

中間レビュー調査結果要約表

1. 案件の概要	
国 名：スーダン共和国	案件名：北部スーダン職業訓練強化プロジェクト
分 野：職業訓練	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部社会保障課	協力金額（評価時点）：約5億3,000万円
協力期間	2011年1月から2013年12月まで（3年間）
	先方関係機関：人的資源開発・労働省（MoHRDL）、 職業・徒弟訓練評議会（SCVTA） 日本側協力機関：オーピーシー株式会社
1-1 協力の背景と概要	
<p>スーダン共和国（以下、スーダン）人的資源開発・労働省（MoHRDL）¹傘下の職業・徒弟訓練評議会（SCVTA）は、その法令で「職業訓練は生産性の高い労働者を育成するための手法」とうたっているものの、スーダンにおける職業訓練システムの現状は、①旧態依然とした制度・カリキュラム、②職業訓練センター（VTC）運営管理能力の不足、③VTC指導員の能力不足、④VTC施設・機材の老朽化、等の問題を抱えており、産業界における労働需要や訓練ニーズにできていない状況である。</p> <p>このような背景の下、スーダンは産業界のニーズを反映したより戦略的な産業育成計画を策定すべく、わが国に対して職業訓練システムのマスタープラン策定のための開発調査を要請し、国際協力機構（JICA）は2008年11月から2010年3月にかけて「職業訓練システム開発調査」を実施した。ここで提言されたスーダン職業訓練システム改善に向けたSCVTAの職業訓練実施能力の強化に関しJICAは、SCVTAをカウンターパート（C/P）機関として、2011年1月から2013年12月の3年間の予定で「社会及び労働市場のニーズを踏まえたSCVTAの職業訓練実施能力強化」をめざし、産業界のニーズに合った訓練内容（カリキュラム、訓練計画、教材開発）、指導員の能力強化、施設・機材の管理強化、紛争の影響を受けた人々や社会的弱者を重視した職業訓練プロバイダー機関への支援機能強化等への技術移転を実施している。</p>	
1-2 協力内容	
<p>本中間レビュー調査結果に基づきプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を改訂したため、改訂後の協力内容を記載する。</p> <p>(1) 上位目標 職業訓練システムが強化され、訓練修了生の就業機会が拡大する。</p> <p>(2) プロジェクト目標 社会及び労働市場のニーズを踏まえたSCVTAの職業訓練実施能力が強化される。</p> <p>(3) 成 果 成果1：SCVTAの職業訓練センター支援機能が強化される。 成果2：SCVTAの各種職業訓練プロバイダー支援機能が強化される。</p>	

¹ 2012年8月1日の省庁改変により、労働省は人的資源開発省と統合し、人的資源開発・労働省となった。

(4) 投入（中間レビュー：2012年11月30日時点）

【日本側】

専門家派遣：7名

供与機材：84万スーダンポンド（約2,050万8,000円*）

ローカルコスト負担：51万スーダンポンド（約930万8,000円**）

*1 スーダンポンド=29.070（2012年2月JICAレート） **1 スーダンポンド=18.207円（2012年11月JICAレート）

施設改修工事：障害者用トイレ、女性用トイレ、会議室、ワークショップの設置・改修

【スーダン側】

C/P配置：SCVTA幹部及びスタッフ 計7名

専門家執務室（2カ所）、事務家具

ローカルコスト負担：5万7,000スーダンポンド

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属先
調査者	総括	中原 伸一郎	JICA国際協力専門員〔技術職業教育訓練（TVET）〕
	協力企画	榎田 眞美	JICA人間開発部社会保障課 主任調査役
	調査企画	磯部 陽子	JICA人間開発部社会保障課 特別嘱託
	評価分析	宮川 眞木	個人コンサルタント
調査期間	2012年11月30日～2012年12月20日		評価種類：中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果の達成状況

各成果の達成状況は以下のとおりである。

【成果1：SCVTAの職業訓練センター支援機能が強化される。】

成果1は、スーダン側の財政上の理由で多少遅れ気味の活動もあるが、おおむね順調に発現してきている。一部の活動の遅れは深刻なものではなく、プロジェクト終了時までにはすべての活動は実施される見込みである。プロジェクト活動の一環として実施している指導員向け訓練（TOT）は参加者から高く評価され、また、別途進めている短期コースカリキュラムの開発と長期コースカリキュラムの改訂作業も予定どおり進められている。訓練管理ツールやモデルコースへの機材導入は質の高い訓練の提供に貢献しており、C/Pは、日本人専門家から紹介された訓練管理の考え方を通して、時間管理や計画づくりを重視する態度が醸成されている。また、C/Pや指導員は、訓練管理方法の導入は、彼ら自身の時間管理、計画立案、PDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルに対する考え方や行動を変え、訓練の質の向上をもたらしたと述べている。

個々の指標に対する、達成状況は以下のとおりである。

<指標>

1. 改善されたモデルコースの指導員訓練に参加した指導員が研修への満足度について5段階中3以上の評価を付す。
2. 短期コースで2コース以上のカリキュラムが開発され、長期コースで2コース以上のカリキュラムが改訂される。
3. 機材の維持管理に関する活動が実施された回数。

<達成状況>

- 1) 1年次は96%、2年次は95%のTOT参加者が、訓練の質に対し、5段階中3以上の評価をつけた。
- 2) 11件の短期コースカリキュラムが開発され、2件の長期コースカリキュラムが改訂作業中である。
- 3) 機材管理ワークショップがハルツーム2VTCにおいて5回開催された。同VTCの道具と機材のリストはほぼ完成し、維持管理システムの構築作業が進められている。

【成果2：SCVTAの各種職業訓練プロバイダー支援機能が強化される。】

成果2に関する活動は、プロジェクト1年次において部分的に遅れがみられた。訓練プロバイダーに対するニーズ調査とTOTは実施されたが、技術指導を通じての本格的な支援は始まったばかりである。SCVTAでは、社会的弱者支援を担当するC/Pが2名増員され、訓練プロバイダーとのコミュニケーションの再活性化、技術支援への勢いがついた。日本人専門家は、訓練プロバイダーとプロジェクトの協働により、成果2の発現へ向けた活動が今後、勢いを増すことを見込んでいる。

個々の指標に対する、達成状況は以下のとおりである。

<指標>

1. 各種訓練プロバイダー機関に対してSCVTAが実施した支援の数。
2. SCVTAによって行われた技術的助言に対する各種訓練プロバイダー機関の満足度。

<達成状況>

- 1) SCVTAは、訓練プロバイダー及び関連機関に対し21回の訪問を行ったが、これらのほとんどは、情報交換かニーズ調査である。実質的な支援活動は始まったばかりである。
- 2) 2011年実施のTOTのフォローアップ調査によると、幾つかの訓練プロバイダーはTOTの有用性を認識し、研修訓練所の発展や研修内容の向上に向けたSCVTAからの助言に対する期待が表明されている。

(2) プロジェクト目標の達成状況

【プロジェクト目標：社会及び労働市場のニーズを踏まえたSCVTAの職業訓練実施能力が強化される。】

プロジェクト目標は終了時までには達成されると見込まれるが、阻害要因と考えられることは、SCVTAによるローカルコストに係る予算執行の遅れがある可能性と、組織内の的確な人員配置の不足である。南スーダンの独立により、スーダン政府の財政状況が不安定になっていることは注目すべきであり、それが、今日までのプロジェクト予算配布の遅れの原因となっていると見受けられる。

個々の指標に対する達成状況は以下のとおりである。

<指標>

1. VTCによって実施されたモデルコースの訓練修了生の90%以上が訓練終了時に5段階評価中3以上の訓練コース評価を付す。
2. モデルコースの訓練修了生の就業率が75%以上となる。
3. モデルコースの訓練修了生の雇用主の70%が訓練修了生の評価について5段階中3以上を付す。
4. 各種訓練プロバイダー機関が実施する訓練における社会的弱者の参加者の数が増加する。
5. 各種訓練プロバイダー機関によって実施された訓練コースの参加者の満足度が5段階評価のうち3段階以上となる。

<達成状況>

- 1) 2012年の4月から6月に実施したモデルコース訓練において、冷凍空調コースを除くすべてのコースで、100%の訓練修了生が訓練の質について5段階評価で3以上の点をつけた。なお、冷凍空調コースでは50%の訓練修了生が2の評価をつけたが、冷凍空調コースの質が向上すれば、本指標は達成されることが見込まれる。
- 2) 該当部分に関する調査が未実施のため実績データが得られていない。障害者連盟（Disabled Union）の会長によると、訓練修了者のなかで、既に職に就いた者が出てきている。
- 3) 該当部分の調査が未だ実施されていないので、実績データは得られていない。今後の活動で実施される予定のモデルコースのフォローアップ調査を通じて収集される予定である。
- 4) 該当部分のデータは未入手である。プロジェクトでは、当初から社会的弱者を主な対象とする訓練を実施しているプロバイダーを選定したため、プロジェクト活動を通じて社会的弱者の割合を増加させることは容易ではないと考えられる。他方で、本プロジェクト以前のSCVTAでは、このような社会的弱者向けの訓練を支援する活動がほとんど実施されていなかったが、プロジェクト活動を通じて訓練プロバイダー支援活動が強化されている。
- 5) PDM（英語版）上の指標の意味がプロジェクト内で十分に共有されていなかったことから、該当部分の実績は取りまとめられていない。関係者間で指標の意味を再確認のうえ、プロジェクト内でめざす達成レベルを検討する。

(3) 上位目標の達成状況

【上位目標：職業訓練システムが強化され、訓練修了生の就業機会が拡大する。】

現段階で上位目標の達成見込みを判断するのは困難であるが、就職率や収入を増大させることは時間がかかるものと予想される。SCVTA策定の戦略計画をはじめとする政府による支援活動に加え、民間や個人の人々の努力も同時に必要であると、プロジェクトディレクターは考えている。

個々の指標に対する達成状況は以下のとおりである。

<指標>

1. 本プロジェクトを通じて、少なくとも890名以上の直接裨益者が輩出される。
2. 訓練修了生の就職率が75%以上になる。
3. 訓練修了生の収入が訓練前と比較して増加する。

<達成状況>

- 1) TOT、モデルコース、及び他のワークショップを含めた裨益者数は、プロジェクト終了時までには815名になる見込みであり、また、プロジェクト終了から3年後時点での裨益者総数は、1,505名以上となる見込みである。
- 2) 3) 訓練修了生の就職率や収入は、労働市場の状況に大きく影響するので、現時点で判断を下すのは難しいと考えられる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

本プロジェクトは、スーダン政府の開発政策及び日本の政府開発援助（ODA）政策との整合性が高い。スーダン政府は25カ年国家戦略計画（2007～2031）により技能労働者を増大させる方策として職業訓練分野の拡大と近代化を奨励しており、また日本政府は、最新の対スーダン国別援助方針において、職業訓練を具体的活動対象と位置づけている。

さらに、スーダンの開発ニーズとの整合性も高い。国家歳入の石油依存体質からの脱却

へ向けて、産業の多様化とそれを支える有能な労働者の育成を必要とする、スーダンの産業のニーズに合致している。また、プロジェクト活動は障害者、女性、紛争の影響を受けた人々など、社会的弱者ニーズにも焦点を当てており、国家開発ニーズにも整合している。

(2) 有効性：比較的高い

多くの活動が計画どおりに進行しており、一部の活動では遅れがみられるものの、今後の活動で的確な対応をとることにより回復できると見込まれている。PDM上の指標に関連する数値上のデータの多くがまだ得られていないが、訓練修了生の訓練評価においては極めて高い成績が示されている。「職員がSCVTAでの勤務を続ける」という、外部条件も満たされる見込みが高く、プロジェクト目標達成の見込みは高い。SCVTAのVTCと訓練プロバイダーへの支援機能は、プロジェクトの活動を通して強化されている。

(3) 効率性：比較的高い

PDM上のすべての活動が開始され、成果の発現に貢献している。短期コースカリキュラムの開発、長期コースカリキュラムの改訂、訓練計画や指導記録日誌、訓練生による訓練日誌等の訓練管理ツールの導入等は、SCVTAのVTCへの支援機能強化という成果の発現に、大きく貢献している。また供与機材は、短期コースでの必要を基に選定され、適切な時期に導入・活用されている。TOT参加者は、障害者用トイレの設置を高く評価し、効率的に使用されている。一方、SCVTAの予算不足のために一部の訓練実施が延期されたことは、プロジェクトの効率性に影響を与えた。

(4) インパクト：中レベル

SCVTAの組織能力強化を意味するプロジェクト目標と、就業・収入機会の増大を意味する上位目標は、手段と目的の関係で結ばれてはいるが、後者の実現には時間を要し、プロジェクト終了の3年後に期待することは難しく、労働市場の不安定さにも影響を受ける。

カリキュラム開発手法（CUDBAS）や運営管理概念（PDCAサイクル）の導入により、C/Pの計画運営能力向上につながったといえる。

身体障害者や女性向けの職業訓練への支援を通じて、SCVTAによる社会的弱者向けの訓練支援に関する意識が高まった。

また、JICAで並行して実施中の他プロジェクトとの連携を通して、SCVTAはハルツーム以外のVTCや訓練プロバイダーを訪問し、州や地域レベルの職業訓練ニーズへの理解を深めた。

(5) 持続性：中レベル

職業訓練の重要性を指摘している25カ年国家戦略計画（2007～2031）が有効であるので、政府のSCVTAへの政策的支援は継続するものと考えられる。

一方で、組織面及び技術面での持続性は、SCVTA内スタッフの高齢化が進むなかで、近い将来に管理職ポストを引き継ぐ若い世代の成長と彼らへの技術移転にかかっている。また、財源の確保も課題であり、授業料を徴収して財源へ充てる訓練事業の成否は、財政面の持続性に影響を与える。

3-3 効果発現に貢献した要因

日本人専門家が紹介した、CUDBAS、訓練管理手法、機材保守技術が、スーダン側C/Pに評価、習得され、実践されている。また、障害者用トイレ、会議室、ワークショップ等の設置・改修は、機材の導入とともに、指導員の士気を高め、訓練の質と身体障害者の職業訓練へのアクセスの改善に貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

スーダン側負担分の予算不足のために、一部の訓練実施が延期されたことは、プロジェクトの効率性に影響を与えた。予算は計上されているものの、これが執行されるかを引き続き注視する必要がある。また、SCVTA内、及びSCVTAとVTC間のコミュニケーションには十分ではない面があり、これがスーダン側のプロジェクトに対する理解の程度に差異を生じさせた。

3-5 結論

本プロジェクトは、スーダン政府の計画と必要性に調和して、おおむね計画どおり実施されている。SCVTAスタッフや、指導員を含めたVTCのスタッフの能力向上、訓練管理手法の開発等、幾つかの成果がみられている。2011年7月の南スーダン独立による影響でスーダンの社会・経済環境は不安定さを増したが、プロジェクトメンバーは、プロジェクト目標達成のために努力を続けてきた。自らの能力向上に加え、施設改善と機材導入による職場環境の改善が伴ったことにより、スーダン側C/Pの意欲が向上していることも確認されている。

したがって、SCVTAが関係者間のコミュニケーション確保に注意を払いながら、日本人専門家とともに、職業訓練プログラムのモニタリング・評価やVTC及び訓練プロバイダーに対する技術指導を中心とするプロジェクトの活動を適切に進めていけば、本プロジェクト目標は達成されると見込まれる。

3-6 提言

(1) プロジェクト期間内の活動に関する提言

1) スーダン側C/Pのプロジェクト理解の確保

スーダン側C/Pのなかで英語とアラビア語の間で言葉の障壁が存在することが指摘された。C/P全員のプロジェクト理解を徹底するために、アラビア語文書の活用により言語的障壁を取り除くことを強く提言する。

2) スーダン側C/P内のコミュニケーション強化

SCVTA内、SCVTAとVTC及びSCVTAと訓練プロバイダー間のコミュニケーションは強化されてきたが、依然プロジェクト理解に差異が生じている。スーダン側C/P内のコミュニケーションとプロジェクトに関する相互理解を改善することが期待される。

3) ローカルコンポーネントの適切な支出と報告

スーダン側負担のローカルコンポーネント予算の執行が遅れてきたことは、円滑な活動実施とプロジェクト目標の達成に対して重大な影響を与えた。したがって、スーダン側が予算を適切な時期に執行することを提言する。

4) SCTVAスタッフの増員と知見の継承

VTCや訓練プロバイダーへの適切な技術支援を行うため必要となるスタッフの新規配置は、実現に至っていない。ただし、現在20名の新規職員採用の準備が進められていることから、できるだけ早急な実現と人材育成が求められる。

5) 訓練管理手法によるガイドライン/マニュアルの開発

プロジェクト活動を通じて、CUDBASや訓練管理手法を導入したが、これらの定着には、定期的に見直しや内容改善の取り組みが求められ、長期的なプロセスと予想される。プロジェクト終了までに、これら手法についてのガイドラインまたはマニュアルの開発を進めることを提言する。

(2) プロジェクト終了後以降も含めた中・長期的な取り組みへの提言

1) VTC及び訓練プロバイダーへのSCVTA支援能力の向上

現在のSCVTAによる支援は、主に一定のVTC支援に限定されているため、今後は、本プロジェクト成果を活用した技術支援を、他のVTC及び訓練プロバイダー向けに拡大す

るための取り組みを今から始めておくことを提言する。

2) 就業支援を含む官民連携の促進

職業訓練の強化により国内外の労働市場に高度な資格を持った技能労働者を提供するために、VTCと民間セクターとの提携が必要である。

3) VTC運営のための追加的財源の確保

現在のVTCの財源は政府からの補助金に依存しているが、VTCの運営のためには追加的財源が求められる。VTCによる活動を通じて得られた自己収入を自ら運用できるように財務省との調整を図っていくことが求められる。

4) VTCの訓練時間をはじめとする訓練の質の改善

本プロジェクトでは指導員の能力強化などによる職業訓練サービスの質向上を図ってきたが、訓練の質の観点からみると、訓練生の十分な能力強化には至っていない。実際の訓練時間がカリキュラム上の訓練時間に比べて少ないことが挙げられ、訓練生が十分な技能習得に至っていない。SCVTAは長期コースのカリキュラム改善等の対策を検討し、質の高い訓練を訓練生へ提供できるような制度を構築することが、中・長期的には求められている。