

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
中間レビュー調査報告書

平成24年6月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
J R
12-137

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
中間レビュー調査報告書

平成24年6月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）では、1990年代以降、経済活動自由化のための人材育成が重要課題の一つとして位置づけられていました。一方、我が国においては、アジアの市場経済移行国に対する人材育成支援の一環として、「日本人材協力センター」の設立が構想されました。

これを背景とし、「ビジネスコース」「日本語コース」「相互理解促進」を活動の三本柱とした技術協力プロジェクトとして「ベトナム日本人材協力センター（VJCC）」プロジェクト（以下、「VJCCプロジェクト」と記す）を、外国貿易大学をカウンターパート機関として、ハノイ及びホーチミン市の2カ所で実施することで合意し、2000年9月から5年間のプロジェクトが開始されました。さらに、無償資金協力による施設が2002年3月にハノイ、5月にホーチミン市にそれぞれ完成し、ビジネスコース等の各種講義が開始されるなどプロジェクト活動が本格化しました。

2005年5月に実施した終了時評価調査では、プロジェクトの協力実績及び成果についてベトナム側と検証を行い、VJCCプロジェクトが高い成果を上げたことが確認されました。このため、ベトナム政府はVJCCプロジェクト（フェーズ2）の実施を我が国に要請し、ベトナム側及び日本側との協議の結果、2005年9月より5年間のフェーズ2として技術協力プロジェクトが実施されました。さらに、2010年9月より4年間の計画でビジネスコースを主体とした新フェーズが実施されることが合意され、現在に至っています。

今般、プロジェクト開始から2年が経過したため、2012年6月12日から6月28日の日程で調査団を現地に派遣し、ベトナム側と合同で、プロジェクトの中間レビュー調査を実施しました。本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものであり、プロジェクトの成果達成のために、広く活用されることを願うものです。

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

平成24年6月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 桑島 京子

目 次

序 文

地 図

略語表

評価調査結果要約表

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成と期間	1
1-3 対象プロジェクトの概要	1
第2章 中間レビューの方法	3
2-1 中間レビュー用 PDM	3
2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法	3
第3章 プロジェクトの実績	5
3-1 投入実績	5
3-2 成 果	6
3-3 プロジェクト目標の達成状況	8
第4章 評価結果（評価5項目ごとの評価）	10
4-1 妥当性	10
4-2 有効性	10
4-3 効率性	11
4-4 インパクト	11
4-5 持続性	13
第5章 提言と教訓	15
5-1 提 言	15
5-2 教 訓	15
付属資料	
1. Minutes of Meeting	19
2. 調査日程	54
3. 主要面談者	55
4. 評価グリッド	57
5. PDM	65
6. 評価グリッド調査結果表	67
7. 専門家派遣実績資料	76

8. カウンターパート研修実績	77
9. 機材調達実績	78
10. VJCC 組織図	79
11. ビジネスコース実績表	81

地 図



★ …ベトナム日本人材協力センター設置都市

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

略 語 表

略 語	正式名称	日本語
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
C/P	Counterpart	カウンターパート
CLV	Cambodia-Laos-Vietnam	カンボジアーラオスーベトナム
FTU	Foreign Trade University	外国貿易大学
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On-the-Job Training	オンザ・ジョブ・トレーニング
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

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ベトナム国	案件名：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
分野：人的資源	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部	協力金額：総投入額約 6.30 億円
協力期間：2010 年 9 月～2014 年 8 月	先方関係機関：外国貿易大学 監督機関：教育訓練省 (英) Ministry of Education and Training 実施機関：外国貿易大学 (英) Foreign Trade University
	他の関連協力：無償資金協力 ベトナム日本人材協力センター建設 (E/N 締結 2004 年 6 月 15 日)
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）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。そのなかで、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、そのうち製造業は全雇用の 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みると、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、ハイフォン市の三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。</p> <p>こうした人材不足を解消するために、本プロジェクトは外国貿易大学 (FTU) をカウンターパート機関として実施してきた過去 10 年間のベトナム日本人材協力センター (Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center : VJCC) プロジェクトの成果と実績を踏まえ、これまでの協力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・運営管理領域のなかから、既に VJCC が自主事業として自立的に運営できる見通しがついた日本語コース、相互理解促進事業を除いた、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。</p>	

1-2 協力内容

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。
- 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。

1-3 投入 (2012年6月まで)

〈日本側〉

長期専門家派遣	延べ5名
短期専門家派遣	延べ23名
本邦研修	20名
機材供与	4,642,340円 (DVD)
プロジェクト経費支出	390,714 USD

〈相手国側〉

カウンターパート配置	延べ8名
プロジェクト事務所、敷地の提供	

2. 中間レビュー調査団の概要

調査者	殿川 広康 (団長・総括)	JICA 産業開発・公共政策部日本センター課 課長
	吉村 徳二 (協力企画)	JICA 産業開発・公共政策部日本センター課 職員
	大西 洋也 (評価分析)	株式会社国際開発センター 研究員
調査期間	2012年6月12日～6月29日	評価種類：中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績

(1) 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。

本フェーズに入り、VJCC スタッフにベトナムの中小企業・裾野産業への効果的なビジネスコースの提供の意識が強くなってきており、ベトナム側を主としたビジネスコース運営管理が行われていることが確認された。オンサイトトレーニングなど、企業のニーズに応じたコースの提供も行われるようになっている。コース全体の評価に関しても、受講生からは80%以上の満足度が得られており、受講生側からみても求められる実践的なビジネスコースの運営・管理が行われていることがうかがえた。特筆すべきは、学んだことをすぐ自社工場に取り入れるケースが参加者に多くみられることであった。これは講義内容が実践的であっ

たこと示すものであり、特に 64 名の経営塾卒業生にそのようなケースが多くみられた。

(2) 成果 2

VJCC スタッフによる自立発展的な組織運営体制が構築される。

計画されたビジネスコースは予定通り実施され、計画、実施、評価という一連の運営管理もセンタースタッフが主体となり行われていた。本フェーズ開始以降、年次計画や予算計画が順次策定され、また毎年改善を含めた改定が行われており、自立発展のための意識作り、組織運営体制が構築されつつある。一方、組織面では、スタッフの離職が多くみられることから、可能な対応策を講じていく必要がある。財政面では、フェーズ 2 終了時に 39% だった VJCC の運営費用負担率（先方及び VJCC 自己収入による負担率）が、2010 年度は 61% にまで上昇しており、自立発展に向けた努力がうかがわれた。ただし、現地日系企業とのやり取り、日本人講師との各種詳細な調整については、日本人による対応の必要性があるとみられることから、日本センターという特殊性にかんがみ、将来にわたって日本人を配置する必要性に関するコメントが日系機関、企業から出された。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下の理由により、妥当性は高いと判断される。

1) ベトナムの開発政策との整合性

本フェーズは 2010 年 9 月から開始されたことから、2001 年に策定された「社会経済開発 10 年計画 (2001-2010)」、2011 年に策定された「社会経済開発 10 年計画 (2011-2020)」及び 2006 年に採択された「社会経済開発 5 年計画」に対する整合性が求められる。これらの計画では高成長、生活改善、工業化、近代化というキーワードの下、市場経済化に対応した人材育成が求められており、VJCC のこれまでの活動はこの方針をサポートするものとして位置づけられる。

2) 裨益者ニーズとの整合性

近年のベトナムの経済成長はめざましい状況にあるが、市場メカニズムに対応した人材の育成はこれまで以上に重要になってきている。また、ベトナムに進出した日系企業も 1,500 社以上といわれており、これら日系企業でも日本的経営に関する知識を有した人材、生産管理に精通した人材の確保は課題となっている。このような環境下で VJCC が実施する各種ビジネスコースはほかでは実施できない高品質なコースとして、日系企業のみならずベトナム中小企業からも評価されているところである。

3) 日本の援助重点課題との整合性

日本政府の対ベトナム国別援助計画では「経済成長促進・国際競争力強化」を重点分野の一つとしており、そのためにビジネス環境、民間セクターの開発が必要であるとしている。本プロジェクトでは主に中小企業と裾野産業の発展に主眼を置いたビジネスコースと経営塾を実施しており、日本政府の援助重点課題に合致した活動を行っているといえる。

(2) 有効性

1) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標の達成度に関しても、VJCC 関係者へのインタビュー及び提供された各種資料からは目標達成の見込みは高い。

2) 目標達成に貢献した要因

VJCC スタッフの献身的な活動はもとより、チーフアドバイザーを主体とした日本人専門家の適切な指導があったことは大いに評価できる。また、商工会やJETROなど日系の各機関の協力的なサポートも大きな要因と考えられる。

3) 目標達成を阻害する（可能性がある）要因

日本センター共通の課題であるが、スタッフの離職は阻害要因となる可能性がある。過去の実績でみると、特にマネージャーで長期間同一ポストにいるケースは稀である。また、日系企業との関係構築はチーフアドバイザーの個人的ネットワークによるところが大きかったことから、現在のチーフアドバイザーの任期終了後は日系企業との関係の面で特に阻害要因と成り得る。

(3) 効率性

本フェーズにおいては、日本側の投入（日本人専門家、日本側の予算規模、供与機材）は適切であった。一方、在職するスタッフの努力で問題は表面化しなかったが、ベトナム側の投入（カウンターパートの配置、スタッフの配置）は十分とはいえないことが判明した。また、商工会を代表とする日系機関との連携（例：就職フェアの開催）など、裨益者のニーズへの対応という観点からも効率性は高いと判断できる。

(4) インパクト

人材育成を主たる目的とする本プロジェクトの性質上、インパクトを客観的に明示することは困難な面はあるが、判断材料となるインタビュー結果、経営改善につながった事例が相当数あることからプロジェクトのインパクトはあると判断される。

日系機関（商工会、JETRO）は、VJCCのビジネスコースは質・コストの面で民間企業ではできないサービスを提供している点を評価しており、民間企業ではカバーできていない経営層や中間管理職等のビジネス人材を育成するVJCCのビジネスコースを今後も継続実施してほしいという要望を受けた。特に、ベトナムでは1,500社を超える日系企業が進出しており、VJCCがベトナムの二大都市でこのようなビジネスコースを提供していることは自社で研修制度をもたない日系及びベトナムの中小企業が必要なときに従業員への研修を行うことができるなど、研修ニーズへの対応という点で貢献度は極めて高い。また、ベトナム中小企業の中で日本的経営の発想をもった経営者の育成は、それら中小企業と日系企業との将来の連携を考えると波及効果は高い。

売上の増加や利益の増加といった目に見える形でのインパクトの発現は1年、2年といった短期間では困難である。一方で、日々の地道な各種改善活動を継続していくことで効率性を高め、将来の収益性を高めることは日本的な生産管理の考えでは非常に重要である。この点で、多くの経営者（卒業生）がビジネスコースや経営塾で学んだ内容（5S、TQM、バランススコアカードなど）を導入しており、将来のインパクトの発現が期待できる状況になっている。

4-5 持続性

持続性はある程度見込まれるものの、更なる方策を取ることが必要である。

(1) 組織面

・スタッフの離職やマネージャーの不在が長期にわたっており、ベトナム側からの人的投入

が不十分であったが、上記のような課題に対応するため、マニュアルの作成も行われており、現在の状況に合った自立発展のための努力がなされていた。

- ・ FTU ハノイ及びホーチミン、VJCC ハノイ及びホーチミンの四者の情報フローや指揮命令系統が確立されておらず、情報伝達がうまく行われていないケースが散見された。
- ・ 本フェーズが始まって以降、オーナーシップの向上とともに組織面でのスタッフの関与が強化されている。

(2) 財政面

- ・ 2009年に39%だった自己収入負担率は2011年では61%に上昇した。可能な科目については、講師を現地化することで日本側のコスト負担を削減するなど、財政面での自立のための努力がみられる。
- ・ 日系企業からの研修生を受け入れるなど、収入源の多様化の努力や安定化に向けた努力もなされている。

(3) 技術面

- ・ VJCCの運営のための人材はマネージャー、スタッフの区別をなくせば十分に育成されており、ベトナム人による運営能力は着実に強化されている。
- ・ 日系機関との関係構築や日本人関係者との連絡調整等、現地スタッフでは対応が困難な業務が存在する。
- ・ ビジネスコースの講師については、現地講師化には一定の限界があり、質を維持したうえでビジネスコースを継続する場合、現地講師のみで持続性を確保することは困難と考えられる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

ビジネスコース（経営塾を含む）に関しては適切にデザインされていた。また、内容もベトナム人講師による講義がふさわしいものについてはベトナム人に、日本人講師が得意とする生産管理など、日本的経営に関するものは日本人講師とするなど、適切なコース計画が組まれている。

(2) 実施プロセスに関すること

ビジネスコースの運営管理体制に関し、ハノイ、ホーチミンの両所長を主体とした意識改善は図られており、オーナーシップの意識は高まっている。適切な投入もあることから、自立発展に向け着実にレベルアップしている。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

中間レビュー時点では、効果発現を阻害した計画上の要因は特に認められない。

(2) 実施プロセスに関すること

実施プロセス上の阻害要因としては、スタッフの離職が多いことがあげられる。この傾向は将来にわたり継続する可能性があることから、組織的な対応策を構築する必要がある。

3-5 結論

VJCCが実施する実践面を重視するビジネス研修は、ベトナム関係者からも高く評価されており、ベトナムにおける高度人材育成拠点としての地位を確立しつつある。センター運営面においては、日本人専門家の技術移転によるセンタースタッフの運営自立化が進んでおり、プロジェクト目標は大よそ達成できる見込みである。

3-6 提言

(1) 組織及び運営管理の視点

- ・両センターはFTUに属するものの別々の施設が建設され、組織も各々に存在する。効率性と持続性の観点からFTUハノイ及びホーチミン、VJCCハノイ及びホーチミンの指揮命令系統及び情報共有フローを明確にする必要がある。
- ・カウンターパート及びスタッフの離職は、組織の発展を考えるうえで大きな阻害要因と成り得る。早急に外部からの新しいマネージャーの採用、若しくは内部昇格による補充が求められる。
- ・ベトナム企業間あるいはベトナム-日本企業間を橋渡しする機関としての機能を強化する。

(2) 経営塾を含むビジネスコースの方向性

- ・ビジネスサークルの場として、卒業生の集いの場である経営塾クラブの機能を強化することが望まれる。
- ・VJCCの更なる財務健全性の確保のため、VJCCと同等レベルの研修コースを提供する在ベトナムの研修機関と連携の可能性を探ることが望まれる。
- ・JICAの技術協力プロジェクトを通じて蓄積されたアセットを活用した本フェーズ終了後の将来像を描くことが望まれる。

3-7 教訓

- ・プロジェクト終了後はベトナム側でのセンター運営が可能となるよう、センタースタッフへの技術移転、また財政面の健全性の向上に取り組んできたところであるが、本邦の経済団体、NPO、地方自治体等の関係作りやこれら日本人関係者との連絡調整業務は、業務の性質上、現地スタッフだけでは対応が難しいことがわかった。そのため、プロジェクト終了後も日本とのリエゾン的な役割を果たす専門家の配置等の検討が必要と思われる。
- ・経営塾コースは現場経験の豊富な日本人専門家による講義や指導を特長としていることから、現地化が難しい一方、コース自体の年数も浅く、現地ニーズも依然として高い。コース継続のためにも、プロジェクト終了後も何らかの形でJICAの協力を継続していくことが必要と考えられる。

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

本中間レビュー調査は、2010年9月から2014年8月までの期間で実施中の「ベトナム日本人材協力センター・ビジネス育成プロジェクト」を対象として、これまでのプロジェクト活動実績・実施プロセスを確認し、プロジェクトの成果を5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から検証し、プロジェクトの目標達成状況を確認した。さらに、残りのプロジェクト期間の事業実施方針について提言を行うとともに、事業実施に係る課題についてプロジェクト関係者と共通認識の形成を図り、対応策を検討することを目的とした。

1-2 調査団の構成と期間

担当分野	氏名	所属/役職
団長・総括	殿川 広康	JICA 産業開発・公共政策部日本センター課 課長
評価分析	大西 洋也	株式会社国際開発センター 研究員
協力企画	吉村 徳二	JICA 産業開発・公共政策部日本センター課 職員

〈調査対象日程〉

調査団による事前調査 2012年6月4日（月）～6月11日（月）

現地調査 2012年6月12日（火）～6月29日（金）

報告書作成、報告 2012年7月2日（月）～7月13日（金）

なお、現地調査の詳細日程は付属資料2を参照。

1-3 対象プロジェクトの概要

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。そのなかで、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みると、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、ハイフォン市の三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。

こうした人材不足を解消するために、本プロジェクトは、外国貿易大学（Foreign Trade University : FTU）をカウンターパート機関として実施してきた過去10年間のベトナム日本人材協力センター（Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center : VJCC）プロジェクトの成果と実績を踏まえ、これまでの協力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つの事業領域に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が自主事業として自立的に運営できる見込みがついた日本語コース、相互理解促進事業を除いた、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つの分野に特化した協力を行うものである。

第2章 中間レビューの方法

今回の中間レビューではPDMを活用し、レビューを実施した。その際に、評価グリッドを作成し、レビューのデザインを行った。(付属資料4参照)

2-1 中間レビュー用PDM

今回の中間レビューでは、2010年8月13日作成のPDMを使用した。PDMの上位目標、プロジェクト目標、評価項目ならびに指標に関しては、必要がある場合には改定を行うこととしたが、本中間レビュー時には行わなかった。

2-2 主な調査項目と情報・データ収集

本調査ではPDM上の成果、プロジェクト目標、上位目標の達成状況と実施プロセスの確認に加え、JICA事業部評価ガイドラインにある評価5項目に基づいて評価を行った。

(1) 実績の確認

PDMに記載されている上位目標、プロジェクト目標、成果の指標がどの程度達成されたか、どのような投入がなされたかを確認した

(2) 実施プロセスの確認

プロジェクトの活動状況、モニタリング活動、日本人専門家とカウンターパートとの協力関係、カウンターパートや現地スタッフのプロジェクトへのオーナーシップなどを確認した。

(3) 評価5項目の主な調査事項は以下のとおりである。

妥当性	相手国ニーズとの整合性
	裨益者ニーズとの整合性
	日本の援助政策との整合性
有効性	プロジェクト目標を達成するのに十分であったか
	目標達成の促進要因
	目標達成の阻害要因
効率性	日本側の投入
	ベトナム側の投入
	スタッフ研修
インパクト	プロジェクト実施による効果は何か
	上位目標の達成の見込み
持続性	事業の持続性
	ベトナム側の方向性と日本側の協力の方向性
	財政状況

本調査におけるインタビュー対象者とデータ収集方法は以下のとおりである。

〈ベトナム側〉

- ① VJCC 所長、マネージャー及びスタッフ（インタビュー）
- ② 現場指導を受けた企業経営者（インタビュー）
- ③ ビジネスコース受講生（経営塾を含む）（インタビュー、アンケート）
- ④ FTU 学生（インタビュー）

〈日本側〉

- ① JICA 長期専門家（チーフアドバイザー、調整員）（インタビュー）
- ② JICA 短期専門家（ビジネスコース・コーディネーター）（インタビュー）
- ③ 在ベトナム日本国大使館 書記官（インタビュー）
- ④ ベトナム日本商工会（ハノイ、ホーチミン）（インタビュー）
- ⑤ JETRO ベトナム（インタビュー）
- ⑥ JICA ベトナム事務所（インタビュー）
- ⑦ 日系コンサルティング会社（インタビュー）

第3章 プロジェクトの実績

日本側の投入は予定通り行われており、妥当性、タイミング共に適切であった。

3-1 投入実績

(1) 日本側の投入実績

1) 日本人専門家の派遣

長期専門家としてチーフアドバイザー（1名）、業務調整（ハノイ、ホーチミン各1名）、合計3名が派遣され、またビジネスコースの短期専門家（運営管理及び講師）が2012年5月までに合計23人が派遣された（詳細は付属資料7参照）。

2) カウンターパート研修

以下の表に示すとおり、2012年5月末までに本邦研修は20名、テレビ会議システムを活用したJICA ネット研修（日本センタースタッフ向け）では、延べ50名のベトナム人が受講している。

本邦研修

	研修名	日程	期間	参加者数
1	経営塾研修	2011年7月31日～8月13日	14日間	20名

JICA ネット研修

	研修タイトル	日程	参加者数
1	日本的顧客サービス（理論編）	2011年12月13日	ハノイ10名 ホーチミン15名
2	日本的顧客サービス（実践編）	2011年12月16日	ハノイ10名 ホーチミン15名

3) 資金の投入

機材供与に関しては、ビジネスコースで教材として活用するDVDの購入のために4,642,000円が投入された。なお、本フェーズが始まる前までに供与された機材の更新はVJCCの計画・予算に基づき行われている。

(2) ベトナム側の投入実績

VJCC ハノイには、所長（1名）、総務担当マネージャー（1名）、ビジネスコースマネージャー（2名：高度人材育成、産業人材育成）の合計4名がFTUから配置されている。また、VJCC ホーチミンには所長（1名）のほか、日本語コースのマネージャー（1名）がFTUから配置されている。なお、VJCC ホーチミンにおいては、ビジネスコースと交流部門の2名のマネージャーにレビュー時点において欠員が生じている。（付属資料10参照）

3-2 成 果

それぞれの成果の達成状況は以下のとおりである。

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 コースの卒業生数

1-2 経営塾・CEO コースの卒業生と経営改善の状況（満足度・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

1-4 個別相談、現場指導サービスの満足度と経営改善（売上高、利益率）

1-5 育成された現地講師数

1-6 育成された講師による講義時間比率

1-7 ビジネスコースの体系的な年度実施計画の策定

1-1 経営塾の卒業生数に関しては、当初の想定以上の受講生数を集めている。2012年6月時点までの受講生総数（現在実施中の三期生を含む）は64名であり、例年20名から25名程度の受講生がいることから、指標（80名）を上回る見込みである。

なお、CEOコースに関しては、既にコース自体がFTU側に移管されていることから、本レビューでは調査対象には含めていない。

1-2 経営塾の修了生及び現受講生に対してインタビュー調査を実施した。インタビューを通じ修了生及び受講生からは、受講後すぐに自社で導入できる内容が多いことなど、経営塾の講義が実践的な内容である点で有益であり、他機関が行っている各種研修の内容とは大きく異なっているというコメントが多くあった。また、経営塾では課題解決型グループディスカッション¹を導入し、受講生による解決案発表などを通じ、受講生間で自社の経営課題や悩みについて情報共有、意見交換ができたことは、受講生にとって大変参考になったことが判明した。加えて、VJCCでは、受講生が所属する企業で問題があった場合には、講師を派遣し問題解決にあたるようなサービスを提供しており、この点についても非常に評価が高かった。このような理由から受講生の満足度も極めて高くなっており、VJCCによる講義終了時のアンケート調査ではおおむね8点以上（10点満点）のスコアとなっている。なお、本調査団が行った修了生及び受講生へのインタビュー調査でも平均9点以上（10点満点）という結果が得られている。

なお、受講生の企業が利益率においてどの程度向上したかについては、定量的に証明することは難しいものの、今回訪問した職場や工場では経営塾で学んだ企業理念や5Sなどの手法が実際に導入されていることが確認できた。インタビューを受けた者からも、講義で学んだことが具体的にどう成果（業績の改善）につながっているか現時点で判断が難しいが、VJCCで学んだことを自社の業績改善につなげたいという意見が多かった。なお、1-1同様、CEOコースについては、既にFTUに移管済みであることから調査の対象としていない。

1-3 一般ビジネスコースに関しても、1-2と同様の傾向がみられた。受講生からはベトナム人講師による講義は理論偏重であるという意見があったものの、講義内容については満足が高かった（10点満点で8点以上）。日本人講師とベトナム人講師の特長を踏まえ、適切な講師

¹ 講師があらかじめ企業の課題を設定し、その課題についてグループで議論を行い、グループごとで発表して理解を深めていくもの。

配置を行ったことが高い満足度につながったものと思われる。また、応募数、参加者数も増加傾向にあり、安定的なビジネスコース運営がなされている。

- 1-4 個別相談及び現場指導に関しては極めて満足度が高く、一度、二度ではなく、フォローアップ活動として定期的な面談、サービスを実施してほしいとの要望が多く寄せられた。ただし、1-3と同様の理由で、業績との関連性についてはその成果の発現までには時間がかかるとの意見が多数であった。
- 1-5 現時点までに育成された講師は少数にすぎず、2014年3月末までに設定された講師数である6分野10名の講師を確保することは、更なる努力が必要と判断される。これは現在の現地講師が担当できる講義が限定的な科目にとどまっていることが理由の一つとしてあげられる。
- 1-6 育成された現地講師による講義時間とその比率に関しては、ハノイでおおむね18%、ホーチミンで36%²となっている。ホーチミンでの現地講師比率が高くなった理由としては、フェーズ1、フェーズ2の間に有能な現地講師が確保できたことがあがっていた。VJCCハノイ所長、チーフアドバイザー及びビジネスコース・マネージャーへのインタビューでは、今後VJCCハノイでの現地講師の講義時間を増加していくとのことであった。
- 1-7 ビジネスコースに関しては、VJCCハノイ及びVJCCホーチミンそれぞれの日本センターで年次計画が策定されていることが確認された。日本人専門家のサポートを要するものの、顧客の研修ニーズに対応できるよう各年度開始の数か月前までに年間スケジュールを確定し、それを主な顧客に提供するなど、ビジネスコース・マネージャーや現地スタッフ（副マネージャー）が主体的に年次計画を策定し、コースを運営してきたことが今回の調査で確認できた。

成果2：VJCCスタッフによる自立発展的な組織運営体制が構築される。

指標：2-1 組織機能図の内容と改善状況

2-2 年度予算計画の精微化

2-3 年度予算計画の体系化

2-4 VJCCスタッフへの研修と参加者の満足度

2-5 ネットワーキング活動と様々な組織との協働プログラムの実施

2-6 VJCCスタッフのみでの計画・運営・管理状況

- 2-1 組織機能図については毎年改善されており、各センター所長の指導によりマネージャー及びスタッフの業務分担も明確化されてきている。各マネージャー及びスタッフの職責も明確化されており、少ない人数での運営努力がみられる。一方で、VJCCホーチミンにおける2名のビジネスコース・マネージャーの退職後、後任が配置されていないことはビジネスコースの運営・管理能力への影響の観点から早急な対応が求められる。
- 2-2 年度予算計画に関しては、本フェーズの開始以降、適切に年度予算計画が策定され、毎年精緻化されてきている。年度予算計画の精緻化は各年度の収支のバランスや収益を考えると非常に有効であり、各種コースの収支管理のため効果的に活用していることが確認でき

² VJCCハノイでは、現地講師44セッション（Chief People Officer コース及びProfessional Production Director コースを除く）に対し、日本人専門家によるセッション数は202となっている。またVJCCホーチミンでは、現地講師によるセッション数82に対し、日本専門家委によるセッション数は146。

た。特に、ビジネスコースのマネージャーや副マネージャーが自らコース単体での収支を費目ごとに計算し、収益が出るようなコース設計を行うなど、持続性の意識が浸透していることがうかがえた。

- 2-3 年度予算計画の体系化に関しても、各マネージャーレベルでの策定からマネジメントでの承認まで効率的に体系化されていることが確認された。一連の体系化は、過去の日本人専門家が継続的にその必要性を説明し、ベトナム側も理解していることがインタビューから判明した。
- 2-4 本フェーズが始まって以降、カウンターパート及びスタッフのみを対象としたカウンターパート研修は行われていない。しかしながら、カンボジア、ラオス、ベトナムにおける各日本センタースタッフ向けの研修及び VJCC が行う経営塾の本邦研修への同行など、研修の機会は少数ではあるが提供されている。
- 2-5 VJCC では日本商工会（ハノイ・ホーチミン）との連携による就職フェアや経営塾生による各種ネットワーク活動が行われていることが確認できた。経営塾生に関しては各期の塾生間でのネットワーク活動が行われているが、各期同士の活動は行われていない。
- 2-6 VJCC スタッフのみでの計画・運営・管理状況に関しては、ベトナム人所長の下、各マネージャー、スタッフがおおむね行えるようになってきている。ただし、日本人講師に対する講義手法や講義内容の確認等、いわゆるコミュニケーションの部分には日本人専門家のサポートが必要な部分があることが確認できた。

3-3 プロジェクト目標の達成状況

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の拠点としての VJCC の自立発展的な体制と機能が強化される。
----------	---

	現行の指標	現在の達成状況
1	2014年3月までに策定される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。	既に年度の事業計画、予算計画、それに伴う人員計画はベトナム側が主体となって作成されていることから、本指標は達成できるものと考えられる。VJCC ホーチミンの2名のマネージャーに欠員が生じているが、今後も空席状態が続くようであれば、外部からの招聘や内部昇格等の手当ても検討する必要があると判断される。また、マネージャー、スタッフの離職が散見されることから、離職に備えた体制・制度作りが必要である。
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。	2009年度（2009年4月-2010年3月）の VJCC 自己収入からの支出負担比率は39%であったが、2010年度（2010年9月-2011年8月）には61%に増加している。これは JICA 負担分の事業費の削減が大きいだが、今後も JICA 負担から、VJCC 負担への変更を予定している支出費目があることから、指標（75%）の達成は十分可能と考えられる。

3	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カ年）がベトナム側のイニシアチブにより策定されている。	日本人専門家による技術移転の結果、年次の事業計画、予算計画、人員計画を策定するための技術移転は順調に行われており、中期運営計画の策定は可能と考えられる。
---	---	--

プロジェクト目標である「ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成の拠点としてのVJCCの自立発展的な体制と機能が強化される」に関連する各成果については、VJCCホーチミンでのビジネスコース・マネージャーの欠員状態が続いていることが懸念材料としてあげられるものの、両センター共に運営を行うための自立的運営体制という観点からは、達成は十分に可能と考えられる。

第4章 評価結果（評価5項目ごとの評価）

4-1 妥当性

以下の理由により、妥当性は高いと判断される。

(1) ベトナムの開発政策との整合性

「社会経済開発10カ年計画（2001-2010）」「社会経済開発10カ年計画（2011-2020）」及び2006年に採択された「社会経済開発5カ年計画」に対する整合性が求められる。これらの計画では高成長、生活改善、工業化、近代化というキーワードの下、市場経済化に対応した人材育成が求められており、VJCCの活動はこの方針をサポートするものとして位置づけられる。

(2) 裨益者ニーズとの整合性

近年のベトナムの経済成長はめざましい状況にあるが、市場メカニズムに対応した人材の育成はこれまで以上に重要になってきている。また、ベトナムに進出した日系企業も1,500社以上といわれており、これら日系企業でも日本的経営に関する知識を有した人材、生産管理に精通した人材の確保は課題となっている。このような環境下でVJCCが実施する各種ビジネスコースはほかでは実施できない高品質なコースとして、日系企業のみならず、ベトナム中小企業からも評価されている。

(3) 日本の援助重点課題との整合性

日本政府の対ベトナム国別援助計画では「経済成長促進・国際競争力強化」を重点分野の一つとしており、そのためにビジネス環境、民間セクターの開発が必要であるとしている。本プロジェクトでは主に中小企業と裾野産業の発展に主眼を置いたビジネスコースと経営塾を実施しており、日本政府の援助重点課題に合致した内容となっている。

4-2 有効性

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の拠点としてのVJCCの自立発展的な体制と機能が強化される。
----------	---

上記プロジェクト目標に関しては、「3-3」で既に述べたところであるが、経営塾を含むビジネスコースは、参加者数、質、満足度などの観点からプロジェクトの有効性は高いといえる。

(1) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標の達成度に関しても、VJCC関係者へのインタビュー及び提供された各種資料からは目標達成の見込みは高い。

現在は、ビジネスコースの運営・管理強化とVJCC組織の運営・管理体制強化を2つの柱としているが、前述したようにプロジェクト目標の達成のために設定された各種指標は、現地講師による講義時間の比率を除き、2014年度の終了時までには達成される見込みが高い。

(2) 目標達成に貢献した要因

VJCC 所長をはじめ、VJCC スタッフの献身的な活動はもとより、チーフアドバイザーを中心に、日本人専門家の適切な指導があったことがあげられる。

(3) 目標達成を阻害する（可能性がある）要因

日本センター共通の課題であるが、スタッフの離職は阻害要因となる可能性がある。過去の実績でみると、特にマネージャーが長期間同一ポストにいるケースは稀である。また、日系企業との関係構築はチーフアドバイザーの個人的ネットワークによるところが大きかったことから、現在のチーフアドバイザーの任期終了後は日系企業との関係の面で特に阻害要因と成り得る。

4-3 効率性

中間レビュー時における効率性は高いと判断できる。

本プロジェクトにおいては、日本側の投入（日本人専門家、日本側の予算、機材供与）はほぼ計画通りの規模及びタイミングで行われた。ベトナム側の投入に関しては、スタッフの頻繁な離職はあったものの、ホーチミンでの2つのマネージャーポストが未配置の状態であることを除いては後任の補充がなされている。

ビジネスコースの運営・管理強化からみた効率性は、日本企業での現場経験の豊富な日本人講師を派遣したことは、ビジネスコースへの応募者の確保や参加者の満足度の向上に大きく貢献したものと考えられる。加えて、費用対効果の観点からベトナム人講師が質の高い講義を提供できる科目・分野については、ベトナム人講師を積極的に活用するなど、効率性を高める努力がうかがえた。

4-4 インパクト

人材育成が主たる目的であるプロジェクトの性質上、客観的な指標の達成状況を現時点で確認することは困難であり、インパクトの発現までには更なる時間を要する。一方、日系関連機関、ビジネスコース受講生の企業の一部では、以下のような注目すべき意見や事例を確認しており、本案件の活動が一定の波及効果を発現させつつあると判断できる。

日系機関（商工会、JETRO）では、VJCC のビジネスコースは質・コストの面で民間企業ではできないものを提供していると評価しており、民間企業ではカバーできていない、経営層や中間管理職等のビジネス人材を育成する VJCC のビジネスコースを今後も継続実施してほしいというコメントを頂いた。特に、日本商工会ではベトナムには 1,500 社を超える日系企業が進出しており、ハノイ、ホーチミンという二大都市でこのような実践的なビジネスコースを提供していることは自社研修制度を持たない日系及びベトナムの中小企業が必要なときに従業員への研修を行うことができるという点で貢献度は極めて高いとの言葉を頂いている。また、ベトナム中小企業の中で日本的経営の発想をもった経営者の育成は、将来の日系企業との連携を考えると波及効果は高い。

売上増加や利益増加といった目に見える形でのインパクトの発現を確認するまでには一定の期間を要するものの、将来の収益性を高めるために日々地道な各種改善活動を継続していくことは、日本的な生産管理の考えからも非常に重要である。この点で、多くの経営者（卒業生）が

ビジネスコースや経営塾で学んだ内容（5S、TQM、バランススコアカードなど）を導入しており、将来のインパクトの発現が期待できる状況にある。今回の調査では、以下の3つの事例が参考になる。

事例1 ベトナム中小企業への貢献

VJCC ビジネスコース及び経営塾参加者の Nguyen Thi Lan Anh さんは、過去 20 年にわたり国営の紡績工場で、製造ラインのマネージャーとして勤務していた。ベトナムの市場経済化（ドイモイ政策）が進められるなか、国営企業としても合理化・効率化が求められたが、当時の国営企業には経験やノウハウがなく、ラインマネージャーであった Nguyen Thi Lan Anh さんを研修に出すこととした。Nguyen Thi Lan Anh さんは研修機関を選定するにあたり、他の研修機関と比べ VJCC の講義内容が実践的であったことから、VJCC のビジネスコースの一科目であった「生産管理」を受講した。

Nguyen Thi Lan Anh さんが受講を通じ学んだことは、それまで国営企業では実践されてこなかった内容であり、感銘を受けた彼女はその後経営塾を受講するに至った。

2008 年にはそれまでの経験を生かし、日用雑貨品を作る会社を立ち上げた。現在では 50 名の従業員を雇用し、年間 30 億ドン（≒ 150,000USD）を売り上げる企業に成長している。

この企業では「企業理念」を導入し、従業員にはすべからく研修を行っている。このような方針は VJCC のビジネスコースを受けたことによる「正」の影響であり、今後も続けていきたいとのことであった。日本的な経営とベトナム的な経営の良い部分を融合させたいと考えており、今後も必要に応じ、VJCC のビジネスコース、オンサイト・トレーニングなどを活用していきたいとのことであった。

なお、Nguyen Thi Lan Anh さんの企業では、コースで学んだ年次目標と中期計画を導入しており、全従業員合意の下、実施し、毎年目標値をクリアしている。

また、主に経営塾卒業生を中心とした「経営塾クラブ」が形成されており、産業組織と成り得る地盤は形成されつつある。事例2は経営塾を受講した中小企業の経営者が実際に取引を行った事例である。

事例2 経営塾生間の取引のケース

経営塾が始まって以降、2012年7月で3年が経過するが、現在実施中の三期生を含めると、塾生の数は64名にのぼる。その中の1名に対するヒアリングによると、経営塾生間による商取引は過去に2件程度行われている（詳しい調査を行えば、取引数は増加する可能性がある）。具体的には、農薬を製造する BMC 社と箱を製造するナム・ファム社間の梱包用の箱に関する取引である（取引額に関する情報は入手できなかった）。

ベトナムでは民間コンサルタント会社などによる企業間のビジネスマッチングが行われているが、民間企業によるものは成功事例はあまり多くないとのことであった。今回、経営塾卒業生間で本件のような取引が行われたことは、VJCC が今後企業間ビジネスマッチングを行う場として機能していく可能性があり、ヒアリングに応じた受講生もそのような VJCC の機能に期待しているとのことであった。

経営塾の修了生（主に企業経営者）には従業員の自主性に主眼を置いた経営方針への転換がみられる。企業経営者が個人の能力で管理できる範囲は限られており、権限を適切に分散することは、中小零細から中規模の企業になっていく過程で非常に重要な要素となってくる。次の事例3は、VJCCの経営塾を受講した経営者が行った企業改善の一例である。

事例3 BMC社におけるインパクト

BMC社は農薬を製造する会社である。社長のVu Van氏はVJCCの「生産管理」のコース受講のあと、経営塾に参加した。一連のVJCCビジネスコースの受講を通じ、社長本人の意識変化があり、それまでのVu Van氏がすべての意思決定を行う、いわゆる典型的なベトナム経営者から、従業員それぞれが自身で考え、職責に応じ個々人が判断するよう経営方針を改めた。この方針を従業員に理解してもらうため、社長自身だけではなく、従業員についてもVJCCの各種ビジネスコースに参加させており、現在では社長のトップダウン経営ではなく、皆が納得する、参加型の改善活動を実施していく方針としている。VJCCのビジネスコースには、現時点までに延べ60名の従業員を派遣している。

農薬を生産する会社ということもあり、「生産管理」のコースへの参加が多いが、当該企業における生産ラインの改善状況には特筆すべきものがあった。

具体的には、インタビューによるとVJCCコース参加前の不良品率は5～10%で推移していたが、参加後は1～2%に改善された。今後はこれを0.8%まで改善させることを目標としているということであった。

加えて、以前にはなかった「売上計画」「マーケティング戦略」「人事戦略」といった各種計画を作成、導入し、実施にあたっては分析ツールなどを使い、従業員が一体となり納得して実施している。このような経緯もあり、売上も順調に伸びて、2009年は50億ドン、2010年60億ドン、2011年107億ドン、2012年度150億ドン（計画）となっている。2009年の金融危機以降のベトナムの経済状況を考えた場合、このように売上を上げていくことは非常に困難であり、VJCCでの各種ビジネスコース受講の効果との言及があった。

4-5 持続性

持続性はある程度見込まれるものの、更なる方策を取ることが必要である。

(1) 組織面

スタッフの度重なる離職やVJCCホーチミンのビジネスコース・マネージャーの不在が長期にわたるなど、ベトナム側からの人的投入が不十分な面があるものの、マニュアルや引き継ぎ書作成及び引き継ぎ作業が徹底されており、現在の状況に合った自立発展のための努力がなされている。マネージャー・スタッフはVJCCが将来ベトナム側で自主的に運営し、自立発展していかなければならないことを認識しており、そのような観点からビジネスコースも高度人材育成部門と産業人材育成部門に分割されている。一方で、FTUハノイ及び同ホーチミン、VJCCハノイ及び同ホーチミンの四者の情報フローや指揮命令系統が確立されておらず、情報伝達がうまく行われていないケースが散見された。

なお、今回の調査で訪問した日系機関、日系企業からは将来、VJCCの運営が完全にベトナム側に移管し、コンタクトパーソンとなるべき日本人が不在となることで、日本企業と

VJCC との関係が弱くなることを懸念するコメントが聞かれた。

(2) 財政面

2011 年での自己収入負担率は 61%まで上昇しており、全体的にみて財政面での VJCC の持続性は強化されてきている。これまで JICA 負担としていた翻訳・通訳費を今後 VJCC 負担とすることなどにより、目標値である 75%は達成される見込みである。

ただし、VJCC 所長及び各マネージャーとも数値目標の達成に主眼を置いている傾向がみられる。VJCC による財政面の自立が VJCC の活動（各種活動）の質を低下させないよう対策を取りつつ目標値を達成することが求められる。

(3) 技術面

VJCC の運営のための人材はマネージャー、スタッフの区別をなくせば十分に育成されており、ベトナム人による運営能力は着実に強化されている。一方、日系機関との関係構築や日本人関係者との連絡調整等、現地スタッフでは対応が困難な業務は存在する。

ビジネスコースの講師については、現地講師化には一定の限界があり、質を維持したうえでビジネスコースを継続する場合、現地講師のみでの持続性は見込まれず、日本人講師の投入が不可欠と考えられる。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

本フェーズ後半、更には将来に向け、より効率的かつ効果的なセンター運営を図るため、調査団はプロジェクト関係者に対し以下の提言を行った。

(1) 組織及び運営管理の視点

- ・両センターはFTUに属するものの別々の施設が建設され、組織もそれぞれに存在する。効率性と持続性の観点からFTUハノイ及びホーチミン、VJCCハノイ及びホーチミンの指揮命令系統及び情報共有フローを明確にする必要がある。
- ・カウンターパート及びスタッフの離職は、組織の発展を考えるうえで大きな阻害要因と成り得る。早急に外部からの新しいマネージャーの採用、若しくは内部昇格による補充が求められる。
- ・ベトナム企業間あるいはベトナム-日本企業間を橋渡しする機関としての機能を強化する。

(2) 経営塾を含むビジネスコースの方向性

- ・ビジネスサークルの場として、卒業生の集いの場である経営塾クラブの機能を強化することが望まれる。
- ・VJCCの更なる財務健全性の確保のため、VJCCと同等レベルの研修コースを提供する在ベトナムの研修機関と連携の可能性を探ることが望まれる。
- ・JICAの技術協力プロジェクトを通じて蓄積されたアセットを活用した本フェーズ終了後の将来像を描くことが望まれる。

5-2 教訓

- ・プロジェクト終了後はベトナム側でのセンター運営が可能となるよう、センタースタッフへの技術移転、また財政面の健全性の向上に取り組んできたところであるが、本邦の経済団体、NPO、地方自治体等の関係作りやこれら日本人関係者との連絡調整業務は、業務の性質上、現地スタッフだけでは対応が難しいことがわかった。そのため、プロジェクト終了後も日本とのリエゾンの役割を果たす専門家の配置等の検討が必要と思われる。
- ・経営塾コースは現場経験の豊富な日本人専門家による講義や指導を特長としていることから、現地化が難しい。一方、コース自体の年数も浅く、現地ニーズも依然として高い。コース継続のためにも、プロジェクト終了後も何らかの形でJICAの協力を継続していくことが必要と考えられる。

付 属 資 料

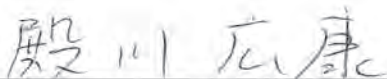
1. Minutes of Meeting
2. 調査日程
3. 主要面談者
4. 評価グリッド
5. PDM
6. 評価グリッド調査結果表
7. 専門家派遣実績資料
8. カウンターパート研修実績
9. 機材調達実績
10. VJCC 組織図
11. ビジネスコース実績表

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR
“CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS THROUGH
VIETNAM-JAPAN HUMAN RESOURCES COOPERATION CENTER”**

The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”) was organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Mr. Hiroyasu TONOKAWA, to visit the Socialist Republic of Vietnam from 12 to 28 June, 2012, and had discussions with the Vietnam authorities for the purpose of conducting Mid-term Review concerning the Japanese Technical Cooperation Project for “Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center” (hereinafter referred to as “the Project”).

Through a series of discussion, the Team and the Vietnamese Authorities exchanged views on the mid-term review and future directions of cooperation in the Project, and both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

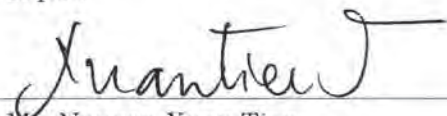
Hanoi, 27 June 2012



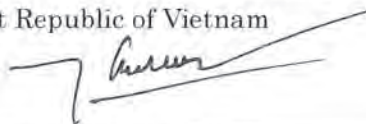
Mr. Hiroyasu TONOKAWA
Leader
Japanese Mid-term Review Team,
Japan International Cooperation Agency
Japan



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



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



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

EVALUATION REPORT

TABLE OF CONTENTS

1. Outline of the Mid-Term Review
 - 1-1. Purposes
 - 1-2. Evaluation Criteria
 - 1-3. Methodology
 - 1-4. Members of the Team

2. Achievements of the Project Purpose
 - 2-1. Input
 - 2-2. Implementation of Activities
 - 2-3. Achievement of Outputs

3. Evaluation (Five Criteria Evaluation of the Project)
 - 3-1. Relevance
 - 3-2. Effectiveness
 - 3-3. Efficiency
 - 3-4. Impact
 - 3-5. Sustainability

4. Conclusion and Recommendations
 - 4-1. Conclusion of the Evaluation
 - 4-2. Recommendations

(ANNEXES)

ANNEX 1: PDM

ANNEX 2: VJCC Organizational Chart

ANNEX 3: Performance of the Input

3-1: List of Personnel at VJCC

3-2: List of Japanese Experts

3-3: List of Counterpart Training

3-4: List of Major Equipment Provided by Japanese Side

ANNEX 4: Record of Business Course Activities

ANNEX 5: Report of VJCC Income and Expense

ANNEX 6: Evaluation Grid for the Project

1. Outline of the Mid-Term Review

1-1 Purposes

The Project was initiated in September 2010 and will be completed in August 2014. The purposes of the Mid-term Review are as follows:

1. To review and confirm the achievements and the implementation process of the Project, as indicated by documents such as the Record of Discussion (R/D) and the Project Design Matrix (PDM).
2. To evaluate the activities and achievements in terms of five evaluation criteria, namely, relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.
3. To clarify issues and recommendations with JICA Experts, Counterparts (C/Ps) and the Vietnamese authorities based on the discussion, and exchange views on the project activities planned for the second half of the Project term.
4. To compose the Mid-Term Review Report based on the discussions and exchange the minutes of meetings (M/M) based on the result of the evaluation.
5. To clarify the responsibility, expectations and achievements of Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (VJCC) based on the review, and exchange views on the activities and framework of VJCC among the Government of Vietnam and Japanese side.

1-2 Evaluation Criteria

The following five evaluation criteria are applied to the project evaluation.

- (1) Relevance: The Project's relevance is assessed in terms of validity of the Project Purpose and the Overall Goal in relation to the development policy of the Government of Vietnam and the needs of the Project beneficiaries.
- (2) Effectiveness: Effectiveness is determined based on whether the Project has actually benefited the target group. It also assesses whether the Project Purpose is being achieved as expected and whether this is due to the Project's Outputs.
- (3) Efficiency: An assessment of the Project's efficiency verifies whether the project used its resources effectively. The relationship between Inputs and Outputs is reviewed. In essence, this criterion examines whether the Input is commensurate with the degree to which the Outputs and the Project Purpose have been achieved.
- (4) Impact: An assessment of the Project's impact examines the indirect effects and extended effects of the Project in the long run. The analysis also extends to the positive and negative impacts that were not expected when the Project was planned.
- (5) Sustainability: The project's sustainability is assessed by focusing on the Project's institutional, financial and technical aspects in an examination of the extent to which the Project's achievements have been sustained or extended at this point.

1-3 Methodology

The Mid-term Review was mainly conducted based on the PDM (current version) for the Project by the Team, and jointly confirmed with the Vietnamese side listed below.

Name	Title	Organization
Mr. Tran Ba Viet Dzung	Director General	International Cooperation Department Ministry of Education and Training, Socialist Republic of Vietnam
Mr. Nguyen Xuan Tien	Deputy Director General	Deputy Director General Department of Foreign Economic Relations Ministry of Planning and Investment Socialist Republic of Vietnam
Prof. Dr. Hoang Van Chau	President	President Foreign Trade University Socialist Republic of Vietnam

1-4 Members of the Mid-Term Review Team

Name	Title	Organization
Mr. Hiroyasu TONOKAWA	Leader	Director, Japan Center Program Division, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Tokuji YOSHIMURA	Cooperation Planning	Japan Center Program Division, Private Sector Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Mr. Hironari ONISHI	Evaluation Analysis	Researcher, International Development Center of Japan Inc.

2. Project Achievement

2-1 Input

<Japanese Side>

- List of Japanese Experts (ANNEX 3-2)
- List of Counterpart Training (ANNEX 3-3)
- List of Major Equipment Provided by Japanese Side (ANNEX 3-4)
- Report of VJCC Income and Expense (ANNEX 5)

Necessary inputs have been implemented nearly as planned.

<Vietnamese Side>

- List of Personnel at VJCC (ANNEX 3-1)

2-2 Implementation of Activities

VJCC has been strengthened in the Project. A remarkable improvement is that C/Ps and staff members play the major role with a minimum support of Japanese experts when C/Ps and staff members resign. The ownership of the Project has been strongly acknowledged through strong leadership of Directors. Therefore, the attitude to their own responsibilities and efforts to customer service are reported by Japanese experts. Annual Management Plan and Annual Budget Plan are now formed by the major leadership by VJCC.

Overall Implementation Process

The Project implementation process has been smooth since the start of the Project. At VJCC-Hanoi, managers have been assigned which was quick response by Foreign Trade University (FTU) to cope with managers' resignation. On the contrary, at VJCC-HCMC, after the resignation of three managers, two managers have not been assigned. VJCC tried to implement various measures such as clarifying clear responsibility and it is observed that the Project implementation process is being improved. It is observed that communication among FTU-Hanoi, FTU-HCMC, VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC has not been adequate.

Since the start of the Project, VJCC has implemented a variety of effective measures such as the introduction of revised budget plan and course schedule which is to be announced to the public long time before the courses are started.

As a constraining factor for the smooth project implementation, in addition to the assignment of C/Ps mentioned above, it is also pointed out that the procedures and regulations such as procurement procedures are not well conveyed to the new C/Ps and staff members when C/Ps and staff members resign.

Project Management System

The Steering Committee functions as the overall project management organization, where the experts, C/Ps and representatives of the related organizations discuss and find solutions for issues arising through activities. The number of sections of VJCC was maintained as the same when the Project started in 2010 although there was a slight change at VJCC-Hanoi combining Japanese Language Section and Exchange Section into one section, and dividing Business Course Section into two respectively focusing on Executive Human Resource Training and Industrial Human Resource Training to streamline and strengthen the project implementation and customer service. On the other hand, VJCC-HCMC has maintained the same structure since the previous Project finished.

The weekly staff meeting is organized in every Monday morning as the place to share the necessary information with all C/Ps and staff members. The Weekly Report is compiled in a paper and kept in bookshelf to be shared with all C/Ps and staff members both at VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC. The VJCC compiled reports on overall performance based on their monitoring. Such results are reported to Steering

Committee and later shared among C/Ps and staff members.

Technical Transfer

Technical transfer is being implemented in a variety of ways to fully respect the initiative and potential of C/Ps and staff members. Through the 12 years of experience, knowledge, knowhow and skills for regular activities have become the assets of VJCC and C/Ps and staff members implement their activities with those assets. In other words, the capacity of C/Ps and staff members is being strengthened through OJT with the support of Directors and Japanese experts. Moreover, C/Ps and staff members are provided with opportunities of training conducted by VJCC. For example, they are encouraged to participate in courses provided by JICA headquarters such as JICA Net seminars

Relations with other organizations

FTU and the Ministry of Education and Training (MOET) are also members of the Steering Committee and have continuously provided their support and advices. With regard to good networking with Japanese Business Association in Hanoi and HCMC, VJCC shares information with them and distributes course information to target customers such as employees working at Japanese companies.

2-3 Achievement of Outputs

The achievement level of each Output is shown below. The detailed information is included in the attached Evaluation Grid (ANNEX 6).

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.
Indicators:	<ul style="list-style-type: none"> 1-1. Keiejuku and CEO course is implemented every year, and the total number of graduates exceeds 80 by the end of the Project. 1-2. Level of satisfaction of Keiejuku and CEO course graduates and managerial improvement of their companies (Revenue and Net Income Rate) 1-3. Numbers of applied persons and participants of General business courses and their level of satisfaction (each in Hanoi and HCMC) 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) 1-5. Number of developed Vietnamese trainers (lecturers) exceeds 10 persons in 6 subjects (each in Hanoi and HCMC). 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). 1-7. Contents and level of improvement of Annual Management Plan for Business Course formulated every year.

- 1-1. As of the 3rd batch of Keiejuku, there are 64 participants and there are two more years towards the end of the Project phase, hence it will be expected to achieve the target. Regarding CEO course, it has been transferred to FTU as their own course already.
- 1-2. While the various VJCC reports show that the level of satisfaction of participants is more than 80% out of 100%. It has been confirmed by the interviews to participants that they are satisfied with the quality and contents of business course and Keiejuku, and they informed the level of satisfaction is more than 90% out of 100% on average. The high level of satisfaction is observed from many cases that companies introduced Japanese management knowledge to their workplace, such as Horenso, PDCA and human resource management.
- 1-3. As mentioned before, the courses are highly evaluated by participants and the number of participants is gradually increasing.
- 1-4. There are several cases that companies which received on-site guidance introduced new methodology of factory management studied at VJCC. According to the interview with Vietnamese companies, all of them explained that they do not expect to see the impact shortly but impact on their performance will be raised in the future. However, they pointed out that people understand the concept of Japanese Management Style and they will continue to use it.
- 1-5. The local lecturers are being trained through mainly Keiejuku and 3 participants become local lecturers. The subjects taught by local lectures are Supply Chain Management, Team Work Building, Corporate Management and Balance Score Card.
- 1-6. The share of lecture time by Vietnamese lecturer is 17.9% in VJCC-Hanoi and 32.0% in VJCC-HCMC for the year 2010 and 2011. It is expected to reach target level by the end of the Project
- 1-7. The start of the Project was the timing to officially create Annual Management Plan and the quality of work is gradually improved. Such documentations are made with the leadership of C/Ps and staff members.

Keiejuku attracts more than twice of applicants against the number of seats announced and 20 people are selected every year which is the promising performance to achieve the target indicator. Other indicators such as level of satisfaction of course participants and companies which received on-site guidance are more than 80% out of 100%. In addition, only the possible indicator which could be a bottleneck is the number of Vietnamese trainers developed since the customers require high practical skills and experience to such trainers. For the details of Indicators for Output 1, please refer to ANNEX 6: Evaluation Grid.

Output 2:	Sustainable organizational management mechanism implemented by VJCC staff is established.
Indicators:	<ul style="list-style-type: none"> 2-1. Contents and level of improvement of organizational function chart formulated every year (each in Hanoi and HCMC) 2-2. Formulated annual Budget Plan becomes more detailed and precise every year (each in Hanoi and HCMC). 2-3. Formulated VJCC Annual Management Plan becomes more detailed and integrated every year (each in Hanoi and HCMC). 2-4. Training program for VJCC staff is constantly implemented and average satisfaction level of participants exceeds 80%. 2-4. Number of networking activities and concrete collaboration programs with various organizations continuously increases. 2-5. VJCC staffs are able to conduct planning, implementation and management of activities by the end of the Project.

- 2-1. Since the frequent resignation of C/Ps and staff members, organizational function chart is needed to be updated accordingly and properly done.
- 2-2. Annual Budget Plan is formulated after the start of the Project. The information in annual budget plan is being detailed and precise.
- 2-3. Annual Management Plan is also formulated after the start of the Project. The information in Annual Management Plan is being detailed and precise
- 2-4. JICA Net Seminars were conducted in the subjects of 'Japanese Customer Service (Theory)' and 'Japanese Customer Service (Practice)', and the Team confirmed through interviews that C/Ps and staff members who participated, are satisfied. Two business course managers joined the counterpart training for Keieijuku in 2011.
- 2-5. VJCC has conducted various networking activities with Japanese universities, municipalities of Japan, Japanese language institutions and business training institutions.
- 2-6. Other than communication with Japanese companies in detail, VJCC can conduct planning, implementation and management of activities.

The capacity of C/Ps and staff members is strengthened through the activities of the Project and they are now capable to implement their duties on a daily basis other than communication with Japanese organizations in detail.

The intensive efforts on Annual Budget Plan and Annual Management Plan are observed. C/Ps and staff members understand the reason of making such detail plans.

3. Evaluation

3-1 Relevance

The relevance of the Project is high in general.

Relevance of the Project for the Vietnamese government's policy

In the current National Five Year Plan, the National Strategic Development Plan 2001-2010 and 2011-2020, private sector development and employment is listed as one of priority areas. Capacity building and human resource development are also priority areas.

Relevance of the Project for the needs of target areas

The needs of improvement of Japanese business management knowledge and skills are quite high in Vietnam. One of the reasons is that there are more than 1,500 (2012) Japanese companies (in 2010, the number of Japanese companies was 940) in Vietnam and there are also strong needs among Vietnamese young people to improve their capability for future opportunities. VJCC, therefore, has obtained high reputation among customers in terms of quality training course. It is projected that the trend of Japanese companies coming to Vietnam will continue and therefore there will be strong needs in the area of Japanese business management knowledge and skills.

Relevance of the Project for JICA Country Assistance Strategy

In Japanese assistance policy towards Vietnam, four priority areas are identified, namely, 1) Promotion of Economic Growth and Strengthening of International Competitiveness, 2) Improvements in Living and Social Conditions and Corrections of Disparities, 3) Environmental Conservation, 4) Strengthening of Governance for realization of sustainable economic growth and sustainable society, support for the socially vulnerable, and redressing intra-ASEAN disparities. 'Promotion of Economic Growth and Strengthening of International Competitiveness' includes 'Business Environment Improvement and Private Sector Development'.

Relevance of the Project design

When the Project started in 2010, since Japanese Language Course and Exchange Program were confirmed to be implemented as self-managed activities, it was relevant to give special focus on business courses and the center management as the activities of the Project. Since both Japanese Language Course and Exchange Program are still carried out as VJCC's own activities therefore the Project design was relevant.

3-2 Effectiveness

Effectiveness of the Project is generally high.

Achievement of the Project Purpose

At the moment, it is difficult to clearly judge if all the “Indicators” of Project Purpose described in PDM will be achieved (see ANNEX 1). However, most of the indicators are projected to be achieved because of the following reasons.

While 39% of total expenditure was covered by VJCC account in 2009, 60.9% of total expenditure of the Project is covered by VJCC account in 2010. Although the share of VJCC account is below the target level defined by current PDM, current performance will allow VJCC to reach 75% of total expenditure which is to be shouldered by VJCC account.

Since the Project Purpose is to contribute to Vietnamese SMEs, the number of participants of the courses has been increasing from SMEs and VJCC has gained a high level of recognition among both Japanese and Vietnamese people. However, considering the size of the cities (both Hanoi and HCMC), there are many place to improve in terms of uncovering potential customers.

VJCC now has capabilities to compile their Mid-term Plan if all the necessary information is provided.

Factors promoting and inhibiting the achievement of Project Purpose

One promoting factor in achieving Project Purpose is that the project management system by VJCC is almost established. This has promoted ownership of C/Ps and staff members.

As a constraining factor, although VJCCs introduced incentive schemes (financial incentive based on the performance of individual and sections), there are still several cases of resignation.

3-3 Efficiency

Efficiency is high at the time of the Mid-term Review. All the Japanese experts were dispatched as was planned. Other inputs from Japanese side were appropriately implemented and utilized in general. Only two managers to VJCC-HCMC have not been assigned although operational issues have not been observed due to the intensive efforts of remaining C/Ps and staff members at VJCC-HCMC.

Inputs of Japanese side

All the Japanese experts including Chief Advisor with appropriate expertise have been dispatched as planned.

As for facilities and equipment, appropriate equipment was provided in previous projects. Only training DVDs were provided for better lecture materials.

Inputs of Vietnamese side

Although some of C/Ps and staff members resigned in VJCC-Hanoi, planned C/Ps and staff members have been assigned at VJCC-Hanoi. On the other hand, at VJCC-HCMC, currently two manager positions supposed to be filled as Vietnamese C/Ps are vacant. As for facilities and equipment, VJCC considers to

utilize their own account for better performance such as the plan of renewing computer equipment.

Causality between Inputs and Outputs

Japanese experts with practical experience at Japanese companies are dispatched, therefore expected output is observed in terms of the number of participants and the level of satisfaction. Inputs such as on-site training and guidance at factories generate better performance of Vietnamese SMEs.

3-4 Impact

It is expected that the Project produce impact to a certain extent. It should be noted that impact of business training often will be observed some years later after training course is conducted.

Achievement of the Overall Goal

It is expected that VJCC will contribute to human resources development in private sector in Vietnam although it is difficult to estimate the achievement of Indicators of Overall Goal. However, current achievements are shown to be positive to finally achieve such indicators.

According to the interviews to participants and companies conducted by the Team, majority of interviewees gave positive evaluation to training courses at both VJCCs. Such interviewees pointed out that impact of the training courses cannot be observed immediately, but they introduced methodologies which they studied through lectures provided by VJCC. Introduction of 5S, Strengths-Weakness-Opportunities-Threats (SWOT) analysis, Creating Annual Plan and Balance Score Card is an example. They also explained that their company performance is improving year by year although they cannot value the percentage of contribution of training courses to their sales amount. They insisted that there are certainly valuable contribution of VJCC's training courses. VJCC is well known among those who have interest in Japanese management, and high level and practical training in production management.

It is necessary to observe some environmental change to be monitored for the achievement of the Overall Goal. The increase of the number of Japanese companies in Vietnam in recent years can be a promoting factor to expand business course and Keieijuku. Participants of Keieijuku are now closely communicating each other and forming network among them. In addition, interaction among 1st to 3rd batches of Keieijuku participants would promote better impact of Keieijuku.

3-5 Sustainability

Sustainability can be expected to a certain extent although further measures should be taken to enhance sustainability.

Policy Aspect

The policy to promote SMEs and supporting industries will be maintained.

Technical and Institutional Aspect

Although the management of the business courses by C/Ps and staff members is smoothly carried out, Japanese Experts are still needed for networking and establishing relations with related organization such as Japanese companies. Regarding Vietnamese lecturers, they have limitations in teaching subjects such as production management and long-term corporate strategy due to absence of practical experiences at factories of Japanese companies. Clarification of relations among FTU-Hanoi, FTU-HCMC, VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC, and countermeasures for the resignation of C/Ps and staff members are the bottlenecks for the management of VJCC.

Financial Aspect

As a general overview, the process for financial sustainability of VJCC is progressing. The share of VJCC account to the expenditure is increasing although the cost of dispatching Japanese Experts is not included. It is planned to bear the cost of translation and interpretation by JICA account instead of VJCC account towards 75% of cost bearing by VJCC account.

4. Conclusion and Recommendations

4-1 Conclusion of the Evaluation

The Team concluded that the Project is relevant and the probability of achieving the Project purpose by the completion of the Project is relatively high. However, it should be noted that continuous efforts might be needed to fully secure the impact and the sustainability of the Project by both Vietnamese and Japanese sides.

4-2 Recommendations

It is recommended that the following measures will be taken in order to secure the sustainability of the Project.

Aspects of organization and management

- To clarify and define the decision making process, such as command chain, and the flow of information sharing among FTU-Hanoi, FTU-HCMC, VJCC-Hanoi and VJCC-HCMC in order to further promote efficiency and sustainability.
- To take countermeasures to cope with the resignation of C/Ps and staff members. If necessary, recruitment of managers from outside or internal promotion to managers should be considered.
- To strengthen the function of VJCC as a bridging organizations among Vietnamese companies and between Vietnamese and Japanese companies through the active involvement of C/Ps and staff members.

Directions of Business Course including Keiejuku

- To further strengthen “Keiejuku Club,” which is the alumni association of Keiejuku, in order to make it a leading organization of Vietnamese business circle.
- To explore the ways to collaborate with training institutions in Vietnam which can provide same quality level of business training as VJCC in order to make the business course of VJCC financially sustainable.
- To draw the future picture of VJCC after the completion of the Project in the way that the assets of VJCC which have been accumulated through JICA’s technical cooperation projects will be effectively utilized and succeeded.

Project Design Matrix (PDM1)

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 6 Aug. 2010

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

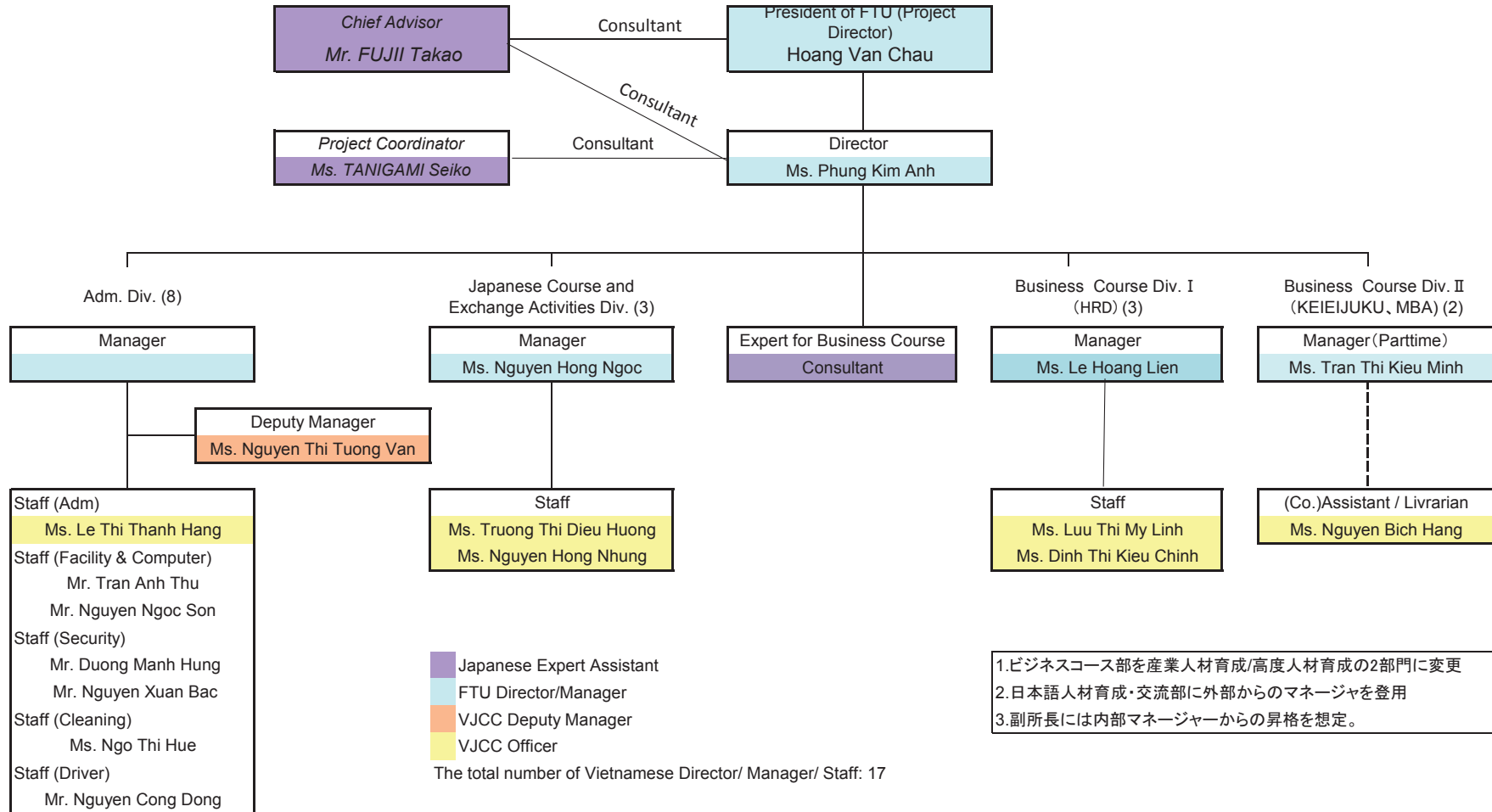
(Note) *VJCC staff* are all relevant Vietnamese people who work

ing Directors, Managers and general staff.

Narrative Summary	Input:		Important Assumptions
Activities:	(By Japanese resource)	(By Vietnamese resource)	
<p>1. Strengthening of Business Course Management and Implementation</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><Experts></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><Training in Japan></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><Managing Staff (Counterpart personnel)></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><Counterpart Fund></p> <p><General administrative expenses to operate and maintain VJCC covered by VJCC own revenue></p>	
<p>2. Strengthening of sustainable organizational management mechanism by VJCC staff</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><JICA Local Expenses></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><Equipment/Materials></p> <p>- Necessary equipment and materials for human resource development in business and strengthening of VJCC management</p>		

VJCC - Hanoi ORGANIZATIONAL CHART

09-May-12



Japanese Expert Assistant
 FTU Director/Manager
 VJCC Deputy Manager
 VJCC Officer

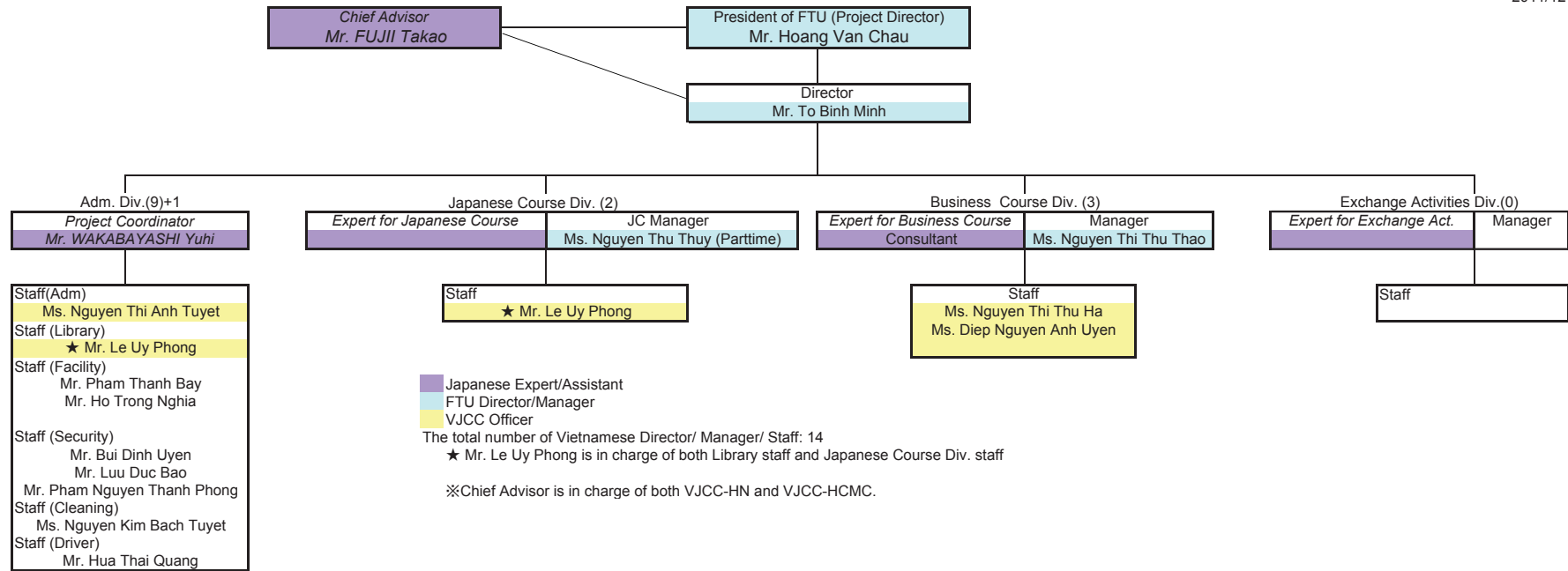
The total number of Vietnamese Director/ Manager/ Staff: 17

※Chief Advisor is in charge of both VJCC-HN and VJCC-HCMC.

1. ビジネスコース部を産業人材育成/高度人材育成の2部門に変更
2. 日本語人材育成・交流部に外部からのマネージャーを登用
3. 副所長には内部マネージャーからの昇格を想定。

VJCC - HCMC ORGANIZATIONAL CHART

2011/12



List of Personnel at VJCC

VJCC Hanoi

	Name	Position
1	Ms Phung Kim Anh	Director
2	Ms Le Hoang Lien	Manager (BC)
3	Ms Tran Thi Kieu Minh	Manager (BC)
4	Ms Nguyen Hong Ngoc	Manager (JC&Exchange)
5	Ms Nguyen Thi Tuong Van	Deputy Manager
6	Ms Le Thi Thanh Hang	Staff
7	Mr Tran Ang Thu	Staff
8	Mr Nguyen Ngoc Son	Staff
9	Mr Duong Manh Hung	Staff
10	Mr Nguyen Xuan Bac	Staff
11	Ms Ngo Thi Hue	Staff
12	Mr Nguyen Cong Dong	Staff
13	Ms Troung Thi Dieu Huong	Staff
14	Ms Nguyen Hong Nhung	Staff
15	Ms Luu Thi My Linh	Staff
16	Ms Dinh Thi Kieu Chinh	Staff
17	Ms Nguyen Bich Hang	Assistant

VJCC HCMC

	Name	Position
1	Mr To Binh Minh	Director
2	Ms Nguyen Thu Thuy	Manager (JC)
3	Mr LeUy Phong	Manager (Library)
4	Ms Nguyen Thi Thu Ha	Deputy Manger
5	Ms Nguyen Thi Anh Tuyet	Deputy Manger
6	Ms Diep Nguyen Anh Uyen	Staff
7	Mr Pha, Thanh Bay	Staff
8	Mr Ho Trong Nghia	Staff
9	Mr Bui Dinh Uyen	Staff
10	Mr Luu Duc Bao	Staff
11	Mr Pham Nguyen Thanh Phong	Staff
12	Ms Nguyen Kim Bach Tuyet	Staff
13	Mr Hua Thai Quang	Staff

List of JICA Experts Dispatched to VJCC Hanoi

	Name	Position	Duration
1	Takao Fujii	Chief Advisor	27 August 2010 – 31 August 2012
2	Kenta Kimura	Project Coordinator/Business Course Coordinator	23 August 2010 – 16 December 2011
3	Seiko Tanigami	Project Coordinator	5 December 2011 – 4 December 2013

List of JICA Experts Dispatched to VJCC HCMC

	Name	Position	Duration
1	Hisashi Tajima	Project Coordinator	1 September 2010 – 7 November 2011
2	Yuhi Wakabayashi	Project Coordinator	26 October 2011 – 25 October 2013

52

List of Expert Dispatched

	Name of Expert	Subject	Duration
1	Tadao Seki	Team Leader/Coordinator	2010/9-2012/9 (Hanoi and HCMC)
2	Shunei Umezawa	Coordinator	
3	Tsuyoshi Shimizu	Production Management (1)	
4	Masahiko Yamanaga	Production Management (2)	
5	Katsuhiko Hata	Production Management (3)	
6	Dai Shinshi	Production Management (4)	
7	Hajime Noda	Production Management (5)	
8	Kyoko Yamazaki	Human Resource Development (1)	
9	Shigeru Mizuno	Human Resource Development (2)	
10	Toshio Yamamoto	Marketing	
11	Miwako Oikawa	Corporate Strategy (1)	
12	Yoji Watanabe Miwako Oikawa	Corporate Strategy (2)	
13	Testuo Nakanishi	Guidance (1)	
14	Tadafumi Kita	Guidance (2)	
15	Sanae Yamamoto	Opening Ceremony (Key Note Speech)	
16	Mitsunori Hagyu	Corporate Strategy I (Theory)	
17	Yoshinari Yamamoto	Marketing Strategy	
18	Tsuyoshi Shimizu	Japanese Style Monodukuri (1)	
19	Yasuhiro Hirata	Japanese Style Monodukuri (2)	
20	Shinichiro Kawaguchi	Corporate Strategy II (Practice)	
21	Shigeru Mizuno	Human Resource Development	
22	Shunei Umezawa	Business Plan (Plan for Kaizen)	
23	Tadashi Mochizuki	Presentation and Closing Ceremony	

List of Counterpart Training

Training in Japan

	Title of Training	Date	Number of Day	Subject	Number of Participants
1	Keiejuku, Business Training	2011/7/31-8/13	14 days	Practical Business Training	20
2	Keiejuku, Business Training (to be conducted)	2012/7/22-8/4	14 days	Practical Business Training	23+2 VJCC Staff

Training by JICA Net System

	Title of Training	Date	Subject	Name	Number of Participants	
					Hanoi	HCMC
1	Japan Center Staff Training	13/12/2011	Japanese Style Customer Service (Theory)	Ms Mayama Miyuki	10	15
2	Japan Center Staff Training	16/12/2011	Japanese Style Customer Service (Practice)	Ms Mayama Miyuki	10	15

52

List of Equipment Provided Japanese Side

	Date	Name of Equipment	Contents	No of DVD Provided	Expenditure
1	23-Mar-11	DVD	Toyota Production System 1-4	4	117,600
2	04-May-11	DVD	Program of NHK (Project X)	8	2,262,605
3	04-May-11	DVD	Program of NHK (Project X)	8	2,262,135

Record of Business Course Activities (Hanoi)

	Course Duration		Subject	Name of Lecturer
1	20/9/2010	25/9/2010	Job analysis and performance management and appraisal system	Mr.Ngo Quy Nham
2	22/9/2010	1/10/2010	Teamwork FECON	Mr.Nguyen Van Minh
3	28/9/2010	1/10/2010	Supply chain management	Mr.Nguyen Van Minh
4	26/10/2010	29/10/2010	Developing Leadership Skills	Mr.Katsuhiko Hata
5	2/11/2010	5/11/2010	Human Resources Management	Mr. Shigeru Mizuno
6	9/11/2010	12/11/2010	Marketing	Mr. Toshio Yamamoto
7	30/11/2010	3/12/2010	Muda & Kaizen	Mr.Tsuyoshi Shimizu
8	8/12/2010	9/12/2010	Muda & Kaizen	Mr.Tsuyoshi Shimizu
9	14/12/2010	17/12/2010	Corporate Strategy	Ms.Miwako Oikawa
10	22/2/2011	25/2/2011	5S & visual management	Mr.Masahiko Yamanaga
11	8/3/2011	11/3/2011	Training and development of human resource	Ms.Kyoko Yamazaki
12	16/3/2011	17/3/2011	Negotiation Skills	Mr.Dao Xuan Khuong
13	24/3/2011	26/3/2011	Salary and bonus	Mr Ngo Quy Nham
14	19/4/2011	20/4/2011	Toyota Production System	Mr.Tsuyoshi Shimizu
15	17/5/2011	20/5/2011	Cases of outstanding strategy	Ms.Miwako Oikawa
16	31/5/2011	1/6/2011	PDCA Cycle and Horenso	Mr.Dai Shinshi
17	2/6/2011	3/6/2011	PDCA Cycle and Horenso	Mr.Dai Shinshi
18	6/6/2011	9/6/2011	PDCA Cycle and Horenso	Mr.Dai Shinshi
19	19/7/2011	22/7/2011	Practical marketing	Mr.Toshio Yamamoto
20	26/7/2011	27/7/2011	Genba kaizen to reduce cost and improve productivity	Mr.Hajime Noda
21	29/7/2011	30/7/2011	Genba kaizen to reduce cost and improve productivity	Mr.Hajime Noda
22	15/8/2011	19/8/2011	Administration Management	Mr.Luu Kiem Thanh
23	23/9/2011	24/9/2011	5S & visual management	Mr.Nguyen Dang Minh
24	18/10/2011	20/10/2011	5S & visual management	Mr.Masahiko YAMANAGA
25	25/10/2011	03/11/2011	Finance Management	Mr.Nguyen Thanh Binh
26	27/10/2011	27/10/2011	CPO-module 1	Mr.Do Tien Long
27	3/11/2011	24/11/2011	CPO-module 2,3,4	Mr.Ngo Quy Nham
28	15/11/2011	17/11/2011	Strategy	Ms.Miwako OIKAWA
29	28/11/2011	30/11/2011	Muda & Kaizen	Mr.Tsuyoshi Shimizu
30	1/12/2011	2/12/2011	5S & visual management	Mr.Tsuyoshi Shimizu
31	1/12/2011	1/12/2011	CPO-module 5	Mr.Nguyen Huu Chi
32	8/12/2011	8/12/2011	CPO-module 6	Mr.Do Tien Long
33	5/12/2011	7/12/2011	HRM/HRD	Ms.Kyoko Yamazaki
34	13/12/2011	15/12/2011	CPO-module 7,8	Ms.Kyoko Yamazaki
35	14/2/2012	16/2/2012	TPS	Mr.Tsuyoshi Shimizu
36	5/3/2012	7/3/2012	Production planning	Mr.Tsuyoshi Shimizu
37	8/3/2012	9/3/2012	Muda & Kaizen	Mr.Tsuyoshi Shimizu
38	7/3/2012	7/3/2012	PPD-module 1	Mr.Phan Chi Anh
39	13/3/2012	15/3/2012	PPD-module 2	Mr.Tsuyoshi Shimizu
40	21/3/2012	4/4/2012	PPD-Module 3	Mr.Phan Chi Anh
41	3/4/2012	5/4/2012	Stock control and logistics	Mr.Kasamatsu Hiroshige
42	10/4/2012	12/4/2012	PPD-Module 4	Mr.Kasamatsu Hiroshige
43	18/4/2012	25/4/2012	PPD-Module 5	Mr.Nguyen Dang Minh
44	2/5/2012	11/5/2012	PPD-Module 6	Mr.Phan Chi Anh
45	8/5/2012	10/5/2012	Safety Management	Mr.Dai Shinshi
46	15/5/2012	17/5/2012	PPD-Module 7	Mr.Mizuno Shigeru
47	16/5/2012	17/5/2012	Safety Management	Mr.Dai Shinshi
48	22/5/2012	24/5/2012	Employee Motivation	Mr.Mizuno Shigeru

Record of Business Course Activities (HCMC)

	Course Duration		Subject	Name of Lecturer
1	20/9/2010	25/9/2010	Job analysis and performance management and appraisal system	Mr.Ngo Quy Nham
2	22/9/2010	1/10/2010	Teamwork FECON	Mr.Nguyen Van Minh
3	28/9/2010	1/10/2010	Supply chain management	Mr.Nguyen Van Minh
4	26/10/2010	29/10/2010	Developing Leadership Skills	Mr.Katsuhiko Hata
5	2/11/2010	5/11/2010	Human Resources Management	Mr. Shigeru Mizuno
6	9/11/2010	12/11/2010	Marketing	Mr. Toshio Yamamoto
7	30/11/2010	3/12/2010	Muda & Kaizen	Mr.Tsuyoshi Shimizu
8	8/12/2010	9/12/2010	Muda & Kaizen	Mr.Tsuyoshi Shimizu
9	14/12/2010	17/12/2010	Corporate Strategy	Ms.Miwako Oikawa
10	22/2/2011	25/2/2011	5S & visual management	Mr Masahiko Yamanaga
11	8/3/2011	11/3/2011	Training and development of human resource	Ms.Kyoko Yamazaki
12	16/3/2011	17/3/2011	Negotiation Skills	Mr.Dao Xuan Khuong
13	24/3/2011	26/3/2011	Salary and bonus	Mr.Ngo Quy Nham
14	19/4/2011	20/4/2011	Toyota Production System	Mr.Tsuyoshi Shimizu
15	17/5/2011	20/5/2011	Cases of outstanding strategy	Ms.Miwako Oikawa
16	31/5/2011	1/6/2011	PDCA Cycle and Horenso	Mr.Dai Shinshi
17	2/6/2011	3/6/2011	PDCA Cycle and Horenso	Mr.Dai Shinshi
18	8/6/2011	9/6/2011	PDCA Cycle and Horenso	Mr.Dai Shinshi
19	19/7/2011	22/7/2011	Practical marketing	Mr.Toshio Yamamoto
20	26/7/2011	27/7/2011	Genba kaizen to reduce cost and improve productivity	Mr.Hajime Noda
21	29/7/2011	30/7/2011	Genba kaizen to reduce cost and improve productivity	Mr.Hajime Noda
22	15/8/2011	19/8/2011	Administration Management	Mr.Luu Kiem Thanh
23	23/9/2011	24/9/2011	5S & visual management	Mr.Nguyen Dang Minh
24	18/10/2011	20/10/2011	5S & visual management	Mr.Masahiko YAMANAGA
25	25/10/2011	03/11/2011	Finance Management	Mr.Nguyen Thanh Binh
26	27/10/2011	27/10/2011	CPO-module 1	Mr.Do Tien Long
27	3/11/2011	24/11/2011	CPO-module2,3,4	Mr.Ngo Quy Nham
28	15/11/2011	17/11/2011	Strategy	Ms.Miwako OIKAWA
29	28/11/2011	30/11/2011	Muda & Kaizen	Mr.Tsuyoshi Shimizu
30	1/12/2011	2/12/2011	5S & visual management	Mr.Tsuyoshi Shimizu
31	1/12/2011	1/12/2011	CPO-module 5	Mr.Nguyen Huu Chi
32	8/12/2011	8/12/2011	CPO-module 6	Mr.Do Tien Long
33	5/12/2011	7/12/2011	HRM/HRD	Ms.Kyoko Yamazaki
34	13/12/2011	15/12/2011	CPO-module7,8	Ms.Kyoko Yamazaki
35	14/2/2012	16/2/2012	TPS	Mr.Tsuyoshi Shimizu
36	5/3/2012	7/3/2012	Production planning	Mr.Tsuyoshi Shimizu
37	8/3/2012	9/3/2012	Muda & Kaizen	Mr.Tsuyoshi Shimizu
38	7/3/2012	7/3/2012	PPD-module 1	Mr.Phan Chi Anh
39	13/3/2012	15/3/2012	PPD-module 2	Mr.Tsuyoshi Shimizu
40	21/3/2012	4/4/2012	PPD-Module 3	Mr.Phan Chi Anh
41	3/4/2012	5/4/2012	Stock control and logistics	Mr.Kasamatsu Hiroshige
42	10/4/2012	12/4/2012	PPD-Module 4	Mr.Kasamatsu Hiroshige
43	18/4/2012	25/4/2012	PPD-Module 5	Mr.Nguyen Dang Minh
44	2/5/2012	11/5/2012	PPD-Module 6	Mr.Phan Chi Anh
45	8/5/2012	10/5/2012	Safety Management	Mr.Dai Shinshi
46	15/5/2012	17/5/2012	PPD-Module 7	Mr.Mizuno Shigeru
47	16/5/2012	17/5/2012	Safety Management	Mr.Dai Shinshi
48	22/5/2012	24/5/2012	Employee Motivation	Mr.Mizuno Shigeru

52

Report of VJCC Income and Expenditure

Annex 5
Unit: USD

VJCC Hanoi			VJCC HCMC	
Income	2010	2011(As of 31 March)	2010	2011(As of 31 March)
BJ	67,359	71,098	72,982	45,799
JC	35,105	45,701	21,554	11,827
EA	20,292	20,382	152	0
Library	2,447	912	1,616	1,738
Room Rental	37,673	23,036	18,220	10,674
Interest	31,480	21,890	20,988	13,519
Other	1,233	422	321	119
Subtotal	195,589	183,441	135,833	83,676

VJCC Hanoi			VJCC HCMC	
Expenditure	2010	2011(As of 31 March)	2010	2011(As of 31 March)
JICA Account	91,710	47,310	61,080	40,567
Share of Expenditure(%)	41.4	33.1	36.1	39.5
VJCC Account	130,053	95,680	107,911	62,171
Share of Expenditure(%)	58.6	66.9	63.9	60.5
Subtotal	221,763	142,990	168,991	102,738

Expenditure	2010	2011(As of 31 March)
JICA Account	152,790	87,877
Share of Expenditure(%)	39.1	35.8
VJCC Account	237,964	157,851
Share of Expenditure(%)	60.9	64.2
Total	390,754	245,728

24

Annex 6: Evaluation Grid (Draft)
Mid-Term Review of
the “Project for Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center”

As of 11 June 2011

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Data Required	Information Sources	Data Collection Method
	Main Questions	Sub Questions			
Relevance	Relevance with the development policies of Vietnam	<p>Was the Overall Goal of the Project in accordance with the priority of development policies of the Government of Vietnam?</p> <p><u>Overall Goal:</u></p> <p>I. Managerial human resources who lead promotion of industrialization of Vietnam are continuously developed by VJCC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> National development policies of Vietnam (1) Country Development Strategy 2010-2020 Five Year Plan 2006-2010 National policies on Human Development and Education 	<ul style="list-style-type: none"> National Development Plan Government of the Vietnam 	<ul style="list-style-type: none"> Document & publication review Interviews
	Relevance with the needs of beneficiaries	<p>Was the selection of the target groups appropriate?</p> <p><u>Target Groups:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> VJCC Staffs and local lecturers All those who may participate in VJCC activities (i.e. Small and Medium-sized Enterprise (SME) owners and employees, those who are in the education sector, students, and the general public) 	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Japanese experts (Experts), counterpart personnel (C/Ps), and other project related people (i.e. course takers, the private sector) 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document & publication review Interviews Questionnaire(QNs)
		<p>Was the Project Purpose in line with the needs of the target group? Were the needs of the target group high?</p> <p><u>Project Purpose</u></p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document & publication review Interviews QNs



Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Data Required	Information Sources	Data Collection Method
	Main Questions	Sub Questions			
		Was the Project Purpose in line with the needs of the implementing organization? Was its selection appropriate? <u>Implementing organization:</u> • Foreign Trade University (FTU)	<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people • Information from FTU 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts, C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Document & publication review • Interviews • QNs
	Relevance with the Japan's ODA Policy	Was the Project in line with the Japanese Government's assistance policies for Vietnam?	<ul style="list-style-type: none"> • Japan's ODA policy to Vietnam 	<ul style="list-style-type: none"> • MOFA • JICA 	<ul style="list-style-type: none"> • Document & publication review
Relevance	Others	Was the Project in line with the Concept/Vision of "Japan Center"?	<ul style="list-style-type: none"> • Documents and publications on Japan Center 	<ul style="list-style-type: none"> • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Document & publication review
		Was the Project in conformity with the national characteristics and development stage of Vietnam?	<ul style="list-style-type: none"> • Documents and publication on Vietnam • Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts, C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Document & publication review • Interviews • QNs
Effectiveness	Achievement of the Project Purpose 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..	To what degree have the Project Purpose's Objectively Verifiable Indicators (OVIs) been achieved? OVIs: Improvement in recognition • No. of visitors • No. of participants of VJCC activities • Satisfaction level of visitors and participants Promotion of ownership • Proportion of local lecturers out of total course hours • No. of local staff assigned to program managers of VJCC • Up-grading local staff themselves Financial sustainability • Proportion of VJCC's own revenue to local expenditure Networking • No. of activities in cooperation with related	<ul style="list-style-type: none"> • Project data related to the Project Purpose's OVIs • Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts, C/Ps and other project related people • Other relevant documents (incl. Biannual project reports, monitoring and evaluation reports, and balance sheet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Document & publication review • Interviews • QNs

2M

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Data Required	Information Sources	Data Collection Method
	Main Questions	Sub Questions			
		<ul style="list-style-type: none"> organizations No. of activities in cooperation with returnees of scholarship program as well as JICA's training programs in Japan 			
		What is the prospect of achieving the Project Purpose?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document & publication review Interviews, QNs
		Will the Important Assumptions for achieving the Project Purpose be met? <u>Important Assumptions:</u> <ul style="list-style-type: none"> Basic policy of the Vietnamese government, which aims at building up an "industrialized country" by 2020, will continue. Relevant ministries and organizations in Vietnam will effectively use the VJCC's enhanced functions of human resource development in business. 	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Project relevant documents Project record, etc 	<ul style="list-style-type: none"> Document & publication review Interviews
	Achievement of the Project Purpose	To what degree was the achievement of the Project Purpose attributable to successful achievement of the Outputs?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Project relevant documents 	<ul style="list-style-type: none"> Document & publication review Interviews, QNs

24

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Data Required	Information Sources	Data Collection Method
	Main Questions	Sub Questions			
Effectiveness	Factors that contributed to the achievement of the Project Purpose (Degree of achievement of the Outputs)	<p>To what extent, effective management and implementation of Business Course is enhanced? (Achievement level of Output 1) <u>OVI</u></p> <p>1-1. Keiejuku and CEO course is implemented every year, and the total number of graduates.</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.</p> <p>1-4. Levels of both participants' satisfaction and managerial improvement of companies who took consultation service and On-site Guidance.</p> <p>1-5. Number of developed Vietnamese trainers (lecturers) and share of teaching time by Vietnamese trainers (lecturers) constantly increases</p> <p>1-6. Contents and level of improvement of Annual Management Plan for Business Course formulated every year.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Project data related to Output 1's OVIs • Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts, C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project including: <ul style="list-style-type: none"> - Record of meetings and monthly VJCC meetings - Biannual project reports - Monitoring and evaluation reports - VJCC annual plans of operation and revised plans - Annual budget and financial table - Organization chart - List of local staff - Record of meetings with related organizations. List of inquiry 	<ul style="list-style-type: none"> • Document & publication review • Interviews • QNs • Website review
		<p>To what degree, Sustainable organizational management mechanism implemented by VJCC staff? (Achievement level of Output 2) <u>OVI</u></p> <p>2-1. Contents and level of improvement of organizational function chart formulated every year.</p> <p>2-2. Formulated annual Budget Plan becomes more detailed and precise every year.</p> <p>2-3. Formulated VJCC Annual Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Project data related to Output 2's OVIs • Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts, C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project including: <ul style="list-style-type: none"> • VJCC annual plan of operation • Annual course implementation plan • Record of course implementation • Monitoring and 	<ul style="list-style-type: none"> • Document & publication review • Interviews • QNs

2/11

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Data Required	Information Sources	Data Collection Method
	Main Questions	Sub Questions			
		Plan becomes more detailed and integrated every year. 2-4. Training program for VJCC staff is constantly implemented and average satisfaction level 2-5. Number of networking activities and concrete collaboration programs with various organizations. 2-6. VJCC staff are able to conduct planning, implementation and management of activities.		evaluation reports • List of teaching materials • List of local lecturers	
Effectiveness	Factors that impeded the achievement of the Project Purpose	Have any C/Ps, lecturers, and staff members resigned or transferred?	<ul style="list-style-type: none"> • Number of C/Ps transferred or resigned (and their reasons) • Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts and C/Ps • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Document review • Interviews
		Has VJCC been able to obtain sufficient financial resources for the Project?	<ul style="list-style-type: none"> • Annual budget report & Revenue/expenditure report • Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • Project data • Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • Document & publication review • Interviews
		Have there been any other factors that impeded the achievement of the Project Purpose?	<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • QNs • Interviews

23

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Data Required	Information Sources	Data Collection Method
	Main Questions	Sub Questions			
Efficiency	Appropriateness of Inputs by Japan	How appropriate has the assignment of Experts been in terms of the number of experts, their expertise and capabilities, and the dispatched periods and timings?	<ul style="list-style-type: none"> Records of Experts' dispatch Achievements/performance of Experts Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Project relevant reports/data 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
		Has the Japanese side's local cost for the Project been appropriate in scale?	<ul style="list-style-type: none"> Annual Project budgets and expense covered by the Japanese side Perceptions of Experts and C/Ps 	<ul style="list-style-type: none"> Relevant documents on budget/expense Experts and C/Ps 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews
		How appropriate has C/P training in Japan been in terms of the number of participants, training contents, and the dispatched period and its timing?	<ul style="list-style-type: none"> Record of trainees dispatched to Japan/third countries Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
		How appropriate has the provision of equipment been in terms of its quality and quantity?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> On-site survey Interviews QNs

25

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Data Required	Information Sources	Data Collection Method
	Main Questions	Sub Questions			
Efficiency	Appropriateness of Inputs by Vietnam	How appropriate was the assignment of C/Ps in terms of the number assigned, in consideration of the responsibilities they are expected to take, and their capabilities?	<ul style="list-style-type: none"> Data on the C/P placement Achievements and performance of C/Ps Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
		How appropriate was the placement of managers and staff of VJCC and course lecturers in terms of the numbers of lecturers and staff placed, in consideration of the amount of duties assigned and their capacities?	<ul style="list-style-type: none"> Data on manager, staff and lecturers' placement Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
		How appropriate has the provision of facilities and equipment by Vietnam side been?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> On-site survey Interviews QNs
		Has Vietnam side budget for the Project been appropriate in scale?	<ul style="list-style-type: none"> Annual budgets and expense of VJCC Perceptions of Experts and C/Ps 	<ul style="list-style-type: none"> Relevant documents on budget/expense Experts and C/Ps 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
		How appropriate has the recruitment and training of Vietnamese lecturers been?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people Recruitment method 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
	Cooperation with other Organizations	Has there been any cooperation with other organizations or projects that increased efficiency of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
		Has there been any cooperation with other Japan Centers?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
	Others	Are there any other factors that increased or decreased the efficiency of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs

23

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Data Required	Information Sources	Data Collection Method
	Main Questions	Sub Questions			
Impact	Prospects of achieving the Overall Goal Overall Goal: Managerial human resources who lead promotion of industrialization of Vietnam are continuously developed by VJCC.	Will the Overall Goal be achieved in year 2018? (Are the Overall Goal and verifiable indicators still valid?) OVIs: 1. The number of VJCC business course graduates who actively work in private sector exceeds 13,000 in 2018. 2. Industrial organization that leads Vietnamese SMEs and supporting industries is established.	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people Project data related to the Overall Goal's OVIs 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project including: <ul style="list-style-type: none"> Sample survey to the members of the Chamber of Commerce and Industry Sample survey to the members of Japanese Language Teachers Association and other university faculty members Biannual project reports Follow-up survey reports on ex-participants 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
	Other aspects	Are there any unexpected impact? (Positive and negative)	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts, C/Ps and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts, C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
Sustainability	Institutional aspects	Has an institutional mechanism to sustain the organization and activities of VJCC been established by the implementing organization (FTU)?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts and C/P and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts and C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
		Will the supports from related organizations continue after the Project's completion?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions of Experts and C/P and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> Experts and C/Ps and other project related people Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> Document review Interviews QNs
	Organizational aspects	Will sufficient staff members necessary for VJCC's efficient operations be secured after	<ul style="list-style-type: none"> Lecturer/staff placement plan 	<ul style="list-style-type: none"> Organization chart, Lecturer/staff placement 	<ul style="list-style-type: none"> Document review

23

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/Data Required	Information Sources	Data Collection Method
	Main Questions	Sub Questions			
		the Project's completion?	<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions of Experts and C/P and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • records • Experts and C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews • QNs
Sustainability	Organizational aspects	Has there any mechanism for strengthening organizational capacity (i.e. internal training to staff members) been established and effectively functioning?	<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions of Experts and C/P and other project related people • Internal staff training plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts and C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Document review • Interviews • QNs
		Has there any mechanism for conducting follow-ups on course participants after they complete VJCC courses been established and effectively functioning?	<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions of Experts and C/P and other project related people • Follow-up mechanisms 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts and C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Document review • Interviews • QNs
		Does VJCC have sufficient operational and management capabilities to continue its operations after the Project's completion?	<ul style="list-style-type: none"> • Operational plan • Perceptions of Experts and C/P and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts and C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Document review • Interviews • QNs
	Financial aspects	Is VJCC financially sustainable? (Has VJCC been able to diversify its revenue sources?)	<ul style="list-style-type: none"> • Data on budget/expenses • Perceptions of Experts and C/P and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts and C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Document review • Interviews • QNs
	Technical aspects	Have VJCC's lecturers and staff been trained sufficiently in number and quality? Will they be able to maintain their capacity and to transfer the knowledge to others?	<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions of Experts and C/P and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts and C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Document review • Interviews • QNs
		Will VJCC be able to maintain the equipment provided by Japan after the Project's completion?	<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions of Experts and C/P and other project related people 	<ul style="list-style-type: none"> • Experts and C/Ps and other project related people • Reports relevant to the Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Document review • Interviews • QNs

2. 調査日程

Date		総括（殿川）	協力企画（吉村）	評価分析（大西）
2012/6/12	火			10:30 東京発（VN311） 14:00 ハノイ着
2012/6/13	水			10:00 JICA 事務所訪問（清水次長、沖浦次長、林田職員） 13:30-14:30 藤井 CA 14:45-15:15 谷上 15:30-16:30 佐藤先生（簿記普及推進協議会）
2012/6/14	木			8:45-9:15 Kim Ainh 所長 9:30-10:00 Ms.Lien (BC) 10:15-10:45 Ms.Minh (BC) 11:00-11:30 Ms.Ngoc (JC&EA) 11:45-12:15 Ms.Van (ADM) 14:00-16:30 ビジネスコース参加者インタビュー（3名）
2012/6/15	金			会社訪問 ・12:30-14:30 対処方針会議
2012/6/16	土			11:30 ハノイ発（VN1123） 13:30 ホーチミン着
2012/6/17	日			資料整理
2012/6/18	月			09:00-10:30 若林専門家 11:00-11:45 Minh 所長 14:00-15:30 ビジネスコース及び総務担当職員 16:00 日本語コースマネージャー
2012/6/19	火			BC 受講者 4社（ベトナム企業訪問）BMC、SOVI など
2012/6/20	水			BC 受講者 1社（日本企業）
2012/6/21	木		10:00 東京発（VN301） 14:00 ホーチミン着	ESUHAI（里村氏）
2012/6/22	金		9:00 ホーチミン商工会 10:00 JETRO 14:00-15:30 NGHI SON セメント社ホーチミン支所	
2012/6/23	土	10:30 東京発（VN311） 14:00 ハノイ着	10:30 ホーチミン（VN1178）発	12:30 ハノイ着
2012/6/24	日	資料整理		
2012/6/25	月	10:00 JICA 事務所（清水次長、林田職員） 11:15 Japan Embassy 14:00 トウ副学長表敬（Mr.Tho）		
2012/6/26	火	10:00-10:45 JETRO（渡部次長、西川所員） 移動（30分） 11:15-12:00 商工会（小倉事務局長） PM M / M協議 15:30-17:00 株式会社ヒラヤマ		
2012/6/27	水	10:30-11:30 教育訓練省（Dzung 局長） 15:00-16:00 計画投資省（Tien 副局長） 18:00-19:00 JICA 事務所（清水次長、沖浦次長、林職員）		
2012/6/28	木	10:35 ハノイ発（TG561） 12:25 バンコク着 15:00 バンコク発（PG703） 15:50 ヤンゴン着	16:15 ハノイ発（VN613） 18:05 バンコク着 20:15 バンコク発（PG937） 21:50 プノンペン着	10:30-12:30 市川コンサルタンツ PM VJCC 打合せ 24:05 ハノイ発 07:35 東京着（翌日）
2012/6/29	金		AM/PM JICA 事務所、 CJCC 打合せ 19:20 プノンペン発（VN3856） 20:05 ホーチミン着 24:05 ホーチミン発（VN300） 08:15 東京着（翌朝）	

3. 主要面談者

日本国大使館	一等書記官	岸田 秀	
JICA ベトナム事務所	次長	清水 暁	
	次長	沖浦 文彦	
	職員	林田 隆之	
JETRO ホーチミン	次長	永盛 明洋	
JETRO ハノイ	課長	西川 壮太郎	
	次長	渡部 伸仁	
日本商工会 ハノイ	事務局長	小倉 政則	
日本商工会 ホーチミン	事務局長	西田 昌弘	
計画投資省	Deputy Director General	Mr Nguyen Xuan Tien	
教育訓練省	Director General	Mr. Tran Ba Viet Dzung	
外国貿易大学	副学長	Dr. Tho Dinh Ngyuen	
VJCC ハノイ	所長	Ms Phung Kim Ainh	
	チーフアドバイザー	藤井 孝男	
	業務調整員	谷上 聖子	
	ビジネスコース専門家	梅沢 俊栄	
	マネージャー (総務)	Ms Nguyen Thi Tuong Van	
	マネージャー (ビジネスコース)	Ms Kuu Thi My Linh	
	マネージャー (ビジネスコース)	Ms Tran Thi Kieu Minh	
	マネージャー (日本語・交流)	Ms Nguyen Hong Ngoc	
	講師 (簿記・会計)	佐藤 正治	

VJCC	ホーチミン	所長	Mr To Binh Minh
		業務調整員	若林 勇飛
		マネージャー（日本語）	Ms Nguyen Thu Thuy
		副マネージャー（総務）	Ms Nguyen Thi Anh Tuyet
		副マネージャー（ビジネスコース）	Ms Nguyen Thi Thu Ha

現地企業（ハノイ）

BMC		社長	Vu Van Nhan
SECOIN		副社長	Dinh Hoai Giang
VAF		社長	Tran Thi Thu Hang
MIREX		人事部長	Le Duy Linh
HAYEN		社長	Nguyen Thi Lan Anh

現地企業（ホーチミン）

BMC		副社長	Vu Van Manh
SOVI		社長	Le Quoc Tuyen
Asia Paper Packaging		社長	Sam Tseng
Phuc Long		社長	Jacky Chan
Nghi Son Cement		支店長	大隅 正夫
		ロジステック部門マネージャー	望月 寛之

日系企業

HIRAYAMA	ベトナム	Deputy Director	浜崎 秀行
ESUHAI		社長補佐	里村 勇祐
IBC Vietnam		社長	市川 匡四郎

評価グリッド(案)
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
中間レビュー調査

2012年6月11日時点

5項目	評価項目		必要なデータ・資料	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
妥当性	相手国ニーズとの整合性(国家目標・開発政策との整合性)	プロジェクト上位目標はベトナム国(以下、ベ国)の国家計画における開発課題と重点政策に合致しているか? <u>上位目標:</u> 1. ベトナムの工業化をけん引する経営者人材が VJCC より継続的に育成される。	<ul style="list-style-type: none"> ● ベ国開発政策 (1) 国家発展戦略 2010-2020 (2) 5か年計画 2006-2010 ● 人材育成・教育政策 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国家開発計画 ● 政府機関 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー
	裨益者ニーズとの整合性	ターゲット・グループの設定及びニーズ把握は適切かつ十分か? <u>ターゲット・グループ:</u> <ul style="list-style-type: none"> ● VJCC 現地スタッフ及び現地講師 ● VJCC 事業への参加が想定される経営者・従業員、教育機関関係者、学生、一般市民 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本人専門家(以下、専門家)、カウンターパート(以下、C/P)、プロジェクト関係者(受講者、企業・産業界等)の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
		プロジェクト目標はターゲット・グループのニーズに合致しているか?また、そのニーズは高いか? <u>プロジェクト目標:</u> 1. 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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
		事業実施機関(ベトナム貿易大学:FTU)のニーズとの整合性があり、実施機関の選定は適切か?	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 ● FTU の情報 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート

5項目	評価項目		必要なデータ・資料	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
妥当性	日本の援助事業としての妥当性	本プロジェクトと日本の対ベトナム国援助政策等との整合性は十分にあるか？	<ul style="list-style-type: none"> 日本の対ベトナム国別援助計画 	<ul style="list-style-type: none"> 外務省 JICA 	<ul style="list-style-type: none"> 資料レビュー
	その他	JICA 日本センター事業コンセプト・ビジョンとの整合性は十分にあったか？	<ul style="list-style-type: none"> 日本センター関連資料 	<ul style="list-style-type: none"> 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> 資料レビュー
		ベトナムの特徴と発展段階との整合性はあったか？	<ul style="list-style-type: none"> 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 ベ国に係わる研究資料 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> 資料レビュー インタビュー アンケート
有効性	<p>プロジェクト目標の達成度</p> <p><u>プロジェクト目標</u></p> <p>1. 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。</p>	<p>プロジェクト目標の指標はどの程度達成されたか？</p> <p><u>指標:</u></p> <p>認知度の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 来館者数 VJCC における活動の受講者数 来館者と活動参加者の満足度 <p>オーナーシップの促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 全コース時間に占める現地講師による講義の割合 VJCC のマネージャーに任命された現地スタッフの人数 現地スタッフの事業運営能力の向上及び責任分担の拡大 <p>財政的自立発展性</p> <ul style="list-style-type: none"> 運営経費の支出に対する VJCC の収入の割合 <p>ネットワーク</p> <ul style="list-style-type: none"> 関連機関との連携による活動件数 日本留学から帰国した学生、JICA 帰国研修員との連携による活動件数 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標の指標に係わる数量データ 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 各種報告書等(半期レポート、モニタリング・評価レポート、貸借対照表を含む) 	<ul style="list-style-type: none"> 資料レビュー インタビュー アンケート

5 項目	評価項目		必要なデータ・資料	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
有効性	プロジェクト目標の達成度	プロジェクト目標達成の見込みは高いか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
		プロジェクト目標達成のための外部条件は満足されるか？ <u>外部条件:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 ● プロジェクト記録 ● 運営計画 ● 中期運営計画 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー
		プロジェクト目標の達成は成果の達成によって引きおこされるものか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
	目標達成に貢献した要因(成果の達成度)	<p>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・管理が行われたか？ (成果1の達成度)</p> <p><u>指標</u></p> <p>1-1 経営塾・CEOコースの卒業生数</p> <p>1-2 経営塾・CEOコースの卒業生と経営改善の状況(満足度・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</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(売上高、利益率)</p> <p>1-5 育成された講師による講義時間比率</p> <p>1-6 ビジネスコースの体系的な年度実施計画の策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 成果1の指標に係わる数量データ ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 ● 半期プロジェクトレポート ● モニタリング・評価レポート ● VJCC 年間運営計画、改訂版計画 ● 年間予算・収支表 ● 現地スタッフリスト ● 関連組織の会議実績 ● 問い合わせリスト 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート

5項目	評価項目		必要なデータ・資料	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
有効性	目標達成に貢献した要因(成果の達成度)	<p>VJCC スタッフによる自立発展的な組織運営体制が構築されたか？(成果2の達成度)</p> <p><u>指標</u></p> <p>2-1 組織機能図の内容と改善状況</p> <p>2-2 年度予算計画の精微化</p> <p>2-3 年度予算計画の体系化</p> <p>2-4 VJCC スタッフへの研修と参加者の満足度</p> <p>2-5 ネットワーキング活動と様々な組織との協働プログラムの実施</p> <p>2-6 VJCC スタッフのみでの計画・運営・管理状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 成果2の指標に係わる数量データ ● 専門家、C/P及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 ● VJCC年間運営計画 ● 年間コース概要 ● 年間コース実施計画 ● コース実施実績 ● モニタリング・評価レポート ● 現地講師のリスト 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
	目標達成を阻害した要因	C/P、講師、スタッフの異動や離職はあったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 離職件数(理由) ● 専門家、C/P及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家及びC/P ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー
		VJCCは十分な予算を得られたか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度予算・収支報告 ● 専門家、C/P及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー
		その他の要因の影響はあるか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● アンケート ● インタビュー

5 項目	評価項目		必要なデータ・資料	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
効率性	日本側投入の適切さ	専門家(長期及び短期)の派遣人数、専門分野、派遣時期、派遣期間は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 派遣実績データ ● 専門家の実績 ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家・C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● アンケート ● インタビュー
		日本側のプロジェクトの予算は適正規模だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本側コスト負担の実績データ ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算・決算関連書類 ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー
		本邦研修における研修員受入れ人数、分野、研修内容、研修期間、受入れ時期は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修員受入れ実績データ ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家・C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● アンケート ● インタビュー
		供与機材の質と量は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 機材配置・利用状況 ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家・C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書 	<ul style="list-style-type: none"> ● 視察 ● アンケート ● インタビュー
	ベトナム国側投入の適切さ	C/P の人数、配置状況、能力は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● C/P 配置状況 ● C/P の実績 ● 専門家、C/P の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家及び C/P ● 各種報告書 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● アンケート ● インタビュー
		マネージャー、スタッフ、講師の配置は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● マネージャー、スタッフ、講師の配置状況 ● 専門家・C/P の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家及び C/P ● 各種報告書 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● アンケート ● インタビュー
		建物・施設の質、規模、利便性は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 	<ul style="list-style-type: none"> ● 視察 ● アンケート ● インタビュー
		ベトナム側のプロジェクトの予算は適正規模だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算・経費支出実績 ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算・決算関連書類 ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● アンケート ● インタビュー
		ベトナム人講師のリクルート、育成は適切だったか？	<ul style="list-style-type: none"> ● リクルート方法・講師育成方法 ● ベトナム人講師実績 ● 専門家・C/P の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家及び C/P ● 各種報告書 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● アンケート ● インタビュー

5項目	評価項目		必要なデータ・資料	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
効率性	他機関・プロジェクトとの連携	他の機関・プロジェクトとの効果的協力があり、それによって効率性が向上したか？	● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識	● 各種報告書 ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者	● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
		他の日本センターと効果的な連携はあったか？	● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識	● 各種報告書 ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者	● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
	効率性を向上、または阻害した要因	効率性を向上・阻害したその他の要因はあったか？	● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識	● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等	● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート

5項目	評価項目		必要なデータ・資料	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
インパクト	上位目標の達成見込み <u>上位目標:</u> ベトナムの工業化をけん引する経営者人材がVJCCより継続的に育成される。	上位目標はプロジェクト終了後 2018 年までで可能か(上位目標と目標達成指標は妥当か)? <u>指標:</u> 1. 民間セクターで活動する VJCC 卒業生数が 2018 年までに 13,000 人を超える。 2. 2018 年までにベトナム中小企業・裾野産業会を牽引する産業組織が形成される	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 ● 上位目標の指標に係わる数量データ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 ● 商工会議所のメンバーに対するサンプル調査 ● 半期プロジェクトレポート ● 過去の参加者に対するフォローアップ調査レポート 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
	その他	当初予想しなかった正負の影響はあるか?	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
自立発展性	制度面	VJCC の組織・活動を自立発展させていく体制が実施機関 (FTU) により確立されているか?	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
		関係機関からの支援の継続が期待できるか?	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート

5 項目	評価項目		必要なデータ・資料	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
自立発展性	組織面	プロジェクト終了後も必要な人員配置は確保されるか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 講師・スタッフ配置計画 ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織図、講師・スタッフ配置実績 ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
		組織能力を継続的に強化していく体制(内部人材育成研修等)が構築され、機能しているか	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 ● 人材育成計画 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
		コース終了後、受講者に対するフォローアップを行う実施する体制が確立されているか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 ● フォローアップ体制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
		プロジェクト終了後も事業を継続していく運営管理能力が VJCC に備わっているか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業計画 ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
	財務面	VJCCC の財務状況は良好か？ (収入源を多様化していく取り組みは進んでいるか?)	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算・決算データ ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
	技術面	中核となる人材が質量ともに十分に育成され、必要な技術の維持、普及が期待できるか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家と C/P ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート
		VJCC はプロジェクト終了後に機材の維持管理・更新を自主的に行えるか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者の認識 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家、C/P 及びプロジェクト関係者 ● 各種報告書等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資料レビュー ● インタビュー ● アンケート