現地業務費による支出で賄っているが、今後センター運営の自立性を高めていくためには、単純な利益追求型に陥らないよう留意しながらも、収支構造の見直しおよび収益性の向上を図る必要がある。また、収入手段についても、将来的には寄付や受託費、補助金、交流事業におけるイベント有料化などの資金リソースを拡大していくことが必要になる。

第1章 終了時評価調査の概要

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」という。）では、1986年に採択されたドイモイ政策において、経済活動自由化のための人材育成が最重要課題の1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月にプロジェクト形成調査団がベトナムへ派遣された。

その結果、ベトナム政府は、外国貿易大学（以下「FTU」という。）に対する人材育成のため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、及びホーチミン市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、技術協力に係る合意議事録（R/D）を締結、同年9月1日よりプロジェクト方式技術協力（現「技術協力プロジェクト」）による「ベトナム日本人材協力センター（以下「VJCC」という。）」プロジェクトが開始された。2002年には無償資金協力によって建設された施設が竣工し、2002年3月にVJCCハノイ、同年5月にVJCCホーチミン市が開校、ビジネスコースや日本語コースなどの講義が開始されるとともに、研修員受入も始まるなどプロジェクト活動が本格化した。

2003年8月には中間評価調査団が派遣され、プロジェクト実施3年経過時における活動実績及びプロジェクト成果を調査し、今後の計画について提言を行っている。

本調査は、まもなく5年間の協力期間を終了することから、これまでのプロジェクト活動の実績及び成果を確認し、評価内容及び結果についてベトナム側と合意するとともに、フェーズ2実施に際して、その協力内容や方針についてベトナム側関係者と協議を行うことを目的として実施した。

1-2 調査団構成

岡崎 有二	総括/団長	国際協力機構社会開発部長
立原 佳和	副総括	国際協力機構社会開発部日本センターチーム長
嶋津 拓	日本語コース運営評価	国際交流基金日本語事業部派遣・助成課長
岩瀬 信久	ビジネスコース運営評価	有限会社アイエムジー
笹田 志穂	評価分析	株式会社レックス・インターナショナル
矢向 禎人	協力企画	国際協力機構社会開発部日本センターチーム

1-3 調査日程

	日付	調査内容	行程/滞在地
1	5月17日(火)	コンサルタント団員による先行調査(～19日)	ホーチミン市
2	5月20日(金)	ホーチミン市へ移動(立原・矢向) VJCC ホーチミン市日本人専門家との意見交換	ホーチミン市
3	5月21日(土)	VJCC ホーチミン市 Loc 所長へのインタビュー 企業訪問 ハノイへ移動	ホーチミン市/ ハノイ
4	5月22日(日)	資料整理・団内打合せ	ハノイ
5	5月23日(月)	JICA ベトナム事務所との打合せ 在ベトナム日本大使館表敬 FTU 学長との協議 教育訓練省国際局長との意見交換 VJCC ハノイ日本人専門家との意見交換	ハノイ
6	5月24日(火)	予算計画省対外経済協力局長との意見交換 VJCC ハノイ日本人専門家との意見交換 FTU 学長との協議	ハノイ
7	5月25日(水)	ミニッツ案作成 FTU 及び JICA ベトナム事務所との協議	ハノイ
8	5月26日(木)	合同調整委員会(JCC)開催(ミニッツ署名) 在ベトナム日本大使館への報告 JICA ベトナム事務所への報告	ハノイ
9	5月27日(金)	VJCC フェーズ2に関する関係者との意見交換	ハノイ
10	5月28日(土)	ASEAN 地域日本センター日本側所長(プロジェクトリーダー)との意見交換 移動(29日成田着)	ハノイ/東京

1-4 対象プロジェクトの概要

(1) 基本計画

案件名	(和) ベトナム日本人材協力センター (英) Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center
協力期間	2000年9月1日～2005年8月31日
上位目標	- ベトナムの市場経済化を促進させるために必要な人材を育成する。 - 日越の相互理解の向上、日越間の人的関係を強化する。
プロジェクト目標	ベトナム日本人材協力センターがハノイ及びホーチミン市に設立され、ベトナムの市場経済化のために必要な人材を継続的に育成し、日越の相互理解の向上、日越間の人的関係を強化するための重要な組織となる。
期待される成果	- センターの運営管理体制が確立され、円滑な運営が行われる。 - ビジネス人材に対し市場経済に係る実践的知識を提供するビジネスコースが円滑に運営・実施される。 - ベトナムの実情及び市場のニーズに合致する日本語コースが開発され、同コースを実施するためのセンター機能が充実される。 - センターが日越の相互理解の向上及び日越間の人的関係の強化のために活発に利用されるようになる。

(2) プロジェクト実施の経緯

1998年7月	プロジェクト形成調査
1999年1～2月	事前評価調査
8月	無償資金協力基本設計調査(ハノイ)
10月	短期調査

2000 年 2～3 月	無償資金協力基本設計調査（ホーチミン市）
6 月	実施協議調査 R/D 署名 無償資金協力 E/N 締結、センター施設工事着工（ハノイ）
9 月	プロジェクト協力開始 業務調整員、ビジネスコース運営専門家着任（ハノイ）
10 月	チーフアドバイザー着任（ハノイ）
11 月	無償資金協力 E/N 締結、センター施設工事着工（ホーチミン市） 交流事業活動開始（ハノイ）
2001 年 2～3 月	運営指導調査
3 月	ビジネスコースキックオフセミナー開催
4 月	第一回 JCC 開催
5 月	ビジネスコースパイロットセミナー・コース実施開始
9 月	交流事業活動開始（ホーチミン市） 日本語コース運営専門家着任（ハノイ）
10 月	運営指導調査 チーフアドバイザー補佐、業務調整員、ビジネスコース運営専門家着任（ホーチミン市）
11 月	日本語コース運営専門家着任（ホーチミン市）
2002 年 1 月	VJCC 施設工事竣工（ハノイ）
3 月	VJCC 開所式、ビジネスコース開講（ハノイ） VJCC 施設工事竣工（ホーチミン市） 運営指導調査
5 月	VJCC 開所式（ホーチミン市） 日本語コース開講（ハノイ、ホーチミン市）
6 月	運営指導調査
9 月	ビジネスコース開講（ホーチミン市）
10 月	第二回 JCC 開催
2003 年 8 月	中間評価調査
2004 年 5 月	第三回 JCC 開催
6～7 月	運営指導調査
2005 年 5 月	終了時評価調査、第四回 JCC 開催
8 月 31 日	プロジェクト終了予定

1-5 主要面談者

(1) プロジェクト関係者（ベトナム側）

1. Ministry of Education and Training

Mr. Tran Ba Viet Dzung, Director General, International Cooperation Dept.

2. FTU

Prof. Dr. Hoang Van Chau, Rector

Prof. Dr. Nguyen Phuc Khanh, Vice Rector

Prof. Dr. Nguyen Thi Quy, Vice Rector

MA, Nguyen Thi Thanh Minh, Head, International Relations Dept.

3. VJCC

Prof. Dr. Dinh Xuan Trinh, Director (ハノイ)

Mr. Pham Quang Dam, Director (ホーチミン市)

MA, Nguyen Quang Mihn, Manager, Business Course Div. (ハノイ)

MA, Nguyen Thi Thanh Tam, Manager, Japanese Language Course Div. (ハノイ)

Mr. Tham Quang Trung, Manager, Japanese Language Course Div. (ホーチミン市)

(2) プロジェクト (日本側)

VJCC (ハノイ)

橋本 明彦 チーフアドバイザー

竹村 憲二 ビジネスコース専門家

乙黒 令子 業務調整専門家

飯塚 達雄 日本語コース専門家

國本 和彦 交流事業専門家

VJCC (ホーチミン市)

伊坂 潔 チーフアドバイザー補佐

倉原 健二 ビジネスコース専門家

牧 祥子 業務調整専門家

鈴木 衣今子 日本語コース専門家

(3) 日本大使館

松永 大介 公使

滝川 拓也 二等書記官

(4) JICA ベトナム事務所

菊池 文夫 所長

井崎 宏 次長

中村 さやか 所員

内田 恭男 企画調査員

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価方法

本評価調査は、PCM（プロジェクト・サイクル・マネジメント）手法を用いて実施した。本プロジェクトでは2000年6月の実施協議調査において、プロジェクト計画、運営について日越相互の合意を得ることを目的としてプロジェクト・デザイン・マトリックス（以下、「PDM」という。）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。2003年8月に実施された中間評価調査の際には、2年間の実績をもとに、評価用PDMであるPDMeが作成されている。

2-2 評価手順

受講生に対するアンケート結果や関係者へのヒアリング調査等に基づき、定量的及び定性的評価を組み合わせながら、センター運営体制、ビジネスコース、日本語コース、交流事業などの各種コースについて、当初計画及び活動実績を確認しつつ、これまでのプロジェクト実施における成果と課題について、DAC評価5項目に基づき評価・抽出を行った。

評価の手順は以下のとおり。

- (1) これまでのプロジェクトへの投入実績、プロジェクトの活動実績、ベトナム・日本側のセンター運営体制の整備状況、ベトナム・日本側の業務実施体制の整備状況、カウンターパート（以下「C/P」という。）への技術移転方法及び状況、ビジネスコースや日本語コースなど各種コース内容の有効性・インパクト等の確認及び分析を行う。
- (2) プロジェクトの評価を行う（DAC評価5項目を中心に評価を行うが、DAC評価5項目では必ずしも該当しないものの重要な項目があれば、別途項目を作成し評価を行うこととする）。
- (3) 教訓・提言を抽出する。
- (4) ベトナム政府と協議の上、これまでのプロジェクト活動実績及び評価を確認し、双方が合意した内容をミニッツに取り纏める。

2-3 評価項目

妥当性	プロジェクトの上位目標及びプロジェクト目標がベトナム国の国家開発計画や現地受益者のニーズに合致しているかどうか。
有効性	プロジェクト実施における目標達成の度合を検証する。
効率性	プロジェクト目標の達成度合やアウトプットの観点から、専門家等の投入が効果的かつ効率的に行われたかどうか。
インパクト	プロジェクトの実施による正負のインパクト。
自立発展性	組織体制、運営体制、支援体制等の観点から、プロジェクト期間終了後にプロジェクトが持続的に実施されるかどうか。

2-4 評価に用いたデータ・情報

- (1) 関係機関からの聞き取り調査
- (2) 実施機関及び受益者へのインタビュー及びアンケート調査
- (3) ビジネスコースを受講した企業への訪問調査
- (4) 活動報告書など各種報告書の分析
- (5) これまで実施したアンケート結果の分析

第3章 プロジェクトの実績

3-1 日本側投入実績

2005年5月までの投入実績は以下のとおりである。

(1) 専門家派遣

長期専門家は合計 17 名（361.5M/M）、短期専門家は延べ 43 名（33.5M/M）がそれぞれ派遣された。長期専門家はチーフアドバイザー、業務調整に加え、ビジネス、日本語各コースに 1 名が常駐するよう派遣されたが、交流事業の長期専門家は合意議事録（R/D）改定まで配置がなく業務調整専門家が兼務した。ホーチミン市に派遣された長期専門家の M/M が少ないのは、施設が完成するまでのプロジェクト開始当初はハノイの専門家がホーチミン市も担当したためと、長期にわたる専門家不在期間があったためである（ハノイへの専門家派遣は 2000 年 9 月からだが、ホーチミン市への派遣開始は 2001 年 10 月からと 1 年遅い）。

短期専門家はビジネスコースへの派遣が圧倒的に多く、生産管理、人事管理、財務管理、経営戦略、マーケティングといった基本 5 科目に関連する分野を中心に延べ 37 名が投入された。交流事業の短期専門家にはハノイに 2004 年 11 月から常駐している専門家（任期 9 ヶ月）が含まれており、それ以外では、柔道、合気道などの専門家が派遣された。日本語コースの短期専門家のニーズは高かったが、国際交流基金の一事業である「巡回セミナー」の講師という位置付けで 1 名が派遣されたにとどまった。

表 3-1 日本人専門家派遣実績（2000 年 9 月～2005 年 5 月）

	ハノイ		ホーチミン市	
長期専門家	計 9 名、206M/M		計 8 名、155.5M/M	
	チーフアドバイザー	2 名、56.5M/M	チーフアドバイザー補佐	2 名、44.7M/M
	業務調整	2 名、57.7M/M	業務調整	2 名、45.2M/M
	ビジネスコース	3 名、46.1M/M	ビジネスコース	2 名、21.4M/M
	日本語コース	2 名、45.7M/M	日本語コース	2 名、44.2M/M
短期専門家	延べ 43 名、33.5M/M			
	ビジネスコース	37 名、22.9M/M		
	交流事業	6 名、10.6M/M		

(2) 研修員受入れ

実施機関である FTU 職員を C/P 研修で毎年受け入れているほか、ビジネスコースの受講者の中から提出論文等の成績優秀者を中心に毎年 10 名程度を日本に招き、企業経営の現場視察、日本の経営者との意見交換等を行っている。また 2003 年度からはスタッフ研修も導入され、研修への参加がスタッフや受講生のモチベーション向上に貢献している。

表 3-2 研修員受入実績（2 センター合計）

	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度
C/P 研修	6	8	4	4
スタッフ研修	-	-	2	2
成績優秀者研修	-	12	12	10
合計	6	20	18	16

このほか、日本語コースの講師を対象にした研修が国際交流基金の海外日本語教師研修他により実施され、2004 年度までに 6 名が日本語教育の研修を受けている。

(3) 機材供与（携行機材費も含む）

車両 2 台のほか、コンピュータ、コピー機、プリンター、ファックス機、書籍などを購入しており、2004 年度までに 26,496 万円相当分の機材を供与している。

(4) 現地業務費

コース運営に携わるマネージャーと同格のプログラムオフィサーから総務、図書室司書、警備員、運転手など日本センターが直接雇用したスタッフが 2005 年 5 月現在で 30 名（ハノイ 14 名、ホーチミン市 16 名）にのぼる。こうしたスタッフの給料、各コースの活動及び関係するイベントの開催費用、日本人専門家やベトナム人 C/P・スタッフの出張費用などが主な用途で、2004 年度までに 13,354 万円を支出している。

3-2 ベトナム側投入実績

(1) C/P の配置

FTU から C/P として現在配置されているのは、ハノイで所長 1 名、ビジネスコースマネージャーと日本語コースマネージャー 1 名ずつの計 3 名、ホーチミン市で所長 1 名と日本語コースマネージャー 1 名の計 2 名である。ハノイへは 2000 年 9 月のプロジェクト開始時から所長とビジネス・日本語の各コースマネージャーが配置されていたが、ホーチミン市については配置が大幅に遅れ、所長は 2003 年 2 月から、日本語コースマネージャーは 2004 年 11 月からであり、ビジネスコースマネージャーは 2005 年 5 月の時点に至っても空席のままである。FTU にとってホーチミン市は分校であり、常駐する講師数が少ないことが背景にあると思われる。また、交流事業の C/P に関しては R/D にもともと記載がなく、ベトナム側の関心が当初より低かったこともあり、両センターとも配置が行われなかった。

VJCC は実施機関である FTU の一機関という位置付けであるため、C/P の任命など人事権や様々な手続きに関する権限は FTU 学長にあり、ベトナム側所長にはない。なお VJCC は財務的には FTU から独立した機関とされており、C/P であるベトナム側所長とマネージャーの給与は VJCC アカунト（受講料収入をプールした日本とベトナムの共同管理アカунト）から支出されている。

(2) 運営コストの負担

FTU は日本センターの内装、机・椅子などの備品等に 11,000US\$（1US\$=15,000VND）を負担しているが、プロジェクト開始当初のみであり、2003 年度以降は FTU による運営費用の負担はなく、すべての費用は JICA 予算と VJCC アカунトから支出されている。

(3) 施設の供与

2002 年 3 月にハノイ、同年 5 月にホーチミン市に無償資金協力による VJCC 施設が完工し、ベトナム側に引き渡された。FTU は土地を提供し、VJCC の教室を授業で利用する際は VJCC へ利用料を払っている。

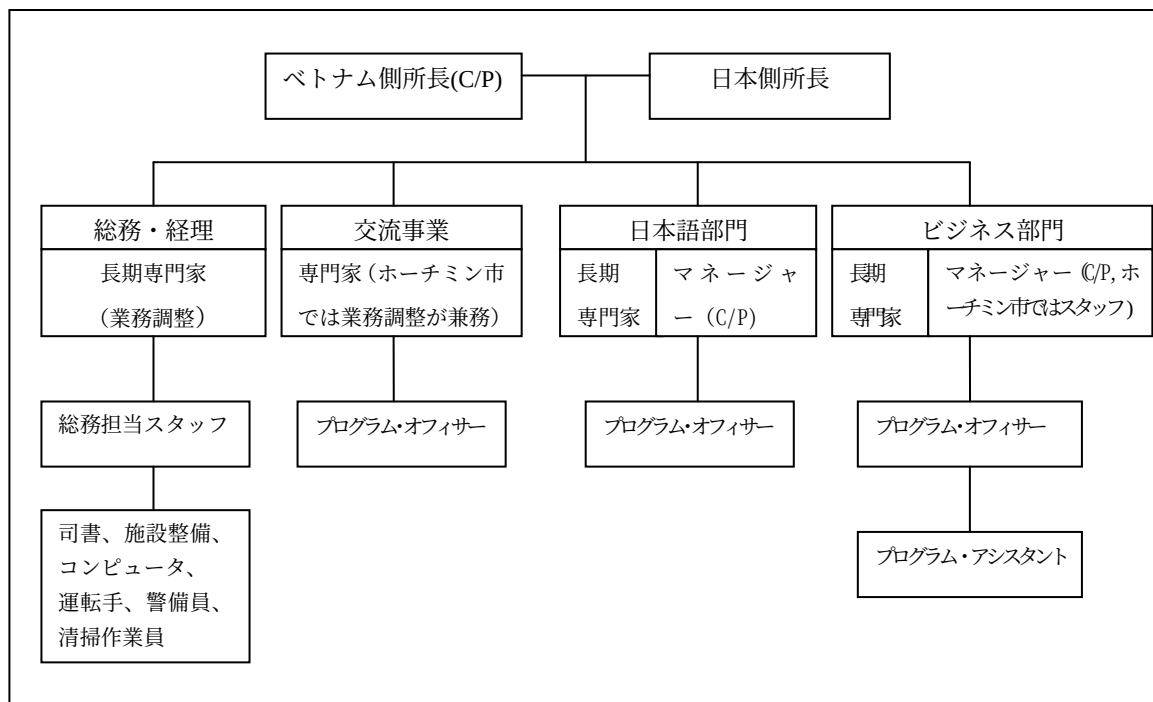


図 3-1 VJCC 組織図（実態ベース）

3-3 各活動の実績と課題

(1) 全体

①実績

表 3-3、3-4 に示すように、VJCC の活動は 5 年間で各コースとも実施件数、参加者数ともほぼ順調に推移した。5 年間での利用者数はハノイで約 12 万 5 千名、ホーチミン市で約 5 万名となっている。

表 3-3 VJCC ハノイ 活動実績表 (2005 年 4 月 30 日現在)

年度		ビジネスコース			日本語コース			交流 事業	コンピュ ータコース	図書室	合計
		コース	セミナ ー	小計	コース	セミナ ー等	小計				
2000	件数										
	人数							921			921
2001	件数	4	6	10	0	4	4				14
	人数	139	566	705	0	356	356	3,880			4,941
2002	件数	11	5	16	12	14	26				42
	人数	417	410	827	225	180	405	10,675		13,459	25,366
2003	件数	20	2	22	9	10	19		4		45
	人数	853	225	1,078	156	122	278	12,817	36	27,293	41,502
2004	件数	21	4	25	14	26	40				65
	人数	874	384	1,258	228	364	592	19,088		27,075	48,013
2005	件数	3	0	3	1	2	3				6
	人数	137	0	137	26	24	50	1,949		2,673	4,809
合計	件数	59	17	76	36	56	92		4		172
	人数	2,420	1,585	4,005	635	1,046	1,681	49,330	36	70,500	125,552

表 3-4 VJCC ホーチミン市 活動実績表 (2005 年 4 月 30 日現在)

年度		ビジネスコース			日本語コース			交流 事業	コンピュ ータコース	図書室	合計
		コース	セミナ ー	小計	コース	セミナ ー等	小計				
2001	件数	2	2	4	0	1	1	1	0		6
	人数	66	123	189	0	140	140	750	0	0	1,079
2002	件数	7	3	10	6	4	10	10	3		33
	人数	337	253	590	70	267	337	1,636	47	1,293	3,903
2003	件数	18	5	23	8	9	17	30	1		71
	人数	660	457	1,117	79	516	595	13,183	20	9,434	24,349
2004	件数	23	9	32	8	24	32	34	1		99
	人数	750	325	1,075	95	413	508	5,493	8	11,710	18,794
2005	件数	2	0	2	1	3	4	1	1		8
	人数	80	0	80	7	187	194	68	20	1,474	1,836
合計	件数	52	19	71	23	41	64	76	6		217
	人数	1,893	1,158	3,051	251	1,523	1,774	21,130	95	23,911	49,961

②課題

一方で、日本センター事業の特徴として、C/P への技術移転を目的とする一般の JICA 技術協力とは異なり、以下のような性格を有していることから生じる課題も残された。

ア) 将来の運営体制が未確定であること

現在は実施期間を設定したプロジェクトベースで実施しているものの、日本センター事業へのニーズの大きさや「日越交流の拠点」という性質に鑑みても、永続的な組織として機能を果たすことへの期待がある。その一方で、評価時点においてもその長期的方向性についてはベトナム側と共通認識を十分に得られなかった面があった。2005 年から独立採算制に移行し学生数の増加や授業料収入の増加が当面の大学運営の最大のニーズである FTU にとって、大学事業における VJCC 事業を実施するメリットが共有されていないのが現状である。

イ) 既存組織に専門家を派遣するのではなく、ゼロから組織を設立すること

VJCC という新しい組織を土台から作り上げるため、ローカルスタッフの採用や就業規則策定、受講料や賃金の設定、自己収入の管理など、1つの会社を設立・経営するに等しい様々なマネジメント上の作業が発生し、日本人専門家の負担はプロジェクト開始当初に想定されたものよりはるかに過大であったと思われる。また、VJCC がベトナム政府から公的機関として認定されておらず法人格を所有できていないといった組織面での曖昧さが、事業実施における効率性を阻害しており、今後の課題の一つとなっている。

ウ) 自己収入が認められていること

ビジネス、日本語、交流事業の3分野の受講料収入だけでなく、図書室利用者の登録料やコンピュータ・コース受講料、FTU に教室を貸した際の施設利用料なども自己収入となっており、その金額は年々ほぼ順調に増加し、2004 年度には両センター合計で約 10 万 8,435US\$ (17 億 190 万 VND, 1US\$=15,700VND, 2005 年 5 月) に達している。自己収入があることにより、VJCC は当初よりコストや事業収益を意識して事業を実施してきた。この自己収入からベトナム側所長など C/P の人件費や光熱費が支払われているが、自己収入でどこまでセンター運営支出に充当するのか、また費用回収率をどこまで高めるべきなのかという点が明確にされていない。

表 3-5 自己収入の金額の推移（単位：VND）

	ハノイ			ホーチミン市		
	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度
ビジネスコース	277,570,000	494,865,000	569,297,000	429,687,400	712,050,000	626,699,360
日本語コース	125,865,000	114,235,000	154,510,000	42,470,000	85,244,000	84,910,000
交流事業	0	7,200,000	92,800	2,310,000	2,160,000	2,940,000
図書館	39,504,200	61,370,100	42,309,900	10,315,000	37,489,100	44,925,400
施設利用料	51,888,500	71,547,000	82,600,000	62,118,900	29,286,447	59,067,799
コンピュータコース	900,000	8,749,000	0	13,500,000	6,000,000	4,200,000
その他	0	5,710,000	2,470,000	0	17,831,734	27,886,231
合計	495,727,700	763,676,100	851,279,700	560,401,300	890,061,281	850,628,790

なお、上の表からも明らかなように、ビジネス分野のニーズが強い VJCC ホーチミン市ではビジネスコースの収入比率が収入全体の 7～8 割に達しており、65%程度であるハノイに比べ高くなっている。今後は日本語コース及び交流事業でも、日本企業との取引に役立つ“日本のビジネス文化”といった日本とのビジネス関連のトピックや、ビジネス日本語コースも設定するなど、ビジネスコースとの関連性を高めたコース設計へのシフトを明確にしている。

エ) 既存の類似機関と事業内容が重複せず収益を圧迫しないという制約があること

ビジネス・日本語両コースとも、その事業内容と類似した活動を行っている教育・研修機関が既にあり、ODA 事業としての性質から、類似機関の経営を圧迫しないようコース内容を差別化することに細心の注意を払ってきた。ビジネスコースに関しては、日本の経験・優位性に基づいた実践的ノウハウを提供できる機関は他になく、VJCC のコース内容の独自性が多く受講者を獲得することにつながっているが、日本語に関しては、ベトナムでのニーズが最も高く受講料収入の見込める初級コースは民間教育機関への配慮から実施しておらず、ニーズが増大しているビジネス日本語も民間と競合するため強化できないなど、コース設計に苦慮している。

また予算面や他の公共機関とのバランスから、ローカルスタッフの給与、受講料、講師への謝金などを高く設定することができない。スタッフの給与はベトナムの水準からするとほぼ平均的水準に設定され日系企業などよりも低いため、それがスタッフの定着に関しての不安要因の 1 つとなっている。受講料も類似機関より高くは設定しないようにしているため、今後値上げするにしても限界があり、収益性改善における制約となっている。

(2) ビジネスコース

①実績

VJCC のビジネス分野では、PDM に記載された活動が順調に行われ成果が上がっている。ビジネス分野では、(1)1 科目当たり連続 3～5 日間にわたって講義を行うビジネスコース（講義・討論主体のトレーニング）と、(2) 半日程度のビジネスセミナー、の 2 つが企画・運営されている。

この内、最重要の活動に位置付けられるビジネスコース運営においては、実施回数が 2001 年度から 2004 年度にかけてハノイで 4 回から 21 回に、ホーチミン市で 2 回から 23 回に、2 センター合計で 6 回から 44 回に順調に増加している（表 3-6 参照）。参加者数（受講者数）も 2 センター合計で 2001 年度の 205 名から 2004 年度の 1,624 名へと安定的に増加しており、プロジェクトの有効性とインパクトの増加が伺われる。プロジェクト開始以来の 2 センター

合計のビジネスコース参加者数は 2005 年 4 月末時点で合計 4,313 名に上った。

表 3-6 ビジネスコース/セミナーの開催実績

ビジネスコース								
	ハノイ			ホーチミン市			2 所合計	
年度 (JFY)	実施回数 (回)	参加者数 (人)	平均人数 (人)	実施回数 (回)	参加者数 (人)	平均人数 (人)	実施回数 (回)	参加者数 (人)
2001	4	139	34.8	2	66	33.0	6	205
2002	11	417	37.9	7	337	48.1	18	754
2003	20	853	42.7	18	660	36.7	38	1,513
2004	21	874	41.6	23	750	32.6	44	1,624
2005 (注)	3	137	45.7	2	80	40.0	5	217
合計	59	2,420	41.0	52	1,893	36.4	111	4,313
ビジネスセミナー								
	ハノイ			ホーチミン市			2 所合計	
年度 (JFY)	実施回数 (回)	参加者数 (人)	平均人数 (人)	実施回数 (回)	参加者数 (人)	平均人数 (人)	実施回数 (回)	参加者数 (人)
2001	6	566	94.3	2	123	61.5	8	689
2002	5	410	82.0	3	253	84.3	8	663
2003	2	225	112.5	5	457	91.4	7	682
2004	4	384	96.0	9	325	36.1	13	709
2005 (注)	0	0	0.0	0	0	0.0	0	0
合計	17	1,585	93.2	19	1,158	60.9	36	2,743

(出所) VJCC

(注) 2005 年度の実績は 2005 年 4 月単月の数字

ビジネスコースの科目設定については、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（2001 年）や長期専門家によるニーズ調査等を経て現在では、ハノイ、ホーチミン市ともに、経営戦略、生産管理、人事管理、財務管理、マーケティングの 5 分野を「主要科目」としてコース設定している。

なお、終了時評価調査を実施した 2005 年 5 月からプロジェクトが終了する同年 8 月末までの間には、ハノイで生産管理分野を中心に 13 コースの開催が、ホーチミン市では経営戦略分野 2 コース、生産管理分野 2 コース、人事管理分野 1 コース、財務管理分野 2 コースの合計 7 つのビジネスコースの開催が予定されている。また、プロジェクト開始以来のビジネスコースの総実施（授業）時間数は 2005 年 4 月末時点で、ハノイ 1,220 時間（1 コース平均 20.7 時間）、ホーチミン市 847 時間（1 コース平均 16.3 時間）となっている。

ビジネスコースの募集については、一部の特定企業向けコースを除いてダイレクトメールや新聞広告を通じた不特定多数に対する公募となっている。受講者の決定は受講申込みと受講料払込を経た先着ベースとなっており、生産管理を始めとする一部の人気コースでは定員オーバー（約 45 名）で断るケースも出ているが、全体としてはコース運営面でほぼ適正と考えられる 1 コース当り 30～40 名の受講生規模となっている。プロジェクト期間中の 1 コース当り平均受講者数はハノイで 41.0 名、ホーチミン市で 36.4 名だった。受講者の層は国営企業の管理職クラスから日越合弁企業を含めた民間大企業の管理職・従業員、民間中小企業（SME）のオーナーや管理職・従業員等の幅広い層にわたっている。

一方、ビジネスコースの計画・運営の実現は、講師業務の大半を担っている日本人長期専門家や短期専門家の稼動状況や来越日程に依存している。現在、ビジネスコース運営におけるベトナム人講師の占める（時間）比率は 30～45%程度であり、講師業務を担えるベトナム人材が不足気味であることもあって、ビジネスコース開催の詳細日程が事前に立てにくく、中長期計画もこれまで策定されていなかった。しかし現在では、半年から 1 年単位の短期計画が策定されるようになり、これに沿って短期専門家の手配が行われるとともに、潜在的な受

講師層に対して予めコースの宣伝・広報ができる体制となった。なお、ベトナム人講師は一部の FTU 関係者を除いて大多数が外部講師（ビジネス・大学関係者）で、1 時間当たり約 20US\$ の謝金を支払ってスポット・ベースで雇用している。

ビジネスコースの受講料（1 人当たり）は、ハノイで 1 コース 40 万～90 万 VND（2005 年度）で平均すると 1 時間当たり 2US\$ 程度である。またホーチミン市では 50 万～120 万 VND（2004 年度）で平均すると 1 時間当たり 4US\$ 程度である。これらの料金設定はベトナム国内の他のビジネス研修機関のコース料金よりも若干高めであるが、外資系コンサルタント会社が実施するビジネスコース（数時間で 1 回 100～120US\$ とされる）と比べると十分の一以下のレベルにあると推定される。

ビジネスコースと並ぶビジネスセミナーの運営に関しては、プロジェクト期間中の総開催回数が 2005 年 4 月末時点で、ハノイ 17 回、ホーチミン市 19 回、総実施時間数は 2005 年 4 月末時点で、ハノイで 58 時間（平均 3.4 時間/回）、ホーチミン市で 52.5 時間（平均 2.8 時間/回）となっている。

VJCC とベトナム商工会議所（以下「VCCI」という。）、JETRO、日本商工会等の関連機関や他大学との協力・連携については、VJCC セミナーの講師としての各機関からの派遣や一部コースの VCCI メンバーに対する実施（ホーチミン市）等を除いて、現時点では限定的なものにとどまっている。今後は VJCC ハノイ、ホーチミン市両センターともに、他機関との効果的な連携・協力を模索していくとしている。

（3）日本語コース

①実績

VJCC 日本語コースは、（1）日本語学習者に対する日本語コースの運営、（2）日本語教師の養成・研修、を事業上の大きな柱としているが、前者においては「中・上級レベルでの発話中心の会話指導」を主体としている。また、後者の日本語教師養成・研修事業では、ベトナム人日本語教師および日本人現地講師に対する日本語・日本語教授法研修を行っている。このほか、VJCC 日本語コースでは、コース案内やベトナム日本語教育の状況報告、勉強会等の情報を掲載したニューズレターの発行、VJCC 図書室の整備、日本関係の図書・雑誌・VTR・DVD などの選定・拡充・整理、日本語教育に関する講演会の開催等の事業を行っている。2004 年度までに 57 の日本語コースと 92 のセミナー・勉強会を開催し、合計 3,211 名の受講者があった。

C/P 研修は、ベトナム人日本語講師に日本語・日本語教育の再研修を行い、さらには国際交流基金日本語国際センターの「海外日本語教師研修」に参加させる形態で行われており、VJCC の将来的な現地化・自立化にもつながる重要なものである。

VJCC 図書室は、日本関係の図書や VTR・DVD などを整備しているので、日本研究者や日本に興味をもつ人々にとっては刺激的な場所であり、また、日本の大学学部・大学院の広報資料もそろっているので、若いベトナム人にとって日本留学の情報発信地ともなっている。

②課題

VJCC は開設以来、ベトナムにおける日本語教育の拠点として様々な活動をしてきた。VJCC の開設はベトナムの人々の関心が日本に向けられるようになった時期とも重なっており、大きな成果を生み出してきたといえる。しかし、ベトナムの日本語教育が急速に拡大しつつある現状を勘案するならば、VJCC がなすべき課題は山積しており、第 1 フェーズで行

われた様々な活動は、実施が想定される第2フェーズにおいても基本的に継続されてしかるべきだと思われる。

前述のとおり、VJCC 日本語コースは中上級レベルの日本語教育と日本語教師の養成・研修を事業上の大きな柱としている。前者に関しては、(1) ベトナム国内には初級日本語講座が学校教育外分野を含めて数多く存在すること、(2) 日本語学習者数の近年における急激な増加に比して、特に上級レベルに進む学習者が少ないことを勘案するならば、妥当な選択であると言える。

ただし、本件事業のベトナム側 C/P である FTU によれば、社会的なニーズはハノイにおいてもホーチミン市においても初級レベルの日本語教育に対して強いという。このため、FTU は受講者数の拡大という観点から、VJCC に対して初級日本語講座の開設を求めている。

確かにニーズに応えるという点では、初級日本語講座の開設も検討されるべきかもしれないが、(1) VJCC は公的な性格を有していること、(2) ODA の枠内で設立された VJCC は他の日本語教育機関と差別化を図る必要があること、(3) たとえ需要が大きくないとしても、中上級レベルの日本語を学べる場を用意しておくことは初級レベルの日本語学習者に目標を提示するという観点から重要と考えられること等の理由により、今後も VJCC では原則的に「中級レベル以上」(VJCC ハノイ「日本語コース平成 17 年度基本方針」)の日本語学習者を対象としたコース設定が望ましいと思われる。この路線は実施が想定される第2フェーズにおいても維持されるべきだろう。

本件事業のベトナム側 C/P である FTU は、特に VJCC ハノイにおいて受講者数と受講料の拡大を希望し、その観点から初級日本語講座の開設を希望している。しかし、本来的に語学教育は小人数クラスで行ってこそ効果を上げるもので、教育効果と同時に利益を上げようとするには無理がある(現在のベトナムの小・中学校における2部制の状況を見ると、「小人数クラス」は言うべきことではないかもしれないが)。それでも収益のことを考えなければならないのであれば、新しく付加価値のあるコース、たとえば後述するような「ビジネス日本語コース」や「IT 日本語コース」(インターネットの使用方法を日本語で説明しながら実地に扱い方を教えるコース等)などを開設して、受講料を少し高く設定することを検討すべきではないかと思われる。

なお、VJCC が仮に初級日本語講座を主催事業として開設するとしたら、ベトナムにおける日本語教育全体の「底上げ」を図るという観点から、(1) 他機関がカリキュラムを編成する上で参考となるようなモデル日本語講座(初級から上級までの一貫コース)の形態か、(2) VJCC 日本語教師養成クラスの参加者に教育実習の場を提供するような講座の形態で開講することが好ましい。

中上級レベルの日本語教育は、日本国内においても海外においても JSP (Japanese for Specific Purpose) を意識した教育となることが多い。すなわち、日本語学習者の学習目的や学習ニーズに合わせてシラバスやカリキュラムを編成するのが一般的である。VJCC 日本語コースの場合は JSP をコースの特色として挙げてはいないが、特に VJCC ホーチミン市の場合は受講者の70%以上がビジネス・パーソンであること、VJCC ハノイの場合もビジネス界からの需要が大きいことから、「ビジネス日本語」「オフィス日本語」を意識した日本語教育が実施されている。これは、VJCC がベトナムの「市場経済化を担う人材の育成」を主な目的としていることを勘案するならば、妥当な判断だと思われる。

また、「ビジネス日本語」「オフィス日本語」を意識した日本語教育を実施することは、

JICA が進めようとしている日本センターのコンセプトから見ても妥当だと言える。すなわち、JICA は日本センターの事業として「ビジネスコース」「日本語コース」「相互理解促進事業」という 3 つの柱を立てているが、最近は各コース間の連携を強化することによって相乗効果を上げようとしている。この方針から考えると、「ビジネスコース」と「日本語コース」の具体的な接点を探ろうとする方向性は望ましいことであろう。VJCC が実施している「ビジネス日本語コース」「オフィス日本語コース」は、日本の中小企業での具体的なビジネス場面を想定し、それに即して、単に日本語だけでなく日本人のビジネスの考え方、ビジネスの運び方、書類の交わり方、電話のかけ方、メールの打ち方、ビジネスマンたちの振る舞いなどを含めて教えるコースである。このようなコースにおいては、「ビジネス」「日本語」「相互理解」の一体化の方向づけが可能となろう。

むろん、このようなコースを運営するためには、新たなテキストやカリキュラムも作らなければならない。そのためにはビジネスコースの助けも必要となろう。しかし、かかるコースにおいては、日本語ばかりでなく日本の中小企業の実情や日本の社会、日本人のものの考え方をより具体的に知ることになり、「市場経済化を担う人材の育成」という VJCC の目的に大きく貢献することになると思われる。

なお、VJCC の日本語コースにおいては、近年はビジネス・パーソンも事務職のみならず技術者や研究者（最近では IT 技術者が増えている由）の受講者が多くなってきているという。今後は「ビジネス日本語」「オフィス日本語」という範疇のみならず、「技術日本語」「IT 日本語」という観点も意識したコースあるいは教育内容の編成が必要になってくるかもしれない。

前述のように、VJCC はベトナムの「市場経済化を担う人材の育成」を主な目的としているが、日越共同運営機関という位置付けから、実質的に日本語教育の全国的な拠点機関としての役割も果たしている。

このため VJCC は、(1) 全国の日本語教師を対象とした研修会やセミナー（日本語学・日本語教授法・授業計画・教材研究等）の開催、(2) 日本語教師の相互学習を目的とした「日本語教育に関する勉強会」の実施、(3) 教師間ネットワークを構築するための会合やニューズレター発行等の事業を実施している。また、日本語スピーチコンテスト等も開催しており、VJCC の多様な事業はベトナム教育訓練省の幹部など教育行政関係者、大学教師等の日本語教育関係者から高く評価されている。VJCC の事業は同国の日本語教育の発展に着実に貢献していると言える。

なお、VJCC では受講者の日本語能力の「伸び率」に関して、現在のところは測定をしていない。これは、(1) VJCC 日本語コースには数週間の短期コースが多く、コース開始前と終了時の「伸び率」を客観的に比較できるだけの詳細なレーティング・スケールを見いだすことが困難であること、(2) VJCC 日本語コースの受講者は基本的に既習者であるが、その日本語能力差が大きいこと、(3) 前述のように VJCC では JSP（特にビジネス日本語）を意識したコースを設定しているが、この分野の到達目標に関しては、日本語教育界でも明確な標準を欠いていることから止むを得ない面がある。

むしろこの点では、VJCC 自身が経験と知見を蓄積していくことで、将来的に新たな測定方法を開発することを期待したい。おそらくそれは国内外の日本語教育界に大きな貢献をするものと考えられる。

VJCC の開設に合わせて、VJCC ハノイ及び VJCC ホーチミン市のそれぞれに日本語教育専

門家が派遣されるようになった。初代の専門家は、VJCC がゼロからの出発であったため、日本語コースの開設、日本語教師の確保、受講生の募集、広報活動、研修会の開催、ニューズレターの発行など様々なことを 1 人で行い、2 年または 3 年の任期で交替した。その後任者も含めて VJCC の日本語教育専門家は、ベトナムにおいて急増する日本語学習者の希望、要求に可能な限り対応し、彼らの学習意欲をそがないようにあらゆる努力をしている。日本側からの専門家の派遣は、ベトナムの日本語教育に貢献するところ誠に大である。

ベトナム人のコースマネージャーは VJCC ハノイでは設立当初より配属されていたが、VJCC ホーチミン市では 2003 年に配置された。ベトナム人のコースマネージャーが VJCC 日本語コースの運営・計画に携わるようになって、コースの運営と計画がスムーズに行われるようになったと聞く。また、VJCC ハノイおよび VJCC ホーチミン市の図書室司書は国際交流基金関西国際センターが主催する「司書日本語研修」を修了したベトナム人で、同図書室には毎年増える図書や DVD などがきれいに整理されている。

VJCC で日本語教師を務めるベトナム人は非常勤講師待遇で、一般に教師の給料は必ずしも高くないため、2〜3 箇所非常勤を掛け持ちしないと生活はできないそうである。ベトナムにおける教師の待遇改善は同国の教育行政の範疇に属す問題であるが、日本語教育の発展という観点からも、この問題がいずれ解消されることを期待したい。

2003 年にベトナム政府は中等教育レベルへの日本語教育の導入を決定している。同年 12 月にはチューバナン中学校（ハノイ）で、2004 年 9 月にはレークイドン中学校（ホーチミン市）でそれぞれ課外授業としての日本語教育が開始された。2005 年中には中学校の日本語教育が正規科目に昇格するほか、ダナンとフエの中学校でも日本語教育が開始される予定になっている。

(4) 交流事業

①実績

日本との経済面での関係が活発になるにつれ、日本の経済、文化、ビジネスマナーなどへの関心は確実に高まっており、また、日本についての情報を広く一般のベトナム人に発信し図書室も所有する機関は VJCC しかないため、今後も交流事業のニーズは拡大していくものと思われる。長らく交流事業専従の専門家が派遣されず、ビジネスや日本語コースのように詳細なニーズ調査や市場調査を前提とした事業計画が策定されたわけではなかったため、既存のリソースで対応できるものから試行錯誤しつつ事業範囲を広げていった。以下に両センターの主な交流事業の実績を示したが、茶道、合気道、料理、映画といった日本社会・文化のベトナム人への紹介だけでなく、ベトナム社会・文化の日本人への紹介も徐々に増やし、双方向の交流を実現している。特に 2003 年度は外交関係樹立 30 周年の記念行事を含め多くの行事を実施した。日本大使館（総領事館）、国際交流基金、日本商工会、JETRO などと連携、協力しながら「日本語まつり」「日越歌合戦」といった共催行事も実施、また日本の NGO の情報交換の場として NGO ミーティングを立ち上げるなど、交流事業の多様化にも努めている。

表 3-7 交流事業の主な実績

年度	ハノイ		ホーチミン市	
	事業名	参加人数	事業名	参加人数
2000/2001	合気道演武会 日本語学習者との交流会 テニス教室	500 132 58	日本現代音楽演奏会	750
	年度合計	4,801	年度合計	750
2002	スタディーツアー受入れ 日越交流会 日本人学校生徒による発表会 現代日本建築展	54 110 150 1,406	津軽三味線講演 ベトナム入門講座（計 3 回） 日越対抗歌合戦 百人一首かるたとり大会	1,000 63 60 40
	年度合計	10,675	年度合計	1,636
2003	日越ギターコンサート 日越外交関係樹立 30 周年記念 日本留学ミニフェア 着物ショウ 日本舞踊紹介	140 550 544 170 42	日本現代音楽演奏会 日本料理教室 ベトナム入門座談会 24 APEC 経済貿易フェア NGO ミーティング準備会合	2,000 34 26 3,000 10
	年度合計	12,817	年度合計	13,183
2004	ベトナム茶の楽しみ方 ベトナム講座 凧・独楽展 日越伝統音楽コンサート	110 57 927 550	日本語スピーチコンテスト ベトナム伝統音楽 日本映画上映会（4 回）	450 130 197
	年度合計	19,088	年度合計	5,493
	5 年間合計	47,381		21,062

なお、ホーチミン市の参加者数がハノイの半分程度しかないのは、事業の実質的スタートがハノイより 1 年遅れたこと、また、市中心部から離れている VJCC ホーチミン市の立地面の問題に加え、ハノイでは合気道クラブ（会員 200 名）の毎回の稽古参加者を含んでいること（2004 年度の延べ参加者 1 万 3,358 名）が影響している。

図書室を介した日本の情報の提供も活動の柱の 1 つであり、両センター合計の蔵書は 1 万 3,000 冊以上、ビデオ・CD などが 7,500 本余りと、ベトナムで唯一の日本関係書籍を有する図書室として来場者も年々増加している。また図書室利用登録者の内訳をみると、学生では FTU 以外の学生の利用のほうが多くなっており（両センター合計で FTU 学生 357 名、FTU 以外の学生 912 名、2005 年 4 月現在）、広く VJCC の名前がベトナム社会に浸透していることを裏付けている。なお図書室の 1 日当たりの平均利用者数はハノイ 99 名、ホーチミン市 59 名と、大学キャンパスの中にあるハノイのほうが学生にとってアクセスしやすいため利用が多くなっている。

②課題

ベトナム社会・文化の紹介を実施しているとはいっても、表 3-7 にも示したようにこの 5 年間の交流事業のかなりの部分が伝統的日本文化のベトナム人への紹介となっており、今後はベトナム社会・文化紹介の講座・イベント数の増加や、ビジネス・日本語分野に関連させた企画などを重点的に実施することが求められている。地元のニーズをきちんと把握したうえで、より専門性の高い企画を実現させていくためにも、センター内の交流事業の実施体制の強化を図っていく必要がある。

また、類似機関や民間団体などが様々な形・方法で日本とベトナムの交流活動を実施している中で、JICA プロジェクトである VJCC が実施する交流事業の位置付け、大使館や国際交流基金とのデマケーションや連携のあり方などについても、より具体的に方向性を示す必要があると思われる。

手続き面においては、新規イベント実施の際には FTU 学長の許可を得なければならず、通常の講座やイベントの開催に当たってもベトナム側当局の許可・届出が必要な場合があり、またその基準が不明瞭であるため混乱を招いたケースがあり、日本人専門家からは VJCC 側の裁量の拡大と手続きの緩和の必要性が指摘されている。

第4章 評価結果

4-1 評価5項目の評価結果

4-1-1 妥当性

プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、成果は、評価時点においてもベトナムの国家政策、受益者のニーズに合致しており、おおむね妥当である。

(1) ベトナム国家政策との整合性

ベトナムは市場経済化政策を中心とした経済改革の推進により、2004 年度の GDP 成長率が 7.7%と高成長を維持しており、1995 年のアセアン自由貿易地域（AFTA）加盟による自由化促進、世界貿易機関（WTO）への加盟申請など経済を取り巻く環境が大きく変化している中で、産業界における人的資源不足の問題が一層顕著になってきている。社会主義政権下での市場経済化、工業化推進を目標とする「第7次社会経済開発5ヶ年計画（2001～2005）」及び「社会経済開発10ヶ年戦略（2001～2010）」に示されているように、ベトナム政府は市場経済に適合した人材育成を優先分野の1つとしており、本プロジェクトは政府の国家政策に合致している。

また、2003 年の日越外交樹立 30 周年に引き続き日越投資協定発効、2004 年の小泉首相の訪越、日本人観光客の増加など、日本とベトナムの経済関係の発展に伴い、日本への関心も高まっている。本プロジェクトの2つの上位目標「人材育成」「相互理解促進」はこうした動向と高い整合性を有している。

(2) ベトナム社会のニーズとの整合性

プロジェクト開始当初は日本語コースを除き、明確なターゲットグループは設定されなかったが、ニーズ調査や受講者アンケート等によりニーズを適切に把握し、それに応えるコース設計を行っている。

ビジネスコースでは現在のベトナム企業が最も必要としている生産管理の分野を中心に、日本型経営とその経験を実践的に伝える内容が受講者からも高く評価されている。日本語コースでは市場調査を行い、既存の日本語研修機関の経営を圧迫しないよう、中・上級の日本語教育と日本語教師の養成・研修を中心としたコース設計とし、広くベトナム全体への日本語教育普及を目標としている。交流事業では、当初は広く一般市民を対象としていたが、日本に関心を持っている人や将来親日家候補になりそうな人々を対象を絞るようになり、同時に在留邦人へのベトナム情報の発信も行うようになった。

ベトナムの経済発展や進出する日系企業の増加に合わせ日本に対する関心が高まる中、日本の技術や文化を伝播する唯一の機関として、VJCC はベトナム社会のニーズに十分に答えていると言える。

(3) 我が国の援助政策との整合性

市場経済化移行支援における人づくりは、日本政府の対ベトナム援助方針で重点分野とされており、JICA 事業実施計画でも本件は「成長を支える人材育成」に対応するプロジェクトとして位置付けられている。また、ベトナムでは KAIZEN、5S、TQC など日本型経営技術を

学びたいというニーズが強く、日本独自の技術・経験をプロジェクトに活用することで、目標達成に大いに寄与している。

4-1-2 有効性

プロジェクト目標「ベトナム日本センターがベトナムの市場経済化促進に役立つ人材育成と両国民の相互理解を促進する重要な組織になる」は順調に達成されてきていると評価される。

(1) ビジネスコース

コースやセミナーの開催回数、受講者数とも順調に増加しており、コースによっては定員を超えるため参加を断るケースもあるという。参加者の満足度は概して高く、受講者へのインタビュー調査でも、参加者の多くがコースに参加したことによるマネジメント能力の向上を確信していることが判明した。単に講義を行うだけでなく、実際に企業を訪問して企業診断やコンサルティングを行っていることが、効果を一層高めている。

各コースの最後に毎回、コースの内容、講師の質、講義・討論の進め方等に係る受講者アンケート（評価）が実施されており、その内容が次回以降のコース設定や内容の改訂にフィードバックされている。受講者アンケートでは、ホーチミン市で「コース実施の内容（Content）」に対する評価が 10 点満点中 8.73（2004 年度までの 45 コース平均）、ハノイで「習得した知識が効果的に応用（実践）可能（Knowledge application effective）」との評価に 76%が同意（2004 年度平均）しており、ビジネスコース受講生の高い満足度が示された。このような高い評価は終了時評価調査で実施したハノイ、ホーチミン市両市でのベトナム人受講者とのグループ討議や、同様のビジネスコースを運営するホーチミン市の VCCI との協議等でも十分に検証された。特に、「講義や理論にとどまらず、他機関のビジネスコースでは得られない実際に役に立つビジネス知識・ノウハウを演習や討論を通じて学べる」、「日本型の効果的な生産管理方式（5S、KAIZEN、QC 等）を学べる」、「日本人講師の熱のこもった指導によって、日本の経験・示唆を学べる」という点を評価する声が強い。

以上の点から、VJCC が実施するビジネスコースについてはベトナムの人々、特に産業界の人々のニーズに十分適合しており、かつ継続的なアンケート調査からのフィードバックにより受講者ニーズの変化に柔軟に対応しているものと考えられる。同時に、「日本色を出す」という VJCC の「差別化戦略」が受講者層や他の関係機関においても強く支持されていると評価できる。

(2) 日本語コース

VJCC の日本語教育事業に関し、本件事業のベトナム側 C/P である FTU は「良い評価を得ている」と自己評価しているが、この点については、VJCC から提供された「最終アンケート」（多肢選択式）および「受講者の感想」（記述式）の内容からも裏づけられる。

2005 年 4 月の予備調査の際、教育訓練省、FTU、フエ師範大学、チューバナン中学校（ハノイ）、レークイドン中学校（ホーチミン市）のほか、ホーチミン市内の民間日本語学校を訪ね、多くの日本語教師・日本語学習者と懇談したが、VJCC はベトナムの日本語教師からも学習者からも高い評価を得ていると言うことができる。これは、派遣されている日本語教育専門家の幅広い活発な活動によるもので、任期期間中、専門家は優れた成果を残している。

ベトナムでは日本語教育の歴史が浅いため、現在既に日本語教師になっていても、専門的な日本語教育の方法を知る機会がなかった人もいる。たとえば、日本語の発音について学んだことがないために、学習者に誤った発音を教えていたり、ベトナム語で書かれた日本語の

文法書に誤りがあって、それがそのまま学習者に伝えられたりしていたが、VJCC の専門家に聞いたり、研修を受けて学んだりして誤りを訂正することができたという。

中学校でも日本語教育が始まり、年少者向けの日本語教科書を現在、国際交流基金がチューバナン中学校に派遣しているジュニア専門家とベトナム人教師とで作成中である。中学校の日本語教育には VJCC が直接関わりを持つことはないが、日本語教科書をベトナム人教師だけで作成するのは、現状では困難であろう。日本で作成された成人向けの教科書や他国で作成された年少者向けの教科書はあるが、ベトナムの中学生にはベトナム語で書かれた教科書に勝るものはないのである。

新しい文法書の翻訳も教師や学習者に望まれているもので、日本語文型辞典が日越の何人かの日本語教師によって翻訳が進められ、近く印刷の段階に入ると聞いている。ここでも VJCC の日本語勉強会が機能していると言える。

2005 年 5 月の調査では、ベトナムの大学教員 4 名（FTU2 名、ハノイ国家大学外国語大学 1 名、タンロン大学 1 名）にインタビューを行った。彼らは全員が滞日経験を有し、日本語能力も高いが、VJCC が開設されるまでは日本語教育の専門的なトレーニングを受けたことがなかったという。このため、VJCC が日本語教師養成のための教授法講座を開設していることを高く評価していた。また、VJCC ハノイの受講生 11 名に対してもインタビューを行った。インタビュー対象者からは、「コースの期間をもっと長くして欲しい」「日本語作文の特別コースを設けて欲しい」等の要望も出されたが、既存コースの内容に関しては、おおむね満足しているとの結果が得られた。

日本語環境が存在しない海外で日本語教育を実施するに当っては、日本国内で日本語教育を実施する場合に比べて多くの困難が存在する。また、非漢字圏の学習者に対する日本語教育は漢字圏の学習者を指導する場合に比べて困難が多い。その二重の困難を VJCC は抱えているのであるが、上記の結果から判断する限り、VJCC は優れた効果を上げてしていると評価して差し支えないだろう。これは VJCC 日本語講座の講師陣およびスタッフの努力の賜物であると考えられる。

(3) 交流事業

交流事業への 5 年間の参加者総数は、ハノイで 4 万 7,381 名、ホーチミン市で 2 万 1,062 名に達した。当初は合気道、柔道、料理、茶道など伝統的な日本文化をベトナム人へ紹介するイベントが中心だったが、徐々に映画やアニメなど現代社会・文化の紹介や、在留邦人へのベトナム社会・文化紹介など双方向の交流促進へとシフトしてきている。受講者アンケートからも参加者の満足度の高さが窺え、日本センターが相互交流の拠点として一般市民や在留邦人の間でも認知されていることが確認できた。

4-1-3 効率性

プロジェクト開始以降 5 年間で、17 名の長期専門家と延べ 43 名の短期専門家が日本から派遣された。一部で専門家派遣の遅れや必要な専門家の派遣がなかった事例があったものの、専門家の質や専門性はプロジェクト目標を達成するために十分適切だったと思われる。少ない投入で大きな効果を上げたという意味で、投入は効率的に活用されたと評価できる。一方、ベトナム側の投入は当初の想定を大幅に下回ったものだった。

(1) 日本側投入

両センターとも所長、業務調整、ビジネス、日本語それぞれ 1 名の長期専門家という 4 名

体制（2004 年 11 月よりハノイには交流事業専門家も赴任）で、コース運営とセンター運営体制確立という実務の両方を担い、活発な活動を展開したことから、投入が成果の達成に効率よく結びついたと言える。ただしタイミングに関しては、現地のニーズに合った専門家がタイムリーに派遣されたとは言えない面も見受けられ、ビジネスコース専門家は、ハノイで 3 回交代し派遣と派遣の間に半年ほど不在期間があり、ホーチミン市でも 2 年近く空席、交流事業専門家の派遣も遅れたため業務調整専門家が兼務したことなどが活動に影響を与えた。

日本センターは通常の技術協力プロジェクトと異なり、母体のないところから新たに組織を立ち上げ就業規則策定や自己収入の管理なども行った点を考慮すると、長期専門家の負担はやや過大であったが、各専門家の努力や創意工夫によって混乱を最小限に抑え、予想以上の成果を達成したと言える。

短期専門家は主にビジネスコースに派遣された。当初は推薦制だったため長期専門家の個人的ネットワークに頼っていたが、2004 年から公示制に変わったことで、応札の状況によっては、選定された専門家と現地ニーズが必ずしも一致しておらず、受講者の満足度が低下した事例も一部で生じたことがあった。日本語コースでは、ベトナム国内で日本語教師を確保することが非常に困難なため、短期専門家派遣を要請したものの、国際交流基金に短期専門家派遣制度がなく、5 年間で 1 名しか派遣が行われなかった。

専門家へのアンケート調査結果でも、プロジェクトの目標達成には専門家の人材・質を確保することが最重要であるとの意見が多く、プロジェクトの中期的な展望や派遣のシステム化など JICA 本部の支援体制の充実が求められる。

（2）ベトナム側投入

FTU からは所長を含め現在 5 名の C/P が派遣されているが、当初からビジネス・日本語のコースマネージャーが配置されたハノイに比べ、ホーチミン市では 2003 年 2 月までハノイにいる FTU 学長が所長を兼務し、コースマネージャーも日本語のみが 2004 年 11 月に配置されただけで、ビジネスコースについては不在のままである。また C/P は FTU の業務と兼務であるため日本センターに常駐せず、特に日本語コースの C/P は FTU での業務の準備に忙しくコース運営への貢献は限定的でしかなかった。

VJCC のビジネス分野では、ハノイに 1 名の C/P がビジネスコース・マネージャーとして FTU から配置されている。C/P は長期専門家と一緒にビジネスコースやセミナーの企画・運営を実施することで OJT による技術移転を受けている。現在では、予定されたコースやセミナーの広報・宣伝、ベトナム企業とのコンタクト、ベトナム人講師の調達、コース実施における管理等を効果的・効率的に行えるようになっている。一方、ホーチミン市ではビジネスコース・マネージャーとしての C/P 配置が行われず、VJCC が独自に雇用した現地スタッフがマネージャー職を務めている。同スタッフも長期専門家による技術移転を受けて十分な運営・管理能力を身に付けており業務遂行上の支障は無いものの、プロジェクトの長期継続性、すなわち雇用の長期安定性が保証されていないことから転職リスクとそれに伴うプロジェクトの持続可能性の点でのリスクが懸念される。なお、ベトナム人 C/P やビジネスコースの優秀者に対する日本での研修も継続的に実施されており、いずれも各自のマネジメント能力向上に大きな効果があったとする評価を受けている。

このようにベトナム側からの人的投入が質・量ともに不十分だったのは、FTU 側の人員不足という要因もあるものの、共同事業であるにも関わらず、FTU において本プロジェクトのメリットが明確で無いため、本プロジェクトへの深い理解が得られなかったことが背景にあると思われる。そのため C/P のオーナーシップ（当事者意識）は総じて低かったと言わざる

を得ない。また 2005 年から FTU が独立採算制へ移行し財政状況が厳しくなったことで、FTU 側では大学の評価を高め、より多くの学生を集める収益性の高い事業への関心が強まっており、受講者数拡大という観点から初級日本語講座の開設やビジネスコースの開催数増加を要求してきている。今後は、そうした FTU のニーズを満たすプロジェクト設計を検討することも必要であろう。

(3) プロジェクト支援体制

このようにマンパワーが限られ様々な課題を抱えながらも、VJCC は運営管理体制を確立し、組織としての安定性を増してきた。合同調整委員会（JCC）は、ベトナム政府側に VJCC の活動実績を報告する場としては機能したが、トップダウン型意思決定が中心のベトナムではこうした会議において活発な議論が行われることは少ないため、人事や諸手続きなどの懸案事項は、FTU 学長と日本側所長が個別に面談して解決に当たってきた。

また C/P の数が十分でなかったため、VJCC が直接雇用するローカルスタッフが両センターで 30 名を超え、その就業規則作成や給与水準の決定など企業経営に等しい様々な管理業務が発生した。OJT によりローカルスタッフは実力をつけ、コースの企画・運営を任されるまでに成長しているが、日系企業などと比べ給与水準が低く、5 年間の期間限定プロジェクトであるため長期安定した職場ではないことなどから、転職する者が多く、ローカルスタッフの定着が 1 つの課題となっている。

4-1-4 インパクト

「ベトナムの市場経済化を促進させるための人材を育成する」「両国民の相互理解を促進し関係を強化する」という上位目標はやや抽象的で非常に大きな目標であるため、1 つのプロジェクトで達成するには相当な時間がかかると思われるが、様々なインパクト・波及効果が認められた。

ビジネスコースでは、受講生がコース参加によりマネジメント能力が向上し業績向上に貢献したと認識していることがインタビュー調査で明らかになった。

ハノイ、ホーチミン市両市での受講生に対するグループ討議では、1 人で複数のビジネスコースを受講している者や 1 企業で 10 名を超える受講生を派遣しているケースも多いことが明らかになった。その多くは、VJCC ビジネスコースの受講前と後で、自身のビジネスに対する意識の変化、マネジメント面の知識とスキルの向上という点で大きな変化があったと述べている。また、定量的な計測は不可能であるがビジネスコースで得たマネジメント知識の適用により、売上や利益の面で自社の業績向上に役立ったとする声が強かった。このような点から、VJCC ビジネスコースは「ベトナムの市場経済化に資する人材の育成のための重要機関となる」というプロジェクト目標を達成しつつ、ベトナム経済の発展に資するという点で一定のインパクトを与えていると見ることができる。

なお、ホーチミン市ではビジネスコース（トレーニング）のフォローアップ活動としてビジネスコース参加企業の依頼による個別の企業診断や生産管理（5S、KAIZEN）に係るコンサルティング・指導を 2004 年 8 月から実施している。これまでに 7 社での診断・指導実績があるが、依頼企業からの評価も高く、評判を聞いた他の企業関係者からの引き合いも強い。両市の受講者とのグループ討議でも明らかになったが、ビジネスコース・トレーニングで得た知識を実践の場で活用するに当たり、日本人専門家のアドバイスや指導を直接求めたいというベトナム産業界のニーズは強い。VJCC ハノイにおいても個別企業に対するトレーニング、診断・指導を今後強化する予定である。

日本語教育については、中等教育レベルでも日本語教育が開始されることになったことから、今後、同国では日本語学習者数が急増するのではないかと期待されている。

ベトナム政府が中等教育レベルへの日本語教育導入を決定した過程に VJCC の存在は直接的には影響を与えていない。しかし、ベトナムの日本語教育関係者からは、同国の中等教育レベルに日本語教育が比較的スムーズに導入された要因の 1 つとして、(1) VJCC に国際交流基金から日本語教育専門家が派遣されており、日本語教育導入に関するコンサルティング体制が整備されていたこと、(2) VJCC がその設立時より日本語教師研修事業を実施していたことを挙げる声が聞かれた。このことは、VJCC の日本語コースがその本来の役割を超えてベトナムの日本語教育に大きなインパクトを与えた事例と言ってよいだろう。

なお、今後、中学校の日本語教育が拡大すると、資格を持った日本語教師の需要が増すことになる。日本と同様、ベトナムでも義務教育の正規の授業はその国の教師によって行われなければならない。日本人の教師はその資格がない。このため、ベトナムの大学に日本語教育専攻の大学院を設置し、日本語教育の教職免許・学位（修士号・博士号）の取得者を日本語教師・日本語教育研究者として送り出す必要が生じてくる。この面でも VJCC は、例えば大学院の設置計画、カリキュラム編成などに関して助言や提言をすることによって、ベトナムにおける日本語教育に大きな役割を果たすことになるだろう。

VJCC は、ベトナムにおいて日本に関する情報を集約し伝達する唯一の機関であり、その潜在的インパクトは非常に大きいと思われる。

4-1-5 自立発展性

VJCC は、ベトナムの人々のニーズに合った実践的かつ高度な知識・技術を身につけることのできるセンターとしての地位を既に確かなものにし、ベトナム社会でも高い評価を得ている。一方でその役割・組織としての位置付けや今後の長期的な活動の展望はベトナム・日本双方において明確にされていない。そのため、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・資質に大きく左右されるという構造的な弱さを抱えている。

(1) 組織面での自立発展性

VJCC は FTU の一機関とされつつも公的機関として政府に認定されておらず法人格を所有していない。そのため公的機関としての領収印がなく、諸手続きが煩雑になり事業運営面で支障が出ている。人事や手続き面の最終権限が FTU 学長にありベトナム側所長にはないため、様々な場面で FTU 学長の許可を得なければならないことが効率的運営を妨げており、VJCC 側への権限委譲も今後の課題の 1 つだと思われる。また、VJCC はマンパワーや財政の面でほとんど日本側の負担によって運営されている。FTU の人事・財政面の事情を考えると今後も C/P の大幅な増員は期待できず、日本側が雇用したローカルスタッフが職場に定着し、日本からの支援が継続するならば、事業が継続する体制は構築されていると言えよう。

(2) 財政面での自立発展性

受講料徴収によるセンターの自己収入は順調に増加しているが、事業拡大に伴い経費も増加したため、費用回収率はむしろ悪化している。VJCC アカウントの留保金の使途もいまだ特定されておらず、税金を投入した ODA による共同事業という特殊なプロジェクトにおいて、どこまで収益を上げるべきなのか、公共性とのバランスをどうとるのか、プロジェクトの方向性を明確にすべきである。

(3) 技術面での自立発展性

一般の JICA の技術協力プロジェクトは、C/P への技術移転を目的とし一定期間が経った後

は相手国側だけで事業を運営できるようにすることが目的になっているが、本プロジェクトはベトナムと日本の共同事業であり、C/P やローカルスタッフだけで事業を運営することは技術的・財政的にも困難である。今後も両国によって運営を継続していくために、プロジェクトの戦略・方向性を明らかにし運営体制についても議論を重ねることが肝要であろう。

日本語コースについては、優秀なベトナム人日本語教師を迎え、コース・マネージャーにベトナム人があたり、日本人教師はアドバイザーとして控えているという形に向けての技術移転が徐々に行なわれていくことが想定される。

近い将来には、日本語上級コースの上に翻訳・通訳のコースがより充実されると思われるが、そのためには、高度の日本語力をもつベトナム語話者が教師として必要となる。VJCC 日本語コースは、翻訳・通訳コースのほか、日本のビジネス管理やビジネスマナーを教えるなど、特徴をもった魅力あるコース設定を考えていけば、受講料の増収にも繋げることができ、財政面での自立化にも寄与するだろう。

4-1-6 阻害・貢献要因の総合的検証

(1) 目標達成の阻害要因

プロジェクト開始当初、無償資金協力による施設が完成するまでは仮事務所で活動を行ったため、実質3年弱の活動期間となりプロジェクト効果を最大限に発揮するには若干短かった。また VJCC ホーチミン市が市中心部から離れた場所にあり雨期には洪水のためアクセスが困難になるといった立地問題なども活動に影響を与えた。

4-2 結論

本プロジェクトは PDM に示された活動を着実に実施し、評価5項目の観点からみても成功裏に実施され、実質3年弱の活動期間としては総じて順調に達成出来ていると評価できる。PDM に示された目標はやや抽象的で中長期的な明確な事業戦略は示されず、かつ民間の類似機関の経営を圧迫してはならないという制約があった中で、現地の産業界やベトナム社会の徐々に変化するニーズに合わせコース設計を柔軟に実施したことは高く評価される。一方、ベトナム側の投入が限られたものだったため、その活動の成果は日本人専門家の質や専門性に深く依存しているというのが現実である。

今後の VJCC の更なる発展あるいは上位目標の達成のために、日越双方の積極的な関与と協力が必要であり、ベトナム側のニーズをより配慮したプロジェクト設計、事業の方向性の明確化、より効果的な運営体制の構築、日本側の支援体制の充実などが不可欠である。VJCC に対する潜在的ニーズは大きく、その期待されている役割を最大限発揮するためにもプロジェクトを発展させる必要があり、ベトナム政府の要請に基づいてフェーズ2を実施することが妥当と考えられる。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

(1) ビジネスコースにおける実践面の充実

日本の経験を生かした日本型経営を実践的に教え、かつ企業コンサルティングまで行い着実なフォローアップをする、という VJCC のビジネスコースは、受講生のみならず、VCCI 等からも高い評価を得ている。これは他のビジネススクールにはない同センターの独自の取り組みでもあり、今後もこのアプローチを取っていくことがプロジェクトの効果を高めることに繋がることは間違いない。ただし、コース運営の効率性のためには、現地講師を更に育成することも欠かせない。その場合、日本人講師は日本型経営について、現地講師はベトナムのビジネスに関する事項（税制や各種手続きなど）を教えるというように、それぞれの特性を生かした有効な組み合わせとすることが必要である。また、インパクトの拡大のために、企業コンサルティングの結果をビジネスコース全体にフィードバックすることが必要である。コンサルティングを行った企業を「モデル企業」としてコース受講生の見学先にすることや、コンサルティングによる改善事例をコースの講義に取り入れていくことが求められる。

(2) タイムリーな専門家の配置

本プロジェクトでは、日本人専門家は一般の受講生を対象としたビジネスコース、日本語コースの講師を務めており、その講義の質によって VJCC の評判自体も左右される。特にビジネスコースは「実践」型であることを特徴にしているため、その講師を務める日本人専門家は、中小企業の経営指導等の経験を豊富に持っていることが望ましい。各講義に適した日本人専門家をタイムリーに派遣するため、VJCC は専門家の専門性や資格、投入時期を明確にした年間計画を作成しておくことが肝要である。

(3) FTU との関係強化

FTU は VJCC の C/P 機関として位置付けられているものの、現在までのところ、VJCC プロジェクトへの関わりはセンター所長等の一部スタッフの配置にとどまっている。両者のコミュニケーションを深め、かつ、活動面でも連携を強めて相乗効果を生めるようになれば、ベトナム国内における両者の評判を高めていくことに繋がると考える。

(4) VJCC の権限強化

現状では、VJCC スタッフの雇用、給与額及び昇給の決定は、FTU 学長の承認を得ることになっている。しかしながら、プロジェクトを効率的に運営するためには、これらは VJCC の両所長の権限で決定できるようにすることが望ましい。また、C/P 研修への参加者についても、これまでは FTU 学長が主に決定していたが、プロジェクトへの裨益効果の点からは、その選定において VJCC の関与度が高まる必要がある。

(5) 収支構造の見直し

日本人専門家の派遣経費や機材供与費を除いたセンター運営・活動経費は、センター収入からの支出及び JICA 現地業務費による支出で賄っており、その割合は現地業務費からの支出がセンター収入からの支出の3倍以上(2004年度は、センター収入からの支出 81,348US\$ に対し、現地業務費支出は 279,494US\$)となっている。今後、センター運営の自立性を高めていくためには、収支構造の見直し、収益性の向上が必要となる。ただし、公的な性格を有した機関であることから、単純な利益追求型に陥らないよう留意しなければならない。また、

収入手段についても、将来的には寄付や受託費、補助金、交流事業におけるイベント有料化などの資金リソースを拡大していくが必要になる。

付属資料

- 1：終了時評価調査ミニッツ
- 2：終了時評価グリッド

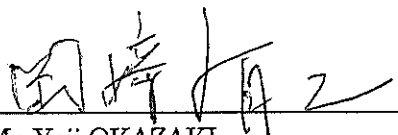
MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE VIETNAM-JAPAN HUMAN RESOURCES COOPERATION CENTER

The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Yuji OKAZAKI visited the Socialist Republic of Vietnam from 22 to 28 May 2005 for purpose of evaluating the achievement and underlying issues of Japanese Technical Cooperation for the Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center (hereinafter referred to as "Project"), jointly with the Vietnamese authorities concerned.

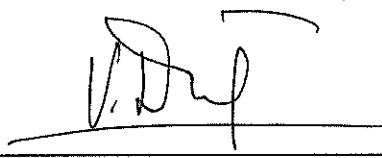
During its stay in the Socialist Republic of Vietnam, the Team had a series of discussion and exchanged views on the evaluation with the Vietnamese authorities concerned as well as counterparts and experts of the Project

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

Hanoi, 26 May 2005



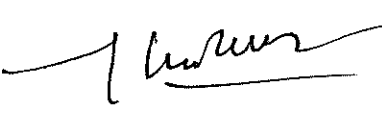
Mr. Yuji OKAZAKI
Team Leader
Japanese Evaluation Study Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



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



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



Prof. Dr. Hoang Van Chau
Rector
Foreign Trade University
Vietnam

ATTACHED DOCUMENT

I. INTRODUCTION

The Project started in September 2000 and about five (5) years will be passing soon. JICA sent an evaluation mission at this moment and the team evaluated achievement of the Project activities, discussed future perspectives and development of the Project.

The ultimate goal of the current mission is to (1) evaluate the achievement of the Project, (2) discuss the future direction of the project, (3) confirm and share the common understanding of the prospective vision of the Project between Vietnamese and Japanese sides.

II. EVALUATION RESULTS

II-1. Methodology of Evaluation

Performance of the Project was studied based on the verifiable indicators identified in the PDM and other relevant information collected before and during the visit of the evaluation team, and the evaluation was made based on the following five (5) criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability, the contents of which are stated below.

(1) Five Criteria

(a) Relevance

Relevance refers to validity of the purpose and the overall goal of the project in connection with the development policy of the Vietnamese Government as well as the needs of beneficiaries.

(b) Effectiveness

Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the project.

(c) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the input of the project was efficiently convert into the output.

(d) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative impact caused by implementing the project, including the extent to which the overall goal has been/is

expected to be attained.

(e) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the country can further develop the project, and the benefits generated by the project can be sustained under the country's policies, technology, systems and financial state.

II -2. Summary of the Evaluation

(1) Relevance

The Project is relevant to the policies of the Vietnamese Government as well as the needs of the Vietnamese people, particularly of industries, and consistent with the cooperation policy of the Japanese Government.

The Overall Goal of the Project is consistent with the Vietnamese Government's development policy. Human resource development is a priority policy area for the Vietnamese Government, which is indicated in the 7th Five-Year Plan for Socio-Economic Development (2001-2005).

The advantage of Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center(hereinafter referred to as "VJCC") as the executing agency of the Project has also been confirmed. VJCC has become an appropriate organization in Vietnam in which attendees can learn advanced management techniques, and also functions as a center for strengthening mutual understanding and promoting friendship of people between Vietnam and Japan.

(2) Effectiveness

The Project Purpose has been successfully achieved. The number of seminars, applicants and participants increased steadily in each course. The number of business course attendees exceeds a thousand per year in both centers. Approximately 500 people participated in Japanese language courses and seminars every year in both centers respectively. The total number of participants of exchange activities reached nearly 50,000 in Hanoi, and 21,000 in HCMC. Course evaluation by attendees revealed high satisfaction in each course. These show that the Project has increased its effectiveness.

The name of VJCC has become widely known among Vietnamese and Japanese residents. From interviews with related organizations and group discussions with business course attendees it can be assumed that VJCC has been establishing a high reputation.

(3) Efficiency

In total 17 long-term experts and 43 short-term experts were dispatched from Japan for five years. Quality and specialty of most long-term experts was adequate enough to achieve the Project outputs in spite of some delay and failure of dispatching. VJCC has succeeded in establishing management system by fully utilizing the limited inputs although the sufficient number of C/Ps was not assigned especially in the early stage of the Project.

Counterpart training in Japan contributed the improvement of the project management of VJCC through understanding Japanese way of management. Also training for business course attendees proved quite useful in terms of exposing them to the advanced market economy.

(4) Impact

There are many impacts that have been observed surrounding the Project. Interview survey revealed that business course attendees recognized that VJCC training brought about improvement in their knowledge and management capability, which definitely contributed to better business performance. Both centers try to establish human network among Japanese language lecturers in Vietnam. Many seminars and meeting were held by tying up with other Japanese training institutions. Consultation activities such as support for establishment of Japanese language course in selected secondary schools could have large and long-term impacts.

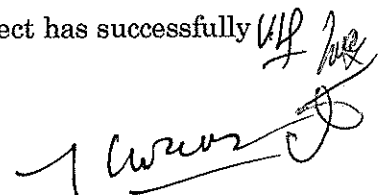
(5) Sustainability

VJCC's positioning as high-end, short-term, practical knowledge training provider, was already established, which was shared and praised by many. However, VJCC's role and positioning in long-term is still neither clear nor shared among relevant organizations both in Vietnam and Japan.

VJCC has sufficient operation and management capacity, however, most part is administrated by Japanese side. Although the amount of revenue from VJCC activities has been constantly increasing, most of expenditures are born by JICA. Since the Project is a joint undertaking by the FTU and JICA, different from ordinary technical cooperation projects for technical transfer, the policy for institutional and financial management should be discussed.

II-3. Conclusion

Five years have passed since the beginning of the Project, the Project has successfully

Handwritten signature and initials in black ink, located at the bottom right of the page. The signature appears to be 'W. W. W.' followed by a large, stylized flourish.

achieved its purpose. It is found that VJCC has flexibility to revise programs according to expectations of attendees and the needs of the society while achievement of outputs were heavily dependent on quality and quantity of Japanese experts.

Strong commitment and concerted efforts of both Japanese experts and Vietnamese C/Ps are needed for the further development of VJCC. Among others, the management of the Project should work out and implement an overall strategy to establish a sound and effective management structure within the Project in order to ensure the sustainability of the Project.

In order to perform VJCC's role most effectively, further development of VJCC would be inevitable. The second phase of the Project would be implemented upon the request of the Vietnamese government. Direction of the second phase of the Project is indicated in article III.

II -4.. Recommendations

Taking the above evaluation into consideration, the Evaluation Team recommends that the followings be considered for the further development of the Project:

1. VJCC should keep the current "differentiation strategy" focusing on "being practical" and "Japanese management technique and experiences" in business courses, while putting more efforts on developing local instructors who can provide effective business training.
2. Having well-experienced, high-level Japanese experts is crucial for effectiveness and efficiency of the Project. VJCC should provide appropriate annual plan that clearly defines specialization, qualification and necessary timing of short-term experts, and JICA should make its utmost efforts in dispatching appropriate experts in a timely manner.
3. FTU and VJCC should seek for better communication and cooperation in order to increase more effective interactions between their activities, which will further develop fames of both FTU and VJCC.
4. VJCC should establish more effective cooperation with other organizations in order to increase effectiveness and efficiency of its services both in terms of quantity and quality.
5. In order to increase effectiveness and efficiency of the Project, VJCC should have more authorities in its management and administration.
6. Financial structure and plan of VJCC should further be considered to strengthen

the organization's financial foundation and to increase its sustainability.

III. Direction of the Second Phase of the Project

Taking into account the importance of VJCC as a public-service entity, the following two should be considered as the most important aspects for future development of the Project:

- 1) Outcome of the Project will be delivered for the people of Vietnam widely,
- 2) VJCC will be a hub of friendship between Vietnamese and Japanese people,

Thus the direction of the Second Phase of the Project should be as follows:

1. Conduct activities "wider and deeper"

1)-1 Business Course

- Develop business courses focusing on practical knowledge based on Japanese management style
- Extend the implementation of courses to several regions in Vietnam

1)-2 Japanese Language Course

- Conduct trainer's training in order to increase the number of higher-level local Japanese language teachers

1)-3 Exchange Activities

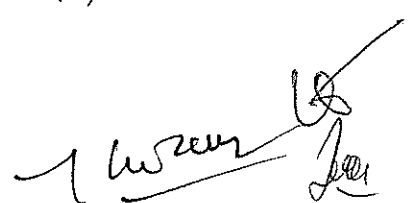
- Strengthen interactive activities in Exchange Activities in order to promote mutual understanding between Vietnamese and Japanese people through further efforts such as a) to gather business, social and/or cultural information about Vietnam and Japan and provide it to Japanese and Vietnamese people interactively, b) to promote providing necessary information to Vietnamese students who have interests in studying in Japan c) to receive Study Tour from Japan and set opportunities to exchange information and opinions between Vietnamese and Japanese people.

2. Develop the function of the VJCC as a hub for the international cooperation in Indochina region

3. Strengthen the interface among the three pillars of the VJCC activities, namely Business Course, Japanese Language Course and Exchange Activities, in order to raise synergy effects.

- Exchange information and opinions between Vietnamese and Japanese firms in Vietnam
- Introduce business manners in the Japanese Language Course

4. Make efforts on strengthening interactions between FTU and VJCC



Evaluation Grid of VJCC

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Relevance	Conformity of the Project goal to the National Development Plan of Vietnam	Importance of human resource development in the National Development Plan	National development policy, Human resource development policy	The project purpose, overall goals, and outputs are relevant with the 5-Year Plan for Socio-Economic Development (2001-05) which holds human resource development towards promotion of market economy as one of priority areas.
	Conformity with needs of beneficiaries	Was the selection of the target group adequate? Do the project objectives meet with needs of the target group?	Perception of attendees Perception of companies and industries Perception of Experts and CPs	Although specific target group was not set except JC at the beginning of the project, target groups have been narrowed down by each course based on the needs surveys and course evaluation. - BC: Trainees varied widely such as managers/ employees from SOEs to private SMEs, which showed that the project matched with the needs of wide range of people in Vietnamese industries. Needs analysis was conducted, and the results were adequately reflected on further improvements and planning for the next. - JC: Based on market surveys conducted both in Hanoi and HCMC, middle and advanced level students were carefully selected as the target group in order to avoid hampering other language institutions. - EA: Though the target group was not selected at the beginning of the project, those who already have interests in Japan relating business and language has become the main target.
		Are needs of the target group high?	Perception of course participants Perception of companies and industries Activities of similar training organizations	- BC: There seems to be a large demand for business training courses according to interview survey. VJCC courses focusing on "Being practical" and "Japanese management technique and experiences", are differentiated from services provided by other organizations. Numbers of participants in each training course and seminar were large enough, 36 and 61 in HCMC, 41 and 93 in Hanoi, respectively. There were several cases that VJCC had to refuse late-comers' registration due to a larger number of applicants than its capacity, which shows that the needs for VJCC services among Vietnamese industry people are high. - JC: Since the number of Japanese firms investing in Vietnam has been increasing, there is a growing demand among Vietnamese for learning Japanese language. There are very few language institutions which cover middle and advanced level Japanese. - EA: As the number of Japanese firms in Vietnam increases, Vietnamese takes an increasing interest in Japanese culture, economy, and business manners and so on.
		Are there ripple effects for people other than the target group?	Perception of citizen Needs of people, industries in other parts of Vietnam	Demand and needs for services of VJCC have been growing among people in other areas than Hanoi and HCMC, especially among industry organizations and Japanese language students.
		Was the selection of the CP organization adequate?	Information from Vietnamese governments Reports by Japanese Experts	FTU is one of the most prominent economic- and business-oriented higher educational institutions in Vietnam, which increased the relevance and legitimacy of the Project. However, many Project-related people argued that the degree of interactions and cooperation between FTU and VJCC in terms of their activities were less than expected, and further improvements in cooperation should be explored in the future.

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Relevance	Relevance to Japan's ODA policy	Relevance to Japan's ODA policy to Vietnam	Japan's ODA policy to Vietnam	The whole project is consistent with the Japan's ODA policy to Vietnam which gives priority to human resource development for market economy.
		Relevance to mission of the Japan Center program	JICA's information on the Japan Center program	The mission of VJCC is the same as that of other Japan Centers.
		Japan's technological advantage compared to other countries	Experiences in cooperation in the same field	Interview survey reveals that Japanese management technique represented by Kaizen, 5S and TQC is highly respected as one of the most competitive advantages, and business people in Vietnam have high expectations and satisfaction that they learn such Japanese technological advantage at VJCC.
	Others	Demarcation and cooperation with other donor's similar activities	Information on other donor's activities	BC: The Preliminary Study conducted in 1999 showed that high-end, short-term, practical knowledge training for business people was an unfilled area in human resource development programs provided by other organizations/donors and the view was endorsed by many VJCC attendees and such business-training-providing organization as VCCI.

Evaluation criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub questions		
Effectiveness	Achievement of Outputs	Achievement of Project purposes	As per Performance Table	On the whole, the project has successfully achieved the purpose of the Project. The detail of achievement is shown in Annex
	Contribution to Vietnamese human resource development	Are No of applicants and attendees increasing?	Trend of No of implemented seminars Trend of No of applicants and attendees	- BC: The number of business course attendees in HCMC constantly increased from 403 in JFY 2001/2002 to 750 in JFY 2004 and that in Hanoi did the same from 556 to 874, while the number of courses held also increased from 9 to 23 in HCMC and from 15 to 21 in Hanoi, which shows that the Project has increased its effectiveness. - JC: The number of attendees for language course is stable around 200 per year in Hanoi and around 100 in HCMC due to the limited needs for middle and advanced level courses at present in Vietnam. - EA: The number of events increased year by year. The total number of participants reaches nearly 50,000 in Hanoi, and 21,000 in HCMC.
		Is the degree of satisfaction of attendees high?	Satisfaction level of attendees Perception of Experts, CPs	- BC: Course evaluation by attendees in HCMC revealed very high satisfaction in "Course-contents" marking 8.36 of full-mark 10, and in Hanoi did the same in "Knowledge-application more-than effective" marking 7.62 in JFY 2004. - JC: The results of questionnaire show that 70-80% of attendants were satisfied with courses and seminars.
		Has management ability of attendees improved?	Perception of attendees Perception of target companies, industries	Although no adequate quantitative measurement was found, interview survey both in HCM and Hanoi found that those participants were sure that they increased their management capability. In order to increase the effectiveness many showed interests in taking VJCC instructors' diagnosis and consulting service as follow-up business courses.
		Is reputation in business society high?	Perception of business society	All of JETRO, VCCI and JBAH in HMC expressed their views that VJCC has been establishing a high reputation, and a couple of business organization in Hanoi also did the same view. Group discussions with attendees in 2 cities revealed that they recommended their colleagues and friends to take VJCC business courses and that they had recognitions of VJCC's high reputation.
	Promotion of mutual understanding	Is the degree of satisfaction of attendees high? Is reputation of VJCC by citizen high?	Satisfaction level of attendees Perception of Experts, CPs Perception of citizen Perception of involved parties	According to questionnaires, most participants found courses useful to understand Japanese and Vietnamese culture. The name of VJCC has become widely known in both cities among Vietnamese and Japanese residents. Number of users of VJCC library, which has valuable 13,000 books and 7,500 DVDs, Video tapes and CDs relating Japanese business, language and culture, has been increasing. VJCC is recognized as a unique base for providing information about Japan.
	Factors contributed to achieve the Project purposes	Were curriculums, textbooks, syllabus, materials of courses developed?	Developed curriculums, textbooks, syllabus, materials of each course	- BC: Each instructor had a responsibility to prepare syllabus and course materials, but those materials were properly accumulated in VJCC. Standard format of teaching/instruction by Vietnamese lecturers were already established in several, but courses instructed by Japanese lecturers were still dependent on each instructor's experiences and style. - JC: Handouts and materials were developed by the long-term expert and lecturers for each course, and properly accumulated in VJCC.

Evaluation criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub questions		
Effectiveness		Has management ability of CPs improved?	No/ratio of CPs who received technology transfer Opinion of Experts	In total VJCC has 5 C/Ps in total including 2 directors at present. <u>Hanoi</u> - BC: C/P has adequately increased his management ability through smooth, frequent communication with Japanese experts - JC: Since C/P had to commit to FTU activities, CP's, contribution to the management of Japanese language course was limited. <u>HCMC</u> - JC: CP was assigned 6 months ago, and now tries to learn management skill.
		Are facilities and equipment utilizing and maintaining properly?	Facility utilization data Types and frequency of equipment used in each course	Facilities and equipment were properly used. Necessary equipment for activities was mostly provided. Number of books and software in library needs to increase for both Japanese language course and exchange activities. <u>HCMC</u> Computers are used only in some Japanese language courses. The way to make full use of computers should be considered.
		Were public relations sufficient?	Records of public relations	Publicity of the project was conducted properly by newspaper, radio, TV programs, internet news, E-mails and so on. Also the home page of VJCC was set up as a more effective tool for public relations.
	Factors hampered to achieve the Project purpose	Degree of influence by personnel change or resignation of CPs	No of persons changed or resigned, and its reasons	Adequate number of CPs were not assigned, and assigned CPs changed often at the outset of the project. Due to the shortage of CPs, VJCC had to employ local staff, instead of CPs such as program manager and program assistant.
		Were VJCC able to get appropriate budget?	Annual budget, financial tables Opinion of involved parties	Although VJCC operation was not hampered by budget restraint, the Project as a whole constantly widened its deficit to 2.83 billion VND in HCM and 2.42 billion VND in Hanoi in JFY 2004. If Japanese experts' cost is included, the deficit becomes larger, and this limits the capability to expand both scale and effectiveness of the Project.
		Other factors influenced		The location of VJCC-HCMC, which is in flooded area in rainy season, is far from the center of the city. Problem of access influenced the number of attendees especially for JC and EA.

Evaluation criteria	Evaluation Questions		Information sources	Results of evaluation
	Main Questions	Sub questions		
Efficiency	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from Japanese side	Appropriateness of number, specialty, timing of dispatch of Japanese long-term experts	Project data Experts, CPs Project reports	Quality and specialty of most long-term expert was adequate enough to achieve the project purpose. However, absence of business course expert in HCMC for almost 2 years hampered output of the course. The exchange activity expert in HCMC was not dispatched. Recruiting system of adequate long-term experts should be improved.
		Appropriateness of number, specialty, timing of dispatch of Japanese short-term experts	Project data Experts, CPs Project reports	- BC: A total of 22 short-term experts were dispatched in 25 opportunities. Project related people observed that number, specialty, timing of dispatch of Japanese short-term experts were almost appropriate except some cases that experts could not effectively modify course contents in order to match with the needs of Vietnamese people and could not make effective presentation and communication. Many raised repeatedly the importance of dispatching the most qualified, appropriate short-term experts in order to increase the Project's efficiency and fame. - JC: One short-term expert was dispatched during the whole project period. - EA: Only two short-term experts were dispatched for aikido and exchange program in Hoi An. Considering the absence and delay of dispatch of long-term expert in both HCMC and Hanoi, the number of short-term expert should be increased.
		Appropriateness of number, training contents, period and timing of counterparts training in Japan	Table on the acceptance of CPs Reports from agencies accepted trainees Experts, CPs	The CP training in Japan contributed the improvement of the project management of VJCC through understanding Japanese way of management. Also training for business course attendees proved very useful in terms of exposing them to the advanced market economy. There seems, however, to be room for improving FTU's selection procedure of trainees such that they are directly relevant to the purpose of this training course.
		Appropriateness of quality, size and convenience of building and facilities for the project	Experts, CPs Questionnaire for attendees	For the most part quality, size and convenience of facilities seem appropriate while there lacks small rooms for Japanese language course with proper materials in terms of a sound effect.
		Appropriateness of type, quantity and timing of provided equipment	Inventory of equipment Reports of equipment utilization Experts, CPs	All most all equipment and materials including books in library were actively utilized and operation and maintenance were well arranged.
		Appropriateness of budget size	Project data Table of actual cost-sharing Experts, CPs	Though the amount of revenue from VJCC activities has been constantly increasing, most of expenditures are born by JICA. From the view point of sustainability, the policy for financial management should be discussed.
	Appropriateness of quality, quantity and timing of inputs from Vietnamese side	Appropriateness of number, placement and ability of CPs	Actual assignment record Experts, CPs	VJCC has 5 CPs who have been assigned by FTU in total and still 3 posts are vacant. - BC: In HCM no C/P was dispatched, which hampered the efficiency of the Project in terms of planning, recruiting Vietnamese lecturers, particularly at the initial stage. - JC: In Hanoi C/P has been assigned since October 2000 and changed to be the present C/P in May 2003. Since both of them held posts in FTU, they could not spare much time for planning and management of VJCC. In HCM C/P has been assigned since Nov.2004 who does not have much experience in management. - EA: No C/P was dispatched.

Evaluation criteria	Evaluation Questions		Information sources	Results of evaluation
	Main Questions	Sub questions		
Efficiency		Appropriateness of placement of directors and course managers	Actual assignment of directors, course managers Experts, CPs	Placement of directors was appropriate though frequent change of directors were observed at the beginning phase of the project. Delay and lack of dispatching course managers led to inefficient conditions for the whole management of the project.
		Appropriateness of recruitment and training of Vietnamese lecturers	Project reports Experts, CPs	- BC: Vietnamese lecturers who were ad-hoc-based recruited mainly from outside FTU covered 30%-45% of business courses. The number of capable Vietnamese lecturers is not abundant, which puts continuous efforts in ad-hoc recruiting and increases needs in developing appropriate local lecturers. - JC: The number of qualified Vietnamese lecturers who can teach advanced/middle level Japanese is extremely limited. Though some of part-time lecturers were covered by FTU, great efforts must be made to recruit and develop local lectures through teacher network and by tying up with the Japanese training institutions.
	Appropriateness of project management	Did the SC function appropriately?	RD of SC Experts, CPs	SC was held almost once a year which functioned as official meetings to share information and present activities of VJCC. Further meetings between Japanese directors and the Rector of FTU were essential to solve important management issues such as cost sharing for VJCC account; salary raise, C/P training.
		Did monthly/weekly meetings function appropriately?	Project reports Experts, CPs	Weekly meetings were held in both centers and improved communication between Japanese and Vietnamese staff.
		Was understanding between CPs, lecturers and experts improved well?	Project reports Experts, CPs	Understanding between experts and local staff has improved quite well.
	Factors hampered efficiency	Other factors influenced	Experts, CPs	Due to the ambiguity of future of VJCC, which is a time-limited project, local staff often resigned.

Evaluation criteria	Evaluation Questions		Information sources	Results of evaluation
	Main Questions	Sub questions		
	Prospects for achievement of the overall goal	Will the overall goal be achieved in 3-7 years after the completion of the project?		
Impact	Economic aspects	Is improvement of attendees' knowledge and ability of management contributing to better business performance of industries?	Government officials, executives Experts, CPs Data of the target sector Executives of companies joined the business course VCCI	It may take longer years than expected to achieve overall goals because they are too abstract to realize by one Project with limited resources. Interview survey revealed that VJCC attendees recognized that VJCC training brought about improvement in their knowledge and management capability, which definitely contributed to better business performances, although quantitative measurement was difficult.
	Social aspects	Will the relationship between the people in Vietnam and Japan be strengthened?	Questionnaire for attendees Executives of companies Experts, CPs	The cooperation between Vietnam and Japan is widening mutual understanding of both countries. Course evaluation revealed that exchange activities made a strong impression on people about both Vietnamese and Japanese culture.
	Other aspects	Are there any other effects to other universities and similar organizations?	Other universities, similar organizations Experts, CPs	• BC: Although some for courses and many for seminars participated in VJCC business-related activities form other universities/organizations, there seemed to be limited impacts on other universities and similar organizations up to now. • JC: Both centers try to establish human network among Japanese language lecturers in Vietnam. Many seminars and meetings were held by tying up with other Japanese training institutions. Consultation activities such as support for establishment of Japanese classes in selected junior high schools could have large and long-lasting impacts.
		Are there any unexpected effects?	Government officials VCCI, JBAH Experts, CPs	VJCC has become to be a center to disseminate information on studying in Japan. Everyone can easily access such information easily in the library, which contributed to increase the number of visitors.
	Does the project contribute highly to the impact produced?	Are there demarcation or synergy effects with other related training organizations?	Related training organizations Experts, CPs	• BC: Interview survey revealed that VJCC's differentiation strategy focusing on "Being practical" and "Japanese management technique and experiences" is well understood by people in related training organizations. It is estimated that there were some indirect, positive impacts on others by VJCC's clear course planning that focused on its own advantages.. • EA: VJCC works in closer cooperation with EOJ, JF, JBA and other related organizations for more effective implementation of activities with limited resources.
		Is there a difference in the work performance of persons in the same company who were trained and persons who were not?	Executives of companies Questionnaire for attendees	At interview survey many attendees responded that there were clear differences in their management capabilities between before and after VJCC training, which becomes the main reason that those companies have continual interests in sending their employees to VJCC.

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information sources	Results of evaluation
	Main Questions	Sub questions		
Sustainability	Institutional aspects	Is the positioning of the VJCC in related societies clear?	Work plans of VJCC Government officials Experts JICA office	- VJCC's positioning as high-end, short-term, practical knowledge training provider, was already established, which was shared and praised by many. However, VJCC's role and positioning in longer-term is still neither clear nor shared among relevant organizations both in Vietnam and Japan. - Since VJCC is not authorized as a corporate body, it has difficulties in management and administration.
	Organizational aspects	Is work-force plan adequate?	Organization chart, regulations Records of staff placement Project reports	The number of trained Vietnamese staff is insufficient for improving and expanding the Project. Qualified personnel as CPs is essential for sustained operation of the Project, while the number of CPs dispatched from FTU is obviously small.
		Does the organization have capability to continue and manage the project?	Government officials Experts, CPs	VJCC has sufficient operation and management capacity; however, most part is administrated by Japanese side. If present local staff will keep working at VJCC, VJCC may sustain its operation but only with the Japanese support.
		Has the organization formulated work plans?	Work plans of VJCC	Annual work plans were formulated by each course. Long-term plans were not formulated mainly due to VJCC's activities heavily depend on availability of Japanese experts.
	Financial aspects	Is the financial situation of VJCC good?	Various financial tables Experts, CPs	VJCC has constantly widened its deficit during the Project period and JICA has increased financing in order to fill the deficit, which shows that VJCC has a constant, financial vulnerability.
		Are efforts for independent securement of financial resources proceeding smoothly?	Financial data University staff	Although the amount of income has increased, cost recovery ratio of VJCC has worsened. There should be a clear orientation to what extent the figure should be improved.
		Will Vietnamese and Japanese industries give financial support for VJCC?	VCCI, JBAH	There was no direct, financial support from Vietnamese and Japanese industries in the Project period. There is no clear sign of increase in financial support by those in the future.
	Technical aspects	Will CPs have ability on operating and managing VJCC by themselves?	Work plans of VJCC Project reports Experts, CPs	Even though all CPs and local staff stay at VJCC for long, it seems quite difficult to operate and manage VJCC by themselves because this is not a project for technical transfer. Japanese side should consider providing financial and personnel support from longer-term of viewpoint.
		Are No of materials increasing? Is quality of materials improving?	Materials of VJCC Experts, CPs	The more courses were conducted, the more materials were accumulated in VJCC. Materials and methodologies of lectures seemed to be constantly improving because of course repetition and reflection of attendees' evaluation.
		Will other organizations and industries give technical and operational support?	VCCI, JBAH Universities, other organizations	Such support as providing seminar-lecturer and company visit opportunities were provided by JETRO and JBAH. According to interview survey, VJCC seems to be able to expect such indirect support continuously, though not too much, even in the future.

Remarks: VJCC: Vietnam Japan Human Resources Cooperation Center FTU: Foreign Trade University BC: Business course JC: Japanese language course EA: Exchange activities
HCMC: Ho Chi Minh City SOE: State-Owned Enterprises SME: Small and Medium Sale Enterprises VCCI: Vietnam Chamber of Commerce and Industry
JFY: Japanese Fiscal Year (April-March) JETRO: Japan External Trade Organization JBA: Japanese Business Association JBAH: Japanese Business Association of Ho Chi Minh City

参考資料

フェーズ2実施に係る各種協議

- 1.フェーズ2の実施について
- 2.VJCCの中長期的実施体制について
- 3.R/Dの締結について

付属1 討議議事録(R/D)

付属2 ミニッツ

付属3 フェーズ2事業事前評価表

フェーズ2実施に係る各種協議

1.フェーズ2の実施について

今回の調査では併せてフェーズ2についての協議も実施され、実施に際しては、フェーズ1の発展型として、以下の方向性で活動を展開することがベトナム側・日本側双方の関係者間で確認された。

なお、同センターの一定の自立発展的な運営を目指しつつも、パブリックサービスとしての役割に照らしベトナム国民全体に広く裨益することを念頭に置いて、収益追及面だけが強調されすぎないように留意することが肝要である。

(1) “より広く、より深く” 活動を展開

フェーズ2では、フェーズ1において実施した各種活動を土台として、更にそれらを発展させていくことになる。裨益インパクトの面からターゲット層を量的・面的に拡大していくとともに、その内容を多様化していくことが求められる。また、同時に質的な向上を図りながら、より深く知識・技術を浸透させていくことが重要である。各主要活動における“より広く、より深く”の具体的な実施方針は以下のとおり。

ア) ビジネスコース：現在のコースの実施方針である「日本型経営をベースに実践面に重点を置いた内容」を継続するが、更に質の充実を図っていく。また、面的な広がりとして地方への展開を行う。更にカスケード的に裨益効果を広げる工夫として、1) 既に専門家からコンサルティングを受けた企業を“トップランナー”と位置付け、そこからベトナムの企業に「日本型経営」を伝播させてもらう、2) 複数の業種が入ったモデル地域を設定し、その地域に対して集中的に講義、コンサルティングを行い、そこを拠点の一つとして「日本型経営」を普及させる、などの方法も考え得る。この他、ベトナムの大勢を占める小規模事業の事業主を対象としたコースを実施することも検討する。

イ) 日本語コース：レベルの高い日本語教師、中等教育における日本語教師を育成するための講座の実施、日本語教師のネットワーク形成による日本語教育全体の強化などを行う。

ウ) 交流（相互理解）事業：既に日本への留学情報の提供などは行われているが、更にベトナムと日本の相互理解を促進するために双方向性の取り組みを強化する。具体例として、経済、社会、文化面におけるベトナム及び日本の情報収集とその双方向発信、日本からのスタディツアー参加者とベトナム人との意見交換の場の設定などが考えられる。

(2) インドシナ域内協力の拠点としての活用

域内の日本センターの効果的・効率的運営の方法として、各センター間の連携を取りながらビジネスコースや日本語コースを実施する。具体的には、1) 各センターのコース設計段階から連携を行う、2) センター間に専門分野の異なる長期専門家を配置し、それらの専門家がセンター間を巡回して講義を行う、3) 日本から派遣する短期専門家が各センターを巡回して講義を行う、といった方法が考えられる。また、この場合、コース設計や講義スケジュールのコーディネートを行う必要があるが、VJCCは他の日本センターに先駆けて開設されており、かつ、インドシナ域内の他国に比して市場経済化が進んでいる国に存在していることから、域内にある各日本センターのリーディングセンターとして、センター間連携のためのコースの総合設計やコーディネート役を担うことが期待される。また、日本センター事業に止

まらず、インドシナ地域における域内協力の拠点や場としての活用（例えば、市場経済化に係る域内ワークショップの開催など）も有効である。

(3) センターの各活動間の連携による相乗効果の向上

現在のセンターの活動の3本柱（ビジネスコース、日本語コース、交流事業）間の連携を強めることで、相乗効果を高めるとともに、日本センターとしての一体感、統一イメージの醸成を図る。一例としては、ベトナム企業と日系企業間の意見・情報交換の実施、日本語コースにおける日本のビジネスマナーの紹介あるいはビジネス日本語の実施、などが挙げられる。

(4) FTU と VJCC との間の連携促進

フェーズ1の終了時評価調査の結果の提言に前述したとおり、C/P 機関である FTU の VJCC への関わりは、センター所長等の一部スタッフの配置にとどまっている。VJCC ハノイは FTU 構内にあり、VJCC ホーチミン市においても 2006 年 6 月にはセンター協に FTU ホーチミン市校がオープンするという位置関係にあることから、両者の連携を強めながら活動を展開していくことは相互に正の作用をもたらすことになる。また、活動連携を通じて両者間のコミュニケーションが向上するという副次的効果も期待される。まずは、VJCC 専門家が FTU にてセミナー、単発講義などを開催することなどから始めることが想定される。

2.VJCC の中長期的実施体制について

VJCC の目標である市場経済化に資する人材育成やベトナム・日本両国の相互理解促進のニーズは、時間の経過とともに内容は異なってくるものの、その重要性には変わりはなく、VJCC の活動に対しては中長期的に協力を継続すべきであると思われる。他方、JICA にて現在の規模の予算を中長期的に投入し続けることは、予算的制約及び技術協力の枠組みの観点からも困難であることから、その中長期的運営のためには、別途何らかの予算措置が検討される必要がある。

現実には、現時点での VJCC の運営体制のままでは、JICA による投入無くして運営を継続することは不可能に近い。今後、VJCC の活動方針・方法（現地講師の活用など）によっては、運営に要する経費を減少させることや、受講料の値上げ、寄付の受け入れ、事業受託、有料イベントの実施等によってある程度の収益向上を図ることは可能であるものの、VJCC 運営経費全般をセンター活動収入のみにて賄うには不十分とみられ、政府補助金なども必要となろう。

よって、VJCC を継続的に運営していくために日本としてどのような予算措置を行い、人的・財政的支援を実施していくのかという点については、VJCC の中長期的役割や機能を改めて検討したうえで、関係者間にて協議を行う必要がある。

3.R/D の締結について

終了時評価調査の結果に基づき、JICA ベトナム事務所及びベトナム側関係者との間で、フェーズ2開始に向けた協議及び準備が行われた。R/D の署名交換は 2005 年 8 月 29 日に行われた。なお、最終的に合意されたプロジェクト計画は、終了時評価調査時の協議内容から変更はない。

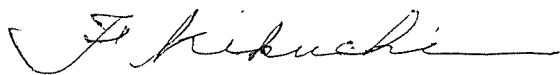
**RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR VIETNAM-JAPAN HUMAN RESOURCES COOPERATION CENTER (PHASE II)**

In response to the request of the Government of Vietnam, the Government of Japan has decided to cooperate Japan-Vietnam Technical Cooperation Project for the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center Phase II (hereinafter referred to as “the Project”) in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Vietnam, signed on October 20, 1998 (hereinafter referred to as “the Agreement”) and the Embassy of Japan’s note No. J. D. 65/2005 dated 15/June/2005.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation program of the Government of Japan, will cooperate with the authorities concerned of the Government of Vietnam for the Project.

JICA and the Vietnamese authorities concerned had a series of discussions on the framework of the project. As the result of the discussions, JICA, Ministry of Planning and Investment of Vietnam, Ministry of Education and Training of Vietnam and Foreign Trade University, agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

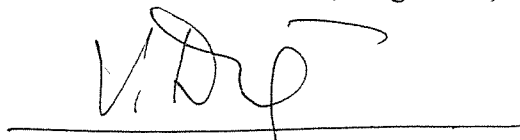
Hanoi, August 29, 2005



Mr. Fumio Kikuchi
Resident Representative
Japan International Cooperation Agency
Japan



Dr. Ho Quang Minh
Director General
Foreign Economic Relations Department
Ministry of Planning and Investment, Vietnam



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



Prof. Dr. Hoang Van Chau
Rector
Foreign Trade University
Vietnam

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN the government of Japan (represented by JICA) and the Government of the Socialist Republic of Vietnam

1. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will implement the project for the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center Phase II (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I. In case the Master Plan has to be amended in the Project, both governments will agree to and confirm these amendments by exchanging Minutes of Meetings.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

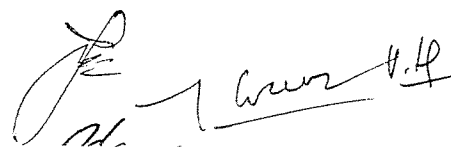
JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article VI of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VIII of the Agreement will be applied to the Equipment.

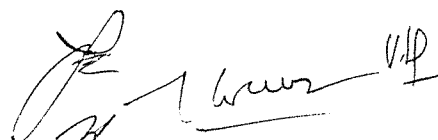
3. TRAINING OF VIETNAMESE PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Vietnamese personnel related to the Project for technical training in Japan.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM

1. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Vietnamese nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Socialist Republic of Vietnam .
3. In accordance with the provisions of Article VI of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will grant in the Socialist Republic of Vietnam privileges, exemptions and benefits given in ANNEX IV to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VIII of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Vietnamese personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the services of Vietnamese counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex V.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the buildings and facilities as listed in Annex VI.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

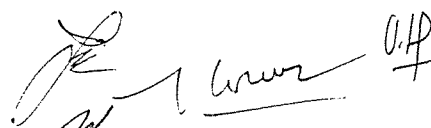
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam, will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Rector of the Foreign Trade University (hereinafter referred to as "FTU"), as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Directors of the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Chief Advisor will be assigned as the Japanese Director of VJCC who will cover the two centers and provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Vietnamese counterpart personnel on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to Vietnamese counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, Steering Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VII.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Vietnamese

Handwritten signatures and initials in black ink, located at the bottom right of the page. There are two distinct signatures, one appearing to be 'JICA' and the other 'Vietnam', with some additional initials to the right.

authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VII of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Socialist Republic of Vietnam except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

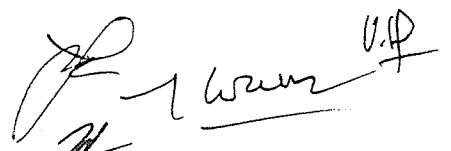
There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Socialist Republic of Vietnam on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MESURES TO PROMOTE UNDERSTANDING AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Vietnam.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be five (5) years from September 1st, 2005.

Handwritten signature and initials, possibly reading "U.P." and "Wan".

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	PRIVILIGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS
ANNEX V	LIST OF VIETNAMESE COUNTERPARTS AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX VI	LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VII	STEERING COMMITTEE

 Wun 11-10

ANNEX I MASTER PLAN (Tentative)

1. Title of the Project

The Japanese Technical Cooperation for the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (hereinafter referred to as "VJCC") Project Phase II in Vietnam

2. Overall Goal

To enhance competitiveness of business and human resources development in Vietnam in the market economy and to promote for mutual understanding between the Social Republic of Vietnam and Japan.

3. Project Purpose

(1) The Project will strengthen the implementation structure of VJCC as an institution which provides various high-quality courses and seminars that contribute to enhancement of the competitiveness of business and human resources development in Vietnam, and deepen the mutual understanding between the two countries.

(2) To promote VJCC as a hub that connects other Centers of this kind in the ASEAN member-countries (hereinafter referred to as "The Centers").

4. Output

(1) Management system of VJCC will be strengthened, and it will be managed effectively, efficiently and continuously.

(2) Business courses will continuously offer practical knowledge and skills pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be nationalized gradually.

(3) Japanese language courses will continuously fulfill the needs of the general public, professionals in business and the public sectors and Japanese language teachers. The implementation of the courses will be nationalized gradually.

(4) VJCC will become a coordinating body for promoting human network between two countries.

(5) VJCC will promote regional cooperation in coordination with the Centers. In addition VJCC will utilize know-how of the Centers for effective and efficient implementation of the activities.

5. Activities

(1) The Project will build the basis for implementation of smooth and sustainable operation of the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center. Also, the Project will strengthen the system for independent operation of the Center.

1-1 Holding the Steering Committee meeting once a year

1-2 Formulation of a long-term operation plan (operation policy, fiscal plan, action policy)

1-3 Establishment of various systems for the smooth operation of the Center (development of various regulations, etc., related to personnel affairs, salaries, etc.)

1-4 Monitoring of the operation plan

(2) The Project will strengthen the system for implementation of various practical business courses, seminars and trainings. Also, the Project will provide high-quality courses tailored to the national needs.

2-1 Formulation of curriculums for business courses

2-2 Recruitment of national instructors and creation of a network of relevant organizations

2-3 Holding of various business courses and seminars, implementation of training courses

2-4 Strengthening follow-up activities of business course

2-5 Enhancement of business courses taught by national instructors

2-6 Monitoring of the above mentioned courses, implementation of questionnaire surveys to the participants in the courses, analysis of the results of the questionnaire surveys and its feedback

(3) Various courses and seminars for Japanese language will be held. Also, the Project will provide advice and assistance to the Japanese language education in Vietnam.

3-1 Formulation of curriculums for Japanese language courses

3-2 Holding of various Japanese language courses and seminars

3-3 Holding of training courses and seminars for Japanese language teachers

3-4 Monitoring of the abovementioned courses, implementation of questionnaire surveys to

the participants in the courses, analysis of the results of the questionnaire surveys and its feedback

3-5 Assistance for the creation of a network of Japanese language teachers in Vietnam

3-6 Provision of advice with regard to the Japanese language education in Vietnam

(4) Various activities will be implemented in Vietnam to promote mutual understanding between Japan and Vietnam.

4-1 Implementation of various activities to promote mutual understanding

4-2 Cooperation for various activities with other related organizations.

4-3 Provision of information about Japan to various organizations in Vietnam.

4-4 Provision of information about opportunities for study in Japan

(5) The VJCC will accelerate the cooperation with the Centers for effective and efficient implementation of VJCC activities.

5-1 Exchange of long-term and short-term experts among the Centers.

5-2 Exchange of information about courses and activities among the Centers.

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

Long-term experts

- (1) Chief Advisor (Japanese Director of VJCC)
- (2) Deputy Chief Advisor (Ho Chi Minh City)
- (3) Project Coordinator, 2persons (one each in Hanoi and Ho Chi Minh City)
- (4) Expert on Business Course, 2 persons (one each in Hanoi and Ho Chi Minh City)
- (5) Expert on Japanese Language Course, 2persons (one each in Hanoi and Ho Chi Minh City)
- (6) Expert on Exchange Activities, 1person

Short-term experts

- (1) Expert on Business Course
- (2) Expert on Japanese Language Course, if necessary
- (3) Expert on Exchange Activities, if necessary

Note:

Field, number and term of assignment of experts will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultation in each Japanese fiscal year.

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. The necessary equipment for the transfer of technology by the Japanese experts.
2. Other materials and equipment mutually agreed upon as necessary.

Note:

Contents, specifications and quantity of the above-mentioned equipment will be decided through mutual consultations within the allocated budget of the Japanese fiscal year.

ANNEX IV PRIVILEGES, EXEMPTION AND BENEFITS FOR JAPANESE EXPERTS

1. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will grant exemptions from income tax and other charges of any kind imposed on or in connection with allowances remitted from abroad.
2. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will grant exemptions from customs duties with respect to importation of personal effects by the Japanese experts and their families, as well as important machinery and equipment to their activities.

ANNEX V LIST OF VIETNAMESE COUNTERPARTS AND ADMINISTRATIVE PERSONEL

The following personnel will be assigned to each Center in Hanoi and Ho Chi Minh City

1. Director
2. Business course manager
3. Japanese language course manager
4. Staff members for Business course, Japanese language course and Exchange activities
5. Computer technician
6. Accountant
7. Librarian
8. Security guard
9. Driver
10. Other part-time staff will be assigned when necessary for the activities of the Center.

Note:

Actual assignment of the above personnel will depend on the progress of the Project

ANNEX VI LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

The following will be prepared by the Government of the Socialist Republic of Vietnam for the implementation of the Project.

1. Land and Buildings
Necessary land and buildings and facilities
2. Office Space for Japanese experts
3. Other facilities mutually agreed upon as required

ANNEX VII STEERING COMMITTEE

1. Function

The Steering Committee meeting will be held when necessity arises and at least once a year in order to fulfill the following functions;

- (1) discuss and evaluate the function of the Project,
- (2) discuss the policy for the activities of the Project, and to evaluate the content of activities,
- (3) discuss other issues when necessity arises.

2. Members of the Steering Committee

(1)Members

The following members are subject to rotation from time to time.

a. Vietnamese side:

1. Representative from MPI
2. Representative from MOET
3. Rector of FTU
4. Vietnamese Directors of the Center
5. Other persons concerned approved by the Committee

b. Japanese side:

1. Representative from the Embassy of Japan
2. Representative from the JICA Vietnam office
3. Japanese Director of the Center
4. Other persons concerned approved by the Committee

(2)General Secretary

Rector of FTU

**MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY 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
(PHASE II)**

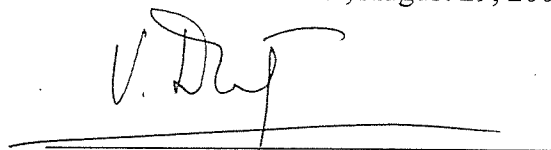
The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and authorities concerned of the Government of the Socialist Republic of Vietnam (hereinafter referred to as "Vietnamese side") had a series of meetings for the purpose of working out the details of the technical cooperation concerning the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (hereinafter referred to as "Center").

Both JICA and the Vietnamese side agreed to make this Minute of Meetings in order to confirm the mutual understandings reached through the discussions as attached hereto.

Hanoi, August 29, 2005



Mr. Fumio Kikuchi
Resident Representative
Japan International Cooperation Agency
Japan



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



Dr. Ho Quang Minh
Director General
Foreign Economic Relations Department
Ministry of Planning and Investment
Vietnam



Prof. Dr. Hoang Van Chau
Rector
Foreign Trade University
Vietnam

THE ATTACHED DOCUMENT

I. PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)

Within the framework of the Record of Discussions, both sides will work out and confirm the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") shown in the Appendix-I. The PDM will be authorized by the first Steering Committee after the commencement of the Project.

II. PLAN OF OPERATION (PO)

Within the framework of the Record of Discussions, both sides will work out and confirm the Plan of Operation (hereinafter referred to as "PO") shown in the Appendix-II. The schedule is subject to change within the framework of the R/D when necessity arises in the course of the Project implementation.

III. ORGANIZATION OF THE PROJECT

The both sides confirmed the Organization of the Project as shown in Appendix-III.

LIST OF APPENDIX

APPENDIX I	PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)
APPENDIX II	PLAN OF OPERATION (PO)
APPENDIX III	ORGANIZATION OF THE PROJECT

APPENDIX I TENTATIVE PROJECT DESIGN MATRIX

Implementing Agency in Japan : JICA

Implementing Agency Vietnam : FTU

Duration : 2005-2010

PDM0
as of Aug 29, 2005

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators		Means of Verification	Important Assumptions
(OVERALL GOAL) 1. To enhance competitiveness of business and human resources development in Vietnam in the market economy and to promote for mutual understanding between the Socialist Republic of Vietnam and Japan.		1 Number of Vietnam private companies increasing working efficiency after participates in VJCC business course 2 Number of Vietnam private companies increasing earnings after participation in VJCC business course 3 Understandings level of participants and users of mutual understanding program in VJCC		Following all data are collected at Baseline Survey Questionnaire and interview Questionnaire and interview Questionnaire and interview	Political status of The Socialist Republic of Vietnam remains stable.
(PROJECT PURPOSE) 1. The project will strengthen the implementation structure of the VJCC as an institution which provides various high-quality courses and seminars that contribute to enhancement of the competitiveness of business and human resources development in Vietnam and deepen the mutual understanding between the two countries. 2. To promote VJCC as a hub that connects other Center of this kind in the ASEAN member-countries (hereinafter referred to as "The Centers").		1 Satisfaction level of participant of business courses and seminars 2 Satisfaction level of participant Japanese language courses and seminars 3 Record of support and cooperation for establishment of a network of Japanese language instructors in Vietnam 4 Satisfaction and Understanding level of participants of mutual understanding activities between Japan and Vietnam 5 Balance of payments in each fiscal year (improvement of cost recovery ratio) 6 Number of Coordinated seminars among the centers in ASEAN member countries		Questionnaire for VJCC users and participants, Interview Questionnaire for VJCC users and participants, Interview VJCC data Questionnaire for VJCC users and participants, Interview Record of financial statement VJCC data	The government of Vietnam maintains the current policy to promote market economy.
(OUTPUTS) 1. The management system of VJCC will be strengthened and it will be managed effectively, efficiently and continuously. 2. Business courses will continuously offer practical knowledge and skills pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be nationalized gradually. 3. Japanese language courses will continuously fulfill the needs of the general public, professionals in business and the public sectors and Japanese language teachers. The implementation of the course will be nationalized gradually. 4. VJCC will become a coordinating body for promoting human network between two countries. 5. VJCC will promote regional cooperation in coordination with the Centers. In addition VJCC will utilize know-how of the Centers for effective and efficient implementation of the activities of VJCC.		1-1 Number of Steering Committee meetings 1-2 Number of other regular meetings 1-3 Fiscal plans (balance of payments) 1-4 Distribution of personnel 1-5 Establishment of various systems and regulations related to smooth operation of the Center 1-6 Monitoring and evaluation conducted 2-1 Annual implementation plan formulated 2-2 Number of business courses and seminars activities 2-3 Number of training courses 2-4 Number of participants in each course 3-1 Annual implementation plan for Japanese Language formulated 3-2 Type and number of activities in Japanese language 3-3 No. of teacher training conducted 3-4 Number of participants in each course		VJCC data VJCC data Record of financial statement VJCC data Activity reports Monitoring and evaluation reports Annual Implementation Plan Activity reports Activity reports Activity reports Annual implementation plan Activity reports Activity reports Activity reports	FTU and MOET cooperate with the VJCC

(ACTIVITIES) 1-1 The Steering Committee will hold a meeting once a year 1-2 Formulation of a long-term operation plan (operation policy, fiscal plan, action policy) 1-3 Establishment of various systems for the smooth operation of the Center (development of various regulations, etc., related to personnel affairs, salaries, etc.) 1-4 Monitoring of the operation plan 2-1 Formulation of curriculums for business courses 2-2 Recruitment of national instructors and creation of a network of relevant organizations 2-3 Holding of various business courses and seminars, implementation of training courses 2-4 Strengthening follow-up activities of business course 2-5 Enhancement of business courses taught by national instructors 2-6 Monitoring of the above mentioned courses, implementation of questionnaire surveys to the participants in the courses, analysis of the results of the questionnaire surveys and its feedback 3-1 Formulation of curriculums for Japanese language courses 3-2 Holding of various Japanese language courses and seminars 3-3 Holding of training courses and seminars for Japanese language teachers 3-4 Monitoring of the above mentioned courses, implementation of questionnaire surveys to the participants in the courses, analysis of the results of the questionnaire surveys and its feedback 3-5 Assistance for the creation of a network of Japanese language teachers in Vietnam 3-6 Provision of advice with regard to the Japanese language education in Vietnam 4-1 Implementation of various activities to promote mutual understanding 4-2 Cooperation for various activities with other related organizations. 4-3 Provision of information about Japan to various organizations in Vietnam 4-4 Provision of information about opportunities for study in Japan 5-1 Exchange of experts of long-term and short-term among the Centers in ASEAN member countries. 5-2 Exchange of information about courses and activities among the Centers in ASEAN member countries.	(INPUTS) 1. Dispatch Japanese and third country Experts (1) Long-term Experts Chief Advisor (Japanese Director of VIICC) Deputy Chief Advisor (HCMC) Project Coordinator, 2 persons (one each in Hanoi and Ho Chi Minh City) Expert on Business Course, 2 persons (one each in Hanoi and Ho Chi Minh City) Expert on Japanese Language Course, 2 persons (one each in Hanoi and Ho Chi Minh City) Expert on Exchange Program, 1 person (Hanoi) (2) Short-term Experts As necessary 2. Provision of machinery and equipment 3. Counterpart training in Japan and/or the third country (ies) 4. Budgetary allocation for local activity expense	JAPANESE SIDE 1. Japanese language course manager Japanese language course manager Staff members for Business course, Japanese language course and Exchange activities (2) Administrative staff Computer technician Accountant Librarian Security guard Driver Other part-time staff will be assigned when necessary for the activities of the Center. 1. Running expenses for implementation of the Project. 2. Provision of land, buildings and facilities 3. Budgetary allocations 4. Privileges, Exemptions and Benefits REVENUE OF THE CENTER (1) Director and manager assigned by FTU (2) Utilities for Electricity and Water (3) Facility maintenance (4) Equipment maintenance (5) Domestic telephone fee and postage fee, (6) Furniture (7) Other maintenance costs of the equipments. VIETNAM SIDE 1. Assignment of Personnel (1) Counterparts Director Business course manager Japanese language course manager Staff members for Business course, Japanese language course and Exchange activities (2) Administrative staff Computer technician Accountant Librarian Security guard Driver Other part-time staff will be assigned when necessary for the activities of the Center. 1. Running expenses for implementation of the Project. 2. Provision of land, buildings and facilities 3. Budgetary allocations 4. Privileges, Exemptions and Benefits REVENUE OF THE CENTER (1) Director and manager assigned by FTU (2) Utilities for Electricity and Water (3) Facility maintenance (4) Equipment maintenance (5) Domestic telephone fee and postage fee, (6) Furniture (7) Other maintenance costs of the equipments. (PRE-CONDITIONS) The government of Vietnam continuously offers facilities for VIICC activities
---	--	--

APPENDIX II TENTATIVE PLAN OF OPERATION
Technical Cooperation Programme

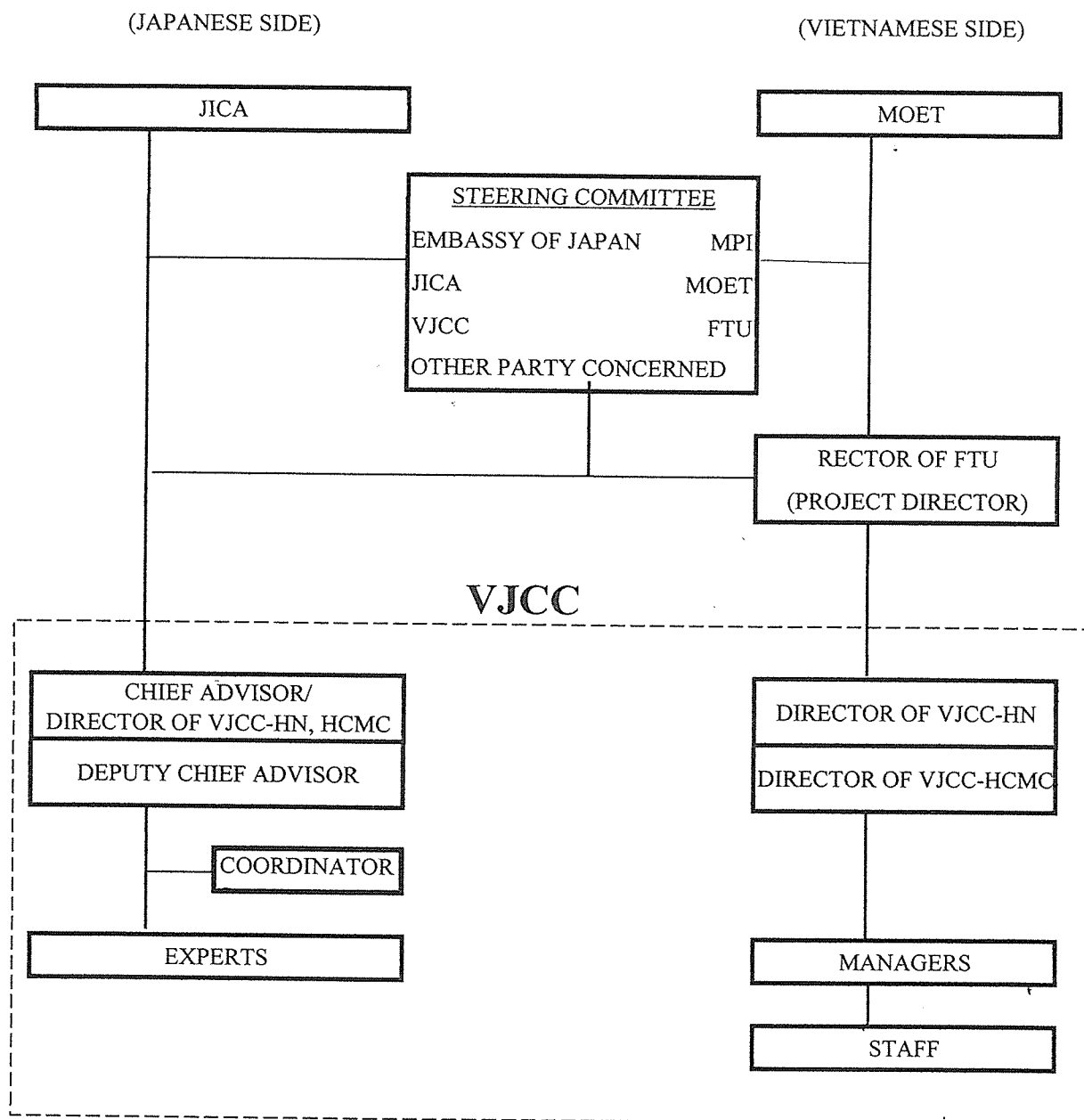
Legend; ■■■■ : the input will be continued.
■■■■ : the input will be determined when the necessity of input arises

Items	2005				2006				2007				2008				2009				2010			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1. Japanese side																								
(1) Experts																								
(a) Japanese Director																								
(b) Project Coordinator																								
(c) Business Advisor																								
(d) Japanese language Advisor																								
(e) Others, if necessary																								
(2) Provision of Machinery, Equipment and other materials																								
(3) Counterpart training in Japan/ third country (ies)																								
(4) Budgetary Allocations (Local activity expense)																								
2. Vietnam side																								
(1) Counterpart Personnel and administrative staff																								
(2) Provision of land, buildings and facilities																								
Project activities																								
2. GENERAL MANAGEMENT																								
1-1 The Steering Committee will hold a meeting once a year																								
1-2 Formulation of a long-term operation plan (operation policy, fiscal plan, action policy)																								
1-3 Establishment of various systems for the smooth operation of the Center (development of various regulations, etc., related to personnel affairs, salaries, etc.)																								
1-4 Monitoring of the operation plan																								
2. BUSINESS AREA																								
Formulation of curriculums for business courses																								
Recruitment of national instructors and creation of a network of relevant organizations																								
Holding of various business courses and seminars, implementation of training courses																								
Strengthening follow-up activities of business course																								
Enhancement of business courses taught by national instructors																								

Handwritten signatures and initials:
warz
VP
f

APPENDIX III

Organization of the Project



Handwritten signatures and initials:
 [Signature]
 [Initials]

事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

1. 案件名 ベトナム日本人材協力センタープロジェクト（フェーズ2）
2. 協力概要 （1） プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 本件は「ビジネスに関わる実務人材育成を通じたベトナムの市場経済化促進」と「日本・ベトナム間の交流・協力関係の促進」という機能を担うために 2000 年に協力を開始した「ベトナム日本人材協力センター（以下「VJCC」という。）プロジェクト」のフェーズ2を実施する技術協力案件である。フェーズ2では、VJCC がベトナムの市場経済における競争力を強化させるとともに、日本とベトナム両国の協力関係の更なる強化を推進する拠点としての機能を高めることを目的とし、1）持続的な運営が可能となるための体制構築及び現地人材の活用（現地化）、2）現地ニーズの拡大と多様化に対応するためのベトナム及び日本側関係機関との連携強化（支援体制の多様化）、3）アセアン諸国にて展開している他日本センターとの連携による協力の推進を図る拠点（拠点化）、としての役割を担うことに焦点を当て活動を行うこととする。 （2） 協力期間：2005 年 9 月～2010 年 8 月 （3） 協力総額（日本側） 10.5 億円（ハノイ日本センター・ホーチミン日本センター分） （4） 協力相手先機関 1）監督機関：教育訓練省 2）実施機関：外国貿易大学 （5） 国内協力機関：独立行政法人国際交流基金（日本語教育） （6） 裨益対象者及び規模、等 1）VJCC カウンターパート及び現地スタッフ（約 50 人） 2）三つの事業への参加が期待される年間 10,000～15,000 人（日本に関係・関心を有するベトナム人と、ベトナムに関心を有する日本人が本プロジェクトの裨益者と位置付けられる。また、行政官や民間企業の経営者・従業員、NGO、一般市民など幅広い階層への協力が可能である）
3. 協力の必要性・位置付け （1） 現状及び問題点 ベトナムでは、1986 年に採択されたドイモイ政策において、経済活動自由化のための人材育成が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 月には同国及びラオスにプロジェクト形成調査団が派遣された。 この結果ベトナム政府は、以前から要望していた外国貿易大学に対する人材育成のた

めの技術協力を本要請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、及びホーチミン市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し、2000年9月より5年間の予定で協力を開始した。

2005年5月に実施した終了時評価調査では、VJCCが提供するビジネスコースは、日本が比較優位を持つ生産管理や品質管理等に関する実践的な技術及び経験を学べる場として、受講生及びベトナム産業界から高い評価を得ていることが確認できた。また、日本語コースでは、他機関では提供していない中・上級クラスの日本語コースを実施するだけでなく、現地での日本語教師ネットワーク構築の拠点として、日本語教授法に関する情報の発信を行うだけでなく、ベトナムが推進している中等教育における日本語教育導入の側面支援なども行っており、ベトナムにおける日本語教育の中心的役割を果たしているとの評価を得ていることも確認された。更に、交流事業による日本文化や情報の提供、図書館の開放などにより、VJCCがベトナムにおいて日本に関する各種情報を入手出来るセンターとして広く認識されていることが確認された。

あわせて、終了時評価調査団とベトナム政府関係者との協議において、VJCCはベトナムにおける日本とベトナム両国の友好関係の象徴であり、ビジネスコースや日本語コースを始めとするVJCCの各種活動に対するベトナム側のニーズは引き続き高いという認識がベトナム側より示された。また、VJCCを今後も継続的に運営していくためには現地人材の育成や支援・協力団体の多様化など、センターの更なる基盤整備を進める必要性があることや、アセアン諸国にて実施されている他国日本センターの中での先行センターとして、日本センター間の連携による域内協力を推進することが事業実施において効果的であることも確認され、VJCCプロジェクトの継続を求める意向がベトナム側から示されたことから、ベトナムの市場経済化における競争力の強化に資する人材の育成及びアセアン諸国の日本センター間の連携を推進することを目標としたフェーズ2の実施が決定された。

(2) 相手国政府国家政策上の位置付け

ベトナム政府は「社会経済開発10ヶ年戦略(2001～2010)」において、2020年までに工業国になり、人材、技術等の強化を通じ、社会主義下の市場経済化を達成することを目標としている。また、「第7次社会経済開発5ヶ年計画(2001～2005)」では、2005年までに1995年のGDPを倍増し、GDP年間成長率を7.5%とすることを目標としており、市場経済化の促進に資する人材育成は国家政策上の重点分野として位置付けられている。

(3) 我が国援助政策との関連、JICA国別事業実施計画上の位置付け(プログラムにおける位置付け)

2004年に策定された日本の対ベトナム国別援助計画においては、ベトナム経済の力強い成長促進を支援することを目的に、「成長促進」をベトナムに対する援助重点分野の柱の1つとしている。JICAは対ベトナム国別援助計画に基づき、「成長促進」を支援するため「経営者・起業家育成プログラム」を設置し、市場経済化に資する人材の育成を通じベトナムの経済成長を支援するものとして、本プロジェクトを位置付けている。

4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

① 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

（達成目標）

ベトナムの市場経済における競争力の強化及び両国の相互理解の促進等に資する、質の高い各種コースやセミナーを提供するセンターとしての実施体制が強化されるとともに、VJCC がアセアン諸国日本センター間の連携の拠点としての機能を構築する。

（指標・目標値）

- 1) 市場経済化の促進に資する人材を育成するためのビジネスコース及びセミナー等への参加者の満足度
- 2) 日本語コース及びセミナー等への参加者の満足度、日本語コース受講生の日本語能力向上度
- 3) ベトナムにおける日本語教師ネットワーク構築への側面支援・協力の実績
- 4) ベトナム・日本間の相互理解促進に資する各種活動への参加者の満足度、理解度
- 5) 年度毎の収支状況（センター運営におけるコストリカバリー率の向上）
- 6) アセアン諸国日本センター間の連携セミナー等の開催回数

② 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

（達成目標）

市場経済におけるベトナム企業の競争力が強化されるとともに、両国間の交流・協力関係が促進される。

（指標・目標値）

- 1) VJCC ビジネスコース受講企業のうち、収益が向上した企業数
- 2) VJCC ビジネスコース受講企業のうち、業務の効率性が向上した企業数
- 3) VJCC が実施する各種相互理解促進事業への参加者の日本に対する理解度

[上記①及び②に共通する指標・目標値]

- (1) 数値目標については、ベースライン調査等の結果及び先方実施機関との協議を踏まえ、プロジェクト開始後7ヶ月以内に設定する。

(2) 活動及びその成果（アウトプット）

① 活動、そのアウトプットと指標・目標値

成果（1）センター運営が円滑かつ継続的に実施される基盤が構築されるとともに、センターの自主的運営体制が強化される。

（活動）

- 1-1 合同調整委員会（JCC）の年1回開催
- 1-2 長期的運営計画（運営方針、財務計画、活動方針）の策定
- 1-3 運営を円滑に行うための諸制度の確立（人事・給与等に関する諸規定等の整備）

1-4 運営計画のモニタリング

(指標・目標値)

- ・ JCC 開催回数、その他定例会議等開催回数、運営計画・実績（財務面）、人員配置状況、運営に関する諸規定の整備状況

成果（２）実践的なビジネス分野の各種コースやセミナー、研修を実施するための体制が強化されるとともに、現地ニーズに合わせた質の高いコース等を提供する。

(活動)

- 2-1 ビジネスコースのカリキュラムの策定
- 2-2 現地講師リストや関係機関ネットワークの構築
- 2-3 各種ビジネスコース及びセミナーの開催研修、コースの実施
- 2-4 現地講師によるビジネスコースの拡大
- 2-5 上記コース等のモニタリング及び受講生アンケート実施、アンケート結果の分析及びフィードバック

(指標・目標値)

- ・ ビジネスコースカリキュラム、ビジネスコース及びセミナー開催回数、研修コース実施回数、各種コース受講生数

成果（３）日本語を指導する各種コース及びセミナーが開催されるとともに、ベトナムにおける日本語教育に対する助言を行う役割を担う。

(活動)

- 3-1 日本語コースのカリキュラムの策定
- 3-2 各種日本語コース・セミナーの開催
- 3-3 研修コースの開催
- 3-4 上記コース等のモニタリング及び受講生アンケート実施、アンケート結果の分析及びフィードバック
- 3-5 ベトナムにおける日本語教師ネットワークの構築支援
- 3-6 ベトナムにおける日本語教育に関する助言

(指標・目標値)

- ・ 日本語コースカリキュラム、日本語コース及びセミナー開催回数、研修コース実施回数、各種コース受講生数

成果（４）ベトナムにおいて、ベトナム・日本間の相互理解促進に資する各種活動が開催される。

(活動)

- 4-1 相互理解促進のための各種活動の実施
- 4-2 日本大使館や日本人商工会主催による各種活動への支援

4-3 ベトナム商工会等の各種団体に対する日本に関する情報の提供

4-4 日本への留学情報の提供

(指標・目標値)

- ・相互理解促進のための各種活動の開催数及び外部への支援数、外部からの各種活動開催に対する支援要請及び照会の回数

成果（５）近隣アセアン諸国にて活動している日本センターと連携し、日本センター間の協力を推進するだけでなく、各センターが所持しているノウハウを活用し効果的及び効率的な活動を行う。

(活動)

5-1 アセアン各国日本センターに派遣されている長期・短期専門家の各種コース講師としての相互訪問

5-2 アセアン各国日本センターにて実施する各種コース計画などの情報交換

(指標・目標値)

- ・長期専門家の他国日本センターでの講義開催数、複数国での講義を担当した短期専門家の人数
- ・各センタースタッフの相互訪問、日本センター間での域内連携活動の実績

(３) 投入（インプット）

- ① 日本側（総額 10.5 億円：ハノイ日本センター・ホーチミン日本センター分）
専門家派遣、供与機材、研修員受け入れ、プロジェクト活動費、その他
- ② ベトナム側（総額 0.5 億円）
カウンターパート人件費、施設、プロジェクト活動費（受講料収入）

(４) 外部要因（満たされるべき外部条件）

- ① ベトナム関係各省から日本センターに対して継続的な支援を得られる。

5. 評価 5 項目による評価結果

(１) 妥当性

ベトナムでは、1986 年に採択されたドイモイ政策において、経済活動自由化のための人材育成が重要課題の一つとして位置付けられている。また、「社会経済開発 10 ヶ年戦略（2001～2010）」、「第 7 次社会経済開発 5 ヶ年計画（2001～2005）」で掲げる目標を踏まえた日越共同イニシアティブ（競争力強化のための投資環境改善に関する日越共同イニシアティブ）の推進や、日越外相共同声明「不朽のパートナーシップに向けた新たな地平に向けて」にて謳われている民間部門の経済活動促進を支援するためにも、本プロジェクトの役割が拡大している。フェーズ 2 では、ベトナムの市場経済における競争力の強化を図るため、これを支える人材を育成するとともに、地方でのビジネスコースやセミナーの実施を通じた地方の中小企業等の生産性向上等の支援により、ベトナムが掲げる開発計画の達成に貢献するものであり、高い妥当性を有している。

(2) 有効性

VJCCC はこれまでの 5 年間、日本的経営や生産管理に関する実践的な知識及び技術の提供、日本語教育に関する各種情報及び指導方法の提供等を行う拠点になることを目標に活動を行った。その結果、ベトナムにおける日本に関する各種情報の発信拠点として認識されるとともに、継続的な各種コース等の提供を求める声も多く挙がるなどの評価を得た。フェーズ 2 では、市場経済化に資する実務人材等を育成するだけでなく、現地講師の育成を図ることで、現地講師主導による各種コースやセミナーを安定的に提供することができると、センターの実施体制を強化することが可能となる。更に、先行日本センターとして、VJCC がこれまで実施してきた各種活動の経験及び蓄積は、近隣国にて実施している日本センターの活動をより効率的かつ効果的に行うことに有益であるとして、近隣の日本センターより助言を求められている。今後、VJCC のこれまでの活動実績や経験に基づき各種助言等を各センターに提供することで、アセアン諸国日本センターの効果的な事業実施を支援することが可能となる。以上のことから、「ベトナムの市場経済化及び両国の相互理解の促進に資する、質の高い各種コースやセミナーを提供する実施体制が強化されるとともに、アセアン諸国日本センター間の連携の拠点としての役割を担う。」という目標の達成は可能であると言える。

(3) 効率性

これまでの 5 年間の各種活動実績の評価及び分析の結果、ビジネス分野での実践的な講義及び指導の実施、日本語教師の能力強化など新たな現地ニーズが判明している。VJCC は今日までの活動によって蓄積された教材や本邦及び現地講師のネットワークを所持していることから、新たなニーズに対してもより効果的な事業実施が可能となる。更に、プロジェクト費用の観点では、事業実施に必要な主要機材は整っていることから、新たに大規模な機材を投入することなく、既存の機材を活用することで事業を実施することが可能となる。具体的には、専門家の派遣に関し、近隣アセアン諸国日本センターに派遣中の専門家が相互に訪問し講師として講義を行うことや、短期専門家が複数国を巡回して講義を行うことが考えられる。また、研修の実施に際しても、研修内容によっては、アセアン諸国日本センターの研修を合同でベトナム等の第三国にて実施することで経費の節減を図ることとしたい。

(4) インパクト

フェーズ 1 では、ベトナムにおける市場経済化に資する人材の育成において、アンケート調査等の結果、受講生や現地企業から高い評価を得ているだけでなく、修了生が異業種交流会を発足させるなどの動きも出た。また、両国間の交流・協力関係を促進させるための諸活動を行うセンターとしての認識も広まった。更に、日本語分野では、ベトナムの中等教育（一部）に日本語教育を導入するに際し、VJCC として側面支援を実施するなどの実績を上げている。フェーズ 2 では、上記活動を広い範囲で実施することとし、これまで試行的に実施してきた地方部への展開を拡大していくこととしている。地方展開の実施により、VJCC を通じた各種活動の効果は、ハノイやホーチミン市のみにとどまらず地方部などにも及ぶものと思われる。また、修了生による異業種交流会との連携を

図ることで、都市部での活動においてもより多くの企業等に対してアプローチを行うことが可能となる。更に、ビジネスコースやセミナーにて、日本的経営や生産管理等に関する実践的な知識や技術の提供により受講企業のマネジメントの質的改善が図られ、それら企業の生産性及び収益向上に貢献することが可能である。加えて、アセアン諸国の各日本センターとの連携を図ることにより、本プロジェクトの成果は域内連携にも資すると考えられる。これらの総合的な成果により、ベトナムの主として中小企業の活動をより活発化させるとともに、都市部のみならず地方部においても、日本の経済や社会等に関する情報等の提供が可能になり、ベトナムの市場経済における競争力強化に貢献するだけでなくベトナムと日本との相互理解の一層の促進に資すると考えられる。以上のことから、本プロジェクト実施によるインパクトは大きいと判断される。

(5) 自立発展性

VJCC が実施する各種コースは原則受講料を徴収しており、これら受講料収入はセンターを運営するための運営経費の一部として支出するとともに、将来的な自立運営を目指し一部を留保している。現時点では、センター運営に必要な経費の多くを JICA の現地活動費にて充当しており、受講料収入にてセンター運営に必要な経費を賄うには至っていない。VJCC の自立的な運営体制の構築にはまだ時間が必要であると考えられるが、今回の協力期間では運営のより一層の効率化を目指すとともに、関係機関からの支援も視野に入れつつ、JICA の投入経費を減額した状況でも事業活動が可能となる運営体制の基盤の整備を目指すこととする。更に、VJCC の将来的な協力体制として、JICA のみならず日本側協力機関と協力して実施していくことも検討する。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトは、ベトナムの市場経済化の促進を通じた同国の経済発展を図ることにより、民間セクターの発展による雇用の拡大や貧困削減に寄与するものである。また、ビジネスや日本語などの教育機会を男女平等に提供することでジェンダーに対する配慮も実施している。更に、ビジネスコースにおける企業の生産管理や社会的責任などの指導を通じて、企業活動における省エネや環境保全にも一部寄与するものである。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

2000 年 9 月から 2005 年 8 月まで実施された VJCC プロジェクトの活動実績及び評価結果より、ビジネス分野における実践的な技術並びに経験の提供、日本語分野における日本語教師育成への側面支援（カリキュラム開発支援等）などのニーズが判明していることから、本プロジェクトでは上記項目を活動内容に含めることにしている。更に、他の日本センターでは、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業それぞれを連携させた活動（ビジネス日本語、IT 折り紙教室など）を実施し、日本センターならではの活動として相乗効果を上げていることから、本プロジェクトでもこれら活動のニーズ調査を実施した上で、順次取り組むことを検討する。

8. 今後の評価計画

中間評価：2008 年下期、終了時評価：2010 年上期、事後評価：2013 年上期