

ベトナム社会主義共和国
ベトナム日本人材協力センター・
ビジネス人材育成プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 26 年 3 月
(2014 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
14-133

ベトナム社会主義共和国
ベトナム日本人材協力センター・
ビジネス人材育成プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 26 年 3 月
(2014 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

目 次

目 次

略語表

終了時評価調査要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 プロジェクトの概要	1
1-2 終了時評価調査の目的	1
1-3 合同終了時評価調査メンバーの構成	2
1-4 終了時評価調査の日程	2
1-5 主要面談者	3
第2章 終了時評価の方法	5
2-1 ログフレーム（PDM）による評価	5
2-2 評価の枠組み	6
2-3 データ収集・分析方法	9
2-4 評価調査の制約・限界	10
2-5 結論の導出及び報告	10
第3章 プロジェクトの実績	11
3-1 投入の実績	11
3-2 活動の実績	12
3-3 プロジェクトの達成状況	12
3-4 実施プロセスにおける特記事項	23
第4章 評価結果	24
4-1 妥当性（Relevance）	24
4-2 有効性（Effectiveness）	25
4-3 効率性（Efficiency）	26
4-4 インパクト（Impact）	27
4-5 持続性（Sustainability）	28
第5章 結論	30
5-1 効果発現に貢献した要因	30
5-2 問題点及び問題を惹起した要因	30
5-3 結論	31
第6章 提言と教訓	32
6-1 VJCC に対する提言	32

6-2 教訓	32
--------	----

付属資料

1. ミニッツ及び合同評価報告書	35
2. PDM 和文版	87
3. PO 和文版	90
4. 評価グリッド	92
5. 活動の実績	97
6. 評価グリッド調査結果	98
7. 視察写真	103
8. サーベイ結果	105
8-1 日本側関係機関	105
8-2 ベトナム企業	109
8-3 経営塾参加者	112
9. 質問票	118
9-1 日本人専門家用質問票	118
9-2 ベトナム側 C/P 用質問票	126

略 語 表

略 語	正式名称	日本語
AFTA	ASEAN Free Trade Area	アセアン自由貿易地域
BC	Business Course	ビジネスコース
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者
C/P	Counterpart	カウンターパート
CPO	Chief People Officer	最高人材活用責任者
CSR	Corporate Social Responsibility	企業の社会的責任
FTU	Foreign Trade University	外国貿易大学
HCMC	Ho Chi Minh City	ホーチミン市
IT	Information Technology	情報技術
JBA	Japan Business Association	日本商工会
JC	Japanese Course	日本語コース
JETRO	Japan External Trade Organization	独立行政法人日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MBA	Master of Business Administration	経営学修士
OJT	On-the-Job Training	研修、実地訓練
PDCA	Plan-Do-Check-Action	計画・実施・検討・対処
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PPD	Professional Production Director	製造担当ディレクター
PPM	Professional Production Manager	製造担当マネジャー
QC	Quality Control	品質管理
R&D	Research and Development	研究開発
SME	Small and Medium sized Enterprise	中小企業
SV	Senior Volunteer (JICA)	JICA シニアボランティア
TAC	SME Technical Assistance Center	中小企業技術支援センター
TC	Training Course	研修コース
VJCC	Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center	ベトナム日本人材協力センター
WTO	World Trade Organization	世界貿易機構
5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke	整理、整頓、清掃、清潔、躰

終了時評価調査要約表

1. 案件の概要		
国名：ベトナム社会主義共和国	案件名：ベトナム社会主義共和国 ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト	
分野：人的資源	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：産業開発・公共政策部	協力金額（評価時点）：6億3,000万円	
協力期間	(R/D)：2010年9月～ 2014年8月	先方関係機関：外国貿易大学（FTU）、ベトナム日本人材協力センター（VJCC）
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）政府は、2020年の工業国化・近代化を国家ビジョンとして掲げ、市場経済化・国際経済統合を推進している。そのなかで、近年では計画投資省傘下の中小企業庁や商工省を中心に中小企業・裾野産業開発政策の強化を進めている。国営企業改革を通じて、民間セクターの規模は製造業、サービス業ともに大幅に拡大し、GDP比45.9%、全雇用に占める比率は87.5%に達している。そのうち中小企業は企業数ベースで94.6%（2007年）、全雇用の53.3%を占めており、うち製造業においては全雇用の91.9%を占め、中小企業の発展は持続可能な経済成長のための最重要課題となっている。</p> <p>裾野産業の振興にあたっては製品の最終工程を担う外資系製造業と地場企業の間際に位置して部品のサプライチェーンを構成し、技術の普及にあたっての触媒的役割を果たす外資系サプライヤ（日本の中小企業等）の存在が重要となるが、ベトナムにおいてはこれらが大幅に不足している。さらに、ベトナムの労働人口は総人口の63%を占めるが、そのうち大学、職業訓練校等で一定の訓練を受けた労働者は25%（2005年）にとどまっており、中間管理職や技術系管理者、熟練労働者の絶対数が不足している。</p> <p>このように、ベトナムでは、2020年の工業国化に向けた工業構造の重層化・高度化が重要になっているものの、これを促進するための知識や経営・管理技術のノウハウを有する人材の不足が大きな課題となっている。</p> <p>こうした人材不足を解消するために、本プロジェクトは、外国貿易大学（Foreign Trade University：FTU）をカウンターパート（Counterpart：C/P）機関として実施してきた過去10年間のベトナム日本人材協力センター（Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center：VJCC）プロジェクトの成果と実績を踏まえ、これまでの協力で実施体制を確立したビジネスコース（Business Course：BC）、日本語コース、相互理解促進事業、という3つの事業にVJCCの運営管理を加えた4つの事業・運営管理領域のなかから、既にVJCCが自主運営能力を構築した機能と他機関への移管事業を除いたうえで、BCの運営・管理強化とVJCC組織の運営・管理体制強化という2つの成果に特化した協力を行ってきた。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>ベトナムの工業化を牽引する経営者人材の継続的な育成を図るため、BCの運営・管理強化とVJCC組織の運営・管理体制強化に関する協力を行う。</p>		

(1) 上位目標

ベトナムの工業化を牽引する経営者人材が VJCC により継続的に育成される。

(2) プロジェクト目標

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

(3) 成果

- 1) 成果 1：中小企業・裾野産業の中核人材育成に資する効果的な BC の運営・管理が行われる。
- 2) 成果 2：VJCC スタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築される。

(4) 投入（評価時点）

1) 日本側

長期専門家派遣：延べ 6 名

短期専門家派遣：BC の講師に毎年 11～18 名派遣。経営塾の講師に毎年 8 名派遣。

機材供与：研修教材（DVD）等、約 450 万円

研修員受入：毎年約 25 名の経営塾生を受入。期間中 8 名の C/P が研修に参加。

ローカルコスト：103 億 4,800 万ドン（500,546.00 米ドル相当）

2) ベトナム側

C/P 配置：ハノイセンター17名、ホーチミンセンター14名

土地・施設：ハノイ、ホーチミン両センターにおける専門家執務室、家具等

2. 評価調査団の概要

(1) ベトナム側

調査者	担当分野	氏名	所属
	総括	Prof. Dr. Hoang Van Chau	外国貿易大学 学長

(2) 日本側

調査者	担当分野	氏名	所属
	総括	田中 章久	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第二課 課長
	協力企画	守屋 雅弘	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第二課
	評価分析	間宮 志のぶ	株式会社国際開発アソシエイツ 国際開発専門家

調査期間	2014 年 2 月 11 日～2014 年 2 月 26 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

<プロジェクト目標の達成見込み>

プロジェクト目標「ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としての VJCC の自立発展的な体制と機能が強化される」は本プロジェクト終了までに、「おおむね達成され

る見込み」であると判断された。

指標 1「2014 年 3 月末までに策定される 2014 年度 VJCC 全体運営計画で、経営塾・CEO コースを中心とする実施可能な事業・予算・人員計画が明確になる」については、VJCC の全体運営計画は前年度のコース参加者からのフィードバックを踏まえて改善されてきた。BC 参加者減少への対応や、市場のニーズの変化への対応を含めた戦略的な取り組みは十分ではないが VJCC は今後産業人材育成ニーズに関する調査を実施予定であり、この調査結果を反映して今後の計画策定を行うことが見込まれる。

指標 2「2014 年 3 月末までに策定される 2014 年度予算計画で VJCC 支出の 75%以上が自己収入によってカバーされる」については、毎年次ごとに、各経費項目について日本側、ベトナム側の負担割合を検討して、経費負担計画表を作成している。その結果「総経費にしめる VJCC 負担の実績」は初年度より徐々に増え、2013 年 12 月時点で（第 4 年次 4 カ月の実績として）68.5%までに達し、プロジェクト終了時点で目標値 75%を達成できる見込みである。

指標 3「2014 年 3 月末までに、プロジェクト終了後の自立発展性ある VJCC 中期運営計画（5 カ年）がベトナム側のイニシアティブにより策定されている」については、VJCC 中期運営計画（5 カ年）は 2014 年 3 月末までに作成するための作業手順と内容が定められていることが確認された。今後は本計画をより実効性のあるものにするために、VJCC 内で計画策定のためのタスクフォースを設置し、準備段階から役割を分担し、関係者全員の考えを反映して取り組んでいく見込みである。

本プロジェクトでは、前フェーズまでの日本による事業の全面的支援から、BC 事業と組織強化に特化した支援に変わり、ハノイ・ホーチミン両センターともにベトナム人所長による運営管理体制となった。さらに、ベトナム経済の低迷で、VJCC を取り囲む外部環境も厳しい状況であった。そのような困難な運営状況にあったにもかかわらず、プロジェクトでは自己収入による経費負担目標をおおむね達成しつつあるなど、実績を上げている。一方で、BC 参加者の減少や市場のニーズの変化に対応した戦略的な取り組みについては十分ではないなどの課題もあり、今後はマーケットの動向を踏まえて、戦略的に事業展開をしていくことが期待される。

<成果の達成状況>

- (1) アウトプット 1「中小企業・裾野産業の中核人材育成に資する効果的な BC の運営・管理が行われる」は「おおむね達成されている」

今次調査の結果、経営塾は順調に実施されており、中小企業や裾野産業の経営管理者等の人材育成に大きく貢献していることが確認された。一方で、景気低迷などの外部環境の影響もあり一般 BC の参加者が減少傾向にあること、さらに現地講師の育成が困難な状況であるなどの課題も確認された。現地講師育成については、講師育成の戦略や具体的なプロセス、方法論についての検討が不十分で、関係者全員に十分に共有されていなかったことが主な要因として指摘された。今後はマーケットのニーズを的確に把握し、戦略的計画を基にした適切な広報活動により、VJCC の研修プログラムが対象とする人たちに十分理解されるように努力する必要がある。また現地講師育成については、講師を有する外部機関との連携強化に尽力しつつ、現地講師による講義の際、日本人講師からのフィードバックを行うなどにより現地講師の能力強化について引き続き取り組んでいくことが必要で

ある。

(2) アウトプット 2「VJCC スタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築される」は「十分に達成されている」

組織図や年度計画は毎年度改訂され、予算計画は月次のキャッシュフロー管理が可能となっている。さらにセンター人員の異動にも適切な対処がなされるなどセンター運営が順調になされており、VJCC スタッフを中心とした自立的なセンター運営管理体制が構築できていることが確認された。今後はより多くの関係機関とのネットワークを推進し、潜在的な研修参加者を掘り起こすとともに、マーケットのニーズに対応した効果的な戦略を策定して事業展開していくことが期待される。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトはベトナム中小企業経営者や従業員を対象としており、以下に示すベトナム政府の政策、ターゲットグループのニーズと合致している。また日本の対ベトナム援助政策に基づいたものであり、日本の技術の比較優位もあること、継続的な人材育成機関を構築するというアプローチについても、以下のとおり妥当性は高い。

1) ベトナムの開発政策やニーズとの整合性

ベトナム政府は、「社会経済開発 10 年戦略（2011～2020）」及び「社会経済開発 5 年計画（2011～2015）」のなかで「2020 年までに工業国化の達成」を掲げ、中小企業支援に重点を置いている。なかでも、中小企業庁や商工省を中心に中小企業・裾野産業開発政策の強化を進め、安価な労働力をより所とする組立産業からより高度で付加価値の高い産業構造への転換をめざしている。しかし、中小企業においては裾野産業を牽引する知識や経営・管理技術のノウハウを有する人材の不足が大きな課題となっている。

2) 日本の援助政策や比較優位との整合性

対ベトナム国別援助方針（2012 年 2 月）では、日本はベトナムの方針である「2020 年までの工業国化の達成」に向け、持続的成長、脆弱性の克服及び公正な社会・国づくりを支援するとし、重点分野①成長と競争力強化に関して、市場経済制度の改善、財政・金融改革等の市場経済システムの強化を図るとともに、産業開発、人材育成を支援するとしている。JICA 国別事業実施計画（2012 年 2 月）においては、本プロジェクトは重点分野①の開発課題 1-2 産業競争力強化・人材育成「産業開発・人材育成プログラム」に含まれる。さらに、JICA「中小企業・裾野産業開発協力プログラム」において、本プロジェクトは経営者・技能者の不足、産業界のニーズとのミスマッチという課題に対処している。日本の援助の比較優位性という観点からは、日本の製造業、“ものづくり”の技術や日本的経営を中心とした協力内容であるため優位性が高い。

3) プロジェクト戦略の妥当性

人材育成は一過性のものではなく、継続的な仕組みづくりが肝要である。その観点から、効果的な BC の運営・管理を実践し、VJCC の組織強化を図るというプロジェクトのアプローチは妥当性が高い。

(2) 有効性

プロジェクト目標達成見込みはあるものの、BC 参加者の減少や市場のニーズの変化に対応した戦略的な取り組みは必ずしも十分ではなく、本プロジェクトの有効性は中程度である。

1) 各アウトプットの貢献度

アウトプット1ではBC（一般BCと経営塾）の実施、現地講師の能力強化及びVJCCスタッフによるBC運営管理の能力強化を通して、BCの質を高めている。一方で、アウトプット2では、組織全体としての企画、予算、運営管理、ネットワーク等一連の業務についてのVJCCスタッフの能力強化を行い、センター全体の組織運営体制の強化をめざしている。これら2つのアウトプットは効果的に組み合わせることで最終的にはプロジェクト目標であるVJCCの自立発展的な体制・機能の強化が図られ、その結果が総経費に対するVJCC歳入による負担割合や、中期の事業実施計画に反映されるという論理構成は明確である。

2) プロジェクト目標達成の阻害要因

GDP成長率が2010年6.8%から2012年には5.0%と落ち込むなどベトナムの経済状況が悪化し、中小企業や裾野産業では十分な利益を上げることができず、その結果従業員の研修費用の捻出が困難になったこと、さらにVJCCと同様のビジネス人材への研修を実施する機関も増えてきていることなどがVJCCの研修参加者減少の要因の1つともなっていることが判明した。これらの外部環境の変化はプロジェクト目標達成の阻害要因になり得る。また、このような外部環境の変化に応じて研修のニーズも変動するのは必然である。今後はマーケットの動向を適時に把握しつつ、変動するニーズに戦略的に対処していくことが求められている。

(3) 効率性

投入はおおむね計画どおりに実施され、プロジェクト運営管理に一部改善が必要であるが、外部リソースを効果的に活用し相乗効果を高めたことなどから、本プロジェクトの効率性は比較的高いといえる。

1) 投入の適切性

C/Pの能力強化が着実に進んできたことから、日本人短期専門家の投入量（人/月）が徐々に減少している。また、機材供与として投入した日本的経営の事例を提示したDVD等の教材は、研修参加者の理解促進に大いに役立っている。ベトナム側の投入ではC/Pの異動はあったものの、後任の適時配置、業務兼任などで各センターでは適切な対応がなされてきた。

2) プロジェクト運営管理

2つのセンター間、C/Pと日本人専門家とのコミュニケーションをさらに強化し、積極的にプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）や活動計画（Plan of Operations：PO）を活用したモニタリングを推進することの必要性が指摘された。

3) 外部リソースの有効活用

経営塾に参加している企業経営者が、JICAシニアボランティアの支援を受けて工場に5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）を導入し、業務の実績が向上したなど、本プロジェ

クトが外部リソースと連携して相乗効果を上げている事例が確認された。このほかに、他の JICA 技術協力や日本商工会（Japan Business Association：JBA）、日本旅行社（JTB）などとの連携で相乗効果を上げてきた事例もあり、外部リソースの有効活用が効率性を押し上げている。

(4) インパクト

外部環境の変化やこれまでのプロジェクトの実績を踏まえて上位目標に設定されていた指標の改訂が提案された。現時点での上位目標の達成見込みを判断するのは時期尚早であるが、ビジネス人材育成のニーズに対応した業務体制（ニーズ調査、事業戦略策定、実施、評価）が VJCC 内にしっかりと定着すれば、上位目標の達成見込みは高くなるだろう。プロジェクト実施によって以下の波及効果が確認されている。

1) プラスのインパクト

- ・経営塾に参加している企業経営者によると、上述のシニアボランティアの適切な指導により彼が所有する工場に“5S”が導入された。その甲斐あって、2013年11月に日系企業との契約を取りつけることができた。日系企業からは「“5S”が適切に導入されていることが契約の決め手のひとつとなった」とのことである。
- ・経営塾クラブは経営塾卒業生のナレッジシェアリングに有効である。経営塾卒業生は自発的に経営塾クラブのネットワークを活用して、卒業生間のコミュニケーションを図り、相互の勉強会を開催するなどしている。特に近在の同期生では互いに経営の情報やノウハウなどを共有できる友人関係に発展している例もある。
- ・本プロジェクトの実施は日越の人材交流、相互理解促進の拠点としての VJCC の知名度の向上にも貢献している。なお、VJCC では日本からの経済ミッションや日本の大学のスタディツアーへの情報提供（産業人材育成の状況等）、ベトナム人の日本への留学支援、日越の国際関係促進など多種多様な活動も担っているが、これらの活動も相互に関連してビジネス人材育成に関する市場のニーズの把握にも役立っている。
- ・本プロジェクトが実施した「ものづくり成果発表会」では、本プロジェクトの研修で修得した知識・技術活用の事例共有、さらなる発展を促進する場を提供している。

2) マイナスのインパクト

- ・他の研修機関の参入が活発になる可能性がある。プロジェクトでは VJCC の役割を明確にし、他の研修機関との差別化を図るように工夫している。このような取り組みにより、他の研修機関と競合することなく、相互に連携することで棲み分けが期待できる。

(5) 持続性

VJCC が市場の動向を踏まえた戦略的取り組みを具体的な業務体制として組み入れ、これまでの努力を継続していければ確保される見込みである。

1) 政策・制度面

ベトナムでは中小企業・裾野産業の経営者人材育成のニーズは大変高く、ベトナム政府は引き続きこれらの人材の育成には優先的に力を入れていくことが見込まれる。具体

的には、新たに中小企業支援法の制定に向けた取り組みが行われており、人材育成についても盛り込まれる予定である。

2) 組織・財政面

VJCC では自立発展的な組織体制が一定程度確立できたといえる。今後、関係機関とのネットワークを強化し、潜在的な参加者を掘り起し、さらにマーケティングを強化していけば、市場のニーズに対応する効果的な戦略での事業実施体制が確立されるだろう。また財政面においても、プロジェクトの地道な努力の甲斐あって経費負担の目標値はプロジェクト終了までにはほぼ達成できる見込みである。毎月、収支実績をキャッシュフロー計画/実績表でモニターしていることでスタッフのコスト意識も高まってきている。プロジェクトが引き続き同様の努力をしていけば財政面での持続性も改善されていくだろう。

3) 技術面

本プロジェクトによって導入された知識や技術は、ベトナムの現状に適しており、定着の見込みは大いにある。VJCC の現スタッフが継続して業務に従事し、VJCC が提供するコース内容を理解することを通じ、特にマーケティング分野の知識、技能を習得し、さらにそれを実践する努力を続けていけば、技術面での持続性は確保されるだろう。

3-3 効果発現に貢献した要因

効果発現に貢献した以下の要因は、主として有効性と効率性を高めたといえる。

(1) 計画内容に関すること

- ・トップレベルの経営者を対象にした経営管理のコースである経営塾がこれまで継続して成功裏に実施されたことで、VJCC の知名度は大幅にアップしたといえる。さらに経営塾卒業生による経営塾クラブの存在が、経営塾卒業生間の情報共有、相互研鑽の機会を提供しており、プロジェクトの波及効果を拡大している。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・日越の人材交流、相互理解促進の拠点としての VJCC の存在、また VJCC の外部機関とのネットワークが、プロジェクトのインパクトの増大に大きく貢献した。
- ・これに関連して、FTU の教官が経営塾、特に日本での研修に参加して知見を広めるなど、本プロジェクトとの連携協力が FTU 人材の育成にもつながっている。さらに、VJCC では FTU の学生向けセミナー、クアンニー省でのビジネス人材に対するセミナー、FTU 学生に対する奨学金プログラムへの支援も行っている。
- ・ジョブフェアは他の関係機関 (JBA) と連携して実施したことで、対象となる人材を多く集めることができ、ベトナム、日本両企業にとって有用であった。
- ・シニアボランティア、他の JICA 技術協力プロジェクトと連携した活動により相乗効果が創出された。
- ・月次のキャッシュフロー計画/実績表による収支モニタリングは、VJCC の経費負担率を着実に向上させただけでなく、マネジャーやスタッフのコスト意識を高めた。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

問題を惹起することになった以下の要因は、有効性や効率性に影響を与えた要因といえる。

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトでは現地講師を育成することをめざしていたが、現地講師育成の戦略や方法論が、プロジェクトの枠組みに組み込まれておらず、現地講師育成の重要性がプロジェクト関係者全員に十分に共有されていなかった。その結果、各センターでは適切な能力をもった現地講師人材を安定的に確保することが困難であった。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトではモニタリングツールである PDM/PO を有効に活用していなかった。適切に活用されていた場合、潜在する問題を早期に発見して対処できた可能性がある。

3-5 結論

本調査の結果、現在のプロジェクト目標については 2014 年 8 月の終了時点で「おおむね達成される」見込みであることが確認できた。その達成をより確実にするためには、プロジェクトは、市場のニーズの変化に対応し、戦略的に取り組む体制をつくることが求められる。調査団からはそのための一定のプロジェクト期間の延長と次の提言がなされた。

3-6 VJCC に対する提言

- ① ビジスマネジャーの人材育成のための効果的な業務体制（ニーズ調査⇒事業戦略策定⇒研修コースの実施⇒研修コースの評価）を確立すること。
- ② 変化し続ける市場のニーズに対応した BC カリキュラムを改善すること。
- ③ 能力のある現地講師を安定的に供給するための外部機関との連携を強化すること。
- ④ 日本型経営に関して、日本人講師の支援によりベトナム人現地講師の能力強化を促進する体制をつくること。
- ⑤ 現在 FTU と日本の大学で検討中の MBA コースと現在の BC の効果的な連携について検討すること。
- ⑥ 日越の人材交流を促進する拠点としての VJCC の更なる活動を強化すること。
- ⑦ 財務的自立性を高めるためにも、現在行っている月次の収支モニタリングを継続すること。
- ⑧ VJCC 中期運営計画策定においてタスクフォースを設置し、役割分担を行い、VJCC の総意を反映させることができるように、一丸となって取り組むこと。
- ⑨ 本調査で改訂が提案された上位目標の指標については、ステアリング・コミッティでの承認を得て、目標達成に取り組むこと。
- ⑩ モニタリングツールの PDM/PO を定期的に活用して、タイムリーに活動の進捗モニタリングやプロジェクトの達成レベルの検証を行うこと。

3-7 教訓

ベトナムや日本の関係機関、大学等の教育機関、JICA の他の技術協力プロジェクトなど、多数の機関との連携協力やネットワークは、本プロジェクトの効率性を高めただけでなく、日越人材交流、相互理解促進の拠点としての VJCC のブランドイメージを高めるのにも役立つ

た。ベトナムにおける人材育成機関の設立に係る協力においては、一機関の自律的運営という観点のみならず、横の連携を十分視野に入れると効果的である。具体的な連携においては、集客や場所の提供など互いに取り組みやすい部分で協力を開始し、信頼関係を構築したうえでより幅広い活動分野における連携に進むことが有効である。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 プロジェクトの概要

ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）政府は、2020年の工業国化・近代化を国家ビジョンとして掲げ、市場経済化・国際経済統合を推進している。そのなかで、近年では計画投資省傘下の中小企業庁や商工省を中心に中小企業・裾野産業開発政策の強化を進めている。国営企業改革を通じて、民間セクターの規模は製造業、サービス業ともに大幅に拡大し、GDP比45.9%、全雇用に占める比率は87.5%に達している。そのうち中小企業は企業数ベースで94.6%（2007年）、全雇用の53.3%を占めており、うち製造業においては全雇用の91.9%を占め、中小企業の発展は持続可能な経済成長のための最重要課題となっている。

中小企業の地域分布をみると、64省市のうち全登録企業の55%（2007年）が、ホーチミン市、ハノイ市、ハイフォン市の3大都市圏に集中しているため、都市部における中小企業開発が重要である。また、裾野産業の振興にあたっては外資系アセンブラと地場企業の間位置して部品のサプライチェーンを構成し、技術の普及にあたっての触媒的役割を果たす外資系サプライヤ（日本の中小企業等）の存在が重要となるが、ベトナムにおいてはこれらが大幅に不足している。

さらに、ベトナムの労働人口は総人口の63%を占めるが、そのうち大学、職業訓練校等で一定の訓練を受けた労働者は25%（2005年）にとどまっており、中間管理職や技術系管理者、熟練労働者の絶対数が不足している。また、質の面でも、産業界のニーズに合わない教育・訓練カリキュラム、教官の知識不足等の問題が指摘されている。このように、ベトナムでは、2020年の工業国化に向けた工業構造の重層化・高度化が重要になっているものの、これを促進するための知識や経営・管理技術のノウハウを有する人材の不足が大きな課題となっている。

こうした人材不足を解消するために、本プロジェクトは、外国貿易大学（Foreign Trade University : FTU）をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として実施してきた過去10年間のベトナム日本人材協力センター（Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center : VJCC）プロジェクトの成果と実績を踏まえ、これまでの協力で実施体制を確立したビジネスコース（Business Course : BC）、日本語コース、相互理解促進事業、という3つの事業にVJCCの運営管理を加えた4つの事業・運営管理領域のなかから、既にVJCCが自主運営能力を構築した機能と他機関への移管事業を除いたうえで、BCの運営・管理強化とVJCC組織の運営・管理体制強化という2つの成果に特化した協力を行ってきた。今般、2014年8月末のプロジェクト期間終了に向けて、これまでの活動実績を評価することを目的に終了時評価調査を実施した。

1-2 終了時評価調査の目的

- (1) これまでのプロジェクト活動について、討議議事録（Record of Discussions : R/D）に基づき、プロジェクトの実績、実施プロセスを検証する。
- (2) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から分析し、プロジェクト、ベトナム側関係者と協議する。
- (3) 検証・分析結果を踏まえ、プロジェクトチーム、ベトナム側関係機関の双方に対し、必要な提言を行い、ポストフェーズ2終了時までの活動計画を協議する。

(4) 以上を取りまとめて、終了時評価報告書を作成し、ベトナム側と協議のうえ、協議議事録 (Minutes of Meetings : M/M) として署名交換する。

1-3 合同終了時評価調査メンバーの構成

<日本側>

担当分野	氏名	所属
総括	田中 章久	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第二課 課長
協力企画	守屋 雅弘	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第二課
評価分析	間宮 志のぶ	株式会社国際開発アソシエイツ 国際開発専門家

<ベトナム側>

担当分野	氏名	所属
Leader	Prof. Dr. Hoang Van Chau	外国貿易大学 学長

1-4 終了時評価調査の日程

現地調査は、2014年2月11日～2月26日の日程で実施された。調査日程の概要は、以下のとおりである。

曜日	調査の内容	滞在地
2月11日 火	【午後】 <評価分析団員> ホーチミン市到着	ホーチミン市
2月12日 水	【午前】 VJCC ホーチミンにて評価概要説明、 JICA 専門家、C/P インタビュー 【午後】 対処方針会議 C/P インタビュー	ホーチミン市
2月13日 木	【午前】 ホーチミン日本商工会、研修機関等のインタビュー 【午後】 経営塾参加者インタビュー	ホーチミン市
2月14日 金	【午前】 ベトナム企業、経営塾参加者インタビュー 【午後】 経営塾参加者インタビュー	ホーチミン市
2月15日 土	【午前】 資料整理 【午後】 移動 ホーチミン市→ハノイ	ハノイ市
2月16日 日	【午前/午後】 資料整理	ハノイ市
2月17日 月	【午前】 VJCC ハノイにて評価概要説明、JICA 専門家、インタビュー 【午後】 C/P インタビュー、現地講師インタビュー	ハノイ市
2月18日 火	【午前】 経営塾参加者インタビュー 【午後】 MOIT 表敬、経営塾参加者インタビュー シニアボランティア/ボランティア調整員インタビュー	ハノイ市
2月19日 水	【午前】 現地講師インタビュー JICA ベトナム事務所担当者（企画調査員）インタビュー 【午後】 経営塾参加者インタビュー <団長><協力企画団員>ハノイ着 団内会議	ハノイ市

2月20日	木	【午前】 < 団長 > < 協力企画団員 > VJCC 所長面談 外国貿易大学チャウ学長表敬訪問 JICA ベトナム事務所訪問 【午後】 JETRO 訪問	< 評価分析団員 > 報告書作成	ハノイ市
		団内会議		
2月21日	金	【午前】 ハノイ日本商工会インタビュー プロジェクトとの M/M 協議 【午後】 計画投資省訪問 プロジェクトとの M/M 協議		ハノイ市
2月22日	土	【午前】 資料整理 【午後】 団内会議		ハノイ市
2月23日	日	【午前/午後】 資料整理		ハノイ市
2月24日	月	【午前】 チャウ学長訪問 合同評価報告書の検討 【午後】 合同評価報告書の改訂、M/M 協議		ハノイ市
2月25日	火	【午前】 M/M 署名、今後のプロジェクト内容に関する協議 【午後】 JICA ベトナム事務所報告、在ベトナム日本大使館報告		機中
2月26日	水	00:20 ハノイ発 07:00 成田着		

1-5 主要面談者

< ベトナム側面談者 >

計画投資省	Mr. Nguyen Xuan Tien, Deputy Director General, Foreign Economic Relations Dept.
商工省	Mr. Pham Anh Tuan, Deputy Director General of Heavy Industry Department
FTU	Prof. Dr. Hoang Van Chau, President Mr. Quy Nham, Lecturer (Director, Strategy Consulting Services) Ms. Nguyen Thi Mo, Lecturer (Former President of FTU)
VJCC Hanoi	Ms. Phung Kin Anh, Director Ms. Le Hoang Lien, Manager of Business Course Division I Ms. Nguyen Hong Ngoc, Manager of Japanese Language Course /Exchange Activities Div. Ms. Tran Thi Kieu Minh, Chief staff, BC Division II (KEIEIJUKU, MBA) Ms. Nguyen Thi Tuong Van, Librarian, Administration, Division Ms. Pham Thi Mai, Accountant, Administration Division
VJCC Ho Chi Minh	Mr. To Binh Minh, Director Ms. Nguyen Thi Thu Ha, Business Course Vice Manager Ms. Nguyen Thi Anh Tuyet, Accountant Ms. Vu Ngoc Chau Phung, Sub Manager of Japanese Course /Exchange Course Div. Mr. Huynh Trong Duc, Assistant of Business Course and Exchange Activities Div.

ベトナム企業

Ms. Nguyen Thi Thanh Van, Business Course Div.
 Mr. Nguyen Trong Bao, Marketing Director, Secoin Investment Corporation, Hanoi
 Mr. Nguyen Tien Dung, Director, Hung Dung Co. Ltd., Hanoi
 Mr. Bui Ngoc Phuong, President/Director, PSH Jointstock Company, Hanoi
 Mr. Vu Ngoc Truong, Director, BIFI Joint Stock Company, Hanoi
 Mr. Nguyen Minh Viet, Chairman, Green Sun Corporation, Ho Chi Minh
 Mr Le Quoc Tuyen, Director, SOVI, Bien Hoa Packaging Jsc, Ho Chi Minh
 Mr. Hoang Ngoc Luu, Financial Manager, SOVI
 Mr. Nguyen Hoang, Human Resource Manager, SOVI
 Mr Tran Duc Hau, Training Specialist, SOVI
 Mr. Pham Ngoc Tran, 5S Leader, SOVI
 Mr. Nguyen Van Anh Production Leader, SOVI
 Mr. Nguyen Dinh Phuc, General Director, IGlocal Resources Co. Ltd, Ho Chi Minh
 Ms. Do Nhu Ngoc, HR Consultant, IGlocal Resources Co. Ltd., Ho Chi Minh
 Mrs. Hoang Anh Phuong, Owner/Managing Director, TENZI, Ho Chi Minh

< 日本側面談者 >

在ベトナム日本大使館 関係機関	当間 正明	二等書記官
	西川 壮太郎	ジェットロ ハノイ事務所 所長
	大林 功	ホーチミン日本商工会 事務局長
	小倉 政則	ベトナム日本商工会 事務局長
	河原 光伯	A.L.Global Sun Partners JSC, ホーチミン支店、Sales Manager
	前 真次郎	グローバルマネジメント研究所、ホーチミン事務所 代表
JICA ベトナム事務所	桜場 伸介	有限会社 来遠、General Director (ホーチミン)
	佐藤 正治	認定NPO法人 ベトナム簿記普及推進協議会 講師 (ハノイ駐在員事務局)
	沖浦 文彦	次長
	増田 親弘	次長
	松下 高士	企画調査員
日本人専門家	熊谷 弘	シニアアドバイザー (JOCV、シニアボランティア)
	青柳 豊	シニアボランティア
	・長期専門家	
	山浦 信幸	(チーフアドバイザー)
	谷上 聖子	(業務調整員)
	若林 勇飛	(業務調整員)
	・短期専門家	
	梅沢 俊栄	(ビジネスコース運営管理)
	岩瀬 彰男	(ビジネスコース運営管理)

第2章 終了時評価の方法

2-1 ログフレーム（PDM）による評価

本レビュー調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版（2010 年 6 月）」に基づき、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を用いた評価手法に則って実施された。「新 JICA 事業評価ガイドライン」による評価は、①プロジェクトの現状把握・検証を行い、②それらを DAC 評価 5 項目（「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「持続性」）による評価基準から判断し、③提言や教訓を導き出して次の段階にフィードバックするという 3 つの枠組みから構成されている。なお、本評価手法において活用される PDM の概要については表 2-1 を参照されたい。

表 2-1 PDM の概要

上位目標	プロジェクトを実施することによって期待される長期的な効果
プロジェクト目標	プロジェクト実施によって達成が期待されるターゲット・グループ（人、組織を含む）や対象社会に対する直接的な効果
アウトプット	「プロジェクト目標」達成のためにプロジェクトが生み出す財やサービス
活動	「投入」を使って「アウトプット」を算出するために必要な一連の行為
指標	プロジェクトのアウトプット、プロジェクト目標及び上位目標の達成度を具体的に測るもの（指標）とその目標値
指標データ入手手段	指標の情報源
外部条件	プロジェクトでコントロールできないが、プロジェクトの成否に影響を与える外部要因
前提条件	プロジェクトが実施される前にクリアしておかなければならない条件
投入	「アウトプット」の算出に必要な資源（人材・資機材・運営経費・施設等）

出所：新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版（2010 年 6 月）

さらに、本レビュー調査で参考にした評価 5 項目の定義は表 2-2 のとおりである。

表 2-2 評価 5 項目の定義¹

妥当性 (Relevance)	開発援助とターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い。
有効性 (Effectiveness)	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性 (Efficiency)	インプットに対するアウトプット（定性並びに定量的）を計測する。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採用されたかを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を必要とする。

¹ 表 2-2 は DAC の評価 5 項目の定義を引用している。なお、技術協力プロジェクトの効率性については 2004 年 6 月の JICA 事業評価ガイドラインに記載された「主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（されるか）を問う視点」を参考にしている。

インパクト (Impact)	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性 (Sustainability)	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出所：新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版（2010 年 6 月）

2-2 評価の枠組み

評価のデザインを確定するにあたり、R/D、事前評価調査報告書、PDM、活動計画（Plan of Operations：PO）、プロジェクト事業進捗報告書、専門家業務完了報告書、プロジェクト事業完了報告書を参照し、プロジェクト開始からの経緯を把握し、以下に示す留意点を考慮しつつ、終了時評価調査の評価項目案を検討した。

2-2-1 評価の留意点

終了時評価調査に際しては、本プロジェクトの特徴をかんがみ、以下の点に留意した。

(1) 過去の支援への配慮

今次評価の対象期間は本プロジェクトが開始された 2010 年 9 月から 2013 年 12 月（一部 2014 年 8 月までの達成見込みも含む）までであるが、表 2-3 に示すとおり、これまで VJCC に対しては 10 年間にわたる技術協力、及び施設建設の無償資金協力が実施されてきており、これらの過去の協力の効果にも考慮する必要がある。また、本プロジェクト開始時点から、ハノイ、ホーチミンともに日本人所長からベトナム人所長による事業運営に変わり、ベトナム側による自立的運営への一歩が踏み出されていることにも留意する必要がある。

表 2-3 VJCC に対する日本の支援状況

支援スキーム	支援分野	フェーズ 1 2000.9-2005.8	フェーズ 2 2005.9-2010.8	ポストフェーズ 2 2010.9-2014.8
技術協力	ビジネスコース (BC)	JICA	JICA	JICA (事業実施支援)
	日本語コース (JC)			
	相互理解促進 (EA)			
	組織体制強化 (BC、JC、EA)			JICA
	機材供与			
無償資金協力	施設整備	日本政府		

出所：専門家（調整員）業務完了報告書

(2) プロジェクトの構成

本プロジェクトでは、表 2-4 に示すとおり、2 つのアウトプットが位置づけられている。

表 2-4 プロジェクトの構成

プロジェクト目標	ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としての VJCC の自立発展的な体制と機能が強化される					
アウトプット	1. 中小企業・裾野産業の中核人材育成に資する効果的な BC の運営・管理が行われる			2. VJCC スタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築される		
	BC・経営塾の実施	現地講師の育成	BC・経営塾の運営管理	組織運営能力強化	企画・予算能力強化	ネットワーク能力強化
評価対象	VJCC ハノイ、VJCC ホーチミン					

評価の対象となるのは VJCC ハノイ、VJCC ホーチミンの両センターである。本プロジェクトは、アウトプット 1 では、BC・経営塾の実施と運営管理、現地講師の育成にかかるキャパシティディベロップメント、アウトプット 2 では BC を含む組織全体の運営管理のキャパシティディベロップメントをめざす。なお、ここでいう BC には表 2-5 に示すとおり、主として 2 つのタイプがある。

表 2-5 BC の概要

研修コース名	目的	対象者（定員）	期間/形態	主な研修テーマ
一般 BC	短期研修 ²	ベトナム企業の経営者・中間管理職・スタッフ・職場のリーダー等。研修ごとに 20～30 名程度。	1 コース 2～3 日間を年間 8～10 回実施。座学、グループ研究、ケーススタディも含む。	日本式生産管理手法（5S、QC、kaizen）、人材開発、経営戦略等。
	中期研修	短期研修とほぼ同じ。特に CPO（最高人材活用責任者）、PPD（製造担当ディレクター）関係者対象。	CPO コース、PPD コース（2～3 日間）のコースをそれぞれ年間 2～4 回実施。	スタッフینگスキル開発、在庫管理、QC、設備保全活動の進め方等。
経営塾	ベトナム工業界を牽引する企業経営者の育成。	ベトナム企業経営責任者や幹部 20 名、FTU 教員 5 名、政府関係機関職員 1 名（合計 26 名）。	全体は 10 カ月間ごと月 5～6 日間ハノイまたはホーチミンでの座学、現地視察等。2 週間の本邦研修が含まれる。	日本式ものづくり、人事戦略、商業契約/財務戦略、経営戦略理論編/実践編、マーケティング戦略、ビジネスプラン、学習成果発表会。

出所：ビジネスコース第 4 年次ワークプラン 2013 年 11 月

(3) 外部条件の設定

プロジェクト開始以来、PDM は改訂されていないが、プロジェクトをとりまく外部環境の影響を考慮する必要があることから、終了時評価にあたっては現行 PDM に以下に示す外部条件をアウトプットからプロジェクト目標達成への外部条件として追記した。

「VJCC の事業運営に大きな影響を与えるような大規模な景気の悪化が発生しない」

² 短期研修、中期研修のほかに、参加者の要望に対応した個別相談、カスタマイズコースなども実施している。

2-2-2 主な評価項目

上記を勘案し、本終了時評価に関する主な評価項目及び調査内容を確定した。主な評価項目については表2-6を参照されたい。なお、評価設問の詳細は、評価グリッド（付属資料4）を参照されたい。

表2-6 主な評価項目

調査項目	評価設問	
	大項目	小項目
実績の検証	投入の実績は予定どおりであったか	ベトナム側の投入：C/Pの配置、施設機材、活動運営費等
		日本側の投入：専門家派遣、C/P研修、機材供与、ローカルコスト負担等
	アウトプットは予定どおり達成されたか	アウトプット1：中小企業・裾野産業の中核人材育成に資する効果的なBCの運営・管理が行われてきたか
		アウトプット2：VJCCスタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築されたか
プロジェクト目標の達成見込みはあるか	プロジェクト目標“ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としてのVJCCの自立発展的な体制と機能が強化される”が達成される見込みはあるか	
実施プロセスの検証	活動の進捗状況は予定どおりであったか	活動は計画どおり実施されていたか
	技術移転は効果的になされたか	技術移転の方法に問題はなかったか
	モニタリングは適切に実施されたか	モニタリングの仕組みは適切だったか
	意思決定プロセスはどうか	プロジェクトの問題に対処するための決定はどのようなプロセスでなされていたか
	プロジェクト関係者間のコミュニケーションは効果的に行われたか	JICA本部、JICAベトナム事務所、VJCCのC/P及び専門家間のコミュニケーションは円滑に行われていたか
		日本側、ベトナム側の関係機関とのコミュニケーションは円滑に行われていたか
		問題が生じた際に適切な解決方法がとられていたか
	VJCCのオーナーシップは高いか	実施機関FTU、VJCCのC/Pのイニシアティブは高かったか
C/Pの配置は適切であったか	プロジェクト実施に際し適切な人員配置を行っていたか	
その他	プロジェクトの実施過程で（特に中間評価以降）生じた問題はありますか	
妥当性	ベトナム政府のニーズ、日本の援助政策との整合性はあるか	ベトナムの開発政策やターゲットグループ（中小企業・裾野産業分野の経営者等）のニーズとの整合性はあるか
		日本の援助政策・JICA国別事業実施計画との整合性はあるか
		プロジェクトのアプローチは適切であったか
		日本の技術の優位性、経験を十分に生かしていたか

有効性	プロジェクトの実施により、期待される効果が得られているか、プロジェクトは有効であったか	プロジェクト目標は達成される見込みは高いか
		プロジェクト目標の達成見込みはアウトプット実施による結果としてもたらされるか（各アウトプットのプロジェクト目標達成との関連性）
		外部条件は現時点においても正しいか、外部条件が満たされる可能性は高いか
		プロジェクト目標の達成を阻害する要因はあったか
効率性	アウトプットを産出するために十分な投入であったか、投入はどのように活用され管理されたか	日本側の投入は適切であったか（質、量、タイミング）
		ベトナム側の投入は適切であったか（質、量、タイミング）
		プロジェクトの運営体制はプロジェクト活動推進に効果的になされていたか
		外部リソースが効果的に活用されていたか
		他のプロジェクトの教訓は生かされていたか
インパクト	プロジェクトが実施されたことにより生じる波及効果のプラス・マイナスの効果は何か	上位目標“ベトナムの工業化を牽引する経営者人材が VJCC により継続的に育成される”はプロジェクトの効果として発現が見込まれるか
		上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか
		予期しなかった正のインパクトは何か（政策面、経済面、社会・文化面、環境面）
		予期しなかった負のインパクトは何か
持続性	協力終了後、プロジェクトによってもたらされた成果や開発効果が持続されるか、拡大されていく可能性があるか	プロジェクトの便益は今後も持続する見込みはあるか
		政策、制度面、財政面、技術面、社会面の持続性はあるか
		持続性を促進する要因、阻害する要因は何か

2-3 データ収集・分析方法

本調査にあたっては現地入りの前に、JICA 専門家及び C/P に対して質問票によるアンケート調査、日本側関係機関、ベトナム側関係機関、ベトナム企業、経営塾卒業生/参加者への質問票によるアンケート調査を行った。現地調査中においては、まずベトナム側 C/P、日本側 JICA 専門家を対象に、表 2-7 に示すとおり、終了時評価調査の目的、プロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management : PCM）における評価手法の概要を説明した。

表 2-7 評価手法の説明

日時	2014年2月12日（木） 9:00 - 10:00	2014年2月17日（月） 9:00 - 10:00
場所	VJCC ホーチミン 会議室	VJCC ハノイ 会議室
目的	① 終了時評価の目的と日程の確認 ② PCM 手法における終了時評価の概要説明	
参加者	C/P13名（スタッフ全員）及び日本人専門家1名、評価分析担当団員1名	C/P6名（所長、マネジャー）、日本人専門家2名、評価分析担当団員1名

次に、JICA 専門家及び C/P への個別インタビューを実施するとともに、日本側関係機関(JETRO、日本商工会、民間研修機関、コンサルタント会社等)、ベトナム企業、経営塾参加者への個別インタビューも実施した。これら収集した情報、データを既述の JICA 事業評価ガイドラインに沿って分析し、日本側、ベトナム側が合同で評価を行った。評価調査にあたって使用した主な情報源は以下のとおりである。

- ① ミニッツ、R/D、事前評価調査報告書、中間レビュー調査報告書、プロジェクト事業進捗報告書、各専門家の業務完了報告書、及び会議での発表資料や議事録、プロジェクトが収集したメディア掲載記事、プロジェクトが作成した研修関連教材等
- ② PDM と PO (付属資料 1「合同評価報告書」の Annex 1、Annex 2)
- ③ 日本側及びベトナム側の投入に関する記録
(付属資料 1「合同評価報告書」の Annex 3-1～3-5)
- ④ JICA 専門家及び C/P に対する質問票 (付属資料 9-1、9-2) によるサーベイ結果、個別インタビューの結果
- ⑤ 日本側関係機関 (JETRO、日本商工会、民間研修機関等)、ベトナム企業、経営塾参加者への質問票によるサーベイ結果 (付属資料 8-1～8-3)、個別インタビューの結果
- ⑥ 機材維持管理状況の視察
- ⑦ 講義状況の視察

2-4 評価調査の制約・限界

今次調査では、特記すべき評価調査の制約・限界はない。

2-5 結論の導出及び報告

本評価調査の分析結果を基に、日本・ベトナム国側双方の合同評価メンバーが協議を行い、その結果を英文版の「合同評価報告書」及びミニッツ (付属資料 1「合同評価報告書」) として取りまとめ、署名・交換した。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入の実績

これまでの日本側及びベトナム側の投入の実績は以下に示すとおりである。

3-1-1 日本側の投入

専門家派遣、研修員受入れ、機材供与及びローカルコスト負担に関しては、おおむね計画どおり投入が実施されたといえる。

(1) 日本人専門家の派遣

VJCC の C/P に対する技術移転、プロジェクト管理において、のべ 6 名の長期専門家が派遣された。また BC の講師として毎年 11~18 名、経営塾の講師として毎年 8 名の短期専門家がそれぞれ派遣された。専門家派遣の詳細は付属資料 1「合同評価報告書」Annex 3-1 を参照されたい。

(2) C/P 研修

VJCC の C/P を対象に種々の研修が実施された。毎年 2 名ずつ合計 8 名の C/P が経営塾に参加し、JICA ネットでの日本センタースタッフ研修にもハノイ、ホーチミン両センターから毎年多くの C/P が参加している。C/P 研修の詳細については付属資料 1「合同評価報告書」Annex 3-2 を参照されたい。

(3) 機材供与

本プロジェクト期間中に日本的経営の事例を紹介した DVD が研修教材としてハノイ、ホーチミンの両センターに供与された。機材供与の合計額は約 450 万円である。機材の詳細は付属資料 1「合同評価報告書」Annex 3-3 を参照されたい。

(4) ローカルコスト負担

プロジェクトの現地活動費として、日本側から総額 103 億 4,800 万ドン（500,546 米ドル相当）が支出された。主たる支出項目は BC 実施費用、消耗品、通信費、図書館運営費等である。ローカルコストの詳細については、付属資料 1「合同評価報告書」Annex 3-4 を参照されたい。

3-1-2 ベトナム側の投入

(1) C/P の配置

ベトナム側は実施協議で提示された C/P を VJCC ハノイ及びホーチミンにそれぞれ配置した。プロジェクト開始時点では VJCC ハノイ、VJCC ホーチミン合わせて 22 名の C/P が配置された。その後、数名の C/P が留学、その他の理由で離職したが、後任が配置され、2013 年 12 月時点においては VJCC ハノイに 17 名、VJCC ホーチミンに 14 名、合計 31 名の C/P が配置されている。C/P リストの詳細は付属資料 1「合同評価報告書」Annex 3-5 を参照されたい。

(2) 施設の貸与及び消耗品の投入

ベトナム側より、日本人専門家のための執務スペースがオフィス家具、光熱費ともに、それぞれ FTU 敷地内に建設された VJCC の建物内に提供されている。

3-2 活動の実績

計画に基づいて活動がおおむね予定どおり実施された。実施の過程でいくつかの活動が日本・ベトナム国側双方の合意に基づいて追加されている。活動の実績は主としてプロジェクトの運営総括表、担当専門家からの報告を基に確認した。活動の実績の詳細については、付属資料 5 を参照されたい。

3-3 プロジェクトの達成状況

アウトプットの達成状況、プロジェクト目標及び上位目標の達成見込みが以下のとおり確認された。

3-3-1 アウトプットの達成状況

アウトプット 1	指 標
中小企業・裾野産業の中核人材育成に資する効果的な BC の運営・管理が行われる	1-1 経営塾・CEO コースが毎年実施され、卒業生数がプロジェクト終了までに合計 80 名以上となる
	1-2 経営塾・CEO コース卒業生の満足度と経営改善状況（売上高・利益率）
	1-3 一般 BC の応募状況、参加者数、満足度（ハノイ、ホーチミン別）
	1-4 個別相談・現場指導サービスの満足度と経営改善状況（売上高・利益率、ハノイ、ホーチミン別）
	1-5 育成された現地講師が 6 分野、10 名以上となる（ハノイ、ホーチミン別）
	1-6 現地講師による講義時間比率が継続的に上昇する（ハノイ、ホーチミン別：経営塾コース 20%以上、一般 BC 70%以上）
	1-7 毎年策定される BC の体系的な年度実施計画の内容と改善状況

アウトプット 1 に設定された 7 つの指標のうち 4 つの指標が達成されていることから、アウトプット 1 は「おおむね達成されている」と判断できる³。

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

経営塾は当初計画どおり実施された。一方 CEO コースは、ベトナム側単独で実施できることから、初年度以降は FTU に移管され本プロジェクトの対象事業ではなくなっている。2013 年 12 月時点で、経営塾の卒業生数は 73 名（内訳：2 期生 25 名、3 期生 23 名、4 期生 25 名）である。現在実施中の 5 期生 26 名がプロジェクト終了までに卒業することから合計で 99 名となる予定であり、本指標“経営塾卒業生 80 名以上”は達成される見込みである。

³ 各アウトプット及びプロジェクト目標の達成度合いについて、指標の 6 割以下の達成の場合は「部分的に達成されている」、6 割以上の達成は「おおむね達成されている」、すべて達成されている場合は「十分に達成されている」と区別している。

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

経営塾終了直後に実施された経営塾卒業生のコース満足度調査（表 3－1）によると、VJCC によるコース運営管理、講師の能力（パフォーマンス）、講義内容の有効性⁴に関するスコアはいずれも 10 点満点のうち 8 点以上であった。

表 3－1 経営塾参加者の満足度調査結果

調査項目（10 点満点）	1 年次（2 期）	2 年次（3 期）	3 年次（4 期）
1. コース運営管理	8.81	9.14	8.71
2. 講師の能力	8.65	8.91	8.53
3. コース内容の有効性	na	na	8.17

出所：短期専門家（講師）の活動報告書

さらに、今次調査では経営塾卒業生及び参加者（5 期生）に対する個別インタビューも実施し、経営塾で得られた教訓や業務への活用事例について確認し、経営塾が彼らにとってどのように役立っているかを検証した⁵。個別インタビューから得られたコメントを以下に抽出した。

- (1) 経営塾（人材開発）は弊社の職員採用の改善に大変役立った。応募者面接の際には、客観的なものさしで選定基準を定めていなかった。むしろ採用する側の個人的好みで左右していた。その結果、採用した人材がその職種に必ずしも適任ではなかったという場合もあった。今は、弊社では採用目的の職種に必要な作業、能力、資格などをきちんと整理しておき、それらを判定できる質問項目をつくっている。面接の際にはだれもがその質問項目、一律の採用基準に沿って面接を行い判定する。その結果、職種に適任の人が採用できるようになったと思う。離職者が減る傾向にある。
- (2) 経営塾では、長期的な展望（ビジョン）をもつことの重要性を教えられた。長期的な展望があると毎年の事業計画がより具体的になる。今は自分のオフィスには年間計画表を張っている。（付属資料 7. 視察写真参照）
- (3) 経営塾では、だれでもわかる客観的な測定可能な基準をもつことの重要性を教えられた。作業環境を“綺麗に”整理整頓することが必要であることは感覚的にはわかっていたが、経営塾で教えられた“5S”で、感覚的にわかっていたことを具体的にどうするかを示してもらった。弊社では、5S を導入して、関係者全員が客観的な基準で“綺麗さ”や“整理整頓”を同じように理解できるようになった。（付属資料 7. 視察写真参照）
- (4) 経営塾では、企業の社会的役割（責任）を教えられた。企業というのは自分の会社の利益のためにあると思っていたが、それだけではなく、社会に役立つ役割があることがわかった。
- (5) 経営塾では、経営者の役割、責任というものを教えられた。優れた経営者は従業員の作業条件

⁴ コース内容の有効性は、講義内容や講義で提示された事例などが自分の企業でも活用できるか、実施可能性があるかどうかという判断基準を意味している。

⁵ PDM に提示された指標では、経営塾の効果を経営塾卒業生/参加者が所属する企業の売上高・利益率の変化で検証するとしていたが、経営塾の効果と企業の売上高・利益率の相関関係が有意とはいえないため、今次調査では、経営塾で得られた教訓や業務への活用事例で検証した。

や作業環境をよりよくし、彼らを励まして彼らのやる気に火をつけることができる。そのためには自分自身が変わらなければならないと思った。

(6) 経営塾は、“仕事”に対する精神的な“姿勢”を教えてくれた。それは日本的経営の根底にあるものだ。

指標 1-3：一般 BC の応募状況、参加者数、満足度（ハノイ、ホーチミン別）⁶

一般 BC への参加者はハノイ、ホーチミンともに2年次、3年次は減少傾向にある。

表 3-2 一般 BC 参加者数

センター名	1年次	2年次	3年次	4年次 ⁽¹⁾	合計
ハノイ ⁽²⁾	454	362	210	143	1,169
ホーチミン	456	380	188	97	1,121
合計	910	742	398	240	2,290

出所：短期専門家活動報告書

注釈：(1) 2013年9月～12月の実績、(2) ハノイの参加者にはダナンでのコース参加者を含む。

個別インタビュー、質問票等による調査結果から、一般 BC 参加者が減少傾向にあることの理由として、以下のことが想定された。

- ① ベトナムの景気低迷⁷により、ベトナムの企業（特に中小企業や裾野産業）では、人材育成にける経費を削減する傾向にあり、それが企業からの参加者の減少に結びついている。
- ② ビジネス人材を対象にして研修を行う機関、いいかえれば、VJCC にとって競争相手になるような研修機関が増えている。それが VJCC への参加者数にも影響を与えている。
- ③ 基礎的 BC は既に多くの人が受講済みであること。また、より Advance な内容のコースが好まれるようになってきているのではないか。
- ④ VJCC の BC はコース編成、時間割が変更になったことで一部のコース料金を値上げした。そのことで、参加を見合わせたことも考えられる。
- ⑤ VJCC の BC についての広報が必ずしもいきわたっておらず、潜在的な参加者までいき届いていないと思われる。

表 3-3 BC 参加者の満足度調査結果

センター名	調査項目	1年次	2年次	3年次
ハノイ	1. コース運営管理（10点満点）	8.5	8.4	8.4
	2. コース内容の有効性（%）	90.2	82.1	87.3
ホーチミン	1. コース運営管理（10点満点）	8.9	9.0	8.9
	2. コース内容の有効性（%）	89.2	86.2	91.2

出所：短期専門家（講師）の活動報告書

⁶ 一般 BC の応募者数の情報は入手できなかったため、参加者数（卒業生数）で検証した。

⁷ 2010年以降、ベトナム経済が低迷。実施 GDP 成長率が減少しつつある（2010年 6.8%、2011年 5.9%、2012年 5.0%ベトナム統計総局）。中小企業・裾野産業分野では、企業の倒産、人員削減など、経営が厳しい状況が続いた。

参加者数は減少しているものの、表3-3に示したとおり、BCの終了直後に実施している満足度調査では、有効性も82%以上であり、VJCCによるコース運営も継続的に8.4点を超えていることから、コース内容は参加者のニーズにマッチしていたものと考えられる。なお、参加者からの率直なコメントには、「より参加者のニーズに対応した内容に改善してほしい」などの要望もあることから、プロジェクトでは関係者全員でこれらのコメントやフィードバックを共有し、コース内容の改善に向けた取り組みを開始している。

上述のBCや経営塾のほかに、VJCCが独自に実施に取り組んだ研修もある。それらは、日本の大学と連携して試行的に実施したミニMBAコースや、JICAの他の技術協力プロジェクト、「ハノイ市都市鉄道規制機関強化、運営組織設立支援プロジェクト」との連携により実施したソフトスキル研修などである。

指標 1-4：個別相談・現場指導サービスの満足度と経営改善状況（売上高・利益率、ハノイ、ホーチミン別）

個別相談も現場指導サービスも成功裏に実施された。依頼をした企業の満足度はいずれも8.0ポイントを上回るものであった。個別相談は企業からの要請を受けたインハウス研修という形態で提供されている。現場指導は4年次からは徐々にシニアボランティアの活動に引き継がれているため、依頼企業数は減少している。さらに、プロジェクトでは「ものづくり大会」を毎年開催し、研修を通して事業改善を行った経験のある企業による優良事例のプレゼンテーションも行っている。

表3-4 個別相談・現場指導を依頼した企業数

	項目	1年次	2年次	3年次	合計
ハノイ*	個別相談を依頼した企業	15	3	1	19
	現場指導を依頼した企業	6	3	2	11
ホーチミン	個別相談を依頼した企業	8	1	0	9
	現場指導を依頼した企業	3	0	0	3

出所：短期専門家活動報告書

注釈：*ハノイの企業数にはダナンの企業数も含まれている。

指標 1-5：育成された現地講師が6分野、10名以上となる（ハノイ、ホーチミン別）

指標 1-6：現地講師による講義時間比率が継続的に上昇する（ハノイ、ホーチミン別：経営塾コース20%以上、一般BC70%以上）

本プロジェクトでは現地講師を育成することをめざし、両センターでは、FTUや他の研修機関に所属するベトナム人の現地講師がBC、経営塾でいくつかの講義を担当してきた。表3-5に示したとおり、毎年4~9名の現地講師が講義を実施している。一般BCや経営塾の講義時間全体に占めるベトナム人現地講師による講義時間比率はBCで40~57%、経営塾で13%（3年次）であった。

表 3-5 現地講師数及び現地講師によって実施された講義の割合

		項目	1年次	2年次	3年次
一般 BC	ハノイ	1. 講義を担当した現地講師の数	6	8	7
		2. 現地講師による講義時間比率 (%)	42.9	46.2	57.1
	ホーチミン	1. 講義を担当した現地講師の数	6	9	4
		2. 現地講師による講義時間比率 (%)	50.0	40.9	42.9
経営塾		現地講師による講義時間比率 (%)	11	11	13

出所：短期専門家活動報告書

現地講師の数（指標 1-5）及び現地講師による講義時間比率（指標 1-6）はいずれもプロジェクト終了時までには目標を達成することは困難な状況であることが確認された。その理由としては以下の点が考えられる。

- ①本プロジェクトでは現地講師を育成することをめざしていたが、どのように現地講師を育成するかについての戦略や具体的なプロセス、方法論についてプロジェクトの枠組みに組み込まれていなかった。
- ②さらに、指標に提示されている育成された現地講師の数や現地講師による講義時間比率等の数値目標は、根拠あるデータを基に算出されていなかった。
- ③上記①で説明したとおり、本プロジェクトでは現地講師育成をめざしていたが、そのことがプロジェクト関係者全員（特に FTU や他の研修機関に所属しているベトナム人講師）に十分に共有されていたとはいえなかった。今次調査で行ったインタビューによると、ある現地講師は「VJCC で講義をすることは有意義であったが、日本人講師と知見を共有する時間はほとんどなく、自分の講師としての技量を高める経験にはならなかった」とコメントしている。その一方で、別の現地講師からは「経営塾に参加し、特に日本での研修に参加できたことで、日本的経営について学ぶことができたのは有意義であった」というコメントも聞かれた。

プロジェクトでは、現地研修機関に所属するベトナム人講師と契約をして特定の科目について数日間の研修を試行的に実施するなど、ベトナム人講師による講義時間比率を高めるための一定の努力は行っていた。今後は、ニーズに応じた現地講師による授業を可能にするため、（講師を有する）外部機関との連携強化に尽力する、現地講師による講義の際、日本から派遣された講師からのフィードバックを行うなどによる現地講師の能力強化について引き続き取り組んでいくことが期待される。

指標 1-7：毎年策定される BC の体系的な年度実施計画の内容と改善状況

BC の年度実施計画は前年度のコース参加者のフィードバックを反映して作成されている（付属資料 1「合同評価報告書」Annex 4-1 及び 4-2 を参照されたい）。これらのフィードバックは日本人講師にも直接送付されている。今後は、研修参加者のフィードバックだけでなく、ビジネス人材のマーケットの動向等の要因もしっかりと分析し戦略的に対応していく必要がある。

今次調査の結果、経営塾の実施状況は順調であり、中小企業や裾野産業の経営管理者等の人材育成に大きく貢献していることが確認された。一方で、景気低迷などの外部環境の影響等で、一

般 BC の参加者が減少傾向にあることや現地講師の育成が困難な状況であることが確認された。後者については、現地講師育成の戦略や具体的なプロセス、方法論についての検討が不十分であり、関係者全員に十分に共有されていなかったことが主な要因として指摘されている。今後は市場のニーズを的確に把握し、戦略的計画に基づく適切な広報により、VJCC の研修プログラムが対象とする人たちに十分理解されるよう取り組むこと、また講師を有する外部機関との連携強化に尽力しつつ、現地講師による講義の際、日本から派遣された講師からのフィードバックを行うなどによる現地講師の能力強化について引き続き取り組んでいくことが必要である。

アウトプット 2	指 標
VJCC スタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築される	2-1 毎年策定される組織機能図の内容と改善状況（ハノイ、ホーチミン別）
	2-2 策定される年度予算計画が毎年精緻化される（ハノイ、ホーチミン別）
	2-3 策定される年度実施計画が毎年詳細化・体系化されていく（ハノイ、ホーチミン別）
	2-4 VJCC スタッフに対する研修が恒常的に実施され、アンケートによる参加者の満足度が平均して 80%を超える
	2-5 ネットワーキング活動とさまざまな組織との具体的な協働プログラムが継続的に増加する
	2-6 プロジェクト終了時まで、VJCC スタッフのみで VJCC の計画・運営・管理が行えるようになる

アウトプット 2 に設定された 6 つの指標すべてが達成されたことから、アウトプット 2 は「十分に達成されている」と判断できる。

指標 2-1：毎年策定される組織機能図の内容と改善状況（ハノイ、ホーチミン別）

VJCC ハノイでは事業内容の変遷とスタッフの離職等に対応して、組織編成を行った。経営塾やミニ MBA などの新しい研修プログラムが導入されたことで、BC 担当課を 2 つに分離し業務の効率化を図った⁸。また、相互交流事業の多くが国際交流基金（JF）に移管されてからは、日本語コースと相互理解促進事業を担当する課はより密接に連携して業務を進めるようになった。VJCC ホーチミンでは、海外留学等の理由で 2 名のマネジャーが離職したため、サブマネジャーと新規に公募で採用されたマネジャーが中心となって活動を推進している。人員総数は減ったものの、サブマネジャーが日本語コースと相互理解促進事業を兼任するなどの対応で、効果的に業務を推進できている。聞き取り調査では、業務を兼任しているスタッフからは、互いに協力しあって、十分に対応できているとのコメントがあった（組織図は付属資料 1「合同評価報告書」Annex 5-1、5-2 を参照されたい）。

指標 2-2：策定される年度予算計画が毎年精緻化される（ハノイ、ホーチミン別）

VJCC ハノイ、ホーチミンともに、年度予算案作成の際には、まずベトナム側と日本側で経費をどのように分担するかについて確認し、経費負担分担表を作成している。年度末の経費負担目標達成をめざして、プロジェクトでは月次キャッシュフロー計画/実績表を作成して収支の動きを

⁸ 一般 BC の事業運営を管轄する産業人材育成課、経営塾とミニ MBA を管轄する高度ビジネス人材育成課に分けられた。

モニタリングしている。これに加えて、VJCC ハノイでは研修コースごとの収支計画/実績表も作成している。このように年度予算計画は経費負担目標達成をめざして精緻化され、かつ実績とのモニタリングも定期的に行われている。聞き取り調査では、センター全体の月次収支計画/実績表や研修コースごとの収支計画/実績を作成することで、各課のマネージャーやスタッフのコスト意識が高まってきていることも確認された。

指標 2-3：策定される年度実施計画が毎年詳細化・体系化されていく（ハノイ、ホーチミン別）

アウトプット 1 で検証した BC の年度実施計画と同様に、両センターでは日本語コースでも年度実施計画を策定している。前年度のコース参加者からのフィードバックを踏まえて、ビジネス日本語検定試験や日本語簿記等、ニーズに対応した新しいプログラムも導入している。VJCC ホーチミンでは、Sumitex や Saigon Precision 等の社内研修での出前講義も実施している（日本語コース年度実施計画については付属資料 1「合同評価報告書」Annex 6-1、6-2 を参照されたい）。なお、日本語コース、相互理解促進事業は本プロジェクトからの直接の支援はなく、VJCC スタッフのみで実施されている。両事業ともに参加者はおおむね増加しており、業務量も増える傾向にある。

表 3-6 日本語コース、相互理解促進事業等の実績

項目		プロジェクト 開始前 (2009)	1 年次	2 年次	3 年次	4 年次 (9 月～12 月)
1) 日本語教育の実績						
日本語コース 年間学習者数	ハノイ	450	642	704	684	137
	ホーチミン	344	432	446	398	98
	合計	794	1,074	1,150	1,082	235
日本語能力試験 対策コース 参加者数	ハノイ	278	301	325	392	134
	ホーチミン	231	293	314	255	74
	合計	509	594	639	647	208
2) 相互理解促進事業の実績						
イベント（ジョブ フェア、セミナー）等参加者数	ハノイ	1,470	1,072	995	2,752	40
	ホーチミン	2,140	1,200	970	1,006	214
	合計	3,610	2,272	1,965	3,758	254
日本への留学支 援実績（留学フェア 参加者数含）	ハノイ	1,514	1,663	1,190	1,234	242
	ホーチミン（*）	0	0	0	0	22
	合計	1,514	1,663	1,190	1,234	264
（*）注釈：ホーチミンでの留学支援事業は 2013 年 10 月より開始。なお 2013 年 22 名のうち 2 名が留学手続き中。						
3) 図書館利用者数の実績						
図書館 利用者数	ハノイ	6,875	8,803	7,952	8,239	3,801
	ホーチミン	8,141	7,336	10,703	11,493	3,638
	合計	15,016	16,139	18,655	19,732	7,439

出所：VJCC

指標 2-4：VJCC スタッフに対する研修が恒常的に実施され、アンケートによる参加者の満足度が平均して 80%を超える⁹

VJCC スタッフの研修は定期的にも実施されてきた。スタッフの数名は経営塾にも参加している。またスタッフの多くは JICA ネットで行われる日本センタースタッフ研修に参加している（本プロジェクトで実施したスタッフ研修の詳細は付属資料 1「合同評価報告書」Annex 3-2 を参照されたい）。これとは別に、VJCC は独自にスタッフに対する研修としてセンター内で実施したビジネススキル研修を実施している。聞き取り調査では、「終了時評価調査期間中に実施された日本センタースタッフ研修“Effective sales and its management methods”が大変適時であり、今後活用できる内容で有効であり、また研修で学んだことを日常の業務で生かしていきたい」とのコメントがあった。

指標 2-5：ネットワーキング活動とさまざまな組織との具体的な協働プログラムが継続的に増加する

プロジェクトでは、経営塾クラブを通して、ネットワーク活動が毎年行われてきた。経営塾クラブは 2013 年 8 月現在の会員数は 89 名で、その活動内容として、①会員主催のセミナー、勉強会（これまでは「ムダ削減」「経済危機」「人材開発」等のテーマで行われた）、②日本人講師との交流会、③日本で開催される塾との交流会、研修会、④互助（東日本大震災への義捐金）などがある。また、九州・アジア経営塾（KAIL）と VJCC 経営塾との間で日越経営塾の教育交流協定を検討中である。

このほかに、プロジェクトでは他機関との連携プログラムも実施してきた。具体的な事例を表 3-7 に記載する。

表 3-7 他機関との連携の概要

	連携対象機関	連携の内容
1	日本商工会	・共催によるジョブフェアの実施（2012 年 3 月、2013 年 3 月）
2	他の JICA プロジェクト	・ハノイ市都市鉄道規制機関強化・運営組織設立支援プロジェクトの C/P を対象にソフトスキル研修を実施。 ・JICA ホーチミン市地下鉄運営管理会社プロジェクトのプロジェクトメンバーに対して、税務、労働法、会計等のイニシャルトレーニングを実施（3 週間）。すべて現地講師で対応。 ・JICA チョーライ病院南部リハビリテーション強化プロジェクトのプロジェクトメンバーに対してプレゼンスキル研修を実施。
3	エバラ製作所	・CSR セミナー共催（年 1 回、通算 3 回）
4	日本旅行会社（JTB）	・グローバル人材研修の受託（富国生命、日立製作所、合計 6 回実施済み/1 回当たり 2~4 週間）
5	横浜国立大学	・ミニ MBA 実施（2013 年 8 月 19 日~2013 年 9 月 12 日。なお 8 月 24 日~9 月 3 日までは講義なし）

⁹ アウトプット 2「VJCC スタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築される」の達成度を検証するにあたっては、スタッフ研修が恒常的に実施されていること、及び研修からの学びを活用していることを通して検証した。

上記に加えて、VJCC は日越の人材交流、相互理解促進の強力な拠点として日本からの経済ミッションや日本の大学のスタディツアーへの情報提供（産業人材育成の状況等）、ベトナム人留学生支援、日越の国際関係促進など多種多様な活動も担っており、それらは年間 200 件にもものぼることが確認できた。このなかには、FTU の学生を対象とした学生セミナーやクワンニー省のビジネス人材を対象としたセミナーの実施のほかに FTU の学生の奨学金プログラムへの支援活動もある。このような日越の人材交流の拠点としての VJCC の活動は、人材育成に関する市場のニーズの把握、日系企業の海外展開支援にも間接的に貢献しているといえる。

指標 2-6：プロジェクト終了時まで、VJCC スタッフのみで VJCC の計画・運営・管理が行えるようになる

BC で実施した参加者の満足度調査によると、VJCC のコース運営管理に対する満足度は高く、過去 3 年間の平均で VJCC ハノイは 8.45 点、VJCC ホーチミンは 8.95 点となっている。経営塾卒業生/参加者に対する個別インタビューでもコース運営管理については高い評価を得ており、コース運営管理については、VJCC スタッフ独自で対応が可能になっているといえる。今後はマーケティング、広報に力を入れていくことが肝要である。

組織図や年度計画は毎年度改訂され、予算計画は月次のキャッシュフロー管理が可能となっている。さらにセンター人員の異動にも適切な対処がなされセンター運営が順調になされており、VJCC スタッフを中心とした自立的なセンター運営管理体制が構築できていると評価できる。今後はより多くの関係機関とのネットワークを推進し、潜在的な研修参加者を掘り起こすとともに、マーケットのニーズに対応した効果的な戦略を策定して事業展開していくことが期待される。

3-3-2 プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標	指標
ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としての VJCC の自立発展的な体制と機能が強化される	1 2014 年 3 月末までに策定される 2014 年度 VJCC 全体運営計画で、経営塾・CEO コースを中心とする実施可能な事業・予算・人員計画が明確になる
	2 2014 年 3 月末までに策定される 2014 年度予算計画で VJCC 支出の 75% 以上が自己収入によってカバーされる
	3 2014 年 3 月末までに、プロジェクト終了後の自立発展性ある VJCC 中期運営計画（5 カ年）がベトナム側のイニシアティブにより策定されている

プロジェクト目標に設定された 3 つの指標の達成度合いや今次調査で得られた情報から、プロジェクト目標は本プロジェクト終了までに、「おおむね達成される」見込みであると判断できる。

指標 1：2014 年 3 月末までに策定される 2014 年度 VJCC 全体運営計画で、経営塾・CEO コースを中心とする実施可能な事業・予算・人員計画が明確になる¹⁰

VJCC の全体運営計画は前年度のコース参加者からのフィードバックを踏まえて改善されてきた。BC 参加者減少の背景や、市場のニーズの変化に対応するための戦略的な取り組みまではされていなかったが、VJCC では既に工業団地における産業人材育成ニーズに関する調査を準備し

¹⁰ 本指標は、アウトプットレベルの指標（1-7、2-3）と区別して、「経営者人材のマーケットのニーズを踏まえて」という視点を加えて検証した。

ており、このような調査結果を BC の企画・運営に活用していくことが見込まれる（ニーズ調査用の質問票については付属資料 1「合同評価報告書」Annex 7 を参照されたい）。

指標 2：2014 年 3 月末までに策定される 2014 年度予算計画で VJCC 支出の 75%以上が自己収入によってカバーされる

毎年次ごとに、プロジェクトでは各経費項目について日本側、ベトナム側の負担割合を検討して、経費負担計画表を作成している。「総経費にしめる VJCC 負担の実績」は初年度より徐々に増え、2013 年 12 月時点で（第 4 年次の 4 カ月の実績として）68.5%となっている。

表 3-8 総経費に対する VJCC 歳入による負担割合

(通貨：ベトナムドン)

年次 センター	1 年次 2010.9-2011.8	2 年次 2011.9-2012.8	3 年次 2012.9-2013.8	4 年次 2013.9-2013.12	総 計 2010.9-2013.12
経費総額	7,795,835,162	8,920,672,951	9,168,703,170	3,545,167,350	29,430,378,633
VJCC	4,747,866,611	5,641,964,581	6,264,387,753	2,428,462,030	19,082,680,975
経費負担率 (%)	60.9	63.2	68.3	68.5	-
JICA	3,047,968,551	3,278,708,370	2,904,315,417	1,116,705,320	10,347,697,658
経費負担率 (%)	39.1	36.8	31.7	31.5	-

出所：VJCC

2014 年 8 月のプロジェクト終了までには目標値の 75%を達成する見込みである。また、既述のとおり、VJCC では毎月の収支の動きをキャッシュフロー計画/実績表でモニタリングするなどの努力を通して、目標達成に取り組んでいる。

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

VJCC 中期運営計画（5 年）は 2014 年 3 月末までに作成される予定となっており、そのための作業手順と内容が下記のとおり確認された。VJCC 内で計画策定のためのタスクフォースを設置し、準備段階から役割を分担し、関係者全員の考えを反映して作成するなど、今後本計画をより実現可能なものとするための取り組みが、見込まれる。

表 3-9 中期運営計画策定の手順（案）

	策定手順	概 要
1	VJCC のビジョンの見直し	VJCC のミッションと役割
2	状況分析	背景情報、現状分析
3	5 年間の展望（予測）	経済成長率、産業構造等
4	目標設定	活動、研修コース内容、研修コース数、研修参加者数、収支予測
5	アクションプラン作成	組織体制、人員体制、予算、講師数等

出所：プロジェクト

本プロジェクトでのこれまでの3年半は前フェーズまでの日本による事業の全面的支援から、BC事業と組織強化に特化した支援に変わり、両センターもベトナム人所長によって運営されることとなりチャレンジングな時期であったといえる。またこの間はベトナム経済の低迷によって外部環境も厳しい状況であった。にもかかわらず、プロジェクトでは自己収入による経費負担目標をおおむね達成しつつあるなど、実績を上げてきた。一方で、BC参加者の減少や市場のニーズの変化に対応した戦略的な取り組みは必ずしも十分ではなく課題もあることも判明しており、今後は市場の動向に随時配慮しつつ、戦略的に事業展開をしていくことが期待される。

3-3-3 上位目標の達成見込み

上位目標	指標
ベトナムの工業化を牽引する経営者人材がVJCCにより継続的に育成される	1 民間セクターで活躍するVJCC BC卒業生数が2018年までに13,000名を超える
	2 2018年までにベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織が形成され、20名以上のVJCC（経営塾）卒業生が中心的役割を果たしている

現時点で、上位目標の達成見込みを判断することは時期尚早である。今次調査の結果、指標の改訂について、次のような提案が行われた。

(1) 指標1の改訂

本指標の数値目標であるBC卒業生13,000名には、一般BC卒業生とセミナー参加者の数値が含まれているが、上位目標でうたっている経営者人材の育成については、一般BCと経営塾卒業生の数値で検証することが妥当と考えられる。第3年次までの一般BCと経営塾参加者の総計は約2,100名であり、現在の研修の質を確保しつつ、これまでのマーケットの動向も含めて検討した結果、2018年までの達成目標を4,500名程度と予測し¹¹、指標1は「民間セクターで活躍するVJCC BC卒業生数（一般BC卒業生と経営塾卒業生数の総計）が2018年までに4,500名を超える」に修正する。

(2) 指標2の削除

産業組織の形成は現在ベトナムでは禁止されており、今後経営塾卒業生等が形成できる可能性はない。よって、本指標の削除を提案し、以下に示す指標に変更する。

(3) 追加指標の設定

VJCCがベトナムの工業化を牽引する経営者人材を継続的に育成していくためには、変動するマーケットのニーズに対応していく必要がある。そのためには、ビジネス人材育成のニーズに対応できる実施体制がVJCC内に構築されている必要がある。それを検証する下記の指標を追加する。

「ビジネス人材育成のニーズを踏まえた標準的な業務体制（ニーズ調査、事業戦略策定、実施、評価）がVJCC内に構築されている」

¹¹ 2018年までの数値目標は次のとおり算出された。過去3年間のBC卒業生実績(910+742+398) + 経営塾卒業生実績(25+23+25) + 今後の推定年間卒業生数(400×6年間) = 4,523

(4) 終了時評価時点での達成見込み

上記指標の改訂に基づき、終了時評価時点では上位目標は「おおむね達成される見込み」である。

3-4 実施プロセスにおける特記事項

ハノイ、ホーチミン両センターにおいて、C/P は積極的に活動し、既にセンター事業のほとんどは VJCC スタッフだけで対応できる状況になっている。

種々の理由から、数名の C/P がセンターを離職したが、ベトナム側は代替りの人員を配置したり、一人のスタッフが複数の業務を兼任するなどの工夫をして対応してきた。各センターではそれぞれ毎週ミーティングを行い活動の進捗を確認している。2 つのセンターが物理的に離れていることから第 2 年次からは南北会議を年に 1 度開催して情報共有に努めている。C/P からの聞き取り調査では、2 つのセンターの情報共有の機会が必ずしも十分ではなく、2 つのセンター間での情報共有の機会をもっと多くもった方がよいというコメントが聞かれた。C/P と日本人専門家とのコミュニケーション、2 つのセンターのコミュニケーションについてさらに強化することが肝要である。

プロジェクトでは PDM や PO を活用したモニタリングを定期的には行っていなかった。その結果、プロジェクト開始後に追加された活動が PO に反映されていなかったものがあった。プロジェクトでは PDM と PO を活用して活動の進捗管理をすること、プロジェクトの実績についても適時に検証する必要があることが指摘された。

第4章 評価結果

本項では、妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性という5つの観点（評価5項目）からプロジェクトの実績を分析し、課題を検討する。

4-1 妥当性（Relevance）

妥当性とは、プロジェクト目標及び上位目標が、受益者のニーズと合致しているか、ベトナムの開発政策と日本の援助政策との整合性があるか、など「援助プロジェクトの正当性」をみる評価項目である。

(1) ベトナムの開発政策との整合性

「社会経済開発10カ年戦略（2011～2020）」及び「社会経済開発5カ年計画（2011～2015）」では、ベトナム政府は「2020年までに工業国化の達成」を掲げ、そのなかで特に中小企業を支援し、経営管理能力があり、社会的責任と倫理感をもった企業家を増やしていく¹²としており、本プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標はベトナム政府の開発政策との整合性を有しているといえる。

(2) ベトナムのニーズとの整合性

ベトナム政府は、中小企業庁や商工省を中心に中小企業・裾野産業開発政策の強化を進め、安価な労働力をより所とする組立産業からより高度で付加価値の高い産業構造への転換をめざしている。しかし、中小企業が裾野産業を牽引するための、知識や経営・管理技術のノウハウを有する人材の不足が大きな課題となっている。本プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標はベトナム政府の開発政策との整合性を有しているといえる。

(3) 日本の援助政策との整合性

対ベトナム国別援助方針（2012年2月）では、日本はベトナムの方針である「2020年までの工業国化の達成」に向け、持続的成長、脆弱性の克服及び公正な社会・国づくりを支援するとし、重点分野①成長と競争力強化に関して、市場経済制度の改善、財政・金融改革等の市場経済システムの強化を図るとともに、産業開発、人材育成を支援するとしている。2012年2月付のJICA国別事業実施計画においては、本プロジェクトは重点分野①の開発課題1-2産業競争力強化・人材育成「産業開発・人材育成プログラム」に含まれる。さらに、JICA「中小企業・裾野産業開発協力プログラム」において、本プロジェクトは経営者・技能者の不足、産業界のニーズとのミスマッチという課題に対処しており、日本の対ベトナム支援方針との整合性も有している。

(4) 日本の援助の比較優位

日本の製造業における「ものづくり」の技術はベトナムのニーズにマッチしたものであり、日本の最大の比較優位といえる。

¹² 「社会経済開発10カ年戦略（2011-2020）」p.9。

(5) プロジェクト戦略の妥当性

人材育成は息の長い取り組みが必要であることから、ニーズに応じたコース提供を効果的かつ継続的に実施できるよう VJCC の組織強化を図るプロジェクトのアプローチは妥当性が高い。

以上の点から、本プロジェクトはベトナム政府の政策、ターゲットグループのニーズ、及び日本の対ベトナム国援助政策に合致し、妥当性は高いといえる。

4-2 有効性 (Effectiveness)

有効性とはプロジェクト目標が期待どおりに達成される見込みはあるか、それがアウトプット達成の結果もたらされたものであるかをみる評価項目である。

(1) プロジェクト目標の達成見込み

「3-3-2」の項で説明したとおり、指標の達成状況と今次調査の関係者のコメントを踏まえ、プロジェクト目標は終了(2014年8月末)までにおおむね達成される見込みとの判断であった。しかし、その達成状況の維持と更なる発展のためには、プロジェクトでは、市場の動向を適時に把握しつつ、変動するニーズにどう対応していくべきか戦略的に対処していくために一層の努力が必要である。

(2) 各アウトプットの貢献度

本プロジェクトの2つのアウトプットの関係性を概念図にしたものを図4-1に示し、各アウトプットとの関係性、貢献度合について説明する。

アウトプット1ではBC(一般BCや経営塾)の実施、現地講師の能力強化及びVJCCスタッフによるBC運営管理の能力強化を通して、BCの質を高めている。日本人講師である短期専門家グループは主としてアウトプット1でBCの質の改善を支援する。一方で、アウトプット2では、組織全体としての企画、予算、運営管理、ネットワーク等一連の業務についてのVJCCスタッフの能力強化を行い、センター全体の組織運営体制の強化をめざしている。長期専門家はすべての活動を管轄するが、特にアウトプット2におけるVJCCの組織強化を焦点に支援している。2つのアウトプットは効果的に組み合わせることで最終的にはプロジェクト目標であるVJCCの自立発展的な体制・機能の強化が図られ、その結果、戦略的企画・実施・評価が可能になり、総経費に対するVJCC歳入による負担割合の増加や、長期的計画策定ができるようになるという論理構成である。そして、両アウトプットは等しくプロジェクト目標達成に貢献している。



図 4 - 1 プロジェクトの実施概念図

(3) プロジェクト目標達成の阻害要因

既述のとおり、VJCC の研修参加者減少には、外部環境の要因による影響が指摘された。GDP 成長率が 2010 年 6.8%から 2012 年には 5.0%と落ち込む¹³などベトナムの経済状況が悪化し、中小企業や裾野産業では、十分な利益を上げることができず、その結果従業員の研修費用の捻出が困難になったこと、さらに VJCC と同様のビジネス人材への研修を実施する機関も増えてきていることなどが指摘された。これらの外部環境の変化はプロジェクト目標達成の阻害要因になり得る。

プロジェクト目標達成見込みはあるものの、BC 参加者の減少や市場のニーズの変化に対応した戦略的な取り組みは必ずしも十分ではなく、本プロジェクトの有効性は中程度である。外部環境の変化に応じて研修のニーズも変動するのは必然である。今後はマーケットの動向を適時に把握しつつ、変動するニーズに戦略的に対処していくことが求められている。

4 - 3 効率性 (Efficiency)

効率性とは投入とアウトプットの関係性を調べることによって、プロジェクト資源の有効活用ができているかをみる評価項目である。

(1) 日本側の投入

日本側の投入は計画どおり実施された。C/P の能力強化が着実に進んできたことから、日本人短期専門家の投入量 (人/月) が徐々に減少していることも確認された。また、機材供与として投入した日本的経営の事例を提示した DVD 等の教材は、研修参加者の理解促進に大いに役立ったことも確認された。

¹³ 出所：ベトナム政府統計局

(2) ベトナム側の投入

ベトナム側は活動実施のための C/P を配置した。プロジェクト期間中に数名の C/P が種々の理由で離職したが、新規に外部から雇用したり、他の部署のスタッフの兼任等でセンター運営は問題なく対処されている。

(3) プロジェクト運営管理体制

各センターではそれぞれ毎週ミーティングを行い活動の進捗を確認している。2 つのセンター間の情報共有については第 2 年次からは南北会議を年に 1 度開催しているが、2 つのセンター間での情報共有の機会を増やすこと、C/P と日本人専門家とのコミュニケーションについてもさらに強化することで情報の共有、相互の学びあいの促進が期待される。さらにプロジェクトは、活動モニタリングに積極的に PDM や PO を活用し、モニタリング結果を PDM/PO に適時に反映させていくことが肝要である。

(4) 外部リソースの有効活用

プロジェクトでは、外部リソースを効果的に活用してきた。経営塾に参加している企業経営者がシニアボランティアの支援を受けて、工場に“5S”を導入し、業務の実績が向上したなど、本プロジェクトによる研修とシニアボランティアの活動が相乗効果を上げている事例が確認された。このほかに、他の JICA 技術協力や、日本商工会 (JBA)、日本旅行社 (JTB) などとの連携で相乗効果を上げてきた事例もある。詳細は「アウトプット 2 指標 2-5」の記載を参照されたい。

投入はおおむね計画どおりに実施された。C/P の異動はあったものの、後任の適時配置、業務兼任などで各センターでは適切な対応がなされてきた。プロジェクト運営管理に一部改善が必要であるが、外部リソースを効果的に活用し相乗効果を高めたことなどから、本プロジェクトの効率性は比較的高いといえる。

4-4 インパクト (Impact)

インパクトとは、プロジェクト実施によってもたらされるより長期的、間接的效果や波及効果を見る評価項目であり、プロジェクト計画時に予期しなかった正・負のインパクトも含んでいる。

(1) 上位目標の達成見込み

「3-3-3」の項で説明したとおり、外部環境の変化やこれまでのプロジェクトの実績を踏まえて上位目標に設定されていた指標の改訂が提案された。現時点での上位目標の達成見込みを判断するのは時期尚早であるが、ビジネス人材育成のニーズに対応した業務体制 (ニーズ調査、事業戦略策定、実施、評価) が VJCC 内にしっかりと定着すれば、上位目標の達成見込みは高くなるといえる。

(2) 波及効果

本調査での聞き取り調査やアンケート調査を通じて、これまでのプロジェクト実施による波及効果が以下のとおり確認された。

- ・経営塾に参加している企業経営者によると、彼が所有する工場に“5S”が導入された。5S導入には上述のシニアボランティアの適切な指導もあった。その甲斐あって、2013年11月に日系企業との契約を取りつけることができた。日系企業からは「“5S”が適切に導入されていることが契約の決め手のひとつとなった」とのことである。
- ・経営塾クラブは経営塾卒業生のナレッジシェアリングに有効である。経営塾卒業生は自発的に経営塾クラブのネットワークを活用して、卒業生間のコミュニケーションを図り、相互の勉強会を開催するなどしている。特に近在の同期生で互いに経営の情報やノウハウなどを共有できる友人関係に発展している例もある。
- ・本プロジェクトの実施は日越の人材交流、相互理解促進の強力な拠点としてのVJCCの知名度の向上にも貢献している。なお、VJCCでは日本からの経済ミッションや日本の大学のスタディツアーへの情報提供(産業人材育成の状況等)、ベトナム人の日本への留学支援、日越の国際関係促進など多種多様な活動も担っているが、これらの活動も相互に関連してビジネス人材育成に関する市場のニーズの把握にも役立っている。
- ・本プロジェクトが実施した「ものづくり成果発表会」が、本プロジェクトの研修で修得した知識・技術活用の事例共有、更なる発展を促進する場を提供している。

(3) マイナスのインパクト

ビジネス人材に関する他の研修機関の参入が活発になる可能性がある。プロジェクトではVJCCの役割を明確にし、他の研修機関との差別化を図るように工夫している。このような取り組みにより他の研修機関と競合することなく、相互に連携した取り組みによる棲み分けが期待される。

4-5 持続性 (Sustainability)

持続性とは、わが国の協力が終了した後も、プロジェクト実施による便益が持続されるかどうかをみる評価項目である。

本プロジェクトの持続性はVJCCがマーケットの動向を踏まえた戦略的取り組みを具体的な業務体制として組み入れ、これまでの努力を継続していければ確保される見込みである。

(1) 政策・制度面

ベトナムでは中小企業・裾野産業の経営者人材育成のニーズは大変高く、ベトナム政府は引き続きこれらの人材の育成に優先的に力を入れていくことが見込まれる。

(2) 組織面

VJCCでは自立発展的な組織体制が一定程度確立できたといえる。今後、関係機関とのネットワークを強化し、潜在的な参加者を掘り起し、さらにマーケティングを強化していけば、市場のニーズに対応する効果的な戦略での事業実施体制がしっかりと確立されるだろう。

(3) 財政面

経営環境は厳しいものであったが、プロジェクトの地道な努力の甲斐あって日本人講師派遣費以外の経費負担の目標値はプロジェクト終了までにはほぼ達成できる見込みである。毎

月、収支実績をキャッシュフロー計画/実績表でモニターしていることでスタッフのコスト意識も高まってきている。プロジェクトが引き続き同様の努力をしていけば財政面での持続性も改善されていくだろう。

(4) 技術面

本プロジェクトによって導入された知識や技術は、ベトナムの現状に適しており、定着の見込みは大いにある。VJCCの現スタッフが継続して従事し、VJCCが提供するコース内容を理解することを通じ、特にマーケティング分野の知識、技能を習得し、さらにそれを維持する努力を続けていけば、技術面での持続性は確保されるだろう。

第5章 結論

本評価調査の結果から、本プロジェクト実施による効果発現に貢献した要因と問題を惹起した要因について分析し、以下に取りまとめた。

5-1 効果発現に貢献した要因

効果発現に貢献した以下の要因は、主として有効性と効率性を高めたといえる。

5-1-1 計画内容に関すること

- ・トップレベルの経営者を対象にした経営管理のコースである経営塾がこれまで継続して成功裏に実施されたことで、VJCCの知名度は大幅にアップしたといえる。さらに経営塾卒業生による経営塾クラブの存在が、経営塾卒業生間の情報共有、相互研鑽の機会を提供しており、プロジェクトの波及効果を拡大している。

5-1-2 実施プロセスに関すること

- ・日越の人材交流、相互理解促進の拠点としてのVJCCの存在、またVJCCが関連の事業を展開してきたことでネットワーク拡大、プロジェクトのインパクトの増大に大きく貢献した。
- ・これに関連して、FTUの教官が経営塾、特に日本での研修に参加して知見を広めるなど、FTUにとっても本プロジェクトとの連携協力がFTU人材の育成にもつながっている。さらに、VJCCではFTUの学生、クアンニー省などのビジネス人材に対するセミナー、FTU学生に対する奨学金プログラムへの支援も行っている。
- ・ジョブフェアは他の関係機関（日本商工会）と連携して実施したことで、対象となる人材を多く集めることができ、ベトナム、日本両企業にとって有用であった。
- ・シニアボランティア、他のJICA技術協力プロジェクトと連携した活動で相乗効果が創出された。
- ・月次のキャッシュフロー計画/実績表による収支モニタリングは、VJCCの経費負担率を着実に向上させただけでなく、マネジャーやスタッフのコスト意識を高めた。

5-2 問題点及び問題を惹起した要因

問題を惹起することになった以下の要因は、有効性や効率性に影響を与えた要因といえる。

5-2-1 計画内容に関すること

本プロジェクトでは現地講師を育成することをめざしていたが、現地講師育成の戦略や方法論が、プロジェクトの枠組みに組み込まれておらず、現地講師育成がプロジェクト関係者全員に十分に共有されていなかった。その結果、各センターでは適切な能力をもった現地講師を安定的に確保することが困難であった。

5-2-2 実施プロセスに関すること

プロジェクトではモニタリングツールであるPDM/POを効果的に活用できていなかった。これらのツールが適切に活用されていれば、潜在する問題を早期に発見して対処することが期待できた。

5-3 結論

本調査の結果、現在のプロジェクト目標については2014年8月の終了時点で「おおむね達成される」見込みであることが確認できた。その達成をより確実にするためには、プロジェクトは、マーケットニーズの変化に対応し、戦略的に取り組む体制をつくることが求められる。調査団からはそのためのプロジェクト期間の延長と次章の提言がなされた。

第6章 提言と教訓

プロジェクト期間の終了までに、以下のことに取り組むことが提案された。

6-1 VJCC に対する提言

- ①ビジネスマネジャーの人材育成のための効果的な業務体制（ニーズ調査⇒事業戦略策定⇒研修コースの実施⇒研修コースの評価）を確立すること。
- ②変化し続ける市場のニーズに対応した BC カリキュラムを改善すること。
- ③能力のある現地講師を安定的に供給するための外部機関との連携を強化すること。
- ④日本的経営に関して、日本人講師の支援によりベトナム人現地講師の能力強化を促進する体制をつくること。
- ⑤現在 FTU と日本の大学で検討中の MBA コースと現在の BC の効果的な連携について検討すること。
- ⑥日越の人材交流を促進する拠点としての VJCC の更なる活動を強化すること。
- ⑦財務的自立性を高めるためにも、現在行っている月次の収支モニタリングを継続すること
- ⑧VJCC 中期運営計画策定においてタスクフォースを設置し、役割分担を行い、VJCC の総意を反映させることができるように、一丸となって取り組むこと。
- ⑨本調査で改訂が提案された上位目標の指標については、ステアリング・コミッティでの承認を得て、目標達成に取り組むこと。
- ⑩モニタリングツールの PDM/PO を定期的に活用して、タイムリーに活動の進捗モニタリングやプロジェクトの達成レベルの検証を行うこと。

6-2 教訓

ベトナムや日本の関係機関、大学等の教育機関、JICA の他の技術協力プロジェクトなど、多数の機関との連携協力やネットワーキングは、本プロジェクトの効率性を高めただけでなく、日越人材交流、相互理解促進の拠点としての VJCC のブランドイメージを高めるのにも役立った。

付 属 資 料

1. ミニッツ及び合同評価報告書
2. PDM 和文版
3. PO 和文版
4. 評価グリッド
5. 活動の実績
6. 評価グリッド調査結果
7. 視察写真
8. サーベイ結果
 - 8-1 日本側関係機関
 - 8-2 ベトナム企業
 - 8-3 経営塾参加者
9. 質問票
 - 9-1 日本人専門家用質問票
 - 9-2 ベトナム側 C/P 用質問票

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

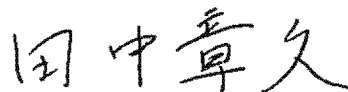
The Japanese Terminal Evaluation Team was organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Mr. Akihisa TANAKA, to visit the Socialist Republic of Vietnam from 11 to 26 February, 2014, and had discussions with the Vietnam authorities for the purpose of conducting Terminal Evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation Project for “Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center” (hereinafter referred to as “the Project”).

Through a series of discussion, the Japanese Terminal Evaluation Team and the Vietnamese Authorities exchanged views on the terminal evaluation and future directions of cooperation in the Project, and both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Hanoi, 25 February 2014



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



Mr. Akihisa TANAKA
Leader
Japanese Terminal Evaluation Team,
Japan International Cooperation Agency
Japan

JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT

February 25, 2014


A handwritten signature in black ink, appearing to be "L. J. [unclear]", written in a cursive style.

Table of Contents

1. **OUTLINE OF THE EVALUATION STUDY**
 - 1-1 Background of the Evaluation Study
 - 1-2 Objectives of the Evaluation Study
 - 1-3 Members of the Evaluation Study Team
 - 1-4 Schedule of the Evaluation Study
 - 1-5 Methodology of Evaluation
2. **OUTLINES OF THE PROJECT**
 - 2-1 Narrative summary of PDM
 - 2-2 Special considerations
3. **ACHIEVEMENTS AND IMPLEMENTATION PROCESS**
 - 3-1 Inputs
 - 3-1-1 Japanese Side
 - 3-1-2 Vietnamese Side
 - 3-2 Results of Activities
 - 3-3 Achievements of the Project
 - 3-3-1 Outputs
 - 3-3-2 Project Purpose
 - 3-3-3 Overall Goal
 - 3-4 Implementation Process
4. **RESULTS OF EVALUATIONS BY FIVE CRITERIA**
 - 4-1 Relevance
 - 4-2 Effectiveness
 - 4-3 Efficiency
 - 4-4 Impact
 - 4-5 Sustainability
5. **CONCLUSIONS**
 - 5-1 Factors Promoting the Impact and Sustainability
 - 5-1-1 Factors Concerning to Planning
 - 5-1-2 Factors Concerning to the Implementation Process
 - 5-2 Factors Inhibiting the Impact and Sustainability
 - 5-2-1 Factors Concerning to Planning
 - 5-2-2 Factors Concerning to the Implementation Process
 - 5-3 Conclusions
6. **RECOMMENDATIONS**
7. **LESSONS LEARNED**



ANNEXES

- 1 Project Design Matrix (PDM)
2. Plan of Operation (PO)
3. Inputs
 - 3-1 List of Japanese Experts Dispatched
 - 3-2 C/P Trainings in Japan
 - 3-3 Equipment Provision
 - 3-4 Local Costs Borne by the Japanese Side
 - 3-5 List of Counterparts of Vietnamese Side
4. Annual Management Plan for Business Course
 - 4-1 VJCC Hanoi
 - 4-2 VJCC Ho Chi Minh
5. Organizational Chart
 - 5-1 VJCC Hanoi
 - 5-2 VJCC Ho Chi Minh
6. Annual Management Plan for Japanese Course
 - 6-1 VJCC Hanoi
 - 6-2 VJCC Ho Chi Minh
7. Survey questionnaire for Needs Assessment
8. Income and Expenses of VJCC (Consolidated)



Abbreviations and Acronyms

BC	Business Course
CEO	Chief Executive Officer
C/P	Counterpart
CSR	Corporate Social Responsibility
FTU	Foreign Trade University
HCMC	Ho Chi Minh City
IT	Information Technology
JBA	Japan Business Association
JC	Japanese Course
JETRO	Japan External Trade Organization
JF	Japan Foundation
JICA	Japan International Cooperation Agency
KPI	Key Performance Indicator
MBA	Master of Business Administration
M/M	Minutes of the Meeting
MPI	Ministry of Planning and Investment
OJT	On-the-Job Training
PDCA	Plan-Do-Check-Action
PDM	Project Design Matrix
PPD	Professional Production Director
PPM	Professional Production Manager
QC	Quality Control
QCD	Quality, Cost and Delivery
R&D	Research and Development
SME	Small and Medium sized Enterprise
SV	Senior Volunteer
TAC	SME Technical Assistance Center
TC	Training Course
VJCC	Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center
SS	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke



1. OUTLINE OF THE EVALUATION STUDY

1-1 Background of the Evaluation Study

The Government of Vietnam (hereinafter as “GOV”) has strongly promoted the market-oriented economic reform and international economic integration by setting the goal to make its nation by 2020 basically a modern-oriented industrialized nation. In recent years, the Ministry of Planning and Investment has put the emphasis on strengthening the development of small-and medium-sized enterprises (SMEs), and to improve the supporting industries.

However, the shortage of personnel with technical expertise and managerial capacity have become one of serious concerns. In order to cope with such shortage of human resources, the JICA had provided the technical cooperation to the Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center (hereinafter as “VJCC”), setting the Foreign Trade University (FTU) as a counterpart agency, for the period of ten years. Japanese technical cooperation had provided to most of undertakings by VJCC, such as management of Business Course, management of Japanese Course, management of Exchange Activities and organizational management. Having established the bases by these ten-years of cooperation, this project has launched in 2010 to support the sustainable development of VJCC with focused assistance on the management of Business Course and organizational management of two centers (VJCC Hanoi and VJCC Ho Chi Minh).

In the occasion prior to the end of the project in August 2014, a Joint Terminal Evaluation is conducted to examine the degree of achievement on a comprehensive level. The specific objectives of the terminal evaluation are summarized in the next section.

1-2 Objectives of the Evaluation Study

The specific objectives of the terminal evaluation are outlined as follows:

- (1) To review the progress of the Project and evaluate the achievement in accordance with the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability)
- (2) To identify the factors to promote/impece the effects
- (3) To consider the necessary actions to be taken before/after the end of the Project, and make recommendations for the Project
- (4) To summarize the results of the study in a joint evaluation report (JER)

1-3 Members of Evaluation Study Team

The Joint Terminal Evaluation Team consists of the following members:

	Name	Role	Title / Position
Vietnamese Side			
	Prof. Dr. Hoang Van Chau	Leader	President, Foreign Trade University
Japanese Side			
1	Mr. Akihisa TANAKA	Team Leader	Director, Private Sector Development Division 2 Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA headquarters



2	Mr. Masahiro MORIYA	Cooperation Planning	Deputy Director, Private Sector Development Division 2, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA headquarters
3	Ms. Shinobu MAMIYA	Evaluation Analysis	Specialist in Institutional Development and Program Evaluation, International Development Associates, Ltd.

1-4 Schedule of the Evaluation Study

Date		Schedule
Feb. 11	Tue.	Arrival at Ho Chi Minh (Ms. Mamiya)
Feb. 12	Wed.	Interviews and meeting with C/Ps of VJCC, Ho Chi Minh
Feb. 13	Thurs.	Interviews with companies and related organizations
Feb. 14	Fri.	Interviews with participants of BC/Keiejuku
Feb. 15	Sat.	Move from Ho Chi Minh to Hanoi
Feb. 16	Sun.	Document Review/Data analysis, Preparation of Joint Evaluation Report (JER)
Feb. 17	Mon.	Interviews and meeting with C/Ps of VJCC Hanoi
Feb. 18	Tue.	Interviews with companies and related organizations
Feb. 19	Wed.	Interviews with participants of BC/Keiejuku Arrival at Hanoi (Mr. Tanaka and Mr. Moriya) Internal Meeting of Terminal Evaluation Team
Feb. 20	Thurs.	Interviews with Japanese related organizations Meeting with Japanese experts
Feb. 21	Fri.	Discussion on Joint Terminal Evaluation Report with Vietnamese side
Feb. 22	Sat.	Revision of JER
Feb. 23	Sun.	Revision of JER
Feb. 24	Mon.	Discussion on Joint Terminal Evaluation Report with Vietnamese side
Feb. 25	Tue.	Signing on M/M Reporting to EOJ, JICA Vietnam Office Leaving Hanoi for Narita
Feb. 26	Wed.	Arrival at Narita

1-5 Methodology of Evaluation

1-5-1 Evaluation Procedure

The Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) conducted surveys by questionnaires and interviewed the counterpart personnels (herein after referred to as “C/Ps”) and the Japanese experts as well as those concerned with the Project, such as companies who sent participants to the training courses at VJCC, participants of the training course themselves. The Team also interviewed the related organizations with which the VJCC collaborated in providing the training courses. The Team analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of evaluation criteria according to the method of Project Cycle Management (PCM).



1-5-2 Items of Analysis

(1) Accomplishment of the Project

Accomplishment of the Project was measured in terms of Inputs, Outputs, and Project Purpose in comparison with the Objectively Verifiable Indicators of the PDM as well as the plan delineated in the R/D.

(2) Implementation Process

Implementation process of the Project was also reviewed from the various viewpoints, such as technical transfer, communications among stakeholders, and monitoring process, to see if the Project has been managed properly as well as to identify promoting and/or inhibiting factors that have affected the implementation process.

(3) Evaluation based on the Five Evaluation Criteria

The Evaluation Team also assessed the Project from the viewpoint of following five evaluation criteria.

1) Relevance:

The extent to which the Project Purpose and Overall Goal are consistent with the government development policy of Vietnam as well as the development assistant policy of Japan, and needs of beneficiaries.

2) Effectiveness:

The extent to which the Project has achieved its purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.

3) Efficiency:

The extent to how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results/output with particular focus on the relationship between inputs and outputs in terms of timing, quantity and quality.

4) Impact:

Project effect on the surrounding environment in terms of technical, socio-economic, cultural, institutional and environmental factors. Project impacts are to be viewed from cross-cutting aspects according to positive or negative effects.

5) Sustainability

Sustainability of the Project is assessed from the standpoint of institutional, organizational, financial and technical aspects, by examining the extent to what the achievements of the Project will be sustained or expanded after the assistance is completed.



2. OUTLINES OF THE PROJECT

The expected Overall Goal, Project Purpose and Outputs written in the current PDM are explained below. For the details, refer to the PDM and PO in the Annex-1 and Annex-2.

2-1 Narrative Summary of PDM

Overall Goal

“Managerial human resources who lead promotion of industrialization of Vietnam are continuously developed in VJCC.”

Project Purpose

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

Output

- 1) Effective management and implementation of Business Course is enhanced, which contributes to the development of core human resources in SMEs and supporting industries.
- 2) Sustainable organizational management mechanism implemented by VJCC staff is established.

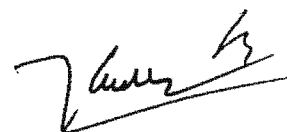
Activities

<For Output 1>

- 1-1 To conduct periodical needs survey on development of managerial human resources
- 1-2 To formulate annual Implementation Plan for overall Business Course with Personnel Plan and Budget Plan
- 1-3 To formulate development plan of Vietnamese human resources necessary for both management and implementation (lecturing) of planned courses
- 1-4 To develop local trainers (lecturers), including FTU teaching staff (implementation of Training of Trainers (TOT))
- 1-5 To manage, implement and monitor all business courses (Keiejuku/CEO Course, General business courses, Consultation and On-site Guidance) with more initiatives of VJCC staff
- 1-6 To develop, maintain and upgrade information of Vietnamese trainers (lecturers), course participants and graduates on VJCC database.
- 1-7 To promote a network formulation of managerial human resources, mainly of graduates from Keiejuku
- 1-8 To implement joint training courses, mutual exchange and seminars in order to promote Japan-Mekong regional cooperation

<For Output 2>

- 2-1 To formulate organizational function chart that clearly describes TOR and management authority of each VJCC staff and Japanese Expert
- 2-2 To formulate VJCC annual Budget Plan, based on Implementation Plans by all Sections and overall expense allocation (sharing) rule, in order to achieve Project Purpose
- 2-3 To formulate both allocation plan and development/training (skill-up) programs for personnel that are necessary for VJCC management.



- 2-4 To formulate and implement VJCC Annual Management Plan that includes all results of the above activities (from Activity 2-1 to 2-3)
- 2-5 To assist strengthening of management of Japanese Language Course, Mutual Exchange Activities and Library Service implemented by VJCC, which contributes to the human resource development in business.
- 2-6 To conduct networking activities constantly with graduates, private sector (including Japanese companies), universities and government agencies.
- 2-7 To conduct periodical monitoring of progress of activities, based on VJCC Annual Management Plan, and to prepare monitoring reports (semi-annually).
- 2-8 To revise VJCC Annual Management Plan, based on the results of monitoring report (2-7), and to make improvements on plan implementation.
- 2-9 To discuss and plan VJCC mission, policy and major activities in management and implementation and to integrate them into VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion)

2-2 Special considerations

In order to conduct the evaluation, the Team has given some considerations to the following items.

(1) Consequences of the previous assistance

The targeted period of evaluation is from Sep. 2010 up to Dec. 2013. However, the consequences of previous assistance should be taken into account for the evaluation. As shown in the table below, the VJCC had been fully assisted by the technical cooperation for ten years with facility improvement by grant aid. And the combined effects of these previous assistance have been reflected on this project. It is also well noted that with the limited assistance in this phase, the VJCC is expected to take steps to be self-sustaining to certain degree.

Table 1 Consequences of previous assistances

JICA scheme	Areas of assistance	Phase 1 2000.9 – 2005.8	Phase 2 2005.9-2010.8	Post Phase 2 2010.9-2014.8
Technical Cooperation	Business Course(BC)	Assisted by JICA	Assisted by JICA	Assisted by JICA
	Japanese Course(JC)			
	Exchange Activities(EA)			
	Organization Strengthening (BC, JC, EA)			Assisted by JICA (Payroll 50%only)
	Equipment Provision			
Grant Aid	Construction of Facilities	Provided by Government of Japan		

Source: Activity summary report of JICA experts

(2) Framework of the Project

This project is consisted of two (2) Outputs as shown in the table below. And the major components of the project are capacity development (CD) of VJCC in both Hanoi and Ho Chi Minh in terms of management of Business Course/Keicijuku as well as organizational management to carry out various training activities.

Table 2 Framework of the Project

Project Purpose	Sustainable institutional mechanism and functions are strengthened at VJCC as a center of human resource development of managerial people who play important role in SMEs and supporting industries in Vietnam.					
Outputs	1			2		
	Effective management and implementation of Business Course is enhanced, which contributes to the development of core human resources in SMEs and supporting industries.			Sustainable organizational management mechanism implemented by VJCC staff is established.		
	Operation of BC/Keiejuku	CD of local lecturers	CD of management of BC/Keiejuku	CD of Management	CD of Planning/budgeting	CD of networking
Target	VJCC Hanoi, VJCC Ho Chi Minh City					

(3) Important Assumptions

In order to support the logic of the current PDM, which has not been revised since the initiation of the project, considering its magnitude of influence affecting the Project, the Team recommended to include the following important assumption in relation to the change of external environment.

“Drastic economic slowdown which would severely affect the performance of VJCC does not occur.” This important assumption should be placed to support the logic from Outputs to Project Purpose.

3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT AND IMPLEMENTATION PROCESS

3-1 Inputs

Inputs to the Project up to now since its inception are as follows:

3-1-1 Japanese Side

Most of the inputs from the Japanese side are executed as planned.

(1) Dispatch of the Japanese Experts

For the technical transfer and project management at the VJCC, six (6) long-term experts were dispatched. As lecturers of Business Course, 11 to 18 short-term experts were dispatched every year. As lecturers of Keiejuku, 8 short-term experts were dispatched every year. Details are given in the Annex 3-1.

(2) Counterpart Trainings

There are several types of trainings provided for VJCC Counterparts (C/Ps). Total of eight (8) C/Ps participated in the Keiejuku every year from 2011 to 2013. Japan Center Staff Trainings through JICA Net were carried out and each time many C/Ps from VJCC Hanoi (HN) and VJCC Ho Chi Minh City (HCMC) participated. Details are given in the Annex 3-2.

(3) Provision of Equipment

Several DVDs which are introducing the case examples of Japanese management style were provided for both VJCC HN and VJCC HCMC as educational materials. And total amount of equipment is amounted for approximately 4.5 million yen. Details are given in the Annex 3-3.

(4) Local Cost

In order to carry out activities, the total amount of VND10,348 million (equivalent of US\$500,546.00) was disbursed from the Japanese side. Details are given in Annex 3-4.

3-1-2 Vietnamese Side

(1) Allocation of C/Ps

The Vietnamese side nominated the C/Ps for conducting project activities defined by the R/D. At the beginning of the Project, there were 22 C/Ps attending the project activities in both VJCC HN and VJCC HCMC combined. Some C/Ps left the Project due to the various reasons such as to study abroad, or to move to other positions, and some were newly assigned to replace them. As of Jan. 2014, there are 31 C/Ps all told. For the details, see the list of C/Ps in Annex 3-5.

(2) Office Space for the Experts and Consumables

Vietnamese side has allocated the office space with utilities for the JICA Experts both in VJCC HN and VJCC HCMC located in the compound of the Foreign Trade University.

3-2 Results of Activities

The Team reviewed the progress of the Project in accordance with the PDM and PO. All planned activities were mostly carried out as planned and some activities were newly added to cope with the training needs.



3-3 Achievements of the Project

The Team evaluated the achievements of the Project according to the indicators set for the PDM and summarized the results as follows:

3-3-1 Outputs

Output 1:

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

Objectively Verifiable Indicators:

1-1	Keiejuku and CEO course is implemented every year and the total number of graduates exceeds 80 by the end of the Project.
1-2	Level of satisfaction of Keiejuku and CEO course graduates and managerial improvement of their companies (Revenue and Net Income Rate)
1-3	Numbers of applied persons and participants of General business courses and their level of satisfaction (each in Hanoi and HCMC)
1-4	Levels of both participants' satisfaction and managerial improvement of companies who took consultation service and On-site-Guidance (Revenue and Net Income Rate, each in Hanoi and HCMC)
1-5	Number of developed Vietnamese trainers (lecturers) exceeds 10 persons in 6 subjects (each in Hanoi and HCMC)
1-6	Share of teaching time by Vietnamese trainers (lecturers) constantly increase (each in Hanoi and HCMC more than 20% in Keiejuku course, more than 70% in General business courses)
1-7	Contents and level of improvement of Annual Management Plan for Business Course formulated every year

Considering the achievements of seven indicators, it can be said that the Output 1 has been **“mostly achieved”**¹ as four out of seven indicators have been achieved.

1-1: Keiejuku and CEO course is implemented every year and the total number of graduates exceeds 80 by the end of the Project.

Keiejuku, which is the Business Administration Course for Top Level Management, has been implemented as planned and the CEO courses have been shifted to FTU to be solely carried out by Vietnamese side. As of Dec. 2013, total number of 73 participants graduated from Keiejuku. The number of those graduates most likely exceeds 80 as on-going batch 5 with 26 participants is expected to be finished by the end of the Project.

1-2 Level of satisfaction of Keiejuku and CEO course graduates and managerial improvement of their companies (Revenue and Net Income Rate)

According to the satisfaction survey carried out right after the Keiejuku, the grades of score on survey items, such as course management, performance of lecturers, effectiveness were maintained as high.

¹ Judgmental explanation is based on the achievement level of indicators set for each Output and the Project Purpose with consideration of additional data and information collected though the process of evaluation. If the achievement level is under 60%, it is recorded as “partly achieved”, if it is more than 60% as “mostly achieved” and if it is 100% as “satisfactorily achieved.”

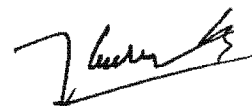


Table 3 Satisfaction Survey for Participants

Items of survey (Score 1 to 10)	1 st year (2 nd batch)	2 nd year (3 rd batch)	3 rd year (4 th batch)
1. Course management	8.81	9.14	8.71
2. Performance of lecturers	8.65	8.91	8.53
3. Effectiveness (Practicality)	na	na	8.17

Source: Reports from JICA Short-term Experts

In addition to that, the team assessed the performance of Keiejuku by collecting cases in which participants and graduates practically applied the knowledge and skills to their work site.²

- 1) Keiejuku (re: personnel system) has helped us to change the recruitment system. When we interviewed the candidate, we did not have specific selection criteria that can be objectively defined. Rather we tend to select him/her with our personal preference. Therefore, some of those employed might not be appropriate for the position. What we do now is to analyze the task expected to a certain position and to prepare the list of questions to examine the capability of possible candidate. We conduct the interview with the framework in front of us using the list of questions, so that we can recruit more suitable persons who can perform well for the expected task.
- 2) Keiejuku has taught me to have the long-term vision. With the vision ahead, I can make the plan more practical. I have hanged annual planner on the wall in my office.
- 3) Keiejuku has taught me to have the objectively measurable standard. We sensuously understand that it is important to make the working environment clean. "5S" has made this sensuous preference visualized practical way, so that everyone can have the same level of cleanliness judged by the objective standard.
- 4) Keiejuku has taught me the important role of company in the society. I have realized that the company exists not only for making a profit for us, but also to improve the society.
- 5) Keiejuku has taught me the roles and responsibility of manager. Good manager can motivate staff by encouraging their eagerness and creating better conditions and working environment. In order to do this, I myself have to change.
- 6) Keiejuku has taught me the spiritual aspect of "work" which is an underlining message of the Japanese Management Style.

² According to the indicator set for the original PDM, the effects of Keiejuku are expected to be examined by the change on the revenue and net income ratio of the company to which participants have belonged. However, it is not feasible to examine such effects as the correlation between the effects of Keiejuku and the performance of company of those participants is not significant.



1-3: Numbers of applied persons and participants of General business courses and their level of satisfaction (each in Hanoi and HCMC)

The number of Business Course participants has been decreasing in 2nd year and 3rd year.

Table 4 Number of participants for Business Course

Items	1 st year	2 nd year	3 rd year	4 th year *	Total
Hanoi*	454	362	210	143	1,169
Ho Chi Minh	456	380	188	97	1,121
Total	910	742	398	240	2,290

Source: Reports from JICA Short-term Experts. The 4th year includes the data from Sep. to Dec. 2013

(*) Number of participants under Hanoi includes those participants for Danang.

According to the interviews and questionnaire surveys, following several possible reasons have been indicated.

- 1) Due to the economic slowdown, it might be difficult for companies (especially those SMEs) to allocate their funds for staff training.
- 2) The number of training institutes who provide the trainings of business personnel, in other words, possible competitors for VJCC, has been increasing.
- 3) Many people have already received the basic business course trainings. And they may be attracted by more advanced trainings rather than basic business course training.
- 4) The training fee of VJCC has been increased due to the change of training period.
- 5) The public relations by VJCC may not be effective enough to capture the potential clients.

According to the satisfaction survey carried out right after the Business Course, the score of the course management exceeded 8.4 and the effectiveness exceeded more than 82% every year. Thus, it can be said that the contents of business course have satisfied the needs of participants. However, there are some constructive comments received from participants, such that it is necessary to refresh the contents more to respond the current needs. The Project has shared those comments and feedbacks among all concerned including the JICA headquarters and has started to take actions to improve the contents of trainings.

Table 5 Satisfaction Survey for Participants

	Item of survey questions	1 st year	2 nd year	3 rd year
Hanoi	1. Course management (Score 1 to 10)	8.5	8.4	8.4
	2. Effectiveness (%)	90.2	82.1	87.3
Ho Chi Minh	1. Course management (Score 1 to 10)	8.9	9.0	8.9
	2. Effectiveness (%)	89.2	86.2	91.2

Source: Reports from JICA Short-term Experts

In addition to the above-mentioned Business Course and Keiejuku, VJCC has independently carried out the training courses, such as Mini-MBA, customized trainings for those C/Ps of JICA-funded project such as “Technical Assistance Project to Strengthen the Capacity of Regulator and to Establish Operation and Maintenance Company of Metropolitan Railway Lines in Hanoi City.”

1-4: Levels of both participants' satisfaction and managerial improvement of companies who took consultation service and On-site-Guidance (Revenue and Net Income Rate, each in Hanoi and HCMC)

Both the consultation services and on-site-guidance were successfully carried out and the

satisfaction of recipient companies exceeds the 8.0. The consultation services have been provided in the form of in-house training at the company on request basis. On-site Guidance activities have been gradually taken over by activities of Senior Volunteer from the 4th year.

Table 6 Number of companies under Consultation services and On-site-Guidance

		Items	1 st year	2 nd year	3 rd year	Total
Hanoi*		Consultation service	15	3	1	19
		On-site-Guidance	6	3	2	11
Ho Chi Minh		Consultation service	8	1	0	9
		On-site-Guidance	3	0	0	3

Source: Reports from JICA Short-term Experts

(*) Number of companies for Consultation service under Hanoi includes those companies for Danang.

Furthermore, the Project has carried out the seminars of Monozukuri every year in which experienced companies have made presentations to share their achievements and lessons learned at their worksite.

1-5: Number of developed Vietnamese trainers (lecturers) exceeds 10 persons in 6 subjects (each in Hanoi and HCMC)

1-6: Share of teaching time by Vietnamese trainers (lecturers) constantly increases (each in Hanoi and HCMC more than 20% in Keiejuku course, more than 70% in General business courses)

Table 7 Number of local lectures and ratio of lectures covered by local lecturers

		Items	1 st year	2 nd year	3 rd year
BC	Hanoi	1. number of local lecturers assigned	6	8	7
		2. Percentage of lectures of BC covered by local lecturers	42.9%	46.2%	57.1%
	Ho Chi Minh	1. number of local lecturers assigned	6	9	4
		2. Percentage of lectures of BC covered by local lecturers	50.0%	40.9%	42.9%
Keiejuku		Percentage of lectures of Keiejuku covered by local lecturers	11%	11%	13%

Source: Reports from JICA Short-term Experts

As shown in the table 7, several Vietnamese lecturers, such as those from FTU faculty members and other institutions conducted lectures each year at both centers. Share of teaching time by Vietnamese trainers (lecturers) has reached to 40% to 57% for Business Course and 13% (3rd year) for Keiejuku. In terms of developing local lecturers as set for the indicator 1-5, and targeted coverage of lectures set for indicator 1-6, it is less likely for the Project to achieve these indicators by the end of the project for the following reasons.

- 1) There was an intention to develop local lecturers by the Project. However, no strategic plans and procedures to develop local lecturers were incorporated into the project framework when the project was initiated.
- 2) Furthermore, the numerical target of developed lecturers and percentage coverage by local lecturers of these indicators have not been calculated based on the well-supported data.
- 3) The intention which was explained on item 1) was not properly shared among all concerned, such as C/Ps as well as those local lecturers from FTU and other institutions. According to the interviews during the study, some of local lecturers mentioned that it

was an interesting experience to teach at VJCC, but with only limited time to exchange knowledge and skills with Japanese lecturers, it did not serve to further build up their capacities. On the other hand, some other local lecturers mentioned that it was a rewarding experience to learn about the Japanese Management Style, especially because they were given the chance to attend Keiejuku which includes trainings in Japan.

Some attempts have been made to increase the coverage of local lecturers by the project, such that the project made a contract with the local training institute and carried out a training course of specific subject on a trial basis. It is expected that the project continues to explore the better way to develop local lecturers and/or to utilize existing local lecturers for the future.

1-7: Contents and level of improvement of Annual Management Plan for Business Course formulated every year Annual Management Plans for Business Course have been prepared in consideration of feedbacks of previous course participants. (See Annex 4-1 and 4-2) Such feedbacks were also forwarded to those lecturers for further consideration. In order to cope with changing needs of clients, it is expected that the Project takes more strategic approach to analyze other factors such as market trends, etc.

According to the findings of study, the number of Business Course participants has been decreasing presumably due to the influence of external factors such as economic slowdown as explained above. However, it was assured that the Keiejuku has made a good reputation and has been greatly contributing to the development of core human recourse in SMEs and supporting industries. In order to further promote the human resources development in supporting industries, it is necessary for the Project to strengthen marketing and the public relations, so that the contents of Keiejuku and other training programs by VJCC can be well understood by those target population.

**Output 2:
“Sustainable organizational management mechanism implemented by VJCC staff* is established.”**

Objectively Verifiable Indicators:

2-1	Contents and level of improvement of organizational function chart formulated every year each in Hanoi and HCMC
2-2	Formulated annual Budget Plan becomes more detailed and precise every year (each in Hanoi and HCMC)
2-3	Formulated VJCC Annual Management Plan becomes more detailed and integrated every year (each in Hanoi and HCMC)
2-4	Training program for VJCC staff is constantly implemented and average satisfaction level of participants exceeds 80%
2-5	Number of networking activities and concrete collaboration programs with various organizations continuously increases
2-6	VJCC staff are able to conduct planning, implementation and management of activities by the end of the Project.

Considering the achievements of six indicators, it can be said that the Output 2 has been “satisfactorily achieved” as all indicators have been achieved.

2-1: Contents and level of improvement of organizational function chart formulated every year each in Hanoi and HCMC

In VJCC HN, the organizational structure has been slightly modified in order to cope with the

change of activities and staff turnover. Currently, tasks needs to deal with newly introduced training courses “Keiejuku” and “Mini MBA” have been separated out from business course section. Both sections of Japanese Course (JC) and Exchange Activities (EA) have worked more closely after major activities under EA were shifted to the Japan Foundation. (Annex 5-1) In VJCC HCMC, since two managers left the office with the purpose to study abroad, sub-managers and one manager newly employed have taken initiatives to carry out activities. Currently most of activities have been effectively managed with existing members. (Annex 5-2)

2-2: Formulated annual Budget Plan becomes more detailed and precise every year (each in Hanoi and HCMC)
In both VJCC HN and VJCC HCMC, the budgetary plans are carefully prepared in consideration of targeted coverage of expenditure by VJCC. In order to achieve the target coverage, the project prepared “Plan & Result for Cash Flow” to monitor the monthly movement of revenue and expenditure. In addition, in VJCC HN, they have also prepared the worksheet to monitor the revenue and expenses for each individual training course. The worksheet has encouraged managers and staff to become more cost-conscious in carrying out activities.

2-3: Formulated VJCC Annual Management Plan becomes more detailed and integrated every year (each in Hanoi and HCMC)
In relation to the Business Course annual management plan as explained under the Output 1, both centers have formulated the annual management plan of Japanese Course every year with the consideration of feedbacks of participants of previous year. New program, such as Business Japanese Proficiency Test, Bookkeeping in Japanese have been introduced to cope with the current needs. In VJCC HCMC, the customized in-house trainings has been newly introduced at Sumitex and Saigon Precision. (Annex 6-1 and 6-2)

2-4: Training program for VJCC staff is constantly implemented and average satisfaction level of participants exceeds 80%
Training program for VJCC staff is periodically implemented to further promote their capacity development. Some of them have participated in Keiejuku and many staff participated in trainings under JICA Net system. (See Annex 3-2 for the details.) Apart from that, the VJCC has also provided the opportunities for staff to participate in the Mini MBA and in the in-house trainings on business skills, etc. According to the interviews with C/Ps, they found the training program, “Effective sales and its management methods” carried out via JICA Net System in Feb. 2014 very useful and timely. They are eager to apply what they learned through the trainings to the day-to-day operation.

2-5: Number of networking activities and concrete collaboration programs with various organizations continuously increases
The following networking activities and collaborative programs with other organizations have been effectively carried out every year. In addition, the project has often shared the information with Japanese-affiliated companies and related organizations to seek for the future business possibilities.



Networking activities through Keiejuku Club

	Type of Activities	Dates
1	Seminars and study meetings	May 2011, May 2012 and June 2012
2	Networking events with Japanese lecturers	Oct.2011, Dec. 2012
3	Networking events with Japanese Keiejuku Club, such as Hokkaido, Asahikawa, Kyushu/Asia Keiejuku, Japan Employers' Federation of Electrical, Electronics & Information Industries	Three times in 2011, Twice in 2012 and five times in 2013

Collaborative program with other organization /JICA projects

1	Job Fair (in collaboration with Japan Business Association) in Mar. 2012 and Mar. 2013
2	Other JICA funded project: <ul style="list-style-type: none"> ● conducted soft skill related training in collaboration with “Technical Assistance Project to Strengthen the Capacity of Regulator and to Establish Operation and Maintenance Company of Metropolitan Railway Lines in Hanoi City” ● conducted three weeks trainings on tax, labor law and accountings with “Support on Set up of Operation & Maintenance Company of Urban Railways in HCMC” ● conducted presentation skill trainings with “Project for Strengthening Medical Rehabilitation Service in the Southern Area of Vietnam”
3	Global Human Resources Development(JTB)
4	Mini MBA (Yokohama National University)

In addition to the above-mentioned training activities, VJCC, as a landmark to promote the mutual understanding and to strengthen the human relationship between Vietnam and Japan, has been carrying out various undertakings, such as providing information for economic mission and those visiting scholars and study tours, assisting students to study abroad and promoting international relationships between Japanese and Vietnamese students, etc.

Some of these activities have been carried out in collaboration with FTU, such that VJCC has held the business seminars for FTU students at two centers as well as for business persons of Quang Ninh Province, and VJCC has also supported FTU students under the scholarship program. It should be well-noted that these associated activities, which may come about more than 200 cases per year, has been eventually contributing to the performance of the Project.

2-6: VJCC staff are able to conduct planning, implementation and management of activities by the end of the Project

According to the satisfaction survey of Business Course, the course management by VJCC staff was evaluated as considerably high. The average score for the past three years was 8.45 for VJCC HN and 8.95 for VJCC HCMC. Individual interview with participants of Keiejuku during the study also revealed that both VJCC HN and HCMC have managed the course very effectively. They have already been able to independently conduct the planning, implementation and management of activities. More active marketing and effective public relations will be the next step for them to tackle with.

Much efforts have been made by those VJCC managerial and operational level. They have modified the organizational settings and promoted cost-consciousness, and sustainable organizational management mechanism have been established to certain degree. For further improvement, it is encouraged to increase the networking activities with related organizations and potential clients, to identify the market needs and to construct the effective strategies.

3-3-2 Project Purpose:

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

Objectively Verifiable Indicators:

1	All the Activity, Personnel and Budget Plans that are able to be actually implemented with focus on Keiejuku and CEO course become clear in FY 2014 VJCC Annual Management Plan formulated by the end of March 2014
2	It becomes clear in FY 2014 Budget Plan formulated by the end of March 2014 that more than 75% of VJCC expenses are covered by its own revenue.
3	Sustainable VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion) is formulated with initiative of the Vietnamese side by the end of March 2014.

Considering the achievement level of indicators set forth and additional points examined through the study, it can be said that the Project Purpose will be “**mostly achieved**” by the end of the project period.

1. All the Activity, Personnel and Budget Plans that are able to be actually implemented with focus on Keiejuku and CEO course become clear in FY 2014 VJCC Annual Management Plan formulated by the end of March 2014³

Currently, the project has prepared the Annual Management Plan by incorporating the feedback received from participants of the previous year. However, the project has not yet taken any strategic approach to cope with the decreasing trend of Business Course participants as it has not fully captured the changing needs of the market as a whole. The project has just started the survey to assess the current needs of the market targeting potential clients, such as those in the industrial complex. (See Annex 7 for the survey questionnaire) It is expected for the project to redesign the content and schedule of training program by reflecting the results of this needs assessment.

2. It becomes clear in FY 2014 Budget Plan formulated by the end of March 2014 that more than 75% of VJCC expenses are covered by its own revenue.

In every fiscal year, the project has set out the apportionment of expenses in the table which specifies who (either VJCC or Japanese side) is responsible for each cost item. The ratio of total expenditure covered by its own revenues has been gradually increased as shown on the table below and it reached to 68.5% at Dec. 2013, as the four months result of the 4th year. (see Annex 8 “Report of VJCC Income and Expenditure” for the details)

Table 8 Ratio of total expenditure covered by its own revenues earned by activities

Currency of Unit: VND

Center \ Year	1 st year 2010.9-2011.8	2 nd year 2011.9-2012.8	3 rd year 2012.9-2013.8	4 th year [*] 2013.9-2013.12	Total 2010.9 – 2013.12
Consolidated Total	7,795,835,162	8,920,672,951	9,168,703,170	3,545,167,350	29,430,378,633
VJCC Account	4,747,866,611	5,641,964,581	6,264,387,753	2,428,462,030	19,082,680,975
%	60.9	63.2	68.3	68.5	-
JICA Account	3,047,968,551	3,278,708,370	2,904,315,417	1,116,705,320	10,347,697,658
%	39.1	36.8	31.7	31.5	-

Source: VJCC

³ The Team examined this indicator with the proactive viewpoints that the project should take into account the changing needs of human resources development for managerial people.

According to the apportionment of expenses for the 4th year, the VJCC has planned to additionally cover the total cost of social insurance for employees as well as the part-time personnel cost. Therefore, it is estimated that the coverage ratio will reach up to almost 75% by the end of Aug. 2014. It is well noted that the project has made much efforts to increase cost coverage of VJCC by monitoring the monthly cash flow by the worksheet of Plan & Result for Cash Flow.⁴

3. Sustainable VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion) is formulated with initiative of the Vietnamese side by the end of March 2014.

Currently, the project has been working on the strategy to formulate the VJCC Medium-Term Management Plan. The draft will be prepared by the end of March according to the steps as shown below. The team recommended that the Project should form the taskforce to share the responsibility in preparation process and to put together the ideas of all concerned, in order to make the Medium-Term Management Plan more feasible.

Table 9 Draft outline of steps to formulate the Medium-Term Management Plan

#	Steps to be taken	Description
1	Revision of vision for VJCC	Mission and responsibilities of VJCC
2	Situation Analysis	Background, and the current situation
3	Projections for five years	Economic growth rate and change in industrial structures, etc.
4	Goal setting	Activities, course contents, number of courses, number of participants, income and expenditure and so on.
5	Preparation of Action Plan	Organizational settings, human resources, budget, secure of lecturers

Source: The Project

It has been challenging for the project to carry out activities with focused assistance on Business Course and Organizational Strengthening in the past three and a half years. And the external environment during these years have also become severe due to the economic slowdowns. However, the project has made much effort to tackle with these adverse conditions and have mostly achieved the targeted cost coverage by its own revenue. For further improvement, it is recommended that the project should take into account the market trend on a timely manner. By doing so, the Project will have an overview of the market and will come up with more effective strategy.

3-3-3 Overall Goals

“Managerial human resources who lead promotion of industrialization of Vietnam are continuously developed in VJCC.”

Objectively Verifiable Indicators:

1	The number of VJCC Business Course graduates who actively work in private sector exceeds 13, 000 in 2018.
2	Industrial organization that leads Vietnamese SMEs and supporting industries is established by 2018, in which more than 20 VJCC (Keiejuku) graduates perform central roles.

⁴ The phrase of this indicator, “more than 75% of VJCC expenses are covered by its own revenue” is interpreted as “Ratio of total expenditure covered by its own revenues earned by activities exceeds 75%.”

It is premature to judge the prospect of achieving the Overall Goal at this moment. In order to increase the likelihood of achieving the Overall Goal, the following modification of indicators was suggested by the Team.

1) Revision of Indicator 1

The numerical target of 13,000 includes both Business Course graduates and the seminar participants. In order to examine the achievement of Overall Goal, it is more appropriate to include the graduates of Keiejuku instead of seminar participants. Given the actual performance up to the 3rd year, in which the graduate of both Business Course and Keiejuku combined is approximately 2,100 with the market trend of these years by ensuring the better quality, the numerical target was recalculated as 4,500.⁵ As a result, the indicator 1 is to be revised as “The number of VJCC Business Course graduates and Keiejuku graduate combined who actively work in private sector exceeds 4,500 in 2018.”

2) Deletion of Indicator 2

It is not realistic to expect that those graduates of Keiejuku form such industrial organization which is currently restricted in private establishment. Therefore, the Team suggested to eliminate this indicator by replacing the one which is explained below.

3) Addition of a indicator

In order to ensure that the VJCC plays a pivotal role to continuously develop the managerial human resources who lead promotion of industrialization of Vietnam, it is necessary that the appropriate mechanism to incorporate the current needs of changing market with VJCC should be established. In order to examine this aspect, the following indicator is suggested.

“Accommodating the current needs of business sector, the standard operating procedure which includes needs assessment, strategic planning, implementation and evaluation, for human resources development of business managers is established within VJCC”.

3-4 Implementation Process

Active participation of C/Ps in both centers have greatly contributed to achievement of Outputs. Eventually, most of activities have been independently taken care of by VJCC staff.

Due to the various reasons, some C/Ps left centers. Vietnamese side allocated the new C/Ps who could take over the work or to assign other C/Ps to concurrently be in charge of multiple positions. Weekly meetings have served to monitor the progress of activities in each center. Because of its complex settings having two (2) centers physically apart from each other, the north-south meetings has been held on an annual basis from the 2nd year. Interviews with C/Ps suggested the more communication opportunities between two centers may serve as beneficial to further improve each other’s performance. It is encouraged by the Team that the communication between C/Ps and Japanese experts, between two centers should be strengthened.

In terms of progress monitoring according to PDM and PO, the project has not utilized those monitoring tools on a regular basis. Therefore, some activities under the Project have not been

⁵ Target number for 2018 = actual performance for the past three years for business course (910+742+398) and Keiejuku (25+23+25) combined plus projection for another six years (400 x 6 years) = 4,523



reflected on PO. It is recommended by the Team that the project should effectively utilize the PDM and PO in order to properly monitor the progress of activities and to sufficiently examine the performance of the project in a timely manner.

4. RESULTS OF EVALUATIONS BY FIVE CRITERIA

4-1 Relevance

The relevance of the Project is considerably high.

4-1-1 Consistency with the national development policies of Vietnam

According to “Socio-Economic Development Strategy (2011-2020)” and “Socio-Economic Development Plan for the 2011-2015 Period”, the Government of Vietnam (GOV) has set out the goal “to make the nation by 2020 basically a modern-oriented industrialized nation”, and it is to support the strong development of small-and medium-sized enterprises (SMEs), to develop the pool of entrepreneurs in quantity and in managerial capacity, ensuring their ethics and social responsibility” as well. ⁶ In this respect, the project’s overall goal and project purpose have been consistent with the policy of the Government of Vietnam.

4-1-2 Necessity

The GOV has put the emphasis on strengthening the development of small-and medium-sized enterprises (SMEs), and to improve the supporting industries. They need the shift from fabricating industries to producing the high-value-added products. However the shortage of technicians with appropriate expertise as well as managerial personnel who can lead the SMEs and supporting industries have become the one of serious concerns. In this respect, the project’s overall goal and project purpose have been consistent with needs of the society of Vietnam.

4-1-3 Consistency with Japanese ODA policy

The project has also relevant with the policy of Japanese Official Development Assistance. JICA’s Country-Specific-Assistance Program for Vietnam as of February 2012 has put high priority on assisting the economic development and increasing competitiveness in the international market. In actual term, the Government of Japan has assisted the economic development as well as the human resources development of business sector. The project is included as one of component under the JICA’s Cooperation Program of “SME and supporting industries”

4-1-4 Comparative advantages of Japanese technology

The Japanese technologies in manufacturing sectors, “Monozukuri” have its comparative advantages and have greatly met the needs of the target population of Vietnam.

4-2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is moderate.

⁶ “Socio-Economic Development Strategy (2011-2020)”, p.9



4-2-1 Prospects of achieving the Project Purpose

As explained in 3-3-2, judging from the performance of indicators and the comments received during the Terminal Evaluation, the Project Purpose is expected to be “mostly achieved” by the end of Aug. 2014. However, in order to sustain and further improve the level of achievements, it is expected that the project should constantly take into account the market trend on a timely manner and prepare the strategy to cope with the changing needs, such as to come up with the effective way to secure the local lecturers, to carry out the effective PR in order to attract the possible clients.

4-2-2 Contribution of each output

Two (2) Outputs have been contributing to achieve the Project Purpose in the following manner. The Output 1 is intended to contribute to the Project Purpose in terms of improving the quality of Business Course. Activities are mainly consisted of the conducting the Business Course and Keiejuku, Capacity Development (CD) of local lecturers and CD of VJCC staff on managing BC Courses as well. Technical expertise of Japanese consultant team (short-term experts) has been focused on these activities in both centers. On the other hand, the Output 2 is intended to focus on the organization strengthening of centers as a whole, in terms of planning, budgeting, managing activities of Japanese Course, Exchange Activity and networking, maintaining the VJCC as a unique and distinguished training institution. JICA long-term experts have supervised all activities of the project with their special focus on organization strengthening under Output 2.

4-2-3 Inhibiting factors to achieve the Project Purpose

As explained earlier, the result of study indicated that some external factors have affected the performance of the Project. Economy of Vietnam has shown the declining trend with GDP growth rate of 6.8% in 2010 to 5.0% in 2012.⁷ SMEs and supporting industries have suffered some difficulties to make profits, therefore, it is presumed that some SMEs may not be able to allocate the sufficient budget for staff trainings. Furthermore, several training institutes which may provide the similar trainings as VJCC have emerged. It is presumable that those external factors might have negatively affected to the achievement of the Project Purpose.

4-3 Efficiency

The efficiency of the Project is relatively high.

4-3-1 Achievement level of Outputs

As explained in 3-3-1, judging from the performance of indicators and the comments received during the Terminal Evaluation, the achievement level of two Outputs is in the appropriate level.

⁷ Source : Bureau of Statistics, the Government of Vietnam



4-3-2 Appropriateness of Inputs

1) Japanese Side

Most of the inputs from Japanese side were executed as planned. Manpower assigned for short-term experts has been gradually decreasing as the capacity development of C/Ps has been steadily progressed. Educational materials such as DVDs which visually illustrate the case examples outside of Vietnam have greatly contributed to promote the understandings of Japanese Management Style among participants.

2) Vietnamese Side

The Vietnamese side increased the C/Ps and its number reached up to thirty-one (31) at the time of Terminal Evaluation. In the middle of the project periods, some C/Ps left the VJCC for various reasons. The VJCC allocated some C/Ps to replace the vacancy or to assign other C/Ps to concurrently serve multiple positions.

4-3-3 Management of the Project Implementation

Management of each center has been properly carried out by weekly meetings. Because of its complex settings having two centers physically apart from each other, the project has annually held the north-south meeting. In order to further improve each other's performance, more frequent periodical meetings between two centers may be suggested. It is encouraged by the Team that the communication among project members such as between C/Ps and Japanese experts, between two centers should be strengthened further.

In order to properly monitor the progress of activities and to sufficiently examine the performance of the project, it is recommended that the project should make it a rule to refer the PDM/PO and results of monitoring should be reflected on the PDM/PO in a timely manner.

4-3-4 Effective utilization of external resources

The Project have utilized the external resources to maximize the benefits. The project has collaborated with activities of Senior Volunteer. On-site Training conducted by the short-term experts have now been covered by the activities of Senior Volunteer. Some of participants of Keiejuku were advised by Senior Volunteer. The project has generated the synergetic effects in collaboration with other JICA funded projects as well as related organizations such as Japan Business Association, Japan Travel Bureau etc. Details are explained under Output 2.

Most of the inputs except those C/Ps allocation were executed as planned. Turnover of C/Ps has been effectively coped with by replacement, concurrent assignment of positions and work sharing among VJCC staff as well. Utilization of external resources through collaboration with other JICA funded projects and related organization have served to increase efficiency.

4-4 Impact

As explained earlier in 3-3-3, revision of indicators of Overall Goal is suggested considering possible external factors and reflecting the projection based on the current performance of the project. It is premature to judge the prospect of achieving the Overall Goal at this moment, however, with the continuous efforts by the project to putting the expected standard operating procedure in place, the likelihood of achieving the Overall Goal will be increased.



At the time of Terminal Evaluation, the following positive impacts by the Project have been observed.⁸

- One of directors who participated the Keiejuku introduced the 5S into his factory with the assistance of senior volunteers. Having “5S” firmly established in the factory, he has obtained the new contract with Japanese company.
- Keiejuku Club has served as knowledge sharing among those graduates. With voluntary initiatives, those graduates have effectively utilized this network not only for socialization purposes, but also for further building up their capacity.

Negative Impact

There might be some possibilities that emerging training institutions may become more active. Therefore, the project has tried its best to identify the role of VJCC, while coordinating/collaborating with those training institutions.

4-5 Sustainability

The sustainability of the Project can be secured through continuous efforts to cope with the changing needs with strategic planning by the VJCC.

4-5-1 Policy and Institutional aspects

There is a pressing need to strengthen the human resources of managerial level in SMEs of Vietnam. It is very likely for the Government of Vietnam to continue the enhancement of the capacity of those personnel with high priority.

4-5-2 Organizational aspects

Sustainable organizational management mechanisms have been established to certain degree. For improving the organizational sustainability, it is encouraged to further strengthen the organizational management through networking activities with related organizations and potential clients as well as through effective marketing, so that the project can construct the effective strategies to cope with the changing needs.

4-5-3 Financial aspects

The project has made much effort to tackle with adverse conditions and have mostly achieved the targeted cost coverage by its own revenue. Monthly exercise using the worksheet of “Plan & Result for Cash Flow” to monitor the monthly revenue and expenditure movement has helped managers and staff to be more cost-conscious in carrying out activities. If the project continues such efforts, the financial sustainability will be improved.

4-5-4 Technical aspects

It is confirmed that most of knowledge and technologies transferred through the Project activities are appropriate and timely in the context of the Vietnam. If staff trained under the Project remained, and VJCC staff can further build up their capacity especially those in the

⁸ As explained earlier, the VJCC had been fully assisted by the technical cooperation for ten years and combined effects of these previous assistances have been reflected to generate the impact.



field of marketing, the technical sustainability will be improved.

5. CONCLUSIONS

5-1 Factors Promoting the Impact and Sustainability

5-1-1 Factors Concerning to Planning

- Successful implementation of Keiejuku, which is the intensive training on business administration for top level management, has greatly contributed to improving the profile of VJCC. Furthermore, voluntary networking activities by those Keiejuku graduates have served further expansion of the impact by the project.

5-1-2 Factors Concerning to the Implementation Process

- Role and mission of VJCC, as a landmark to promote the mutual understanding and to strengthen the human relationship between Vietnam and Japan, have greatly contributed to enlarging the network and scale of impact of project activities as well as to achieve the high profile.
- In relation to the above, collaboration with FTU has also contributed to human resources development in which some FTU faculties have extended their knowledge by participating Keiejuku, especially through trainings in Japan. In addition to this, VJCC has held the business seminars for FTU students at two centers, and for business persons at Quang Ninh Province. VJCC has also supported the scholarship program for FTU students as well.
- Collaboration activities with other organizations, such as Job Fair, have greatly contributed to expanding the target population for both Vietnamese and Japanese companies.
- Effective collaboration with activities of Senior Volunteers and other JICA funded projects has served to generate the synergy effects. It has helped to increase the efficiency.
- Monthly monitoring of revenue and expenditure by referring to “Plan & Result for Cash Flow” has contributed to the steadily increase of the coverage ratio for VJCC and has also encouraged managers and staff to become more cost-conscious in carrying out activities. It has helped to increase the efficiency.

5-2 Factors Inhibiting the Impact and Sustainability

5-2-1 Factors Concerning to Planning

- The intention to develop local lecturers by the Project was not properly incorporated into the project framework at the beginning. Also such idea was not clearly understood by all concerned. This has made it difficult for VJCC staff to stably secure sufficient number of local lecturers who have proper qualification. This factor has negatively contributed to effectiveness and efficiency.

5-2-2 Factors Concerning to the Implementation Process

- The project has not utilized the monitoring tools on a regular basis, which has made it difficult for the project to identify potential problems. It is presumable that this may delay the remedial action which could have been taken by the project. This factor has negatively contributed to efficiency.



5-3 Conclusions

The team concluded that the Project Purpose will be “mostly achieved” by the end of the project period. However, in order to fully achieve the project purpose, the Project needs to establish the mechanism to identify the changing needs of market and strategically incorporate them to the planning and implementation process of the training courses. For that purpose, the Team suggested some extension of the project period.

6. RECOMMENDATIONS

Followings are suggested to be undertaken by the termination of the Project;

- Project will construct the standard operating procedure which includes needs assessment, strategic planning, implementation and evaluation, for human resources development of business managers.
- Project will continue its efforts to improve the curriculum of business course to cope with the changing needs of market and continue these courses accordingly.
- In order to stably secure the number of local lecturers with appropriate qualification, the Project will try to strengthen the networking with external organizations.
- Project will establish the system for Vietnamese trainers (lecturers) to further build up their capacity with the support from Japanese lectures in terms of Japanese Management Style.
- Project will explore the effective collaboration between current Business Course and MBA course which is currently discussed between FTU and a Japanese University.
- VJCC, as a landmark to promote the mutual understanding and to strengthen the human relationship between Vietnam and Japan has been firmly established. It is recommended that VJCC should continue these associating activities further.
- Project will continue current efforts of monitoring revenue and expenditure to enhance a financial sustainability.
- Project will form the taskforce to share the responsibility in preparation process and to put together the ideas of all concerned, in order to make the Medium-Term Management Plan more feasible.
- Revised indicators of Overall Goal recommended by the Team should be reconfirmed at the Steering Committee. Project will undertake necessary actions to achieve “Overall Goal” accordingly.
- Project will utilize monitoring tools, PO and PDM, on a regular basis in order to properly monitor the progress of activities and to sufficiently examine the performance of the project in a timely manner.



7. LESSON LEARNED

Networking activities and collaboration programs with various organization, Vietnamese and Japanese economic organization, Universities, other JICA projects and schemes, have contributed not only to improving “Efficiency” of the project, but also to enhancing the brand image and function of VJCC as a landmark to promote the mutual understanding and to strengthen the human relationship between Vietnam and Japan.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'V. K. K.', located in the bottom right corner of the page.

Project Design Matrix (PDMI)

Annex I

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

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

As of 6 Aug, 2010

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

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

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

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

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

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

List of JICA Long-Term Experts Dispatched to VJCC HANOI

	Name	Position	Duration
1	Takao Fujii	Chief Advisor	27/08/2010 - 29/12/2012
2	Nobuyuki Yamaura	Chief Advisor	25/01/2013 - 31/08/2014
3	Kenta Kimura	Project Coordinator/Business Course Coordinator	23/08/2010 - 16/12/2011
4	Seiko Tanigami	Project Coordinator / Enhancement of the system of organizational management	05/12/2011 - 31/08/2014

List of JICA Short-term Experts (Lecturers of BC Course) Dispatched to VJCC HANOI

	Name of Expert	Subject
1	Tadao Seki	Team Leader/Coordinator
2	Shunei Umezawa	Coordinator

	Name	Duration	Topics of lecture
16 Short-term Experts for the 1st year (Sep. 2010 to Aug. 2011)			
1	Mr. Katsuhiko Hata	26/10/2010 - 29/10/2010	Developing Leadership Skills
2	Mr. Shigeru Mizuno	02/11/2010 - 05/11/2010	Human Resources Management
3	Mr. Toshio Yamamoto	9/11/2010 - 12/11/2010	Marketing
4	Mr. Tsuyoshi Shimizu	30/11/2010 - 3/12/2010	Muda & Kaizen
5	Mr. Tsuyoshi Shimizu	8/12/2010 - 9/12/2010	Muda & Kaizen
6	Ms. Miwako Oikawa	14/12/2010 - 17/12/2010	Corporate Strategy
7	Mr. Masahiko Yamanaga	22/2/2011 - 25/2/2011	5S & visual management
8	Ms. Kyoko Yamazaki	8/3/2011 - 11/3/2011	Training and development of human resource
9	Mr. Tsuyoshi Shimizu	19/4/2011 - 20/4/2011	Toyota Production System
10	Ms. Miwako Oikawa	17/5/2011 - 20/5/2011	Cases of outstanding strategy
11	Mr. Dai Shinshi	31/5/2011 - 1/6/2011	PDCA Cycle and Horenso
12	Mr. Dai Shinshi	2/6/2011 - 3/6/2011	PDCA Cycle and Horenso
13	Mr. Dai Shinshi	9/6/2011 - 9/6/2011	PDCA Cycle and Horenso
14	Mr. Toshio Yamamoto	19/7/2011 - 22/7/2011	Practical marketing
15	Mr. Hajime Noda	26/7/2011 - 27/7/2011	Genba kaizen to reduce cost and improve productivity
16	Mr. Hajime Noda	29/7/2011 - 30/7/2011	Genba kaizen to reduce cost and improve productivity
18 Short-term Experts for the 2nd year (Sep. 2011 to Aug. 2012)			
1	Mr. Masahiko Yamanaga	18/10/2011 - 20/10/2011	5S & visual management
2	Ms. Miwako Oikawa	15/11/2011 - 17/11/2011	Strategy
3	Mr. Tsuyoshi Shimizu	28/11/2011 - 30/11/2011	Muda & Kaizen
4	Mr. Tsuyoshi Shimizu	1/12/2011 - 2/12/2011	5S & visual management
5	Ms. Kyoko Yamazaki	5/12/2011 - 7/12/2011	HRM/HRD
6	Ms. Kyoko Yamazaki	13/12/2011 - 15/12/2011	Staffing skills and Strategic HRD
7	Mr. Tsuyoshi Shimizu	14/2/2012 - 16/2/2012	TPS
8	Mr. Tsuyoshi Shimizu	5/3/2012 - 7/3/2012	Production planning
9	Mr. Tsuyoshi Shimizu	8/3/2012 - 9/3/2012	Muda & Kaizen
10	Mr. Tsuyoshi Shimizu	13/3/2012 - 15/3/2012	Production planning
11	Mr. Hiroshige Kumagai	3/4/2012 - 5/4/2012	Stock control and logistics
12	Mr. Hiroshige Kumagai	10/4/2012 - 12/4/2012	Inventory management & logistics
13	Mr. Dai Shinshi	8/5/2012 - 10/5/2012	Safety Management
14	Mr. Shigeru Mizuno	15/5/2012 - 17/5/2012	Employee Motivation
15	Mr. Dai Shinshi	16/5/2012 - 17/5/2012	Safety Management
16	Mr. Shigeru Mizuno	22/5/2012 - 24/5/2012	Employee Motivation
17	Mr. Dai Shinshi	18/6/2012 - 20/6/2012	PDCA Cycle and Horenso
18	Mr. Dai Shinshi	22/6/2012 - 23/6/2012	Safety Management for Dai Cuong company
12 Short-term Experts for the 3rd year (Sep. 2011 to Aug. 2012)			
1	Ms. Kyoko Yamazaki	30/10/2012 - 01/11/2012	Strategic Human Resources Development
2	Ms. Kyoko Yamazaki	06/11/2012 - 08/11/2012	Staffing skills and Strategic HRD
3	Mr. Tsuyoshi Shimizu	04/12/2012 - 06/12/2012	Toyota Production System
4	Mr. Tsuyoshi Shimizu	12/03/2013 - 15/03/2013	Production planning
5	Mr. Tsuyoshi Shimizu	19/03/2013 - 21/03/2013	Production planning
6	Mr. Akio Iwase	26/03/2013 - 28/03/2013	Inventory management & logistics
7	Mr. Akio Iwase	02/04/2013 - 04/04/2013	Inventory management & logistics
8	Mr. Akio Iwase	10/04/2013 - 11/04/2013	Inventory management & logistics
9	Mr. Tsuyoshi Shimizu	21/05/2013 - 23/05/2013	Total production maintenance
10	Mr. Tsuyoshi Shimizu	29/05/2013 - 31/05/2013	Total production maintenance
11	Mr. Tsuyoshi Shimizu	11/06/2013 - 13/06/2013	Employee Motivation
12	Mr. Dai Shinshi	16/07/2013 - 18/07/2013	Safety Management
12 Short-term Experts for the 4th year (Sep. 2013 to Aug. 2014) * including the plan until the end of the project period			
1	Mr. Dai Shinshi	23/07/2013 - 25/07/2013	PDCA Cycle and Horenso
2	Ms. Kyoko Yamazaki	01/10/2013 - 03/10/2013	Leadership and communication
3	Ms. Kyoko Yamazaki	08/10/2013 - 12/10/2013	Staffing skills and Strategic HRD
4	Mr. Akio Iwase	25/02/2014 - 27/02/2014	Key Points of New Product Development and Practicing
5	Mr. Kazumi Masuda	31/03/2014 - 03/04/2014	Capacity Development of Leaders at Manufacturing Sites
6	Mr. Kazumi Masuda	10/04/2014 - 11/04/2014	Capacity Development of Leaders at Manufacturing Sites
7	Mr. Tsuyoshi Shimizu	08/04/2014, 10/04/2014 - 11/04/2014	Simple and Efficient Production Planning
8	Mr. Akio Iwase	15/04/2014 - 17/04/2014	Inventory Management Reviving Your Factory
9	Mr. Chee Hoo Lim	13/05/2014 - 15/05/2014	TTS (Train the Trainer Seminar) Training
10	Mr. Tsuyoshi Shimizu	20/05/2014 - 22/05/2014	How to Proceed with Facility Maintenance
11	Mr. Dai Shinshi	27/05/2014 - 29/05/2014	Application of New 7 QC Tools
12	Mr. Yasuhiro Hirata	17/06/2014 - 19/06/2014	Approach to Manufacturing Loss "Zero"

KEIEIJUKU2(2010-2011)

1	Mr. Nobutane Yamamoto	18/10/2010 - 22/10/2010	Speech Note and The portrait of Businessman
2	Mr.Mitsunori Hagiu	15/11/2010 - 19/11/2010	Corporate Sterategy I (Theories)
3	Mr.Yoshinari Yamamoto	13/12/2010 - 17/12/2010	Marketing Strategy
4	Mr.Tsuyoshi Shimizu & Mr. Yasuhiro Hirata	10/1/2011 - 14/1/2011	Monozukuri
5	Mr.Shinichiro Kawaguchi	28/2/2011 - 4/3/2011	Business Strategy II (Practical Training)
6	Mr.Shigeru Mizuno	4/4/2011 - 8/4/2011	Human Resource Strategic Management
7	Mr. Shunei Umezawa	6/6/2011 - 10/6/2011	Business Planing
8	Mr.Tadashi Mochizuki	11/7/2011 - 15/7/2011	Final

KEIEIJUKU3(2011-2012)

1	Mr. Nobutane Yamamoto	10/10/2011 - 14/10/2011	Speech Note and The portrait of Businessman
2	Mr.Tadao Seki	7/11/2012 - 11/11/2012	Business Strategy I
3	Mr.Chosaku Toda	5/12/2011 - 9/12/2011	Marketing Strategy
4	Mr.Tsuyoshi Shimizu & Mr. Yasuhiro Hirata	6/2/2012 - 10/2/2013	Monozukuri
5	Mr.Shinichiro Kawaguchi	5/3/2012 - 9/3/2012	Business Strategy II
6	Mr.Shigeru Mizuno	3/4/2012 - 7/4/2012	Human Resource Strategic Management
7	Mr.Hiroshige Kasamatsu	28/5/2012 - 31/5/2012	Business Planing
8	Mr.Tadashi Mochizuki	25/6/2012 - 29/6/2012	Final

KEIEIJUKU4(2012-2013)

1	Mr. Nobutane Yamamoto	15/10/ 2012 - 19/10/2012	Speech Note and The portrait of Businessman
2	Mr.Chosaku Toda	12/11/2012 - 16/11/2012	Marketing Strategy
3	Ms.Kyoko Yamazaki	10/12/ 2012 - 14/12/2012	Human Resource Strategic Management
4	Mr.Shinichiro Kawaguchi	4/3/ 2013 - 8/3/2013	Business Strategy I
5	Mr.Shinichiro Kawaguchi	25/3/ 2013 - 29/3/2013	Business Strategy II
6	Mr.Tsuyoshi Shimizu & Mr. Yasuhiro Hirata	22/4/ 2013 - 26/4/2013	Monozukuri
7	Mr.Tadao Seki	20/5/2013 - 24/5/2013	Business Planing
8	Mr.Tadashi Mochizuki	24/6/2013 - 28/6/2013	Final

KEIEIJUK54(2013-2014)

1	Mr. Nobutane Yamamoto	14/10/2013 - 18/10/2013	Speech Note and The portrait of Businessman
2	Mr.Tsuyoshi Shimizu & Mr. Yasuhiro Hirata	11/11/2013 - 15/11/2013	Monozukuri
3	Ms.Kyoko Yamazaki	9/12/2013 - 13/12/2013	Human Resource Strategic Management
4	Mr.Shinichiro Kawaguchi	3/3/2014 - 7/3/2014	Business Strategy I
5	Mr.Shinichiro Kawaguchi	24/3/2014 - 28/3/2014	Business Strategy II
6	Mr.Chosaku Toda	21/4/2014 - 25/4/2014	Marketing Strategy
7	Mr.Naoki Sugiura	19/5/2014 - 23/5/2014	Business Planing
8	Mr.Tadashi Mochizuki	16/6/2014 - 20/6/2014	Final

Consulting

1	Mr.Tetsuo Nakanishi	1/11/2010 - 3/12/2010	On sight guidance
2	Mr.Tetsuo Nakanishi	7/3/2011 - 1/4/2011	On sight guidance
3	Mr.Tetsuo Nakanishi	4/7/2011 - 29/7/2011	On sight guidance
4	Mr.Tadafumi Kita	25/10/2010 - 29/11/2010	On sight guidance(HCMC)
5	Mr.Tadafumi Kita	7/3/2011 - 1/4/2011	On sight guidance(HCMC)
6	Mr.Shozo Kato	21/5/2012 - 15/6/2012	On sight guidance
7	Mr.Shozo Kato	5/11/2012 - 30/11/2012	On sight guidance
8	Mr.Kazumi Masuda	27/5/2013 - 21/6/2013	On sight guidance
9	Mr.Kazumi Masuda	27/5/2013 - 21/6/2013	On sight guidance

List of JICA Long-Term Experts Dispatched to VJCC HCMC

	Name	Position	Duration
1	Hisashi Tajima	Project Coordinator / Enhancement of the system of organizational management	1/9/2010 - 7/11/2011
2	Yuhi Wakabayashi	Project Coordinator / Enhancement of the system of organizational management	26/10/2011 - 31/8/2014

List of JICA Short-term Experts (Lecturers of BC Course) Dispatched to VJCC HCMC

	Name	Duration	Topics of lecture
12 Short-term Experts for the 1st year (Sep. 2010 to Aug. 2011)			
1	Mr. Katsuhiko Hata	1/12/2010 - 4/12/2010	Leadership For Manufacturing Supervisor
2	Mr. Shigeru Mizuno	9/12/2010 - 12/12/2010	Effective Human Resources Management
3	Mr. Toshio Yamamoto	16/12/2010 - 19/12/2010	Applying Marketing Process In Marketing Strategy
4	Mr. Tsuyoshi Shimizu	14/12/2010 - 17/12/2010	Reducing Waste & Kaizen At Factory
5	Ms. Miwako Oikawa	21/12/2010 - 24/12/2010	Applying Thinking Method & Analyzing Skills To Plan Business Strategy
6	Mr. Masahiko Yamanaga	1/3/2011 - 4/3/2011	Improving Product Quality And Reducing Cost By Visual Management & 5s
7	Ms. Kyoko Yamazaki	15/3/2011 - 18/3/2011	Training And Development Of Human Resource Experience From Japan Enterprises
8	Mr. Tsuyoshi Shimizu	26/4/2011 - 27/4/2011	Toyota Production System
9	Ms. Miwako Oikawa	24/5/2011 - 27/5/2011	Cases Of Outstanding Strategy
10	Mr. Dai Shinshi	14/6/2011 - 15/6/2011	Pdca Cycle And Horenso
11	Mr. Toshio Yamamoto	26/6/2011 - 29/6/2011	Manage And Operate Marketing Activities
12	Mr. Hajime Noda	2/8/2011 - 3/8/2011	Factory Improvement To Reduce Cost And Increase Productivity
11 Short-term Experts for the 2nd year (Sep. 2011 to Aug. 2012)			
1	Mr. Masahiko Yamanaga	24/10/2011 - 26/10/2011	Factory Improvement By Visual Management & 5S
2	Ms. Miwako Oikawa	22/11/2011 - 24/11/2011	Strategic Planning Through Case Studies
3	Mr. Tsuyoshi Shimizu	6/12/2011 - 8/12/2011	Elimination Of Muda And Factory Improvement Method
4	Ms. Kyoko Yamazaki	13/12/2011 - 15/12/2011	Recruitment And Personnel Appointment
5	Mr. Tsuyoshi Shimizu	21/2/2012 - 23/2/2012	Toyota Production System
6	Mr. Tsuyoshi Shimizu	20/3/2012 - 22/3/2012	Production Planning Method
7	Mr. Hiroshige Kasamatsu	17/4/2012 - 19/4/2012	Stock Control and Logistics
8	Mr. Dai Shinshi	22/5/2012 - 24/5/2012	Safety management and equipment management
9	Mr. Tsuyoshi Shimizu	27/3/2012 - 30/3/2012	Production planning & factory layout
10	Mr. Hiroshige Kasamatsu	24/4/2012 - 27/4/2012	Stock control
11	Mr. Shigeru Mizuno	5/6/2012 - 6/6/2012	Leadership for PPM
11 Short-term Experts for the 3rd year (Sep. 2011 to Aug. 2013)			
1	Ms. Kyoko Yamazaki	13/11/2012 - 15/11/2012	HRM-HRD
2	Mr. Tsuyoshi Shimizu	11/12/2012 - 13/12/2012	Toyota Production System
3	Mr. Chosakuk Toda	12/11/2012 - 16/11/2012	Marketing
4	Mr. Dai Shinshi	29/1/2013 - 31/1/2013	Safety & Equipment Management
5	Mr. Tsuyoshi Shimizu	26/3/2013 - 28/3/2013	Production Planning
6	Mr. Akio Iwase	16/4/2013 - 18/4/2013	Stock Control
7	Mr. Tsuyoshi Shimizu	4/6/2013 - 6/6/2013	TPM
8	Mr. Shigeru Mizuno	18/6/2013 - 20/6/2013	Motivation Skills
9	Mr. Tadao SEKI	20/5/2013 - 24/5/2013	Business Planing
10	Mr. Dai Shinshi	30/7/2013 - 1/8/2013	PDCA & Horenso
16 Short-term Experts for the 4th year (Sep. 2013 to Aug. 2014) * including the plan until the end of the project period			
1	Ms. Kyoko Yamazaki	15/10/2013 - 17/10/2013	Leadership & Communication Skills
2	Ms. Kyoko Yamazaki	22/10/2013 - 24/10/2013	Staffing Skills
3	Ms. Kyoko Yamazaki	9/12/2013 - 13/12/2013	HR Management
4	Mr. Akio Iwase	3/3/2014 - 6/3/2014	Sales And Customer Service Skills
5	Mr. Akio Iwase	07/03/2014	Horenso (Report- Contact- Discussion) In Business
6	Mr. Akio Iwase	21/4/2014 - 24/4/2014	Inventory And Factory Management
7	Mr. Akio Iwase	25/4/2014	Corporation Culture In Customer Service Skills
8	Mr. Tsuyoshi Shimizu	1/4/2014 - 3/4/2014	Production Planning Methods
9	Mr. Tsuyoshi Shimizu	27/5/2014 - 29/5/2014	Implement TPM (Total Productive Maintenance)
10	Mr. Tsuyoshi Shimizu	30/5/2014	Pokayoke (Mistake-proofing Tools)
11	Mr. Kazumi Masuda	14/4/2014 - 19/4/2014	Development Of Leadership Skills For Production Managers
12	Mr. Chee Hoo Lim	20/5/2014 - 22/5/2014	Train A Trainer
13	Mr. Dai Shinshi	10/6/2014 - 12/6/2014	Application Of 7 New QC Tools To Quality Management
14	Mr. Dai Shinshi	17/6/2014 - 19/6/2014	PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Act) & Horenso (Report- Contact- Discussion)
15	Mr. Dai Shinshi	20/6/2014	Methods In Practising QCC Group (Quality Group)
16	Mr. Yasuhiro Hirata	23/6/2014 - 27/6/2014	Practical Methods In Enhancing Production Capacity



List of Counterpart Training

Trainings in Japan

	Title of Training	Period	Subject	Number of Day	Number of C/Ps (out of total participants)
1	Keieijuku, Business Training	31/7-13/8/2011	Practical Business Training	14 days	2 (20)
2	Keieijuku, Business Training	22/7-4/8/2012	Practical Business Training	14 days	2 (25)
3	Keieijuku, Business Training	22/7-2/8/2013	Practical Business Training	12 days	2 (27)
4	Keieijuku, Business Training (to be conducted)	27/7-9/8/2013	Practical Business Training	12 days	2 (27)

Training through JICA Net System

	Title of Training	Period	Subject	Name of lecturer	Number of C/Ps participated	
					Hanoi	HCMC
1	Japan Center Staff Training	13/12/2011	Japanese Style Customer Service (Theory)	Ms. Mayama Miyuki	10	15
2	Japan Center Staff Training	16/12/2011	Japanese Style Customer Service (Practice)	Ms. Mayama Miyuki	10	15
3	Japan Center Staff Training	11/09/2012	Capacity Development in Managing Japan Center "How to generate ideas helpful for business management"	M. Akinobu Fukuzaki	7	7
4	Japan Center Staff Training	15/02/2013	The 2nd Capacity Development Training for Japan Center Staff in JFY2012 "Information sharing of business service activities by Japan Centers"	n/a	7	7
5	Japan Center Staff Training	13/02/2014	The First Capacity Development Training for Japan Center Staff in JFY2013 "Effective Sales and its Management Methods"	Mr. Koji Kawamoto	2	5

List of Equipment Provided by the Japanese side

Utilization: A=Fully B=Moderately, C=Partly, D= Not at all

Management: A=Appropriate B=Fair C=Inappropriate

No.	Date Procured	Name of Equipment	Maker	Qty.	Total cost in Yen	Amount in local currency of VND	Contents	Responsible Section	Utilization	Management
1	23-Mar-11	DVD*	Nikkan Kogyo Shinbunsha	4	(117,600)	31,246,300	Toyota Production System 1-4	BC Section in VJCC HN	B	A
2	04-May-11	DVD	NHK software	8	2,262,605	na	Program of NHK (Project X)	Library in VJCC HN	B	A
3	04-May-11	DVD	NHK software	8	2,262,135	na	Program of NHK (Project X)	Library in VJCC HCMC	B	A
Total					4,524,740					

Item No.1 "DVD of Toyota Production System 1-4 amounting for Yen117,600" was procured by the budget under the local cost supply. Therefore, the total amount of equipment provision excludes this * item.

Local cost borne by the Japanese side

VJCC Hanoi	2011	2012	2013	2013.9 - 2013.12	Total
Business Course	1,067,211,400	901,205,400	532,587,505	200,012,000	2,701,016,305
Japanese Language Course	0	0	0	0	0
Exchange Activities	0	0	0	0	0
Library	56,251,980	75,461,625	76,892,149	36,069,030	244,674,784
Salary (staff payroll)	541,844,916	602,384,935	694,680,532	175,291,609	2,014,201,992
Communication	35,186,800	30,931,300	52,819,000	25,697,529	144,634,629
Equipment	0	0	0	0	0
Maintenance	0	0	1,584,000	0	1,584,000
Water, Electricity	0	0	0	0	0
Operation (consumables, etc.)	107,592,250	166,507,700	184,714,000	49,547,000	508,360,950
Other	18,286,025	42,831,560	60,934,001	228,320,682	350,372,268
Sub Total	1,826,373,371	1,819,322,520	1,604,211,187	714,937,850	5,964,844,928

VJCC Ho Chi Minh	2011	2012	2013	2013.9 - 2013.12	Total
Business Course	366,147,889	536,063,900	361,796,880	88,169,800	1,352,178,469
Japanese Language Course	17,631,200	12,891,800	5,065,800	451,000	36,039,800
Exchange Activities	3,384,000	0	0	0	3,384,000
Library	130,906,500	135,694,920	117,810,240	42,074,950	426,486,610
Salary (staff payroll)	364,009,010	466,262,235	553,650,300	154,175,070	1,538,096,615
Communication	120,250,625	127,784,145	112,172,600	37,189,860	397,397,230
Equipment	41,137,600	0	0	0	41,137,600
Maintenance	0	0	0	0	0
Water, Electricity	0	0	0	0	0
Operation (consumables, etc.)	145,349,630	180,015,600	148,971,900	79,527,870	553,865,000
Other	32,778,725	673,250	636,510	178,920	34,267,405
Sub Total	1,221,595,179	1,459,385,850	1,300,104,230	401,767,470	4,382,852,729

Consolidated Expenditure	2011	2012	2013	2013.9 - 2013.12	Total
Business Course	1,433,359,289	1,437,269,300	894,384,385	288,181,800	4,053,194,774
Japanese Language Course	17,631,200	12,891,800	5,065,800	451,000	36,039,800
Exchange Activities	3,384,000	0	0	0	3,384,000
Library	187,158,480	211,156,545	194,702,389	78,143,980	671,161,394
Salary (staff payroll)	905,853,926	1,068,647,170	1,248,330,832	329,466,679	3,552,298,607
Communication	155,437,425	158,715,445	164,991,600	62,887,389	542,031,859
Equipment	41,137,600	0	0	0	41,137,600
Maintenance	0	0	1,584,000	0	1,584,000
Water, Electricity	0	0	0	0	0
Operation (consumables, etc.)	252,941,880	346,523,300	333,685,900	129,074,870	1,062,225,950
Other	51,064,750	43,504,810	61,570,511	228,499,602	384,639,673
Grand Total	3,047,968,550	3,278,708,370	2,904,315,417	1,116,705,320	10,347,697,657

in USD

US\$500,546.00

VJCC Hanoi's Business Course Schedule 9/2013 - 8/2014

Annex 4-1

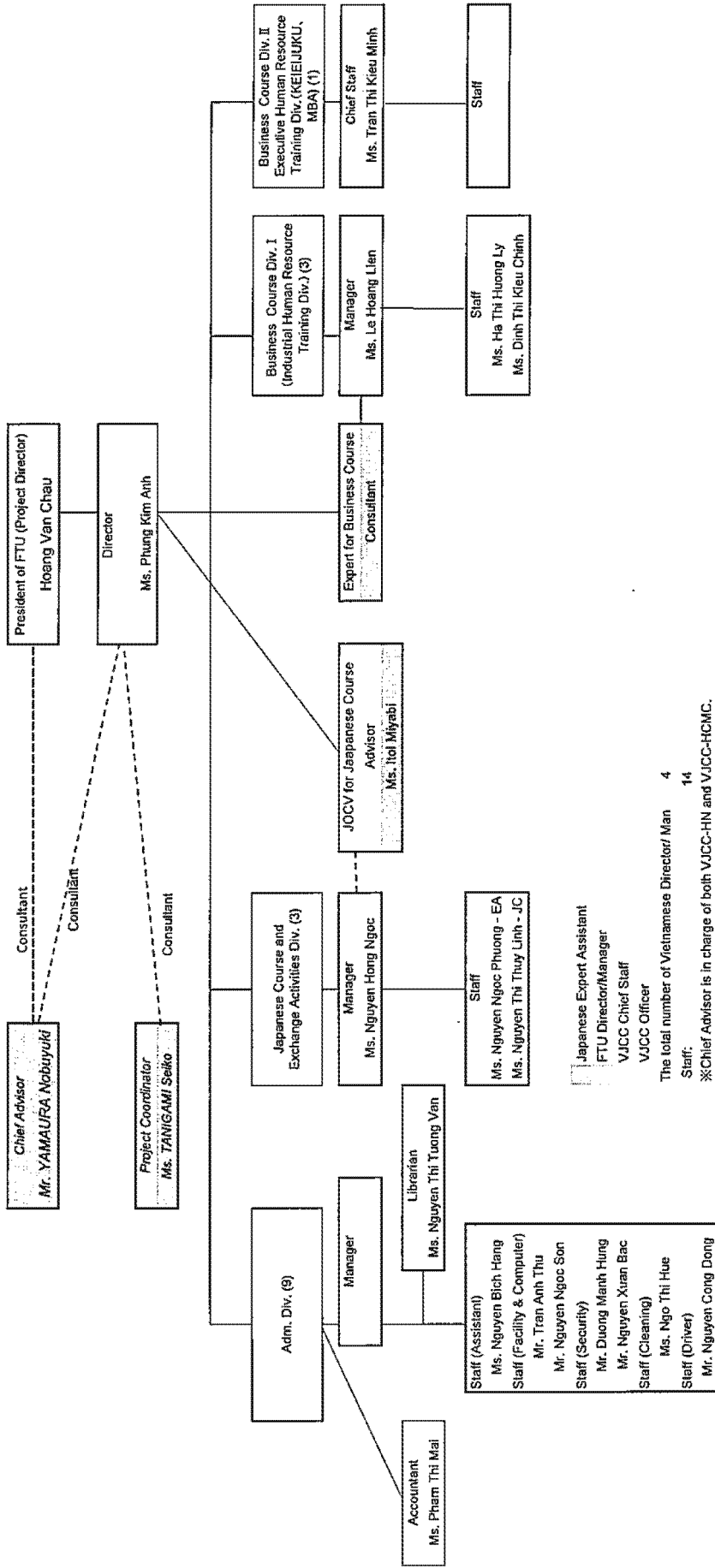
Category	No	Theme	Duration (3h/session)	Lecture	2013				2014				Tuition fee				
					T.9	T.10	T.11	T.12	T.1	T.2	T.3	T.4		T.5	T.6	T.7	T.8
Short term courses	1	PDCA cycle and HORENSO	6 sessions	Japanese										3-5			2.250.000
	2	Capacity Development of Leaders at Manufacturing Sites	8 sessions	Japanese							31/3-3/4						2.850.000
	3	Approach to Manufacturing Loss "Zero"	6 sessions	Japanese										17-19			2.250.000
	4	Key Points of New Product Development and Practicing	6 sessions	Japanese					25-27								2.250.000
	5	Simple and Efficient Production Planning	6 sessions	Japanese							8,10,11						2.250.000
	6	Inventory Management and logistics in the factory	6 sessions	Japanese							17-19						2.250.000
	7	Application of New 7 QC Tools for quality management and control	6 sessions	Japanese								22-24					2.250.000
	8	Total productivity maintenance (TPM)	6 sessions	Japanese								29-31					2.250.000
	9	Application of 5S, Kanban, Lean for Muda elimination and Kaizen implementation	6 sessions	Vietnamese							26/4, 10/5,17/5						2.250.000
	10	Coaching skills	6 sessions	Vietnamese	17-19												2.150.000
	11	Leadership and communication	6 sessions	Japanese		1-3											2.250.000
	12	Trainer training	6 sessions	Japanese								13-15					2.250.000
	13	Performance management and evaluation Building benefit and salary system	6 sessions	Vietnamese		19, 25, 26											2.550.000
	14	How to motivate and inspire employees	2 sessions	Vietnamese		2											800.000
	15	Current labour law and regulations	4 sessions	Vietnamese			7-9										1.600.000
	16	Staffing skills (recruitment process, assignment and training)	6 sessions	Japanese		8-12											2.250.000
	17	Sales skill, communication and customer care	4 sessions	Vietnamese		7-10											1.750.000
	18	Problem solving and decision making	5 sessions	Vietnamese			29-30										1.950.000
	19	Cost management	6 sessions	Vietnamese													
Medium-term courses	1	Capacity Development of Leaders at Manufacturing	6 sessions	Japanese							31/3-3/4						12.750.000
	2	Simple and Efficient Production Planning	6 sessions	Japanese							8,10,11						
	3	Inventory Management and logistics in the factory	6 sessions	Japanese							17-19						
	4	Application of 5S, Kanban, Lean for Muda elimination and Kaizen implementation	6 sessions	Vietnamese							26/4, 10/5,17/5						
	5	Application of New 7 QC Tools for quality management and control	6 sessions	Japanese								22-24					
	6	Total productivity maintenance (TPM)	6 sessions	Japanese								29-31					
	1	Leadership and communication	6 sessions	Japanese		1-3											8.950.000
	2	Staffing skills (recruitment process, assignment and training)	3 sessions	Japanese			8-12										
	3	Staffing skills (recruitment process, assignment and training)	3 sessions	Japanese			8-12										
	4	Performance management and evaluation	3 sessions	Vietnamese		19, 25, 26											
	5	Building benefit and salary system	3 sessions	Vietnamese		19, 25, 26											
	6	Current labour law and regulations	4 sessions	Vietnamese			9,23										
	7	How to motivate and inspire employees	2 sessions	Vietnamese		2											

Business Course - VJCC-HCMC (From Sep 2013-Aug 2014)

No.	Field	Title	Lecturer	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
1	FINANCE MANAGEMENT	Risk management	Local lecturer	■											
2	HRM	Leadership & communication skills	JICA expert		■										
3	HRM	Staffing skills	JICA expert		■										
4	HRM	KPI	Local lecturer		■										
5	PRODUCTION CONTROL	7QC Tools	Local lecturer		■										
6	HRM	Salary system	Local lecturer			■									
7	SOFT SKILLS	Communication skills	Local lecturer			■									
8	SOFT SKILLS	Teamwork skills	Local lecturer			■									
9	BUSINESS STRATEGY	Sales & Customer skills	JICA expert					■							
10	PRODUCTION CONTROL	Horenso	JICA expert					■							
11	PRODUCTION CONTROL	Production plan method	JICA expert					■							
12	PRODUCTION CONTROL	Method to maintain 5S	JICA expert					■							
13	PRODUCTION CONTROL	Factory manager leadership skills	JICA expert					■							
14	PRODUCTION CONTROL	Stock control	JICA expert					■							
15	SOFT SKILLS	Business Culture	JICA expert					■							
16	SOFT SKILLS	Train the trainer	JICA expert					■							
17	PRODUCTION CONTROL	TPM	JICA expert					■							
18	PRODUCTION CONTROL	POKAYOKE	JICA expert					■							
19	PRODUCTION CONTROL	New 7QC tools	JICA expert					■							
20	PRODUCTION CONTROL	PDCA & HORENSO	JICA expert					■							
21	PRODUCTION CONTROL	QCC	JICA expert					■							
22	PRODUCTION CONTROL	Practical method to productivities	JICA expert					■							
23	HRM	KPI	Local lecturer					■							

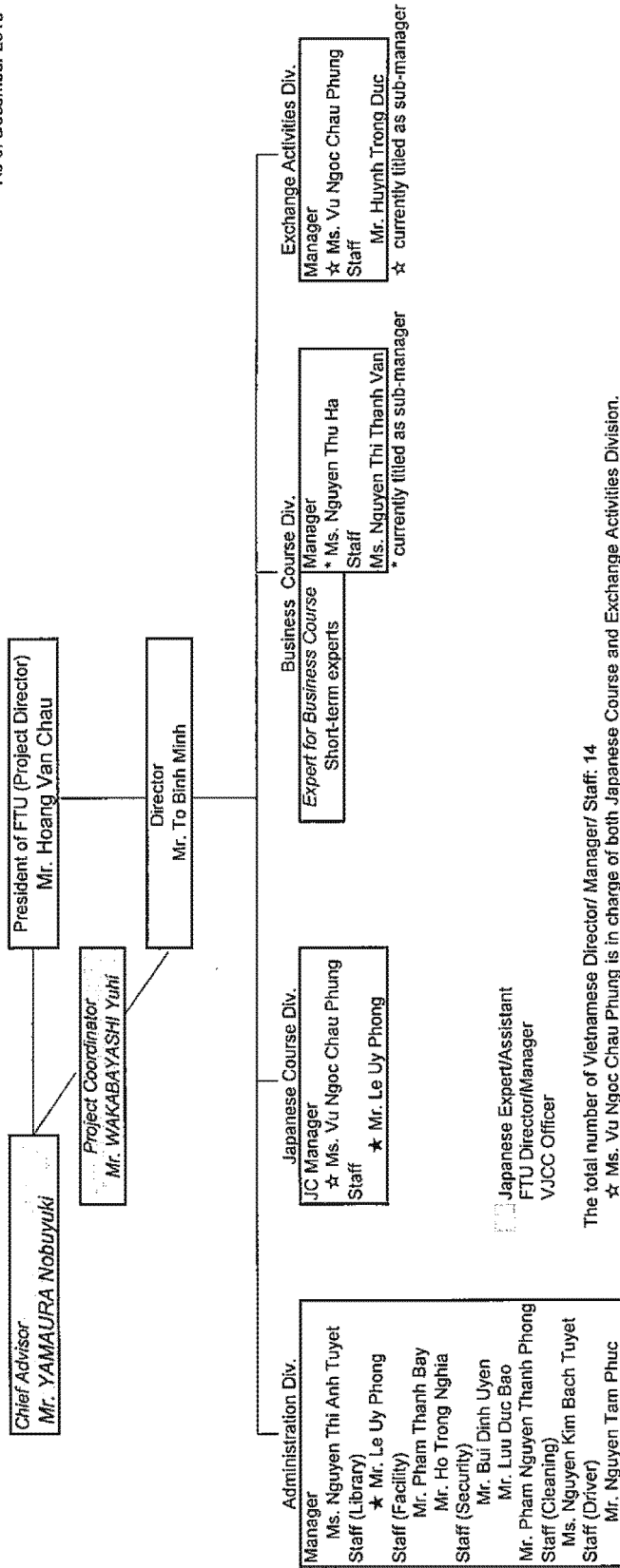
[Handwritten signature]
[Handwritten mark]

VJCC - Hanoi ORGANIZATIONAL CHART



As of December 2013

VJCC / HCMC ORGANIZATIONAL CHART



The total number of Vietnamese Director/ Manager/ Staff: 14
 * Ms. Vu Ngoc Chau Phung is in charge of both Japanese Course and Exchange Activities Division.
 * Mr. Le Uy Phong is in charge of both Library staff and Japanese Course Division

※Chief Advisor is in charge of both VJCC-HN and VJCC-HCMC.
 ** Coordinator, Mr. Wakabayashi is supporting Exchange Activity especially to do with Japanese clients.

No.	Course	Selection	Period of the course											
			2014				2015							
			9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Preparation Course for JLPT	1 Intensive course for JLPT-N1 2014/12 (1class)	10/8/2014	■	■	■	■	■							
	2 Intensive course for JLPT-N2 2014/12 (2classes)	10/8/2014	■	■	■	■	■							
	3 Preparation course for JLPT-N1 2014/12 (1class)	10/8/2014	■	■	■	■	■							
	4 Preparation course for JLPT-N2 2014/12 (2classes)	10/8/2014	■	■	■	■	■							
	5 Preparation course for JLPT-N3 2014/7 (Preparation course) (1class)	8/1/2013	■	■	■	■	■	■						
	6 Intensive course for JLPT-N1 2014/7 (1class)	25/2/2014								■	■	■	■	■
	7 Intensive course for JLPT-N2 2014/7 (2classes)	25/2/2014								■	■	■	■	■
	8 Preparation course for JLPT-N1 2014/7 (1class)	25/2/2014								■	■	■	■	■
	9 Preparation course for JLPT-N2 2014/7 (2classes)	25/2/2014								■	■	■	■	■
	10 Preparation course for JLPT-N3 2014/7 (Intensive course) (1class)	25/2/2014								■	■	■	■	■
Business Japanese Course	1 Translation & Interpretation course (Basic)	None					■	■	■	■	■	■	■	■
	2 Customize course	None					■	■	■	■	■	■	■	■
	3 Pre-Intermediate Japanese Communication①	End of November					■	■	■	■	■	■	■	■
	4 Pre-Intermediate Japanese Communication②	Mid-February	■	■	■	■	■							
	5 Basic Japanese Communication	None	■	■	■	■	■							
	6 Book keeping in Japanese (Regular course)	None	■	■	■	■	■							
	7 Book keeping in Japanese (Advance course)	None					■	■	■	■	■	■	■	■

Contact information : Viet Nam-Japan Human Resources Cooperation Center, Japanese human resources and Exchange Division, Japanese Course, 91
Chùa Lãng, Đống Đa, Hà Nội
Tel: 04 3775 1282 (ext: 112, Ms. Ngọc); Fax: 3775 2226; Website: www.vjcc.org.vn

Plan:
End & Ong
ing:

2013.9-2014.8 VJCC-HCMC Japanese Course Schedule

	コース名	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	Attendants	Time	Detail	Fee	Lecturers	
1	N1 (15 pers x 1 class)	⇄	⇄	⇄	P r o f			⇄	⇄	⇄		P r o f	⇄	15 (Company : 10 Student : 5)	18:15 - 20:15	4 courses 1 year 1 course: 8 weeks, 1 week: 3 times (Total: 21 times)	1 course 1,300,000VND (Student: 1,040,000VND, 20%OFF)	Vietnamese: 2 Japanese: 1	
		⇄	⇄	⇄	i J c a i p c a			⇄	⇄	⇄		i J c a i p c a	⇄	30 (Company : 15 Student : 15)	18:15 - 20:15	4 courses 1 year 1 course: 8 weeks, 1 week: 3 times (Total: 21 times)	1 course 1,300,000VND (Student: 1,040,000VND, 20%OFF)	Vietnamese: 3	
				n n c c e y s e					⇄			n n c c e y s e		25 (Company : 15 Student : 10)	18:15 - 20:15	1 course 1 year 1 course: 9 weeks, 1 week: 3 times (Total: 30 times)	1 course 1,800,000VND (Student: 1,440,000VND, 20%OFF)	Vietnamese: 3	
		⇄	⇄	T c s l								T c s l		25 (Company : 10 Student : 15)	18:15 - 20:15	1 course 1 year 1 course: 9 weeks, 1 week: 3 times (Total: 30 times)	1 course 1,800,000VND (Student: 1,440,000VND, 20%OFF)	Vietnamese: 3	
2	Japanese Proficiency Preparation Class																		
3	N2直前対策 (25 pers x 1 class)																		
4	N3直前対策 (25 pers x 1 class)		⇄	⇄															
5	Business Japanese Proficiency Test (15 pers x 1 class)		⇄	⇄					⇄	⇄				15 (Company : 10 Student : 5)	18:00-20:00	2 course 1 year 1 course: 6 weeks, 1 week: 2 times (Total: 12 times)	1 course 900,000VND (Student 720,000VND, 20%OFF)	Japanese: 1	
6	Documents Module			⇄					⇄	⇄				18 (Company : 13 Student : 5)	18:30-20:00	2 course 1 year 1 course: 4 weeks, 1 week: 2 times (Total: 7 times)	1 course 450,000VND (Student 360,000VND, 20%OFF)	Japanese: 1	
7	Office Japanese							⇄	⇄	⇄				18 (Company : 13 Student : 5)	18:30 - 20:00	2 course 1 year 1 course: 4 weeks, 1 week: 2 times (Total: 7 times)	1 course 450,000VND (Student 360,000VND, 20%OFF)	Japanese: 1	
8	Sumitex	⇄												8	16:00-17:00	1 course 1 year 1 course: 8 weeks, 1 week: 2 times (Total: 16 times)	1 course 1,750,000VND	Vietnamese: 1	
	Outside Course																		
	Saigon Precision		⇄	⇄										4	18:00-19:30	1 course 1 year 1 course: 25 weeks, 1 week: 1 time (Total: 25 times)	1 course 5,000,000VND	Vietnamese: 1	
	Translation Training Course (22 pers x 1 class)			⇄				⇄						22 (Company : 18 Student : 4)	8:30 - 11:30	2 courses 1 year 1 course: 4 weeks, 1 week: 2 times (Total: 8 times)	1 course 1,500,000VND (Student 1,200,000VND, 20%OFF)	Vietnamese: 1 Japanese: 1	

Report of VJCC Income and Expenditure

Consolidated Income	2011	2012	2013	2013.9 - 2013.12	Total
Business Course	2,800,596,600	3,354,286,754	2,793,746,700	1,763,391,735	10,712,021,789
Japanese Course	1,120,634,000	1,851,417,800	1,979,419,000	528,807,000	5,480,277,800
Exchange Activities	407,494,500	792,874,961	1,154,506,402	487,539,730	2,842,415,593
Library	80,983,500	88,855,000	103,979,500	43,022,000	316,840,000
Room Rental	1,116,525,000	1,326,978,021	1,856,870,881	767,188,560	5,067,562,462
Interest	1,053,477,629	1,309,023,308	470,877,311	754,780,267	3,588,158,515
Other	31,150,360	23,884,500	30,485,000	14,344,000	99,863,860
Total	6,610,861,589	8,747,320,344	8,389,884,794	4,359,073,292	28,107,140,019
Consolidated Expenditure					
JICA Account	3,047,968,551	3,278,708,370	2,904,315,417	1,116,705,320	10,347,697,658
Share of Expenditure(%)	39.1	36.8	31.7	31.5	-
VJCC Account	4,747,866,611	5,641,964,581	6,264,387,753	2,428,462,030	19,082,680,975
Share of Expenditure(%)	60.9	63.2	68.3	68.5	-
Total	7,795,835,162	8,920,672,951	9,168,703,170	3,545,167,350	29,430,378,633
Reserved funds for facility maintenance and replacement	0	39,311,292	3,018,893,119	273,019,998	3,331,224,409
Consolidated Net Income (Income - expenditure thru VJCC A/C)	1,862,994,978	3,105,355,763	2,125,497,041	1,657,591,264	7,428,536,927

Source: VJCC Hanoi / VJCC Ho Chi Minh

PHIẾU KHẢO SÁT VỀ VIỆC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

TRUNG TÂM HỢP TÁC NGUỒN NHÂN LỰC VIỆT NAM NHẬT BẢN (VJCC)

Kính gửi: Quý doanh nghiệp

Trong bối cảnh tình hình cạnh tranh quốc tế ngày càng gia tăng như hiện nay, chính phủ Việt Nam đã chủ trương phát triển đất nước thành một nước công nghiệp vào năm 2020. Cùng với chủ trương này, Trung tâm Hợp tác Nguồn Nhân lực Việt Nam – Nhật Bản hiện đang tổ chức các khóa học kinh doanh (đặc biệt hướng đến các đối tượng là cán bộ quản lý của doanh nghiệp). Để công tác hỗ trợ các doanh nghiệp hiệu quả hơn, chúng tôi làm bản khảo sát dưới đây nhằm tìm hiểu về nhu cầu hiện nay của Quý doanh nghiệp, kính mong Quý vị bớt chút thời gian đóng góp ý kiến cho VJCC.

1. Thông tin doanh nghiệp

Tên doanh nghiệp: *

.....

Năm thành lập: *

.....

Ngành nghề sản xuất, kinh doanh: *

.....

Số nhân viên: *

|

Địa chỉ doanh nghiệp: *

.....

.....

2. Tình hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

① Dự toán dành cho đào tạo *

- Có
- Không

- Other: _____

② Kế hoạch đào tạo trong năm *

- Có
- Không
- Other: _____

③ Ủy thác đào tạo cho bên ngoài *

- Có
- Không
- Other: _____

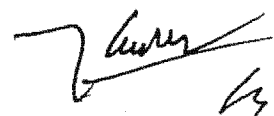
3. Mong muốn về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

(*có thể chọn nhiều mục)
Nội dung muốn đào tạo: *

- Sản xuất
- Nhân sự
- Kinh doanh
- Other: _____

Thời gian triển khai mong muốn với tổ chức đào tạo bên ngoài *

- Ngày thường (Ban ngày)
- Ngày thường (Buổi tối)
- Cuối tuần (Ban ngày)
- Cuối tuần (Buổi tối)



Thời lượng mong muốn với tổ chức đào tạo bên ngoài *

- 1 ngày
 - 2 - 3 ngày
 - Other: _____
-

Địa điểm mong muốn với tổ chức đào tạo bên ngoài *

- Tại VJCC
 - Trong doanh nghiệp
 - Tại ban quản lý KCN
 - Other: _____
-

Mức phí đào tạo có thể chấp nhận *
(VNĐ/ngày)

.....

4. Nguyên vọng, đề nghị khác của Quý doanh nghiệp đối với VJCC

Nguyên vọng, đề nghị khác của Quý doanh nghiệp

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn Quý Doanh nghiệp



2. PDM 和文版

別添資料-2. ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト
プロジェクト・デザイン・マトリックス(素案)

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

2010年6月15日

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

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

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

日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト(2010-2014年)の論理的フレームワーク

スーパーゴール
(2020年頃)

上位目標
(2016-18年)

プロジェクト目標
(2014年)

成果

活動

選択と集中*

2020年に工業化をめざすベトナムのビジネス人材が育成される。

ベトナムの工業化を牽引する経営者人材が
VJCCIにより継続的に育成される。

VJCCがベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としての
自立発展的な体制と機能を構築する。

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

1-1. 経営者人材育成にかかわるニーズ調査を
定期的に行う。

1-2. 人員計画と予算計画を伴うビジネスコース
全体の年度実施計画を策定する。

1-3. コース運営管理とコース実施(講義)に必要
なベトナム人材の育成計画を策定する。

1-4. FTU教員を始めとするベトナム人講師の
育成を行う(講師研修実施)。

1-5. VJCCスタッフのより大きな主体性による
ビジネスコース(経営塾・OEOコース、一般ビジネ
スコース、個別相談・現場指導)の運営、管理、
モニタリングを行う。

1-6. ベトナム人講師情報と研修参加者・卒業生
情報のデータベース上の維持管理と質的強化
を行う。

1-7. 経営塾卒業生を中心とする経営者人材
ネットワークの形成を促進する。

1-8. 日メコン地域協力促進に資するビジネス
人材育成分野での共通研修、相互交流、セミ
ナーを実施する。

2. VJCCスタッフによる自立発展的な組織運営
管理体制が強化される。

2-1. VJCCスタッフと日本人専門家のTORと責任
権限を明記した組織機能図を策定する。

2-2. 各課の年度実施計画と全体の支出負担
基準に基づき、プロジェクト目標達成に向けた
VJCC年度予算計画を策定する。

2-3. VJCC運営管理に必要な人員配置計画と
育成・研修(スキルアップ)計画を策定する。

2-4. 活動2-1から2-3を統合したVJCC全体運営
計画を策定し実施する。

2-5. VJCCIによるビジネス人材育成に資する
日本語コースと相互理解促進・図書館事業の
運営・管理強化を支援する。

2-6. 卒業生、民間セクター(日系企業を含む)、
大学、政府機関とのネットワーク活動を
継続的に実施する。

2-7. VJCC全体運営計画に基づいた活動の進捗
を定期的にモニタリングし報告書を作成する(半年
に1度)。

2-8. 活動2-7のモニタリング報告書を基礎に、
VJCC全体運営計画の修正と実施上の改善を行う。

2-9. プロジェクト終了後のVJCCのミッション、
運営上の方針と主要活動を検討・計画し、VJCC
中期運営計画(5年)に取りまとめる。

*: 次期JICA技術協力プロジェクトでは、VJCC主要
活動全体のなかから「ビジネス人材育成」に資する事
業に選択・集中したうえで、同分野と全体の運営管理
の強化に資する協力を実施する。

2010-2014年のVJCC主要活動*

1-1. 経営塾・OEOコース

1-2. 一般ビジネス

1-3. 学生向けセミナー

1-4. ビジネスコース講師育成(研修)

1-5. ベトナム企業向け個別相談・企業診断

2-1. 日本語検定対策コース

2-2. ビジネス日本語コース

3. 日本留学支援、交流事業、
図書館運営等の活動実施

2010年5月17日
ベトナム日本人材協力センター
(フェーズ2)運営指導調査団

2020年に工業化をめざすベトナムのビジネス人材が育成される。

プロジェクト
目標

1. ベトナムにおける裾野産業の中核的役割
を担う人材が育成される。

2. 日本とベトナムの相互理解及び協力関係の強
化に資する若手人材が育成される。

3. VJCCが主体的に組織と事業を運営する
体制が整う。

1-1. VJCCIにおいて産学共同による実践的な
ビジネス分野の研修が提供される。

1-2. VJCCと関係機関のネットワークが
形成される。

2-1. VJCCIによる日本語コースが一定の質を
確保しつつ運営・実施される。

2-2. VJCCが日越の大学間交流及び日系企業
への人材輩出の拠点となる。

3-1. 収支バランスのとれた事業運営が行
われる。

3-2. ビジネス分野等の研修を実施する
FTU教員及び現地講師が育成される。

3-3. ビジネス分野等の研修がVJCCの
C/Pらにより適切に運営される。

1. 経営塾・OEOコース

2. ビジネスコース

3. 学生向けセミナー

4. ビジネスコース講師研修

5. ベトナム企業向け個別相談・企業診断

6. 日本語検定対策コース

7. 海外留学相談、交流事業、図書
館運営等の活動実施

活動

成果

参考: 要請書(2009年8月) 内容における
論理的フレームワーク

3. PO 和文版

別添資料-3. 詳細作業計画(暫定版: Tentative Plan of Operations)

2010年6月15日付案

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

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

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

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

4. 評価グリッド

別添資料4
1/5

評価グリッド

ベトナム日本人人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト終了時評価調査

1. 実績の検証 (ACHIEVEMENT)

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	情報源	調査手法
実投 施入 状況	日本側投入は計画どおり実施されたか？	投入実績・専門家派遣状況、研修員受け入れ状況、機材供与実績、在外事業強化費の活用実績	実施協議調査報告書、中間レビュー調査報告書、専門家業務完了報告書、プロジェクト業務完了報告書、長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査、
	ベトナム側投入は計画どおり実施されたか？	投入実績・C/P配置状況、運営費（研修実施にかかる経費）の概要等	実施協議調査報告書、中間レビュー調査報告書、専門家業務完了報告書、プロジェクト業務完了報告書、長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査、
ア ウ ト プ ラ ツ の 運 成 度	ベトナム側投入は計画どおり実施されたか？	1-1 経営塾・CEOコースが毎年実施され、卒業生数がプロジェクト終了までに合計80名以上となる	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		1-2 経営塾・CEOコース卒業生の満足度と経営改善状況(売上高・利益率)	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		1-3 一般ビジネスコースの応募状況、参加者数、満足度(ハノイ、ホーチミン別)	プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		1-4 個別相談・現場指導サービスの満足度と経営改善状況(売上高・利益率、ハノイ、ホーチミン別)	プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		1-5 育成された現地講師が6分野、10名以上となる(ハノイ、ホーチミン別)	プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		1-6 現地講師による講義時間比率が継続的に上昇する(ハノイ、ホーチミン別：経営塾コース20%以上、一般ビジネスコース70%以上)	プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		1-7 毎年実施されるビジネスコースの体系的な年度実施計画の内容と改善状況	プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		2-1 毎年実施される組織機能図の内容と改善状況(ハノイ、ホーチミン別)	組織機能図 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		2-2 策定される年度予算計画が毎年精緻化される(ハノイ、ホーチミン別)	年度予算計画 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		2-3 策定される年度実施計画が毎年詳細化・体系化されていく(ハノイ、ホーチミン別)	年度実施計画 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
プ ロ ジ ェ ク ト の 運 成 度 状 況 目 録 の	アウトプット2、VJCCスタッフによる自立発願的な組織運営管理体制が構築される	2-4 VJCCスタッフに対する研修が恒常的に実施され、アンケートによる参加者の満足度が平均して80%を超える	研修関連の資料 VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		2-5 ネットワーキング活動とさまざまな組織との具体的な協働プログラムが継続的に増加する	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		2-6 プロジェクト終了時までに、VJCCスタッフのみでVJCCの計画・運営・管理が行えるようになる	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		1. 2014年3月末までに策定される2014年度VJCC全体運営計画で、経営塾・CEOコースを中心とする実施可能な事業・予算・人員計画が明確になる (補足)“実施可能”の意味合いは、“対象分野の産業界人材育成のニーズに対応したVJCCによる経営者人材育成”	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
上 位 目 録 の 運 成	ベトナム中小企業・裾野産業界を担う経営者人材育成拠点としてのVJCCの自立発願的な体制と機能が強化される	2. 2014年3月末までに策定される2014年度予算計画でVJCC支出の75%以上が自己収入によってカバーされる。 3. 2014年3月末までに、プロジェクト終了後の持続性あるVJCC中期運営計画(5か年)がベトナム側のイニシアティブにより策定されている	VJCC収支実績、プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査
		1. 民間セクターで活躍するVJCCビジネスコース卒業生数が2018年までに13,000名を超える 2. 2018年までにベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する産業界組織が形成され、20名以上のVJCC(経営塾)卒業生が中心的役割を果たしている 補足指標(指業) 産業界と連携し、産業界人材育成のニーズに対応したVJCCによる経営者人材育成の仕組みができていく	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 長期専門家、コンサルタント専門家、VJCC C/P	資料レビュー インタビュー、アンケート調査

5. 効率性 (EFFICIENCY) プロジェクトは効率的に実施されたか？

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	情報源	調査手法
アウトプットの達成度	アウトプットの達成度は適切であったか？ アウトプット達成を阻害した要因はあるか？ アウトプットを産出するために十分な活動であったか？ アウトプットを産出するために十分な投入であったか？	各アウトプットの達成状況 アウトプットの達成状況	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家 プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビュー、協議 インタビュー、アンケート調査 資料レビュー、協議 インタビュー、アンケート調査
因果関係	活動からアウトプットに至るまでの外部条件は現時点においても正しいか？ 外部条件による影響はないか？ 計画に沿って活動を行うために、過不足ない量・質の投入がタイムリミットにおいて実施されたか？	活動・実績、アウトプットの達成状況 投入実績、アウトプットの達成状況	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビュー、協議 インタビュー、アンケート調査
タイミング	投入のタイミングの問題(機材の調達の流れ等)にどのように対処してきたか？	問題発生時の対応、解決策	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビュー、協議 インタビュー、アンケート調査
プロジェクトの運営管理体制	プロジェクトの運営体制はプロジェクト活動推進に効果的になされたか？	プロジェクト関係者間のコミュニケーション、通例ミーティングの状況	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビュー、協議 インタビュー、アンケート調査
他の日本の援助スキームの活用	SVI 研修事業との一体化(連携協力)はプロジェクト活動推進にどんな点で効果的であるか？	他スキームとの一体化の状況	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビュー、協議 インタビュー、アンケート調査
他ドナーとのデマケ	他ドナーの支援との支援分野、支援地域のデマケは効果的に行われているか？	他ドナーとのデマケの状況	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家	資料レビュー、協議 インタビュー、アンケート調査
投入コストの妥当性	より低いコストでアウトプットを達成する代替手段を取り入れたか？ 同じコストでより高いアウトプットを達成するための工夫はあったか？	代替手段の活用、コスト削減の工夫	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家	資料レビュー、協議 インタビュー、アンケート調査
その他	アウトプット達成を促進/阻害している要因はあるか？ 他のプロジェクトの教訓は生かされたか？	阻害・貢献要因の事例 フェーズI、フェーズIIでの提言、教訓 他国でのセンター案件での提言、教訓	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書 FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家 事前評価調査報告書、過去の案件の報告書 JICAベトナム事務所、長期専門家	資料レビュー、協議 インタビュー、アンケート調査 資料レビュー、協議 インタビュー、アンケート調査

6. インパクト (IMPACT) プロジェクト実施により波及効果はあるか？

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	情報源	調査手法
上位目標の達成見込み	上位目標(ベトナムの工業化を牽引する経営者人材がJCCIにより継続的に育成される)は、プロジェクトの効果として発現が早込まれるか？ (事後評価時点での検証が可能になっているか？) プロジェクト目標→上位目標達成に至るまでの外部条件 →2020年までに工業国化をめざすベトナム政府の基本政策が維持される →VJCCが構築したビジネス人材育成機能をベトナム政府の関係省庁・機関が有効に活用する]は現時点でも正しいか？ 上位目標の達成を阻害する要因はあるか？	ビジネスコース卒業生数 経営者学生による産業界での中心的役割 特定 指標(授業) 産業界と連携し、産業界人材育成のニーズに対応したVJCCによる産業界人材育成の仕組みができている プロジェクト目標→上位目標への外部条件が満たされる可能性、外部条件による影響、他の外部条件の影響の有無 上位目標達成を阻害する可能性のある事象	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書、指標の情報源(実績) ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家 プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書、指標の情報源(実績) ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビュー インタビュー、アンケート調査、協議 資料レビュー インタビュー、アンケート調査、協議
因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか？	プロジェクトのロジック、外部条件の影響	プロジェクト実施運営総括表、プロジェクト業務完了報告書、指標の情報源(実績) ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU, VJCC C/P JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビュー インタビュー、アンケート調査、協議

	政策しべル(制度、法律、基準等)の整備への影響	該当する事例の確認	プロジェクト実施運営総括書、プロジェクト業務完了報告書 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビユー インタビュー、アンケート調査
	経済面への影響	該当する事例の確認	プロジェクト実施運営総括書、プロジェクト業務完了報告書 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU, ベトナム企業、日系企業、研修参加者 JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビユー インタビュー、アンケート調査
社会経済状況への波及 効果	社会的弱者層など社会・文化的側面への影響	該当する事例の確認	プロジェクト実施運営総括書、プロジェクト業務完了報告書 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU, ベトナム企業、日系企業、研修参加者 JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビユー インタビュー、アンケート調査
	環境保護への影響	該当する事例の確認	プロジェクト実施運営総括書、プロジェクト業務完了報告書 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU, ベトナム企業、日系企業、研修参加者 JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビユー インタビュー、アンケート調査
	中小企業・裾野産業開発分野の技術面、政策・制度面での変革(革新)への影響	該当する事例の確認	プロジェクト実施運営総括書、プロジェクト業務完了報告書 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU, ベトナム企業、日系企業、研修参加者 JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビユー インタビュー、アンケート調査
	本プロジェクト実施によるマイナスの影響はあるか？ それを軽減する対策はとられているか？	該当する事例の確認	プロジェクト実施運営総括書、プロジェクト業務完了報告書 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU, ベトナム企業、日系企業、研修参加者 JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビユー インタビュー、アンケート調査

7. 持続性(SUSTAINABILITY) プロジェクト終了後も継続・発展していくか？

調査小項目	調査の視点/調査項目	必要データ	情報源	調査手法
政策・制度面	中小企業・裾野産業開発分野におけるベトナム政府の政策支援は協力終了後も継続するか？ 中小企業・裾野産業開発分野の現状と今後の見通しはどうであるか？ また当該分野の制度規制、法制度は整備されつつあるか？	ベトナム政府の今後の政策見直し 当該分野の現状、関連法、規制の状況等	ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	インタビュー、アンケート調査 インタビュー、アンケート調査
組織・財政面	協力終了後も効果を上げていくための活動を継続するに足るVJCC(ハノイ、ホーチミン)の組織能力は十分か？(人材配座、意思決定プロセス) プロジェクト実施による効果を維持するためのオーナーシップはVJCC及びFTUに十分に確保されているか？	ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT, MOIT)及びVJCCの今後の方針 (産業人材育成分野でのVJCCの比較優位、予算割り当て等) FTU, VJCCの今後の方針 (年度実施計画、年度予算計画の策定状況、比較優位の見極めとその維持、向上の方法)	ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビユー インタビュー、アンケート調査 資料レビユー インタビュー、アンケート調査
技術面	VJCC(ハノイ、ホーチミン)が主体となつてビジネスコースや他の研修を実施している現状、必要な予算が確保されているか？ また今後、当該分野の予算が増える可能性はどの程度あるか？	FTU, VJCCの今後の方針(特に現地講師の育成方針、ニーズ対応) 一中期計画の内容、今後の人員体制(スタッフの雇用条件)、役割分担、技術レベル等 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT)の方針、FTUとの連携関係	ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビユー インタビュー、アンケート調査 インタビュー、アンケート調査
社会・文化・環境面	プロジェクトで活用される技術移転の手法は受け入れられつつあるか？ (中小企業・裾野産業開発分野の人材育成のニーズに適合した技術レベルかどうか、社会的・倫理的にも受け入れやすく提供されるようになっているか等) 施設(VJCC/ハノイ、VJCC/ホーチミン)や機材の維持管理は適切に行われているか？ VJCCが単独で適切に行っているか？	VJCCの研修実施能力、技術力 当該分野のニーズへの対応状況 (新しいニーズの発掘能力または関連の情報収集体制等)	プロジェクト実施運営総括書、プロジェクト業務完了報告書 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU, ベトナム企業、日系企業、研修参加者 JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビユー インタビュー、アンケート調査
その他	本プロジェクトの日本的経営、研修の方法等が、ベトナム社会、文化面で効果の持続性に影響を与えている可能性はないか？ 環境への配慮不足により持続的効果を妨げる可能性はないか？ 中小企業・裾野産業開発分野でのプロジェクトの効果の継続発展を阻害する要因はあるか？ 中間レビユー時の提言の進捗も踏まえて。	阻害要因の事例 促進要因の事例 阻害要因の事例 阻害要因の事例	プロジェクト実施運営総括書、プロジェクト業務完了報告書 ベトナム政府(MPI, MOET, MOIT), FTU, ベトナム企業、日系企業、研修参加者 JETRO, 日本商工会、JICAベトナム事務所、長期専門家、コンサルタント専門家 FTU, VJCC C/P 長期専門家、コンサルタント専門家	資料レビユー インタビュー、アンケート調査 資料レビユー インタビュー、アンケート調査 資料レビユー インタビュー、アンケート調査

5. 活動の業績

活動の業績

別添資料 5

活動の進捗状況(2010.9 - 2013.12)		補足(実施状況)	
活動項目	主たる活動実施者 長期専門家 コンサルタント O/P 門家	VJCC-Hanoi	VJCC-HoMC
1	中小企業・裾野産業の中核人材育成に資する効果的なビジネスコースの選定・管理が行われる	日越共同インシアティブ、JBAV/サービス部会、人材育成部会での情報収集、工業団地でのアンケート、意見公開の継続的な実施	ホーチミン日本商工会(第一サービス部会、人材育成委員会)をとおしての情報収集と意見交換、ビジネスコース(経営塾含む)参加者(企業)からのヒアリング、工業団地でのアンケート等とおして実施している。
1-1	経営者人材育成にかかわるニーズ調査を定期的に実施する	○	○
1-2	人員計画と予算計画を伴うビジネスコース全体の年度実施計画を策定する	○	○
1-3	コース運営管理とコース実施(講義)に必要なベトナム人材の育成計画を策定する	○	○
1-4	FTU教員をはじめとするベトナム人講師の育成を行う(講師研修実施)	○	○
1-5	VJCCスタッフのより大きな主体性によるビジネスコース(経営塾・CEOコース、一般ビジネスコース、個別相談・現場指導)の運営、管理、モニタリングを行う	○	○
1-6	ベトナム人講師情報と研修参加者・卒業生情報のデータベース上の維持管理と質的強化を行う	○	○
1-7	経営塾卒業生を中心とする経営者人材ネットワークの形成を促進する	○	○
1-8	日中/地域協力促進に資するビジネス人材育成分野での共同研修、相互交流、セミナーを実施する	○	○
2	VJCCスタッフによる自立・発展的な組織運営体制構築が構築される		
2-1	VJCCスタッフと日本人専門家のTORと責任権限を明記した組織機能図を策定する	○	○
2-2	各課の年度実施計画と全体的な支出負担基準に基づき、プロジェクト目標達成に向けたVJCC年度予算計画を策定する	○	○
2-3	VJCC運営管理に必要な人員配置計画と育成・研修(スキルアップ)計画を策定する	○	○
2-4	活動1-1から2-3を統合したVJCC全体運営計画を策定し実施する	○	○
2-5	VJCCによるビジネス人材育成に資する日本語コースと相互理解促進・図書館事業の運営・管理強化を支援する	○	○
2-6	卒業生、民間セクター(日系企業を含む)、大学、政府機関とのネットワーク・キープ活動を継続的に実施する	○	○
2-7	VJCC全体運営計画に基づいた活動の進捗を定期的にモニタリングし報告書を作成する(半年に1度)	○	○
2-8	活動1-7のモニタリング報告書を基礎に、VJCC全体運営計画の修正と実施上の改善を行う	○	○
2-9	プロジェクト終了後のVJCCのミッション、運営上の方針と主要活動を検討・計画し、VJCC中期運営計画(5カ年)に取りまとめる	○	○

評価グリッド調査結果

6. 評価グリッド調査結果

実施プロセス (IMPLEMENTATION PROCESS)

調査小項目	調査の視点/調査事項	調査結果
活動実施状況	活動は計画どおり実施されたか？ 活動計画の修正の理由は何か？	<p>アウトプット1. おおむね達成（現地講師育成、ビジネスコース参加者減少への対応が課題） ハノイでは、VJCC定例会議で所長、サブアドバイザーによる指導、及びBC部門内定例会議の場でのコンサルタントを交えた前週の活動の課題と対策の話し合いが継続されており、ビジネスコース運営管理に必要な人材の育成は順調。 日常的なコース運営管理業務のみならず、年間のカリキュラム、コース設計もBCマネジャーが行うまでに行っているがビジネスコース参加者減少傾向にある。聞き取り調査等から、ベトナムの景気停滞、民間講師育成の参加などが影響していると考えられる。 現地講師育成が計画どおり進んでいる。プロジェクトでは現地の民間講師確保に努力してきたものの、現地講師育成については、十分な対応がなされてきたとは言い難い。 その背景には、現地講師育成の方法論や手順（対象はだれで、だれがどのように育成するのか等）についてプロジェクト計画時点で明確になっていなかったこと、またプロジェクト実施中においても、プロジェクト関係者間で十分な検討がなされてこなかったことがあげられる。</p> <p>アウトプット2. 達成されている（研修機関としてVJCCによる運営管理体制が構築されている） ・組織運営体制の構築のため、年度ごとに実施計画、研修計画、予算計画を作成している。VJCCのスタッフ研修もICA本部の遠隔研修を通じて実施 ・他の関係機関との連携、ネットワークの強化については、一定の努力はしてきている。（コンサルタント会社や情報機関にアクセスして、マーケットの動向の把握、VJCCの活動の広報にとめてきている。） ・ニーズに対応した研修を提供していくためには、今後は一層の努力が必要。</p>
技術移転	技術移転の方法に問題はなかったか？ それぞれの技術移転の技術移転対象者に変化はあったか？	<p>・日本側専門家からは、技術移転はほぼ順調との指摘。日本的経営管理手法はおおむね修得されている。 ・ベトナム側の自主性を醸成するため、まずベトナム側で意見集約後に要項内容を日本側がうけるとしている形式、ノルマ設定（年間数値目標）をベトナム側で決める等。 ・一方で、課題は次のとおり。 ①FUTUの人材（VJCCマネジメンツ）は、会社や組織での実務経験が必ずしも十分ではないため、irregularな事態への対応能力は課題。 ②マーケティング計画の立案、進捗確認の重要性についての理解が十分ではない。適宜報告・相談がよくなるように、適宜共有で相互に学ぶことができるので、今後は定期的なコミュニケーションも検討が必要。 ③ハノイでは、4名（宗計、相互理解促進）、ホーチミンでは2名（BCとJCのマネジャー）が離職しており、人員の定着率が課題であったが、中間レビュー以降は、定着しつつある。 ・これまで日本側専門家の対応として、①課題に対する定量的な整理分析手法を例示して説明②業務日誌をつける③定期会議での事前確認等を行ってきた。 ・JICAネットによるセンタースタッフへの遠隔研修は、マーケティング等の講義内容は通時であり、有効。</p>
モニタリング	プロジェクトの進捗モニタリングは誰が、どのように、どのような頻度で実施、その結果がプロジェクト運営に反映されてきたか？	<p>・質問票による定期的な（1カ月に1度程度）PDM/POIに沿ってモニタリングを行っているとのことであったが、モニタリング結果がPDM/POIに反映されていない。またモニタリング結果をプロジェクト全体で共有できていないことが指摘された。</p>
意思決定プロセス	活動の変更、人員・地域の選定等にかかるとの決定はどのようなプロセスでなされたのか？ JICA本部、在外事務所とのコミュニケーション（協議、連絡の頻度、内容、フィードバックの方法）は効果的に行われたか？ 日本大使館とのコミュニケーション（協議、内容等）は効果的に行われたか？	<p>・ハノイでは各課→所長→日本側専門家（CA/PO）へ相談、FUTU学長レベルに相談という流れ。特に大きな問題はない。 ・ホーチミンでは、各課→所長、日本側専門家（PC）への相談、その必要に応じてFUTU本部へ確認、事業によっては所長の判断が優先される場合がある。 ・すべての権限がFUTU学長に集中しているため、スタッフの裁量権が限られており、指示待ち体制がある。 ・おおむね良好（週に1~2回程度の頻度で、情報共有、課題の報告等） ・おおむね良好（月1~3回月に1度の頻度）イベント関係の調整協議等。</p>
関係者のかかわり方（コミュニケーション）	プロジェクト内のコミュニケーションの仕組み 日本人専門家（長期）、ベトナム専門家（短期）、ベトナム専門家（長期）、ベトナム専門家（短期）、ベトナム専門家（短期）、ベトナム専門家（短期） 日本人専門家（短期）、ベトナム専門家（短期）、ベトナム専門家（短期）、ベトナム専門家（短期） 日本人専門家（短期）、ベトナム専門家（短期）、ベトナム専門家（短期）、ベトナム専門家（短期）	<p>・日本側（日本人専門家間、コンサルタント、SV等）のコミュニケーションは良好。定期的な口頭でのコミュニケーションはないが、月次報告を提出している。必要に応じて口頭でのコミュニケーションをとっている。 ・ベトナム側所長（ホーチミン）とのコミュニケーションが必ずしも良好ではないが、他のスタッフとのコミュニケーションは良好。 ・C/P/ベトナム側所長（ホーチミン）とのコミュニケーションの体制が必ずしも十分ではないとの指摘があった。情報共有で相互に学ぶことができるので、今後は定期的なコミュニケーションも検討が必要。 ・SCは2011年8月、2012年9月、2013年9月にハノイで実施。ベトナム側（チャウ学長、キムアイン所長、ミン所長、他マネジャーレベルC/P）、日本側（大使館、JICA事務所、長期専門家）による協議。 ①留保金の確保 ②VJCCのVATインボイスの対応、③コース参加者の減少（ベトナムの経済状況の悪化、他の民間研修機関の参入等）の背景あり ④古い機材の処分、⑤mini MBAコースの実施にかかわる検討など重要な協議を両方で議論。重要な問題の提示とそれに対する意見交換の場として効果的に機能。 ・本プロジェクトのベトナム側の所長である、MPLI、MOETからの担当者の出席がない。（3回すべて） ・南北関係者会議を年一回実施し、両所長、各事業分担マネジャー、業務課長が出席する年一回の活動計画、方針、方向付けなどを議論（次年度計画を持ち寄る形式）。一定の成果あり。自分たちで問題解決を導き出すように期待。聞き取り調査では、ハノイでの会議には所長とPOIだけが出席する。今後はマネジャーレベルも参加できるようにしていただきたいとのコメントあり。</p>
コミュニケーションの問題（英語、日本語、ベトナム語）	コミュニケーションの問題（英語、日本語、ベトナム語）	<p>・特に言語の問題はなく、日本語または英語でコミュニケーションがとられている。資料で活用されている。資料で活用されている。資料で活用されている。資料で活用されている。</p>
VJCC/ハノイとVJCCホーチミンとのコミュニケーションは効果的に行われたか？	VJCC/ハノイとVJCCホーチミンとのコミュニケーションは効果的に行われたか？	<p>・南北関係者会議を年一回行っている。聞き取り調査では、双方の活動状況、アイデアについて情報共有、意見交換する機会（マネジャー、スタッフレベル）を増やしたほうがよいというコメントがあった。</p>
日本側関係者（JETRO、日本商工会）とのコミュニケーションは効果的であったか？	日本側関係者（JETRO、日本商工会）とのコミュニケーションは効果的であったか？	<p>・JETRO、日本商工会いずれもおおむね良好。月1~3回月に1度の程度、就職フェア開催、イベントの調整等。</p>
ベトナム現地企業、日系企業とのコミュニケーションは円滑にされたか？	ベトナム現地企業、日系企業とのコミュニケーションは円滑にされたか？	<p>・一般的に情報収集以上の、個別企業との接触の機会に限られるが、マーケットのニーズを把握するため、日系企業、ベトナム企業向けアンケートを実施中。 ・ホーチミンでは、日系のコンサルタント会社、ジャーナル等からも積極的に情報収集している。</p>

評価グリップ・調査結果

ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト終了時評価調査

認識(オーナーシップ)	実施機関FTUやVJCCハノイ、VJCCホーチミンのプロジェクトに 対する認識は高いか？	・所属、マネージャー、スタッフの本プロジェクトに対する認識は高いが、FTUのオーナーシップは必ずしも高くない。 ・FTUハノイの教官は、VJCCでの講義をしたし、また経営塾に参加するなど相互の協力体制があるが、FTUホーチミン分校との情報共有の機会が少なく本プロジェクトへの関与は少ないとのコメントがあった。 ・個々のスタッフの能力は非常に高く、問題がないか個々のスタッフが自発的に問題点の問題点を把握、改善、提案をしていくためにはスタッフの動機づけのために、評価制度やアワードシステム、昇進のしくみが必要。(ハノイ)とのコメントもあり ・ホーチミンでは、FTUの関与は少ないが、運営は問題ない。むしろ、外部から人材を雇ったケースの方がよく機能する傾向があるとのコメント。
C/Pの配置	適切なC/PがVJCCハノイ、VJCCホーチミンに配置されていたか？ C/Pはプロジェクト活動にどのようにかかわってきたか？(関与の度合い)	・おおむね適切である。中間時点でC/Pの離職、異動が発生したが、後任の配置、兼任等で運営できている。むしろ効率的な運営体制になりつつある。 ・本プロジェクトから、ハノイ、ホーチミンの所長がベトナム側中心の体制になった。ハノイはCAとPCが常駐、ホーチミンはPCのみ常駐という体制である。 ・C/PからはVJCCの組織体制、雇用条件について安定性が課題であるとのコメント。業務環境は良好であり継続して勤務したいものの、長期的な展望がつかめないことで不安を感じるとのコメントがあった。
その他	その他、中間レビュー調査以降に生じた問題はあるか？ その原因は何か？	・ビジネスコース参加者の減少、その原因として、ベトナム経済の低迷、他の民間研修機関の参入、BCの受講料の増加(時間帯の変更等)が考えられる。プロジェクトでは、現在、二一受講生を実施し対応を構築中。 ・聞き取り調査では、VJCCの広報が必要しも効果的でない場合もあり、潜在的な参加者に情報がとどいていないなどの指摘もあった。

妥当性 (RELEVANCE) プロジェクトの実施は妥当であったか？

調査小項目	調査の視点/留意事項	調査結果
必要性	ベトナム対象地域・社会のニーズ(中小企業・裾野産業開発)に合致しているか？ ターゲットグループ(中小企業・裾野産業の経営者)のニーズに合致しているか？	・2020年の工業国化の実現のために、産業人材の育成は重要。 ・2015年AFTA開拓協定等で、ASEAN域内の競争激化が起る。そのためには、産業構造の転換(組立産業中心から、裾野産業、素材産業を兼ね備えた高度付加価値の高い産業構造へ)が必要。そして、中小企業等民間セクターへの、多面的・効果的産業開発支援、高度人材の育成が必要。 ・経営塾は企業経営者、マネジメンタルの人材にとっても大変効果的な研修であり、ニーズに合致しているとのコメントが多い。 ・特に、「仕事に対する姿勢について、多くのことが参考になる」とのコメントが多い。ビジネスコースについては、基礎的な研修は既に受講済みであることから、新しい科目(リスカマネジメント、ファイナンシャルマネジメント等)も検討が必要。その場合は、新しい「概念」はベトナムの人々にとってわかりやすく、働きやすいことが求められている。
優先度	ベトナムの開発政策との整合性はあるか？	・ベトナムの「社会経済開発10年戦略(2011-2020)」及び「社会経済開発5年計画(2011-2015)」では、「2020年までに工業国化の達成」をめざす。 ・対ベトナム 国別援助方針(2012年2月)：基本方針は「2020年までの工業国化の達成」に向け、持続的成長、脆弱性の克服及び公正な社会・国づくりの支援。重点分野(①成長と競争力強化、②脆弱性への対応、③ガバナンス強化)のうち、①に関して、市場経済制度の改善、財政・金融改革等の市場経済システムの強化を図るとともに、産業開発、人材育成を支援するに整合する。 ・JICA国別事業実施計画(重点分野①の開発課題)② 産業競争力強化・人材育成・産業開発。人材育成プログラムに含まれる。本プログラムの目的は、「ベトナムの力強く持続的な経済成長のため、民間セクター開発に取り組むとともに、経済成長に寄与する高度産業人材の育成の支援」 ・JICA/中小企業・裾野産業開発協力プログラムにおいて、本プロジェクトは経営者、技能者の不足、産業界のニーズとのミスマッチという課題に对应。 ・日越共同イニシアチブでは2012年11月にフエーが終了。本プログラム政府と日本の官民の協力により、ベトナムのビジネス環境、投資環境改善、9分野70の評価項目のうち多くの項目で改善目標達成。(裾野産業育成では産業人材の育成の観点から機械加工分野の国家技能検定制度設置。2012年12月に旋盤とOCCマシニングセンターの技能検定実施。2013年7月からフエー5が開始。(UETRO HP)
	プロジェクトはベトナムの中小企業・裾野産業分野の開発課題に 対する効果を上げる戦略として適切であったか？ 一技術移転のアップローチ、他トナーとの援助協働による相乗効果	・ビジネスコース：ベトナムの若手経営者育成の戦略として適切(講義内容、講義形式等)であり、高い評価を受けているが、ベトナム経済の状況(外部環境)の変化に伴い、参加者が減少の傾向にある。 ・経営塾：日本での研修も含められていて実践的で評価は高い。→ベトナム国内のみでの実施形態も検討されているが、聞き取り調査では、日本での研修は短くても実施するのによいとのコメント。 ・ミニMBAコース(試行)：8/19/2013 - 9/12/2013 (8.24-9.3までは講義なし) ベトナム側からの要望は強いが、法的、制度的な制約が多く、実現は困難な見通し。
	JICA日本センター事業のコンセプト・ビジョンとの整合性は十分 にあったか？	・現行のプロジェクトでの支援はほぼビジネス人材育成に特化されている。 ・相互理解促進事業は、本プロジェクトの支援対象分野ではないが、VJCCの事業の重要な役割を担っている。
手取としての適切性	ターゲットグループ ①現地講師の対象者(FTU大学講師や民間企業従事者等)と ②研修参加の対象者(中小企業経営者、従業員、教育機関関係者、学生、一般市民)の選定は適切であったか？	①現地講師の対象者の選定：FTU大学講師は企業での実務経験がないため、現地講師として必ずしも適任とはいえない。日本人講師であるということがVJCCのメリットになっているのではないが、等のコメントあり。 ②現地講師育成については、育成対象(ターゲットグループ)の選定、育成の方法論について計画段階で十分に検討がされていたことが指摘された。 ③研修参加の対象者の選定：おおむね適切。今後広報を強化して、潜在的な受講者を掘り起こしていくことも必要。
	日本の技術の優位性はあったか？(どんな技術の比較優位が 適用されたか？)	技術の優位性： ・日本の技術の優位性は、「ものづくり」の分野であり、ビジネスコース、経営塾ともその優位性をいかに発揮している。「生産性」についての講義はベトナム人講師で対応できる人員は少ない。 ・今後は、サービス業(おもてなし)にも対象を広げていくことも必要。
	事業実施機関(FTU)の選定は適切であったか？	・トップダウンのため、決定権は学長であり、最終判断は所長ではなく学長。学長はプロジェクトDirectorであるが、多忙である。しかし、副学長等へ権限委譲することはない。ハノイとホーチミンは競合相手のため、連携には日本側の支援が必要とのコメント。(専門家) ・財務面での支援はゼロ(ベトナム政府、FTUとも)であり、施設使用目的のための上納金を日本側から提供している。
その他	専門面以外に、プロジェクトをとりまく環境(政治、経済、社会)の 変化はあったか？また、それらの変化に対して、どのような対応が なされたか？ 中間レビュー調査の際の提言事項に対してどの ような対応がなされたか？	ベトナム経済の低迷で、金融引き締め、国営企業改革等により厳しい経済状況が続いており、VJCCの事業実施にも影響。 ベトナムの経済危機により、ビジネスコースの集客が難しくなった。他の民間教育機関も増えている。日系企業のVJCC利用が増えている。日本留学者が増え、日本語学習のニーズ、留学支援のニーズが増えている。

評価グリッド・調査結果

ベトナム日本人材協働センター・ビジネス人材育成プロジェクト終了時評価調査

有効性 (EFFECTIVENESS) プロジェクトの実施により、期待される効果が実現しているか？

調査小項目	調査の視点/留意事項	調査結果
プロジェクト目標の達成見込み	プロジェクト目標(ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としてのVJCCの自立発展的な体制と機能強化される)の達成の見込みはあるか？	<ul style="list-style-type: none"> ・2014年8月までにおおむね達成できる見込みであるが、課題(現地講師育成/安定的確保、マーケットの動向を踏まえた企画運営等)指標の達成レベルは低い。 ・前年度の参加者のフィードバックを踏まえて、計画されるが、マーケットの変化、ニーズに対応した計画となっているとはいえない。 ・第2年度(2014年3月末までに策定される2014年度予算計画)でVJCC支出の15%以上が自己収入によってカバーされる。 ・第3年度終了段階(2013.8)時点ではVJCCの支出負担率は70.2% (ハノイ)と65.7%である。また2013年12月現在では、全体での支出負担率は68.5%である。 ・指標③(2014年3月末までに、プロジェクト終了後の自立発展性あるVJCC中期運営計画(5カ年)がベトナム側のインシアティブによる策定されている)。 ・中期運営計画は現在策定中。今後、タスクフォースを設置し、VJCC全体で議論しながら進めていく予定。
	アウトプット実施による結果として明らかにされているか？	本プロジェクトのアウトプットだけでなく、前フェーズまでの実績が土台になっており、その効果も影響していることが考えられる。
因果関係	アウトプットは、プロジェクト目標を達成するために十分であったか？ アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件、「在ベトナムの日本企業と法人がVJCCに対する支援を継続する」は、現時点においても正しいか？ 外部条件による影響はあるか？ 外部条件が満たされる可能性は高いか？	<ul style="list-style-type: none"> ・外部環境の変化(マーケットの動向等)に対応する具体的な活動やその仕組みが組み込まれていなかった、または組み込むべく活動を追加するなどの改善がなされなかった点が課題。 ・2010年以降、ベトナム人経済が低迷、車検GDP成長率が減少しつつある。(2010年6.8%、2011年5.9%、2012年5.0%、ベトナム統計総局) 中小企業・裾野産業分野では、企業の倒産、人員削減など、経営が厳しい状況にある。聞き取り調査では、企業が人材育成にかかる費用も減少傾向にある。この外部環境の変化はプロジェクト目標達成に影響を与える可能性が大きいと考えられるため、外部条件として追記。 ・なお、本件のようなプロジェクトにおいては、本来設定しておくべき外部条件ともいえる。
	その他、(特に中間レビュー調査以降で)プロジェクト目標の達成に貢献した要因、または、目標達成を阻害する要因はあるか？	<ul style="list-style-type: none"> ・上述の外部環境の変化(景気の低迷)、民間研修機関の参入などが考えられる。

効率性 (EFFICIENCY) プロジェクトは効率的に実施されたか？

調査小項目	調査の視点/留意事項	調査結果
アウトプットの達成度	アウトプットの達成度は適切であったか？	<ul style="list-style-type: none"> ・アウトプット1については、7つの指標のうち、1-3 ビジネスコースに関する指標、1-5及び1-6 現地講師育成に関する指標は達成困難であるものの、その他の指標は達成可能であることから、おおむね達成。 ・アウトプット2については、十分達成している。
	アウトプット達成を阻害した要因はあるか？	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコースの参加者減少については外部環境の変化の影響あり。またその変化に対応できる仕組みができていなかったことも要因。 ・現地講師育成については、対象となる現地講師のターゲットの確保、適定困難性があつたこと。また計画段階での検討が不十分であったことも要因。
因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動であったか？	<ul style="list-style-type: none"> ・活動とアウトプットの関係性が明確でないため、判定困難。
	アウトプットを産出するために十分な投入であったか？	<ul style="list-style-type: none"> ・投入はおおむね適切であった。
	活動からアウトプットに至るまでの外部条件は現時点においても正しいか？ 外部条件による影響はないか？	<ul style="list-style-type: none"> ・特に問題は無い。
タイムリ	計画に沿って活動を行うために、過不足ない量・質の投入がタイムリよく実施されたか？	<ul style="list-style-type: none"> ・日本側の投入については、専門家派遣については、おおむね良好。なお、C/Pによる運営管理能力向上に伴い、短期専門家の派遣日数を減らしている。 ・ベトナム側の投入は人材、土地・施設の提供のみ。ベトナム側の資金負担はなし。
プロジェクトの運営体制	投入のタイミングの問題(機材の調達の流れ等)にどのように対応してきたか？	<ul style="list-style-type: none"> ・本プロジェクトで供与された機材はDVDのみである。著作権の関係で外部での有効な利用が制限されていたことが経営塾卒業生、企業から指摘があつた。(現状維持で対応する以外方法は無い) これまで供与した機材のうち老朽化した機材の廃棄処分の手続き整備を実施。(スプレッドシートで議論)
	プロジェクトの運営体制はプロジェクト活動推進に効果的に生きてきたか？	<ul style="list-style-type: none"> ・ハノイ、ホーチミンの両センター全体のコミュニケーションが必ずしも十分ではないこと、C/Pと日本人専門家のコミュニケーションも強化の必要があることがベトナム側(C/P)から指摘された。 ・SVとの連携が効果的:SVのネットワークから経営塾参加者が知り起こされた。現場指導をSVに移管(SV講師、VJCCロジ提供で連携して効率的に実施) ハノイでも現場指導をSVに移管中。
他の日本の援助スキームの活用	SV、研修事業との一体化(連携協力)はプロジェクト活動推進にどんな点で効果的であるか？	<ul style="list-style-type: none"> ・他の技術協力プロジェクトとの連携: ・ハノイ:ハノイ市都市鉄道建設側面強化、運営組織設立支援プロジェクトとの連携で、ソフトスキル研修を実施。 ・ホーチミン:研修プログラムの受託実施。 ・JICAホーチミン:市地下鉄運営委員会プロジェクト - このプロジェクトメンバーに対して、税務、労働法、会計等のインチャルトレーニングを実施。(3週間)すべて現地講師で対応。 ・JICAチヨライ病院南前リハビリテーション強化プロジェクト - このプロジェクトメンバーに対するプレスキル研修の実施。
他ドナーとのデマケ	他のドナーとの支援との支援分野、支援地域のデマケは効果的に行われているか？	<ul style="list-style-type: none"> ・ハノイでは、JOBフェア(商工会との共催、日越友好年40周年事業に設定) ・ホーチミンでは、近畿経産局との商談会共催(2回)、EVC製作所とのCSRセミナー共催(年1回、通算3回)、ホーチミン日本商工会との就職フェア共催(年1回、通算2回)、JTB社からのグローバル人材研修委託(富国生命、日立製作所、合計6回実施済み/1回当たり2~4週間)
投入コストの妥当性	より低いコストでアウトプットを達成する代替手段を取り入れたか？ 同じコストでより高いアウトプットを実現するための工夫はあったか？	<ul style="list-style-type: none"> ・講師の現地化により投入コストの削減が可能であるもの、現地講師を安定的に確保することは困難な状況。(原則的にVJCCの収入から現地講師の支出を賅う) 一方で、日本人講師から学びたいという参加者も多く、参加者減少の傾向を踏まえて、講師の現地化に今後どのように対応すべきか検討が必要。

<p>その他</p> <p>アウトプット達成を促進/阻害している要因はあるか？</p>	<p>(仮定要因)</p> <p>経営者・卒業生のネットワーク形成を通して、会員の相互連携、自己研鑽促進、活動の趣旨に賛同した若手経営者も参加、FTU内部に事務局。→将来的にベトナム経済団体の中核的役割を担う人材の輩出をめざす。</p> <p>2013年8月現在の会員数 89名 活動内容 ①会員主催のセミナー、勉強会 (ムンクレーン、経済危機、人材開発等) ②日本人講師との交流会、研修会、④互助(東日本大震災への義捐金)、⑤日越経営者との教育交流協定を検討中。(九州・アジア経営者との間で)</p> <p>(阻害要因)</p> <p>PDM/POIによるモニタリングが徹底されいなかったこと。</p>
<p>他のプロジェクトの教訓は生かされたか？</p>	<p>フェーズ1, 2 の経験から、コスト意識醸成の取り組み、月次収支計画/実績表による収支実績モニタリング。</p>

インパクト (IMPACT) プロジェクト実施により波及効果はあるか？

調査小項目	調査の視点/調査事項	調査結果
<p>上位目標の達成見込み</p> <p>プロジェクト目標→上位目標達成に至るまでの外部条件継続する」</p> <p>「2020年までに工業国化をめざすベトナム政府の基本政策が」</p> <p>「VJCCが構築したビジネス人材育成機能をベトナム政府の関係省庁・機関が有効に活用する」は現時点においても正しいか？</p>	<p>上位目標「ベトナムの工業化を牽引する経営者人材がVJCCにより体系的に育成される」は、プロジェクトの効果として発現が見込まれるか？</p>	<p>外部環境の変化やこれまでのプロジェクトの実績を踏まえて上位目標に設定されていた指標の改訂が提案された。現時点での上位目標の達成見込みを判断するのは時期尚早であるが、ビジネス人材育成のニーズに対応した業務体制(ニーズ調査、事業戦略策定、実施、評価)がVJCC内につかりと定着すれば、上位目標の達成見込みは高く存るといえる。</p> <p>指標1)民間セクターで活躍するVJCCビジネスコース卒業生数が2018年までに13,000名を超える</p> <p>・本指標の数値目標であるビジネスコース卒業生13,000名には、一般ビジネスコース卒業生とセミナー参加者の数値が含まれているが、上位目標でうたっている経営者人材の育成については、一般ビジネスコースと経営者卒業生の数値で検証することが妥当と思われる。第3年次までの一般ビジネスコースと経営者参加者の総計は約2,100名であり、現在の質を確保しつつ、これまでのマーケティング動向も含めて検討した結果、2018年までの達成目標を4,500名程度と予測できる。したがって、指標1は「民間セクターで活躍するVJCCビジネスコース卒業生数(一般ビジネスコース卒業生と経営者卒業生数の総計)が2018年までに4,500名を超える」に修正することが提案された。</p> <p>指標2)2018年までにベトナム中小企業・担当地産産業界を牽引する産業界組織が形成され、20名以上のVJCC(経営者)卒業生が中心的役割を果たしている</p> <p>・ベトナムで現在は禁止されている産業界組織を卒業生等が形成できる可能性はないことから、本指標は現実的ではないという判断から、削除を提案し、以下に示す指標に代えることが提案された。</p> <p>(代替指標の提案)</p> <p>・VJCCがベトナムの工業化を牽引する経営者人材を継続的に育成していくためには、変動するマーケティングのニーズに対応していく必要がある。そのためには、ビジネス人材育成のニーズに対応できる実地体制がVJCC内に構築されている必要がある。それを検証する指標として以下が提案された。</p> <p>「ビジネス人材育成のニーズを踏まえた標準的な業務体制(ニーズ調査、事業戦略策定、実施、評価)がVJCC内に構築されている」</p> <p>以下の外部条件は現時点でも正しい。</p> <p>・「2020年までに工業国化をめざすベトナム政府の基本政策が継続する」</p> <p>・VJCCが構築したビジネス人材育成機能をベトナム政府の関係省庁・機関が有効に活用する」</p>
<p>因果関係</p>	<p>上位目標の達成を阻害する要因はあるか？</p> <p>上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか？</p>	<p>・アウトプット→プロジェクト目標の外部条件として設定したベトナムの経済状況の悪化が、上位目標達成を阻害する要因ともなる。</p> <p>・乖離していない。</p>
<p>政策レベル(制度、法律、基準等)の整備への影響</p>	<p>経済面への影響</p>	<p>特になし。</p>
<p>社会的弱者層など社会・文化的側面への影響</p>	<p>環境保護への影響</p>	<p>・経営者に参加している企業経営者層によると、彼が所有する工場に「SS」が導入された。SS導入には上述のシニアボランティアの適切な指導もあった。その甲斐あって、2013年11月に日系企業との契約を取りつけることができたことである。日系企業からは「SS」が適切に導入されていることが契約の決め手のひとつとなったことである。(聞き取り調査から)</p> <p>・経営者クラブは経営者卒業生のネットワーキングに有効である。経営者卒業生は自発的に経営者クラブのネットワークを活用し、卒業生間のコミュニケーションを図り、相互の勉強会を開催するなどしている。特に近年の同期生で互いに経営の情報やノウハウなどを共有できる友人関係に発展している例もある。(聞き取り調査から)</p> <p>・VJCCの日報は日越の人材交流、相互理解促進の強力な拠点としての役割が、VJCCの知名度を上げると同時に人材育成に関する市場のニーズの把握、日系企業の海外展開支援にも間接的に貢献している。VJCCでは日本からの経済ミッションと日本の大学のスタディツアーへの情報提供(産業界人材育成の状況等)、ベトナム人留学生支援、日越の国際関係促進など多種多様な活動も担っている。</p> <p>・VJCCの日本語コース(質の高さ)はハノイでも知名度は高く、評価されている。(アンケートから)</p> <p>・相応の求心力を備えた事業体になっっていることから、将来的にも「日本と関係のあるベトナム人、日本が好きなおベトナム人」を呼び込む核となりうる。(質問票から)</p>
<p>社会経済状況への波及効果</p>	<p>中小企業・裾野産業開発分野の技術面、政策・制度面での変革(革新)への影響</p>	<p>特になし。</p> <p>・本プロジェクトが設定した「ものづくり成果発表会」が、本プロジェクトの研修で修得した知識・技術活用の事例共有、さらなる発表を促進する場を提供。</p> <p>PVG-FECON社(ハノイ):現場指導の結果、独自に現場改善を進める力をつけた。ヒントを与えるだけで対処できる。一ものづくり成果発表会でのプレゼンター</p> <p>・Bien Hoa Packaging 社(ホーチミン):自力でカイゼンに取り組み力をつけた。ものづくり発表会でのプレゼンター</p> <p>・他の研修機関の参加が活発になる可能性がある。プロジェクトではVJCCの役割を明確にし、他の研修機関との差別化を図るよう工夫している。そうすれば、他の研修機関と競合することなく、相互の連携した取り組みが活発に分けが可能になっていくだろう。</p>
<p>本プロジェクト実施によるマイナスの影響はあるか？ それを軽減する対策はとられているか？</p>	<p>本プロジェクト実施によるマイナスの影響はあるか？ それを軽減する対策はとられているか？</p>	<p>・変化の激しいベトナムにおいては、利用者のニーズまた他機関との棲み分けを十分に把握して運営することが肝要。そのために、プロジェクト(ハノイ)では、民間教育機関(日系)、大学、日本語学校と積極的な意見交換を行っている。</p> <p>・一方で、ホーチミンでは、競合等による不都合が生じていない。マーケティングによる不都合を生じさせるだけの講師等の人的リソースが枯乏しチームでは不足していると想定される。なお、類似のビジネスコースを実施する企業等との連携を強め、研修実施企業、研修参加企業、VJCC事業のすべてに益することが理想的とのコメント。</p>

持続性(SUSTAINABILITY) プロジェクトの効果は、プロジェクト終了後も継続・発展していくか？

調査小項目	調査の視点/調査事項	調査結果
政策・制度面	<p>中小企業・裾野産業開発分野におけるベトナム政府の政策支援は協力終了後も継続するか？</p> <p>中小企業・裾野産業開発分野の現状と今後の見通しはどうか？</p> <p>協力終了後も効果を上げていくための活動を実施するに足るVJCC(ハノイ、ホーチミン市)の組織能力は十分か？(人材配置、意思決定プロセス)</p>	<p>ベトナムでは中小企業・裾野産業の経営者人材育成のニーズは大変高く、ベトナム政府は引き続きこれらの人材の育成には優先的に力をいれていくことが見込まれる。</p> <p>・ビジネスコース実施については、VJCC独自による実施運営体制(企画、実施、評価)は可能であるが、産業界のニーズを的確に把握して マーケットのニーズにこたえうる工夫を凝らす等、ニーズの判断、戦略構想、企画立案はまだまだ十分ではない。</p> <p>・(ホーチミン)年間達成数値目標の設定、ハナリーによる見える化など 積極的な取り組みもある。</p>
組織・財政面	<p>プロジェクト実施による効果を維持するためのオーナーシップはVJCC及びFTUIに十分に確保されているか？</p> <p>VJCC(ハノイ、ホーチミン)が主体となってビジネスコースや他の研修を実施していくことができるか？(そのためには何か必要か？)</p>	<p>・VJCC独自の、またはFTUIのバックアップによる人材確保は困難との見通し。</p> <p>・(ホーチミン)FTUI日本語科との協力体制、FTUI学生向けサービス(学生の自習エリアの確保)の実施。</p> <p>・VJCCでは自立発展的な組織体制が一定程度確立できたとはいえる。ビジネスコース実施については、VJCC独自による実施運営体制(企画、実施、評価、ニーズ対応)は可能であるが、産業界のニーズを的確に把握してコースを企画することはまだできていない。</p> <p>・今後、関係機関とのネットワークを強化し、潜在的な参加者を掘り起し、さらにマーケティングを強化していけば、マーケットニーズに対応する効果的な戦略での事業実施体制がしつかりと確立されるだろう。</p>
技術面	<p>プロジェクトで活用される技術移転の手法は受け入れられつつあるか？</p> <p>(中小企業・裾野産業開発分野)の人材育成のニーズに適合した技術レベルかどうか、社会的・慣習的にも受け入れられやすく提供されるようになっていくか？</p>	<p>・プロジェクトの地道な努力の甲斐あって経費負担の目標値はプロジェクト終了までにはほぼ達成できる見込みである。毎日、收支実績をキャッシュフロー計画/実績表でモニターしていることでスタッフのコスト意識も高まってきている。プロジェクトが引き続き同様の努力をしなければ財政面での持続性も改善されていくだろう。</p> <p>・本プロジェクトによって導入された知識や技術は、ベトナムの現状に適合しており、定着の見込みは大きいにある。VJCCの現スタッフに継続して従事し、特にマーケティング分野の知識、技能を習得し、さらにそれを維持する努力を続けていけば、技術面での持続性は確保されるだろう。</p> <p>・現地講師については、どのように確保、または育成していくのか、十分な検討が必要。</p>
技術面	<p>施設(VJCC/ハノイ、VJCCホーチミン) や機材の維持管理は適切に行われているか？ VJCCが単独で適切に行っているか？</p>	<p>・導入したDVDは適切に管理されている。</p> <p>・前フェーズまで建設、供与された施設、機材の維持管理はVJCC独自で可能。全く問題はない。(前フェーズまでに供与された機材が老朽化したが、その廃棄処分の手続きは日本側で対応済み)</p>
社会・文化・環境面	<p>本プロジェクトの日本的経営、研修の方法等が、ベトナム社会、文化面で効果の持続性に影響を与えている可能性はないか？</p> <p>環境への配慮不足により持続的効果を妨げる可能性はないか？</p>	<p>・日本の経営については、ベトナム社会に受け入れられ、効果的に持続される可能性は多いにある。</p> <p>・特に関連の情報は入手していない。また関係者からの指摘もなかったが、環境への配慮については、今後も継続的に注視していく必要あり。</p>
その他	<p>中小企業・裾野産業開発分野でのプロジェクトの効果の継続発展を阻害する要因はあるか？ 中間レビュー一時の発言の進捗も踏まえて。</p>	<p>① FTUI/ハノイ及びホーチミン、VJCC/ハノイ及びホーチミンの指揮命令系統及び情報共有プロセスを明確にする必要がある</p> <p>・日常的に連絡相談体制を確立しており、実務上特段の支障は生じていない。ハノイ、ホーチミン間、C/Pと専門家のコミュニケーションを一層強化していくことが確認された。</p> <p>② C/P及びスタッフの差額について、早急に外部からの新しいマネジャーの採用、もしくは内部昇格による補充が求められる</p> <p>・所屬に見直しにより効果的な実施体制を構築中。現在は、HCMCのマネジャー2名が欠員状態であるが、サブマネジャーの兼任によって業務が遂行されており、支障はない。より効率的に業務できている。今後、マニュアルの整備、給与体系の見直しを検討する見込み。さらに現行のスタッフをマネジャーに昇格するなども検討中。</p> <p>③ ベトナム企業間あるいはベトナム日本企業間を橋渡しする機関としての機能を強化する。</p> <p>・アンケート調査により各種ニーズ調査(日系企業等)を実施、また、ビジネスマッチング(日本企業、ベトナム企業)の取り組みのカナニズムを構築する予定。</p> <p>④ ビジネスサークルの場として、卒業生の集いの場である経営者クラブの機能を強化する。</p> <p>・経営者は年9回がハノイで実施されているが、主にハノイで行われているが、本邦からの来訪企業との交流促進</p> <p>・経営者クラブの活動支援を行うため、主にハノイで行われているが、本邦からの来訪企業との交流促進</p> <p>・経営者クラブ以外にも情報交換の場が任意にもたれている。(同期生、同地区間等) 経営者の情報共有の場、切磋琢磨の場として有効。</p> <p>⑤ VJCCと同レベルの研修コースを提供する在ベトナムの研修機関と連携の可能性を探る。</p> <p>・研修講師を現地公募により確保するプロセスを通じて、現地研修機関の情報収集、講師の質等を確認した。さらに、現地日系研修機関との連携によるビジネスコースを実施した。ホーチミンではGMLV社に2つの講義を委託し、実施した。今後さらに連携の可能性を探っていく予定。</p> <p>⑥ JICA技術協力プロジェクトを通じて蓄積されたアセットを活用した本フェーズ終了後の将来像を描く。</p> <p>・中期計画を策定中である。ホーチミンでは、ビジネスコース参加企業、日本語コース受講者、図書館利用者、就職フェア等イベント参加者のリストアップ作業を継続しており、それらリストを生かし、より多様な事業体(=収入の多角化)を図っている。</p> <p>・終了時評価後、1年間の延長が提案され、その間に今後のVJCCの方向、事業体制、事業内容についてもさらなる検討が行われる予定。</p>

7. 視察写真

別添資料 7-2

現地視察の状況

VJCC ハノイ

		
<p>綺麗に整備された図書館</p>	<p>図書館内に保管された DVD</p>	<p>建物の一室を JICE に貸与している</p>
		
<p>ビジネスコース 講義風景</p>	<p>キムイン所長、山浦チーフアドバイザーが見守るなかでの署名</p>	<p>署名後の FTU のチャウ学長と田中団長</p>

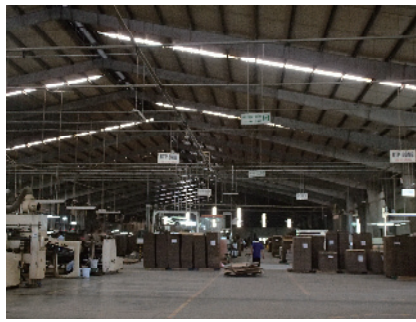
VJCC ホーチミン

		
<p>FTU ホーチミン分校の敷地内に建設された VJCC ホーチミン</p>	<p>VJCC 建物の駐車場の空きスペースは FTU 学生のカフェテリアとして貸与して、有効活用されている</p>	<p>VJCC 建物の横の空き地も FTU 学生の自習スペースとして活用されている</p>

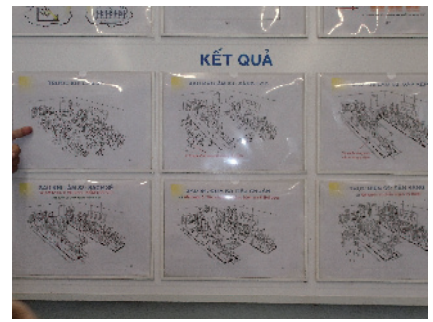
経営塾に受講生を派遣している現地企業の視察



経営塾にこれまで数名の受講生を派遣している企業（梱包業）



きちんと整備されている梱包工場



梱包工場の壁に張り出された 5S



梱包工場内にある整理、仕分け用の箱



梱包工場の壁に張り出されたカイゼンの事例



経営塾第5期の受講生である建築資材会社の経営者の執務室に掲示されていた Year Planner

「ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト」 終了時評価調査

日本側関係機関用質問票 回答集計結果

回答者氏名

1	浜崎秀行氏、副社長、HIRAYAMA VIETNAM CO., LTD.
2	西川壮太郎、ダイレクター、ジェトロ・ハノイ事務所
3	佐藤 正治、ハノイ駐在員事務局、ベトナム簿記普及推進協議会 (ABPV)
4	河原 光伯、Sales Manager、A. I. Global Sun Partners JSC HCMC Branch (AGS) (HCMC)

1. 本プロジェクトではベトナムの中小企業・裾野産業開発に寄与すべく VJCC が中心となって当該分野の人材育成の活動を行って来ました。VJCC の存在及び各事業活動(ビジネスコース、経営塾、学生向けセミナー、日本語コース、相互理解促進事業、図書館サービス)はベトナムの人々に広く認知されているとお考えですか？

VJCC の存在	<input type="checkbox"/> 大変認知されている	<input type="checkbox"/> ほぼ認知されている	<input type="checkbox"/> あまり認知されていない	<input type="checkbox"/> まったく認知されていない	<input type="checkbox"/> わからない
	1	2	1		
事業活動					
ビジネスコース		3	1		
経営塾		3	1		
学生向けセミナー	1	2			1
日本語コース	3	1			
相互理解促進		2	2		
図書館サービス		3	1		

2. 上記質問で 大変(または、ほぼ)認知されている事業活動と、 あまり(または、全く)認知されていない事業活動にわけ、そう思われる理由を教えてください。

大変(ほぼ)認知されている事業活動名	理由
日本語コース	① 弊社立上げ人材採用時も VJCC のコース参加者で、その後、日本語人材などの採用時、または日本企業からの採用時に日本語コースに参加させており、ベトナム人スタッフなどに聞いても日本語関係では VJCC の名が挙がる。 ② 日本語が上手なベトナム人に「どこで日本語を習ったのか」を聞くと、かなりの頻度で「VJCC で習った」という回答があり、当所のローカルスタッフに聞いても VJCC の日本語コースは有名とのこと。 ③ 2009 年 2 月 23 日に入門コースを開始し、10 回に及んでいる。また応用コースも 6 回に及んでおり、全受講生は約 470 名に達している。 ④ 適時な広報活動、良質な教材と熱心な講師の講義。
学生セミナー	記載なし。
あまり(全く)認知されていない事業活動名	理由
相互理解促進	⑤ 日系企業からみると相互理解促進の部分はまだまだと感じます。ベトナム企業の産業育成といったところが強く、進出している日系企業との接点が少ないと感じます。 ⑥ 恐縮ながら、どのような事業を実施しているのか存じ上げないため。
学生向けセミナー、相互理解促進、ビジネスコース、経営塾、図書館サービス(HCMC)	⑦ 大学進学率が 20%程度というレベルでは、ワーカーレベルの一般的なベトナム人に認知されているとはいえない。大学を卒業しているいわゆるエリート層には浸透しているとは思う。

3. VJCC が提供しているビジネス人材育成のコースは ベトナム国の中小企業・裾野産業の経営者のニーズに合致していると思いますか？ その理由も記載してください。

項目	回答数	理由・コメント
<input type="checkbox"/> 大変合致している	1	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者とのニーズは合致していると思います。しかし、知識化はされるものの、それを生かす応用力、創造力まではいっていない感じがします。 ・ベトナム裾野産業を育成するうえで、品質改善や生産管理技術は大変重要であり、VJCC ではそのような教育を実施していると理解している。 ・長期コース(経営塾・MBA)と短期コース(人材のスタッフイングスキル)は経営者の実践的な管理能力の向上に有効である。 ・ベトナム国内の有識者、経験者、専門家などを講師として迎えていることは有益な活動であると思われる。(HCMC)
<input type="checkbox"/> ほぼ合致している	3	
<input type="checkbox"/> あまり合致していない		
<input type="checkbox"/> まったく合致していない		
<input type="checkbox"/> どちらともいえない		

4. VJCC のビジネスコースで提供されている研修コースの内容について、どのように評価していますか？

<input type="checkbox"/> 大変効果的である	1	<ul style="list-style-type: none"> ・経営塾を卒業し、日本の経営を身につけたベトナム人社長と日本企業とのビジネス(成約)が生まれているため。(具体名) ・提供する講座の種類と担当講師の経験が適当である。 ・研修コースで得られる知識は全般的なものが多く、入り口としてとらえる部分では効果があると思われる。ただし、全般的な話が多くなるため、思考することが苦手なこの国では、与えられた課題をどのように検討していくのかという考え方も必要になる可能性はある。(HCMC) ・参加していないため。(どちらともいえないに対する回答)
<input type="checkbox"/> ほぼ効果的である	2	
<input type="checkbox"/> あまり効果的でない		
<input type="checkbox"/> まったく効果的でない		
<input type="checkbox"/> どちらともいえない	1	

5. VJCC の日本人講師による講義、指導について、どのように評価していますか？

<input type="checkbox"/> 大変効果的である	2	<ul style="list-style-type: none"> ・経営塾を卒業したベトナム人社長から「企業経験者による講義は大変良かった」という感想を聞いた。 ・日本人的なビジネス・マインドを理解することで、井の中の蛙になりがちなベトナム人経営者に新たなマインドを提供することができる。外国人の講師というだけで、一見の価値はベトナム側にあると感じる。(HCMC) ・内容により、良し悪しもあるが、手法を知るうえでは効果的だと思います。 ・どの講座の講師もベトナム人のために熱心に職務を遂行している。
<input type="checkbox"/> ほぼ効果的である	2	
<input type="checkbox"/> あまり効果的でない		
<input type="checkbox"/> まったく効果的でない		
<input type="checkbox"/> どちらともいえない		

6. VJCC のベトナム人講師による講義、指導について、どのように評価していますか？

<input type="checkbox"/> 大変効果的である		<ul style="list-style-type: none"> ・講義内容にもよりますが、同じ言語で行うことは理解、進度ともに伝わりやすいと思います。 ・参加者からあまり良い評価を聞いていない。やはり日本人講師だからこそ伝えられるものがあると思う。(単なる知識の伝達ではなく、背景や考え方を含めた講義) ・先述したとおり、現在ベトナムの経営者のほとんどが、国際的なマインドをもっているとは考え難い。そういった自己満足的な家内工業思考の講師に講義・指導をもたせても、最終的には上手くまとまるだけの気がある。後々の議論に発展しない。(HCMC) ・講義内容・講師人格が不明である。(どちらともいえないに対する回答)
<input type="checkbox"/> ほぼ効果的である	1	
<input type="checkbox"/> あまり効果的でない	2	
<input type="checkbox"/> まったく効果的でない		
<input type="checkbox"/> どちらともいえない	1	

7. VJCC の研修機関としての運営状況についてどのように評価していますか？

<input type="checkbox"/> 大変効果的である	2	<ul style="list-style-type: none"> ・日本語コースや経営塾など、人材育成に大変貢献されている。 ・限定的な階層に対する研修機関ではあるが、ベトナム人のなかに混ざって草の根的に意識改革を行おうという活動は大いに評価のできる活動である。 ・VJCC の良好な学習環境と担当スタッフの誠実性。
<input type="checkbox"/> ほぼ効果的である	1	
<input type="checkbox"/> あまり効果的でない		
<input type="checkbox"/> まったく効果的でない		
<input type="checkbox"/> どちらともいえない	1	

8. VJCC が提供しているビジネス人材育成のコースで提供している研修(特に日本的経営手法)は、今後もベトナム国の中小企業・裾野産業の経営者にとって重要になっていくと思いますか？

<input type="checkbox"/> 大変そう思う	2	<ul style="list-style-type: none"> ・2013 年約 300 社の日本企業がベトナムに新たに進出し、ベトナムにとって日本は最大の投資国となった。今後も日本企業の進出は続くと思われ、これらの日本企業とのビジネスの際に日本の商習慣を理解しておくことは大変重要。 ・現在のベトナムにおける経営者の志向は家内工業的な思考方法で、まだまだ組織的に運営されているところは少ない。特に中小企業における経営者のほとんどが国営から民営に移り変わる過渡期にあるため、経営手法が確立されているとはみえない。そういった意味で大いに重要である。 ・ベトナム企業の経営者もそうだが、日系企業の現地化促進のためにも必要。 ・現在発展国にとって、日本の諸経験は有効である。
<input type="checkbox"/> はぼそう思う	2	
<input type="checkbox"/> あまりそう思わない		
<input type="checkbox"/> まったくそう思わない		
<input type="checkbox"/> どちらともいえない		

9. これまで VJCC と人材育成の分野でどんな連携協力の経験がありますか？また VJCC との連携協力によってどんな利点がありましたか？ 今後改善したほうがよいと思われた点があれば、記載してください。

連携協力の内容	利点	改善点
<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成セミナーの共催 ・日本への研修ツアー 	<ul style="list-style-type: none"> ・VJCC の知名度と集客力 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベトナムへ進出している日系の研修サービスを行っている企業との連携。
<ul style="list-style-type: none"> ・日越共同イニシアティブ(裾野産業分科会)での連携。金型を重点的に支援していく方針が決定したところ、経営塾の塾生選抜において、金型企業を優先して採用いただいた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・商工省に対してオールジャパンで金型分野を重点的に支援していることを示すことができた。 	
<ul style="list-style-type: none"> ・日本語を理解できる方を対象に、日本語簿記を定期的に開講する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本語を理解できる方の付加価値を高めると同時に日本語簿記の普及に資する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本語簿記とベトナム簿記の相違点等についての簿記講座の開講。
<ul style="list-style-type: none"> ・VJCC 主催のジョブ・フェア 	<ul style="list-style-type: none"> ・先述のとおり、大学卒業の所謂エリート層にリーチすることができた。日系企業としては、こうした機会を増やし有能なベトナム人スタッフを今後も発掘したい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・玉石混ざるジョブフェアにあつて、時間的な問題が大きい。時間が半日となっているため、十分な選別ができずもう少し時間を長く取るほうが良いのではないかと感じた。

10. ビジネス研修やセミナーのサポート、協賛や後援といった形を通じ、将来的にも VJCC と協力して事業を行う可能性はございますか。

<input type="checkbox"/> 大変可能性がある	4	<ul style="list-style-type: none"> ・VJCC では知識化、弊社では実践力、基礎と応用などすみわけできる内容があるため。 ・ジェットロに投資相談に来る日本企業はたいいてい当地での優秀なスタッフ確保に不安を抱えている。VJCC がもつネットワークを生かして、就職説明会を実施するのも一案。 ・ベトナム人に対する複式簿記の普及を通じて、ベトナム国の会計インフラの確立に寄与する。 ・玉石混ざるジョブフェアにあつて、時間的な問題が大きい。時間が半日となっているため、十分な選別ができずもう少し時間を長く取るほうが良いのではないかと感じた。
<input type="checkbox"/> ある程度可能性がある		
<input type="checkbox"/> あまり可能性はないだろう		
<input type="checkbox"/> まったく可能性はないだろう		
<input type="checkbox"/> どちらともいえない		

11. VJCCが今後ビジネス分野の人材育成でさらに発展していくためには、現在提供されている研修コースのどんな点を改善していけばよいとお考えですか？

改善したほうがよいと思われる分野：	その理由：
<input type="checkbox"/> 研修科目(対象範囲) 無	授業に参加したわけではないので改善提案できません。
<input type="checkbox"/> 研修の教材 無	
<input type="checkbox"/> 研修の講師 無	
<input type="checkbox"/> その他(例：“ジョブフェア”，“ビジネスネットワーキング活動”，“コンサルティング・サービス”“カスタマイズコース”，etc.)	

12.ベトナムの今後一層の経済発展を踏まえて、当該ビジネスセクター(特に、中小企業・裾野産業開発分野)の人材育成のニーズに対応していくために、VJCC が新しく取り入れたほうがよいと思われる事業活動などあれば記載してください。

今後新しく取り入れたほうがよいと思う事業活動	その理由
特にありません。	・ベトナム進出日系企業との共存が難しいため。
広報活動	・まだまだベトナム人の認知度が限定的であるため、より多くのベトナム人に知ってもらふ必要性を感じる。裾野からの広がりを求める活動を進めていくうえで、その裾野自体を広げる活動は重要であると考えている。

12. その他

・ベトナムにおいて、VJCC のような研修機関は貴重な存在であるので、今後とも JICA による、人的及び財政的な支援が必要であると認識します。

・引き続きベトナムと日本との架け橋となって、人材育成の場で頑張ってもらいたい。弊社もご協力できることについては、労力を惜しまずご協力させていただきます。宜しくお願ひ申し上げます。

Terminal Evaluation of “Project for Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center”

ベトナム企業用質問票 回答集計結果

Respondent

	Name of company	Which training course attended (year)
1	Luu Huu Thuan, CEO , Luu Ich private-owned company, Produce organic fertilizer	Keiejuku 5: 2013 - 2014
2	AN BINH PAPER CORPORATION (Recycle paper packaging)	Keiejuku 5: 2013-2014
3	TENZI NEW BUILDING MATERIAL COMPANY LIMITED (new building material manufacturing)	Keiejuku 5: 2013-2014

1. There are many other training courses provided by other training institutions. Please tick the reasons why you decided to send your employees to the training course provided by VJCC. (Multiple choices)

<input type="checkbox"/> Subjects matched the needs	3	<input type="checkbox"/> Others (Please specify)
<input type="checkbox"/> Advised by others (other company who sent employee to VJCC)	1	
<input type="checkbox"/> Course schedule (Duration, Hours of classes, day of the week, etc.) matched the needs of employees	1	
<input type="checkbox"/> Performance of trainers were well-known	1	
<input type="checkbox"/> Interested in the Japanese management approaches	3	
<input type="checkbox"/> Reasonable prices of course fees		

2. What do you think are the strong points of training courses provided by VJCC? (multiple choices)

<input type="checkbox"/> Subject covered	1	<input type="checkbox"/> Others (Please specify) ● I am very confident on courses organized by Japanese organizations because of quality insurance, contents and business culture. My company, Tenzi, expects to implement all of above things.
<input type="checkbox"/> Course contents	2	
<input type="checkbox"/> Trainers / lecturers	2	

3. Please tick the training courses or programs of VJCC or other courses by other organizations you would like to send your employees in the near future and give us the reason why. (Multiple choices)

Training Courses by VJCC		Reason
<input type="checkbox"/> Business Course	3	<ul style="list-style-type: none"> ● I want to develop sales staff better. ● Expect to study business management knowledge – Japanese management style ● Tenzi expects to send senior managers and production leaders to study courses of production management (5S, Kaizen...), human resources and sales at VJCC
<input type="checkbox"/> Keiejuku	2	<ul style="list-style-type: none"> ● Training more key managers/ leaders in order to implement studied knowledge ● will be in demand 2 years later
<input type="checkbox"/> Japanese Language Course		
<input type="checkbox"/> Special Seminar, events and others		<ul style="list-style-type: none"> ● Seminars with purpose of connecting Vietnamese and Japanese enterprises ● Opportunities to study technologies and business partners in Building Materials Production and Distribution from Japan ● Franchising Japanese technology
Training Courses by other organization		
Name of organization		Course Name

4. In your opinion, are VJCC's services and activities listed below responding to the current needs of business sector, especially in SME of Vietnam? Please also provide reasons.

Activity items	<input type="checkbox"/> Very much so	<input type="checkbox"/> More or less so	<input type="checkbox"/> Not so much	<input type="checkbox"/> Not at all	<input type="checkbox"/> Difficult to judge
Business Course	2				
Keiejuku	3				
Seminars, events for Students				1	1
Japanese Language Course				1	1
Exchange Activities		1			1
Library Services					2

5. Do you think that the performance of your employees have improved after they completed the training courses of VJCC? Please give examples which show their improvement.

<input type="checkbox"/> Yes, very much improved	1	Examples: ● 5S, kaizen, reconstruct and lean management structure. Methodically train production staff
<input type="checkbox"/> More or less improved	1	
<input type="checkbox"/> Rarely		
<input type="checkbox"/> Not at all		
<input type="checkbox"/> Others		

6. Do you think that there have been some changes made to the working environment, such as the introduction of 5S, Kaizen, Quality Control, by those employees participated in training courses of VJCC? Please give examples which show such changes made.

<input type="checkbox"/> Yes, much changes made	1	Examples: ● Believe trainees will support effectively to their careers and companies. ● Now I am studying Keiejuku 5. After each semester, I applied knowledge at my companies and could see its efficiency. ● Moreover, due to studying many courses, I know which position should study which courses.
<input type="checkbox"/> More or less changed	1	
<input type="checkbox"/> Rarely		
<input type="checkbox"/> Not at all		
<input type="checkbox"/> Others		

7. Do you think that the roles and responsibilities of VJCC who provide the training services (especially, the Japanese style management approaches) will become more important in the future? Please provide reasons.

<input type="checkbox"/> Yes, very much	3	Reasons: ● Any enterprise expects to develop its business field, especially most private-owned SMEs. Knowledge is totally suitable to private-owned SMEs. ● Tenzi is a research and production company, so Japanese business model is oriented to achieve. Therefore, attending business courses in production of Japan at VJCC is great opportunities for us to approach knowledge and experience from Japan.
<input type="checkbox"/> Yes to some extent		
<input type="checkbox"/> Rarely		
<input type="checkbox"/> Not at all		
<input type="checkbox"/> Others		

8. In order for VJCC to contribute more on the human resources development in the business sector, how should VJCC improve their training courses? Please provide the reason.

Areas of improvement		Reasons:
<input type="checkbox"/> Subject of training course (issues covered)	1	<ul style="list-style-type: none"> I know about VJCC recently, so I do not know clearly contents of business courses at VJCC. Website VJCC only updates to 19 Mar 2014. If a list of all courses is public, companies can have training plan better.
<input type="checkbox"/> Materials	1	<ul style="list-style-type: none"> I suggested VJCC-HN to print color document and all enterprises accepted to pay more fee, but VJCC did not do. I am really disappointed about it.
<input type="checkbox"/> Trainers		
<input type="checkbox"/> Others (ex. "Job Fair", "Business Networking", "Consulting", "Customized Course", etc.)		

9. In order to constantly meet the needs of business sector, what kind of training services (ex. subjects of business course) will you expect from VJCC in the future? If you can suggest any specific subject or activities for VJCC to newly deal with, please explain.

New activities or service expected from VJCC:	Reasons:
<ul style="list-style-type: none"> Make a bridge between Vietnamese and Japanese companies 	<ul style="list-style-type: none"> Develop business and management together

10. If you have any additional comments on the Project or VJCC, please feel free to write here.

--

Terminal Evaluation of “Project for Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center”

經營塾參加者質問票 回答集計結果

Respondent Profile

	Name	Which training course attended (year)	
1	NGUYEN VAN THUONG, BMC Vietnam Corp.	Keiejuku 4 th 2012-2013	
2	VU NGOC TRUONG, BIFI Co. Ltd.,	Keiejuku 5 th 2013-2014	
3	NGUYEN TIEN DUNG, Director, Hung Dung Co. Ltd	Keiejuku 5 th 2013-2014	
4	BUI NGOC PHUONG , Director, PSH JSC.	Keiejuku 4 th 2012-2013	Exchange Meetings with Kyushu Economic and Industrial Association (2012, 2013; Osaka Businessman Association 2013 ; Japanese Denkeiren 2013
5	NGUYEN TRONG BAO, Marketing Director, SECOIN	Keiejuku 3 2011-2012	Exchange Meetings with Kyushu Economic and Industrial Association; Osaka Businessman Association; Japanese Denkeiren and Keiejuku Club's events
6	TRAN CAO KHANH, Director, IDMEA Co. Ltd	Keiejuku 4 2012-2013	
7	NGUYEN THI TAM, Human Resource Director, Vu Quynh Co. Ltd	Keiejuku 4 2012-2013	Finance Management (11/11/2008 – 14/11/2008). Marketing Management (02/12/2008 – 05/12/2008). Human Resource Management (10/03/2009 – 13/03/2009). Exchange Meetings with Kyushu Industrial Association 19/8/2013, Vietnam-Japan Economic Forum (Human Resource) 5/9/2013, Kyushu Asia Keiejuku 20/11/2013, Japanese Denkeiren 22/11/2013

1. There are many other training courses provided by other training institutions. Please tick the reasons why you Decided to attend the training course provided by VJCC. (Multiple answers)

Subjects matched the needs	6	<input type="checkbox"/> Others (Please specify) <ul style="list-style-type: none"> ● Seeking for the new cooperative chances with Japanese enterprises ● VJCC's director and staffs are friendly, enthusiastic and professional in conducting classes.
Advised by the company (the management)		
Course schedule (Duration, Hours of classes, day of the week, etc.) matched the needs	1	
Performance of trainers were well-known	2	
Interested in the Japanese management approaches	7	
Reasonable prices of course fees	2	

2. What do you think are the strong points of training courses provided by VJCC?

Subject covered	4	<input type="checkbox"/> Others (Please specify) <ul style="list-style-type: none"> ● Professional manner ● The responsibility for job and participants. ● The course focus on such essential needs of Vietnamese enterprises as production management, 5S, Kaizen... ● The network formation between Japanese and Vietnamese enterprises, among Vietnamese enterprises also
Course contents	7	
Trainers / lecturers	6	

3. Please tick the training courses or programs of VJCC or other courses of other organizations you would like to attend in the near future and give us the reason why.

Training Courses by VJCC		Reasons
Business Course	5	<ul style="list-style-type: none"> ● Oriented for the middle management ● Improving the business management of our company ● Providing the general knowledge systematically ● Appropriate to needs of Vietnamese enterprises when approaching Japanese production management
Keiejuku	5	<ul style="list-style-type: none"> ● Learn to manage according to Japanese way ● Oriented for the middle management ● Improving the business management of our company
Japanese Language Course	2	<ul style="list-style-type: none"> ● Improve the ability in business matching with Japanese firms.
Special Seminar, events and others	4	<ul style="list-style-type: none"> ● Please specify the name of events and reason ● Seminar of assessment project effects ● Enhance business matching and searching for cooperation chances ● Seeking for business matching chances with Japanese firms ● Updating information about entrepreneur and business trends ● Business matching and exchange between Keiejuku's participants and Japanese firms
Training Courses by other organization		
Name of organization		Course name and reason None

3. Among trainings of VJCC you participated, please give the name of activity (or services) that you have found very useful as it could serve to improve your business in some way. For your information, the example is described below.

		Reasons:
Business Course		<ul style="list-style-type: none"> ● Help me to understand actual states of Vietnamese and Japanese Industry. ● Learn Japanese spirit; deeply understand Japanese culture and people. ● The course is usable to the reconstruction of my own company. ● Be able to review my business knowledge and feel more confident in doing business ● Exchange and learning from other participants (which is very important) ● Learn more about Japanese business management. ● The Keiejuku with Study Tour in Japan helped me to have changes in vision and cognitive thinking in doing business; which directs my company in right direction for substantial development.
Keiejuku	6	
Japanese Language Course		
Special Seminar, events and others		
Others (Please specify)		

4. Please give examples of any specific words or phrases which you have learned through the training, and which you have often used at work.

<p>Words or phrases</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Apply "Santei"- 5S every time and everywhere. ● If marketing in your home is good, marketing in your organization and society will be also good. ● Keiejuku course relative to the actual demands of my company which has not applied any kind of business management method. ● "Doing little things always" in applying 5S
--

- “5S and Kaizen just stop when business stops”
- Flexible in doing business in a changing environment.
- Maintaining business environment that encourages continuous kaizen
- The most impressive thing of Keiejuku 3 to me is the humanity of the Japanese business management. It is also the important difference between the two management systems of Vietnam and Japan.
- Contents of courses are basic, usable and appropriate to the actual production of firms.
- Vision of a businessman
- Doing sales with personality, belief and technical.
- Cost management: cut down the inventories.
- BSC: Human Resource management, Management of Business Objectives
- Making an environment that connects all in one organization
- Create intensives for staff by giving non-financial bonus.
- Keep an eye on very simple things
- Manage the time well. Such skills as listening, making presentation etc.

5. Have you applied business approaches (ex. Kaizen, 5S, QC, etc.) acquired from the training course at VJCC? Please describe what you have applied and how it has affected to the working environment.

Approaches you applied:	Effects on your working environment:
5S, Kaizen, PDCA, Horenso,...	<ul style="list-style-type: none"> - Work environment becomes cleaner, safer, more comfortable, friendly and united. Solve work faster. Reduce waste. Effective organize. - Workers feel happy.
5S	- <i>Very intensively</i>
5S Kaizen	- Improving management capability and quality controlling in production
Training staffs (selected knowledge that suitable for our company) Applying 5S	<ul style="list-style-type: none"> - Better PDCA to improve the product quality management system - Understanding well about Kaizen to meet the requirement from Japanese partners and customers.
QC	- Improving product quality control.
We have been applying Kaizen activities in our production and sales.	<ul style="list-style-type: none"> - Our Kaizen group was established in order to investigate new kaizen ideas before applying to the production. - The number of new kaizen ideas has been increased. Some of them has been applied successfully.
5S	- Better working environment. Production cost could be cut down by cutting the assembly time, product defects..., working spirit of staffs is improved also.
5S in company Job assignment table 5S Control Board	<ul style="list-style-type: none"> - Daily applies in every department - Create a good working environment with high efficiency and spirit.
Layout and rearrange the factory Appropriate layout designing for production line	<ul style="list-style-type: none"> - Cut down the loading and moving goods cost - Improve productivity - Fasten the inventory-checking monthly

6. Do you think that your performance has been improved after you completed the training by VJCC?
Please provide with any good examples which show the improvement of your performance.

Yes, very much improved	7	<p>Examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Professional work environment ● Reduce waste ● Increase productivity ● Increase profit for enterprises and income for workers ● Effective business development ● Brand of business is increased ● I got the better vision in doing business. For example, I have found the right way to conduct and apply my plans by utilizing “before-after” idea of 5S ● Building up the long term vision and internal training system for our company. ● Making a point of capital and the importance of cash. ● Enhance the communication with customers and hearing from them. ● Building up networking through friends and collaborators by keeping contact and meeting for business. ● Very much changes, especially in the concepts and recognition of the management system like Japan. ● Working incentives of staffs were achieved/ ● Good internal training helps staff understand well about their job and results; making the long-term commitment
More or less improved		
Rarely		
Not at all		
Difficult to judge		

7. Have you taught (or trained) others of your company or some of other companies about what you learned through training courses of VJCC? If so, please describe what you have taught to others.

Yes, I taught a lot of what I learned from the course.	4	<ul style="list-style-type: none"> ● What you have taught to others: ● 5S-Kaizen, PDCA, Horenso and Organization culture. ● I have been trying to apply as much as I can what I have learnt in my company ● PDCA ● Kaizen and the meaning of continuous Kaizen to satisfy needs of Japanese customers ● Japanese Businessman spirit ● Japanese culture and the places that I have been. ● I did not teach. What I am doing is to share with my staffs and collaborators about the things that I have learned about Japanese business management. ● Always communicate and apply the knowledge learned in life, from family to work in the company and society. ● Always take the style of Japanese management is the guideline for all 'targets.
Yes, some of them.	3	
Rarely		
Not at all		
Difficult to judge		

8. Do you think that the training service (especially, the Japanese style management approaches) provided by VJCC have matched the current needs of business sector, especially SME of Vietnam? Please provide reasons.

Yes. Very much so.	6	Reasons: <ul style="list-style-type: none"> ● It is very suitable for Vietnamese SMEs because of same culture, low cost of investment and easy implementing (if persisting) ● Because the education and technical system of Vietnam need to learn actual and basic business lessons from Japanese experts. ● Demand for studying of Vietnamese enterprises is still high because they are lack of know-how in business ● Many Vietnamese enterprises are selling goods for Japanese ones. Then investing Japanese demand (needs, wants, expects...) in order to be successful in business is very important and beneficial for both. ● Doing business has been done in Japan in hundreds of years while doing business in Vietnam has initiated in recent 20 years. Vietnamese enterprises should learn from Japan, not only the management but the way of thinking about business. ● Create chances for enterprises to approach and learn the modern production method, which help them to make products matching the quality requirements of foreign customer, especially Japanese ones. ● 5S, Kaizen Monozukuri are less expensive improvement model with high usability, easy to carry thanks to stem from the idea of those directly involved in production. They are suitable for small and medium enterprises in Vietnam.
Somewhat matched	1	
Not so much		
Not at all		
Others		

9. In order for VJCC to contribute more on the human resources development in the business sector, how should VJCC improve their training courses? Please provide the reason.

Areas of improvement	Reasons:
Subject of training course (issues covered)	<ul style="list-style-type: none"> ● In narrowing the topics (if necessary), spending time for the key-parts that enterprises interested in ● Taking the replies from participants on the second day of each course in order to match ideas from lecturers and learners for those key parts.
Materials	<ul style="list-style-type: none"> ● should be translated closely ● We need more detailed materials to be preserve as handbook for applying in our firms. ● If the materials can be printed in color, we can reserve and do reference much better because we consider them as business handbook.
Trainers	<ul style="list-style-type: none"> ● Based on the comments of previous participants to select suitable trainers.
Others (ex. "Job Fair", "Business Networking", "Consulting" "Customized Course", etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ● I highly appreciate the business matching events conducted by VJCC. Far more than that, I expect more specific and deep matching with more suitable coming enterprises. ● Lecture materials should be printed in color because they will be used as a preference materials for businessmen.

10. What kind of training services (ex. subjects of business course) will you expect from VJCC in the future?
If you can suggest any specific subject or activities for VJCC to newly deal with, please explain.

New activities or service expected from VJCC:	Reasons:
<p><i>Assess an application of training knowledge at enterprises</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Maintaining Keiejuku ● MBA course that develop from Keiejuku ● Business matching of enterprises from the two countries in the same field of business. ● Business matching with Japanese enterprises. ● Business matching between VJCC Keiejuku and other Japanese Keiejuku 	<p><i>If the application of knowledge in practice is not assessed, investment in studying will be wasted</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conducting meetings between enterprises of the two countries more often. ● Maintain and develop activities for Keiejuku's participants after the course finishes ● Create linkages and cooperation between enterprises Vietnam and Japan in the spirit of friendly, sympathetic and cooperation for success.

11. If you have any additional comments on the Project or VJCC, please feel free to write here.

<ul style="list-style-type: none"> ● More document should be translated ● More practice knowledge when applying in practice. ● Should have more tours to visit typical models in Vietnam. ● More seminars for enterprises learning each other. ● I find myself lucky to be joined in courses of VJCC. I hope that VJCC project could be continue, so that Vietnamese enterprises can be approached to Japanese business management. ● I am expecting a better marketing for courses of VJC, so that VJCC's activities could be known widely. ● Pay more attention for interpreting courses. ● Widely increasing PR activities about Project, training courses and VJCC herself to attract more Vietnamese enterprises, especially the young of Vietnam. ● I have participated in the courses of VJCC since 2008. After several attempts, in 2012 I was honored to be students of the course Keiejuku 4. The success of the course is that in addition to the in-depth knowledge, wisdom of the Masters and Specialists, 2- week trip in Japan with many rewarding experiences, which helped me to expand more highly applicable knowledge. ● After the actual trip in Japan I found Vietnam has to take at least 60-80 years to catch up with Japan. Because of that, many models and knowledge learned from Japanese companies has been applied in Vietnam enterprises but did not achieve desired results. It is also because of the difficulty of policies in support businesses, people, infrastructure base and economic conditions. ● On this occasion, I hope that JICA and VJCC be more sympathetic perspective on the Enterprise Manager and Vietnam. We would like JICA have more practical activities and policies to help Vietnam improve enterprise management level, shorten development time in order to alongside with other countries in all over the world. ● From the bottom of my heart, I would like to express profound gratitude and warmest words thanks to JICA - JICA KANSAI – and VJCC! ● Good for Vietnam Friendship - Japan is increasingly and Sustainable Development!
--

9. 質問票

ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト終了時評価調査用 質問票(日本人専門家用)

1. これはベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト終了時評価調査用に作成された質問票です。
2. この質問票はJICA技術協力プロジェクトの評価に適用されているJICA事業評価ガイドラインに沿って作成されました。
3. このアンケート調査は 本評価調査の期間にJICAから委託された民間コンサルタントによって収集され、分析されます。分析結果は本評価調査報告に活用されます。
4. 分析結果は公表される対象となりますが、個々のアンケートの回答内容についてはコンフィデンシャル(親展)です。
5. 質問票の構成は次のとおりです。
 - 0) プロジェクト実施のプロセス(Implementation Process) プロジェクト実施のプロセスは順調であったか？
 - 1) 妥当性(Relevance) プロジェクトの実施は妥当であったか？
 - 2) 有効性(Effectiveness) プロジェクトの実施により、期待される効果が発現しているか？
 - 3) 効率性(Efficiency) プロジェクトは効率的に実施されたか？
 - 4) インパクト(Impact) プロジェクトは、ベトナムの政策、制度、法律、経済、技術、社会・文化面、環境保護等の分野で波及効果を生んでいるか？
 - 5) 持続性(Sustainability) プロジェクトの効果は、プロジェクト終了後も継続・発展していくか？
6. ご記入に際して、次の点にご留意ください。
 - a. 冒頭で、ご氏名、担当業務/担当のアウトプット、任期をご記入願います。
 - b. 4～5段階のグレードから選択する質問については、
 - －該当のセルを太字(MSPゴシック体でお願いします) または、
 - －該当のセルに配色をする のいずれかでご指示ねがいます。
 - c. また、それぞれの質問にたいして、回答選択の理由 または、コメントを記載してください。
 - d. その他の形式の質問については、質問に対する回答・ご意見を自由にお答えください。
 - e. なお、一部の質問項目については、該当しない場合もあるかと思えます。皆様が従事された活動期間に限って、可能な範囲でご回答いただければと思います。
7. ご返送について、

回答は電子データに直接入力し

問宮 (mamiya.shinobu@nifty.com)まで直接ご返送願います。

ご多忙のところ大変恐縮ですが、日本時間の 2014年1月24日(金)夕刻までに、ご送付いただけますと幸甚です。

どうぞよろしく願いいたします。

終了時評価調査団

評価分析担当コンサルタント: 間宮志のぶ (株)国際開発アソシエイツ

専門家ご氏名:

任期:

ご担当の業務:

0. 実施プロセス (IMPLEMENTATION PROCESS)

大質問	小質問					理由・コメント	
	1	2	3	4	0		
0.1. 活動実施状況	0.1.1. 1年次(2010年9月～2011年8月)におけるご担当の活動は順調でしたか?	全く順調ではない	あまり順調でない	ほぼ順調	大変順調	該当しない	
	0.1.2. 計画どおりでなかった場合、計画と乖離した理由をお答えください	全く順調ではない	あまり順調でない	ほぼ順調	大変順調	該当しない	
	0.1.3. 2年次(2011年9月～2012年8月)におけるご担当の活動は順調でしたか?	全く順調ではない	あまり順調でない	ほぼ順調	大変順調	該当しない	
	0.1.4. 計画どおりでなかった場合、計画と乖離した理由をお答えください	全く順調ではない	あまり順調でない	ほぼ順調	大変順調	該当しない	
	0.1.5. 3年次(2012年9月～2013年8月)におけるご担当の活動は順調でしたか?	全く順調ではない	あまり順調でない	ほぼ順調	大変順調	該当しない	
	0.1.6. 計画どおりでなかった場合、計画と乖離した理由をお答えください	全く順調ではない	あまり順調でない	ほぼ順調	大変順調	該当しない	
	0.1.7. 4年次前半(2013年9月～2013年12月)におけるご担当の活動は順調でしたか?	全く順調ではない	あまり順調でない	ほぼ順調	大変順調	該当しない	
	0.1.8. 計画どおりでなかった場合、計画と乖離した理由をお答えください	全く順調ではない	あまり順調でない	ほぼ順調	大変順調	該当しない	
	0.2.1. 担当された(または、担当されている)技術移転の対象者は何人ですか?	人数					
	0.2.2. 技術移転の方法に関して、どんな問題があり、それに対してどんな工夫をされましたか?	問題 工夫					
	0.2.3. 担当された技術移転の対象C/Pの方は、研修指導者(講師)またはVJCCのマネジメントレベルの知識、技術(日本的経営手法等)が十分習得できていると思いますか?	ほとんど習得できていない	あまり習得できていない	概ね習得できている	十分に習得できている	該当しない	
	0.2.4. 担当された技術移転対象のC/Pが、“研修の指導者として”または“VJCCのマネジメントレベルとして”、より一層知識、技術を向上させていくためには、どのような技術、知識、経験等が必要だと思いますか?						
	0.2.5. ご担当の技術移転対象者のうち配置転換、離職等の理由で不在となった場合、ご担当の業務のなかで、そのようなC/Pは何名いますか? また不在となった理由は何ですか?	人数 配置転換、離職等の不在となった理由:					
	0.3. プロジェクト活動のモニタリング	0.3.1. ご担当の活動のモニタリングはどれくらいの頻度で行いましたか?	全く行っていない	あまり定期的に行っていない	1カ月に1度	2週間に1度	該当しない
		0.3.2. モニタリングの際には、PDM / PO を参照されましたか? PDM/POを参照していない場合は、その理由は何ですか?	全く参照していない	あまり参照していない	ほぼ参照している	常に参照している	理由
		0.3.3. モニタリング結果のフィードバック、計画の見直し等はどのように行っていましたか?					
	0.4. プロジェクト内の意思決定のあり方	0.4.1. プロジェクト内の意思決定で困難なことはありましたか?	大変困難であった	多少困難であった	あまり困難なかった	全く困難なかった	頻度 内容
		0.4.2. 上記に関して、意思決定が困難だったことについて具体的に説明ください。					

ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト終了時評価調査用質問票（日本人専門家用）

0.5 日本側関係者とのコミュニケーションのあり方	0.5.1 JICAベトナム事務所とのコミュニケーションは良好でしたか？ どのようなコミュニケーション（頻度、内容）をとっていますか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好	該当しない	頻度とコミュニケーションの目的
	0.5.2 JICA本部とのコミュニケーションは良好でしたか？ どのようなコミュニケーション（頻度、内容）をとっていますか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好	該当しない	頻度とコミュニケーションの目的
	0.5.3 日本大使館とのコミュニケーションは良好でしたか？ どのようなコミュニケーション（頻度、内容）をとっていますか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好	該当しない	頻度とコミュニケーションの目的
	0.5.4 JETROとのコミュニケーションは良好でしたか？ どのようなコミュニケーション（頻度、内容）をとっていますか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好	該当しない	頻度とコミュニケーションの目的
	0.5.5 日本商工会とのコミュニケーションは良好でしたか？ どのようなコミュニケーション（頻度、内容）をとっていますか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好	該当しない	頻度とコミュニケーションの目的
0.6 プロジェクト活動実施体制	0.6.1 プロジェクトの運営体制（定期的な会議などで意見交換しつつ活動を展開していく等）は良好だと思いますか？	全く効果的でない	あまり効果的でない	ほぼ効果的	大変効果的		
	0.6.2 ステアリングコミティは効果的に運営されていますか？	全く効果的でない	あまり効果的でない	ほぼ効果的	大変効果的		
	0.6.3 南北関係者会議は双方のセンターをより効果的に機能させるために役立っていると思いますか？ また、すでに改善のために工夫されたことがあれば記載してください。	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好		役立っている例：
	0.6.4 プロジェクトの運営に関して改善したほうがよいと思われる点がありましたら記載してください。						
0.7 プロジェクト内のコミュニケーションのあり方	0.7.1 ご自身のC/Pとの人間関係は良好でしたか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好		
	0.7.2 C/Pとのコミュニケーションに関し、より効果的にするために改善したほうがよいと思われる点がありますか？ または、すでに改善のために工夫されたことがあれば記載してください。	改善点					工夫した点
	0.7.3 本プロジェクトでの日本人専門家間のコミュニケーションは良好でしたか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好		
	0.7.4 日本人シニアボランティア（裾野産業分野/日本語）とのコミュニケーションは良好でしたか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好		
	0.7.5 本プロジェクトでの日本人専門家間のコミュニケーションに関し、改善したほうがよいと思われる点及びコミュニケーションをより効果的にするために工夫された点などは教えてください。	改善点					工夫した点
0.8 実施機関とのコミュニケーションのあり方	0.8.1 FTUとのコミュニケーションは良好でしたか？ どの部署（誰？）とどのようなコミュニケーション（頻度、目的）をとっていましたか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好	該当しない	コミュニケーションをとる部署とその目的：
	0.8.2 FTUとのコミュニケーションをより効果的にするために工夫されたことがありましたら記載してください。	工夫					
	0.8.3 VJCC ハノイとVJCC ホーチミンの2つのセンター間の情報共有、情報交換は効果的のできていますか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好	該当しない	
	0.8.4 現地ベトナム企業や日系企業とのコミュニケーションは良好でしたか？ どんな民間企業と、どのようなコミュニケーションをとっていましたか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好	該当しない	コミュニケーションをとる企業/部署とその目的：
0.9 その他の機関とのコミュニケーションのあり方	0.9.2 現地ベトナム企業や日系企業とのコミュニケーションで改善すべき点、効果的にするために、工夫されたことがありましたら記載してください。	改善点					工夫した点
	0.9.3 学生が所属する教育機関とのコミュニケーションは良好ですか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好	該当しない	コミュニケーションをとる組織/部署とその目的：
	0.10.1 FTUはプロジェクトの実施に積極的に取り組んできたと思いますか？	全くそう思わない	あまりそう思わない	ほぼそう思う	大変そう思う		
	0.10.2 VJCC (ハノイ、ホーチミン)の所長はプロジェクトの実施にインシアティブをとってきたと思いますか？	全くそう思わない	あまりそう思わない	ほぼそう思う	大変そう思う		

ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト終了時評価調査用質問票（日本人専門家用）

	理由					
0.10.3. 上記の質問で「全く/あまり そう思わない」と回答された方に対して、「～そう思わない」理由は 何ですか？	理由	全くそう思 わない	あまりそう 思わない	ほぼそう 思う	大変そう 思う	
0.10.4. VJOCのマネジャーはプロジェクトの活動に意欲的に参加していたと思いますか？	理由	全くそう思 わない	あまりそう 思わない	ほぼそう 思う	大変そう 思う	
0.10.5. 上記の質問で「まったく/あまり そう思わない」と回答された方のお答えください。C/Pがプロ ジェクトの活動に意欲的に参加しない、またはできないことの理由は何かと思えますか？	理由	全くそう思 わない	あまりそう 思わない	ほぼそう 思う	大変そう 思う	
0.10.6. VJOCのスタッフはプロジェクトの活動に意欲的に参加していたと思いますか？	理由	全くそう思 わない	あまりそう 思わない	ほぼそう 思う	大変そう 思う	
0.10.7. 上記の質問で「全く/あまり そう思わない」と回答された方のお答えください。VJOCのスタッ フがプロジェクトの活動に意欲的に参加しない、またはできないことの理由は何かと思えますか？	理由	全くそう思 わない	あまりそう 思わない	ほぼそう 思う	大変そう 思う	
0.10.8. VJOC(ハノイ、ホーチミン)のプロジェクト実施のオーナーシップ(プロジェクト期間全体を通し て)について、特筆すべき点_などありましたら 記載してください。	特筆すべき点					
0.11 C/P		全く適切で ない	あまり適切 でない	ほぼ適切	大変適切	
0.11.1 ご自身のC/P(または担当部署)は活動を実施していくうえにおいて、専門分野、VJOCでの位 置づけなどに関して適任(または適切)だったと思えますか？						
0.11.2 現在ご担当のC/Pや担当部署が活動を実施していくうえで適任ではないと思われる場合、どの ように対処されましたか？						
0.12 その他						
0.12.1 その他、プロジェクトの実施過程(特に中間レビュー調査以降)で生じている問題がありました ら記載してください。						
0.12.2 上記の問題に対して考えられる対処の方法がありましたら記載してください。						

1. 妥当性 (RELEVANCE) - プロジェクトの実施は妥当であるか？

大質問	小質問	1	2	3	4	0	理由・コメント
1.1 必要性	1.1.1 本プロジェクトで導入された「日本の経営管理手法(生産管理、人材開発、経営戦略等)」は、現 在のベトナムの中小企業・裾野産業の経営者のニーズに合致していると思えますか？	全くそう思 わない	あまりそう 思わない	ほぼそう 思う	大変そう 思う	どちらとも いえない	理由
	1.2.1 本プロジェクトで導入された「日本の経営管理手法(生産管理、人材開発、経営戦略等)」は、現 在のベトナムの中小企業・裾野産業開発分野の課題解決につながっていると思えますか？	全くそう思 わない	あまりそう 思わない	ほぼそう 思う	大変そう 思う	どちらとも いえない	理由
	1.2.2 ベトナムの中小企業・裾野産業開発の課題(ビジネス人材の育成)を解決する手段として、本プ ロジェクトのアプローチ(支援スキーム、支援内容、支援規模等)は適切だったと思えますか？ その 理由も記載してください。	全くそう思 わない	あまりそう 思わない	ほぼそう 思う	大変そう 思う	どちらとも いえない	理由
1.2 手段の適切性	1.2.3 本プロジェクトの支援内容はVJOCのコンセプト・ビジョンと合致していると思えますか？	全くそう思 わない	あまりそう 思わない	ほぼそう 思う	大変そう 思う	どちらとも いえない	理由
	1.2.4 日本の「知識・技術」の優位性を効果的に活用していたと思えますか？ (どんな技術の優位性 を活用していましたか？)	全くそう思 わない	あまりそう 思わない	ほぼそう 思う	大変そう 思う	どちらとも いえない	技術の優位性
1.3 その他	1.3.1 プロジェクトを取り巻く環境(政治、政策、経済、社会)の変化について 中間レビュー以降で、特 に気がついたことがありましたら、記載してください。						

ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト終了時評価調査用質問票（日本人専門家用）

2. 有効性 (EFFECTIVENESS) — プロジェクトの実施により、期待される効果が発現するか？

大質問	小質問	1	2	3	4	0	理由・コメント
2.1 プロジェクト目標の達成予測	2.1.1 プロジェクト終了(2014年8月)までに、プロジェクト目標「ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としてのVJCCの自立発展的な体制と機能が強化される」が達成されると思いますか？ なお、プロジェクト目標の達成を検証する指標としては以下が設定されています。 指標1) 2014年3月末までに算定される2014年度VJCC全体運営計画で、経営塾・CEOコースを中心とする実施可能な事業・予算・人員計画が明確になる 指標2) 2014年3月末までに算定される2014年度予算計画でVJCC支出の75%以上が自己収入によってカバーされる。 指標3) 2014年3月末までに、プロジェクト終了後の自立発展性あるVJCC中期運営計画(6か年)がベトナム側のイニシアティブによる算定されている	全く思わない	あまり思わない	ほぼ思う	大変思う		
	2.1.2 達成するのが困難と思われる場合、その理由は何か？						
2.2 アウトプットの達成	2.2.1 ご自身の担当されている業務分野(アウトプット1または2)の活動は当初予定どおり完了する見込みですか？	全くおぼろしい(避れて)	あまりおぼろしい	概ね予定どおり	すべて予定どおり		担当のアウトプット(業務分野)：
	2.2.2 完了できない見込みの活動がありましたら、その内容と理由について記載してください。	内容： 対策：					
	2.2.3 ご自身が担当されてきた業務分野(アウトプット1または2)について、目標達成を促進したことは何だとお考えですか？						
	2.2.4 ご自身が担当されてきた業務分野(アウトプット1または2)について、目標達成を困難にしていることは何だとお考えですか？						
2.2.5 ご自身が担当されてきた業務分野(アウトプット1または2)において、課題と思われる点は何か？	課題：						
	取り組み：						

3. 効率性 (EFFICIENCY) — プロジェクトは効率的に実施されているか？

大質問	小質問	1	2	3	4	0	理由・コメント
3.1 総括 (CA) 専門家	3.1.1 派遣期間(日数)は適切だったと思いますか？ 適切でなかった場合、その理由は何か？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切		理由：
	3.1.2 派遣のタイミングは適切だと思いますか？ 適切でなかった場合、その理由は何か？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切		理由：
	3.2.1 派遣期間(日数)は適切だったと思いますか？ 適切でなかった場合、その理由は何か？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切		理由：
	3.2.2 派遣のタイミングは適切だと思いますか？ 適切でなかった場合、その理由は何か？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切		理由：
3.2 業務調整 (PO) 担当の専門家	3.3.1 派遣期間(日数)は適切だったと思いますか？ 適切でなかった場合、その専門分野と理由は何か？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切		専門分野・理由
	3.3.2 派遣のタイミングは適切だと思いますか？ 適切でなかった場合、その専門分野と理由は何か？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切		専門分野・理由
3.4 経営塾における本邦研修	3.4.1 経営塾における本邦研修の成果としてどのようなことが挙げられますか？						

ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト終了時評価調査用質問票（日本人専門家用）

別添資料 9-1
5/7

	3.4.2 経営塾における本邦研修をより効果的にするために工夫されたことがありましたら記載してください。								
	3.5.1 ご担当分野における供与機材の選定(種類や仕様)は適切だったと思いますか？ 適切ではなかった場合、どのように対処されましたか？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切	該当しない			
	3.5.2 上記の機材の供与のタイミングは適切だったと思いますか？ 適切ではなかった場合、どのように対処しましたか？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切	該当しない			
3.5 機材供与	3.5.3 上記の機材の数量は適切だったと思いますか？ 適切ではなかった場合、どのように対処しましたか？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切	該当しない			
	3.5.4 本プロジェクトの機材供与について、改善点などあれば記載してください。								
	3.6.1 ベトナム側のプロジェクト運営費は活動を推進するうえで適切な金額(規模)でしたか？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切	該当しない			
3.6 VJCOによるプロジェクト運営費	3.6.2 ベトナム側のプロジェクト運営費の支給のタイミングは適切でしたか？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切	該当しない			
	3.6.3 ベトナム側のプロジェクト運営費運用に關し、改善されたことがありましたら記載してください。								
	3.7.1. ご自身が担当されているC/Pの人数は適切でしたか？	全く適切でない	あまり適切でない	ほぼ適切	大変適切				
3.7 ベトナム側C/Pの配置	3.7.2 多すぎる、少ないなどの場合、どのように対処されたのか記載してください。	C/Pが多すぎた場合：							C/Pが少なかった場合：
	3.8.1 プロジェクト事務所の施設環境はプロジェクト活動実施にとって良好でしたか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好				
3.8 ベトナム側の施設・機材の配備	3.8.2 ベトナム側で提供されている機材の配備は良好でしたか？	全く良好でない	あまり良好でない	ほぼ良好	大変良好				
3.9 プロジェクト運営管理体制	3.9.1 プロジェクト運営管理体制(日本側/越側)について、改善したほうがよいと思われる点がありましたら記載してください。								
3.10 他の日本の援助スキームの活用	3.10.1 他の日本の援助スキーム(SV)との連携は効果的でしたか？ 特にどんな点で効果的であったのか、または効果的でなかったのか、記載してください。	全く効果的でない	あまり効果的でない	ほぼ効果的	大変効果的				どんな点：
3.11 他のドナーとのデマケ	3.11.1 他のドナー(国際機関、NGO、関係機関)との連携は、効果的でしたか？特に効果的であった例があれば記載してください。	全く効果的でない	あまり効果的でない	ほぼ効果的	大変効果的				効果的な事例：
3.12 投入コストの妥当性	3.12.1 経費を抑える代替手段やコスト削減の工夫について、特筆すべきことなどあれば記載してください。								特筆すべき代替手段や工夫：

4. インパクト（IMPACT）ープロジェクトは、ベトナムの政策、制度、法律、経済、技術、社会・文化面、環境保護等の分野で波及効果を生んでいるか？なお、「インパクト」とは、プロジェクトの外で引き起こされる正負の影響のことであり、そのなかの一つが想定される正の変化を表す「上位目標」の達成見込み(4.1.1)です。上位目標達成見込み以外の本プロジェクト実施による効果・影響については 4.1.2 及び4.2.1の()内に示された起こりうる波及効果の分野を参考にして、お考えください。

大質問	小質問						理由・コメント				
	達成される見込みはほとんどない	達成される見込みはあまりない	達成される見込みは多少あるだろう	ほぼ達成されるだろう	かならず達成されるだろう	達成されるだろう	1	2	3	4	0
4.1 上位目標達成の見込み	<p>4.1.1 上位目標「ベトナムの工業化を牽引する経営者人材がVJCCにより継続的に育成される」の達成の見込みはありますか？(上位目標はプロジェクト終了後3～5年に検証予定) 設定された指標を勘案してお答えください。</p> <p>指標1)民間セクターで活躍するVJCCビジネスコース卒業生数が2018年までに13,000名を超える</p> <p>指標2)2018年までにベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織が形成され、20名以上のVJCC(経営塾)卒業生が中心的役割を果たしている</p> <p>補足指標(提案)産業界と連携したVJCCによる経営者人材育成の仕組みはできつつありますか？それを裏づけるような具体的な例があれば、記載してください。</p>										
4.2 その他の波及効果(プラス)	<p>4.2.1 プロジェクト実施による<u>想定されなかった</u>プラスのインパクトはありますか？ (中小企業・裾野産業開発の政策への影響、経営改善への影響、社会・住民への影響、環境保護への影響、経済面への影響、文化面への影響等)</p>										
4.3 その他の波及効果(マイナス)	<p>4.3.1 プロジェクト実施による<u>想定されなかった</u>マイナスのインパクトはありますか？ (中小企業・裾野産業開発の政策への影響、経営改善への影響、社会・住民への影響、環境保護への影響、経済面への影響、文化面への影響等)</p> <p>4.3.2 上記、マイナスのインパクトを軽減する対策としてどんなことを実施しましたか？</p> <p>4.3.3 VJCCが本プロジェクト実施で、VJCCと競合して不利益を受ける他の機関や民間企業があれば、記載してください。</p>										

大質問	小質問						理由・コメント				
	全くそう思わない	あまりそう思わない	ほぼそう思う	大変そう思う	どちらともいえない	0	1	2	3	4	0
5. 持続性(SUSTAINABILITY)ープロジェクトの効果は、プロジェクト終了後も継続・発展していくか？	<p>5.1.1 ベトナム政府は中小企業・裾野産業開発分野において日本の経営管理手法等の経営改善に關して、継続的に支援していくと思いますか？</p> <p>5.1.2 VJCC(ハノイ、ホーチミン)は協力終了後も中小企業・裾野産業開発分野でのビジネス人材育成の研修を独自に提供していく組織能力は十分にあると思いますか？</p> <p>5.1.3 VJCC(ハノイ、ホーチミン)は協力終了後も必要なる人員配置を確保していくと思いますか？</p> <p>5.1.4 FTUIは協力終了後もVJCCの事業運営をバックアップしていくと思いますか？(人材配置、組織体制など)</p> <p>5.1.5 協力終了後も関係機関(日本側、ベトナム側)からの支援を得られると思いますか？期待できる機関名、支援内容など、記載してください。</p>										
5.1 政策的支援の継続、組織運営能力											

ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト終了時評価調査用質問票（日本人専門家用）

別添資料 9-1
7/7

5.2 財政的持続性	5.2.1 VJCC(ハノイ、ホーチミン)は中小企業、裾野産業開発に関し、自主運営によって経常経費を賄っていく財務体制ができていると思いませんか？	全くそう思わない	あまりそう思わない	ほぼそう思う	大変そう思う	どちらともいえない	
	5.2.2 FTUIは財務面でもVJCCをバックアップしていくと思いませんか？	全くそう思わない	あまりそう思わない	ほぼそう思う	大変そう思う	どちらともいえない	
5.3 技術的持続性 (移転した技術の定着と現場技術者に対する需要見通し)	5.3.1 プロジェクトで活用される技術移転の手法はベトナム側企業経営者に受け入れられて定着していきと思いませんか？(技術レベルの適切性、社会的・慣習的適切性)また、定着していくことが困難だと思われる場合、その理由は何かとお考えですか？	全くそう思わない	あまりそう思わない	ほぼそう思う	大変そう思う	どちらともいえない	担当の技術指導分野： 理由：
	5.3.2 施設、資機材はC/Pが単独で維持管理できていると思いませんか？	全くそう思わない	あまりそう思わない	ほぼそう思う	大変そう思う	どちらともいえない	
5.4 その他	5.3.3 ご担当の技術指導分野に関し、VJCCは本プロジェクトで移転された技術を他の関係者に普及できるようなメカニズムはすでに構築されていると思いませんか？	全くそう思わない	あまりそう思わない	ほぼそう思う	大変そう思う	どちらともいえない	
	5.4.1 中間レビュー時では以下の項目が検討されていますが、ご自身の業務と関連のある項目について、その後の進捗と今後の予定についてお聞かせください。 その① FTUハノイ及びホーチミン、VJCCハノイ及びホーチミンの指揮命令系統及び情報共有フローを明確にする必要がある その② C/P及びスタッフの離職について、早急に外部からの新しいマネジャーの採用、もしくは内部昇格による補充が求められる その③ ベトナム企業間あるいはベトナム日本企業間を橋渡しする機関としての機能を強化する。 その④ ビジネスサークルの場として、卒業生の集いの場である経営塾クラブの機能を強化する。 その⑤ VJCCと同等レベルの研修コースを提供する在ベトナムの研修機関と連携の可能性を探る。 その⑥ JICA技プロを通じて蓄積されたアセットを活用した本フェーズ終了後の将来像を描く。	全くそう思わない	あまりそう思わない	ほぼそう思う	大変そう思う	どちらともいえない	プロジェクト終了(2014年8月)までに行うこと
5.5 持続的効果の発現要因と阻害要因	5.5.1 本プロジェクトの終了後も、本プロジェクトの効果を維持していくための阻害要因と考えられることがあれば記載してください。また、そのようにお考えになる理由は何ですか？	進捗状況：					プロジェクト終了(2014年8月)までに行うこと
		進捗状況：					プロジェクト終了(2014年8月)までに行うこと
6. 真の他のコメント	本プロジェクトに関し、また終了時評価調査に関し、コメントがありましたら、自由に記載してください。ご協力ありがとうございました。	進捗状況：					プロジェクト終了(2014年8月)までに行うこと
		進捗状況：					プロジェクト終了(2014年8月)までに行うこと
		阻害要因：					理由・コメント

Instruction Manual of the Questionnaire for Vietnamese Counterparts

Terminal Evaluation on the Project for
Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center(VJCC)

1 This is a questionnaire for terminal evaluation on the Project for Capacity Development of Business Persons through VJCC

2 The questionnaire is designed in accordance with JICA's evaluation guideline which is regularly applied in order to evaluate JICA funded technical cooperation projects.

3 The data (answer) given in the questionnaires will be directly collected and analyzed by an external consultant under the contract with JICA, and the results will be summarized during the evaluation study with the participation of Vietnamese counterparts, Japanese experts, Japanese evaluation team, and other individuals concerned.

4 Although the analyzed data of the questionnaires will be presented in public, the answer of each individual will be dealt as confidential.

5 The questionnaire is consist of following 5 parts; implementation process, effectiveness, efficiency, impact and sustainability. The definition of each part is given below for your reference.

0: Implementation Process:

What has happened in the process of implementation is reviewed because it often implies the factors which influence the project performance.

1: Relevance

2: Effectiveness:

The extent to which the Project has achieved its purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.

3: Efficiency:

The extent to how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results/output with particular focus on the relationship between inputs and outputs in terms of timing, quantity and quality.

4: Impact:

Project effect on the surrounding environment in terms of technical, socio-economic, cultural, institutional and environmental factors. Project impacts are cross-tallied according to positive or negative effects.

5: Sustainability:

Sustainability of the Project is assessed from the standpoint of organizational, financial and technical aspects, by examining the extent to what the achievements of the Project will be sustained or expanded after the assistance is completed.

6 Please follow the instructions described below upon answering questions:

a. Your personal data: Please write ①Your Name, ②Your Position in VJCC, ③Your Job Responsibilities and ④Period of Your Assignment involved in this project on the space given in the next page.

As it is mentioned before, the answer of each individual will be dealt as confidential.

b. Grade box (1~4 or 1~4 plus 0): Please judge to what degree/extent to answer each question by either checking the relevant box with ✓ or mark out the appropriate cell in color.

d. Reason(s)/Comments : Please provide reason(s) behind your judgment.

Please answer all the questions which you think are applicable to you.

7 And return it to this electric file to me (Ms. Shinobu Mamiya) through e-mail address mamiya.shinobu@nifty.com by Jan. 24, 2014

If you want to write down your response on a hard copy, please forward it to Ms. Tanigami or Mr. Wakabayashi.

If you have any questions on this questionnaire, please feel free to directly contact to Ms. Shinobu Mamiya via e-mail address mamiya.shinobu@nifty.com

Thank you very much in advance for your time and cooperation.

Sincerely

Shinobu Mamiya
Consultant of Terminal Evaluation
International Development Associates, Ltd.

①Name:	
②Position:	
③Job/Responsibilities :	
④Period of your assignment:	

0. Implementation Process

ITEMS	QUESTIONS	REASON(S)/COMMENTS				
		1	2	3	4	0
0.1 Progress of Activities	0.1.1 As for activities you were engaged in, do you think that planned activities were carried out smoothly for the first year during the period from Sep. 2010 to Aug. 2011?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so	Not applicable
	0.1.2 If they were not carried out smoothly, what were the problems?					
	0.1.3 How did you cope with them?					
	0.1.4 As for activities you were engaged in, do you think that planned activities were carried out smoothly for the 2nd year from Sep. 2011 to Aug. 2012?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so	Not applicable
	0.1.5 If they were not carried out smoothly, what were the problems?					
	0.1.6 How did you cope with them?					
	0.1.7 As for activities you were engaged in, do you think that planned activities were carried out smoothly for the 3rd year from Sep. 2012 to Aug. 2013?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so	Not applicable
	0.1.8 If they were not carried out smoothly, what were the problems?					
	0.1.9 How did you cope with them?					
	0.1.10 As for activities you were engaged in, do you think that planned activities were carried out smoothly for the first 4 months of 4th year from Sep. 2013 to Dec. 2013 ?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so	Not applicable
	0.1.11 If they were not carried out smoothly, what were the problems?					
	0.1.12 How did you cope with them?					
0.2. Technical Transfer	0.2.1. Have you satisfied with the technical transfer/advise from Japanese experts you are working together, in terms of its content, length of time, teaching methodology, etc. ?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so	Not applicable
	0.2.2. To make the technical transfer more effective, if you have any suggestions and requests, please describe below.	Subjects: ----- Length of time / timing : ----- Teaching methodology : ----- Others: -----				

0. Implementation Process

ITEMS	QUESTIONS	REASON(S)/COMMENTS					
		1	2	3	4	0	
0.3 Monitoring of project implementation	0.3.1 Have you conducted the monitoring of planned activities? If you have conducted the monitoring, how often have you done?	Never	Rarely	1-2 times	Regularly	Not applicable	Frequency:
	0.3.2 Have you referred to PO or PDM when you monitor the planned activities? If you referred to PO or PDM, how often referred?	Quite often	Often	Rarely	Not at all	Not applicable	
	0.3.3 Please explain about the good example in which you have adopted from the result of monitoring to the daily activities.						
0.4 Decision Making Process	0.4.1 Have you been experienced any difficulties in the decision making to carry out the planned activities?	Quite often	Often	Rarely	Not at all		
	0.4.2. How have you cope with that?						
0.5 Communications among stakeholders	0.5.1. Do you think that you have had a good relationship (or maintained a good communication) with <u>Japanese experts</u> whom you are working together?	Not at all	Rarely	More or less good	Very good	Difficult to judge	
	0.5.2. Do you think that you have had a good relationship (or maintained a good communication) among members of <u>VJCC(Hanoi or HCMC)</u> , you are in?	Not at all	Rarely	More or less good	Very good	Difficult to judge	
	0.5.3. Do you think that you have had a good relationship (or maintained a good communication) with <u>Foreign Trade University (FTU)</u> ?	Not at all	Rarely	More or less good	Very good	Difficult to judge	
	0.5.4. Do you think that you have had a good relationship (or maintained a good communication) with <u>Japanese relating agencies, such as Japan External Trade Organization(JETRO), Japan Business Association (JBA)</u> ?	Not at all	Rarely	More or less good	Very good	Difficult to judge	
	0.5.5. Do you think that you have had a good relationship (or maintained a good communication) with <u>Vietnamese Small and Medium sized Enterprises (SME)</u> ?	Not at all	Rarely	More or less good	Very good	Difficult to judge	
	0.5.6. Do you think that you have had a good relationship (or maintained a good communication) with <u>Japanese -affiliated companies in Vietnam</u> ?	Not at all	Rarely	More or less good	Very good	Difficult to judge	
	0.5.7. Do you think that you have had a good relationship (or maintained a good communication) with <u>participants of Training Courses from Vietnamese SMEs and Japanese -affiliated companies in Vietnam</u> ?	Not at all	Rarely	More or less good	Very good	Difficult to judge	
0.6 Management	0.6.1. Do you think that the Steering Committee Meeting has been effective?	Not at all	Rarely	More or less good	Very good	Difficult to judge	
	0.6.2 Do you think that the regular meeting between <u>VJCC Hanoi and VJCC HCMC (Meetings of South and North)</u> has been effective?	Not at all	Rarely	More or less good	Very good	Difficult to judge	

0. Implementation Process

ITEMS	QUESTIONS	SUGGESTIONS FOR STEERING COMMITTEE MEETING					REASON(S)/COMMENTS
		1	2	3	4	0	
	0.6.3 Do you have any suggestions to improve the above meetings? Please describe.	SUGGESTIONS FOR STEERING COMMITTEE MEETING					Suggestions for regular meeting between VJCC Hanoi and VJCC HCMC
0.7 Ownership of Vietnamese Side	0.7.1. Do you think that VJCC(Hanoi or HCMC) has taken an initiative to proceed the planned activities (to provide training services to business persons)?	Not at all	Rarely	More or less	Very much	Difficult to judge	
	0.7.2. Have you found it difficult to carry out the specific activity? If so, please explain the activity and the reason why? (ex. time constraint, heavy workload, etc.)	Very difficult	Somewhat difficult	Manageable	Not at all difficult	Difficult to judge	Activity: Reason(s):
	0.8.1. Do you think that there are sufficient number of staff allocated to the VJCC Hanoi and VJCC HCMC?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so	Not applicable	
0.8 Allocation of CPs and Staff	0.8.2. If you answered "Not at all", " Rarely" to the above question (0.8.1.), please give any suggestions to remedy the situation.						
	0.9.1. If you have observed any other issues / problems in the process of project implementation, please describe.						

Questionnaire for Vietnamese Counterparts
(Terminal Evaluation)

QUESTIONS	SUB-QUESTIONS				REASON(S)/ COMMENTS			
	1	2	3	4	0			
2. EFFECTIVENESS	<p>2.1 Degree of project achievement of project purpose</p> <p>2.1.1 Do you think that the Project Purpose "Sustainable institutional mechanism and functions are strengthened at VJCC as a center of human resource development of managerial people who play important role in SMEs and supporting industries in Vietnam," will be achieved by the end of the Project (Aug. 2014)? -As for your information, the following indicators are set to examine the level of achievement of the Project Purpose. -</p> <p>1) Do you think that all the Activity, Personnel and Budget Plans that are able to be actually implemented with focus on Keieiuku and GEO-course become clear in FY 2014 VJCC Annual Management Plan formulated by the end of March 2014?</p> <p>2) Do you think that it becomes clear in FY 2014 Budget Plan formulated by the end of March 2014 that more than 75% of VJCC expenses are covered by its own revenue?</p> <p>3) Do you think that sustainable VJCC medium-term Management Plan (for 5 years after the Project's completion) is formulated with initiative of the Vietnamese side by the end of March 2014?</p> <p>2.1.2 Do you think that the quality of services by VJCC has been further improved since the Project is started ?</p>							
	<p>2.2.1 Effective Training Courses</p> <p>2.2.1.1 If you have worked as lecturers at VJCC, how do you evaluate yourself as a lecturer of training course in your technical area? (Please judge your ability by giving the score 0 to 100 points.)</p> <p>2.2.1.2 What are the areas you have been greatly improved through the Project activities since Sep. 2010?</p> <p>2.2.1.3 What are the areas you think you need to further improve?</p> <p>2.2.1.4 How do you evaluate the training courses provided by VJCC ? Please provide your comments in terms of merits and areas for improvement.</p>							
2.2 To what extent has each Output contributed to the achievement of the project purpose?	1) General Business Course done by Japanese consultants							
	2) Keieiuku							
	3) Seminars for Students							
	4) Business Course done by Vietnamese lecturers							
	5) Japanese Language Course							
	6) Mutual Exchange Activities							
	7) Library Services							
2.2.2 Sustainable Organizational Management of VJCC								
2.2.2.1 Do you think that VJCC (Hanoi or HCMC) can independently formulate the annual Budget Plan with more detailed and precise information?								
2.2.2.2 Do you think that VJCC (Hanoi or HCMC) can independently formulate Annual Management Plan ?								
2.2.2.3 Do you think that VJCC staff (Hanoi or HCMC) has regularly received the training to further improve their knowledge and skills?								
2.2.2.4 Do you think that number of networking activities and concrete collaboration programs with various organizations continuously has been increasing?								
2.2.2.5 Do you think that VJCC staff (Hanoi or HCMC) has now been able to independently conduct planning, implementation and management of activities by the end of the Project (Aug. 2014)?								

Questionnaire for Vietnamese Counterparts
(Terminal Evaluation)

3. EFFICIENCY:

QUESTIONS	SUB-QUESTIONS	1	2	3	4	0	REASON(S) / COMMENTS	
3.1 Has the Japanese input been appropriate providing..	a. The number of experts	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
	b. Timeliness of dispatching experts	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
	3.1.1 Japanese experts in terms of	c. Length of assignment of experts	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
		d. Fields of experts (technical expertise, communication skills)	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
		a. The number of trainees	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
		b. Timeliness	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
	3.1.2 Training Opportunities (Training in Japan, Vietnam, etc.)	c. Fields of training (Course content)	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
		a. Quantity	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
		b. Quality	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
		c. Timeliness of provision	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
		d. Type / kinds of equipment	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
	3.1.3 Equipment in terms of	e. Costs	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
		a. Timeliness	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
		b. Amount of support	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
		a. The number of CPs	Not at all	Rarely	More or less	Very much so		
b. Timeliness of allocation		Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
3.2 Has the Vietnamese input been appropriate providing ..	c. Professional Fields of CP's	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
	a. Facilities (Experts Room)	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
	b. Equipment and Supplies	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
3.3. Has the project support system (project management) functioned well?	a. Amount	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
	b. Timeliness of disbursement	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
	a. Frequency	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
3.4 Has the Project effectively utilized the external resources effectively?	b. Timeliness	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
	c. Number of participants	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
	d. Effectiveness of management	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
	a. SME	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
3.5 Other factors	b. Japanese Language Course	Not at all	Rarely	More or less	Very much so			
	3.5.1 Have you noticed any changes in the project management? Please explain such changes (either in positive or negative) you have noticed.							

Questionnaire for Vietnamese Counterparts
(Terminal Evaluation)

別添資料 9-2

4. IMPACT:

QUESTIONS	SUB-QUESTIONS				REASON(S) / Comments
	1	2	3	4	
4.1 Achievement of Overall Goal 4.1.1. Do you think that the Overall Goal "Managerial human resources who lead promotion of industrialization of Vietnam are continuously developed in VJCC" will be achieved in 3-5 years after the Project is terminated?					
Indicator (1). The number of VJCC business course graduates who actively work in private sector exceeds 13, 000 in 2018.	Very difficult to achieve	somewhat difficult to achieve	More or less will be achieved	Will be achieved	
Indicator (2). Industrial organization that leads Vietnamese SMEs and supporting industries is established by 2018, in which more than 20 VJCC (Keieijuku) graduates perform central roles.	Very difficult to achieve	somewhat difficult to achieve	More or less will be achieved	Will be achieved	
Supplemental Indicator (proposed by the consultant of evaluation analysis): Have the effective mechanism of Human Resources Development of business persons been established in collaboration with SME industries of Vietnam?	Very difficult to achieve	somewhat difficult to achieve	More or less will be achieved	Will be achieved	
4.2 Positive Impact 4.2.1 Is there any unintended positive situation produced by the project, such as in terms of HRD policy in SME industry, Economic aspects, Social and Cultural aspects, Technical adaptability of SME etc. ?					
4.3 Negative Impact 4.3.1 Is there any unintended negative situation produced by the project, such as in terms of HRD policy in SME industry, Economic aspects, Social and Cultural aspects, Technical adaptability of SME etc. ? 4.3.2 How have you coped with such negative situation ?					

5. SUSTAINABILITY:

ITEMS	QUESTIONS				REASON(S) / COMMENTS
	1	2	3	4	
5.1 Political and Institutional Sustainability	5.1.1 Is the Vietnamese government likely to support strengthening of sustainable institutional mechanism and functions of VJCC?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so
	5.2.1 Do you think that VJCC can take initiative to strengthen the HRD of SME industries of Vietnam?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so
5.2 Organizational Sustainability	5.2.2 Do you think that VJCC will be able to obtain sufficient supports from related organizations after the Project is terminated?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so
	5.2.3 Please list up the name of organization who and with what kind of support will be provided.	Name of Organization: Type of supports:			
	5.2.4 Do you think that VJCC can maintain the sufficient number of staff after the Project is terminated?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so

Questionnaire for Vietnamese Counterparts
(Terminal Evaluation)

ITEMS	QUESTIONS	1	2	3	4	REASON(S) / COMMENTS
5.3 Financial Sustainability	5.3.1 Do you think that VJCC can be financially sustainable? (75% of financial resources can be financed by themselves)	Not at all	Rarely	More or less	Very much so	
	5.3.2 Is the FTU likely to provide financially support if needed?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so	
5.4 Technical Sustainability	5.4.1 Is the transferred technology properly maintained and utilized?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so	
	5.4.2 Are the facilities and equipment well maintained by themselves?	Not at all	Rarely	More or less	Very much so	
	5.4.3 Before the termination of the Project (by Aug. 2014), what needs to be done to improve the technical sustainability?					
5.5 Important factors influencing sustainability	5.5.1 What will be the promoting factors to sustain the project impact after the termination of the project?					
	5.5.2 What will be the inhibiting factors of the project impact after the termination of the project?					
Overall Comments						
If you have any additional comments on the Project or comments on Terminal Evaluation, please feel free to write here. Thank you so much for your cooperation.						

