

中間評価調査結果要約表

| | |
|--|---|
| 1. 案件の概要 | |
| 国名：ヨルダン・ハシェミテ王国 | 案件名： 職業訓練マネジメント強化プロジェクト |
| 分野：産業技術教育・職業訓練 | 援助形態：技術協力プロジェクト |
| 所轄部署：人間開発部 | 協力金額：3.5 億円 |
| | 相手国実施機関：職業訓練公社（VTC） |
| 協力期間： | R/D 署名：2006 年 9 月 9 日 プロジェクト期間：4 年間 (2006 年 11 月～2010 年 11 月) |
| | 日本側協力機関：厚生労働省 他の関連協力：職業訓練技術学院プロジェクト |
| 1-1 協力の背景と概要 <p> ヨルダン国では、アブドゥラー国王即位以降、安定的な経済発展と国際競争力強化のため、投資促進、工業団地の建設等の工業振興政策をとると共に、労働者の生産性、製品水準の向上、労働市場ニーズに十分対応しうる人材育成のための教育・職業訓練の充実を開発の主要目標と位置付けている。 </p> <p> 技術教育・職業訓練を担当する職業訓練公社(Vocational Training Corporation: VTC)参加には、49 の訓練センター等が存在しているが、地域の産業ニーズ・雇用ニーズが把握できていないこと、各センターの運営能力が低いこと、指導員の質とモチベーションが低いことなどの問題点が指摘されている。以上を踏まえ、VTC の運営管理能力を向上させることにより、労働市場のニーズに合致した職業訓練プログラムを提供することを目的としたプロジェクトが要請され、本プロジェクトの実施に至った。 </p> <p> プロジェクトでは、VTC の各地域所管区（ヨルダンの北部・中部・南部）よりモデル訓練センターを 1 校ずつ選定し、当該センターで職業訓練運営・管理モデルを確立するための活動を実施している。モデルの確立にあたり、訓練センターが自主的に訓練を運営管理できるよう、VTC の各組織階層（本部、地域事務所及び訓練センター）の能力を向上させることが必要であり、パイロット訓練の実施や訓練マネジメントの各種改善活動を通じて能力向上をはかっている。 </p> | |
| 1-2 協力内容 | |
| 1-2-1 上位目標 <p> VTC 及び傘下の訓練センターが VTC 運営モデルに基づき管理・運営される。 </p> | |
| 1-2-2 プロジェクト目標 <p> 産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できる VTC 運営モデルが確立される。 </p> | |

1-2-3 成果

成果1：訓練センターの権限が強化される。

→中間評価調査の結果、以下のとおり改訂：

VTC 運営モデルを VTC 本部が他の 3 つの訓練センター及びモデル訓練センターの他コースに波及するための支援体制が整う。

成果2：モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる。

成果3：モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する。

1-3 投入

1) 日本側

1. 専門家派遣（45MM 程度）

派遣分野：総括／組織運営、訓練計画、センター運営改善、データベース構築／管理

2. 供与機材

訓練実施に不可欠な基本機材、データベース構築用サーバー、データベース管理用端末、等

3. 研修員受入

受入分野：職業訓練行政、職業訓練マネジメント等

本邦研修（2007 年 9 名）

第 3 国研修（マレーシア国 CIAST：2008 年 11 名）

4. 現地活動費

パイロット訓練実施経費、訓練管理改善活動経費、現地コンサルタント委託経費（データベース構築業務等）、現地セミナー開催費等

2) ヨルダン国側

1. 人材

1-1. プロジェクトディレクター：Assistant Director General of Institute

1-2. プロジェクトマネージャー：Assistant Director General for Training

1-3. プロジェクトカウンターパート

① VTC 本部

学院管理官（Institute Coordinator）、モニタリング・評価官（Monitoring and Evaluation Officer）、学院管理課長（Director of Institutes）

② 各地域事務所

地域事務所長、Training Coordinator（2-3 名／地域事務所）

③ モデル訓練センター

・ 校長

・ 訓練担当スタッフ（職長 Training Officer、上級指導員 Training Supervisor、指導員 Trainer（2-3 名／モデル訓練センター））

・ IT 運用／専門職員

1-4. プロジェクトに技術的支援を行う関係機関

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ① IRCDC (Instructional Research and Curriculum Development Center) ② STIMI (Specialized Training Institute for Metal Industry) ③ TDI (Training and Development Institute) ④ UNRWA (United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees) |
| <p>2. 予算措置</p> <p>パイロット訓練実施経費、関連職員給与・手当、等</p> |
| <p>3. 施設運営・管理</p> <p>日本人専門家執務室 (VTC 本部／地域事務所／モデル訓練センター)、パイロット訓練実施用ワークショップ・教室、等</p> |

2. 評価調査団員の概要

| | | | |
|------|-----------------------|--------|------------------------|
| 調査者 | 総括 | 佐藤 武明 | JICA ヨルダン事務所所長 |
| | 能力開発 | 木山 弘章 | 雇用能力開発機構企画部企画課国際協力係長 |
| | 職業訓練 | 中原 伸一郎 | JICA 人間開発部高等・技術教育課特別嘱託 |
| | 協力企画 | 安藤 朋 | JICA 人間開発部高等・技術教育課 |
| | 評価分析 | 永井 清志 | 株式会社コーエイ総合研究所 |
| 調査期間 | 2008年8月15日～2008年8月29日 | | 評価の種類：中間評価 |

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクトの成果

(成果1) 職業訓練センターの権限が強化される

VTC の分権化については具体的な進捗はない。しかし、プロジェクト目標の達成には必ずしもこの成果1で定められている VTC の分権化が必要ではないということが明らかになり、また今後世界銀行で分権化に関連したプロジェクトが展開される見込みであることを考慮すると、本プロジェクトで成果として位置付けることは適切でないと判断した。その代替として、プロジェクト目標の達成から上位目標の達成につながる取り組みに置き換えることとし、成果1を「VTC 運営モデルを VTC 本部が他の3つの訓練センター及びモデル訓練センターの他コースに波及するための支援体制が整う」に改訂した。

(成果2) モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる

モデル訓練センターの職員及び指導員が主体となって、パイロット訓練を計画実施している3センターにおいて各1コースをパイロット訓練第1コース第1バッジとして実施中、また第2コース第1バッジを9月から新たに開始する予定である。

(成果3) モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する

専門家の支援のもと、モデル訓練センターにおいて運営改善を進めているが、人事体制に課題があるため、プロジェクトより中間管理職の導入を提案している。中間管理職の導入により運営体制が改善された後、プロジェクトとして運営改善のためのセミナーを開催し、アクションプランの策定を行う予定である。

(成果4) VTC 本部、地域事務所がモデル訓練センターの管理・モニタリングができる

VTC 本部によるモデル訓練センターのモニタリングについては、主要なツールであるデータベースは完成されているものの、その実施体制の確立が遅れている。今後、実施体制及びデータベースの活用方法などを含むモニタリングガイドラインを作成し、関連する VTC 職員に対する研修を通じて、訓練モニタリング・評価システムを確立する。

(2) プロジェクト目標

3 つのモデル訓練センターでのパイロット訓練コース、また運営改善活動の実施を通じて、ボトムアップ型の VTC 運営モデルの確立を進めており、センター職員及び指導員の意識や自発的行動などに変化の兆しが認められる。地元産業界の人材需要に基づいた訓練の計画実施につき、技術移転を引き続き進めることが重要である。

(3) 上位目標

本件プロジェクトによる第一次パイロット訓練コースの訓練生はまだ訓練を修了していないが、その実践を通じてプロジェクト目標である VTC 運営モデルの確立に向けて活動を展開している段階である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

VTC 全体のマネジメント能力の向上を通じて、傘下の訓練センターが労働市場のニーズに合致した産業人材、特に若年層人材を輩出できるようになることを目指す本プロジェクトは、ヨルダンの国家政策と整合性が高く、労働市場における種々の課題を解決する一つの方向性を示すものであり、十分な妥当性を有しているといえる。

(1) 有効性

「モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる(成果 2)」ように変わりつつある様子が確認され、「モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する(成果 3)」ことの兆しも観察され、今後プロジェクト活動のモニタリングを通じて「VTC 本部、地域事務所がモデル訓練センターの管理・モニタリングができる(成果 4)」運営管理能力が向上することが期待できる。その結果として、「産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できる VTC 運営モデルが確立される(プロジェクト目標)」ことが、効果的に達成されるものと判断される。

(2) 効率性

成果 1 から大幅な修正がなされており、修正された活動が今後効率的に成果 1 の達成へと導いていくことを十分期待できる。

パイロット訓練コースは、当初の想定どおり第 1 バッジの経験を生かして現在第 2 バッジを準備中である。加えて、技術競技会と教材コンテストの実施により、産業界との連携を深めながら訓練活動を改善することに効果を挙げており、成果 2 の達成のための効率性は高い

といえる。

またモデル訓練センターの運営改善に係る活動については、その実施体制を整えるべく中間管理職の新規導入を提案し、現在その人選と配置への作業を進めている。その配置によって、活動を効率的に展開していくことが可能になると期待される。

VTC 本部による訓練センターの管理モニタリングについては、実施体制や使用する様式などについてまとめたガイドラインが未作成であり、その作業を優先的に進める必要がある。

生徒及び指導員についての情報管理ツールとしては、データベースを開発した。これは効率的な管理モニタリングに大きく貢献するものと考えられる。

(4) インパクト

上位目標の達成の見込み、さらにはヨルダン側の社会に対するインパクトを評価することは、時期尚早である。世界銀行によるプロジェクトにおいて構築する計画である VTC の新体制に、本プロジェクトの目標である訓練センターのイニシアティブによる職業訓練運営モデルを取り込む方向で協議が進められている。これは、上位目標が達成されるために非常に望ましい環境と理解できる。

(5) 自立発展性

現時点では、VTC の組織能力が決して順調に改善しているという状況ではない。現在協議がされている職業訓練雇用基金 (TVET and Employment Fund: TE Fund) が VTC の活動に活用できるようになれば、資金面での運営における自立発展性は高くまた安定したものになる。また本プロジェクトでは、指導員及びトレーニング・コーディネーターの技術向上のための投入・活動は行ってはいないが、自立発展性が保障されるためにも投入・活動の必要性が確認された。プロジェクトで技術移転を行っている訓練サイクルマネジメントについては、VTC が自立的にこれを運用していくためには、今後、特に問題解決能力の開発が必要であることが指摘された。訓練機材の維持管理体制については、自立発展性の確保に十分な体制で適切に維持管理されていることが確認できた。

3-3 効果発現に対する貢献要因

本プロジェクトでの効果発現に貢献している要因としては、次の点があげられる。

- ・主要なカウンターパートの理解とコミットメントが十分に得られており、プロジェクト活動への真摯な取り組みが実践されていること。
- ・他ドナーとの情報交換、連携のための協議が活発に行われていること。

3-4 問題を惹起し得る阻害要因

- ・プロジェクト実施に必要な資金、特に VTC 職員及び外部からの参加者への日当の資金源が確保できておらず、プロジェクト関係者の協力を継続的に得る際に支障となる恐れがある。
- ・VTC の訓練センターでは、指導員の不足が慢性的な問題であり、パイロット訓練コースで最低 2 人の指導員が確保できない場合、円滑な訓練運営に支障を来す可能性が大きい。

3-5 結論

本プロジェクトは、一部活動に遅れが見られるものの、概ね計画通り進捗しており、プロジェクト終了時まで所期の目標を達成する見込みが高い。評価5項目の観点（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）からも良好な結果が得られている。プロジェクト開始時と比較すると、現場レベルでの活動を通じてVTCスタッフのモチベーションも向上していることも評価できる。今後はVTCにおける財政面の基盤も固めつつ、指導員や中間管理職の配置などVTCが産業界のニーズに合致した訓練を提供できる体制の構築に努めることが求められる。

3-6 提言

3-6-1 予算の確保

VTC職員への日当や外部からの協力者に対する謝金など、VTCの規定に基づいた予算の確保が求められる。

3-6-2 モデル訓練センターにおける中間管理職の導入

訓練センターが訓練の計画、実施、モニタリング・評価を適切に実施するためには中間管理職が必要である。人員配置が行われてから、研修などを通じて中間管理職の能力強化を行う。

3-6-3 指導員の配置

本プロジェクトのパイロット訓練コース実施運営のためには、少なくとも2名の指導員の配置が求められる。

3-6-4 ドナー協調・連携

産業技術教育・職業訓練（Technical and Vocational Education and Training: TVET）分野におけるドナーの活動が活発になっているため、情報交換やより効果的なドナー協調・連携が求められる。特にVTCの組織改革をコンポーネントとしている世界銀行のEDSD（Employer-Driven Skills Development）プロジェクトとは十分なコミュニケーションが必要である。

3-6-5 VTCの運営管理能力強化

VTCの権限は世界銀行のプロジェクトにより強化されるものと想定されることから、今後VTC自体の運営管理能力強化がより重要となる。VC本部、地域事務所、訓練センターの職員・指導員の能力強化のため、適切なモニタリング・評価体制の確立と実施、運営改善活動、さらには技能競技会などの各種行事の企画・実施が重要となる。

3-7 教訓

3-7-1 経費負担の明確化

国内研修にかかる経費や人件費については原則先方政府負担であるが、これらに誤解が生じないような文言でR/Dに明記し、認識を共有する。

3-7-2 ドナー間の調整

同じセクターで支援している他ドナーは、インセンティブとしてカウンターパート（Counter Part: C/P）に日当や宿泊費等を支給している等、同じ組織でダブルスタンダードが構築され、一部混乱が見られる。プロジェクトを実施する際には、他ドナーとの調整が重要である。

3-7-3 機材供与のあり方

通常TVET分野への協力では大型機材の供与が実施されるが、本プロジェクトはC/Pに既にプ

プロジェクト活動に必要な機材が概ね揃っていたため、小型機材の供与で対応できた。自立発展性の観点からも、新規に機材を供与するだけでなく、過去の JICA アセットや民間部門の機材を活用する等の方策をプロジェクト形成時に明らかにしておくことが望ましい。

3-7-4 指導員の技術向上

指導員の技術不足については課題として常に残るものである。JOCV の活用だけでなく、先方政府や他ドナーのプロジェクトの活用を通じて、技術面についても継続的に強化できるようなシステムを想定する必要がある。