事業事前評価表

１．案件名

（和文）イエメン共和国「職業訓練システム改善計画」

（英文）Improvement of TEVT System through the Establishment of the Model in Automobile Maintenance Sector

２．協力概要

（１） プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

イエメン共和国（以下「イ」国）は、急激な人口増加に伴う労働力人口の増大を背景として、就業機会の創出と能力ある産業人材の育成を図るため、技術教育・職業訓練（Technical Education and Vocational Training：TEVT）の量的拡大及び質的強化のための取り組みを進めている。

本プロジェクトは、このうち TEVT の「質」の向上に焦点を当て、当該分野を一元的に担う技術教育・職業訓練省（Ministry of Technical Education & Vocational Training: MoTEVT）における訓練運営体制の改善を目的とし、中等教育後レベルの自動車整備分野（以下「パイロット訓練科」とする）において以下 5 つの成果達成に向けた活動を通じて労働市場ニーズを満たす訓練運営モデル確立のための体制を構築する。

① 訓練の計画・準備に係る能力の向上
② 訓練の実施に係る能力の向上
③ 訓練の評価に係る能力の向上
④ 訓練生に対する就業支援の導入
⑤ パイロット訓練科により得られた経験の共有

「訓練運営モデル」は、訓練の計画・準備、実施・モニタリング、評価、卒業生の就職支援までの一連の活動を含み、そこに関わる MoTEVT 本省、地域事務所、訓練校それぞれの能力向上を図ることで、プロセス全体の改善を目指す。中央・現場のレベルを問わず関係機関のキャパシティが脆弱な「イ」国の現状をふまえ、専門家を長期に配置し、カウンターパートの自発性を重視した肌理の細かい技術移転によるキャパシティ強化に取り組む。プロジェクト対象地域は首都サナア市とし、訓練実施サイトは同市のダハバン校とする。

（２） 協力期間

2009 年 2 月 ～ 2013 年 5 月 （4 年 4 ヶ月間）

（３） 協力総額（日本側）

約 3.7 億円

（４） 協力相手先機関

技術教育・職業訓練省（Ministry of Technical Education & Vocational Training: MoTEVT）

（５） 国内協力機関

厚生労働省、独立行政法人雇用・能力開発機構

（６） 裨益対象者及び規模

1)ターゲットグループ：

・ MoTEVT 本省職員(主にカリキュラム・教育手法部、職員養成部、監査・品質管理部、試験部の各部長及び担当官等)（6 人）

・ MoTEVT サナア市事務所職員(所長及び労働市場・民間セクター関係課長)（2 人）

・ ダハバン校職員（校長、副校長等管理部門スタッフ及び自動車整備科の指導員）（11 人）

2)最終裨益者：

① 直接裨益者

・ ダハバン校自動車整備科（中等教育後レベル）の訓練生（約 40 人）

・ 他州訓練校の自動車整備関連科（自動車機械科、自動車電機科）の指導員（約 40 人）

② 間接裨益者：

・ サナア市の自動車整備関連企業

・ 他州訓練校の自動車整備関連科 （自動車機械科、自動車電機科）の訓練生 （約 800 人）

３．協力の必要性・位置付け

（１） 現状及び問題点

「イ」国では、近年の急激な人口増加（3.6%、1975-2005）により若年層（総人口の 67%が 24 歳以下）の労働力人口が急増した結果、失業率が大幅に増加（35%、2006 年）している。また、「イ」国は財政収入の 70%を原油輸出に依存する経済構造となっているが、原油の生産量が年々減少していることから、石油産業への依存を減らし新たに産業（中小企業振興含む）を振興させていくことが求められており、そのための人材育成が急務となっている。

かかる状況から、「イ」国政府は失業率の抑制および産業振興に必要な人材育成のために、若年労働力を対象とした職業訓練の質の向上・量の拡大を国家的優先課題と位置付け、2001 年には技術教育・職業訓練省（MoTEVT）を新設し、2002 年には「2012 年までに中卒・高卒者の 15%を訓練校が受入可能とする」との目標が閣議決定された。こうした政府の政策とも相俟って、訓練校への応募者数も年々増加しており、入学選考における競争率は定員に対して 2～9 倍に達する状況が続いている。

しかし、これまでは訓練校の増設など量の拡大を優先してきた傾向にあり、訓練の質の向上が置き去りにされてきた結果、現在公的職業訓練校から輩出されている卒業生に対する民間セクターからの評価は非常に厳しく、産業界のニーズを満足させる状況にない。その背景には MoTEVT 及び傘下の地域事務所、訓練校を含む TEVT 関係機関の脆弱なマネジメント能力による、市場の現状とカリキュラム内容や指導員の知識・能力との乖離、老朽化した機材、不適切な訓練進捗管理等の問題がある。

これまで職業訓練分野では世銀・GTZ 等ドナーからの支援が行なわれ、一定の制度・システムは存在しているものの、TEVT 関係機関のマネジメント能力は未だ不十分であり、それらシステムは著しく形骸化している。こうした現状をふまえ、産業界・職業訓練校・MoTEVT 及び傘下の地域事務所までを含む一体的取り組みによる各レベルのキャパシティビルディングを通じた訓練の「質」の改善に係る本プロジェクトが要請された。

（２） 相手国政府国家政策上の位置付け

「イ」国は、国家開発の長期的方向性を示した「イエメン戦略計画 2025（Yemen's Strategic

Vision2025、以下「戦略計画」)」の下、従来の国家開発5ヵ年計画と貧困削減戦略文書（PRSP）を統合した第3次貧困削減開発計画（DPPR）及びそのための投入を定めた公共投資プログラム（PIP）を開発政策・戦略の基本的枠組みとしている。TEVTは、「戦略計画」において科学技術分野の戦略目標の一角に位置付けられ、それをふまえたDPPRでは、①経済成長の加速と雇用創出、②貧困削減の強化、という二大目標の下、重点分野の一つである「人的資源開発」において重要な要素と位置付けられている。そこでは、TEVT の拡充に係る戦略として、①訓練機関のキャパシティの拡大、②社会及び産業界のニーズへの対応、③民間の参加促進と連携強化が掲げられている。本プロジェクトは、労働市場ニーズに対応した訓練システムを構築することで、現行TEVTの質改善を図るものであり、これら戦略の推進に貢献するものである。

また、TEVTセクターの上位政策としては、2003/04年に「TEVT戦略的開発計画(Technical Education and Vocational Training Strategic Development Plan)」が策定され、次の5つの上位目標が設定された。すなわち、①多様化するニーズへの対応力と平等性向上、②労働市場との連携と企業の参加促進、③制度的能力の構築、④教育・訓練機関の能力構築、⑤TEVT 財政改革の5点である。本プロジェクトは、協力対象分野をパイロットケースとしてMoTEVT本省・地域事務所・現場訓練校のマネジメント改善及びそれによる民間との連携体制構築に取り組むものであり、上述政策、とりわけ②③④の目標達成に資するものである。

（３） 他ドナーによる支援との関係

「イ」国政府は、TEVT セクターの質・量の拡充にドナーからの支援を積極的に活用することとしており、同セクターでは複数のドナーが支援を実施、或いは計画している。このうち、訓練の「質」改善を志向する主な協力としては、世界銀行、ドイツ技術協力公社（GTZ）の取り組みが挙げられる。世界銀行は、1998年から2003年まで実施した総額22百万米ドルのプロジェクト“First Vocational Training Project”で、インフラ整備やカリキュラム開発、教員研修、職能開発基金（Skills Development Fund；SDF）の整備等を実施、その後継案件として、現在“Second Vocational Training Project”の実施を計画している。同プロジェクトは、①MoTEVT本省の組織マネジメント（各部局の評価と予算配分のあり方）改善②複数のサイト校・分野を選定したパイロットプロジェクト実施による訓練改善③SDFの改革、の3コンポーネントから成り、期間は6年間、支援総額は15百万米ドルである。当初、2007年から開始の予定であったが、コンポーネント3に関わるSDF改正法の「イ」国議会承認の遅れにより、現在まで支援を開始できない状況にある。一方、GTZは、1970年代後半から訓練校の建設、機材供与、専門家派遣等当該セクターへの支援を実施してきており、当該分野では最も長い支援経験を持つドナーのひとつと言える。現在、TEVTに特化した案件は実施していないが、民間セクター開発に係る協力（“Private Sector Development Project”）の中で、過去に行なった案件のフォロー（一部のMoTEVT州事務所に設置した労働市場担当オフィスの再活性化）を実施すると共に、今後、サウジ基金によって建設が進む新規訓練校（全国に18校を建設中）のスタッフ（事務職、指導員の両方を含む）育成を計画している。さらに、2008年10月～12月には、TEVTの改善に係るソフト面の協力再開を視野に、同セクターの現況確認を目的とする調査を実施予定である。

JICA の本プロジェクトは、パイロット訓練科を通じた一連の訓練プロセス改善を図るもので、こうした他ドナーも含む訓練の「質」向上のための取り組みの一環に位置付けられる。本プロジェクトでは、自動車整備分野に焦点を当て、首都サナア市を主なサイトとしており、これら他ドナーの活動

と直接に協働するものではないが、特に世界銀行のプロジェクトについては、コンポーネント①②との情報交換による改善訓練モデルの共有、コンポーネント③で改革されたSDFのパイロット訓練科における活用等による連携の可能性が考えられる。また、本プロジェクトは、特定分野にターゲットを絞った上で中央から現場に至る各レベルを一気通貫で支援することとしており、専門家の長期配置とカウンターパートの自発性重視による日常的かつ肌理の細かい技術移転を通じた「イ」国側カウンターパートの能力強化・自立に重点を置いているが、この点は他ドナーのアプローチと比較して特徴的な点といえる。

（4） 我が国援助政策との関連、JICA国別事業実施計画上の位置付け

「イ」国に対する国別援助計画は作成されていないが、外務省の「イエメンに対するODAの考え方」（ODA国別データブック2007）において、TEVTはMDGsの実現に向けた重点分野と定められている（その他の重点分野は、基礎教育、保健・医療、地方給水）ほか、「平成20年度対イエメン国別案件形成・審査指針」では、当該分野が基礎教育と並んで筆頭重点分野に掲げられている。本プロジェクトは、同指針で定められている「職業訓練の質の向上」プログラムに位置付けられる。同プログラムにおける事業展望としては、「労働市場ニーズに合致した質の高い職業訓練の実施」が謳われており、本プロジェクトによるTEVTの質向上への取り組みは、当該方針に沿ったものである。

４．協力の枠組み

（1） 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

［目標］

MoTEVTにおいて、労働市場ニーズを満たす訓練運営モデル[i]が確立される。

［指標］

① パイロット訓練科卒業生のXX[ii]%が、現在の職場での業務経験に基づき訓練の有用性について5段階で4以上と評価する。

② パイロット訓練科卒業生の就業率[iii]がXX%[iv]以上となる。

③ パイロット訓練科卒業生就職先企業 （自動車整備関連）のXX%が、卒業生のパフォーマンスについて5段階で4以上と評価する[v]。

2) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

［目標］

MoTEVT において、中等教育後レベルの自動車整備科 をパイロットに、サナア市ダハバン校を訓練実施サイトとして、労働市場ニーズを満たす訓練運営モデルを作るための体制が構築される。

［指標］

① パイロット訓練科卒業生の XX%が、卒業時点に訓練の有用性について 5 段階で 3 以上と評価する。

② パイロット訓練科卒業生の就業率がXX%以上となる。

③ パイロット訓練科における企業実習受入先企業の XX%が、実習生のパフォーマンスについて5段階で3以上と評価する。

（２） **成果（アウトプットと活動）**

1) 成果 1

MoTEVT 本省及びダハバン校が、モデル訓練科の訓練を計画し、必要な準備を行なう能力を高める。

[活動]

1-1. サナア市において、MoTEVT・ダハバン校・民間企業からなる自動車整備分野の官民連携連絡会（仮称）を立ち上げる。（※本活動は、成果 1 だけでなく成果 2～4 のいずれにも関わるが、便宜上活動 1-1 として記載する。）

1-2. 自動車整備分野の訓練ニーズを把握する。

1-3. 訓練ニーズに基づき、パイロット訓練科の訓練マテリアル（カリキュラム及び教材）を開発する。

1-4. 自動車整備分野において、指導員に対する技術向上訓練（再訓練）の実施体制を構築する。

1-5. ダハバン校のパイロット訓練科に必要機材を導入し、維持管理体制を整備する。

1-6. ダハバン校において、パイロット訓練科の訓練計画（年間、月間、週間）を策定する。

[指標・目標値]

＜訓練マテリアルに係る指標＞

1-1. 作成されたカリキュラム及び教材の質に対し、当該分野関連企業及び訓練校指導員の XX%が 5 段階で 3 以上と評価する。

1-2. カリキュラム更新時にカウンターパートが実施する作業の量及び質が、カリキュラム開発時に比較して向上する。

＜指導員に係る指標＞

1-3. 自動車整備分野（自動車機械科及び電機科を含む）の指導員に対する再訓練が X 回・XX 人に対して実施される。

1-4. 再訓練に参加した指導員の XX%以上が、訓練の有用性について 5 段階で 3 以上と評価する。

1-5. 対象指導員の再訓練受講後の能力（専門分野の知識・技術、指導技法、態度）が、受講前と比較して向上する 。

＜機材に係る指標＞

1-6. プロジェクト終了時評価時点において、パイロット訓練科機材の維持管理状況が良好（①使用不可機材がない、②管理台帳が決められた頻度で適切に記入されている）である。

2) 成果 2

MoTEVT 本省及びダハバン校が、パイロット訓練科の訓練を適切に実施する能力を高める。

[活動]

2-1. ダハバン校における入学選考実施体制を改善する。

2-2. ダハバン校において、パイロット訓練科の訓練を実施する。

2-3. ダハバン校におけるモニタリング方法を改善する。

2-4. パイロット訓練科に係る卒業試験を作成・実施する。

［指標・目標値］

2-1. パイロット訓練科における毎月の訓練進捗状況と計画とのギャップ（遅れ）の平均値が毎学期 X%以内に収まる。

2-2. パイロット訓練科における月例テストが毎月遅滞なく実施される。

2-3. パイロット訓練科における月例テストの平均点が毎年 XX 点以上となる。

2-4. 作成された卒業試験の質に対し、当該分野関連企業及び訓練校指導員の XX%が 5 段階で 3 以上と評価する。

2-5. モデル訓練科の修了率[vi]が XX%以上となる。

3) 成果 3

MoTEVT 本省及びダハバン校が、パイロット訓練科の訓練を評価し改善する能力を高める。

［活動］

3-1. MoTEVT による訓練検査体制を改善する。

3-2. ダハバン校のパイロット訓練科において、訓練評価手法を開発し、評価を行う。

［指標・目標値］

3-1. パイロット訓練科への MoTEVT による訓練検査が年 3 回行なわれる。

3-2. ダハバン校パイロット訓練科において、訓練生アンケートによる訓練評価が毎学期修了時に実施される。

3-3. 訓練検査及び評価（訓練生アンケート）により指摘された問題の XX%以上に対して対応策がとられ、改善が行なわれる。

4) 成果 4

MoTEVT サナア市事務所及びダハバン校において、パイロット訓練科卒業生の就業支援体制が導入される。

［活動］

4-1. ダハバン校において、パイロット訓練科卒業生の就業動向を把握する。

4-2. MoTEVT サナア市事務所において、サナア市内の自動車整備関連企業とその求人情報を収集・蓄積する体制を構築する。

4-3. ダハバン校において、パイロット訓練科卒業生に対して就業支援活動を行う。

［指標・目標値］

4-1. 卒業生就業動向調査がプロジェクト終了までに X 回実施され、計 XX のサンプルが蓄積される。

4-2. プロジェクト終了時評価時点において、CP が実施する卒業生動向調査に係る作業の量及び質がプロジェクト開始時に比較して向上する。

4-3. MoTEVT サナア市事務所及びダハバン校自動車整備科に、当該分野の求人情報データベースが作られる。

4-4. 就業支援活動（就職活動セミナー、企業説明会等）がプロジェクト終了までに X 回実

施される。

4-5. 就業支援活動に参加した訓練生の XX%が、活動の有用性について 5 段階で 3 以上と評価する。

5) 成果 5

パイロット訓練科の実施により得られた経験が、他州及び他訓練校に共有される。

[活動]

5-1. 中等教育後レベル自動車整備分野の訓練科運営に係る経験を共有するためのワークショップを開催する。

5-2. プロジェクトの成果を紹介するためのワークショップを開催する。

[指標・目標値]

5-1. 中等教育後レベル自動車整備分野の訓練科運営に係る経験を共有するためのワークショップが X 回・XX 人に対して実施される。

5-2. 5-1 のワークショップ参加者の XX%が、当該ワークショップの有用性に対し 5 段階で 3 以上と評価する。

5-3. プロジェクトの成果を紹介するためのワークショップが X 回・XX 人に対して実施される。

5-4. 5-3 のワークショップ参加者の XX%が、当該ワークショップの内容に対し 5 段階で 3 以上と評価する。

（3） 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣

[長期専門家]

・チーフアドバイザー/TEVT システム（12MM×4.4 年間）

・業務調整/訓練機関運営（12MM×4.4 年間）

・自動車整備（10MM×4 年間）

[短期専門家]

・指導技法、データベース構築等（1-2MM/年×4 年間）

② 機材供与

ダハバン校自動車整備科への必要となる機材（訓練用車両、二柱リフター、工具）

③ 研修員受入（本邦又は第三国）

職業訓練行政、自動車整備等

④ 現地活動費

2) 「イ」国側

① カウンターパート人員の配置

[MoTEVT 本省]

・MoTEVT 副大臣（プロジェクトダイレクター兼マネージャー[vii]）

・カリキュラム・継続教育担当次官補佐（プロジェクトコーディネーター[viii]）
・監査・品質管理部長
・カリキュラム・教育手法部長
・試験部長
・職員養成部訓練課長
・カリキュラム・教育手法部自動車機械担当官
・カリキュラム・教育手法部自動車電機担当官
・監査・品質管理部自動車分野監査官

[MoTEVT サナア市事務所]
・事務所長
・労働市場･民間セクター関係課長

[ダハバン校]
・校長
・教育担当副校長
・自動車整備科長
・自動車整備科指導員
・訓練評価担当スタッフ
・卒業生フォロー･就業支援担当スタッフ

② 施設
・日本人専門家執務室（MoTEVT 本省及びダハバン校）
・ダハバン校自動車整備科用ワークショップ・教室等

③ 機材
ダハバン校自動車整備科訓練の実施に必要となる機材のうち､日本側から供与される以外のもの

④ プロジェクト運営費
・イエメン人スタッフへの給与および諸手当
・プロジェクト関連施設および機材の維持管理経費
・パイロット訓練科及び自動車整備分野指導員再訓練の運営経費
・2008 年 9 月 2 日付協議議事録（Minutes of Meetings; M/M）に記載されているその他ローカルコスト（関連施設の光熱水量、官民連携連絡会の運営経費、開発されたカリキュラム・教材の印刷製本費、企業実習実施に係る訓練生及び指導員の交通費、就業動向調査実施に係る交通費・通信費等）

（4） 外部要因（満たされるべき外部条件）

1) 前提条件
ダハバン校において、中等教育後レベルの自動車整備科が開設される。

2) 成果（アウトプット）達成のための外部条件
CP 及び育成されたマスタートレーナーが異動・辞職をしない。

3) 上位目標達成のための外部条件

MoTEVT の組織構成がプロジェクト開始時から大きく変更しない。

4) 持続性確保のための外部条件

MoTEVT の、自動車機械科と自動車電機科合併に係る方針が変更しない。

５．評価５項目による評価結果

（１） 妥当性

＜開発ニーズとの合致＞

「３．協力の必要性・位置付け」で既述のとおり、「イ」国においては、経済開発及び雇用機会創出による貧困や社会不安の解消という観点から、TEVT を質・量共に強化する必要性が高まっており、TEVT 機関への入学希望者も増加傾向にある。その一方で、現行 TEVT 卒業生の知識・技術は労働市場ニーズで求められる水準からは大きく乖離しており、民間セクター及び訓練生の間には公的 TEVT の「質」改善を求める声が強い。現行 TEVT では、他ドナーの支援等により整備された制度・システムの存在は認められるものの、MoTEVT を始め TEVT 関連機関の脆弱なマネジメントにより、それらシステムが十分機能していないことが問題として指摘されている。以上から、訓練運営体制の改善と、それによって労働市場ニーズに適合した訓練提供を目指す本プロジェクトは、MoTEVT 及びその傘下の訓練校、並びに訓練生、企業のニーズに合致するものといえる。

＜政策・上位計画との整合性＞

「３．協力の必要性・位置づけ」で既述のとおり、TEVT は国家開発上の重点課題と位置付けられており、「イ」国政府の政策との整合性は高い。また、本プロジェクトが目指す MoTEVT 及び訓練校の能力向上、民間セクターとの連携強化は、TEVT 分野の戦略目標とも合致している。本協力要請は大統領からなされ、MoTEVT においても大臣始め首脳レベルから折に触れ日本の支援への期待が表明されるなど、「イ」国側からのプロジェクト実施に対する強いコミットメントも確認されている。また、当該分野は我が国の「イ」国に対する支援重点分野の一つともなっており、JICA の対「イ」援助方針とも合致している。

＜対象分野、レベル及び訓練実施サイト（対象訓練校）の妥当性＞

協力対象である自動車整備分野は、日本が国際的にも高度な技術レベルを保持する比較優位のある分野である。「イ」国における自動車の登録台数は急増中（この 10 年間で 57.2 万台の増加）であり、その推移から自動車整備士の不足が推測されるため、当該技術者の育成ニーズは高いと考えられる。とりわけ、「イ」国では日本車のシェアが非常に高く（8 割超）、先方政府および民間企業からは同分野における日本の協力を望む声が強い。また、本協力では、MoTEVT からの要請に基づき、従来分かれていた自動車「機械」「電機」の 2 分野を統合した新訓練科設立を支援する計画だが、昨今の自動車の構造上、その技術的必要性は高く、民間企業への調査でも機械・電機双方の知識・技術を備えた人材への強いニーズが確認されている。さらに、自動車整備技術は農業機械、建設機械、漁船機関の整備・修理等への汎用性もあることから、プロジェクト対象分野としての妥当性は高いといえる。

対象レベルは、民間企業への調査で高い労働市場ニーズが確認された中等教育後（高卒者対象）レベルを支援することとしている。上述のとおり、今次協力では「機械」「電機」を合併した新訓練科を設立する計画であり、その技術習得には一定の基礎学力が必要である。訓練レベルを高卒者対象とすることで、基礎学力の高い訓練生を獲得することが可能となり、パイロット訓練科におけ

る効果的な訓練の実施を通じて、民間企業のニーズに合致した即戦力となる卒業生の輩出が可能になると考えられる。また、「イ」国における男子学生の高校就学率は47%（1999年）から57%(2005年)と増加傾向にあり、これに伴ってTEVT訓練校の中等教育後（高卒者対象）レベルを対象とした訓練科への応募者数も増加している。例えば、下段に述べる本プロジェクト対象校（ダハバン校）では、高卒レベル訓練科の平均入学倍率は2.8倍と、中卒レベルの2.2倍に比較して高くなっている。このように、TEVTは中卒から高卒の受け皿へと移行しており、中等教育後レベルを対象とすることは民間企業のニーズを満たすのみでなく、「イ」国における高学歴化への対応としても妥当性が高い。

対象訓練校は、首都サナア市のダハバン校としている。本プロジェクトは、中央の本省から現場までを巻き込んだアプローチを取ることから、本省とのアクセスが容易な首都の訓練校を対象とすることで円滑な事業運営が可能となる。また、サナア市内には自動車分野に関わる企業が多く存在し、「イ」国内の各都市に拠点を持つ大規模企業であってもその中心機能は同市に置いていることがほとんどである。これらの大規模企業は企業実習の受入を中心としたTEVTセクターへの協力にも積極的であり、本プロジェクトで目指す民間企業との連携体制強化にとっても優位性が高い。さらに、ダハバン校の自動車整備科には、MoTEVT本省で行なわれる全国レベルの業務（カリキュラム開発等）に参加した経験を持つ能力の高い指導員が配置されており、卒業生に対する民間企業からの評価もサナア市内で同分野訓練科を持つ他2校と比較して良好であることから、「機械」及び「電機」の合併という新しい試みを試行するモデルとしても適切といえる。また、同校自動車整備分野訓練科における入学選考の競争率は定員の約8倍（2008年）となっており、質の高い訓練生の確保という観点からも妥当性が高い。

（２） 有効性

＜アプローチの適切性＞

本プロジェクトは、労働市場ニーズに合った人材を育成する訓練プロセスを「訓練運営モデル」と定義し、自動車整備というパイロット訓練科を題材にMoTEVTにおける同モデル形成のための体制構築を行うものである。

この目標達成に係る成果としては、①訓練計画・準備②訓練実施③訓練評価という訓練のPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルに係るカウンターパートの能力向上と、④訓練後の就業支援、更に⑤パイロット訓練科で得られた経験の他地域・他校への共有の5つが設定されている。これは、訓練の入口（訓練の計画・準備）から出口（卒業生の就職）という一連のプロセスを、それらに関わる中央（MoTEVT本省）から現場（訓練校）まで各レベルのキャパシティ・ディベロップメントを通じ改善するという、包括的かつ垂直型のアプローチといえる。

「３．協力の必要性・位置付け」でも言及しているとおり、「イ」国TEVTの主要課題は既存の制度・システムが機能していないことにある。MoTEVTや現場訓練校の脆弱なマネジメントの結果、労働市場とのコミュニケーションが慢性的に不足し、訓練計画の立案から実施、モニタリング、評価、卒業生の動向把握とそのフォロー等、訓練に係る一連のプロセスの随所でシステムが形骸化している。このように、現行訓練の「質」の低さは複合的要因によって引き起こされており、パイロット分野を定めた上で、中央から現場までを一貫して巻き込む上述のアプローチは、課題の現状に照らして適切かつ効果的であるといえる。

＜面的展開を考慮した設計＞

プロジェクト活動の一部である指導員再訓練（以下 TOT）の実施に関しては、ダハバン校以外で自動車整備分野の訓練科を持つ他訓練校指導員も裨益対象に含めることが想定されている。また、民間連携強化・就業支援については、サナア市内で同分野訓練科を持つ他 2 校（バグダッド校及びハッダ校）も巻き込んだ地域レベルでのシステム構築が想定されている。このように、本プロジェクトでは、垂直型アプローチを基本としつつ、水平方向への裨益効果も一定程度期待される。

さらに、成果の一つとして「パイロット訓練科で得られた経験の他州・訓練校への共有」が含まれている点は、将来的に面的広がりが想定される「モデル」の形成というプロジェクトの目標にとって、適切な設計であると言える。

（3） 効率性

＜「イ」国側のキャパシティをふまえた投入＞

プロジェクトの実施体制は、MoTEVT 本省、ダハバン校の双方に長期専門家を派遣することにより、長期的視点でカウンターパートのキャパシティ・ディベロップメントに取り組むことが計画されている。これまでの各種調査・情報収集で、「イ」国側のキャパシティの低さが再三指摘されており、上述のような専門家派遣のあり方は「イ」国側のキャパシティをふまえた適切な投入といえる。

＜第三国リソースの活用＞

パイロット訓練科に関する技術支援については、一部で第三国（サウジアラビア等）リソースの活用（研修、短期専門家派遣等）も検討されており、比較的コストの低いこれら第三国リソースと本邦リソースを適切に組み合わせ活用することで、効率的なプロジェクトの実施が期待できる。

＜「イ」国内リソースを活用する仕組みの構築＞

TOT に際し「マスタートレーナー」の育成と活用が計画されているが、これによって「イ」国内リソースを有効活用した他地域への効率的な活動展開が可能となる。この確実な実施のためには、マスタートレーナーに係る明確な選定基準を設け、人選を行うことが重要である。

＜企業との包括的連携体制の構築＞

本プロジェクトでは、現在の場当たり的な民間連携の現状を改善するため、民間企業との包括的な連携を目的とした連絡会の設立を計画している。これによって、民間ニーズの把握、カリキュラムの開発、TOT、企業実習、就業支援における企業と訓練生とのマッチング等、各活動が効率的に行ない得るものと期待される。

＜現地の技術水準に適合した機材の利用・調達＞

機材に関しては、本プロジェクトの目的がモデルの構築であることから、将来的に「イ」国政府がプロジェクト効果を他の TEVT 機関へ普及することを考慮すると共に、現在ダハバン校が保有している機材を極力活用することを予定しており、プロジェクトでの調達は新たに開発するカリキュラムの内容に照らして必要最低限の基本的機材のみとする計画である。また、調達機材の維持管理体制構築をプロジェクト活動の一部としていることからも、調達機材は十分活用されることが見込まれる。調達にあたっては、現地調達が可能な機材に限定し、現地エージェントによるアフターケアの充実を図ることが肝要である。

＜他ドナーによる支援活動との連携＞

「３．協力の必要性・位置付け」の（３）にも記載のとおり、「イ」国 TEVT セクターでは複数のドナーが支援を展開、又は計画している。中でも世界銀行は、現在実施準備中の“Second Vocational Training Project”において、コンポーネント②としてパイロット分野・訓練校を設定しての訓練改善（労働市場ニーズを反映したカリキュラムの開発、指導員育成、在職者訓練等）を計画しており、本プロジェクト同様、それを通じた労働市場ニーズ対応型訓練の実現を志向している。世界銀行の協力分野は水産物加工、食品加工、建設、漁業、電気・電子メンテナンス、機械メンテナンス、会計・ビジネスであり、サイトとする訓練校の選定も含めて当方との重複はないが、「イ」国における既存の TEVT システムをふまえつつ、一部で官民連携の新たな取り組みを試行するといったアプローチは本プロジェクトとも共通するところである。このため、相互のプロジェクト活動から得られる教訓やノウハウを共有することで、より効率的かつ最善の改善モデル構築につなげていくことが可能になると考えられる。また、連携にあたっては、「イ」国側の自発性を重視し、長期の専門家配置による肌理の細かい技術移転によって「イ」国側人材のキャパシティ向上を目指す JICA 事業の特徴を活かしつつ、緊密な連絡を図っていくことが重要である。

＜成果に係る外部条件の実現可能性＞

成果を達成するための外部条件（CP 及び育成されたマスタートレーナーが異動・辞職をしない）に関しては、相手国政府のコミットメントも高く、満たされる可能性は高いと考えられる。但し、民間セクターとの賃金格差が大きいため、カウンターパート（特に指導員）の民間流出を防ぐためには、その人選に留意すると共に、それらプロジェクトに関わる人員のモチベーション向上に係る取り組みをプロジェクトの中で検討する必要がある。

（4） インパクト

＜対象分野関連企業への貢献＞

パイロット訓練科の卒業生が市場ニーズに適合した知識・技術を就職先の企業で活用・実践することにより、特に卒業生の大部分が就職すると見込まれる中小・零細企業では、収益が向上するケースの増加が期待される。それがパイロット訓練科卒業生の高い評価につながり、就職率の向上、さらには同校への応募者数増加につながることも期待される。

MoTEVT は、パイロット科における訓練モデル確立後は、それを全国へ普及する意向を示している。その場合には、それら他校のパイロット訓練科訓練生、及び彼らが就職する自動車整備関連企業への広範囲の裨益が期待される。

＜他訓練校・他地域への貢献＞

プロジェクト成果の普及を見据えた活動として、パイロット訓練科の実施によって得られた経験を全国の TEVT 関係者と共有するためのワークショップを第 3 年次以降に計画している。これは、プロジェクトで構築する「訓練モデル」普及の布石となり得るものであり、これによって指導員や訓練校、MoTEVT 州事務所間のネットワークの構築といったインパクトが期待される。

また、ダハバン校のみを支援することによる他校との格差も懸念されるため、TOT や就職支援等に関しては、マスタートレーナーや官民連携連絡会といったプロジェクト内で構築する仕組みを活用し、他校・他地域への支援も行なっていくことが望まれる。

＜二重基準回避に係る調整の必要性＞

負のインパクトが懸念される事柄として、世界銀行、GTZ が TEVT 支援に係るプロジェクトを計画しており、各ドナーの支援分野毎に制度・基準等に相違が生じる可能性のあることが挙げられる。モデルとなるシステムの構築にあたっては、MoTEVT を中心として、TEVT セクターの支援を計画しているドナー間の緊密な調整が必要である。

（5） 自立発展性

＜政策面＞

「イ」国の開発目標において TEVT セクターは重点項目に位置づけられており、本案件に対する「イ」国政府の関心は高い。MoTEVT においては、大臣、副大臣というハイレベルから高いコミットメントが確認されており、政策面で本案件及びその成果への支援が継続される見込みは高いと考えられる。

＜組織・財政面＞

プロジェクトにより実施されるパイロット訓練科や TOT の実施経費、卒業生就業動向調査等に係る経費、カウンターパートや連携活動に参加する民間企業へのインセンティブ等、主な活動の実施に係る経費は原則「イ」国側負担としている。このように、予算措置に係る「イ」国側の自助努力を促すことは、プロジェクト終了後も事業が継続する確実性を高めるものと期待される。また、上述のとおり政策面での優先順位も高く、加えて MoTEVT の予算は近年大幅な増加傾向にある（2005 年の 2,561 百万リアルから、2006 年には 6,552 百万リアル、翌 2007 年には 19,463 百万リアルと 2 年の間に約 7.5 倍となっている）ことから、JICA の協力終了後もその活動を継続しうる持続的な予算の確保が見込まれる。

＜技術面：プロジェクト成果の持続＞

本プロジェクトは、MoTEVT 及びダハバン校カウンターパートのキャパシティ・ディベロップメントを主眼とし、現行の制度やシステムを最大限活用する設計としていることから、プロジェクトで構築したシステムの持続可能性は高いと見込まれる。プロジェクトの実施にあたっては、カウンターパートとなる MoTEVT 職員やマスタートレーナー、パイロット訓練科指導員の意見・ニーズを積極的に活動計画に反映する等、「イ」国側の主体性を尊重した運営に留意し、「イ」国側のプロジェクト業務に対するインセンティブを高めることが、自立発展性確保の観点からも重要である。

また、TEVT の実施にあたっては、変動する労働市場ニーズを適時・適切に把握し、訓練カリキュラム等に反映させるシステムの構築が重要である。本プロジェクトでは、官民連携連絡会の設立による企業との連携強化を活動に含むことから、同システムの構築に係る経験を MoTEVT 内に蓄積することで、労働市場ニーズをふまえた TEVT の持続的な運営が可能になると期待される。

＜技術面：プロジェクト成果の面的広がり＞

本プロジェクトでは、「自動車機械科」及び「自動車電機科」を合併した新訓練科を支援対象分野としている。新訓練科設立は MoTEVT 関係者の発意によるものであり、民間企業からの要望も確認されていること、自動車販売台数は今後も増加が見込まれ、それに伴って整備需要も更に伸びることが推測されることから、プロジェクトで整備される新訓練科の「イ」国内における普及ニーズは高いと考えられる。

マスタートレーナーの育成、及びその活用による指導員再訓練体制の整備がプロジェクト活動の一部に位置付けられていることは、将来的な新訓練科の普及にとって有用である。なお、自動車技

術の革新スピードは非常に速いことから、特にマスタートレーナーについては、本プロジェクトの重要な要素である企業との連携強化において、常に最新の市場動向にアクセスし得るつながりを企業との間に構築することが重要である。

また、新訓練科への導入機材は基本的なものに限ると想定されていることも、普及の観点から見て適切である。プロジェクト活動にはこれら機材の維持管理体制構築も含まれており、これによってプロジェクト後も整備機材を継続的に活用する環境が確保されるものと見込まれる。

さらに、上述（３）「効率性」でも言及した世界銀行プロジェクトとの連携は、より効果的・効率的なモデルの構築につながるだけでなく、双方のサイトにおける互いの成功事例適用を促進し、プロジェクト成果の面的広がりを高めることにも貢献すると期待される。

６．貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトは、労働市場ニーズに適合した TEVT を実施することにより、雇用機会の拡大や失業率の抑制を目指し、それによって貧困や社会不安の解消に資するものである。

７．過去の類似案件からの教訓の活用

類似案件の有無：有

類似案件としては、職業訓練実施機関の管理・運営体制強化を主たる目的としているヨルダン「職業訓練マネジメント強化プロジェクト」が挙げられる。本プロジェクトにおいても、実施機関である MoTEVT 及びダハバン校のキャパシティ・ディベロップメントにより、労働市場ニーズに対応した訓練を実現することを目的としており、本プロジェクトの効果的な実施には、ヨルダンにおけるプロジェクトの経験、教訓を最大限活用することが望まれる。

８．今後の評価計画

・中間評価：プロジェクトの中間段階（2011 年 2 月頃）
・終了評価：プロジェクト終了の数ヶ月前（2012 年 12 月頃）
・事後評価：プロジェクト終了後 5 年程度（2018 年 5 月頃）

---

i 「訓練運営モデル」の定義は「訓練及び卒業生の就業に必要な一連のプロセスが適切に機能しているシステム」とする。「一連のプロセス」には、訓練ニーズの把握、カリキュラム及び教材の開発、指導員再訓練、機材の整備と維持管理、訓練計画策定、訓練の実施、モニタリング、評価及び卒業生に対する就業支援活動が含まれる。

ii 目標値については、プロジェクト開始後 1 年以内に、現行訓練科卒業生の動向等に係る詳細調査を実施した上で決定する（以下同様とする）。

iii 就業率＝＜就業した者（起業を含む）の人数／卒業した訓練生の人数＞とし、卒業直後及び 6 ヶ月後時点のものとする（以下同様とする）。

iv 当該目標値は、プロジェクト目標の指標②で設定されるものよりも高く設定されるものとする。

v 評価者は 1 企業につき 2 名以上を原則とする（以下、類似の指標については同様の対応とする）。

vi 修了率＝＜卒業試験に合格した人数／入学選考を経て入学した人数＞とする。

vii プロジェクトダイレクター兼マネージャーはプロジェクト全体に対する総合的な責任を負う。

viii プロジェクトコーディネーターは、プロジェクトにおける全ての活動に係る調整、及び「イ」国側と日本側との調整を担う。