

# 評価調査結果要約表

## 1. 案件の概要

- 国名：ザンビア
- 案件名：ザンビア職業訓練拡充計画（A/C）
- 分野：
- 援助形態：
- 所轄部署：社会開発協力部 第2課
- 協力金額（評価時点）：
- 協力期間：平成13年10月2日～平成15年10月1日
- 先方関係機関：ザンビア政府科学技術職業訓練省、技術教育・職業訓練・起業家育成訓練機構
- 日本側協力機関：雇用・能力開発機構
- 他の関連協力：

### 1-1 協力の背景と概要

ザンビア国の職業訓練分野への我が国の協力として、1987年5月より「ザンビア職業訓練拡充計画」が複数の公共職業訓練校を対象として5年間実施され、更に、2年間のフォローアップ協力が実施された。その後、社会情勢が大きく変化し、市場ニーズに合致した人材の育成が求められる中で、ザンビア政府の政策により、これらの公共職業訓練校は独立採算性による運営を行っていくこととなった。

このような背景のもと、ザンビア政府より、日本政府に対して、プロジェクト対象であった職業訓練校のうち、カブエ及びルアンシャ職業訓練校（以下、TTI）を対象に、訓練機能回復に係る機材の修理・更新と指導員の訓練技術向上及びインカムジェネレーション活動推進のためのアフターケア協力が要請された。

アフターケア・プロジェクト（以下、A/Cプロジェクト）は、2001年10月より2年間の期間で実施されており、カブエTTIにおいて、需要に基づく訓練開発システムの策定のために、現在、長期専門家「訓練管理（自動車）」を派遣中である。また、自動車の電子燃料噴射技術を移転するための短期専門家が1ヶ月間、派遣されている。カブエTTI自動車科への訓練機能の回復とルアンシャTTIラジオ・テレビ修理科への訓練開発手法の適用する環境整備のために機材供与が行われた。

### 1-2 協力内容

#### (1) 上位目標：

カブエTTIにおいて開発された需要に基づく訓練開発システムが、TEVETAを通じて他の職業訓練施設に広められる。

#### (2) プロジェクト目標：

- 1) カブエTTIで、収益増につながるような、需要に基づく訓練コースが実施される。
- 2) カブエTTIで開発された訓練開発システムモデルを実践出来るよう、ルアンシャTTIラジオ・テレビ修理科の訓練機材が更新・修理される。

#### (3) 成果：

- 1) カブエTTI自動車科の養成訓練コースが改善される。
- 2) カブエTTI自動車科の向上訓練コースが改善される。
- 3) カブエTTI自動車科の指導員がニーズ調査の手法及び新しい訓練コース実施に係る技術を身につけている。
- 4) アンシャTTIラジオ・テレビ修理科の主要な訓練機材が稼動している。

#### (4) 投入（評価時点）

日本側：（総額：）

- 長期専門家派遣 1名
- 短期専門家派遣 1名
- 機材供与 11,971,700円

相手国側：

- カウンターパート配置 20名
- 土地・施設提供 カブエ及びルアンシャ職業訓練校
- ローカルコスト負担 K20,000,000現地通貨

## 2. 評価調査団の概要

調査者（担当分野：氏名 職位）

評価企画：大村文 JICA社会開発協力部第2課

評価分析：飯田春海（株）グローバル・リンク・マネージメント社会開発部研究員

調査期間 2003年4月23日～2003年5月5日

評価種類：終了時評価

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

ザンビア政府貧困削減戦略書（Poverty Reduction Strategy Paper ; PRSP）において経済成長における職業訓練の重要性が謳われており、また、ザ国政府科学技術職業訓練省（MSTVT）の5ヵ年戦略計画（2003年～2007年）の優先分野として「フォーマルセクター及びインフォーマルセクターにおいて増加する生産力に対応するために技能を身に付けた人材を提供するための多様なカリキュラムを開発すること」を目標の第1番目に掲げられている。また、職業訓練分野の監督機関である技術教育・職業訓練・起業家育成訓練機構（以下TEVETA）を支援する開発政策であるTEVET開発計画（TDP）において、「訓練システム、トレードテストおよび各種試験」の活動項目となっており、今後、カリキュラム開発システムの改善が行われる予定である。

一方、A/Cプロジェクトの対象であるカブエTTI及びルアンシャTTIを含む公共職業訓練校・施設は、TEVET政策に沿って独立採算制の取れる学校運営が推進されており、政府からの予算配賦が激減している。A/Cプロジェクトが目的に据えている市場ニーズに合い且つ収入をあげられるような訓練システムの開発は、職業訓練校のおかれた現状において、より緊急に必要とされている。以上のことより、本A/Cプロジェクトはザンビア国の開発政策、職業訓練分野の優先事項と目標に合致し、ザンビアの職業訓練政策と整合性の観点における妥当性は高いと判断される。

#### (2) 有効性

カブエTTI自動車科の養成訓練及び向上訓練においては、長期専門家及び短期専門家による技術移転により指導員の技術レベルが向上し、供与機材の活用と長期専門家の指導による既存の実習所施設、機材の整備によって、訓練実施環境の改善と指導員の意識の向上が見られ、提供される訓練サービスの質の向上に繋がった。また、カブエTTIにおける需要に基づく訓練開発システムを確立するためのプロセスとして、市場ニーズ調査、過去の収入創出活動実績の分析、既存のカリキュラムの精査、実施態勢の検討が行われている。これらの活動をもとに、プロジェクト目標である需要に基づく訓練コースの確立が、プロジェクト終了時

までに達成される見込みである。

ルアンシャTTIラジオ・テレビ修理科においては向上訓練の実施に必要な機材及び過去に供与された機材の修理部品が供与され、向上訓練を実施するための設備環境が整えられている（但し、一部回路図等のマニュアルの不備により十分活用されていない機材がある）。

### (3) 効率性

A/Cプロジェクトにおける成果への投入の効率性に関し、長期専門家の派遣時期、指導内容は適当であり、プロジェクトの活動もPOに沿って効率的に行うことが出来たと云える。短期専門家（車両整備）による指導は、派遣期間の制約から電子燃料噴射システムのみしか行われなかったが、長期専門家がフォローを行っている。カブエTTIへの機材供与も過去に供与された機材の修理部品を入れることにより、再活用が可能となり、過去に実施されたプロジェクトのフォローアップとしての役割を果たし、同校自動車科の機能改善に貢献し、本A/Cプロジェクトの効率性を向上させた。

効率性の阻害要因として、ザンビア国の治安悪化によるルアンシャTTIへの短期専門家（電気・電子機器修理）の派遣延期及び同校ラジオ・テレビ修理科に供与された機材が一部マニュアルの不備により十分活用されていないことが掲げられる。

### (4) インパクト

長期専門家の指導により実習場の環境改善が図られた結果として、カウンターパートの職業意識が高まり、教材や機材のメンテナンスの維持など、訓練の質の向上に繋がるなどのインパクトがあった。また、長期専門家の助言により、ルアンシャTTIは現在のラジオ・テレビ修理科とオフィス機器修理科を電子科という一つの科に統合する構想を持つに至った。

長期的なインパクトに対する観点からは、上位目標であるTEVETAによる需要に基づく訓練開発システムの他の職業訓練校・施設への普及については、同システムの汎用性の内容そのものに加え、TEVETA側の価値付けにより左右されることから、プロジェクト終了までに完了する同システムに理解を得るために、MSTVT、TEVETA及びプロジェクト現場関係者の意思疎通をより密に図っていくことが必要とされる。

### (5) 自立発展性

プロジェクトサイトであるカブエ及びルアンシャTTIにおいて、需要に基づく訓練開発システムは不可欠のものであり、策定後も活用されていくものと思われる。一方で、国からの予算配賦の増加は望めず、訓練受講料と他の収入創出活動に頼ることとなるが、各TTIに設置されたマネージメント・ボードを中心にして質の高い訓練サービスを提供するための学校経営に、より一層の工夫が求められている。技術面において、カリキュラム改訂作業はこれまでカブエTTIのカウンターパートと専門家との共同作業で進められてきており、今後も変わりゆく市場の需要に応じて訓練の開発を行うことは可能であるが、人材の維持と確保に努める必要がある。供与機材については、機材リストの他に、これらの活用と整備状況を記録した機材管理簿と保守管理に必要な各機材の照会先リストの早急な作成が各TTI側に求められる。

## 3-2 効果発現に貢献した要因

### (1) 計画内容に関すること

政府の政策により、公共職業訓練校が独立採算性に移行する過程において、対象であったカブエTTI及びルアンシャTTIへの技術協力と機材供与は、訓練機能の回復に貢献し、自立経営に向けた基礎を提供した。また、需要に基づく訓練開発システムの策定は、今後の職業訓練校の経営に不可欠なものと認識されている。

### (2) 実施プロセスに関すること

カブエTTIへの機材供与も過去に供与された機材の修理部品を入れることにより、再活用が

可能となり、同校自動車科の機能改善に貢献した。また、カブエTTIには以前のプロジェクト期間中のカウンターパート数名が在籍しており、過去に移転された技術を踏まえて、今回のアフターケアに取り組みため、A/Cプロジェクト活動が容易となった。

### 3-3 問題点および問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

活動内容が「カブエ及びルアンシャTTIの指導員の再訓練と訓練機材の更新による訓練機能の回復」と、「自立発展のための新しい訓練開発システムの作成」の2点が盛り込まれており、限られた実施形態での実施可能性について検討の余地があった。プロジェクト目標の達成と持続性を保つためには、職業訓練校、施設の上部組織であるMSTVT及びTEVETAの関与が不可欠であるが、両者の関与を引き出すための枠組み作りを強固にする必要があった。また、実施態勢について、特にロジスティック面における業務を担う要員の配置が必要であった。

#### (2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトのモニタリングに関しては、実施計画書（PO）の共有が日本側、ザンビア側で十分ではなかった。また、ザンビア側の大統領選挙後の政府再編成による混乱やTEVETAの担当者の交代により、プロジェクトの責任に掛る引継ぎに支障があった。そして、長期専門家と各TTI校長やマネージメント・ボード等の運営側間や、プロジェクト側からMSTVT及びTEVETA側に対して、定期的な進捗報告を行うシステムが確立されておらず、コミュニケーションの改善が必要とされた。

### 3-4 結論

A/Cプロジェクトは、実質的に限定的な投入と活動であったが、ザンビア政府及び市場のニーズに効果的に貢献しており、これまで実施された「職業訓練拡充プロジェクト」及びその「フォローアップ事業」の実績を活かし、特にカブエTTIの訓練機能を回復した上で技術力の向上を図ったことは評価される。一方で、プロジェクトの実施に関し、日本側及びザンビア側の間の連絡が十分でなかったことが指摘される。上位目標の達成については、プロジェクト終了までに、需要に基づく訓練開発システムが開発され、TEVETAが他の職業訓練校・施設に普及させるために必要な措置を取ることが望まれる。

### 3-5 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

(1) MSTVT、TEVETAとプロジェクト間の連携を円滑にするための、両者とプロジェクト現場関係者（専門家、カブエTTI、ルアンシャTTI）間で会議を実施することが望まれる。

(2) カブエTTI自動車科を対象として策定される新カリキュラムについて、TEVETAの承認を得るために、定期的にTEVETA担当者との検討会議を行うことが重要である。

(3) プロジェクト側とザンビア側との情報の共有のため、MSTVT及びTEVETAに定期的にプロジェクト進捗報告書を提出することが必要である。

(4) 平成15年（2003年）8月を目途に、プロジェクトの成果発表としてセミナーを実施する。

(5) 長期専門家が、カブエTTI及びルアンシャTTIのマネージメント・ボードに出席し、学校運営の改善のための助言を行う。

(6) カブエTTI及びルアンシャTTI側が、機材の整備状況の把握のための機材管理簿、機材の故障した場合に備えて照会先及びスペアパーツ調達先リストを作成する。

### 3-6 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

(1) プロジェクト実施期間中の関係者間の連絡体制について、プロジェクト計画時（又は、プロジェクト開始時の早期）において、定期ミーティングの開催と実施要領の確認、その制度

化等が具体的に検討されることが重要である。

(2) 現地在外事務所の一元的な支援により生じる過度な事務作業の負担を避けるため、現地でロジスティック面の業務を担う要員の配置は、検討に値する。

(3) 複数の関係者が関与するプロジェクトにおいては、共通の指標としてのPDMを作成し、そのための情報の整理と問題の分析、責任の明確化を十分に行い、必要であれば改訂を行うことで、実施過程で生じた問題への対処が容易となる。

(4) セクタープログラムにおける日本の技術協力の優位性の確保するため、計画時及び実施期間中の状況の把握を行うことで、ザンビア側の効果的な関与や、プロジェクト効果及び自立発展性を確保することが可能となる。