

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（フェーズ2）
終了時評価調査報告書

平成 22 年 5 月
（ 2010 年 ）

独立行政法人国際協力機構
公共政策部

| |
|--------|
| 公 共 |
| J R |
| 10-019 |

**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（フェーズ2）
終了時評価調査報告書**

平成 22 年 5 月
（ 2010 年 ）

**独立行政法人国際協力機構
公共政策部**

序 文

ベトナム社会主義共和国では、1986年のドイモイによる市場経済システムの導入と対外開放政策が進められてきました。1990年代以降も、国内において市場経済化のための様々な改革が進展する中、経済発展を担う民間部門の人材育成が重要課題の一つとして位置付けられてきました。一方、わが国においては、アジアの移行経済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」の設立が構想されました。このような背景の下、わが国は2000年9月より5年間の計画で「ベトナム日本人材協力センタープロジェクト」を開始し、現在フェーズ2を実施しています。

フェーズ2では、フェーズ1の実績と成果を踏まえ、ベトナム日本人材協力センターがベトナムの民間部門における競争力をより強化させるとともに、日本とベトナム両国の協力拠点としての機能をより高めることを目的として活動を行っています。

今般、フェーズ2の協力終了にあたり、プロジェクトの目標達成状況を確認するため、2010年1月10日から同1月30日の日程で、終了時評価調査団を現地に派遣し、ベトナム側と合同でプロジェクトの終了時評価を実施しました。本報告書は、同調査団の調査・協議結果をとりまとめたものであり、本プロジェクトのみならず、他国における日本センター事業をより効果的かつ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す。

終わりに、本調査にご協力をいただいた内外関係者の方々に深い謝意を表するとともに、一層のご支援をお願いする次第です。

平成22年5月

独立行政法人国際協力機構

公共政策部長 中川 寛章

目 次

序 文

地 図

略語表

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 案件の背景・概要 | 1 |
| 1 - 2 調査の目的 | 2 |
| 1 - 3 調査概要 | 2 |
| 1 - 4 調査団の構成と日程 | 2 |
| 1 - 5 主要面談者 | 4 |
| 第2章 終了時評価の方法 | 6 |
| 2 - 1 評価手法について | 6 |
| 2 - 2 データ収集方法 | 6 |
| 2 - 3 合同評価 | 6 |
| 第3章 プロジェクトの実績 | 7 |
| 3 - 1 投入実績 | 7 |
| 3 - 2 アウトプットの達成状況 | 8 |
| 3 - 3 プロジェクト目標の達成度 | 13 |
| 3 - 4 上位目標の達成見込み | 16 |
| 第4章 評価結果 | 17 |
| 4 - 1 評価5項目による評価結果 | 17 |
| 4 - 1 - 1 妥当性 | 17 |
| 4 - 1 - 2 有効性 | 17 |
| 4 - 1 - 3 効率性 | 17 |
| 4 - 1 - 4 インパクト | 17 |
| 4 - 1 - 5 自立発展性 | 18 |
| 4 - 2 効果発現に貢献した要因 | 21 |
| 4 - 3 問題点及び問題を惹起した要員 | 21 |
| 4 - 2 結論 | 21 |
| 第5章 提言と教訓 | 22 |
| 5 - 1 提言 | 22 |
| 5 - 2 教訓 | 22 |

| | |
|------------|----|
| 第 6 章 団長所感 | 23 |
|------------|----|

付属資料

| | |
|------------------------|-----|
| 1 . 評価調査結果要約表 (英文) | 27 |
| 2 . Minutes of Meeting | 36 |
| 3 . 第 1 次調査結果報告書 | 113 |

地図



出典：<http://www.eastedge.com/vietnam/map.html>

★ ...日本センター設置都市

略 語 表

| | | |
|-------|--|--------------------|
| ASEAN | Association of Southeast Asian Nations | 東南アジア諸国連合 |
| BC | Business Course | ビジネスコース |
| C/P | Counterpart | カウンターパート |
| FTU | Foreign Trade University | 外国貿易大学 |
| HCMC | Ho Chi Minh City | ホーチミン市 |
| JC | Japanese Course | 日本語コース |
| JETRO | Japan External Trade Organization | 独立行政法人日本貿易振興機構 |
| JICA | Japan International Cooperation Agency | 独立行政法人国際協力機構 |
| PDM | Project Design Matrix | プロジェクト・デザイン・マトリックス |
| PO | Plan of Operations | 詳細活動計画 |
| SME | Small and Medium-sized Enterprise | 中小企業 |
| VJCC | Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center | ベトナム日本人材協力センター |
| WTO | World Trade Organization | 世界貿易機構 |

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プロジェクトフェーズ2 |
| 分野：人的資源開発一般 | 援助形態：技術協力プロジェクト |
| 所轄部署：公共政策部ガバナンスグループ日本センター課 | 協力金額（2008年度末時点）：9.1億円 |
| 協力期間 | 2005/9/1～2010/8/31 |
| | 1) 先方関係機関：教育訓練省 2) 実施機関：外国貿易大学（FTU） |
| | 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： |
| <p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）では、市場経済システム導入に伴う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、わが国においては、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」の設立が構想された。これを背景とし、「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進」を活動の三本柱とした技術協力プロジェクトとして「ベトナム日本人材協力センター（Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center：VJCC）プロジェクト」を、外国貿易大学（Foreign Trade University：FTU）をカウンターパート機関として、ハノイ及びホーチミン市の2カ所で開催することで合意し、2000年9月から5年間のプロジェクトが開始された。この成果を受け、2005年からフェーズ2を実施している。</p> <p>フェーズ2においては、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より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、日本センター間の協力の推進を図る拠点（拠点化）としての役割を担うことをめざした各種活動を実施している。</p> <p>2008年9月に実施された中間評価調査では、これまでの活動からプロジェクト目標の達成見込みが高いことが確認されたものの、プロジェクト終了に向けて、自立発展性の向上が必要であることが指摘されている。このような提言を受け、現在プロジェクトでは、運営体制の強化や財政状況改善の面で様々な努力が続けられている。また、プロジェクト関係者間でのワーキンググループを通じて、VJCCの将来的な運営体制について議論が深められ、共通認識が醸成されてきている。</p> | |
| <p>1 - 2 協力内容</p> <p>本プロジェクトは、VJCCにおける「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進」の活動を通じて、VJCCがベトナムの市場経済における競争力の強化、日越の相互理解の促進、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ことをめざすものである。</p> | |

(1) 上位目標

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。

(2) プロジェクト目標

- ア) 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。
- イ) ベトナム日本センター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。

(3) アウトプット

- ア) 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。
- イ) 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。
- ウ) 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。
- エ) 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。
- オ) 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。

(4) 投入

ベトナム側

- ア) C/P配置
- イ) スタッフ配置
- ウ) 土地・建物・設備
- エ) ローカルコスト
- オ) 便宜供与

日本側（総投入額：9.1億円）

- ア) 専門家派遣
- イ) 機材供与
- ウ) C/P本邦研修
- エ) ローカルコスト負担
- オ) 現地スタッフ雇用

VJCC活動収入

| | | | |
|--|--|--|--|
| 2. 評価調査団の内容 | | | |
| 調査者 | アドバイザー 団長・総括 副総括 日本語コース評価分析 日本語コース評価企画 評価分析 協力企画 | 荒木 光彌 中川 寛章 伏見 勝利 有馬 淳一 武田 友理 高橋 佳子 大久保 美穂 | 日本センター事業支援委員会 委員長 JICA公共政策部 部長 JICA公共政策部 日本センター課 課長 独立行政法人国際交流基金 日本語教育アドバイザー 独立行政法人国際交流基金 さくらネットワークチーム 有限会社Y'sコンサルティングオフィス JICA公共政策部 日本センター課 |
| 調査期間 | 2010年1月10日～1月30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 | | | |
| (1) アウトプットの達成度 | | | |
| アウトプット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。」 | | | |
| <p>ステアリングコミッティー・定例会議が定期的に開催され、意思決定や情報共有のための仕組みが構築されていること、センター運営に関する規程が整備されてきていること、センター運営にかかる収支は毎年改善してきていることから、アウトプットの指標をおおむね満たしていると判断され、プロジェクトの運営管理基盤は一定程度整備されていると言える。しかしながら、プロジェクト終了後に向け、更なる自立性を確保するためには、ベトナム側マネジャー及びスタッフがこれまで以上にセンターの運営管理に関与していく必要がある。</p> | | | |
| アウトプット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。」 | | | |
| <p>2007年のWTO加盟後、ベトナムの民間企業にとっては、国際競争力をいかにつけていくかが喫緊の課題となった。こうしたベトナムの産業・経済界のニーズに応じるため、VJCCのビジネスコース（Business Course：BC）では、生産管理、マーケティング、人材開発、財務管理、経営戦略など、一貫して実践的な知識とスキルの提供をしてきたことが確認された。実際、2005年から2009年のハノイ及びホーチミン市のBC受講者のうち82%がVJCCのBCを「実践的かつ有益である」と評価している。</p> | | | |
| <p>BCの運営実務のほとんどはベトナム側マネジャーとスタッフによって実施されている。しかし、年間のコース計画は、日本人講師が担当するコース分は主に日本人専門家が作成、現地講師が担当するコース分は主にベトナム側マネジャーが作成している。講師の現地化については「コミュニケーションスキル」や「経営マネジメント」等現地講師が教授することにメリットのある科目は現地講師が担当している。</p> | | | |

アウトプット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。」

VJCCの日本語コース(JC)では、これまで一般日本語学習者や日本語教師のニーズを満たすべく、コースの提供のみならず、日本語セミナー、勉強会、ニュースレターの発行などを行ってきている。ベトナムの日本語学習者数はこの10年間に3倍近く急増しており、それに伴って民間の日本語学校、日本語教師も増加してきたが、VJCCが日本語教師に対する唯一の支援機関として、ベトナムにおける日本語教育の質の確保に貢献してきた。フェーズ1から中級・上級コースを開催してきた一般コースは、2007年頃より日本語能力検定試験(JLPT)1級、2級対策コース数を増加させる方針へと転換し、多くの受講者を集めている。

講師の現地化については、ネイティブの日本人教師でなければ教えられないコースを除き、ほぼ非常勤の現地講師で実施できるレベルにある。しかしながら、質の高い現地講師の継続的な確保は、自立にむけた課題といえる。

アウトプット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。」

相互理解促進活動については、現在プロジェクトでは、大学間交流支援や日本のビジネス文化理解等、より人材育成に貢献する活動に重きを置くようになった。こうした活動(他組織との共催)は、これまでに546回実施され、2005年からの参加者延べ人数は76,906名となった。ハノイとホーチミン市にあるVJCCの図書館は、日本語の図書や教材、日本文化関連図書、DVD、雑誌など多くの蔵書を有していることから、特に日本語教師及び学習者からの評判が高い。

アウトプット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。」

これまでに、カンボジア日本人材開発センター、ラオス日本人材開発センターとの間で計7回の連携活動が実施された。しかしながら、こうした連携は、綿密な計画に基づき実施されたものではなく、各日本センターからの要望によるものであった。本アウトプットの達成が困難であった背景には、他国の日本センタープロジェクトの計画に連携活動が含まれていなかったことと、各国のニーズや状況が異なる点が挙げられる。

(3) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標1 「ベトナムの市場経済における競争力の強化及び相互理解促進等に資する、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」

プロジェクト目標2 「ベトナム日本センター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」

1) VJCC運営体制の基盤構築

アウトプット1の成果のとおり、ベトナム側による自立的なセンター運営のための各種整備がなされており、また、運営ノウハウや教訓も蓄積されてきている。また、プロジェクト目標の指標であるセンターの財政状況の観点から見ると、センター運営経費に対するVJCC活動収入の割合は毎年改善している。これらのことから、センター運営の基盤は一定程度整備されつつあることが確認された。しかしながら、プロジェクトの自立発展性の観点からは、ベトナム側スタッフのセンター運営への更なる関与が不可欠である。

2) 実践的ビジネスコースの提供

VJCCは、「生産管理」など一般コースから「経営塾」まで幅の広いビジネスコースを提供してきており、プロジェクト目標の指標1「ビジネスコース、セミナー参加者の満足度」については、2007年では平均で84.7%、2008年には平均で83.5%と高い値となっている。「現場指導」を受けた企業へのアンケートでも、「VJCCの現場指導が企業の改善に貢献した」と回答した企業は、VJCCハノイで91%、VJCCホーチミン市で100%であった。現地講師の育成については、日本的なビジネスノウハウの提供という考えもあり、積極的に行われてきたとは言いがたく、FTU講師を含む現地講師候補者への日本人講師からの技術移転は2009年にスタートしたところである。

3) 上級日本語コースの提供

アウトプット3の成果で延べたとおり、VJCCではフェーズ1から一貫して中・上級コースに焦点をあてており、フェーズ2実施期間中も、日本語能力試験1級、2級の対策コースを提供している。これらの上級コースは、他の民間の日本語学校や大学の日本語学部では開講が困難なものであった。日本語能力試験対策コースに関しては、受講者の試験合格率は大きく向上し、2008年ハノイでは2006年と比較して1級で4倍強、2級で1.5倍となった。また、日本語講師向けセミナー及びコースを提供している機関は、VJCC以外に存在せず、VJCCがハノイとホーチミン市における日本語教育の中核としての重要な役割を担ってきたといえる。

4) 相互理解の活動及びイベントの提供

VJCCは、アウトプット4が示すとおり、スピーチ・コンテストやホイアン祭りなどさまざまなイベント、文化的交流活動を他機関との共催で実施してきた。また、フェーズ2後半からは、活動の主たるターゲットを日本・ベトナム文化の相互理解から、日本のビジネス文化を理解した人材育成にシフトしている。これにともない、フェーズ1期間中から派遣されてきた相互理解専門家は、2008年12月に終了し、現在はVJCC現地スタッフ、日本人専門家、ベトナム人学生等のボランティアにより活動が企画・運営されている。

5) アセアン諸国日本センター連携の拠点としての機能構築（プロジェクト目標2）

アウトプットの5に記述のとおり、カンボジア日本人材開発センター及びラオス日本人材開発センターとの間で、計7回の活動等が実施された。

3 - 2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクトの妥当性は高い。

プロジェクト目標及び上位目標は、日本の対ベトナム援助政策が優先分野のひとつとする経済成長の促進及び国際競争力の強化に照らして整合性が取れている。また、ベトナムの国家政策においても、「ベトナム国社会経済政策10年戦略(2001-2010)」及び「第8次ベトナム国社会経済5カ年計画(2006-2010)」で強調されている市場経済を推進する人材及び技術の向上が等に照らして妥当性は高いといえる。

(2) 有効性

プロジェクトの有効性は高い。

終了時評価調査の時点では、アウトプット1のVJCCの実施体制は強化途上ではあるものの、通常業務についてはマネジャー及びスタッフによる実施が可能なレベルにある。(2)アウトプットの達成度の項で記述したとおり、ビジネスコース(アウトプット2)、日本語コース(アウトプット3)、相互理解(アウトプット4)においては、すでに多くの成果が発現しており、これら3つのアウトプットのプロジェクト目標達成への貢献度は非常に高いことが確認された。

(3) 効率性

プロジェクトの効率性は中程度である。

プロジェクトが目に見えるアウトカムを発現したことは明白ではあるものの、カウンターパート配置に空席期間があったこと等から、投入の適切性及び投入に対するアウトプットの発現状況から高いとは言えず、効率性は中程度といえる。

(4) インパクト

上位目標の達成見込は、現在のところ判断は困難であるものの、いくつかの正のインパクトが確認されている。

1) 上位目標達成の見込み

VJCCのBCによる「現場指導」を受けた企業からは、実際に企業経営の改善報告がされているが、ベトナム全土の企業数が圧倒的に多いことを考慮した場合、上位目標の達成度を現時点で評価するのは時期尚早と言える。しかしながら、今後、VJCCがJICAの「中小企業・裾野産業育成支援プログラム」の1コンポーネントとして、ベトナム企業の競争力強化に貢献することで、上位目標も達成されることが期待される。

2) その他、予期しなかった正のインパクトは以下のとおりである。

a) BCの小規模日系企業への貢献

小規模の日系企業にとっては、企業内でマネジャー及びスタッフへの研修実施が困難であることから、質の高い現地マネジャーの雇用やスタッフの育成は大きな課題である。現在のVJCCホーチミン市のBC参加者の4分の1は日系企業からの参加者であり、VJCCが

これらの日系企業に社外研修の機会を提供しているといえる。

b) ビジネスコース及び日本語コースの新たなコースへの試み

VJCCが先駆的に実施した日本語コースに収益性があることが判明すると、いくつかの民間日本語学校も同様のコースを開設した。また、ビジネスコースについても同様に大学や民間のコンサルティング会社が、VJCCと類似のビジネスコースを提供する例が散見される。

c) 迅速な日本の援助実施の為の拠点

日本政府が世界的な経済危機に取り組む支援を決定した際、VJCCはJICA専門家のタイムリーな派遣に貢献した。具体的には、ベトナムに「融資審査能力向上セミナー」及び「ビジネスプラン作成セミナー」分野の専門家を派遣する際、VJCCがニーズの確認、セミナー開催準備等を行うことにより、迅速な対応が可能となった。

(5) 自立発展性

プロジェクトの自立発展性は確保される見込みである。

1) 組織的自立発展性

日本語コース（Japanese Course：JC）マネジャー及びVJCCホーチミン市のBCマネジャーはプロジェクト実施期間中、FTUから常時配置されておらず、プロジェクト終了後のVJCCの運営管理の基盤は必ずしも安定しているとはいえない。しかしながら、2008年5月以降、越・日関係者による11回に及ぶワーキンググループ会議を通じ、将来的なVJCCの役割や、自立発展に向けたVJCCの運営管理体制が真摯に検討され、相互に共通認識が芽生えていることから、本プロジェクト終了までに、組織的自立発展性は高められるものと考えられる。

2) 技術的自立発展性

a) ビジネスコース

BCの運営は主にBCマネジャーとスタッフによって実施されており、必要に応じ日本人専門家がサポートしている。BC講師については、従来、BCでは日本的なノウハウの教授を売りにしていたことから、現地講師化を必ずしも積極的に進める機運が高まっておらず、BC日本人専門家からFTUの講師候補者等への技術移転は本格的に行われたのは2009年からであった。その後現地講師の活用が検討された結果、講師候補者リストも作成されており、このリストをもとに順次現地講師として活用していく予定である。

b) 日本語コース

ほとんどのコースが現地講師によって実施可能であり、ベトナム人マネジャーとスタッフによりコースを継続できると考える。また、日本語学習の人気向上もあり、コースの受講料収益も見込まれることから、常勤で質の高いJCマネジャーがVJCCハノイ及びホーチミン市に配置されれば、JCの自立発展性は確保される見込みである。

c) 相互理解促進活動

VJCCハノイ及びホーチミン市における相互理解促進活動の運営は、VJCCスタッフ、越日学生会議の学生、文化クラブ（例えば裏千家茶道）等のボランティアによって行われている。しかしながら、イベントの計画、日系企業、大学、NGOとの関係づくりなどには、日本人専門家支援からの支援が引き続き必要である。

3) 財政的自立発展性

センター運営経費に対するVJCC活動収入の割合は増加傾向にあり、2005年に24.7%であったものが、2009年9月時点では、64.2%となっている。このように財政状況は年々改善が見られるものの、財政的自立発展性を確保するためには、今後更に自己収入の増加、支出削減を図り、収支の改善を図る必要がある。

3 - 3 効果発現に貢献した要因

ビジネスコースの実施において、プロジェクトは2007年以降ビジネスコース、現場指導、本邦研修を組み合わせ、現地の有望企業を戦略的に育成し、ベトナムにおいてモデルとなる企業の創出に注力してきた。この試みは、ビジネスコースの効果を高め、プロジェクトの効果発現に貢献したと言える。

3 - 4 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクト開始時に策定されたプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）は、書きぶりや指標の設定に明確でない部分が散見される。また、プロジェクトの進捗に伴い、当初の計画から変更された部分も見られるので、プロジェクトのモニタリングを適切に行うためには、状況の変化に応じてプロジェクトの計画（PDM）を見直していく必要があったと考えられる。

3 - 5 結論

プロジェクトの実績及び5項目評価の結果から判断し、プロジェクト終了時までにはプロジェクト目標を達成する見込みはおおむね高いと言える。なお、今次プロジェクト半ばまで、VJCCの運営についてベトナム及び日本側間で共通認識が必ずしも図られていなかった中、2008年5月以降、ベトナム側及び日本側関係者によるワーキンググループを通じた議論の結果、関係者間で将来的なVJCCの方向性に関する共通認識が醸成され、更にはFTUの独自の事業としての「CEO養成コース」が、VJCCとの連携によって実施が実現する等の成果が出ている点は、特記事項として挙げられる。

3 - 6 提言

(1) フェーズ2後のベトナム側所長の早期配置

ワーキンググループでも議論されてきたとおり、フェーズ2終了後は、VJCCハノイ、VJCCホーチミン市のそれぞれにおいて、ベトナム側所長が主体的にVJCCを運営していくことになった。右移行に向けて、フェーズ2期間中に運営体制を整備しておく必要があり、十分な準備期間を確保するためにも、FTU側は、遅くとも5月までに専任のベトナム人所長を配置するこ

とが求められる。

(2) 具体的な運営体制計画の作成

フェーズ2後の新たな実施体制への移行をスムーズに実現するためには、これまでのワーキンググループでの成果も踏まえ、FTU、ベトナム側所長、日本人専門家、JICA事務所等の関係者を交えた議論を進め、フェーズ2終了後のVJCCの具体的な運営体制計画（事業内容、運営計画、予算計画、人員配置等）を予め策定する必要がある。

(3) 財務的自立発展性の確保

フェーズ2期間中、VJCCの財政状況の改善が図られてきたものの、更なる自立性を高めるため、VJCCの事業内容やBC、JCの受講料の見直し、受託事業拡大等による収入の多角化、支出内容の見直しを図っていくことが求められる。目標として、現プロジェクト終了時まで、センター運営経費全体の60%を自己収入でカバーすることをめざす。

3 - 7 教訓

フェーズ2半ばまで、VJCCの将来的な運営についてベトナム及び日本側間で共通認識が必ずしも図られていなかった。しかしながら、2008年5月以降、計11回にわたり継続的に実施されてきたベトナム側及び日本側関係者によるワーキンググループを通じて、関係者間のコミュニケーションが深まり、将来的なVJCCの方向性に関する共通認識が醸成された。また、FTUのプロジェクトに対するオーナーシップを高めることにもつながり、円滑なプロジェクトの実施に貢献した。ワーキンググループの設置はプロジェクト開始当初は計画されていなかったが、ベトナム側との関係を強化し、主体性を引き出すうえで有効であったと言える。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 案件の背景・概要

ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）では、1986年のドイモイによる市場経済システム導入と対外開放政策が進められてきた。1990年代以降も、国内において市場経済化のための様々な改革が進められる中、経済発展を担う民間部門の人材育成が重要課題の一つとして位置付けられてきた。一方、わが国においては、アジアの移行経済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」の設立が構想された。この構想に基づき、「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進」を活動の三本柱とした技術協力プロジェクトとして「ベトナム日本人材協力センター（VJCC）プロジェクトを、外国貿易大学（FTU）をカウンターパート機関として、ハノイ及びホーチミン市の2カ所で開催することで合意し、2000年9月から5年間のプロジェクトが開始された。さらに、無償資金協力による施設が、2002年3月にハノイ、5月にホーチミン市にそれぞれ完成し、ビジネスコース等の各種講義が開始されるなどプロジェクト活動が本格化した。

フェーズ2においては、VJCCが、ベトナムの民間部門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より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、日本センター間の協力の推進を図る拠点（拠点化）としての役割を担うことをめざした各種活動を実施している。

2008年9月に実施された中間評価調査では、これまでの活動からプロジェクト目標の達成見込みが高いことが確認されたものの、プロジェクト終了に向けて、自立発展性の向上が必要であることが指摘されている。このような提言を受け、現在プロジェクトでは、運営体制の強化や財政状況改善の面で様々な努力が続けられている。また、FTU、在ベトナム日本国大使館、JICAベトナム事務所、プロジェクト側の各代表者の参加によるワーキンググループ（WG）が、2008年5月より計11回開催されてきた。これにより、VJCCの将来的な運営体制について議論が深められ、共通認識が醸成されてきている。

現在、ハノイに3名（チーフアドバイザー、日本語教育¹、業務調整）、ホーチミンに3名（チーフアドバイザー補佐、日本語教育、業務調整）の日本人長期専門家を派遣中であり、（1）ビジネスコース、（2）日本語コース、（3）相互理解促進の3本柱を中心とした活動を実施している。また、FTUよりハノイに3名、ホーチミンに3名のカウンターパートが配置されている。

¹ 日本語教育専門家は国際交流基金との連携に基づく派遣

1 - 2 調査の目的

- (1) 当初計画及び中間評価調査結果と照らし、投入実績、活動実績、管理運営状況、カウンターパートへの技術移転状況、外部条件等について確認を行う。
- (2) JICA事業評価ガイドラインに基づき、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価分析を行う。
- (3) 目標達成の程度を判定したうえで、プロジェクトに残された課題をベトナム側関係者と確認し、議事録（Minutes of Meeting）としてベトナム側関係者と署名する。
- (4) プロジェクト終了までのベトナム側による自立的な日本センター運営に向けたロードマップを確認する。
- (5) 評価結果を踏まえ、現在要請中の次期プロジェクトの方向性について、ベトナム側関係者と意見交換を行う。

1 - 3 調査概要

事前準備：

- (1) 終了時評価対処方針の決定（対処方針会議）
- (2) 既存資料に基づくプロジェクト活動実績の確認
- (3) 既存資料に基づくプロジェクト目標達成度の確認
- (4) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）による評価（仮説）

現地調査：

- (5) 面談等を通じたプロジェクト活動実績の確認
- (6) 面談等を通じたプロジェクト目標達成度の確認
- (7) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）による評価（仮説の修正）
- (8) 協力終了までの活動提言
- (9) 成功要因、目標達成の阻害要因分析、教訓抽出
- (10) プロジェクト終了後の方針検討
- (11) ベトナム側関係者との評価分析結果に係る協議
- (12) 協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）署名・交換

帰国後：

- (13) 今後のプロジェクト活動に反映すべく合意事項について本邦関係者と情報共有を行う（帰国報告会）。

1 - 4 調査団の構成と日程

調査団の構成

| 担当分野 | 氏名 | 所属 |
|------------|-------|-----------------------|
| アドバイザー | 荒木 光彌 | 日本センター事業支援委員会 委員長 |
| 団長・総括 | 中川 寛章 | JICA公共政策部 部長 |
| 副団長 | 伏見 勝利 | JICA公共政策部 日本センター課 課長 |
| 日本語コース評価分析 | 有馬 淳一 | 国際交流基金 ベトナム日本文化交流センター |

| | | |
|------------|--------|----------------------|
| 日本語コース評価企画 | 武田 友理 | 国際交流基金 さくらネットワークチーム |
| 評価分析 | 高橋 佳子 | 有限会社 Y'sコンサルティングオフィス |
| 協力企画 | 大久保 美穂 | JICA公共政策部 日本センター課 |

調査日程

現地調査は、2010年1月10日から1月30日にわたり行われた。日程表は以下のとおりである。

| | | 荒木委員長/中川団長 | 伏見副団長/大久保団員 | 高橋団員 | 武田団員 /有馬団員(ハノイから参団) | |
|------|-----|--|------------------------------|----------------------------|------------------------|----------|
| | | アドバイザー/団長・総括 | 副総括/協力企画 | 評価分析 | 日本語コース評価 | |
| 1/10 | Sun | | | | 成田→ホーチミンへ移動 | |
| 1/11 | Mon | | | | 現地調査 | |
| 1/12 | Tue | | | | 現地調査 | |
| 1/13 | Wed | | | 成田→ホーチミンへ移動 | ホーチミン→ハノイへ移動 | |
| 1/14 | thu | | | 関係者インタビュー | 現地調査 | |
| 1/15 | Fri | | | 関係者インタビュー | 現地調査 | |
| 1/16 | Sat | | | 資料整理 | 資料整理 | |
| 1/17 | Sun | | | ホーチミン→ハノイへ移動 | ハノイ→ビエンチャンへ移動 | |
| 1/18 | Mon | | | 関係者インタビュー | | |
| 1/19 | Tue | | | 関係者インタビュー | | |
| 1/20 | Wed | | | 関係者インタビュー | | |
| 1/21 | Thu | | | 成田→ホーチミンへ移動 | | 評価レポート準備 |
| 1/22 | Fri | | | VJCCでの意見交換 ホーチミン→ハノイへ移動 | | 評価レポート準備 |
| 1/23 | Sat | | | | | 資料整理 |
| 1/24 | Sun | | 資料整理 | | | |
| 1/25 | Mon | | 9:00～9:30 FTUとの協議(チャウ学長との協議) | | | |
| | | | 9:30～10:30 FTU関係者へのインタビュー | | | |
| | | | 午後：ミニッツ準備 | | | |
| 1/26 | Tue | | 終日：ミニッツ事前協議 (FTU、MOET) | | | |
| 1/27 | Wed | 成田 →ハノイへ移動 | 終日：ミニッツ準備 | | | |
| 1/28 | Thu | A M：JICA 事務所、プロジェクトとの協議 14:00：M/M署名、FTU・MOET・MPIとの協議 | | | | |
| 1/29 | Fri | 10:00 国際交流基金 11:30 大使館 15:00 日本商工会関係者との意見交換 15:30 JETRO 17:00 JICA ベトナム事務所報告 | | | | |
| 1/30 | Sat | 帰国 | | | | |

1 - 5 主要面談者

調査期間中における、主要な面談者は以下のとおりである。

(1) ベトナム側

1 . Ministry of Education and Training

Ms. Tran Huong Ly, International Cooperation Department

2 . Ministry of Planning and Investment

Mr. Nguyen Xuan Tien, Deputy Director General, Foreign Economic Relations Department

Mr. Nguyen Hoang Linh, Foreign Economic Relations Department

3 . Foreign Trade University

Prof. Dr. Hoang Van Chau, President

Dr. Pham Thi Hong Yen, Head, Human Resources and Administration Department

Dr. Vu Hoang Nam, Head, International Cooperation Department

Dr. Nguyen Thu Thuy, Dean, Faculty of Business Administration

4 . VJCC

Mr. Do Van Trung, Director (ハノイ)

Dr. Nguyen Quang Minh, Director (ホーチミン市)

Ms. Phung Kim Anh, Deputy Director (ハノイ)

(2) 日本側

1 . VJCC (ハノイ)

小樋山 寛 チーフアドバイザー

内田 恭男 業務調整専門家

村上 吉文 日本語コース専門家

2 . VJCC (ホーチミン市)

藤井 孝男 チーフアドバイザー補佐

田島 久 業務調整専門家

平岩 桂子 日本語コース専門家

3 . 在ベトナム日本国大使館

坂場 三男 大使

勝又 晴美 参事官

神谷 直子 一等書記官

富澤 洋介 一等書記官

4. 国際交流基金 ベトナム日本文化交流センター

吉川 竹二 所長
榛澤 周一 副所長

5. 日本貿易振興機構 ハノイ事務所

守部 裕行 所長

6. 日本商工会

大平 和宏 会長（第一生命保険相互会社 ハノイ駐在員事務所 所長）
朝比奈 志郎 副会長（三井物産株式会社 ハノイ事務所 所長）
齋藤 明弘 金融部会長（みずほコーポレート銀行 ハノイ支店 支店長）
阿部 信弥 工業部会長（パナソニックベトナム 社長）
景山 幸郎 工業部会員（キャノンベトナム 社長）

7. JICAベトナム事務所

築野 元則 所長
東城 康裕 次長
和田 暢子 所員
林田 隆之 企画調査員

第2章 終了時評価の方法

2 - 1 評価手法について

本評価調査は、『JICA事業評価ガイドライン改訂版(2004年3月)』に基づき、PCM手法の考え方をういた評価手法に沿って、プロジェクトの計画と現状とを比較し評価を実施した。プロジェクトの計画は、その概要表であるプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM Ver.1)を用いた。評価調査実施のための評価デザインは、関連資料レビューののち、すべての評価調査項目を実績、5項目評価ごとに「評価グリッド」としてまとめた。

1) 実績の検証

はじめに、それぞれの目標に設定された指標の数値目標について、その達成度をみる「実績の検証(投入の実績、アウトプットの発現状況、目標の達成度)」を行った。

2) 評価5項目による価値判断

実績及び実施プロセスを基に、総合的な視点となる「評価5項目(「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性)」によって、プロジェクト実施の価値を判断した。

2 - 2 データ収集方法

評価のための情報収集源及びデータ収集方法は、以下のとおりに実施した。

1) 資料レビュー

以下のプロジェクト関連資料をレビューし、評価デザイン、プロジェクトの実績、実施プロセスの確認を行った。「PDM(Ver.1)」、「フェーズ1終了時評価調査報告書(2005)」、「中間評価調査報告書(2008)」、「プロジェクト事業進捗報告書(2005 - 2009)」、プロジェクト作成資料、「ビジネス・コースベースライン・サーベイ・レポート」(2007)ほか。

2) 質問票調査(回答者記入方式)

プロジェクトの専門家及びカウンターパートに対し、現地調査開始前に回答者個別記入方式の質問票を作成、プロジェクト経由で送付した。回収は直接メールによる提出で回収された。

3) インタビュー調査

プロジェクト関係者への個別インタビューは、日本人専門家、カウンターパート及びプロジェクトのローカルスタッフに対し実施した。

2 - 3 合同評価

終了時評価は、ベトナム国側評価メンバー3名及び日本国側の評価メンバー5名による合同評価調査団が組織され実施された。

第3章 プロジェクトの実績

3 - 1 投入実績

ベトナム側

| (1) カウンターパート (C/P) 配置 | | (2009年9月末) | |
|-----------------------|-----------|---------------|-----------|
| VJCC-ハノイ | (合計194MM) | VJCC-HCMC | (合計101MM) |
| プロジェクト・ダイレクター | 49MM | VJC-HCMC所長 | 28MM |
| VJCCハノイ所長 (パートタイム) | 49MM | BCマネジャー HCMC | |
| VJCCハノイ副所長 | 28MM | (一部パートタイム) | 29MM |
| BCマネジャー ハノイ | 49MM | JC マネジャー HCMC | |
| JCマネジャー ハノイ | 19MM | (一部パートタイム) | 44MM |

- (2) 土地・建物・設備 VJCCハノイ及びホーチミン市の土地、建物は無償資金協力で建設。
(2002年1月VJCCハノイ竣工、3月VJCCホーチミン市竣工。)

日本側

(1) 専門家派遣

| 長期専門家、短期専門家 | | (2009年9月末) | |
|----------------|------|------------------|----------|
| チーフアドバイザー ハノイ | 47MM | チーフアドバイザー補佐 HCMC | 46MM |
| 業務調整員 ハノイ | 49MM | 業務調整員 HCMC | 49MM |
| ビジネスコース専門家 ハノイ | 18MM | ビジネスコース専門家 HCMC | 18MM |
| 日本語コース専門家 ハノイ | 49MM | 日本語コース専門家 HCMC | 49MM |
| 相互理解専門家 ハノイ | 39MM | | |
| ビジネスコース短期専門家 | 17MM | ビジネスコース・コンサルタント | 112.69MM |

(~2007.3)

- (2) 機材供与 供与機材総額 11,818,000円

| (3) C/P本邦研修 | 合計 | 79名 |
|----------------|----|-----|
| VJCCマネジメント | | 6名 |
| VJCCスタッフ | | 9名 |
| ビジネスコース受講者 | | 40名 |
| FTU講師 (BC講師候補) | | 24名 |

- (4) ローカルコスト負担 26,501,077,508VND

- (5) 現地スタッフ雇用費負担 25,971,812,000VND

| | |
|--------------------|-------------------|
| VJCC活動収入 | 15,647,933,000VND |
| VJCC収入によるローカルコスト負担 | 10,667,001,000VND |

3 - 2 アウトプットの達成状況

プロジェクト目標達成のために設定されたアウトプットは以下の5つである。それぞれに指標が設定されていることから、終了時評価ではあらかじめ設定されたPDMの指標と終了時評価のための補足的指標を用い、それぞれの達成度を確認した。

| | |
|---------|--|
| アウトプット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。 |
| 指標1-1 | ステアリングコミッティー会議開催回数 |
| 指標1-2 | その他定例会議開催回数 |
| 指標1-3 | 財務計画 |
| 指標1-4 | 人員配置状況 |
| 指標1-5 | センターの円滑な運営に関する諸規定の整備状況 |

センターの規約及び規定は、プロジェクト開始当初から整備されてきており、また適宜改定がなされている。これまでにステアリングコミッティーは年1回、計4回が開催されている。またスタッフの定例会議は、ハノイ及びホーチミン市ともに週1回定期的に開催されている。プロジェクトでは、ビジネスコースをはじめスタッフに対する運営マニュアル等も作成を進めている。また、スタッフのパフォーマンスの評価と、右評価を給与に反映させるシステムが導入され、スタッフのモチベーションも高められている。加えて、センター運営にかかる収支は年々改善してきていることから、プロジェクトが実施されている間の運営管理基盤については一定程度整備されているといえる。所長、マネジャーはC/PとしてFTUから配置されているが、空席や兼務配置、たびたびの異動が見られ、プロジェクト終了後の体制整備が十分でない要因になっている。今後プロジェクト終了後に向け更なる自立性を確保するためには、ベトナム側マネジャー及びスタッフが、これまで以上にセンターの運営管理に主体的に関与していく必要がある。

| | |
|----------|--|
| アウトプット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を提供する。 |
| 指標2-1 | ビジネスコース年間実施計画 |
| 指標2-2 | ビジネスコース及びセミナーの開催数 |
| 指標2-3 | その他のコンサルテーション、フォローアップ活動を含む実施回数 |
| 指標2-4 | 各活動参加者数 |
| 指標2-5 | 実施されたモニタリング評価 |
| 追加指標 2-6 | ビジネスコース実施のための体制が強化されたか |
| 追加指標 2-7 | 参加者のニーズに合った実践的なビジネスコースが提供されたか |

ビジネスコースの年間実施計画は毎年作成されている。ビジネスコース、セミナー及び現場指導の開催数、実施回数及び参加者数は以下のとおりである。

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | 合計 |
|------|-------|-------|-------|-------|--------|---------|
| ビジネス | 50 | 85 | 62 | 63 | 26 | 396コース |
| コース | 2,176 | 3,674 | 2,813 | 2,311 | 1,089 | 16,195名 |
| セミナー | 10 | 7 | 15 | 12 | 7 | 87回 |
| | 929 | 905 | 1,456 | 840 | 742 | 7,615名 |
| 現場指導 | 15 | 16 | 45 | 67 | 42 | 198回 |

(情報源：Summary of Achievement 2009年9月末)

VJCCのビジネスコースでは、2007年から長期専門家(VJCCハノイとホーチミン市それぞれ1名)と各分野の短期専門家派遣の体制から、コンサルタントへの業務委託体制へと、大きく運営方法を変更した。加えて、2008年頃からは、ビジネスコース、現場指導、本邦研修を組み合わせ、モデルとなる企業を戦略的に育成する取り組みがなされている。あわせて、対象者を企業の経営幹部や実務担当者に絞った結果、受講者の職位も2007年では企業トップが15%、中間管理職29%、スタッフ55%であった割合が、翌2008年では企業トップが18%、中間管理職48%、スタッフ33%となっており、トップと中間管理職の受講者が増加し、スタッフが減少するという変化が表れている。

このように、VJCCを取り巻く状況及びニーズの変化への対応をしてきた結果として、2005年から2009年のハノイ及びホーチミン市のBC受講者のうち平均して82%がVJCCのBCを「知識の向上に有益である」と評価している。各年度のハノイとホーチミン市それぞれのコース評価における「有益度」への回答も以下のとおりであり、毎年一定以上の評価を維持していることから、ニーズにあった実践的なコースを提供してきたといえる。

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 平均 |
|------|------|------|------|------|------|-----|
| ハノイ | 70 | 84 | 83 | 79 | 73 | 78% |
| HCMC | 94 | 68 | 91 | 89 | 88 | 86% |

(情報源：ビジネスコース評価結果)

BCの運営実務は、日本人専門家とともにハノイでは2007年5月に配置されたベトナム側マネジャーとスタッフ2名によって実施され、ホーチミン市では2009年2月に配置されたマネジャーとスタッフ2名によって実施されている。コース運営及び現場指導の調整等についてはおおむねベトナム側で実施できるが、年間のコース計画は現在のところ日本人講師が担当するコース分は主に日本人専門家が作成し、現地講師が担当するコース分は主にベトナム側マネジャーが作成している。この体制についてはベトナム側マネジャーも改善を望んでおり、今後は全体計画を両者によって作成するような体制づくりをすることで、年間コース計画作成のノウハウもベトナム側へ移転されるものと思われる。

講師の現地化については、これまでも「コミュニケーションスキル」や「経営マネジメント」等現地講師が教授することにメリットのある科目は現地講師が担当している。これまでの現地講師が実施したコース数の実績は以下のとおりである。

| BC現地講師のコース実施実績（回数） | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | 合計 |
|--------------------|-------|------|------|------|------|--------|------|
| ハノイ | 現地講師 | 10 | 23 | 31 | 5 | 4 | 73 |
| | （FTU） | （1） | （2） | （8） | （1） | （0） | （12） |
| HCMC | 現地講師 | 6 | 10 | 0 | 0 | 2 | 18 |
| | （FTU） | （0） | （0） | （0） | （0） | （0） | （0） |

（情報源：プロジェクト記録）

2008年からは、FTU講師に対しBC講師候補者としてコースへの無料招待を実施し、まずはコースの講義内容理解を推進しているが、参加する講師はいるものの講義前後のオリエンテーション等はなされておらず、現在のところ講義の聴講のみに留まっている状況である。インタビューなどから、ビジネスコースに関する講師の現地化については、これまでプロジェクトの中でも優先的に取り組むべき課題とは認識されていなかったと思われる。また、現在のところビジネスコース講師候補者としてFTU側から27名のリスト（うち12名がFTU講師、他は外部講師）が提出されており、今後より現地化を進めるためには、今後の残されたプロジェクト期間での計画的な取り組みが肝要である。

アウトプット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。

指標3-1 日本語コース年間実施計画

指標3-2 日本語コース及びセミナー開催数

指標3-3 日本語教育に関する活動の開催数

指標3-4 各活動の参加者数

指標3-5 実施されたモニタリング・評価

日本語コース（Japanese Course：JC）のコース、セミナーの開催数及び参加者数は以下のとおりである。

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | 合計 |
|--------|-------|------|-------|-------|--------|--------|
| JCコース | 47 | 31 | 61 | 36 | 21 | 196回 |
| | 706 | 549 | 1,448 | 766 | 578 | 4,047名 |
| JCセミナー | 38 | 26 | 35 | 19 | 11 | 129回 |
| | 1,233 | 824 | 2,726 | 1,077 | 436 | 6,296名 |

（情報源：Summary of Achievement 2009年9月）

JCでは、これまで一般日本語学習者や日本語教師のニーズを満たすべく、コースのみならず、日本語セミナー、勉強会、ニュースレターの発行などを実施してきている。コースのモニタリング等については、各コース終了後に参加者によるコース評価が実施され、結果を次期コースにフィードバックする体制が整えられている。

ベトナムの日本語学習者数は、フェーズ1開始時以降この10年間で大幅に増加した。国際交流基金によれば、1998年の調査ではベトナムにおける日本語学習者数は10,106名であったが、2006年には29,982名と3倍近くとなっている。それに伴い日本語教育機関もおよそ3.5倍、日本語教師も3.5倍に増加している。同様に、日本へのベトナム人留学生数も2000年では717名であったものが、2009年には3,199名（日本学生支援機構JASSO調査2009年5月1日現在）へと増加し、国別では中国、韓国、台湾に次いで4位となっている。このように日本語学習に対するニーズが増加する中、VJCCの一般コースやセミナーは一貫して中級・上級者及び日本語教師を対象に実施してきている。特に大学を卒業した後に日本語教師が新しい教授法等を学べる場所はVJCC以外にはない状況であったことから、VJCCの開催するセミナー及び勉強会は日本語教師の間でも評判が高い。また、プロジェクトの日本語教育専門家はこれまで日本語教師の会への支援も積極的にしてきており、勉強会の積極的な開催や講師役を務めるなどしている。

VJCCでは、フェーズ1から中級・上級コースを開催してきた一般コースは、2007年頃より会話コースを減らし、日本語能力検定試験（JLPT）1級、2級対策コースを増加させる方針へと転換した。また、新たなコースとしてビジネス現場での活用を想定した「オフィス日本語」（VJCCホーチミン市）ではビジネス文書や電話での対応などを毎回のテーマとしている。日系企業への就職を想定した「ビジネス日本語」や「就職のための日本語」（VJCCハノイ）では、履歴書の書き方など、より実践的な日本語のコースが実施されている。調査時にホーチミン市で開催中であった「オフィス日本語」は15名定員のところ44名の応募者があったという。インタビューをしたところ、現在受講中の14名中12名が日系企業の社員であり、受講者は日々業務の中で即実践的に活用できる内容だと一様に評価をしていた。プロジェクトでは「オフィス日本語」のような新コース計画の際には、日本商工会議所を通じて協力を依頼した日系企業へのニーズ調査も実施しており、さらに受講後の変化についても企業の上司から聞き取りをするなどフォローアップもされていた。聞き取りを行った日本語教育専門家によれば、ある受講者はビジネス文書の講義受講後に、社内での日本語メールのやり取りが可能になったとの成果も報告されている。

講師の現地化については、日本語教育専門家が現在担当している「発音クリニック」、「オフィス日本語」の一部や「就職のための日本語」等、ネイティブの日本人教師でなければ教えられないコースを除き、ほぼ現地講師で実施できるレベルにある。しかしながら、これまでも現地講師は常に外部からの非常勤講師体制であり、時として確保が困難な状況もあった。質の高い講師の継続的な確保は、自立に向けた課題といえる。コース運営については、現在のところマネージャーとスタッフが日本人専門家の支援を受けつつ行っている。ハノイにおいては、現在スタッフ1名と日本語教育専門家が運営を担当している状況が続いていることから、JCマネージャーの早期配置が強く求められる。

| | |
|---|-------------------------|
| アウトプット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。 | |
| 指標4-1 | 相互理解促進のための各種活動のタイプ及び開催数 |
| 指標4-2 | 外部機関との連携活動の数 |
| 指標4-3 | 交流事業への参加者数 |
| 指標4-4 | 実施されたモニタリング・評価 |

相互理解促進のための各種活動および交流事業等の開催数、参加者数の実績は以下のとおり。

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | 2005-2009合計 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 交流活動 | 79 | 97 | 105 | 164 | 101 | 546回 |
| | 14,344 | 16,435 | 17,836 | 19,117 | 9,174 | 76,906名 |
| 図書館利用者 | 44,023 | 44,416 | 34,348 | 34,655 | 16,693 | 174,135名 |
| 留学支援 | - | - | 1,289 | 1,835 | 761 | 3,885名 |

(情報源：Summary of Achievement 2009年9月)

相互理解促進活動については、日本語スピーチコンテストやホイアン祭り（ホイアン人民委員会との共催）など、フェーズ1から続く恒例の大規模なイベントに対する支援は引き続き行っている。こうした他組織との共催も含めて、相互理解促進活動は、これまでに546回実施され、2005年からの参加者延べ人数は76,906名となった。現在プロジェクトでは、大学間交流支援や日本のビジネス文化理解等、より人材育成に貢献するような活動に重点を置くようになっている。これにより、実施する活動も「日本留学支援コーナー」の設置、学生の日系企業訪問ツアー、越語版字幕付の「プロジェクトX」上映会等が中心となった。フェーズ1途中から派遣された相互理解専門家は、2008年12月で終了となり、現在では現地雇用のスタッフと専門家が運営を行う実施体制となっている。

それぞれの活動状況としては、VJCCの大規模イベントであった「日本語スピーチコンテスト」については、ハノイでは2008年度より国際交流基金²との共催とし、ホーチミン市では日本語教師の連絡会及び民間日本語学校による開催へとかつての形に戻す取り組みが日本語教育専門家によって進められた。「留学支援コーナー」は日本への留学生の増加というベトナムの現状を受けて、2007年11月にハノイで設置され、利用者数も初年度の2007年度で1,289名、翌年には1,835名と増加している。現在では主にVJCCスタッフ及び専門家の下、ハノイの越日学生会議（学生グループ）のアルバイトスタッフによってコーナーでの情報提供がされている。因みに、インタビューを実施した越日学生会議のメンバーのほとんどが日本留学もしくは日系企業就職をめざしており、そのような彼らにとって「留学支援コーナー」でのアルバイトは＜日本人の仕事の仕方、考え方が学べる＞機会となっているとのことであった。調査時点までに、VJCCの活動にかかわったおよそ70名のメンバーの中から、日本への留学は19名、日系企業への就職を果たした者は8名に及んでいた。「プロジェクトX」上映会はVJCCホーチミン市で主に実施している。これまで日系企業などの依頼で個別にセミナーとDVDを貸すかたちでの上映をしていたが、2009年1月から図書館に所蔵されていたDVD（英語字幕版）にベトナム語字幕挿入プロジェクトを実施し、「プロジェクトX」の15巻を含むDVD「ベトナム語字幕版」計36巻を作成した。これにより、2009年度からはシリーズでの上映会が可能となった。上映会は、毎回100名前後の参加者を集め、日本人の考え方、仕事の仕方を理解出来るなどと、好評である。

VJCCハノイとVJCCホーチミン市の図書館は、2002年の開館以来、日本語図書、日本語教材、日本文化関連図書、DVD、雑誌など多くの蔵書を有していることから、特に日本語教師及び学習者

² 国際交流基金は、2008年3月に「ベトナム日本文化交流センター」をハノイに開設した。

からの評判が高い。2005年度から2008年度の利用者数は累計で174,135名となっている。

各図書館の蔵書内訳は以下のとおりである。

| 図書館 | 日本語書籍 | ベトナム語書籍 | 英語書籍 | VIDEO、DVD、CD等 |
|--------|-------|---------|-------|---------------|
| ハノイ | 4,507 | 333 | 2,231 | 3,790 |
| ホーチミン市 | 7,595 | 620 | 2,292 | 5,099 |

(情報源：プロジェクト記録2009年9月末)

アウトプット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。

指標5-1 各センタースタッフの相互訪問

指標5-2 日本センター間での域内連携活動の実績

これまでに、カンボジア日本人材開発センター、ラオス日本人材開発センターとの間でいくつかの連携活動が実施された。例えば、カンボジア日本人材開発センターやラオス日本人材開発センターの招聘により、ビジネスや日本語の日本人専門家が、セミナー講師や日本語スピーチコンテストの審査員として協力している。また、カンボジア日本人材開発センターのBC受講者が、VJCCホーチミン市の支援により、ホーチミン市にあるベトナム企業への訪問ツアーを実現した例もある。しかしながら、こうした連携は、綿密な計画に基づき実施されたものではなく、各日本センターからの要望によるものであった。本アウトプットの達成が困難であった背景には、他国の日本センタープロジェクトの計画に連携活動が含まれていなかったことと、各国のニーズや状況が異なる点が挙げられる。なお、2009年11月の日本・メコン地域諸国首脳会議において、メコン地域の日本センターを活用した共通研修の実施が提案されており、プロジェクト終了までこうした活動が本格化するものとする。

3 - 3 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標1 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。

指標1 ビジネスコース及びセミナー参加者の満足度

指標2 日本語コース及びセミナー参加者の満足度

指標3 ベトナムの日本語教育及び日本語教師のネットワーク構築への支援と協力の記録

指標4 日本とベトナムの相互理解活動の参加者の満足度及び理解度

指標5 センター運営コスト・リカバリー率の向上

追加指標1 VJCCの運営管理体制が強化される

追加指標2 VJCCビジネスコースが会社の改善に貢献したとする受講者の率

追加指標3 VJCCのBC現場指導が会社の改善に貢献したとする受講者の率

追加指標4 VJCCの日本語教育コース及びセミナーが貢献した(有効だった)とする受講者の率

1) VJCC運営管理体制の基盤構築

アウトプット1の成果のとおり、ベトナム側による自立的なセンター運営のための各種整備がなされており、また、運営ノウハウや教訓も蓄積されてきている。また、プロジェクト目標の指標であるセンターの財政状況の観点から見ると、センター運営経費に対するVJCC活動収入の割合は毎年改善している。これらのことから、センター運営の基盤は一定程度整備されつつあることが確認された。しかしながら、プロジェクトの自立発展性の観点からは、ベトナム側スタッフのセンター運営への更なる関与が不可欠であり、プロジェクト終了後に向けて、今後の残されたプロジェクト期間での取り組みが必要である。

2) 実践的ビジネスコースの提供体制

VJCCは、「生産管理」など一般コースから「経営塾」まで幅の広いビジネスコースを提供してきた。プロジェクト目標の指標1「ビジネスコース、セミナー参加者の満足度」については、2007年度コース平均で84.7%、2008年度コース平均では83.5%と高い水準であった。また、終了時評価調査においてBC受講者へ実施したアンケート調査の結果によると、「ビジネスコースによる会社の改善への貢献度」については、「大変貢献した」と「貢献した」を合計するとハノイで81.6%、ホーチミン市で79.9%であった。また、「現場指導」実施企業へのアンケート調査では「現場指導による会社の改善への貢献度」は同様にハノイで91%、ホーチミン市で100%という高い結果がでている。現地講師の育成については、日本的なビジネスノウハウの提供は日本人講師でないと困難との考えもあり、積極的に行われてきたとは言いがたく、FTU講師を含む現地講師候補者への日本人講師からの技術移転は2009年にスタートしたところである。コース運営については、より現地化を推進するため、VJCC-ホーチミン市において「ビジネスコース業務運営マニュアル」を作成中である。

3) 上級日本語コースの提供体制

アウトプット3の成果で延べたとおり、VJCCではフェーズ1から一貫して中・上級コースに焦点をあてており、特にフェーズ2実施期間中には「日本語能力検定試験対策コース」やビジネスの現場での実践的な日本語習得を目的とした「オフィス日本語」、「就職のための日本語」などを提供してきた。これらの上級コースは、他の日本語学校や大学の日本語学部では開講が困難なものであった。なお、日本語能力試験対策コースに関しては、受講者の検定試験の合格率は大きく向上し、2008年ハノイでは2006年と比較して1級で4倍強、2級で1.5倍となった。

<VJCC1級、2級対策コース受講者の検定試験合格者率>

| | | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度 | 2009年度 |
|------|----|--------|--------|--------|---------|
| ハノイ | 2級 | 60% | 60% | 90% | 12月6日実施 |
| | 1級 | 10% | 40% | 40% | 12月6日実施 |
| HCMC | 2級 | 情報なし | 情報なし | 50% | 12月6日実施 |
| | 1級 | 情報なし | 情報なし | 40% | 12月6日実施 |

(データ：村上専門家、平岩専門家の受講者からの聞き取り情報。試験結果は公表されていない)

日本語教育セミナーに参加した日本語教師へのインタビューによれば、日本語教師向けセミ

ナー及びコースを提供している機関は、VJCC以外に存在しないということである。特に国際交流基金のベトナム日本文化交流センターが開設される2008年3月までは、VJCCのセミナーは大学卒業後の日本語教師にとってほとんど唯一の学びの機会であり、日本語教師の情報交換の場であった、との声が多く聞かれた。日本語教師のネットワーク化への支援として、日本人専門家が日本語教師のネットワーク構築支援を常に続けてきたことも確認されている。このような支援の結果、ハノイでは2006年に日本語教師会が、ホーチミン市では2009年に日本語教師連絡会が発足している。これらのことから、VJCCはハノイ及びホーチミン市における日本語教育の現場で一定の役割を果たしてきたといえる。国際交流基金へのインタビューでもVJCCがフェーズ1から果たしてきた役割が評価されていた。現在ではその役割を徐々にVJCCから移行している段階と捉えており、2009年度から初めての日本語教師向け講座も開設したところである。

4) 相互理解の活動及びイベントの提供

相互理解の活動及びイベントについては、フェーズ1開始当初はVJCC活動の3本柱のひとつとして、VJCCの存在を広く人々に知らせる機会としてこれらの日本文化紹介など文化交流活動が機能した面があった。その後、2008年の国際交流基金ベトナム日本文化交流センター設置もあり、フェーズ2後半からは、活動の主たるターゲットを日本・ベトナム文化の相互理解から、日本のビジネス文化を理解した人材育成にシフトしている。これに伴いフェーズ1期間中から派遣されてきた相互理解専門家は2008年12月に派遣を終了し、現在はVJCC現地スタッフ、日本人専門家、ベトナム人学生等のボランティアにより活動が企画・運営されている。ハノイでの日本語スピーチコンテストは2008年度から国際交流基金との共催とし、ホーチミン市の日本語スピーチコンテストはかつて主体となって実施していた日本語教師の連絡会及び民間日本語学校による運営へとシフトしVJCCの主な役割は支援へと移行しつつあり、日本語教育専門家が中心となってプロジェクト終了後を見据えた体制づくりがすすめられている。また、越日学生会議のイベントボランティアや裏千家茶道クラブのVJCC茶室を活用した入門講座などは、活動の実施主体がベトナムの団体であり、VJCCはその活動を支援する立場となっている。このように、フェーズ2前半までVJCCが主体となって実施してきた日越文化交流活動やイベントでは、日本の機関としてVJCCが一定の役割を果たしてきたものである。フェーズ2後半からは、日本のビジネス文化理解の機会を提供しており、VJCCの相互理解活動は状況の変化に応じて機能をしてきたといえる。

5) センター運営のコスト・リカバリー率

VJCCのセンター運営のコスト・リカバリー率（VJCC総経費のうち、VJCC収入の占める割合）は、2005年には24.7%であったが、2009年9月時点では64.2%となっている。

| |
|--|
| プロジェクト目標2 VJCCがアセアン諸国日本センター間の連携の拠点となる。 |
|--|

| |
|--------------------------------------|
| 指標6 アセアン諸国センター間の連携コース、セミナー及びイベントの開催数 |
|--------------------------------------|

アセアン諸国日本センター連携の拠点としての機能構築については、アウトプットの5に記述のとおり、カンボジア日本人材開発センター及びラオス日本人材開発センターとの間で、計7回の活動が実施された。今後、プロジェクト終了までにアセアン諸国日本センターにおいて、日

本・メコン地域諸国首脳会議のフォローとしての共通研修の実施が予定されており、VJCCが連携の拠点となることが期待されている。

3 - 4 上位目標の達成見込み

| | |
|------|---|
| 上位目標 | 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1 | VJCCのビジネスコース及び日本語コースに受講者を送ったベトナム企業の数 |
| 指標2 | VJCCのビジネスコース参加後に企業の効率性が上がったベトナムの民間企業の事例 |
| 指標3 | VJCCの交流活動において特に相互理解に貢献した事例 |

VJCC-BC受講者の出身企業業種及び企業数 (2005.8-2009.9)

| | 製造業 | 建設業 | 貿易 | サービス | 金融 | 他 | 合計1,355社 | |
|------|-----|-----|-----|------|----|----|----------|-------|
| 越企業等 | 304 | 100 | 393 | 323 | 74 | 78 | 1,272社 | (94%) |
| 日系企業 | 55 | 4 | 10 | 12 | 2 | 0 | 83社 | (6%) |

(情報源：プロジェクト記録)

VJCCのビジネスコースを社員に受講させた企業は1,355社であり、そのうちベトナム企業は1,272社(94%)を占め、日系企業は83社(6%)であった。現場指導を実施した企業でのカイゼン事例等は多く報告され、カイゼン項目に限れば効率性を上げた企業もある(第1次調査結果報告)。いずれにしても、ベトナム国内の企業数が圧倒的に多いことから、これら指標に基づき上位目標の達成度を現時点で評価するのは時期尚早と言える。

第4章 評価結果

4 - 1 評価5項目による評価結果

評価結果は5段階のレベル、「非常に高い」、「高い」、「中程度」、「低い」、「非常に低い」で評価した。(インパクトについては、「大小」で評価)

4 - 1 - 1 妥当性

プロジェクトの妥当性は「高い」。

プロジェクト目標及び上位目標は、日本の対ベトナム援助政策が優先分野のひとつとする経済成長の促進及び国際競争力の強化に照らして整合性が取れている。また、ベトナムの国家政策においても、「ベトナム国社会経済政策10年戦略(2001-2010)」及び「第8次ベトナム国社会経済5ヵ年計画(2006-2010)」で強調されている市場経済を推進する人材及び技術の向上等があげられていること、さらには2006年の共産党大会で2020年までの工業国化や国際経済への積極的な統合を掲げていることから、これら政策の優先度に照らせば妥当性は高いといえる。

4 - 1 - 2 有効性

プロジェクトの有効性は「高い」。

それぞれのアウトプットのプロジェクト目標への貢献度については、アウトプットで記述したとおり、ビジネスコース(アウトプット2)、日本語コース(アウトプット3)、相互理解(アウトプット4)においては、これまでにすでに多くの成果がでており、これら3つのアウトプットのプロジェクト目標1達成への貢献度は非常に高いことが確認された。アウトプット1の「VJCCの実施体制」については、プロジェクト期間中に実施してきた業務についてはマネジャー及びスタッフによる実施がほぼ可能な状態である。プロジェクト目標2については、アウトプット5による達成を目的としたものであり、いくつかの活動が実施された。

4 - 1 - 3 効率性

プロジェクトの効率性は「中程度」。

プロジェクトのアウトプットは、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進活動においてその成果が発現したことは、これまで述べてきたとおり明白である。しかしながら、成果の発現が十分でないアウトプットについては、投入の効率性にその要因があると思われる。具体的には、ベトナム側によるカウンターパート配置にいくつかの空席期間があり十分な技術移転ができなかった等が指摘できる。従って、プロジェクトの効率性は、投入の適切性及び投入に対するアウトプットの発現状況から高いとはいえず、「中程度」である。

4 - 1 - 4 インパクト

上位目標の達成見込みは、設定されている目標が高いこともあり(3-4の上位目標達成の見込みで記述のとおり)、上位目標達成のために必要な外的要素も多く、本プロジェクトの貢献だけでは現在のところ判断は困難である。しかしながら、以下に挙げるいくつかの正のインパクトが確認された。

1) 上位目標達成の見込み

VJCCのBCによる「現場指導」を受けた企業からは、実際に企業経営の改善報告がされているが、ベトナム全土の企業数の多さを考慮すれば、上位目標の達成度を現時点で評価するのは時期尚早と言える。しかしながら、今後VJCCがJICAの「中小企業支援・裾野産業プログラム」のコンポーネントのひとつとして、ベトナム企業の競争力強化に貢献することで、上位目標も達成されることが期待される。

2) その他、予期しなかった正のインパクトは以下のとおりである。

a) ビジネスコースの小規模日系企業への貢献

ベトナムにおいてビジネスを開始した小規模の日系企業にとっては、企業内でマネジャー及びスタッフへの研修実施が困難であることから、質の高い現地マネジャーの雇用やスタッフの育成は大きな課題である。現在、VJCC-HCMCのBC参加者の4分の1は日系企業からの参加者であり、VJCCがこれらの日系企業に社外研修の機会を提供しているといえる。また、VJCCホーチミン市が発行した『越日経営用語辞典』は、ベトナムに進出した多くの日系企業で活用されている。

b) ビジネスコース及び日本語コースの新たなコースへの試み

VJCCのJCが「日本語能力試験」準備コースを開設し、これらコースに収益性があることが判明すると、いくつかの民間日本語学校も同様のコースを開設した。また、ビジネスコースについても、ある本邦のコンサルタント会社が経営する学校では「ビジネス・スキル・ベーシックコース」や「報・連・相コース」等を、日系企業で働くベトナム人スタッフ向けに提供しており、同様に大学や民間のコンサルティング会社が、VJCCのBCと類似のビジネスコースを提供する例も散見される。

c) 日本の援助の迅速導入の拠点

日本政府が世界的な経済危機に取り組む支援を決定した際、VJCCはJICA専門家のタイムリーな派遣に貢献した。具体的には、ベトナムに「融資審査能力向上セミナー」及び「ビジネスプラン作成セミナー」分野の専門家を派遣する際、VJCCがニーズの確認、セミナー開催準備等を行った。

4 - 1 - 5 自立発展性

プロジェクトの自立発展性は、将来のVJCC像を関係者が共有し、FTU主体に運営がされるべきもの、日本側あるいはその他機関が主体的に運営すべきものが明確にされれば、プロジェクトの残り実施期間で体制を整えることで、ある程度は確保される見込みである。

1) 組織的自立発展性

日本語コースマネジャー及びVJCC-HCMCのビジネスコースマネジャーについてはプロジェクト実施期間中、FTUから常時配置されておらず、VJCCのプロジェクト終了後の運営管理の基盤は必ずしも安定しているとはいえない。しかしながら、2008年5月以降、越・日関係者による11回に及ぶワーキンググループ会議を通じ、将来的なVJCCの役割や、自立発展に向けたVJCCの運営管理体制が真摯に検討され、相互に共通認識が芽生えていることから、本プロ

プロジェクト終了までに、組織的自立発展性は高められるものとする。VJCCの調査時点でのベトナム側人員の配置は以下のとおりである。

| | 分野 | 職位 | VJCC業務開始 | 本邦研修 |
|---------------------|--------|-------------------------|-------------------|------------|
| VJCC | マネジメント | プロジェクト・マネジャー (FTU学長) | 2005.3 - | 2002, 2006 |
| VJCC- ハノイ | マネジメント | 所長 (FTU) | 2007.6 - | 2007.11 |
| | | 副所長 (FTU) | 2006.1 - | 2009.7 |
| | BC | マネジャー (FTU) | 2007.5 - | 2008.3 |
| | | スタッフ1 | 2005.5 - | |
| | | スタッフ2 | 2009.5 - | |
| | JC | スタッフ1 | 2007.7- | |
| | EA | スタッフ1 (EA) | 2002.5 - | 2004.3 |
| | | スタッフ2 (留学支援) | 2005.5 - | |
| | | スタッフ3 (図書館管理) | 2007.12 - | |
| | 総務 | スタッフ1 | 2005.9 - | 2008.1 |
| スタッフ2 | | 2007.8 - | 2009.7 | |
| スタッフ3 (IT) | | 2003.2 - | | |
| *その他総務スタッフ5名 | | | | |
| VJCC- ホーチ ミン市 | マネジメント | 所長 (FTU) | 2003.1 - | 2005.2 |
| | BC | マネジャー (FTU) | 2009.2 - | |
| | | スタッフ1 | 2005.10- | 2007.11 |
| | | スタッフ2 | 2005.12 - | |
| | JC | マネジャー (FTU) | 2009.8 - | |
| | | スタッフ1 | 2007.3 - | |
| | 総務 | スタッフ1 (会計) | 2006.7 - | 2009.7 |
| | | スタッフ2 (図書館司書) | 2006.7 - | |
| | | スタッフ3 | 2009.8- | |
| | | スタッフ4 (設備) | 2007.1- | |
| スタッフ5 (IT) | | 2009. | | |
| *その他総務スタッフ6名 | | | | |
| 合計 | | 7 FTUカウンターパート | *ドライバー、警備員、清掃員を含む | |
| 合計 | | 28 VJCCスタッフ | | |

(情報源：プロジェクトデータ、インタビューによる聞き取り)

2) 技術的自立発展性

a) ビジネスコース

BCの運営は主にBCマネジャーとスタッフによって実施されており、必要に応じ日本人専門家がサポートしている。年間コース計画は、日本側講師担当コース分は日本人専門家が、ベトナム側講師担当コース分はベトナム側で作成している。

BC講師については、日本人専門家以外に、非常勤現地講師、FTU講師が存在する。従来、BCでは日本的なノウハウの教授を売りにしていたことから、現地講師化を必ずしも積極的に進める機運が高まっておらず、BC日本人専門家からFTUの講師候補者等への技術移転が本格的に行われたのは2009年からであった。その後現地講師の活用が検討され、FTUから27名の現地講師の候補者リストが提出された。うち12名はFTU講師で7名はその他の学校からハノイであり、残り7名はホーチミン市である。この他、VJCCハノイのBCマネージャーが作成した「講師リスト」もあり、FTU講師10名を含む17名の講師が配置可能である。プロジェクト期間中の現地講師の実績は以下のとおりである。

| | | プロジェクト期間中の現地講師実績 | | | | | |
|------|---------|------------------|------|------|------|--------|------|
| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | 合計 |
| ハノイ | 現地講師 | 10 | 23 | 31 | 5 | 4 | 73 |
| | (FTU講師) | (1) | (2) | (8) | (1) | (0) | (12) |
| HCMC | 現地講師 | 6 | 10 | 0 | 0 | 2 | 18 |
| | (FTU講師) | (0) | (0) | (0) | (0) | (1) | (1) |

(情報源：プロジェクト記録)

b) 日本語コース

これまでVJCCが一貫して提供してきた中・上級者向けコースについて、現地において質の高い日本語講師の確保は依然困難な状況にあるが、ネイティブの日本人による「発音クリニック」等一部のコースを除けば、ベトナム人マネージャーとスタッフによりコースを継続できると考える。また、日本語学習の人気向上から、コースの受講料収益も見込まれるため、講師を備える費用に充当することが期待できる。調査時点ではハノイのJCマネージャーの配置はないままだが、今後常勤で質の高いJCマネージャーがVJCCハノイ及びホーチミン市に配置されていれば、JCの自立発展性は確保される見込みである。

c) 相互理解促進活動

VJCCハノイ及びホーチミン市における交流活動の運営は、VJCCスタッフ、日越学生会議の学生、文化クラブ(例：裏千家茶道クラブ)等のボランティアによって行われている。これは、2008年3月の国際交流基金ベトナム日本文化交流センターの設置も踏まえ、徐々に活動主体を外部団体へ移してきた結果である。しかしながら、イベントの計画や日系企業、大学、NGOとの関係づくりなどには、日本人専門家からの支援が引き続き必要である。

3) 財政的自立発展性

センター運営経費に対するVJCC活動収入の割合は、2005年に24.7%であったものが、2009年9月時点では、64.2%となり、この間39.5ポイントの伸びとなった。これは、ビジネスコース・日本語コースの受講生の増加や施設使用料収入が増加していることが主な要因と考えられる。他方、プロジェクト期間中において、VJCC活動収入は全額がセンター運営経費として活用されているわけではなく、VJCC収入のうち30%程度は毎年度VJCC口座へ将来のセンター運営に活用するための貯蓄がされてきた。よってセンター運営経費負担の割合は2008年度末

時点で、JICA73%、VJCC活動収入27%、FTU0%である。財政的自立発展性を確保するためには、今後更に自己収入の増加、支出削減を図り、収支の改善を図る必要がある。

VJCC総経費及び財源別負担率

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | (2009.9) |
|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| VJCC総経費 | 8,643,129 | 8,132,404 | 7,801,078 | 10,977,875 | 4,384,327 |
| VJCC活動収入から負担 | 1,964,604 (23%) | 2,289,527 (28%) | 1,870,720 (24%) | 2,928,557 (27%) | 1,613,593 (37%) |
| FTU負担 | (0%) | (0%) | (0%) | (0%) | (0%) |
| JICA負担 | 6,678,525 (77%) | 5,842,877 (72%) | 5,930,358 (76%) | 8,049,318 (73%) | 2,770,734 (63%) |

(情報源：Financial Status VJCC as of Sep 30, 2009のデータより抜粋)

4 - 2 効果の発現に貢献した要因

ビジネスコースの実施において、プロジェクトは2007年以降ビジネスコース、現場指導、本邦研修を組み合わせ、現地の有望企業を戦略的に育成し、ベトナムにおいてモデルとなる企業の創出に注力してきた。この試みは、ビジネスコースの効果を高め、プロジェクトの効果発現に貢献したと言える。

4 - 3 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクト開始時に策定されたPDMは、書きぶりや指標の設定に明確でない部分が散見される。また、プロジェクトの進捗に伴い、当初の計画から変更された部分が見られるので、プロジェクトのモニタリングを適切に行うためには、状況の変化に応じてプロジェクトの計画(PDM)を見直していく必要があったと考えられる。

4 - 4 結論

プロジェクトの実績及び5項目評価の結果から判断し、プロジェクト終了時までにはプロジェクト目標を達成する見込みはおおむね高いと言える。なお、今次プロジェクト半ばまで、VJCCの運営についてベトナム及び日本側間で必ずしも十分な共通認識が図られていなかった中、2008年5月以降、ベトナム側及び日本側関係者によるワーキンググループを通じた議論の結果、関係者間で将来的なVJCCの方向性に関する共通認識が醸成され、更にはFTUの独自の事業としての「CEO養成コース」の実施が実現する等の成果が出ている点は、特記事項として挙げられる。

第5章 提言と教訓

5 - 1 提言

以上の分析を元に、終了時評価調査団はプロジェクトの残り期間中に次の対応を取るよう実施機関及びプロジェクト側に提言した。

(1) フェーズ2後のベトナム側所長の早期配置

ワーキンググループでも議論されてきたとおり、フェーズ2終了後は、VJCCハノイ、VJCCホーチミン市のそれぞれにおいて、ベトナム側所長が主体的にVJCCを運営していくことになった。右移行に向けて、フェーズ2期間中に運営体制を整備しておく必要があり、十分な準備期間を確保するためにも、FTU側は、遅くとも5月までに専任のベトナム人所長を配置することが求められる。

(2) 具体的な運営体制計画の作成

フェーズ2後の新たな実施体制への移行をスムーズに実現するためには、これまでのワーキンググループでの成果も踏まえ、FTU、ベトナム側所長、日本人専門家、JICA事務所等の関係者を交えた議論を進め、フェーズ2終了後のVJCCの具体的な運営体制計画（事業内容、運営計画、予算計画、人員配置等）を予め策定する必要がある。

(3) 財務的自立発展性の確保

フェーズ2期間中、VJCCの財政状況の改善が図られてきたものの、更なる自立性を高めるため、VJCCの事業内容やBC、JCの受講料の見直し、受託事業拡大等による収入の多角化、支出内容の見直しを図っていくことが求められる。目標として、現プロジェクト終了時までに、センター運営経費全体の60%を自己収入でカバーすることをめざす。

5 - 2 教訓

フェーズ2半ばまで、VJCCの将来的な運営についてベトナム及び日本側間で共通認識が必ずしも図られていなかった。しかしながら、2008年5月以降、計11回にわたり継続的に実施されてきたベトナム側及び日本側関係者によるワーキンググループを通じて、関係者間のコミュニケーションが深まり、将来的なVJCCの方向性に関する共通認識が醸成された。また、FTUのプロジェクトに対するオーナーシップを高めることにもつながり、円滑なプロジェクトの実施に貢献した。ワーキンググループの設置はプロジェクト開始当初は計画されていなかったが、ベトナム側との関係を強化し、主体性を引き出すうえで有効であったと言える。

第6章 団長所感

1. ベトナム経済と日本センターの役割

市場経済化に必要な人材育成の拠点という構想のもとに開設されたベトナム日本センター（VJCC）は、この10年のなかで、その先駆的な役割を十分果たしてきたものと言える。ベトナムが国家目標とした2020年までの工業化政策やここ数年の第2次投資ブームにともない、国のあちこちに工業団地が造成され、中小サービス業にいたるまで企業活動が活発化してきた。日系企業に関しても、製造業を中心に2000年比で2倍の企業が進出しており、今やハノイ、ホーチミンをあわせて800社を超えている。一昨年のリーマンショック以降も着実な回復によって外国投資の増加傾向は続いている。日本センター・プロジェクトのフェーズ2は、このようにベトナム経済がかつてないほどの発展を遂げている時期（第8次5ヵ年計画期間：2006-2010）と重なっており、VJCCが提供する幅広いビジネスマネジメントに関する知識の提供や生産現場での指導の恩恵を受けた企業は多い。

一方、このような経済発展は主として外資がもたらしたものであり、WTOルールの適用や今後のAFTAを念頭に置けばベトナム企業は厳しい競争にさらされることになる。同国が持続的に発展を遂げ、国家ビジョンである工業国化を実現するには、企業数において97%、雇用の51%を占める中小企業の育成が最大の眼目とされており、なかでも経営者及び中間管理者（現場管理者）の意識改革が求められている。かかる認識から、官民あげた日越協議の場である「日越共同イニシアティブ（フェーズ3）」においてわが国は、中小企業開発・裾野産業の振興を主要なテーマの一つとして取り上げ、JICAの協力プログラムにおいても重点的に取り組むことを表明している。VJCCに関しても、経営塾等により経営者の育成に取り組んできたところであるが、その特性とこれまでの実績を活かして、金融支援やSVとも連携しつつ同プログラムの一翼を担うことが期待されている。

一方、日本センター活動のもう一つの柱である日本語教育については、各種日本語コースや検定試験対策、スピーチコンテスト等を通じて、ベトナムにおける日本語普及の中心的かつ先駆的な役割を果たしてきた。現在、日本語を学ぶベトナム人は4万人を超えと言われ、民間の日本語学校も数多く開設されている。さらに、2008年には国際交流基金ベトナム日本文化交流センターが設置され、本年度から本格的な活動を開始している。また、相互理解（文化交流）については、VJCCはわが国大学との連携窓口や留学生と日系企業とをつなぐ役割に重点をおいており、従来の交流イベントについては、国際交流基金の設置後、同基金による実施に移されつつある。

このようにベトナムの経済発展に伴って、VJCCを取り巻く環境は、近年大きく変化している。日本語教育に見られるように民間や専門機関が立ち上がってきたことから、従来、日本センターが果たしてきた役割の一定部分は、これら機関がその成果を継承し、発展させていくことが適当と考えられる。今後、VJCCは、VJCCとしての優位性が発揮できる分野（例えば日本語についてはビジネス日本語等）に的を絞って取り組んでいくことが求められている。

2. 残された課題

フェーズ2で設定したプロジェクト目標やアウトプットについては、プロジェクト終了時まで達成される見込みであり、事業面での懸案事項はほとんどない。また、プロジェクト・スタッフによる実施体制が整ってきていることや財務状況が改善傾向にあることから、組織運営面でも強化されつつある。一方、相手国によるプロジェクトの持続性という観点からは、実施機関（外国貿易大学=FTU）のコミットメントが希薄なこともあり、改善の余地がある。

従来、日本センターは日本側主導の色彩が濃く、FTUの関与やオーナーシップの意識付けが希薄であった。このような状況を改善するため、フェーズ2の途中からは、大使館、JICA事務所、FTUの代表者（学長）を交えたワーキンググループを開催し、フェーズ2以降のあり方（持続性）に向けた議論をこれまで11回にわたり開催した。かかるプロセスを通じて、先方の理解が相当程度深まったものと思われるが、プロジェクトとしての持続性を高めていくためには、よりFTUの主体性を引き出していく必要がある。下記事項はVJCCの自立化に向けて、プロジェクトの残り期間で取り組むべき課題であるが、FTUとの共同作業で実施することとしている。ベトナム政府からは、次年度案件としてフェーズ2後の日本センタープロジェクト要請を受けているが、これら諸課題への道筋が付けられることが次期案件の前提でもある。

- ベトナム側フルタイム所長の配置（ベトナム側によるオーナーシップの確立）
- 事業計画（集中と選択、VJCCが担うべき分野）
- 人員体制の見直し（事業計画に応じた人員体制と雇用の安定）
- 現地化の促進（現地講師の活用及びFTU講師の育成、講義資料等の整備）
- 財務体質の強化（収支バランスの改善。60%を目標）
- ホーチミンでの事業と位置付け（ホーチミンの特性を踏まえた事業の実施、ならびにハノイとの関係を整理）

なお、FTUとしては、日本センター事業が大学としてのFTUのレベルアップやベトナム国内での評価につながることにメリットを感じていることから、win-winの関係を築く意味からもビジネスコースと関連づけたFTU講師の研修や貿易実務や中小企業金融などのコースを検討する必要がある。

付 属 資 料

- 1 . 評価調査結果要約表 (英文)
- 2 . Minutes of Meeting
- 3 . 第 1 次調査結果報告書

Summary of the Terminal Evaluation

| I. Outline of the Project | |
|---|--|
| Country: Socialist Republic of Vietnam | Project: Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (Phase 2) Project |
| Sector: Human resource development in general | Cooperation scheme: Technical cooperation project |
| Division in charge: Japan Center Program Division, Governance Group of the Public Policy Department | Cooperation amount (as of the end of FY2008): <u>910</u> million yen |
| Period of the cooperation | Sep. 1, 2005 to Aug. 31, 2010 |
| | 1) Partner country's implementing organization: Ministry of Education and Training |
| | 2) Implementing organization: Foreign Trade University (FTU) |
| | Supporting organization in Japan: The Japan Foundation |
| Other related cooperation: | |
| 1-1 Background to and outline of the cooperation | |
| <p>In the Socialist Republic of Vietnam (hereinafter referred to as "Vietnam"), the development of human resources necessary for the introduction of a market economy has been positioned as one of its most important challenges. At the same time, Japan planned the establishment of "Japan Centers" as a part of its human resource development support for Asian countries in the transition to a market economy. Against this background, both countries agreed to establish the "Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (hereinafter referred to as the "VJCC") Project" in Hanoi and Ho Chi Min City as a technical cooperation project whose three main pillars are "business course," "Japanese language course," and "mutual understanding." The Foreign Trade University (hereinafter referred to as the "FTU") has been appointed as a counterpart organization of the Project. This five-year project started in September 2000. Based on the results, Phase 2 has been carried out since 2005.</p> <p>The purpose of Phase 2 is for the VJCC to enhance Vietnam's competitiveness in the international market economy and promote its function as a base for further strengthening of cooperative relations between Japan and Vietnam. To accomplish this purpose, the VJCC has been carrying out various activities that aim at the following: 1) the construction of a system for making sustainable management possible and for the utilization of local human resources (localization); 2) the enhancement of cooperation between the Vietnamese and Japanese organizations concerned in order to keep up with the expansion and diversification of local needs (diversification of support systems); and 3) the assumption of the role as the hub for promoting cooperation among the Japan Centers in other ASEAN member-countries (serving as the hub).</p> <p>In the mid-term evaluation conducted in September 2008, although it was confirmed from the activities so far that it is highly likely to achieve the project goals, it was pointed out that sustainability needed to be improved by the end of the Project. Responding to this recommendation, various efforts have been carried out under the Project to strengthen the management system and improve the financial conditions. In addition, a working group of persons concerned with the Project have held discussions about the future management system of the VJCC to foster a common understanding.</p> | |
| 1-2 Contents of the cooperation | |
| <p>The purpose of this Project is for the VJCC to enhance Vietnam's competitiveness in the international market economy, promote mutual understanding between Japan and Vietnam, and establish the center's function as the hub for cooperation among the Japan Centers in ASEAN member-countries through its</p> | |

activities: “business course,” “Japanese language course,” and “mutual understanding.”

(1) 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 Socialist Republic of Vietnam and Japan.

(2) Project goals

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 Centers of this kind in the ASEAN member-countries.

(3) 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.

(4) Inputs

Vietnamese side:

- 1) Allocation of C/P personnel
- 2) Allocation of staff
- 3) Land, buildings, equipment
- 4) Local costs
- 5) Provision of facilities

Japanese side (total input: 910 million yen):

- 1) Dispatch of experts
- 2) Provision of equipment
- 3) C/Ps training in Japan
- 4) Sharing of local costs
- 5) Employment of local staff

Revenues from the activities of the VJCC

II. Outline of the evaluation team

| | | |
|--------------------------|---|--|
| Team members | Advisor: | Mr. Mitsuya ARAKI, Chairperson, Advisory board on Japan Center Program |
| | Team Leader: | Mr. Hiroaki NAKAGAWA, Director General, Public Policy Department, JICA HQ |
| | Deputy Team Leader: | Mr. Katsutoshi FUSHIMI, Director, Japan Center Program Div., Public Policy Department, JICA HQ |
| | Japanese Language Course Evaluation Analysis: | Mr. Junichi ARIMA, Japanese Language Education Advisor, The Japan Foundation |
| | Japanese Language Course Evaluation Planning: | Ms. Yuri TAKEDA, Sakura Network Team, The Japan Foundation |
| | Evaluation and Analysis: | Ms. Yoshiko TAKAHASHI, Y's Consulting Office Co., Ltd. |
| | Cooperation Planning: | Ms. Miho OKUBO, Japan Center Program Div., Public Policy Department, JICA HQ |
| Period of the evaluation | January 10 to 30, 2010 | Type of evaluation: Terminal evaluation |

III. Outline of the evaluation results

3-1 Confirmation of the achievements

(1) Degree of achievement of the outputs

Output 1: “The management system of VJCC will be strengthened and it will be managed effectively, efficiently and continuously.”

Given that decision-making and information-sharing systems have been constructed through regular meetings of the Steering Committee, that rules on the management of the VJCC have been established, and that the balance of accounts related to the management of the VJCC has been improving year by year, it can be said that the criteria for this output have been almost fulfilled and the foundation for the management of the Project has been created to some extent. However, to improve the sustainability further after the end of the Project, it is necessary for the Vietnamese managers and staff members to participate in the management of the VJCC more actively than before.

Output 2: “Business courses will continuously offer practical knowledge and skills pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be nationalized gradually.”

After Vietnam joined the World Trade Organization in 2007, private companies in Vietnam were faced with the urgent issue of how to gain international competitiveness. It was confirmed that to deal with this issue in the Vietnamese industrial and economic worlds, the VJCC should consistently provide practical knowledge and skills through its business courses (BC) concerning production management, marketing, human resources development, financial management, and management strategies. In fact, 82% of the BC participants in Hanoi and Ho Chi Minh City from 2005 to 2009 evaluated the VJCC's BC as “practical and effective.”

Most of the practical affairs concerning the management of BC have been conducted by the Vietnamese managers and staff members. However, the annual plans for the courses given by Japanese lecturers are prepared mainly by Japanese experts, while those for the courses given by Vietnamese lecturers are

prepared mainly by Vietnamese managers. With regard to the promotion of the use of local lecturers, local lecturers have been teaching “communication skills,” “administration management,” and other courses where it is more advantageous for them to be taught by local lecturers.

Output 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.”

In its Japanese language courses (JC), the VJCC has provided not only courses, but also seminars, study meetings, and newsletters to fulfill the needs of Japanese language learners and teachers. The number of Japanese language learners in Vietnam has increased almost threefold over the last decade, with the result that the number of private Japanese language schools and the number of Japanese teachers have also increased in Vietnam. However, the VJCC has contributed to improvements in the quality of the Japanese language education in Vietnam as the only institution that gives support to Japanese language teachers. Although intermediate and advanced courses were provided in Phase 1, the VJCC adopted a policy of increasing the number courses for Levels 1 and 2 of the Japanese Language Proficiency Test (JLPT) around 2007 and since then has been drawing many participants.

With regard to the promotion of the use of local lecturers, the VJCC can employ Vietnamese part-time lecturers for almost all the Japanese language courses, except for the courses that can be taught only by Japanese lecturers. However, it can be said that the sustainable use of high-quality Vietnamese lecturers is an issue that the VJCC must solve to become independent.

Output 4: “VJCC will become a coordinating body for promoting human network between two countries.

With regard to the mutual understanding activities, the Project has focused on activities that contribute to the development of human resources, such as support for exchanges between universities and the promotion of an understanding of the business culture in Japan. These activities (in collaboration with other organizations) have been carried out 546 times so far. The total number of participants since 2005 is 76,906. Because the libraries of the VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC (Ho Chi Minh City) have a large number of books, teaching materials, DVDs, and magazines on the Japanese language and culture, they are highly valued, especially by Japanese language teachers and learners.

Output 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.”

The VJCC carried out collaborative activities seven times with the Cambodia-Japan Cooperation Center and the Lao-Japan Human Resource Cooperation Center. However, these collaborative activities were carried out not according to detailed plans, but at the request of the Japan Centers. It was difficult to achieve this output because the Japan Center Projects in the other countries did not include collaborative activities and because the needs and circumstances differed from country to country.

(2) Status of the achievement of the project goals

Project Goal 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.”

Project Goal 2: “To promote VJCC as a hub that connects other Centers of this kind in the ASEAN

member-countries.”

1) Implementation structure (management system) of the VJCC

As described in “Output 1” above, the Vietnamese side has made various improvements to ensure that the management of the VJCC is independent and has accumulated know-how and lessons concerning its management. Moreover, in the light of the VJCC’s financial condition, an indicator for the achievement of the project goals, the VJCC’s revenues from its activities have been increasing year by year as a proportion of the cost of managing the VJCC. It was confirmed from these facts that the foundation for the management of the VJCC has been established to some extent. However, with respect to the sustainability of the Project, it is essential for the Vietnamese staff to more actively participate in the management of the VJCC.

2) Provision of advanced and practical business courses

The VJCC have been providing a wide variety of business courses, ranging from general courses such as “production management” to a “cram course in management.” With regard to Indicator 1 for the project goals, the “level of satisfaction of participants in business courses and seminars,” the proportion participants who were satisfied with the courses accounted for 84.7% in 2007 and 83.5% in 2008 on average. According to the results of a questionnaire survey on the companies that received “on-site guidance,” the companies that answered that the “VJCC’s on-site guidance contributed to improvements in our company” accounted for 91% with regard to the VJCC-Hanoi and 100% for the VJCC-HCMC. As for the training of local lecturers, it is hard to say whether the training provided positive results, partly due to the concept of providing Japanese-style business know-how. Technical transfer from Japanese lecturers to candidates for local lecturers, including FTU lecturers, just started in 2009.

3) Provision of advanced Japanese language courses

As described in “Output 3” of “(1) Degree of achievement of the outputs” above, the VJCC has consistently focused on intermediate and advanced courses since Phase 1. In Phase 2 also, the VJCC has been providing preparatory courses for Levels 1 and 2 of the Japan Language Proficiency Test. Provision of these advanced courses was difficult for other private Japanese language schools and the Japanese language departments of universities. The test pass rate for the participants in these courses run by the VJCC-Hanoi increased by more than 300% for Level 1 and by 50% for Level 2 from 2006 to 2008. In addition, Vietnam has no institution other than the VJCC that provides any seminar or course for Japanese language lecturers. Therefore, it can be said that VJCC has played an important role in providing Japanese language education in Hanoi and Ho Chi Minh City.

4) Provision of activities and events for mutual understanding

As described in “Output 4” of “(1) Degree of achievement of the outputs” above, the VJCC held various events and cultural exchange activities, such as speech contests and the Hoi An Festival, under joint sponsorship with other organizations. Since the second half of Phase 2, the VJCC has been shifting the main purpose from mutual cultural understanding between Japan and Vietnam to the development of human resources that understand Japan’s business culture. Consequently, the dispatch of experts on mutual understanding, which had started during Phase 1, ended in December 2008. At present, activities for mutual understanding have been planned and managed by the local staff members of the VJCC, Japanese experts, and volunteers such as Vietnamese students.

5) Development of the VJCC’s function as the hub for cooperation among the Japan Centers in ASEAN

-member countries (Project Goal 2)

As described in “Output 5” of “(1) Degree of achievement of the outputs” above, activities were carried out seven times together with the Cambodia-Japan Cooperation Center and the Lao-Japan Human Resource Cooperation Center.

3-2 Summary of the evaluation results

(1) Relevance

The relevance of the Project is high.

The project goals and the overall goal are consistent in light of the promotion of economic growth and the enhancement of international competitiveness, areas on which the Japanese Official Development Assistance Policy to Vietnam places priority. Moreover, the Project is also highly relevant to Vietnam’s national policies as the “Ten-year Strategies of Socio-Economic Development in Vietnam (2001-2010)” and the “8th Five-year Plan for Socio-Economic Development in Vietnam (2006-2010)” underline the enhancement of human resources and technologies that promote a market economy.

(2) Effectiveness

The effectiveness of the Project is high.

Although the VJCC was in the process of strengthening the implementation system for Output 1 at the time of the terminal evaluation, routine work can be carried out by the managers and the staff members. As described in “(1) Degree of achievement of the outputs,” many achievements have already emerged in the business courses (Output 2), the Japanese language courses (Output 3), and mutual understanding (Output 4). It was confirmed that these three outputs are contributing significantly to the achievement of the project goals.

(3) Efficiency

The efficiency of the Project is fair.

Although it is clear that the Project produced visible outcomes, it cannot be said that the inputs were appropriate and the emergence of outputs was sufficient, partly because there was a period when no counterpart was allocated.

(4) Impact

Although at present it is difficult to judge whether the overall goal will be achieved, some positive impacts have been confirmed.

1) Prospect to achieve the overall goal

Although many improvements were reported from the companies that received “on-site guidance” during the VJCC business courses, given that there are a huge number of companies throughout Vietnam, it is too early to evaluate the degree of the achievement of the overall goal. However, the Project is expected to achieve the overall goal by contributing to the enhancement the competitiveness of Vietnamese companies as a component of JICA’s Cooperation Program on the Development of Small and Medium Enterprises

and Supporting Industries.

2) Other unexpected positive impacts

a) BC's contribution to small Japanese companies

Because it is difficult for small Japanese companies to provide in-house training to their managers and staff members, the employment of high-quality local managers and staff members is a major issue for them. Because one-fourth of BC participants in the VJCC-HCMC are employees of Japanese companies, it can be said that the VJCC gives these Japanese companies opportunities for outside training.

b) Attempts to create additional business and Japanese language courses

When it was found that the Japanese language courses started by the VJCC were profitable, some private Japanese language schools began to give similar courses. With regard to the business courses as well, some universities and private consulting companies inaugurated business courses similar to those of the VJCC.

c) Base for the prompt implementation of Japan's assistance

When the Japanese Government decided to provide assistance to tackle the global financial crisis, the VJCC contributed to the timely dispatch of JICA experts. Concretely, when JICA dispatched experts for the "loan screening ability improvement seminar" and the "business plan preparation seminar," the VJCC made it possible to quickly dispatch experts by confirming the need for the seminars and making preparations for them.

(5) Sustainability

The sustainability of the Project is expected to be secured.

1) Institutional sustainability

Because FTC sometimes failed to assign its staff members as JC managers or BC managers in the VJCC-HCMC during the project period, the foundation for the management of the VJCC after the end of the Project has not necessarily stabilized. However, because the working group of Vietnamese and Japanese persons concerned held meetings eleven times from May 2008 to consider in earnest the future role and management system of the VJCC, with the result that a common understanding began to develop, its institutional sustainability is expected to increase by the end of the Project.

2) Technical sustainability

a) Business courses

The management of the BC is conducted mainly by the BC managers and staff members. Japanese experts provide support to them whenever needed. Because the VJCC mainly taught Japanese know-how, and the time was not ripe for the active promotion of the employment of local lecturers, it was not until 2009 that technical transfer from Japanese BC experts to FTU's candidates for lecturers began in earnest. After consideration was given to the utilization of local lecturers, a list of candidate lecturers was prepared and it is planned that the candidates will be used as local lecturers one after another according to the list.

b) Japanese language courses

Because most of the Japanese language courses can be conducted by local lecturers, it seems possible for the Vietnamese managers and staff members to continue the courses. In addition, because the popularity of Japanese language learning has been growing and the VJCC's revenues from tuition fees is expected to increase, the sustainability of the JC will be secured if high-quality regular JC managers are assigned to the VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC.

c) Mutual understanding activities

The VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC manage mutual understanding activities through the use of their staff members and volunteers, such as students of the Vietnam-Japan Student Club and cultural clubs (for example, the Ura-senke Tea Ceremony Foundation). However, support from Japanese experts is still necessary for planning events and making connections with Japanese companies, universities, and NGOs.

3) Financial sustainability

The ratio of the revenues of the VJCC from its activities to the cost of managing the VJCC is on an upward trend, increasing from 24.7% in 2005 to 64.2% in September 2009. Although the financial condition of the VJCC has been improving year by year, securing its financial sustainability requires increasing its own revenues and reducing its expenditures.

3-3 Factors for the emergence of the effects

To give the business courses, from 2007 the Project attempted to combine the business courses, on-site guidance, and training in Japan, develop promising local companies strategically, and create companies that can serve as models in Vietnam. It can be said that this attempt heightened the effects of the business courses and contributed to the Project's production of the effects.

3-4 Problems and the factors causing them

The PDM prepared at the beginning of the Project contains some unclear parts in terms of descriptions and the setting of indicators. In addition, as the Project progressed, some parts of the original plan were revised. Therefore, the project plan (PDM) should have been reviewed according to changes in the circumstances in order to appropriately monitor the Project.

3-5 Conclusions

Judging from the achievements of the Project and the results of the evaluation according to the five criteria, it seems highly likely that the project goals will be accomplished by the end of the Project. What is worthy of special mention is that, although neither the Vietnamese side nor the Japanese side attempted to share a common understanding about the management of the VJCC until midway through this phase of the Project, a common understanding about the future direction of the VJCC was achieved between both sides as a result of discussions by the working group of Vietnamese and Japanese persons concerned since May 2008, and a "CEO training course" was offered as the FTU's own project in cooperation with the VJCC.

3-6 Recommendations

(1) Early appointment of Vietnamese directors-general after Phase 2

As discussed by the working group, it was decided that the VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC should each be managed independently by a Vietnamese director-general after the end of Phase 2. For this purpose, it is necessary to establish a management system during Phase 2. To secure a sufficient preparatory period, the FTU is required to appoint the full-time Vietnamese directors-general by May at the latest.

(2) Preparation of a concrete management system plan

To shift smoothly to a new implementation system after Phase 2, it is necessary to establish a concrete management system plan for the VJCC (including the contents of the services, an operation plan, a budget plan, and the assignment of personnel) based on the results of the working group's discussions and discussions with the FTU, the Vietnamese directors-general, Japanese experts, and the JICA Office staff.

(3) Securing financial sustainability

Although the efforts to improve the financial condition of the VJCC were made during Phase 2, the following efforts are necessary to further increase sustainability: review of the contents of the services of the VJCC; review of the tuition fees for the BC and JC; diversification of revenue sources through the expansion of entrusted services; and review of the details of the expenditures. As a target, the VJCC should cover 60% of the management costs from its own revenues by the end of the Project.

3-7 Lessons learned

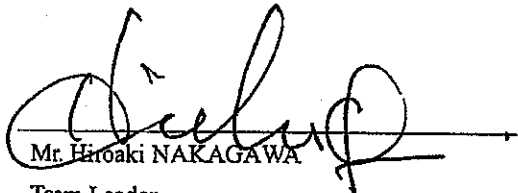
It was not until midway through Phase 2 that the Vietnamese and Japanese sides attempted to share a common understanding about the future management of the VJCC. From May 2008, however, communications were strengthened and a common understanding about the future direction of the VJCC was formed between both sides through a total of 11 meetings held continuously by the working group of Vietnamese and Japanese persons concerned. In addition, this resulted in an increase in the FTU's ownership of the Project, contributing to the smooth implementation of the Project. Although the establishment of the working group was not planned at the beginning of the Project, the working group can be said to have been effective in strengthening relations with the Vietnamese side and eliciting its initiatives.

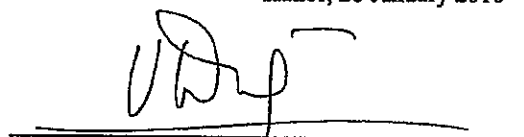
**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR
"VIETNAM-JAPAN HUMAN RESOURCES COOPERATION CENTER (PHASE 2)"**

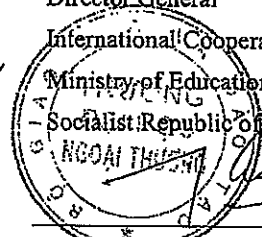
The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") was organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Hiroaki NAKAGAWA, to visit the Socialist Republic of Vietnam from 10 to 29 January, 2010, and had discussions with the Vietnamese authorities for the purpose of conducting the terminal evaluation of the achievement and identifying issues of the Japanese Technical Cooperation Project "Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (Phase 2)" (hereinafter referred to as "the Project").

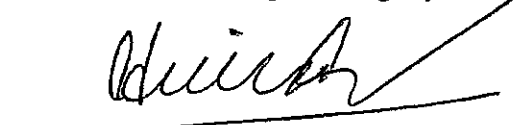
Through a series of discussions, the Team and the Vietnamese authorities exchanged views on the evaluation and future directions of cooperation in the Project, and both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

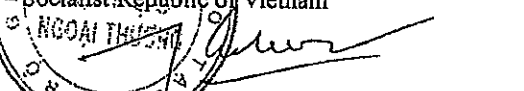
Hanoi, 28 January 2010


Mr. Hiroaki NAKAGAWA
Team Leader
Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency


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




Witnessed by Dr. Ho Quang MINH
Director General
Department of Foreign Economic
Relations
Ministry of Planning and Investment
Socialist Republic of Vietnam


Prof. Dr. Hoang Van CHAU
President
Foreign Trade University
Socialist Republic of Vietnam

Attached Document

**Evaluation Report of the Terminal Evaluation
On the Technical Cooperation Project for
Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center**

January 28, 2010

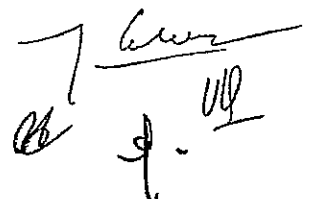
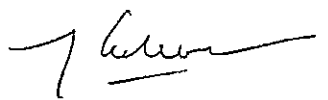

Handwritten signature and initials in the bottom right corner. The signature appears to be 'J. Lee' and the initials are 'J. VQ'.

Table of Contents

| | | |
|--|-------|----|
| 1. Evaluation of the Project | | |
| 1-1. Method of Evaluation | | 1 |
| 1-2. Member of the Joint Evaluation Team | | 2 |
| | | |
| 2. Outline of the Project | | |
| 2-1. Master Plan of the Project | | 3 |
| | | |
| 3. Achievement of the Plan | | |
| 3-1. Inputs | | 4 |
| 3-2. Achievement of Outputs | | 6 |
| 3-3. Achievement of Project Purposes | | 8 |
| | | |
| 4. Results of Evaluation by Five Criteria | | |
| 4-1. Relevance | | 9 |
| 4-2. Effectiveness | | 9 |
| 4-3. Efficiency | | 9 |
| 4-4. Impact | | 9 |
| 4-5. Sustainability | | 10 |
| | | |
| 5. Conclusion | | 12 |
| 6. Recommendation | | 12 |
| | | |
| ANNEX 1. Project Design Matrix (PDM Ver.1) | | |
| ANNEX 2. Performance Grid (Achievement of the Plan) | | |
| ANNEX 3. Five Criteria Evaluation Grid | | |
| ANNEX 4. Cases of Outcome of the Project Phase 1 and Phase 2 | | |
| ANNEX 5. VJCC Organizational Chart (2009.12) | | |
| ANNEX 6. List of Dispatched Japanese Experts (2001 – 2009.9) | | |
| ANNEX 7. List of C/Ps Training in Japan (2001 – 2009.9) | | |
| ANNEX 8. Financial Status of VJCC (JFY2002 – JFY2009.9) | | |
| ANNEX 9. Summary of Achievement (2000 – 2009.9) | | |
| ANNEX 10. List of Personnel at VJCC (Hanoi/HCMC, 2009.9) | | |

1. Evaluation of the Project

1-1. Method of Evaluation

Vietnamese and Japanese evaluation team (hereinafter referred to as "the Joint Evaluation Team") evaluated on "Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (Phase 2) Project (hereinafter referred to as "the Project") based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") agreed upon by both Vietnamese and Japanese sides as a basis of the Terminal Evaluation. The main elements of PDM are following Narrative Summary.

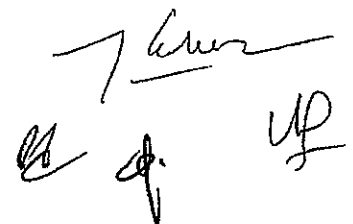
Narrative Summary of PDM

| | |
|------------------------|---|
| Overall Goal | Direction that the project should take next (Objective 3-5 years after the project achieved Project Purpose). |
| Project Purpose | Objective that the project should achieve within the project period. |
| Outputs | Strategies for achieving the Project Purpose. |
| Activities | Specific actions taken to produce Outputs |

Achievement of the Project was studied by collecting data on the Objectively Verifiable Indicators set in the PDM and other relevant information. Since the Project is designed according to a logical sequence with several distinctive steps, the overall performance of the project is to be evaluated by the following Five (5) Criteria:

Five Evaluation Criteria

| | |
|-------------------------|--|
| 1.Relevance | Relevance is to question whether the Outputs, Project Purpose and Overall Goal are still in keeping with the priority needs and concerns at the time of evaluation. |
| 2.Effectiveness | Effectiveness concerns the extent to which the project purpose has been achieved, or is expected to be achieved, in relation to the outputs produced by the project. |
| 3.Efficiency | Productivity of the implementation process: how efficiently the various inputs are converted into outputs. |
| 4.Impacts | Impact is intended and unintended, direct and indirect, positive and negative changes as a result of the project. |
| 5.Sustainability | Sustainability of the development project is to question whether the benefits are likely to continue after the external aid has come to an end. |

Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page. There are three distinct marks: a large signature at the top, and two smaller initials or signatures below it.

1-2. Member of the Joint Evaluation Team

■ Vietnamese side

| | | |
|--------------------------|-----------|---|
| Prof. Dr. Hoang Van Chau | President | Foreign Trade University |
| Dr. Vu Hoang Nam | Director | International Collaboration Department, Foreign Trade University |
| Dr. Pham Thi Hong Yen | Director | Personnel Department, Foreign Trade University |

■ Japanese side

| | | |
|------------------------|--|---|
| Mr. Mitsuya Araki | Advisor | Chairperson, Advisory board on Japan Center Program |
| Mr. Hiroaki Nakagawa | Team Leader | Director General, Public Policy Department, JICA HQ |
| Mr. Katsutoshi Fushimi | Deputy Team Leader | Director, Japan Center Program Div. Public Policy Department, JICA HQ |
| Ms. Miho Okubo | Cooperation Planning | Japan Center Program Div. Public Policy Department, JICA HQ |
| Mr. Junichi Arima | Japanese Language Course Evaluation Analysis | The Japan Foundation Center for Cultural Exchange in Vietnam |
| Ms. Yuri Takeda | Japanese Language Course Evaluation Planning | The Japan Foundation |
| Ms. Yoshiko Takahashi | Evaluation and Analysis | Y's Consulting Office Co., Ltd. |

Handwritten signatures and initials:
 A large signature at the top right.
 Below it, three sets of initials: "H", "A", and "UP".

2. Outline of the Project

2-1. Master Plan of the Project

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 Socialist Republic of Vietnam and Japan.

Project Purposes

Project Purpose 1

The project will strengthen the implementation structure of the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (hereinafter referred to as "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.

Project Purpose 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").

Outputs

Output 1

The management system of VJCC will be strengthened and it will be managed effectively, efficiently and continuously.

Output 2

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

Output 3

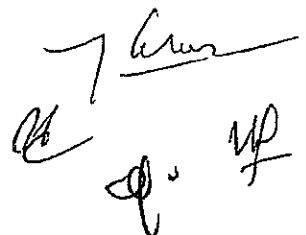
Japanese language courses will continuously fulfill the needs of the general public, professionals in business and the public sectors and Japanese language teachers. The implementation of the course will be nationalized gradually.

Output 4

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

Output 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.



3. Achievement of the Plan

Achievement of the Plan is confirmed along with the Performance Grid (ANNEX 2) that is prepared by The Joint Evaluation Team. As the results of the confirmation through the study and the findings are as follows;

3-1. Inputs

3-1-1. Vietnamese side

1) Allocation of Counterparts (C/P)

(Assignment only, salaries & insurances are not covered by the Vietnamese side.)

(1) Counterparts

| | | |
|----------------------------|-------|------------------------------|
| 1) Project Director | | 49MM |
| 2) Director | Hanoi | 49MM (Part-time) |
| | HCMC | 28MM |
| 3) Deputy Director | Hanoi | 28MM |
| 4) Business Course Manager | Hanoi | 49MM |
| | HCMC | 29MM (Part-time / Full-time) |
| 5) Japanese Course Manager | Hanoi | 19MM |
| | HCMC | 44MM (Part-time / Full-time) |

2) Project office and other facilities

Land for VJCC building (VJCC Buildings and facilities are Grant Aid of Japan)

3-1-2. Japanese Side

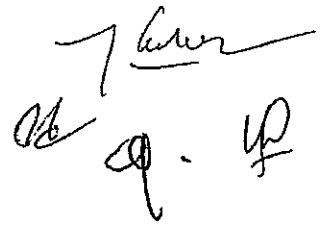
1) Dispatch of Experts

(1) Long-term Experts

| | |
|--|------|
| 1) Chief Advisor (Hanoi) | 47MM |
| 2) Deputy Chief Advisor (HCMC) | 46MM |
| 3) Project Coordinators (Hanoi 1, HCMC 1) | 98MM |
| 4) Experts on Business Course (Hanoi 1, HCMC 1) | 36MM |
| 5) Experts on Japanese Language Course (Hanoi 1, HCMC 1) | 98MM |
| 6) Expert on Mutual Understanding (Hanoi 1) | 39MM |

(2) Short-term Experts

| | |
|---|-----------|
| 1) Experts on Business Course (2005.9 - 2007.3) | 17MM |
| 2) Experts on Business Course (Consultants) | 112.69 MM |



2) C/Ps Training in Japan

| | |
|-----------------------------------|------------|
| 1) VJCC Management | 6 persons |
| 2) VJCC Staff | 9 persons |
| 3) BC Participants | 40 persons |
| 4) FTU Lecturers for BC Lecturers | 19 persons |

3) Provision of Equipment

| | |
|---------------------------|----------------|
| Total Amount of Equipment | 11,818,000 Yen |
|---------------------------|----------------|

4) Local Cost

| | |
|---|--------------------|
| Total Disbursement of Local Cost by Japanese side | 29,271,811,325 VND |
|---|--------------------|

3-1-3. VJCC Account

1) Income from VJCC Activities

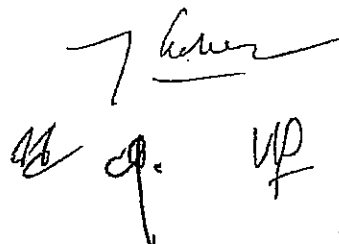
| | |
|--------------------------|--------------------|
| Total Income 2005-2009.9 | 15,647,933,143 VND |
|--------------------------|--------------------|

2) Local Cost

| | |
|--|--------------------|
| Total Disbursement of Local Cost by VJCC account | 10,667,001,192 VND |
|--|--------------------|

3) Balance of VJCC Account

| | |
|---------------------------------|--------------------|
| Remaining amount 2005-2009.9 | 4,980,931,951 VND |
| (Balance at the end of 2004 | 1,658,048,570 VND) |
| Balance at the end of Sep, 2009 | 6,639,011,521 VND |

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature at the top and three smaller initials below it.

3-2. Achievement of Outputs

Output 1

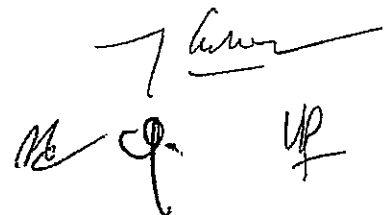
The organizational codes and regulations of VJCC have been set up and revised appropriately. Steering Committee and VJCC's staff meetings have been held regularly. Some operational manuals for the staff are under preparation. A system has been developed to evaluate the performance of staff. And the result of evaluation is reflected to their salary. As the results, this system gives fair evaluation criteria to the management, and also it gives good incentive to the staff. Therefore it is confirmed that the basis of management system is almost established. However, further involvement of Vietnamese C/P and staff in the management is still necessary to secure its sustainability.

Output 2

After joining the World Trade Organization in 2007, it became an essential to enhance competitiveness for Vietnamese companies. The Business Course (BC) of VJCC has been offering practical knowledge and skills needed in this transition. In fact, in average 82% of the BC Participants for both VJCC-Hanoi and VJCC-Ho Chi Minh City (hereinafter referred to as "VJCC-HCMC") from 2005 to 2009 answered those characteristics of BC as "effectiveness on applying knowledge". One factor contributed to this result is that Japanese consultant-team is started to be dispatched. That made it possible to provide variety of courses based of baseline and need survey from 2007. The Project also shifts to the main goal of the courses from capacity development of individuals to that of companies by providing combination of lectures, On-site Guidance and training in Japan. The Project also narrowed down the target to top and middle level of management. Regarding the management of BC, most of operations are carried out by Vietnamese managers and staff; the course planning for Japanese lectures is mainly done by Japanese experts and that for Vietnamese lecturers is mainly done by Vietnamese managers and staff. Implementation of the business courses has been nationalized gradually. For example, the courses such as "communication skills" and "administration management" are taught by local lecturers.

Output 3

VJCC's Japanese language Course (JC) has been providing courses, seminars, study meetings and newsletters to fulfill the needs of the public and Japanese language teachers. The number of Japanese language learners has been increasing rapidly in the last ten years, accordingly a number of language schools and teachers have also been increasing. Japanese language teachers who participated VJCC seminars mentioned that there had been no such institutes like VJCC where teachers could brush up their instruction skills, before the Japan Foundation Center for Cultural Exchange in Vietnam was opened in 2008. JC experts in VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC also support and cooperate with Japanese language



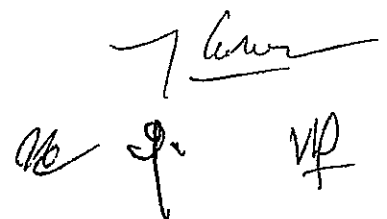
teachers associations which were established during the project period. It is also remarkable that greater number of VJCC JC participants passed Japanese Language Proficiency Test (JLPT) in these years. For example, for VJCC-Hanoi, pass-ratio of Level 1 of JLPT improved from around 10% in 2006 to around 40% in 2008 and Level 2 test from around 60% to around 90%. For VJCC-HCMC, that of Level 1 test was around 40% and Level 2 test was around 50% in 2008. Implementation of the Japanese language courses has been nationalized gradually. It seems possible to continue current JC by local lecturers and staff, except those courses taught by native Japanese. However, it still remains that securing qualified lecturers is essential for sustainability. Regarding to course operation, currently one staff and a Japanese expert are operating JC at VJCC-Hanoi (JC manager in Hanoi has been vacant). Therefore, allocation of manager is necessary for sustainable implementation of JC.

Output 4

Currently, the Project is focusing more on the activities which contribute human resources development such as promotion of Japanese business culture understandings, supporting "study in Japan", organizing visit tour to Japanese companies and film show of "Project X (NHK)". The Project has been carried out a total 546 times cultural exchange activities, such as Speech Contest and Hoi An festival for the mutual understandings of the two countries. The total number of participants to these events became 76,906 since year 2005. The libraries of VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC have a large number of books and DVD and materials on Japanese language instruction, Japanese culture and others. The libraries acquire a good reputation of well-stocked library among the Japanese language teachers and learners.

Output 5

Several exchanges and collaborations have been made with Cambodia-Japan Cooperation Center (hereinafter referred to as "CJCC") and Lao-Japan Human Resource Cooperation Center (hereinafter referred to as "LJC"). For example, Japanese experts were invited by CJCC and LJC as seminar lecturers, judges of Japanese speech contest. Also, participants of CJCC BC visited companies in Ho Chi Minh City with support of VJCC-HCMC. However, these activities were made on request bases only.



3-3. Achievement of Project Purposes

1) Implementation structure (management system) of the VJCC

As described in previous section 3-2. (Output 1), implementation structure has been formulated and know-how has been accumulated during the Project implementation period. However the current management system is not fully achieved yet in terms of sustainability, it is necessary to accommodate for the Project toward completion.

2) Provision of advanced and practical business courses

VJCC has been providing wide variety of business courses such as “Keieijuku” and the level of satisfaction of the participants marked 84.7% and 83.5% in average in 2007 and 2008 respectively. Contribution of On-site Guidance to the company’s improvement also marked high (survey done in December 2009). Technical transfer from BC Japanese experts to candidates FTU lecturers and other local lecturers started in 2009. Operational manual for BC manager in VJCC-HCMC is currently under preparation.

3) Provision of advanced Japanese language courses

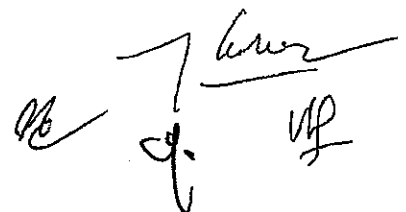
As mentioned in previous section 3-2. (Output 3), VJCC has been focusing on advanced courses such as “Preparation for Japanese Language Proficiency Test (JLPT)” and “Japanese language teaching”. Those advanced courses were difficult for other institutes to open. Also, There were no institutes to provide courses and seminars for Japanese language teachers other than VJCC. That is, VJCC has played an important role to strengthen Japanese language education in Vietnam.

4) Provision of activities and events for mutual understandings

VJCC has been organizing a number of large scale events such as Speech Contests, Hoi An Festival which is jointly hosted by Hoi An People’s Committee, and many other cultural exchange programs. The total number of those activities is 546 since year 2005. VJCC has been also supporting “Study in Japan” since year 2007 and 3,885 Vietnamese received this service. The libraries of VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC have a large number of books and DVD and materials on Japanese language instruction, Japanese culture and others. The libraries acquire a good reputation of well-stocked library among the Japanese language teachers and students. The total number of users became 174,135 persons since year 2005.

5) Promote Regional Cooperation

Several exchanges and collaboration have been made with CJCC and LJC based on the requests from them.



4. Results of Evaluation by Five Criteria

Evaluation results are graded by five ranks of "Very High", "High", "Fair", "Low" and "Very Low".

4-1. Relevance

Relevance of the Project is High.

Overall Goal and Project Purposes are consistent with Japanese Official Development Assistance Policy to Vietnam which put one of the priority areas on promotion of economic growth and strengthened international competitiveness. Overall Goal and Project Purposes are also relevant to Vietnam's national policy such as "Ten-year Strategies of Socio-Economic Development in Vietnam (2001-2010)" and "The 8th Five-year Plan for Socio-Economic Development in Vietnam (2006-2010)" which underline the enhancement of human resource and technologies to promote market economy.

4-2. Effectiveness

Effectiveness of the Project is High.

At the time of Terminal Evaluation, VJCC implementation structure is in the process of strengthening since routine tasks can be implemented by C/P and staff.

As mentioned in the above, there are many visible outcomes from Business courses (output 2), Japanese language courses / seminars (output 3) and mutual understanding activities/events (output 4). The contribution of VJCC to the development of Vietnam is not limited within the framework of PDM. The examples of the contributions are summarized in ANNEX 4.

4-3. Efficiency

Efficiency of the Project is Fair.

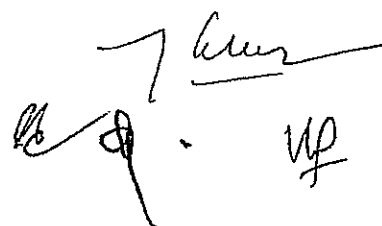
It is clear that the Project produced visible outcomes. However, considering the inputs such as local cost budget, allocation of C/Ps and staff, and contribution of C/P training in Japan, it might be difficult to say it was very efficient.

4-4. Impact

It is too early to judge the probability of achieving Overall Goal but several positive impacts of the Project is observed.

1) Prospect to achieve Overall Goal

Although many improvements were reported from companies which had On-site Guidance from VJCC BC,

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page. There are three distinct marks: a large signature that appears to be 'Kur', a smaller signature that looks like 'A', and the initials 'UP'.

considering a large number of Vietnam companies¹ it is too early to evaluate achievement of Overall Goal. However, as one of the components of JICA's Cooperation Program on the Development of Small and Medium Enterprises and Supporting Industries, the Project is expected "to enhance competitiveness of business and human resources development in Vietnam in the market economy".

2) Other unintended Impacts by the Project implementation

The following positive impacts are observed.

a) Contribution of BC to small scale Japanese companies

For Japanese companies which start business in Vietnam, recruitment of qualified local managers and training of the staff are major concerns. Unlike large scale companies, some small scale companies are facing difficulties to train their managers and staff in the company. Currently, nearly one quarter of the participants to BC of VJCC-HCMC is from Japanese companies. Therefore, the VJCC is utilized as an off-the job training center of those Japanese companies. Also, "Vietnamese-Japanese Dictionary for Business Management" published by VJCC-HCMC is utilized in many Japanese companies in Vietnam.

b) Trial on new courses

When VJCC JC started courses for the preparation of JLPT and found that the courses are lucrative, some private Japanese language schools opened the same courses. Some institutes and schools started providing business courses similar to those provided by VJCC BC recently. One Japanese consulting company started Business Skill Basic Course (2 days) and Ho-Ren-So (Communication method) course for staff working in Japanese companies in Hanoi and Ho Chi Minh City.

c) Stronghold of swift implementation of Japan's assistance

When Japanese government decided to provide assistance to tackle global financial crisis, VJCC served as a stronghold by receiving some JICA experts in the field of Capacity building of bankers, Making business plan for loan application.

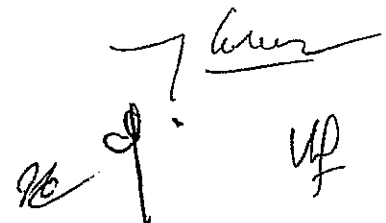
4-5. Sustainability

Sustainability of the Project will be secured.

1) Institutional Sustainability

BC manager in VJCC-HCMC and JC manager were not fully assigned from FTU due to several reasons. Therefore the implementation structure of VJCC is not highly stable. However, since May 2008, a series of

¹ Total number of companies in the whole country is 155,771. 100,729 companies in Hong River Delta area and East of South area where Hanoi and Ho Chi Minh City are located (2007).

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page. There are three distinct marks: a large signature that appears to be 'Luan', a smaller signature that looks like 'H.C.', and a set of initials 'V.P.'.

Working Group by the both parties have been held and discussed positioning and management structure of VJCC for sustainability. The devotion made by the both Vietnamese and Japanese sides should promise further establishment of institutional sustainability.

2) Technical Sustainability

a) Business Course:

BC operations carried out mainly by BC managers and staff with occasional support from Japanese experts, except for annual course planning which is made by Japanese experts.

BC lectures are covered by Japanese Experts, part-time Local lecturers and FTU lecturers. Technical transfer from BC Japanese experts to candidates FTU lecturers and other local lecturers has just started in 2009. Currently 27 Vietnamese are considered as candidates of local lecturers. Among 27 candidates, 12 are FTU lecturers, 8 are from other institutes in Hanoi, and 7 are from other institute in Ho Chi Minh City. "List of Local lecturers in BC division VJCC-Hanoi" provided by BC manager contains 17 local lecturers which include 10 FTU lecturers is also available.

b) Japanese Course:

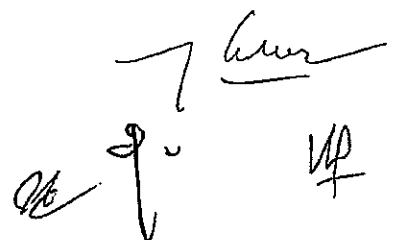
Although finding qualified Japanese language lecturers has been difficult, it seems possible to continue current JC by Vietnamese lecturers and staff except pronunciation clinic which should be taught by native Japanese. Also, because of popularity of Japanese language, it may be possible that JC obtain enough income to hire lecturers. When full-time and qualified JC managers are allocated in both VJCC- Hanoi and HCMC, sustainability seems to be guaranteed.

c) Exchange activities

Exchange activities operations in the both VJCC- Hanoi and VJCC-HCMC are carried out by staff and volunteers such as Vietnam-Japan Student Club in Hanoi and Ura-senke Tea ceremony foundation. However, in terms of event planning and connection making with Japanese company, university, and NGOs, support from Japanese experts is still necessary.

3) Financial Viability

The ratio of income from VJCC activities to the total expense of the Project has been increasing. The ratio was 24.7% in 2005, and 64.2% in September 2009. It is increased 39.5 points. Some amounts of VJCC income are saved in VJCC account.

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page. There are three distinct marks: a large signature that appears to be 'Amur', a smaller signature that looks like 'Phe', and a set of initials 'VP'.

5. Conclusion

The Joint Evaluation Team concludes that the probability of achieving the Project purpose is relatively high by the end of the Project period, considering the achievement of the Project and results of evaluation by five criteria. The Joint Evaluation Team underlines that notable effort made by the both Vietnamese and Japanese sides to discuss the direction of VJCC's management through a series of Working Group. As a result, common view has been shared and "CEO course" has been realized.

6. Recommendation

In order to strengthen sustainability of VJCC towards after the Project completion, it is recommended that the following measures should be taken by both Vietnamese and Japanese sides.

6-1 Strengthening implementation structure of VJCC

As a result of Working Group discussions, both Vietnamese and Japanese sides agreed that Vietnamese director of VJCC-Hanoi as well as VJCC-HCMC who is assigned by FTU, should take initiative to manage VJCC after the Project. To ensure seamless transition, sufficient preparation time is indispensable and it is needed to be assigned full-time Vietnamese directors by May 2010 at the latest.

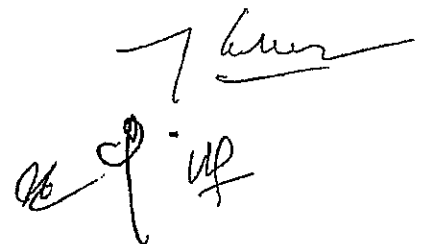
6-2 Making a practical plan

Since May 2008, implementation structure of VJCC after the Project completion has been discussed at the Working Group. On the basis of these achievements, it is necessary to make a practical plan for operational management such as contents of services, implementation plan, budget plan, and personnel management. To achieve this, it is recommended to deepen discussions among representatives of FTU, Vietnamese directors, Japanese experts and JICA Vietnam office during the remaining project period.

6-3 Strengthen financial sustainability

While financial status of VJCC has been improved during the Project further improvement is needed to ensure the self-reliant operation of VJCC. To do so, VJCC needs to increase its cost-performance by reviewing services and its fee, diversification of income and cost reduction. As a target level, it is expected to achieve 60 % of cost recovery ratio by the end of the Project.

End of the report.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature at the top right and several initials below it.

PROJECT DESIGN MATRIX for mid-term evaluation

Implementing Agency in Japan : JICA

Implementing Agency Vietnam : FTU

Duration : 2005-2010

ANNEX I

PDM1
as of June 13, 2009

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
|--|--|--|--|
| <p>(OVERALL GOAL)</p> <p>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.</p> | <p>1 Total number of Vietnam companies which send participants to VJCC business courses and the number of participants from Vietnam companies to VJCC Japanese course</p> <p>2 Take up representative cases of Vietnam private companies increasing working efficiency after participates in VJCC business course</p> <p>3 Take up representative cases of exchange activities which particularly contributed to mutual understanding</p> | <p>Following all data are collected at Baseline Survey</p> <p>VJCC date and interview</p> <p>Questionnaire and interview</p> <p>Questionnaire and interview</p> | <p>Political status of The Socialist Republic of Vietnam remains stable.</p> |
| <p>(PROJECT PURPOSE)</p> <p>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.</p> <p>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").</p> | <p>1 Satisfaction level of participant of business courses and seminars</p> <p>2 Satisfaction level of participant Japanese language courses and seminars</p> <p>3 Record of support and cooperation for establishment of a network of Japanese language instructors and instructors in Vietnam.</p> <p>4 Satisfaction and Understanding of participants of mutual understanding activities between Japan and Vietnam</p> <p>5 Financial status in each fiscal year (improvement of cost recovery ratio)</p> <p>6 Number of Coordinated courses, seminars and events among the centers in ASEAN member countries</p> | <p>Questionnaire for VJCC users and participants, Interview</p> <p>Questionnaire for VJCC users and participants, Interview</p> <p>VJCC data</p> <p>Questionnaire for VJCC users and participants, Interview</p> <p>Record of financial statement</p> <p>VJCC data</p> | <p>The government of Vietnam maintains the current policy to promote market economy.</p> |
| <p>(OUTPUTS)</p> <p>1. The management system of VJCC will be strengthened and it will be managed effectively and continuously.</p> <p>2. Business courses will continuously offer practical knowledge and skills pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be nationalized gradually.</p> <p>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.</p> <p>4. VJCC will become a coordinating body for promoting human network between two countries.</p> <p>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.</p> | <p>1-1 Number of Steering Committee meetings</p> <p>1-2 Number of other regular meetings</p> <p>1-3 Financial plans (balance of payments)</p> <p>1-4 Distribution of personnel</p> <p>1-5 Establishment of various systems and regulations related to smooth operation of the Center</p> <p>2-1 Annual implementation plan for business course activities formulated</p> <p>2-2 Number of business courses and seminars</p> <p>2-3 Number of other activities including consultations, follow-up activities, etc.</p> <p>2-4 Number of participants in each activity</p> <p>2-5 Monitoring and evaluation conducted</p> <p>3-1 Annual implementation plan for Japanese Language formulated</p> | <p>VJCC data</p> <p>VJCC data</p> <p>Record of financial statement</p> <p>VJCC data</p> <p>Activity reports</p> <p>Annual Implementation Plan</p> <p>Activity reports</p> <p>Activity reports</p> <p>Activity reports</p> <p>Monitoring and evaluation reports</p> <p>Annual implementation plan</p> | <p>FTU and MOET cooperate with the VJCC</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Activity reports Activity reports Activity reports Activity reports Activity reports Activity reports Monitoring and evaluation reports Activity reports Activity reports</p> | <p>3-2 Number of activities in Japanese language courses and seminars 3-3 Number of other activities including study meeting, News Letters, etc., 3-4 Number of participants in each activity 3-5 Monitoring and evaluation conducted 4-1 Type and number of exchange activities to promote mutual understanding 4-2 Number of collaborative activities with external organizations 4-3 Number of people participating in exchange activities 4-4 Monitoring and evaluation conducted 5-1 Exchange visits among staff at each Center 5-2 Record of activities for regional cooperation among Japan Centers</p> | <p>(ACTIVITIES)</p> <p>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 courses 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.</p> |
| <p>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.</p> | <p>JAPANESE SIDE 1. Dispatch Japanese and third country Experts (1) Long-term Experts Chief Advisor (Japanese Director of VICC) 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</p> | <p>2. Provision of machinery and equipment 3. Counterpart training in Japan and/or the third country (ics) 4. Budgetary allocation for local activity expense</p> |
| <p>(PRE-CONDITIONS) The government of Vietnam continuously offers facilities for VICC activities</p> | <p>REVENUE OF THE CENTER (1) Salary for 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) Others</p> | |

Terminal Evaluation Study on the Project for Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (Phase 2)
 “Performance Grid”

ANNEX 2
 January 28, 2010

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Results | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--------|----------|---------|--------|-------------|--|--|-------------|---------------|--------|----------|---------|--------|-------|-------------|-----|-----|-----|-----|----|----|-------------|----------|----|---|----|----|---|---|---------|
| <p>Overall Goal</p> <p>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.</p> | <p>1. Total number of Vietnam companies which send participants to VJCC business courses and the number of participants from Vietnam companies to VJCC Japanese course.</p> <p>2. Take up representative cases of Vietnam private companies increasing working efficiency after participate in VJCC business course.</p> <p>3. Take up representative cases of exchange activities which particularly contributed to mutual understanding</p> | <p>1. Number of Vietnam Companies sent participants to VJCC BC (2005.9 – 2009.9)</p> <table border="1" data-bbox="454 246 758 1227"> <thead> <tr> <th></th> <th>Productions</th> <th>Constructions</th> <th>Trades</th> <th>Services</th> <th>Finance</th> <th>Others</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vietnamese,</td> <td>304</td> <td>100</td> <td>393</td> <td>323</td> <td>74</td> <td>78</td> <td>1,272 (94%)</td> </tr> <tr> <td>Japanese</td> <td>55</td> <td>4</td> <td>10</td> <td>12</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>83 (6%)</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Source: Project Data)</p> <p>A total Number of Vietnam Companies sent participants to VJCC BC during Phase 2 is 1,355 companies. Total number of companies in Vietnam in 2007 was about 150,000 companies.</p> <p>2. It is difficult to collect data of business course participated company's working efficiency.</p> <p>3. There are many exchange activities which contributed mutual understanding. The particular activities are NIHONGO Festivals and Speech Contests, Supporting “Study in Japan”, Showing film “Project X” and Students study tour to Japanese Companies.</p> | | | | | | | | Productions | Constructions | Trades | Services | Finance | Others | Total | Vietnamese, | 304 | 100 | 393 | 323 | 74 | 78 | 1,272 (94%) | Japanese | 55 | 4 | 10 | 12 | 2 | 0 | 83 (6%) |
| | Productions | Constructions | Trades | Services | Finance | Others | Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vietnamese, | 304 | 100 | 393 | 323 | 74 | 78 | 1,272 (94%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Japanese | 55 | 4 | 10 | 12 | 2 | 0 | 83 (6%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Project Purpose</p> | <p>1-1. Satisfaction level of participant of</p> | <p>1-1. BC Participants Satisfaction Rate</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | Year 2007 | 84.7% | Year 2008 | 83.5% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------|-----------|-------|--|------|------|------|------|-------|--|--|--|--|-----|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-----|-------|------|--|--|--|--|-----|---|---|-----|-------|-----|---|---|-----|-------|
| <p>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.</p> <p>2. To promote VJCC as a hub that connects other Center of this kind in the ASEAN member-countries.</p> | <p>(Source: "Business Course Consultant Report (March 2009)")</p> <p>1-2-1. According to the result of interview to Japanese language teachers who participated VJCC seminars, there are no such a institute like VJCC which organizes seminars for Japanese language teachers. Especially before establishment of the Japan Foundation Center for Culture Exchange in Viet Nam, VJCC's Japanese language seminars are important opportunity for Japanese teachers to exchange information.</p> <p>1-2-2. Improvement of Participants knowledge (JLPT)</p> <p>VJCC Participants pass-ratio for Japanese Language Proficiency Test (JLPT) is increasing these years as a consequence of Japanese Course 's strategy of increasing number of JC for JLPT.</p> <p>General pass-ratio is as follows;</p> <table border="1" data-bbox="853 504 1093 1041"> <thead> <tr> <th></th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hanoi</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L 2</td> <td>60%</td> <td>60%</td> <td>90%</td> <td>Dec 6</td> </tr> <tr> <td>L 1</td> <td>10%</td> <td>40%</td> <td>40%</td> <td>Dec 6</td> </tr> <tr> <td>HCMC</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>L 2</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>50%</td> <td>Dec 6</td> </tr> <tr> <td>L 1</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>40%</td> <td>Dec 6</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Data Source: Japanese Experts researched from VJCC course participants)</p> <p>1-3. In 2006, Association of Hanoi Japanese Language Instructors was established. VJCC's Japanese Expert and instructors association have mutual supportive relationship. The members appreciate VJCC's expert's continuous support for their activities. In 2009 in HCMC, Japanese Language Instructor's Liaison Council was established and VJCC Expert also has mutual</p> | | | | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Hanoi | | | | | L 2 | 60% | 60% | 90% | Dec 6 | L 1 | 10% | 40% | 40% | Dec 6 | HCMC | | | | | L 2 | - | - | 50% | Dec 6 | L 1 | - | - | 40% | Dec 6 |
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hanoi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| L 2 | 60% | 60% | 90% | Dec 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| L 1 | 10% | 40% | 40% | Dec 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HCMC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| L 2 | - | - | 50% | Dec 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| L 1 | - | - | 40% | Dec 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>business courses and seminars</p> <p>1-2. Satisfaction level of participant Japanese language courses and seminars</p> <p>1-3. Record of support and cooperation for establishment of a network of Japanese language instructions and instructors in Vietnam</p> | <p>1-2. Satisfaction level of participant Japanese language courses and seminars</p> <p>1-3. Record of support and cooperation for establishment of a network of Japanese language instructions and instructors in Vietnam</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | <p>supportive relationship with them. However their locations are only in Hanoi and in Ho Chi Minh City, not a nationwide network support in Vietnam.</p> <p>1-4. The Project has no data for participants satisfaction rate on mutual understanding activities.</p> <p>1-5. Cost Recovery Ratio as of September, 2009 is as follows: The ratio of cost recovery of VJCC was 24.7% in 2005 and it is 64.2% at the end of September 2009. It has increased 39.5 points.</p> <p>2-1. Performances among other Centers in ASEAN countries such a number of events are in Output 5.</p> <p><Additional Indicators for Terminal Evaluation ></p> <p>1. According to the results of a series of discussions of Working Group, the Project put more effort on to strengthen VJCC's implementation structure. VJCC's Implementation structure for after the Project completion is still under construction.</p> <p>2. Results of Questionnaire to the BC participants are as follows;</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Answers</th> <th>Hanoi</th> <th>Ho Chi Minh City</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Much Contributed</td> <td>32.8%</td> <td>23.4%</td> </tr> <tr> <td>2. Contributed</td> <td>48.8%</td> <td>56.5%</td> </tr> </tbody> </table> | Answers | Hanoi | Ho Chi Minh City | 1. Much Contributed | 32.8% | 23.4% | 2. Contributed | 48.8% | 56.5% |
|---|---|---|---------|-------|------------------|---------------------|-------|-------|----------------|-------|-------|
| Answers | Hanoi | Ho Chi Minh City | | | | | | | | | |
| 1. Much Contributed | 32.8% | 23.4% | | | | | | | | | |
| 2. Contributed | 48.8% | 56.5% | | | | | | | | | |
| <p>1-4. Satisfaction and Understanding of participants of mutual understanding activities between Japan and Vietnam</p> <p>1-5. Financial status in each fiscal year (Improvement of cost recovery ratio)</p> <p>2-1. Number of Coordinated courses, seminars and events among the centers in ASEAN member countries</p> <p><Additional Indicators></p> <p>1. VJCC's Implementation structure is strengthened</p> <p>2. Ratio of Business Course participants answered "VJCC's Business Courses contributed to company's improvement"</p> | <p>1-4. Satisfaction and Understanding of participants of mutual understanding activities between Japan and Vietnam</p> <p>1-5. Financial status in each fiscal year (Improvement of cost recovery ratio)</p> <p>2-1. Number of Coordinated courses, seminars and events among the centers in ASEAN member countries</p> <p><Additional Indicators></p> <p>1. VJCC's Implementation structure is strengthened</p> <p>2. Ratio of Business Course participants answered "VJCC's Business Courses contributed to company's improvement"</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Answers</th> <th>Hanoi</th> <th>Ho Chi Minh City</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Much Contributed</td> <td>32.8%</td> <td>23.4%</td> </tr> <tr> <td>2. Contributed</td> <td>48.8%</td> <td>56.5%</td> </tr> </tbody> </table> | Answers | Hanoi | Ho Chi Minh City | 1. Much Contributed | 32.8% | 23.4% | 2. Contributed | 48.8% | 56.5% |
| Answers | Hanoi | Ho Chi Minh City | | | | | | | | | |
| 1. Much Contributed | 32.8% | 23.4% | | | | | | | | | |
| 2. Contributed | 48.8% | 56.5% | | | | | | | | | |

| | <p>3. Ratio of companies which received On-site Guidance answered "VJCC's On-site Guidance contributed to company's improvement"</p> <p>4. Contribution of VJCC's Japanese Teaching Courses and Seminars to the Participants</p> | <table border="1" data-bbox="252 320 304 1223"> <tr> <td>Total</td> <td>81.6%</td> <td>79.9%</td> </tr> </table> <p>(Source: Results of Evaluation Team Questionnaire to BC Participants)</p> <p>3. Results of Questionnaire to the Companies which received On-site Guidance</p> <table border="1" data-bbox="403 450 603 1211"> <thead> <tr> <th>Answers</th> <th>Hanoi (11 companies)</th> <th>HCMC (4 companies)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Much Contributed</td> <td>73%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2. Contributed</td> <td>18%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>91%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Source: Results of Evaluation Team Questionnaire to BC Participated Companies)</p> <p>Among these companies, in Hanoi 82% are participated in other institute business courses and 100% in Ho Chi Minh City as well. A ratio of those companies receiving other organization's On-site Guidance is 45% in Hanoi, 25% in Ho Chi Minh City, and also those contributions to their companies improvement are 82% in Hanoi, 75% in Ho Chi Minh City.</p> <p>4. According to the results of course evaluations by the participants on Japanese Language Teaching courses and seminars, the average ratio from 2005 to 2009 in Hanoi "Contributed" is 76.4% and in Ho Chi Minh City "Effective" is 89.7%.</p> | Total | 81.6% | 79.9% | Answers | Hanoi (11 companies) | HCMC (4 companies) | 1. Much Contributed | 73% | 100% | 2. Contributed | 18% | 0% | Total | 91% | 100% |
|---------------------|--|--|-------|-------|-------|---------|----------------------|--------------------|---------------------|-----|------|----------------|-----|----|-------|-----|------|
| Total | 81.6% | 79.9% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Answers | Hanoi (11 companies) | HCMC (4 companies) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Much Contributed | 73% | 100% | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Contributed | 18% | 0% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 91% | 100% | | | | | | | | | | | | | | | |

| <p>Output 1 The management system of VJCC will be strengthened and it will be managed effectively, efficiently and continuously.</p> | <p>1-1. Number of Steering Committee meetings 1-2. Number of other regular meetings 1-3. Financial plans (balance of payments) 1-4. Distribution of personnel 1-5. Establishment of various systems and regulations related to smooth operation of the Center</p> | <p>1-1. Steering Committee meeting has been held every year since 2005. 1-2. Regular meeting of the Project is held every Monday in VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC respectively. 1-3. There is no "Annual Financial Plan" prepared by the Project. 1-4. Distribution of Personnel is prepared by the Project and revised timely. 1-5. Since initiation of the Project phase 1, various systems and regulations are established as needed in VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC respectively.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|-------|-------|--------|----------------|------|--------|-------|---------|----|----|----|----|----|-------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|----------|----|---|----|----|---|-------------|--|-----|-----|-------|-----|-----|---------------|------------------|----|----|----|----|----|-----------|
| <p>Output 2 Business courses will continuously offer practical knowledge and skills pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be nationalized gradually.</p> | <p>2-1. Annual implementation plan for business course activities formulated 2-2. Number of business courses and seminars 2-3. Number of other activities including consultations, follow-up activities, etc., 2-4. Number of participants in each activity 2-5. Monitoring and evaluation</p> | <p>2-1. Annual implementation plan for BC is formulated. 2-2, 2-3, 2-4 Business Courses Actual Performances</p> <table border="1" data-bbox="869 313 1220 1209"> <thead> <tr> <th></th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009.9</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Courses</td> <td>50</td> <td>85</td> <td>62</td> <td>63</td> <td>26</td> <td>396 Courses</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2,176</td> <td>3,674</td> <td>2,813</td> <td>2,311</td> <td>1,089</td> <td>16,195 Persons</td> </tr> <tr> <td>Seminars</td> <td>10</td> <td>7</td> <td>15</td> <td>12</td> <td>7</td> <td>87 Seminars</td> </tr> <tr> <td></td> <td>929</td> <td>905</td> <td>1,456</td> <td>840</td> <td>742</td> <td>7,615 Persons</td> </tr> <tr> <td>On-site Guidance</td> <td>15</td> <td>16</td> <td>45</td> <td>67</td> <td>42</td> <td>198 Times</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Source: Summary of Achievement as of 30 Sep.2009)</p> <p>2-5. Business Course activities are monitored periodically by the consultant BC Expert team. A</p> | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | Courses | 50 | 85 | 62 | 63 | 26 | 396 Courses | | 2,176 | 3,674 | 2,813 | 2,311 | 1,089 | 16,195 Persons | Seminars | 10 | 7 | 15 | 12 | 7 | 87 Seminars | | 929 | 905 | 1,456 | 840 | 742 | 7,615 Persons | On-site Guidance | 15 | 16 | 45 | 67 | 42 | 198 Times |
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Courses | 50 | 85 | 62 | 63 | 26 | 396 Courses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2,176 | 3,674 | 2,813 | 2,311 | 1,089 | 16,195 Persons | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seminars | 10 | 7 | 15 | 12 | 7 | 87 Seminars | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 929 | 905 | 1,456 | 840 | 742 | 7,615 Persons | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| On-site Guidance | 15 | 16 | 45 | 67 | 42 | 198 Times | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | <p>conducted</p> <p><Additional Indicators></p> <p>2-6. Implementing Structure for Business courses is strengthened</p> | <p>Baseline survey was conducted in June – August 2007 by the consultant team and regular monitoring is carried out based on the results of baseline survey.</p> <p><Additional Indicators for Terminal Evaluation></p> <p>2-6-1. BC Course Operation</p> <p>BC operations in the both VJCC- Hanoi and HCMC are almost carried out by Vietnamese manager (FTU), staffs with the support of Japanese BC consultant. Course planning for Japanese lectures is mainly done by Japanese experts and that for Vietnamese lecturers is mainly done by Vietnamese managers and staff.</p> <p>2-6-2. BC Lecturers</p> <p>In 2008, a total of 51 FTU Lecturers were invited to VJCC business courses for deepening understanding contents of the courses to become BC lecturers. There is a candidate list of 27 BC lecturers selected by the Project Director. The breakdown is 12 FTU lecturers and 8 local lecturers from other institute in Hanoi, and 7 local lecturers from other institute in Ho Chi Minh city.</p> <p>Actual Performances of Vietnamese BC Lecturers are followings; a total number of Vietnamese Lecturers from 2001 to 2009 is 153 lectures in Hanoi and 40 lecturers in Ho Chi Minh City.</p> <p><Local Lecturers' Actual Performances></p> <table border="1" data-bbox="1129 405 1329 1227"> <thead> <tr> <th>Local Lecturers</th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009.9</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hanoi</td> <td>10</td> <td>23</td> <td>31</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>(FTU)</td> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(8)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> <td>(12)</td> </tr> <tr> <td>HCMC</td> <td>6</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table> | Local Lecturers | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | Hanoi | 10 | 23 | 31 | 5 | 4 | 73 | (FTU) | (1) | (2) | (8) | (1) | (0) | (12) | HCMC | 6 | 10 | 0 | 0 | 2 | 18 |
|-----------------|---|---|-----------------|------|--------|-------|------|--------|-------|-------|----|----|----|---|---|----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|---|----|---|---|---|----|
| Local Lecturers | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hanoi | 10 | 23 | 31 | 5 | 4 | 73 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (FTU) | (1) | (2) | (8) | (1) | (0) | (12) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HCMC | 6 | 10 | 0 | 0 | 2 | 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| <p>(Source: The Project records) <Phase 1> (for reference)</p> <table border="1" data-bbox="379 448 534 1220"> <thead> <tr> <th></th> <th>2000</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hanoi</td> <td>-</td> <td>14</td> <td>31</td> <td>18</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>HCMC</td> <td>-</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Source: The Project records)</p> | | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | Hanoi | - | 14 | 31 | 18 | 17 | HCMC | - | 4 | 5 | 6 | 7 | <p>2-7. The Project aggregate answers of BC participants on "Effectiveness on applying knowledge" as follows. The total average is 82%.</p> <table border="1" data-bbox="726 537 869 1220"> <thead> <tr> <th></th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>Average</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hanoi</td> <td>70</td> <td>84</td> <td>83</td> <td>79</td> <td>73</td> <td>78%</td> </tr> <tr> <td>HCMC</td> <td>94</td> <td>68</td> <td>91</td> <td>89</td> <td>88</td> <td>86%</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Source: Results of BC Questionnaire in each course a total of "Very Effective" and "Effective")</p> | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Average | Hanoi | 70 | 84 | 83 | 79 | 73 | 78% | HCMC | 94 | 68 | 91 | 89 | 88 | 86% | <p>3-1. Annual implementation plan for Japanese Language formulated</p> <p>3-2. Number of activities in Japanese language courses and seminars</p> <p>3-3. Number of other activities including study meeting, News Letters, etc.,</p> <p>3-4. Number of participants in each activity</p> <table border="1" data-bbox="1069 392 1370 1220"> <thead> <tr> <th></th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009.9</th> <th>2001-2008 Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Japanese Course</td> <td>47</td> <td>31</td> <td>61</td> <td>36</td> <td>21</td> <td>237 Courses</td> </tr> <tr> <td>Seminars</td> <td>706</td> <td>549</td> <td>1,448</td> <td>766</td> <td>578</td> <td>4,675 Person</td> </tr> <tr> <td></td> <td>38</td> <td>26</td> <td>35</td> <td>19</td> <td>11</td> <td>221 Seminars</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1,233</td> <td>824</td> <td>2,726</td> <td>1,077</td> <td>436</td> <td>8,654 Person</td> </tr> </tbody> </table> | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | 2001-2008 Total | Japanese Course | 47 | 31 | 61 | 36 | 21 | 237 Courses | Seminars | 706 | 549 | 1,448 | 766 | 578 | 4,675 Person | | 38 | 26 | 35 | 19 | 11 | 221 Seminars | | 1,233 | 824 | 2,726 | 1,077 | 436 | 8,654 Person |
|--|--|--|-------|-------|--------|-----------------|-------|--------|-----------------|-----------------|----|----|------|----|----|-------------|----------|-----|---|-------|------|------|--------------|------|------|---------|-------|----|----|--------------|----|-------|-----|-------|-------|-----|--------------|----|----|-----|---|--|------|------|------|------|--------|-----------------|-----------------|----|----|----|----|----|-------------|----------|-----|-----|-------|-----|-----|--------------|--|----|----|----|----|----|--------------|--|-------|-----|-------|-------|-----|--------------|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hanoi | - | 14 | 31 | 18 | 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HCMC | - | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Average | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hanoi | 70 | 84 | 83 | 79 | 73 | 78% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HCMC | 94 | 68 | 91 | 89 | 88 | 86% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | 2001-2008 Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Japanese Course | 47 | 31 | 61 | 36 | 21 | 237 Courses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seminars | 706 | 549 | 1,448 | 766 | 578 | 4,675 Person | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 38 | 26 | 35 | 19 | 11 | 221 Seminars | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1,233 | 824 | 2,726 | 1,077 | 436 | 8,654 Person | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Output 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</p> | <p>3-1. Annual implementation plan for Japanese Language formulated</p> <p>3-2. Number of activities in Japanese language courses and seminars</p> <p>3-3. Number of other activities including study meeting, News Letters, etc.,</p> <p>3-4. Number of participants in each activity</p> | <p>3-1. Annual implementation plan is developed.</p> <p>3-2. 3-3. 3-4.</p> <p>Actual Performances of Japanese Courses</p> <table border="1" data-bbox="1069 392 1370 1220"> <thead> <tr> <th></th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009.9</th> <th>2001-2008 Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Japanese Course</td> <td>47</td> <td>31</td> <td>61</td> <td>36</td> <td>21</td> <td>237 Courses</td> </tr> <tr> <td>Seminars</td> <td>706</td> <td>549</td> <td>1,448</td> <td>766</td> <td>578</td> <td>4,675 Person</td> </tr> <tr> <td></td> <td>38</td> <td>26</td> <td>35</td> <td>19</td> <td>11</td> <td>221 Seminars</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1,233</td> <td>824</td> <td>2,726</td> <td>1,077</td> <td>436</td> <td>8,654 Person</td> </tr> </tbody> </table> | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | 2001-2008 Total | Japanese Course | 47 | 31 | 61 | 36 | 21 | 237 Courses | Seminars | 706 | 549 | 1,448 | 766 | 578 | 4,675 Person | | 38 | 26 | 35 | 19 | 11 | 221 Seminars | | 1,233 | 824 | 2,726 | 1,077 | 436 | 8,654 Person | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | 2001-2008 Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Japanese Course | 47 | 31 | 61 | 36 | 21 | 237 Courses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seminars | 706 | 549 | 1,448 | 766 | 578 | 4,675 Person | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 38 | 26 | 35 | 19 | 11 | 221 Seminars | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1,233 | 824 | 2,726 | 1,077 | 436 | 8,654 Person | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| course will be nationalized gradually. | 3-5. Monitoring and evaluation conducted | (Source: Summary of Achievement 2009) 3-5. Course Evaluation has been carried out on every Japanese language course and the results of analysis feedback to planning. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--------|--------|--------|-----------------|------|--------|-------|----|----|----|-----|-----|-----|-----------|---------|--------|--------|--------|--------|-------|-----------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|--|---|---|-------|-------|-----|---------------|
| Output 4 VJCC will become a coordinating body for promoting human network between two countries. | 4-1. Type and number of exchange activities to promote mutual understanding 4-2. Number of collaborative activities with external organizations 4-3. Number of people participating in exchange activities | <p>4-1. 4-2. 4-3 Actual Performances of Exchange Activities for Mutual Understanding are as follows;</p> <table border="1" data-bbox="507 421 759 1223"> <thead> <tr> <th></th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009.9</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EA</td> <td>79</td> <td>97</td> <td>105</td> <td>164</td> <td>101</td> <td>702 Times</td> </tr> <tr> <td>Library</td> <td>14,344</td> <td>16,435</td> <td>17,836</td> <td>19,117</td> <td>9,174</td> <td>145,349 Persons</td> </tr> <tr> <td>Study Abroad</td> <td>44,023</td> <td>44,416</td> <td>34,348</td> <td>34,655</td> <td>16,693</td> <td>264,889 Persons</td> </tr> <tr> <td></td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1,289</td> <td>1,835</td> <td>761</td> <td>3,885 Persons</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Source: Summary of Achievement 2009)</p> <p>4-4. Monitoring and evaluation are not conducted on EA activities. It is because of no planning for this activities and it is not clearly mentioned of what purpose for this Output.</p> | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | EA | 79 | 97 | 105 | 164 | 101 | 702 Times | Library | 14,344 | 16,435 | 17,836 | 19,117 | 9,174 | 145,349 Persons | Study Abroad | 44,023 | 44,416 | 34,348 | 34,655 | 16,693 | 264,889 Persons | | - | - | 1,289 | 1,835 | 761 | 3,885 Persons |
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EA | 79 | 97 | 105 | 164 | 101 | 702 Times | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Library | 14,344 | 16,435 | 17,836 | 19,117 | 9,174 | 145,349 Persons | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Study Abroad | 44,023 | 44,416 | 34,348 | 34,655 | 16,693 | 264,889 Persons | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | - | - | 1,289 | 1,835 | 761 | 3,885 Persons | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Output 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 | 5-1. Exchange visits among staff at each Center 5-2. Record of activities for regional cooperation among Japan Centers | <p>5-1. Exchange Visit</p> <ul style="list-style-type: none"> •December 2008 CJCC HRD course participants visit HCMC for company study tour •December 2009 VJCC Experts visit a project "Leaders Development in Manufacturing Industry" in India for improvement of Keiteijuku. <p>5-2. Activities for Regional Cooperation</p> <ul style="list-style-type: none"> •February 2007 In Hanoi, Japan Centers Directors Liaison Meeting in Mekong region was held. •March 2008 At CJCC and LJC, Japanese Language Teaching Seminars were held. Japanese | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|--|--|---|
| <p>implementation of the activities of VJCC.</p> | | <p>expert was invited as a lecture.</p> <p>• March 2008 At CJCC, Training for public relation officers of Japan Centers in neighboring countries was held and two administrative staffs participated from VJCC.</p> <p>• July 2008 CJCC invited Mr. Fujii – Director of VJCC-HCMC as a lecture for 5S seminar.</p> <p>• February 2009 At CJCC, Japanese Speech Contest was held and Mr. Murakami – Japanese Language Expert, and Mr. Trung – Director of VJCC-Hanoi was invited as a judge.</p> |
|--|--|---|

Actual Inputs of the Project (Phase 2)

| Narrative Summary of PDM | | Actual Inputs (2005.9.1 - 2009.9.30) |
|----------------------------|---|--|
| The Vietnamese Side | <p>1. Assignment of Personnel</p> <p>(1) Counterparts</p> <p>1) Project Director</p> <p>2) Project Manager</p> <p>3) Japanese Course Manager</p> <p>4) Staff members</p> <p>Business Course</p> <p>Japanese Course</p> <p>Exchange Activities</p> <p>(2) Administration Staffs</p> <p>1) Computer Technician</p> <p>2) Accountant</p> <p>3) Librarian</p> <p>4) Security Guard</p> <p>5) Driver</p> <p>6) Other part-time staff will be assigned when necessary for the activities of the Center.</p> <p>2. Running expenses for implementation of the Project.</p> | <p>1. Assignment of Personnel</p> <p>(Assignment only, salaries & insurances are not covered by the Vietnamese side.)</p> <p>(1) Counterparts</p> <p>1) Project Director 49MM</p> <p>2) Director Hanoi 49MM (Part-time)</p> <p>HCMC 28MM</p> <p>3) Deputy Director Hanoi 28MM</p> <p>4) Business Course Manager Hanoi 49MM</p> <p>HCMC 29MM (Part-time / Full-time)</p> <p>19MM</p> <p>5) Japanese Course Manager Hanoi 44MM (Part-time / Full-time)</p> <p>HCMC</p> |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | <p>2. Provision of land, buildings and facilities (VJCC Buildings and facilities are Grant Aid of Japan)</p> | |
| <p>The Japanese Side</p> | <p>1. Dispatch of Experts (1) Long-term Experts 1) Chief Advisor (Hanoi) 47MM 2) Deputy Chief Advisor (HCMC) 46MM 3) Project Coordinators (Hanoi 1, HCMC 1) 98MM 4) Experts on Business Course (Hanoi 1, HCMC 1) 36MM 5) Experts on Japanese Language Course (Hanoi 1, HCMC 1) 98MM 6) Expert on Mutual Understanding (Hanoi 1) 39MM (2) Short-term Experts 1) Experts on Business Course (2005.9 - 2007.3) 17MM 2) "- (Consultants) Total 112.69 MM 2007 40.00MM 2008 38.54MM 2009 34.15MM</p> | <p>2. Provision of Machinery and Equipment Total Amount of Equipment 11,818,000 Yen</p> |
| | <p>3. Provision of land, buildings and facilities 4. Budgetary allocations 5. Privileges, Exemptions and Benefits</p> | <p>1. Dispatch of Experts (1) Long-term Experts 1) Chief Advisor (Hanoi) 2) Deputy Chief Advisor (HCMC) 3) Project Coordinators (Hanoi 1, HCMC 1) 4) Experts on Business Course (Hanoi 1, HCMC 1) 5) Experts on Japanese Language Course (Hanoi 1, HCMC 1) 6) Expert on Mutual Understanding (Hanoi 1) (2) Short-term Experts As necessity raised</p> <p>2. Provision of Machinery and Equipment</p> |

| 3. Counterpart training in Japan and/or the third country (ies) | | 3. Training in Japan | | | | | | |
|--|--|----------------------|------|--------|------|--------|--|--|
| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | | |
| VJCC Mgmt. | | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | | |
| VJCC Staff | | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | | |
| BC | | 10 | 10 | 10 | 10 | () | | |
| Participants | | | | | | | | |
| FTU lecturer | | 6 | 5 | 4 | 3 | 6 | | |
| BC | | | | | | | | |
| Phase 1 (for Reference) | | | | | | | | |
| | | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | | | |
| VJCC Mgmt. | | 0 | 0 | 0 | 3 | | | |
| VJCC Staff | | - | 1 | 3 | 2 | | | |
| BC | | - | 7 | 10 | 10 | | | |
| Participants | | | | | | | | |
| FTU lecturer | | 6 | 10 | 7(JP2) | 4 | | | |
| BC | | | | | | | | |
| VJCC lecturer | | - | - | - | 2 | | | |
| JP | | | | | | | | |
| 4. Local Cost | | | | | | | | |
| Total disbursement of local cost by Japanese side; VND26,501,077,508 | | | | | | | | |
| 4. Budgetary allocation for local activity expense | | | | | | | | |

| <p>5. Employment of local Operating staffs and Administration staffs Business Course staffs, Japanese Course staffs, Exchange Activities staffs and Administration staffs (Computer technicians, Accountants, Librarians, Security Guards and Drivers) are employed by the Project and the expenses are covered by the Japanese side. Total amount is 25,971,812 thousand VND</p> <p>Staff employment covered by JICA (thousand VND)</p> <table border="1" data-bbox="571 228 671 1043"> <thead> <tr> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009.9</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6,678,525</td> <td>5,842,877</td> <td>5,930,358</td> <td>8,049,318</td> <td>2,770,734</td> <td>25,971,812</td> </tr> </tbody> </table> | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | 6,678,525 | 5,842,877 | 5,930,358 | 8,049,318 | 2,770,734 | 25,971,812 | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--|
| 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | | | | | | | | |
| 6,678,525 | 5,842,877 | 5,930,358 | 8,049,318 | 2,770,734 | 25,971,812 | | | | | | | | |
| <p>Budget from VJCC Account (thousand VND)</p> <table border="1" data-bbox="770 228 871 1043"> <thead> <tr> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009.9</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1,964,604</td> <td>2,289,527</td> <td>1,870,720</td> <td>2,928,557</td> <td>1,613,593</td> <td>10,667,001</td> </tr> </tbody> </table> <p>Items</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Salaries for FTU allocated Directors and Managers 2. Electricity and Water Expenses 3. Facility Maintenance Fee 4. Equipment Maintenance Fee 5. Domestic Postage 6. Furniture 7. Others | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | 1,964,604 | 2,289,527 | 1,870,720 | 2,928,557 | 1,613,593 | 10,667,001 | <p>The VJCC Account</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Salaries for FTU allocated Directors and Managers 2. Electricity and Water Expenses 3. Facility Maintenance Fee 4. Equipment Maintenance Fee 5. Domestic Postage 6. Furniture 7. Others |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | | | | | | | | |
| 1,964,604 | 2,289,527 | 1,870,720 | 2,928,557 | 1,613,593 | 10,667,001 | | | | | | | | |

| VJCC INCOME | VJCC Total Income (2005-2008) | | | | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | (thousand VND) | | | | |
| | VJCC total Income | | | | |
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 |
| | 2,136,388 | 3,400,115 | 2,899,201 | 4,397,244 | 2,814,985 |
| | Total 15,647,933 | | | | |
| Outstanding Balance of VJCC Bank Account | Outstanding Balance of VJCC Bank Account (At of Sep 30, 2009) | | | | |
| | Total VND 6,639,011,521 (About USD414,938) | | | | |
| | Record of Outstanding Balance of VJCC Bank Account | | | | |
| | (thousand VND) | | | | |
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| | 1,658,050 | 1,829,833 | 2,940,421 | 3,968,932 | 5,437,619 |
| | Total 6,639,012 | | | | |

Terminal Evaluation Study on the Project for Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (Phase 2)
ANNEX 3
“Five Criteria Evaluation”
January 28, 2010

| Evaluation Criteria | Evaluation Question | | Method | Results |
|---------------------|---|--|----------------------------|---|
| | Major | Minor | | |
| 1. Relevance | Consistency with Vietnam's National Policies | Are Project Purpose and Overall Goals consistent with Vietnamese Policy? | Documents Review Interview | The Project Purposes and Overall Goal are relevant with the Ten-Years Strategies of Socio-Economic Development in Vietnam (2001-2010) that aimed to become an industrial country by year 2020 and to enhance of human resource development and technologies towards promotion socialist market economy, and with the 8 th Five-Years Plan for Socio-Economic Development in Vietnam (2006 – 2010). |
| | Consistency with Japan's Official Development Assistance Policy for Vietnam | Are Project Purposes and Overall Goal consistent with Assistance policy for Vietnam on Market Economy? | Documents Review Interview | Japan's Official Development Assistance Policy for Vietnam holds promote economic growth and strengthened international competitiveness as one of priority area. Therefore, the Project Purposes and Overall Goal are adequate with priority area of Japan's Assistance Policy for Vietnam. |
| | Adequacy of Target Group (TG) selection with their needs | Are the needs of TG high? | PJ Records Questionnaire | Although the Target Group of the Project was not clearly mentioned on the plan (PDM 1), specific target groups of BC and JP have been clarified based on several needs surveys and course evaluations during the Project implementation to meet participants' demands and social needs. |

| | | | | |
|------------------|-----------------------------------|--|---|--|
| | Relevance of the Project Planning | Relevance of project planning process Relevance of the Plan and logicity of the Plan | Documents Review PDM Questionnaire | There is no record of Ex-Ante Evaluation Study of the Project (phase 2). Overall Goal which is expected to achieve in 3 – 5 years after the Project completion is too ambitious if the target area of “to enhance competitiveness of business and human resources development in Vietnam in the market economy” is all over the nation. |
| 2. Effectiveness | Achievement of Outputs | Are five Outputs achieved as the results of Activities of the Project? Output 1 Output 2 Output 3 Output 4 Output 5 | | (Achievement of each Objectively Verifiable Indicator for five Outputs is in “Performance Grid”) Data of Objective Verifiable Indicators of each Output (please refer to “Performance Grid”) indicate that three Outputs “Output 2: Business courses continuously offer practical knowledge and skills pertinent to the market economy”, “Output 3: Japanese language courses continuously fulfill the needs of the general public, professionals in business and the public sectors and Japanese language teachers” and “Output 4 VJCC become a coordinating body for promoting human network between two countries” are almost achieved. Regarding to “Output 1 The management system of VJCC is strengthened”, the VJCC organizational codes and regulations are set up and revising appropriately. Steering Committee has been held annually, and VJCC’s staff meetings are held regularly. In both VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC, staff salary proportionate on one’s performance system is developed. However, the system developed by the Project is mostly effective only for management of the project implementation period. It is necessary to develop concrete management system toward after the Project completion for the sustainability. Regarding Output 5 VJCC promote regional cooperation in coordination with the |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | Centers, some Japanese experts were invited CJCC and LJC as seminar lecturers or judges of speech contest and CJCC business course participants visit companies in Ho Chi Minh City. |
|--|--|--|--|--|

| | | | |
|--|--|--------------------------------|---|
| <p>Achievement of Project Purpose</p> <p>Project Purposes</p> <p>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</p> | <p>Prospect achievement of Project Purpose</p> <p>Implementation structure:</p> <p>Business Course:</p> <p>Japanese Course:</p> <p>Mutual Understanding:</p> | <p>Questionnaire Interview</p> | <p>(Achievement of each Objectively Verifiable Indicator for Project Purposes is in "Performance Grid".)</p> <p>Implementation structure has been formulated and know-how has been accumulated during the Project implementation period. However, it is still necessary to accommodate implementation structure for the Project toward completion.</p> <p>The Project has been providing wide variety of business courses and the level of satisfaction of the participants marked 84.7% and 83.5% in average in 2007 and 2008 respectively. Contribution of On-site Guidance to the company's improvement also marked high (survey done in December 2009). However, technical transfer from BC Japanese Experts to candidates FTU lecturers and other local lecturers has just started in 2009. Operation manual for BC manager in VJCC-HCMC is under preparation.</p> <p>VJCC JC Participants pass-ratio of Japanese Language Proficiency Test (JLPT) is increasing these years. The pass-ratio of JLPT (Level 1) of VJCC-Hanoi participants was around 10% in 2006 and around 40% in 2008 and it was increased to about 30 points. Level 2 ratio was increased about 30 points. In Hanoi and Ho Chi Minh City, there is no institute to provide courses and seminars for Japanese language teachers other than JC in VJCC. Participants to Japanese language teaching seminars expressed that "VJCC is the only place to learn Japanese language teaching".</p> <p>VJCC has been organizing many events such as Speech contests, Hoi An Festival jointly hosted with Hoi An people's committee, and many other cultural exchange programs.</p> |
|--|--|--------------------------------|---|

| | | | | |
|---------------|--|--|---|---|
| 3. Efficiency | <p>understanding between the two countries.</p> <p>2 To promote VIJC as a hub that connects other Center of this kind in the ASEAN member-countries.</p> <p>Factors constrain to achieve Project Purpose</p> <p>Achievement of five Outputs</p> <p>Appropriateness</p> | <p>Promote Regional Cooperation:</p> <p>Contribution of Outputs to achieve Project Purpose</p> <p>Other Contribution Factors</p> <p>Factors on Project Planning</p> <p>Achievement</p> <p>Appropriateness of</p> | <p>Document Questionnaire</p> <p>Questionnaire Interview</p> <p>Questionnaire Interview</p> <p>Performance Grid</p> <p>PJ Records</p> | <p>Total number of those activities is 546 since year 2005.</p> <p>The libraries of VIJC Hanoi and VIJC Ho Chi Minh City have a large number of books and DVD and materials on Japanese language instruction, Japanese culture and others. The libraries acquire a good reputation of well-stocked library among the Japanese language teachers and students. The total number of the users became 174,135 persons since year 2005.</p> <p>Several exchange and collaboration have been made with CJCC and LJC based on the requests from them.</p> <p>The contributions of Output 2, Output 3 and Output 4 to achieve Project Purpose 1 are high. Those of Output 1 and Output 5 are limited.</p> <p>Output 2, Output 3 and Output 4 have been continuously carried out from Phase 1 project as three main pillars of VIJC activities, and the basis of course operation system of BC, JC and EA was developed during Phase 1.</p> <p>Different situations and needs in related countries became a constrain factor of Output 5.</p> <p>(Achievement of each Objectively Verifiable Indicator for five Outputs is described in "Performance Grid")</p> <p>Project Director and BC Manager of VIJC-Hanoi are assigned whole period (49 MM) of</p> |
|---------------|--|--|---|---|

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|------------------------------|-----|-----|---------------------------|-----|-----|---|-----|-----|--|--|--|
| <p>Phase 2. Director of VJCC-Hanoi is assigned part-time bases. Deputy-Director VJCC-Hanoi is assigned 28MM and JC manager in Hanoi was assigned for 19MM and currently vacant. Director of VJCC-HCMC is assigned 28 MM and BC manager in HCMC is assigned 29 MM. JC manager in HCMC assigned 44MM. These C/Ps absences and personnel transfers are one of the possible factors of limited achievement on strengthening VJCC implementation structure (Output 1) and knowledge and skills transfer from Japanese. Staff employed by the Project has been covered C/Ps absences.</p> | <p>Questionnaire Interview</p> | <p>assignment of C/Ps (Number of C/Ps, Expertise, Involvement, Retention)</p> | <p>of each Input in line with the actual Output</p> | | | | | | | | | | | | |
| <p>Dispatch of a long-term expert on BC ended in March 2007 due to shifting to utilization of consultant BC lecturers (short-term experts). As a result, a variety of courses are realized. A long-term expert on EA also ended in December 2008 due to the change of targeted activities of EA. Japanese experts have been dispatched almost as planned although Chief Advisor and Deputy Chief Advisor have a few months vacant.</p> | <p>PJ Records Questionnaire Interview</p> | <p>Appropriateness of dispatch of Experts (Number of Experts, Expertise, Duration, Timing)</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <p>BC Trainees training in Japan: According to the results of Questionnaire on training participants (replied 34 participants), the contribution of training in Japan is seems very high.</p> | <p>PJ Records Questionnaire Interview</p> | <p>Appropriateness on Training in Japan CPs, Project staff, BC trainees (Purpose of Training, Fairness on Selection, Contents of training, duration, Contribution of after returning)</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <td data-bbox="965 257 1013 817">I. After returning country</td> <td data-bbox="1013 257 1061 817">VJCC-Hanoi (25 trainees)</td> <td data-bbox="1061 257 1308 817">VJCC-HCMC (9 trainees)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="965 817 1013 1153">Reported to the organization</td> <td data-bbox="1013 817 1061 1153">84%</td> <td data-bbox="1061 817 1308 1153">89%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="965 1153 1013 1489">Implemented "Action Plan"</td> <td data-bbox="1013 1153 1061 1489">96%</td> <td data-bbox="1061 1153 1308 1489">89%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="965 1489 1013 1836">Achieved "Action Plan" answered more than</td> <td data-bbox="1013 1489 1061 1836">80%</td> <td data-bbox="1061 1489 1308 1836">55%</td> </tr> </table> | I. After returning country | VJCC-Hanoi (25 trainees) | VJCC-HCMC (9 trainees) | Reported to the organization | 84% | 89% | Implemented "Action Plan" | 96% | 89% | Achieved "Action Plan" answered more than | 80% | 55% | | | |
| I. After returning country | VJCC-Hanoi (25 trainees) | VJCC-HCMC (9 trainees) | | | | | | | | | | | | | |
| Reported to the organization | 84% | 89% | | | | | | | | | | | | | |
| Implemented "Action Plan" | 96% | 89% | | | | | | | | | | | | | |
| Achieved "Action Plan" answered more than | 80% | 55% | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|-------------------|------------------------------------|--|---|--|
| | | | | <p>"60%"</p> <p>(Source: Results of questionnaire done by Terminal Evaluation team)</p> <p>VJCC Managers and staff training in Japan:</p> <p>It is confirmed that after training in Japan, VJCC managers and staff contributed to the VJCC management and the course operation actively. On the other hand, 5 participants out of 15 resigned so far.</p> <p>FTU lecturers for candidates of BC lecturers training in Japan:</p> <p>A total of 25 FTU lecturers participated training in Japan since year 2005. However, so far limited number of participants has worked for VJCC BC. One factor to this result might be lack of enough explanation about CPs training in Japan to FTU.</p> |
| | | <p>Adequacy of local cost born by Vietnamese and Japanese sides (Excess or deficiency, Timing)</p> | <p>PJ Records Questionnaire Interview</p> | <p>Most of the local cost of the Project has been covered by the Japanese side and revenue from VJCC activities.</p> |
| | | <p>Appropriateness of Equipment (Type, quantity, timing, cost, maintenance)</p> | <p>PJ Records Observation</p> | <p>The total amount of provision equipment by the Project is 11,818,000 YEN and almost all the equipments are observed in use and maintain in good conditions.</p> |
| <p>4. Impacts</p> | <p>Achievement of Overall Goal</p> | <p>Prospect Achievement of Overall Goal in 3~5 years after the Project completion</p> | <p>Performance Grid</p> | <p>(Achievement of each Objectively Verifiable Indicator for Overall Goal is in "Performance Grid")</p> <p>Although some improvements were reported from participated companies especially by On-site Guidance, there are many factors for company's improvement and contribution of the Project is a part of those factors. It is too early to evaluate achievement of Overall</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>Goal at the end of the Project. Regarding to a number of Vietnam companies which send participants to VJCC BC (Indicator 1) is 1,355.</p> | | | |
| <p>It is better to consider and discuss on Important Assumptions to achieve Overall Goal other than the Project.</p> | <p>Questionnaire</p> | <p>Appropriateness of Important Assumptions from Project Purpose to Overall Goal</p> | |
| <p>The following positive impacts are observed. a) Contribution of BC to small scale Japanese companies For Japanese companies which start business in Vietnam, recruitment of qualified local managers and training of the staff are major concerns. Unlike large scale companies, some small scale companies are facing difficulties to train their managers and staff in the company. Currently, nearly one quarter of the participants to BC of VJCC-HCMC is from Japanese companies. Therefore, the VJCC is utilized as an off-the job training center of those Japanese companies. Also, "Vietnamese-Japanese Dictionary for Business Management" published by VJCC-HCMC is utilized in many Japanese companies in Vietnam. b) Trial on new courses When VJCC JC started courses for the preparation of JLPT and found that the courses are lucrative, some private Japanese language schools opened the same courses. Some institutes and schools started providing business courses similar to those provided by VJCC BC recently. One Japanese consulting company started Business Skill Basic Course (2 days) and Ho-Ren-So (Communication method) course for staff working in Japanese companies in Hanoi and Ho Chi Minh City.</p> | <p>Document Questionnaire Interview</p> | <p>Any other unintended Impacts by the Project implementation</p> | <p>Other Impacts by the Project implementation</p> |

| | | | | <p>c) Stronghold of swift implementation of Japan's assistance When Japanese government decided to provide assistance to tackle global financial crisis, VJCC served as a stronghold by receiving some JICA experts in the field of Capacity building of bankers, Making business plan for loan application.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|--|---|--|----------|----------|--------|-------------|-----------------------|------------------------|---------------|------------------|--------------|----------------|----------|---------|-----------------------|----------|--------|---------------|----------|--------|----------|---------|----------|--|---------|----------|--|--------------------------|---------|----------|--|--|--------------|----------|--------|
| <p>5. Sustainability</p> | <p>Institutional Sustainability</p> | <p>Management and operational capacity of VJCC</p> | <p>Working Group records Review Interview</p> | <p>The implementing structure of VJCC is not highly stable. However, Since May 2008, Working Group by the both parties has been held and discussed positioning and management structure of VJCC for sustainability. The devotion made by the both Vietnamese and Japanese sides should promise further establishment of institutional sustainability. Current allocation of VJCC personnel is as follows;</p> <p style="text-align: center;">(Data based on the Project report as of Dec 10, 2009)</p> <table border="1" data-bbox="748 282 1329 1133"> <thead> <tr> <th>Division</th> <th>Position</th> <th>Joined</th> <th>Training in</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VJCC Management Board</td> <td>Project Director (FTU)</td> <td>VJCC 2005.3 -</td> <td>Japan 2002, 2006</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">VJCC - Hanoi</td> <td>Director (FTU)</td> <td>2007.6 -</td> <td>2007.11</td> </tr> <tr> <td>Deputy-Director (FTU)</td> <td>2006.1 -</td> <td>2009.7</td> </tr> <tr> <td>Manager (FTU)</td> <td>2007.5 -</td> <td>2008.3</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Business</td> <td>Staff 1</td> <td>2005.5 -</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Staff 2</td> <td>2009.5 -</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Japanese Language Mutual</td> <td>Staff 1</td> <td>2007.7 -</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Staff 1 (EA)</td> <td>2002.5 -</td> <td>2004.3</td> </tr> </tbody> </table> | Division | Position | Joined | Training in | VJCC Management Board | Project Director (FTU) | VJCC 2005.3 - | Japan 2002, 2006 | VJCC - Hanoi | Director (FTU) | 2007.6 - | 2007.11 | Deputy-Director (FTU) | 2006.1 - | 2009.7 | Manager (FTU) | 2007.5 - | 2008.3 | Business | Staff 1 | 2005.5 - | | Staff 2 | 2009.5 - | | Japanese Language Mutual | Staff 1 | 2007.7 - | | | Staff 1 (EA) | 2002.5 - | 2004.3 |
| Division | Position | Joined | Training in | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VJCC Management Board | Project Director (FTU) | VJCC 2005.3 - | Japan 2002, 2006 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VJCC - Hanoi | Director (FTU) | 2007.6 - | 2007.11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Deputy-Director (FTU) | 2006.1 - | 2009.7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Manager (FTU) | 2007.5 - | 2008.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Business | Staff 1 | 2005.5 - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Staff 2 | 2009.5 - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Japanese Language Mutual | Staff 1 | 2007.7 - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Staff 1 (EA) | 2002.5 - | 2004.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Interview Project Report Review | <p>lecturers. VJCC-HCMC has been facing difficulty for secure local lecturers. The technical transfer from BC Japanese Experts to candidates FTU lecturers and other local lecturers has just started in 2009. A total of 51 FTU Lecturers were invited to VJCC business courses to deepen understanding contents of the courses to become BC lecturers in 2008. In 2009, 21 candidate FTU lecturers were attended BC so far and 4 in "Kei-ei-juku". There is a list of 27 candidates BC lecturers selected by the Project Director. The breakdown is 12 FTU lecturers and 8 local lecturers from other institute in Hanoi, and 7 local lecturers from other institute in Ho Chi Minh city. "List of Local lecturers in BC division VJCC-Hanoi" provided by BC manager contains 17 local lecturers (including 10 FTU lecturers) is available.</p> <p>< Local Lecturers' Actual Performances ></p> <table border="1" data-bbox="805 331 1102 1122"> <thead> <tr> <th>Local Lecturers</th> <th>2005</th> <th>2006</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009.9</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ha Local</td> <td>10</td> <td>23</td> <td>31</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>noi (FTU)</td> <td>(1)</td> <td>(2)</td> <td>(8)</td> <td>(1)</td> <td>(0)</td> <td>(12)</td> </tr> <tr> <td>HC Local</td> <td>6</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>MC (FTU)</td> <td>(0)</td> <td>(0)</td> <td>(0)</td> <td>(0)</td> <td>(1)</td> <td>(1)</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Data Source: Project Records)</p> <p>BC Operations:</p> <p>BC operations in the both VJCC-Hanoi and HCMC are almost carried out by BC Managers (FTU) and staff with the support of Japanese BC consultant. However, the annual course plan for the Japanese lecturers of BC is developed mainly by Japanese side</p> | Local Lecturers | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | Ha Local | 10 | 23 | 31 | 5 | 4 | 73 | noi (FTU) | (1) | (2) | (8) | (1) | (0) | (12) | HC Local | 6 | 10 | 0 | 0 | 2 | 18 | MC (FTU) | (0) | (0) | (0) | (0) | (1) | (1) |
|--|---|-----------------|------|------|--------|-------|--------|-------|----------|----|----|----|---|---|----|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|------|----------|---|----|---|---|---|----|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Local Lecturers | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ha Local | 10 | 23 | 31 | 5 | 4 | 73 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| noi (FTU) | (1) | (2) | (8) | (1) | (0) | (12) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HC Local | 6 | 10 | 0 | 0 | 2 | 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MC (FTU) | (0) | (0) | (0) | (0) | (1) | (1) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------|------|---|--|---|--------|------|------|------|------|--------|
| | | | | (Japanese Experts and BC consultants) and course plan for the local lecturers is developed by Vietnamese side. Therefore, skills of course planning of Manager and staff are acquired only from local lecturers' courses arrangement. | | | | | | |
| | | | Questionnaire Interview Project Report Review | JC Lecturers: From beginning of the Project, it has been provided by part-time lecturers (Local and Japanese) and Japanese expert for JC. Two part-time lecturers in HCMC sent to C/P Training in Japan in 2004 and one of them remains working for JC. It seems possible to continue current JC by local lecturers and staff, except those courses taught by native Japanese. According to the interview to Japanese experts, securing qualified Japanese language lecturers for JC has been facing difficulty, especially in HCMC. JC Operation: JC Manager at VJCC-HCMC was newly assigned in August 2009, in Hanoi it is still vacant and one staff (2007.7-) is working with Japanese expert currently with the support of Deputy director who is ex-Japanese manager. During the interview to the manager and the staff, they express they are enough confidence on course planning and Japanese language lecturers finding. | | | | | | |
| | | Technical Aspects of supporting "Study in Japan" and other activities related on mutual understanding | Questionnaire Interview | All the activities and events are carried out by local staff, volunteers such as Vietnam-Japan Student Conference (VJSC) in Hanoi and some related associations such as Ura-Senke (tea-ceremony) Foundation in Ho Chi Minh city with the support of Japanese coordinators and other experts. | | | | | | |
| Financial Viability | | Prospect of break even on VJCC's account | PJ Document | VJCC Income VS. VJCC Budget for Expense (Thousand VND) | | | | | | |
| | | | | <table border="1"> <tr> <td></td> <td>2005</td> <td>2006</td> <td>2007</td> <td>2008</td> <td>2009.9</td> </tr> </table> | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 |
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Questionnaire | VJCC Income | 2,136,388 | 3,400,115 | 2,899,201 | 4,397,244 | 2,814,985 | | | | |
| Interview | VJCC Budget | 1,964,604 (92%) | 2,289,527 (67%) | 1,870,720 (65%) | 2,928,557 (67%) | 1,613,593 (57%) | | | | |
| | VJCC Pool | 171,784 (8%) | 1,110,588 (33%) | 1,028,481 (35%) | 1,468,687 (33%) | 1,101,392 (43%) | | | | |
| (Data Source: Financial Status VJCC as of Sep 30, 2009) | | | | | | | | | | |
| VJCC Expense VS. Budget Source (Thousand VND) | | | | | | | | | | |
| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009.9 | | | | |
| | Expense | 8,643,129 | 8,132,404 | 7,801,078 | 10,977,875 | 4,384,327 | | | | |
| | VJCC Budget | 1,964,604 (23%) | 2,289,527 (28%) | 1,870,720 (24%) | 2,928,557 (27%) | 1,613,593 (37%) | | | | |
| | FTU | (0%) | (0%) | (0%) | (0%) | (0%) | | | | |
| | JICA | 6,678,525 (77%) | 5,842,877 (72%) | 5,930,358 (76%) | 8,049,318 (73%) | 2,770,734 (63%) | | | | |
| (Data Source: Financial Status VJCC as of Sep 30, 2009) | | | | | | | | | | |

Cases of Outcome of the Project Phase 1 and 2

1. Business course

◆ Changes as to the business course in Vietnam (2000~2009)

GDP per capita that was US\$403 in 2000 finally exceeded the line of US\$1,000 in 2008, more specifically, US\$1,034, driven by transition to market economy and subsequent economic development.

With respect to enterprises, the number of state-owned enterprises decreased from 5,759 in 2000 to 3,494 in 2007 through the promotion of transition to market economy. On the other hand, the number of non-state owned enterprises quadrupled to 147,316 from 35,004 during the same period. The ratio between the number of employees of state-owned enterprises and that of non-state owned enterprises was 59% to 29% in 2000, which was reversed to 33% to 48% in 2005 when The Project Phase 2 of the Project was launched.

With an increasing number of private enterprises, a number of small and medium-sized Vietnamese enterprises were started by young business persons. They tended to lack knowledge and experience in the management of enterprises. Hence, although they started their own business, they had to depend upon trial-and-error in their management and needed the place and occasion of learning general business administration and finances, particularly production control and quality control in manufacturing. At the same time, in many former state-owned enterprises that have been transformed to private enterprises, it is essential to shift their management style from the state-owned management method. Thus, many enterprises were faced with various problems in their business administration and production control.

During this period, the number of Japanese enterprises increased in Vietnam: in 2009 there are 356 companies in Hanoi, that is, more than three times the number of 2000 and 446 companies in Ho Chi Minh city, i.e. twice the number. However, these Japanese enterprises are also faced with many problems immediately after their inroads into the Vietnamese market. For instance, the local procurement rate of parts was 23.7% which was much lower than 42.7%, the average rate in the ASEAN nations, due primarily to the fact that Vietnamese part suppliers suffered from a shortage of personnel with administrative and technical skills and the low ability of production control. In some leading part makers as well as small and medium-sized ones, which are located in Ho Chi Minh city in a great number, it was difficult to provide in-company training because of cost and language problems.

◆ Courses provided to meet the needs of the business circle

The project that was started in 2000 under The Project Phase 1 aimed for providing

courses on the Japanese-style management method. Under the circumstances when little training was offered particularly on practical production control, the annual number of participants was 894 in the year 2001 when the business courses were started, which peaked at 4,579 in 2006. The number of participants was more than 16,000 persons in aggregate from 2000 to 2008. The result of the questionnaire survey carried out this time revealed that a greater number of participants belonged to comparatively newly-founded enterprises. That is, the enterprises which were established since 2000 accounted for 64.1% in Hanoi and 41.9% in Ho Chi Minh city, followed by 21.5% for the enterprises founded between 1996 and 2000 in Hanoi and 29.0% for the enterprises founded before 1990 in Ho Chi Minh city.

In 2004 a program was started to visit the enterprises (manufacturers) at the request of each participant of the course to give "practical on site guidance" as the follow-up of the course. After the Project Phase 2 was started in 2005, the enterprises that wished to receive the practical on site guidance kept growing in number, which became five times in 2008 what it had been at the beginning. Its good effect can be glimpsed from the result of this questionnaire survey for the enterprises that had received the on site guidance (11 in Hanoi and 4 in Ho Chi Minh city); 75% of the enterprises in Hanoi and 100% in Ho Chi Minh city responded that "the on site guidance greatly contributed to improving the enterprise." Thus, its effect is highly evaluated.

Under the project, about ten persons are chosen each year for their "excellent records" out of the participants in the courses so that they can participate in the "Practical Business Training Course" in Japan. The result of this questionnaire survey demonstrates that 84% and 89% of these participants respectively in Hanoi and Ho Chi Minh city responded that "they had reported about the content of the training course." 96% and 89% of the participants respectively responded that they actually used the "Action Plan" prepared during the training course at their workplaces. Thus, the achievement rate of the objective was 80% among the participants in Hanoi and 55% in Ho Chi Minh city when the responses of "achievement rate of 60%" or more are added.

Consultant team started to be dispatched as experts of the business course since 2007. In former days, a long-term expert and short-term experts assumed responsibility primarily for the courses of production control. However, at present there are Japanese lecturers to cover the six fields, that is, practical production control, human resource development, personnel management, finances and marketing. Thus, an effective system has been established to meet the needs for lectures in the courses, counseling within the course, and on site guidance, whereby the contents of the courses have been enriched and expanded. As a result, the number of enterprises that have received the course, on site guidance, and training in Japan through VJCC has been on the increase. Since about 2007 the idea of strategically fostering "model enterprises" has been

introduced. Likewise, by clearly indicating that general courses were for senior executives and senior officials, in 2007 the percentages of the job positions held by the participants were 15% for the top management of the enterprise, 29% for administrative managers, and 55% for the staff, which changed to 18%, 48% and 33% respectively in 2008. Thus, the number of staff members decreased, whereas the number of administrative managers increased (according to the result of the questionnaire survey in Hanoi).

As regards the six fields covered by the consultant team, the past two years' performances were analyzed according to the results of the course evaluation on each course. Based on the lessons learned from the analysis, the courses for 2009 have been formulated. As an example, a systematic series of business courses was added. This is because the participants have asked for sequential courses in their responses to the questionnaire surveys, based on which VJCC has concluded that it will be necessary to possess organized and coherent knowledge to raise the level of business administration (taken from the "Final Report" by the consultant).

Vietnam joined the World Trade Organization in 2007. In response, a WTO seminar "Human resource development by using foreign capital: Lessons for small and medium-sized enterprises in the WTO age" was held in March 2008 as a business course in Hanoi and Ho Chi Minh city, in which 270 persons participated in total. Also, as a part of local development, the seminar was held at Da Lat (in 2007) and Da Nang (in 2007 and 2008). In 2009 I gave a lecture in the seminar arranged by the Trade and Tourism Promotion Center under the Bureau of Industry in the Province of An Giang in the Mekong Delta region in the southern part of Vietnam.

In fiscal 2009 the Keiejuku (Business Administration Course for Top level management) was planned primarily for young executives of manufacturing companies to address the issue of rising needs for the development of human resources for more advanced business administration. In September 2008 the course was started. At present sixteen persons are taking the course.

◆ Examples of improvement (Kaizen) and model enterprises

Hanoi

- (1) Manufacturing and assembly company of household electric appliances (founded in 2002): The young owner, an engineer, started the enterprise together with his friend. However, he did not have any knowledge concerning the management of a manufacturing company. He received some training, but he found that there were no training courses to satisfy the needs of the manufacturing industry. In 2005 he participated in the business course at VJCC to find that the course addressed the issues faced by his company. Thus, he made his 73 employees in aggregate take

the course by 2009. The owner participated in the training course in Japan in 2008 as one of the participants with high records. Subsequently in 2009 he received the practical on site guidance such as 5S/Kaizen eight times, and since September 2009 he has been a participant of the Keietjuku (Business Administration Course for Top level management). As one of the effects, the employees who have participated in the course prepare textbooks for in-company training after the course to disseminate what they have learned to other employees. Through the on site guidance, for instance, the shelves for parts in the stockroom were changed (Kaizen) to four-rack shelves, thereby saving a space of 1,000 m² in the stockroom. Even now the Kaizen is in progress.

- (2) Concrete manufacturing and sales company (founded in 2003): The second-generation young owner was confronted with the problems of customer defection due to the rise of rival company with a high level of technology and difficulties in production control. The owner participated in the business course at VJCC on the recommendation of his friend in 2007. Subsequently, he made 36 employees including those in middle management take the course. The employees in middle management have not changed their awareness immediately much even after having undergone the course. There was even an employee who quit the company. However, now they are the facilitators of 5S at workplace and provide in-company training as well. In March 2009 the owner participated in the training course in Japan as one of the participants with high records. On the following day of his return from Japan, he began to invest his efforts in improvements in clothing. Since 2009 the company has achieved 27 Kaizen such as 90% reduction of ready mixed concrete spillover. Its effect manifested itself immediately. That is, the customers who had defected came back, thereby pushing up the number of orders. He declared that he would share the profit with the employees. In fact as of November the profit was already allocated to the employees as a percentage pay.
- (3) Parts manufacturing company for two-wheeled vehicles (the former state-owned enterprise founded in 1974; incorporated in August 2009): The company tried to sell its parts to Japanese companies in Vietnam, but was not approved on the grounds of "inferior quality" and "5S not being implemented." It was told that the "introduction of 5S was a must." Therefore, the owner tried to learn and apply the concept of "5S" through reading its books without having any prior knowledge. In 2006 the owner underwent the 5S course at VJCC. Subsequently, 35 employees in aggregate participated in the business course and 245 employees in aggregate took customized courses. The company has received the on site guidance since 2006 as well and set up the "5S Kaizen Committee" to enhance the Kaizen activities. The two employees of the company participated in the course in Japan (in 2008 and

2009). At the same time, the company received technical guidance for one year from Japanese companies. As a result, in 2007 it received the "Quality Improvement Award". A representative example to demonstrate the effects of 5S through the on site guidance is Kaizen in the production route. To put it more specifically, the number of workshops was decreased from six to two, thereby cutting down the number of transportation between the workshops from 13 times to 5 times and the moving distance of products from 1,845m to 450m. Furthermore, the number of employees in the lathe section was cut into half, and the number of people in management was decreased from twelve to four, that is, one-third. The company is the first "model enterprise" of the VJCC business course.

Ho Chi Minh city City

(4) Manufacturing company of carton boxes and offset boxes (the former state-owned enterprise founded in 1968 and privatized in 2003): Immediately after the privatization of the company, it was faced with some difficulties in management. It was decided that the company would work with a foreign capital partner company, but its package had high requirements. The company tried to meet the requirements, but had problems in production control and personnel management. In 2005 the company began to send its employees to the business course at VJCC, and 41 persons in aggregate took the course by 2009. The company started receiving the on site guidance in 2007, 27 times so far (5 times on 5S and QC in 2007, 14 times on 5S, QC and organization in 2008, and 10 times on 5S, QC, organization and elimination of waste in 2009). The Japanese expert at VJCC has made a strong impact on the employees, who, as a result, changed their way of thinking. The company highly evaluates the elimination of waste as a particularly great contribution.

(5) Confectionery manufacturing and sales company (founded in 1990): It is a famous confectionery company. In 2003 new plants were built at two locations. In 2004 ISO9001-2000 was applied. In 2004 the company received the "Vietnamese Best Product Award." The reasons why the decision was made to let the employees participate in the training course at VJCC were that the president developed a liking for the Japanese style management when he participated in the course in Japan and that he felt Japanese and Vietnamese were similar in their feelings. Young six employees in middle management (their mean age - 25) took the production control course in 2007 for the first time. Under their leadership, a QC Kaizen group was formed to promote the Kaizen activity, for instance, to reduce confectionary wastes in the process of production. The on site guidance has been provided nine times primarily on 5S and QC since 2008. The "Kaizen

Certification Committee” was established in June 2008 to extend the 5S and QC activities to the office as well as the plants. The Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP), a food hygiene control system, was applied in October 2008.

(6) Electronic equipment assembly company (founded in 1998; Japanese medium-sized company): In recent years the company receives orders for the products which were considered ten years ago that they could not be manufactured in Vietnam. Customers demanded the same quality as that of Japanese products, thereby creating needs for 5S/Kaizen. However, the company could not afford to send its employees to Japan for training. Hence, the Japanese manager directly taught his staff about 5S as in-company training, but no interpreter who had knowledge of 5S/Kaizen was available. Under such circumstances, in 2005 the company began to send its employees to the business courses at VJCC about which it had known through the Japanese Business Association of Ho Chi Minh City. So far, the company made 26 employees in aggregate take the course and in addition received the on site guidance as to 5S twice in 2008. As a result, its employees now make individual suggestions for Kaizen. There is a Japanese person working in the company, which makes it possible to follow what has been learned after the training, thereby yielding a quick effect. The Hanoi plant and Ho Chi Minh city plant purchased copies of the “Vietnamese-Japanese Dictionary for Business Management” issued by VJCC to distribute them to 50 leaders, which enhanced the understanding of special terms. The company expects its Vietnamese employees alone to operate the company in the future.

◆ Publication of the “Vietnamese-Japanese Dictionary for Business Management”

The “Vietnamese-Japanese Dictionary for Business Management” in a pretty binding with a red circle and bamboos is on display at the reception desk of VJCC in Ho Chi Minh city. The dictionary was published in 2009 under the project to operate VJCC in cooperation from the parties concerned in order to share the concept of each term and enhance communication between Japanese and Vietnamese, not only the participants in the course but other staff members, at the workplace and also to spread a correct understanding of each term. 1500 copies were printed, out of which 550 copies were sold at bookstores in the city and already sold out. VJCC bought other 1,000 copies for sale. There are 311 copies available as of the time of this survey. It has received favorable comments from Japanese companies in Vietnam as well.

2. Japanese language course

◆ Transition in the Japanese language course in Vietnam (2000~2009)

The number of Vietnamese who are learning Japanese has been on the rise. That is, in 1998 before the project was started it was 10,106 persons, which increased to 18,029 in 2003 and 29,982 in 2006, which is 2.9 times the number of 1998. The Japanese Language Proficiency Test was started in Hanoi in 1996 and in Ho Chi Minh city in 2000. During the same period, the number of Japanese language teachers has been continually increasing from 300 teachers in 2008 to 558 in 2003 and 1,037 in 2006, which is 3.5 times. The Japanese language institute has also increased in number from 31 institutes in 1998 to 55 in 2003 and 110 in 2006, which is also 3.5 times (according to the data by the Japan Foundation). As of 2009, the number of Japanese language institutes is 27 in Hanoi (surveyed by the experts in September) and 55 in Ho Chi Minh city (surveyed by the experts in August).

◆ Japanese language course which has met rapidly increasing needs for Japanese language classes

Since 1998, the number of Vietnamese who learn the Japanese language has increased, with which the numbers of Japanese language institutes and Japanese language teachers have rapidly increased. Under such circumstance, VJCC began Japanese language seminars in 2001 and a Japanese language courses in 2002. In Vietnam there were neither training institutes nor classes for Japanese language teachers until November 2009 when the School of Graduate Studies for the Japanese Language was established at the College of Foreign Languages in the Vietnam National University, Hanoi. Thus, the Japanese language seminar and the study workshop organized by VJCC were “the only seminar for local Japanese language teachers which was open to the public” and “one of a few places where Japanese language teachers could share and exchange information” in Vietnam where there had been “no other occasions available for both the Vietnamese and Japanese teachers of the Japanese language to learn except VJCC.” The number of the participants in the Japanese language seminars increased from 496 persons in 2001 when it was started to 8,268 persons in 2008.

Furthermore, in the last few years the Japanese language experts actively promoted connection with the Japanese language teachers association in Hanoi and in Ho Chi Minh city thereby building mutual support relationships such as cooperation in the lecturers of the VJCC courses and assistance provided by the Japanese language experts to the teachers association.

The Japanese language courses for general Vietnamese people have consistently focused on middle and advanced students. Most of the universities (in Hanoi) and private Japanese language schools (in Ho Chi Minh city) offer primarily elementary courses for the beginner. VJCC has held courses only for middle and advanced students, based partly on the recommendation made by private schools, because such

courses are offered in a fewer number and also because it is difficult for them to recruit lecturers for advanced courses. This survey demonstrates that Japanese language teachers and private Japanese language institutes highly evaluate the VJCC courses as to the clear policy that will not compete with private schools. The number of the participants in the Japanese language courses reached 4,322 persons in aggregate from the year 2002.

Various trials have been made for the Japanese language courses since their opening. Initially, the courses focused on conversation, but since 2008 when The Project Phase 2 was started, the policy has been shifted to placing greater emphasis on the measures for the level 1 and level 2 of the Japanese Language Proficiency Test as a part of the measures for the Test that have been taken ever since the start of the project. For instance, in 2006 VJCC in Ho Chi Minh city held nine courses for conversation and two courses for the measures for the levels 1 and 2 tests. In 2009, however, the conversation courses became zero and level 1 and 2 tests were expanded to ten. As a result, in 2006 the percentage certified by the Test in Hanoi was around 10% for level 1 and around 60% for level 2, which increased to around 40% and around 60% in 2007 and around 40% and 90% in 2008 respectively. In Ho Chi Minh city they were around 40% for level 1 and around 50% for level 2 in 2008. (The test results have not been announced officially. Hence, they are based on the hearing survey on VJCC's course participants carried out by the Japanese language experts.)

Under The Project Phase 2 VJCC addressed the issue of the Japanese language abilities among business people such as business Japanese and IT Japanese. In Hanoi two Japanese language teachers who have continually participated in the Japanese Language Seminar and the Study Workshop at VJCC after the graduation of the Foreign Trade University (FTU) have been successfully operating their Japanese Language Center and also their business of the Japanese language course for Japanese companies are well under way. They state that the VJCC's courses for business Japanese and IT Japanese set a good model for their courses and also express their appreciation for continuous support from the Japanese language experts. In Ho Chi Minh city a needs survey was carried out on Japanese companies before launching the course for office Japanese in 2009 which focused on the practical language ability of people who work in Japanese companies. Its number limit was set as 15 persons, but there were 44 applicants. As a result, a placement test was held for screening, and 14 Japanese corporate employees and one student were selected. All of them have a high level of speaking ability. A survey carried out by a Japanese expert shows that an employee of a Japanese company who has studied "office sentences" in the first course is able to exchange e-mail messages in Japanese within the company after the completion of the course and is highly evaluated by their boss.

3. Mutual understanding, support to Japanese language students (assistance for studying in Japan and job information), corporate study tour, and screening of the "Project X"

◆ Mutual understanding and cultural exchange program

The first exchange program was started as the project activity in November 2000, two months after the start of the Project The Project Phase 1. Since then, under The Project Phase 1 the exchange program had been the main activity for mutual understanding and functioned as a meeting place for Vietnamese people who were interested in Japanese culture and Japanese living in Vietnam. Thus, the program indeed played an important role in the first stage by successfully implanting an image that "VJCC was easily accessible." A long-term expert came to Hanoi in 2004, and the exchange program was held 601 times during the period from 2000 to March 2009.

However, the cultural exchange program has been downsized as a policy since fiscal 2008. Instead, such activities as the program to support studying in Japan and the program for enhancing the understanding of Japanese business culture were carried out in linkage with the Japanese language course and business course.

In 2002 VJCC libraries were opened in Hanoi and Ho Chi Minh city. The libraries are the largest in Vietnam in terms of the number of Japanese books, journals, teaching materials for the Japanese language, and books related to Japanese language education. This survey has discovered that the persons learning the Japanese language and the persons related to Japanese language education make a favorable comment as to the libraries: "they have an incomparable number of books in Japanese and also are the quickest to store journals on Japanese language education and the books on Japanese Language Proficiency Test questions. The library has always been the place of studying particularly for students. The number of its users (as of March 2009) totaled to 175,096 persons in Hanoi and 73,100 persons in Ho Chi Minh city, i.e. 250,000 persons in total.

◆ Opening of the support corner for "studying in Japan"

In November 2007 the "support corner for studying in Japan" was opened in the first floor lobby of VJCC Hanoi. It aims for fulfilling the roles (1) to provide information to those who want to study in Japan, (2) to provide information by returnees from studying in Japan, (3) to construct a network for studying in Japan, and (4) to function as the place for consultation and send information on studying in Japan with emphasis on the promotion of and assistance for studying at Japanese universities. It collects information and carries out activities such as all-out cooperation for the fair for studying in Japan held by the Japan Student Services Organization (JASSO) and the setup of a VJCC booth at the fair in collaboration with the Japanese Embassy and JASSO.

Support for studying in Japan is provided essentially by the Japanese Embassy. However, the support corner for studying in Japan at VJCC has been supported by students and the person in the street who think about studying in Japan as the place which is "more accessible than the Embassy." The contents of consultation and responses are all recorded, and a database for the network has been built. The number of the users is 2,588 in Hanoi and 536 in Ho Chi Minh city so far.

Under the staff member in charge of VJCC, the students of the Vietnam-Japan Student Conference (VJSC) give consultation to the visitors to the support corner as their part-time job. VJSC is a group founded by the students of the Japanese language at the Foreign Trade University, Hanoi University and Vietnam National University, Hanoi with the aim of making exchanges with students of Japanese universities. The number of its members as of this survey is 47. It is an important organization in that it has actively helped organize various events sponsored or supported by VJCC such as the Japanese language festival and the Hoi An festival. In the interview there were a number of students who said, "I learned the Japanese way of thinking and how Japanese perform their work through helping the events by VJCC." An overwhelming number of its member students aspire to study in Japan or work at Japanese companies. In fact, the organization has good records: 19 students realized their wish to study in Japan and eight students were hired by Japanese companies (VJSC having approximately 70 students in total).

◆ Provision of information on employment by Japanese companies

Job information on the bulletin board at VJCC is the source of valuable information for students including the participants of the VJCC courses to obtain job information on Japanese companies. This is also because universities in Vietnam are not usually equipped with the division of career services. One of the Japanese companies in Vietnam which was visited for this survey stated that it had hired four students since October 2008 who were deeply involved in VJCC and highly evaluated VJCC by saying that "it trusts VJCC in the development of students with a high level of Japanese proficiency." One of the four persons won the third prize in the Japanese speech contest held in fiscal 2008 and all the four used the VJCC library when they were students. They obtained the job information on Japanese companies on the bulletin board at VJCC.

◆ Japanese corporate tour for students

Under this program VJCC has conducted a study tour to Japanese companies for students since 2008. VJCC at Ho Chi Minh city organized the study tour five times in the past for the students of the Foreign Trade University, Ho Chi Minh city. The

student's "report on the tour" is also sent to the Japanese company who has accepted the students. For instance, a president who had read all the reports sent an e-mail stating "I was impressed with the reports" to the Japanese expert. As can be seen from such a case, the study tour is useful to Japanese companies as well as students.

◆ Screening of the "Project X"

Since January 2009, VJCC Ho Chi Minh city has been implementing the program to insert Vietnamese subtitles in the DVDs (with English subtitles) stored in the library. So far, the work has been completed for 36 DVDs in inserting "Vietnamese subtitles" including 15 volumes of the "Project X." Earlier, VJCC could show only several DVDs with Vietnamese subtitles that had been sent from Japan. With this program, it will become possible for VJCC to show a series of DVDs from fiscal 2009. At the screening of the Project X during the period of this survey (in Kasumigaseki building), a questionnaire survey was carried out. Its result indicates that the greatest number of the viewers marked the response, "I want to understand the Japanese way of thinking and how Japanese perform their work," followed by the response, "I want to understand Japanese culture." On that day, one Japanese manager and his staff members of a Japanese construction company attended: the response marked by the third greatest number was "I want to understand Japanese technologies." Other responses include "understanding of Japanese business" and "training in the Japanese listening ability." The audience included many people with their family members and also students. On the other hand, there were also many Vietnamese people who worked for Japanese companies and Japanese managers who came to see the DVD with the purpose of understanding Japanese business in connection with their work. I encountered an employee of a Japanese company who has never missed the occasion and also a student who said, "The DVD impressed me most deeply among the images that I have ever seen in my life." Each screening attracts an audience of approximately 100 persons, and it can be seen from the VJCC homepage that it receives favorable comments.

4. Partnership with the Japanese Business Association of Ho Chi Minh City (JBAH) and JETRO

◆ Partnership with the Japanese Business Association of Ho Chi Minh City (VJCC-HCMC)

Information leaflets and handouts about various events and the VJCC courses such as business course, office Japanese course, and screening of the Project X are distributed also to the member companies through the network of the Japanese Business Association of Ho Chi Minh City. Joint courses with the JBAH logo are held as well. In the business course jointly held by VJCC and JBAH its participants from Japanese

companies now account for 22.8% (in the first half of fiscal 2009). Likewise, cooperation was provided by VJCC-HCMC to the survey on needs for a course for business Japanese, which was conducted for 449 member Japanese companies of VJCC-HCMC before launching the course for "office Japanese" in fiscal 2009, and responses came back from 50 persons in 20 companies.

Since the year 2006 the second boom has taken place in the inroads of Japanese companies into the Vietnamese market. In January 2009 100% foreign-owned companies were approved in the marketing and distribution industry. As a result, the new members of JBAH have been on the increase although some companies in the service industry and the IT industry have pulled out. VJCC-HCMC is expected to contribute to the field of social training of Vietnamese people as a member of the "Human Resource Development Promotion Committee" of the JBAH. When I visited JBAH for the survey, I was told that "its member Japanese companies highly re-evaluated the business training (production control), the screening of the "Project X," and the contents of the seminars held by VJCC-HCMC in fiscal 2009. We believe that this is a fruit of the ten years' steady implementation of training."

◆ Partnership with JETRO (VJCC-HCMC)

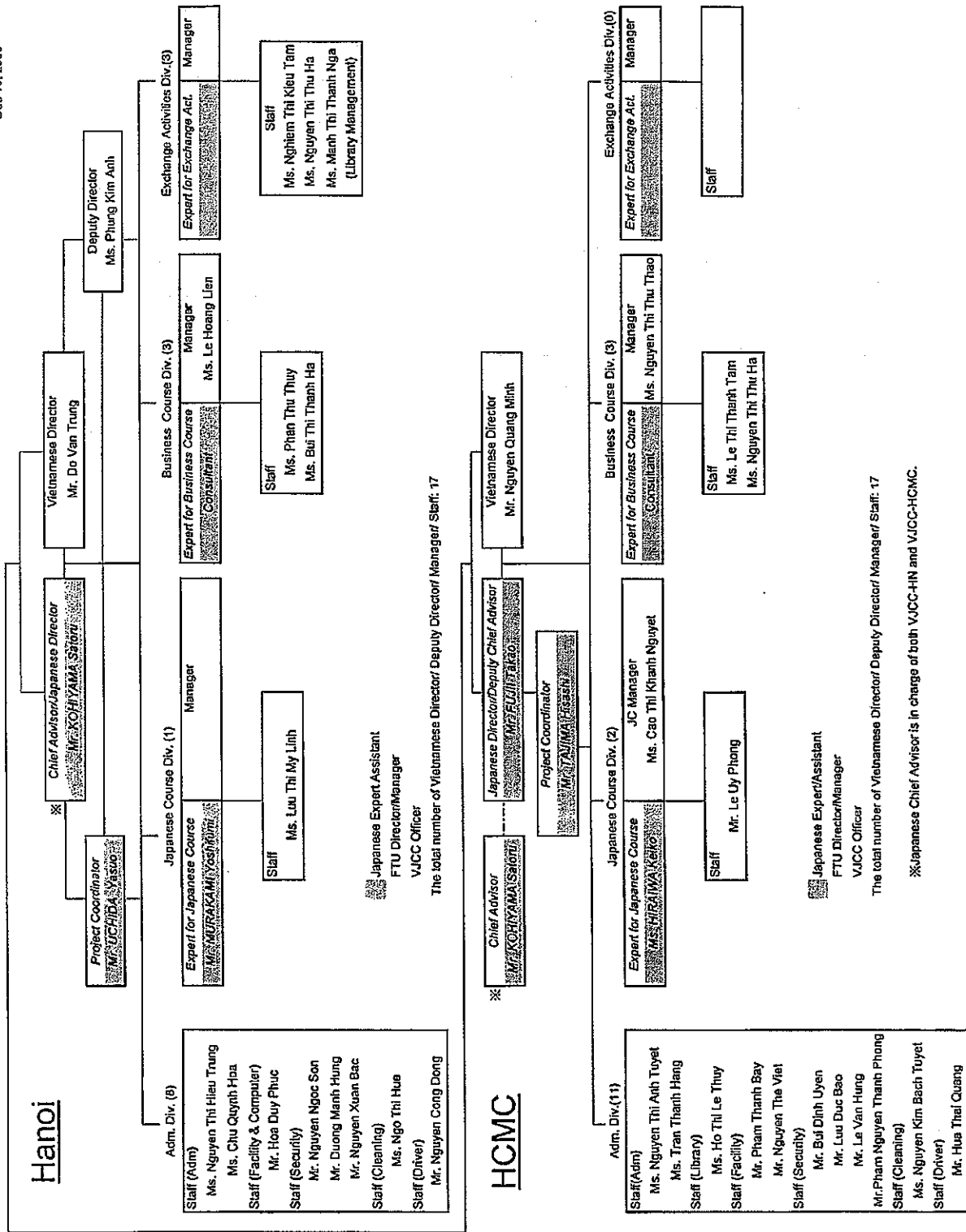
As an example of the partnership between JETRO Ho Chi Minh city Office and VJCC-HCMC, cooperation was offered to the surveys for and the publication of the "Best Companies in Vietnam (Version for South Vietnam) (November 2009)" by JETRO as a part of the "development of supporting industries in Vietnam." That is, VJCC provided information on dependable companies in Vietnam that have implemented 5S/Kaizen through its business training and on site guidance. I am told that JETRO introduces Vietnamese companies to the Japanese company during consultation on investment, if it wishes to make visits to Vietnamese companies, based on the information about the dependable companies in Vietnam provided by VJCC. VJCC sent a lecturer to the seminar at the Trade Fair for Vietnamese Enterprises (a trade fair for the procurement of quality parts by Japanese companies) held in December 2008.

In Ho Chi Minh city where there are a limited number of Japanese organizations, VJCC plays the key role as a partner representing All Japan in these partnerships.

VJCC ORGANIZATIONAL CHART

ANNEX 5

Dec 10, 2009



List of Dispatched Japanese Experts from 2001 to September 2009

ANNEX 6

| <Short-term Expert> | | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--|-------------------------|-------------|--|
| No | Name | Subject | Term | Location | |
| 1 | Mr. Hirofumi GOTO | BC: Human Resource Development | 2001/2/27 - 2001/3/3 | Hanoi | |
| Subtotal 2000 1 | | | | | |
| 2 | Mr. Akihiko URATA | BC: Japanese corporate culture | 2001/5/6 - 2001/5/15 | Hanoi, HCMC | |
| 3 | Mr. Shigeru NUMATA | BC: Finance strategy | 2001/6/12 - 2001/6/21 | Hanoi, HCMC | |
| 4 | Mr. Yoshitaka NAKAMURA | BC: Human Resource Management | 2001/9/30 - 2001/10/13 | Hanoi, HCMC | |
| 5 | Mr. Hiroyuki NAKURA | BC: International Competitiveness | 2001/1/4 - 2001/1/17 | Hanoi, HCMC | |
| 6 | Mr. Shinjiro OKUZAWA | BC: Environmental Problem | 2001/12/9 - 2001/12/22 | Hanoi, HCMC | |
| 7 | Mr. Yoichi OBATA | BC: Business Strategy | 2001/12/16 - 2001/12/22 | Hanoi | |
| 8 | Mr. Yoichi OBATA | BC: Business Strategy | 2002/1/6 - 2002/1/12 | HCMC | |
| 9 | Mr. Tadashi HIROISHI | BC: Human Resource Development of Japanese Company | 2002/3/24 - 2002/3/30 | Hanoi, HCMC | |
| 10 | Mr. Hideo ISHIDA | BC: Management of Business School | 2002/3/24 - 2002/3/30 | Hanoi, HCMC | |
| Subtotal 2001 9 | | | | | |
| 11 | Mr. Katsuhiko MURAKAMI | BC: Business Management | 2002/5/5 - 2002/5/12 | Hanoi, HCMC | |
| 12 | Mr. Yoshiyuki KITAYAMA | BC: Business Management | 2002/5/5 - 2002/5/12 | Hanoi, HCMC | |
| 13 | Mr. Yasutomi KOYAMA | EX: Exchange Program (Judo) | 2002/9/15 - 2002/9/21 | Hanoi, HCMC | |
| 14 | Mr. Tetsunori SHIMOKAWA | EX: Exchange Program (Judo) | 2002/9/15 - 2002/9/21 | Hanoi, HCMC | |
| 15 | Mr. Yasuhiro MORIWAKI | EX: Exchange Program (Judo) | 2002/9/15 - 2002/9/21 | Hanoi, HCMC | |
| 16 | Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: Human Resource Management | 2002/1/16 - 2002/1/16 | Hanoi, HCMC | |
| 17 | Mr. Shin WATANABE | BC: Relationship between Labor and | 2002/1/15 - 2002/1/24 | Hanoi | |
| 18 | Mr. Hiromichi INOUE | BC: Corporate Strategy/Marketing | 2002/12/6 - 2003/1/27 | HCMC | |
| 19 | Mr. Naoki NISHIO | BC: Corporate Strategy - Long Term Corporate | 2003/1/5 - 2003/1/28 | Hanoi, HCMC | |
| 20 | Mr. Takashi SHIBATA | BC: International Marketing | 2003/3/8 - 2003/3/15 | HCMC | |
| 21 | Mr. Hisakichi OKAMOTO | BC: Corporate Finance Strategy | 2003/3/24 - 2003/3/28 | Hanoi | |
| Subtotal 2002 11 | | | | | |
| 22 | Mr. Hiromichi KATO | BC: Corporate Finance | 2003/7/27 - 2003/8/9 | Hanoi, HCMC | |
| 23 | Mr. Ichiro NAGUMO | EA: Exchange Program | 2003/7/31 - 2003/10/31 | Hoi An | |
| 24 | Ms. Eiko KAMOSHIDA | BC: Marketing | 2003/8/3 - 2003/8/15 | Hanoi, HCMC | |
| 25 | Mr. Katsumi HORIZOE | EA: Aikido | 2003/9/11 - 2003/9/16 | Hanoi | |
| 26 | Mr. Kenji KURAHARA | BC: ISO9000 | 2003/10/5 - 2003/10/17 | Hanoi, HCMC | |
| 27 | Dr. Michikazu AOI | BC: Business Management | 2003/10/26 - 2003/1/5 | Hanoi, HCMC | |
| 28 | Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: Human Resource Management | 2003/1/3 - 2003/1/14 | Hanoi, HCMC | |
| 29 | Mr. Takashi SHIBATA | BC: Sales & Marketing | 2003/12/14 - 2003/12/20 | Hanoi, HCMC | |
| 30 | Mr. Kenji KURAHARA | BC: ISO9000 | 2004/2/22 - 2004/3/11 | Hanoi, HCMC | |
| 31 | Mr. Hajime SUZUKI | BC: Production Management | 2004/3/17 - 2004/4/8 | Hanoi, HCMC | |
| Subtotal 2003 10 | | | | | |

| No | Name | Subject | Term | Location |
|----|--------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 32 | Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: Human Resource Management | 2004/4/4 - 2004/4/17 | Hanoi, HCMC |
| 33 | Mr. Makoto KONO | BC: Marketing | 2004/4/18 - 2004/5/1 | Hanoi, HCMC |
| 34 | Mr. Kenji TAKEMURA | BC: Business course management | 2004/4/18 - 2004/6/17 | Hanoi |
| 35 | Ms. Mariko SAITO | JC: Lesson Improvement | 2004/9/9 - 2004/9/18 | Hanoi, HCMC |
| 36 | Mr. Hajime SUZUKI | BC: Production Management | 2004/9/24 - 2004/11/12 | Hanoi, HCMC |
| 37 | Mr. Koki HAGI | BC: Management Diagnosis | 2004/9/27 - 2005/2/10 | HCMC |
| 38 | Mr. Michikazu AOI | BC: Management Strategy | 2004/12/19-2004/12/24 | HCMC |
| 39 | Mr. Yoichi NISHITANI | BC: Marketing | 2005/1/16 - 2005/1/31 | Hanoi, HCMC |
| 40 | Mr. Yasuhide SHIGEMATSU | BC: Marketing | 2005/3/18 - 2005/3/26 | Hanoi, HCMC |
| | | Subtotal 2004 9 | | |
| 41 | Mr. Makoto KAWANO | BC: Production Management | 2005/8/24 - 2005/9/3 | HCMC |
| 42 | Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: Human Resource Management | 2005/1/16 - 2005/1/20 | HCMC |
| 43 | Mr. Hayato TAKEYAMA | BC: Production Management | 2005/1/19 - 2005/12/10 | HCMC |
| 44 | Ms. Eiko KAMOSHIDA | BC: Marketing | 2005/11/27 - 2005/12/4 | HCMC |
| 45 | Mr. Masahiro HAMANO | BC: Production Management | 2005/12/4 - 2006/2/1 | HCMC |
| 46 | Mr. Hajime SUZUKI | BC: Production Management | 2005/2/23 - 2005/3/26 | Hanoi, HCMC |
| | | Subtotal 2005 6 | | |
| 47 | Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: Human Resource Management | 2006/6/24 - 2006/7/23 | Hanoi, HCMC |
| 48 | Mr. Nobuyuki YAMAMURA | BC: Management Program | 2006/6/25 - 2006/7/9 | HCMC |
| 49 | Mr. Masahiro HAMANO | BC: Production Management | 2006/7/15 - 2006/9/2 | HCMC |
| 50 | Mr. Hajime SUZUKI | BC: Production Management | 2006/7/19 - 2006/8/20 | Hanoi, HCMC, Quy Nhon |
| 51 | Ms. Eiko KAMOSHIDA | BC: Marketing | 2006/8/12 - 2006/8/27 | HCMC |
| 52 | Mr. Hajime SUZUKI | BC: Production Management | 2006/9/18 - 2006/10/4 | Hanoi, HCMC, Quy Nhon |
| 53 | Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: Human Resource Management | 2006/10/10 - 2006/10/22 | Hanoi, HCMC |
| 54 | Mr. Hajime SUZUKI | BC: Production Management | 2006/10/22 - 2006/12/10 | Hanoi, HCMC, Quy Nhon |
| 55 | Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: Human Resource Management | 2006/11/11 - 2006/12/10 | Hanoi, HCMC |
| 56 | Ms. Eiko KAMOSHIDA | BC: Marketing | 2006/12/6 - 2006/12/24 | Hanoi, HCMC |
| 57 | Mr. Masahiro HAMANO | BC: Production Management | 2007/1/7 - 2007/2/3 | HCMC |
| 58 | Mr. Hajime SUZUKI | BC: Production Management | 2007/2/23 - 2007/3/24 | Hanoi, HCMC, Quy Nhon |
| 59 | Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: Human Resource Management | 2007/3/7 - 2007/3/25 | Hanoi, HCMC |
| | | Subtotal 2006 13 | | |

| No | Name | Subject | Term | Location |
|---------------|----------------------------|---|-------------------------|----------------------|
| 60 | * Mr. Tatsumi ARAGAKI | BC: Information Technology (IT) | 2007/6/9 - 2007/7/4 | Hanoi, HCMC |
| 61 | * Mr. Kunio OTSUKA | (Administration for BC) | 2007/6/9 - 2007/8/6 | Hanoi, HCMC |
| 62 | * Mr. Katsuhiko HATA | BC: (Administration for HCMC BC) / Production Management | 2007/6/9 - 2007/8/6 | Hanoi, HCMC |
| 63 | * Mr. Ryosuke TANGE | BC: (Administration for Hanoi BC) / Human Resource Development | 2007/6/9 - 2007/8/13 | Hanoi, HCMC |
| 64 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2007/7/29 - 2007/9/21 | Hanoi, HCMC |
| 65 | * Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: (Administration for HCMC BC) / Human Resource Development | 2007/8/1 - 2007/9/28 | Hanoi, HCMC |
| 66 | * Mr. Tadao SEKI | BC: (Administration for Hanoi BC) / Corporate Strategy | 2007/8/8 - 2007/8/31 | Hanoi, HCMC |
| 67 | * Mr. Tsuyoshi SHIMIZU | BC: Production Management | 2007/8/11 - 2007/8/24 | HCMC |
| 68 | * Mr. Ryosuke TANGE | BC: (Administration for Hanoi BC) / Human Resource Development | 2007/8/26 - 2007/12/6 | Hanoi, HCMC |
| 69 | * Mr. Tsuyoshi SHIMIZU | BC: Production Management | 2007/9/1 - 2007/12/22 | Hanoi, HCMC |
| 70 | * Mr. Hajime SUZUKI | BC: Production Management | 2007/9/16 - 2007/10/5 | Quy Nhon |
| 71 | * Mr. Katsuhiko HATA | BC: (Administration for HCMC BC) / Production Management | 2007/9/23 - 2007/12/22 | Hanoi, HCMC |
| 72 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2007/9/30 - 2007/10/27 | Hanoi, HCMC |
| 73 | * Mr. Tatsumi ARAGAKI | BC: Information Technology (IT) | 2007/10/21 - 2007/12/22 | Hanoi, HCMC |
| 74 | * Mr. Tadao SEKI | BC: (Administration for Hanoi BC) / Corporate Strategy | 2007/10/28 - 2007/11/23 | Hanoi, HCMC |
| 75 | * Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: (Administration for HCMC BC) / Human Resource Development | 2007/11/18 - 2007/12/14 | Hanoi, HCMC |
| 76 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2007/11/19 - 2007/11/25 | Hanoi, HCMC |
| 77 | * Mr. Tadao SEKI | BC: (Administration for Hanoi BC) / Corporate Strategy | 2007/12/1 - 2007/12/22 | Hanoi, HCMC |
| 78 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2007/12/1 - 2007/12/22 | Hanoi, HCMC |
| 79 | * Mr. Ryosuke TANGE | BC: (Administration for Hanoi BC) / Human Resource Development | 2008/2/13 - 2008/3/15 | Hanoi, HCMC |
| 80 | * Mr. Katsuhiko HATA | BC: (Administration for HCMC BC) / Production Management | 2008/2/13 - 2008/3/15 | Hanoi, HCMC |
| 81 | * Mr. Tsuyoshi SHIMIZU | BC: Production Management | 2008/2/16 - 2008/3/15 | Hanoi, HCMC, Da Nang |
| 82 | * Mr. Kunio OTSUKA | (Administration for BC) | 2008/2/17 - 2008/3/15 | Hanoi, HCMC, Da Nang |
| 83 | * Ms. Miwako OIKAWA | BC: Corporate Business Strategy | 2008/2/17 - 2008/3/15 | Hanoi, HCMC, Da Nang |
| 84 | * Mr. Hajime SUZUKI | BC: Production Management | 2008/2/24 - 2008/3/14 | Quy Nhon |
| Subtotal 2007 | | | | 25 |

| No | Name | Subject | Term | Location |
|-----|----------------------------|---|------------------|----------------------|
| 85 | * Mr. Kunio OTSUKA | BC(Administration for BC) | 2008/05/11-06/06 | Hanoi, HCMC |
| 86 | * Mr. Ryosuke TANGE | BC: (Administration for Hanoi BC) / Human Resource Development | 2008/05/11-06/13 | Hanoi, HCMC |
| 87 | * Mr. Katsuhiko HATA | BC: (Administration for HCMC BC) / Production Management | 2008/05/11-06/27 | Hanoi, HCMC |
| 88 | * Mr. Tsuyoshi SHIMIZU | BC: Production Management | 2008/05/11-07/12 | Hanoi, HCMC, Da Nang |
| 89 | * Ms. Miwako OIKAWA | BC: Corporate Business Strategy | 2008/05/11-06/06 | Hanoi, HCMC |
| 90 | * Mr. Takaharu SEKI | BC: Production Management | 2008/05/18-06/13 | Hanoi, HCMC |
| 91 | * Mr. Tadao SEKI | BC: (Administration for Hanoi BC) / | 2008/06/09-06/27 | Hanoi |
| 92 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2008/06/11-06/27 | Hanoi, HCMC |
| 93 | * Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: (Administration for HCMC BC) / Human Resource Development | 2008/07/13-09/16 | Hanoi, HCMC |
| 94 | * Mr. Takaharu SEKI | BC: Production Management | 2008/07/13-08/01 | Hanoi, HCMC |
| 95 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2008/07/16-08/12 | Hanoi, HCMC |
| 96 | * Mr. Norio SASAKI | BC: IT | 2008/07/23-08/12 | Hanoi, HCMC |
| 97 | * Mr. Tadao SEKI | BC: (Administration for Hanoi BC) / Corporate Strategy | 2008/07/27-09/28 | Hanoi, HCMC |
| 98 | * Mr. Takashi SAKANE | BC: Finance management | 2008/07/23-08/22 | Hanoi, HCMC |
| 99 | * Mr. Tsuyoshi SHIMIZU | BC: Production Management | 2008/08/19-09/27 | Hanoi, HCMC |
| 100 | * Mr. Kunio OTSUKA | BC(Administration for BC) | 2008/09/08-09/27 | Hanoi, HCMC |
| 101 | * Mr. Katsuhiko HATA | BC: (Administration for HCMC BC) / Production Management | 2008/09/14-11/11 | Hanoi, HCMC |
| 102 | * Mr. Toyokazu ONO | BC: Human Resource Development | 2008/09/21-09/26 | HCMC |
| 103 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2008/09/24-10/13 | Hanoi, HCMC |
| 104 | * Mr. Norio SASAKI | BC: IT | 2008/10/08-10/24 | Hanoi, HCMC |
| 105 | * Mr. Tadao SEKI | BC: (Administration for Hanoi BC) / Corporate Strategy | 2008/10/19-12/20 | Hanoi, HCMC |
| 106 | * Mr. Toyokazu ONO | BC: Human Resource Development | 2008/10/26-11/07 | Hanoi, HCMC |
| 107 | * Mr. Tsuyoshi SHIMIZU | BC: Production Management | 2008/10/26-12/20 | Hanoi, HCMC |
| 108 | * Mr. Takaharu SEKI | BC: Production Management | 2008/10/26-11/14 | Hanoi, HCMC |
| 109 | * Mr. Takashi SAKANE | BC: Finance management | 2008/10/30-11/15 | Hanoi, HCMC |
| 110 | * Dr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: (Administration for HCMC BC) / Human Resource Development | 2008/11/09-12/19 | Hanoi, HCMC |
| 111 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2008/11/23-12/12 | Hanoi, HCMC |
| 112 | * Mr. Katsuhiko HATA | Production Management | 2008/11/30-12/20 | Hanoi, HCMC |
| 113 | * Mr. Kunio OTSUKA | BC(Administration for BC) | 2009/02/15-03/13 | Hanoi, HCMC |

| No | Name | Subject | Term | Location |
|--|----------------------------|---|-------------------|-------------|
| 114 | * Mr. Tadao SEKI | BC: (Administration for Hanoi BC) | 2009/02/15-03/14 | Hanoi |
| 115 | * Mr. Katsuhiko HATA | BC: (Administration for HCMC BC) / Production Management | 2009/02/15-03/13 | Hanoi, HCMC |
| 116 | * Mr. Tsuyoshi SHIMIZU | BC: Production Management | 2009/02/15-03/14 | Hanoi, HCMC |
| 117 | * Ms. Miwako OIKAWA | BC: Corporate Business Strategy | 2009/02/15-03/13 | Hanoi, HCMC |
| 118 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2009/02/25-03/13 | Hanoi, HCMC |
| 119 | * Mr. Toyokazu ONO | BC: Human Resource Development | 2009/03/01-03/13 | Hanoi, HCMC |
| Subtotal 2008 35 | | | | |
| 120 | * Mr. Tsuyoshi SHIMIZU | BC: Production Management /Onsite guidance | 2009/5/19 - 6/12 | Hanoi, HCMC |
| 121 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2009/6/09 - 6/12 | Hanoi |
| 122 | * Mr. Chosaku TODA | BC: Marketing | 2009/6/23 - 6/26 | HCMC |
| 123 | * Ms. Miwako OIKAWA | BC: Corporate Business Strategy | 2009/7/21 - 7/24 | Hanoi |
| 124 | * Mr. Noda HAJIME | BC: QC7 /Onsite guidance | 2009/7/14 - 7/31 | Hanoi, HCMC |
| 125 | * Mr. Katsuhiko HATA | BC: Onsite guidance | 2009/8/02 - 8/07 | HCMC |
| 126 | * Ms. Miwako OIKAWA | BC: Corporate Business Strategy | 2009/8/04 - 8/07 | HCMC |
| 127 | * Mr. Tetsuo NAKANISHI | BC: Onsite guidance | 2009/8/03 - 8/28 | Hanoi |
| 128 | * Mr. Shinichiro KAWAGUCHI | BC: BSC Human Resource Management | 2009/8/11 - 8/21 | Hanoi, HCMC |
| 129 | * Mr. Tadao SEKI | BC: Keieiuku | 2009/9/07 - 9/11 | Hanoi |
| 130 | * Mr. Takashi SAKANE | BC: Finance Management | 2009/9/08 - 9/18 | Hanoi, HCMC |
| 131 | * Mr. Eiji OTSURU | BC: Keieiuku | 2009/9/07 - 9/11 | Hanoi |
| 132 | * Mr. Tsuyoshi SHIMIZU | BC: Production Management /Onsite guidance | 2009/9/08 - 10/02 | Hanoi, HCMC |
| 133 | * Mr. Noda HAJIME | BC: QC7 /Onsite guidance | 2009/9/29 - 10/16 | Hanoi, HCMC |
| Subtotal April - September, 2009 14 | | | | |
| Total | | | | 133 |

* Consultant

BC: Business Course

JC: Japanese Course

EA: Exchange Activities

List of Dispatched Japanese Experts from 2000 to March 2009

<Long-term Expert>

| No | Name | Subject | Term | Location |
|----|------------------------|----------------------------|-------------------------|----------|
| 1 | Mr. Hironori KIMURA | Coordinator | 2000/9/28 - 2003/9/27 | Hanoi*1 |
| 2 | Mr. Shiro HOSOKAWA | Business course management | 2000/9/28 - 2002/9/27 | Hanoi*1 |
| 3 | Mr. Katsumi HORIZOE | Chief Advisor | 2000/10/30 - 2002/10/29 | Hanoi*2 |
| 4 | Ms. Tomoyo SHIBAHARA | Japanese course | 2001/9/13 - 2003/9/12 | Hanoi |
| 5 | Mr. Michimasa NUMATA | Deputy Chief Advisor | 2001/10/11 - 2003/10/10 | HCMC |
| 6 | Ms. Michiko YOSHII | Coordinator | 2001/10/11 - 2004/4/10 | HCMC |
| 7 | Mr. Yoshizo KOZUKA | Business course management | 2001/10/26 - 2002/9/14 | HCMC |
| 8 | Ms. Yoshimi HIRATA | Japanese course | 2001/11/1 - 2004/10/31 | HCMC |
| 9 | Mr. Akihiko HASHIMOTO | Chief Advisor | 2002/10/11 - 2006/8/31 | Hanoi*2 |
| 10 | Mr. Takeo KAWAGOE | Business course management | 2003/3/17 - 2004/3/17 | Hanoi*2 |
| 11 | Mr. Tatsuo Iizuka | Japanese course | 2003/8/31 - 2006/8/31 | Hanoi |
| 12 | Ms. Reiko OTOGIRO | Coordinator | 2003/9/3 - 2006/11/31 | Hanoi |
| 13 | Mr. Kiyoshi ISAKA | Deputy Chief Advisor | 2003/9/28 - 2007/11/27 | HCMC |
| 14 | Ms. Shoko MAKI | Coordinator | 2004/3/15 - 2007/3/14 | HCMC |
| 15 | Mr. Kenji KURAHARA | Business course management | 2004/7/1 - 2007/3/31 | HCMC |
| 16 | Mr. Kenji TAKEMURA | Business course management | 2004/8/20 - 2007/3/31 | Hanoi |
| 17 | Ms. Eriko SUZUKI | Japanese course | 2004/10/14 - 2006/10/15 | HCMC |
| 18 | Mr. Kazuhiko KUNIMOTO | EX:Exchange activities | 2004/11/26 - 2006/3/31 | Hanoi |
| 19 | Mr. Yutaka SATO | EX:Exchange activities | 2006/4/15 - 2008/12/14 | Hanoi |
| 20 | Mr. Susumu OYA | Japanese course | 2006/8/19 - 2008/08/17 | Hanoi |
| 21 | Ms. Akiko FUJII | Japanese course | 2006/10/4 - 2008/09/30 | HCMC |
| 22 | Mr. Satoru KOHIYAMA | Chief Advisor | 2006/10/20 - | Hanoi |
| 23 | Mr. Yasuo UCHIDA | Coordinator | 2006/11/23 - | Hanoi |
| 24 | Mr. Hisashi TAJIMA | Coordinator | 2007/02/22 - | HCMC |
| 25 | Mr. Takao FUJII | Deputy Chief Advisor | 2007/05/13 - | HCMC |
| 26 | Mr. Yoshifumi MURAKAMI | Japanese course | 2008/08/07 - | Hanoi |
| 27 | Ms. Keiko HIRAIWA | Japanese course | 2008/10/01 - | HCMC |

*Coherently in charge of HCMC

List of C/P Training in Japan

ANNEX 7

As of September 30, 2009

<JFY 2001>

| No. | Name | Title & Organization | Training Subject | Term of Training | Remarks |
|-----|-----------------------|---|---|-----------------------|---------|
| 1 | Dr. Nguyen Phuc Khanh | Vice-rector, FTU | Human Resource Development | 2001/9/3 - 2001/1/30 | Hanoi |
| 2 | Mr. Nguyen Van Chau | Vice-Head, Dept. of Int'l Relations and Sci. Mgt. FTU | Market Research | 2001/9/3 - 2001/1/30 | Hanoi |
| 3 | Mr. Hoang Cong Bao | Head, Dept. of Adm. and Fin., FTU | Small and medium enterprises management | 2001/9/3 - 2001/1/30 | Hanoi |
| 4 | Ms. Nguyen Thi Quy | Head, Training Dept., FTU | Corporate finance | 2002/3/26 - 2002/5/26 | Hanoi |
| 5 | Mr. Nguyen Van Hong | Head, Personnel Dept. FTU | Promotion of small and medium scale enterprises | 2002/3/26 - 2002/5/26 | Hanoi |
| 6 | Mr. Nguyen Ngoc Son | Chief accountant, Deputy Manager of finance dept. FTU | Int'l accounting principles and corporate finance | 2002/3/26 - 2002/5/26 | Hanoi |
| | | | Subtotal | 6 | |
| | | | Total | 6 | |

<JFY 2002>

| No. | Name | Title & Organization | Training Subject | Term of Training | Remarks |
|-----|--------------------------|--|---|-------------------------|---------|
| 1 | Dr. Hoang Van Chau | Vice-rector, FTU | Int'l freight forwarding and insurance | 2002/10/12 - 2002/11/23 | HCMC |
| 2 | Mr. Tran Viet Hung | Head, Dept. of political and students affairs, FTU | HRM and establishing corporate planning | 2002/10/12 - 2002/11/23 | Hanoi |
| 3 | Dr. Vu Chi Loc | Head, Post-graduate dept., FTU | Management system of FDI enterprises | 2002/10/12 - 2002/11/23 | Hanoi |
| 4 | Dr. Nguyen Huu Khai | Deputy Head, Int'l and business economics dept., FTU | Management for export increase in Japan | 2002/10/12 - 2002/11/23 | Hanoi |
| 5 | Dr. Le Thanh Cuong | Head, Basic and foundation economics, FTU | HRM | 2003/3/2 - 2003/4/4 | Hanoi |
| 6 | Dr. Doan Van Khai | Head, Social science dept., FTU | HRM | 2003/3/2 - 2003/4/4 | Hanoi |
| 7 | Dr. Pham Duy Lien | Deputy Head, Int'l and business economics Dept., FTU | Promotion of int'l business | 2003/3/2 - 2003/4/4 | Hanoi |
| 8 | Mr. Bui Ngoc Son | Head, Business adm. Dept., FTU | Business contract and arbitration in int'l business | 2003/3/2 - 2003/4/4 | Hanoi |
| 9 | Mr. Nguyen Van Han* | Chairman, Dong Loi equipment and service LTD | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | Hanoi |
| 10 | Mr. Doan Minh Nam | Staff, Business Course Div., VJCC | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | Hanoi |
| 11 | Dr. Nguyen Thi Hong Thuy | Ass. Chief, National Economics Univ. | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | Hanoi |
| 12 | Ms. Pham Thanh Huyen | Vice-director, Mailinh Hanoi Joint Stock Company | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | Hanoi |
| 13 | Ms. Phan Thi Hien Giang | Section Head, Business English Dept., FTU | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | Hanoi |
| 14 | Mr. Tran Hoai Vu | Junior officer, Int'l relations Dept., FTU | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | Hanoi |
| 15 | Mr. Pham Huu Chung | Managing Director, Lap The Company Ltd. | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | Hanoi |
| 16 | Ms. Nguyen Thi Kim Hanh | Head of Corporate Financing Dept., Techcombank | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | Hanoi |
| 17 | Mr. Ho Bao Luan | Financial Manager, Sai Gon Kymdan Rubber Stock Company | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | HCMC |
| 18 | Mr. Nguyen Van Dan | Assistant of Director, Vikyno Company | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | HCMC |
| 19 | Mr. Diep Thien Tanh | Director, Van Lang G Engineering Co. Ltd. | Business administration* | 2003/3/30 - 2003/4/17 | HCMC |
| | | | Subtotal | 19 | |
| | | | Total | 19 | |

<JFY 2003>

| No. | Name | Title & Organization | Training Subject | Term of Training | Remarks |
|----------|----------------------------|---|---|---------------------|---------|
| 1 | Mr. Nguyen Duc Hoat | Dean of Faculty, FTU | Business Management | 2003/1/14-2003/12/6 | Hanoi |
| 2 | Mr. Le Xuan Thang | Lecturer of Economics, FTU | Business Management | 2003/1/14-2003/12/6 | Hanoi |
| 3 | Ms. Nguyen Thi Thi | Vice Manager of Training Management Dept., FTU | Business Management | 2003/1/14-2003/12/6 | Hanoi |
| 4 | Ms Vu Thi Kim Oanh | Lecturer, FTU | Business Management | 2003/1/14-2003/12/6 | Hanoi |
| 5 | Mr. Phan Anh Tu | Director Assistant, Telecom Co-Vientiane | Comprehensive Understanding on Japanese Management | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 6 | Mr. Nguyen Viet Dung | Director, SAPA Aviation Commercial Service | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 7 | Mr. Hua Xuan Sinh | Vice-Director, Duc Viet Co., | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 8 | Mr. Pham Thai Lam | Sales Manager, M.O.S.T Codoration | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 9 | Mr. Nguyen Trong Binh | Director, Bitis Hanoi | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 10 | Mr. Phan Quoc Viet | Senior Advisor, Tam Viet Co., | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 11 | Mr. Nguyen Tat Thinh | Lecturer, NAPA | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 12 | Mr. Le Thai Phong | Lecturer, FTU | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 13 | Mr. Bui Thanh Tung | General Manager, Production, Kinh Do Food Co., | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 14 | Ms. Dang Thi Thanh Tuyen | Chief, Admi. Div., Thai Tuan Textile & Garment Co., | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 15 | Ms. Nguyen Thi Ngoc Truong | Secretary, Thai Tuan Textile & Garment Co., | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| 16 | Mr. Pham Quoc Hung | Staff of Business Course Div., VJCC-HCM | ditto | 2004/3/14-2004/3/27 | Hanoi |
| Subtotal | | | 16 | | |
| 17 | Ms. Bui Thi Loan | Lecturer, FTU | Japanese Teaching | 2004/1/27-2004/3/24 | Hanoi |
| 18 | Ms. Vu Thi Thanh Trang | Lecturer, FTU | Japanese Teaching | 2004/1/27-2004/3/24 | Hanoi |
| Subtotal | | | 2 | | |
| 19 | Ms. Nghiem Thi Kieu Tam | Staff, VJCC-Hanoi | Management and Exchange Activities for Japan Center | 2004/3/3-2004/3/20 | Hanoi |
| 20 | Ms. Dang Thi Anh Nguyet | Staff, VJCC-HCMC | Management and Exchange Activities for Japan Center | 2004/3/3-2004/3/20 | Hanoi |
| Subtotal | | | 2 | | |
| Total | | | 20 | | |

<JFY 2004>

| No. | Name | Title & Organization | Training Subject | Term of Training | Remarks |
|----------|---------------------------|--|---|----------------------|---------|
| 1 | Dr. Le Thi Thu Thuy | Vice Dean of Faculty, FTU | Business Management | 2004/1/21~2004/12/18 | Hanoi |
| 2 | Dr. Ha Van Rien | Dean of Faculty, FTU | Business Management | 2004/1/21~2004/12/18 | Hanoi |
| 3 | Dr. Do Thi Loan | Vice Dean of Faculty, FTU | Business Management | 2004/1/21~2004/12/18 | Hanoi |
| 4 | Dr. Nguyen Xuan Nu | Senior Lecturer, FTU | Business Management | 2004/1/21~2004/12/18 | Hanoi |
| 5 | Mr. Nguyen Quang Minh | Business course manager, VJCC | Business Administration | 2005/2/4~2005/3/3 | Hanoi |
| 6 | Ms. Nguyen Truc Chi Hoa | Director, Minh ho Trading Co., Ltd. | Comprehensive Understanding on Japanese Management | 2005/3/6~2005/3/19 | Hanoi |
| 7 | Ms. Nguyen Thi Thanh Thuy | Vice manager, Langha Agribank | ditto | 2005/3/6~2005/3/19 | Hanoi |
| 8 | Mr. Nguyen Van Quang | Vice Director, Chung Ngoc Tuan Technical Co., Ltd. | ditto | 2005/3/6~2005/3/19 | Hanoi |
| 9 | Mr. Nguyen Hung Cuong | Director, Hung Cuong Co., Ltd. | ditto | 2005/3/6~2005/3/19 | Hanoi |
| 10 | Mr. Nguyen Quoc Trung | Director, HANISCO Steel pipe Co., Ltd. | ditto | 2005/3/6~2005/3/19 | Hanoi |
| 11 | Mr. Nguyen Khac The Phiet | Production manager, Toan Quang Company | ditto | 2005/3/6~2005/3/19 | HCMC |
| 12 | Mr. Le Hong Duc | Manager of Export Dept., Thai tuan Textile Company | ditto | 2005/3/6~2005/3/19 | HCMC |
| 13 | Mr. Thuong Chi Minh | ASIA packaging Company | ditto | 2005/3/6~2005/3/19 | HCMC |
| 14 | Mr. Dang Trieu Hoa | Director, CENTURY Manufacturing Company | ditto | 2005/3/6~2005/3/19 | HCMC |
| 15 | Mr. Pham Quang Dam | Director, VJCC/HCMC | ditto | 2005/3/6~2005/3/19 | HCMC |
| Subtotal | | | 15 | | |
| 16 | Ms. Nguyen Thi Tu Oanh | Japanese course staff, VJCC | Japanese Teaching | 2004/7/7~2004/8/27 | Hanoi |
| 17 | Ms. Vo Chinh Trung | Japanese course part-time Lecturer, VJCC | Japanese Teaching | 2004/9/15~2005/3/11 | HCMC |
| 18 | Ms. Nguyen Thi Thanh Tam | Japanese course manager, VJCC | Japanese Teaching | 2005/1/26~2005/3/18 | Hanoi |
| 19 | Ms. Vuong Thi Doan Thu | Japanese course part-time Lecturer, VJCC | Japanese Teaching | 2005/1/26~2005/3/18 | HCMC |
| Subtotal | | | 4 | | |
| 20 | Ms. Pham thi Dan Hieu | Staff, VJCC-HCMC | Management and Exchange Activities for Japan Center | 2004/3/27~4/14 | HCMC |
| Subtotal | | | 1 | | |
| Total | | | 20 | | |

<JFY 2005>

| No. | Name | Title & Organization | Training Subject | Term of Training | Remarks |
|-----|---------------------------|---|--|-------------------------------|---------|
| 1 | Dr. Vu Sy Tuan | Vice Rector of FTU | Business Course C/P Training | Feb., 19, 2006-March, 28 2006 | Hanoi |
| 2 | Prof., Dr. Nguyen Thi Mo | Lecturer of Laws of FTU | Business Course C/P Training | Feb., 19, 2006-March, 28 2006 | Hanoi |
| 3 | Dr. Bui Thi Ly | Lecturer of Int'l Economic Relations of FTU | Business Course C/P Training | Feb., 19, 2006-March, 28 2006 | Hanoi |
| 4 | MA. Pham Thi Hong Yen | Lecturer of external Economics of FTU | Business Course C/P Training | Feb., 19, 2006-March, 28 2006 | Hanoi |
| 5 | MA. Nguyen Thi Dung | Lecturer of Int'l Economic Relations of FTU | Business Course C/P Training | Feb., 19, 2006-March, 28 2006 | HCMC |
| 6 | Ms. Le Hong Linh | Lecturer of English language of FTU | Business Course C/P Training | Feb., 19, 2006-March, 28 2006 | HCMC |
| 7 | Mr. Dang Viet Bich | Deputy Director of Institute for Culture and Information | Business Management | March 6, 2006-March 18, 2006 | Hanoi |
| 8 | Mr. Pham Minh Long | Personnel Manager Telecommunication and Electronic Investment & Development Joint Stock Company | Business Management | March 6, 2006-March 18, 2006 | Hanoi |
| 9 | Ms. Nguyen Thi Van Anh | Deputy Director of JMC Vietnam Limited Company | Business Management | March 6, 2006-March 18, 2006 | Hanoi |
| 10 | Tran Trong Thanh | Director of VIEBA Limited Company | Business Management | March 6, 2006-March 18, 2006 | Hanoi |
| 11 | Mr. Doan Hong Hai | Director of Hoang Duong Limited Company | Business Management | March 6, 2006-March 18, 2006 | Hanoi |
| 12 | Ms. Phan Anh Tuyet | Deputy Director of Biebl Design Company | Business Management | March 6, 2006-March 18, 2006 | HCMC |
| 13 | Ms. Le Hoang Diep Thao | Deputy Director of Trung Nguyen Company | Business Management | March 6, 2006-March 18, 2006 | HCMC |
| 14 | Ms. Nguyen Thi Xian Trang | Quality Director of Thien Long Company | Business Management | March 6, 2006-March 18, 2006 | HCMC |
| 15 | Mr. Nguyen Duc Anh | Director of Vuong Ngoc Company | Business Management | March 6, 2006-March 18, 2006 | HCMC |
| 16 | Mr. Doan Van Dong | Director of Tan Hop Footwear Company | Business Management | March 6, 2006-March 18, 2006 | HCMC |
| | | Subtotal | 16 | | |
| 17 | Ms. Nguyen Phuong Thao | Staff, VJCC-HCMC | Japanese Course Management | 2005/6/20-2005/7/8 | HCMC |
| | | Subtotal | 1 | | |
| 18 | Ms. Nguyen Thi Loan | Staff, VJCC-HCMC | Management and Exchange Activities for Japan Center | 2005/6/27-7/14 | HCMC |
| | | Subtotal | 1 | | |
| | | Total | 18 | | |

<JFY 2006>

| No. | Name | Title & Organization | Training Subject | Term of Training | Remarks |
|----------|----------------------------|--|---|-------------------------------|---------|
| 1 | Ph.D. Tang Van Nghia | Dean of Business Administration Dept., FTU | Business Course C/P Training | Oct. 15, 2006 - Nov. 10, 2006 | Hanoi |
| 2 | Nguyen Thi Thanh Minh, MA. | Head of Internation Cooperation Dept., FTU | Business Course C/P Training | Oct. 15, 2006 - Nov. 10, 2006 | Hanoi |
| 3 | Dao Thi Thu Giang, MA. | Head of Finance Planning Dept., FTU | Business Course C/P Training | Oct. 15, 2006 - Nov. 10, 2006 | Hanoi |
| 4 | Ms. Ha Thi Thu Hang | Lecturer of FTU | Business Course C/P Training | Oct. 15, 2006 - Nov. 10, 2006 | Hanoi |
| 5 | Ms. Ta Thi Hien Hanh | Staff of Business Course Div., VJCC -HN | Business Course Management | Nov. 19, 2006 - Dec. 9, 2006 | Hanoi |
| 6 | Mr. Dinh Van Bac | Director of DETECH Technology Dept. Supporting Ltd., Co., | Business Management | Nov. 12, 2006 - Nov. 25, 2006 | Hanoi |
| 7 | Mr. Dao The Hai | Director of Hai Nguyen JSC, Hanoi | Business Management | Nov. 12, 2006 - Nov. 25, 2006 | Hanoi |
| 8 | Mr. Nguyen An Phong | Director of Phong Nam Ltd., Co., Hanoi | Business Management | Nov. 12, 2006 - Nov. 25, 2006 | Hanoi |
| 9 | Mr. Huynh Duc Chinh | Project Development Official of IFC-MPDF Project, Hanoi | Business Management | Nov. 12, 2006 - Nov. 25, 2006 | Hanoi |
| 10 | Mr. Tran Van Quang | Director of VinaNetworks, JSC, Hanoi | Business Management | Nov. 12, 2006 - Nov. 25, 2006 | Hanoi |
| 11 | Mr. Le Quoc Tuyen | Director of Bien Hoa Parking JSC, Dong Nai Province | Business Management | Nov. 12, 2006 - Nov. 25, 2006 | HCMC |
| 12 | Mr. Ngo Quang Thien | Director of Branch No 2 of Van Phat Hung Co., Ltd., HCMC | Business Management | Nov. 12, 2006 - Nov. 25, 2006 | HCMC |
| 13 | Mr. Nguyen Van Nam | Director of Duc Trieu Trading and Service Private Co., Dong Nai Province | Business Management | Nov. 12, 2006 - Nov. 25, 2006 | HCMC |
| 14 | Mr. Nguyen Quoc Nghia | Vice Director of FISCO Saigon of Phu Nhuan Jewellery JSC, HCMC | Business Management | Nov. 12, 2006 - Nov. 25, 2006 | HCMC |
| 15 | Ms. Nguyen Thi Chung Ly | Vice Director Tan Viet Tan Parking Co., Ltd., HCMC | Business Management | Nov. 12, 2006 - Nov. 25, 2006 | HCMC |
| Subtotal | | | 15 | | |
| 16 | Nguyen Thi Hong Thao | Program Officer of VJCC-HCM | Management and Exchange Program | 2006/9- | HCMC |
| Subtotal | | | 1 | | |
| 17 | Prof., Dr. Hoang Van Chau | President of Foreign Trade University | Seminar on creating a new methodology for the knowledge society (Program 1) | 17 - 22/ 11/ 2006 | Hanoi |
| 18 | Vuong Thi Bich Nga, MA., | Lecturer of Foreign Trade University | Seminar on creating a new methodology for the knowledge society (Program 2) | 16 - 26/ 11/ 2006 | HCMC |
| Subtotal | | | 2 | | |
| Total | | | 18 | | |

<JFY 2007>

| No. | Name | Title & Organization | Training Subject | Term of Training | Remarks |
|-----|----------------------------|--|---------------------------------------|-------------------------------|---------|
| 1 | Prof., Dr. Nguyen Nhu Tien | Lecturer, Faculty of Economics and International Business, FTU | Business Course C/P Training | Oct. 30, 2007 - Nov. 16, 2007 | Hanoi |
| 2 | Dr. Dang Thi Nhan | Lecturer, Faculty of Banking and Finance, FTU | Business Course C/P Training | Oct. 30, 2007 - Nov. 16, 2007 | Hanoi |
| 3 | Nguyen Thi Tuong Anh, MA. | Lecturer, Faculty of Economics and International Business, FTU | Business Course C/P Training | Oct. 30, 2007 - Nov. 16, 2007 | Hanoi |
| 4 | Ms. Nguyen Thi Thu Ha | Lecturer of Business, FTU | Business Course C/P Training | Oct. 30, 2007 - Nov. 16, 2007 | HCMC |
| 5 | Ms. Nguyen Thi Thu Ha | Staff, Business Course Div., VJCC | Business Course Management | Nov. 25, 2007 - Dec. 15, 2007 | HCMC |
| 6 | Ms. Nguyen Thi Thu Ha | Deputy Manager of Personnel Department, Dong Anh Chain and Freewheel Company | Practical Training of Business Course | Feb. 28, 2008 - Mar. 11, 2008 | Hanoi |
| 7 | Mr. Pham Viet Khoa | General Director of FECON Foundation Engineering & Underground Construction JSC | Practical Training of Business Course | Feb. 28, 2008 - Mar. 11, 2008 | Hanoi |
| 8 | Ms. Nguyen Thi Thanh Binh | President of Management Board of Ha Thanh Binh Investment and Development Company | Practical Training of Business Course | Feb. 28, 2008 - Mar. 11, 2008 | Hanoi |
| 9 | Mr. Dong Thanh Tung | Director of Viet Nhat Electronics Company Limited | Practical Training of Business Course | Feb. 28, 2008 - Mar. 11, 2008 | Hanoi |
| 10 | Ms. Nguyen Thi Lan Huong | Director of Viet Phuc Joint Stock Company | Practical Training of Business Course | Feb. 28, 2008 - Mar. 11, 2008 | Hanoi |
| 11 | Mr. Nguyen Chau | General Director of Stream Company Limited | Practical Training of Business Course | Feb. 28, 2008 - Mar. 11, 2008 | HCMC |
| 12 | Mr. Phuong Hao | General Director of Hoa Hao Producing & Trading Co., Ltd. | Practical Training of Business Course | Feb. 28, 2008 - Mar. 11, 2008 | HCMC |
| 13 | Ms. Trinh Thi Hoai Huong | Production Manager of Saigon Export foodstuff and agricultural product Joint Stock Company | Practical Training of Business Course | Feb. 28, 2008 - Mar. 11, 2008 | HCMC |
| 14 | Ms. Le Thi Nhu Hanh | Vice Director of LIKSIN Industry - Printing - Packing Corporation | Practical Training of Business Course | Feb. 28, 2008 - Mar. 11, 2008 | HCMC |
| 15 | Mr. Trinh Chi Cuong | Deputy General Director of Dai Dong Tien Corporation | Practical Training of Business Course | Feb. 28, 2008 - Mar. 11, 2008 | HCMC |
| | | | Subtotal | 15 | |
| 16 | Ms. Nguyen Thi Hieu Trung | Staff of Administration Div., VJCC | Management of Japan Center | Jan. 14, 2008 - Feb 2, 2008 | Hanoi |
| | | | Subtotal | 1 | |
| 17 | Nguyen Van Hao, MA. | Director of VJCC-Hanoi | Understanding of Japan | Nov. 28, 2007 - Dec. 12, 2007 | Hanoi |
| 18 | Do Van Trung, MA. | Director of VJCC-HCMC | Understanding of Japan | Nov. 28, 2007 - Dec. 12, 2007 | HCMC |
| | | | Subtotal | 2 | |
| | | | Total | 18 | |

<-JFY 2008>

| No. | Name | Title & Organization | Training Subject | Term of Training | Remarks |
|-----|-------------------------|---|---------------------------------------|-------------------------------|---------|
| 1 | Ms. Trinh Thi Thu Huong | Lecturer, Vice Dean, Faculty of Economics & International Business, FTU | Business Course Lecturer Training | Oct. 14, 2008 - Oct. 31, 2008 | Hanoi |
| 2 | Mr. Le Viet Anh | Lecturer, President Assistant, Department of Undergraduate Training, FTU | Business Course Lecturer Training | Oct. 14, 2008 - Oct. 31, 2008 | Hanoi |
| 3 | Ms. Le Hoang Lien | Manager, Business Course Division, VJCC-HN | Business Course Lecturer Training | Oct. 14, 2008 - Oct. 31, 2008 | Hanoi |
| 4 | Mr. Nguyen Xuan Minh | Lecturer, Vice Director, FTU-HCMC Campus | Business Course Lecturer Training | Oct. 14, 2008 - Oct. 31, 2008 | HCMC |
| 5 | Mr. Ha The Phuong | Production Manager, FECON Foundation Engineering & Underground Construction JSC | Practical Training of Business Course | Mar. 09, 2009 - Mar. 25, 2009 | Hanoi |
| 6 | Mr. Pham Viet Tiep | Workshop Manager, DONGANH Chain and Freewheel Stated-owned Company Ltd | Practical Training of Business Course | Mar. 09, 2009 - Mar. 25, 2009 | Hanoi |
| 7 | Ms. Doan Thi Bich Ngoc | Director, HOANG DUONG Trading and Service JSC | Practical Training of Business Course | Mar. 09, 2009 - Mar. 25, 2009 | Hanoi |
| 8 | Ms. Nguyen Thi Thu Ha | GOLD SUN JSC | Practical Training of Business Course | Mar. 09, 2009 - Mar. 25, 2009 | Hanoi |
| 9 | Mr. Hoang Quang Huy | Vice Director, VIET DUC Company Ltd | Practical Training of Business Course | Mar. 09, 2009 - Mar. 25, 2009 | Hanoi |
| 10 | Mr. Le Quang Canh | General Director, HOA BINH Corporation | Practical Training of Business Course | Mar. 09, 2009 - Mar. 25, 2009 | HCMC |
| 11 | Mr. Vo Chi Hieu | General Director, TUAN PHUONG Electric Engineering JSC | Practical Training of Business Course | Mar. 09, 2009 - Mar. 25, 2009 | HCMC |
| 12 | Mr. Pham Van Dieu | Vice Director, BIEN HOA Packaging Company | Practical Training of Business Course | Mar. 09, 2009 - Mar. 25, 2009 | HCMC |
| 13 | Mr. Vu Van Manh | Director, BMC JSC | Practical Training of Business Course | Mar. 09, 2009 - Mar. 25, 2009 | HCMC |
| 14 | Mr. Tat Cam Hoang | Manager of Personnel Department, KIDO Corporation | Practical Training of Business Course | Mar. 09, 2009 - Mar. 25, 2009 | HCMC |
| | | Subtotal | 14 | | |
| 15 | Ms. Nguyen Thi Thu Ha | Staff, Exchange Activities Division, VJCC-HN | Management of Exchange Program | Nov. 09, 2008 - Nov. 28, 2008 | Hanoi |
| | | Subtotal | 1 | | |
| | | Total | 15 | | |

<JFY 2009>

| No. | Name | Title & Organization | Training Subject | Term of Training | Remarks |
|-----------------|-----------------------|--|-------------------------------------|---------------------------------|---------|
| 1 | Dr. Nguyen Dinh Tho | Dean, Faculty of Banking and Finance, FTU | Business Course Lecturer Training | July 20, 2009 – August 13, 2009 | Hanoi |
| 2 | MA. Dao Ngoc Tien | Vice Dean, Department of Scientific Research Management, FTU | Business Course Lecturer Training | July 20, 2009 – August 13, 2009 | Hanoi |
| 3 | Dr. Tran Thi Kim Anh | Vice Dean, Faculty of Business Administration, FTU | Business Course Lecturer Training | July 20, 2009 – August 13, 2009 | Hanoi |
| 4 | MA. Vu Thi Hien | Dean, Department of Project Management, FTU | Business Course Lecturer Training | July 20, 2009 – August 13, 2009 | Hanoi |
| 5 | Dr. Nguyen Thanh Binh | Vice Dean, Department of Undergraduate Training, FTU | Business Course Lecturer Training | July 20, 2009 – August 13, 2009 | Hanoi |
| 6 | Dr. Tu Thuy Anh | Vice Dean, Department of Economics, FTU | Business Course Lecturer Training | July 20, 2009 – August 13, 2009 | Hanoi |
| Subtotal | | | 6 | | |
| 7 | Nguyen Thi Anh Tuyet | Staff, Administration Division, VJCC-HCMC | Management on Center Administration | July 01, 2009 – July 18, 2009 | HCMC |
| 8 | Chu Quynh Hoa | Staff, Administration Division, VJCC-HN | Management on Center Administration | July 01, 2009 – July 18, 2009 | Hanoi |
| Subtotal | | | 2 | | |
| 9 | MA. Phung Kim Anh | Deputy Director, VJCC-HN | Management on Business Course | July 20, 2009 – August 13, 2009 | Hanoi |
| Subtotal | | | 1 | | |
| Total | | | 9 | | |

ANNEX 8

Financial Status of VJCC (JFY 2002 ~ September JFY 2009)

as of 30 September 2009
Unit: VND

Income vs. Expenses

| Year | Income (Including Interest) | | Expenses | | Shortage Surplus | | Balance of VJCC Account | |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|------------------|----------------|----------------------------|---------------|
| | Hanoi | HCMC | Hanoi | HCMC | Hanoi | HCMC | Hanoi | HCMC |
| JFY 2002 | 498,038,893 | 590,401,300 | 1,833,886,500 | 2,361,083,000 | -1,335,847,607 | -1,800,691,700 | 930,646,669 | 511,151,100 |
| JFY 2003 | 772,878,008 | 890,061,261 | 2,322,752,500 | 3,043,862,023 | -1,549,874,492 | -2,155,800,742 | 402,391,801 | 965,262,443 |
| JFY 2004 | 661,666,977 | 890,028,789 | 3,274,078,800 | 3,879,414,051 | -2,412,412,823 | -2,828,785,261 | 446,357,978 | 1,211,681,592 |
| JFY 2005 | 1,227,966,959 | 908,490,888 | 4,466,678,170 | 4,176,461,133 | -3,238,721,211 | -3,268,020,246 | 567,307,637 | 1,362,435,394 |
| JFY 2006 | 1,748,448,900 | 1,651,666,519 | 4,179,933,000 | 3,952,471,063 | -2,431,494,100 | -2,300,804,544 | 971,275,137 | 1,969,146,090 |
| JFY 2007 | 1,794,261,275 | 1,104,939,592 | 4,677,098,080 | 3,123,979,553 | -2,882,896,776 | -2,919,040,001 | 1,533,695,112 | 2,435,037,349 |
| JFY 2008 | 2,782,565,566 | 1,614,878,007 | 6,238,000,424 | 4,739,874,374 | -3,456,494,669 | -3,125,196,307 | 2,304,834,914 | 3,132,794,062 |
| April ~ September JFY 2009 | 1,977,977,026 | 837,008,462 | 2,888,666,751 | 1,897,739,999 | -708,689,725 | -660,731,547 | 3,342,969,506 | 3,297,002,015 |

Income by Source

| Source | JFY 2002 | | JFY 2003 | | JFY 2004 | | JFY 2005 | | JFY 2006 | | JFY 2007 | | JFY 2008 | | April ~ September JFY 2009 | |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------------|---------------|
| | Hanoi | HCMC | Hanoi | HCMC | Hanoi | HCMC | Hanoi | HCMC | Hanoi | HCMC | Hanoi | HCMC | Hanoi | HCMC | Hanoi | HCMC |
| Business Course | 278,470,000 | 443,187,400 | 503,614,000 | 718,050,000 | 569,297,000 | 630,399,390 | 666,020,000 | 654,169,060 | 1,197,971,072 | 1,240,426,340 | 1,027,447,500 | 638,625,998 | 1,218,178,220 | 1,025,596,560 | 646,992,500 | 452,841,500 |
| Japanese Course | 126,666,000 | 42,470,000 | 114,236,000 | 85,244,000 | 164,510,000 | 85,410,000 | 292,063,000 | 138,560,000 | 251,069,300 | 240,466,000 | 354,764,200 | 294,865,000 | 944,394,109 | 231,580,000 | 768,086,120 | 237,670,000 |
| Library | 39,504,200 | 10,315,000 | 61,370,100 | 37,489,100 | 42,309,900 | 44,925,400 | 82,511,500 | 58,593,500 | 82,173,500 | 50,475,500 | 75,228,500 | 44,334,500 | 75,280,600 | 43,025,000 | 31,970,200 | 18,737,500 |
| Room Rent | 51,888,900 | 62,118,900 | 71,547,000 | 26,206,447 | 82,800,000 | 59,067,799 | 93,131,000 | 27,725,000 | 188,655,756 | 68,125,500 | 292,354,000 | 61,461,000 | 288,498,000 | 161,288,000 | 332,536,000 | 26,225,000 |
| Centres | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 90,000,000 | 0 | 40,000,000 |
| Cultural Exchange | 0 | 2,310,000 | 7,200,000 | 2,160,000 | 92,800 | 2,940,000 | 42,178,000 | 920,000 | 6,070,000 | 2,390,000 | 7,250,000 | 130,000 | 8,200,000 | 0 | 21,766,000 | 900,000 |
| Other | 0 | 0 | 5,710,000 | 0 | 2,470,000 | 2,234,600 | 16,763,800 | 397,692 | 5,079,777 | 8,881,566 | 2,474,400 | 1,471,000 | 140,884,500 | 294,000 | 6,000,000 | 24,342,000 |
| Interest | 2,311,193 | 0 | 9,201,908 | 17,891,734 | 10,387,277 | 25,661,601 | 13,309,659 | 28,776,039 | 19,230,485 | 42,911,552 | 34,742,675 | 54,032,022 | 96,930,140 | 62,814,447 | 160,646,206 | 30,892,462 |
| Subtotal | 498,038,893 | 560,401,300 | 772,878,008 | 890,061,261 | 851,666,977 | 850,628,799 | 1,227,966,959 | 908,490,888 | 1,748,448,900 | 1,651,666,519 | 1,794,261,275 | 1,104,939,592 | 2,782,565,566 | 1,614,878,007 | 1,977,977,026 | 837,008,462 |
| Total | 1,039,440,183 | 1,622,939,289 | 1,772,293,767 | 2,136,387,847 | 2,136,387,847 | 2,136,387,847 | 2,136,387,847 | 2,136,387,847 | 3,400,715,419 | 3,400,715,419 | 2,899,200,827 | 2,899,200,827 | 4,397,243,572 | 4,397,243,572 | 2,814,985,478 | 2,814,985,478 |

Expenses by category

| Category | JFY 2002 | | JFY 2003 | | JFY 2004 | | JFY 2005 | | JFY 2006 | | JFY 2007 | | JFY 2008 | | April - September JFY 2009 | |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|---------------|
| | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC |
| Business Course | 268,671,000 | 170,718,934 | 479,699,500 | 250,732,559 | 602,142,100 | 430,704,716 | 658,739,430 | 578,113,735 | 874,727,199 | 395,816,300 | 278,148,196 | 1,168,982,800 | 758,035,143 | 410,457,900 | 247,124,313 | |
| Japanese Course | 59,090,200 | 92,953,200 | 47,874,300 | 133,036,100 | 67,007,600 | 232,102,998 | 214,969,900 | 296,738,421 | 196,957,500 | 195,636,715 | 243,456,200 | 346,905,447 | 607,132,213 | 298,406,903 | 588,829,442 | 65,496,600 |
| Cultural Exchange | 135,932,600 | 159,621,922 | 82,715,000 | 493,970,600 | 218,450,900 | 79,381,200 | 319,444,300 | 130,702,500 | 314,396,600 | 57,288,725 | 384,852,400 | 292,208,152 | 243,477,590 | 214,169,420 | 3,303,600 | |
| Library | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 330,792,284 | 222,073,200 | 451,776,998 | 125,465,100 | 170,224,590 | 93,245,200 | 224,839,460 | 172,207,733 | 231,910,870 | 681,154,820 | 108,981,802 |
| Salaries/ Insurance | 398,636,000 | 393,903,900 | 746,615,800 | 1,101,010,088 | 1,026,872,500 | 1,149,352,381 | 1,216,766,100 | 1,412,658,615 | 1,337,101,500 | 1,408,547,400 | 1,540,231,250 | 1,014,742,000 | 1,735,581,838 | 995,950,315 | 853,492,150 | 491,649,575 |
| Communication | 82,287,700 | 130,659,291 | 96,771,600 | 113,458,927 | 119,680,600 | 65,193,182 | 133,289,000 | 83,971,808 | 155,521,600 | 98,075,728 | 232,014,400 | 165,814,253 | 240,364,201 | 203,528,930 | 129,109,700 | 117,321,210 |
| Equipment | 512,816,200 | 523,981,619 | 268,014,500 | 97,603,137 | 665,227,600 | 348,710,122 | 480,118,400 | 159,911,300 | 97,123,300 | 182,459,460 | 284,029,000 | 186,950,029 | 370,593,274 | 475,319,170 | 42,602,400 | 13,490,000 |
| Maintenance | 62,096,600 | 13,424,500 | 134,238,400 | 95,541,198 | 155,113,700 | 183,805,322 | 158,763,200 | 180,239,508 | 132,138,700 | 203,407,388 | 454,789,500 | 122,255,705 | 210,156,848 | 298,007,062 | 65,542,900 | 78,212,239 |
| Utilities | 95,799,700 | 159,246,166 | 140,890,500 | 241,036,601 | 112,089,600 | 213,571,811 | 152,042,700 | 176,797,523 | 151,216,600 | 142,239,692 | 172,533,200 | 118,416,582 | 145,819,500 | 118,341,456 | 99,936,100 | 66,983,222 |
| Operating cost | 158,883,600 | 145,878,408 | 177,055,100 | 143,831,532 | 177,189,800 | 480,522,660 | 416,559,900 | 647,588,973 | 408,469,800 | 479,406,700 | 482,399,500 | 537,676,516 | 535,670,615 | 1,009,437,693 | 193,574,427 | 229,606,109 |
| Misc | 43,669,900 | 581,082,713 | 145,730,800 | 675,641,281 | 139,306,300 | 145,308,006 | 515,948,040 | 328,954,042 | 387,867,400 | 60,470,715 | 413,041,100 | 61,642,274 | 560,383,150 | 121,459,004 | 53,897,492 | 281,311,040 |
| Subtotal | 1,833,886,500 | 2,361,093,000 | 2,322,752,500 | 3,045,862,023 | 3,274,979,800 | 3,679,414,051 | 4,466,678,170 | 4,476,451,133 | 4,179,933,000 | 3,952,471,063 | 4,677,099,050 | 3,123,979,553 | 6,238,090,424 | 4,739,874,374 | 2,886,985,791 | 1,697,739,959 |
| Total | 4,194,979,500 | 5,389,614,523 | 6,953,493,851 | 8,643,128,303 | 8,132,404,953 | 7,801,077,603 | 10,977,874,798 | 4,384,326,750 | | | | | | | | |

The "Library" item has been added to expense categories since September 2008.

Expenses by budget source

| Source | JFY 2002 | | JFY 2003 | | JFY 2004 | | JFY 2005 | | JFY 2006 | | JFY 2007 | | JFY 2008 | | April - September JFY 2009 | |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|---------------|
| | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC | Hanol | HC/MC |
| FTU | 41,500,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| JICA | 1,560,804,300 | 2,290,842,800 | 1,621,019,000 | 2,809,911,785 | 2,458,379,000 | 3,079,214,710 | 3,359,760,770 | 3,316,784,047 | 2,939,396,700 | 3,007,515,240 | 3,445,426,750 | 2,484,931,260 | 4,228,374,661 | 3,832,843,080 | 1,745,784,317 | 1,024,949,500 |
| MJCC | 231,532,200 | 70,950,200 | 701,132,000 | 438,950,238 | 817,700,800 | 604,199,344 | 1,106,917,400 | 857,887,086 | 1,344,571,300 | 944,855,923 | 1,291,571,300 | 699,040,290 | 2,011,625,793 | 916,931,284 | 940,802,434 | 672,780,489 |
| Subtotal | 1,833,886,500 | 2,361,093,000 | 2,322,752,500 | 3,045,862,023 | 3,274,979,800 | 3,679,414,051 | 4,466,678,170 | 4,476,451,133 | 4,179,933,000 | 3,952,471,063 | 4,677,099,050 | 3,123,979,553 | 6,238,090,424 | 4,739,874,374 | 2,886,985,791 | 1,697,739,959 |
| Total | 4,194,979,500 | 5,389,614,523 | 6,953,493,851 | 8,643,128,303 | 8,132,404,953 | 7,801,077,603 | 10,977,874,798 | 4,384,326,750 | | | | | | | | |

Hanol

Cost recovery ratio of JFY2002 = Total Income / Total expenses x 100 = 27.16%
 Cost recovery ratio of JFY2003 = Total Income / Total expenses x 100 = 33.27%
 Cost recovery ratio of JFY2004 = Total Income / Total expenses x 100 = 26.32%
 Cost recovery ratio of JFY2005 = Total Income / Total expenses x 100 = 27.49%
 Cost recovery ratio of JFY2006 = Total Income / Total expenses x 100 = 41.83%
 Cost recovery ratio of JFY2007 = Total Income / Total expenses x 100 = 38.39%
 Cost recovery ratio of JFY2008 = Total Income / Total expenses x 100 = 44.61%
 Cost recovery ratio of April - September JFY 2009 = Total Income / Total expenses x 100 = 79.62%

HC/MC

Cost recovery ratio of JFY2002 = Total Income / Total expenses x 100 = 24%
 Cost recovery ratio of JFY2003 = Total Income / Total expenses x 100 = 29%
 Cost recovery ratio of JFY2004 = Total Income / Total expenses x 100 = 23%
 Cost recovery ratio of JFY2005 = Total Income / Total expenses x 100 = 21.75%
 Cost recovery ratio of JFY2006 = Total Income / Total expenses x 100 = 41.79%
 Cost recovery ratio of JFY2007 = Total Income / Total expenses x 100 = 35.37%
 Cost recovery ratio of JFY2008 = Total Income / Total expenses x 100 = 34.65%
 Cost recovery ratio of April - September JFY 2009 = Total Income / Total expenses x 100 = 49.32%

Summary of Achievement (VJCC)

ANNEX 9
As of 30 Sep. 2009

PA: Number of participants. NO: Number of times

| | Business Course | | | | | | Japanese Course | | | | | | Exchanges Activities | | | | | | Support to studying abroad in Japan | | | | | | Library | | | | | | Total | | Daily Average | | | | | |
|-------------|-----------------|----|--------|--------|-----|-------|-----------------|-------|-----|---------|-----|---------|----------------------|----|-------|----|----|-------|-------------------------------------|---------|-----|---------|-------|---------|---------|--------|-----|--------|-----|-------|-------|----|---------------|----|----|----|--|--|
| | Seminar | | | Course | | | On Site Support | | | Seminar | | | Course | | | PA | | | NO | | | PA | | | NO | | | PA | | | NO | | | PA | | NO | | |
| | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | PA | NO | | PA | NO | | | |
| <Hanoi> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JFY 2000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 921 | 3 | 3,880 | 6 | - | - | - | - | - | - | - | - | 0 | 0 | 921 | 3 | 921 | 3 | 3.1 | | | | | | | |
| JFY 2001 | 566 | 6 | 139 | 4 | 0 | 356 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,880 | 6 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0 | 0 | 4,941 | 20 | 4,941 | 20 | 16.5 | | | | | | | | |
| JFY 2002 | 410 | 5 | 417 | 11 | 0 | 180 | 14 | 225 | 12 | 225 | 12 | 10,675 | 18 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 13,459 | 60 | 25,366 | 60 | 25,366 | 60 | 84.6 | | | | | | | | |
| JFY 2003 | 225 | 2 | 889 | 24 | 0 | 122 | 10 | 155 | 9 | 155 | 9 | 12,817 | 28 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 27,783 | 73 | 41,992 | 73 | 41,992 | 73 | 140.0 | | | | | | | | |
| JFY 2004 | 384 | 4 | 874 | 21 | 6 | 364 | 26 | 228 | 14 | 19,088 | 26 | 19,088 | 26 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 27,075 | 97 | 48,013 | 97 | 48,013 | 97 | 160.0 | | | | | | | | |
| JFY 2005 | 439 | 4 | 1,464 | 30 | 7 | 558 | 21 | 256 | 15 | 6,814 | 42 | 6,814 | 42 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 28,657 | 119 | 38,188 | 119 | 38,188 | 119 | 127.3 | | | | | | | | |
| JFY 2006 | 540 | 3 | 2,096 | 43 | 2 | 598 | 17 | 282 | 16 | 9,184 | 38 | 9,184 | 38 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 29,225 | 119 | 41,925 | 119 | 41,925 | 119 | 139.8 | | | | | | | | |
| JFY 2007 | 414 | 3 | 2,103 | 42 | 22 | 2,347 | 25 | 902 | 31 | 13,551 | 50 | 13,551 | 50 | - | - | - | - | 1,196 | 19 | 23,288 | 46 | 43,801 | 192 | 43,801 | 192 | 146.0 | | | | | | | | | | | | |
| JFY 2008 | 235 | 4 | 1,145 | 33 | 29 | 748 | 14 | 415 | 19 | 14,417 | 72 | 14,417 | 72 | - | - | - | - | 1,392 | 46 | 25,609 | 14 | 43,961 | 217 | 43,961 | 217 | 146.5 | | | | | | | | | | | | |
| JFY 2009 | 179 | 1 | 579 | 15 | 25 | 323 | 5 | 317 | 12 | 7,283 | 39 | 7,283 | 39 | - | - | - | - | 746 | 14 | 13,807 | 79 | 23,234 | 111 | 23,234 | 111 | 154.9 | | | | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL | 3,392 | 32 | 9,706 | 223 | 91 | 5,596 | 136 | 2,781 | 128 | 98,630 | 322 | 98,630 | 322 | - | - | - | - | 3,334 | 79 | 188,903 | 312 | 312,342 | 1,011 | 312,342 | 1,011 | | | | | | | | | | | | | |
| <HOMC> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JFY 2001/02 | 376 | 5 | 403 | 9 | 0 | 407 | 5 | 70 | 6 | 2,386 | 11 | 2,386 | 11 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1,293 | 36 | 4,935 | 36 | 4,935 | 36 | 16.5 | | | | | | | | |
| JFY 2003 | 457 | 5 | 660 | 18 | 0 | 516 | 9 | 79 | 8 | 13,183 | 30 | 13,183 | 30 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 9,434 | 70 | 24,329 | 70 | 24,329 | 70 | 81.1 | | | | | | | | |
| JFY 2004 | 325 | 9 | 750 | 23 | 7 | 413 | 24 | 95 | 8 | 5,493 | 34 | 5,493 | 34 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 11,710 | 105 | 18,786 | 105 | 18,786 | 105 | 62.6 | | | | | | | | |
| JFY 2005 | 490 | 6 | 712 | 20 | 8 | 675 | 17 | 225 | 16 | 7,530 | 37 | 7,530 | 37 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 15,366 | 104 | 24,998 | 104 | 24,998 | 104 | 83.3 | | | | | | | | |
| JFY 2006 | 365 | 4 | 1,578 | 42 | 14 | 226 | 9 | 267 | 15 | 7,251 | 59 | 7,251 | 59 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 15,191 | 143 | 24,878 | 143 | 24,878 | 143 | 82.9 | | | | | | | | |
| JFY 2007 | 1,042 | 12 | 710 | 20 | 23 | 379 | 10 | 546 | 30 | 4,285 | 55 | 4,285 | 55 | - | - | - | - | 93 | 4 | 11,060 | 6 | 18,115 | 154 | 18,115 | 154 | 60.4 | | | | | | | | | | | | |
| JFY 2008 | 605 | 8 | 1,166 | 30 | 38 | 329 | 5 | 351 | 17 | 4,700 | 92 | 4,700 | 92 | - | - | - | - | 443 | 6 | 9,046 | 15 | 16,640 | 196 | 16,640 | 196 | 55.5 | | | | | | | | | | | | |
| JFY 2009 | 563 | 6 | 510 | 11 | 17 | 113 | 6 | 261 | 9 | 1,891 | 62 | 1,891 | 62 | - | - | - | - | 551 | 11 | 2,886 | 79 | 6,239 | 112 | 6,239 | 112 | 41.6 | | | | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL | 4,223 | 55 | 6,489 | 173 | 107 | 3,058 | 85 | 1,894 | 109 | 46,719 | 380 | 46,719 | 380 | - | - | - | - | 551 | 11 | 75,986 | 138 | 920 | 920 | 920 | 920 | | | | | | | | | | | | | |
| <TOTAL> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JFY 2000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 921 | 3 | 921 | 3 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0 | 3 | 921 | 3 | 921 | 3 | 3 | | | | | | | | |
| JFY 2001/02 | 1,352 | 16 | 959 | 24 | 0 | 943 | 23 | 295 | 18 | 16,941 | 35 | 16,941 | 35 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 14,752 | 116 | 35,242 | 116 | 35,242 | 116 | 117 | | | | | | | | |
| JFY 2003 | 682 | 7 | 1,549 | 42 | 0 | 638 | 19 | 235 | 17 | 26,000 | 58 | 26,000 | 58 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 37,217 | 143 | 66,321 | 143 | 66,321 | 143 | 221 | | | | | | | | |
| JFY 2004 | 709 | 13 | 1,624 | 44 | 13 | 777 | 50 | 323 | 22 | 24,581 | 60 | 24,581 | 60 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 38,785 | 202 | 56,799 | 202 | 56,799 | 202 | 223 | | | | | | | | |
| JFY 2005 | 929 | 10 | 2,176 | 50 | 15 | 1,233 | 38 | 481 | 31 | 14,344 | 79 | 14,344 | 79 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 44,023 | 223 | 63,186 | 223 | 63,186 | 223 | 211 | | | | | | | | |
| JFY 2006 | 905 | 7 | 3,674 | 85 | 16 | 824 | 26 | 549 | 31 | 16,435 | 97 | 16,435 | 97 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 44,416 | 262 | 66,803 | 262 | 66,803 | 262 | 223 | | | | | | | | |
| JFY 2007 | 1,456 | 15 | 2,813 | 62 | 45 | 2,726 | 35 | 1,448 | 61 | 17,836 | 105 | 17,836 | 105 | - | - | - | - | 1,289 | 23 | 34,348 | 52 | 61,916 | 346 | 61,916 | 346 | 206 | | | | | | | | | | | | |
| JFY 2008 | 840 | 12 | 2,311 | 63 | 67 | 1,077 | 19 | 766 | 36 | 19,117 | 164 | 19,117 | 164 | - | - | - | - | 1,835 | 15 | 34,655 | 90 | 60,601 | 413 | 60,601 | 413 | 202 | | | | | | | | | | | | |
| JFY 2009 | 742 | 7 | 1,089 | 26 | 42 | 436 | 11 | 578 | 21 | 9,174 | 101 | 9,174 | 101 | - | - | - | - | 761 | 15 | 16,693 | 90 | 29,473 | 223 | 29,473 | 223 | 196 | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 7,615 | 87 | 16,195 | 396 | 198 | 8,654 | 221 | 4,675 | 237 | 145,349 | 702 | 145,349 | 702 | - | - | - | - | 3,885 | 90 | 264,889 | 451 | 451,262 | 1,931 | 451,262 | 1,931 | | | | | | | | | | | | | |

- *) The figure of seminar in Japanese course includes Benkyokai.
- *) The figure in Exchange Activities, The Aikido-Keiko have not been included since JFY2005.
- *) The figure of Exchange Activities includes Japanese Speech Contests
- *) The figure of Placement test in Japanese course NOT includes.
- *) "Studying abroad in Japan support counter" opens since November 2007
- *) "Introducing for self learning Japanese Language through internet" attracted many participants in JFY 2007.
- *) "Customized Business Courses" is included in "Onsite guidance" from JFY 2008

3. 第1次調査結果報告書

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）

終了時評価調査

第1次調査結果報告書

1. 調査概要

- (1) 目的
- (2) 団員
- (3) 日程
- (4) 調査方法

2. 調査結果概要

成果1：「市場経済化と経済発展の中で、ニーズに合致したビジネスコースを提供」

成果2：「ベトナムにおける日本語教育をリード」

成果3：「ベトナムと日本を結ぶ、開かれた交流の場として機能」

成果4：「官民連携で日系企業のベトナム進出を支援」

1. 調査概要

(1) 目的

わが国はベトナムの市場経済化、及びこれに資するビジネス人材の育成を目的として、2000年9月「ベトナム日本人材協力センター」プロジェクトを開始した。

その後、ベトナム政府からの要請を受け、JICAは2005年9月から5年間の予定で「ベトナム日本人材協力センター（フェーズ2）」（以下「プロジェクト」）を開始した。現在、ハノイに2名（チーフアドバイザー、業務調整）、ホーチミンに2名（チーフアドバイザー補佐、業務調整）の日本人長期専門家を派遣中であり、（1）ビジネスコース、（2）日本語コース、（3）相互理解の3本柱を中心に活動を行っているほか、VJCCに配置されているハノイ外国貿易大学の職員（C/P）に対し、技術移転を行っている。プロジェクトは、予定どおり来年8月末に終了を予定しているが、ベトナム側からは今年度、同プロジェクトの後継案件にかかる要請がなされた。

今般の終了時評価では、通常の5項目評価による終了時評価にとどまらず、フェーズ1、2を通じたこれまでの活動成果を総括することを目的として、2度にわたる調査団の派遣を行うこととした。第一次現地調査は、フェーズ1及びフェーズ2と計10年間にわたる活動実績、実施プロセスを振り返り、VJCCが当該国の経済発展や日本との相互理解促進に対してどのような役割を果たし、成果をあげてきたかを取りまとめるものである。

(2) 団員

| | | |
|------|--------|-----------------------|
| 協力企画 | 大久保 美穂 | 国際協力機構公共政策部 日本センター課 |
| 評価分析 | 高橋 佳子 | 有限会社 Y's コンサルティングオフィス |

(3) 日程：2009年11月15日～12月5日（大久保団員：11月22日～29日）

| 日付 | 場所 | スケジュール | |
|-------|--------|---|--|
| | | AM | PM |
| 11/15 | ハノイ | 成田→ハノイ(15:10着 VN955便) | |
| 11/16 | ハノイ | 8:30 JICAベトナム事務所打合せ 10:00 VJCCハノイ打合せ | Duc Viet Manufacturing and Trade JSC |
| 11/17 | ハノイ | Viet Nhat Electronic Co., Hung Yen JSC | Viet Phuc Hoang Duong Trading and Service JSC |
| 11/18 | ハノイ | 国際交流基金ベトナム日本文化交流センター訪問 日本語関連面接(教師セミナー受講者、日本語教師会メンバー、日本語能力試験対策コース受講者等) | |
| 11/19 | ハノイ | Vietnam Agricultural product and foodstuff export-import JSC | 14:00大使館訪問(担当書記官・広報文化班長) 15:30 VJCCスタッフインタビュー |
| 11/20 | ハノイ | 人材育成プログラム関連面接(VJSCメンバー、「人材育成プログラム優秀者」、関連企業等) 14:00 JALハノイ支店訪問(3名の元受講生面接) | |
| 11/21 | ハノイ | 資料整理 | |
| 11/22 | ハノイ | 資料整理 | |
| 11/23 | ハノイ | FECON Foundation Engineering & Underground Construction JSC | Viet Duc Co., Ltd |
| 11/24 | ハノイ | Dong Anh Free Wheel and Chain Co., | Hong Lam Co., Ltd |
| 11/25 | ハノイ | 報告書まとめ | 中間報告(JICAベトナム事務所) ハノイ→HCMC(17:00発 -19:00着VN781便) |
| 11/26 | ホーチミン市 | 9:00 VJCC-HCMC全体打合せ | 13:30-14:30 Bien Hoa Packaging 15:00-15:30 ASTI(日系企業) 15:30-17:00 移動 17:30 Mr.KASHIWAGI (VJCC) 18:00- Project X 見学 |
| 11/27 | ホーチミン市 | (BC受講者企業訪問インタビュー) 9:00-10:00 Nguyen Ha (Q.1) | 14:00 HCMC日本商工会(西田事務局長) 14:30 JETROホーチミン(中西氏、北嶋氏) 16:00 AUREOLE(日系:三谷産業:三浦氏) 17:30 JC受講者インタビュー 18:00 JC1級、2級クラス |
| 11/28 | ホーチミン市 | 資料整理 9:00-11:00 日本語教師向け会話クラス | |
| 11/29 | ホーチミン市 | 資料整理 | |
| 11/30 | ホーチミン市 | 9:00-10:00 所内会議 10:30-12:00 スタッフインタビュー | 14:30-15:30 Pham Nguyen 18:00 JC1級、2級クラス |
| 12/1 | ホーチミン市 | (BC受講者企業訪問インタビュー) 8:30-9:30 移動 9:30-10:30 Thai Tuan (Q.12) | 14:00-15:00 テレビ会議(本部、ハノイ) EA/JC受講者インタビュー 18:00 JCオフィス日本語 |
| 12/2 | ホーチミン市 | 9:00-10:00 サイゴン裏千家茶道クラブ | 14:00 SHINKAWA VN(JC,EA,BC) 18:00 JC1級、2級クラス |
| 12/3 | ホーチミン市 | BC/EA/JC受講者企業訪問インタビュー | BC/EA/JC受講者企業訪問インタビュー 18:00- プロジェクトX上映会 |
| 12/4 | ホーチミン市 | 8:30-10:30 JC勉強会 | 調査結果報告 |
| 12/5 | | 帰国 0.05発 VN950便 | |

(4) 調査方法

(イ) キーインフォーマント・インタビュー

以下のプロジェクト関係者などにインタビューを行った。

- (a) 日本センター事業の受益者
 - (i) ビジネスコース受講生
 - (ii) 日本語コース受講生
 - (iii) 相互理解活動参加経験者

- (b) 先方関係者
 - (i) カウンターパート
 - (ii) プロジェクトスタッフ

- (c) 現地日本関係者
 - (i) プロジェクト専門家
 - (ii) 大使館
 - (iii) 現地日本企業
 - (iv) 現地日本商工会議所
 - (v) ベトナム日本文化交流センター
 - (vi) JETRO

(ロ) 既存資料のレビュー、アンケート実施

プロジェクトにより作成された既存の情報・データを収集したほか、ビジネスコース等の受講生に対するアンケートを作成、プロジェクトの協力を得て実施した。

(ハ) 直接観察

VJCC 施設を見学、日本語コース、相互理解促進事業の一部を参観した。また、VJCC の経営診断／現場指導を受けた企業を訪問、見学した。

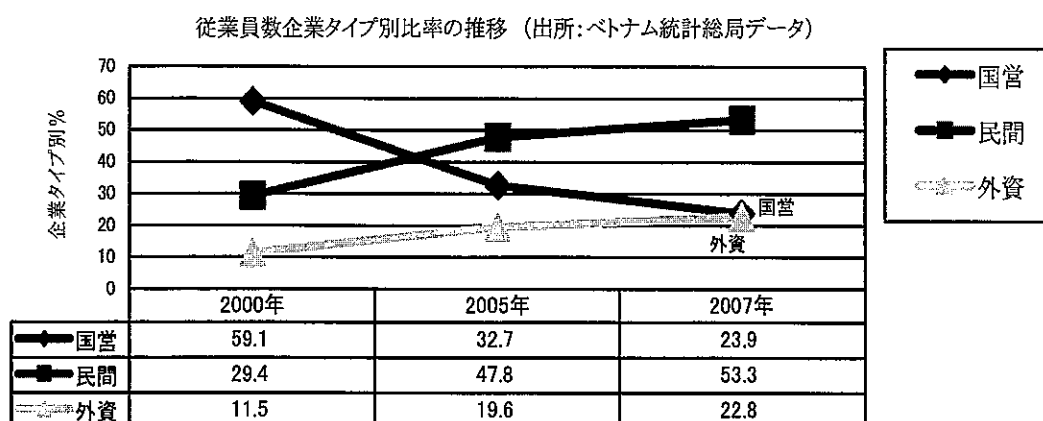
2. 第1次調査結果概要

成果1：ベトナムの市場経済化と経済発展の中で、ニーズに合致したビジネスコースを提供

◆ ビジネスコースに係るベトナムの変遷（2000年-2009年）

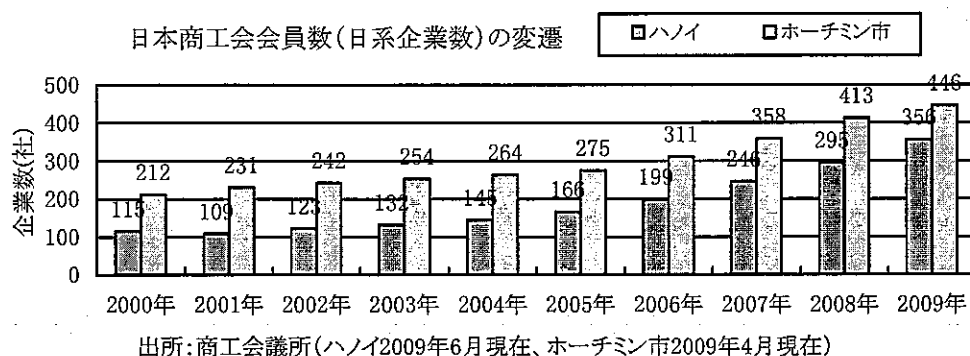
市場経済化と経済発展に伴い、国民1人あたりのGDPは2000年403米ドルから、2008年にはついに1,000米ドルを超え1,034米ドルとなった。

企業については、市場経済化の推進により国営企業数は2000年の5,759社から2007年3,494社へと減少、一方非国営企業数は2000年の35,004社から2007年には147,316社へと4倍強の増加となった。従業員数においては、2000年では国営59%、民間29%だった国営と民間の比率が逆転し、プロジェクトのフェーズ2を開始した2005年には、国営33%、民間48%となっている。



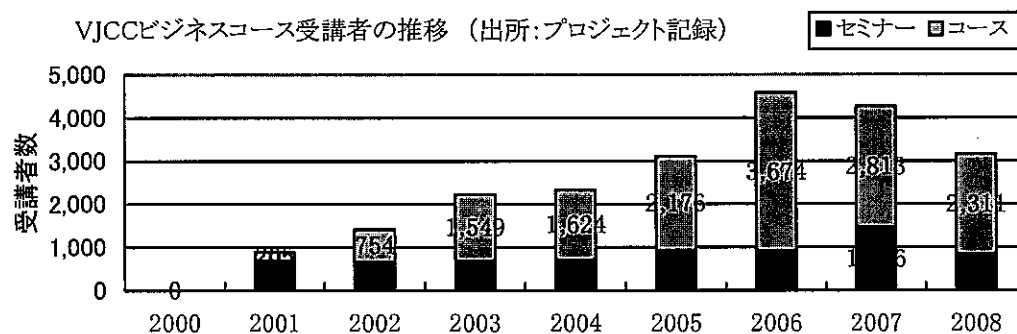
民間企業数が増加する中、起業したベトナムの中小企業は若い経営者も多く、企業経営の知識や経験がほとんどなく、起業はしたものの手探りの経営が続き、経営全般、財務、特に製造業では生産管理、品質管理などを学ぶ場が求められていた。民間に転換した多くの元国営企業においても、これまでの国営企業方式からの転換は必須であり、その経営や生産管理には課題を抱えていた。

日系企業の進出も、2004年のベトナム日本投資協定もあり、この間増加を続けている。2009年にはハノイ356社で2000年の3倍強、ホーチミン市では446社で2000年の2倍となった。しかしこれらの進出企業はすぐに直面する課題も多い。部品供給企業の管理職・技術職の不足や生産管理能力の低さから部品の現地調達率がアセアン諸国の平均42.7%に比べて23.7%と低い状況があった。またホーチミン市に多い中堅・中小部品メーカーでは、生産管理の社内教育にも経費や言語面で困難があった。



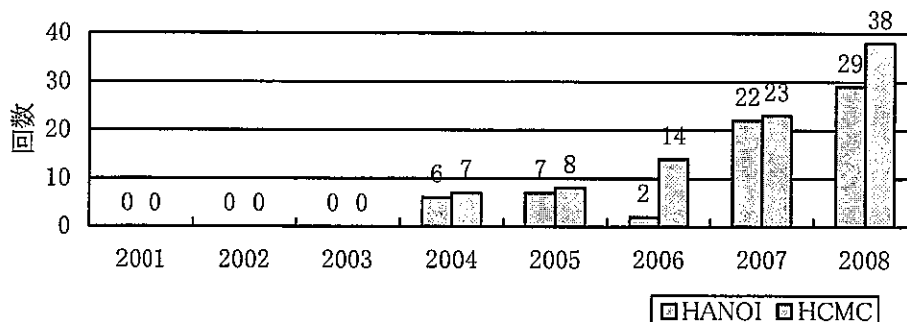
◆ ベトナムのビジネス界のニーズに即したコースの提供

2000年にフェーズ1を開始したプロジェクトは、日本型経営コースの提供をめざしてきた。実践的な生産管理等の研修そのものが少ない中で、2001年ビジネスコース開始時には894名だった年間受講者数は2006年には最多4,579名までになり、2000年から2008年の累計では1万6千人を超えるまでとなっている。今般実施したアンケート調査では、受講者の所属する企業は、比較的新しく2000年以降設立された企業がハノイで64.1%、ホーチミン市で41.9%を占めており、次いでハノイでは1996年以降2000年設立が21.5%、ホーチミン市では1990年以前設立が29.0%であった。



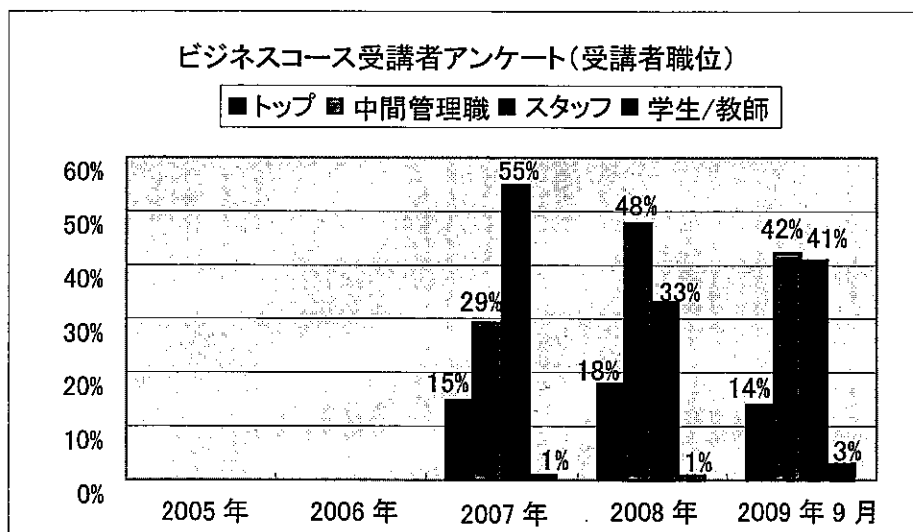
2004年には、コース受講者に依頼され企業(製造業)に出向き、コースのフォローアップとして「現場指導」を開始する。2005年のフェーズ2開始以降も現場指導を希望する企業は増え続け、2008年には当初の5倍の指導回数を数えるようになった。その結果として、現場指導を受けた企業へのアンケート調査(ハノイ11社、ホーチミン市4社)では、「現場指導が会社の改善に大変貢献した」と回答した企業はハノイ75%、ホーチミン市100%を占めており、その効果の高さが評価された。

VJCC「現場指導」の導入と推移 2004-2008 (出所:プロジェクト記録)



また、プロジェクトでは受講者の中から<成績優秀者>を毎年 10 名程度選び、本邦研修「ビジネス実践コース」へ参加させている。今般実施したアンケート調査では、帰国後に職場で「研修内容をレポートした」と回答した研修員はハノイで 84%、ホーチミン市で 89%であった。また、研修中作成した「アクション・プラン」を職場で実際に導入した研修員はハノイで 96%、ホーチミン市で 89%であり、目標の達成度は、「6割達成」以上の回答を合計すると、ハノイで研修員の 80%、ホーチミン市で 55%となった。

2007 年からビジネスコースの専門家はコンサルタント業務委託となった。これまで長期専門家と短期専門家で生産管理を中心に対応していたが、実践的な生産管理、人材開発、人事管理、財務、マーケティングなど 6 分野にわたるコースの日本人講師が揃い、コース講座、コース内カウンセリング、現場指導へ対応する体制が整い内容が拡充した。このことから、コース、現場指導、本邦研修のすべてを VJCC から受けた企業も増え、2007 年頃より「モデル企業」を戦略的に育成する方針が形成された。また、一般コースも経営幹部や実務担当者を対象としていることを明確に打ち出すなどの効果により、受講者職位も 2007 年では企業トップ 15%、中間管理職 29%、スタッフ 55%から、2008 年には企業トップ 18%、中間管理職 48%、スタッフ 33%と、スタッフが減り中間管理職が増加した。ハノイのコースアンケート調査結果をグラフにしたものは、以下のとおりである。



業務委託による 6 分野についてコース毎のアンケート結果などこれまで 2 年間の実績を分析し、そ

の教訓に基づいた 2009 年度のコース計画策定がされている。例として、シリーズ化した体系的なビジネスコースの追加があった。これは参加者のアンケートで寄せられたシリーズ化したコースへの要望と経営管理のレベルを上げるためには体系的な一貫した知識が必要との判断からである。(コンサルタント「業務完了総合報告書」より)

2007 年にはベトナムは WTO に加盟した。これを受け、2008 年 3 月にはビジネスコースでも WTO セミナー「外資を活用した人材育成：WTO 時代の中小企業への教訓」をハノイとホーチミン市で開催し 270 名の参加者を得ている。また、地方展開の一環として、セミナーをダラット (2007 年)、ダナン (2007 年、2008 年) でそれぞれ開催している。2009 年には南部メコンデルタ地域のアンザン省工業局・工業観光促進センターのアレンジによるセミナーで講師を務めた。

2009 年度からは、さらに高度な経営人材育成へのニーズの高まりに対応するため、製造業の若手経営者を中心とした「経営塾」が構想され、2009 年 9 月にハノイで開講、16 名が現在受講中である。

◆ 改善の事例と「モデル企業」

ハノイ

① 家電組立・製造企業 (2002 年設立)： 技術者である若手経営者は、友人と起業はしたものの製造業経営に関する知識もなく、研修受講はするものの製造業向けの満足できる研修がないという問題を抱えていた。2005 年に経営者が VJCC のビジネスコースを受講したところ、それが現場での課題に対応している内容であったことから、以来 2009 年までに従業員等延べ 73 名を研修に参加させた。2008 年には成績優秀者として経営者は本邦研修に参加、その後も 2009 年には 5S・カイゼンなど現場指導を 8 回受け、2009 年 9 月からは経営塾の受講生になっている。その成果、コースで学んだ受講者は会社に帰り社内研修用テキストを作成し、現場で作業をする従業員への普及をはかっている。現場指導では、倉庫の部品材料直置きを 4 段ラックにカイゼンし倉庫スペースは 1,000 m²節約となった。現在でもカイゼン進行中である。

② コンクリート製造・販売企業 (2003 年設立)： 2 代目である若手経営者は、高い技術をもったライバル社の台頭や生産管理が困難な状況から顧客離れなどの課題を抱えていた。2007 年経営者の友人が薦める VJCC のビジネスコースを受講、これまでに中間管理職を中心に延べ 36 名を参加させた。研修受講後もなかなか意識が変わらず退職者も出た中間管理職だったが、今では現場で 5S の推進役であり社内教育も実施している。2009 年 3 月には経営者が本邦研修にも成績優秀者として参加、帰国翌日から社員の服装カイゼンに取り組んだ。2009 年からは現場指導により、生コンのこぼれ 90%減など 27 のカイゼンを達成している。効果はすぐに表れ、5 月頃から一時離れていた顧客が戻り、注文も増えた。上がった収益は社員へ還元すると明言しており、11 月の調査時点ではすでに社員の歩合給のかたちで還元が実現していた。

③ 二輪車部品製造企業 (1974 年設立の元国営企業、2009 年 8 月より株式会社)： 日系企業への納品を試みるも「品質の悪さ」「5S が未導入」などの理由で認められていなかった。「5S 導入は義務」と言われ、当時は「5S」も知らず本を買って勉強し社内に適用しようとしていた。2006 年に VJCC の 5S

コースを受講、その後もビジネスコースに延べ 35 名、カスタマイズド・コースで延べ 245 名の従業員が VJCC コースを受講した。現場指導も 2006 年から受け「5S カイゼン委員会」を設置しカイゼン活動に取り組んできた。JICA 本邦研修にも 2 名(2008 年、2009 年)が参加している。同時に、日系企業からも 1 年間の技術指導を受けるなどした結果、2007 年には日系企業から「品質改善賞」を受賞した。これまでの現場指導によるカイゼンの成果の例は、生産ルートの改善で、作業場の数を 6 箇所から 2 箇所に減らし、作業場間の配送回数が 13 回から 5 回となった。製品移動距離も 1,845m から 450m となり、旋盤セクション工員数は約半分、管理者数は 12 名から 4 名へ 1/3 になっている。VJCC ビジネスコースの「モデル企業」第 1 号である。

ホーチミン市

④ カートンボックス・オフセットボックス製造企業(1968 年設立の元国営企業、2003 年民営化)：国営企業から民間企業になったばかりで、経営に難しい点があった。外資のパートナー会社と仕事をする事になり、パートナー会社のパッケージは要求が高く、その要求に応えたかったが、生産管理と人材管理の課題を抱えていた。VJCC のビジネスコースは 2005 年に受講を開始し、2009 年までに延べ 41 名が受講。現場指導は 2007 年から受けており、これまでに 27 回を数えた(2007 年 5S/QC 5 回、2008 年 5S/QC/組織 14 回、2009 年 5S/QC/組織/ムダ取り 10 回)。日本からの VJCC 専門家は従業員に影響を与え、従業員の考え方が変わった。ムダ取りができたことが特に大きな貢献だったと評価している。

⑤菓子製造・販売企業(1990 年設立)： 2003 年に新規工場を 2 カ所に建設。2004 年には ISO9001-2000 を導入、2004 年には「高品質ベトナム製品」の賞を受けている。VJCC の研修受講のきっかけは、社長が以前日本研修に行き日本型経営が気に入っていたこと。日本人とベトナム人の気持ちが近いと感じていたことから、VJCC の研修で社員の教育することを決定した。2007 年に初めて若手中堅社員 6 名が生産管理コースを受講した。彼らがリーダーとなり(平均年齢 25 歳) QC カイゼングループをつくり、製造過程ででていた菓子の廃棄物を減らすなどカイゼン活動が推進された。現場指導は 2008 年から 5S/QC を中心に 9 回実施されている。2008 年 6 月には「カイゼン認定委員会」をつくり、工場だけでなく事務所にも 5S/QC の活動が及んでいる。2008 年 10 月には食品衛生管理システムの HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point)を適用した。

⑥ 電子機器組立企業(1998 年設立、日系中堅企業)：10 年前にはベトナムでは出来ないと思われていたような注文が近年になって入るようになった。顧客は、日本と同じようなレベルの品質を要求し、5S/カイゼンの必要性が生じた。しかし日本まで研修に送ることができず、社内教育で日本人マネージャーが 5S 等の直接指導をしたが、5S・カイゼンを理解できる日本語力を持った通訳がいなかった。このような状況から、商工会を通じて知っていた VJCC のビジネスコースに 2005 年から社員を送り、現在までに延べ 26 名が受講、現場指導も 2008 年に 5S を 2 回受けた。その結果、社員から改善提案もできるようになった。ここには日本人がいるので、研修から戻ってからフォローアップができるため成果が早い。VJCC の『企業経営用語辞典』をハノイ工場、ホーチミン工場で購入し、リーダー 50 名に配布したところ、専門用語の理解も進んだ。将来はベトナム人で会社がまわせるようにと考えてい

る。

◆ 『日本語-ベトナム語・企業経営用語辞典』の発行

VJCC ホーチミン市の受付には、赤い丸に竹の装丁が施された『日本語-ベトナム語・企業経営用語辞典』がディスプレイされている。2009年、関係者の協力を得て、学習者だけでなく、職場で日本人とベトナム人が各用語の概念の共有と意思の疎通をはかりやすくすることや、用語を正しく理解してもらうために、日本センターを運営するプロジェクトで発行したものである。1,500部が印刷され、そのうち500部は市中の書店で売られ完売した。ほか1,000部はVJCCが買い取り販売などしているが、残部数は調査時点で311部であり、日系企業からも好評である。

成果2：ベトナムにおける日本語教育をリード

◆ 日本語コースに係るベトナムの変遷（2000年-2009年）

ベトナムにおける日本語学習者数は増加の一途であり、プロジェクト開始前の1998年では10,106人であったが、2003年で18,029名、2006年には29,982名となり、2.9倍にまで達している。日本語能力検定試験も、ハノイでは1996年に開始され、ホーチミン市では2000年から開始されている。この間、日本語教師数も同様に増え続けており、2008年300名であったところ、2003年には558名、2006年には1,037名と増加、3.5倍となっている。日本語教育機関の数も、1998年には31機関であったが、2003年55、2006年には110機関となり、こちらも3.5倍（データは国際交流基金）となっている。2009年現在ハノイとホーチミン市の日本語教育機関数は、ハノイで27機関（9月、専門家調べ）、ホーチミン市では55機関（8月、専門家調べ）である。

ベトナムの日本語学習者数、教師数、日本語教育機関数の推移

| 調査年 | 1998年 | 2003年 | 2006年 | 推移 '98→'06 |
|-------|--------|--------|--------|------------|
| 学習者数 | 10,106 | 18,029 | 29,982 | 2.9倍増 |
| 教師数 | 300 | 558 | 1,037 | 3.5倍増 |
| 教育機関数 | 31 | 55 | 110 | 3.5倍増 |

（出所：国際交流基金調査結果データ）

◆ 日本語学習者急増のなか、ニーズに応えてきた日本語コース

1998年以降、増加した日本語学習者数、それに伴い、日本語学習機関とそこで教える日本語教師の数も急激に増加してきたベトナムにおいて、2001年から日本語教育セミナー、2002年から日本語コースを開始した。ベトナムでは、日本語教師養成機関や教師向け講座は皆無であり、2009年11月、ハノイ国家大学群の外国語大学に日本語教育専攻の大学院が開設されるまでなかった。この点においてVJCCが実施した日本語教育セミナーや教師の勉強会は、ベトナム人教師、現地日本人教師にとって「VJCC以外に教師が学べる場はなかった」、「一般に開かれた唯一の日本語教師向けセミナー」であり、「数少ない日本

語教師同士の情報交換・交流の場だった」、という存在だった。日本語セミナー受講者数は開始時 2001 年の 496 名から、2008 年までの累計では 8,268 名となった。

さらにここ数年では、日本語教師会（ハノイ 2006 年 12 月設立）や日本語教師連絡会（ホーチミン市 2009 年開始）との連携が日本語専門家により積極的に進められ、VJCC コースへ講師としての協力や、日本語専門家による教師会への支援などで、相互支援の関係が構築されてきた。

また一般学習者向けの日本語コースは、一貫して中級、上級クラスを中心にコースを開設してきた。大学（ハノイ）や民間日本語学校（ホーチミン市）のほとんどが入門者を対象とした初級クラス中心であり、民間学校からの申し入れなどもあったことから、開講数が少なく、講師確保が難しい、中・上級クラスを中心としたコースのみの開講とした。今回の調査で、VJCC の民間学校と競合しないという明確な方針について日本語教師や民間日本語学校が評価をしていることも判明した。これまでの日本語コース受講者数は、2002 年からの累計で、4,322 名である。

日本語コースでは、開始以来様々な試みをしてきた。当初は会話中心のコース編成であったが、フェーズ 2 の 2008 年以降、プロジェクト開始時から続く日本語能力検定試験対策の 1 級コース、2 級コースに、より重点を置いたコース編成の方針となった。例えばホーチミン市では、2005 年には会話コースが 9、1・2 級対策コースが 2 であったが、2009 年では会話コースがゼロ、1・2 級対策コースが 10 と増加している。その結果として、ハノイの受講者の試験合格率は、2006 年は 1 級約 10%、2 級約 60%、2007 年でそれぞれ約 40%、約 60%、2008 年には 1 級約 40%、2 級は約 90%にまでなった。ホーチミン市では 2008 年 1 級約 40%、2 級約 50%である。（試験の合格者は発表されていないため日本語専門家の受講者への聞き取りによる調査結果。）

またビジネス日本語、IT 日本語などビジネス人材への対応もフェーズ 2 では試みられた。ハノイでは、FTU 卒業後、日本語セミナーや勉強会に継続して参加してきた日本語教師 2 人は、自ら経営する日本語センターでも日系企業向け日本語コースのビジネスを軌道にのせている。これらに VJCC のビジネス日本語、IT 日本語コースが参考になっており、日本語専門家からの継続した支援にも感謝しているという。ホーチミン市で、2009 年に開始したオフィス日本語は日系企業で働く人材の実践力を重視し、コース開講にあたり日系企業へのニーズ調査が行われた。受講の申し込みは定員 15 名のところ 44 名の希望者があり、プレースメント・テストの結果により選抜された受講者 14 名は日系企業社員が 13 名、学生 1 名で、いずれも会話のレベルは高い。第 1 回で「オフィス文章」を学んだ日系企業の社員は、コース終了後には社内で日本語メールのやりとりができるようになり、上司からも評価されていることが専門家の調査でわかっている。

成果 3：ベトナムと日本を結ぶ、開かれた交流の場として機能

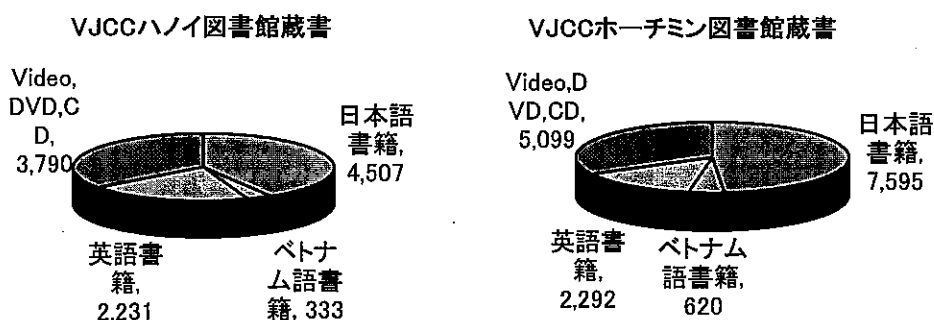
◆ 相互理解促進事業

フェーズ 1 開始後 2 ヶ月の 2000 年 11 月、最初の交流事業がプロジェクト活動としてスタートした。以来フェーズ 1 では主に文化紹介、交流事業を相互理解の主な活動としており、日本文化に興味を持つベトナム人、在留日本人を中心に出会いの場として機能し、「VJCC は入りやすい」と認識されることで、

当初果たした役割は大きかった。2004年にはハノイに交流事業長期専門家も着任し、2000年から2009年3月までで交流事業の開催数は601回を数えた。

しかしながら、2008年度以降の方針として文化交流事業は縮小し、留学支援事業、日本のビジネス文化理解促進事業を中心に、日本語コース、ビジネスコースとリンクした活動を展開することとなった。

2002年にはハノイ、ホーチミン市でそれぞれVJCC図書館が開館した。日本語書籍、雑誌、日本語教材、日本語教育関係書籍など、多くの蔵書はベトナム随一であり、今回の調査でも、日本語学習者や日本語教育関係者からは「他にない蔵書の数、新しい日本語教育関係誌や日本語検定試験問題などは一番早い」と高い評価であった。学生を中心に勉強の場としても利用され続けている。これまでの利用者数（2009年3月）はハノイ175,096人、ホーチミン市では73,100人であり、累計では25万人に及んでいる。

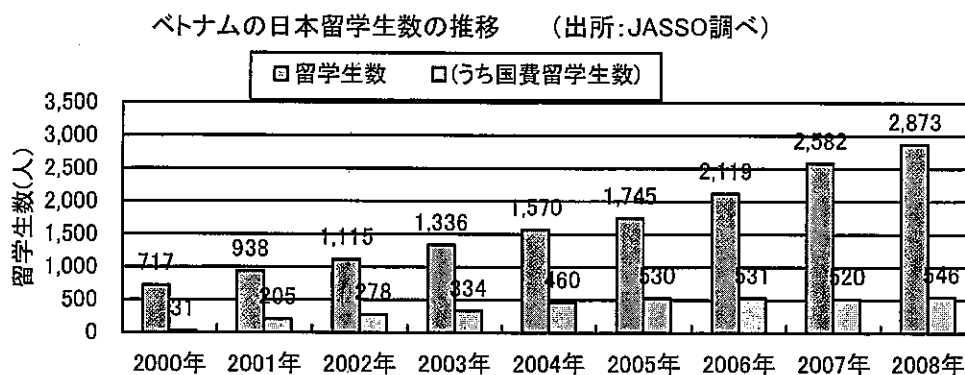


◆ 留学支援コーナーの開設

2007年11月VJCCハノイの1階ロビーに「留学支援コーナー」が開設された。その役割は、①日本留学をめざす人への情報提供、②留学からの帰国者への情報提供、③留学ネットワークの構築、④日本の大学への留学促進支援を軸とした、留学相談、情報発信の場として機能することをめざした。情報収集や活動は、大使館、日本学生支援機構（JASSO）との連携により、JASSO主催の日本留学フェアへの全面的協力と、VJCCブースの設置などがある。留学支援は、本来は日本大使館の業務だが、留学を考える学生や一般人にとって「大使館よりも立ち寄りやすい」とVJCCの留学支援コーナーの存在が支持されていた。相談内容や回答はすべて記録されており、ネットワークのデータベースも構築されている。これまでの利用者数は、ハノイ2,588人、ホーチミン市536人である。

VJCC担当スタッフの下、支援コーナーで相談者に対応するのは、越日学生会議（VJSC）の学生たちで、アルバイトとしてその役割を担っている。VJSCは貿易大学、ハノイ大学、ハノイ国家大学などの日本語学習学生によって日本の大学生との交流を目的に結成されたグループで、調査時現在メンバー数は47名である。これまでに、日本語まつりやホイアンまつりなどVJCCが主催・協力するイベントの担い手としても活躍してきた重要な存在である。インタビューでは「VJCCのイベントの仕事を通じて、日本人の考え方、仕事の仕方がわかるようになった」と回答する学生が多かった。彼らのほとんどが日本留学、日系企業就職を希望しているが、実績はすでにあり、これまでに19名が日本留学を実現し、8名が日系

企業へ就職をはたしている（VJSCメンバー累計約70名）。



◆ 日系企業の就職情報提供

VJCC 掲示板の就職情報は、日系企業就職情報を得る上では、VJSC の学生を含め、学生たちにとって貴重な情報源となっている。これはベトナムの大学には通常就職課が設置されていないためでもある。調査で訪問した日系企業では、2008年10月から採用した4名がいずれもVJCC とのかかわりが深い学生であったことから、「VJCC については、日本語学生人材の育成という点で信頼している」と高い評価をしていた。彼らのVJCC とのかかわりでは、1人は2008年度の日本語スピーチコンテスト3位入賞者、4名全員が学生時代はVJCC 図書館の利用者であり、この日系企業への就職情報はVJCC 掲示板によるものであった。

◆ 学生向け日系企業スタディーツアー

プロジェクトでは、学生を対象とした日系企業のスタディーツアーを2008年から実施している。VJCC ホーチミン市では、貿易大学ホーチミン校の学生を対象に、これまで5回のスタディーツアーを実施している。「参加学生報告書」は受け入れに協力した日系企業にも送られており、それをすべて読んだ社長から「学生の感想に感銘を受けた」とのメールが専門家のもとへ届くなどしており、学生だけでなく、日系企業にとっても有効なスタディーツアーとなっている様子が窺えた。

◆ プロジェクトX上映会

2009年1月からVJCC ホーチミン市では、図書館に所蔵されていたDVD（英語字幕版）にベトナム語字幕挿入プロジェクトを実施。「プロジェクトX」の15巻を含むDVD「ベトナム語字幕版」計36巻を作成した。それまで日本から届いた数本のベトナム語字幕版のみで実施した上映会であったが、これにより、2009年度からはシリーズでの上映会が可能となった。今回の調査期間中に実施された上映会（「霞ヶ関ビル」）でアンケート調査を実施してもらったところ、上映会への参加理由として、1位「日本人の考え方、仕事の仕方を理解したい」、2位「日本文化の理解」であった。この日は日系建設会社から日本人マネージャーと社員が参加しており、3位「日本の技術を理解」も多かった。他には「日本のビジネス理解」、「日本語の聞き取り訓練」などが多くマークされた。上映会には家族連れや学生の姿も多くあったが、単に日本文化を知りたいという理由だけではなく、日系企業で働くベトナム人や日本人マネー

ジャーなど仕事と関連づけて日本のビジネス理解を目的とする参加者が多いことがわかった。毎回欠かさず観ているという日系企業の社員や「人生の中でこれまで観た映像で一番感動した」という学生にも会ったが、上映会は毎回100名前後を集め好評な様子がVJCCのホームページでも報告されている。

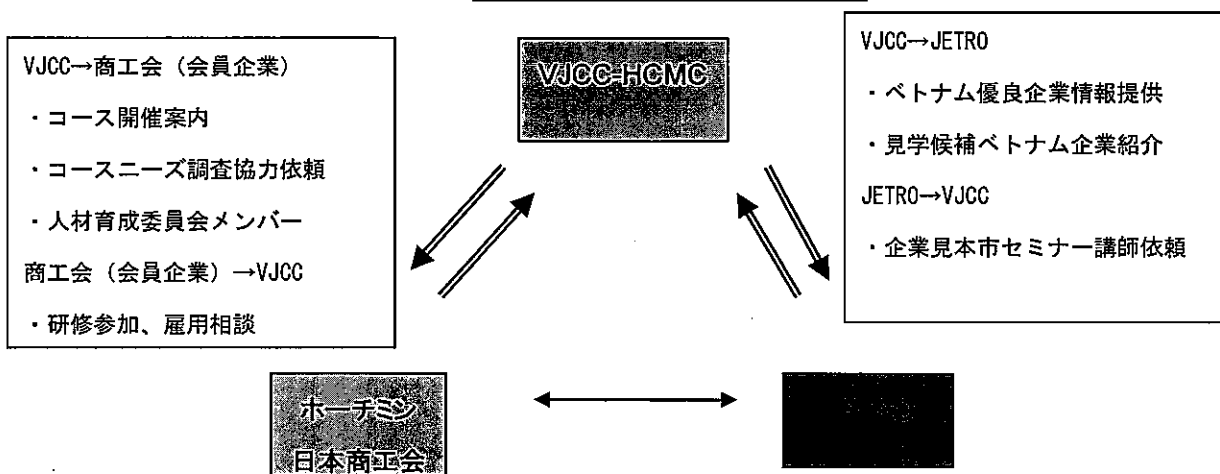
成果4：日本商工会、JETROとの官民連携による人材育成

◆ 商工会との連携（VJCC-HCMCの場合）

VJCC ビジネスコース、オフィス日本語コース、プロジェクトX上映会などの開催案内やチラシは、ホーチミン日本商工会ネットワークを通じて会員企業にも配布されている。商工会ロゴを入れた共催コースなどもあり、VJCC-HCMCのビジネスコースにおいては、受講者の日系企業率（2009年度上半期）は22.8%を占めるようになった。また、2009年度の「オフィス日本語」コース開催に先駆け実施されたビジネス日本語ニーズ調査では、商工会会員日系企業449社を対象に実施し、20社50名から回答という協力を得ている。

2006年以降、日系企業の第2のベトナム進出ブームがあり、2009年1月からは流通販売業についても外資100%が認められるようになったことから、サービス業・IT企業などの撤退はあるものの、商工会では新規会員数も伸び続けている。VJCC-HCMCも、ホーチミン日本商工会「人材育成推進委員会」のメンバーとしてベトナム人の社会訓練分野での貢献が期待されている。調査での訪問の際、商工会からは「2009年度になりVJCCのビジネス研修（生産管理）やプロジェクトX上映会、セミナーの内容など会員日系企業から再評価がされている。10年間の地道な研修実施の成果だと思う」との評価であった。

VJCC- 日本商工会- JETRO の連携



◆ JETRO との連携（VJCC-HCMCの場合）

JETRO ホーチミン事務所とVJCC-HCMCの連携としては、「ベトナムの裾野産業育成」の一環としてJETROが調査・発行した「ベトナム優良企業（南部ベトナム編）（2009年11月）」へ協力したものである。役割としては、ビジネス研修、現場指導を通じて5S・カイゼンを実施したベトナム優良企業情報を提供するなどしている。JETROの投資相談でベトナム企業の見学を希望する日本企業に対しても、JETROでは

VJCC から優良ベトナム企業情報を得て紹介するなどしているという。また、2008 年 12 月に開催された「ベトナム企業見本市」（日本企業が求める部品調達先としてベトナム企業見本市）においても、セミナーでは VJCC が講師を務めている。

日本の冠のつく機関が少ないホーチミン市でのこれらの連携では、VJCC はオール・ジャパンの要員として重要な存在となっている。

