

終了時評価調査結果要約表（和文）

1. 案件の概要		
国名：ヨルダン・ハシェミット王国		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 高等教育・社会保障グループ 高等・技術教育課		協力金額（評価時点）：3.5 億円
協力期間	R/D 締結日：2006 年 9 月 9 日 協力期間：2006 年 11 月～ 2010 年 11 月（4 年間）	先方関係機関：職業訓練公社（VTC）
		日本側協力機関：厚生労働省、 独立行政法人雇用・能力開発機構
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ヨルダン・ハシェミット王国（以下、「ヨルダン」と記す）では、安定的な経済発展と国際競争力強化のため、工業振興政策及びそれを担う産業人材の育成を重点課題とし、教育・職業訓練の充実を開発の主要目標の1つに位置づけている。ヨルダンの産業人材育成を担う機関の1つにヨルダン職業訓練公社（Vocational Training Corporation：VTC）があり、首都アンマンに本部を置き、国内に45の訓練センターを運営しているが、地域の産業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。かかる状況を踏まえ、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技術協力プロジェクトが要請された。</p> <p>本プロジェクトは、VTCをカウンターパート（Counterpart：C/P）機関とし、4名の専門家（①総括/組織運営、②訓練計画、③センター運営管理、④データベース構築管理）を派遣し、2006年11月21日から2010年11月20日の4年間の計画で協力が実施されている。プロジェクトでは、3つのモデル訓練センター（①Jerash Vocational Training Institute：ジェラシュ VTI、②Training and Testing Institute：TTI、③Aqaba Vocational Training Institute：アカバ VTI）にて、VTC運営モデルの導入〔訓練管理サイクル（Training Management Cycle¹：TMC）を用いた訓練運営や、中間管理職の設置等を通じたセンター運営改善〕に係る活動を実施し、将来的には、モデル訓練センターでの取り組みを他のセンターに普及していくことを計画している。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標 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> <p>(2) プロジェクト目標 企業ニーズに合致した訓練コースを提供できるVTC運営モデルが確立される。</p>		

¹ 訓練の内容を段階的かつ継続的に改善していくことを目的に、①訓練ニーズの把握、②訓練コースの設定、③カリキュラム開発と教材作成、④訓練の実施、⑤訓練の評価のステップを1つのサイクルとして展開していく方法。本報告書では、以下TMCと記述する。

(3) 成果

- 1) VTC 運営モデルを VTC 本部がモデル訓練センターのパイロット訓練コース以外のコースやモデル訓練センター以外のセンターへ普及するための支援体制が整う。
- 2) モデル訓練センターが地域産業界のニーズを反映した訓練を計画し実行できる。
- 3) モデル訓練センターがセンター運営改善の知見を獲得する。
- 4) VTC 本部、地域事務所がモデル訓練センターを管理し、モニタリングできる。

(4) 投入（評価時点）

- 1) 日本側：投入総額 3 億 5,000 万円

専門家派遣	4 名	供与機材	0.1 億円
研修員受入	37 名	ローカルコスト負担	0.1 億円

- 2) ヨルダン側：

C/P 配置	28 名	土地、建物提供	
--------	------	---------	--

2. 評価調査団の概要

	担当分野	氏名	所属
調査者	団長/総括	小西 伸幸	JICA 人間開発部 高等教育・社会保障グループ 高等・技術教育課長
	職業訓練	金丸 順夫	独立行政法人雇用・能力開発機構 福山職業能力開発短期大学校 能力開発部長
	協力企画	井田いづみ	JICA 人間開発部 高等教育・社会保障グループ 高等・技術教育課
	評価分析	小野澤雅人	株式会社ピオニエリサーチ 取締役
調査期間	2010 年 7 月 23 日～2010 年 8 月 7 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

(1) 成果の達成度

- 1) 成果 1「VTC 運営モデルを VTC 本部がモデル訓練センターのパイロット訓練コース以外のコースやモデル訓練センター以外のセンターへ普及するための支援体制が整う」
成果 1 はほぼ達成されている。

VTC 運営モデルの普及責任者として、VTC 本部から「訓練担当副総裁」、「財務・管理担当副総裁」、「トレーニングコーディネータ総括」の 3 名が任命された。VTC 職員は、プロジェクトにて実施したセミナーやワークショップを通じて VTC 運営モデルを理解し、現在、同モデルをモデル訓練センター以外のセンターへ普及すべく、3 年計画を作成している。同計画はプロジェクトが終了するまでに完成する見通しとなっている。

- 2) 成果 2「モデル訓練センターが地域産業界のニーズを反映した訓練を計画し実行できる」
成果 2 はほぼ達成されている。

モデル訓練センターであるジェラシュ VTI、TTI、アカバ VTI において、各センター 2 コースずつ、計 6 コースのパイロット訓練コースが選定され、産業界のニーズを反映した訓練を提供できるよう、TMC に基づく訓練運営を導入した。ワークショップや実践を通じてセンター職員の TMC に対する理解度は高まり、現在は、当初対象予定だったパイロット訓練コースだけでなく、他の訓練コースにおいても、TMC の一環として CUDBAS²を用いたカリキュラム開発手法を導入している。

3) 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」

成果 3 はほぼ達成されている。

モデル訓練センターでは、運営改善の策として、中間管理職の導入やセンター運営に関する各種委員会の設置を行った。こうした取り組みを通じて、業務に関する意思決定の多くを VTC 本部ではなく現場（訓練センター）が行えるようになってきている。更にプロジェクトでは、技能競技大会や教材コンクールを開催し、VTC の広報や、民間企業との連携強化を推進してきた。一連の運営改善に関する取り組みは、マニュアル・ガイドラインとしてまとめられ、プロジェクト終了までにアラビア語版・英語版のものが完成する予定である。

4) 成果 4 「VTC 本部、地域事務所がモデル訓練センターを管理し、モニタリングできる」

成果 4 はほぼ達成されている。

プロジェクトでは、訓練センターの管理・モニタリングが効率的に行えるよう、各センターの訓練生やコース情報等に関する情報を一元管理すべくデータベースの構築を行った。データベースの導入を通じて、VTC 本部は訓練センターの状況をモニタリングしやすくなり、管理の効率化につながっている。

(2) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標には 6 つの指標が設定されている。このうちいくつかは、現時点で数値が達成されていないものもある。ただし、いずれも改善傾向にあることや、現時点の成果の達成状況及び活動状況を踏まえると、プロジェクト期間終了までにプロジェクト目標は達成できると判断できる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

地方の労働市場のニーズに合致した職業訓練の強化は、“National Agenda (2006-2015)” や、労働省の「雇用と技術職業教育及び訓練に関する政策と戦略」により必要性を謳われており、ヨルダンの開発政策と合致している。また VTC は、こうした政策の一翼を担う機関として訓練実施能力の強化が期待されており、VTC のニーズとも合致する。

² (財) 海外職業訓練協会が開発した教育・訓練カリキュラム開発手法。①訓練によって育成する能力・資質の細分化、②訓練水準・目的の設置、③訓練予定表の作成、④指導案の作成を経て訓練プログラムが開発される。

(2) 有効性：高い

プロジェクトは、VTCの自発的運営改善の機運を生み出しながら、VTC運営モデルの導入を通じて一定程度VTCの訓練実施能力を向上させることができたと判断される。プロジェクト目標の指標もおおむね達成されており、「企業ニーズに合致した訓練コースを提供できるVTC運営モデルが確立される」というプロジェクト目標は達成される見込みが高い。

(3) 効率性：おおむね高い

日本側の投入は、タイミング、量、質の点からも問題なく実施された。また、プロジェクトで実施した各C/P研修は、専門家の技術移転にあたり効果的に機能した。一部のヨルダン側のC/Pがプロジェクト期間中に交代となり効率性阻害要因となったが、必要なC/Pが配属された後は、プロジェクト実施のために多くの努力を傾注し、プロジェクトの円滑実施に寄与した。

(4) インパクト：正のインパクトが発現しつつある。

VTC運営モデルのうちCDUBASを用いたカリキュラム開発及びデータベースの活用は、当初の計画より早く、プロジェクト期間中に他センターへの普及が着手された。また、プロジェクトにおいてVTCと民間企業との接点の強化に努めたところ、VTC職員の地域の民間企業との連携に対する関心が高まった。さらに、技能競技会と教材開発コンテストは、民間企業との連携促進、VTCの広報、指導員の意識向上等、さまざまな効果を生んだ。

(5) 自立発展性：おおむね高い

既にいくつかのVTC運営モデルが他センターにも導入されている状況を考慮すると、VTC職員のプロジェクト成果の普及意識は高い。また、プロジェクトで構築した運営モデルは、マニュアルとして文書化されVTCに残り、今後も継承されていく可能性が高い。ただし、VTCのセンターによっては人員体制面で脆弱な所もあり、そうした点を留意した適応可能性の高い普及計画をVTC本部が作成することが望まれる。また、VTCの分権化が進めば、本プロジェクトで取り組んだような、人員体制や運営上の効率化が行いやすく、プロジェクト効果の持続性もより高まる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクトでは3つのモデル訓練センターを選定し、さらに各センターで2つの訓練コースを「パイロット訓練コース」として選定し、集中的に実施してきた。これによって、少ない投入で効率的かつ効果的にプロジェクトを実施することが可能となった。

(2) 実施プロセスに関すること

日本人専門家は、C/Pとの「対話」に重点を置き、日本側の考えを押し付けるのではなく、ヨルダン側の制度的な限界を理解しながら、丁寧に粘り強く対話を重ねてきた。その結果、C/P機関のマネジメント体制の変更（中間管理職の設置）といった、一般的に踏み込むことが難しい領域において成果を生むことができた。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

なし

(2) 実施プロセスに関すること

なし

3-5 結論

予定されていた活動は専門家と C/P の努力により、計画通り終了しており、各成果・目標の指標の達成状況を見ても、プロジェクト目標は達成される見込みであると判断できる。以上から、調査団は本プロジェクトを所定のプロジェクト期間で終了することが適当と考える。

3-6 提言

(1) プロジェクト成果の普及計画の作成準備

VTC 本部はプロジェクト終了までに普及計画を作成予定とのことであるが、運営モデルの普及には VTC 本部のイニシアティブが必要であり、実現可能性の高い計画が確実に作成され、普及が行われていくことが望まれる。

(2) モニタリング能力の強化

プロジェクト成果の持続のためには、モデル訓練センターでの活動結果をどのように生かすかのビジョンを VTC 本部がもち、そのために必要なモニタリングを継続的に実施していくことが必要である。また今後は、訓練生の就職状況のフォローも、訓練効果のモニタリングの一手段として取り組むことが期待される。

(3) データベースの有効活用

プロジェクトで導入したデータベースは有効なモニタリングツールとして活用しうる。データベースでは、各センターのモニタリングのために利用されているほか、企業が当該データベースにアクセスし、訓練生のスキルについて情報を得ることが可能となっている。今後は他の潜在ユーザーも取り込みながらデータベースが活用されていくことが望ましい。

(4) VTC の独立分権化の推進

VTC は政府機関であるがゆえ、職員・指導員の採用、予算確保と会計手続き等においてさまざまな規制が存在し、センターの運営改善に取り組むにあたり障害となることがあった。現在、VTC がヨルダン政府から独立し自主運営する組織になることが検討されているが、これにより VTC の独立裁量権が拡大されれば、運営面の改善もより促進される。

(5) 指導員の技術向上

VTC が産業界のニーズに即した訓練を提供できるようになるためには、指導員の指導技術向上も非常に重要な課題である。VTC 指導員の指導技術力には、いまだ向上の余地があり、指導員研修の機会を設けるなどして指導技術の向上を図っていくことが望ましい。

(6) 技能競技会等の継続

プロジェクトで導入した技能競技会、教材コンクールは、VTCの広報や大会マネジメント能力向上、指導員や訓練生のモチベーション向上といった効果が期待できる。今後も引き続きこうした大会が開催されていくことが望まれる。

3-7 教訓

(1) 職業訓練機関のマネジメント能力強化の重要性

本プロジェクトは、特定の訓練校において、特定の技術分野に絞って技術移転を行うアプローチではなく、訓練運営とセンター運営のマネジメント能力強化といった横断的に共通する課題に対する協力を行ってきた。職業訓練分野の技術協力プロジェクトを実施する際、特定科目の指導員の指導技術力強化のための事業を実施することが多い。産業界のニーズに即した質の高い訓練を実施するには指導員の指導技術力の強化は極めて重要な要素であるものの、指導員がその能力を発揮するためには職業訓練センターや職業訓練事業所管省庁の適切なマネジメントも極めて重要である。マネジメントの改善には行政の観点から多くの要素が関連することになり問題解決が難しい側面も併せもつが、職業訓練事業の質向上において重要なポイントである。

(2) 産業の活性化と両輪での協力の重要性

本プロジェクトは、JICAが実施する「産業人材育成・雇用開発プログラム」の1つのコンポーネントに位置づけられている。同プログラム下には、雇用開発に関するプロジェクトの実施も計画されており、人材を輩出する側と雇用を吸収する側の両方での協力を行うこととなっている。ヨルダンのように、国内企業の多くが中小・零細企業で、雇用吸収力の低い国では、労働人材と雇用のミスマッチが生じやすい。こうした国では、産業界の活性化と人材育成の双方向からのアプローチを検討していくことが非常に重要である。