

ベトナム国
ホーチミン国家政治学院及び
行政学院公務員研修実施能力強化支援
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成28年3月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
JR
16-021

ベトナム国
ホーチミン国家政治学院及び
行政学院公務員研修実施能力強化支援
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成28年3月
(2016年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

独立行政法人国際協力機構は、ベトナム政府より技術協力の要請を受け、「ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト」を、2013年5月から2016年5月まで、3年の計画で実施しています。

今般、事業が終了を目前に控え、事業の活動の進捗状況、実績を整理・確認をするとともに、事業について評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行うため、2016年1月11日から1月22日まで、終了時評価調査を行いました。

本報告書は、同調査団による協議結果及び評価結果を取りまとめたものであり、本事業終了後の持続的な体制構築に資するとともに、今後のベトナムにおける公務員人材育成のさらなる発展を進める上での指針となることを祈念します。最後に、本調査にご協力とご支援を頂いた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

2016年3月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 井倉 義伸

目 次

目 次

写 真

略語表

終了時評価結果要約表

Summary of the Joint Terminal Evaluation Sheet

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の背景	1
1-2 調査目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 事業概要	2
第2章 評価の方法	3
2-1 評価の方法	3
2-2 情報収集方法	4
第3章 事業の実績	6
3-1 投入の実績	6
3-1-1 日本側の投入	6
3-1-2 ベトナム側の投入	8
3-2 アウトプットの達成度	9
3-3 プロジェクト目標の達成度	12
3-4 上位目標の達成見込み	15
3-5 事業の実施プロセス	17
第4章 評価結果	18
4-1 妥当性	18
4-2 有効性	19
4-3 効率性	19
4-4 インパクト	20
4-5 持続性	23
4-6 結論	24
第5章 提言と教訓	25
5-1 提言	25
5-1-1 HCMA への提言	25
5-1-2 NAPA への提言	25

5-2 教訓	26
第6章 本事業が日越の人的ネットワーク形成に果たした意義	28
第7章 団長所感	30
付属資料	
1. 協議議事録 (M/M)、終了時評価報告書 (英文)	35
2. 評価グリッド (和)	82
3. 専門家派遣実績	87
4. 訪日研修参加者リスト (ToT、MPPプログラム)	89
5. 在外事業強化費支出実績	91

写 真



ホーチミン政治学院 Tan 学院長への表敬



内務省 Cuong 副大臣表敬



ホーチミン政治学院 Giap 副学院長報告



国家行政学院 Thanh 副学院長報告

略 語 表

C/P	Counterpart	カウンターパート
GoJ	Government of Japan	日本政府
GoV	Government of Vietnam	ベトナム政府
GRIPS	National Graduate Institute for Policy Studies	政策研究大学院大学
HCMA	Ho Chi Minh National Academy of Politics	ホーチミン国家政治学院
ICD	Department of International Cooperation (of HCMA or NAPA)	(HCMA あるいは NAPA の) 国際協力局
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JFY	Japanese Fiscal Year	日本の会計年度
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
M/M	Minutes of Meetings, Man/Month	協議議事録
MOET	Ministry of Education and Training	教育訓練省
MOHA	Ministry of Home Affair	内務省
MPP	Master of Public Policy	公共政策修士
NAPA	National Academy of Public Administration	国家行政学院
PDCA	Plan-Do-Check-Action	計画－実施－評価－実践
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SLT	Strategic Leadership Training for Public Leaders	国家指導者候補者研修
SOE	State-owned Enterprise	国営企業
ToT	Training of trainers	(本評価における定義) 研修管理手法研修
USD	United States Dollar	米ドル
ViLEAP	Institute of Leadership and Public Policy of HCMA	リーダーシップ・公共政策研究所 (HCMA の機関)
VND	Vietnamese Dong	(ベトナム) ドン

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ベトナム社会主義共和国 分野：ガバナンス	案件名：ホーチミン国家政治学院および行政学院公務員 研修実施能力強化支援プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ	協力形態：技術協力プロジェクト
協力期間：2013年5月～2016年5月 (3年間)	協力金額：(評価時点) 3.7億円
	先方実施機関：ホーチミン国家政治学院 (HCMA)、国家行政学院 (NAPA) 日本側協力機関：人事院、(財)公務人材開発協会、東京大学、早稲田大学、国立社会保障・人口問題研究所、政策研究大学院大学
1-1 協力の背景と概要	
<p>ベトナム社会主義共和国（以下「ベトナム」という）において、党中央執行委員会と政府に直属するホーチミン国家政治学院（HCMA：Ho Chi Minh Academy of Politics）は、地方を含む全国の公的機関において課長級以上に就く者全員に必須の研修を一元的に担う公務員研修専門機関であり、国の基本政策の浸透に極めて大きな役割を果たしている。HCMAは国内63の地方省にある地方公務員研修用の省政治学校の教育内容も統括しており、約2,200名の教職員の下、毎年の研修受講者数は計約20,000名、本校のみでは約5,000名に上る。</p> <p>2007年5月に実施された組織統合では、HCMAは、内務省傘下で行政・国家管理の技能や専門にかかる研修を担当していた国家行政学院（NAPA：National Academy of Public Administration）を吸収合併し、理論および実践双方の教育・研修を行う機関として期待される役割は益々高まっていた。</p> <p>しかしながら、研修を担うHCMA教職員の大半が計画経済推進下の旧ソ連圏で学位を得ていること、HCMAの主な研修内容は政治理論、政府方針、重要法令の解説・暗記であり、学んだ内容の応用能力が不足していることから、急速な市場経済化に伴い発生する環境、土地、貧困他諸問題へ対応していくためには、HCMAの研修プログラムの改善が必要であるとの認識が、政府・党内で強まっていた。</p> <p>同時に、ベトナム独自の政治・社会的背景の中で、その改革を推進することが必要との考えから、同じアジアに位置し、社会・文化的背景が比較的類似し、欧米の制度を取捨選択しながら国内の状況に合わせて応用してきた日本よりその経験を学びたいという意向があった。</p> <p>このような背景の下、ベトナム政府はわが国に対して、幹部公務員の実践的専門性と能力向上のためHCMAの研修実施能力の強化を目的とした「ホーチミン国家政治行政学院（HCMA）公務員研修実施能力強化支援プロジェクト（以下、「本事業」）」を要請した。これを受けて両国政府は2013年3月に本事業の枠組みに係る実施協議議事録（R/D）に署名し、本事業は、HCMAにおいて幹部に対する研修プログラム実施運営能力の強化（事業のアウトプット1）並びに、NAPAにおいて公共政策大学院プログラム策定能力強化（事業のアウトプット2）にかかる協力を行うことに合意した。本事業は2013年5月から2016年5月までの3年間の予定で実施さ</p>	

れている。

なお、2014年1月に本事業 C/P 機関の組織改編があり、HCMA の名称がホーチミン国家政治学院に変更となり、NAPA が HCMA 傘下から内務省傘下に戻ることとなった。これを受けて、JICA は HCMA および NAPA と事業名称変更に係る RD を署名・締結し、事業名称を「ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト」と変更した。

2016年5月の事業終了を控え、事業の活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後の事業の活動に対する提言および今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導き出すことを目的として、終了時評価調査を実施することとなった。

1-2 協力内容

本事業は、ベトナムにおける幹部公務員の実践的専門性と能力向上に資する研修実施能力の強化を目的とし、共産党幹部を育成する HCMA に対して国家指導者候補者研修の実施を、中堅公務員を育成する NAPA に対して公共政策大学院プログラム策定をそれぞれ支援するものである。

(1) 上位目標

HCMA および NAPA における研修、教育を受講した幹部・公務員の能力が向上する。

(2) プロジェクト目標

HCMA および NAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化される。

(3) アウトプット

- 1) HCMA の国家指導者候補者研修の実施運営能力が強化される。
- 2) NAPA の公共政策大学院プログラム策定能力が強化される。

(4) 投入（終了時評価時点）

(日本側)	総投入額：	3.7 億円
	専門家派遣：	長期専門家：2 人 (50.9 MM) 短期専門家：延べ 55 人 (14.4 MM) うち HCMA 26 人 (8.6MM)、NAPA 29 人 (5.8 MM)
	訪日研修受入：	187 人 (67.6 MM)
	供与機材：	なし
	現地活動費：	約 5,304 万円 (46 万 2490 米ドル)
(相手国側)	カウンターパートの配置：	延べ 57 人
	現地活動費：	30 億ドン
	その他：	専門家用執務室、会議室の提供

2. 終了時評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
	団長/総括	富澤 隆一	産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ長
	協力企画	木全 洋一郎	産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ

			行財政・金融チーム企画役
	評価分析	南村 亜矢子	合同会社 適材適所 コンサルタント
調査期間	2016年1月10日～1月23日		評価種類：終了時評価
3. 評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
<p>(1) アウトプット1：HCMAの国家指導者候補者研修（SLT）の実施運営能力が強化される。</p> <p>アウトプット1で設定された目標は事業期間終了までに全て達成する見込みであり、事業の活動を通じてHCMAは将来の国家指導者を対象とした研修プログラムの実施能力を向上してきたといえる。6回実施されたSLTの政策研究モジュール¹では、目標値として掲げた500人を超える511人の参加者を得た【指標1-3】。SLTの政策研究モジュールの指導案と教材は、HCMAの意見やインプットを取り入れてJICA専門家によって作成され【指標1-2】、その後HCMAによって承認され【指標1-1】、SLTの政策研究モジュールで活用された。中間レビュー調査の提言を受けてHCMAでSLTの政策研究モジュールの講義録のドラフトが作成され、終了時評価調査時点では、その講義録はHCMAで編集中であり、2016年3月までに印刷される予定である【指標1-4】。HCMAは海外パートナーや日本の支援を受けてSLTを実施し、これを通じて講義、グループ討議、プレゼンテーションを組み合わせたり、アクティブラーニングの手法を取り入れたりして、効果的な研修プログラムを計画、実施する方法について学んだ。</p> <p>研修運営管理のテキストも作成され、このテキストを活用してHCMAのハノイキャンパスとダナンキャンパスで試行授業が実施された。この結果を反映して、HCMAでテキストを改訂しており、2016年3月にカントーキャンパスとホーチミンキャンパスで改訂版を活用して試行授業を実施する予定である。その後HCMAのToTチームは研修管理運営テキストを仕上げる予定である。これらの活動を通じて、HCMAのToTチームは、事業で得た研修運営管理の知見やスキルをHCMAの地方校²や、省政治学校に普及する能力を身に付けたといえる。</p> <p>(2) アウトプット2：NAPAの公共政策大学院（MPP）プログラム策定能力が強化される。</p> <p>事業の活動を通じて、NAPAはMPPプログラムの策定能力を向上したといえる。MPPプログラムの基本計画案は2013年8月に作成され、終了時評価実施時点で最終化されておりNAPA幹部の承認待ちであった【指標2-1】。基本計画には、科目や単位数等を示したカリキュラムも含まれている【指標2-2】。MPPプログラムは2014年6月に教育訓練省(MOET)から認可が下り、2015年9月には内務省の副大臣によってMPPプログラムが承認された。日本がモデル科目として支援する10科目³が選定され、これら10科目のシラバスと教材が</p>			

¹ 国家指導者候補者研修（Strategic Leadership Training）は、今回ベトナムで始めて包括的かつ戦略的に実施された高官を対象とした研修であり、3年間で6回に分けて実施された。各回はさまざまなモジュールが実施されており、日本はその一部である政策研究モジュールの実施を支援し、ベトナムでの講義と訪日研修で構成されるプログラムを提供した。

² HCMAはハノイに本部があり、Member Academyとして、Academy of Politics Region I（ハノイキャンパス）、Region II（ホーチミンキャンパス）、Region III（ダナンキャンパス）、Region IV（カントーキャンパス）の4つのキャンパスと、Academy of Journalism and Communication（ハノイ）が設置されている。

³ 当初は9科目であったが、最終的には1) 公共政策策定、2) 公共政策と政治、3) ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント、4) ステークホルダー分析、5) 公共政策と法律、6) 公共政策の政治、7) 公共政策の哲学、8) 公共政策の評価、9) コストベネフィット分析、10) シナリオプランニングの10科目となった。

作成された。そのうち7科目は終了時評価時点ではほぼ完成している。「公共政策の経済」と「公共政策の哲学」については、今後 NAPA と JICA 専門家、NAPA の MPP プログラムの科目である「公共セクターの経済」と「哲学」にどの程度事業で支援した内容が反映されるのか協議することになっている。「シナリオプランニング」では事例に必要な情報をさらに組み込み、2016年3月までに内容を改善する予定である。NAPA では事業で支援した科目のシラバスと教材を2016年4月までに印刷する予定である【指標 2-3】。

シラバスと教材の作成を通じて、NAPA のカウンターパートは担当科目に関する知識を深め、質の高いシラバス・教材を作成できるようになっている。また、NAPA の MPP プログラムは各分野で著名な日本の教授陣の支援を受けて策定されており、NAPA では質の高い MPP プログラムを提供できる準備が整ったといえる。

- (3) プロジェクト目標：HCMA および NAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化される。

プロジェクト目標は事業期間終了までに達成される見込みである。本事業では、アウトプット1では「国家指導者候補者研修（SLT）の政策研究モジュールの実施」「研修運営管理の能力向上」、アウトプット2では「MPP プログラムの策定」という3つのコンポーネントに分かれているため、それぞれの側面についてプロジェクト目標の達成度を検証する。

<HCMA の SLT（政策研究モジュール）の実施>

これに関する指標として「政策研究モジュールに対する参加者の満足度が85%となる」が設定されている。SLT の政策研究モジュールに対する参加者の満足度は非常に高く、6回実施された SLT の政策研究モジュールへの満足度は平均で88.3%、6回分の訪日研修の満足度は97.7%であった。終了時評価調査団が SLT（政策研究モジュール）の訪日研修に参加した113人に対して実施した質問票調査でも、回答者全員の58人が SLT の政策研究モジュールは満足だったと回答している（満足度100.0%）。したがって、SLT の政策研究モジュールは参加者にとって有益な研修プログラムであり、HCMA は国家指導者の候補者の能力向上を促進する枠組みを強化したといえる。

<HCMA の研修運営管理の能力向上>

研修運営管理については、「作成された研修運営管理テキストを活用して、HCMA 講師によって実施された研修運営管理コースの満足度が85%となる」という指標が設定されている。ハノイキャンパスとダナンキャンパスで2015年10-11月に実施された試行授業で実施した参加者アンケートによれば、参加者の満足度は85.9%であり、目標値の85%を超えている。研修運営管理コースはまだトライアルの段階であるが、学院で実施される研修の運営管理を向上させる能力が HCMA に備わったといえる。

<NAPA の MPP プログラム>

MPP プログラムについては「プロジェクトで作成された9科目のシラバスと教材が活用される」が目標であった。MPP プログラムは2015年12月に開校しているが、終了時評価時点では一般教養のみ実施されており、専門科目は2016年3月から順次実施予定である。

事業の活動を通じて、「公共政策策定」「公共政策と政治」「コストベネフィット分析」の3科目について模擬授業が実施されており、この結果をベースにシラバスや教材がさらに改訂されている。最終化されたシラバスや教材（終了時評価時点では7科目、残る3科目も最終化作業中）を活用して、NAPAではMPPプログラムを実施する予定である。

上述のように、指標は事業期間終了までに全て達成される見込みであり、HCMAとNAPAにおける幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化されたといえる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

事業の妥当性は比較的高いと判断した。事業は依然としてベトナム政府および日本政府の政策と合致している。ベトナム政府は、政府幹部と公務員の質・能力の向上を優先課題のひとつに掲げており、「2011-2020年行政改革マスタープログラム⁴」や「幹部・公務員の訓練・再訓練教育・訓練に関する政令⁵」でその方針が明確に打ち出している。日本政府は、対ベトナム国別援助方針⁶の中で、3つの重点分野のひとつに「ガバナンス強化」を打ち出しており、政策の形成・実施の能力強化が求められている状況を踏まえ、政府の教育・研修プログラムの刷新の取組を支援するとしている。

事業が開始された時期および現在においても、HCMAはベトナムの政策策定を担う政府幹部の能力強化を推進する機関であると定められており⁷、HCMAの研修実施能力を強化する必要があった。一方、NAPAでは2010年頃から公務員の能力強化を目的としたMPPプログラムの策定を計画しており、国際基準のプログラムを策定するための能力を向上させる必要があった。したがって、事業の内容はベトナム側の受益者のニーズに合致していたといえる。

本事業の計画策定段階では事業の設計は妥当であると判断されたが、異なるデザインが検討されてもよかったという意見もある。本プロジェクトでは「アウトプット1」「アウトプット2」の支援内容の質が異なっていたため活動内容が独立しており、実質的には2つの異なる事業をひとつの事業として扱うことになった。このため事業全体の意思決定が複雑化していた。また実施体制面ではアウトプット2の活動で日本側の投入量が不足していることが判明した。こうした点は事前に予測することは困難であったが、事業の設計の妥当性に影響を及ぼしたと考えられる。

(2) 有効性

事業の有効性は高い。本事業では実質的に2つの支援対象を1つにして扱い、NAPAに対しては事業開始当初に日本側の投入量が不足していたが、最終的には2つの支援対象とも十分な投入量により活動が推進された結果、プロジェクト目標は達成見込みであり、事

⁴ Resolution No. 30c/NQ-CP of 8 November 2011, on promulgating the Master Program on State Administration Reform in the 2011-2020 period

⁵ Decree No. 18/2010 ND-CP of 5 March, 2010, on the Training and Retraining Public and Civil Servants.

⁶ 2012年12月、日本政府外務省作成。

⁷ Decree No. 18/2010 ND-CP of 5 March, 2010, on the Training and Retraining Public and Civil Servants と Decree No. 48/ Decree No. 48/2014/ND-CP of 19 May 2014 on Regulating functions, tasks, authorities and organisational structure of the Ho Chi Minh National Academy of Politics.

業の活動を通じて、HCMA と NAPA における政府幹部や公務員の能力強化をさらに促進する枠組みが強化されたといえる。HCMA が実施した SLT の政策研究モジュールは、参加者より非常に高い評価を受けておりよい成果を生み出している。さらに HCMA では事業の活動を通じて研修運営管理テキストを作成しただけでなく、研修を効果的に運営する知識やスキルも習得しており、アクティブラーニングの手法を取り入れた研修の実践についても知見を深めている。HCMA では計画－実施－評価の事業サイクル（PCDA サイクル）を取り入れて、より戦略的かつ包括的に研修を運営できるようになったといえる。

NAPA でもベトナムの公務員のニーズに合致した MPP プログラムを策定できる能力を強化したといえる。事業の活動を通じて、NAPA のカウンターパートは質の高いシラバスや教材を作成できるようになり、事業期間の終了までに事業で支援した科目のうち 9 科目⁸について授業を実施できる体制が整う予定である。前述のように MPP プログラムの専門科目はまだ開始されていないが、事業で作成されたシラバスや教材は今後活用される見込みである。

(3) 効率性

事業の効率性は比較的高いと判断した。「3-1. 実績の確認」で述べたように、事業で設定されたアウトプットも事業期間中に達成される見込みである。

全ての投入は事業の活動のために活用され、アウトプット 1 の投入は HCMA の幹部の強力なリーダーシップの下、効率的にアウトプットが生み出された。NAPA のカウンターパートも事業の活動を推進すべく努力し、特に事業期間の後半は活動が進むにつれて NAPA カウンターパートの担当科目に関する知識が深まり、事業の活動の進捗が加速した。

その一方で、次の 3 点が事業の効率性をやや損ねる要因になったと判断した。その 3 点は、1) アウトプット 2 の NAPA の MPP プログラム策定活動に関する JICA 側の実施体制が整備されておらず、MPP プログラム策定のための GRIPS 専門家チームの投入が事業開始の約 10 ヶ月後から始まったこと、2) 2013 年 12 月に NAPA が HCMA から分離し内務省傘下に編入されたためアウトプット 2 の活動が鈍化したこと、3) NAPA が内務省傘下へ移動した後、NAPA へのカウンターパート・ファンドが支出されず、事業の活動の進捗に影響したことである。

(4) インパクト

事業のインパクトは高いと判断した。上位目標の 1 つめの指標である「政策研究モジュールの受講者の 75%以上が研修の成果を活用する」を検証するために、SLT の政策研究モジュールによる訪日研修の参加者 113 人に質問票を配布し、研修成果の活用度について聞いた。その結果、58 人の回答者のうち 11 人（19.0%）が「おおいに活用している」、42 人（72.4%）がある程度活用していると回答した。つまり回答者の 9 割以上が既に何らかの形で研修の成果を活用しており、事業のインパクトが発現しつつある。今後もさらに研修の成果が実務で活用されると考えられる。

NAPA の MPP プログラムは 2015 年 12 月に開始されたところであり、MPP プログラム

⁸ 「公共政策の哲学」は前述のとおり、プロジェクトで支援した内容が一般教養科目の「哲学」にどの程度反映されるのか協議中であるため、ここでは 9 科目としている。

の満足度を測ることはできないが、事業の活動で実施したトライアル授業の結果を反映して授業内容等を改善する取組みが行われている。また、事業の活動を通じて NAPA のカウンターパートは授業の準備や担当科目の知識を深めており、受講した生徒の MPP プログラムに対する満足度は高くなると期待されている。

このように、上位目標の指標の達成見込みは高いと判断できる。本事業では、大きく 3 つのコンポーネント（アウトプット 1 の 2 つのコンポーネントとアウトプット 2）に分けられるので、それぞれについて指標以外に確認された正のインパクトを以下にまとめる。なお、負のインパクトは特に見当たらない。

<HCMA の SLT の政策研究モジュールに関するインパクト>

SLT 参加者の多くは、2016 年に開催された第 12 回共産党大会で中央委員会メンバーとして選出される見込みの高い党员であり、選出後は幹部として国の政策立案・実施を担う人材となる。したがって、将来 SLT の政策研究モジュールで学んだことが政策立案・実施に活かされる可能性が非常に高い。終了時評価時点でも、SLT（政策研究モジュール）の参加者に対して実施した質問票より次のようなインパクトが確認できた。1) 日本の鉄道の安全管理基準を適用してベトナムの鉄道安全管理基準を見直し、さらに交通運輸省や鉄道会社と協力して駅プラットフォーム上に安全柵の設置を進めているケース、2) 地方省からの参加者が省党委員会に省レベルの幹部候補者研修の実施を提案したケースや、既に 20 以上の省で地方の幹部候補者研修が実施され、HCMA が講師派遣の調整等を実施しているケース、3) 日本の人事院の元幹部が講師として招聘されベトナムの社会保障について講演を実施したケースなどである。また HCMA が 2015 年 7 月に作成した「国家指導者候補者研修での国際活動報告書（2013-2015）⁹」では、「海外講師の資料は非常に丹念に作成されており、講義資料としての価値のみならず、参加者が所属先に戻った後の通常業務における参考資料としてもその役割を果たすことができる（日本の公務員制度に関する資料）」と記載されており、本事業で作成された講義資料が実務で活用される可能性が示唆されている。

<HCMA の研修運営管理コースにおけるインパクト>

HCMA 全体の研修運営管理の能力を向上させるため、HCMA では事業で作成した研修運営管理テキストを地方校に対して配付する予定である。事業の活動を通じて HCMA における研修の PCDA サイクルが体系的に整備されたので、地方校でもテキストの普及とともに PCDA サイクルの実践も推進されると期待される。HCMA が作成されたテキストの定期的な改訂を含めて研修運営管理の強化に注力し続ければ、HCMA 全体において実施される研修の質がさらに向上することが期待できる。

<NAPA の MPP プログラム>

NAPA ではベトナム側のニーズに合致した質の高い MPP プログラムを提供できる体制が整ったといえる。MPP プログラムの質の確保とともに、MPP プログラムの生徒から高い評価を受けるには、今後重視すべき要素がいくつかある。そのひとつは、事業の活動に従事

⁹ 文書のタイトルは仮訳である。原文は越語である。

した講師を確実に MPP プログラムの講師として配置することや、MPP プログラムの質を検証あるいは保証するメカニズムの構築を検討する必要がある。

上記以外にも次のようなインパクトが確認された。

- 1) 人的ネットワークの強化：中間レビュー調査でも報告されたように、SLT の参加者は以前にも増して中央レベル、中央と地方レベルにおける人的ネットワークを強化しており、定期的に SLT 参加者の会合等も開催されている。
- 2) 業務に取り組む姿勢の変化：HCMA と NAPA のカウンターパートへのインタビューによると、JICA 専門家と共同で活動に取り組んだ際に、JICA 専門家の業務に対する取り組み姿勢や責任感の強さに影響を受け、自分たちの業務に対する姿勢などが変化したと報告している。また HCMA へのインタビューでは、SLT、ToT 研修、HCMA が実施する他の研修の参加者も JICA 専門家の教え方や学ぶ姿勢から多くを学んだという報告があった。こうした学びは今後の彼らの業務の質改善に大きく貢献するとのことであった。
- 3) NAPA の他の研修プログラムへ及ぼした影響：NAPA でも、JICA 専門家との共同作業によって効果的な授業の準備方法、シラバスや教材の作成方法を学び、これらの知識やスキルを受け持っている他の研修コースの準備作業等に活かしているとのことである。NAPA では以前よりも体系的かつ効果的に授業の準備が行えるようになったとのことである。

(5) 持続性

事業の持続性は比較的高いと評価した。

■政策・制度面

事業実施期間中もベトナムでは政府・党幹部や公務員の能力強化に重点が置かれており、今後も引き続き将来のリーダー育成に重点が置かれると考えられる。制度面では、HCMA の幹部は事業期間の終了までに研修運営管理テキストを組織の正式なテキストとして承認し、HCMA の講師で広く共有する予定である。NAPA では MPP プログラムの質を継続的に確保するために制度的な仕組みを構築する必要がある。例えば、MPP プログラムを評価する役割を担う内部（あるいは外部）組織やグループを明確に特定することや、コース終了ごとに生徒による評価を行う「コース評価」の方法を NAPA 内で制度化して実施することなどである。

■財政・組織面

HCMA では研修運営管理のテキストの共有や研修運営管理の知識・スキルの共有を行うにあたり、それほど多くの予算を必要としていないため、財政面の持続性は問題にならない見込みである。組織面では、HCMA は研修運営管理に関する新しい知識やスキルを継続的に研修運営管理テキストに取り入れて、テキストをよりよいものにするという意識を持つことが重要である。

NAPA の MPP プログラムは、現在学生からの授業料で運営されているが、今後 MPP

プログラムを改善していくために授業料以外の収入源が必要になる可能性がある。また、MPP プログラムのいくつかの科目ではシラバスと教材の最終化に向けて内容をさらに改善していく必要があり、このために NAPA の幹部が継続的にリーダーシップを発揮し、強いコミットメントを示す必要がある。日本が支援して MPP プログラムを策定したことは MPP プログラムの質を保証するひとつの重要な要素であるため、事業で能力強化された講師を MPP プログラムの講師として正式に配置することや、公共政策は常に変化するトピックスであるため、NAPA ではプログラム内容の更新を意識しておくことが重要である。

■技術面

HCMA と NAPA のカウンターパートは、事業の活動を通じて習得した知識や技術を非常に貴重かつ重要であると認識している。HCMA と NAPA ではそれぞれチームを組んで事業の活動を実施し、チーム内で知識やスキルを共有しており技術面の持続性は高いといえる。上述したように、HCMA では研修運営管理のシステムを継続的に強化することが重要であり、作成された研修運営管理テキストを継続的に改訂するだけでなく、研修プログラムの評価システムをさらに強化し技術的な能力向上を推進することも重要である。

3-3 効果発現に貢献した主な要因

(1) 計画内容に関すること

特になし

(2) 実施プロセスに関すること

HCMA の幹部は、SLT の成功に向けて高いコミットメントとリーダーシップを示し、日本が支援した SLT の政策研究モジュールについても同様の姿勢を示していた。これによって HCMA のカウンターパートも事業の活動に熱心に取り組むこととなった。これに加え、日本側の関係者も日本の支援パートである SLT の政策研究モジュールの実施に意欲的に取り組んだことも、実施プロセスを促進した要素であった。

3-4 問題点と問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

質の異なる支援がひとつの事業に組み込まれたため、支援内容や対象がアウトプット 1 と 2 で異なり、活動内容がそれぞれ独立した形となった。このため、事業の運営が複雑化した。

(2) 実施プロセスに関すること

2013 年 12 月に NAPA が HCMA から分離して内務省の傘下に編入され、これによってアウトプット 1 とアウトプット 2 の関連性がさらに乖離し、実質的に 2 つの事業を運営するような体制となってしまった。この結果事業全体の意思決定プロセスも複雑化し、事業の効率性に影響を及ぼした。また NAPA の組織改編の後、NAPA のトップの交代により NAPA の実施体制が不明確になり、活動の進捗に影響を及ぼした。この点以外にも、ベトナム政

府からの NAPA へのカウンターパート・ファン드가下りず、NAPA の活動の進捗に影響を及ぼした。しかしながら、こうした2つの要因にもかかわらず、事業開始10ヶ月後から投入した政策研究大学院大学の専門家チームの指導の下 NAPA 教官たちの尽力により、事業終了までのアウトプットの産出には大きな影響を及ぼすには至らなかった。

3-5 結論

事業を通じて、HCMA と NAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化されたといえる。研修政策モジュールの参加者は実施されたモジュールに対して高い満足度を示しており、研修運営管理テキストの作成を通じて HCMA のカウンターパートは研修運営管理の能力も向上した。NAPA の MPP プログラムの策定では、事業期間の前半は活動の進捗が芳しくなかったが、後半は活動が活発化し NAPA では MPP プログラムの策定能力を向上させることができた。したがって、事業期間の終了までに、プロジェクト目標は達成される見込みである。

事業の妥当性は、ベトナムと日本の両政府の方針に合致しているが、事業設計がやや適切性を欠いていたため比較的高いと評価した。事業は所期の目標を達成できるため有効性は高い。事業の効率性は、事業の活動の進捗に影響を及ぼした要因がいくつか特定されたが、事業期間の後半は活動の進捗が加速したため比較的高いと評価した。今日まで多くのポジティブなインパクトが発現しているため事業のインパクトは比較的高いと判断した。持続性は比較的高いと評価したが、NAPA の MPP プログラムの質の確保のための方策や、HCMA による研修運営管理のさらなる能力強化について、いくつか重要な要素が指摘されている。

3-6 提言

上記評価結果に基づき、事業期間内にプロジェクト目標が達成する見込みのため、予定通り事業を終了することを提言する。

■HCMA への提言

(1) SLT によって構築された人的ネットワークを維持すること

SLT はベトナムと日本側の政府高官や関係者の人的ネットワークの形成に貢献してきた。この結果、情報や意見交換のための信頼できる環境が構築されたといえる。今後も、二国間のさらなる協力・協働を推進するために、情報の更新や戦略的な活用により人的ネットワークを強化していくことがおおいに期待される。

(2) SLT (政策研究モジュール) で提供された情報を有効活用すること

HCMA は SLT (政策研究モジュール) における日本人専門家や講師の講義録の編集を行っており、2016年3月までに出版する予定である。HCMA は設定された時期までに講義録の編集作業を終了し、内部承認を得られるように必要な措置を取ることが期待される。編纂された講義録は将来実施される SLT だけでなく、HCMA で実施される研修や研究にも役立つものである。したがって HCMA ではこの講義録の最大限の活用(対象者、内容、方法など)を検討する必要がある。

(3) HCMA の本部および地方校で研修運営管理コースを促進すること

研修運営管理テキストは、カントーとホーチミンキャンパスでの模擬授業実施後に改訂

され、承認される予定である。このテキストを HCMA 本部の他機関（Institutes）や地方校を通じて省政治学校と共有することは、HCMA 全体の研修事業の実施能力の向上に貢献するものである。

(4) 研修運営管理コースにおける計画－実施－評価のマネジメントを実践すること

ToT チームは、試行授業やテキストの改訂を通じてコースの内容を改善するプロセスを学んでいる。こうした経験は、研修運営管理テキストが承認された後も、研修運営管理コースを継続的に改善することに活用できる。研修コースの実施状況をモニタリングすることによってコース内容を定期的改訂することは、研修運営管理の研修をより強化することにつながる。

■NAPA への提言

(1) シラバスと教材の最終化のためのスケジュールを明確化すること

10 科目のシラバスと教材、特に「公共政策の経済」「公共政策の哲学」「シナリオプランニング」では、さらなる内容の改善のため現在も改訂作業中であり、NAPA の MPP プログラムで活用するために 2016 年 3 月の完成を目指している。NAPA は科目ごとに改訂作業と最終化のプロセスとスケジュールを明確にし、作業が滞りなく進むようにすべきである。

(2) MPP カリキュラムの質を確保するための制度整備と方策を明確にすること

2016 年 3 月にシラバスと教材が完成した後、NAPA が検討すべき最重要項目は、策定された MPP プログラムの質を継続的に保証するための制度的な枠組みを構築することである。NAPA は 2017 年に MPP プログラム全体をレビューする計画であるため、これに向けて MPP プログラムの各科目をモニタリングし評価する機関（グループ）を設立し、明確な役割を与え、モニタリングと評価のための必要な措置を検討する必要がある。

(3) MPP プログラムの認知度を向上させるための方策を検討すること

新しく開校された MPP プログラムでは、公務員だけでなく民間企業や学部の新卒生も対象としている。こうした幅広い関係者のプログラムへの理解と評判を促進することが、今後も MPP プログラムを発展させるための重要な要素のひとつである。したがって、NAPA は MPP プログラムの基本計画やカリキュラムをパンフレットとしてまとめるなど、MPP プログラムの認知度を高めるための明確な方策を検討する必要がある。

(4) MPP プログラムを継続的に改善すること

公共政策は、社会の変化と共に常に変化するものである。MPP プログラムの本来の目的は、このような社会の新しい課題に対応できる公共政策を立案し実施するための人材育成を行うことである。MPP プログラムを常に最新かつ一流のプログラムとして維持するために、NAPA は事業で形成された地方や中央のネットワークを通じて社会の動向を捉え、公共政策の課題を分析し、カリキュラムを改訂するための継続的に取組みを行う必要がある。

3-7 教訓

(1) 政府幹部クラス向け協力の重要性

「4-4 インパクト」でも述べたとおり、SLT 実施支援により将来のベトナムの公共政策の中枢を担う人材の育成に貢献したことで、すでに様々な具体的な政策や施策の改善の取り組みが見られている他、日本とベトナム両国の関係強化にもつながっている。特に訪日研修の参加者とは、研修終了後も大使館や JICA 事務所からも継続的に関係を維持することにより、日越の個別の交流・協力事業の促進効果も見られている。当該国との信頼関係をベースにこうした政府幹部クラスを対象にした協力を形成・実施することは、必ずしもどの国でもできることではないが、当該国の内政に深くかかわるガバナンス分野での協力効果の意味はもちろんのこと、日本と当該国との協力関係全般の推進にも大きく寄与するものである。

(2) 大学院プログラム形成のための日本側の支援体制

本事業では新規に MPP プログラムを作成すべく、基本計画からシラバス、10 科目の教材に至るまでの包括的な協力を実施した。支援には高い専門性が求められるが、政策研究大学院大学のアレンジにより科目別の専門の指導教官が配置され、密接な指導・助言があって初めて成果物となって現れた。今回の協力の経験により、こうしたカリキュラムから科目別の教材に至る協力には、科目別の専門性を有する人材を整備し、事業終了まで一貫した指導ができるよう体制整備することが不可欠であることが明確になった。

(3) 複数の組織強化に対するマネジメント

本事業では、開始当初は同一組織であった HCMA と NAPA が途中で分離したため、事業全体の意思決定からカウンターパート・ファンドの配分に至るまで不具合が生じ、事業の実施に負の影響を与えた。政府の組織改編を事前に十分予見することは容易ではないものの、実質的に複数組織の能力強化を目指す案件では、各組織の位置づけや意思決定メカニズムを把握すると同時に、不測の事態による組織改編の際には改めて事業関係者間で意思決定や事業・予算のマネジメントについて合意を形成することが重要である。

Summary of the Joint Terminal Evaluation Sheet

1 Outline of the Project	
Country: Socialist Republic of Vietnam	Project Title : Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civic Servants
Thematic Area : Governance	
Division in Charge : Public Policy and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department	
Project Period : May 2013~May 2016	Cooperation Scheme : Technical Cooperation Project
Project Period : May 2013~May 2016	Total Cost : 370 Million JPY (as of the moment of Terminal Evaluation)
Supporting Organization in Japan : National Personnel Agency, Japan Association for Public Human resources Development (JAPHD), Tokyo University, Waseda University, National Institute of Population and Social Security Research and National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS).	Counterpart Agency : Ho Chi Minh National Academy of Politics (HCMA), and National Academy of Public Administration (NAPA)
1-1 Background of the Project	
<p>HCMA, as a unified specialized body under the Central Committee of the Communist Party and the Government with a mandate to manage training program for public leaders and civil servants of director level and higher in the whole country, plays an essential role in the capacity development for government officials. With total of 2,700 lecturers, HCMA supervises 63 provincial political schools targeting local government officers with total number of training participants from 14,000 to 15,000 each year.</p> <p>After its merger with National Academy of Public Administration (hereinafter referred to as “NAPA”) in May 2007, HCMA was responsible for training of both politics and state administration and expected to be the leading training institution to implement education and training of both theories and practical skills.</p> <p>While public leaders and civil servants faced difficulties upon policy making and implementation to deal with various issues that had arisen with the country’s transformation to market economy, many of the trainings provided by HCMA had traditionally been theoretical in nature, focusing on the exposition of policy theories and laws. It was difficult for trainees to apply the knowledge acquired in the trainings to the practice in their work.</p> <p>To transform the nature of civil service training and improve HCMA’s training programs, the Government of Vietnam (hereinafter referred to as “GoV”) and the Party issued the Prime Minister Decision 1677 on the “Program for Renovation of Training Program for Leaders and Managers” in September 2010. In implementing the Decision, GoV requested the Government of Japan (hereinafter</p>	

referred to as “GoJ) a technical cooperation project, now called as the “Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants”. The Project started in May 2013 for three years.

In January 2016, before the end of the cooperation period, the Project is required to undergo the Joint Terminal Evaluation in accordance with the article IV of the Record of Discussions signed for the Project in March 2013.

1-2 Project Overview

(1) Overall Goal

Capacity of public leaders and civil servants is enhanced after participating in Capacity Development Programs conducted by HCMA and NAPA.

(2) Project Purpose

Framework to promote capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA is enhanced.

(3) Outputs

1) Capacity of HCMA to implement and manage Training Program for Potential National Leaders is strengthened.

2) Capacity of NAPA to formulate Master of Public Policy Program is strengthened.

(4) Inputs

<Japanese side> Total Amount: 370 Million JPY
 Assignment of Experts: Long-term experts: 2 persons (50.9 MM), Short-term experts: a total of 55 persons (14.4 MM). Among which, 26 persons (8.6MM) for HCMA, and 29 persons (5.8 MM) for NAPA
 Training in Japan: 187 persons (67.6 MM)
 Equipment and Machineries: none
 Local Operation Cost: Approximately 53.4 million yen (462.490 USD)

<Vietnamese side> Allocation of Counterparts: 57 persons in total
 Local Operation Cost : Approximately 16.2 million yen (30 billion VND)
 Others : Office space for JICA experts in HCMA and NAPA, and the seminar rooms

2 Evaluation Team

Member of the Evaluation Team	<Japanese side>		
	Name	Position in the Team	Title
	Mr. Ryuichi TOMIZAWA	Team Leader	Deputy Director General and Group Director for Governance, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Mr. Yoichiro KIMATA	Evaluation Planning	Acting Director, Public Policy and Financial Management Team,

		Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Ms. Ayako NAMURA	Evaluation Analysis Consultant, Tekizaitekisho LLC
	<Vietnamese Side>	
	Name	Position
	Dr. Hoang Van Nghia	Acting General Director, International Cooperation Department
	Ms. Pham Thi Quynh Hoa	Director, International Cooperation Department
		HCMA NAPA
Period	11 to 22 January 2016	Type of Evaluation : Terminal Evaluation
3 Results of Evaluation		
3-1 Achievements confirmed through evaluation		
(1) Output 1: Capacity of HCMA to implement and manage Training Program for Potential National Leaders is strengthened.		
<p>All of the targets set up for Output 1 will be fulfilled by the end of the cooperation period and it can be concluded that HCMA has enhanced the capacity of implementing and managing training programs for future national leaders through the Project activities. A total of 511 political leaders/civil servants participated in the six Policy Research Modules of Japan, which exceeded the target of 500 participants (Indicator 1-3). JICA experts formulated the teaching plans¹⁰ and materials on the six Policy Research Modules of Japan, incorporating the inputs and the opinions of HCMA (Indicator 1-2). HCMA's top management approved the contents of all six modules before each module was commenced (Indicator 1-1). In response to the recommendation made in November 2014 by the Mid-term Review Team, HCMA has been working on compiling a collection of lecture notes of the six modules aiming to utilise the relevant reference information among lecturers at HCMA. Currently, the collection of lecture notes is in process of re-editing within HCMA and will be published by March 2016 for further utilization. Through the implementation of Policy Research Modules of Japan as well as other modules supported by other foreign supporters, HCMA learned about how to design and implement effective training programs, combining lectures, group discussions and presentation, and incorporating active learning methods in the programs.</p> <p>The textbook on training management is almost finalised at this moment. It was already utilised in the trial training management courses delivered by the ToT team members of HCMA at the Academy of Politics Region I (Hanoi Campus) and Academy of Journalism and Communication in October 2015 and Region III (Da Nang Campus) in November 2015. The Project has a plan to carry out more trial classes in Region II (Ho Chi Minh City) and Region IV (Can Tho City) in March 2016. Incorporating the results and feedbacks from these trial classes, the textbook will be finalised by March 2016 (Indicator 1-4). The ToT team members of HCMA will equip capacity to disseminate their enhanced knowledge</p>		

¹⁰ "Teaching plan" refers to a plan in which the format of respective six Policy Research Modules is described.

and skills of training management to the Member Academies or the Political Schools at provinces.

(2) Output 2: Capacity of NAPA to formulate Master of Public Policy Program is strengthened.

Through the Project activities, NAPA has enhanced their capacity of formulating the MPP program as expected. The gist of basic plan of MPP program was formulated in August 2013, and is now in process of final approval from the top management of NAPA (Indicator 2-1). A curriculum of the MPP program is compiled with the basic plan of MPP program (Indicator 2-2). MOET approved the basic plan of NAPA's MPP program in June 2014 and the Vice Minister of Home Affairs issued the Decision on MPP Program¹¹ in September 2015, which identifies the compulsory and optional subjects, and the academic credits to be given for each subject. Based on the discussion between NAPA and JICA experts, the Project decided to support for 10 model subjects. At this moment, the syllabuses for all subjects are almost finalised. The teaching materials for the seven subjects are almost finalised. On two subjects of "Economy in Public Policy" and "Philosophy in Public Policy", NAPA will discuss more integration of the contents supported by the Project into "Economics in Public Sector" and "Philosophy" which are subjects set under MPP program, and the contents of "Scenario Planning" will be improved incorporating more information of case studies by March 2016. NAPA currently has an intention to publicize the formulated syllabuses and teaching materials by April 2016 (Indicator 2-3).

In the process of formulating the syllabuses and the teaching materials, the NAPA counterpart personnel has deepened the knowledge level on the subjects and significantly enhanced their skills of preparing syllabuses and teaching materials. Since the ten model subjects have been supported by Japanese professors of authorities on the respective subjects, NAPA can have good start of delivering the specialized subjects of MPP Program with quality ensured.

(3) Project Purpose: Framework to promote capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA is enhanced.

The Project Purpose is likely to be achieved by the end of the Project term. Since this Project focuses three different components, namely 2 components for Output1 and one component for Output 2, the achievement level of Project Purpose is verified respectively.

With regard to Policy Research Modules of Japan

To verify the achievement level of the Project Purpose related to Policy Research Modules of Japan, the Project set up the indicator of "satisfaction ratings for the Policy Research Module reach average more than 85%". The participants' satisfaction level with six Policy Research Modules of Japan was very high, recoding 88.3% of the average rate of satisfaction level of the modules conducted in Vietnam, and 97.7% of the average rate for the training in Japan. The results of questionnaire survey distributed to the 113 ex-participants of Policy Research Modules of Japan showed that all of 58 respondents were satisfied with the modules (satisfaction level was 100%). In sum, the Policy Research Modules of Japan supported by the Project brought great satisfaction to these respondents and HCMA enhanced the

¹¹ Decision No. 3652 /QD-HCQG by the Ministry of Home Affairs dated on 17 September 2015.

framework to promote capacity development of public leaders.

With regard to the capacity development of training management

To verify the achievement level of the Project Purpose related to capacity development of training management, the Project set up the indicator of “satisfaction ratings for the training management courses, delivered using the draft textbooks compiled by the HCMA lecturers, reach average more than 85 %”. The participants’ evaluation was carried out at the end of the trial courses of training management organized in October and November 2015 at Hanoi and Da Nang Campuses. Then, overall satisfaction rating for the courses at these two campuses was 85.9% on average, exceeding the target value of 85%. Although this is the result of the trial courses for training management, HCMA equips the capacity of enhancing training course management.

With regard to the formulation of MPP program

To verify the achievement level of the Project Purpose related to the formulation of MPP program, the Project set up the indicator of “syllabuses and materials for nine subjects prepared with the assistance from the Project are utilised for NAPA’s MPP program”. NAPA held the entrance ceremony of MPP program on 10 December 2015. The classes on the liberal arts started in December 2015 and the specialized subjects will be started in March 2016 according to the schedule. In the Project activities, the trial lectures on “Public Policy Formulation”, “Public Policy and Politics”, and “Cost-benefit Analysis” were carried out and the syllabuses and teaching materials on these subjects have been further elaborated reflecting the results of the trial classes. NAPA will implement the classes of MPP program utilising the finalised syllabuses and materials (seven subjects as of Terminal Evaluation and three subjects in the process of finalization by the end of the Project).

In short, all indicators of the Project Purpose will be fulfilled by the end of the cooperation term, it can concluded that the framework to promote capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA will be enhanced.

(4) Overall Goal: Capacity of public leaders and civil servants is enhanced after participating in Capacity Development Programs conducted by HCMA and NAPA.

Although the Overall Goal is the positive impacts to be realized in about three years after the Project term is ended, the Joint Terminal Evaluation Team confirmed the current achievement level of the Overall Goal. To verify the first indicator of “More than 75% participants of the Policy Research Modules respond in follow-up survey that they have applied what they have learnt through Policy Research Module program”, the Team asked a question to the ex-participants of Policy Research Modules, whether they can utilise what they have learnt in Policy Research Modules, by distributing the questionnaire to 113 participants. Among 58 respondents, 11 persons (19.0%) have already utilised it to great extent and 42 (72.4%) have utilised it to some extent. In sum, over 90% of the respondents have utilised what they learned from the modules of Japan for their work in some way. This implies that the Policy Research Modules of Japan brought great benefits to the future leaders of Vietnam and the

utilization of what they have learnt will be further promoted in the future.

Since the MPP program of NAPA was just started, it is not possible to measure the satisfaction ratings on the participants of the program. NAPA has elaborated the formulated syllabuses and teaching materials incorporating the feedbacks from the trial classes. In addition, the NAPA counterparts significantly enhanced their skills of preparation of the classes and acquired the deeper knowledge on the responsible subjects. It is expected that satisfaction level of the students of NAPA's MPP program may be good.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The relevance of the Project is assessed as relatively high. The Project components are still aligned with the policies of GoV and GoJ. The GoV addressed the importance of developing the adequate qualities, capabilities and qualification of cadres, civil servants and public employees to meet the requirements of serving the people and national development. This was clearly stated in *the Resolution No. 30c/NQ-CP of 8 November 2011, on promulgating the Master Program on State Administration Reform in the 2011-2020 period* and in *the Decree No. 18/2010 ND-CP of 5 March, 2010 on the Training and Retraining Public and Civil Servants*. The Country Assistance Policy for the Socialist Republic of Vietnam includes "Good Governance" in the three prioritized areas¹², and emphasizes to support for strengthening administration, recognizing the needs to improve the capacity for policy formulation and implementation.

HCMA and NAPA¹³ were acknowledged as the major training institutes to develop refresher training for high-ranking officials and equivalent ranks in *the Decree No. 18/2010 ND-CP of March 05, 2010*. In this context, HCMA had strong needs to develop effective training programs for high-ranking officials to meet the expectation of GoV. Since 2010, NAPA had an intention to launch a master program of public policy to satisfy the needs and match the background of Vietnamese civil servants. The Project aimed to develop MPP program meeting the Vietnamese context along with the NAPA's opinions. In sum, the Project has met the needs of Vietnamese target groups.

As pointed out by the Mid-term Review Team in November 2014, the overall design of the Project including the implementing structure of the Project was deemed appropriate at the planning stage; however there was an opinion that the different design might have been applied. The components of Output 1 and 2 were quite independent from each other, especially after NAPA's separation from HCMA, and this brought complication of decision-making process in the Project. In addition, after the Project activities started, it turned out that more manpower and time of the short-term experts to work together with NAPA counterparts needed to be allocated for quality assurance of the program¹⁴, since 10 model subjects were to be developed. While it was not easy to predict these issues in advance without

¹² These three pillars are: (1) Promotion of Economic Growth and Strengthening International Competitiveness, (2) Response to Fragility (Response to the Negative Impacts Brought by Economic Development), and (3) Good Governance.

¹³ As of 2010, the name of organisation acknowledged was "Ho Chi Minh National Academy of Politics and Public Administration", since the document was issued before NAPA's organisational transition.

¹⁴ The original design of the project was to provide several numbers of the short-term experts and mostly to be monitored remotely such as via email with support of long-term experts.

more detailed planning survey, this affected the appropriateness of the project design.

(2) Effectiveness

The effectiveness of the Project is assessed as high. Although the Project supported two targets as one project and Japanese input for NAPA support has been insufficient at the beginning of the Project, the Project activities has been promoted with enough inputs for both two targets. As stated in “3-1 Achievements confirmed though evaluation”, the Project has enhanced the framework to promote the capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA. The Policy Research Modules of Japan was highly successful gaining high satisfaction level from the participants. The capacity of training management at HCMA has been also enhanced through the Project activities, equipping the textbook and knowledge/skills of managing training courses effectively, and incorporating the active and interactive learning approaches in SLT. Now, HCMA applies PDCA cycle strategically and comprehensively in training management.

NAPA also enhanced the capacity of formulating MPP Program customizing it to meet the demand and needs of Vietnamese civil servants. Through the Project activities, the lectures of NAPA acquired the knowledge and skills of formulating the good quality of syllabus and teaching materials. By the end of the cooperation term, NAPA will be ready to deliver 9 model subjects¹⁵ supported by the Project under the MPP program. While MPP program has just started in December 2015 and all materials developed by the Project have not been utilised yet, they will be utilised in MPP program once the classes on these subjects are started.

(3) Efficiency

The efficiency of the Project is assessed as relatively high. As described in “3-1. Achievements confirmed though evaluation”, the Project mostly met the targets set for Output 1 and 2 in the PDM. The capacity of HCMA to implement and manage training program for potential leaders and the capacity of NAPA to formulate MPP program are strengthened through the Project implementation.

All inputs provided by the Project were utilised for Project activities. The inputs for Output 1 have been relatively efficiently utilised to generate intended outputs under the strong leadership of HCMA’s top management. For Output 2, NAPA counterparts’ understandings of the responsible subjects became deeper and as they used to working with GRIPS experts in the latter half of the cooperation period, the progress of Project activities was accelerated with the great efforts from NAPA counterparts and the JICA experts and the outputs expected have been produced.

On the other hand, the three issues were identified which have adversely affected the Project efficiency. These are: 1) it was turned out that the inputs of JICA experts for Output 2 was in short to formulate the syllabuses and teaching materials for 10 model subjects and the expert team from the National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS) began working with NAPA after approximately 10 months since the Project was started, 2) NAPA faced the organisational transition as a result of its merger to the Ministry of Home Affairs (MOHA) in December 2013 and the change of the NAPA’s top

¹⁵ Except “Philosophy in Public Policy”

management in July 2014, which caused slow progress of formulating the syllabuses, and 3) the counterpart funds which GoV would disburse to the counterpart organisations have not been allocated to NAPA after the organisational transition of NAPA to MOHA, which caused the difficulties for NAPA to carry out the Project activities in a timely manner and also lowered the motivation of NAPA counterparts.

(4) Impact

The impact of the Project can be judged as relatively high. Overall Goal of the Project, “capacity of public leaders and civil servants is enhanced after participating in Capacity Development Program conducted by HCMA and NAPA”, is likely to be fulfilled in the future as described in “3-1. Achievements confirmed through evaluation”. Since the Project focuses three different components, the major issues of the Project positive impacts are described respectively. The negative impacts have not been observed.

Impacts to be brought by the Policy Research Modules of Japan (SLT)

The participants of SLT are all future leaders of Vietnam, and many of those will be selected as the Central Party Committee members at the 12th National Party Congress in 2016 and they are in position to directly utilise what they learnt for public policy formulation or execution. Therefore, there is a high possibility that what they have learnt through SLT would be utilised for their work in the future. Besides, many impacts of the Project have been observed through the interview with and the results of questionnaire distributed to the ex-participants of the module of Japan. Those are: 1) sharing his knowledge and experience on the safety standards of the railway in Japan with the officials of Ministry of Transportation and the Railway Corporation of Vietnam, the SLT participant initiated upgrading the safety standard of railway in Vietnam, and the Railway Corporation is now testing the safety guard system and will conduct the intentional competitive bidding after the test is completed, 2) At Hung Yen province, the ex-participant proposed a local version of SLT to the provincial Committee of Communist Party, and HCMA has provided the support for the Member Academies to implement SLT for more than 20 provinces in response to the requests from provinces, and 3) The Vice Minister of Finance/President of Vietnam Social Security (VSS) invited the former official of the National Personnel Agency to Vietnam as a lecturer and organized the seminar on the civil servant ethics targeting VSS officials. In addition, HCMA prepared the report on the activities of SLT supported by foreign countries and it stated that the foreign lecturers emphasised preparation of the teaching materials of SLT and some of them including the topics on Japanese Civil Servant System could be good reference to promote their regular work. This indicates that those teaching materials would be utilised for their work in the future.

Impacts to be brought for training management

HCMA provides various kinds of training programs to high-ranking officials at the central level, and the Member Academies also provide various kinds of training programs. To improve the training management at Member Academies, HCMA has a plan to distribute the formulated textbook on training management to Member Academies. The PDCA cycle of training management is systematically

introduced to HCMA now, utilizing the textbook prepared by the Project. When HCMA keeps paying attention to strengthening the training management system including the update of the formulated textbook on training management, this will bring further improvement of the quality of training programs at HCMA.

Impacts to be brought to NAPA

NAPA is ready to provide the classes of the MPP program meeting the Vietnamese needs and context. To maintain the good quality of master program and to acquire the high satisfaction level from the students of MPP program, there are several key issues to consider. One is that the lectures who have been engaged in the Project activities will keep teaching the classes under MPP program since the assistance from Japan is one of the evidences of assuring the quality of NAPA's MPP program. Another issue is that NAPA needs to consider the institutional mechanism to continuously ensure the quality of developed MPP program.

Other several impacts were observed as a result of Project implementation.

Strengthening of human network: As stated in the Mid-term Review Report, the participants of SLT now have much stronger human network among Vietnamese high-ranking officials compared with the situation before participating in SLT and it has been maintained to date¹⁶. SLT contributed to strengthening the human network between the central and local officials as well. The human network was also created between Vietnamese and Japanese stakeholders who were involved in during the training program in Japan and this provided an opportunity for them to contact each other and meet to exchange information or opinions.

Changing of the working attitude and commitment toward own work: The counterparts of HCMA and NAPA pointed out that their working attitudes, commitment to, and responsibility for work have changed through working with JICA experts. The lecturers of HCMA and the participants of SLT, ToT and other training at HCMA learned the teaching and learning attitudes from JICA experts. They have realised that these matters greatly influence the quality and effectiveness of their work.

Application of what the NAPA counterparts learnt for other courses: NAPA counterparts has started to apply how to prepare teaching plan, syllabuses and teaching materials learnt through the Project activities for other courses they are in charge. Now, many of lecturers are able to prepare for classes more systematically and effectively.

(5) Sustainability

The sustainability of the Project is assessed as relatively high.

■ Policy and institutional perspective

¹⁶ According to the interview with ex-participants in SLT, the reunion of respective SLT is periodically organized among ex-participants.

The policy environment is still likely to be very favourable for public policy sector during the Project implementation period. The GoV has stressed the needs of strengthening capacity of future public leaders and civil servants together with the policy of institutional reform for civil servants and administration authorities to formulate and implement better policies for priority issues. With regard to the issue of institutional sustainability, it is expected that HCMA's top management will authorise the textbook on training management by the end of the Project cooperation and the printed textbook will be shared among the lecturers of HCMA widely. The key issue for institutional sustainability for MPP Program is that NAPA needs to consider the institutional mechanism to continuously ensure the quality of developed MPP program. There can be several ways to do it by clearly defining a body to review the quality of MPP program or to institutionally determine to undertake course evaluation by the students at the end of each course and review the results.

■ **Financial/organisational perspective**

Since dissemination of the textbook on the training management and sharing knowledge and skill of training management do not require a lot of costs, the financial issue would not be critical for HCMA. With regard to organisational sustainability, HCMA may need to keep itself open to incorporating new ideas or methods in formulated textbook to further improve the training programs and management. As NAPA improves the formulated MPP program, it may need to look for other financial sources in the future. With regard to organisational sustainability, the strong leadership and commitment of NAPA's top management continuously need to be shown to encourage discussion and further improvement of the contents of syllabuses and teaching materials on several subjects toward finalization and further elaboration. Besides, it is expected that NAPA will officially assign the lecturers who have been engaged in the Project activities as MPP Program's lecturers in charge since the assistance from Japan is one of the evidences of assuring the quality of NAPA's MPP program. Another issue is that NAPA needs to keep itself open to incorporating new information or policy matters in the formulated syllabuses and materials in the future.

■ **Technical perspective**

The counterparts of HCMA and NAPA have acquired sufficient knowledge and skills of training management and formulating the MPP program through the Project activities. They also well accept the values and significance of knowledge and skills introduced by the Project and recognise the importance of maintaining what they have learnt. Since the counterparts of HCMA and NAPA have worked by formulating teams respectively to pursue the Project activities, the necessary knowledge/skills of training management or formulating syllabuses/teaching materials have been shared within the team members. As described in "(4) Impact", an important issue for HCMA is to keep strengthening training management system including the further enhancement of updating the formulated textbook on training management and further enhancement of the evaluation system on training programs.

3-3. Factors Promoting Project Effects

(1) Factors concerning to Planning

No particular issues are identified.

(2) Factors concerning to Implementation

The top management of HCMA showed the strong commitment to successful implementation of SLT including the Policy Research Modules of Japan. This promoted the high motivation of the HCMA's counterparts toward the Project activities. Besides, JICA experts/Japanese professors greatly devoted themselves to the successful implementation of the Policy Research Modules of Japan, which substantially promoted the Project implementation.

3-4. Factor Inhibiting Project Effects

(1) Factors concerning to Planning

The components of Output 1 and 2 were quite independent from each other, especially after NAPA's separation from HCMA, and this brought complication of decision-making process in the Project.

(2) Factors concerning to Implementation

NAPA faced the organisational transition as a result of its merger to MOHA in December 2013 and the change of the NAPA's top management in July 2014, which caused slow progress of formulating the syllabuses. In addition, the counterpart funds which GoV would disburse to the counterpart organisations have not been allocated to NAPA after the organisational transition of NAPA to MOHA, causing the difficulties for NAPA to carry out the Project activities in a timely manner and also lowering the motivation of NAPA counterparts.

3-5. Conclusion

In sum, the Project has successfully enhanced the framework to promote capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA. The participants expressed high level of satisfaction with the Policy Research Modules of Japan and HCMA counterparts also enhanced their capacity of training management through formulation of textbook on training management. Although the Project encountered some difficulties in pursuing the activities to formulate NAPA's MPP program, the activities were accelerated in the latter half of the cooperation period with the dedication of Project members. In sum, NAPA's capacity to formulate MPP program certainly has enhanced through Project activities. Therefore, it is expected that the Project will achieve its Project Purpose to a relatively high degree by the end of the planned Project period.

The relevance of the Project is evaluated as relatively high. The Project highly met the needs of Vietnamese stakeholders, including HCMA, NAPA and future public leaders and civil servants and the Project is aligned with the policies of GoV and GoJ. On the other hand, the project design needed to be carried out more carefully; therefore this affected the relevance of the Project. The effectiveness of the Project is high and the Joint Terminal Evaluation Team found a lot of impacts derived from the Project. The efficiency of the Project is assessed as relatively high since the progress of Project activities accelerated in the latter half of the cooperation period. While the sustainability of the Project is evaluated as relatively high, there are several important issues for HCMA and NAPA to consider.

3-6. Recommendations

Joint Terminal Evaluation Team recommends that the Project be terminated as schedule as the Project Purpose would be achieved.

3-6-1. Recommendations for sustaining the achievement of Project Purpose and Outputs in HCMA

(1) Maintenance of human network built by SLT

As described in “(4) Impact” under “3-2. Summary of Evaluation Results”, SLT contributed to creating the human network between Vietnamese and Japanese high-ranking officials/stakeholders. It resulted in trustful environment for exchanging information and opinions. It is highly expected to strengthen the human network by updating information and strategic utilization for promoting further cooperation and collaboration between two countries.

(2) Utilization of information provided in SLT

The Joint Terminal Evaluation Team recognised that HCMA was compiling the lecture notes which have been delivered by Japanese experts/trainers in SLT for their publication by March, 2016. HCMA is expected to take necessary measures for their editing and approval by the timeline. They must be useful for training and studies in the institutes concerned in HCMA as well as for future implementation of SLT. That is why the team recommends HCMA to consider the plan for their full utilization (target, contents, methodology, etc.).

(3) Promotion of training management courses at Central and Member Academies in HCMA

A textbook on training management will be finalised and approved by revising the drafts through trial training in Can Tho and Ho Chi Minh City. Replication of the approved textbook by training management courses to institutes at Central Academy and provincial schools through Member Academies could contribute to capacity enhancement on training provision of HCMA as a whole.

(4) Training cycle management of training management courses

ToT team is in learning process of upgrading the course contents by its trials and revisions. Those experiences must be effective for continuous improvement of the course after its approval, too. Periodical revision of contents by monitoring the course implementation would enhance the provision of training on training management.

3-6-2. Recommendations for sustaining the achievement of Project Purpose and Outputs in HCMA

(1) Clarification of timeline on improving syllabuses and materials for their finalization

As shown in “3-1 Achievements confirmed through evaluation”, all ten subjects with focus on “Economics in Public Policy”, “Philosophy in Public Policy” and “Scenario Planning” still have a room of further improvement in syllabuses and materials for their finalization by March 2016 to be fully utilised for NAPA’s MPP program. It is recommended that NAPA clarify the concrete procedure and

timeline for revision and finalization on each subject concerned.

(2) Institutional set-up and measures for securing quality of MPP curriculum

As mentioned in “(5) Sustainability” under “3-2. Summary of Evaluation Results”, an upcoming challenge for NAPA after initial formation of syllabuses and materials in March 2016 would be establishment of the institutional mechanism to continuously ensure the quality of developed MPP program. NAPA plans to conduct the review of MPP program as a whole in 2017. It is high time that NAPA sets up bodies with clear functions and decides necessary measures for monitoring and evaluation of each subject in MPP program.

(3) Measures for further enhancement of MPP program reputation

Target of students for newly opened MPP program is not only civil servants but also staffs from enterprises and newly graduated students. That is why promoting understanding and reputation of such wider actors would be one of key factors for further development of MPP program. It is expected that NAPA take concrete measures like making a brochure of MPP to introduce basic plan and curriculum for enhancing reputation of MPP program.

(4) Continuous development of MPP program

Nature of public policy is always changing with social transition. MPP has a mission to develop human resources to create and implement public policies to tackle against the new challenges in the society. In order to maintain MPP as an up-to-date prestigious program, it is required for NAPA to make a continuous effort for catching the social trend, analysing the issues of public policy and revising the curriculum through the local and international networks developed by the Project.

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の背景

ベトナム政府は、2020年の工業国化達成を国家ビジョンとして掲げ、2018年のASEAN経済統合に向け、インフラ整備を中心に、ハード・ソフト両面の対応力強化を図っている。しかしながら、これらの過程で進めてきた、経済制度整備、民間セクター開発などに必要となる法制度の整備や、社会及び経済の大きな変化を支える行政部門の改革は、経済分野の進展に比べて遅いため、法令間の齟齬や運営面の未整備が投資促進の阻害要因となるなど、高度化、多角化に伴う課題とそれらに対応する制度の乖離が浮き彫りにされており、公務員の政策形成・執行能力強化が求められている。

ベトナムにおいて、党中央執行委員会と政府に直属するホーチミン国家政治学院（Ho Chi Minh Academy of Politics : HCMA）は、地方を含む全国の公的機関において課長級以上に就く者全員に必須の研修を一元的に担う公務員研修専門機関であり、国の基本政策の浸透に極めて大きな役割を果たしている。HCMAは国内63の地方省にある地方公務員研修用の省政治学校の教育内容も統括しており、約2,200名の教職員の下、毎年の研修受講者数は計約20,000名、本校のみでは約5,000名に上る。

2007年5月に実施された組織統合では、HCMAは内務省傘下で行政・国家管理の技能や専門にかかる研修を担当していた国家行政学院（National Academy of Public Administration : NAPA）を吸収合併し、理論及び実践双方の教育・研修を行う機関として期待される役割は益々高まっている。

しかしながら、研修を担うHCMA教職員の大半が計画経済推進下の旧ソ連圏で学位を得ていること、そしてHCMAの主な研修内容は政治理論、政府方針、重要法令の解説・暗記であり、学んだ内容の応用能力が不足していることから、急速な市場経済化に伴い発生する環境、土地、貧困他諸問題へ対応していくためには、HCMAの研修プログラムの改善が必要であるとの認識が、政府・党内で強まっていた。

このような背景の下、ベトナム政府は我が国に対して、幹部公務員の実践的専門性と能力向上のためHCMAの研修実施能力の強化を目的とした「ホーチミン国家政治行政学院（HCMA）公務員研修実施能力強化支援プロジェクト（以下、「本事業」）」を要請した。これを受けて両国政府は2013年3月に本事業の枠組みに係る実施協議議事録（R/D）を署名し、本事業は、HCMAにおいて幹部に対する研修プログラム実施運営能力の強化（アウトプット1）並びに、NAPAにおいて公共政策大学院プログラム策定能力強化（アウトプット2）にかかる協力を行うことに合意した。

なお、2014年1月に本事業C/P機関の組織改編があり、HCMAの名称がホーチミン国家政治学院に、NAPAがHCMA傘下から内務省傘下に戻ることであった。これを受けて、JICAはHCMA及びNAPAと事業名称変更に係るRDを署名・締結し、事業名称を「ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト」と変更した。

今回実施する終了時評価調査は、2016年5月の事業終了を控え、事業の活動実績、成果を評価、確認するとともに、今後の事業の活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導きだし、評価報告書に取りまとめ合同調整委員会（JCC）で合意することを目的とする。

1-2 調査目的

(1) PDM及び活動計画に基づき、事業の投入実績、活動実績、成果の達成状況について確認す

るとともに、『新 JICA 事業評価ガイドライン』に基づき、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行う。

- (2) 上記(1)を踏まえてプロジェクト目標の達成見込みを確認し、事業を予定どおり終了させるべきかを判断する。
- (3) 上記のレビュー結果に基づき、事業実施上の課題及び問題点を抽出し、事業終了までの留意点や終了後も成果が持続するための提言を抽出する。
- (4) 日越の事業関係者と協議の上、協議結果について関係者との合意事項として協議議事録 (M/M) に取りまとめる。

1-3 調査団の構成

氏名	担当	所属
富澤 隆一	団長/総括	JICA 産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ長
木全 洋一郎	評価企画	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム企画役
南村 亜矢子	評価分析	合弁会社 適材適所 コンサルタント

1-4 調査日程

終了時評価調査は、2016 年 1 月 11 日（月）から 22 日（金）の日程で実施された。

詳細は終了時評価報告書（英文）の Appendix3 を参照。

1-5 事業概要

本事業は、ベトナムにおける幹部公務員の実践的専門性と能力向上に資する研修実施能力の強化を目的とし、共産党幹部を育成する HCMA に対して国家指導者候補者研修の実施を、中堅公務員を育成する NAPA に対して公共政策大学院プログラム策定をそれぞれ支援するものである。

実施期間	2013 年 5 月～2016 年 5 月
上位目標	HCMA および NAPA における研修、教育を受講した幹部・公務員の能力が向上する。
プロジェクト目標	HCMA および NAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化される。
成果	HCMA の国家指導者候補者研修の実施運営能力が強化される。 NAPA の公共政策大学院プログラム策定能力が強化される。
中間評価	2014 年 11 月

詳細は終了時評価報告書（英文）の Appendix1 を参照。

第2章 評価の方法

2-1 評価の方法

(1) 終了時評価調査の手法

本終了時評価調査は、プロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management）手法で用いられるプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を活用して、以下の手順で実施した。

- 1) PDMに基づいて評価の枠組みをデザインする（評価グリッドの作成）。
- 2) 事業の実績を中心としたデータを収集する。
- 3) 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「持続性」の観点（評価5項目、詳細は後述）から収集データを分析する。
- 4) 分析結果から事業終了後、事業の効果を持続するための提言を抽出する。また他の類似事業に有益な教訓を得る。

(2) 主な調査項目とデータ収集方法

調査項目は、事業の実績、実施プロセスの確認、評価5項目の観点による評価に分けられる。

1) 事業の実績の確認

評価グリッド（添付資料2参照）をもとに、事業の投入実績、活動実績、アウトプット（成果）の現状、プロジェクト目標と上位目標の達成見込みを確認・検証する。

2) 事業の実施プロセスの確認

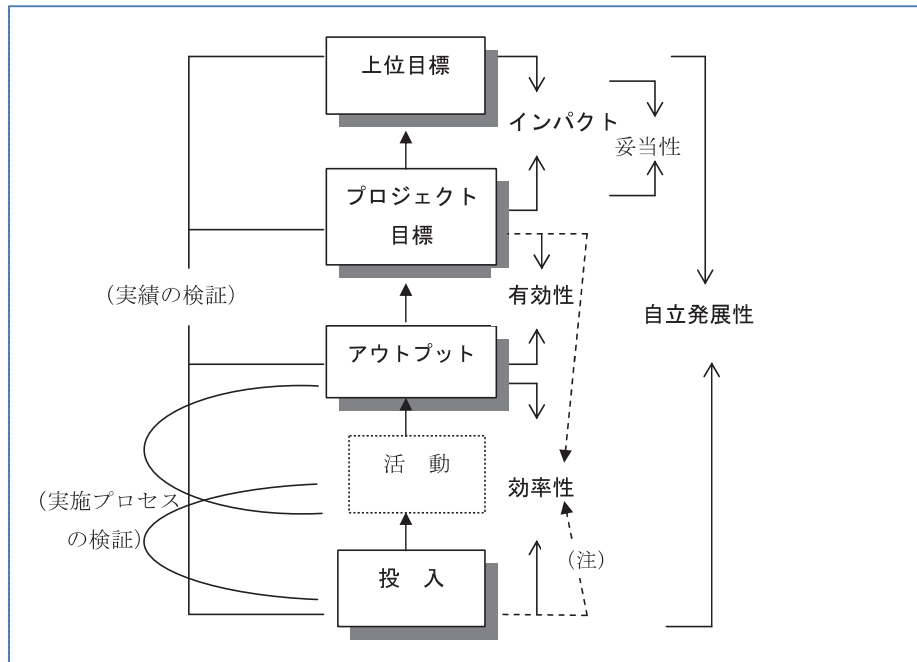
事業の実施過程を確認する。主な調査項目は、事業を円滑に実施するために工夫された点、モニタリングシステムの有無、事業関係者間の連携状況などである。

3) 評価5項目に基づく分析

事業の実績と実施プロセスの確認を通じて収集した情報を元に、評価5項目の1) 妥当性、2) 有効性、3) 効率性、4) インパクト、5) 持続性の観点から事業を評価する。各評価項目の主な視点は次のとおり。

妥当性	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先ならびに政策・方針との整合性の度合いなど、援助事業の正当性・必要性を問う。
有効性	開発援助の目標の達成度合を測る尺度。事業の実施により、ターゲットグループに便益がもたされているかを検証し、事業が有効であるかどうかを判断する。
効率性	インプットに対するアウトプット（定性ならびに定量）を計測する。事業の資源の有効活用という観点から効率的であったかどうかを検証する。
インパクト	上位目標の達成見込みを検証する。また開発援助によってもたらされる、より長期的・間接的な効果や波及効果をみる。
持続性	援助事業の終了後、事業で発現した効果が持続するかを問う。

出所：2010年6月「新JICA事業評価ガイドライン第1版」をベースに加筆。



出所：2004年2月「プロジェクト評価の手引き～改訂版 JICA 評価ガイドライン」より。

図 2-1 PDM と 5 項目評価の関係

2-2 情報収集方法

(1) 既存資料のレビューと分析

事業に関する以下の既存資料をレビューし、情報分析に活用した。

<既存資料>

- ・ 討議議事録（Record of Discussion、以下 R/D）－2013年3月3日に署名・交換
- ・ PDM2－2014年11月13日付
- ・ 事業事前評価表
- ・ 中間レビュー調査報告書（2014年11月）
- ・ 実施運営総括表（第1回、第2回、第3回、第4回、第5回）
- ・ その他事業関係者作成資料（JCC 資料、活動進捗に関する情報など）

(2) 事業関係者への質問票・インタビューリストの配布

現地調査に先立ち、評価分析団員が事業の実績、実施プロセス、評価5項目に関するインタビューリストを作成して事前にベトナム側関係者に配布し、現地調査でインタビュー調査を実施した。受益者である事業関係者（国家指導者候補者研修の参加者、113人）には質問票を作成し、プロジェクト事務所と HCMA を通じて事前に配布、回収した。

(3) 事業関係者に対するインタビューの実施

上記インタビューリストの質問項目をもとに、事業関係者に個別インタビューあるいはグループインタビューを実施し、事業の実績・実施プロセスを確認した。また国家指導者候補者研修（政策研究モジュール）の参加者数名に個別インタビューを実施した。

(4) 合同終了時評価調査報告書の作成と内容についての合意

終了時評価調査の結果を「合同終了時評価調査報告書（英文）」としてまとめ、HCMA と NAPA の関係者に評価結果を報告した。その後、HCMA と NAPA の幹部への説明がベトナム側で行われ、日本・ベトナム側関係機関との間で終了時評価調査の結果に関する覚書の署名・交換を行った。

第3章 事業の実績

3-1 投入の実績

3-1-1 日本側の投入

(1) 専門家派遣（終了時評価報告書（英文）の Appendix 6 参照）

事業終了までに合計 57 人（合計 73.4 M/M）の専門家が派遣される予定である。内訳は、長期専門家 2 人（59.0 M/M）、短期専門家 55 人（14.4 M/M）である。長期専門家は主に事業の運営管理、日本・ベトナム側の関係機関との調整、合同調整委員会やワークショップ等の実施運営を担い、短期専門家は次の表に示すような幅広い専門分野での活動を担当した。

表 3-1 JICA 専門家の派遣実績*

専門分野	派遣人数	派遣回数	延べ日数	小計 M/M
長期専門家				
チーフアドバイザー	1	1	729	24.0
業務調整/研修企画	1	1	1,064	35.0
長期専門家 小計	2	2	1,793	59.0
短期専門家				
<HCMA>	26	43	257	8.6
公務員制度	4	12	68	2.3
水資源管理	2	2	11	0.4
研修技法	6	12	73	2.4
産業政策	2	2	9	0.3
運輸交通インフラ政策	2	2	8	0.3
租税政策	2	2	10	0.3
環境政策	2	2	10	0.3
国営企業改革	3	3	14	0.5
研修運営管理	3	6	54	1.80
<NAPA>	29	39	177	5.9
公共政策大学院コース策定	3	4	16	0.5
総合調整	1	3	16	0.5
政策プロセスマネジメント	1	3	15	0.5
公共政策の経済	2	2	8	0.3
公共政策の評価	1	1	4	0.1
公共政策策定	1	2	12	0.4
公共政策と政治	1	2	12	0.4
教育方法	1	1	6	0.2

専門分野	派遣人数	派遣回数	延べ日数	小計 M/M
コストベネフィット分析	1	2	7	0.2
公共政策と法律	1	1	3	0.1
シナリオプランニング	1	2	7	0.2
特別講義	6	7	30	1.0
インテリム協議	3	3	9	0.3
ベースライン調査支援	6	6	32	1.1
短期専門家 小計	55	82	434	14.4

出所：プロジェクト事務所提供の情報

注*：2016年2-3月までの派遣計画も含む。

(2) 訪日研修

これまで合計 187 人（67.6M/M）のベトナム側のカウンターパートや関係者が訪日研修に参加した。このうち 131 人が国家指導者候補者研修（Strategic Leadership Training：SLT）の政策研究モジュール、12 人が研修運営管理の研修、44 人が MPP プログラムの策定の分野で訪日研修に参加した。訪日研修の詳細は終了時評価報告書（英文）の Appendix 7 を参照。

表 3-2 訪日研修での受入れ実績

トピックス	参加者数	M/M
SLT（政策研究モジュール） ¹	131	47.3
研修運営管理研修	12	4.4
MPP プログラムの策定のための研修とワークショップ	44	15.9
合計	187	67.6

出所：プロジェクト事務所提供の情報

(3) 現地活動費（在外事業強化費）

事業開始から 2015 年 12 月 31 日までに日本側から支出された現地活動費は、462,490 米ドル（約 5304 万円²）であった。

表 3-3 日本側が支出した現地業務費

（単位：米ドル）

JFY 2013*	JFY 2014	JFY 2015**	合計
145,764.1	199,650	117,075	462,490

出所：プロジェクト事務所提供の資料

注*：日本の会計年度（JFY）は 4 月開始、翌年 3 月に終了。2013 年度は 2013 年 4 月～2014 年 3 月をカバーしている。

注**：2015 年度の支出額は、2015 年 4 月から 12 月分の合計である。

¹ 本報告書では、ベトナムにおける国家指導者候補者研修（詳細は P8 コラム参照）全体を「SLT」と表記し、その中でも日本支援部分がメインとなる場合は「SLT（政策研究モジュール）」と表記している。

² JICA 換算レート：2014 年 3 月：1 ドル＝102.2 円、2015 年 3 月：1 ドル＝119.03 円、2015 年 12 月：1 ドル＝122.85 円で換算。

3-1-2 ベトナム側の投入

(1) カウンターパートの配置

プロジェクト・ダイレクター： HCMA 学院長
プロジェクト・副ダイレクター： HCMA の副学院長
NAPA の学院長

その他のカウンターパート：配置された主なカウンターパートは以下のとおり。

HCMA :	
	国際協力局 (International Cooperation Department)
	リーダーシップ・公共政策研究所 (Institute of Leadership Science and Public Policy : ViLEAP)
	リーダー・管理職トレーニング学院 (Institute for Training Leaders and Managers)
	研修運営管理部 (Department of Training Management)
NAPA :	
	国際協力局 (International Cooperation Department)
	基礎理論学部 (Faculty of Basic Theory)
	国家・法学部 (Faculty of State and Law)
	経済国家管理学部 (Faculty of Economic State Management)
	公共財政管理学部 (Faculty of Public Finance Management)
	行政科学学部 (Faculty of Public Administration Science)
	社会問題管理学部 (Faculty of Social Affairs Management)
	組織・人材管理学部 (Faculty of Organisation and Personnel Management)

詳細なカウンターパートリストは、終了時評価報告書（英文）の Appendix5 を参照。

(2) 施設

- ・会議用のセミナールームが HCMA と NAPA において適宜提供された。
- ・JICA 専門家用の執務室が HCMA と NAPA 内にそれぞれ設置され、ベトナム側が家具等必要な設備、光熱費等を負担した。

(3) 現地活動費

カウンターパート・ファンドとして、2014年、2015年、2016年（計画値）の3年間で30億ドン（約1620万円³）が配分された。

³ 換算レート：1円 = 0.0054 VND（2015年12月のJICA換算レート）

表 3-4 ベトナム側から拠出された現地業務費

(単位：VND)

会計年度	2013	2014	2015	2016*	合計
拠出額	-	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000	3,000,000,000

出所：HCMA の国際局から提供された情報

注*：2016 年は計画額である。

3-2 アウトプットの達成度

事業開始から今日までの各アウトプット（成果）の達成状況は以下のとおり。

(1) アウトプット 1

事業要約：	HCMA の国家指導者候補者研修の実施運営能力が強化される。
指標：	1-1. 政策研究モジュールの指導案が策定され、関係機関の承認を得る。 1-2. 政策研究モジュールにかかる関連教材が策定/改訂され、関係機関の承認を得る。 1-3. 政策研究モジュールの参加者が 500 人に達する。 1-4. 事業で実施した研修運営管理の研修で使用された教材を編纂/改訂して研修運営管理のテキストが作成される。

<国家指導者候補者研修と政策研究モジュールについて>

国家指導者候補者研修（Strategic Leadership Training：SLT）とは、ベトナム政府の指導の下、HCMA の ViLEAP (Institute of Leadership and Public Policy) が実施した高官向けの研修である。ベトナム語では Lớp bồi dưỡng cán bộ dự nguồn cao cấp（略称 Lop Nguon/ロップ・ゴン）と呼ばれており、3 年間で 6 回開催された。SLT は毎回複数のモジュールで構成され、日本はそのひとつである「政策研究モジュール（Policy Research Modules）の実施を支援した。政策研究モジュールは、日本人講師によるベトナムでの研修と訪日研修で構成されている。日本だけでなく、韓国、英国、シンガポール、UNDP なども他のモジュールの実施を支援している。

<1-1. 政策研究モジュールの指導案が策定され、関係機関の承認を得る。>

SLT の枠組みで実施された政策研究モジュールは合計 6 回開催され、「公務員制度」「水資源管理」「産業政策」「運輸交通インフラ政策」「租税政策」「環境政策」「国営企業改革」の 7 つのトピックスがカバーされた。HCMA 側の意見やインプットを取り入れて JICA 専門家が 6 回のモジュールの指導案⁴を作成し、各回のモジュール実施までに HCMA のトップから承認を得た。

<1-2. 政策研究モジュールにかかる関連教材が策定/改訂され、関係機関の承認を得る。>

政策研究モジュールの教材は、主に講義を担当する JICA 専門家が作成した。作成の際には HCMA からのインプットも得て、最終的に HCMA によって承認され講義で活用された。

⁴ 「指導案」は、6 回の SLT の政策研究モジュールの実施計画のことである。

2014年11月に実施された中間レビュー調査の提言を受けて、HCMAではこれまで6回実施された政策研究モジュールの講義録を作成し、HCMAの講師の間で参考情報として活用される予定である。終了時評価時点では、講義録はHCMA内で編集中であり、2016年3月までに印刷される予定であった。

<1-3. 政策研究モジュールの参加者が500人に達する。>

これまで6回実施されたSLTの政策研究モジュールには合計511人の高官や公務員が参加し、目標値の500人を超えている。511人中113人が訪日研修に参加した。各回のSLTの政策研究モジュールの参加者数は、以下の表に示したとおりである。

表3-5 SLTの政策研究モジュールの参加者数

	トピックス	ベトナムでの研修		訪日研修	
		実施年月	参加者数	実施年月	参加者数
SLT 1	公務員制度 水資源管理	2013年5月	67	2013年8-9月	19
SLT 2	公務員制度 産業政策	2013年9月	77	2014年2-3月	18
SLT 3	公務員制度 運輸交通インフラ政策	2014年3月	90	2014年7月	20
SLT 4	公務員制度 租税政策	2014年6月	90	2014年12月	19
SLT 5	公務員制度 環境政策	2014年11月	92	2015年4月	19
SLT 6	公務員制度 国営企業改革	2015年5月	95	2015年11-12月	18
合計			511		113*

出所：プロジェクト事務所提供の情報

注*：「3-1-1 日本側の投入」で示したSLT（政策研究モジュール）からの訪日研修参加者の合計値である131人はベトナム側の支援スタッフ（高官以外の職員）も含むため、ここに示した訪日研修の参加者数113人とは合致しない。

<1-4. 事業で実施した研修運営管理の研修で使用された教材を編纂/改訂して研修運営管理のテキストが作成される。>

終了時評価時点、研修運営管理テキストはほぼ完成している。HCMAのToTチーム（研修運営管理テキスト作成に関わっているカウンターパート）は作成したテキストを使用して、2015年10月にHCMAの地方校であるハノイキャンパス（Academy of Politics Region I）とジャーナリズム学院を対象に、2015年11月にはダナンキャンパス（Academy of Politics Region III）で研修運営管理コースの試行授業を実施している。本事業では、2016年3月にホーチミンキャンパス（Region II）とカントーキャンパス（Region IV）でさらにテキストを活用して試行授業を実施し、その結果を反映して内容を改訂し、2016年3月までにテキ

ストを完成させる予定である。

<アウトプット1の全般的な達成度>

アウトプット1で設定された指標の目標値は、事業期間終了までに全て達成される見込みであり、HCMAは事業の活動を通じてSLT（政策研究モジュール）の実施運営能力を強化してきたと判断できる。諸外国と日本の支援によるSLTの実施を通じて、HCMAは効果的な研修プログラムを計画、実施する方法について学んでおり、効果的に講義、グループ討議、プレゼンテーションを組み合わせる手法や、アクティブラーニングの手法を研修に取り入れる方法を学んだ。事業の活動を通じて、HCMAのToTチームは本事業で得た研修運営管理の知見やスキルをHCMAの地方校（メンバーアカデミー⁵）や、省政治学校に普及する能力を身に付けたといえる。

(2) アウトプット2

事業要約：	NAPAの公共政策大学院プログラム策定能力が強化される。
指標：	2-1. 策定された公共政策大学院プログラムの基本計画が関係機関により承認される。 2-2. 関係者間で合意された質を満たす公共政策大学院プログラムのカリキュラムが最終化される。 2-3. 公共政策大学院のモデル9科目以上についてシラバスと教材が作成される。

<2-1. 策定された公共政策大学院プログラムの基本計画が関係機関により承認される。>

NAPAで公共政策大学院（以下、「MPPプログラム」（Master of Public Policy））の基本コンセプトについて協議された後、MPPプログラムの基本計画の骨子が2013年8月に作成された。MPPプログラムの概要、科目、単位数などを定めた基本計画はほとんど完成しており、終了時評価調査時点ではNAPAの幹部の承認待ちであった。

<2-2. 関係者間で合意された質を満たす公共政策大学院プログラムのカリキュラムが最終化される。>

MPPプログラムのカリキュラムは、基本計画の中で定められており、2014年6月に教育訓練省（MOET）から認可が下りた。2015年9月にMPPプログラムに関する内務省副大臣の決定書が発効されており、必修科目、選択科目、科目ごとに取得できる単位数が明記されている。本事業が支援したモデル科目は、日本の著名な教授陣がそれぞれ支援しているため、NAPAでは高い質の専門科目を提供できる準備が整ったといえる。

<2-3. 公共政策大学院のモデル9科目以上についてシラバスと教材が作成される。>

NAPAとJICA専門家と協議の結果、本事業では「ステークホルダー分析」から「ケース

⁵ メンバーアカデミー（Member Academy）とは、Academy of Politics Region I（ハノイキャンパス）、Region II（ホーチミンキャンパス）、Region III（ダナンキャンパス）、Region IV（カントーキャンパス）の4つのキャンパスと、Academy of Journalism and Communication（ハノイ）を総称した名称である。

スタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」を独立させ、当初予定の9科目から10科目⁶について支援することとした。これらの科目のシラバスと教材の質を確保するため、2014年にベトナムと日本の公共政策策定プロセスに関する比較分析調査が実施された。シラバスと教材はこの調査の結果を活用して作成された。終了時評価調査時点で、シラバスは全科目でほぼ完成しており、教材は7科目についてほぼ完成している。残り3科目のうち「公共政策の経済」と「公共政策の哲学」の教材は、今後NAPAとJICA専門家の中で、本事業で支援した内容をNAPAのMPPプログラムの科目である「公共セクターの経済」と「哲学」にどの程度反映できるのか協議することになっている。「シナリオプランニング」では事例に必要な情報をさらに組み込み、2016年3月までに内容を改善する予定である。NAPAでは本事業で支援した科目のシラバスと教材を2016年4月までに印刷する予定である。

<アウトプット2の全般的な達成度>

事業の活動を通じて、NAPAはMPPプログラムの策定能力を向上したといえる。特にシラバスと教材を作成する過程で、担当科目の内容について議論を重ねており、これによってNAPAのカウンターパートは担当科目に関する知識を深め、シラバスと教材の作成能力を高めたといえる。

3-3 プロジェクト目標の達成度

事業要約：	HCMAとNAPAにおける幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化される。
指標：	1) 政策研究モジュールに対する参加者の満足度が85%となる。 2) 作成された研修運営管理テキストを活用して、HCMA講師によって実施された研修運営管理コースの満足度が85%となる。 3) 本事業で作成された9科目のシラバスと教材が活用される。

<1) 政策研究モジュールに対する参加者の満足度が85%となる。>

終了時評価調査では、SLTの政策研究モジュールに対する満足度を検証するために3つの情報源を活用した。

- i) SLT（政策研究モジュール）の訪日研修の参加者に対して2016年1月に実施した質問票の結果。これはHCMAとプロジェクト事務所の支援を得て、終了時評価調査団が実施した。（表3-6参照）
- ii) SLT（政策研究モジュール）に関する参加者アンケート結果。これはベトナムで各モジュール終了後にHCMAによって実施された。（表3-7参照）
- iii) 訪日研修終了後に実施された参加者アンケート結果。これは各回終了後にJICAによって実施された。（表3-7参照）

⁶ 1) 公共政策策定、2) 公共政策と政治、3) ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント、4) ステークホルダー分析、5) 公共政策と法律、6) 公共政策の政治、7) 公共政策の哲学、8) 公共政策の評価、9) コストベネフィット分析、10) シナリオプランニングの10科目となった。

i) 2016年1月に実施したSLT（政策研究モジュール）参加者への質問票調査の結果

HCMA と JICA 専門家の支援を得て終了時評価調査団は SLT（政策研究モジュール）の訪日研修に参加した 113 人へ質問票調査を実施した。回答者数は 58 人⁷であり（回答率 51.3%）、その全員が政策研究モジュールは満足いくものだったと回答した。「非常に満足」と回答したのは全体の 55.2%に上り、参加者の満足度が非常に高かったことがうかがえる。同じ質問票で訪日研修の満足度も調査した結果、同様に回答者全員が満足と回答しており、全体の 60.3%が「非常に満足」と回答した。したがって本事業が実施を支援した政策研究モジュールの満足度は、今回の質問票の回答者の間では非常に高かったといえる。

表 3-6 SLT（政策研究モジュール）の訪日研修参加者への質問票調査結果

	政策研究モジュールの全体評価（満足度）		訪日研修の満足度	
	回答者数	%	回答者数	%
非常に満足	32	55.2%	35	60.3%
ある程度満足	26	44.8%	23	39.7%
合計	58	100.0%	58	100.0%

出所：2016年1月に終了時評価調査団が実施した質問票調査の結果

ii) 政策研究モジュールの参加者アンケートと訪日研修実施後の参加者アンケートの結果

ここでは、前述した情報源の2つ目の「政策研修モジュール実施後（各回）の参加者アンケート」と3つ目の「訪日研修実施後の参加者アンケート（各回）」を参照して SLT の政策研究モジュール参加者の満足度を検証する。ベトナムで実施された政策研究モジュールの各回の満足度は、79.7%から 96.7%と、その回によって満足度には幅があるが、平均で 88.3%となっており、85%という目標値を上回る高い満足度を示している。訪日研修では 90%から 100%の満足度を示しており、こちらも目標値を上回る高い満足度となった。

⁷ 回答者数がそれほど多くない理由は、2016年1月21日～28日にかけて第12回共産党大会が開催される予定であったが、質問票調査を実施した時期は党大会の直前であったため、SLTの参加者は党大会の準備に向けて忙しい時期であったためである。

表 3-7 SLT（政策研究モジュール）に対する参加者の全体評価

	ベトナムでの研修			訪日研修		
	満足度 ⁸	回答者数	参加者数	満足度	回答者数	参加者数
SLT 1	82.0%	-	67	91.7%	24	24
SLT 2	86.0%	-	77	100.0%	23	23
SLT 3	79.7%	84	90	100.0%	22	22
SLT 4	96.0%	83	90	100.0%	21	21
SLT 5	96.7%	87	92	100.0%	21	21
SLT 6	89.5%	67	95	96.7%*	20	20
平均値	88.3%**	-	-	97.7%	-	-

出所：ベトナムで実施された参加者アンケート結果はプロジェクト事務所提供。訪日研修の参加者アンケート結果は JICA 本部提供。

注*：参加者アンケートの質問票には、「全体評価（全体満足度）」の評価項目が設定されていなかったため、「研修期間」「講師の満足度」「教材の満足度」の結果を合算して全体の満足度を算出した。

注**：元データは現時点で入手不可能なため、平均値は各回の SLT の数値を合計し 6 で除した数値である。

<2> 作成された研修運営管理テキストを活用して、HCMA 講師によって実施された研修運営管理コースの満足度が 85%となる。>

HCMA の ToT チームは、ハノイキャンパスとダナンキャンパスで 2015 年 10-11 月に試行授業を実施している。その際に集計された参加者アンケートによれば、2 つのキャンパスにおける参加者の満足度の平均値は 85.9%であり、目標値の 85%を超えている。キャンパスごとに見ると、ダナンキャンパスでの満足度は 93.7%と非常に高い。一方、ハノイキャンパスでは、満足度は 80%程度であり、ダナンキャンパスでの結果と比較するとやや低い。ハノイキャンパスの参加者には既に研修運営管理について豊富な知識と経験を持っている講師が含まれていたため、今回の試行授業の満足度に影響を及ぼしたと考えられる。

表 3-8 研修運営管理コースの全体評価

研修運営管理の研修の実施場所	満足度 ⁹	参加者数
ハノイキャンパス	79.3%	25
ダナンキャンパス	93.7%	21
平均	85.9%	46

出所：プロジェクト事務所提供の情報

<3> 本事業で作成された 9 科目のシラバスと教材が活用される。>

MPP プログラムは 2015 年 12 月に開校しているが、終了時評価調査の実施時点では一般教養¹⁰のみ実施されており、本事業で支援した科目を含めた専門科目は 2016 年 3 月から順次実施予

⁸ 満足度は 5 段階評価で「素晴らしい」と「よい」と回答した人数の割合で算出した。

⁹ 満足度の割合は、「ニーズとの合致度合い」「有用性」「提供された知識」「期間」「教材」「研修コースの雰囲気」の質問において、5 段階評価の中で「大変満足」と「満足」と回答した人数の割合である。

¹⁰ 一般教養は、哲学、外国語、科学研究方法論の 3 科目である。

定である。したがって本事業で作成されたシラバスと教材の本格的な活用は 2016 年 3 月以降となるが、事業の活動では「公共政策策定」「公共政策と政治」「コストベネフィット分析」の 3 科目について模擬授業が実施されており、この結果をベースにシラバスや教材がさらに改訂されている。最終化されたシラバスや教材（終了時評価時点では 7 科目、残る 3 科目も最終化作業中）を活用して、NAPA では MPP プログラムを実施する予定である。

<プロジェクト目標の全体評価>

既述のように、プロジェクト目標は事業期間終了までに達成される見込みであり、事業の活動を通じて、HCMA と NAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化されたといえる。SLT（政策研究モジュール）に対する JICA の支援は参加者に高く評価され、諸外国やドナーが支援したモジュールの中でも、日本が支援したモジュールは内容、授業構成方法、専門家の見識の深さ、講義資料の有用性の点で最も高く評価された¹¹。2013 年から 2015 年に実施された SLT の成功によって、HCMA はベトナムの幹部候補者に対する研修の計画、実施、評価に関する十分な能力を身に付け、また研修運営管理の能力も向上したといえる。NAPA では、ベトナムの状況に合致した公務員向けの MPP プログラムを開始できる体制が整ったといえる。

3-4 上位目標の達成見込み

事業要約：	HCMA および NAPA における研修、教育を受講した幹部・公務員の能力が向上する。
指標：	1) 政策研究モジュールのフォローアップ調査において、回答者の 75%以上が研修成果を職務に活かしている。 2) MPP プログラム受講者の満足度が 75%以上となる。

上位目標は、事業終了から 3 年後あたりに発現すると期待される正のインパクトであるが、終了時評価時点において、どの程度の効果が発現しているのか、あるいは発現する可能性があるのかを検証した。

- <1) 政策研究モジュールのフォローアップ調査において、回答者の 75%以上が研修成果を職務に活かしている。>
- i) 終了時評価調査では、SLT（政策研究モジュール）の参加者が研修成果を職務に活かしているか、あるいは活かす見込みがあるのかを検証するために、次の 2 種類の情報を活用した。
 - ii) 訪日研修終了後に実施された参加者アンケートの結果。これは各回終了後に JICA によって実施された。
 - iii) SLT（政策研究モジュール）の訪日研修の参加者に対して 2016 年 1 月に実施した質問票の結果。これは HCMA とプロジェクト事務所の支援を得て、終了時評価調査団が実施した。

¹¹ HCMA が 2015 年 7 月に作成した「国家指導者候補者研修での国際活動報告書（2013-2015）（仮訳）」より

i) 訪日研修の参加者アンケート結果

訪日研修に参加しアンケートに回答した 131 人に、研修成果の活用見込みを聞いたところ、全体で 97.7%の回答者が「活用できる」と回答しており、訪日研修直後の活用見込みは非常に高い。

表 3-9 訪日研修のアンケート結果：研修成果を職務に活かせる見込み

	研修成果を活用できる 可能性がある (%)	回答者数
SLT 1	91.7%	24
SLT 2	100.0%	23
SLT 3	95.5%	22
SLT 4	100.0%	21
SLT 5	100.0%	21
SLT 6	100.0%	20
合計	97.7%	131*

出所：JICA 本部で実施した訪日研修の参加者アンケート結果。

注*：この回答者数には、SLTに参加した各組織の支援スタッフも含まれる（高官以外の職員も含まれる）。

ii) 2016年1月に実施したSLT（政策研究モジュール）参加者への質問票調査の結果

SLT（政策研究モジュール）の訪日研修の参加者 113 人¹²に質問票を配布し、研修成果の活用度について聞いた。その結果、58 人の回答者のうち 11 人（19.0%）が「おおいに活用している」、42 人（72.4%）が「ある程度活用している」と回答した。つまり回答者の 9 割以上が既に何らかの形で研修の成果を活用しており、研修政策モジュールがベトナムの将来の国家指導者にとって非常に有益であり、既に事業のインパクトが発現しつつあることが確認できた。

表 3-10 研修成果の活用度

	研修成果の活用度 (%)	回答者数
既に多いに活用している	19.0%	11
ある程度活用している	72.4%	42
将来活用する予定	6.9%	4
活用を試みたができなかった	1.7%	1 ¹³
Total	100.0%	58

出所：2016年1月に終了時評価調査団が実施した質問票調査の結果

¹² この 113 人は全員高官であり、ベトナム側の支援スタッフを含まない数である。

¹³ 質問票の回答によると「活用を試みたができなかった」理由は、研修期間が短く研修内容を完全に理解できなかったことが理由である。

<2) MPP プログラム受講者の満足度が75%以上となる。>

NAPA の MPP プログラムは 2015 年 12 月に開始したところであり、MPP プログラムの満足度を測ることはできない。事業の活動で実施したトライアル授業の結果を反映して授業内容等を改善する取組みが行われていることや、事業の活動を通じて NAPA のカウンターパートは授業の準備や担当科目の知識を深めていることから、よいプログラムが提供される見込みが高く、受講した生徒の MPP プログラムに対する満足度も高くなると期待される。NAPA ではプログラムの質を確保するツールとして、生徒のコース満足度を測り、MPP プログラムの生徒による評価を実施することが期待される。

3-5 事業の実施プロセス

JICA 専門家とそれぞれ関係するベトナム側カウンターパートの間で、会議や E メールなどによるコミュニケーションを通じて、事業の活動の進捗状況が管理された。事業実施上の課題が発生した際には、JICA 専門家とベトナム側のカウンターパートが会議を開いて事業の活動を前進させるために必要な措置や解決策を共に協議するとともに、事業のアウトプットが産み出されているかを確認した。合同調整委員会は 2014 年 5 月に開催され、事業の関係機関の間で、事業前半の活動の進捗が確認され、後半に重点を置くべき活動項目について協議された。この機会を利用して、活動結果や今後の活動に関する情報共有や意見交換が行われた。

HCMA の幹部は事業の活動に対して強いコミットメントを示しており、その結果、HCMA のカウンターパートも事業の活動に対して高いオーナーシップとモチベーションを示していた。HCMA の講師陣は SLT の重要性と意義を理解し、また研修運営管理の能力を向上させる必要性を理解していたことも、HCMA の高いオーナーシップにつながっていると考えられる。HCMA と NAPA のカウンターパートは、JICA 専門家や日本の教授陣の働く姿勢や業務への高いコミットメントに感銘を受け、その結果事業の活動へのコミットメントとモチベーションを高め、事業の実施を促進させることにつながった。

NAPA の幹部も事業の前半はリーダーシップと事業の活動へのコミットメントを示していたが、2013 年 12 月に NAPA が HCMA から分離して内務省の傘下に編入され、さらにその後 NAPA のトップが交代¹⁴となり、事業期間の前半は活動が遅延しがちであった。またこれによって、MPP プログラム関連の活動に関する議論が停滞し、事業期間の中盤に約半年ほどの遅延が生じた。一方 NAPA カウンターパートの努力によって、2015 年初頭から事業の活動が活発化した。特に 2015 年 8 月に実施された訪日研修では NAPA と JICA 専門家 (GRIPS の専門家チーム) で MPP プログラムの活動について集中的な議論が行われ、それ以降、事業の活動の進捗が加速した。

¹⁴ 学院長は不在となり副学院長がトップとなったが、内務省の担当副大臣が実質上 NAPA の決定権を掌握していた。

第4章 評価結果

4-1 妥当性

事業の妥当性は比較的高いと判断した。

■ベトナム政府の政策との整合性

ベトナム政府は、国民と国家の開発に貢献するという責務を果たすため、政府幹部や公務員の能力や質の向上を重視する方針を打ち出しており、この方針は「2011-2020年行政改革マスタープログラム（Master Program on State Administration Reform in the 2011-2020）¹⁵」でも明確に述べられている。さらに、ベトナム政府は、行政のサービスと実務を遂行する技能と知識を幹部・公務員に授けること、先進的・近代的な行政組織を築く能力を持つ人材を養成することを目的とした「幹部・公務員の訓練・再訓練に関する政令¹⁶」でも、幹部や公務員の人材育成に重点を置く政策を示している。したがって事業の内容は、ベトナム政府の政策と整合している。

■日本政府の政策との整合性

事業の内容は日本の開発援助政策とも合致している。日本政府は、対ベトナム国別援助方針¹⁷の中で、3つの重点分野のひとつに「ガバナンス強化」を打ち出しており、政策の形成・実施の能力強化が求められている状況を踏まえ、政府の教育・研修プログラムの刷新の取組を支援している。

■ターゲットグループのニーズとの整合性

ベトナムでは、高い経済成長率を達成するにつれ、適切な公共政策を策定し実施し、急速な社会経済変化に対応できるリーダーを育成する必要性に迫られていた。したがって、政府高官には意思決定者あるいは政策立案者としてよい成果を残せるように質が高く高度なトレーニングを受ける必要性が強かった。本事業ではHCMAが質の高い幹部研修プログラムを提供できるよう、かつNAPAが公務員を対象とした公共政策大学院プログラムを開発できるよう支援しており、事業の内容はベトナム側の関係者のニーズに合致しているといえる。

本事業はターゲットとするベトナム側のカウンターパートのニーズと期待にも合致している。HCMAとNAPA¹⁸は政府高官あるいは同レベルの官僚に対する再研修を実施する主な研修機関として政令No.18/2010/ND-CP（2010年3月5日）で公式に認知されており、HCMAはベトナム政府の期待に沿うべく政府高官に対して効果的な研修プログラムを提供するニーズが高かった。さらにHCMAの役割は、政令第48/2014/ND-CP（2014年5月19日）でもベトナムの政策策定を担う政府幹部の能力強化を推進する機関であると定められており¹⁹、HCMAでは研修実施能力を強化するニーズが高かった。一方、NAPAでは2010年頃から公務員の能力強化を目的として、ベト

¹⁵ Resolution No. 30c/NQ-CP of 8 November 2011, on promulgating the Master Program on State Administration Reform in the 2011-2020

¹⁶ Decree No. 18/2010 ND-CP of 5 March, 2010, on the Training and Retraining Public and Civil Servants.

¹⁷ 2012年12月、日本政府外務省作成。

¹⁸ NAPAの組織改編前に当該文書が発行されたので、2010年時点では組織名は「ホーチミン政治行政学院（Ho Chi Minh National Academy of Politics and Public Administration）」であった。

¹⁹ Decree No. 48/2014/ND-CP of 19 May 2014 on Regulating functions, tasks, authorities and organisational structure of the Ho Chi Minh National Academy of Politics.

ナムの社会経済背景に合致した MPP プログラムを策定する計画があり、国際基準のプログラムを策定するための能力を向上させる必要があった。本事業では NAPA の意見を取り入れながら、ベトナムの背景やニーズに合致した MPP プログラムの策定を実施している。したがって、本事業の内容はベトナム側の受益者のニーズに合致していたといえる。

■事業設計の妥当性

2014 年 11 月に実施された中間レビュー調査でも指摘されたように、実施体制を含めた事業の全体設計は、計画当初は妥当だと判断されたが、異なった設計が適用されてもよかったという意見もある。「アウトプット 1」と「アウトプット 2」の内容は相互に独立しており、NAPA が HCMA より分離した後、事業全体の意思決定がさらに複雑化した。さらに、事業の活動が開始された後、MPP プログラムの 10 科目の開発を支援し、かつ質の高い内容とするためには、日本側の短期専門家の投入量²⁰と NAPA と直接協働する時間を大幅に増加させる必要があることが判明した。事業の計画当初、このような点を全て予期することは困難であったが、終了時評価調査団では、事業の設計は事業の妥当性に影響を及ぼしたと判断した。

4-2 有効性

事業の有効性は高いと判断した。

本事業では実質的に 2 つの支援対象を 1 つにして扱い、NAPA に対しては事業開始当初に日本側の投入量が不足していたが、最終的には 2 つの支援対象とも十分な投入量により活動が推進された結果、「3-3 プロジェクト目標の達成度」で述べたように、プロジェクト目標は達成見込みであり、事業の活動を通じて、HCMA と NAPA は政府幹部や公務員の能力強化をさらに促進する枠組みを強化したといえる。HCMA が実施した SLT（政策研究モジュール）は、参加者より非常に高い評価を受けておりよい成果を生み出している。さらに HCMA では事業の活動を通じて研修運営管理テキストを作成しただけでなく、研修を効果的に運営する知識やスキルも習得しており、アクティブラーニングの手法を取り入れた研修の実践についても知見を深めている。HCMA では計画-実施-評価の事業サイクル（PCDA サイクル）を取り入れて、より戦略的かつ包括的に研修を運営できるようになったといえる。

NAPA でもベトナムの公務員のニーズに合致した MPP プログラムを策定できる能力を強化したといえる。事業の活動を通じて、NAPA のカウンターパートは質の高いシラバスや教材を作成する能力を強化した。事業期間の終了までに本事業で支援した科目のうち 9 科目²¹について授業を実施できる体制が整う予定である。前述のように MPP プログラムの専門科目はまだ開始されていないが、本事業で作成されたシラバスや教材は今後活用される見込みである。

外部要因を含め、これまで事業の有効性に影響を及ぼしている要因は見当たらない。

4-3 効率性

事業の効率性は比較的高いと判断した。

²⁰ 当初計画では、国内支援委員会のメンバーである大学の教授陣をプロジェクトの短期専門家と位置付け、長期専門家の支援の下、Eメールなどの遠隔による指導とモニタリングを実施する予定であった。

²¹ 「公共政策の哲学」は前述のとおり、プロジェクトで支援した内容が一般教養科目の「哲学」にどの程度反映されるのか協議中であるため、ここでは 9 科目としている。

■事業のアウトプットの産出状況（アウトプットの達成状況）

「3-2 アウトプットの達成度」で述べたように、PDMで設定されたアウトプットはほぼ達成見込みである。HCMAは幹部候補者向けやその他研修の実施・管理能力を向上し、NAPAもMPPプログラムを策定する能力を強化した。

■アウトプット産出のプロセス

全ての投入は事業の活動のために活用された。「アウトプット1」の投入はHCMAの幹部の強力なリーダーシップの下、効率的に成果が生み出された。NAPAのカウンターパートもJICA専門家の支援を受けて事業の活動を推進すべく努力し、特に事業期間の後半は政策研究大学院大学（GRIPS）の専門家との活動が進むにつれてNAPAカウンターパートの担当科目に関する知識が深まり、事業の活動の進捗が加速した。その結果予定していたアウトプットが産出できる見込みとなった。

一方で、事業関係者へのインタビュー調査や事業関連資料のレビューの結果、次の3点が事業の効率性をやや損ねる要因になったと判断した。

(1) 「アウトプット2」に関する日本側の投入量の不足

事業期間の前半は、「アウトプット2」のMPPプログラムの策定に関する活動が計画よりも遅延気味であった。活動開始後、NAPAと日本側の教授陣と直接議論する頻度と時間がより多く必要であることと、10科目のモデル科目のシラバスと教材作成を効率的かつ効果的に作成するためには当初計画よりも多くのJICA短期専門家のマンパワーが配置される必要があることが判明した。この課題を解決するために、事業開始の10ヵ月後に、GRIPSの専門家チームがNAPAへMPPプログラムの策定を支援することとなった。この結果、協力期間の後半は、MPPプログラム策定の活動はおおいに推進された。

(2) NAPAの組織再編

2013年12月にNAPAがHCMAから分離し内務省傘下に編入され、さらに2014年7月にNAPAのトップが交代となった。この点は、MPPプログラムのシラバスと教材作成の進捗を遅らせる原因となり、NAPAのカウンターパートのモチベーションにも影響した。

(3) NAPAのカウンターパート・ファンド

NAPAが内務省傘下へ編入された後、NAPAへのカウンターパート・ファンドが支出されず、NAPAでは事業の活動をスケジュールどおりに実施することが難しくなった。またこの点はNAPAカウンターパートのモチベーションの低下につながった。

4-4 インパクト

事業のインパクトは比較的高いと判断した。

事業の上位目標は「HCMAおよびNAPAにおける研修、教育を受講した幹部・公務員の能力が向上する」であり、指標の現状と達成の見込みは「3-4 上位目標の達成見込み」で述べたとおりである。本事業は3つのコンポーネントで構成されているため、ここではそれぞれのコンポーネントについてこれまで見られた正のインパクトや今後の可能性についてまとめる。なお、負

のインパクトは特に見当たらない。

(1) SLT（政策研究モジュール）の実施によって発現するインパクト

戦略的に SLT に海外の支援（海外講師による講義や海外視察）を取り入れて幹部候補者向けの研修を計画・実施したのは、HCMA にとって初めての試みであった。SLT の参加者は全員将来の幹部候補者であり、その多くが 2016 年に開催された第 12 回共産党大会で中央委員会メンバーとして選出される見込みの高い人材である。つまり、彼らは将来ベトナムの公共政策を策定し実施する際に SLT の研修成果を活かせる立場にいる人材である。「03-4 上位目標の達成見込み」で述べたように、SLT（政策研究モジュール）の参加者の多くが既に研修の成果を実務で活用している。これに加え、SLT（政策研究モジュール）参加者へのインタビュー調査や現地で入手した情報から以下のような活用事例やインパクトが発現していることが明らかになった。

- SLT（政策研究モジュール）の 6 回目（トピックスは公務員制度、国営企業改革）の参加者は、訪日研修から帰国後、ベトナムの交通運輸省やベトナム鉄道と日本の鉄道における安全基準の知見と経験を共有し、ベトナムの鉄道における安全管理基準を改定する取組みを始めた。さらに、日本の鉄道のプラットフォームに設置されている安全柵が非常に有用であると認識し、ベトナム鉄道は現在安全柵システムのテストを実施しており、テスト終了後国際競争入札²²にかける予定とのことである。
- フンイエン省では SLT（政策研究モジュール）の参加者が、省の党委員会に SLT と同形態の省レベル高官を対象とした研修実施を提案し、既に承認を得たとのことだった。省の党委員会で研修カリキュラムなどの詳細な研修計画が承認された後、フンイエン省バージョンの SLT が開始される見込みである。
- フンイエン省での取組みの他にも、20 以上の省で既に SLT の地方バージョンが実施されている。省からの要請を受けて、HCMA は地方校を通じて省高官向けの研修の実施を支援している²³。
- SLT（政策研究モジュール）を通じて、日本とベトナムで人的ネットワークが形成された。この発展事例として、現ベトナム社会保険庁長官（前財務省副大臣／現地研修参加当時）は、ベトナム社会保障の職員を対象とした公務員の倫理に関するセミナーを開催した際に、日本の人事院の元高官を講師として招聘した例がある。
- HCMA では 2015 年 7 月に「国家指導者候補者研修での国際活動報告書（2013-2015）²⁴」を作成し、その中で「海外講師の資料は非常に丹念に作成されており、講義資料としての価値のみならず、参加者が所属先に戻った後の通常業務における参考資料としてもその役割を果たすことができる（日本の公務員制度に関する資料）」と記載しており、本事業で作成された講義資料が実務で活用される可能性が示唆されている。
- 上記以外にも、中間レビュー調査報告書では、日本政府の人事制度を参考に、職員の人事評価制度を職場に導入した例や、訪日研修からヒントを得てインフラ建設における環境安全や職業訓練分野で政策を提言した例が挙げられている。

²² インタビューによれば、日本、中国、イタリアの競争になるとのことだった。

²³ 具体的には、講師のアレンジやオープニングセレモニーでの基調講演などを行って支援している。

²⁴ 文書のタイトルは仮訳である。原文は越語である。

(2) 研修運営管理の分野に発現するインパクト

HCMA の本部では、政府高官向けにさまざまな研修プログラムを実施しており、地方校でも同様に数多くの研修を実施している。HCMA 全体の研修運営管理の能力を向上させるため、HCMA では本事業で作成した研修運営管理テキストを地方校に対して配付する予定である。事業の活動を通じて研修運営管理のテキストを作成し、HCMA における研修の PCDA サイクルが体系的に整備された。また HCMA のカウンターパートは、グループ討議等のアクティブラーニングの手法を取り入れて、研修プログラムを効果的に計画・実施する知識とスキルを習得したといえる。HCMA が作成された研修運営管理テキストの更新を含め、研修運営管理システムの継続的な改善を常に意識すれば、HCMA 全体において実施される研修の質がさらに向上することにつながる。またこれによって、次世代の高官の人材育成にもおおいに貢献すると期待される。

(3) NAPA へもたらされるインパクト

事業に従事し MPP プログラムの策定に参加した NAPA のカウンターパートや講師は、授業で教えるべき内容を効果的に準備する知識やスキルを習得しており、本事業で支援したシラバスや教材と共に、本事業で能力を向上した講師陣を擁することによって、NAPA では事業期間の終了までに、ベトナム側のニーズに合致した質の高い MPP プログラムを提供できる体制が整うといえる。今後も MPP プログラムの質を確保し MPP プログラムの生徒から高い評価を受けるために、NAPA が今後重視すべき要素がいくつかある。そのひとつは、事業の活動に従事した講師を確実に MPP プログラムの講師として配置することである。彼らは日本の教授から直接指導を受けており、彼らを講師として配置することは、MPP プログラムの質を証明することになる。もうひとつは、MPP プログラムの質を継続的に検証あるいは保証するメカニズムの構築を NAPA で検討する必要があることである。

(4) その他のインパクト

事業の実施を通じて、次のようなインパクトも検証できた。

1) 人的ネットワークの強化

中間レビュー調査でも報告されたように、SLT²⁵の参加者は以前にも増してベトナムの高官同士の人的ネットワークを強化しており、今日でもそのネットワークは維持されている²⁶。SLT の実施はベトナムの中央と地方レベル間の人的ネットワークも同時に強化することに貢献している。人的ネットワークは、訪日研修に関わった日本とベトナムの関係者間でも形成されており、研修後もお互いに連携を取り合い意見や情報交換を行っている例もある。

2) 業務に取り組む姿勢の変化

HCMA と NAPA のカウンターパートへのインタビューによると、JICA 専門家と共同で

²⁵ 日本が支援した政策研究モジュールだけでなく、SLT 全体の実施を通じて人的ネットワークが形成・強化されてきたので、ここでは「SLT」としている。

²⁶ SLT (政策研究モジュール) の参加者へのインタビューによると、SLT の各回で同窓会が定期的に行われていることである。

活動に取り組んだ際に、JICA 専門家の業務に対する取組み姿勢や責任感の強さに影響を受け、自分たちの業務に対する姿勢などが変化したと報告している。また HCMA へのインタビューでは、SLT（政策研究モジュール）、ToT 研修、HCMA が実施する他の研修の参加者も JICA 専門家の教え方や学ぶ姿勢から多くを学んだという報告があった。こうした学びは今後の彼らの業務の質改善に大きく貢献するとのことであった。

3) NAPA の他の研修プログラムへ及ぼした影響

NAPA でも、JICA 専門家との共同作業によって効果的な授業の準備方法、シラバスや教材の作成方法を学び、これらの知識やスキルを受け持っている他の研修コースの準備作業等に活かしているとのことである。NAPA では以前よりも体系的かつ効果的に授業の準備が行えるようになったとのことである。

4-5 持続性

事業の持続性は比較的高いと評価した。

(1) 政策・制度面

事業実施期間中もベトナムでは政府・党幹部や公務員の能力強化に重点が置かれており、今後も引き続き、国の重要課題の取組みに向けて効果的な政策を立案・実施するために公務員と行政機関の機構改革を推進すると共に、将来のリーダー育成に重点が置かれると考えられる。HCMA の幹部は事業期間の終了までに研修運営管理テキストを組織の正式なテキストとして承認し、HCMA の講師で広く共有する予定であり、制度面の持続性も高いといえる。NAPA では MPP プログラムの質を継続的に確保するために制度的な仕組みを構築する必要がある。例えば、MPP プログラムを評価する役割を担う内部（あるいは外部）組織やグループを明確に特定することや、コース終了ごとに生徒による評価を行う「コース評価」の方法を NAPA 内で制度化して実施することなどである。

(2) 財政・組織面

HCMA では研修運営管理のテキストの共有や研修運営管理の知識・スキルの共有を行うにあたり、それほど多くの予算を必要としていないため、財政面の持続性は問題にならない見込みである。組織面では、HCMA は研修運営管理に関する新しい知識やスキルを継続的に研修運営管理テキストに取り入れて、テキストをよりよいものにするという意識を持つことが重要である。

NAPA の主な収入源は、授業料、NAPA 独自の事業（研究事業など）、内務省からの予算である。MPP プログラムは、現在学生からの授業料で運営されているが、今後 MPP プログラムを改善していくためには授業料以外の収入源を確保する必要性が発生する可能性があるため、財源については今後検討する余地がある。組織面では、MPP プログラムのいくつかの科目ではシラバスと教材の最終化に向けて内容をさらに改善していく必要があり、このために NAPA の幹部が継続的にリーダーシップを発揮し、シラバスと教材の改善に関して強いコミットメントを示す必要がある。日本が支援して MPP プログラムを策定したことは MPP プログラムの質を保証するひとつの重要な要素であるため、NAPA が本事業で能力強化された講

師を MPP プログラムの講師として正式に配置するが期待される。また公共政策は常に変化するトピックスであるため、幹部の指示の下、NAPA では新しいトピックスをカリキュラム、シラバス、教材に反映して MPP プログラムを更新すること常に意識しておくことが重要である。

(3) 技術面

HCMA と NAPA のカウンターパートは、事業の活動を通じて研修運営管理の知識・スキルと、MPP プログラムの策定に関する知識・スキルを習得してきた。カウンターパートは、習得した知識やスキルを非常に貴重かつ重要であると認識しており、習得した知識やスキルは今後も活用される見込みが高い。HCMA と NAPA ではそれぞれチームを組んで事業の活動を実施し、チーム内で知識やスキルを共有しており技術面の持続性は高いといえる。上述したように、HCMA では研修運営管理のシステムを継続的に強化することが重要であり、作成された研修運営管理テキストを継続的に改訂するだけでなく、研修プログラムの評価システムをさらに強化し技術的な能力向上を推進することも重要である。

4-6 結論

本事業を通じて、HCMA と NAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化されたといえる。研修政策モジュールの参加者は実施されたモジュールに対して高い満足度を示しており、研修運営管理テキストの作成を通じて HCMA のカウンターパートは研修運営管理の能力も向上した。NAPA の MPP プログラムの策定では、事業期間の前半は活動の進捗が芳しくなかったが、後半は活動が活発化し NAPA では MPP プログラムの策定能力を向上させることができた。したがって、事業期間の終了までに、プロジェクト目標は達成される見込みである。

事業の妥当性は、ベトナムと日本の両政府の方針に合致しているが、事業設計がやや適切性を欠いていたため比較的高いと評価した。事業は所期の目標を達成できるため有効性は高い。事業の効率性は、事業の活動の進捗に影響を及ぼした要因がいくつか特定されたが、事業期間の後半は活動の進捗が加速したため比較的高いと評価した。今日まで多くのポジティブなインパクトが発現しているため事業のインパクトは比較的高いと判断した。持続性は比較的高いと評価したが、NAPA の MPP プログラムの質の確保のための方策や、HCMA による研修運営管理のさらなる能力強化について、いくつか重要な要素が指摘されている。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

上記評価結果に基づき、事業期間内にプロジェクト目標が達成する見込みのため、予定通り事業を終了することを提言する。

5-1-1 HCMA への提言

(1) SLT によって構築された人的ネットワークを維持すること

SLT はベトナムと日本側の政府高官や関係者の人的ネットワークの形成に貢献してきた。この結果、情報や意見交換のための信頼できる環境が構築されたといえる。今後も、二国間のさらなる協力・協働を推進するために、情報の更新や戦略的な活用により人的ネットワークを強化していくことがおおいに期待される。

(2) SLT（政策研究モジュール）で提供された情報を有効活用すること

HCMA は SLT（政策研究モジュール）における日本人専門家や講師の講義録の編集を行っており、2016年3月までに出版する予定である。HCMA は設定された時期までに講義録の編集作業を終了し、内部承認を得られるように必要な措置を取ることが期待される。編纂された講義録は将来実施される SLT だけでなく、HCMA で実施される研修や研究にも役立つものである。したがって HCMA ではこの講義録の最大限の活用（対象者、内容、方法など）を検討する必要がある。

(3) HCMA の本部および地方校で研修運営管理コースを促進すること

研修運営管理テキストは、カントーとホーチミンキャンパスでの試行授業実施後に改訂され、承認される予定である。このテキストを HCMA 本部の他機関（Institutes）や地方校を通じて省政治学校と共有することは、HCMA 全体の研修事業の実施能力の向上に貢献するものである。

(4) 研修運営管理コースにおける計画－実施－評価のマネジメントを実践すること

ToT チームは、試行授業やテキストの改訂を通じてコースの内容を改善するプロセスを学んでいる。こうした経験は、研修運営管理テキストが承認された後も、研修運営管理コースを継続的に改善することに活用できる。研修コースの実施状況をモニタリングすることによってコース内容を定期的改訂することは、研修運営管理の研修をより強化することにつながる。

5-1-2 NAPA への提言

(1) シラバスと教材の最終化のためのスケジュールを明確化すること

10科目のシラバスと教材、特に「公共政策の経済」「公共政策の哲学」「シナリオプランニング」では、さらなる内容の改善のため現在も改訂作業中であり、NAPA の MPP プログラムで活用するために 2016年3月の完成を目指している。NAPA は科目ごとに改訂作業と最終化のプロセスとスケジュールを明確にし、作業が滞りなく進むようにすべきである。

(2) MPP カリキュラムの質を確保するための制度整備と方策を明確にすること

2016年3月にシラバスと教材が完成した後、NAPAが検討すべき最重要項目は、策定されたMPPプログラムの質を継続的に保証するための制度的な枠組みを構築することである。NAPAは2017年にMPPプログラム全体をレビューする計画であるため、これに向けてMPPプログラムの各科目をモニタリングし評価する機関（グループ）を設立し、明確な役割を与え、モニタリングと評価のための必要な措置を検討する必要がある。

(3) MPPプログラムの認知度を向上させるための方策を検討すること

新しく開校されたMPPプログラムでは、公務員だけでなく民間企業や学部の新卒生も対象としている。こうした幅広い関係者のプログラムへの理解と評判を促進することが、今後もMPPプログラムを発展させるための重要な要素のひとつである。したがって、NAPAはMPPプログラムの基本計画やカリキュラムをパンフレットとしてまとめるなど、MPPプログラムの認知度を高めるための明確な方策を検討する必要がある。

(4) MPPプログラムを継続的に改善すること

公共政策は、社会の変化と共に常に変化するものである。MPPプログラムの本来の目的は、このような社会の新しい課題に対応できる公共政策を立案し実施するための人材育成を行うことである。MPPプログラムを常に最新かつ一流のプログラムとして維持するために、NAPAは本事業で形成された地方や中央のネットワークを通じて、社会の動向を捉え、公共政策の課題を分析し、カリキュラムを改訂するための継続的な取り組みを行う必要がある。

5-2 教訓

(1) 政府幹部クラス向け協力の重要性

「4-4 インパクト」でも述べたとおり、SLT実施支援により将来のベトナムの公共政策の中核を担う人材の育成に貢献したことで、すでに様々な具体的な政策や施策の改善の取り組みが見られている他、日本とベトナム両国の関係強化にもつながっている。特に訪日研修の参加者とは、研修終了後も大使館やJICA事務所からも継続的に関係を維持することにより、日越の個別の交流・協力事業の促進効果も見られている。当該国との信頼関係をベースにこうした政府幹部クラスを対象にした協力を形成・実施することは、必ずしもどの国でもできることではないが、当該国の内政に深くかかわるガバナンス分野での協力効果の意味はもちろんのこと、日本と当該国との協力関係全般の推進にも大きく寄与するものである。

(2) 大学院プログラム形成のための日本側の支援体制

本事業では新規にMPPプログラムを作成すべく、基本計画からシラバス、10科目の教材に至るまでの包括的な協力を実施した。支援には高い専門性が求められるが、政策研究大学院大学のアレンジにより科目別の専門の指導教官が配置され、密接な指導・助言があつて初めて成果物となって現れた。今回の協力の経験により、こうしたカリキュラムから科目別の教材に至る協力には、科目別の専門性を有する人材を整備し、事業終了まで一貫した指導ができるよう体制整備することが不可欠であることが明確になった。

(3) 複数の組織強化に対するマネジメント

本事業では、開始当初は同一組織であった HCMA と NAPA が途中で分離したため、事業全体の意思決定からカウンターパート・ファンドの配分に至るまで不具合が生じ、事業の実施に負の影響を与えた。政府の組織改編を事前に十分予見することは容易ではないものの、実質的に複数組織の能力強化を目指す案件では、各組織の位置づけや意思決定メカニズムを把握すると同時に、不測の事態による組織改編の際には改めて事業関係者間で意思決定や事業・予算のマネジメントについて合意を形成することが重要である。

第6章 本事業が日越の人的ネットワーク形成に果たした意義

本終了時評価の現地調査中に実施されていた共産党大会において、党の政策決定を担う中枢機関である共産党中央執行委員会の委員が200名（留任100名、新規100名）選出された。新規100名のうち、訪日研修参加者（113名）から正規委員として25名、補欠委員として8名が選出された。これは新規選出の3分の1が訪日研修参加者で占められたことを意味し、今後の彼らの影響力はかなり大きなものとなることが想定される。

本事業は、第一義的にはプロジェクト目標である「HCMA および NAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みの強化」を目指すものであり、SLT においても政府幹部候補者の人材育成という観点から評価を実施した。しかし、在越日本大使館および JICA ベトナム事務所からのヒアリング調査により、本事業、特に SLT・訪日研修の参加者リストを執務室に掲載するなどして参照し、地方出張の際に協議相手として加え、時には具体的な協力事業の形成における信頼性の高い情報収集や実施時の政府側のコミットメントの取り付けに側面支援を得ていることが分かった。こうした効果は、本技術協力プロジェクトのデザインに基づく直接の成果には位置づけづらいが、日越の外交関係および対越の戦略的な経済協力の推進において非常に大きな効果を及ぼしている。特に、今なお実質的には共産党一党支配が続き、党幹部と政府幹部が重複し、両組織間の人事異動が頻繁なベトナムにおいては、必ずしも通常の資金協力や技術協力では関係構築が容易ではない党組織を含む幹部層に組織的にアプローチをして、3年間で100名を超える人的ネットワークを構築した意義は高く評価されるべきものである。

なお、JICA ベトナム事務所では SLT とは別に在越の日系関係機関（大使館や JETRO など）および日系企業の協力を得て、全国の公務員が局長級へ昇進するにあたり参加することが義務付けられている「上級政治理論研修」の参加者である中央省庁・地方省の公務員・職員を対象に、「Japan Class」と称して研修を実施している。こうした動きもベトナムの要人との更なるネットワーク構築や知見の共有促進に寄与するだけでなく、日系関係機関との具体的なマッチング効果も期待するものである。

一方で、こうした協力に対してかけたコストや労力にも注意が払われる必要がある。SLT の訪日研修は、毎回副大臣・局長級という高いレベルの参加者を20名前後受け入れ、参加者の関心に合わせて日本側の幹部公務員や政財界のリーダーとの意見交換の場を設定するといった、通常の研修にはない特別なプログラムとなっており、かなりのコストをかけてきた。こうした特別待遇による特別プログラムを実施するための制度や体制については、今回の実施を教訓にして今後同様の研修を実施する際に十分留意される必要がある。

また、訪日研修後の参加者との関係維持にも JICA ベトナム事務所を初めとする現場関係者の多くの時間と労力をかけている。100名を超える政府幹部候補者との関係を創出したものの、すべてにおいて同程度に関係維持をすることは至難の業であり、むしろベトナムでの JICA 事業の方向性に鑑みながら、適切な相手に対して戦略的な働きかけを行うことが重要である。

その意味で、事業終了後は今回の共産党大会、2016年5月の総選挙及びその後の国会を踏まえた新政権の人事に基づき人材リストを更新するとともに、在外事務所のみならず JICA 全体として組織的に人材ネットワークを活用する方策や体制を一層検討していくことが必要とされている。

グローバル化による市場経済化や民主化の流れの中で、これからのベトナムは国家と

して進むべき方向性が大きく進展・転換していく可能性を秘めている。こうした状況において、ベトナムの政治・社会・経済動向を把握し、今後の支援の方向性を検討するうえでも、本事業において形成された政策の中枢を担う人材とのネットワークの活用意義は大きい。

第7章 団長所感

(1) 国家指導者候補者研修（SLT）による人的ネットワークの活用

小職は2014年11月に実施された本事業の中間レビューに続き今回の終了時評価に参団しているが、中間レビューの時点でも、「SLTへの協力を通じて形成されている高度な政治的ネットワークをどう活用するか」を検討しており、ホアビン省副党書記訪問などを通じ、地道な能力開発の成果発現に時間のかかる通常の技術協力と異なり、近い将来ベトナムの政治的に重要な役割を果たす共産党幹部に直接的に協力を行うことにより短期間で政策への反映も可能となっているSLTへの日本の協力の意義を実感するとともに、その意義を在越日本大使館、JICAベトナム事務所と共有した。

今回の終了時評価調査においても、SLT協力の成果について日越の外交的意義の観点から日越の関係機関の見解を調査に盛り込むこととしていた。日程の関係から今回調査では小職の地方訪問はなかったが、HCMAタン学院長への表敬において、同学院長からSLTの協力により形成された日越のハイレベルの人的ネットワークの活用の重要性、具体的にはゲアン省の農業開発やカインホア省の漁業開発においてこの人的ネットワークの活用についての発言があり、HCMAに関する成果に対する提言においてもSLTの協力により形成された人的ネットワークの維持を含めた。セクター戦略時や具体的な案件形成・実施時におけるJICAとしての人的ネットワークの活用案については大使館と共有するとともに、大使館にも人的ネットワークの一層の活用を依頼した。

なお、今回の終了時評価の後半の1月20日からは第12回共産党大会が開催されており、今後のベトナムにおける改革の方向性は不明であるが、市場経済化による経済成長が進み人々の生活水準が豊かになってきており、また、衛星放送やインターネットの普及により海外の情報が相当量入手できる現在のベトナムにおいては、ASEAN経済統合、TPP参加や南シナ海情勢にも鑑み、法の支配の確立、民主化の進展の流れは変わらないものと思われる。党大会後のベトナムの政治状況において、SLTによる人的ネットワークをどのように戦略的に活用するかはJICAにとっても検討すべき課題と思料する。

(2) ベトナムにおける共産党幹部候補者及び公務員の人材育成の重要性

共産党一党制のもとで法の支配の確立、民主化の進展とともに市場経済化を進めているベトナムにおいては、共産党幹部候補者や公務員の能力向上は非常に重要であり、今回のHCMAタン学院長への表敬や内務省クオン副大臣への表敬においても、双方から人材育成の重要性が強調された。その意味で、HCMAのSLTや研修運営管理の改善、NAPAにおける公共政策大学院プログラム（MPP）策定を支援する本件事業の意義は大きいと思料する。一方、HCMAの研修運営管理コースにしてもNAPAのMPPプログラムにしても、コースの実施結果を適切に評価し、改善することにより質を確保することは重要であり、本終了時評価において、事業終了後の質の確保のための体制整備やPDCAサイクルマネジメントの実施を提言した。特にMPPについては、実際の公共政策の現場での事例に基づいたプログラムであるため、社会の変化に応じて公共政策のニーズも常に変化しており、実態に合わせてプログラムも適切に更新していくことが必要であり、NAPAのカウンターパートによるMPPの継続的な改善を期待する。

なお、今回の調査においてHCMA、NAPAの双方から、今後の人材育成に関する協力の要望

が表明されたが、HCMAについてはすでに正式に要請されている研修運営管理の専門家の採択手続きを進める予定である。一方、NAPAについては、MPPの実施状況を確認したうえで、フォローアップ協力等の必要性を検討していくことになると思われる。

付 属 資 料

1. 協議議事録 (M/M)、終了時評価報告書 (英文)
2. 評価グリッド (和)
3. 専門家派遣実績
4. 訪日研修参加者リスト (ToT、MPP プログラム)
5. 在外事業強化費支出実績

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE AUTHORITY CONCERNED OF
GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM
ON
PROJECT FOR STRENGTHENING CAPACITY OF HO CHI MINH NATIONAL
ACADEMY OF POLITICS AND ACADEMY OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN TRAINING OF PUBLIC LEADERS AND CIVIL SERVANTS

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Ryuichi TOMIZAWA, visited the Vietnam from 10 to 23 January, 2016 for the purpose of conducting a terminal evaluation on the Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants (hereafter referred to as "the Project").

During its stay, both the Team and authorities concerned of the Government of Vietnam (hereafter referred to as "both sides") had a series of discussions and exchanged views on the progress and achievement of the Project.

As a result of discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the Joint Terminal Evaluation Report on the Project, attached hereto.

高澤 隆一

Mr. Ryuichi Tomizawa
Leader
The Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Hanoi, January 22, 2016

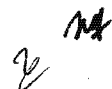
Assoc. Prof., Dr. Nguyen Tat Giap
Vice President
Ho Chi Minh National Academy of Politics
Vietnam

Dr. Le Nhu Thanh
Vice President
National Academy of Public Administration
Vietnam

THE JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT
ON
PROJECT FOR STRENGTHENING CAPACITY OF HO CHI MINH NATIONAL
ACADEMY OF POLITICS AND THE NATIONAL ACADEMY OF PUBLIC
ADMINISTRATION IN TRAINING OF PUBLIC LEADERS AND CIVIL SERVANTS

JANUARY 2016

THE JOINT TERMINAL EVALUATION TEAM



LIST OF ABBREVIATION AND ACRONYMS

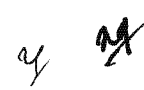
C/P	Counterpart
GoJ	Government of Japan
GoV	Government of Vietnam
GRIPS	National Graduate Institute for Policy Studies
HCMA	Ho Chi Minh National Academy of Politics
ICD	Department of International Cooperation (of HCMA or NAPA)
JCC	Joint Coordinating Committee
JFY	Japanese Fiscal Year
JICA	Japan International Cooperation Agency
M/M	Minutes of Meetings, Man/Month
MOET	Ministry of Education and Training
MOHA	Ministry of Home Affairs
MPP	Master of Public Policy
NAPA	National Academy of Public Administration
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussions
SLT	Strategic Leadership Training for Public Leaders
SOE	State-owned Enterprise
ToT	Training of trainers
USD	United States Dollar
VILEAP	Institute of Leadership and Public Policy of HCMA
VND	Vietnamese Dong

TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION	1
1-1. Background.....	1
1-2. Purposes of the Joint Terminal Evaluation	1
1-3. Schedule and Member of the Joint Terminal Evaluation Team	2
1-4. Outline of the Project.....	2
1-5. Methodology of the Terminal Evaluation	3
2. ACHIEVEMENTS OF THE PROJECT.....	4
2-1. Inputs	4
2-2. Achievements of Outputs.....	7
2-3. Achievement of the Project Purpose	10
2-4. Prospects of achieving Overall Goal	13
2-5. Implementation Process.....	15
3. EVALUATION BY FIVE CRITERIA	15
3-1. Relevance.....	15
3-2. Effectiveness.....	17
3-3. Efficiency.....	17
3-4. Impact	18
3-5. Sustainability	20
3-6. Conclusion	21
4. RECOMMENDATIONS	22
4-1. Recommendations for sustaining the achievement of project purpose and output in HCMA.....	22
4-2. Recommendations for sustaining the achievement of project purpose and output in NAPA	23

- Appendix -

1. Project Design Matrix (PDM) version 2 (as of November 2014)
2. Plan of Operation (PO)
3. Schedule of the Terminal Evaluation
4. List of Interviewees
5. List of Vietnamese Counterparts
6. List of JICA Experts
7. Training Conducted for SLT, ToT and MPP program
8. Evaluation Grid



1. INTRODUCTION

1-1. BACKGROUND

HCMA, as a unified specialized body under the Central Committee of the Communist Party and the Government with a mandate to manage training program for public leaders and civil servants of director level and higher in the whole country, plays an essential role in the capacity development for government officials. With total of 2,700 lecturers, HCMA supervises 63 provincial political schools targeting local government officers with total number of training participants from 14,000 to 15,000 each year.

After its merger with National Academy of Public Administration (hereinafter referred to as “NAPA”) in May 2007, HCMA was responsible for training of both politics and state administration and expected to be the leading training institution to implement education and training of both theories and practical skills.

While public leaders and civil servants faced difficulties upon policy making and implementation to deal with various issues that had arisen with the country’s transformation to market economy, many of the trainings provided by HCMA had traditionally been theoretical in nature, focusing on the exposition of policy theories and laws. It was difficult for trainees to apply the knowledge acquired in the trainings to the practice in their work.

To transform the nature of civil service training and improve HCMA’s training programs, the Government of Vietnam (hereinafter referred to as “GoV”) and the Party issued the Prime Minister Decision 1677 on the “Program for Renovation of Training Program for Leaders and Managers” in September 2010. In implementing the Decision, GoV requested the Government of Japan (hereinafter referred to as “GoJ”) a technical cooperation project, now called as the “Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants”. The Project started in May 2013 for three years.

In January 2016, before the end of the cooperation period, the Project is required to undergo the Joint Terminal Evaluation in accordance with the article IV of the Record of Discussions signed for the Project in March 2013.

1-2. PURPOSES OF THE JOINT TERMINAL EVALUATION

The main purposes of the Joint Terminal Evaluation on the Project are:

- (1) to verify the achievements of the Project referring to actual inputs, achievement of outputs and the project purpose based on PDM and PO, and to evaluate the Project based on the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability);
- (2) to judge whether the Project can be completed as planned by verifying the achievement level of the project purpose;
- (3) to make recommendations for the actions to be taken in the remaining cooperation period and in the future; and,
- (4) to issue the Minutes of Meetings by summarizing the points agreed among the project

stakeholders of both Japanese and Vietnamese sides.

1-3. SCHEDULE AND MEMBER OF THE JOINT TERMINAL EVALUATION TEAM

(1) Schedule (refer to Appendix 3)

A series of meetings and discussions were held from 11 to 22 January 2016 among Vietnamese governmental authorities and organisations relevant to the execution of the Project, JICA experts, and the Joint Terminal Evaluation Team.

(2) Member of the Joint Terminal Evaluation Team

The member of the Joint Terminal Evaluation team is as follows.

<Vietnamese Side>

Name	Position	Organisation
Dr. Hoang Van Nghia	Acting General Director, International Cooperation Department	HCMA
Ms. Pham Thi Quynh Hoa	Director, International Cooperation Department	NAPA

<Japanese Side>

Name	Position in the Team	Title
Mr. Ryuichi TOMIZAWA	Team Leader	Deputy Director General and Group Director for Governance, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Mr. Yoichiro KIMATA	Evaluation Planning	Acting Director, Public Policy and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Ayako NAMURA	Evaluation Analysis	Consultant, Tekizaitekisho LLC

1-4. OUTLINE OF THE PROJECT

The outline of the project described in the PDM₂ (agreed in November 2014) is as follows (refer to Appendix 1).

(1) Project Title

Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants

(2) Cooperation Period

May 2013 to May 2016 (for three years)

(3) Key Vietnamese Counterpart Organisations

- 1) Ho Chi Minh National Academy of Politics (HCMA)

2) National Academy of Public Administration (NAPA)

(4) Project components

1) Overall Goal

Capacity of public leaders and civil servants is enhanced after participating in Capacity Development Programs conducted by HCMA and NAPA.

2) Project Purpose

Framework to promote capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA is enhanced.

3) Outputs

Output 1: Capacity of HCMA to implement and manage Training Program for Potential National Leaders is strengthened.

Output 2: Capacity of NAPA to formulate Master of Public Policy Program is strengthened.

1-5. METHODOLOGY OF THE TERMINAL EVALUATION

The status of the project progress was reviewed based on the Project Design Matrix, which is a summary table describing the outline of the Project. The Terminal Evaluation examined the following points referring to the PDM₂ signed in November 2014 (refer to Appendix 1).

(1) Verification of project performance

The degree of project achievements, such as Inputs, Outputs, and Project Purpose, was assessed with reference to Objectively Verifiable Indicators stated in the PDM. To carry this out, various methods were applied including document review, questionnaire survey, interviews, site survey and discussions with counterpart personnel, JICA experts, and relevant stakeholders.

(2) Examination of project implementation process

The process of the project implementation was examined from the viewpoints of project management.

(3) Evaluation by five evaluation criteria

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

Five Evaluation Criteria

Relevance:	Degree of compatibility between the development assistance and priority of policy of the target group, the recipient, and the donor.
Effectiveness:	A measure of the extent to which an aid activity attains its objectives.
Efficiency:	Efficiency measures the outputs -- qualitative and quantitative -- in relation to the inputs. It is an economic term which is used to assess the extent to which aid uses the least costly resources possible in order to achieve the desired results. This generally requires comparing alternative approaches to achieving the same outputs, to see whether the most efficient process has been adopted.
Impact:	A criterion for considering for future possibility of the achievement of

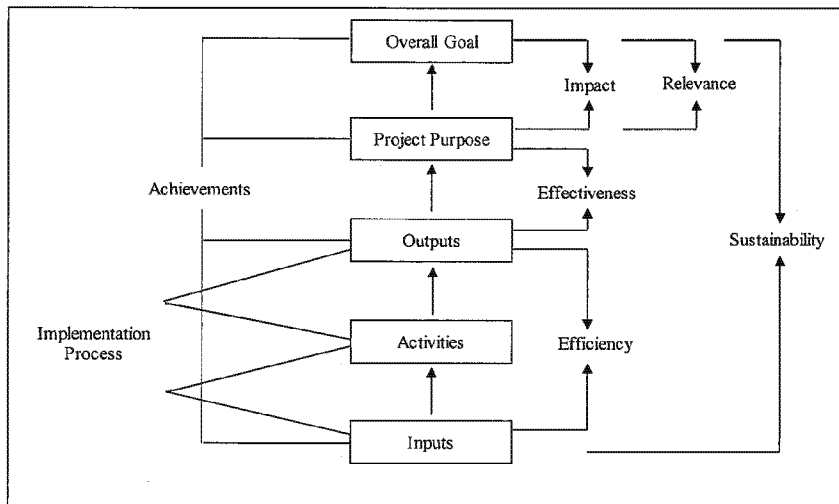
Overall Goal, and effects of the project with an eye on the longer term effects including direct or indirect, positive or negative, intended or unintended.

Sustainability: Sustainability is concerned with measuring whether the benefits of an activity are likely to continue after donor funding has been withdrawn. Projects need to be environmentally as well as financially sustainable.

Sources: JICA Guideline for Project Evaluation 2004, and New JICA Guidelines for Project Evaluation First Edition, June 2010.

The relationship between the five evaluation criteria and PDM is described in the following figure.

Figure1 -1: Relationship between the Five Evaluation Criteria and PDM



Source: "Practical Methods for Project Evaluation," March 2004

(4) Recommendations

The Joint Terminal Evaluation Team made the recommendations based on the results of the evaluation.

2. ACHIEVEMENTS OF THE PROJECT

2-1. INPUTS

(1) Allocation of inputs by the Vietnamese side

1) Assignment of counterpart personnel (Appendix 5)

Project Director: President of HCMA
Project Vice Director: Vice President of HCMA
President of NAPA

Other counterpart personnel: Major counterparts were assigned from the following Institutes/Departments of HCMA and NAPA.

HCMA:	
	International Cooperation Department
	Institute of Leadership Science and Public Policy (ViLEAP)
	Institute for Training Leaders and Managers
	Department of Training Management
NAPA:	
	International Cooperation Department
	Faculty of Basic Theory
	Faculty of State and Law
	Faculty of Economic State Management
	Faculty of Public Finance Management
	Faculty of Public Administration Science
	Faculty of Social Affairs Management
	Faculty of Organisation and Personnel Management

The details of counterpart personnel are referred to Appendix 5.

2) Office space for JICA experts

- Seminar rooms are provided both by HCMA and NAPA in their buildings.
- HCMA and NAPA also provided the office spaces for JICA experts with furniture and utilities borne by the Vietnamese side.

3) Local operational costs

The GoV provided 3 billion VND in 2014, 2015, and 2016 as for the counterpart funds for the project activities (approximately equivalent to 16.2 million Japanese yen¹).

Table 2-1: Local Operational Costs borne by Vietnamese Side

(Unit: VND)					
Fiscal year	2013	2014	2015	2016*	Total
Total	-	1,000,000,000	1,000,000,000	1,000,000,000	3,000,000,000

Source: The information was provided by ICD of HCMA.

*: This figure is a plan for 2016.

(2) Allocation of inputs by the Japanese side

1) JICA experts (Appendix 6)

JICA assigned 57 experts in total, accounting for 73.4 Man/Months (M/M). It comprises 2 long-term experts (59.0 M/M) and 55 short-term experts (14.4 M/M). The long-term experts were primarily responsible for overall management of the Project, administrative work and coordination with relevant Vietnamese organisations/personnel and Japanese related agencies, arrangement of workshops and JCC. The responsibilities of the short-term experts cover wide-ranging areas as shown in the table below.

¹ Exchange rate was 1 yen = 0.0054 VND according to the JICA exchange rate as of December 2015.

Table 2-2: The Assignment of JICA Experts until May 2016*

Expertise	Number of experts	Times assigned	Total days	Total M/M
Long-term Experts				
Chief Advisor	1	1	729	24.0
Project Coordinator/Training Planning	1	1	1,064	35.0
Sub total for long-term experts	2	2	1,793	59.0
Short-term Experts				
<i><For HCMA></i>				
Civil Servant System	4	12	68	2.3
Water Resource Management	2	2	11	0.4
Training Methodology	6	12	73	2.4
Industrial Policy	2	2	9	0.3
Transportation Infrastructure Policy	2	2	8	0.3
Tax Policy	2	2	10	0.3
Environmental Policy	2	2	10	0.3
SOE Reform	3	3	14	0.5
Training Management	3	6	54	1.80
<i><For NAPA></i>				
MPP Course development	3	4	16	0.5
General Coordination	1	3	16	0.5
Public Policy Process Management	1	3	15	0.5
Public Policy and Economics	2	2	8	0.3
Public Policy and Evaluation	1	1	4	0.1
Public Policy Formulation	1	2	12	0.4
Politics in Public Policy	1	2	12	0.4
Teaching Methodology	1	1	6	0.2
Cost-benefit Analysis	1	2	7	0.2
Law in Public Policy	1	1	3	0.1
Scenario Planning	1	2	7	0.2
Special Lecture	6	7	30	1.0
Discussion on Interim Report	3	3	9	0.3
Assistance in Baseline Survey	6	6	32	1.1
Sub total for short-term experts	55	82	434	14.4

Source: Information provided by the project office

*: This includes the plan of assignment after February until May 2016.

2) Training in Japan

A total of 187 Vietnamese counterparts and stakeholders participated in the training program in Japan,

amounting of 67.6 M/M. Among these, 131 were the participants of the Policy Research Modules of Japan. 12 participants attended in training on “Training Management” and 44 attended training for formulation of MPP program. The detailed list of participants is shown in Appendix 7.

Table 2-3: Training in Japan

Topics for Training in Japan	Number of participants	M/M
SLT (Policy Research Modules of Japan)	131	47.3
Training on Training Management	12	4.4
Training and Workshop for the formulation of MPP Program	44	15.9
Total	187	67.6

3) Project operation cost

The project operation cost borne by Japanese side was shown in the table below. The total amount of 462,490 was allocated from the beginning of cooperation period to 31 December 2015.

Table 2-4: Project Operation Cost Borne by Japanese Side

(Unit: USD)

JFY 2013*	JFY 2014	JFY 2015**	Total Amount
145,764.1	199,650	117,075	462,490

Source: Information provided by the project office

*: Japanese Fiscal Year (JFY) basis starting from April to March in the year. The expense for JFY 2013 covers from June 2013 to March 2014.

** The expense for JFY 2015 covers from April to December 2015.

2-2. ACHIEVEMENTS OF OUTPUTS

The achievement levels of each Output from the commencement of the cooperation to date are explained as follows.

(1) Output 1

Narrative Summary	Capacity of HCMA to implement and manage Training Program for Potential National Leaders is strengthened.
Objectively Verifiable Indicators	<p>1.1 Teaching plans of training programs on Policy Research Module² is formulated and approved by concerned authorities.</p> <p>1.2 Teaching materials for training programs on Policy Research Module is formulated/revised and approved by concerned authorities.</p> <p>1.3 Number of participants in Policy Research Module reach 500.</p> <p>1.4 Textbooks on training management are created through compiling and revising the teaching materials from the Project’s training management courses.</p>

² “Policy Research Modules of Japan” refers to the courses delivered by JICA experts as part of the Strategic Leadership Training (SLT, (“Lop Nguon” in Vietnamese)) organized by HCMA under the direction of GoV.

<I-1. Teaching plans of training programs on Policy Research Module is formulated and approved by concerned authorities.>

In total, the six Policy Research Modules of Japan were carried out, covering the seven topics of “Civil Servant System”, “Water Resources Management”, “Industrial Policy”, “Transportation Infrastructure Policy”, “Tax Policy”, “Environmental Policy” and “SOE Reform”. JICA experts formulated the teaching plans³ on the six Policy Research Modules of Japan, incorporating the inputs and the opinions of HCMA. HCMA’s top management approved the contents of all six modules before each module was commenced.

<I-2. Teaching materials for training programs on Policy Research Module is formulated/ revised and approved by concerned authorities. >

The teaching materials for training programs on the six Policy Research Modules were mainly formulated by JICA experts who delivered the courses with the feedbacks from HCMA lecturers. All teaching materials were approved by HCMA before the lectures were delivered.

In response to the recommendation made in November 2014 by the Mid-term Review Team, HCMA has been working on compiling a collection of lecture notes of the six modules aiming to utilise the relevant reference information among lecturers at HCMA. Currently, the collection of lecture notes is in the process of re-editing within HCMA and will be published by March 2016 for further utilization.

<I-3. Number of participants in Policy Research Module reach 500. >

A total of 511 political leaders/civil servants participated in the six Policy Research Modules of Japan, which exceeded the target of 500 participants. 113 participants out of 511 attended the training programs in Japan. The detailed number of participants attended each Policy Research Module is shown as below.

Table: 2-5: The Number of Participants in Policy Research Modules

	Topics	Conducted in Vietnam		Conducted in Japan	
		Month/Year conducted	Number of Participants	Mont/Year conducted	Number of participants
SLT 1	<ul style="list-style-type: none"> • Civil Servant System • Water Resources Management 	May 2013	67	August - September 2013	19
SLT 2	<ul style="list-style-type: none"> • Civil Servant System • Industrial Policy 	September 2013	77	February - March 2014	18
SLT 3	<ul style="list-style-type: none"> • Civil Servant System • Transportation Infrastructure Policy 	March 2014	90	July 2014	20
SLT 4	<ul style="list-style-type: none"> • Civil Servant System • Tax Policy 	Jun 2014	90	December 2014	19
SLT 5	<ul style="list-style-type: none"> • Civil Servant System • Environmental Policy 	November 2014	92	April 2015	19
SLT 6	<ul style="list-style-type: none"> • Civil Servant System • SOE Reform 	May 2015	95	November - December 2015	18

³ “Teaching plan” refers to a plan in which the format of respective six Policy Research Modules is described.

	Topics	Conducted in Vietnam		Conducted in Japan	
		Month/Year conducted	Number of Participants	Mont/Year conducted	Number of participants
The total number of participants			511		113*

Sources: The information provided by the project office.

*: The total number of participants in training program in Japan presented here does not include the supporting staff who also participated. This is why the number participants reported in "2-1. Inputs" was difference.

<1-4. Textbooks on training management are created through compiling and revising the teaching materials from the Project's training management courses. >

The textbook on training management is almost finalised at this moment. It was already utilised in the trial training management courses delivered by the ToT team members of HCMA at the Academy of Politics Region I (Hanoi Campus) and Academy of Journalism and Communication in October 2015 and Region III (Da Nang Campus) in November 2015. The Project has a plan to carry out more trial classes in Region II (Ho Chi Minh City) and Region IV (Can Tho City) in March 2016. Incorporating the results and feedbacks from these trial classes, the textbook will be finalised by March 2016.

<Overall assessment of Output 1>

All of the targets set up for Output 1 will be fulfilled by the end of the cooperation period and it can be concluded that HCMA has enhanced the capacity of implementing and managing training programs for future national leaders through the project activities. Through the implementation of Policy Research Modules of Japan as well as other modules supported by other foreign supporters, HCMA learned about how to design and implement effective training programs, combining lectures, group discussions and presentation, and incorporating active learning methods in the programs. The textbook on training management will be finalised by March 2016 and the ToT team members of HCMA will equip capacity to disseminate their enhanced knowledge and skills of training management to the Member Academies or the Political Schools at provinces.

(2) Output 2

Narrative Summary	Capacity of NAPA to formulate Master of Public Policy Program is strengthened.
Objectively Verifiable Indicators	<p>2.1 Basic plan of MPP program is approved by related organisations.</p> <p>2.2 A curriculum for the MPP program is finalised, with the quality agreed among project stakeholders.</p> <p>2.3 Syllabuses and materials for more than 9 model subjects are newly formulated.</p>

<2-1. Basic plan of MPP program is approved by related organisations.>

The gist of basic plan of MPP program was formulated in August 2013, discussing the basic concept of MPP Program. At the time of the terminal evaluation, the basic plan is almost finalised, describing the outlines, subjects to be taught and credits to be granted, and in process of final approval from the top management of NAPA.

<2-2. A curriculum for the MPP program is finalised, with the quality agreed among project stakeholders.>

A curriculum of the MPP program is compiled with the basic plan of MPP program and MOET approved the MPP program of NAPA in June 2014. Also, the Vice Minister of Home Affairs issued the Decision on MPP Program⁴ in September 2015, which identifies the compulsory and optional subjects, and the academic credits to be given for each subject. Since the ten model subjects have been supported by Japanese professors of authorities on the respective subjects, NAPA can have good start of delivering the specialized subjects of MPP Program with quality ensured.

<2-3. Syllabuses and materials for more than 9 model subjects are newly formulated.>

Based on the discussion between NAPA and JICA experts, the Project decided to support for 10 model subjects⁵, splitting the subject of “Stakeholder Analysis” from “Policy Process Management”. In order to ensure the quality of syllabuses and materials for model subjects, the survey on the comparative analysis of public policy process in Vietnam and Japan had been conducted in 2014. The syllabuses and the teaching materials have been prepared utilizing the results of this survey. At this moment, the syllabuses for all subjects are almost finalised. The teaching materials for the seven subjects are almost finalised. On two subjects of “Economy in Public Policy” and “Philosophy in Public Policy”, NAPA will discuss more integration of the contents supported by the Project into “Economics in Public Sector” and “Philosophy” which are subjects set under MPP program, and the contents of “Scenario Planning” will be improved incorporating more information of case studies by March 2016. NAPA currently has an intention to publicize the formulated syllabuses and teaching materials by April 2016.

<Overall assessment of Output 2>

Through the project activities, NAPA has enhanced their capacity of formulating the MPP program as expected. Especially in the process of formulating the syllabuses and the teaching materials, the NAPA counterpart personnel had a lot of discussion on the contents of responsible subjects. Through this, they have deepened the knowledge level on the subjects and significantly enhanced their skills of preparing syllabuses and teaching materials.

2-3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT PURPOSE

Narrative Summary	Framework to promote capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA is enhanced.
Objectively Verifiable Indicators	<ol style="list-style-type: none"> 1) Satisfaction ratings for the Policy Research Module reach average more than 85%. 2) Satisfaction ratings for the training management courses, delivered using the draft textbooks compiled by the HCMA lecturers, reach average more than 85 %. 3) Syllabuses and materials for nine subjects prepared with the assistance from the Project are utilised for NAPA’s MPP program.

⁴ Decision No. 3652 /QD-HCQG by the Ministry of Home Affairs dated on 17 September 2015.

⁵ The ten subjects are: 1) Public Policy Formulation, 2) Public Policy and Politics, 3) Public Policy Process Management, 4) Stakeholder Analysis, 5) Economics in Public Policy, 6) Public Policy and Law, 7) Philosophy in Public Policy, 8) Scenario Planning, 9) Public Policy Evaluation, and 10) Cost-benefit Analysis.

<1) Satisfaction ratings for the Policy Research Module reach average more than 85%.>

The Joint Terminal Evaluation Team referred to three sources to verify the satisfaction ratings for the Policy Research Modules of Japan. The sources utilised here are as follows:

- i) The results of the questionnaire distributed to ex-participants of Training Program in Japan under SLT. This survey was carried out in January 2016 by the Joint Terminal Evaluation Team with support from HCMA and JICA experts. (refer to Table: 2-6)
- ii) The results of the participants' evaluation on Policy Research Modules of Japan conducted at the end of each module. This was conducted by HCMA. (refer to Table: 2-7)
- iii) The results of the participants' evaluation for the training in Japan conducted at the end of the program by JICA. (refer to Table: 2-7)

<The results of the questionnaire survey distributed to participants of SLT in January 2016>

The Joint Terminal Evaluation Team distributed to the questionnaire to the ex-participants of Policy Research Modules of Japan in cooperation with the JICA experts and HCMA. The number of respondents were 58⁶ out of 113 distributed (the response rate: 51.3%). It showed that all respondents (100.0%) were satisfied with the Policy Research Modules of Japan, among which, 55.2% of the respondents were very satisfied with the modules. When looking at the result of training program in Japan, all respondents also expressed very high satisfaction level with the training program in Japan (100.0%), among which, 60.3% of the respondents answered "very satisfied." In sum, the Policy Research Modules of Japan supported by the Project brought great satisfaction to these respondents.

Table 2-6: The Overall Assessment of Policy Research Modules of Japan by Ex-participants

	Overall satisfaction of Policy Research Modules of Japan		Satisfaction of training program in Japan	
Very satisfied	32	55.2%	35	60.3%
Satisfied to some extent	26	44.8%	23	39.7%
Total	58	100.0%	58	100.0%

Sources: The questionnaire survey conducted by the Joint Terminal Evaluation Team in January 2016.

<The results of the participants' evaluation for each Module and the training program in Japan conducted at the end of the module and the program.>

This part refers to the second and the third sources above-mentioned, summarizing the results of participants' evaluation conducted at the end of each module and the training program in Japan. The participants' overall assessment on the modules carried out in Vietnam ranges from 79.7% to 96.7%, and 88.3% on average, indicating the high satisfaction level of Policy Research Modules of Japan. The satisfaction level of the training in Japan was between 90% and 100%, which explains that training program in Japan satisfied most of the participants.

⁶ The reason that the number of respondents was not high was because the questionnaire survey was carried out during the time when all of them were very busy in preparation for the 12th National Party Congress to be held from January 21 to 28, 2016.

Table 2-7: The Overall Assessment of Policy Research Modules of Japan by Participants

	Training conducted in Vietnam			Training conducted in Japan		
	Satisfaction rating ⁷	Number of questionnaire collected	Number of participants	Satisfaction rating	Number of questionnaire collected	Number of participants
SLT 1	82.0%	-	67	91.7%	24	24
SLT 2	86.0%	-	77	100.0%	23	23
SLT 3	79.7%	84	90	100.0%	22	22
SLT 4	96.0%	83	90	100.0%	21	21
SLT 5	96.7%	87	92	100.0%	21	21
SLT 6	89.5%	67	95	96.7%*	20	20
Average	88.3%**	-	-	97.7%	-	-

Sources: The data of training conducted in Vietnam was provided by the Project Office and the data of training program in Japan was provided by JICA HQs.

Note*: The participants' questionnaire for the course evaluation did not include the question for overall satisfaction about the courses; therefore this figure was aggregated from the answers of "appropriateness of course duration", "satisfaction level of lecturers", and "satisfaction level of teaching materials".

Note**: Since the original data was not available anymore, this average was calculated by summing up the figures of each SLT and divided by 6.

<2) Satisfaction ratings for the training management courses, delivered using the draft textbooks compiled by the HCMA lecturers, reach average more than 85 %.>

The ToT team members of HCMA delivered the training management courses at the Academy of Politics Region I (Hanoi Campus) in October 2015 and Region III (Da Nang Campus) in November 2015, using the draft textbook of training management. The participants' evaluation was carried out at the end of the courses and the results showed that overall satisfaction rating for the courses at these two campuses was 85.9% on average. Looking at the participants' satisfaction level at each campus, the participants at the Da Nang Campus were satisfied with the course to great extent, showing that 93.7% of the participants expressed their satisfaction. At the Hanoi Campus, around 80% of the participants was satisfied with the training management course. Some participants at Hanoi Campus already have sufficient experiences and acquired knowledge/skills of training management by themselves and this may influence the satisfaction level at Hanoi Campus, relatively lower than that of the Da Nang Campus.

Table 2-8: Overall Assessment on Training Management Course

Place where training management course conducted	Satisfaction rating ⁸	Number of participants
Hanoi Campus	79.3%	25
Da Nang Campus	93.7%	21
Average	85.9%	46

Sources: The data provided by the project office.

⁷ The percentage of satisfaction level was calculated by aggregating the number of respondents who answered "Excellent" and "Good" on the five points scale.

⁸ The percentage of satisfaction level was calculated by aggregating the number of respondents who answered "Very Satisfied" and "Satisfied" on the five points scale in the questions of "needs", "usefulness", "knowledge provided", "time allocation", "training materials", and "course atmosphere".

<3) Syllabuses and materials for nine subjects prepared with the assistance from the Project are utilised for NAPA's MPP program.>

NAPA held the entrance ceremony of MPP program on 10 December 2015 and the classes on the liberal arts already started in December 2015. While the classes of the ten subjects supported by the Project have not been officially started yet, the syllabuses and the teaching materials on “Public Policy Formulation”, “Public Policy and Politics”, and “Cost-benefit Analysis” were utilised in the trial lectures conducted in December 2015. Based on the results of these trial lectures, NAPA counterparts have been further elaborating the syllabuses and the materials on these subjects. Then, NAPA will implement the classes of MPP program utilising the finalised syllabuses and materials.

<Overall assessment of the Project Purpose>

In sum, the Project Purpose is likely to be achieved by the end of the project term, meaning that the framework to promote capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA is enhanced through the project activities. The JICA's support for SLT was highly appreciated and assessed by the participants as the most effective trainings among those supported by other foreign countries or donors, in terms of the contents and the methods of organizing lectures, lecturers' expertise and knowledge and well-prepared teaching materials⁹. Enjoying the great success of SLT conducted from 2013 to 2015, HCMA now has sufficient capacity of planning, implementing and evaluating the training courses for high-ranking officials of Vietnam and the enhanced capacity of training course management. NAPA is now ready to provide Vietnamese civil servants with MPP program which substantially reflects the Vietnamese context.

2-4. PROSPECTS OF ACHIEVING OVERALL GOAL

Narrative Summary	Capacity of public leaders and civil servants is enhanced after participating in Capacity Development Programs conducted by HCMA and NAPA.
Objectively Verifiable Indicators	<ol style="list-style-type: none"> 1. More than 75% participants of the Policy Research Modules respond in follow-up survey that they have applied what they have learnt through Policy Research Module program. 2. Satisfaction ratings for NAPA's Master of Public Policy (MPP) program by the participants of the program will reach more than 75%.

< 1. More than 75% participants of the Policy Research Modules respond in follow-up survey that they have applied what they have learnt through Policy Research Module program.>

The Joint Terminal Evaluation Team referred to two sources to examine the possibility that the participants would apply what they have learnt for their work. The sources utilised here are as follows:

- i) The results of the participants' evaluation for the training in Japan conducted at the end of the program by JICA.
- ii) The results of the questionnaire distributed to ex-participants of Training Program in Japan under SLT. The Joint Terminal Evaluation Team carried out this survey in January 2016 with support from HCMA and JICA experts.

<i) The results of the participants' evaluation for the training program in Japan conducted at the end of the program.>

⁹ According to the report prepared by HCMA on the activities of SLT supported by foreign countries.

The evaluation on training program in Japan also asked a question to the participants, whether the information and knowledge obtained through the training program was useful for their work in Vietnam. The results showed that 97.7% of the participants expressed that what they acquired through the training program in Japan was very useful for their work.

Table 2-9: The Response of Participants in Training Program in Japan: Whether You Will Be Able to Utilise What You Learned for Work

	Prospects to utilise what learnt for work (%)	Number of respondents
SLT 1	91.7%	24
SLT 2	100.0%	23
SLT 3	95.5%	22
SLT 4	100.0%	21
SLT 5	100.0%	21
SLT 6	100.0%	20
Total	97.7%	131*

Sources: The data of Training in Japan was provided by JICA HQs.

* The figures include the answers of the supporting staff participated in training in Japan under SLT.

<The results of the questionnaire survey distributed to participants of SLT in January 2016>

The questionnaire distributed to the ex-participants of the Policy Research Modules of Japan asked whether what they learned were utilised for their work in Vietnam. Among 58 respondents, 11 persons (19.0%) have already utilised it to great extent and 42 (72.4%) have utilised it to some extent. In sum, over 90% of the respondents have utilised what they learned from the modules of Japan for their work in some way. This implies that the Policy Research Modules of Japan brought great benefits to the future leaders of Vietnam.

Table 2-10: Whether the Ex-participants Already Utilised What They Learned for Their Work

	Utilization of what they learned (%)	Number of respondents
Already utilised it to great extent	19.0%	11
Utilised it to some extent	72.4%	42
Will utilise it in the future	6.9%	4
Tried but could not utilise it	1.7%	1 ¹⁰
Total	100.0%	58

Sources: The questionnaire survey conducted by the Joint Terminal Evaluation Team in January 2016.

< 2. Satisfaction ratings for NAPA's Master of Public Policy program by the participants of the program will reach more than 75%.>

Since the MPP program of NAPA was just started, it is not possible to measure the satisfaction ratings

¹⁰ The reason that the respondent could not utilise what he learnt was that he could not understand the contents of training due to short period, according to his answer of the questionnaire.



on the participants of the program. The responses¹¹ from the participants¹² in the trial lectures were good and the NAPA counterparts significantly enhanced their skills of preparation of the classes and acquired the deeper knowledge on the responsible subjects. It is expected that satisfaction level of the students of NAPA's MPP program may be good, since NAPA's counterparts can deliver lectures utilizing the knowledge and skills acquired through the project activities, It is expected that NAPA will carry out the students' evaluation on the classes of MPP program to measure the satisfaction level of students as one of tools to assure the quality of the program.

2-5. IMPLEMENTATION PROCESS

The status of the project progress has been monitored by the close communications through face-to-face meetings or emails between JICA experts and the respective counterpart personnel. Whenever the Project needed to discuss issues that arose during project implementation, the JICA experts and the counterpart organisations met and discussed together to advance the project activities and confirmed the output level of the Project. The Joint Coordinating Committee (JCC) was held in May 2014, where the Project shared the progress of the first half of cooperation period and action plan for the latter half among the relevant authorities. These occasions helped them share and exchange opinions on the results and the future activities.

Ownership and motivation of HCMA was very high with the strong commitment of the top management of HCMA toward the project activities. Also, this was because that HCMA's lecturers deeply understood the importance of SLT and improving the capacity of training management. NAPA's top management showed strong leadership and high commitment to project activities although there were difficulties in changes. Many counterparts of HCMA and NAPA were impressed by the working attitudes and high committeemen of JICA experts/Japanese professors. This has also promoted the counterparts' commitment and motivation higher during the project implementation.

The of separation of NAPA from HCMA to MOHA and the changes of the top management of NAPA slowed down the progress of project activities in the first half of the cooperation period. This caused the discussion on the activities related to MPP program to stagnate for approximately a half year in the middle of the project term. On the other hand, the project activities have been activated since the beginning of 2015 with the great efforts of NAPA counterparts. Especially the activities were accelerated after the training program conducted in August 2015 where the very intensive discussion between NAPA and JICA experts (GRIPS expert team) was held about the activities on MPP program.

3. EVALUATION BY FIVE CRITERIA¹³

3-1. RELEVANCE

The relevance of the Project is assessed as relatively high.

Consistency with the policies of Government of Vietnam

¹¹ According to the self-observation of the lecturers who delivered the trial lectures.

¹² The participants of the trial lectures were other lecturers of NAPA and the undergraduate students of NAPA.

¹³ Judged on a scale from "High," "Relatively High," "Moderate (there were some issues)," "Relatively Low," to "Low".

The GoV addressed the importance of developing the adequate qualities, capabilities and qualification of cadres, civil servants and public employees to meet the requirements of serving the people and national development. This was clearly stated in *the Resolution No. 30c/NQ-CP of 8 November 2011, on promulgating the Master Program on State Administration Reform in the 2011-2020 period*. In addition, the GoV presented the policy emphasizing the training and refresher training of civil servants in *the Decree No. 18/2010 ND-CP of 5 March, 2010*, aiming to equip civil servants with knowledge, skills, and methods of performing tasks and public duties, and to contribute building a group of professional civil servants fully capable of building an advanced and modern public administration. Therefore, the project components are aligned with the policies of GoV.

Consistency with the policies of Government of Japan

The project components are also in accordance with the Policies of Japan's development assistance strategies. The Country Assistance Policy for the Socialist Republic of Vietnam includes "Good Governance" in the three prioritized areas¹⁴, and emphasizes to support for strengthening administration, recognizing the needs to improve the capacity for policy formulation and implementation.

Needs of Vietnamese stakeholders

There was a growing demand for public leaders to respond the rapid socio-economic changes in Vietnam by formulating and executing appropriate public policies as Vietnam further enjoyed the high economic growth. Therefore, the public leaders had strong needs to receive highly qualified and advanced training programs which could contribute to their good performance as policy makers and executors. Since the Project has assisted in delivering good quality of leaders' training program at HCMA and in developing a master program of public policy at NAPA, the project components met the needs of Vietnamese stakeholders.

The Project is in line with the needs and expectation of target counterparts in Vietnam. HCMA and NAPA¹⁵ were acknowledged as the major training institutes to develop refresher training materials for high-ranking officials and equivalent ranks in *the Decree No. 18/2010 ND-CP of March 05, 2010*. In this context, HCMA had strong needs to develop effective training programs for high-ranking officials to meet the expectation of GoV as stipulated by *the Decree No. 48/2014/ND-CP of 19 May 2014 on Regulating functions, tasks, authorities and organisational structure of the Ho Chi Minh National Academy of Politics*. Since 2010, NAPA had an intention to launch a master program of public policy to satisfy the needs and match the background of Vietnamese civil servants. The Project aimed to develop MPP program meeting the Vietnamese context along with the NAPA's opinions. In sum, the Project has met the needs of Vietnamese target groups.

Appropriateness of project design and approaches

As pointed out by the Mid-term Review Team in November 2014, the overall design of the Project including the implementing structure of the Project was deemed appropriate at the planning stage;

¹⁴ These three pillars are: (1) Promotion of Economic Growth and Strengthening International Competitiveness, (2) Response to Fragility (Response to the Negative Impacts Brought by Economic Development), and (3) Good Governance.

¹⁵ As of 2010, the name of organisation acknowledged was "Ho Chi Minh National Academy of Politics and Public Administration", since the document was issued before NAPA's organisational transition.

however there was an opinion that the different design might have been applied. The components of Output 1 and 2 were quite independent from each other, especially after NAPA's separation from HCMA, and this brought complication of decision-making process in the Project. In addition, after the project activities started, it turned out that more manpower and time of the short-term experts to work together with NAPA counterparts needed to be allocated for quality assurance of the program¹⁶, since 10 model subjects were to be developed. While it was not easy to predict these issues in advance without more detailed planning survey, this affected the appropriateness of the project design.

3-2. EFFECTIVENESS

The effectiveness of the Project is assessed as high based on the following points.

As stated in "2-3. Achievement of the Project Purpose," the Project has enhanced the framework to promote the capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA. The Policy Research Modules of Japan was highly successful gaining high satisfaction level from the participants. The capacity of training management at HCMA has been also enhanced through the project activities, equipping the textbook and knowledge/skills of managing training courses effectively, and incorporating the active and interactive learning approaches in SLT. Now HCMA applies PDCA cycle strategically and comprehensively in training management.

NAPA also enhanced the capacity of formulating MPP Program customizing it to meet the demand and needs of Vietnamese civil servants. Through the project activities, the lectures of NAPA acquired the knowledge and skills of formulating the good quality of syllabus and teaching materials. By the end of the cooperation term, NAPA will be ready to deliver 9 model subjects¹⁷ supported by the Project under the MPP program. While MPP program has just started in December 2015 and all materials developed by the Project have not been utilised yet, they will be utilised in MPP program once the classes on these subjects are started.

There are no other factors observed affecting the effectiveness of the Project.

3-3. EFFICIENCY

The efficiency of the Project is assessed as relatively high based on the following points.

Generation of Project Outputs

As described in "2-2. Achievement of Outputs," the Project mostly met the targets set in the PDM. The capacity of HCMA to implement and manage training program for potential leaders and the capacity of NAPA to formulate MPP program are strengthened through the project implementation.

Process of generating Project Outputs

All inputs provided by the Project were utilised for project activities. The inputs for Output 1 have been relatively efficiently utilised to generate intended outputs under the strong leadership of HCMA's top management.

¹⁶ The original design of the project was to provide several numbers of the short-term experts and mostly to be monitored remotely such as via email with support of long-term experts.

¹⁷ Except "Philosophy in Public Policy"

NAPA counterpart personnel made a lot of efforts to accelerate the project activities with assistance of JICA experts. As their understandings of the responsible subjects became deeper and as they used to working with GRIPS experts in the latter half of the cooperation period, the progress of project activities was accelerated with the great efforts from NAPA counterparts and the JICA experts and the outputs expected have been produced.

Through the interview with the counterparts and JICA experts, and review of the project documents, the following points were identified which have adversely affected the project efficiency.

1) Implementation structure of JICA experts for Output 2

Once the project activities started, it was revealed that more human resources of JICA's short-term experts for Output 2 were required in order to increase the frequency and time for direct discussion between NAPA counterparts and Japanese professors and to efficiently and effectively supervise the formulation of syllabuses and materials on the ten model subjects. To solve this problem, the expert team from the National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS) began working with NAPA to formulate the MPP program after approximately 10 months since the project was started. In the latter half of the cooperation term, the activities have progressed more rapidly compared with the situation of the first half period.

2) Organisational transition of NAPA

In December 2013, NAPA faced the organisational transition as a result of its merger to the Ministry of Home Affairs (MOHA) and the change of the NAPA's top management in July 2014. This caused slow progress of formulating the syllabuses and materials, and affected the motivation of NAPA's counterparts to be engaged in the project activities.

3) Counterpart fund for NAPA

After the organisational transition of NAPA to MOHA, the counterpart funds which GoV would disburse to the counterpart organisations have not been allocated to NAPA. This has caused the difficulties for NAPA to carry out the project activities in a timely manner and also lowered the motivation of NAPA counterparts.

3-4. IMPACT

The impact of the Project can be judged as relatively high.

Overall Goal of the Project is "capacity of public leaders and civil servants is enhanced after participating in Capacity Development Program conducted by HCMA and NAPA." Since this project focuses three different components, the major issues of the project impacts are described respectively.

(1) Impacts to be brought by the Policy Research Modules of Japan (SLT)

HCMA made the first attempts to strategically incorporate foreign programs into the SLT program, such as classes delivered by foreign lecturers/speakers and programs visiting foreign countries. The participants of SLT are all future leaders of Vietnam, and many of those will be selected as the Central Party Committee members at the 12th National Party Congress in 2016 and they are in position to directly utilise what they learnt for public policy formulation or execution. As mentioned in "2-4. Prospects of Achieving Overall Goal", many ex-participants of the Policy Research Modules of Japan have already utilised what they learnt for their work. Moreover, the interview with and the results of

questionnaire distributed to the ex-participants of the module of Japan found many impacts described as follows.

- The participant of SLT 6, sharing his knowledge and experience on the safety standards of the railway in Japan with the officials of Ministry of Transportation and the Railway Corporation of Vietnam, initiated upgrading the safety standard of railway in Vietnam. Also realizing the usefulness and effectiveness of the safety guards installed on the platforms at the stations in Japan, the Railway Corporation is now testing the safety guard system and will conduct the intentional competitive bidding after the test is completed.
- At Hung Yen province, the ex-participant proposed a local version of SLT to the provincial Committee of Communist Party and it was already approved. After the Committee approves the specific curriculum of the training, the Hung Yen Provincial SLT will be launched.
- HCMA provides the support to the Member Academies to implement SLT at provinces. To date, the SLT have been conducted in more than 20 provinces in response to the requests from them.
- The Vice Minister of Finance/President of Vietnam Social Security (VSS) invited the former official of the National Personnel Agency to Vietnam as a lecturer and organized the seminar on the civil servant ethics targeting VSS officials.
- HCMA prepared the report on the activities of SLT supported by foreign countries. It stated that the foreign lecturers emphasised preparation of the teaching materials of SLT and some of them including the topics on Japanese Civil Servant System could be good reference to promote their regular work. It also mentioned that it was expected that the ex-participants would utilise the teaching materials for their reference.
- There are other impacts reported in the Mid-term Review Report: the introduction of employee performance monitoring system to the participant's workplace taking the example of Japan, and the recommendations of policies in the field of environmental safety or vocational training in reference to Japan's experiences.

(2) Impacts to be brought for training management

HCMA provides various kinds of training programs to high-ranking officials at the central level, and the Member Academies also provide various kinds of training programs. To improve the training management at Member Academies, HCMA has a plan to distribute the formulated textbook on training management to Member Academies. The PDCA cycle of training management is systematically introduced to HCMA now, utilizing the textbook prepared by the Project. Also, HCMA counterparts acquired the knowledge and skills of how to make the training program effectively, incorporating the active learning methods such as group discussions in the program. When HCMA keeps paying attention to strengthening the training management system including the update of the formulated textbook on training management, this will bring further improvement of the quality of training programs at HCMA. Then, this will, in the future, contribute to capacity development of the cadres for the future generation.

(3) Impacts to be brought to NAPA

The key lectures and counterparts of NAPA, who have participated in the project activities to formulate MPP Program, enhanced the knowledge and skills of preparing classes effectively. By the end of the cooperation term, NAPA will be ready to provide the classes of the MPP program. To maintain the good quality of master program and to acquire the high satisfaction level from the

students of MPP program, there are several key issues to consider. One is that the lecturers who have been engaged in the project activities will keep teaching the classes under MPP program since the assistance from Japan is one of the evidences of assuring the quality of NAPA's MPP program. Another issue is that NAPA needs to consider the institutional mechanism to continuously ensure the quality of developed MPP program.

(4) Other impacts

The following other impacts have been brought as a result of project implementation.

Strengthening of human network

As stated in the Mid-term Review Report, the participants of SLT now have much stronger human network among Vietnamese high-ranking officials compared with the situation before participating in SLT and it has been maintained to date¹⁸. SLT contributed to strengthening the human network between the central and local officials as well. The human network was also created between Vietnamese and Japanese stakeholders who were involved in during the training program in Japan and this provided an opportunity for them to contact each other and meet to exchange information or opinions.

Changing of the working attitude and commitment toward own work

The counterparts of HCMA and NAPA pointed out that their working attitudes, commitment to, and responsibility for work have changed through working with JICA experts. The lecturers of HCMA and the participants of SLT, ToT and other training at HCMA learned the teaching and learning attitudes from JICA experts. They have realised that these matters greatly influence the quality and effectiveness of their work.

Application of what the NAPA counterparts learnt for other courses

According to the interview with NAPA, many of the team leaders mentioned that NAPA counterparts has started to apply how to prepare teaching plan, syllabuses and teaching materials learnt through the project activities for other courses they are in charge. Now, many of lecturers are able to prepare for classes more systematically and effectively.

3-5. SUSTAINABILITY

The sustainability of the Project is assessed as relatively high.

■ Policy and institutional perspective

The policy environment is still likely to be very favourable for public policy sector during the project implementation period. The GoV has stressed the needs of strengthening capacity of future public leaders and civil servants together with the policy of institutional reform for civil servants and administration authorities to formulate and implement better policies for priority issues.

With regard to the issue of institutional sustainability, it is expected that HCMA's top management will

¹⁸ According to the interview with ex-participants in SLT, the reunion of respective SLT is periodically organized among ex-participants.

authorise the textbook on training management by the end of the project cooperation and the printed textbook will be shared among the lecturers of HCMA widely.

The key issue for institutional sustainability is that NAPA needs to consider the institutional mechanism to continuously ensure the quality of developed MPP program. There can be several ways to do it by clearly defining a body to review the quality of MPP program or to institutionally determine to undertake course evaluation by the students at the end of each course and review the results.

■ **Financial/organisational perspective**

Since dissemination of the textbook on the training management and sharing knowledge and skill of training management do not require a lot of costs, the financial issue would not be critical for HCMA. With regard to organisational sustainability, HCMA may need to keep itself open to incorporating new ideas or methods in formulated textbook to further improve the training programs and management.

NAPA has several income sources such as the tuition fees, NAPA's own business such as research fees, or the budget disbursed from MOHA. As NAPA improves the formulated MPP program, it may need to look for other financial sources in the future. With regard to organisational sustainability, the strong leadership and commitment of NAPA's top management continuously need to be shown to encourage discussion and further improvement of the contents of syllabuses and teaching materials on several subjects toward finalization (this was described in "2-2. Achievement of Output"). Besides, it is expected that NAPA will officially assign the lecturers who have been engaged in the project activities as MPP Program's lecturers in charge since the assistance from Japan is one of the evidences of assuring the quality of NAPA's MPP program. Another issue is that NAPA needs to keep itself open to incorporating new information or policy matters in the formulated syllabuses and materials in the future.

■ **Technical perspective**

The counterparts of HCMA and NAPA have acquired sufficient knowledge and skills of training management and formulating the MPP program through the project activities. They also well accept the values and significance of knowledge and skills introduced by the Project and recognise the importance of maintaining what they have learnt. Since the counterparts of HCMA and NAPA have worked by formulating teams respectively to pursue the project activities, the necessary knowledge/skills of training management or formulating syllabuses/teaching materials have been shared within the team members. As described in "3-4. Impacts", an important issue for HCMA is to keep strengthening training management system including the further enhancement of updating the formulated textbook on training management and further enhancement of the evaluation system on training programs.

3-6. CONCLUSION

In sum, the Project has successfully enhanced the framework to promote capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA. The participants expressed high level of satisfaction with the Policy Research Modules of Japan and HCMA counterparts also enhanced their capacity of training management through formulation of textbook on training management. Although the Project encountered some difficulties in pursuing the activities to formulate NAPA's MPP program,

the activities were accelerated in the latter half of the cooperation period with the dedication of project members. In sum, NAPA's capacity to formulate MPP program certainly has enhanced through project activities. Therefore, it is expected that the Project will achieve its Project Purpose to a relatively high degree by the end of the planned project period.

The relevance of the Project is evaluated as relatively high. The Project highly met the needs of Vietnamese stakeholders, including HCMA, NAPA and future public leaders and civil servants and the Project is aligned with the policies of GoV and GoJ. On the other hand, the project design needed to be carried out more carefully; therefore this affected the relevance of the Project. The effectiveness of the Project is high and the Joint Terminal Evaluation Team found a lot of impacts derived from the Project as stated in "3-4 Impact." The efficiency of the Project is assessed as relatively high since the progress of project activities accelerated in the latter half of the cooperation period. While the sustainability of the Project is evaluated as relatively high, there are several important issues for HCMA and NAPA to consider.

4. RECOMMENDATIONS

Based on the conclusion of evaluation results mentioned above, Joint Terminal Evaluation Team recommends that the Project be terminated as schedule as the Project Purpose would be achieved. The team recommends the following measures in order to sustain the effects brought by the Project in the future.

4-1. RECOMMENDATIONS FOR SUSTAINING THE ACHIEVEMENT OF PROJECT PURPOSE AND OUTPUT IN HCMA

(1) Maintenance of human network built by SLT

As described in "3-4 Impact", SLT contributed to creating the human network between Vietnamese and Japanese high-ranking officials/stakeholders. It resulted in trustful environment for exchanging information and opinions. It is highly expected to strengthen the human network by updating information and strategic utilization for promoting further cooperation and collaboration between two countries.

(2) Utilization of information provided in SLT

The Joint Terminal Evaluation Team recognised that HCMA was compiling the lecture notes which have been delivered by Japanese experts/trainers in SLT for their publication by March, 2016. HCMA is expected to take necessary measures for their editing and approval by the timeline. They must be useful for training and studies in the institutes concerned in HCMA as well as for future implementation of SLT. That is why the team recommends HCMA to consider the plan for their full utilization (target, contents, methodology, etc.).

(3) Promotion of training management courses at Central and Member Academies in HCMA

A textbook on training management will be finalised and approved by revising the drafts through trial training in Can Tho and Ho Chi Minh City. Replication of the approved textbook by training management courses to institutes at Central Academy and provincial schools through Member Academies could contribute to capacity enhancement on training provision of HCMA as a whole.

(4) Training cycle management of training management courses

TOT team is in learning process of upgrading the course contents by its trials and revisions. Those experiences must be effective for continuous improvement of the course after its approval, too. Periodical revision of contents by monitoring the course implementation would enhance the provision of training on training management.

4-2. RECOMMENDATIONS FOR SUSTAINING THE ACHIEVEMENT OF PROJECT PURPOSE AND OUTPUT IN NAPA

(1) Clarification of timeline on improving syllabuses and materials for their finalization

As shown in “2-2. Achievements of Outputs”, all ten subjects with focus on “Economics in Public Policy”, “Philosophy in Public Policy” and “Scenario Planning” still have a room of further improvement in syllabuses and materials for their finalization by March 2016 to be fully utilised for NAPA’s MPP program. It is recommended that NAPA clarify the concrete procedure and timeline for revision and finalization on each subject concerned.

(2) Institutional set-up and measures for securing quality of MPP curriculum

As mentioned in “3-5. Sustainability”, an upcoming challenge for NAPA after initial formation of syllabuses and materials in March 2016 would be establishment of the institutional mechanism to continuously ensure the quality of developed MPP program. NAPA plans to conduct the review of MPP program as a whole in 2017. It is high time that NAPA sets up bodies with clear functions and decides necessary measures for monitoring and evaluation of each subject in MPP program.

(3) Measures for further enhancement of MPP program reputation

Target of students for newly opened MPP program is not only civil servants but also staffs from enterprises and newly graduated students. That is why promoting understanding and reputation of such wider actors would be one of key factors for further development of MPP program. It is expected that NAPA take concrete measures like making a brochure of MPP to introduce basic plan and curriculum for enhancing reputation of MPP program.

(4) Continuous development of MPP program

Nature of public policy is always changing with social transition. MPP has a mission to develop human resources to create and implement public policies to tackle against the new challenges in the society. In order to maintain MPP as an up-to-date prestigious program, it is required for NAPA to make a continuous effort for catching the social trend, analysing the issues of public policy and revising the curriculum through the local and international networks developed by the Project.

END

Project Design Matrix (PDM) Version 2

Project Name: "Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants"

Duration of the Project: 3 years (2013.5~2016.5)

Project Site: Hanoi

Target Group: Lecturers of Ho Chi Minh National Academy of Politics and of the National Academy of Public Administration, the participants of Policy Research Module.

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal</p> <p>Capacity of public leaders and civil servants is enhanced after participating in Capacity Development Programs conducted by HCMA and NAPA.</p>	<ol style="list-style-type: none"> More than 75% participants of the Policy Research Modules respond in follow-up survey that they have applied what they have learnt through Policy Research Module program. Satisfaction ratings for NAPA's Master of Public Policy (MPP) program by the participants of the program will reach more than 75%. 	<ul style="list-style-type: none"> Follow-up survey reports The result of questionnaire survey targeting the MPP students 	<ul style="list-style-type: none"> Policy of Vietnamese Communist party and Government towards Civil Service Reform remain unchanged. Master of Public Policy program is commenced.
<p>Project Purpose</p> <p>Framework to promote capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA is enhanced.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Satisfaction ratings for the Policy Research Module reach average more than 85%. Satisfaction ratings for the training management courses, delivered using the draft textbooks compiled by the HCMA lecturers, reach average more than 85 %. Syllabuses and materials for nine subjects prepared with the assistance from the Project are utilised for NAPA's MPP program. 	<ul style="list-style-type: none"> Project evaluation reports Results of interviews with NAPA 	<p>Approval and application of Project's outputs are preceded without delay.</p>
<p>Outputs</p> <p>1. Capacity of HCMA to implement and manage Training Program for Potential National Leaders is strengthened.</p> <p>2. Capacity of NAPA to formulate Master of Public Policy Program is strengthened.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Teaching plans of training programs on Policy Research Module is formulated and approved by concerned authorities. 1.2 Teaching materials for training programs on Policy Research Module is formulated/ revised and approved by concerned authorities. 1.3 Number of participants in Policy Research Module reach 500. 1.4 Textbooks on training management are created through compiling and revising the teaching materials from the Project's training management courses. 2.1 Basic plan of MPP program is approved by related organizations. 2.2 A curriculum for the MPP program is finalised, with the quality agreed among project stakeholders. 2.3 Syllabuses and materials for more than 9 model subjects are newly formulated. 	<ul style="list-style-type: none"> The teaching plan The teaching materials Project reports on the record of training The textbooks on training management The basic plan and the curriculum The approval document from Ministry of Education and Training on the MPP program The formulated syllabuses and materials Project reports 	<p>Trained lecturers continue to be involved in implementation of Training Program for Potential National Leaders and MPP program</p>

Activities	Inputs	
<p>1.1 Undertake training needs analysis for public leaders.</p> <p>1.2 Formulate teaching plans for Policy Research Modules for public leaders and for the training management courses for the HCMA lecturers and staff, respectively.</p> <p>1.3 Formulate teaching materials for Policy Research Modules and for the training management courses.</p> <p>1.4 Implement Policy Research Modules and the training management courses.</p> <p>1.5 Facilitate the implementation of the training management courses by the HCMA lecturers for the HCMA's affiliate academies.</p> <p>1.6 Conduct joint review on Policy Research Modules and on the training management courses, respectively.</p> <p>1.7 Improve the content of the training based on the review results from 1.8.</p>	<p>Inputs from the Vietnamese side</p> <p>a. Human resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project Director, Project Vice Directors - Project Management Unit members - Counterpart personnel: lecturers involved in preparation and training of Training Program for Public Leaders and formulation of MPP program <p>b. Facilities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conference rooms for workshops and seminars - Office space for experts and consultants with utilities such as in-wall conditioners, electricity and internet access. <p>c. Counterpart budget</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneration and allowances for the Vietnamese personnel involved in project management and implementation. - Domestic travel expenses for Vietnamese personnel - Utility costs for operation of project office <p>Inputs from the Japanese side</p> <p>a. Human resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Long term experts: Chief Advisor and Project Coordinator/Training Management - Short term experts: Policy Research, Human Resource Development Planning (Training skills), Public Policy, and others for average of 14 experts/year - Project Office staff personnel and local consultants, as necessary <p>*Number and term of experts is subject to change and will be decided through mutual consultation and agreement between the two sides</p> <p>b. Training opportunities for Vietnamese Counterpart Personnel in Japan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Designing and management of training - Designing and management of master of public policy program - Others <p>c. Equipment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computers, office equipment etc. <p>d. Expenses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costs for activities implemented in Vietnam - Administration costs for operation of project office <p>*Cost sharing of facility and equipment and necessary expenses are subject to change due to budgetary conditions of Japanese and Vietnamese side and mutual agreement between the two sides.</p>	
<p>2.1 Analyse issues for formulating Master of Public Policy (MPP) Program.</p> <p>2.2 Formulate a basic plan of MPP Program.</p> <p>2.3 Formulate a curriculum of MPP Program.</p> <p>2.4 Choose model subjects based on the curriculum of MPP Program.</p> <p>2.5 Formulate syllabuses for model subjects.</p> <p>2.6 Develop materials for model subjects.</p> <p>2.7 Conduct workshops to collect opinions on the curriculum, syllabus, and materials on MPP Program targeting concerned personnel in Vietnam.</p> <p>2.8 Conduct trial lessons.</p> <p>2.9 Improve the plan, curriculum, syllabuses, and materials based on the result of trial lessons.</p>		<p>Pre-conditions</p> <p>None</p>

Activities	2012 JFY												2013 JFY												2014 JFY												2015 JFY												2016 JFY		
	4th Q			1st Q			2nd Q			3rd Q			4th Q			1st Q			2nd Q			3rd Q			4th Q			1st Q			2nd Q			3rd Q			4th Q														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Preparation																																																			
1 To sign B/D																																																			
2 To set up Project Office																																																			
3 To establish PMU																																																			
Monitoring and Evaluation																																																			
1 JCC Meeting																																																			
2 Mid-term Evaluation																																																			
3 Final Evaluation																																																			
Object 1: Capacity of HCMNA to implement and manage Training Programs for Potential National Leaders is strengthened																																																			
1.1 To design Training based on the problem analysis on Training Programs targeting public leaders.																																																			
1.1.1 To learn methods and skills on designing, management and evaluation of training programs for public leaders																																																			
1.1.2 To develop guideline (reference book) for formulation, implementation and evaluation of training programs for public leaders																																																			
1.2 To formulate/revise draft teaching plan of Policy Research Module																																																			
1.2.1 To set-up training schedule of Policy Research module																																																			
1.2.2 To draft detailed outline of Policy Research module																																																			
1.3 To formulate teaching materials related to Policy Research module																																																			
1.3.1 To draft training materials related to Policy Research module																																																			
1.3.2 To discuss and get comments on draft training materials																																																			
1.3.3 To improve and finalize training materials																																																			
1.4 To implement Policy Research Module																																																			
1.4.1 To jointly discuss and make detailed scenario for lectures																																																			
1.4.2 To give lectures of Policy Research module																																																			
1.4.3 To jointly review condensed lectures for improvement of coming lectures																																																			
1.5 To conduct joint review on training programs for public leaders																																																			
1.5.1 To discuss and agree on joint review methods																																																			
1.5.2 To design joint review tools																																																			
1.5.3 To conduct joint review in Japan																																																			
1.6 To improve formulation of plan and materials and implementation based on the evaluation of 1-5																																																			
1.6.1 To revise detailed outline of Policy Research Module																																																			
1.6.2 To revise training material of Policy Research Module																																																			
1.6.3 To consolidate all training materials as reference documents for other participants																																																			
Object 2: Capacity of NAPA to formulate Master of Public Policy Program is strengthened																																																			
2.1 To analyze issues for formulating Master of Public Policy (MPP) Program																																																			
2.2 To formulate/revise basic plan of MPP Program																																																			
2.2.1 To make tentative plan of MPP Program formulation																																																			
2.2.2 To get comments from related stakeholders on the draft basic plan																																																			
2.2.3 To finalize the basic plan for formulation of MPP program																																																			
2.3 To draft curriculum of MPP Program																																																			
2.3.1 To discuss and agree on selection of main courses of MPP Program																																																			
2.3.2 To draft curriculum of MPP Program of NAPA																																																			
2.3.3 To organize workshop to get comments from related stakeholders on draft curriculum																																																			
2.3.4 To finalize the curriculum based on advice and comments																																																			
2.4 To choose model subjects based on draft curriculum of MPP Program																																																			
2.4.1 To conduct survey on MPP Programs of Japanese universities																																																			
2.4.2 To discuss and agree on selection of model subjects																																																			
2.5 To formulate syllabuses for model subjects																																																			
2.5.1 To organize seminar on how to develop syllabus of model subjects (dispatch of expert to Vietnam)																																																			
2.5.2 To collect textbooks and reference materials related to contents of model subjects																																																			
2.5.3 To draft syllabus of model subjects																																																			
2.5.4 To organize seminar to get comments from different stakeholders on syllabus of model subjects																																																			
2.5.5 To finalize syllabus of model subjects																																																			
2.6 To develop and revise training materials for model subjects																																																			
2.6.1 To learn how to develop training materials, case study, assignments for students (training in Japan)																																																			
2.6.2 To draft training materials																																																			
2.6.3 To organize seminar to get comments from different stakeholders on training materials																																																			
2.6.4 To improve training materials based on comments of 2.6.3																																																			
2.7 To conduct seminar to collect opinions regarding curriculum, syllabus, and materials of MPP Program targeting concerned personnel in Vietnam																																																			
2.8 To conduct trial lectures																																																			
2.8.1 To conduct trial lectures among lecturers																																																			
2.8.2 To evaluate trial lectures to collect feedback from lecturers																																																			
2.8.3 To conduct trial lectures with students																																																			
2.8.4 To evaluate trial lectures to collect feedback from students																																																			
2.9 To reflect results of trial lectures in order to improve curriculum, syllabus, and materials																																																			

8

2 H

Schedule of Terminal evaluation mission
for the Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics
and Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants

date	day	Activities
10	Sun	Arr. Hanoi [Ms. Namura, Evaluation Expert]
11	Mon	08:30-09:50 Meeting with JICA Vietnam Office
		10:30-11:30 Interview with JICA Experts
		13:30-15:00 Interview with JICA Experts (cont'd)
		15:00-16:30 Interview/explanation of approach of final evaluation, with ICD of HCMA (Mr. Hoang Van Nghia, Acting Director General)
12	Tue	08:30-10:10: Interview with Dr. Bui Phuong Dinh, Director of VILEAP, HCMA
		11:00-11:45 Interview with Ass. Prof. Dr. Bui Van Huyen, Director, Institute of Economics of HCMA (former Director of ICD)
		15:00-17:00 Interview with TOT team (Dr. Nguyen Thanh Khai), HCMA
13	Wed	08:20-09:30 Visit to and interview with HCMA Hanoi campus leaders on TOT activities
		14:00-14:30 Interview with Mr. Bùi Trường Giang (Vice Director of President office; ex-participant of LopNguon)
		15:30-16:00 Interview with Mr. Nguyễn Hữu Đức (Standing Committee Member of Economics Committee, National Assembly; ex-participant of LopNguon)
14	Thu	08:00-08:30: Visit to HCMA class for observation (Lop A class, the lecture by JETRO representative)
		09:00-10:00 Interview with Ass. Prof. Dr. Nguyen Huu Hai, NAPA (in charge of MPP program, and Public Policy Evaluation subject)
		10:00-11:00 Interview with Prof. Dr. Le Chi Mai, NAPA (in charge of Public Policy Formulation subject)
		11:00-12:00 Interview with Ass. Prof. Nguyen Thi Hong Hai, NAPA (in charge of Public Policy Process Management subject)
		14:00-15:00 Interview with Prof. Dinh Thi Minh Tuyet, NAPA (in charge of Stakeholder Analysis subject)
		15:00-16:00 Interview with Dr. Nguyen Hoang Hien, NAPA (in charge of Economics subject)
15	Fri	16:00-18:00 Interview with Ms. Pham Thi Quynh Hoa, NAPA (in charge of general project management)
		10:20-11:20: Interview with Mr. Đỗ Xuân Tuyên (Director of propaganda committee of Hung Yen party committee; ex-participant of LopNguon), Hung Yen province
		PM: Drafting of Final Evaluation Report
16	Sat	Drafting of Final Evaluation Report
17	Sun	Arr. Hanoi [Mr. Tomizawa and Mr. Kimata, JICA HQ]
		15:00-17:00 Internal Meeting
18	Mon	08:30-09:30 Meeting with JICA Vietnam Office
		10:00-12:00 Internal discussion with Japanese experts
		14:00-15:00 Courtesy visit to HCMA president, Prof. Dr. Ta Ngoc Tan
		15:00-17:00 Discussion with ICD, VILEAP, TOT members, HCMA
19	Tue	8:30-9:30 Meeting with Embassy of Japan, Political and Economic Units
		10:00-12:00 Internal discussion/Revision of report
		12:00-13:30 Lunch hosted by NAPA leadership
		14:00-16:00 Visit and Interview with NAPA Counterparts
20	Wed	08:30-09:00 Courtesy visit to Vice Minister of MOHA, in charge of NAPA (Ass. Prof. Dr. Trieu Van Cuong)
		09:20-12:00 Discussion with NAPA on Evaluation report (Dr. Le Nhu Thanh, Permanent Vice President)
		14:00-17:00 Discussion with HCMA on Evaluation report
21	Thu	09:00-12:00 Discussion with NAPA on Evaluation report
		14:00-15:00 Final Check with HCMA on Evaluation report
		15:00-15:30 Meeting with Ass. Prof. Giap, vice-president of HCMA
22	Fri	AM: Final check with NAPA on Evaluation report
		12:30-13:30 Wrap up meeting with JICA office
		14:00-15:00 Report to Embassy of Japan
23	Sat	Dep. Hanoi [All member of mission]

List of Interviewees

For Output 1

Ho Chi Minh National Academy of Politics (HCMA)	
Prof. Dr. Ta Ngoc Tan	President
Ass. Prof. Dr. Nguyen Tat Giap	Vice President
Ass. Dr. Hoang Van Nghia	Acting Director General, International Cooperation Department
Ass. Dr. Bui Van Huyen	Director, Institute of Economics (former Director of ICD, from Nov 2014 to Sep 2015)
Dr. Bui Phuong Dinh	Director of Institute of Leadership and Public Policy (ViLEAP)
Dr. Nguyen Thanh Khai,	Director, Institute for Training Leaders and Managers
Ass. Dr. Ngo Tuan Nghia	Director, Institute of Political-Economics
Dr. Le Van Toan	Researcher, Institute for Training Leaders and Managers

Regional Academy of Politics I, HCMA	
Dr. Nguyen Vinh Thanh	Deputy Director
Mr. Vu Van Hau	Director, Training Management Department
Mr. Nguyen Thanh Binh	Deputy Director, Training Management Department
Mr. Pham Hong Quy	Director, Personnel Department

Ex-participants of SLT	
Dr. Bui Truong Giang	Vice Minister, President Office of Vietnam
Mr. Nguyen Huu Duc	Standing Member of the Economic Committee, the National Assembly Office
Mr. Do Xuan Tuyen	Director of Propaganda Committee of Hung Yen Party Committee

For Output 2

Ministry of Home Affairs	
Ass. Prof. Dr. Trieu Van Cuong	Vice Minister
Mr. Tran Luu Trung	Acting Director General, International Cooperation Development

National Academy of Public Administration (NAPA)	
Dr. Le Nhu Thanh	Permanent Vice President
Ass. Prof. Dr. Nguyen Huu Hai	Dean, Faculty of Public Administration Science
Prof. Dr. Le Chi Mai	Senior Lecturer

Pj

y
M

National Academy of Public Administration (NAPA)	
Ass. Prof. Dr. Nguyen Thi Hong Hai	Dean, Faculty of Organization and Personnel Management
Prof. Dr. Dinh Thi Minh Tuyet	Former Dean, Faculty of Staff Management on Social Affairs
Dr. Nguyen Hoang Hien	Head of Division, Faculty of Staff Management on Economics
Ms. Pham Thi Quynh Hoa	General Director of International Cooperation Department

Embassy of Japan	
Mr. Nagai Katsuro	Minister, Chief of the Economic Section
Mr. Suzuki Kentaro	First Secretary
Mr. Nishimura Noriko	Researcher, Political Section

JICA Vietnam Office	
Mr. Kakioka Naoki	Senior Representative, JICA Vietnam Office
Ms. Morita Yuko	Project Formulation Adviser
Ms. Nguyen Thi Mai Khanh	Senior Program Officer

Project Office	
Mr. Hanazato Nobuhiko	Chief Advisor
Mr. Imai Junichi	Project Coordinator/Training Planning
Ms. Nguyen Thi Kim Oanh	Project Staff
Ms. Truong Thi Ngoc Thuy	Project Staff

B

2

List of Vietnamese Counterparts

JICA-HCMA Project Management Board

Title	Name	Job Title defined in PDM	Role	Note
Project Director	Ta Ngoc Tan	President, Ho Chi Minh National Academy of Politics (HCMA)	Overall responsibility	
Project Vice Director	Nguyen Tat Giap	Vice President, HCMA	In charge of Output 1	
Project Vice Director	Trieu Van Cuong	Vice Minister of Ministry of Home Affairs, In charge of management of National Academy of Public Administration (NAPA)	In charge of Output 2	
Project Vice Director	Le Nhu Thanh	Permanent Vice President, NAPA	In charge of Output 2	Newly appointed from Aug, 2014, and reaffirmed the Project vice director status in November, 2014.

List of Vietnamese Counterparts

HCMA COUNTERPART LIST

No	Name	Title	Responsibilities in the Project	Note
1	Tuong Duy Kien	Director of International Cooperation Department (ICD)	In charge of overall project coordination, and of some activities with embassy	Transferred to vice director of Institute of Human Rights since Nov 2014
2	Bui Van Huyen	Director of ICD		Appointed since Nov 2014, from the previous position of vice director of 1677 Program
3	Hoang Van Nghia	Acting Director General of ICD		Transferred to Director General of Institute of Economics
4	Nguyen Minh Chi	Staff in charge, ICD		Former Vice Director of Institute of Human Rights
5	Ngo Huy Duc	Director, Institute of Political Science	In charge of activities relating to Strategic Leaders Training (Lop Nguon)	Was concurrently director of the Center for Leadership and Policy Studies (CLAPS), but back to Institute of Politics since April, 2014
6	Bui Phuong Dinh	Director of Institute of Leadership science and Public Policy (VILEAP)		Appointed as Director in April, 2014, when the CLAPS was upgraded to institute (VILEAP)
7	Tran Thi Thanh Thuy	Vice Director, VILEAP		Appointed as Vice director in April, 2014, when the CLAPS was upgraded to institute (VILEAP)
8	Le Van Chien	Senior Lecturer, VILEAP		
9	Nguyen Thi Thanh Tam	Senior Lecturer, VILEAP		
10	Nguyen Thanh Khai	Director of Institute for Training Leaders and Managers	In charge of activities relating to Training manager training (TOT)	Appointed as Director in April, 2014, when the institute was established.
11	Tran Minh Truong	Director General, Department of Personnel and Organization		
12	Nguyen Chi Huong	Chief Office of the Academy		
13	Ngo Xuan Loc	Staff in charge, Finance Division, Office of the Academy		
15	Le Van Toan	Head of Division, Institute for Training Leaders and Managers		TOT Team member
16	Ngo Tuan Nghia	Vice Director, Institute of Economics-Politics		TOT Team member
17	Pham Thi Tuy	Vice Director, Centre for Examination and training quality		TOT Team member
18	Le Xuan Kieu	Vice Director, Institute of Culture and development		TOT Team member
19	Nguyen Manh Hai	Vice Director, Department of Training Management		TOT Team member
20	Mai Thu Giang	Staff in charge, Department of Training Management		TOT Team member
21	Dang Truong Khac Tam	Academy of Politics Region II		TOT Team member
22	Truong Thi Nhu Yen	Academy of Politics Region III		TOT Team member

List of Vietnamese Counterparts

NAPA COUNTERPART LIST

No	Name	Title	Subject in charge	Role in subject
1	Asc.Prof. Dr. Truong Quoc Chinh	Dean, Faculty of Basic theory	Philosophy in Public Policy	Leader/Leader
2	Dr. Ngo Thanh Can	Vice Dean, Faculty of Organization and Personnel Management	Philosophy in Public Policy	Member
3	Prof.Dr. Nguyen Dang Thanh	Former President of NAPA	Politics in Public Policy	Leader/Leader
4	Dr.Nguyen Thi Thu Ha	Vice Director, Institute of Administrative Science	Politics in Public Policy	Member
5	Asc.Prof.Dr. Le Thi Huong	Former Dean, Faculty of State and Law	Law in Public Policy	Leader
6	Asc.Prof.Dr. Luong Thanh Cuong	Vice Dean, Faculty of State and Law	Law in Public Policy	Member
7	Dr. Nguyen Quoc Suu	Lecturer, Faculty of State and Law	Law in Public Policy	Member
8	Dr. Tran Thi Dieu Oanh	Lecturer, Faculty of State and Law	Law in Public Policy	Member
9	Dr. Nguyen Hoang Hien	Head of Division, Faculty of Economic State Management	Economics of public policy	Leader
10	Dr. Dang Dinh Thanh	Vice Dean, Faculty of State Management on Economic	Economics of public policy	Member
11	Dr. Luong Minh Viet	Dean, Faculty of Economic State Management	Economics of public policy	Member
12	MA. Nguyen Quynh Trang	Lecturer, Faculty of Economic State Management	Economics of public policy	Member
13	Asc.Prof.Dr. Lê Chi Mai	Senior Lecturer, Faculty of Public Finance Management	Public policy formulation	Leader
14	Dr. Do Kim Tien	Head of Division, Faculty of Economic State Management	Public policy formulation	Member
15	Dr. Nguyen Thi Huong	Vice Dean, Faculty of Social affairs management	Public policy formulation	Member
16	MA. Pham Thi Quynh Hoa	Director, International Cooperation Department	Public policy formulation	Member
17	MA. Nguyen Tien Hiep	Vice Director, Department of organization and Personnel	Public policy formulation	Member
18	Asc.Prof.Dr. Nguyen Huu Hai	Dean, Faculty of Public Administration Science	Public Policy Evaluation/ Cost – benefit analysis	Leader
19	Dr. Hoang Mai	Vice Dean, Faculty of Post Graduate	Public Policy Evaluation	Member
20	Asc.Prof.Dr. Dinh Thi Minh Tuyet	Former Dean, Faculty of Social affairs management	Stakeholder analysis	Leader
21	MA. Ta Thi Huong	Lecture, Faculty of Social affairs management	Stakeholder analysis	Member
22	MA. Dang Thi Minh	Lecture, Faculty of Social affairs management	Stakeholder analysis	Member
23	Asc.Prof.Dr. Nguyen Thi Hong Hai	Dean, Faculty of Organization and Personnel Management	Policy Process management	Leader
24	MA. Le Van Hoa	Vice Head of Division, Faculty of Public Administration Science	Policy Process management/Cost Benefit Analysis	Member
25	MA. Nguyen Duc Thang	Lecturer, Faculty of Public Administration Science	Policy Process management	Member
26	MA. Tran Thanh Nga	Lecturer, Faculty of Public Administration Science	Policy Process management	Member
27	Assoc. Prof. Dr. Luu Kiem Thanh	Vice President of NAPA	Scenario planning	Leader
28	Dr. Dang Khac Anh	Vice Dean, Faculty of Public Administration Science	Scenario planning	Member
29	MA. Pham Ngoc Huong Quynh	Lecturer, Faculty of Public Administration Science	Cost – benefit analysis	Member
30	MA. Nguyen Phuong Ha	Program Officer, ICD		
31	Ms. Dang Thi Thanh Tam	Accounting staff		

List of Experts Assigned

Long-term Experts (Project Management Advisory)

Name	TOR	Duration	Organization/Company	Description of the work
Hanazato Nobuhiko	Project Management Advisory	2013/08/6-2015/8/5	Office Hanazato	Provide managerial advice on project management issues in the project
Imai Junichi	Project Coordinator/Training Planning	2013/6/19-2016/5/18	Tepia Corporation	

Short term Expert for Lop Nguon (LN) activities

	Name	TOR	Duration	Organization/Company	Description of the work
LN1	Yoshida Kozo	Civil servant system	2013/05/19-25	National Personnel Agency	Planning and delivering lectures at HCMA for LN1
	Ukai Yukio		2013/05/19-23	Ritsumeikan university	
	Takemura Kotaro	Water resource management	2013/05/21-25	Japan Riverfront Research Center	
	Seino Satoko		2013/05/20-25	Kyushu university	
	Akuzawa Toru	Training methodology	2013/05/19-25	National Institute of Public Administration	
Sugimoto Yoshiteru					
LN2	Yamano Takeyoshi	Civil servant system	2013/09/23-28	Association for development of local authorities	Planning and delivering lectures at HCMA for LN2
	Ukai Yukio		2013/09/23-27	Ritsumeikan university	
	Kusaka Kazumasa	Industry development policy	2013/09/24-27	Japan Economic Foundation	
	Yoshikawa Hisashi		2013/09/24-28	Tokyo University	
	Sugimoto Yoshiteru	Training methodology	2013/09/23-28	National Institute of Public Administration	
Kishimoto Yasuo					
LN3	Yamano Takeyoshi	Civil servant system	2014/3/22-28	Association for development of local authorities	Planning and delivering lectures at HCMA for LN3
	Ukai Yukio		2014/3/24-28	Ritsumeikan university	
	Iwamura Satoshi	Public transportation infrastructure development	2014/3/25-28	Organization for the promotion of low emission vehicles	
	Sumino Hiroyuki			Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism	
	Sugimoto Yoshiteru	Training methodology	2014/3/22-28	National Institute of Public Administration	
Kanamori Takashi	2014/3/24-28				
LN4	Onishi Masahiro	Civil servant system	2014/6/16-21	Ex-Secretary General of National Personnel Agency	Planning and delivering lectures at HCMA for LN4
	Ukai Yukio		2014/6/16-20	Ritsumeikan university	
	Otake kenichiro	Tax Policy	2014/6/17-21	Association for bookkeeping promotion in Vietnam	
	Imai Takako			JICA Cambodia project for Capacity Development of General Department of Taxation	
	Matsuda Kuninori	Training methodology	2014/6/16-21	National Institute of Public Administration	
Sugimoto Yoshiteru					
LN5	Yoshida Kozo	Civil servant system	2014/11/3-7	National Personnel Agency	Planning and delivering lectures at HCMA for LN5
	Ukai Yukio			Ritsumeikan university	
	Minamikawa Hideki	Environment Policy	2014/11/4-8	Japan Environmental Sanitation Center	
	Ozaki Hironao			Tokyo Keizai University	
	Yoshifuji Masamichi	Training methodology	2014/11/3-7	Japan Association for Public Human resources Development	
Sugimoto Yoshiteru	2014/11/3-8		National Institute of Public Administration		
	Yamano Takeyoshi	Civil servant system	2015/5/18-23	Association for development of local authorities	
	Ukai Yukio		2015/5/18-23	Ritsumeikan university	

List of Experts Assigned

LN6	Hara Tsuneo	Restructuring of State Owned Enterprise	2015/5/20-23	Ex-President of National Personnel Agency	Planning and delivering lectures at HCMA for LN6
	Iio Jun		2015/5/19-23	National Graduate Institute for Policy Studies	
	Akiyoshi Takao		2015/5/19-23	Chuo university	
	Sugimoto Yoshiteru	Training methodology	2015/5/18-23	National Personnel Agency	
	Kishimoto Yasuo		2015/5/18-23		

Short term Expert for Training Management capacity development (ToT)

	Name	TOR	Duration	Organization/Company	Description of the work
TOT 1st training	Sugimoto Yoshiteru	Training management	2013/10/20-26	National Institute of Public Administration	Training workshops organized for HCMA on training management
	Hashimoto Osamu	Training management		Japan Association for Public Human resources Development	
TOT 2nd training	Sugimoto Yoshiteru	Training management	2014/10/5-11	National Institute of Public Administration	Training workshops organized for HCMA on training management
	Fukawa Yoko	Training management			
TOT Local campus trials	Sugimoto Yoshiteru	Training management	2015/10/21-11/7	National Personnel Agency	Manual on training management jointly developed and training workshops by using that manual conducted to two local campuses
			2016/3/6-19(planned)		

List of Experts Assigned

Short term Expert for NAPA MPP activities (advisory committee members)

Name	TOR	Duration	Organization/Company	Description of the work
Shiroyama Hideaki	MPP Course development	2014/3/27-30	Tokyo University	Advisory role in MPP development and workshop on baseline survey about policy process in VN
Agata Koichiro	MPP Course development	2014/3/27-31	Waseda University	
Morita Akira	MPP Course development	2016/3/2-5 (planned)	National Institute of Population and Social Security Research	Delivering lectures in project final workshop
Shiroyama Hideaki	MPP Course development	2016/3/3-5 (planned)	Tokyo University	

Short term Expert for NAPA MPP activities (based on the contract between JICA and GRIPS)

Name	TOR	Duration	Organization/Company	Description of the work	
Matsunaga Masaei	Organizing project workshops on baseline survey about policy process in Vietnam	2014/3/25-4/1	National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS)	Business trip based on the contract between JICA and GRIPS	
Yokomichi Kiyotaka		2014/3/26-31	Waseda University		
Tran Van Tho		GRIPS	2014/3/26-30		GRIPS
Fujiwara Shiho			2014/6/30-7/2		
Sonobe Tetsushi	2014/6/30-7/3				
Takada Hirofumi	2014/6/29-7/2				
Matsunaga Masaei	2014/11/11-14				
Takada Hirofumi	2014/11/11-14				
Matsunaga Masaei	2015/1/25-29				
James RHODES	2015/3/1-4		Shizuoka University of Art and Culture		
Tanaka Hiraki	2014/3/8-14		GRIPS		
Yokomichi Kiyotaka			Meiji University		
Nakamura Akira			GRIPS		
Takada Hirofumi			GRIPS		
Matsunaga Masaei	2015/3/22-27	Osaka University			
Sato Hiroaki	2015/5/6-9	Waseda University			
Tran Van Tho					
Hara Yonosuke	GRIPS	GRIPS			
Hosoe Nobuhiro			2015/6/11-14		
Ikawa Hiroshi			2015/6/18-20		
Matsuura Masahiro			2015/6/24-25		Tokyo University
Nakamura Akira	2015/10/25-29	Meiji University			
Matsuura Masahiro	2015/11/12-14	Tokyo University			
Takada Hirofumi	GRIPS	GRIPS			
Hosoe Nobuhiro			2015/11/16-19		
Hosoe Nobuhiro			2015/11/22-24		
Yokomichi Kiyotaka			2015/11/30-12/4		
James RHODES	2015/12/3-5	Tokyo University			
Kakuwa Masahiro	2015/12/13-16				
Yokomichi Kiyotaka	Project final workshop, Special lecture	GRIPS			
Takada Hirofumi			2016/3/2-5		
Iwashita Yumi			2016/2/28-3/5		
Nakamura Akira			2016/3/2-5	Meiji University	
Tran Van Tho			2016/3/2-5	Waseda University	
Kakuwa Masahiro			2016/3/21-23 (planned)	Tokyo University	

Business trip (by GRIPS's own account)

Name	TOR	Duration	Organization/Company	Description of the work
Yokomichi Kiyotaka	Discussion on interim report	2015/6/14-16	GRIPS	Discussion on interim report
Fujiwara Shiho				
Iwashita Yumi				

Training Conducted for SLT, TOT and MPP Program

The Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants

1. Strategic Leadership Training			
	<i>Topics</i>	<i>Training schedule in Hanoi (# of participants)</i>	<i>Training schedule in Japan (# of participants)</i>
1	"Civil Service System" "Water Resource Management"	21~24 May 2013 (67)	25 August ~4 September (24)
2	"Civil Service System" "Economic Policy"	24~27 September 2013 (77)	25 February~6 March 2014 (23)
3	"Civil Service System" "Infrastructure Development Policy"	25~28 March 2014 (90)	21~31 July 2014 (22)
4	"Civil Service System" "Tax Policy"	17~20 June 2014 (90)	9-18 December 2014 (21)
5	"Civil Service System" "Environmental Policy"	4~7 September 2014 (92)	14-23 April 2015 (21)
6	"Civil Service System" "Restructuring of State-Owned Enterprises"	19-22 May 2015 (95)	24 Nov-3 Dec 2015 (20)

2. Training on Training Management (# of participants)		
1	23~25 October 2013 (25)	1 st training on training management in Hanoi
2	8~10 October 2014 (23)	2 nd training on training management in Hanoi
3	28 September-8 October 2015 (12)	3 rd training on training management to be held in Japan
4	28-30 October, 2015 (26)	1 st training on training management in member academies (Hanoi)
5	2-4 November, 2015 (23)	2 nd training on training management in member academies (Da Nang)
6	9-11 March, 2016 (tentative)	3 rd training on training management in member academies (Can Tho)
7	15-17 March, 2016 (tentative)	4 th training on training management in member academies (Hochiminh city)

3. Training and workshops for the formulation of MPP program (# of participants)		
1	<u>1st training course in Japan</u> 23 July ~ 3 August 2013 (15)	A training course organised with participation from Advisory Committee members, aiming at the followings: (1) Acquaint with the curricula and management of the MPP programs in Japan (2) Confirm a basic concept of NAPA's MPP program (3) Select model subjects for NAPA's MPP program to be prepared with the technical advice from Japanese experts.
2	<u>MPP Workshop in Hanoi</u> 28 March 2014 (80)	A workshop to discuss the direction and methodologies for baseline survey to compare public policy process in Japan and in Vietnam.

3. Training and workshops for the formulation of MPP program (# of participants)		
3	<u>An MPP Workshop in Hanoi</u> 1 July 2014 (33)	A workshop to discuss the methodologies for baseline survey, and to select specific topics.
4	<u>2nd training course in Japan</u> 22 July ~ 2 nd August 2014 (11)	A training course organised by National Graduate Institute for Policy Studies for NAPA to formulate draft syllabuses and to discuss the details of the baseline survey, among others.
5	<u>Workshop for sharing initial findings of baseline survey</u> 13 March 2015 (55)	A workshop to share the initial findings of the research team with team member of different subjects in MPP and make comments for further finalization of the survey.
6	<u>3rd training course in Japan</u> 20 July ~ 1st August 2015 (11)	A training course organised by National Graduate Institute for Policy Studies for NAPA to finalize draft syllabuses and to prepare training materials and model lecture for each subject in MPP.
7	<u>Working session on integration of baseline survey results into MPP subjects</u> 12 October, 2015 (18)	A working session among team leaders of MPP subjects and survey team to discuss how to integrate the survey results into teaching of related subjects, as well as to share the research methodology to make policy cases for MPP teaching
8	<u>Final Workshop in Hanoi</u> 3-4 March 2016 (Tentative)	A workshop deliver some special lectures by Japanese experts to NAPA MPP course, and also to discuss what have been achieved during the project, as well as to discuss the future direction of MPP course in NAPA

Evaluation Grid of "Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants"

Five Evaluation Criteria

December 21, 2015

Items to be checked		Criteria /Method for assessment	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
Relevance					
- Consistency with the development or sector policy in Vietnam	- Whether the legal framework or policy has not been changed during the project duration.	- Whether the project purpose and overall goal still keep the consistency with the relevant legal framework or policy	- Decree No. 18/2010/ND-CP (5 March 2010) - Prime Minister's Decision No. 1677/QĐ-TTg (10 September 2010) - Decree No. 129/2008/ND-CP (17 December 2008)	- Vietnamese government - HCMA, NAPA	- Document review - Interview
- Consistency with Japanese policy	- Whether the project is still line with the Country Assistance Program developed by Japanese Government	- Whether the capacity development in public leaders and civil servants in Vietnam is prioritized in Japanese policy	- Country Assistance Program	- MOFA	- Document review
- Meeting with the needs of target groups/beneficiaries	- Whether the project purpose still meets the needs of target groups	- Whether the project purpose is still relevant at the time of terminal evaluation - To confirm the actual situation	- Needs of HCMA, NAPA, and Vietnam stakeholders	- HCMA, NAPA - Government of Vietnam	- Document review - Interview
- Comparative advantage of technology provided by JICA expert team	- Whether the cooperation by Japan was relevant to support the capacity development in the relevant sector in Vietnam	- To confirm whether JICA expert team had the know-how to achieve this project purpose	- Opinion of Vietnam related personnel and institutions	- HCMA, NAPA	- Interview
Effectiveness					
- Probability of achieving the project purpose	- Whether the Project Purpose is likely to be achieved by the end of the project completion	- To verify the degree of achievement based on the indicators of project purpose in PDM	- PDM, PO - Reports prepared by Project - Actual data of each indicator to date	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Questionnaire (done by the Project) - Interview
- Contribution of the outputs to the project purpose	- Are all Outputs important to achieve the Project Purpose?	- To check the logic of PDM - To check whether any other outputs which are not specified in the PDM are necessary to achieve Project Purpose	- Opinions	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Discussion - Interview
- Promoting / hampering factors	- Whether the important assumption affects the project achievement	- Whether trained lecturers continue to be involved in implementation of Training Program for Potential National Leaders and MPP Program.	- Opinion and observation - Reports prepared by Project	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Interview
	- What are any promoting/disturbing factors toward fulfilling the project purpose?	- Check the situation whether there are/were any factors affecting the project purpose	- Opinion and observation - Reports prepared by Project	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Interview
Efficiency					
- Generation of Outputs	- Whether all activities have been sufficient to generate the Output as planned	- Check the progress of activities and status of Outputs	- Monitoring Sheets and Reports prepared by Project - PO(APO)	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Interview - Questionnaire
- Progress/Schedule	- Whether the activities have been carried out as planned	- Comparison of plan and actual	- Monitoring Sheets and Reports prepared by Project - PO(APO)	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Interview

- 76 -

74

75

Evaluation Grid of "Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants"



Five Evaluation Criteria

December 21, 2015

Items to be checked		Criteria /Method for assessment	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
- Conversion of the input to the outputs	- If the project has not been implemented as scheduled, what are the reasons for delay and what measures have been taken to catch up for the delay? - Whether the timing, amount, quality of inputs was appropriate to generate the outputs	- Comparison of plan and actual	- Monitoring Sheets and Reports prepared by Project - Summary of inputs	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Interview
- Promoting / hampering factors	- Whether the important assumptions have been affected to the project progress	- Whether the counterpart budget and personnel are allocated appropriately	- Monitoring Sheets	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Interview
- Coordination with other project supported by other donors/ Japanese cooperation	- Whether this project has coordinated with other projects	- The same as left mentioned	- Status of supports	- HCMA, NAPA	- Interview
Impact					
- Probability of achieving the overall goal	- Whether the overall goal "capacity of public leaders and civil servants is enhanced after participating in Capacity Development Programs conducted by HCMA and NAPA" will be achieved through achievement of project purpose of the project	- To check the current status of overall goals and activities toward achieving overall goal - To check the logic of PDM - To check the important assumption affecting the overall goal	- Monitoring Sheets and Reports prepared by Project - Opinion	- JICA experts - HCMA, NAPA - Ex-participants of Lop Nguon	- Document review - Questionnaire - Interview
- Other impacts	- Whether there will be / are other impacts (positive/negative) generated by the project implementation	- Are there any positive/negative changes observed to HCMA and NAPA	- Observation	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Interview
Sustainability					
(1) Prospect of the effects generated by the project	- Whether the effects generated by the project will be kept after the project completion	- What activities will be necessary to keep the effects on each output: Output 1: Capacity of HCMA to implement and manage Training Program for Potential National Leaders Output 2: Capacity of NAPA to keep or upgrade Master Public Policy Program	- Current level of capacity at respective organizations - Future plan, prospects	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Interview - Questionnaire
(2) Institutional/political aspects	- Whether the government will keep putting the priorities on promotion/strengthening of capacity of public leaders and civil servants in Vietnam	- Policy or plan on capacity development of public leaders and civil servants in Vietnam	- Policy or plan paper - Opinion	- Government of Vietnam - HCMA, NAPA	- Interview - Document review
	- Are there any issues to be addressed to ensure the institutional sustainability at this moment?	- The same as left mentioned	- Opinion	- HCMA, NAPA	- Interview

Handwritten mark resembling '11'.

Handwritten mark resembling '2'.

 **Evaluation Grid of "Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants"**

Achievement and Implementation Process

December 21, 2015

Items to be checked		Objectively Verifiable Indicators (Criteria /Method for assessment)	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
- Communication among related parties and personnel	- Whether the communications among related parties and personnel have been established well to manage the project.	- Same as the left item	- Communication methods and frequency	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Questionnaire - Interview
- Ownership /participation of Vietnam side	- Whether the cooperation between JICA experts and HCMA, and JICA experts and NAPA have been promoted during the project implementation	- Degree of cooperation among relevant parties	- Opinion of concerning parties	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Interview - Document review
	- Degree of participation in management by the responsible persons - Attitude of the counterparts	- The extent to which the project director and vice project directors have participated in management - The extent to which the counterparts have been involved in project activities - Whether the counterparts are self-motivated toward the project activities	- Meeting Sheets - Opinions/observation	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Interview - Document review
- Allocation of counterparts	- Situation of counterparts' allocation	- Whether the counterparts have been allocated appropriately (quality and quantity)	- Counterpart list - Opinions	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Interview - Document review

Handwritten mark

Handwritten mark

Evaluation Grid of "Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants"

Five Evaluation Criteria

December 21, 2015

Items to be checked		Criteria /Method for assessment	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
(3) Organizational/ Financial aspects	- Whether the Government of Vietnam will allocate sufficient budget to sustain the current activity level after the project duration	- The same as left mentioned	- Budget of HCMA and NAPA if possible - Opinions	- HCMA, NAPA	- Interview
	- Whether HCMA and NAPA will have sufficient capacity of pursuing relevant activities to keep project effects after project completion (staff allocation and decision-making process)	- Trend of staff turnover, transfer etc. - Leadership of top management	- data of staff allocation - Opinion	- HCMA, NAPA - JICA experts	- Interview
(4) Technical aspects	- Whether the skills/techniques which the project has been enhancing are accepted and further enhanced by C/Ps	- Results of training - Plan of revision of updates of teaching plans or teaching materials, etc.	- Opinions - Plan	- HCMA, NAPA	- Interview

Evaluation Grid of "Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants"

Achievement and Implementation Process

December 21, 2015

Items to be checked		Objectively Verifiable Indicators (Criteria /Method for assessment)	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
- Prospect of achieving Project Purpose	- The extent to which framework to promote capacity development of public leaders and civil servants in HCMA and NAPA is enhanced.	1 Satisfaction ratings for the Policy Research Module reach average more than 85%.	- Evaluation by participants of Policy Research Module - Opinions	- Ex-participants of Modules - JICA experts	- Document review (for Training in Japan) - Interview - Questionnaire
		2 Satisfaction ratings for the training management courses, delivered using the draft textbooks compiled by the HCMA lecturers, reach average more than 85 %.	- Evaluation by participants of ToT - Opinions	- Ex-participants of ToT - JICA experts	- Document review (results of questionnaire conducted in Oct. 2015) - Interview
		3 Syllabuses and materials for nine subjects prepared with the assistance from the Project are utilised for NAPA's MPP program.	- Utilization of formulated syllabuses and materials (or effectiveness of syllabuses and materials)	- NAPA - JICA experts	- Interview
- Prospect of achieving Overall Goal	- The extent to which capacity of public leaders and civil servants is enhanced after participating in Capacity Development Programs conducted by HCMA and NAPA.	1 More than 75% participants of the Policy Research Modules respond in follow-up survey that they have applied what they have learnt through Policy Research Module program.	- Follow-up survey	- ex-participants	- Questionnaire - Interview
		2 Satisfaction ratings for NAPA's Master of Public Policy (MPP) program by the participants of the program will reach more than 75%.	- Results of trial classes - Situation of preparation, implementation and follow-ups conducted by MPP Program's lecturers and staff	- NAPA	- Interview
Implementation Process					
- Progress of activities	- Whether the activities have been taken as planned to date.	- Comparison between the plan and the actual performance	- Data of the plan and actual (PO) - Opinions - Reports related to the Project	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Interview
- Implementing structure and system	- What implementing tools are taken to facilitate the project activities.	- Tools (formulating task force team, working team, or sharing workshop, etc.) utilized in the project implementation	- Monitoring Sheets and Reports related to the Project - Opinions	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Interview
- Monitoring	- How the project progress is monitored	- Same as the left item	- Monitoring Sheets and Reports related to the Project - Opinions	- JICA experts - HCMA, NAPA	- Document review - Interview
	- Whether the monitoring system of the project is appropriate and effective.				
	- Whether the results of monitoring have been reflected to the project management.				

Evaluation Grid of "Project for Strengthening Capacity of Ho Chi Minh National Academy of Politics and the National Academy of Public Administration in Training of Public Leaders and Civil Servants"

Achievement and Implementation Process

December 21, 2015

Items to be checked		Objectively Verifiable Indicators (Criteria /Method for assessment)	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
- Inputs	(1) Whether the inputs are provided as planned	- Comparison between the plan and the actual inputs (Assignment of C/Ps and JICA experts, facilities, project costs, training in Japan)	- Plan and records of inputs - Monitoring Sheets	- JICA experts - HCMA - NAPA	- Document review
Achievement/Performance					
- Prospect of achieving Outputs	1 The extent to which capacity of HCMA to implement and manage Training Program for Potential National Leaders is strengthened.	1-1 Teaching plans of training programs on Policy Research Module is formulated and approved by concerned authorities.	- Teaching plan - Monitoring Sheets - Other documents related to Documents	- JICA experts - HCMA	- Document review - Interview
		1-2 Teaching materials for training programs on Policy Research Module is formulated/ revised and approved by concerned authorities.	- Teaching materials - Monitoring Sheets - Other documents related to the Project	- JICA experts - HCMA	- Document review - Interview
		1-3 Number of participants in Policy Research Module reach 500.	- The list of participants in Policy Research Module - Monitoring Sheets - Other documents related to the Project	- JICA experts - HCMA (ViLEAP)	- Document review - Interview
		1-4 Textbooks on training management are created through compiling and revising the teaching materials from the Project's training management courses.	- The textbooks on training management - Monitoring Sheets	- JICA experts - HCMA (Institute of Leader and Manager Training, participants of ToT)	- Document review - Interview
	2 The extent to which capacity of NAPA to formulate Master of Public Policy Program is strengthened.	2-1 Basic plan of MPP program is approved by related organizations.	- The basic plan approved - Monitoring Sheets - Other documents related to the Project	- JICA experts - NAPA	- Document review - Interview
		2-2 A curriculum for the MPP program is finalised, with the quality agreed among project stakeholders.	- The curriculum for MPP program - The approval document issued by MOET if any - Other documents related to the Project	- JICA experts - NAPA	- Document review - Interview
		2-3 Syllabuses and materials for more than 9 model subjects are newly formulated.	- The formulated syllabuses - The formulated materials - Other documents related to the Project	- JICA experts - NAPA	- Document review - Interview

評価グリッド: ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト終了時評価調査

5項目評価

2016年1月4日

調査項目		指標(基準/評価方法)	必要な情報/データ	情報源	データ収集方法	
大項目	小項目					
妥当性	- ベトナムの開発政策やセクター政策との整合性	- プロジェクト期間中、法的・政策的な枠組みに変更はないか	- プロジェクト目標/上位目標は依然として法的枠組や政策との整合性を保っているか	- 政令 No. 18/2010/ND-CP (5 March 2010) - 首相令 No. 1677/QĐ-TTg (10 September 2010) - 政令 No. 129/2008/ND-CP (17 December 2008)	- ベトナム政府 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査
	- 日本の政策との整合性	- プロジェクトは依然として日本政府の国別援助プログラムとの整合性を保っているか	- ベトナムの政策リーダーや公務員の能力強化は日本の政策の重点支援分野かどうか	- 対ベトナム援助計画	- 外務省	- 関連資料レビュー
	- ターゲットグループ/受益者のニーズとの整合性	- プロジェクト目標は依然としてターゲットグループのニーズに合致しているか	- プロジェクト目標は終了時評価の時点においてもターゲットグループにとって妥当か - 現状をチェックする	- HCMA, NAPA, ベトナム関係者のニーズ	- HCMA, NAPA - ベトナム政府	- 関連資料レビュー - インタビュー調査
	- JICA専門家チームの技術的な比較優位性	- 日本による協力はベトナムの当該セクターにおける能力開発を支援する妥当性を有しているか	- 日本の専門家チームはプロジェクト目標を達成するためのノウハウを有しているか	- ベトナム側の関連機関や関係者の意見	- HCMA, NAPA	- インタビュー調査
有効性	- プロジェクト目標の達成見込み	- プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成される見込みか	- PDMのプロジェクト目標の指標をベースに達成度を検証する	- PDM, PO - プロジェクト関連資料 - これまでの指標の達成度	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - 質問票調査(プロジェクト実施による) - インタビュー調査
	- アウトプットのプロジェクト目標達成への貢献	- プロジェクト目標達成のために全てのアウトプットが重要だったか	- PDMのロジックをチェックする - PDMで特定されていないその他のコンポーネントがプロジェクト目標の達成に必要なだったかをチェックする	- 意見	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 協議 - インタビュー調査
	- 促進/阻害要因	- プロジェクト目標の達成に影響を及ぼした外部条件はあるか	- プロジェクトによって能力を強化された講師が国家のリーダーとMPPプログラムの実施に関与し続ける	- 意見や見解 - プロジェクトの関連資料	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査
		- プロジェクト目標の達成の促進/阻害要因はあるか	- プロジェクト目標に影響を及ぼす/及ぼした要因があったかをチェック	- 意見や見解 - プロジェクトの関連資料	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査
効率性	- アウトプットの発現状況	- 計画通りにアウトプットを産出するために十分な活動が実施されたか	- 活動の進捗とアウトプットの状況をチェックする	- プロジェクト作成資料 - 実施運営総括表 - PO(APO)	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査 - 質問票調査
	- 進捗/スケジュール	- 活動は計画どおりに実施されたか	- 計画と実績の比較	- プロジェクト作成資料 - 実施運営総括表 - PO(APO)	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査

評価グリッド: ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト終了時評価調査

5項目評価

2016年1月4日

調査項目	指標(基準/評価方法)	必要な情報/データ	情報源	データ収集方法	
大項目	小項目				
- アウトプットへの投入の変換	- 計画どおりにプロジェクトが実施されなかった場合、遅延の理由は何か、また遅れを取り戻すために何らかの措置が取られたか	- 計画と実績の比較	- プロジェクト作成資料 - 実施運営総括表 - 投入実績表	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査
- 促進/阻害要因	- プロジェクトの進捗に外部条件は影響を及ぼしたか	- カウンターパート予算と人員配置は適切に配置されたか	- 実施運営総括表	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査
- 他のドナーや日本が支援している他のプロジェクトとの協調	- プロジェクトは他のプロジェクトと協調しているか。	- 左記と同じ	- 支援状況	- HCMA, NAPA	- インタビュー調査
インパクト					
- 上位目標達成の見込み	- 上位目標の「HCMAとNAPAにおける研修、教育を受講した幹部・公務員の能力が向上する」はプロジェクト目標の達成を通じて実現される見込みか	- PDMのロジックをチェックする - 上位目標に影響を及ぼしている外部要因をチェックする	- 実施運営総括表やプロジェクト関連資料 - 意見	- JICA専門家 - HCMA, NAPA - 国家指導者候補者研修の参加者	- 関連資料レビュー - 質問票調査 - インタビュー調査
- その他のインパクト	- プロジェクトの実施によって生み出された(生み出される)その他のインパクト(正・負)はあるか	- HCMAやNAPA、関連機関にもたらされた正負の変化はあるか	- 意見、見解	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査
持続性					
(1) プロジェクト効果持続の見込み	- プロジェクトによって生み出された効果がプロジェクト終了後も持続するか	- プロジェクト活動が関連機関によって継続されるか アウトプット1: HCMAの国家指導者候補者研修の実施運営能力が今後強化されるためにどのような活動が必要か(編纂されている教材の活用見込み等)	- 関連機関の現在の能力レベル - 将来の計画や見込み	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- インタビュー調査 - 質問票調査
		- アウトプット2: NAPAの公共政策大学院プログラム策定能力が強化されるために必要な活動は何か	- 関連機関の現在の能力レベル - 将来の計画や見込み	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- インタビュー調査 - 質問票調査
(2) 制度/政策面	- ベトナムにおける政策リーダーや公務員の能力強化に政府が政策の重点を置き続けるか	- 政策リーダーや公務員の能力強化に関する政策や計画	- 政策・計画ペーパー - 見解	- ベトナム政府 - HCMA, NAPA	- インタビュー調査 - 関連資料レビュー
	- 制度面の課題はあるか	- 左記の記載と同じ	- 見解・意見	- HCMA, NAPA	- インタビュー調査
(3) 組織/財政面	- プロジェクト期間終了後もHCMAとNAPAは現在の活動レベルを維持するために必要な予算を配分するか	- 左記の記載と同じ	- HCMAとNAPAの予算(可能であれば) - 意見	- HCMA, NAPA	- インタビュー調査

評価グリッド:ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト終了時評価調査

5項目評価

2016年1月4日

調査項目		指標(基準/評価方法)	必要な情報/データ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目				
	<ul style="list-style-type: none"> - プロジェクト終了後、HCMAとNAPAPはプロジェクトの効果を維持するために必要な活動を遂行する十分な能力を有するか(スタッフの配置や意思決定プロセス等) 	<ul style="list-style-type: none"> - スタッフの異動等の傾向 - トップマネジメントのリーダーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> - スタッフ配置のデータ - 意見 	<ul style="list-style-type: none"> - HCMA, NAPA - JICA専門家 	<ul style="list-style-type: none"> - インタビュー調査
(4) 技術面	<ul style="list-style-type: none"> - プロジェクトで向上したスキル/技術はカウンターパートによって受け入れられ、今後も向上されるか 	<ul style="list-style-type: none"> - トレーニングの結果 - 教育計画や教材の改訂や更新の計画 	<ul style="list-style-type: none"> - 意見 - 計画 	<ul style="list-style-type: none"> - HCMA, NAPA 	<ul style="list-style-type: none"> - インタビュー調査

評価グリッド: ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト終了時評価調査

達成度と実施プロセス

2016年1月4日

調査項目		指標(基準/評価方法)	必要な情報/データ	情報源	データ収集方法	
大項目	小項目					
-投入	(1) 投入は計画通りに実施されたか	- 計画と実際の投入の比較	- 投入の計画と実績 - 実施運営総括表	- JICA専門家 - HCMA - NAPA	- 関連資料レビュー	
達成状況/実績						
-アウトプットの達成見込み	1 どの程度「HCMAの国家指導者候補者研修の実施運営能力が強化された」か。(成果1)	1-1 政策研究モジュールの指導案が策定され、関係機関の承認を得る。	- 指導案 - 実施運営総括表 - その他プロジェクト関連文書	- JICA専門家 - HCMA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査	
		1-2 政策研究モジュールにかかる関連教材が作成/改訂され、関係機関の承認を得る。	- 教材 - 実施運営総括表 - プロジェクト関連文書	- JICA専門家 - HCMA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査	
		1-3 政策研究モジュールの参加者が500人に達する。	- 政策研究モジュールの参加者リスト - 実施運営総括表 - プロジェクト関連文書	- JICA専門家 - HCMA (ViLEAP)	- 関連資料レビュー - インタビュー調査	
		1-4 プロジェクトで実施された研修運営コースの教材を編集あるいは改訂することによって研修運営コースの教材が作成される。	- 研修管理コースの教材 - 実施運営総括表	- JICA専門家 - HCMA (Institute of Leader and Manager Training, ToT の参加者)	- 関連資料レビュー - インタビュー調査	
	2 どの程度「NAPAの公共政策大学院プログラム策定能力が強化された」か。(成果2)	2-1 策定された公共政策大学院プログラムの基本計画が関係機関によって承認される。	- 承認された基本計画 - 実施運営総括表 - プロジェクト関連文書	- JICA専門家 - NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査	
		2-2 関係者間で合意された質を満たした公共政策大学院プログラムのカリキュラムが最終化される。	- MPPプログラムのカリキュラム - (もしあれば)MOETによるプログラム承認文書 - プロジェクト関連文書	- JICA専門家 - NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査	
		2-3 公共政策大学院のモデル科目9科目以上について新たなシラバス、教材が作成される。	- 作成されたシラバス - 作成された教材 - プロジェクト関連文書	- JICA専門家 - NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査	
	-プロジェクト目標の達成見込み	- どの程度「HCMAにおける幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化」されたか。	1 政策研究モジュールに対する満足度が85%以上となる。	- 政策研究モジュールの参加者による評価 - 意見	- 政策研究モジュールの参加者 - JICA専門家	- 関連資料レビュー(訪日研修) - インタビュー調査 - 質問票調査
			2 HCMAの講師によって編纂された教材を活用して実施された研修管理コースの満足度が85%以上となる。	- ToT参加者の評価 - 意見	- 研修管理コースの受講者 - JICA専門家	- 関連資料レビュー(2015年10月に実施された質問票調査の結果) - インタビュー調査
			3 プロジェクトの支援を受けて作成された9科目のシラバスと教材がNAPAの公共政策プログラムに活用される。	- 作成されたシラバスと教材の活用状況(シラバスと教材の有効性)	- NAPA - JICA専門家	- インタビュー調査

評価グリッド: ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト終了時評価調査

達成度と実施プロセス

2016年1月4日

調査項目		指標(基準/評価方法)	必要な情報/データ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目				
- 上位目標の達成見込み	- 「HCMAとNAPAにおける研修、教育を受講した幹部・公務員の能力が向上する」の達成見込み	1 国家指導者候補者研修のフォローアップ調査において、75%以上が研修成果を職務に活かしていると回答する。	- フォローアップ調査(質問票調査)	- 研修参加者	- 質問票調査 - インタビュー調査
		2 NAPAの公共政策大学院プログラムの参加者の満足度が75%以上となる。	- トライアル授業の結果 - MPPプログラムの講師やスタッフによる準備、実施、フォローアップの実施状況	- NAPA	- インタビュー調査
実施プロセス					
- 活動の進捗	- 活動はこれまで計画どおりに実施されたか	- 計画と実績の比較	- 計画と実績の比較(PO) - 意見 - プロジェクト関連資料	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査
- プロジェクト実施体制・システム	- プロジェクト実施を促進するために用いられた主なツールは何か、またそのツールは効果的か	- プロジェクト実施において活用されたツール(月次会議、週会議、共有ワークショップなど)	- 実施運営総括表、プロジェクト関連文書 - 意見	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査
- モニタリング体制	- プロジェクトの進捗はどのようにモニタリングされたか	- 左記の記載と同じ	- 実施運営総括表、プロジェクト関連文書 - 意見	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 関連資料レビュー - インタビュー調査
	- プロジェクトのモニタリングシステムは適切で効果的だったか				
	- モニタリング結果はプロジェクト管理に反映されたか				
- 関係機関、関係者間のコミュニケーション	- 関係機関や関係者間のコミュニケーションはプロジェクトを管理するために確立されたか	- 左記の記載と同じ	- コミュニケーション方法や頻度	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- 資料レビュー - インタビュー調査
- ベトナム側のオーナーシップ/プロジェクトへの参加度	- JICA専門家とHCMA、JICA専門家とNAPAとの協力はプロジェクト期間中促進されたか	- 関係機関間の協力レベル	- 意見	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- インタビュー調査 - 関連資料レビュー
	- プロジェクト関係者のプロジェクト管理への参加状況 - カウンターパートの姿勢	- プロジェクト・ダイレクターとプロジェクトマネージャーはプロジェクト管理にどの程度関与したか - カウンターパートはプロジェクト活動にどの程度関与したか - カウンターパートはプロジェクト活動に対して自発的に関与したか	- 会議の記録 - 意見/見解	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- インタビュー調査 - 関連資料レビュー
- カウンターパートの配置	- カウンターパート配置状況	- カウンターパートの配置は適切だったか(量・質)	- カウンターパートリスト - 見解	- JICA専門家 - HCMA, NAPA	- インタビュー調査 - 関連資料レビュー

3. 専門家派遣実績

専門家派遣実績

1. 長期専門家

専門家氏名	指導分野	派遣期間	本邦所属先	業務概要
花里 信彦	チーフアドバイザー	2013/08/6-2015/8/5	オフィス花里	ホーチミン国家政治学院および国家行政学院におけるプロジェクト業務全般
今井 淳一	業務調整/研修企画	2013/6/19-2016/5/18	日本テレビ株式会社	

2. 短期専門家

2.1 アウトプット1: 国家指導者候補者研修(SLT)派遣専門家

	専門家氏名	指導分野	派遣期間	本邦所属先	業務概要
LN 第1期	吉田 耕三	公務員制度	2013/05/19-25	人事院(人事官)	ホーチミン国家政治学院における国家指導者候補者研修における講義実施
	鶴養 幸雄	公務員制度	2013/05/19-23	立命館大学	
	竹村 公太郎	水資源管理	2013/05/21-25	公益財団法人リバーフロント研究所(元国土交通省河川局長)	
	清野 聡子	水資源管理	2013/05/20-25	九州大学	
	阿久澤 徹	研修技法	2013/05/19-25	人事院公務員研修所	
杉本 芳輝	研修技法	人事院公務員研修所			
LN 第2期	山野 岳義	公務員制度	2013/09/23-28	財団法人全国市町村振興協会(元人事院事務総長)	ホーチミン国家政治学院における国家指導者候補者研修における講義実施
	鶴養 幸雄	公務員制度	2013/09/23-27	立命館大学	
	日下 一正	産業政策	2013/09/24-27	一般財団法人国際経済交流財団(元経済産業省審議官)	
	芳川 恒志	産業政策	2013/09/24-28	東京大学	
	杉本 芳輝	研修技法	2013/09/23-28	人事院公務員研修所	
岸本 康雄	研修技法	人事院公務員研修所			
LN 第3期	山野 岳義	公務員制度	2014/3/22-28	財団法人全国市町村振興協会(元人事院事務総長)	ホーチミン国家政治学院における国家指導者候補者研修における講義実施
	鶴養 幸雄	公務員制度	2014/3/24-28	立命館大学	
	岩村 敬	運輸交通インフラ政策	2014/3/25-28	一般財団法人環境優良車普及機構(元国土交通省事務次官)	
	角野 浩之	運輸交通インフラ政策	2014/3/22-28	国土交通省	
	杉本 芳輝	研修技法		人事院公務員研修所	
LN 第4期	金森 貴嗣	研修技法	2014/3/24-28	人事院公務員研修所	ホーチミン国家政治学院における国家指導者候補者研修における講義実施
	尾西 雅博	公務員制度	2014/6/16-21	元人事院事務総長	
	鶴養 幸雄	公務員制度	2014/6/16-20	立命館大学	
	大武 健一郎	租税政策	2014/6/17-21	ベトナム簿記普及推進協議会(元国税庁長官)	
	今井 隆子	租税政策		JICAカンボジア租税総局能力向上プロジェクトチーフアドバイザー	
LN 第5期	松田 邦紀	研修技法	2014/6/16-21	人事院公務員研修所	ホーチミン国家政治学院における国家指導者候補者研修における講義実施
	杉本 芳輝	研修技法		人事院公務員研修所	
	吉田 耕三	公務員制度	2014/11/3-7	人事院(人事官)	
	鶴養 幸雄	公務員制度		立命館大学	
	南川 秀樹	環境政策	2014/11/4-8	一般財団法人日本環境衛生センター(元環境省事務次官)	
LN 第6期	尾崎 寛直	環境政策	2014/11/3-7	東京経済大学	ホーチミン国家政治学院における国家指導者候補者研修における講義実施
	吉藤 正道	研修技法		一般財団法人公務人材開発協会	
	杉本 芳輝	研修技法	2014/11/3-8	人事院公務員研修所	
	山野 岳義	公務員制度	2015/5/18-23	財団法人全国市町村振興協会(元人事院事務総長)	
	鶴養 幸雄	公務員制度	2015/5/18-23	立命館大学	
LN 第6期	原 恒雄	国営企業改革	2015/5/20-23	元人事院総裁、元JR東海副社長	ホーチミン国家政治学院における国家指導者候補者研修における講義実施
	飯尾 潤	国営企業改革	2015/5/19-23	GRIPS(政策研究大学院)	
	秋吉 貴雄	国営企業改革	2015/5/19-23	中央大学	
	杉本 芳輝	研修技法	2015/5/18-23	人事院	
	岸本 康雄	研修技法	2015/5/18-23	人事院	

2.2 アウトプット1: 研修運営管理研修(ToT)派遣専門家

	専門家氏名	指導分野	派遣期間	本邦所属先	業務概要
TOT 第1回	杉本 芳輝	研修運営管理能力	2013/10/20-26	人事院公務員研修所	ホーチミン国家政治学院における研修運営管理能力に関する講義実施
	橋本 修	研修運営管理能力		一般財団法人公務人材開発協会	
TOT 第2回	杉本 芳輝	研修運営管理能力	2014/10/5-11	人事院公務員研修所	ホーチミン国家政治学院における研修運営管理能力に関する講義実施
	府川 陽子	研修運営管理能力		人事院公務員研修所	
TOT 地方展開	杉本 芳輝	研修運営管理能力	2015/10/21-11/7	人事院	研修運営管理に関するマニュアル作成と同資料を用いた地方支部でのトレーニング実施
			2016/3/6-19(予定)	人事院	

2.3 アウトプット2: MPPプログラム策定

<JICAプロジェクト直営短期専門家投入(支援委員)>

専門家氏名	指導分野	派遣期間	本邦所属先	業務概要
城山 英明	公共政策大学院コース策定	2014/3/27-30	東京大学	MPP作成、及びベースライン調査に関するワークショップでの専門家指導
縣 公一郎	公共政策大学院コース策定	2014/3/27-31	早稲田大学	
森田 朗	公共政策大学院コース策定	2016/3/2-5	国立社会保障・人口問題研究所所長	プロジェクトの総括ワークショップにおける講演
城山 英明	公共政策大学院コース策定	2016/3/3-5	東京大学	

<政策研究大学院大学（GRIPS）専門家チーム>

専門家氏名	指導分野	派遣期間	本邦所属先	業務概要
松永 正英	ベトナム政策過程に関するベースラインサーベイ	2014/3/25-4/1	GRIPS（政策研究大学院大学）	GRIPSとの業務委託実施契約に基づく出張
横道 清孝	に関するワークショップ	2014/3/26-31	早稲田大学	
トランヴァントウ	実施	2014/3/26-30		
藤原 志保	ベースライン調査実施への助言	2014/6/30-7/2	GRIPS	
園部 哲史		2014/6/30-7/3		
高田 寛文		2014/6/29-7/2		
松永 正英	総合調整	2014/11/11-14		
高田 寛文	政策プロセスマネージメント	2014/11/11-14		
松永 正英	総合調整	2015/1/25-29		
JameS RHODES	公共政策の経済	2015/3/1-4	静岡文化芸術大学	
田中 啓	公共政策の評価		GRIPS	
横道 清孝	公共政策策定	2014/3/8-14	明治大学	
中邨 章	公共政策と政治		GRIPS	
高田 寛文	政策プロセスマネージメント		大阪大学	
松永 正英	総合調整	2015/3/22-27	早稲田大学	
佐藤 浩章	教育方法	2015/5/6-9	GRIPS	
トランヴァントウ	公共政策と経済（特別講義）	2015/5/7-9		
原 洋之助	公共政策策定（特別講義）	2015/6/11-14	GRIPS	
細江 宜裕	コストベネフィット分析	2015/6/18-20		
井川 博	公共政策と法律	2015/6/24-25	東京大学	
松浦 正浩	ステークホルダー分析	2015/10/25-29	明治大学	
中邨 章	公共政策と政治	2015/11/12-14	東京大学	
松浦 正浩	ステークホルダー分析	2015/11/16-19		
高田 寛文	政策プロセスマネージメント	2015/11/22-24	GRIPS	
細江 宜裕	コストベネフィット分析	2015/11/30-12/4		
横道 清孝	公共政策策定	2015/12/3-5		
JameS RHODES	公共政策の経済	2015/12/13-16	東京大学	
角和 昌浩	シナリオプランニング			
横道 清孝		2016/3/2-5	GRIPS	
高田 寛文	プロジェクト最終ワーク	2016/3/2-5		
岩下 優海	ショップ、特別講義	2016/2/28-3/5		
中邨 章		2016/3/2-5	明治大学	
トランヴァントウ		2016/3/2-5	早稲田大学	
角和 昌浩	シナリオプランニング	2016/3/21-23(?)	東京大学	
業務出張（GRIPS独自予算）				
横道 清孝	インテリム協議	2015/6/14-16	GRIPS	
藤原 志保				
岩下 優海				

4. 訪日研修参加者リスト (ToT、MPP プログラム)

研修運管理手法・訪日研修(2015/9/28-10/8)
参加者(所属は全てホーチミン国家政治学院)

	氏名	生年	学位	現職	部署
1 団長	ゲン・タン・カイ Nguyễn Thành Khải	1958	博士	所長	幹部リーダー研修管理研究所
2 副団長	ホアン・ヴァン・ギア Hoàng Văn Nghĩa	1972	准教授 博士	副局長	国際局
3	ゴー・トゥアン・ギア Ngô Tuấn Nghĩa	1976	准教授 博士	副所長	政治経済研究所
4	ファム・ティ・トウイ Phạm Thị Túy	1973 Ms.	准教授 博士	副センター長 (研修管理科学、研修効果 考査担当)	試験、研修・教学方法論センター
5	レ・スアン・キウ Lê Xuân Kiều	1976	博士	副所長	文化発展研究所
6	ゲン・マン・ハイ Nguyễn Mạnh Hải	1977	修士	副所長	幹部リーダー研修管理研究所
7	レー・バン・トアン Lê Văn Toàn	1978	修士	研究員	幹部リーダー研修管理研究所
8	マイ・トゥー・ザン Mai Thu Giang	1972 Ms	修士	職員	研修管理局
9	ファム・ティ・ゴックズン Phạm Thị Ngọc Dung	1977 Ms.	博士	試験、研修効果センター副センター長	HCMA地域 I (ハノイ市)
10	ダン・チュン・カックタム Đặng Trường Khắc Tâm	1979	修士	研修管理委員会委員長代理	HCMA地域 II (ホーチミン市)
11	チュオン・ティ・ニューイエン Trương Thị Như Yến	1971 Ms	修士	研修管理委員会副主任	HCMA地域 III (ダナン)
12	ゲン・ミン・チー Nguyễn Minh Chi	1984 Ms	修士	日本担当	国際局

訪日研修参加者：NAPA

	研修員氏名	職位	所属	MPP担当科目	研修期間	主な研修先	研修概要
第1回	Nguyen Dang Thanh	President	National Academy of Public Administration (NAPA) : 以下全てNAPA		2013/7/23-8/3	東京大学、早稲田大学、政策研究大学院大学(GRIPS)	日本における公共政策大学院の現状、運営、カリキュラム構成などを学びながら、NAPAにおける公共政策大学院コース(MPP)の基本構想を固め、JICAプロジェクトで支援する9科目を確定させる。
	Le Chi Mai	Lecturer	Faculty of Public Finance Management				
	Prof. Huynh Van Thoi	Dean	Institute of Administration Sciences Research, NAPA				
	Le Thi Huong	Dean	Faculty of State and Law				
	Tran Van Giao	Vice Dean	Faculty of Public Finance Management				
	Lương Minh Viet	Vice Dean	Faculty of State management in Economic				
	Ha Quang Thanh	Vice Dean	Faculty of Document and Administrative Technology campus in Ho Chi Minh city				
	Nguyen Ngoc Hieu	Vice Dean	Faculty of Urban Management and Rural Development				
	Nguyen Van Hau	Vice Dean	Faculty of Document and Administrative Technology				
	Nguyen Hoang Anh	Vice Dean	Division of Marxism - Leninism and Ho Chi Minh Thought, Faculty of Basic Theory				
	Dang Khac Anh	Vice Dean	Faculty of Administrative Sciences				
	Le Van Hoa	Vice Head	Division of Public Policy, Faculty of Administrative Sciences				
	Mai Dinh Lam	Vice Head	Division of Public Financial Management, Faculty of Public Financial Management Campus in Ho Chi Minh city				
	Nguyen Dang Tai	Lecturer	Faculty of Postgraduate Studies				
Nguyen Phuong Ha	Program	International Cooperation Department					
第2回	Le Chi Mai	Lecturer	Former Director, Post Graduate	Team leader	2014/7/22-8/02	GRIPS	担当各科目におけるシラバス作成、政策策定過程に関するベースライン調査に関する協議、日本の政策プロセスに関する実際の政策担当者からのヒアリング、事例視察
	Truong Quoc Chinh	Dean	Faculty of Basic theory	Philosophy in Public Policy			
	Nguyen Thi Thu Ha	Vice Director	Institute of Administrative Science	Politics in Public Policy			
	Nguyen Quoc Suu	Lecturer	Faculty of State and Law	Law in Public Policy			
	Dang Dinh Thanh	Vice Dean	Faculty of State Management on Economic	Economics of public policy			
	Dinh Thi Minh Tuyet	Dean	Faculty of Social affairs management	Public policy formulation			
	Nguyễn Thị Hồng Hải	Dean	Faculty of Organization and Personnel Management	Case study: assessment and management of policy processes			
	Nguyễn Hữu Hải	Dean	Faculty of Public Administration Science	Public policy evaluation			
	Nguyễn Hoàng Hiến	Head of Division	Faculty of Economic State Management	Cost - benefit analysis			
	Đặng Khắc Ánh	Vice Dean	Faculty of Public Administration Science	Scenario planning			
Nguyen Thi Phuong Ha	Staff	International Cooperation Department	General coordination				
第3回	Luu Kiem Thanh	Vice President	Team leader of the subject	Scenario planning	2015/7/20-8/01 (HuuHai氏は親族の不幸のため28日に帰国)	GRIPS	担当各科目におけるシラバス完成、教材作成、秋以降の模擬授業実施にかかる準備、日本側専門家との打合せ
	Nguyen Huu Hai	Dean	Faculty of Public Administration Science	Public policy evaluation			
	Truong Quoc Chinh	Dean	Faculty of Basic theory, team leader of the subject	Philosophy in Public Policy			
	Nguyen Thi Thu Ha	Vice Director	Institute of Administrative Science, team member of the subject	Politics in Public Policy			
	Luong Thanh Cuong	Vice Dean	Faculty of State and Law, team member of the subject	Law in Public Policy			
	Lương Minh Viet	Dean	Faculty of Economic State Management, team member of the subject	Economics of public policy			
	Le Chi Mai	Senior Lecturer	Former Dean, Faculty of Public Finance Management, team leader of the subject	Public policy formulation			
	Le Van Hoa	Vice Head of Division	Faculty of Public Administration Science, team member of the subject	Cost - benefit analysis			
	Nguyen Thi Hong Hai	Dean	Faculty of Organization and Personnel management, team leader of the subject	Management of policy processes through case			
	Dinh Thi Minh Tuyet	Senior Lecturer	Former Dean, Faculty of Social State Management, team leader of the subject	Stakeholder Analysis			
Vu Thi Thu Phuong	Staff	ICD officer	General coordination				
訪日出張(招聘)	Nguyen Dang Thanh	President	NAPA		2014/5/7-13	GRIPS	GRIPS、NAPA双方幹部によるプロジェクト実施方向性に関する協議、日本の政策研究、政策実務事例見学など
	Pham Quang Huy	Vice President	NAPA				
	Pham Thi Quynh Hoa	Head	International Cooperation Department				

5. 在外事業強化費支出実績

活動別支出状況(2013年6月-2014年3月)

	Activity	Cost(USD)	
	G(一般管理費)	43,567.2	
H C M A	HCMA(全般)		
	LN1-JPT(LopNguon1訪日研修)	9,892.1	
	LN2-LEC(LopNguon2短専派遣)	8,214.9	
	TM-LEC1(研修運営管理:短専派遣)	12,696.2	
	JapanDay(日本大使、JICA所長講演)	655.8	
	LN2-JPT(LopNguon2訪日研修)	11,501.1	HCMA計
	LN3-LEC(LopNguon3短専派遣)	11,391.8	54,351.9
N A P A	NAPA(全般)	5,764.3	
	MPP-JPT1(シラバス策定訪日研修:7月)	1,809.1	
	MPP-Book(各種本購入、翻訳)	29,736.0	NAPA計
	Baseline Survey	10,535.5	47,845.0
	Total	145,764	

活動別支出状況(2014年4月-2015年3月)

	Activity	Cost(USD)	
	G(一般管理費)	52,973	
H C M A	HCMA(全般)	47	
	LN4-LEC(LopNguon4短専派遣)	9,503	
	LN3-JPT(LopNguon3訪日研修)	11,097	
	TM-LEC2(研修運営管理:短専派遣)	10,380	
	TOT manual(研修運営管理マニュアル作り)	783	
	JapanDay(日本大使、JICA所長講演)	2,648	
	LN-FU(LopNguon関係者フォローアップ)	4,578	
	LN5-LEC(LopNguon5短専派遣)	11,215	
	LN4-JPT(LopNguon4訪日研修)	9,512	
	LN5-JPT(LopNguon5訪日研修)	2,131	
	LN material(LopNguon資料編纂)	597	HCMA計
Nonaka(知識経営理論セミナー)	9,881	72,373	
N A P A	NAPA(全般)	165	
	NAPA-JPT1(幹部訪日:5月)	9,435	
	MPP-JPT2(シラバス策定訪日研修)	204	
	MPP-Book(各種本購入、翻訳)	21,624	
	Baseline Survey	23,169	
	NAPA-JulyWS(1,2 JulyWorkshop)	3,002	
	MPP coaching(11-3月)	12,995	
	NAPA-JPT2(幹部訪日:2015年3月)	Postponed	NAPA計
	Baseline Study Workshop(2015年3月)	3,711	74,305
	Total	199,650	

活動別支出状況(2015年4月-12月25日現在)

	Activity	Cost(USD)	
	G(一般管理費)	31,940	
	Final Evaluation(終了時評価関連)		
H C M A	HCMA(全般)	-	
	LN6-LEC(LopNguon6短専派遣)	6,552	
	LN5-JPT(LopNguon5訪日研修)	8,097	
	TOT local(研修運営管理:地方キャンパス研修)	7,275	
	TOT manual(研修運営管理マニュアル作り)	1,615	
	JapanDay(日本大使、JICA所長講演)	2,466	
	LN-FU(LopNguon関係者フォローアップ)	4,055	
	LN6-JPT(LopNguon6訪日研修)	9,783	
	LN material(LopNguon資料編纂)	160	HCMA計
	Nonaka(知識経営理論セミナー)	5,202	45,206
N A P A	NAPA(全般)	160	
	NAPA-INV(NAPA幹部訪日:中止)	6	
	MPP-JPT3(シラバス策定訪日研修)	216	
	MPP-Book(各種本購入、翻訳)	12,506	
	Baseline Survey	17,073	
	Baseline Survey conference(実施できず)		
	MPP coaching(GRIPS専門家訪越指導支援)	9,968	NAPA計
	PJ Final Workshop(2016年3月)		39,930
	Total	117,075	

HCMAの関連活動に関する支出額 171,930 USD

NAPAの関連活動に関する支出額 162,079 USD

現地活動費合計 462,490 USD

