

ヨルダン

職業訓練マネジメント強化プロジェクト

外部評価者：かいはつマネジメント・コンサルティング 田村 智子

0. 要旨

本プロジェクトは、ヨルダン国の職業訓練公社（以下、VTC という）が、企業ニーズに合致した訓練コースを提供できるよう、職業訓練運営モデル（以下、VTC 運営モデルという）を確立することを目的に実施された。

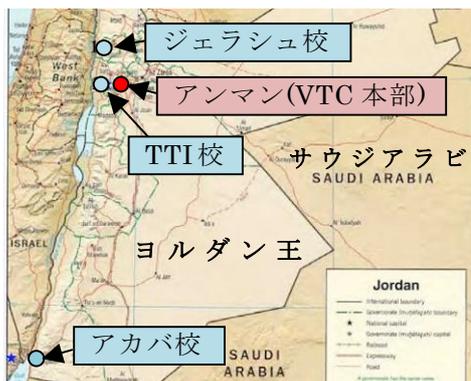
本プロジェクトの目的は、同国の国家開発政策、開発課題、日本の援助政策と整合しており、妥当性は高い。

プロジェクト完了時、プロジェクト目標の「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」は概ね達成された。プロジェクト完了後、訓練コース運営改善策が他の訓練センターや訓練コースに普及しており、これらのコースでは、本プロジェクトが目指していた企業のニーズに合致した訓練が提供されている。また、プロジェクトが支援したパイロット訓練コースの卒業生の就職状況や、同コースに対する就職先企業の評価も良好で、訓練コース運営改善策によりプロジェクトで期待したインパクトが生み出されており、有効性・インパクトは高い。

協力期間は計画内に収まったが、協力金額が計画を若干上回ったため、効率性は中程度である。事後評価時、VTC 運営モデルの普及活動が再開されており、本プロジェクトの効果のさらなる拡大が見込め、体制・技術面でも持続性が確保されているが、財務面で軽度な問題があり、本プロジェクトによって発現した効果の持続性は中程度である。

以上より、本プロジェクトの評価は高いと評価される。

1. 案件の概要



プロジェクト位置図



ジェラシュ校のアルミ加工コースの訓練

本プロジェクトでは、企業ニーズに合致した訓練コースが実施されることを目標に、VTC 傘下の職業訓練センターに VTC 運営モデル(図 1 参照)を導入した。具体的には、訓練コース運営改善策と訓練センター運営改善策の 2 つが、表 1 に示す 3 つのモデル訓練センターの 6 つのパイロット訓練コースで実施された。VTC 本部と地域事務所には、モデル訓練センターにおけるこれら改善策を促進・モニタリングすること、プロ

プロジェクト完了後に VTC 運営モデルの普及ができるような体制を整えることが期待された。

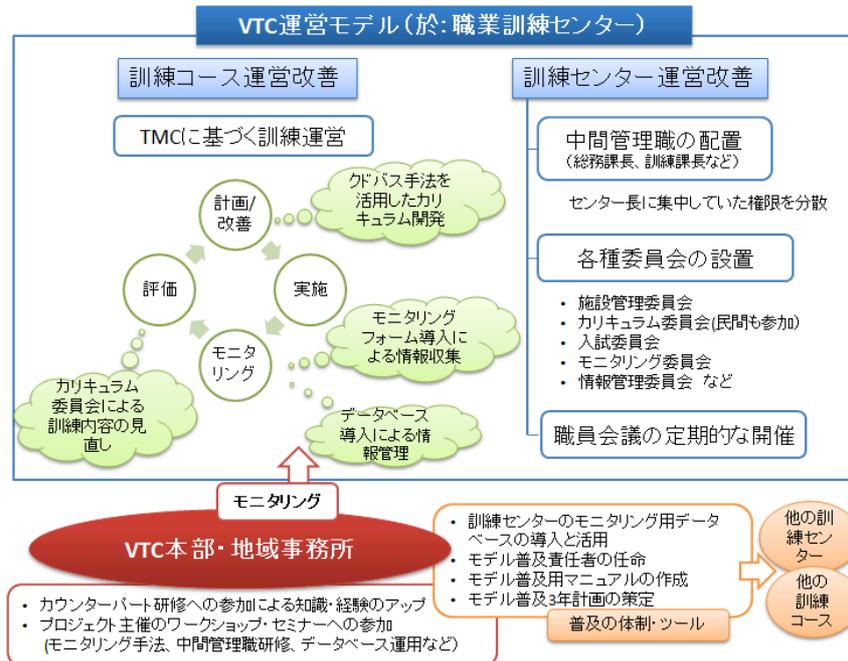


図 1 プロジェクトで導入した VTC 運営モデル

表 1 プロジェクトの活動の対象となった
モデル訓練センターとパイロット訓練コース

地域事務所	モデル訓練センター	パイロット訓練コース
中央	TTI 校	屋内配線コース
		木工コース
北部	ジェラシュ校	アルミ加工コース
		配管コース
南部	アカバ校	溶接コース
		冷凍空調コース

訓練コース運営改善のために、地元企業の代表を交えたカリキュラム開発委員会が設置され、同委員会が、クドバス¹と呼ばれる手法を用いた訓練ニーズの分析を行い、訓練内容をより企業ニーズに合ったものに改善した。その後、訓練管理サイクル（Training Management Cycle: 以下、TMC という）に基づき、訓練コースの計画、モニタリング、評価、改善が定期的な実施された。訓練センター運営改善のためには、中間管理職制度の導入、各種委員会の設置、職員会議の定期的な開催等が実施された。

プロジェクト完了後は、VTC 本部や地域事務所により、VTC 運営モデルがモデル訓練センターやパイロット訓練コース以外にも普及される計画であった。

¹ Curriculum Developing Based in Ability Structure (CUDBAS) : 教育・訓練カリキュラム開発手法。クドバスでは、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。

<http://ginouken.com/Wiki-CUDBAS.html>

1.1 協力の背景

VTC は、ヨルダンの産業人材育成を担う機関の一つである。首都アンマンに本部を置き、44 の訓練センターを運営している。当時、地元の企業ニーズの把握、訓練センターの訓練コース運営能力の向上、指導員の質とモチベーションの向上などが、VTC 運営管理上の具体的な課題として認識されており、特に、訓練が企業のニーズに見合っていないことが問題とされた。このようなことから、企業のニーズに合致した職業訓練プログラムが実施されるよう、訓練コースと訓練センターの運営改善を目的とした技術協力プロジェクトが国際協力機構（以下、JICA という）に要請され、実施の運びとなった。

1.2 協力の概要

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。	
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。	
成果	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 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 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。
	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。
投入実績	<p>【日本側】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 専門家派遣 4 人（長期専門家） 2. 研修員受入 27 人（日本へのカウンターパート研修） 3. 第 3 国研修 11 人 4. 機材供与 12 百万円 5. 現地業務費 10 百万円(終了時評価時点での金額) <p>【ヨルダン側】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. カウンターパート配置 28 名 2. 土地・施設提供 対象校校舎、専門家の執務室など 	
協力金額	357 百万円	
協力期間	2006 年 11 月 ～ 2010 年 11 月 (4 年間)	
相手国関係機関	職業訓練公社 (VTC)	
我が国協力機関	厚生労働省、独立行政法人 雇用・能力開発機構 ユニコ インターナショナル株式会社	
関連案件	<ul style="list-style-type: none"> - モデル訓練センターへの JICA ボランティアの派遣(プロジェクト実施期間中、合計 18 名の派遣) - 人材育成・社会インフラ改善事業(有償資金協力事業。2012 年より、VTC を含む教育・保健機関のインフラ改修・整備等を実施) 	

1.3 終了時評価の概要

1.3.1 終了時評価時のプロジェクト目標達成見込み

プロジェクト目標の6つの指標の中には未達成のものもあるが、改善の傾向があること、成果の発現状況及び活動の実施状況が良好であることから、プロジェクト完了時までにはプロジェクト目標は達成できると判断された。

1.3.2 終了時評価時の上位目標達成見込み（他のインパクト含む）

上位目標が達成される見込みは概ね高いと判断された。それは、VTC 運営モデルに対する VTC の理解度や評価が高いこと、企業のニーズに合致したカリキュラム開発や、訓練センターをモニタリング・管理するためのデータベースの活用が、すでに他の訓練センターへも普及していたことが主な理由であった²。また、就職機会の拡大や企業の満足度の向上も期待が持てると判断された。ただし、中間管理職制度は同国の公務員人事制度にないため、他の訓練センターへの普及の際には、各センターの適応可能性を考慮する必要があるとされた。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

VTC 運営モデルの普及計画の作成と実施、VTC 本部によるモデル訓練センターでの活動のモニタリングの継続、訓練生の就職状況の把握、データベースの有効活用、VTC の独立裁量権拡大のための機構改革の推進、指導員のさらなる技術向上、技能競技会の継続が提言された。

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

田村智子（かいはつマネジメント・コンサルティング）

2.2 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2013年9月～2014年10月

現地調査：2014年1月4日～1月21日、2014年3月22日～4月1日

3. 評価結果（レーティング：B³）

3.1 妥当性（レーティング：③⁴）

3.1.1 開発政策との整合性

プロジェクトの計画時・完了時ともに、同国の国家開発政策であるナショナル・アジェンダ（2006-2015年）では、雇用支援と職業訓練の拡大により、労働力の技術の向上を実現し、失業を解消することが重点方針となっている。また、そのための戦略の一つとして、雇用支援と職業訓練の枠組みの再構築が挙げられており、これを実現するため労働省では「雇用・技術教育職業訓練セクターリフォーム(2007-2012)」を策

² 他校への普及はプロジェクトの計画にはなかったが、VTC 職員から普及を実施したいとの提案があったこと、その重要性が認められことから実施された。

³ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁴ ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

定し、VTCの自立性の確立と訓練センターへの権限委譲を含めた、機能強化のための諸施策の実施を計画していた⁵。

このように同国の開発政策では、職業訓練の拡大が重点政策となっており、職業訓練の運営改善を目指す本プロジェクトの目的は、同国の開発政策および施策と整合性をもつ。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

プロジェクト計画時、同国では失業率が高く、特に、失業者に占める若年層の割合が高いことが深刻な問題であった⁶。プロジェクト完了時、失業率は計画時よりは改善していたが、失業者に占める若年層の割合は引き続き高かった⁷。また同国では多くの職業分野で外国人労働者が就業しており、政府は国内の人材育成の必要性を認識していた。

計画時、完了時ともにVTCは若年層への職業訓練を担当しており、失業問題の解決に大きな役割を果たすことが期待されていた。しかし、企業が要求する技術をもった労働者がVTCの職業訓練により輩出されていないことが、開発政策やプロジェクト開始時に実施された調査等で指摘されていた。

このように、VTCの訓練の運営管理を改善し、訓練を企業ニーズに見合ったものにするという本プロジェクトの目的は、計画時・完了時のいずれにおいても同国の開発ニーズと整合性があった。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

計画時の同国に対する日本の援助政策である「JICA国別事業実施計画(2006年8月)」は、自立的・持続的経済成長の実現のための基盤整備を援助重点分野として掲げており、そのために、産業人材育成と雇用創出に取り組み、国内の労働需要に適合した質の高い産業人材の育成と促進を図る必要がある、としている。労働需要に適合した人材育成を図ることを目指す本プロジェクトの目的は、日本の援助政策と整合性がある。

以上より、本プロジェクトの実施はヨルダンの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、妥当性は高い。

3.2 有効性・インパクト⁸ (レーティング：③)

3.2.1 有効性

3.2.1.1 プロジェクトの成果 (アウトプット)

1) 成果 1

成果 1 は「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

⁵ 労働省の同計画の実施予定期間は 2007 年から 2012 年となっているが、VTC の機能強化のための諸施策については事後評価時点においても引き続き取り組まれている。

⁶ 2005 年の全体の失業率は 14.8%、失業者に占める若年層(15-24 歳)の割合は 51.3%

⁷ 2010 年の全体の失業率は 12.5%、失業者に占める若年層(15-24 歳)の割合は 51.1%。

⁸ 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

整う」であった⁹。この成果は、本プロジェクトで導入された、訓練コース運営改善策や訓練センター運営改善策を、プロジェクト完了後、他校へ普及する計画であり、協力期間中にその体制を整えることが重要との考えから設定された。

プロジェクト完了時、成果1の3つの指標である、VTC 運営モデルの普及のためのVTC 本部担当職員の配置、VTC 本部職員の運営モデルへの理解度の向上、VTC 運営モデル普及計画の策定は、全て達成されており、普及のための支援体制が整っていたことから、成果1は達成されたといえる。

2) 成果2

成果2は、「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」であった。プロジェクト実施以前、訓練センターでは、VTC 本部が作成した標準カリキュラムに沿った訓練を実施していたが、訓練が企業ニーズに合致していない、内容が古い、などの問題があった。

成果2は、この問題を克服するため、訓練コース運営改善策を導入した。具体的には、パイロット訓練コースに、地元企業の参加を得て「カリキュラム開発委員会」を設置し、クドバス手法を用いて訓練ニーズを分析し、分析結果をもとに、新カリキュラムと訓練計画が策定された。その後、訓練の実施、モニタリング、評価・改善がTMCのシステムに従い実施された（そのような改善の結果、訓練カリキュラムが地元の企業ニーズに合致するようになった例をBOX1に参考として挙げた）。

企業内実習の方式も地元企業の要望を取り入れて見直された¹⁰。指導員の観察によればその結果、受け入れ側の企業の満足度が増し、訓練生も自信をもって企業での実習に臨めるようになった。

BOX 1:企業のニーズを取り入れた訓練内容改善の例¹¹

* 空調・冷凍機器コース：

- 部品の名前をアラビア語でのみ教えていたが、「職場では英語を使う」との指摘を受け、英語名も教えるようにし、訓練の配布資料にも英語の部品名を表記した。
- 「冷凍機器に付属のパイプの溶接の実技習得が不十分」との指摘を受け、実技の時間を20時間から80時間に増やした。
- 「図面が読めないと仕事場で困る」という指摘を受け、平面図、断面図などの作成を習得する単元を設けた。

⁹ 計画時の成果1は「職業訓練センターの権限が強化される」であった。これは、同国の開発政策にVTCの組織改革が挙げられており、改革には、VTC本部から訓練センターへの権限移譲が含まれていたためである。このVTCの機構改革は、世界銀行の支援を受けて推進される予定であった。しかし、同改革の実行が遅れ、プロジェクト開始後も権限移譲は進展しなかった。権限移譲は、VTC運営モデルの導入や実施を促進するが、プロジェクト目標の達成に必ずしも必要ではないと考えられたこと、現状に即す必要性があったことから成果1が中間評価時に改定された。

¹⁰ プロジェクト実施前は、入学後約3か月、訓練センター内で訓練を行い、その後は卒業まで9~11か月間、企業内実習と訓練センター内の訓練を1週間ずつ繰り返していた。企業の「訓練生がもっと技能を習得してから受け入れたい」という要望を受け、パイロット訓練コースでは、まず6~9か月間、訓練センター内で訓練を受け、その後3~6か月間、企業で実務経験を得る方式に変更した。

¹¹ VTCでは、地元企業からの提案は、同国の職種規定とアラブ諸国の職業分類に照らし合わせ妥当性を検証し、規定の訓練時間数に提案事項が盛り込めるかも検討のうえカリキュラム委員会で採用を決定している。

*配管コース

- 亜鉛メッキパイプの配管のみを教えていたが、「近年、給水施設にはポリエチレンパイプが使われている」との指摘を受け、同パイプの配管訓練を追加した。
- 「配管したパイプを埋めるための掘削作業が職場で重要」との指摘を受け、訓練項目に追加した。



空調・冷凍機器コースの訓練

成果2の指標1は「モデル訓練センターの指導員や職員のTMCに対する理解度が上昇する」である。プロジェクトが実施したアンケート調査の結果によると、完了時のモデル訓練センターの指導員や職員のTMCに関する理解度は、プロジェクト開始時の理解度に比べて大幅に上昇していた。指導員や職員がJICA専門家の実施したTMCのトレーニングに参加し、知識を得たこと、プロジェクト実施中にTMCによるコース運営を一度ならず2度3度と経験したことが、この理解度の上昇に貢献したと考えられる。

指標2は「パイロット訓練コースの達成率が90%以上となる」であった。この「達成率」とは、訓練計画に基づく訓練の実施を意味する。6つのパイロット訓練コースでは全て、新しく策定されたカリキュラムに沿って作られた訓練計画に基づいて訓練が実施されており、指標2は達成された。

指標3は「頻繁にパイロット訓練コースがモニタリングされる」である。全てのパイロット訓練コースは、新カリキュラム導入当初は月一回、その後は少なくとも年一回、カリキュラム開発委員会によりモニタリングと見直しが行われており、指標3も達成された。

以上のように、成果2の指標は全て達成されており、訓練コース運営改善は適切に運用されていたといえる。また、計画にはなかったが、プロジェクト実施中に、VTC職員がリーダーシップをとり、パイロット訓練コースに加え、15の訓練コースにクドバスによるカリキュラム開発とTMCによるコース運営が導入された。これらから、成果2の達成度は計画以上であったといえる。

3) 成果3

成果3は、「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」である。プロジェクト計画時、訓練センターの運営には、センター運営に関する判断作業の多くがセンター長に集中していたため、センター内の業務が効率的に処理されていない、人材・訓練ニーズ収集のためにリーダーシップを取る時間をセンター長が確保できない、といった問題があった。これを解決するためプロジェクトでは、総務課長や訓練課長などの中間管理職の設置、施設管理やモニタリングのための各種委員会の組織化、定期的な職員ミーティングの導入などを行った。

成果3の指標1は「モデル訓練センターのセンター長や職員の運営に対する理解度が上昇する」である。プロジェクトで開催したセンター運営に関するセミナーへの参加や、上述のような施策の実施を通じて、センター運営、中でも中間管理職の配置の意義と重要性に関する職員の理解がプロジェクト開始時と比べて大幅に上昇していた

ことが、終了時評価時のインタビュー調査の結果で確認できる。

指標 2 は「職員に対する訓練運営セミナーやワークショップが開催される」である。センター運営改善の必要性を認識させ、運営改善策に関する知見を養うため、モデル訓練センターの管理者及び指導員に対して、セミナーやワークショップが開催され、延べ 243 名が参加した。

指標 3 は「訓練センター運営改善マニュアルが利用される」である。プロジェクトでは、訓練センター運営改善に係わるマニュアル類として、中間管理職の導入マニュアル、TMC マニュアル、クドバス手法のガイドライン、指導員ガイドラインなどが作成された。これらのうち特に、TMC マニュアルとクドバス手法のガイドラインが、訓練コース運営改善の研修実施の際などに利用された。

指標 4 は「訓練管理に関与する企業数が 10 から 25 に増加する」である。プロジェクト完了時、合計 18 名の地元企業の代表者が、パイロット訓練コースのカリキュラム開発とモニタリングに積極的に参加していた。また、訓練生や指導員の技術やモチベーションの向上を目的として、プロジェクトにより導入された技能競技大会の運営にも、約 20 社の企業から財政支援、技術支援（審査員など）を得ており、訓練管理に関与する企業数は合計約 38 社であった。

このように、成果 3 に関する 4 つの指標は達成されており、モデル訓練センター職員への聞き取りでも、センター運営改善により、センターの業務が効率的に処理できるようになり、センター内のコミュニケーションが合理化され、訓練の進捗管理もスムーズになったとの意見であった。訓練管理への企業の参加も実現している。以上から、成果 3 は達成されたといえる。

4) 成果 4

成果 4 は「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」である。プロジェクト開始当時、各訓練センターの運営状況の管理・モニタリングは、情報量が少ない、情報が一元管理されていない、情報が紙でやり取りされており集計に時間がかかる、といった問題があり、そのため、意思決定に必要な情報の取得や分析の実施が困難であった。プロジェクトではこれを改善すべく、訓練生の登録数、出席状況、テストの結果などを含む訓練コースの基本情報、指導員の経験や研修受講歴など指導員の基本情報等からなるデータベースを開発し、VTC 本部とモデル訓練センターに導入した。

成果 4 の指標 1 は「モニタリング・ガイドラインラインが整備され、VTC 本部に利用される」である。まず、訓練センターの管理・モニタリングのためにデータベースに入力されるべき項目について協議がもたれ、その結果、入学・在学・卒業者数、試験結果、訓練生や指導員の個人情報、指導員の担研修受講歴などの項目に関する情報を収集することになった。次に、訓練センターで使うモニタリングフォーム（モニタリングガイドラインと同義と思われる）が作成され、モデル訓練センターでは、同フォームに基づき情報収集が行われるようになった。また、訓練生による訓練のモニタリングを実施するため、訓練生が訓練内容や理解状況に関する記録を毎日作成し、指導員がそれを確認するシステムも導入された。このように指標 1 は達成された。

指標 2 は「モニタリングや評価制度に対するモデル訓練センター職員の満足度が上

昇する」である。終了時評価時のインタビューでは、モデル訓練センターや VTC 本部の職員のほとんどが、データベースの導入により、訓練センターの状況をモニタリング・評価しやすくなり、管理の効率化が促進されたと述べており、データベースの活用によるモニタリング・評価制度に対する満足度は計画時と比べて上昇した。

指標 3 は、「モデル訓練センターの管理やモニタリングのためのデータベースが整備され利用される」である。データベース用の機材が設置され、ソフトウェアがインストールされ、運用に関する訓練が実施された。その結果、上述の基本情報がモデル訓練センターの端末から入力され、VTC 本部や地域事務所はこれら情報を参照し、記録や分析などに利用できるようになった。

このように、データベースの導入・活用状況が良好であったことは、これらの指標の達成状況より明らかである。一方、成果 4 は、データベースによる管理・モニタリングのみならず、VTC 本部や地域事務所による訓練センターの管理・モニタリング全般を対象にしているとも解釈できるため¹²、これに関しても事後評価時に確認した。その結果、VTC 本部や地域事務所は、各訓練センターを頻繁に訪問し、モニタリング項目を記載した各種のフォーマットに従って、訓練実施状況を適切にモニタリング・評価しており、また訓練センターも、VTC 本部や地域事務所へ訓練の進捗や課題に関する報告を定期的実施していることが確認できた。このように、データベースの導入・活用状況に加え、VTC 本部や地域事務所による訓練センターの管理・モニタリングの全般的な状況も良好であることから、成果 4 は達成されたと判断する。

3.2.1.2 プロジェクト目標達成度

プロジェクト目標は、「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」である。以下に、プロジェクト目標の指標に沿ってプロジェクト目標の達成状況を検証した結果を記す。なお、後述の通り、指標 6 の中退率についてはプロジェクト目標の達成度の評価判断に加味する意義は薄いことがわかったため、本事後評価では、これ以外の指標を使ってプロジェクト目標の達成度を評価した。

指標 1 は「TMC のマニュアルが開発され使用される」である。TMC マニュアルとクドバス手法のガイドラインが作成され、これらは、TMC の導入や普及を目的としたワークショップにおいて VTC 本部や地域事務所の職員により利用されており、当指標は達成されている。

指標 2 は「VTC 本部および職業訓練センターにおいて新組織が導入される」である。モデル訓練センターでは、中間管理職が任命され、新しい組織体制が機能しており、

¹² JICA は終了時評価時まで、成果 4 は、データベースを活用した訓練センターの管理とモニタリングに関するものと認識していたが、VTC は成果 4 の一環として、指導員の指導技術のモニタリング・評価手法の策定に関する支援も期待していたことが、プロジェクトの進捗報告書などには記録されている。成果 4 の記述は大まかなものであり、当事項が成果 4 に含まれていたかについては 2 者の認識が分かれるところであったが、終了時評価時の協議を経て、JICA は VTC の要望を考慮し、当事項に関する支援を試みた。しかし、日本における事例がなかったこと、残された時間が少なかったことなどから支援は実現しなかった。本件について、指導員の指導技術のモニタリング・評価は、訓練センターの管理・モニタリング・評価の細目であることから、当事後評価では、当事項に関する活動が実現しなかったことが成果 4 の達成度へ与えた影響は軽微であると判断し、データベースの運用状況が良好であり、モニタリング・評価が適切に行われていることを重視して、成果 4 は達成されたと判断した。

当指標は達成されている。

指標 3 は「パイロット訓練コースに対する訓練生の満足度が開始時より上昇する」である。訓練生の満足度は、教科書、機材、教授法、指導員の 4 項目について調査され、各項目の満足度の平均は 80.5% (2006 年)、81.5% (2007 年)、81.5% (2008 年)、78.0% (2009 年) であった。教科書に関しては横ばいであったが、機材、指導方法、指導員に関しては上昇傾向にあった。2009 年に教科書に対する満足度が下がったことが、平均を下げている原因であるが、教科書は改善されており、満足度が減少する要因は見当たらない。そこで、訓練生の満足度を再確認すべく、事後評価時に卒業生を対象として実施した受益者調査¹³で訓練に対する意見を聞いたところ、図 3 に示すように、訓練が職場で「とても役に立っている」と回答した者は全就業者のうち 67% であり、「役に立っている」と回答した者も合わせると 87% とプロジェクト開始時より上昇している。これらから、当指標はほぼ達成されていたとみなすことができる。

指標 4 は「パイロット訓練コースに対する求人数が増加する」である。訓練センターに企業が求人票を送るという制度は同国になく、卒業生は企業内実習先に就職したり、知人や親せき、指導員の紹介で就職することが多い。そのため、VTC は求人数に関する情報を持っておらず、プロジェクト実施前後で求人数が増加したかどうかは不明である。一方、パイロット訓練コースの卒業生の求人状況に関して事後評価時に調査したところ、企業訪問では、卒業生を採用している一定規模以上の企業は、VTC の卒業生がいればいくらかでも採用したいという意見が聞かれたこと、訓練センター長や指導員が経験上、パイロット訓練コースの卒業生に対する地元企業からの求人は十分であると認識していること、図 2 が示すように、卒業生の就職率が平均 73% であり、図 4 が示すように、就職者のうち 86% が卒業後 6 ヶ月以内に職を得ていることなどから、求人状況は良好であると推測できるため、当指標は一定程度達成されていると判断する。

指標 5 は「卒業生がパイロット訓練コースと関連した企業に雇用される」である。図 5 が示すように、最初の仕事が訓練コースに「非常に関連している」と答えた者は全就職者のうち 69% であり、「関連している」「やや関連している」と答えた者を合わせると 77% である。関連職種への就職率は高く、当指標は達成されている。

¹³ パイロット訓練コースの卒業生を対象として 2014 年 1 月に実施した。サンプル数は 128。

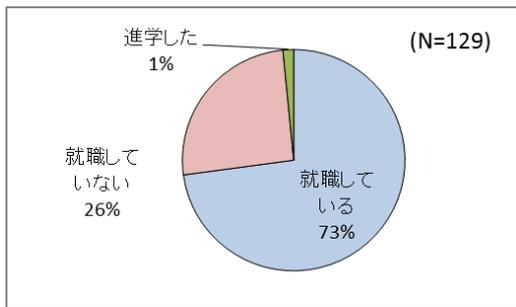


図2 現在就職していますか

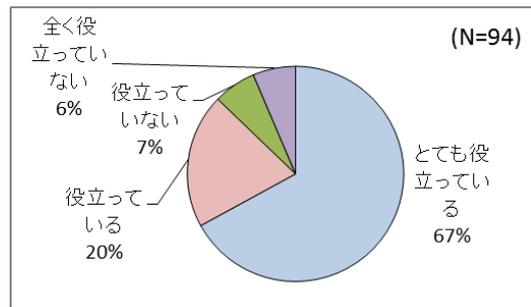


図3 訓練は職場で役だっていますか

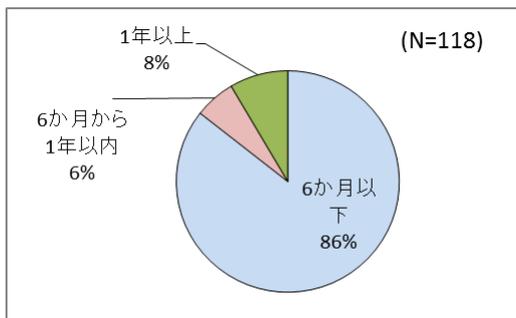


図4 卒業から就職までかかった時間はどれくらいでしたか

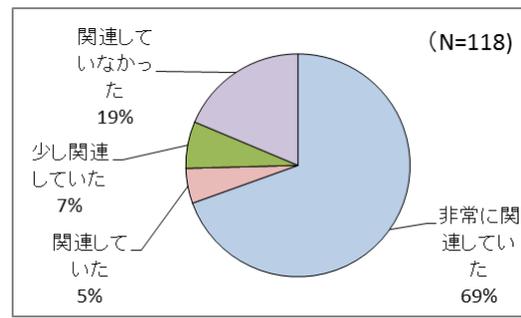


図5 最初の仕事は訓練に関連した職種でしたか

出所：いずれも受益者調査

指標6は「中退者率が2006年の30%から2010年には15%に減少する」である。終了時評価は中退者率に関する十分なデータがなかったが、事後評価時はプロジェクトで導入したデータベースの活用が進んでおり、パイロット訓練コースの中退者率に関する情報も整備されていた。同情報によると、中退者率はコースや年によって大きく変動があるが、プロジェクト完了時(2010年)の中退者率の平均は30%であり、目標の15%に達していない。中退の理由や背景を知るために、モデル訓練センターの全訓練コース(パイロット訓練コースを含む)を対象に2010年にVTCが実施した中退者に関する調査結果を分析したところ、中退者のうち70%が訓練センターに理由を申し出て退学しており¹⁴、多い理由は順に「給料の良い仕事に就いた(26%)」「復学(14%)」「家庭の経済的理由(12%)」「警察や軍隊に就職(10%)」であり、その他、健康上の理由、結婚、訓練センターが家から遠い、などもある。回答者のうちには、訓練コースの内容に係わる理由を挙げた者はいない。プロジェクト実施時、訓練コース運営が改善されれば中退者率も改善されるであろうという漠然とした期待から、中退率の改善がプロジェクト目標の指標となっていたが、上述の調査結果からは、中退の主な理由は訓練生の個人的な事情や経済状況にあり、訓練コースの運営や内容は中退者率と関連性が低いことがわかる。このようなことから、当指標をコース運営改善の達成度の評価判断に加味する意義は薄いと思われる。なお、中退率に関連する情報として、

¹⁴ 中退者のうち30%は理由を申し出ず訓練を欠席し、欠席数が規定を超えたため退学処分となっている。これらの中退者の中退理由は不明である。

VTCが果たす、低所得世帯の子弟などへのセーフティネットの役割についての参考情報をBOX 2 に記した。

BOX 2: VTC が果たすセーフティネットの役割

VTC の訓練コースの入学資格は、16 歳以上で読み書きができ、健康であることである。学歴を問わないため、VTC には、初等教育（10 年間）修了後、中等教育に進まなかった者、中等教育修了時に実施される統一試験（タウジーヒ）に合格せず、大学・短大（コミュニティカレッジ）進学に必要な成績を収めることができなかった者が多く入学している。また VTC の訓練はほぼ無料であり、中には手当の出るコースもある。訓練生には低所得者世帯の子弟も多い。VTC の果たす主な役割は職業訓練であるが、このように中・高等教育に進めなかった若者や、低所得者層の子弟の受け皿ともなっており、セーフティネットの役割をも果たしている。

以上のように、4 つの成果は達成されており、プロジェクト目標の重要な指標もほぼ達成されている。地元の民間企業を交えたカリキュラム委員会の働きにより、カリキュラムが企業ニーズに合致したものになり、また、卒業生の就職状況や企業からの評価も良好であることから、プロジェクトで目指した「企業ニーズに合致した訓練コースの提供」が実現していたと考えられる。よって、プロジェクト目標は概ね達成されたと判断する。

3.2.2 インパクト

3.2.2.1. 上位目標達成度

本プロジェクトの上位目標は、「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」である。上位目標の達成度を測る指標は 4 つ設定されており、指標 1 と 2 では VTC 運営モデルの普及状況を測り、指標 3 と 4 ではパイロット訓練コースの卒業生の就職状況および就職先企業の評判を検証することにより、VTC 運営モデルの導入により企業のニーズに合致した訓練が実施されていることを確認することとなっている。なお、プロジェクト完了時には VTC 本部により「モデル普及 3 年計画」が策定され、同計画では、VTC が運営する全校の全コースに訓練コース改善策や訓練センター改善策の導入が予定されていたが、これは本プロジェクトの効果の持続性を高めるための努力目標として策定されたものであることから、本事後評価では、同計画を上位目標の達成度を測る指標としては用いなかった。

(1) 指標 1

指標 1 は「パイロット訓練コース以外の訓練コースにもプロジェクトの成果が拡張される」である。これは、モデル訓練センターにおいて、パイロット訓練コース以外の訓練コースにもプロジェクトの成果が普及することを目指したものである。「プロジェ

クトの成果」として拡張が期待されていたのは図 1 に示した VTC 運営モデルの主要素であり、成果 2、3、4 で取り組まれた、訓練コース運営改善策、訓練センター運営改善策、データベースを活用した訓練モニタリングなどが挙げられるが、モデル訓練センターにはプロジェクト実施中、訓練センター運営改善策とデータベースを活用したモニタリングが導入済みであったので、指標 1 が対象としていたのは訓練コース運営改善策の普及であったことがわかる。

プロジェクト完了時、モデル訓練センターにおいては、6 つのパイロット訓練コースに加え、9 の訓練コースに訓練コース運営改善策が普及していた。プロジェクト完了後、訓練コース運営改善策の普及のため、TMC とクドバス手法のトレーニング・ワークショップが VTC 本部職員により実施され、モデル訓練センターでは合計 26 の訓練コースで訓練コース運営改善策が実施されるようになった（表 2 参照）。これによりモデル訓練センターでは、特別コースとして実施されている観光コース以外のすべての訓練コースに訓練コース運営改善策が導入されたことになる。

また、これらの訓練コースでは計画通りカリキュラム開発委員会が組織され、クドバス手法を用いたカリキュラムの見直しが行われた。その後は、TMC のシステムに従い、最低年一回、同委員会が開催され、現行のカリキュラムが必要に応じて見直され、次期コースに反映されている。カリキュラム改訂により指導員の技術力の向上が必要な場合は、地元の企業の協力を得て、指導員研修が実施された¹⁵。このように、モデル訓練センターに導入・普及した訓練コース改善策の運用状況は良好である。

以上より、モデル訓練センター内のほぼすべてのコースに訓練コース運営改善策が普及され、同改善策の実施状況も良好であり、指標 1 は達成されている。

**表 2 モデル訓練センターにおいて
訓練コース運営改善策が普及した訓練コースの数**

モデル訓練センター名	プロジェクト計画 (パイロット訓練コース)	プロジェクト完了時	事後評価時
TTI	2	6	12
ジェラシュ	2	7	8
アカバ	2	2	6
合計	6	15	26

出所：VTC

(2) 指標 2

指標 2 は「モデル訓練センター以外にもプロジェクトの成果が拡張される」である。これは、プロジェクトで対象とした 3 つのモデル訓練センター以外にも、プロジェクトの効果が普及されることを目指したものである。指標 1 に記した通り、プロジェクト

¹⁵ 企業の参加を得て実施された指導員訓練の例については、「3.4.3.カウンターパートの技術」を参照。

トの効果として拡張が期待された主なものとしては、訓練コース運営改善策、訓練センター運営改善策、VTC 本部や地域事務所による訓練センターのモニタリングが挙げられる。これらについて、プロジェクト完了後の VTC による取り組みと事後評価時の状況を以下に記す。なお、当指標では普及の数値目標は特に設定されていない。

訓練コース運営改善策

成果 2 に記した通り、プロジェクト完了時には、モデル訓練センターに加え、6 の訓練センターの 6 の訓練コースに訓練コース運営改善策が普及していた。事後評価時には、この 6 の訓練センターの 31 のコースに同改善策が普及している（表 3）。表 2 に示したモデル訓練センターにおける普及も含めると、事後評価時、9 校 57 コースで訓練コース運営改善策が実施されている。

表 3 モデル訓練センター以外の訓練センターにおいて
訓練コース運営改善策が普及した訓練コースの数

訓練センター名	プロジェクト完了時	事後評価時
イルビット	1	3
マシヤラ	1	13
アイン・アル・バーシャ	1	4
ザルカ	1	4
タフィーラ	1	3
プリンセス・タグリード	1	4
合計	6	31

出所：VTC

事後評価において、プロジェクト完了後に訓練コース運営改善策が普及した訓練センターにおけるカリキュラム改訂の実施状況について調査したところ、自動車整備のコースにハイブリッド車の整備の訓練が加わったり、男性理容のコースに、従来の散髪と髭剃りに加え毛染めやスキンケアの訓練が加わったりといった例がいくつも確認できた。プロジェクトが実施されていなかったら、これらのカリキュラムはまだ古いままであったであろう、と VTC 職員はコメントしている。プロジェクトの効果により、企業ニーズに見合った訓練が実施されるようになったことは評価に値する。

訓練センター運営改善策

成果 3 で記したとおり、本プロジェクトでは、センター運営に関する判断作業の多くがセンター長に集中していたため、訓練センター内の業務が効率的に処理されていない、人材・訓練ニーズ収集のためにリーダーシップを取る時間をセンター長が確保できない、といった問題を解決することを目的に、訓練センター運営改善策として、モデル訓練センターに中間管理職の配置や各種委員会の導入を行った。VTC はプロジェクト完了後、同改善策をモデル訓練センター以外の訓練センターにも普及すべく、

普及対象校の選定や、新しい人員配置や組織図の準備を進めていた。しかし、2012年
半ばから、VTCが本プロジェクトと並行して実施していた、包括的な機構改革を目的
とした世界銀行支援のプロジェクトが本格化したことから、VTC経営幹部の意向で
VTC運営モデルの普及が一旦見合わされたためこの作業は中断し¹⁶、事後評価時点
では、訓練センター運営改善策の普及は実現していない。この影響を把握するため本
事後評価では、訓練コース運営改善策が普及した9校において、センターの運営、特
に人材・訓練ニーズの収集のための時間がないといった問題があるかどうか調べた。
その結果、人材・訓練ニーズの収集や分析は地元企業の参加するカリキュラム委員
会で実施されており、収集・分析結果は、同委員会の議事録に記され、次期コース
で対応されていることがわかった。これについて指導員や訓練センター長に意見を
聞いたところ、「以前からカリキュラムの内容が古く、産業ニーズに合っていないこと
は感じていたが、訓練センターにはこれを改定する権限がなかった。本プロジェクト
の実施により、カリキュラム開発委員会に企業のニーズを収集・分析し、カリ
キュラムを見直す権限が与えられたため、地元の企業のニーズに合わせて、カリ
キュラムが調整できるようになった。人材・訓練ニーズの収集のためのカリ
キュラム委員会は最低年1回開催されており、時間がないため開催されないとい
ったことはない。」と述べている。このように、中間管理職の配置や各種委員会
といった形ではないが、訓練センターではカリキュラム委員会の導入と定着によ
りセンター運営改善が一部実現し、人材・訓練ニーズ収集のための時間や仕組
みが確保されるようになった。

ただし、中間管理職の配置や各種委員会の普及による訓練センター内の業務の
効率化が実現していれば、訓練コース運営改善策の実施や普及が一層促進され
るとの考えから、VTCは今後これらにも取り組む計画である。2014年4月に機
構改革の作業が一段落したことから、VTC運営モデルの普及活動を3年間の計
画で再開することがVTCの政策委員会で決定され、新普及計画が承認され¹⁷、
VTC本部には新たに普及担当者が任命された。2014年内に、訓練センター
運営改善策を6校に、訓練コース運営改善策をさらに9コースに普及する予
定であり、VTCは、対象となる訓練センターやコースを選定するなどして準
備を進めている¹⁸。

VTC本部や地域事務所による訓練センターのモニタリング

プロジェクトで導入された訓練センターのモニタリング・評価用のデータベ
ースは、プロジェクト完了後、VTC全校に導入され、VTC本部や地域事務所
は入力されたデータを訓練センターの管理やモニタリングに継続的に活用し
ている。データベースには、訓練希望者のオンライン登録やジョブマッチ
ングの機能も追加された。また、成果4

¹⁶ 機構改革推進の一環としてVTC本部では、人事、財務、総務、購買に係わる法規改正案を作成するためのタスクフォースを形成する必要があった。VTC運営モデルの普及活動の専任であった幹部職員が、経験と実績を評価され、タスクフォースの中心的なメンバーに任命された。人員不足を背景に、別の普及専任者を任命するのが困難であったため、タスクフォースの仕事が一段落するまで普及活動は一旦見合されることになった。

¹⁷ 2014年4月28日に開催されたVTC政策委員会（VTC Policy Committee）の議事録を参照した。

¹⁸ 2014年5月6日現在の進捗状況。

でも記したように、VTC 本部や地域事務所は、モデル訓練センターを含む VTC 傘下の訓練センターの管理・モニタリングを適切に実施しており、訓練センターにおける訓練コース運営改善策の実施における課題の確認や、対応策の実施を行い、訓練センターにおける同改善策の継続的な実施を支援している。

以上のように、モデル訓練センター以外の 6 の訓練センターの 31 の訓練コースに訓練コース改善策が普及し、訓練センターの運営改善も一部実現していること、モニタリング用のデータベースが VTC 全校に導入され、VTC 本部や地域事務所により、訓練センターのモニタリングが継続的に実施されていることから、指標 2 はほぼ達成されていると判断する。

(3) 指標 3

指標 3 は「パイロット訓練コースの卒業生が関連技術の企業に雇用される」である。卒業生を対象とした受益者調査の結果によれば、就職率は 73%、就業者のうち訓練コース関連の仕事に就いた者の割合は 76%であり、訓練で習得した技能の職場での活用度は 87%であった（いずれも 6 コースの合計。図 2、3、5 参照）。当指標には目標値がないが、コース関連技術の企業への就職率のみならず、就職状況、訓練の活用度などがいずれも 70%以上であり、卒業生の就職状況は良好であり、指標 3 も達成されたといえる。

(4) 指標 4

指標 4 は「パイロット訓練コースの卒業生を採用した企業の 70%が訓練生に満足する」である。モデルコースの指導員や職員は、企業の卒業生の評判は全般的に良いとの認識である。事後評価時、パイロット訓練コースの卒業生の就職先 7 社を訪問したところ、70%以上にあたる 6 社が卒業生に高い満足度を示していた¹⁹。それらの企業では、卒業生の定着率が未訓練者と比較して良い、仕事に対する姿勢や態度が真面目、卒業生の知識・技能は年々改善しているなどの意見であり、批判的な意見はほとんどなかった。また、訓練コースの見直し時に企業の意見が取り入れられていることを評価しており、このようなパートナーシップの継続が重要との意見も聞かれた。

このように、上位目標の 4 つの指標はほぼ達成されている。また、VTC 運営モデルの主な 3 つの要素についても、(a) 「訓練コース運営改善」が 9 校 57 コースに普及し、(b) 「訓練センター運営改善」の普及も一部実現し、(c) 「VTC 本部や地域事務所による訓練センターのモニタリング」も全校に普及され継続的に実施されている。パイロット訓練コースの卒業生の就職状況や、同コースに対する就職先企業の評価も良好であり、VTC 運営モデルの導入により、企業のニーズに合致した訓練が提供できるようになったことが確認できたことから、上位目標は概ね達成された。

¹⁹ アルミ加工の零細企業のオーナーからは、実技をもっと習得すべきとの意見が出された。これは、企業の規模が小さいため、卒業生を育成して活用しようとする余裕がなく、就職直後から生産活動ができることを期待していることが背景と思われる。

3.2.2.3 その他インパクト

本プロジェクトの実施による自然環境へのインパクトは観察されていない。また、住民移転・用地取得もなかった。

モデル訓練センターにはプロジェクト実施期間中、合計 18 名の JICA ボランティアが派遣された。JICA ヨルダン事務所は定期的にプログラム連携会議を開催し、プロジェクトとボランティアの情報共有を図った。ボランティアは、連携会議で情報提供したり、訓練センターでプロジェクト活動を支援したりし、プロジェクトが計画通り進むよう協力した。

本プロジェクトの実施により、プロジェクト目標として挙げられた「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」は概ね達成され、上位目標についても、訓練コース運営改善策が普及し、企業ニーズに合致した訓練を提供する訓練コースの数が拡大していること、卒業生の就職状況や企業の評価も良好であることなどが確認され、計画通りの効果発現がみられることから、有効性・インパクトは高い。

3.3 効率性（レーティング：②）

3.3.1 投入

本プロジェクトの投入の計画と実績は表 4 のとおりである。専門家派遣、研修員受け入れ、機材供与はいずれも遅延なく実施された。

表 4 本事業の投入の計画と実績

投入要素	計画	実績(完了時)
(1) 専門家派遣	<ul style="list-style-type: none"> ・長期：チーフアドバイザー/組織運営、訓練計画、訓練マネジメント、データベース構築・管理の 4 分野 計 60 人月程度 ・短期：なし 	長期：専門分野は計画通り 計 84 人月 短期：なし（計画通り）
(2) 研修員受入	職業訓練行政、職業訓練マネジメント等	研修分野はほぼ計画通り 合計 27 名
(3) 第 3 国研修	なし	11 名
(4) 機材供与	訓練実施用基本機材、データベース用サーバー・端末等	計画通り
協力金額合計	合計 350 百万円	合計 357 百万円
相手国政府投入額	記載なし	不明

3.3.1.1 投入要素

長期専門家は、計画された4つの専門分野で4名が従事した。派遣期間は、プロジェクト事前評価時の計画では60ヶ月であり、実績は84ヶ月で、24ヶ月超過した。派遣期間の実績は、本プロジェクト開始時に見積もられた派遣期間とほぼ同一であることから、事前評価時から開始時の間に派遣期間の計画が変更されたと推測されるが、変更の経緯は不明である。研修員受け入れについては、日本におけるカウンターパート研修に加え、マレーシアで第3国研修が実施された。資機材の供与の内容は計画通りであった。

3.3.1.2 協力金額

日本側の投入金額は約350百万円を予定していた。投入金額の実績は357百万円であり、実績は計画を上回った（計画比102%）。協力金額の超過は、専門家の派遣期間の超過が主な要因であると考えられる。

3.3.1.3 協力期間

協力期間は2005年10月から2009年10月までの4年間の計画に対し、実績も4年間であり、計画通りであった（計画比100%）。

以上より、本プロジェクトは協力期間については計画内に収まったものの、協力金額が計画を上回ったため、効率性は中程度である。

3.4 持続性（レーティング：②）

3.4.1 政策制度面

事後評価時も、同国の国家開発政策は計画時と同様に「ナショナル・アジェンダ(2006～2015)」であり、産業人材育成や職業訓練の拡充は重点項目である。また、労働省の「E-TVETセクターリフォーム」でも、VTCの自立性の確立と訓練センターへの権限委譲などが、政策上取り組むべき事項となっており、本プロジェクトの成果の持続を後押しするものである。

VTCは、自立性の確立と訓練センターへの権限移譲を含む、機構改革の必要性を強く認識しており、これを実現するため、世銀の支援を受けタスクフォースを形成し、人事、財務、総務、購買に係わる法規改正案を作成、2014年1月に労働省に提出した。2014年4月現在、同案は上位機関により検討中であり、VTC経営幹部は早期実現のための交渉を続けている。機構改革の推進は、本プロジェクトの効果の持続性確保へ向けての好ましい動きである。

インパクト欄で記した通り、2012年と2013年はVTC運営モデルの普及が一旦見合わされていた。2014年4月に、VTC運営モデルの普及活動の再開がVTC経営幹部により決定され、新普及計画が策定された。2014年内には、訓練コース改善策が9コースに、訓練センター改善策が6校に導入される計画である。これにより、本プロジェ

クトのインパクトのさらなる拡大が見込まれる。

3.4.2 カウンターパートの体制

2011年に実施されたVTC運営モデルの普及活動は、プロジェクト実施中に任命された普及担当の専任職員を中心に展開された。その後、組織改革の準備作業が本格化したため普及担当の専任職員のポストが欠員となり、慢性的な人員不足のため交代が任命できなかったため普及活動は中断したが²⁰、訓練コース運営改善が普及した9校57コースのモニタリングとフォローアップは、VTC本部の訓練課および、品質管理課の課長と各地方管理事務所長により問題なく実施されていた²¹。2014年4月には、普及活動の再開が決定され、VTC本部に任命された普及担当の専任職員を中心に活動が展開される計画である。

9校57コースでは、少なくとも年に1回、カリキュラム開発委員会が開催される体制がとられており、コース内容を見直し、企業から変更の要望を委員会が承認すれば、次期コースに変更が反映されるという仕組みも継続している。人員不足の影響で、訓練センターで開催されるカリキュラム開発委員会にVTC本部職員が出席することができない場合もあるが、地域事務所の説明によれば、そのような場合でもセンター長や指導員は、これまでの経験や実績を生かし、同委員会を問題なく運営できるようになっているとのことである。

このように、新普及計画実施のための選任者が任命され、カリキュラム開発委員会の継続的かつ定期的な実施体制も整っており、本プロジェクトの効果の体制面での持続性は確保されている。

3.4.3 カウンターパートの技術

プロジェクト期間中に、専門家の力を借りずに、VTC本部や地方管理事務所の職員が、TMCとクドバスのトレーニング・ワークショップを実施していること、プロジェクト完了後も、プロジェクトで作成されたTMCとクドバスのマニュアルを活用し、普及対象コースの職員や指導員を対象としたトレーニング、フォローアップなどを実施しており、カウンターパート職員のTMCやクドバスに関する知識や経験は豊富である。前述の通り、VTC本部や地域事務所は、これらの知識や経験を生かし、訓練センターや訓練コースのモニタリングやフォローアップも随時行っており、TMCが普及した57コースの指導員やセンター長も、カリキュラム開発委員会を開催し、訓練内容の見直しを自立的に実施できるようになっており、普及活動に関する技術的な問題はない。プロジェクトで作成したマニュアルやガイドラインは、一部を除き活用されて

²⁰ 同国は、パレスチナ問題やイラク、シリアなどの周辺国の紛争の影響を大きく受けており、一次エネルギー源の輸入滞り、大量の難民の受け入れ等により政府の財政赤字が拡大している。VTC本部やJICAヨルダン事務所の説明では、このような予算および予算執行状況はVTCに限らず、同国の他の政府機関も同様とのことである。

²¹ この時期には、9校57コースのコース運営改善状況に関するフォローアップ会議が2度開催された。指導員の指導技術向上の必要性が認められたため、民間企業の協力を得て、指導員のトレーニングが実施された。

いる²²。

VTC は、職員や指導員の技術力や知識の向上を重視しており、年間 40 時間の研修受講を昇進の条件としている。職員や指導員は、VTC の研修担当部課が企画・実施する研修の他、アラブ諸国で実施される技術訓練へ参加している。なお、職員が受けた研修の経歴はデータベースで管理されている。

また VTC は、カリキュラムの見直しに伴い、指導員の技能のレベルアップの必要性が生じることを認識しており、地元企業の協力を得て指導員研修を積極的に企画・実施している。例えば、本プロジェクトの成果を普及する際に、自動車整備コースにハイブリッド車の維持管理を訓練に取り入れることになり、日系の自動車会社の協力を得て、3 つの訓練センターの指導員に当該技術に関する研修を実施した。その他にも、大工のコースで CNC マシンの指導技術向上のために同機械のサプライヤーの協力を得たり、電気電子のコースで LED スクリーンに関する知識向上のために指導員を関連工場に派遣したりしている。アカバ校の自動車整備と自動車電気のコースでは、近隣の経済特別区の支援を受けて指導員研修を実施した。

このように、カウンターパート職員は、プロジェクトの効果の持続・拡大に必要な技術力を持っており、指導員の技術力の向上も図られており、技術面の懸念事項は特にない。

3.4.4 カウンターパートの財務

同国の緊縮財政の影響を受け、VTC の予算は前年度比で、2010 年は減少、2011 年は横ばい、2012 年は減少という状況である。また同様の理由により、予算の支給が遅れることもあり、その場合は計画的な支出が難しい。ただし、各訓練センターでは指導員や職員の努力により、消耗品や資材の購入や機材の維持管理費用をやりくりしており、訓練や実技は滞りなく実施されている。VTC 本部職員は、本プロジェクトで導入したカリキュラム開発委員会の開催や TMC の実施、訓練に必要な原材料の購入や資機材の維持管理などは、企業ニーズに応えるための優先事項であると認識しており、今後も、財務状況の厳しさにより、実施が困難になるような事態にはならないと推測される。

以上のとおり、産業人材育成や職業訓練の拡充は同国の政策上の重点項目であり、VTC 運営モデルの普及再開により、本プロジェクトの効果のさらなる拡大が見込まれる。カリキュラム委員会を定期的に開催する仕組みが定着し、新普及計画の選任者も

²² 本プロジェクトで作成された TMC のマニュアルや、クドバスのガイドラインやフォーマットは、プロジェクト実施時および完了後も、関連のトレーニング・ワークショップ実施の際に VTC 職員に活用されている。中間管理職導入マニュアルは、中間管理職制度の普及が遅延しているため事後評価時点では活用されていない。訓練コースのモニタリングや評価に関するマニュアルも作成・配布されたが、VTC は以前から使っている独自のフォーマットを使っており、プロジェクトで配布された同マニュアルは参考文献として参照するにとどまっている。同マニュアルに記載されているモニタリングや評価の手法がプロジェクト実施時に専門家により一度試験的に実施されたのみであり、本格的に導入されなかったこと、マニュアルのアラビア語への翻訳が不十分であり理解しづらい部分があることなどがこの背景である。

任命されており、体制面での懸念はない。カウンターパートの技術力が高く、指導員のレベルアップの仕組みもあり、技術面でも持続性が確保されている。本プロジェクトの効果の持続のための財源の確保は見込めるものの、VTC への予算額は全体的に不足しており、予算支給も遅れ気味であることから、財務面では軽度な問題があり、本プロジェクトによって発現した効果の持続性は中程度である。

4. 結論及び教訓・提言

4.1 結論

本プロジェクトは、VTC が、企業ニーズに合致した訓練コースを提供できるよう、VTC 運営モデルを確立することを目的に実施された。

本プロジェクトの目的は、同国の国家開発政策、開発課題、日本の援助政策と整合しており、妥当性は高い。

プロジェクト完了時、プロジェクト目標の「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」は概ね達成された。プロジェクト完了後、訓練コース運営改善策が他の訓練センターや訓練コースに普及しており、これらのコースでは、本プロジェクトが目指していた企業のニーズに合致した訓練が提供されている。また、プロジェクトが支援したパイロット訓練コースの卒業生の就職状況や、同コースに対する就職先企業の評価も良好で、訓練コース運営改善策によりプロジェクトで期待したインパクトが生み出されており、有効性・インパクトは高い。

協力期間は計画内に収まったが、協力金額が計画を若干上回ったため、効率性は中程度である。事後評価時、VTC 運営モデルの普及活動が再開されており、本プロジェクトの効果のさらなる拡大が見込め、体制・技術面でも持続性が確保されているが、財務面で軽度な問題があり、本プロジェクトによって発現した効果の持続性は中程度である。

以上より、本プロジェクトの評価は高いと評価される。

4.2 提言

4.2.1 カウンターパートへの提言

本事後評価では、プロジェクトにより訓練コース改善策が導入されたパイロット訓練コースについて、事後評価時点では、その卒業生の就職状況が良好であることが確認できた。しかしながら、改善策導入前やプロジェクト実施中に、同コースの就職状況調査が実施されていなかったため、改善策の導入によって就職状況が改善したのかがどうかを検証することはできなかった。今後 VTC が他の訓練コースに本改善策を導入する際には、改善策導入の効果がより明確に把握・実証できるように、予め当該訓練コースの就職状況や訓練コースに関する地元企業の評価をベースラインとして調査し、併せて定期的に同様の調査を実施することが望ましい。

4.2.2 JICA への提言

特になし。

4.3 教訓

訓練マネジメントサイクルの確立や普及のためには経験・実績の蓄積が重要

本プロジェクトでは、プロジェクト実施期間中に、VTCの職員が中心となって、「計画・実施・モニタリング・評価」からなる訓練マネジメントサイクルをモデル訓練センターにおいて何度も運用し、また、プロジェクト完了前に同サイクルの他訓練センターへの普及も手掛けた。これが功を奏し、事後評価時も、同サイクルはモデル訓練センターで継続しており、他の訓練センターに普及もしている。職業訓練センターの機能強化の一環として、訓練マネジメントサイクルの確立を目指し、その普及を目指す場合は、プロジェクト実施期間中に、カウンターパート職員が同サイクルの運用に関する知見を十分蓄積することに加え、同サイクルの普及活動をプロジェクトの完了前に実施し、普及活動に関しても経験や実績を積むことが持続性の確保のために重要である。

BOX 3：職業訓練に関する4技術協力案件の横並び比較検証から得られた示唆・教訓

本プロジェクトの事後評価と並行して、「職業訓練指導員養成プロジェクト」（ウガンダ）、「自動制御技術教育普及計画強化プロジェクト」（トルコ）、「技術教育訓練再編整備計画（日本スリランカ職業短大）プロジェクト」（スリランカ）、および本プロジェクトの4技術協力案件を事例として、案件の特徴や効果を横並びで検証した。この4案件の主な支援コンポーネントである(1) 職業訓練の政策・制度の整備・運用と(2)職業訓練校の機能の強化を分析の主な項目としたところ、以下の示唆や教訓が得られた。

(1) 職業訓練の政策・制度の整備・運用

職業訓練に関する新しい政策・制度の構築に合わせてプロジェクトを実施する場合、政策・制度構築の遅延や内容の変更が、プロジェクトの目標達成や効果発現を阻害するリスク要因となり得る。ウガンダ案件では、資格制度構築に資する活動をプロジェクトで実施したことも功を奏し、計画通り資格制度が構築され、プロジェクト効果発現とその持続につながった。一方、トルコ案件では教員資格要件の変更、ヨルダン案件では職業訓練公社の機構改革（世銀支援）の遅延、スリランカ案件では新資格制度の構築（ADB支援）の遅延が、プロジェクトの効果発現やその持続に影響を与えた。このことから、政策・制度構築に責任を持つ行政組織の実施能力の十分な検証や、構築予定の政策・制度の内容や進捗情報の収集が重要であることがわかる。

(2) 職業訓練校の機能の強化

① 訓練コースのマネジメントサイクル確立への支援

訓練コースの計画・実施・モニタリング・評価・改善からなる訓練マネジメントサイクルの確立を支援する場合、カウンターパート職員が同サイクルを自主的に運営できるようになるまで支援することが重要である。ヨルダン案件では、職業訓練公社の職員が主体となって同サイクルを2~3回運用し、対象校以外の訓練校への普及も実施した経験

が活かされ、プロジェクト完了後、同サイクルのさらなる普及が実現している。一方、トルコ案件とスリランカ案件では、同サイクルに関するカウンターパート職員の知見が協力期間中に十分蓄積されず、自力で同サイクルを運営するために必要な技術を獲得するに至らなかった。

② 産業界のニーズの訓練コースへの反映

産業界のニーズを訓練コースに反映するための施策を導入する場合は、産業界の代表者から助言を受けるのみならず、助言が訓練コースにすみやかに反映されるような制度を確立することが重要である。ヨルダン案件では、地元企業の代表を交えて組織されたカリキュラム開発委員会に、訓練項目の追加や、実技時間の見直しなどの権限を与え、その決定事項が次期コースで実施される制度を導入した。同制度は事後評価時も機能している。一方、スリランカ案件で組織された技術委員会には、訓練コースの見直しや改善を決定する権限がなく、委員会の指摘事項がすみやかにコースの見直しや改善につながらなかったため、産業界の代表はしだいに同委員会への参加意欲を失い、委員会は開催されなくなった。

③ 指導員の能力向上

指導員の能力向上に取り組む場合、指導員の能力と、訓練コースの指導に必要とされる能力とのギャップを的確に把握し、本邦研修や専門家による指導に加え、国内のリソースを活用して実施機関が指導員の能力向上を継続的に図るための仕組みを確立することが重要である。ヨルダン案件では協力期間中に、職業訓練公社が指導員の企業内研修を計画・実施し、プロジェクト完了後もこれが継続している。一方、ウガンダ案件では、指導員・管理者訓練を実施するマスタートレーナーを本邦研修のみで養成したため、主管省庁に養成ノウハウが蓄積されず、プロジェクト完了後、マスタートレーナーが新規養成されていない。スリランカ案件でも、主に本邦研修で対象校の指導員の能力が強化され、主管省庁が指導員の能力強化策を策定・実施する仕組みが導入されなかったことが影響し、事後評価時においても指導員の指導技術不足が課題となっている。

以 上