

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・  
ビジネス人材育成プロジェクト  
事前調査報告書

平成 22 年 7 月  
( 2010 年 )

独立行政法人国際協力機構  
公共政策部

公 共
J R
10-021

**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・  
ビジネス人材育成プロジェクト  
事前調査報告書**

平成 22 年 7 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、WTO加盟による国際競争力強化の必要性や、2015年のASEAN域内関税撤廃などを見据え、自国の中小企業・裾野産業の育成・拡大を図ることが喫緊の課題となっています。また、2008年には「日越共同イニシアティブ・フェーズ3」が立ちあげられ、日越両国の官民による裾野産業育成のための取り組みが進められています。これらの取り組みにあたっては、制度やインフラの整備とあわせて、人材の育成が不可欠な要素となっています。

他方で、わが国は2000年よりベトナム日本人材協力センター（VJCC）プロジェクトを実施し、ベトナムの市場経済化及び競争力強化に資する人材育成と日越の相互理解の促進に取り組んできました。

このような背景を受けて、2009年8月、ベトナム社会主義共和国よりわが国政府に対して、10年間の人材育成・交流拠点としてのVJCC構築の実績を踏まえ、中小企業・裾野産業開発に資するビジネス人材育成を目的とした本技術協力プロジェクトの要請が提出されました。そのため、JICAは2010年3月及び5月に調査団を派遣し、プロジェクト関係者とプロジェクトの枠組みについて合意いたしました。本報告書は、同調査の結果を取りまとめたものです。

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7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

事前評価表

第 1 章 事前調査の概要	1
1 - 1 事前調査団派遣の経緯	1
1 - 2 派遣の概要	1
1 - 2 - 1 第1次調査（事前調査）の概要（2010年3月）	1
1 - 2 - 2 第2次調査（実施協議調査）の概要（2010年5月）	2
第 2 章 事前調査結果	4
2 - 1 プロジェクトの戦略と計画	4
2 - 2 プロジェクトの実施体制	9
2 - 3 プロジェクトの基本計画	10
2 - 4 5項目による事前評価	18
2 - 5 団長所感	20
付属資料	
1 . Project Design Matrix ( PDM )	25
2 . Plan of Operations ( PO )	29
3 . Minutes of Meetings ( M/M )	33
4 . Record of Discussions ( R/D )	56

# 地図



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

★...日本センター設置都市

## 略 語 表

AFTA	ASEAN Free Trade Area	アセアン自由貿易地域
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
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

## 事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

作成日：平成22年7月7日

担当部・課：公共政策部日本センター課

<p>1. 案件名</p> <p>国名：ベトナム社会主義共和国</p> <p>案件名：ベトナム社会主義共和国日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト Project for Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center</p>
<p>2. 協力概要</p> <p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述</p> <p>本プロジェクトは、ベトナム日本人材協力センター（Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center：VJCC）においてビジネス人材を育成する研修を実施すると同時に、自立発展可能な組織体制を構築することによって、VJCCがベトナム中小企業・裾野産業を担う人材育成拠点としての機能を強化することをめざすものである。</p> <p>(2) 協力期間：2010年9月1日～2014年8月31日（48ヵ月）</p> <p>(3) 協力総額（日本側）：6.3億円</p> <p>(4) 協力相手先機関： 外国貿易大学（Foreign Trade University：FTU）</p> <p>(5) 国内協力機関： 日本センター事業支援委員会</p> <p>(6) 裨益対象者及び規模等： ・VJCCで行われるビジネスコースへの参加が想定される企業経営者・マネージャー、政府機関関係者（年間約3,500名） ・VJCCカウンターパート、職員、並びに講師（約55名）</p>
<p>3. 協力の必要性・位置付け</p> <p>(1) 現状及び問題点</p> <p>ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）政府は、2020年の工業国化・近代化を国家ビジョンとして掲げ、市場経済化・国際経済統合を推進している。その中で、近年では計画投資省傘下の中小企業庁や商工省を中心に中小企業・裾野産業開発政策の強化を進めている。国営企業改革を通じて、民間セクターの規模は製造業、サービス業ともに大幅に拡大し、GDP比45.9%、全雇用に占める比率は87.5%に達している。そのうち中小企業は企業数ベースで94.6%（2007年）、全雇用の53.3%を占めており、うち製造業においては全雇用の91.9%を占め、中小企業の発展は持続可能な経済成長のための最重要課題となっている。中小企業の地域分布を見ると、64省市のうち全登録企業の55%（2007年）が、ホーチミン市、ハノイ市、ハイフォン市の3大都市圏に集中しているため、都市部における中小企業開発が重要である。また、裾野産業の振興にあたっては外資系アセンブラと地場企業の間位置して部品のサプライチェーンを構成し、技術の普及にあたっての触媒的役割を果たす外資系サプライヤ（日本の中小企業等）の存在が重要となるが、ベトナムにおいてはこれらが大幅に不足している。さらに、ベトナムの労働人口は総人口の63%を占めるが、そのうち大学、職業訓練校等で一定の訓練を受け</p>

た労働者は25%（2005年）にとどまっており、中間管理職や技術系管理者、熟練労働者の絶対数が不足している。また、質の面でも、産業界のニーズに合わない教育・訓練カリキュラム、教官の知識不足等の問題が指摘されている。このように、ベトナムでは、2020年の工業国化に向けた工業構造の重層化・高度化が重要になっているものの、これを促進するための知識や経営・管理技術のノウハウを有する人材の不足が大きな課題となっている。

こうした人材不足を解消するために、本プロジェクトは、過去10年間のVJCCプロジェクトで実施体制を確立したビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業、という3つの事業にVJCCの運営管理を加えた4つの事業・運営管理領域の中から、既にVJCCが自主運営能力を構築した機能と他機関への移管事業を除いたうえで、ビジネスコースの運営・管理強化とVJCC組織の運営・管理体制強化という2つの成果に特化した協力を行うものである。

## （2）JICAの過去の取り組み・実績

わが国とベトナムの両政府は、2000年9月から5年間の計画で外国貿易大学（FTU）をカウンターパート機関としたVJCCプロジェクトをハノイ及びホーチミン市の2カ所で開始した。その後、無償資金協力によるVJCCの施設が2002年3月にハノイ、5月にホーチミン市に完成して活動が本格化した。2005年9月に開始され2010年8月に終了を予定する同フェーズ2では、ベトナムの市場経済における競争力の強化及び日越両国の相互理解の促進に資する、質の高い各種コースやセミナーを提供するセンターとしての実施体制が強化され、VJCCがアセアン諸国の日本センター間の連携拠点としての機能を構築することを目標としている。

2010年1月に実施されたVJCCプロジェクトフェーズ2終了時評価調査では、設定されたプロジェクト目標をおおむね達成する見込みであり、VJCCが市場経済化を促進する人材育成に資する事業活動と管理運営の両面での基盤を形成していることが確認された。その一方で、フェーズ2終了後はハノイとホーチミン市の両VJCC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を前提に、フェーズ2終了までにその移行に向けた運営体制整備を図る必要性、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、人員計画等）を予め策定する必要性、VJCCの財務的自立発展性確保のためにフェーズ2終了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こと等が提言として指摘された。

## （3）相手国政府国家政策上の位置付け

上記記載のとおり、ベトナム政府は2020年の工業国化・近代化を国家ビジョンとして掲げ、市場経済化・国際経済統合を推進している。その中で、近年では計画投資省傘下の中小企業庁や商工省を中心に中小企業・裾野産業開発政策の強化を進めている。本プロジェクトは、VJCCにおける活動を通じてベトナムの民間セクター開発、特に中小企業・裾野産業開発に資する人材育成を担うものとして位置付けられる。

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

わが国の対ベトナム国別援助計画（2009年7月）ではベトナムの「低所得国からの脱却（2010年目標）を経た工業国化（2020年目標）を支援」することを、めざすべき3つの開発目標（上位目標）の一つとして掲げている。それに基づき、対越援助4本柱の一つとして「経済成長促進・



国際競争力強化」を位置付け、「ビジネス環境整備・民間セクター開発」を重点協力分野としている。この中で、わが国を含む外資企業、地場企業による積極的な投資を下支えし、安定的な企業経営を可能とするビジネス環境の整備、今後の経済発展の原動力となるべき民間セクターの開発（裾野産業育成を含む）に向けて制度整備、人材育成（技術者、経営者等の産業人材育成）を含む支援を行うこととしている。

上記を背景として、JICAは対ベトナム「中小企業・裾野産業開発協力プログラム」を策定し、上記課題に対して「政策・制度改善」、「産業人材育成」、「金融アクセス改善」、「技術・経営ノウハウ強化」の4つの側面（プログラムにおける成果）における協力を実施していく方針である。本プロジェクトは中小企業・裾野産業開発協力プログラムにおける「産業人材育成」と「技術・経営ノウハウ強化（企業向けビジネスコース運営支援）」の重要事業として位置付けられる。

#### 4．協力の枠組み

〔主な項目〕

##### (1) 協力の目標（アウトカム）

協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

###### 【プロジェクト目標】

ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としてのVJCCの自立発展的な体制と機能が強化される。

###### 【指標】

- ・ 2014年3月末までに策定される2014年度VJCC全体運営計画で、経営塾・CEOコースを中心とする実施可能な事業・予算・人員計画が明確になる。
- ・ 2014年3月末までに策定される2014年度予算計画でVJCC支出の75%以上が自己収入によってカバーされる。
- ・ 2014年3月末までに、プロジェクト終了後の自立発展性のあるVJCC中期運営計画（5ヵ年）がベトナム側のイニシアティブにより策定されている。

協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

###### 【上位目標】

ベトナムの工業化を牽引する経営者人材がVJCCにより継続的に育成される。

###### 【指標】

- ・ 民間セクターで活躍するVJCCビジネスコース卒業生数が2018年に13,000名を超える。
- ・ 2018年までにベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織が形成され、20名以上のVJCC（経営塾）卒業生が中心的役割を果たしている。

##### (2) 成果（アウトプット）と活動

アウトプット、そのための活動、指標・目標値

###### 【成果1】

中小企業・裾野産業の中核人材育成に資する効果的なビジネスコースの運営・管理が行われる。

**【指標】**

- 1-1 . 経営塾・CEOコースが毎年、実施され、卒業生数がプロジェクト終了までに合計80名以上となる。
- 1-2 . 経営塾・CEOコース卒業生の満足度と経営改善状況（売上高・利益率）
- 1-3 . 一般ビジネスコースの応募状況、参加者数、満足度（ハノイ、ホーチミン市（Ho Chi Minh City : HCMC）別）
- 1-4 . 個別相談・現場指導サービスの満足度と経営改善状況（売上高・利益率、ハノイ、HCMC別）
- 1-5 . 育成された現地講師が6分野、10人以上となる（ハノイ、HCMC別）。
- 1-6 . 現地講師による講義時間比率が継続的に上昇する（ハノイ、HCMC別：経営塾20%以上、一般ビジネスコース70%以上）。
- 1-7 . 毎年、策定されるビジネスコースの体系的な年度実施計画の内容と改善状況

**【活動】**

- 1-1 . 経営者人材育成にかかわるニーズ調査を定期的実施する。
- 1-2 . 人員計画と予算計画を伴うビジネスコース全体の年度実施計画を策定する。
- 1-3 . コース運営管理とコース実施（講義）に必要なベトナム人材の育成計画を策定する。
- 1-4 . FTU教員をはじめとするベトナム人講師の育成を行う（講師研修実施）。
- 1-5 . VJCCスタッフのより大きな主体性によるビジネスコース（経営塾・CEOコース、一般ビジネスコース、個別相談・現場指導）の運営、管理、モニタリングを行う。
- 1-6 . ベトナム人講師情報と研修参加者・卒業生情報のデータベース上での維持管理と質的強化を行う。
- 1-7 . 経営塾卒業生を中心とする経営者人材ネットワークの形成を促進する。
- 1-8 . 日メコン地域協力促進に資するビジネス人材育成分野での共通研修、相互交流、セミナーを実施する。

アウトプット、そのための活動、指標・目標値

**【成果2】**

VJCCスタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築される。

**【指標】**

- 2-1 . 毎年、策定される組織機能図の内容と改善状況（ハノイ、HCMC別）
- 2-2 . 策定される年度予算計画が毎年、精緻化される（ハノイ、HCMC別）。
- 2-3 . 策定される年度実施計画が毎年、詳細化・体系化されていく（ハノイ、HCMC別）。
- 2-4 . VJCCスタッフに対する研修が恒常的に実施され、アンケートによる参加者の満足度が平均して80%を超える。
- 2-5 . ネットワーキング活動と様々な組織との具体的な協働プログラムが継続的に増加する。
- 2-6 . プロジェクト終了時まで、VJCCスタッフのみでVJCCの計画・運営・管理が行えるようになる。

## 【活動】

- 2-1．VJCCスタッフと日本人専門家のTORと責任権限を明記した組織機能図を策定する。
- 2-2．各課の年度実施計画と全体的な支出負担基準に基づき、プロジェクト目標達成に向けたVJCC年度予算計画を策定する。
- 2-3．VJCC運営管理に必要な人員配置計画と育成・研修（スキルアップ）計画を策定する。
- 2-4．活動2-1から2-3を統合したVJCC全体運営計画を策定し実施する。
- 2-5．VJCCによるビジネス人材育成に資する日本語コースと相互理解促進・図書館事業の運営・管理強化を支援する。
- 2-6．卒業生、民間セクター（日系企業を含む）、大学、政府機関とのネットワーキング活動を継続的に実施する。
- 2-7．VJCC全体運営計画に基づいた活動の進捗を定期的にモニタリングし報告書を作成する（半年に1度）。
- 2-8．活動2-7のモニタリング報告書を基礎に、VJCC全体運営計画の修正と実施上の改善を行う。
- 2-9．プロジェクト終了後のVJCCのミッション、運営上の方針と主要活動を検討・計画し、VJCC中期運営計画（5ヵ年）に取りまとめる。

## （3）投入（インプット）

### 日本側（総額6.3億円）

- （ア）長期専門家（チーフアドバイザー1名（ハノイ）、業務調整員2名（ハノイ、ホーチミン））
- （イ）短期専門家（ビジネスコース運営管理、ビジネスコース講師、必要に応じた特定の管理運営・技術課題にかかわる専門家）
- （ウ）本邦研修（VJCC関係者、FTU講師を含む講師人材、ビジネスコース（経営塾）参加者）
- （エ）在外事業強化費
- （オ）機材供与

### ベトナム側

#### カウンターパート人件費、施設・土地手配、その他（カウンターパートファンド）

- （ア）カウンターパート（所長：2名（ハノイ、ホーチミン）、ビジネスコース・マネージャー：2名、（ハノイ、ホーチミン）、日本語コース・マネージャー：2名（ハノイ、ホーチミン））

## （4）外部要因（満たされるべき外部条件）

### 1）成果（アウトプット）達成のための外部条件

- ・在ベトナムの日本企業と邦人がVJCCに対する支援を継続する。

### 2）プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・2020年までに工業国化をめざすベトナム政府の基本政策が継続する。
- ・VJCCが構築したビジネス人材育成機能をベトナム政府の関係省庁・機関が有効に活用す

る。

3) 上位目標達成のための外部条件

・ベトナムの工業化（経済発展）が順調に進む。

5. 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性

以下の理由により、妥当性は高いと見込まれる。

ベトナムでは2020年の工業国化・近代化を国家ビジョンとして掲げて市場経済化・国際経済統合を推進している。その中で、中小企業・裾野産業開発の促進と、それに必要な経営者・産業人材の育成が重要課題となっている。本プロジェクトはベトナムの市場経済化促進に資する人材育成及び日越相互理解促進の拠点づくりを行ったVJCCプロジェクト（フェーズ1及びフェーズ2）の成果と教訓を踏まえて、同国中小企業・裾野産業開発に資するビジネス人材育成とVJCCの自立発展可能な組織運営・管理体制強化を図ることをめざすものであり、同国の開発ニーズに合致している。また、わが国の対ベトナム国別援助計画では「ビジネス環境整備・民間セクター開発」を重点協力分野としており、裾野産業育成を含む民間セクター開発に向けた人材育成分野の支援を行うこととしている。ベトナムでは今後、工業セクターの一層の重層化・高度化に向けて、中小企業・裾野産業界における実践的な経営管理技術の習得や、産業・雇用情報の普及・啓蒙を通じた人材育成支援が急務であり、設定している成果と活動は十分な現地ニーズがあると推定される。これらを背景に、JICAの対ベトナム支援において、本プロジェクトは「中小企業・裾野産業開発プログラム」における産業人材育成分野での重要事業として位置付けられている。わが国（Japan International Cooperation Agency：JICA）は複数の市場経済移行国で日本センターの運営支援を行ってきており、十分な人的リソース、経験、技術的優位性を有している。さらに、ベトナムにおいて民間セクター開発を促進するための人材育成を行いながら、この分野の市場形成を図ることを直接実施するドナーは存在しない。

(2) 有効性

以下の理由により、有効性は高いと見込まれる。

プロジェクト目標であるVJCCの経営者人材育成拠点としての自立発展的な体制と機能の強化のためには、質の高いビジネスコースが提供されることと、右コースをVJCCが自立発展的に提供できるよう組織を強化することの2点が不可欠である。そこで、本プロジェクトでは、中小企業・裾野産業の中核人材を育成するビジネスコースが適切に運営・管理されること（成果1）及び将来にわたりVJCCが機能しえるため、VJCCスタッフによる自立的発展的な組織運営管理体制が強化されること（成果2）を両輪で進めていく。

なお、これまでのVJCCプロジェクトでの成果を受けて、カウンターパートである外国貿易大学（FTU）の上層部を含めたVJCC関係者のオーナーシップ・レベル、組織的・人的リソースと能力に即した成果と活動を設定しており、各成果の達成とそれに伴うプロジェクト目標の達成は十分可能であると考えられる。

(3) 効率性

以下の理由により、効率性は高いと見込まれる。

VJCCは過去10年間のフェーズ1及びフェーズ2の期間中に、組織体制と各事業活動の一定の基

盤を構築してきた。そのため、ポスト・フェーズ2である本プロジェクトでは、ビジネスコースの運営・管理強化とVJCC組織の運営管理体制強化の2つの分野に焦点を絞り、これまでの技術協力の蓄積と経験を活かしたプロジェクト運営が可能であり、人材、機材、予算面での日本側投入は低い水準に抑えることが可能である。また、ベトナム人所長によるベトナム側主導の運営実現をめざして自立的運営体制の強化を図っていくことから、本プロジェクト実施期間中に、在外事業強化費をはじめとする日本側投入規模を段階的に縮小して一層の効率化を図ることを検討・計画している。カウンターパートであるFTU及びVJCCのベトナム側人材は優秀かつオーナーシップ意識の高い人材が多く、日本人専門家との共同作業や技術移転はこれまで比較的、効果的・効率的に実施されてきた。したがって、ベトナム側、日本側双方の投入に見合った水準の成果が発現することが期待される。

#### (4) インパクト

正のインパクトが以下のとおり見込まれる。

本プロジェクトの実施により、ベトナムにおける 中小企業・裾野産業を担う経営者人材の育成、 実践的な経営管理能力を有する若年層産業人材の育成、 ベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織の将来的な形成、への寄与が期待される。本プロジェクトで支援・強化する経営塾を中心とした高付加価値のビジネスコース運営を自立発展的に継続する体制がVJCCに構築され、将来的にVJCCのビジネスコース修了生が中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織の中心的役割を果たすようになれば、ベトナムの中小企業・裾野産業開発の促進に寄与する大きな正のインパクトが期待できる。加えて、本プロジェクトではビジネスコースにおいて現地講師人材をより積極的に育成し、VJCCの技術的自立発展性を高めながら本事業による中期的インパクトの拡大を図るものとしている。現時点で、ビジネス人材育成分野における制度的・組織的能力の強化を図る類似の活動を行っている公的機関はベトナム国内には存在しないことから、プロジェクト目標の達成を通じて、ベトナムの大学、民間人材研修機関、産業組織等の民間セクター開発促進にかかわる官民の関連組織の能力向上に中期的に寄与することができれば、同国の社会経済に与える正のインパクトはより大きくなることが期待される。また、本プロジェクトは地方部を中心とするベトナムの貧困削減に直接寄与することを狙うものではないが、ビジネス分野における研修実施を通じて民間人材の能力強化と雇用機会の促進を図り、貧困削減に向けて間接的な正のインパクトを与えることが期待される。

#### (5) 自立発展性

以下の理由により、自立発展性は高いと見込まれる。

これまでの協力を通じてVJCCの組織的基盤と基礎的な運営実施能力は整備されており、日常的な運営における技術的自立発展性も確保されつつある。本プロジェクトでは、中小企業・裾野産業開発に焦点を当てたビジネス人材育成の新たな側面の強化と、組織の運営管理体制面と財務的自立発展性の強化にかかわる未解決の中期的課題を特に取り組むべきものとして、これらの強化にかかわる具体的な活動と達成すべき成果を設定している。特に組織面の自立発展については、フェーズ2までは、ベトナム側・日本側との共同所長体制でVJCCが運営されていたものを、本プロジェクト開始時にはベトナム側所長体制に移行することで、よりベトナム側主体によるVJCCの組織・事業運営を想定している。また、ビジネスコースの実施においても、FTU

経営管理学部や現地企業との連携を強化することによって段階的に現地講師の参加割合を増加させ、プロジェクト終了時にはビジネスコースの70%以上が現地講師によって実施されることを指標として設定している。

このようにプロジェクト開始時点から自立発展を見据えた計画がなされており、中期的な講師・スタッフの人材育成計画の策定・運用や、財務的自立発展性確保を含めた戦略的な事業計画策定・運用等を通じ、終了時までにかんがみの自立発展性が確保されることが期待される。ただし、「日本センター」設立の経緯及び期待される役割にかんがみ、ベトナム側単独でのVJCCの財務的自立発展性を確保することは非常に難しいことを十分に認識しつつ、現実的かつ妥当な財務的自立発展性のレベル設定を踏まえた活動が重要となる。

#### 6．貧困・ジェンダー・環境等への配慮

特になし。

#### 7．過去の類似案件からの教訓の活用

VJCCプロジェクトフェーズ2では、2008年5月以降、学長を含めたFTU幹部と在ベトナム日本国大使館、JICAベトナム事務所、VJCCプロジェクト日本側関係者の参加によるワーキング・グループ(WG)会合が11回にわたり開催された。この会合を通じて、FTU幹部と日本側関係者との関係を強化することができ、それがプロジェクトの成功要因になった。これを踏まえ、本プロジェクトの実施においても、プロジェクトの活動にFTUの学部と連携した活動を盛り込むことによって、FTU側との一層の関係強化を図っている。

#### 8．今後の評価計画

2012年8月頃 中間レビュー

2014年2月頃 終了時評価

2017年 事後評価(予定)

# 第1章 事前調査の概要

## 1 - 1 事前調査団派遣の経緯

### (1) 案件の背景

2007年のWTO加盟による国際競争力強化の必要性や、2015年のASEAN域内関税の完全撤廃などを見据え、2020年に工業国化をめざすベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）にとって、外資主導による輸出加工型構造を変革し、自国の裾野産業の育成・拡大を図ることは喫緊の課題となっている。また、2008年には投資環境整備のための「日越共同イニシアティブ・フェーズ3」が立ちあげられ、日越両国の官民による裾野産業育成のための取り組みが進行中である。

わが国はアジアの市場経済化移行国を対象として、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに、日本の「顔の見える協力」を実現する拠点として、これまでベトナム、ラオス、カンボジア、モンゴル、ウズベキスタン、カザフスタン、ウクライナに「日本センター」を開設し、各国で特徴ある事業を展開している。

わが国とベトナムの両政府は2000年に、外国貿易大学（FTU）をカウンターパート機関として「ベトナム日本人材協力センター（VJCC）プロジェクト」を実施することで合意し、「ビジネスにかかわる実務人材育成を通じたベトナムの市場経済化促進」と「日本・ベトナム間の交流・協力関係の促進」という機能を持つVJCCの建設を支援するとともに、同施設を活用して2000年から技術協力プロジェクトを実施してきた。無償資金協力によるVJCC施設は2002年3月にハノイ、5月にホーチミン市に完成し、プロジェクト活動が本格化した。その後、フェーズ2が2005年5月から2010年8月までの5年間で計画され、現在実施中である。2010年1月に実施されたフェーズ2の終了時評価調査では、設定したプロジェクト目標をおおむね達成する見込みであり、VJCCが市場経済化を促進する人材育成に資する事業活動と管理運営の両面での基盤を形成していることが確認された。他方で、上記のような急速に変化する国際環境に対応するために、これまでの実績と成果を踏まえ、さらにベトナム産業界を牽引する総合的なビジネス人材育成に取り組む必要性が生じている。

本プロジェクトは、これらの背景を受けて、この10年間の人材育成・交流拠点としてのVJCC構築の実績を踏まえ、VJCCにおけるビジネス人材育成を目的としてベトナム政府から要請されたポスト・フェーズ2にあたるプロジェクトである。

## 1 - 2 派遣の概要

### 1 - 2 - 1 第1次調査（事前調査）の概要（2010年3月）

#### (1) 派遣の目的

- ・別途派遣する実施協議調査団に先立ち、現地関係機関との協議を通じて必要な情報を収集し、PDM案、PO案、5項目評価案を作成する。
- ・プロジェクトの運営体制、費用分担、VJCCの組織体制等に関する検討を行い、方針案を作成する。

## (2) 団員構成

担当分野	氏名	所属
団長・総括	伏見 勝利	JICA公共政策部 日本センター課長
評価計画	岩瀬 信久	有限会社 アイエムジー
協力企画	大久保 美穂	JICA公共政策部 日本センター課

## (3) 調査日程

	日付	曜日	伏見課長、大久保	岩瀬
1	3/3	水		成田 17:50 発→ハノイ着 22:10 (JL751)
2	3/4	木		9:00 JICA 事務所での打合せ 11:00-12:00 調査方針に関する小樋山所長との打合せ 14:00 Global Management Laboratory Vietnam, General Director 八谷氏との意見交換 16:00-18:00 個別面談
3	3/5	金		プロジェクト関係者との個別面談
4	3/6	土		資料整理
5	3/7	日	成田 10:30 発→ホーチミン 14:55 着 (JL5133)	ハノイ発 13:30→ホーチミン着 15:30 (VN219)
6	3/8	月	9:00-10:00 VJCC-HCMC での打合せ 10:00-12:00 専門家との個別面談	同左
			13:30 HCMC 日本商工会での意見交換 14:00 JETRO での意見交換 15:00 HCMC 総領事館での意見交換	13:00-16:00 C/P、スタッフとの個別面談
7	3/9	火	8:30-12:00 ワークショップ VJCC-HCMC (PDM の概略 (活動、成果、目標の内容・論理構成) にかかわる全員での議論 12:00-16:00 PDM 案、PO 案修正 ホーチミン発 18:00→ハノイ着 20:00 (VN780)	
8	3/10	水	9:00-10:00 JICA 事務所での打合せ 14:00 MPI 中小企業庁次長 Mr. Hieu との意見交換	
9	3/11	木	9:00 ハノイ工業大・SV の方々との意見交換 PM FTU 経営管理学部、日本語学科との意見交換	
10	3/12	金	ワークショップ VJCC-Hanoi	
			15:00 大使館での意見交換 16:30 JICA 事務所報告 【岩瀬・大久保】ハノイ発 23:55→成田着 06:45 (JAL752)	
11	3/13	土	【伏見課長のみ】ハノイ発 10:40→バンコク着 12:30 (TG561)、バンコク発 17:45→アルマティ着 00:35 (KC932)	



1 - 2 - 2 第2次調査（実施協議調査）の概要（2010年5月）

(1) 派遣の目的

- ・ 前回の調査で整理したPDM、PO案に基づくフェーズ2の案件枠組みについて、C/P機関（外国貿易大学）及び関係省庁、並びにプロジェクト関係者（VJCC C/P及び主要スタッフ）との間で協議・修正し、合意を得る。
- ・ 案件の運営体制、費用分担等について、調査団方針に基づきC/P機関及びC/P監督機関と協議し合意を得る。
- ・ 上記諸点に基づく5項目評価を行い、日本側及びベトナム側関係者に説明する。
- ・ 以上の協議結果を、ミニッツとして取りまとめ（別添としてR/D案、5項目評価案）、ベトナム側関係者と署名する。

(2) 団員構成

担当分野	氏名	所属
総括	伏見 勝利	JICA公共政策部 日本センター課長

(3) 調査日程

	日付	曜日	時間	伏見課長	宿泊
1	5/15	土		アルマティ（5/6～5/15 カザフ出張）	アルマティ
2	5/16	日		アルマティ発 08:10→バンコク着 16:30（KC931） バンコク発 17:50→ハノイ着 19:40（TG564）	ハノイ
3	5/17	月	AM	事務所、プロジェクトとの打合せ	ハノイ
			PM	14:00-15:30 FTU との協議 ・ PDM 案、PO 案の説明 ・ 実施体制の確認	
4	5/18	火	AM	教育省、計画投資省との協議	機内泊
			PM	MM 署名 ハノイ発 23:30→成田着 06:55（JL752）	
5	5/19	水		成田着	

## 第2章 事前調査結果

### 2-1 プロジェクトの戦略と計画

#### (1) ベトナムにおけるビジネス人材育成の課題と本プロジェクトの背景

ベトナムは1990年代に入り、ドイモイ政策と対外開放政策の下で、市場経済化と民間セクター開発の促進、外国直接投資の誘致を図ってきた。近年、日系企業を始めとする外国直接投資の増加や、それに伴う工業セクター構造の重層化が徐々に進み始めているものの、市場経済化と民間セクター開発を促進するための人材育成は過去から現在までの継続的な重要課題となっている。

このような背景の下で、わが国とベトナムの両政府は2000年に、FTUをカウンターパート機関としてVJCCプロジェクトを実施することで合意した。VJCCプロジェクトは人材育成を主要目標として、2000年9月から5年間の計画でハノイ及びホーチミン市の2カ所で開始され、その後、無償資金協力によるVJCCの施設が2002年3月にハノイ、5月にホーチミン市に完成して活動が本格化した。VJCCプロジェクトは「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進」の3本柱の事業の形成・強化に高い成果をあげたことが確認されたことから、ベトナム政府は同フェーズ2の実施をわが国に要請し、2005年9月から5年間の計画で現在、これを実施中である。2010年8月の終了を予定する同フェーズ2では、ベトナムの市場経済における競争力の強化及び日越両国の相互理解の促進に資する、質の高い各種コースやセミナーを提供するセンターとしての実施体制が強化され、VJCCがアセアン諸国の日本センター間の連携拠点としての機能を構築することを目標としている。本プロジェクトはこの10年間の人材育成・交流拠点としてのVJCC構築の実績を踏まえ、ビジネス人材育成強化を目的としてベトナム政府から要請されたポスト・フェーズ2にあたるプロジェクトである。

表2-1 ベトナムの主要社会・経済指標

	1997	2005	2006	2007	2007年 地域平均値
人口(百万人)	75.5	83.1	84.1	85.2	1,917
人口増加率(%)	1.5%	1.3%	1.2%	1.2%	0.8%
実質GDP成長率(%)	8.2%	8.4%	8.2%	8.5%	11.4%
農業(%)	4.3%	4.0%	3.7%	3.4%	3.7%
工業(%)	12.6%	10.7%	10.4%	10.6%	12.7%
サービス業(%)	7.2%	8.5%	8.3%	8.7%	11.9%
産業構造(対GDP比)(%)	-	-	-	-	-
農業(%)	25.8%	21.0%	20.4%	20.3%	11.8%
工業(%)	32.1%	41.0%	41.5%	41.6%	47.0%
サービス業(%)	42.2%	38.0%	38.1%	38.1%	41.2%
1人当名目GNI(US\$/人)	340	620	690	770	2,148
消費者物価上昇率(%)	3.2%	8.3%	7.4%	8.3%	-
経常収支比率(対GDP、%)	-5.7%	-1.1%	-0.3%	-10.2%	-
為替レート(ドン/\$)	11,683	15,859	15,994	16,105	-

出所：「主要指標一覧 [ベトナム]」JICA

## (2) ベトナムの開発政策（中小企業・裾野産業開発政策）と本プロジェクトの位置付け

ベトナム政府は、2020年の工業国化・近代化を国家ビジョンとして掲げ、市場経済化・国際経済統合を推進している。その中で、近年では計画投資省傘下の中小企業庁や商工省を中心に中小企業・裾野産業開発政策の強化を進めている。国営企業改革を通じて、民間セクターの規模は製造業、サービス業ともに大幅に拡大し、GDP比45.9%、全雇用に占める比率は87.5%に達している。そのうち中小企業は企業数ベースで94.6%（2007年）、全雇用の53.3%を占めており、うち製造業においては全雇用の91.9%を占め、中小企業の発展は持続可能な経済成長のための最重要課題となっている。中小企業の地域分布を見ると、64省市のうち全登録企業の55%（2007年）が、ホーチミン市、ハノイ市、ハイフォン市の3大都市圏に集中しているため、都市部における中小企業開発が重要である。また、裾野産業の振興にあたっては外資系アセンブラと地場企業の間位置して部品のサプライチェーンを構成し、技術の普及にあたっての触媒的役割を果たす外資系サプライヤ（日本の中小企業等）の存在が重要となるが、ベトナムにおいてはこれらが大幅に不足している。さらに、ベトナムの労働人口は総人口の63%を占めるが、そのうち大学、職業訓練校等で一定の訓練を受けた労働者は25%（2005年）にとどまっており、中間管理職や技術系管理者、熟練労働者の絶対数が不足している。また、質の面でも、産業界のニーズに合わない教育・訓練カリキュラム、教官の知識不足等の問題が指摘されている。このように、ベトナムでは、2020年の工業国化に向けた工業構造の重層化・高度化が重要になっているものの、これを促進するための知識や経営・管理技術のノウハウを有する人材の不足が大きな課題となっている。

2010年1月に実施されたVJCCプロジェクト（フェーズ2）の終了時評価調査では、設定したプロジェクト目標をおおむね達成する見込みであり、VJCCが市場経済化を促進する人材育成に資する事業活動と管理運営の両面での基盤を形成していることが確認された。その一方、2008年5月以降のベトナム側と日本側関係者による11回にわたるワーキング・グループ（WG）会合での議論を通じて醸成された将来的なVJCCの方向性にかかわる共通認識の下で、フェーズ2終了後はハノイとホーチミン市の両VJCC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を前提に、フェーズ2終了までにその移行に向けた運営体制整備を図る必要性、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、人員計画等）を予め策定する必要性、VJCCの財務的自立発展性確保のためにフェーズ2終了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こと等が提言として指摘された。

以上のようなベトナムの開発政策とVJCCにかかわる課題を背景として、本プロジェクトはベトナムの民間セクター開発に資する人材育成の拠点づくりを行ったVJCCプロジェクト（フェーズ1及びフェーズ2）の成功と教訓を踏まえて、VJCCの同国民間セクター開発、特に中小業・裾野産業開発への一層の寄与と自立発展可能な組織強化を図ることをめざすものとして位置付けられる。

## (3) わが国及びJICAの援助方針上の位置付け

わが国の対ベトナム別援助計画（2009年7月）ではベトナムの「低所得国からの脱却（2010年目標）を経た工業国化（2020年目標）を支援」することを、めざすべき3つの開発目標（上位目標）の1つとして掲げている。それに基づき、対越援助4本柱の一つとして「経済成長促進・国際競争力強化」を位置付け、「ビジネス環境整備・民間セクター開発」を重点協力分野としてい

る。この中で、わが国を含む外資企業、地場企業による積極的な投資を下支えし、安定的な企業経営を可能とするビジネス環境の整備、今後の経済発展の原動力となるべき民間セクターの開発（裾野産業育成を含む）に向けて制度整備、人材育成（技術者、経営者等の産業人材育成）を含む支援を行うこととしている。

上記を背景として、JICAは対ベトナム「中小企業・裾野産業開発協力プログラム」を策定し、上記課題に対して「政策・制度改善」、「産業人材育成」、「金融アクセス改善」、「技術・経営ノウハウ強化」の4つの側面（プログラムにおける成果）における協力を実施していく方針である。本プロジェクトは中小企業・裾野産業開発協力プログラムにおける「産業人材育成」と「技術・経営ノウハウ強化（企業向けビジネスコース運営支援）」の重要事業として位置付けられる（図2-1参照）。

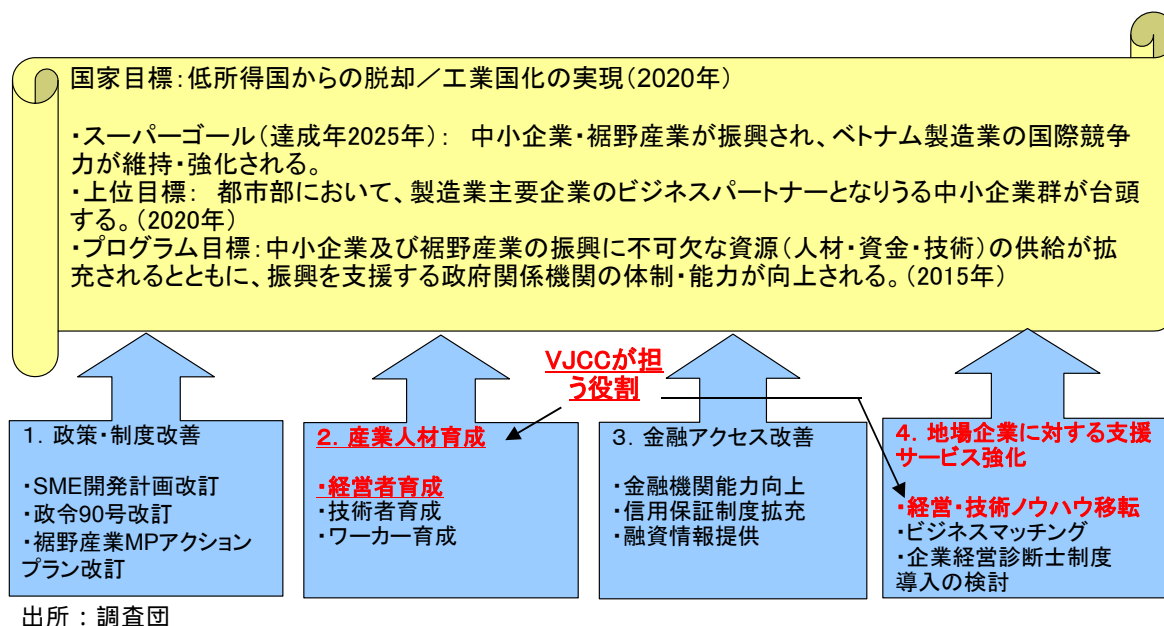


図2-1 JICA「中小企業・裾野産業開発協力プログラム」での本プロジェクトの位置付け

#### (4) これまでのVJCC事業協力と本プロジェクトの位置付け

本プロジェクトのカウンターパート機関は教育訓練省傘下のFTUであり、FTUハノイ本校とホーチミン市分校の構内にそれぞれ立地するVJCC(ハノイとホーチミン市内の2カ所)が具体的な技術移転先となる。過去10年間のVJCCプロジェクトでは「市場経済化促進のための人材育成と日越間の相互理解・協力関係促進のための拠点」としてのVJCCの機能・組織体制・運営管理能力の整備・確立を主眼とした協力を、VJCCが実施するビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業・図書館運営の3事業すべての分野において実施してきた。しかし、過去10年間のベトナムの経済・社会の発展とVJCCの運営基盤の確立・強化を受けて、VJCCに対するJICA技術協力プロジェクトを巡る環境要因は以下のように変化している。

##### (a) 内部環境の変化

所長や各課マネージャーを含めたVJCCスタッフの基礎的運営管理能力が形成されたことで、VJCCの実施する全ての事業・運営管理領域に対する支援は不要になってきている。

フェーズ1開始後のビジネスコース修了生が1万6千名を超え、日本語コース修了生も4,600名以上にのぼるなど、実践的かつ質の高いビジネス研修機関としてのVJCCの評判（ブランドイメージ）が確立されてきている。

VJCCビジネスコースではフェーズ1以降、製造業の現場における生産性・品質向上等を含めた実践的な経営管理技術にかかわる研修コースの提供とその運営管理能力の形成・強化に注力してきたが、MBAコース等の高等教育分野でのアカデミックな研修コース提供に興味を有していたFTU幹部との間で、VJCCの存在意義や事業のあり方に関して考え方の相違や共通認識に欠けるという問題点が、フェーズ2の途中まで指摘されてきた。これを受けて、2008年5月以降、学長を含めたFTU幹部と在ベトナム日本国大使館、JICAベトナム事務所、VJCCプロジェクト日本側関係者（長期専門家）が参加したワーキング・グループ（WG）会合が11回にわたり開催され、VJCCの現在と将来（ポスト・フェーズ2）にわたる存在意義と事業のあり方について共通認識が形成され、JICA技術協力プロジェクトとFTUとの間に「Win-Win関係」強化に向けた対話環境が確立・改善されてきている。

#### （b）外部環境の変化

1人あたりGNIが2000年の390USドルから2007年に770USドル、2008年には910USドルにまで上昇し、ベトナム進出日系企業が2000年の327社から2009年には827社に増加するなど、市場経済移行国から「2020年の工業国化」に向けて、ベトナムの経済・社会発展がより重層的・複合的な段階に移行しつつある。

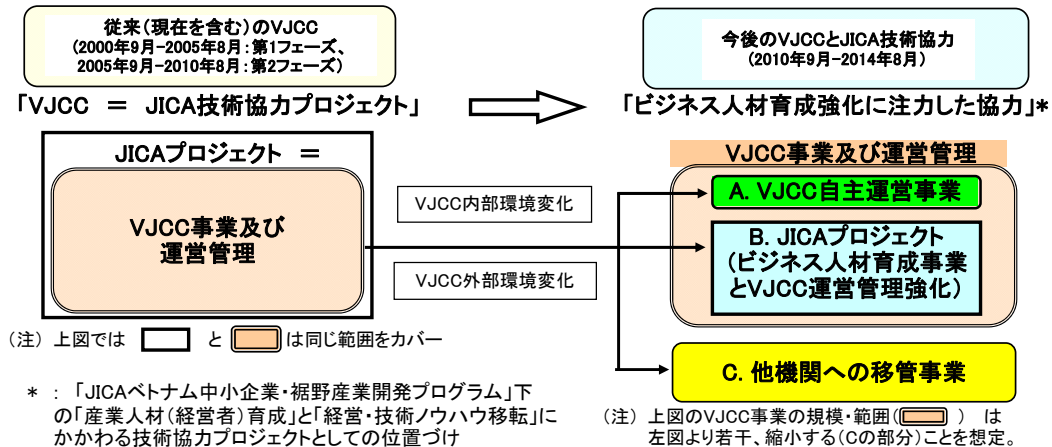
1995年から2001年にかけて実施されたJICA「ベトナム国市場経済化支援開発政策調査」以来、同国の市場経済化・民間セクター開発支援を継続的に実施してきたJICAの対ベトナム支援の枠組みの中で今般、「中小企業・裾野産業開発プログラム」が策定され、VJCCが産業人材育成、特に経営者育成の面で中心的な役割を果たすべきことがより明確化されてきている。

2000年以来、実質的に日越相互理解促進にかかわるベトナムでの唯一の拠点（基礎インフラ）として、日本語コースや相互理解促進事業も実施してきたVJCCであるが、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」（ハノイ）の開設によって、これらの事業を順次、移管することとなり、関連するわが国関係機関とのより適切な業務分担・補完関係の構築が可能になってきている。

上記の状況を踏まえて、VJCCへの日本語シニア・ボランティア（SV）の派遣が決定し、VJCCに対するJICA技術協力の範囲に関して、より「選択と集中」を可能にする環境が整ってきている。

以上の認識を背景に、本プロジェクトではVJCCを巡る内部環境と外部環境の変化への柔軟な対応を図りながら、VJCCが保有する強みを活かしつつ、ベトナムが直面する開発課題の解決に向けてVJCCの一層の能力向上を図ることをめざす。すなわち、「VJCC事業及び運営管理全般の構築と強化」に主眼を置いたこれまでの技術協力のあり方（VJCC = JICA技術協力プロジェクト）から、「基盤が整備されたVJCCの事業及び運営管理全般の中から、ビジネス人材育成事業とVJCC運営管理強化に焦点を絞った協力」を行うことで、「VJCCをベトナムの民間セ

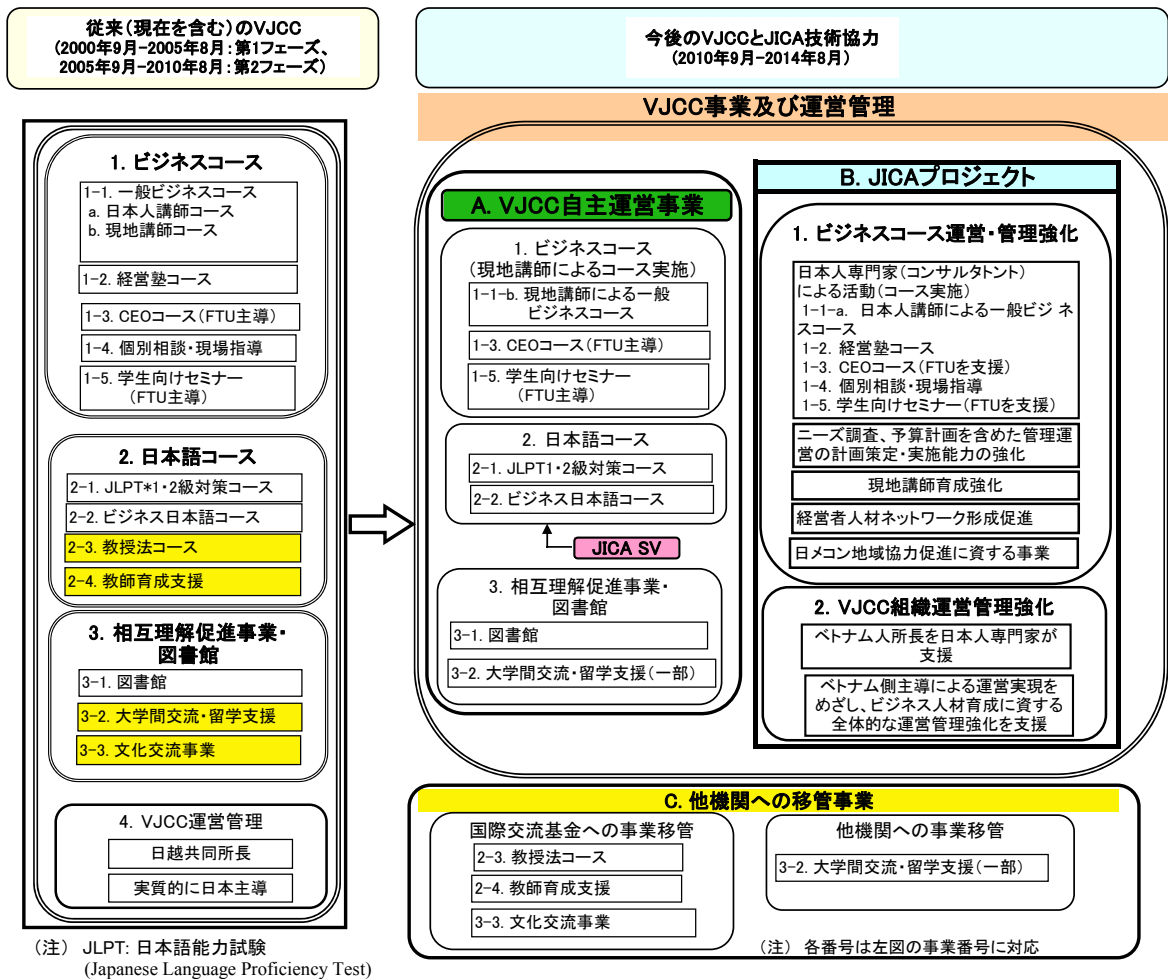
クター開発、特に中小企業・裾野産業開発を促進するための人材育成の拠点として自立発展できる組織（サービス提供機関）に育て上げる」ことを主要目標とする。一方、これまで技術協力の対象だった日本語コースと相互理解促進事業・図書館運営については、環境要因の変化を踏まえて、VJCC自主運営事業としてVJCCが継続実施するか、他機関への移管事業としてVJCCから切り離すこととなる（図2-2及び3を参照）。



今後の「転換」を誘発する主要な環境変化	
VJCC内部環境の変化	外部環境の変化
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. VJCCスタッフの基礎的運営管理能力の形成</li> <li>2. 実践的なビジネス研修機関および日越交流・相互理解促進インフラとしてのVJCCの評判確立</li> <li>3. FTUとのWin-Win関係強化に向けた対話環境の確立・改善</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市場経済移行過程から、「2020年までの工業国化」に向けたベトナム経済・社会発展段階の進化</li> <li>2. 中小企業・裾野産業開発支援の重要性増加(JICAプログラムの明確化)</li> <li>3. 国際交流基金「ベトナム日本文化交流センター」の開設(2008年3月)</li> <li>4. VJCCへのJICAシニアボランティア(SV:日本語)新規派遣</li> </ol>

出所：調査団

図2-2 VJCCプロジェクトの今後の転換のポイント(概要)



出所：調査団

図2-3 VJCCプロジェクトの今後の転換のポイント(詳細：協力範囲の選択と集中)

## 2-2 プロジェクトの実施体制

### (1) カウンターパート機関の能力

本プロジェクトのカウンターパート(実施)機関は教育訓練省傘下の外国貿易大学(FTU)である。FTUはベトナム随一の文科系大学であり、これまでにわが国の無償資金協力により同大学構内に建設されたVJCC建物の維持・管理とともに、ベトナム日本人材協力センタープロジェクトのフェーズ1及びフェーズ2におけるカウンターパート(実施)機関としてプロジェクト遂行を行ってきており、その実施能力に問題は無い。現在、VJCCハノイ所長をはじめとする6名のFTU教官が専任または兼任のC/Pとして配置されている。本プロジェクトでは、ハノイとホーチミン市の両所長をはじめ、6名のC/P配置が計画されている。フェーズ2終了時評価調査でも指摘されているが、FTU側のVJCCプロジェクトに対するオーナーシップが弱く、ベトナム側所長が配置されない等の問題がこれまでにあったが、本プロジェクトでは日越共同所長体制からベトナム人所長による運営に移行するため、本プロジェクト開始までに、オーナーシップの高い専任のベトナム人所長がハノイ、ホーチミン市の双方に配置されることが重要な要件となる。一方、本件C/PやVJCCスタッフには有能な人材が多く、日本での留学や研修の経験を有する者も多く、プロジェクト実施にあたっての相手国側人材の面での大きな問題は無いと考えられる。

## (2) 人的リソース確保の可能性

わが国（JICA）は、世界各国での日本センター運営支援やビジネス人材育成案件を実施してきたおり、十分な人的リソース、経験、技術的優位性を有している。また、本プロジェクトは過去10年間のVJCCプロジェクトでの日本側ノウハウと経験の蓄積を活用できることから、日本側の人的リソース確保の点で特段の問題は発生しないと判断される。

## (3) 実施体制

本プロジェクトでは、実施機関であるFTU付属のハノイとホーチミン市のVJCCにおいて、VJCC所長をはじめとするC/P、VJCCスタッフと日本人専門家が日々の共同作業を行いながら、事業活動の実施を通じた技術移転を行う。また、プロジェクト全体の進捗についてモニタリングを行うとともに、課題の分析や解決の方向性について議論を行い、必要に応じた助言を行うステアリング・コミッティーを設置する。

### (a) ステアリング・コミッティー（Steering Committee）

#### 機能：

R/Dに添付された詳細作業計画（Plan of Operation：PO）に沿って策定されるVJCC年度計画を承認する。

VJCC運営管理全般の状況をレビューし、主要課題解決のための方法や手段について検討する。

PDMとPOに基づいて、プロジェクトの全体的な進捗をレビューして、目標達成度合いについて評価する。

なお、最低限、年に1度の開催とし、その他に必要なに応じて開催する。

議長： FTU学長

メンバー： FTU学長  
教育訓練省の代表  
計画投資省の代表  
JICAベトナム事務所所長  
VJCC所長（ハノイ、ホーチミン市）  
日本人チーフアドバイザー（ハノイ、ホーチミン市）

オブザーバー： 日本大使館の代表

## 2 - 3 プロジェクトの基本計画

プロジェクト基本計画の要約であるプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を付属資料1に、詳細活動計画（暫定版PO：Tentative Plan of Operation）を付属資料2に示す。なお、PDM、POについては、本プロジェクトの第1回ステアリング・コミッティーにおいて協議・承認される予定である。

### (1) 上位目標

本プロジェクトの上位目標は「ベトナムの工業化を牽引する経営者人材がVJCCにより継続的



に育成される。」である。この上位目標については「1. 民間セクターで活躍するVJCCビジネスコース卒業生数が2018年に13,000名<sup>1</sup>を超える。」「2. 2018年までにベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織が形成され、20名以上のVJCC（経営塾）卒業生が中心的役割を果たしている。」という2つの指標によって確認されることとする。上位目標を達成するためには、確立・向上したVJCCの事業活動と運営管理にかかわる組織的な仕組みと能力をベトナム側が自立的に向上・発展・拡大させるとともに、VJCCが構築したビジネス人材育成機能をベトナム政府の関係省庁・機関が有効に活用することが肝要である。また、その前提として、2020年までに工業国化をめざすベトナム政府の基本政策が継続し、ベトナムの経済発展が順調に進むことも重要な外部条件となる。

## (2) プロジェクト目標

上述したようにプロジェクトの上位目標はVJCCが中長期的に自立発展することでその継続的活動を通してベトナムの工業化を牽引する経営者人材育成が促進されることである。これを踏まえて、2010年9月から4年間の本プロジェクトにおけるプロジェクト目標を「ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としてのVJCCの自立発展的な体制と機能が強化される。」と設定する。この目標達成の水準を図る指標として以下の3つを設定する<sup>2</sup>。

2014年3月末までに策定される2014年度VJCC管理運営計画で、経営塾・CEOコースを中心とする実施可能な事業・予算・人員計画が明確になる。

2014年3月末までに策定される2014年度予算計画でVJCC支出の75%以上が自己収入によってカバーされることが明確になる。

2014年3月末までに、プロジェクト終了後の自立発展性のあるVJCC中期管理運営計画(5ヵ年)がベトナム側のイニシアティブにより策定されている。

## (3) 成果

本プロジェクトでは、上記のプロジェクト目標を達成するために以下の2つの具体的成果が実現することを目標とする。

中小企業・裾野産業の中核人材育成に資する効果的なビジネスコースの運営・管理が行われる。

VJCCスタッフ<sup>3</sup>による自立発展的な組織運営管理体制が構築される。

プロジェクトの成果の達成を図る指標としては以下のものを設定する。

1-1. 経営塾・CEOコースが毎年、実施され、卒業生数がプロジェクト終了までに80名以上となる。

1-2. 経営塾・CEOコース卒業生の満足度と経営改善状況（売上高・利益率）

1-3. 一般ビジネスコースの応募状況、参加者数、満足度（ハノイ、HCMC別）

<sup>1</sup> 上位目標の指標における具体的な数値目標については、調査団派遣後、関係者間での協議を踏まえ設定された。

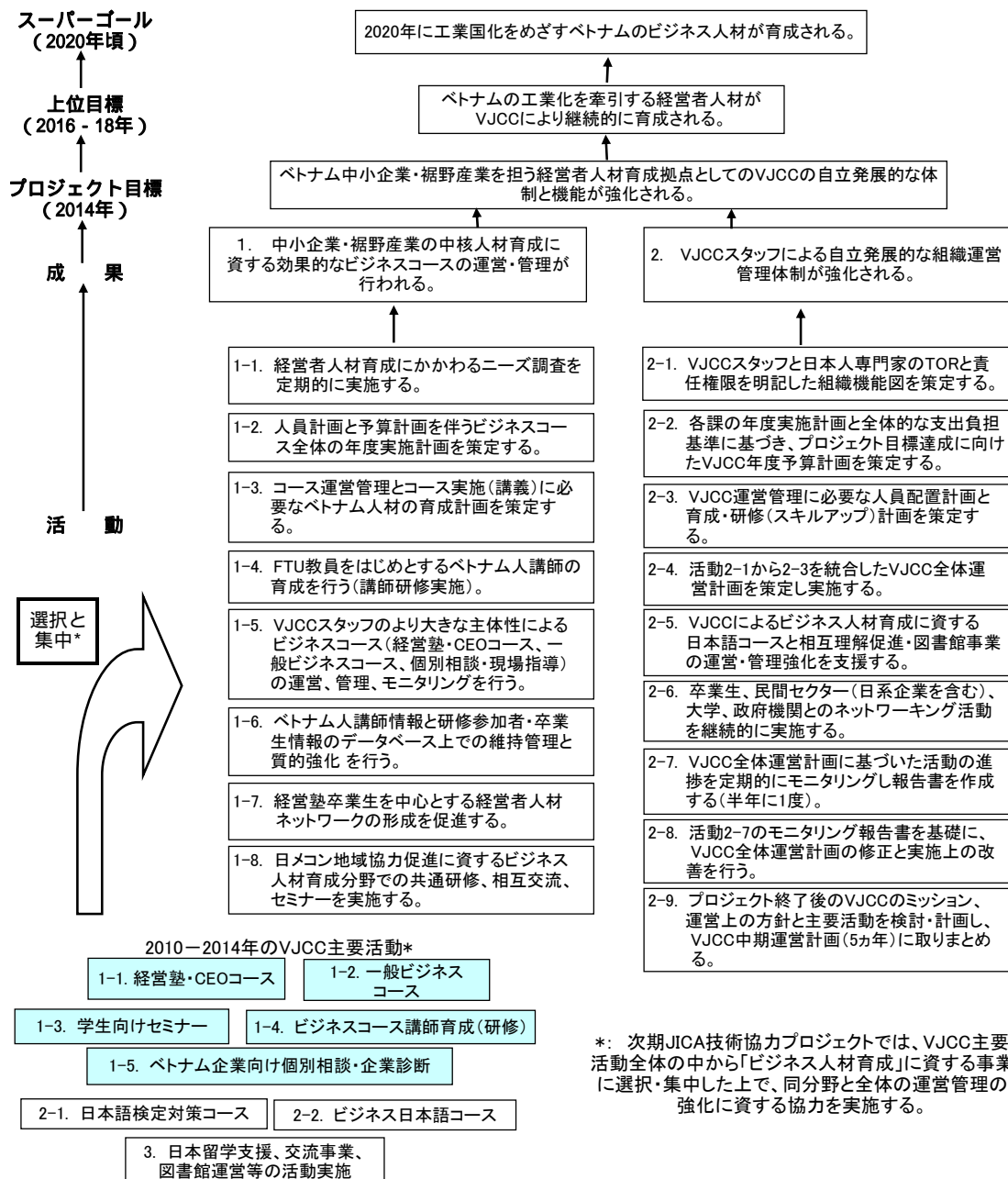
<sup>2</sup> 本項及びPDMに記述する「プロジェクト目標及び成果にかかわる指標」については、調査時にプロジェクト目標の文言とともにVJCCの日本人関係者（長期専門家）との協議で議論の上、一定の合意を得たものである。ただし、具体的な数値目標については、調査団派遣後、関係者間での協議を踏まえ設定された。

<sup>3</sup> VJCCスタッフとは、所長、マネージャー、一般スタッフを含めたVJCCのベトナム人関係者全員を意味する。

- 1-4．個別相談・現場指導サービスの満足度と経営改善状況（売上高・利益率、ハノイ、HCMC別）
- 1-5．育成された現地講師が6分野、10人以上となる（ハノイ、HCMC別）。
- 1-6．現地講師による講義時間比率が継続的に上昇する（ハノイ、HCMC別：経営塾コース20%以上、一般ビジネスコース70%以上）。
- 1-7．毎年、策定されるビジネスコースの体系的な年度管実施計画の内容と改善状況
  
- 2-1．毎年、策定される組織機能図の内容と改善状況（ハノイ、HCMC別）
- 2-2．策定される年度予算計画が毎年、精緻化される（ハノイ、HCMC別）。
- 2-3．策定される年度実施管計画が毎年、詳細化・体系化されていく（ハノイ、HCMC別）。
- 2-4．VJCCスタッフに対する研修が恒常的に実施され、アンケートによる参加者の満足度が平均して80%を超える。
- 2-5．ネットワーキング活動と様々な組織との具体的な協働プログラムが継続的に増加する。
- 2-6．プロジェクト終了時まで、VJCCスタッフのみでVJCCの計画・運営・管理が行えるようになる。

#### （4）活動

（3）で記述した成果を実現するために、プロジェクト期間中の具体的な活動は各成果項目に対応して「1．ビジネスコース運営・管理強化」、「2．VJCCスタッフによる自立発展的な組織運営管理体制の構築」の2つの分野で実施する。なお、各分野における事業活動及び運営管理上のポイントと実施上の留意点は以下のとおりである。（各分野の活動項目については図2-4を参照。）



出所：調査団

図2-4 プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標、成果、活動

### ビジネスコース運営・管理強化

(a) 現行フェーズ2の終盤(2009年以降)に企画・運営されてきた製造業の経営者を対象とする「経営塾」とFTUが主体的に実施する若年経営者層を対象とする「CEOコース」の2つを軸として、一般ビジネスコース、個別相談・現場指導、学生向けセミナー等の各研修及びサービスを継続する。本プロジェクトはJICA中小企業・裾野産業開発プログラムにおける産業人材育成分野の中核事業との位置付けにあることから、中小企業・裾野産業開発に資するコースターゲットの一層の明確化と絞込み、現地講師人材の確保・育成、上記JICAプログラム下の他のJICA案件との連携強化(特にプロジェクト後期において)等を通じた機能強化を図る。特に、個別相談・現場指導につい

ては当面、VJCCによる実施を継続するものの、JICA中小企業・裾野産業開発プログラム下の他事業の形成・進捗状況を見ながら、可能であればJICA他事業への移管を順次、行ってプログラム全体での効果的な連携・補完を模索していくものとする。また、ベトナムの発展段階の進行に伴い、BDS（Business Development Services）の一つである民間ビジネス研修機関が増加傾向にあると見られることから、これらの実態を把握しつつ民業圧迫でなく「BDS市場形成促進」のためのODAとしてのビジネス人材育成プロジェクトとなるよう、コース内容と受講対象者の設計に留意していく必要がある。

- (b) 現地講師人材の確保・育成については、VJCCの既存の人的・組織的ネットワークを活かしながら、FTU経営管理学部、政府関連機関、民間産業組織や民間ビジネス研修機関等とのより積極的な情報交換、マーケティング活動を行って、人材の発掘・育成とVJCC人材データベースへの登録・活用を行うことで、「ベトナム側人材の主体性と活用を伴ったビジネスコースの運営・管理を強化」することをめざす。
- (c) そのために、リストアップされた講師人材候補に対する計画的な「講師研修(Training of Trainers：TOT)」を企画・運営するとともに、ビジネスコース卒業生のデータ整備や同窓会等の情報交換機会の増加等を通じたフォローアップ活動を強化する。
- (d) 上記(b)と(c)の前提として、コース運営管理とコース実施(講義)を担当するベトナム人材の育成計画を毎年、策定した上で実施し、その結果をレビューして改善策を次年度計画に反映して策定するというPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルを確立することをめざす。その際、講師人材だけでなく、コース運営管理を担当するVJCCスタッフについても本邦研修を含めた一定の研修やスキルアップのプログラムを検討する必要がある。
- (e) 上記(c)のビジネスコース卒業生に対するフォローアップ活動強化の延長線上に「経営者人材ネットワークの形成」促進を活動の1つとして設定する。特に、ビジネスコースの軸となる経営塾の卒業生には将来的にベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する人材となることを期待しており、彼らによる将来的な産業組織形成を視野に入れた効果的なネットワーク形成をビジネスコース運営・管理強化における一つの活動として位置付ける。
- (f) 上記の諸点に配慮して、ビジネスコース運営管理分野においてVJCCプロジェクト・フェーズ2で2007年以降、実施したコンサルタントへの業務委託方式による日本人短期専門家の投入を本プロジェクトの初期段階(当面、前半の2年を想定)で継続することを想定する。一方、契約コンサルタントの業務内容を従来の「研修コースの企画・運営」に加えて、「ビジネスコース運営・管理にかかわるVJCCスタッフへの技術移転」及び「現地講師の育成」により重点を置いたものへと転換する必要がある。それによって、日本人専門家の業務は単なる研修コースの企画と講義実施に加えて、上記(a)～(e)の活動に関してVJCCスタッフが主体的に運営管理を行うために必要な専門的アドバイスと業務支援に比重が移ることになる。それに伴い、プロジェクト後半では質・量両面で現地講師人材リソースが拡大していることを前提として、日本側の専門家投入を順次、減少させていくことをめざす。
- (g) 毎年、実施するビジネスコース全体の年度実施計画の策定においては、具体的な毎年の事業計画案に基づいて、必要な人員計画の策定、それに伴う現地講師リソースの拡

大（発掘・育成・登録）にかかわる具体的な計画や、各研修コース・セミナーの参加費（受講料）の見直しや具体的な経費節減策による詳細な予算計画の策定を行いながら、支出/自己収入比率の改善目標の設定等、財務面を含めた運営管理面での自立発展性向上をめざしていく。この際、人員計画とはVJCCの常勤スタッフの雇用・配置計画だけでなく、ビジネスコースの各事業を実施するにあたっての講師及び運営管理要員（アルバイト等を含む）の配置の計画も含んでいる。事業計画に加え、人員計画と予算計画を含めた毎年の年度実施計画のPDCAサイクルを繰り返すことで、ビジネスコース運営・管理における管理精度を高めていき、最終的には2014年3月末までに策定が期待されるVJCC中期運営計画における同分野での完成度の向上をめざすこととする。

#### VJCCスタッフによる自立発展的な組織運営管理体制の構築

- (a) 本プロジェクトではベトナム人所長とVJCCスタッフの主体性による組織運営管理に移行することをめざしており、そのためにVJCC内部の情報共有のあり方を含めた意思決定手順・システムの構築を進めて、責任・権限の分担についてより明確化していく必要がある。具体的には、現行フェーズ2終了までに策定される予定の本プロジェクトの運営体制整備案を当初案として、プロジェクト開始直後の2010年度第3四半期に、所長、全マネージャーと日本人専門家との協議・協働を通じて、上記手順・システムを明記した組織機能図を策定する。この組織機能図を基礎としたVJCC諸活動を行ったうえで、各プロジェクト年次の第1四半期に当該組織機能図をレビューし改善点を反映した改訂版を順次、策定する。
- (b) VJCCはビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業・図書館の3事業分野でそれぞれ各年次計画に基づく活動を行ってきた。しかし、それらはニーズ分析等に基づく事業計画が中心で、講師等の人材、予算、必要となるマーケティング活動等の計画とのリンクが十分だったとは言いがたい。また、各課が策定する事業計画をVJCC全体としての計画として取りまとめたうえで、VJCCが保有するリソースの面から総合評価してより適切な全体計画を策定して運営し、さらにそれらを毎年、評価しながら改訂していくという運営管理サイクル（PDCAサイクル）が確立されているわけではない。この問題意識から、本プロジェクトでは「各課毎の年度実施運営計画」を策定しつつ、それらを統合することで「人員配置と育成・研修にかかわる年度計画の策定と運用」と「年度予算計画の策定と運用」を行い、それらを通じた「体系的なVJCC年度実施計画の策定と運用」を行うこととする。この分野では、VJCC所長と全マネージャーの強い意識と実行力とともに、日本人チーフアドバイザーと業務調整員の適切なアドバイスと支援が不可欠である。現在、現行フェーズ2終了後の具体的な運営体制計画（事業内容、運営計画、予算計画、人員計画等）をハノイ、ホーチミン市の各VJCCで策定中であり、これを基礎として体系的なVJCC年度実施運営計画の当初案（2011年度計画）策定を2010年度第4四半期に次年度JICA予算の見積もりに合わせて実施し、その後、ベトナム新年度の開始前の6月から8月にかけてレビューの上、最終決定を行い、JCCにて承認を得ることを想定する。その後、毎年、同様に計画 - 実施 - 評価 - 改善のPDCAサイクルを繰り返し、管理精度を高めていくことを想定する。
- (c) センター運営経費に対する自己収入の割合は上昇傾向にあるが、VJCCの財務的自立発

展性が十分に確保されているとはいえない。特に、財務面での自立発展のための具体的なシナリオの策定が不十分で、その情報がVJCCスタッフ間で十分に共有されていない、留保予算の用途とともに、運営経費の支出分担についてJICA在外事業強化費とVJCC自己収入のどちらから負担するかについての基準が固定的で、シナリオ策定のための前提条件の検討・整備が不十分である、出納管理はできても財務会計能力のあるC/P、スタッフが育成されていない、等の問題点がある。現在、上記との課題に対して、プロジェクトにおいて財務シミュレーションを含めた情報整備・検討を進めている。本プロジェクトの「年度予算計画の策定」の中では、これらを基礎として、各課の年度実施計画と新たな支出負担基準に基づいて、VJCC全体の年度予算計画を策定していくこととする。なお、支出負担基準についてはプロジェクト期間中で固定するのではなく、年度予算の計画と実績のレビューを通じた財務分析の中で、FTU側との協議・合意の下に年度ごとに見直して新年度の予算計画に反映していく必要がある。また、重要な点は、チーフアドバイザー、業務調整員との共同作業によってVJCCの所長や総務課スタッフを始めとするVJCCスタッフがこれらの予算計画活動を実施できるように技術移転を図ることである。この点で、JICA業務調整員とチーフアドバイザーはJICA在外事業強化費の適切な予算計画・執行という側面だけでなく、戦略的財務計画・運用実務の技術移転という側面を強く意識した活動を行うことが求められる。なお、本分野での活動の結果、プロジェクト目標達成を測る指標として「2014年3月末までに策定される2014年度予算計画でVJCC支出の75%以上が自己収入によってカバーされることが明確になる」を設定している。毎年の実際の財務分析・予算計画策定の状況を見ながら、上記指標項目にかかわる適切なレベルの数値目標を中間評価前に検討・確定していくことが重要である。

- (d) VJCCが実施する日本語コースと相互理解促進・図書館事業の事業実施は基本的に本プロジェクトでの技術協力の対象外となる。しかし、これらは引き続きVJCCが実施する主要事業であり、VJCC全体としての自立発展性向上をめざすうえから、これら事業の運営管理強化の面で引き続き協力を行っていく必要がある。具体的には、各事業を実施する課毎の年度実施計画の策定にかかわる支援、受講生・事業参加者や関連機関とのネットワーク維持・拡大にかかわる支援、自己収入/支出比率の改善目標の設定や具体策の検討を含めた予算計画策定にかかわる支援等である。これらはチーフアドバイザーと業務調整員が日々の業務の中で、全体的なVJCC組織運営管理体制強化の視点から支援を行っていくことを想定する。

## (5) 投 入

### 日本側投入

#### a) 専門家

本プロジェクトにおける日本人専門家の投入としては、ハノイのVJCCにチーフアドバイザーと業務調整員各1名とホーチミン市のVJCCに業務調整員、計3名の長期専門家（直営）とビジネスコース運営・管理強化を中心とする分野での短期専門家の派遣を想定する。ビジネスコース運営・管理強化分野では当面、コンサルタントによる業務委託方式による人材リソースの確保を想定する。なお、本プロジェクト終了時点でのベトナム側による全面

的な運営を促進する観点から、プロジェクト後半では日本人専門家投入量を段階的に削減していくことを検討する。

#### b) 機材供与

日本側による機材供与については、ビジネス人材育成とVJCC組織運営管理体制強化に特化する本プロジェクトの目標と活動に見合う限定的なものとして、詳細については日本側予算の範囲内で先方との協議によって決定する。

#### c) C/Pの本邦研修

本プロジェクトでは、VJCCの運営管理面の強化を図るために、VJCCの所長、マネージャー、スタッフの内外での研修に係わる計画策定と実践を重視しており、これらの対象者を中心としてわが国における人材育成や組織運営強化にかかわるノウハウや経験の習得・移転を目的とした本邦研修を実施することがプロジェクトの効果を高めるうえで有効だと考えられる。同時に、必要に応じてベトナム人講師能力強化の観点からFTU関係者を含む講師人材、ビジネス人材育成強化の観点から経営塾を中心としたビジネスコース参加者の本邦研修を実施することを想定する。

#### ベトナム側投入

ベトナム側のC/P要員としては現行フェーズ2の運営指導調査時に、VJCCハノイ所長、各課マネージャー等の6名が割りあてられおり、本プロジェクトにおいてもハノイ、ホーチミン市の各VJCCにおいて所長、ビジネスコース・マネージャー、日本語コース・マネージャーの3名、計6名の配置を想定する。フェーズ2終了時評価調査の提言では、本プロジェクトではベトナム側所長が主体的にVJCCを運営していくことが前提であることから、そのための十分な準備期間を確保するためにFTU側が遅くとも2010年5月末までに専任のベトナム人所長を配置することを求めている。この点は本プロジェクト開始にあたっての重要な前提条件となる。また、プロジェクト実施にあたって必要な施設・土地、機材、資金等については、日本の無償資金協力によって建設されたVJCC施設の利用をはじめとしてフェーズ1実施以降、ベトナム側が適切に対応していることから大きな問題点は無い。

#### (6) プロジェクトのモニタリングと評価

日常的な活動と成果のモニタリングは日本人専門家の支援の下でベトナム人所長をはじめとするVJCCのスタッフ（カウンターパート）が主体的に実施する。PDM上で設定された個別指標のモニタリングはVJCC各課のマネージャーとスタッフが日本人専門家の支援の下で実施し、ステアリング・コミッティーの監督の下でVJCC所長が全体の確認・調整を行う。なお、本プロジェクトの評価については、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の5項目に基づいて、日越両国の評価チームによる合同評価を本プロジェクトの実施後、中間評価、運営指導調査、終了時調査等を通じて実施する。

#### (7) 前提条件・外部条件・リスクコントロール

本プロジェクトはVJCCプロジェクト・フェーズ1から連続するVJCC運営にかかわる事業であ

ることから、プロジェクト開始にかかわる特段の前提条件は無い。外部条件として考慮すべきリスクとしては、ベトナムの政治状況が安定していること、ベトナム経済が長期間停滞しないこと、等が考えられるが、日越経済・産業協力関係の強化・進展にかかわる現在の強い基調とビジネス人材育成の重要性・基本的ニーズに変化は無いと考えられることから、プロジェクトの実施を阻害する危機的外部条件とはならないと想定される。

## 2 - 4 5項目による事前評価

### (1) 妥当性

以下の理由により、妥当性は高いと見込まれる。

ベトナムでは2020年の工業国化・近代化を国家ビジョンとして掲げて市場経済化・国際経済統合を推進している。その中で、中小企業・裾野産業開発の促進と、それに必要な経営者・産業人材の育成が重要課題となっている。本プロジェクトはベトナムの市場経済化促進に資する人材育成及び日越相互理解促進の拠点づくりを行ったVJCCプロジェクト(フェーズ1及びフェーズ2)の成果と教訓を踏まえて、同国中小企業・裾野産業開発に資するビジネス人材育成とVJCCの自立発展可能な組織運営・管理体制強化を図ることをめざすものであり、同国の開発ニーズに合致している。また、わが国の対ベトナム国別援助計画では「ビジネス環境整備・民間セクター開発」を重点協力分野としており、裾野産業育成を含む民間セクター開発に向けた人材育成分野の支援を行うこととしている。ベトナムでは今後、工業セクターの一層の重層化・高度化に向けて、中小企業・裾野産業界における実践的な経営管理技術の習得や、産業・雇用情報の普及・啓蒙を通じた人材育成支援が急務であり、設定している成果と活動は十分な現地ニーズがあると推定される。これらを背景に、JICAの対ベトナム支援において、本プロジェクトは「中小企業・裾野産業開発プログラム」における産業人材育成分野での重要事業として位置付けられている。わが国(JICA)は複数の市場経済移行国で日本センターの運営支援を行ってきており、十分な人的リソース、経験、技術的優位性を有している。さらに、ベトナムにおいて民間セクター開発を促進するための人材育成を行いながら、この分野の市場形成を図ることを直接実施するドナーは存在しない。

### (2) 有効性

以下の理由により、有効性は高いと見込まれる。

プロジェクト目標であるVJCCの経営者人材育成拠点としての自立発展的な体制と機能の強化のためには、質の高いビジネスコースが提供されることと、右コースをVJCCが自立発展的に提供できるよう組織を強化することの2点が不可欠である。そこで、本プロジェクトでは、中小企業・裾野産業の中核人材を育成するビジネスコースが適切に運営・管理されること(成果1)及び将来にわたりVJCCが機能していくため、VJCCスタッフによる自立的発展的な組織運営管理体制が強化されること(成果2)を両輪で進めていく。

なお、これまでのVJCCプロジェクトでの成果を受けて、カウンターパートである外国貿易大学(FTU)の上層部を含めたVJCC関係者のオーナーシップ・レベル、組織的・人的リソースと能力に即した成果と活動を設定しており、各成果の達成とそれに伴うプロジェクト目標の達成は十分可能であると考えられる。



### (3) 効率性

以下の理由により、効率性は高いと見込まれる。

VJCCは過去10年間のフェーズ1及びフェーズ2の期間中に、組織体制と各事業活動の一定の基盤を構築してきた。そのため、ポスト・フェーズ2である本プロジェクトでは、ビジネスコースの運営・管理強化とVJCC組織の運営管理体制強化の2つの分野に焦点を絞り、これまでの技術協力の蓄積と経験を活かしたプロジェクト運営が可能であり、人材、機材、予算面での日本側投入は低い水準に抑えることが可能である。また、ベトナム人所長によるベトナム側主導の運営実現をめざして自立的運営体制の強化を図っていくことから、本プロジェクト実施期間中に、在外事業強化費をはじめとする日本側投入規模を段階的に縮小して一層の効率化を図ることを検討・計画している。カウンターパートであるFTU及びVJCCのベトナム側人材は優秀かつオーナーシップ意識の高い人材が多く、日本人専門家との共同作業や技術移転はこれまで比較的、効果的・効率的に実施されてきた。したがって、ベトナム側、日本側双方の投入に見合った水準の成果が発現することが期待される。

### (4) インパクト

正のインパクトが以下のとおり見込まれる。

本プロジェクトの実施により、ベトナムにおける 中小企業・裾野産業を担う経営者人材の育成、 実践的な経営管理能力を有する若年層産業人材の育成、 ベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織の将来的な形成、への寄与が期待される。本プロジェクトで支援・強化する経営塾を中心とした高付加価値のビジネスコース運営を自立発展的に継続する体制がVJCCに構築され、将来的にVJCCのビジネスコース修了生が中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織の中心的役割を果たすようになれば、ベトナムの中小企業・裾野産業開発の促進に寄与する大きな正のインパクトが期待できる。加えて、本プロジェクトではビジネスコースにおいて現地講師人材をより積極的に育成し、VJCCの技術的自立発展性を高めながら本事業による中期的インパクトの拡大を図るものとしている。現時点で、ビジネス人材育成分野における制度的・組織的能力の強化を図る類似の活動を行っている公的機関はベトナム国内には存在しないことから、プロジェクト目標の達成を通じて、ベトナムの大学、民間人材研修機関、産業組織等の民間セクター開発促進にかかわる官民の関連組織の能力向上に中期的に寄与することができれば、同国の社会経済に与える正のインパクトはより大きくなることが期待される。また、本プロジェクトは地方部を中心とするベトナムの貧困削減に直接寄与することを狙うものではないが、ビジネス分野における研修実施を通じて民間人材の能力強化と雇用機会の促進を図り、貧困削減に向けて間接的な正のインパクトを与えることが期待される。

### (5) 自立発展性

以下の理由により、自立発展性は高いと見込まれる。

これまでの協力を通じてVJCCの組織的基盤と基礎的な運営実施能力は整備されており、日常的な運営における技術的自立発展性も確保されつつある。本プロジェクトでは、中小企業・裾野産業開発に焦点をあてたビジネス人材育成の新たな側面の強化と、組織の運営管理体制面と財務的自立発展性の強化にかかわる未解決の中期的課題を特に取り組むべきものとして、これらの強化にかかわる具体的な活動と達成すべき成果を設定している。特に組織面の自立発展に

については、フェーズ2までは、ベトナム側・日本側との共同所長体制でVJCCが運営されていたものを、本プロジェクト開始時にはベトナム側所長体制に移行することで、よりベトナム側主体によるVJCCの組織・事業運営を想定している。また、ビジネスコースの実施においても、FTU経営管理学部や現地企業との連携を強化することによって段階的に現地講師の参加割合を増加させ、プロジェクト終了時にはビジネスコースの70%以上が現地講師によって実施されることを指標として設定している。

このようにプロジェクト開始時点から自立発展を見据えた計画がなされており、中期的な講師・スタッフの人材育成計画の策定・運用や、財務的自立発展性確保を含めた戦略的な事業計画策定・運用等を通じ、終了時までにはかなりの自立発展性が確保されることが期待される。ただし、「日本センター」設立の経緯及び期待される役割にかんがみ、ベトナム側単独でのVJCCの財務的自立発展性を確保することは非常に難しいことを十分に認識しつつ、現実的かつ妥当な財務的自立発展性のレベル設定を踏まえた活動が重要となる。

## 2 - 5 団長所感

第1次事前調査において、ポスト・フェーズ2への転換の方向性については、現地大使館、ホーチミン市総領事、ホーチミン商工会、JETRO関係者にも説明し、現地日本側関係者間で共有することができた。また、次期案件のPDM及びPOについては、VJCCハノイ、ホーチミン市それぞれの現地スタッフ及び専門家らが参加するワークショップでの議論を踏まえた案を作成した。その後、現地大使館にも内容説明し、了承を得ることができた。

事前調査を通じて感じた気づきの点をして、以下の2点を挙げたい。

### (1) 橋渡し機能

VJCCのビジネスコースは、これまで企業に対する公的研修機関が存在しない中、10年近くビジネス研修や現場指導を提供してきた。民間企業多様化また増加傾向にある中、ベトナム政府も公的な技術支援を行える組織の強化を急いでいるが、十分に機能しているとは言い難く、それまでの橋渡しとして、引き続き日本センターがその一翼を担っていくことが期待される。

ベトナムに進出してきた日系企業にとっては、如何に自社の現地スタッフを教育していくかが重大な課題である。特に、自社で研修する手段を持たない中小企業にとっては、問題は深刻である。最近になり、ようやく日系企業の現地スタッフに日本的な経営を教えることをビジネスとする民間企業が、ハノイ、ホーチミン市に出現し始めている。しかし、こうした企業活動もようやく端緒についたところであり、当該事業を開始したものの、既に撤退した企業もあり、未だ成熟していない。日系企業の現地スタッフ育成にかかるニーズは予てより存在しており、実際現在VJCCホーチミンのビジネスコース受講者の1/4が日系企業従業員である。民間企業が出現するまでは、日本センターが唯一サービスを提供できる組織であり、ここにおいても、日本センターが橋渡しの役割を担ってきたといえる。

### (2) ベトナム省庁への積極的なアピール

これまでもベトナム企業の発展に、VJCCが果たした役割は大きいものの、VJCCのC/P省庁が教育・訓練省であることから、ベトナム政府側がこうした取り組みを充分理解しているとは言い難い。

今次調査においては、予算計画省の企業開発局長と面談し、VJCCがベトナム企業に対して行っているビジネス研修について紹介する機会を得た。企業開発局長は、如何に企業育成の政策をつくり、実施していくかを常々考えており、特に実施の部分については、日本センターのビジネス研修のノウハウを学びたいと話しており、あらゆる機会を活用し、VJCCを先方政府にもアピールしていくことが必要と感じた。

## 付 属 資 料

- 1 . Project Design Matrix ( PDM )
- 2 . Plan of Operations ( PO )
- 3 . Minutes of Meetings ( M/M )( 第2次調査時に署名 )
- 4 . Record of Discussions ( R/D )( JICAベトナム事務所が署名 )

日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト  
プロジェクト・デザイン・マトリックス(素案)

ターゲット・グループ: 民間セクター(中小企業・裾野産業界)、教育界、政府の人材

2010年6月15日

プロジェクトの要約	指 標	指標データの 入手手段	外部条件
<p>上位目標:</p> <p>ベトナムの工業化を牽引する経営者人材がVJCCにより継続的に育成される。</p>	<p>1)民間セクターで活躍するVJCCビジネスコース卒業生数が 2018年に13,000名を超える。</p> <p>2) 2018年までにベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織が形成され、20名以上のVJCC(経営塾)卒業生が中心的役割を果たしている。</p>	<p>1) プロジェクト記録</p> <p>2) VJCCデータベース情報</p> <p>3) モニタリング調査(アンケート調査、サンプリング面接調査)</p>	<p>- ベトナムの工業化(経済発展)が順調に進む。</p>
<p>プロジェクト目標:</p> <p>ベトナム中小企業・裾野産業界を担う経営者人材育成拠点としてのVJCCの自立発展的な体制と機能が強化される。</p>	<p>1) 2014年3月末までに策定される2014年度VJCC全体運営計画で、経営塾・CEOコースを中心とする実施可能な事業・予算・人員計画が明確になる。</p> <p>2) 2014年3月末までに策定される2014年度予算計画でVJCC支出の75%以上が自己収入によってカバーされる。</p> <p>3) 2014年3月末までに、プロジェクト終了後の自立発展性あるVJCC中期運営計画(5ヵ年)がベトナム側のイニシアティブにより策定されている。</p>	<p>- プロジェクト記録</p> <p>- VJCC年度実施計画(各年度)</p> <p>- 2014年度VJCC運営計画(予算計画含む)</p> <p>- VJCC中期運営計画(2014-2018)</p>	<p>- 2020年までに工業国化をめざすベトナム政府の基本政策が継続する。</p> <p>- VJCCが構築したビジネス人材育成機能をベトナム政府の関係省庁・機関が有効に活用する。</p>
<p>成 果:</p> <p>1. 中小企業・裾野産業界の中核人材育成に資する効果的なビジネスコースの運営・管理が行われる。</p>	<p>1-1. 経営塾・CEOコースが毎年、実施され、卒業生数がプロジェクト終了までに合計80名以上となる。</p> <p>1-2. 経営塾・CEOコース卒業生の満足度と経営改善状況(売上高・利益率)</p> <p>1-3. 一般ビジネスコースの応募状況、参加者数、満足度(ハノイ、HCMC別)</p> <p>1-4. 個別相談・現場指導サービスの満足度と経営改善状況(売上高・利益率、ハノイ、HCMC別)</p> <p>1-5. 育成された現地講師が6分野、10名以上となる(ハノイ、HCMC別)。</p> <p>1-6. 現地講師による講義時間比率が継続的に上昇する(ハノイ、HCMC別: 経営塾コース20%以上、一般ビジネスコース70%以上)。</p> <p>1-7. 毎年、策定されるビジネスコースの体系的な年度実施計画の内容と改善状況</p>	<p>- プロジェクト記録</p> <p>- コース実施後のアンケート調査</p> <p>- ビジネスコース年度実施計画(各年度)</p> <p>- VJCCデータベース情報</p> <p>- モニタリング調査(アンケート調査とサンプリング面接調査)</p>	<p>- 在ベトナムの日本企業と邦人がVJCCに対する支援を継続する。</p>
<p>2. VJCCスタッフ*による自立発展的な組織運営管理体制が構築される。</p>	<p>2-1. 毎年、策定される組織機能図の内容と改善状況(ハノイ、HCMC別)</p> <p>2-2. 策定される年度予算計画が毎年、精緻化される(ハノイ、HCMC別)。</p> <p>2-3. 策定される年度実施計画が毎年、詳細化・体系化されていく(ハノイ、HCMC別)。</p> <p>2-4. VJCCスタッフに対する研修が恒常的に実施され、アンケートによる参加者の満足度が平均して80%を超える。</p> <p>2-5. ネットワーキング活動と様々な組織との具体的な協働プログラムが継続的に増加する。</p> <p>2-6. プロジェクト終了時まで、VJCCスタッフのみでVJCCの計画・運営・管理が行えるようになる。</p>	<p>- 組織機能図(各年度)</p> <p>- 各年度予算計画</p> <p>- 各年度VJCC運営計画(人員計画)</p> <p>- 研修実績記録</p> <p>- 財務記録</p> <p>- 6ヵ月進捗報告</p> <p>- 会議記録</p> <p>- VJCCデータベース情報</p> <p>- モニタリング調査</p>	

(記) VJCCスタッフとは所長、マネージャー、一般スタッフを含めたVJCCのベトナム人関係者全員を意味する。

プロジェクトの要約	投 入	外部条件
<p>活動:</p> <p>1. ビジネスコース運営・管理強化</p> <p>1-1. 経営者人材育成に係わるニーズ調査を定期的実施する。</p> <p>1-2. 人員計画と予算計画を伴うビジネスコース全体の年度実施計画を策定する。</p> <p>1-3. コース運営管理とコース実施(講義)に必要なベトナム人材の育成計画を策定する。</p> <p>1-4. FTU教員をはじめとするベトナム人講師の育成を行う(講師研修実施)。</p> <p>1-5. VJCCスタッフのより大きな主体性によるビジネスコース(経営塾・CEOコース、一般ビジネスコース、個別相談・現場指導)の運営、管理、モニタリングを行う。</p> <p>1-6. ベトナム人講師情報と研修参加者・卒業生情報のデータベース上での維持管理と質的強化を行う。</p> <p>1-7. 経営塾卒業生を中心とする経営者人材ネットワークの形成を促進する。</p> <p>1-8. 日メコン地域協力促進に資するビジネス人材育成分野での共通研修、相互交流、セミナーを実施する。</p> <p>2. VJCCスタッフによる自立発展的な組織運営管理体制の強化</p> <p>2-1. VJCCスタッフと日本人専門家のTORと責任権限を明記した組織機能図を策定する。</p> <p>2-2. 各課の年度実施計画と全体的な支出負担基準に基づき、プロジェクト目標達成に向けたVJCC年度予算計画を策定する。</p> <p>2-3. VJCC運営管理に必要な人員配置計画と育成・研修(スキルアップ)計画を策定する。</p> <p>2-4. 活動2-1から2-3を統合したVJCC全体運営計画を策定し実施する。</p> <p>2-5. VJCCによるビジネス人材育成に資する日本語コースと相互理解促進・図書館事業の運営・管理強化を支援する。</p> <p>2-6. 卒業生、民間セクター(日系企業を含む)、大学、政府機関とのネットワーキング活動を継続的に実施する。</p> <p>2-7. VJCC全体運営計画に基づいた活動の進捗を定期的にモニタリングし報告書を作成する(半年に1度)。</p> <p>2-8. 活動2-7のモニタリング報告書を基礎に、VJCC全体運営計画の修正と実施上の改善を行う。</p> <p>2-9. プロジェクト終了後のVJCCのミッション、運営上の方針と主要活動を検討・計画し、VJCC中期運営計画(5ヵ年)に取りまとめる。</p>	<p>(日本側)</p> <p>&lt;専門家&gt;</p> <p>1) 長期専門家</p> <p>- チーフアドバイザー(運営管理強化) 1名(ハノイ)</p> <p>- 業務調整員 2名(ハノイ, HCMC)</p> <p>2) 短期専門家 (ビジネスコース運営管理、ビジネスコース講師、必要に応じた特定の管理運営・技術課題にかかわる専門家)</p> <p>&lt;本邦研修&gt;</p> <p>1) VJCC関係者(運営管理強化)</p> <p>2) FTU関係者を含む講師人材(ベトナム人講師能力強化)</p> <p>3) ビジネスコース(経営塾)参加者(ビジネス人材育成強化)</p> <p>&lt;在外事業強化費&gt;</p> <p>- ビジネス人材育成にかかわるVJCCの能力向上にかかわる必要経費</p> <p>- VJCC一般管理経費の内、VJCCの財務的自立発展性確保に必要な一部経費</p> <p>&lt;機材・資材&gt;</p> <p>- ビジネス人材育成、VJCC運営管理強化に資する必要な機材・資材</p>	<p>(ベトナム側)</p> <p>&lt;運営管理スタッフ(カウンターパート)&gt;</p> <p>- 所長: 2名 (ハノイ, HCMC)</p> <p>- ビジネスコース・マネージャー: 2名(ハノイ, HCMC)</p> <p>- 日本語コース・マネージャー: 2名(ハノイ, HCMC)</p> <p>&lt;カウンターパートファンド&gt;</p> <p>&lt;VJCC運営・維持のための一般管理経費: VJCC自己収入により手当て&gt;</p>

**ANNEX I Project Design Matrix (TENTATIVE DRAFT)**

**Project for Human Resource Development in Business at Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (VJCC)**

**Target Group: People in private sector (SME and Supporting Industries), educational field and government**

**As of 15 June, 2010**

<i>Narrative Summary</i>	<i>Verifiable Indicators</i>	<i>Means of Verification</i>	<i>Important Assumptions</i>
<p><b>Overall Goal:</b></p> <p><b>Managerial human resources who lead promotion of industrialization of Vietnam are continuously developed by VJCC.</b></p>	<p>1) The number of VJCC business course graduates who actively work in private sector exceeds 13,000 in 2018.</p> <p>2) Industrial organization that leads Vietnamese SMEs and supporting industries is established by 2018, in which more than 20 VJCC (Keiejuku) graduates perform central roles.</p>	<p>1) Project record</p> <p>2) VJCC Database record</p> <p>3) Monitoring survey (Questionnaire Survey, Sampling Interview Survey)</p>	<p>- Industrialization (economical development) of Vietnam will proceed smoothly.</p>
<p><b>Project Purpose:</b></p> <p><b>Sustainable institutional mechanism and functions are strengthened at VJCC as a center of human resource development of managerial people who play important role in SMEs and supporting industries in Vietnam.</b></p>	<p>1) All the Activity, Personnel and Budget Plans that are able to be actually implemented with focus on Keiejuku and CEO course become clear in FY 2014 VJCC Annual Management Plan formulated by the end of March 2014.</p> <p>2) It becomes clear in FY 2014 Budget Plan formulated by the end of March 2014 that more than 75% of VJCC expenses are covered by its own revenue.</p> <p>3) Sustainable VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion) is formulated with initiative of the Vietnamese side by the end of March 2014.</p>	<p>- Project record</p> <p>- VJCC Annual Management Plan (of every year)</p> <p>- FY 2014 VJCC Annual Management Plan (including Budget Plan)</p> <p>- VJCC medium-term Management Plan (2014-2018)</p>	<p>- Basic policy of the Vietnamese government, which aims at building up an "industrialized country" by 2020, will continue.</p> <p>- Relevant ministries and organizations in Vietnam will effectively use the VJCC's enhanced functions of human resource development in business.</p>
<p><b>Output:</b></p> <p><b>1 Effective management and implementation of Business Course is enhanced, which contributes to the development of core human resources in SMEs and supporting industries.</b></p>	<p>1-1. Keiejuku and CEO course is implemented every year, and the total number of graduates exceeds 80 by the end of the Project.</p> <p>1-2. Level of satisfaction of Keiejuku and CEO course graduates and managerial improvement of their companies (Revenue and Net Income Rate)</p> <p>1-3. Numbers of applied persons and participants of General business courses and their level of satisfaction (each in Hanoi and HCMC)</p> <p>1-4. Levels of both participants' satisfaction and managerial improvement of companies who took consultation service and On-site Guidance (Revenue and Net Income Rate)</p> <p>1-5. Number of developed Vietnamese trainers (lecturers) exceeds 10 persons in 6 subjects (each in Hanoi and HCMC).</p> <p>1-6. Share of teaching time by Vietnamese trainers (lecturers) constantly increases (each in Hanoi and HCMC: more than 20% in Keiejuku Course, more than 70% in General business courses).</p> <p>1-7. Contents and level of improvement of Annual Management Plan for Business Course formulated every year.</p>	<p>- Project record</p> <p>- Questionnaire Survey at the end of each course</p> <p>- Annual Management Plan for Business Course (of each year)</p> <p>- VJCC Database record</p> <p>- Questionnaire Survey, Sampling Interview Survey</p>	<p>- Japanese companies and Japanese people who live in Vietnam continue their support to VJCC.</p>
<p><b>2. Sustainable organizational management mechanism implemented by VJCC staff* is established.</b></p>	<p>2-1. Contents and level of improvement of organizational function chart formulated every year (each in Hanoi and HCMC)</p> <p>2-2. Formulated annual Budget Plan becomes more detailed and precise every year (each in Hanoi and HCMC).</p> <p>2-3. Formulated VJCC Annual Management Plan becomes more detailed and integrated every year (each in Hanoi and HCMC).</p> <p>2-4. Training program for VJCC staff is constantly implemented and average satisfaction level of participants exceeds 80%.</p> <p>2-5. Number of networking activities and concrete collaboration programs with various organizations continuously increases.</p> <p>2-6. VJCC staff are able to conduct planning, implementation and management of activities by the end of the Project.</p>	<p>- Organizational function chart (of every year)</p> <p>- VJCC Budget Plan (of every year)</p> <p>- VJCC Annual Management Plan (including Personnel Plan)</p> <p>- Record of training for VJCC staff</p> <p>- Financial records</p> <p>- VJCC database record</p> <p>- Monitoring Survey</p>	

(Note) "VJCC staff" are all relevant Vietnamese people who work at VJCC, including Directors, Managers and general staff.

Narrative Summary	Input:		Important Assumptions
<p><b>Activities:</b></p> <p><b>1. Strengthening of Business Course Management and Implementation</b></p> <p>1-1. To conduct periodical needs survey on development of managerial human resources</p> <p>1-2. To formulate annual Implementation Plan for overall Business Course with Personnel Plan and Budget Plan</p> <p>1-3. To formulate development plan of Vietnamese human resources necessary for both management and implementation (lecturing) of planned courses</p> <p>1-4. To develop local trainers (lecturers), including FTU teaching staff (implementation of Training of Trainers (TOT))</p> <p>1-5. To manage, implement and monitor all business courses (Keiejuku/CEO Course, General business courses, Consultation and On-site Guidance) with more initiatives of VJCC staff</p> <p>1-6. To develop, maintain and upgrade information of Vietnamese trainers (lecturers), course participants and graduates on VJCC database</p> <p>1-7. To promote a network formulation of managerial human resource, mainly of graduates from Keiejuku</p> <p>1-8. To implement joint training courses, mutual exchange and seminars in order to promote Japan-Mekong regional cooperation</p>	<p><b>(By Japanese resource)</b></p> <p>&lt;Experts&gt;</p> <p>1) Long-Term Experts</p> <p>- Chief Advisor (Management Strengthening): 1 (Hanoi)</p> <p>- Project Coordinator: 2 (Hanoi and HCMC)</p> <p>*: HCMC: Ho Chi Minh City</p> <p>2) Short-Term Experts (Business Course management, lecturers and advisors, Experts on specific management and technical issues when necessary)</p> <p>&lt;Training in Japan&gt;</p> <p>1) For VJCC Directors, Managers and Staff (Management strengthening)</p> <p>2) For potential VJCC lecturers</p> <p>3) For Business Course (Keiejuku) participants (Human resource development in business)</p>	<p><b>(By Vietnamese recourse)</b></p> <p>&lt;Managing Staff (Counterpart personnel)&gt;</p> <p>- Director : 2 (Hanoi and HCMC)</p> <p>- Business Course Manager: 2 (Hanoi and HCMC)</p> <p>- Japanese Language Course Manager : 2 (Hanoi and HCMC)</p> <p>&lt;Counterpart Fund&gt;</p> <p>&lt;General administrative expenses to operate and maintain VJCC : covered by VJCC own revenue&gt;</p>	
<p><b>2. Strengthening of sustainable organizational management mechanism by VJCC staff</b></p> <p>2-1. To formulate organizational function chart that clearly describes TOR and management authority of each VJCC staff and Japanese Expert</p> <p>2-2. To formulate VJCC annual Budget Plan, based on Implementation Plans by all Sections and overall expense allocation (sharing) rule, in order to achieve Project purpose</p> <p>2-3. To formulate both allocation plan and development/training (skill-up) programs for personnel that are necessary for VJCC management</p> <p>2-4. To formulate and implement VJCC Annual Management Plan that includes all results of the above activities (from Activity 2-1 to 2-3)</p> <p>2-5. To assist strengthening of management of Japanese Language Courses, Mutual Exchange Activities and Library Service implemented by VJCC, which contributes to the human resource development in business</p> <p>2-6. To conduct networking activities constantly with graduates, private sector (including Japanese companies), universities and government agencies</p> <p>2-7. To conduct periodical monitoring of progress of activities, based on VJCC Annual Management Plan, and to prepare monitoring reports (semi-annually)</p> <p>2-8. To revise VJCC Annual Management Plan, based on the results of monitoring report (2-7), and to make improvements on plan implementation</p> <p>2-9. To discuss and plan VJCC's mission, policy and major activities in management and implementation and to integrate them into VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion)</p>	<p>&lt;JICA Local Expenses&gt;</p> <p>- Necessary expenses for capacity development of VJCC on human resource development in business</p> <p>- Necessary expenses to cover a part of VJCC general expenses in order to assure VJCC's financial sustainability</p> <p>&lt;Equipment/Materials&gt;</p> <p>- Necessary equipment and materials for human resource development in business and strengthening of VJCC management</p>		



詳細作業計画(暫定版: Tentative Plan of Operations)

2010年6月15日付案

活動 / 日本年度	2010年度				2011年度				2012年度				2013年度				2014年度				プロジェクトチームでの担当者	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
プロジェクト年次	-				第1年次				第2年次				第3年次				第4年次				-	-
評価活動									* 中間								* 終了時					
<b>1. ビジネスコース運営・管理強化</b>																						
1-1. 経営者人材育成にかかわるニーズ調査を定期的実施する。					— 実施・分析(1)								— 実施・分析(2)								所長、ビジネスコース・マネージャーとスタッフ(ビジネスコース専門家が支援)	
1-2. 人員計画と予算計画を伴うビジネスコース全体の年度実施計画を策定する。	— 2011年度計画*								— 2012年度計画				— 2013年度計画				— 2014年度計画				ビジネスコース・マネージャー(所長、チーフアドバイザー、業務調整員、ビジネスコース専門家が支援)	
	— 決定				— 決定				— 決定				— 決定									
1-3. コース運営管理とコース実施(講義)に必要なベトナム人材の育成計画を策定する。	— 2011年度計画								— 2012年度計画				— 2013年度計画				— 2014年度計画				所長、チーフアドバイザー、ビジネスコース専門家、ビジネスコース・マネージャー	
	— 決定				— 決定				— 決定				— 決定									
1-4. FTU教員をはじめとするベトナム人講師の育成を行う(講師研修実施)。					—				—				—				—				所長、ビジネスコース・マネージャーとスタッフ、ビジネスコース専門家(運営管理支援と講義実施)	
					—				—				—				—					
1-5. VJCCスタッフのより大きな主体性によるビジネスコース(経営塾・CEOコース、一般ビジネスコース、個別相談・現場指導)の運営、管理、モニタリングを行う。					—				—				—				—				所長、ビジネスコース・マネージャーとスタッフ、総務スタッフ、ビジネスコース専門家(運営管理支援と講義実施)	
					—				—				—				—					
1-6. ベトナム人講師情報と研修参加者・卒業生情報のデータベース上での維持管理と質的強化を行う。					—				—				—				—				所長、ビジネスコース・マネージャーとスタッフ、総務スタッフ(ビジネスコース専門家が支援)	
					—				—				—				—					
1-7. 経営塾卒業生を中心とする経営者人材ネットワークの形成を促進する。					—				—				—				—				所長、ビジネスコース・マネージャーとスタッフ(チーフアドバイザー、業務調整員、ビジネスコース専門家が支援)	
					—				—				—				—					
1-8. 日メコン地域協力促進に資するビジネス人材育成分野での共通研修、相互交流、セミナーを実施する。					—				—				—				—				ビジネスコース・マネージャーとスタッフ(所長、チーフアドバイザー、業務調整員、ビジネスコース専門家が支援)	
					—				—				—				—					
<b>2. VJCCスタッフによる自立発展的な組織運営管理体制の強化</b>																						
2-1. VJCCスタッフと日本人専門家のTORと責任権限を明記した組織機能図を策定する。	....	— 改訂(1)				— 改訂(2)				— 改訂(3)				— 改訂(4)								所長(全VJCCマネージャーとチーフアドバイザーを中心とするJICA専門家が支援)
		—				—				—				—								
2-2. 各課の年度実施計画と全体的な支負担基準に基づき、プロジェクト目標達成に向けたVJCC年度予算計画を策定する。	— 2011年度計画								— 2012年度計画				— 2013年度計画				— 2014年度計画				所長(チーフアドバイザーと業務調整員が支援)	
	— 決定				— 決定				— 決定				— 決定				— 決定					

活 動 / 日本年度	2010年度				2011年度				2012年度				2013年度				2014年度				プロジェクトチームでの担当者													
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV														
プロジェクト年次	-				第1年次				第2年次				第3年次				第4年次				-	-												
<b>2. VJCCスタッフによる自立発展的な組織運営管理体制の強化</b>																																		
2-3. VJCC運営管理に必要な人員配置計画と育成・研修(スキルアップ)計画を策定する。				2011年度計画								2012年度計画								2013年度計画									2014年度計画	所長 (チーフアドバイザーと業務調整員が支援)				
				決定				決定				決定				決定				決定				決定				決定		所長 (チーフアドバイザーと業務調整員が支援)				
2-4. 活動2-1から2-3を統合したVJCC全体運営計画を策定し実施する。				2011年度計画				2012年度計画				2013年度計画				2014年度計画													実施	実施	実施	実施	所長 (チーフアドバイザーと業務調整員が支援)	
2-5. VJCCによるビジネス人材育成に資する日本語コースと相互理解促進・図書館事業の運営・管理強化を支援する。																																所長、日本語コースマネージャーと各事業スタッフ (チーフアドバイザー、業務調整員が支援)		
2-6. 卒業生、民間セクター(日系企業を含む)、大学、政府機関とのネットワーキング活動を継続的に実施する。																																所長、各課マネージャーとスタッフ (チーフアドバイザー、業務調整員が支援)		
2-7. VJCC全体運営計画に基づいた活動の進捗を定期的にモニタリングし報告書を作成する(半年に1度)。								JCC				JCC				JCC				JCC				JCC									所長 (チーフアドバイザーと業務調整員が支援)	
																																	モニタリング、報告	
2-8. 活動2-7のモニタリング報告書を基礎に、VJCC全体運営計画の修正と実施上の改善を行う。																																	全体運営計画の修正、実施改善	所長 (チーフアドバイザーと業務調整員が支援)
2-9. プロジェクト終了後のVJCCのミッション、運営上の方針と主要活動を検討・計画し、VJCC中期運営計画(5ヵ年)に取りまとめる。																																	中期運営計画取りまとめ * 検討・計画	所長 (チーフアドバイザーと業務調整員が支援)

注 (1) 表上部の「日本年度」は日本の会計年度(4月～3月)で、各四半期は：I: 4月 - 6月、II: 7月 - 9月、III: 10月 - 12月、IV: 1月 - 3月 である。ただし、表中の「年度計画」については、すべて次のベトナム年度(9月1日～翌年8月31日)の計画を意味している。

(2) 「担当者」とは当該活動の基本的な計画と実施にかかわる主要な作業者を意味する。各課のマネージャーは該当する活動の人材と予算の割当てを含めた基本的な計画策定と実施に係わる責任を有するものとする。各課からの人材配置と予算割当てにかかわる計画は所長の指示・統括の元で総務課で集計(統合)されることを想定する。起草されたすべての計画は所長に報告されたうえ、所長がチーフアドバイザーの支援の下でVJCC全体としての「体系的な」計画の統合と最終化にかかわる作業を直接、行うものとする。

Activities / JFY	JFY2010				JFY2011				JFY2012				JFY2013				JFY2014				Responsible person in the Project Team	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Project Year	-				Year 1				Year 2				Year 3				Year 4				-	-
Evaluation Activities									* mid-term				* terminal									
<b>1. Strengthening of Business Course Management and Implementation</b>																						
1-1. To conduct periodical needs survey on development of managerial human resources																					Director, Business Course Manager and staff (Assistance by Business Course Expert(s))	
1-2. To formulate annual Implementation Plan for overall Business Course with Personnel Plan and Budget Plan																					Business Course Manager (Assistance by Director, Chief Advisor, Project Coordinator and Business Course Expert(s))	
1-3. To formulate development plan of Vietnamese human resources necessary for both management and implementation (lecturing) of planned courses																					Director, Chief Advisor, Business Course Expert(s) and Business Course Manager	
1-4. To develop local trainers (lecturers), including FTU teaching staff (implementation of Training of Trainers (TOT) courses)																					Director, Business Courses Manager and staff, Business Course Expert(s) (for assistance on management and lecture implementation)	
1-5. To manage, implement and monitor all business courses (Keiejuku/CEO Course, General business courses, Consultation and On-site Guidance) with more initiatives of VJCC staff																					Director, Business Courses Manager and staff, Administration staff Business Course Expert(s) (for assistance on management and lecture implementation)	
1-6. To develop, maintain and upgrade information of Vietnamese trainers (lecturers), course participants and graduates on VJCC database																					Director, Business Courses Manager and staff, Administration staff (Assistance by Business Course Expert(s))	
1-7. To promote a network formulation of managerial human resource, mainly of graduates from Keiejuku.																					Director, Business Course Manager and staff (Assistance by Chief Advisor, Project Coordinator and Business Course Expert(s))	
1-8. To implement joint training courses, mutual exchange and seminars in order to promote Japan-Mekong regional cooperation.																					Business Course Manager and staff, (Assistance by Chief Advisor, Project Coordinator and Business Course Expert(s))	
<b>2. Strengthening of sustainable organizational management mechanism by VJCC staff</b>																						
2-1. To formulate organizational function chart that clearly describes TOR and management authority of each VJCC staff and Japanese Expert	.... Initial Draft																				Director (Assistance by all VJCC Managers and JICA Experts led by Chief Advisor)	
2-2. To formulate VJCC annual Budget Plan, based on Implementation Plans by all Sections and overall expense allocation (sharing) rule, in order to achieve Project purpose																					Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	

Activities / JFY	JFY2010				JFY2011				JFY2012				JFY2013				JFY2014				Responsible person in the Project Team	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Project Year	-				Year 1				Year 2				Year 3				Year 4				-	-
<b>2. Strengthening of sustainable organizational management mechanism by VJCC staff</b>																						
2-3. To formulate both allocation plan and development/training (skill-up) programs for personnel that are necessary for VJCC management				—																	Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	
2-4. To formulate and implement VJCC Annual Management Plan that includes all results of the above activities (from Activity 2-1 to 2-3)				—																	Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	
2-5. To assist strengthening of management of Japanese Language Courses, Mutual Exchange Activities and Library Service implemented by VJCC, which contributes to the human resource development in business				—																	Director, Japanese Language Course Manager and staff in each Section (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	
2-6. To conduct networking activities constantly with graduates, private sector (including Japanese companies), universities and government agencies				—																	Director, Manager and staff in each Section (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	
2-7. To conduct periodical monitoring of progress of activities, based on VJCC Annual Management Plan, and to prepare monitoring reports (semi-annually)				—																	Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	
2-8. To revise VJCC Annual Management Plan, based on the results of monitoring report (2-7), and to make improvements on plan implementation				—																	Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	
2-9. To discuss and plan VJCC's mission, policy and major activities in management and implementation and to integrate them into VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion)				—																	Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	

**Note:** (1) JFY on the top of the chart is Japanese Fiscal Year (April - March). Each quarter is: I: April-June, II: July-September, III: October-December, and IV: January-March. However, all "Annual Plan" on the above chart is for the coming Vietnamese Fiscal Year (VFY) that covers from 1 September to 31 August next year.

(2) "Responsible person" means that he/she is a major working person for basic planning and implementation of the activity. Manager of each Section would have a responsibility of basic planning and implementation of the respective activity with planning for human resource and budget allocation. Plan of allocation of human resource and budget from each Section is expected to summarize at the Administration Section under instruction and supervision by the Director. All the drafted plans would be reported to the Director who will directly work on integration and finalization of "integrated" plan of VJCC as a whole with assistance of Chief Advisor.

**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN  
JAPANESE PREPARATORY SURVEY TEAM AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR THE POST PHASE 2 PROJECT OF  
VIETNAM-JAPAN HUMAN RESOURCES COOPERATION CENTER (VJCC)**


In response to the request made by the Government of the Socialist Republic of Vietnam for the Project for Human Resource Development in Business at Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (VJCC) (hereinafter referred to as "the Project"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") has organized the Preparatory Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") headed by Mr. Katsutoshi FUSHIMI in order to discuss the framework of the Project from 16 May 2010 to 18 May 2010.

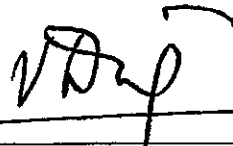
During its stay, the Team had a series of meetings and exchanged views with the authorities concerned of the Government of the Socialist Republic of Vietnam.

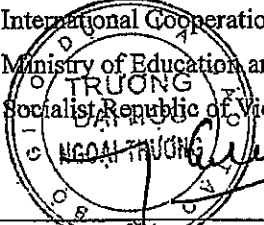
As a result of the discussions, the Team and the Vietnamese authorities agreed to recommend to their respective Government the tentative framework referred to in the document attached hereto.

Hanoi, 18 May 2010

  
\_\_\_\_\_  
Mr. Katsutoshi FUSHIMI  
Team Leader  
Preparatory Survey Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

  
\_\_\_\_\_  
Witnessed by Mr. Nguyen Xuan Tien  
Deputy Director General  
Department of Foreign Economic Relations  
Ministry of Planning and Investment  
Socialist Republic of Vietnam

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

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Heang Van CHAU  
President  
Foreign Trade University  
Socialist Republic of Vietnam

### 1. Purposes of the Preparatory Survey

- (1) To discuss and confirm a framework of the Project regarding the project purpose, outputs, activities, inputs, institutional framework (budget, staff), title of the Project, terms of cooperation, and target groups, etc.
- (2) To discuss and prepare a draft of Tentative Schedule of Implementation for entire cooperation period based upon the framework of the Project (Project Design Matrix (PDM), Plan of Operation (PO)).
- (3) To study necessity of the Project implementation in terms of five analysis items for evaluation (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability) regarding inputs, activities, outputs and the feasibility of project purpose achievement (Ex-ante Evaluation).
- (4) To prepare and sign the Minutes of Meetings as a result of the Survey.

### 2. Results of the discussions on the Framework of the Project

Based on the results of the discussions through a series of meetings, both sides shared views of the basic concept and agreed its framework as ANNEX A, B, C and D. The framework will be reconfirmed when the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D") is signed.

The main points of discussions are as follows:

#### (1) Basic Concept of the Project

Both sides shared the basic concept of the Project as the following points:

- a) The Project will be implemented in the context of JICA's Cooperation Program on the Development of Small and Medium Enterprises (SMEs) and Supporting Industries in Vietnam.
- b) The Project will be focused on human resource development in SMEs and supporting industries through providing business courses at Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (hereinafter referred to as "VJCC")
- c) Vietnamese directors of VJCC who is assigned by Foreign Trade University should take initiative to manage VJCC.
- d) Japanese Chief Advisor will cover the two centers and provide necessary recommendations and advice to Vietnamese directors.

#### (2) Title of the project

Both sides agreed to change the title of the project to "Project for Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center".

### 3. Others

- (1) Further procedures for reaching the final R/D of the Project will be carried out by the JICA Vietnam Office by the end of August 2010.
- (2) Draft PDM and PO should be authorized at the first Steering Committee.

ky ds

VJP  
[Signature]

ANNEX A	DRAFT RECORD OF DISCUSSIONS
ANNEX B	DRAFT PDM AND PO
ANNEX C	ORGANIZATION OF THE PROJECT
ANNEX D	EX-ANTE EVALUATION

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

<DRAFT>

ANNEX A

RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS THROUGH  
VIETNAM-JAPAN HUMAN RESOURCES COOPERATION CENTER

In response to the request of the Government of the Socialist Republic of Vietnam, the Government of Japan has decided to cooperate Japan-Vietnam Technical Cooperation of the Project for Capacity Development of Business Persons through Vietnam - Japan Human Resources Cooperation Center (hereinafter referred to as "the Project") in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of the Socialist Republic of Vietnam, signed in Hanoi on October 20, 1998 (hereinafter referred to as "the Agreement").

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the incorporated administrative agency responsible for the implementation of the technical cooperation program of the Government of Japan, will cooperate with the authorities concerned of the Government of the Socialist Republic of Vietnam for the Project.

JICA and the authorities concerned of the Government of the Socialist Republic of Vietnam had a series of discussions on the framework of the project. As a result of the discussions, JICA and the authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Hanoi, , 2010

---

Mr. Motonori Tsuno  
Chief Representative  
JICA Vietnam Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

---

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

---

Mr. Nguyen Xuan Tien  
Deputy Director General  
Department of Foreign Economic Relations  
Ministry of Planning and Investment  
The Socialist Republic of Vietnam

---

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

121



<DRAFT>

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST  
REPUBLIC OF VIETNAM

1. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will implement the Project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

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

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

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

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

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

The provision of Article VIII of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF VIETNAMESE PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Vietnamese personnel connected with the Project for technical training in Japan.

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

1. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the

<DRAFT>

Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Vietnamese nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Socialist Republic of Vietnam.
3. In accordance with the provisions of Article VI of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will grant in the Socialist Republic of Vietnam privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VIII of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the services of counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
6. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the services of Vietnamese counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

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

#### V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Vietnamese authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

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

*M*

<DRAFT>

VII. MUTUAL CONSULTATION

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

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

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

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be four (4) years from September 1<sup>st</sup>, 2010.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF VIETNAMESE COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF LAND, BUILDING AND FACILITIES
ANNEX VI	STEERING COMMITTEE

W

ANNEX I MASTER PLAN (Tentative)

1. Title of the Project

Project for Capacity Development of Business Persons through Vietnam - Japan Human Resources Cooperation Center in Vietnam

2. Overall Goal

Managerial human resources who lead promotion of industrialization of Vietnam are continuously developed by VJCC.

3. Project Purpose

VJCC establishes sustainable institutional mechanism and functions as a center of human resource development of managerial people who play important role in SMEs and supporting industries in Vietnam.

4. Output

(1) Effective management and implementation of Business Course is enhanced, which contributes to the development of core human resources in SMEs and supporting industries.

(2) Sustainable organizational management mechanism implemented by VJCC staff\* is strengthened.

(Note) "VJCC staff" are all relevant Vietnamese people who work at VJCC, including Directors, Managers and general staff.

5. Activities

(1) Strengthening of Business Course Management and Implementation

1-1. To conduct periodical needs survey on development of managerial human resources

1-2. To formulate annual Implementation Plan for overall Business Course with Personnel Plan and Budget Plan

1-3. To formulate development plan of Vietnamese human resources necessary for both management and implementation (lecturing) of planned courses

1-4. To develop local trainers (lecturers), including FTU teaching staff (implementation of Training of Trainers (TOT))

1-5. To manage, implement and monitor all business courses (Keiejuku/CEO Course, General business courses, Consultation and On-site Guidance) with more initiatives of VJCC staff

1-6. To develop, maintain and upgrade information of Vietnamese trainers (lecturers), course participants and graduates on VJCC database

1-7. To promote a network formulation of managerial human resource, mainly of graduates

<DRAFT>

from Keiejuku

1-8. To implement joint training courses, mutual exchange and seminars in order to promote Japan-Mekong regional cooperation

(2) Strengthening of sustainable organizational management mechanism by VJCC staff

2-1. To formulate organizational function chart that clearly describes TOR and management authority of each VJCC staff and Japanese Expert

2-2. To formulate VJCC annual Budget Plan, based on Implementation Plans by all Sections and overall expense allocation (sharing) rule, in order to achieve Project purpose

2-3. To formulate both allocation plan and development/training (skill-up) programs for personnel that are necessary for VJCC management

2-4. To formulate and implement VJCC Annual Management Plan that includes all results of the above activities (from Activity 2-1 to 2-3)

2-5. To assist strengthening of management of Japanese Language Courses, Mutual Exchange Activities and Library Service implemented by VJCC, which contributes to the human resource development in business

2-6. To conduct networking activities constantly with graduates, private sector (including Japanese companies), universities and government agencies

2-7. To conduct periodical monitoring of progress of activities, based on VJCC Annual Management Plan, and to prepare monitoring reports (semi-annually)

2-8. To revise VJCC Annual Management Plan, based on the results of monitoring report (2-7), and to make improvements on plan implementation

2-9. To discuss and plan VJCC's mission, policy and major activities in management and implementation and to integrate them into VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion)

#### **Amendment of the Master Plan**

In case the Master Plan is modified due to changes in the Project, both governments will agree to and confirm these modifications by exchanging Minutes of Meetings.

<DRAFT>

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Long-Term experts

(1) Chief Advisor

(2) Project Coordinator, 2persons (One each in Hanoi and Ho Chi Minh City)

2. Short-term experts

(1) Experts on Business Course

(2) Experts on specific management and technical issues when necessary

Note:

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

la

<DRAFT>

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

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

Note:

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



<DRAFT>

ANNEX IV LIST OF VIETNAMESE COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

The following personnel will be assigned to VJCC in Hanoi and Ho Chi Minh City.

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

Note:

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

*LM*

<DRAFT>

ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

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

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

*ba*

ANNEX VI STEERING COMMITTEE

1. Function

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

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

2. Members of the Steering Committee

(1) Members

a. Vietnamese side:

1. Representative from Ministry of Planning and Investment
2. Representative from Ministry of Education and Training
3. President of Foreign Trade University
4. Director of VJCC-Hanoi
5. Director of VJCC-Ho Chi Minh City
5. Other persons concerned approved by the Committee

b. Japanese side

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

(2) General Secretary

President of Foreign Trade University

**ANNEX B Project Design Matrix (TENTATIVE DRAFT)**

**Project for Human Resource Development in Business at Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (VJCC)**

Target Group: People in private sector (SME and Supporting Industries), educational field and government

<i>Narrative Summary</i>	<i>Verifiable Indicators</i>	<i>Means of Verification</i>	<i>Important Assumptions</i>
<p><b>Overall Goal:</b></p> <p>Managerial human resources who lead promotion of industrialization of Vietnam are continuously developed by VJCC.</p>	<p>1) The number of VJCC business course graduates who actively work in private sector exceeds 13,000 in 2018.</p> <p>2) Industrial organization that leads Vietnamese SMEs and supporting industries is established by 2018, in which more than 20 VJCC (Keiejuku) graduates perform central roles.</p>	<p>1) Project record</p> <p>2) VJCC Database record</p> <p>3) Monitoring survey (Questionnaire Survey, Sampling Interview Survey)</p>	
<p><b>Project Purpose:</b></p> <p>VJCC establishes sustainable institutional mechanism and functions as a center of human resource development of managerial people who play important role in SMEs and supporting industries in Vietnam.</p>	<p>1) All the Activity, Personnel and Budget Plans that are able to be actually implemented with focus on Keiejuku and CEO course become clear in FY 2014 VJCC Annual Management Plan formulated by the end of March 2014.</p> <p>2) It becomes clear in FY 2014 Budget Plan formulated by the end of March 2014 that more than 75% of VJCC expenses are covered by its own revenue.</p> <p>3) Sustainable VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion) is formulated with initiative of the Vietnamese side by the end of March 2014.</p>	<p>- Project record</p> <p>- VJCC Annual Management Plan (of every year)</p> <p>- FY 2014 VJCC Annual Management Plan (including Budget Plan)</p> <p>- VJCC medium-term Management Plan (2014-2018)</p>	<p>- Basic policy of the Vietnamese government, which aims at building up an "industrialized country" by 2020, will continue</p> <p>- Relevant ministries and organizations in Vietnam will effectively use the VJCC's enhanced functions of human resource development in business.</p>
<p><b>Output:</b></p> <p>1 Effective management and implementation of Business Course is enhanced, which contributes to the development of core human resources in SMEs and supporting industries.</p>	<p>1-1. Keiejuku and CEO course is implemented every year, and the number of graduates exceeds 80.</p> <p>1-2. Level of satisfaction of Keiejuku and CEO course graduates and development status of their business</p> <p>1-3. Numbers of applied persons and participants of General business courses and their level of satisfaction (each in Hanoi and HCMC)</p> <p>1-4. Levels of both participants' satisfaction and managerial improvement of companies who took consultation service and On-site Guidance (Revenue and Net Income Rate, each in Hanoi and HCMC)</p> <p>1-5. Number of developed Vietnamese trainers (lecturers) exceeds 10 persons in 6 subjects (each in Hanoi and HCMC).</p> <p>1-6. Share of teaching time by Vietnamese trainers (lecturers) constantly increases (each in Hanoi and HCMC; more than 20% in Keiejuku Course, more than 70% in General business courses).</p> <p>1-7. Contents and level of improvement of Annual Management Plan for Business Course formulated every year.</p>	<p>- Project record</p> <p>- Questionnaire Survey at the end of each course</p> <p>- Annual Management Plan for Business Course (of each year)</p> <p>- VJCC Database record</p> <p>- Questionnaire Survey, Sampling Interview Survey</p>	<p>- Necessary budget for VJCC (Counterpart Fund) will be supplied by a responsible Ministry (Ministry of Education and Training) during the Project period.</p> <p>- Japanese companies and Japanese people who live in Vietnam continue their support to VJCC.</p>
<p>2. Sustainable organizational management mechanism implemented by VJCC staff* is strengthened.</p>	<p>2-1. Contents and level of improvement of organizational function chart formulated every year (each in Hanoi and HCMC)</p> <p>2-2. Formulated annual Budget Plan becomes more detailed and precise every year (each in Hanoi and HCMC).</p> <p>2-3. Formulated VJCC Annual Management Plan becomes more detailed and integrated every year (each in Hanoi and HCMC).</p> <p>2-4. Training program for VJCC staff is constantly implemented with a satisfaction of participants</p> <p>2-5. Number of networking activities and concrete collaboration programs with various organizations continuously increases.</p> <p>2-6. Initiatives by VJCC staff in all stages of planning, implementation and management of activities increases continuously.</p>	<p>- Organizational function chart (of every year)</p> <p>- VJCC Budget Plan (of every year)</p> <p>- VJCC Annual Management Plan (including Personnel Plan)</p> <p>- Record of training for VJCC staff</p> <p>- Financial records</p> <p>- VJCC database record</p> <p>- Monitoring Survey</p>	

(Note) "VJCC staff" are all relevant Vietnamese people who work at VJCC, including Directors, Managers and general staff.

LM

Narrative Summary	Input:		Important Assumptions
<p>Activities:</p> <p><b>1. Strengthening of Business Course Management and Implementation</b></p> <p>1-1. To conduct periodical needs survey on development of managerial human resources</p> <p>1-2. To formulate annual Implementation Plan for overall Business Course with Personnel Plan and Budget Plan</p> <p>1-3. To formulate development plan of Vietnamese human resources necessary for both management and implementation (lecturing) of planned courses</p> <p>1-4. To develop local trainers (lecturers), including FTU teaching staff (implementation of Training of Trainers (TOT))</p> <p>1-5. To manage, implement and monitor all business courses (Keiejuku/CEO Course, General business courses, Consultation and On-site Guidance) with more initiatives of VJCC staff</p> <p>1-6. To develop, maintain and upgrade information of Vietnamese trainers (lecturers), course participants and graduates on VJCC database</p> <p>1-7. To promote a network formulation of managerial human resource, mainly of graduates from Keiejuku</p> <p>1-8. To implement joint training courses, mutual exchange and seminars in order to promote Japan-Mekong regional cooperation</p>	<p>(By Japanese resource)</p> <p>&lt;Experts&gt;</p> <p>1) Long-Term Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chief Advisor (Management Strengthening): 1 (Hanoi)</li> <li>- Project Coordinator: 2 (Hanoi and HCMC)</li> </ul> <p>*: HCMC: Ho Chi Minh City</p> <p>2) Short-Term Experts (Business Course management, lecturers and advisors, Experts on specific management and technical issues when necessary)</p> <p>&lt;Training in Japan&gt;</p> <p>1) For VJCC Directors, Managers and Staff (Management strengthening)</p> <p>2) For potential VJCC lecturers</p> <p>3) For Business Course (Keiejuku) participants (Human resource development in business)</p>	<p>(By Vietnamese resource)</p> <p>&lt;Managing Staff (Counterpart personnel)&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director : 2 (Hanoi and HCMC)</li> <li>- Business Course Manager: 2 (Hanoi and HCMC)</li> <li>- Japanese Language Course Manager : 2 (Hanoi and HCMC)</li> </ul> <p>&lt;General administrative expenses to operate and maintain VJCC : covered by VJCC own revenue&gt;</p>	
<p><b>2. Strengthening of sustainable organizational management mechanism by VJCC staff</b></p> <p>2-1. To formulate organizational function chart that clearly describes TOR and management authority of each VJCC staff and Japanese Expert</p> <p>2-2. To formulate VJCC annual Budget Plan, based on Implementation Plans by all Sections and overall expense allocation (sharing) rule, in order to achieve Project purpose</p> <p>2-3. To formulate both allocation plan and development/training (skill-up) programs for personnel that are necessary for VJCC management</p> <p>2-4. To formulate and implement VJCC Annual Management Plan that includes all results of the above activities (from Activity 2-1 to 2-3)</p> <p>2-5. To assist strengthening of management of Japanese Language Courses, Mutual Exchange Activities and Library Service implemented by VJCC, which contributes to the human resource development in business</p> <p>2-6. To conduct networking activities constantly with graduates, private sector (including Japanese companies), universities and government agencies</p> <p>2-7. To conduct periodical monitoring of progress of activities, based on VJCC Annual Management Plan, and to prepare monitoring reports (semi-annually)</p> <p>2-8. To revise VJCC Annual Management Plan, based on the results of monitoring report (2-7), and to make improvements on plan implementation</p> <p>2-9. To discuss and plan VJCC's mission, policy and major activities in management and implementation and to integrate them into VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion)</p>	<p>&lt;JICA Local Expenses&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessary expenses for capacity development of VJCC on human resource development in business</li> <li>- Necessary expenses to cover a part of VJCC general expenses in order to assure VJCC's financial sustainability</li> </ul> <p>&lt;Equipment/Materials&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessary equipment and materials for human resource development in business and strengthening of VJCC management</li> </ul>		

**Annex-B. Tentative Plan of Operation**

Activities / JFY	JFY2010				JFY2011				JFY2012				JFY2013				JFY2014				Responsible person in the Project Team	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Project Year	-				Year 1				Year 2				Year 3				Year 4				-	-
Evaluation Activities																						
<b>1. Strengthening of Business Course Management and Implementation</b>																						
1-1. To conduct periodical needs survey on development of managerial human resources																					Business Course Manager and staff (Assistance by Business Course Expert(s))	
1-2. To formulate annual Implementation Plan for overall Business Course with Personnel Plan and Budget Plan																					Business Course Manager (Assistance by Director, Chief Advisor, Project Coordinator and Business Course Expert(s))	
1-3. To formulate development plan of Vietnamese human resources necessary for both management and implementation (lecturing) of planned courses																					Director, Chief Advisor, Business Course Expert(s) and Business Course Manager	
1-4. To develop local trainers (lecturers), including FTU teaching staff (implementation of Training of Trainers (TOT) courses)																					Business Courses Manager and staff, Business Course Expert(s) (for assistance on management and lecture implementation)	
1-5. To manage, implement and monitor all business courses (Keiejuku/CEO Course, General business courses, Consultation and On-site Guidance) with more initiatives of VJCC staff																					Business Courses Manager and staff, Administration staff Business Course Expert(s) (for assistance on management and lecture implementation)	
1-6. To develop, maintain and upgrade information of Vietnamese trainers (lecturers), course participants and graduates on VJCC database																					Business Courses Manager and staff, Administration staff (Assistance by Business Course Expert(s))	
1-7. To promote a network formulation of managerial human resource, mainly of graduates from Keiejuku.																					Director, Business Course Manager and staff (Assistance by Chief Advisor, Project Coordinator and Business Course Expert(s))	
1-8. To implement joint training courses, mutual exchange and seminars in order to promote Japan-Mekong regional cooperation.																					Business Course Manager and staff, (Assistance by Chief Advisor, Project Coordinator and Business Course Expert(s))	
<b>2. Strengthening of sustainable organizational management mechanism by VJCC staff</b>																						
2-1. To formulate organizational function chart that clearly describes TOR and management authority of each VJCC staff and Japanese Expert																					Director (Assistance by all VJCC Managers and JICA Experts led by Chief Advisor)	
2-2. To formulate VJCC annual Budget Plan, based on Implementation Plans by all Sections and overall expense allocation (sharing) rule, in order to achieve Project purpose																					Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	

*val*

Annex-B. Tentative Plan of Operation

(2/2)

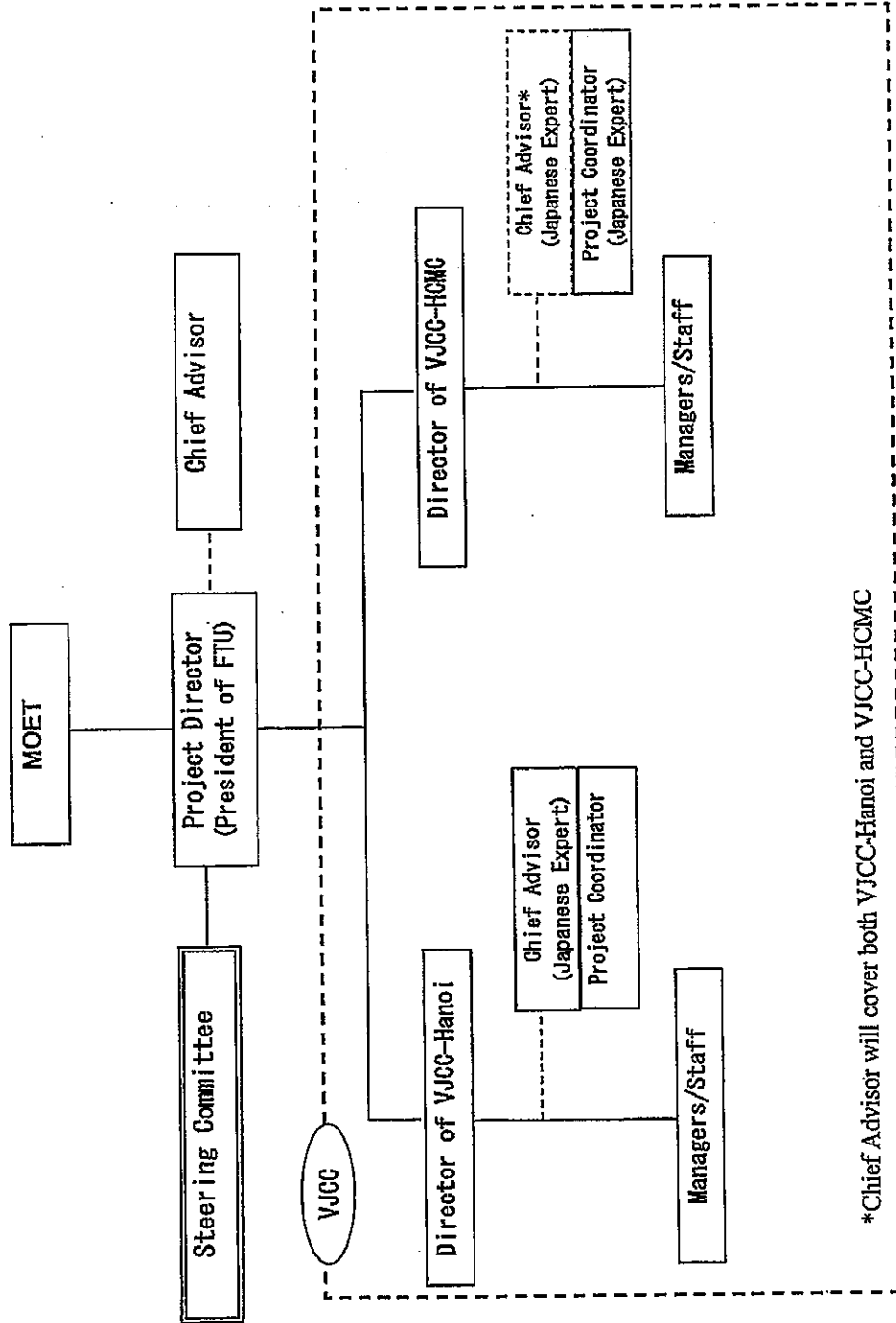
Activities / JFY	JFY2010				JFY2011				JFY2012				JFY2013				JFY2014				Responsible person in the Project Team	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Project Year	-				Year 1				Year 2				Year 3				Year 4				-	-
<b>2. Strengthening of sustainable organizational management mechanism by VJCC staff</b>																						
2-3. To formulate both allocation plan and development/training (skill-up) programs for personnel that are necessary for VJCC management	Plan for VFY2011*				Plan for VFY2012				Plan for VFY2013				Plan for VFY2014								Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	
	Finalization				Finalization				Finalization				Finalization									
2-4. To formulate and implement VJCC Annual Management Plan that includes all results of the above activities (from Activity 2-1 to 2-3)	Plan for VFY2011				Plan for VFY2012				Plan for VFY2013				Plan for VFY2014								Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	
	Finalization				Finalization				Finalization				Finalization				Implementation					
2-5. To assist strengthening of management of Japanese Language Courses, Mutual Exchange Activities and Library Service implemented by VJCC, which contributes to the human resource development in business	Japanese Language Course Manager and staff in each Section (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)																					
2-6. To conduct networking activities constantly with graduates, private sector (including Japanese companies), universities and government agencies	Director, Manager and staff in each Section (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)																					
2-7. To conduct periodical monitoring of progress of activities, based on VJCC Annual Management Plan, and to prepare monitoring reports (semi-annually)					JCC				JCC				JCC				JCC				Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	
					Monitoring and Reporting				Monitoring and Reporting				Monitoring and Reporting				Monitoring and Reporting					
2-8. To revise VJCC Annual Management Plan, based on the results of monitoring report (2-7), and to make improvements on plan implementation	Revision of Annual Management Plan and improvement in plan implementation																					
2-9. To discuss and plan VJCC's mission, policy and major activities in management and implementation and to integrate them into VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion)													* Plan integration to VJCC medium-term Management Plan				Discussion and Planning				Director (Assistance by Chief Advisor and Project Coordinator)	

Note: (1) JFY on the top of the chart is Japanese Fiscal Year (April - March). Each quarter is: I: April-June, II: July-September, III: October-December, and IV: January-March. However, all "Annual Plan" on the above chart is for the coming Vietnamese Fiscal Year (VFY) that covers from 1 September to 31 August next year.

(2) "Responsible person" means that he/she is a major working person for basic planning and implementation of the activity. Manager of each Section would have a responsibility of basic planning and implementation of the respective activity with planning for human resource and budget allocation. Plan of allocation of human resource and budget from each Section is expected to summarize at the Administration Section under instruction and supervision by the Director. All the drafted plans would be reported to the Director who will directly work on integration and finalization of "integrated" plan of VJCC as a whole with assistance of Chief Advisor.

LM

ANNEX C  
 Organization of the Project



\*Chief Advisor will cover both VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC



Ex-ante Evaluation Based on the Five Evaluation Criteria

(1) Relevance

Vietnam is aiming to achieve industrialization and modernization by 2020 according to its national vision, and is promoting the transition to a market economy and international economic integration. In its efforts to achieve such aims, the promotion of small and medium enterprises (SMEs)/supporting industries development and the development of business managers and industry human resources who will be necessary for such promotion are prioritized issues. On the basis of outputs and lessons learned from the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center Project (Phases I and II), which implemented the development of human resources who contribute to promoting Vietnam's transition to a market economy and establishing the basis for promoting mutual understanding between Japan and Vietnam, this Project aims to develop business-related human resources who contribute to the development of SMEs/supporting industries in Vietnam and to the strengthening of the organizational operation and management structure of the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (hereinafter referred to as the "VJCC"). Therefore, the objective of the project is consistent with the development needs of Vietnam. In addition, Japan's Country Assistance Program for Vietnam focuses on "the improvement of the business environment and the fostering of the private sector" as prioritized areas for cooperation, and has decided to support the area of human resources development for the purpose of fostering the private sector, including developing supporting industries. Against such a backdrop, this Project is regarded as one of the important programs in the area of industrial human resources development under the "Program for the Development of SMEs/Supporting Industries" within the scope of JICA's aid to Vietnam. Japan (JICA) has been supporting the operation of Japan centers in several countries that are experiencing transition to a market economy, and has abundant human resources, experiences and technical advantages. In addition, there are no donors who can directly implement the formation of a market for private sectors while developing human resources for fostering the private sector in Vietnam. Thus, it is judged that the implementation of this Project is highly relevant.

(2) Effectiveness

This Project focuses its cooperation on two output levels, namely the improvement of the operation/management of the business course and the strengthening of the operation/management structure of VJCC organization. These two focused levels were selected from among the four program/operational management areas, which includes the VJCC operation and management in addition to the three programs where an implementation system was established in the VJCC projects implemented in the past ten years (namely the business course, Japanese language course and mutual understanding promotion program/library), by excluding the functions wherein the VJCC

1/2

<DRAFT>

had already established an independent operation ability and programs to be transferred to other organizations. At each output level, based on the phase of social and economic developments in Vietnam and the actual situation of private sector fostering, the project focuses on narrowing down the targets in order to promote SMEs/supporting industries more efficiently, reinforcing high value-added programs mainly consisting of providing services to targets receiving higher benefits and management tutoring courses, and further implementing more autonomous/independent program operation by Vietnamese human resources, which means that the logical composition and consistency for attaining the project purpose is ensured. In Vietnam, the acquisition of practical skills for management control in SMEs and supporting industries, as well as support in human resources development through the diffusion/education of industrial and employment information are urgently needed for the future. Accordingly, it is estimated that the outputs and activities set have sufficient local needs. In addition, following the outputs of previous VJCC projects, feasible and realistic outputs and activities that suit the present conditions of the ownership level and the organizational/human resources and capacities of the relevant parties of the VJCC, including the Foreign Trade University (hereinafter referred to as the "FTU"), which is the counterpart, are assumed. It is considered that the achievement of each output and thereby the attainment of project purposes are highly probable. Based on the perspectives above, the effectiveness of this Project is thought to be relatively high.

### (3) Efficiency

During the period of Phase I and Phase II in the past ten years, the VJCC had been establishing the organizational system to a certain level as well as the basis for each program activity. This Project, which is positioned as "post Phase II," focuses on two areas, namely the reinforcement of the operation/management of the business course and the strengthening of the operation and management structure of the VJCC organization. At the same time, it is possible to operate the project based on the accumulation of the legacy and experience of past technical cooperation while curtailing the input of the Japanese side in terms of human resources, equipment and budget. Also, with the vision of strengthening the independent operation system and aiming to realize a Vietnam-led operation under a Vietnamese director, the Project is considering/planning to realize higher efficiency by phasing down the size of the input from Japan, including the budget for the reinforcement of overseas programs, during the implementation period. Many of the Vietnamese human resources in the FTU (the counterpart) and the VJCC are highly capable and have a high awareness of ownership, so joint work with Japanese experts and technology transfer have been implemented in a relatively effective and efficient manner so far. Thus, it is expected that a level of output appropriate to the amount of input of both the Japanese and Vietnamese sides will be achieved. Based on such reasons, it is judged that the efficiency of this Project is relatively high.

2/3

lal

(4) Impact

It is expected that the implementation of this Project will contribute in Vietnam to (i) the development of human resources for management who will serve an important role in the SMEs/supporting industries, (ii) the development of young human resources in industry who have practical management abilities, and (iii) the formulation of industrial organizations that will lead the SMEs/supporting industries in the future. If a system to continuously and sustainably operate a high value-added business course supported/reinforced through this Project, including management tutoring courses, and graduates of the VJCC business course, serve a central role within the industrial organizations that lead the SMEs/supporting industries in the future, a great impact that will contribute to the development of SMEs/supporting industries in Vietnam can be expected. In addition, this Project actively implements the development of local human resources for instructors in the business course and intends to enlarge the impact of the program in the mid term, while improving the sustainability of the VJCC. Because there is no public agency in Vietnam at present that is engaged in similar activities to reinforce institutional/systematic abilities in the area of the development of human resources for business, if this Project can make a mid-term contribution through the achievement of its purposes in improving the capacity of public and private organizations engaged in the fostering of private sectors, including universities in Vietnam, private institutions for human resource training and industrial organizations, it is expected that the Project's impact on the society and economy of Vietnam will become even greater.

(5) Sustainability

The organizational basis and basic operational ability of the VJCC has already been established through cooperation. Technical sustainability in terms of everyday operation is also being ensured. This Project prioritizes reinforcing the new aspects of the development of human resources for business focusing on the fostering of SMEs/supporting industries, and addressing the unsolved mid-term issues related to the reinforcement of the management control and financial sustainability of the organization, and sets specific activities and outputs to be achieved related to reinforcement in these terms. The Project aims to transfer the entire operation of the VJCC to the Vietnamese counterpart by the end of the project period. At the same time, by considering and implementing specific measures to cope with issues as explained above through the formulation/implementation of a mid-term human resource development plan for instructors and staff, as well as the formulation/implementation of strategic program plans incorporating the measures to ensure financial sustainability, it is expected that the sustainability of the Project be ensured to a significant level. However, it should be fully understood that ensuring the financial sustainability of the VJCC through only the efforts of the Vietnamese side would very difficult, and it is important to base activities on a realistic and reasonable level of financial sustainability.

(END)

LSH

4. Record of Discussions (R/D) (JICAベトナム事務所が署名)

RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS THROUGH  
VIETNAM-JAPAN HUMAN RESOURCES COOPERATION CENTER

In response to the request of the Government of the Socialist Republic of Vietnam, the Government of Japan has decided to cooperate Japan-Vietnam Technical Cooperation of the Project for Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (hereinafter referred to as "the Project") in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of the Socialist Republic of Vietnam, signed in Hanoi on October 20, 1998 (hereinafter referred to as "the Agreement").

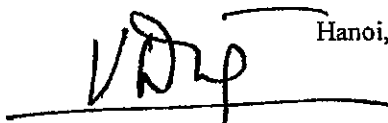
Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the incorporated administrative agency responsible for the implementation of the technical cooperation program of the Government of Japan, will cooperate with the authorities concerned of the Government of the Socialist Republic of Vietnam for the Project.

JICA and the authorities concerned of the Government of the Socialist Republic of Vietnam had a series of discussions on the framework of the project. As a result of the discussions, JICA and the authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

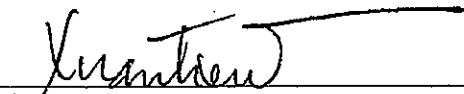
Hanoi, 14, June 2010



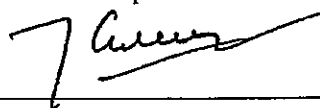
Mr. Motonori Tsuno  
Chief Representative  
JICA Vietnam Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



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



Mr. Nguyen Xuan Tien  
Deputy Director General  
Department of Foreign Economic Relations  
Ministry of Planning and Investment  
The Socialist Republic of Vietnam



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

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST  
REPUBLIC OF VIETNAM

1. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will implement the Project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

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

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

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

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

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

The provision of Article VIII of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF VIETNAMESE PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Vietnamese personnel connected with the Project for technical training in Japan.

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

1. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the

Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Vietnamese nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Socialist Republic of Vietnam.
3. In accordance with the provisions of Article VI of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will grant in the Socialist Republic of Vietnam privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VIII of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Vietnamese personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the services of Vietnamese counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

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

#### V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Vietnamese authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

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

## VII. MUTUAL CONSULTATION

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

## VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

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

## IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be four (4) years from September 1<sup>st</sup>, 2010.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF VIETNAMESE COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF LAND, BUILDING AND FACILITIES
ANNEX VI	STEERING COMMITTEE



ANNEX I MASTER PLAN (Tentative)

1. Title of the Project

Project for Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center in Vietnam

2. Overall Goal

Managerial human resources who lead promotion of industrialization of Vietnam are continuously developed by VJCC.

3. Project Purpose

Sustainable institutional mechanism and functions are strengthened at VJCC as a center of human resource development of managerial people who play important role in SMEs and supporting industries in Vietnam.

4. Output

(1) Effective management and implementation of Business Course is enhanced, which contributes to the development of core human resources in SMEs and supporting industries.

(2) Sustainable organizational management mechanism implemented by VJCC staff\* is established.

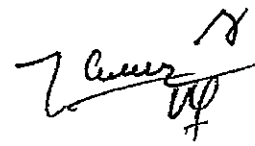
(Note) "VJCC staff" are all relevant Vietnamese people who work at VJCC, including Directors, Managers and general staff.

5. Activities

(1) Strengthening of Business Course Management and Implementation

- 1-1. To conduct periodical needs survey on development of managerial human resources
- 1-2. To formulate annual Implementation Plan for overall Business Course with Personnel Plan and Budget Plan
- 1-3. To formulate development plan of Vietnamese human resources necessary for both management and implementation (lecturing) of planned courses
- 1-4. To develop local trainers (lecturers), including FTU teaching staff (implementation of Training of Trainers (TOT))
- 1-5. To manage, implement and monitor all business courses (Keieijuku/CEO Course, General business courses, Consultation and On-site Guidance) with more initiatives of VJCC staff
- 1-6. To develop, maintain and upgrade information of Vietnamese trainers (lecturers), course participants and graduates on VJCC database
- 1-7. To promote a network formulation of managerial human resource, mainly of graduates

XV



from Keiejuku

1-8. To implement joint training courses, mutual exchange and seminars in order to promote Japan-Mekong regional cooperation

(2) Strengthening of sustainable organizational management mechanism by VJCC staff

- 2-1. To formulate organizational function chart that clearly describes TOR and management authority of each VJCC staff and Japanese Expert
- 2-2. To formulate VJCC annual Budget Plan, based on Implementation Plans by all Sections and overall expense allocation (sharing) rule, in order to achieve Project purpose
- 2-3. To formulate both allocation plan and development/training (skill-up) programs for personnel that are necessary for VJCC management
- 2-4. To formulate and implement VJCC Annual Management Plan that includes all results of the above activities (from Activity 2-1 to 2-3)
- 2-5. To assist strengthening of management of Japanese Language Courses, Mutual Exchange Activities and Library Service implemented by VJCC, which contributes to the human resource development in business
- 2-6. To conduct networking activities constantly with graduates, private sector (including Japanese companies), universities and government agencies
- 2-7. To conduct periodical monitoring of progress of activities, based on VJCC Annual Management Plan, and to prepare monitoring reports (semi-annually)
- 2-8. To revise VJCC Annual Management Plan, based on the results of monitoring report (2-7), and to make improvements on plan implementation
- 2-9. To discuss and plan VJCC's mission, policy and major activities in management and implementation and to integrate them into VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion)

#### **Amendment of the Master Plan**

In case the Master Plan is modified due to changes in the Project, both governments will agree to and confirm these modifications by exchanging Minutes of Meetings.

by  
7 Curran  
VP

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Long-Term experts

(1) Chief Advisor

(2) Project Coordinator, 2persons (One each in Hanoi and Ho Chi Minh City)

2. Short-term experts

(1) Experts on Business Course

(2) Experts on specific management and technical issues when necessary

Note:

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

H  
7.           
VQ

✓

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

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

Note:

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

*Handwritten signature and initials*  
M  
J. Amura  
UP

*Handwritten mark*

ANNEX IV LIST OF VIETNAMESE COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

The following personnel will be assigned to VJCC in Hanoi and Ho Chi Minh City.

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

Note:

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

18  
7 Curran  
VR

JR

ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

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

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

18  
7           
              
    18

*[Handwritten mark]*

ANNEX VI STEERING COMMITTEE

1. Function

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

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

2. Members of the Steering Committee

(1) Members

a. Vietnamese side:

1. Representative from Ministry of Planning and Investment
2. Representative from Ministry of Education and Training
3. President of Foreign Trade University
4. Director of VJCC-Hanoi
5. Director of VJCC-Ho Chi Minh City
5. Other persons concerned approved by the Committee

b. Japanese side

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

(2) General Secretary

President of Foreign Trade University

*Handwritten signature and initials*

*Handwritten mark*

