

ウガンダ共和国

職業訓練指導員養成プロジェクト

外部評価者：株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング 竹 直樹

0. 要旨

ウガンダ共和国「職業訓練指導員養成プロジェクト」（以下、本プロジェクト）は、ナカワ職業訓練校（Nakawa Vocational Training Institute、以下 NVTI）でウガンダ職業資格制度（Uganda Vocational Qualification Framework、以下 UVQF）¹に基づく職業訓練校の指導員・管理職有資格者養成システム構築を通じて職業訓練実施・管理の質を向上させることを目指した。本プロジェクトは教育セクター戦略計画（Education Sector Strategic Plan、以下 ESSP）において職業訓練分野を最重要課題とするウガンダの開発政策と整合し、UVQF に基づく職業訓練指導員・管理職訓練システムの構築は同国の開発ニーズに応えるものであった。また日本の援助政策とも合致していたことから、妥当性は高い。プロジェクト目標である訓練受講者の最終試験合格や教育・スポーツ省（Ministry of Education and Sports、以下 MoES）による NVTI の指導員・管理職訓練システムの承認は、完了時までに達成された。上位目標については職業訓練指導資格（Certificate of Vocational Training Institution、以下 CVTI）²の資格者数が 2015 年 6 月末までに目標値を達成することが困難であるが、職業訓練指導ディプロマ（Diploma of Vocational Training Institution、以下 DVTI）と訓練機関管理ディプロマ（Diploma in Training Institution Management、以下 DTIM）については達成の見込みである。本プロジェクトの実施により一定の効果が発現しており、有効性・インパクトは中程度である。本プロジェクトの協力金額は当初計画の範囲で収まっており、協力期間も当初の計画どおりであることから、効率性は高い。本プロジェクトで得られた効果の持続性は、マスタートレーナーの国内養成のための MoES の技術や MoES 新規スタッフ養成のための予算確保に一部課題が見られることから、中程度である。

以上より、本プロジェクトの評価は高い。

1. 案件の概要



プロジェクト位置図



講義の様子（電気科）

¹ UVQF はウガンダの諸職業に関する資格制度であり、各職業に必要な知識・技能（職業プロフィール）、それらを習得するための訓練モジュール・カリキュラム、習得した知識・技能の評価手法から構成される。

² CVTI は職業訓練校の一般指導員向けの資格、DVTI は CVTI 訓練の指導員としての資格、DTIM は職業訓練校の管理職向けの資格である。

1.1 協力の背景

ウガンダでは 1997 年に初等教育無償化政策が導入されたことにより、職業訓練校を含む初等教育以降の学校に進学する生徒数は増加すると推定された。しかし、ウガンダの職業訓練校指導員の多くは十分なスキルを持っておらず、指導員・管理職が UVQF に基づいた訓練を実施するためには知識・技術の向上が必要とされた。

NVTI は首都カンパラに位置し、日本の長年にわたる無償資金協力や技術協力を通じて、ウガンダ国内外の他の職業訓練校の指導的な役割を担ってきた。そこで、ウガンダ政府は日本政府に対し、NVTI を活用した指導員・管理職を養成するための技術協力プロジェクトの実施を要請した。

1.2 協力の概要

上位目標		ウガンダ国内の職業訓練校が、知識・技術の両面において、より質の高い指導員・管理職を擁する。
プロジェクト目標		ナカワ職業訓練校における指導員・管理職訓練システムの基盤が構築される。
成果	成果 1	新たな資格制度のコンセプトが構築される。
	成果 2	指導員訓練サイクルが確立する。
	成果 3	管理職訓練サイクルが確立する。
投入実績		【日本側】 1. 専門家派遣: 長期のべ 3 名、短期のべ 12 名 2. 研修員受入: 17 名 3. 機材供与: 44.8 百万円 4. 現地業務費: 34.9 百万円 【ウガンダ側】 1. カウンターパート配置: 41 名 2. 土地・施設供与
協力金額		251 百万円
協力期間		2007 年 6 月－2010 年 8 月
相手国関係機関		教育・スポーツ省、ナカワ職業訓練校
日本側関係機関		厚生労働省、独立行政法人雇用・能力開発機構
関連案件		【日本】 ● 無償：ナカワ職業訓練校改善計画（1997-98 年） ● 技協：ウガンダ・ナカワ職業訓練校プロジェクト（1997-2004 年） ● 技協：職業訓練指導員研修プロジェクト（2004-06 年） 【その他援助機関、国際機関等】 ● ドイツ（Programme of Employment-oriented Vocational Training (PEVOT)、1999-2011 年）、アフリカ開発銀行（Education III、2006-11 年）、世界銀行（BTVET 戦略策定支援、2009-10 年）

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

本プロジェクトで構築された指導員・管理職訓練は、一部遅れがあるものの概ね計画どおりに実施され、UVQFに基づく訓練システムの構築が図られた。協力期間中に修了者を輩出した CVTI については、最終試験合格率は 80%以上であり、訓練の満足度調査も良好であったことから、質を伴った訓練が実施されていると判断された³。以上のことから、プロジェクト目標の達成見込みは高いと評価された。

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）

NVTI に加え、アフリカ開発銀行の支援で施設の修復・増築が開始されたジンジャ職業訓練校（Jinja Vocational Training Institute、以下 JVTI）で 2012 年以降に CVTI 訓練が開始される見込みであり、開始されれば、上位目標の達成見込みは高いと評価された。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

提言 1：指導員・管理職訓練のサイクルを重ね、特に DVTI 訓練と DTIM 訓練は先行する CVTI 訓練の経験を生かしながら、訓練の恒常的改善に取り組むこと。

提言 2：通常の訓練生に対する訓練に加え、指導員・管理職訓練を実施する NVTI の負担軽減のため、組織体制の強化、適切な人員配置、施設・機材の整備を行うこと。

提言 3：本プロジェクト完了後は、産業界との連携を通じ、カウンターパート独自で技術力の向上を図ること（特に DVTI 訓練のマスタートレーナー 2 (Master Trainer 2、以下 MT2⁴) は、最新技術を含め高い技術力が求められる）。

提言 4：指導員・管理職訓練の、UVQF に基づく位置づけの明確化と、第 2 回 CVTI 訓練修了者への認定証の発行を確実に行うこと。

提言 5：本プロジェクト完了後も、MoES は指導員・管理職訓練の実施や施設・機材の更新・維持管理に必要な予算を確保すること。

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

竹 直樹（株式会社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 10 月－2014 年 10 月

³ DVTI、DTIM 両訓練の最終試験は終了時評価後に実施されたことから、終了時評価では CVTI 訓練の最終試験合格率と訓練の満足度調査のみを用いて評価された。また終了時評価では、DVTI、DTIM の最終試験は本プロジェクト完了後に行われると想定されていたが、実際はプロジェクト完了までに実施された（後述）。

⁴ 指導員養成を行うマスタートレーナーと管理職養成を行うマスタートレーナーがいる。前者については CVTI 養成を担うマスタートレーナー 1 (Master Trainer 1、以下 MT1) と DVTI 養成も行うマスタートレーナー 2 (Master Trainer 2、以下 MT2) に分類される。後者については指導員養成のようなマスタートレーナーの区別はないため、単に「マスタートレーナー」(Master Trainer、以下 MT) と呼ばれる。

現地調査：2013年11月10日－11月30日、2014年2月11日－19日

3. 評価結果（レーティング：B⁵）

3.1 妥当性（レーティング：③⁶）

3.1.1 開発政策との整合性

本プロジェクト計画時の教育計画は ESSP2004-2015 であり、完了時点では改訂版 ESSP 2007-2015 となっていた。両計画は、1997 年に導入された初等教育無償化の結果、さらなる教育機会の需要が増大していることから、職業訓練分野の重要性が高まっているとしている⁷。さらに、同分野の訓練生が知識・スキルを十分に得ることは、ウガンダ教育分野の最重要課題の1つであり、そのために、カリキュラム、指導法、試験の改善や、UVQF に沿った職業訓練分野の改革を図るとしている⁸。また、職業訓練分野の推進を法的な側面から支援するものとして、2008 年改正の職業訓練法（Business, Technical, Vocational Education and Training Act 2008）がある。これは、職業訓練分野の目的、教育・訓練提供機関、MoES 産業訓練局（Directorate of Industrial Training、以下 DIT）の機能・役割、UVQF を明確に規定している。また、本プロジェクトが構築した指導員育成、それを実施するマスタートレーナー、UVQF に準拠した資格についても、それぞれ同法 9 条、20 条で規定している。本プロジェクトは、職業訓練校の指導員や管理職の能力向上を行い、また指導員や管理職の資格確立を支援することを通じて、ウガンダの職業訓練校が UVQF で求められている指導ができるようになることを目指すものである。したがって本プロジェクトは、計画時、完了時ともに同国の開発政策と整合性があるといえる。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

ウガンダ政府統計局（Uganda Bureau of Statistics）の統計年鑑（Statistical Abstract）に掲載されている実質 GDP 成長率と産業別構成比を用いて本プロジェクトの計画時（2006/07 年）から完了時（2009/10 年度）にかけての経済を概観すると、鉱工業とサービス産業の成長率が特に高く、これらの産業は GDP 全体の 75% を占めている。また同国の労働人口比を教育レベル別にみると、プロジェクト完了時の職業訓練と高等教育修了者の就業割合がプロジェクト開始前よりも大きく、産業別では自動車等販売・修理、製造業、通信といった業種で伸びている⁹。以上より、ウガンダ経済を牽引する鉱工業・サービス産業が、能力・スキルの高い労働力を求めていることが推察できる。

ウガンダの産業界に必要とされる人材の能力は UVQF によって規定される。この制度に沿った訓練が実施されるためには、そのような訓練を実施可能な教員・指導員と、訓練を適切に計画・管理する管理職が職業訓練校にすることが不可欠である。しかし、UVQF の整備が進められていた本プロジェクトの計画時、現職指導員の約半数は必要な指導資格¹⁰を有

⁵ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁶ ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

⁷ Ministry of Education and Sports (2008), *Revised Education Sector Strategic Plan 2007-2015*, p18

⁸ *Ibid*, p22

⁹ Uganda Bureau of Statistics, *Statistical Abstract 2010 and 2013*

¹⁰ 技術教員資格（Certificate for Technical Teacher Education、以下 CTTE）と技術教員ディプロマ（Diploma for Technical Teacher Education、以下 DTTE）のこと。チャンボゴ大学が資格試験を実施していた。

していなかったことから、職業訓練校の能力強化が必要とされていた。上述のウガンダ経済の状況からも、整備された UVQF に沿った指導員・管理職の養成は引き続き重要であることから、本プロジェクトが職業訓練校の指導員・管理職の訓練システム構築を支援したことは、ウガンダの開発ニーズから妥当と判断できる。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

「ODA データブック 2008 年版」によると、日本の対ウガンダ援助重点分野は、(1)人的資源開発（教育、職業訓練等）、(2)基礎生活支援、(3)農業開発、(4)経済基礎インフラ整備（道路、電力等）の 4 点で¹¹、本プロジェクトは(1)人的資源開発に位置づけられる。JICA 提供資料によると、日本の対ウガンダ経済協力援助重点分野の 1 つである人間開発の中で、職業訓練教育強化プログラムを位置づけており、この計画において、日本が長年協力を行ってきた NVTI の経験を活用しつつ、ウガンダ全国を対象とした指導員育成と職業訓練の質向上を行い、民間セクターの需要に応えられるような人材育成に貢献するとしている。

したがって、本プロジェクトは日本の援助政策と整合している。

本プロジェクトは、職業訓練校の指導員や管理職の能力向上を行い、また指導員や管理職の資格確立を支援することを通じて、ウガンダの職業訓練校が UVQF で求められている指導をできるようにすることを目指すものである。また、日本の援助政策とも整合している。以上より、本プロジェクトの実施はウガンダの開発政策、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¹²（レーティング：②）

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、新たな資格制度のコンセプトが構築されること、具体的には本プロジェクトが提案した資格制度が MoES で公式に審査されることを目指した。

2009 年 2 月、本プロジェクトは職業訓練校の指導員と管理職の資格コンセプトに関する提案書を MoES に提出した。また MoES 提供資料から、この提案が同年 3 月までに協議され、同案をもとに指導員・管理職資格が認定されていることを確認した。

[成果 1 の達成度]

成果 1 は、プロジェクト完了までに達成された。

2) 成果 2

成果 2 は、指導員訓練サイクル¹³を確立すること、具体的には職業訓練機関関係者の 80%

¹¹ 外務省『ODA データブック』2008 年版、413 ページ

¹² 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。

¹³ 訓練サイクルとは、訓練の計画策定（訓練モジュール、カリキュラム、スケジュール、教材の作成）、実施、モニタリング、評価、評価結果の次期計画へのフィードバックという一連のサイクルを指す。

以上が指導員訓練に満足し、プロジェクト完了までに CVTI 訓練実施に十分な数のマスタートレーナーが養成され、58 名の CVTI 有資格者が養成されることを目指した。

[指標 1：職業訓練機関関係者¹⁴の 80%以上が、指導員訓練に満足する。]

本プロジェクトが 2009 年 12 月に実施した CVTI 訓練満足度調査によると、修了者の 98.5% が「満足している」と回答した。また 2010 年 5 月の職業訓練指導ディプロマ (Diploma in Vocational Training Institution、以下 DVTI) 訓練満足度調査においては、回答者全員から「満足している」との返答が得られた¹⁵。いずれも目標の 80%を上回った。

[指標 2：CVTI 訓練実施に十分な数のマスタートレーナー¹⁶が養成される。]

本プロジェクトでは、CVTI 訓練実施に必要な MT2 数を、電子、電気、自動車、金属加工の対象 4 分野にそれぞれ 2 名として、本邦研修を通じた養成を行った。

完了時まで、計画どおり各分野 2 名ずつの MT2 が養成された。

[指標 3：58 名の CVTI 有資格者が養成される。]

本プロジェクトの計画時、CVTI 有資格者の目標値は 85 名であった。これは、ウガンダの職業訓練分野におけるニーズを考慮し、本プロジェクトの開始当初に想定された訓練期間や受講者数をもとに算出されたものと思われるが、このニーズが数値として文書に示されているわけではなく、訓練期間も受講者数も決定されているわけではなかった。

実際には、本プロジェクトの開始当初 6 カ月と想定された CVTI 訓練期間は、MoES との協議の末、受講者に対する訓練後のパフォーマンス評価期間 3 カ月が加わり、CVTI 資格取得までの期間が長くなった。これを受けて資格取得者の輩出頻度が 1 度減少し、本プロジェクトの中間レビューで目標値は修正された。第 1 回 CVTI 訓練の受講者が 33 名、第 2 回訓練の受講者が 40 名であったことから、最終試験の合格率を 80%として目標値は 58 名となった¹⁷。NVTI によると、CVTI 訓練の質を確保するため、本プロジェクト対象の電子、電気、自動車、金属加工の各分野で受け入れる受講者数は最大 10 名と決めている。実際の受講者数も毎年 40 名程度である。最終試験合格率の 80%は、訓練の質を担保する上での努力目標と考えられる。

職業訓練実績としては、プロジェクト完了までに CVTI 訓練は 2 度実施され、資格認定者の合計は 61 名（受講者 73 名）で¹⁸、当初の目標値である 85 名は下回ったが、中間レビュー後の目標値を上回った。

[成果 2 の達成度]

成果 2 は、プロジェクト完了までに達成された。

¹⁴ CVTI および DVTI 訓練の参加者を指す。

¹⁵ 国際協力機構 (Japan International Cooperation Agency、以下 JICA) 提供資料より。

¹⁶ CVTI と DVTI 両方を養成できる MT2 を指す。

¹⁷ $(33+40) \times 0.8 = 57.6$ で、58 名。

¹⁸ NVTI 提供資料より。詳細なデータについては表 2 参照。

3) 成果 3

成果 3 は、管理職訓練サイクルを確立すること、具体的には職業訓練機関関係者の 80% 以上が管理職訓練に満足し、プロジェクト完了までに管理職訓練実施に十分な数のマスタートレーナーが養成され、12 名の DTIM 有資格者が養成されることを目指した。

[指標 1：職業訓練機関関係者¹⁹の 80%以上が、管理職訓練に満足する。]

本プロジェクトが 2010 年 5 月に実施した訓練機関管理ディプロマ（Diploma in Training Institution Management、以下 DTIM）訓練満足度調査によると、修了者の 99%が「満足している」と回答しており²⁰、目標の 80%を上回った。

[指標 2：管理職訓練実施に十分な数のマスタートレーナーが養成される。]

本プロジェクトでは、DTIM 訓練実施に必要な MT 数を 2 名として、本邦研修を通じた養成を行った。しかし、2008 年 9 月～11 月に行われた研修で、研修実施側の調整がつかず DTIM 訓練の主要項目の 1 つを協力期間中に完了することができなかったため、これを補足すべく 2009 年に 2 名の本邦研修が追加された。この結果、完了時までに 4 名の MT が養成された。

[指標 3：12 名の DTIM 有資格者が養成される。]

本プロジェクトの計画時、DTIM 有資格者数の目標値は 20 名であった。しかし、成果 2 の指標 3 と同様、訓練期間、受講者数が決定されていない状況で、想定に基づいて算出された数値である。CVTI と同様、DTIM 訓練期間についても受講者に対する訓練後のパフォーマンス評価期間 7 カ月が加わり、資格取得までの期間が長くなった。これを受けて、本プロジェクトの中間レビューで目標値は 12 名に修正された。

しかし、目標値の修正に用いた根拠には誤りがある。本プロジェクトの終了時評価報告書によると、毎年 of 訓練受講者を 15 名、最終試験の合格率を 80%として目標値を計算していたが²¹、実際の第 1 回 DTIM 訓練受講者は 24 名であった。訓練を担当する NVTI 指導員によると、この第 1 回から、受講者受入数は 25 名程度を目標としていたという。したがって、この目標値変更が適切であったとはいえない。年間受講者数を 25 名、最終試験の合格率を 80%とすると、目標値は 20 名となる。

実績としては、プロジェクト完了までに、DTIM 訓練は 1 度実施され、資格認定者の合計は 24 名（受講者 24 名）で²²、目標値（12 名もしくは 20 名）を上回った。

[成果 3 の達成度]

成果 3 は、プロジェクト完了までに達成された。

¹⁹ DTIM 訓練の参加者を指す。

²⁰ JICA 提供資料より。

²¹ JICA (2010)『ウガンダ共和国 職業訓練指導員養成プロジェクト終了時評価調査報告書』、13 ページ。

²² NVTI 提供資料より。詳細なデータについては表 2 参照。

3.2.1.2 プロジェクト目標達成度

本プロジェクトのプロジェクト目標は NVTI における指導員・管理職訓練システムの基盤が構築されることであり、目標達成度を測るために 3 つの指標が設定されている。このうち指標 1「職業訓練校関係者の 80%以上が、構築された指導員・管理職訓練システムに満足する。」は成果達成度の評価に用いた指標と同じであるため、ここでの記載は割愛する。

1) 指標 2：指導員・管理職訓練受講者の 80%以上が、最終試験に合格する。

プロジェクト完了までに、CVTI 訓練は 2 度、DVTI 訓練と DTIM 訓練はそれぞれ 1 度実施された²³。表 1 のとおり、それぞれの資格認定者の比率（＝認定者/参加者）は目標値を上回った。

表1: プロジェクト完了時までの各訓練の参加者と資格認定者								
回数 訓練	1			2			合計	
	参加	認定	認定%	参加	認定	認定%	参加	認定
CVTI	33	29	87.9%	40	32	80.0%	73	61
DVTI	30	24	80.0%	-	-	-	30	24
DTIM	24	24	100.0%	-	-	-	24	24
(出所)NVTI								

2) 指標 3：NVTI の指導員・管理職訓練システムが MoES に承認される。

MoES は、2010 年に CVTI、DVTI、DTIM、いずれの資格も UVQF の枠組みで公式に位置づけたとしている²⁴。これらの資格を取得するための訓練実施については、2008 年の改正職業訓練法 9 条 2 項に規定されている。指導員・管理職訓練から資格授与までのこれまでのプロセスは、NVTI での訓練後、参加者にペーパーテストと実技を NVTI が実施し、結果を MoES 産業訓練局（Directorate of Industrial Training、以下 DIT）に提出、その後 DIT が再度実技の評価を行い、資格を授与するというものであった。表 1 で示した資格認定の状況に加え、認定が、本プロジェクトが提案した指導員・管理職資格コンセプトに基づく評価システムによるものであること、これら認定のための指導員・管理職訓練は NVTI のみで実施されたが、他校でも CVTI について訓練、評価、資格認定を実施する予定であったことから、プロジェクト完了までに NVTI で行っている訓練は MoES に承認されていたと考えられる。

以上から、プロジェクト完了までに 3 つの成果は達成され、プロジェクト目標である各資格の認定者比率は目標値を上回り、NVTI の指導者・管理職養成訓練が MoES により承認されていることが確認された。したがって、本プロジェクト目標はプロジェクト完了時までに達成された。

3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標達成度

上位目標の指標は指導員・管理職の有資格者数である。ウガンダでは本プロジェクト完

²³ DVTI、DTIM の訓練修了は、終了時評価ではプロジェクトの完了後になると想定されたが、実際はそれぞれ 2010 年 3 月と 7 月に修了し、また資格認定もプロジェクト完了前の 2010 年 8 月 24 日に行われたことが、事後評価時の調査によって確認された。

²⁴ たとえば、MoES (2011), *Handbook on Teacher/Tutor, Instructor Education and Training Policies*

了前に UVQF において CVTI、DVTI、DTIM の資格要件が定められ²⁵、NVTI が資格試験を行い²⁶、2008 年改訂職業訓練法に基づき DIT が資格を認証・付与する体制が整備された。前述のとおりこれらの資格は国家資格であり、資格保有者養成のための指導員・管理職訓練の内容や質も MoES によって承認されていることから、全国の職業訓練校指導員・管理職の有資格者数が、上位目標「各校において質の高い指導員・管理職を擁すること」と同義である。

本プロジェクト計画時の上位目標の指標目標値はいずれも、中間レビューで修正された。これは、これらの目標値が訓練期間、受講者数が決定されていない状況で、想定に基づいて計算された数値であったことと、成果 2 と成果 3 の項で述べたとおり各訓練の期間が延長されたことによるものであった。中間レビューにおいて、これらは年間の訓練受講者の 80%が最終試験に合格するという想定で再計算された。しかし DVTI と DTIM については、想定 of 年間訓練受講者数が実際の数と異なることから、適切な修正とはいえない。

DVTI と DTIM については、NVTI における毎年の DVTI、DTIM 受講者数をもとに DVTI35 名、DTIM25 名として、受講者の 80%が最終試験に合格すると仮定すれば、毎年 1 度のサイクルでいずれの訓練も 2010 年から 2015 年 6 月末までに有資格者を 6 度輩出することから、DVTI の目標値は 168 名 ($=35 \times 0.8 \times 6$)、DTIM は 120 名 ($=25 \times 0.8 \times 6$) である。他方、CVTI 資格認定者数については、NVTI 以外の職業訓練校、具体的には JVTI で訓練が実施されることを期待して、そこでの認定者も目標値に含めていたが、実際にはプロジェクト完了までに実施の目途が立たず、終了時評価時に他校の認定者数を削除するかたちで目標値が修正された。他方で、終了時評価では JVTI で訓練が実施されれば上位目標の達成の見込みが高いとされた。つまり JVTI での訓練開始は、国内の職業訓練校がより質の高い指導員・管理職を擁するという上位目標のために必要な条件であると認識されていたと考えられる。このことから、本事後評価では、中間レビュー後に修正された指標目標値を計画値として用いた。

中間レビューにおける修正後の指標は、2015 年までに DVTI 58 名（指標 1）、CVTI 346 名（指標 2）、DTIM 72 名（指標 3）の有資格者もしくは知識・技術レベルを満たす指導員を輩出することである。ウガンダの会計年度は 6 月末に終わることから、2015 年 6 月末現在の各資格者数を推計して、目標達成の見込みを評価する。

NVTI の現行の訓練スケジュールをもとにすれば、2014/15 年度（2015 年 6 月末）までに CVTI 訓練が第 7 回、DVTI 訓練が第 6 回、DTIM 訓練が第 5 回まで終了する。2012 年まで（CVTI のみ 2011 年まで）の各訓練の最終試験合格率の平均値は、CVTI が 87.6%、DVTI が 85.1%、DTIM が 98.6%であった（各年度の認定率は次項成果 2 参照）。この数値を用いて、2015 年 6 月末までの有資格者数を推計すると表 2 のとおりとなり、DVTI と DTIM は、中間レビューで修正した目標値（それぞれ 168 名、120 名）を用いても上回る見通しである。

²⁵ *Assessment and Certification Regulations by the Industrial Training Council with Approval of the Minister under the Business Technical Vocational Education and Training Act 2008* 等、MoES の資料に記載あり。

²⁶ 2014 年からは、既存の職業訓練校教員（指導員ではない）の資格試験（CTTE と DTTE）を実施してきたチャンボゴ大学も、後述する職業訓練指導員・教員ディプロマプログラム（Diploma in Instructor and Technical Teacher Education、以下 DITTE プログラム）において職業訓練教員・指導員カリキュラム、評価、資格が統一されることに伴い、DVTI、DVTI、DTIM の試験に関わる。

表2: 2015年6月末までの各訓練の資格認定者数の見通し

CVTI	修了年	参加	認定	目標値
第1回	2009	33	29	
第2回	2009	40	32	
第3回	2010	40	35	
第4回	2011	40	38	
第5回	2012	46	40	
第6回	2013	48	42	
第7回	2014	40	35	
CVTI 計		287	251	346
DVTI	修了年	参加	認定	目標値
第1回	2010	30	24	
第2回	2011	33	28	
第3回	2012	38	34	
第4回	2013	34	29	
第5回	2014	38	32	
第6回	2015	35	30	
DVTI 計		208	177	168
DTIM	修了年	参加	認定	目標値
第1回	2010	24	24	
第2回	2011	25	24	
第3回	2012	25	25	
第4回	2013	24	23	
第5回	2014	32	31	
DTIM 計		130	127	120

(出所)NVTIのデータをもとに、外部評価者算出
(注)斜字は、外部評価者による推計値。

一方 CVTI については、目標値（346 名）を達成できない。プロジェクト完了後に JVTI での訓練開始が期待されていたことから、2012 年以降は同校からの有資格者数も目標値に含まれていた²⁷。しかし、アフリカ開発銀行プロジェクトによる施設改修・増築と機材供与の遅れもあり、訓練の開始は 2013 年 11 月の職業訓練指導員・教員ディプロマプログラム（Diploma in Instructor and Technical Teacher Education、以下 DITTE プログラム）まで待たなければならなかった。加えて、JVTI での訓練は新規の指導員育成で育成期間が 2 年間であるため²⁸、資格認定者が輩出されるのは 2015 年末の見込みである。したがって表 2 の CVTI 有資格者数に含めることができない。

3.2.2.2 プロジェクトの成果とプロジェクト目標の上位目標への貢献

1) 成果 1

成果 1 にかかる本プロジェクト完了時までの目標は、「提案した職業訓練校指導員・管理職資格コンセプトが MoES で公式に審査されること」であった。これが上位目標に貢献するためには、提案されたコンセプトが MoES による審査の結果、認証されることが必要である。

DIT の資料によると、UVQF における職能レベルを「入門」から「レベル 5」までの 6 段階に分け、対応する資格を定義しており、CVTI はレベル 3、DVTI はレベル 4、DTIM は最高次のレベル 5 となっている²⁹。CVTI と DVTI については、MoES の『教員・指導員教育訓練政策ハンドブック』にも明示されている³⁰。これらは大部分が本プロジェクトの提案によるものである³¹。

したがって、職業訓練校指導員・管理職資格は UVQF に準ずるかたちで認証された。

2) 成果 2

成果 2 については、プロジェクト完了後の NVTI での CVTI、DVTI の指導員訓練状況と、

²⁷ JICA (2010)、同書。

²⁸ NVTI 以外の DITTE プログラム実施予定校も、JVTI と同様に新規の指導員養成を行う。

²⁹ Uganda Vocational Qualification Framework (UVQF) Summary of Generic Level Descriptors、UVQF System, Skills, Certification, Job Opportunities and Career Pathways in BT/VET Sub-sector 等、DIT 資料。

³⁰ MoES (2011), *Handbook on Teacher/Tutor, Instructor Education and Training Policies*, pp30-31

³¹ JICA 提供資料によると、資格認定のための訓練のうち講義についてはドイツによる提案も反映されている。

NVTI 以外の CVTI 訓練実施校の有無を確認した。

プロジェクト完了後も、NVTI は毎年指導員訓練を CVTI、DVTI とともに実施してきたが、他校では 2013 年 11 月に JVTI が DITTE プログラムを開始するまで行われなかった。したがって、指導員訓練実施校は 2013 年 10 月末まで NVTI のみであった。

NVTI での指導員訓練実績は表 3 のとおりである。また、この事後評価調査の一環として行った指導員訓練修了者の満足度調査では、調査対象の CVTI 修了者 50 名中 49 名、DVTI 修了者 46 名全員が訓練に「とても満足」もしくは「満足」と回答した。また、訓練で得た知識・スキルの活用状況については回答者全員が「十分に活用」もしくは「部分的に活用」と回答した。

指導員訓練を行う MT2 の数は 8 名で、プロジェクト完了時と変わらない。しかし、異動により 2 名が他の職業訓練校もしくは他機関に異動したため、同校において訓練に従事することができなくなった。本プロジェクトでは限られた期間の中で MT2 を養成する観点から本邦研修に依存してきたため、NVTI および MoES は完了後にその新規養成を国内で行える体制の整備や、そのための財源確保を行えていない。

表3: NVTIでの指導員・管理職訓練の実績				
訓練	修了年	参加	認定	認定%
第1回CVTI	2009	33	29	87.9%
第2回CVTI	2009	40	32	80.0%
第3回CVTI	2010	40	35	87.5%
第4回CVTI	2011	40	38	95.0%
第5回CVTI	2012 ^a	46	n.a.	-
第6回CVTI	2013 ^b	48	n.a.	-
CVTI 計 (2009-2011)		153	134	87.6%
第1回DVTI	2010	30	24	80.0%
第2回DVTI	2011	33	28	84.8%
第3回DVTI	2012	38	34	89.5%
第4回DVTI	2013 ^a	34	n.a.	-
第5回DVTI	2014 ^b	38	n.a.	-
DVTI 計 (2010-2012)		101	86	85.1%
第1回DTIM	2010	24	24	100.0%
第2回DTIM	2011	25	24	96.0%
第3回DTIM	2012	25	25	100.0%
第4回DTIM	2013 ^a	24	n.a.	-
第5回DTIM	2014 ^c	32	n.a.	-
DTIM 計 (2010-2012)		74	73	98.6%
(出所)NVTI				
(注) a. 2013年10月末現在、最終試験結果待ち。				
b. 2013年10月末現在、訓練中。				
c. 2014年1月より開始。				

3) 成果 3

成果 3 については、プロジェクト完了後の NVTI での DTIM の管理職訓練状況と、NVTI 以外の DTIM 訓練実施校の有無を確認した。

現在においても職業訓練校管理職訓練の実施機関は NVTI のみある³²。NVTI での管理職訓練実績は表 3 のとおりである。また、この事後評価調査の一環として行った管理職訓練修了者の満足度調査では、調査対象の 40 名全員が訓練に「とても満足」もしくは「満足」と回答した。また、訓練で得た知識・スキルの活用状況については 80%以上が「十分に活用」もしくは「部分的に活用」と回答した。他方で、中間管理職（科長レベル）の回答者数名は、トップマネジメントレベルの理解・協力を得ることが困難なため、知識・スキルを活用できていないとした。

管理職訓練を行う MT の数は 4 名で、プロジェクト完了時と変わらない。しかし、異動により 1 名が他校に異動したため、NVTI における訓練に従事することができなくなった。指導員訓練の MT2 同様、本プロジェクトでは MT 養成を本邦研修に依存してきたため、NVTI と MoES は完了後にその新規養成を国内で行える体制の整備や、そのための財源を確保できていない。

³² ただし MoES によると、体制が整えば他校での管理職訓練も考えているとのことである。

4) プロジェクト目標

表3にあるとおり、NVTIにおいてはいずれの訓練においても80%以上の参加者が最終試験に合格しており、指導員・管理職訓練システムは事後評価時点も問題なく機能している。

上位目標の達成にあたっては、成果1として設定された、訓練システムの基盤である資格制度のコンセプトの構築支援の貢献が大きい。本プロジェクトは、「NVTIで指導員と管理職の訓練システムの基盤を構築する（プロジェクト目標）ために、新しい資格制度のコンセプトを構築し（成果1）、職業訓練校の指導員と管理職の訓練システムを確立する（成果2と3）」ことを目指した。中でも、成果1は職業訓練校の訓練システムの構築というより、上位目標「より質の高い指導員や管理職を増やす」に直接貢献するものと考えられる。プロジェクト目標である訓練システムの基盤構築を達成するためであれば、成果2と成果3だけで十分であるが、それに加えて、成果1を通じて新しい資格制度のコンセプト構築を行うことで、成果2と成果3で確立された指導員・管理職訓練で得られる資格が、DITが認定する国家資格となった。このことは、訓練やそれを通じて得られる知識・スキルの質を国家が保証することになり、訓練参加者のキャリア形成のモチベーションを高めることにもなる。また、本プロジェクトの効果が完了後も継続する環境づくりにもインパクトをもたらしたと考えられる。

3.2.2.3 その他のインパクト

1) 職業訓練校卒業生の就業に対するインパクト

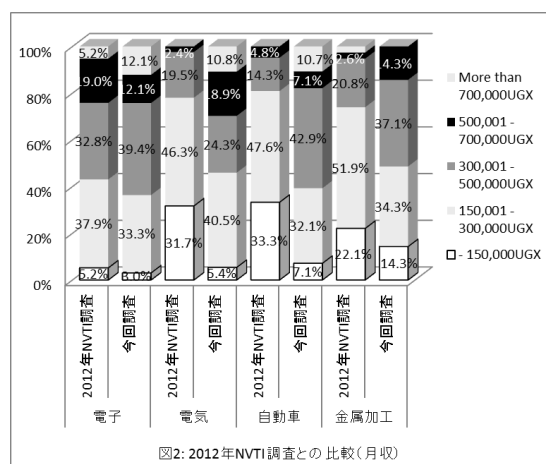
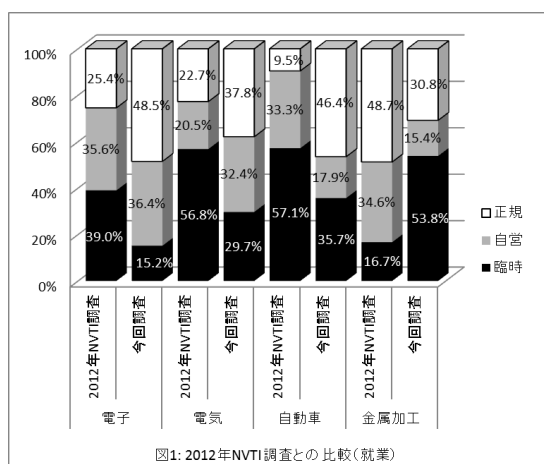
本プロジェクトの対象であったNVTI電子科、電気科、自動車科、金属加工の、2009年～2012年の卒業生名簿をもとに、就業状況に関する調査を実施した。連絡先が判明している卒業生813名のリストから誤差幅10%でサンプルサイズを計算し、200名を無作為抽出した。調査項目は、卒業生の就業状況、業種、就職先の社員数、月収、雇用までに要した年月、職業と学校で得た知識・スキルとの関連性、職業訓練校の就職支援の有無等で、調査対象者全員から回答を得た。

また、NVTIも2012年に同様の調査を行っている³³。サンプリング方法等が異なるため³⁴、2つの調査の単純な比較は難しいが、この事後評価での卒業生調査は、多くの科で正規雇用の割合（図1）や月収（図2）が増加していることを示している。ウガンダ国内の雇用状況について事後評価時点の情報が得られなかったため、労働市場の影響は不明であるが、本プロジェクトの実施により、卒業生の就業にインパクトが現れ始めているといえる。

一方、今回の調査で就業も進学もしていない状態にある47名にその理由を尋ねたところ（複数回答可）、最も多かったのは「企業の連絡先や就職の情報が得られる連絡先がないこと（Lack of connections/useful contacts）」（31名）であった。

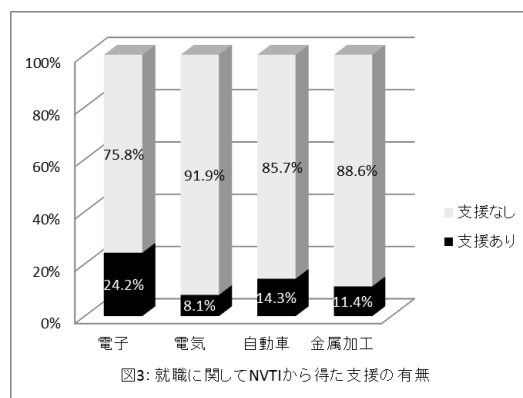
³³ Nakawa Vocational Training Institute (2012), *Overall Tracer Study Report on the Employment Outcomes of the Vocational Training Graduates from 2009-11*

³⁴ たとえばNVTIの調査では2009-2011年の各年の卒業生を母集団としているが、事後評価における調査では2009-12年の卒業生全体を母集団としている。



NVTI が産業界と連携する機会、(1) 学生の企業実習、(2) 企業従業員の技術向上研修、(3) 企業・市民から受注する設計・製作・修理業務、(4) 年に一度中小企業約 20 社を招待して開催する産業委員会、といったものがある。また、ウガンダ産業界の有力者も名を連ねる NVTI 理事会 (Board of Governors) も、産業界のニーズ把握の機会となっている³⁵。

しかし、図 3 のとおり NVTI 卒業生の大部分は同校から就職に対する支援を得ていないと考えていることから、産業界との連携がカリキュラムへのニーズ反映にとどまり、卒業生の就職支援といった点では十分とはいえないことがわかる。「紹介状」を書いてもらう等の支援を受けている卒業生もいたが、少数にとどまっていた。



2) その他のインパクト

プロジェクト完了後も、NVTI は JICA 技術協力プロジェクトの第三国研修のリソースとしての役割を果たしている。2011 年 3 月～4 月には、技術協力「南スーダン共和国 基礎的技能・職業訓練強化プロジェクトフェーズ 2」が支援を行っていた職業訓練センター 2 校の指導員 20 名に対して、カリキュラム開発や教材作成の基礎に関する研修を行った。同プロジェクトの報告書によると、自国以外の職業訓練を知らない研修参加者にとっては、現行の訓練改善に参考になっているという³⁶。

また、本プロジェクトによる自然環境への負のインパクトや、用地取得に伴う住民移転は発生していない。

達成されたプロジェクト目標と成果については、事後評価時でも良好な状況を保っているものの、上位目標については、DVTI と DTIM の資格者数が 2015 年 6 月末までに達成可能であるが、CVTI は JVTI での訓練の開始が遅れたことにより、目標資格者数の達成は困

³⁵ JICA および NVTI 提供資料より。

³⁶ JICA (2013)『南スーダン共和国 基礎的技能・職業訓練強化プロジェクトフェーズ 2 事業完了報告書』、59 ページ

難である。他方で、訓練参加者の満足度は高く、多くが得た知識・スキルを現場で活用できていると考えている。また、訓練受講者の最終試験合格率も高い。NVTI 卒業生の就業については、就業形態や月収の面で本プロジェクト実施のインパクトが現れ始めている。

以上より、本プロジェクトの実施により一定の効果発現が見られ、有効性・インパクトは中程度である。プロジェクト目標は完了時までに達成されたが、上位目標の達成状況については、DVTI と DTIM の資格者数が 2015 年 6 月末までに達成可能であるが、CVTI は困難である。

3.3 効率性（レーティング：③）

3.3.1 投入

本プロジェクトに対する投入実績を計画時と比較すると、表 4 のとおりとなる。

表 4：本プロジェクトに対する投入

投入要素	計画	実績（完了時）
(1) 専門家派遣	● 長期：1 名 ● 短期：年間 4 名程度	● 長期：のべ 3 名 ● 短期：のべ 12 名
(2) 研修員受入	● 14 名：MT 養成（指導員訓練 8 名、管理職訓練 2 名）、職業訓練管理（4 名）	● 17 名：MT 養成（指導員訓練 8 名、管理職訓練 4 名）、職業能力開発行政（3 名）、職業訓練運営（2 名）
(3) 第 3 国研修	● なし	● なし
(4) 機材供与	● 自動車、電気/電子、金属加工の指導員訓練用機材、教材作成・管理用機材	● 電子、電気、自動車、金属加工の指導員訓練用機材、教材作成・管理用機材
協力金額 合計	● 290 百万円	● 251 百万円
相手国政府投入	● カウンターパートおよび要員の配置 ● 土地・建物・施設の提供 ● プロジェクト運営費 ● 免税措置 ● 供与機材の維持管理 ● 訓練実施経費	● カウンターパートおよび要員の配置：41 名 ● 土地・建物・施設の提供：NVTI ● プロジェクト運営費：NVTI の光熱水道費 ● 免税措置 ● 供与機材の維持管理 ● 訓練実施経費

3.3.1.1 投入要素

長期専門家派遣については当初業務調整/プロジェクトマネジメントの 1 名で計画されていたが、完了時までにのべ 3 名（業務調整/プロジェクトマネジメントのべ 2 名、職業訓練アドバイザー 1 名）が派遣された。これは、供与機材の調達遅れや MT2 養成の本邦研修実

施が研修受け入れ先との調整に時間を要して遅れたことにより、NVTIでの指導員・管理職訓練実施が本プロジェクトの後半に集中したことへの対処である。

研修員受入（本邦研修）については先述のとおり、管理職訓練を担当する MT が計画時の 2 名から 4 名となった。これは、2008 年 9 月～11 月に実施された MT2 名に対する本邦研修で、主要項目の 1 つをカバーできなかったことへの対処である。また、2008 年 10 月に就任した NVTI 校長が、プロジェクト実施機関の長として職業訓練行政のあり方を明確に理解し、MoES に効果的な提言を行うことでプロジェクトの成果発現に貢献することを目的として研修に参加した結果、当初 2 名であった集団研修「職業能力開発行政」参加者が 3 名となった。

3.3.1.2 協力金額

前項で述べたような投入の増加はあったものの、協力金額合計は 251 百万円と、当初計画 290 百万円の範囲内に収まった。これは投入増にともなう費用増以上に、現地研修（NVTI での指導員・管理職訓練）の費用が計画よりも抑えられたことが要因である。

3.3.1.3 協力期間

2007 年 6 月から 2010 年 8 月までの 3 年 3 カ月であり、計画どおりであった。

以上より、協力金額・期間については計画内に収まり、効率性は高い。

3.4 持続性（レーティング：②）

3.4.1 政策制度面

プロジェクト完了後の職業訓練分野に関連する政策・制度は改訂版 ESSP（2007-2015）のほか、職業訓練戦略（BTVET Strategic Plan、通称「スキリング・ウガンダ（Skilling Uganda）」）と DITTE プログラムである。

3.4.1.1 スキリング・ウガンダ

スキリング・ウガンダは、ウガンダの職業訓練分野にかかる 10 カ年計画（2011-2020 年）で、同国民と企業が生産性と所得を高めるためのスキルを獲得することを目指している。同戦略では 5 つの目標を掲げているが、このうち目標 1「職業訓練分野の生産性向上、経済成長への貢献」では UVQF に基づいたトレーニングを実施することが戦略として定められている。また目標 2「スキル開発の質向上」では、NVTI 等職業訓練校の組織強化や訓練の品質保証が戦略となっている。したがってスキリング・ウガンダには、本プロジェクトで目指した UVQF に基づく訓練システムの構築と指導員・管理職の育成が明確に位置づけられている。

3.4.1.2 DITTE プログラム

DITTE プログラムは、本プロジェクトの実施前から存在していた CTTE と DTTE の長所³⁷

³⁷ CTTE と DTTE は理論を網羅、指導員資格 CVTI と DVTI は現場で役立つ実技を重視。

を生かし、短所³⁸を補うことを目的として、本プロジェクトを通じて新設された職業訓練指導員資格 CVTI、DVTI と、それらの養成カリキュラムを統一したものである。このプログラムの受講者は、実質的には各資格制度において上位資格として位置づけられる DTTE レベルの講義と DVTI レベルの実技を受けることになる。2013 年 11 月現在で、DITTE プログラムは JVTI で開始され、その他 NVTI、アビロニノ短大、チャンボゴ大学で実施されることになっている。

UVQF 上、CVTI は DVTI よりも低い職能レベルにあるため、そのままの状態 CVTI 保有者に DITTE を与えることはできない。そこで MoES は、CVTI 保有者に 1 年間の DITTE プログラム、すなわち DTTE レベルの講義と DVTI レベルの実技を課し、最終試験合格者に DITTE を与えることで資格としての統一を図り、他方で CVTI を順次縮小させていくことを計画している。

一方、ウガンダで唯一継続教育として DITTE プログラムを実施する NVTI は、CVTI 訓練への応募数が年々増加していること³⁹、学生を直接指導する指導員の質を示す CVTI 保有者は、他の職業訓練校での指導力向上のために必要との認識⁴⁰から、MoES から実際に配分されている予算をもとに養成を継続することを独自に決定している。DITTE プログラムについては、NVTI はこれまでの DVTI 訓練の規模（参加者 40 名程度）で開始する予定である。

また、DTIM 訓練については DITTE プログラムに統合されないことから、今後も継続されることになっている。

3.4.2 カウンターパートの体制

3.4.2.1 MoES

MoES で職業訓練分野の指導員・管理職訓練にかかわるのは、DIT と高等教育・職業訓練局（Directorate of Higher, Technical and Vocational Education and Training）の教員・指導員教育訓練部（Department of Teacher and Instructor Education and Training、以下 TIET）である。DIT が、UVQF に沿った職業訓練指導員・管理職の必要とされる能力を規定し、試験を通じて養成された指導員・管理職の能力を評価して資格を与えるのに対し、TIET は実施されている職業訓練校指導員・管理職訓練の監督を行う。DIT は局、TIET は部であるが、MoES の職業訓練行政において両者は補完関係にある。

TIET は、初等教育教員課、中等教育教員課、職業訓練教員・指導員課の 3 課に分かれる。このうち職業訓練教員・指導員課の定員は 6 名であるが、2008 年の同課創設当初 1 名体制だったところに 2 名が補充されたとはいえ、いまだに 3 名が欠員となっている。

DITTE 実施校がまだ 4 校と少ないことから、これまでのところ TIET 職業訓練教員・指導員課の欠員は大きな問題となっていない。しかし、今後指導員・管理職訓練実施校が増加してくると、訓練の実施管理等の負担増等により業務遂行に問題が生じると予想される。ウガンダ他省庁の例⁴¹をみても、本省の人材補充は二の次になる傾向にあることから、TIET 職業訓練教員・指導員課の欠員を補充するのは難しいと思われる。

³⁸ CTTE と DTTE は実技面が弱い、CVTI と DVTI は指導員のキャリア形成の面で問題がある。

³⁹ NVTI 資料によると、CVTI 第 1 回訓練（2008 年）の応募者 42 名から、第 6 回訓練では 100 名を超えた。

⁴⁰ MoES 内でも、同様の認識が DIT にある（事後評価調査の聞き取りより）。

⁴¹ たとえば保健省は 2013 年に人材の大量雇用を実施したが、医療施設の人材補充が優先された。

また、UVQF に基づく職業訓練分野の品質保証を担当する DIT の教員・指導員試験と資格授与（Assessment and certification）の担当部には現在 7 名のスタッフが配置され、うち 6 名が新規雇用である。人員的には充足している。

3.4.2.2 NVTI

NVTI は、本プロジェクトの終了時評価で提言されていた「指導員・管理職訓練担当科の設置」を実現している。担当する指導員は 5 名で、うち 4 名が MT2 である。指導員・管理職訓練担当科の設置により、NVTI は指導員の負担を過度に増やすことなく訓練を毎年実施することができている。

現在の学生数を所与とすると、NVTI については人員とくに指導員の不足は見られず、MoES 予算に加えて自前の予算⁴²で指導員を確保することで、欠員の補充を行っている。NVTI は現行の DVTI 訓練の規模・内容で DITTE プログラムを実施する計画であり、同プログラムと DTIM 訓練の継続について、体制・人員面での問題はない。

また、本プロジェクトで供与された機材を含む現有機材の維持管理について、NVTI では副校長をリーダーとする維持管理チームを組織している。各科の技術者（ワークショップテクニシャンと呼ばれる）がメンバーとなり、各学期の終了後に定期点検を実施している。機材の問題が発見された際には、テクニシャンは問題箇所の写真を撮影し、所定のフォームに添付したうえで修理費用をリーダーに申請する。修理のための資金は、学生からの授業料や企業・市民から受ける設計・製作・修理の収入でまかなっている。また、機材の故障を予防するために、5S 活動を導入している。この体制で、NVTI はおおむね機材を維持管理できている。

3.4.3 カウンターパートの技術

3.4.3.1 MoES

「カウンターパートの体制」の項で述べたとおり、MoES は現在の体制で業務を遂行できているものの、スタッフの欠員や新規人材の養成といった課題を抱えている。たとえば DIT については、6 名のスタッフを新規に雇用したが、訓練受講者の能力評価について研修・オリエンテーションの必要性を認識しているものの、そのための予算を確保できていない。このような現状から、MoES が自前で省内の職業訓練分野担当職員の技術力を向上させるのは困難であると思われる。

また、本プロジェクトはウガンダ国内での MT2 養成体制を構築しなかったこともあり、MT2 の新規養成ができていないという課題に直面している。この問題については本プロジェクトの中間レビューでも MoES と NVTI に対して提言されていたが⁴³、MT2 の養成に責任を持つ MoES はこれを解決できていない。

3.4.3.2 NVTI

NVTI の指導員は、本プロジェクトで作成された教材、専門家から譲渡された専門書、インターネットによる情報収集、関連研修・セミナーへの参加等を通じて、能力維持を図っ

⁴² 授業料、企業・市民から受注する設計・製作・修理業務による収入等。

ている。指導員は、校内の機材操作に関して十分な技術力を持っている。また、現在の機材のレベルを所与とすれば、各科の技術者の維持管理能力に問題はない。

3.4.4 カウンターパートの財務

3.4.4.1 MoES

MoES の職業訓練分野の予算は「スキル開発 (Skills Development)」と「教育品質保証 (Quality and Standards)」の一部に計上され、2014/15 年度には過去最高額が配分される予定である (表 5)。職業訓練校指導員・管理職訓練に対しては、スキル開発の「職業訓練校能力向上 (Training and Capacity Building of BTVET Institutions)」という項目 (アウトプットと呼ばれる) に計上される。2012/13 年度の予算は 20 億ウガンダシリング (UGX。1UGX=0.04 円で、約 80,000,000 円) である。

表5: MoES予算(単位:100万UGX)							
年度	2010/11	2011/12		2012/13	2013/14	2014/15	
	執行額	予算	執行額	執行%	予算	予算	予算
	(12年7月-13年5月)						
初等教育以下	32,599	39,515	39,211	99.2%	46,757	50,627	54,464
中等教育	118,585	190,721	110,230	57.8%	178,880	148,953	79,453
特殊教育	1,549	2,113	2,066	97.8%	2,114	3,114	2,783
高等教育	8,041	12,106	12,067	99.7%	70,716	21,460	21,583
スキル開発	36,426	86,810	63,422	73.1%	53,767	97,429	102,208
教育品質保証	20,097	25,840	21,051	81.5%	29,725	45,200	54,272
体育・スポーツ	2,617	4,260	3,593	84.3%	5,203	6,060	5,096
政策・計画	7,793	9,355	8,921	95.4%	9,936	9,483	9,960
合計	227,707	370,720	260,561	70.3%	397,098	382,326	329,819
(出所) Ministry of Education and Sports (2012), Ministerial Policy Statement FY 2012/13 , p85							
(注) 2012/13年度以降は、予測値。							

しかし MoES は、新規雇用されたスタッフの研修・オリエンテーションにかかる予算を確保できているとは言い難い。たとえば DIT は、新スタッフの研修を含めた自局の戦略計画を策定しているが、実際には予算を確保できていない。

3.4.4.2 NVTI

表6: NVTIの指導員・管理職訓練予算(単位:UGX)	
費目	金額
外部講師謝金	9,600,000
指導員・管理職訓練広告費	8,544,000
訓練実施費	109,753,000
娯楽費	18,600,000
事務管理費	61,200,000
通信費	11,200,000
光熱水道費	36,000,000
インフラ維持費	18,000,000
交通費	12,500,000
訓練参加者飲食費	120,825,000
合計	406,222,000
(出所) NVTI	

NVTI は、プロジェクト完了後も指導員・管理職訓練を毎年実施している。同校によると、毎年同額の 406,222,000UGX (約 16,250,000 円) を指導員・管理職訓練に計上している (表 6)。このうち実際に配分され、執行されている金額は 300,000,000UGX (12,000,000 円) である。

NVTI はこの予算で実際に訓練を毎年実施していること、ウガンダ政府は NVTI の指導員・管理職訓練のように実績を残しているプログラムに対しては必ず予算を配分している

ことから、少なくとも現在の参加者数を対象とした指導員・管理職訓練は自力でも継続できると思われる。

⁴³ JICA (2009) 『ウガンダ共和国 職業訓練指導員養成プロジェクト中間レビュー調査報告書』 24 ページ

職業訓練分野およびその指導員・管理職養成の持続性については、政策・制度面や職業訓練校指導員・管理職訓練の予算面に課題は見られないが、MoES の MT2 の国内養成のための技術や DIT スタッフの能力強化のための予算確保等に一部課題が見られる。以上より本プロジェクトは、カウンターパートの体制、技術、財務状況に軽度な問題があり、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、NVTI で UVQF に基づく職業訓練校の指導員・管理職有資格者養成システム構築を通じて職業訓練実施・管理の質を向上させることを目指した。本プロジェクトは ESSP において職業訓練分野を最重要課題とするウガンダの開発政策と整合し、UVQF に基づく職業訓練指導員・管理職訓練システムの構築は同国の開発ニーズに応えるものであった。また日本の援助政策とも合致していたことから、妥当性は高い。プロジェクト目標である訓練受講者の最終試験合格や MoES による NVTI の指導員・管理職訓練システムの承認は、完了時まで達成された。上位目標については CVTI の資格者数が 2015 年 6 月末までに目標値を達成することが困難であるが、DVTI と DTIM については達成の見込みである。本プロジェクトの実施により一定の効果が発現しており、有効性・インパクトは中程度である。本プロジェクトの協力金額は当初計画の範囲で収まっており、協力期間も当初の計画どおりであることから、効率性は高い。本プロジェクトで得られた効果の持続性は、マスタートレーナーの国内養成のための MoES の技術や MoES 新規スタッフ養成のための予算確保に一部課題が見られることから、中程度である。

以上より、本プロジェクトの評価は高い。

4.2 提言

4.2.1 カウンターパートへの提言

4.2.1.1 MoES

- DIT の試験・資格授与担当部は、訓練を修了した職業訓練校指導員・管理職の資格認定に責任を有する。同部では 6 名のスタッフを新規雇用したが、これら指導員・管理職の能力を評価できるようになるための研修やオリエンテーションを行うことができていない。この能力は、職業訓練校の指導員・管理職訓練の品質を保証するために必要であることから、DIT は新規に雇用されたスタッフの研修・オリエンテーションを確実に実施することを提言する。
- 本プロジェクトは、限られた期間でマスタートレーナー（指導員養成を行う MT2 と管理職養成を行う MT）を養成する観点から、養成を本邦研修に依存してきたが、その結果ウガンダ国内でマスタートレーナー養成を行う体制を整備することができていない。MoES は本プロジェクトで技術移転を受けた NVTI とともに、必要に応じて開発パートナーの支援を得つつ、国内でマスタートレーナーを新規養成する体制の構築とそのための予算確保に取り組むことを提言する。

4.2.1.2 NVTI

- NVTI は、学生の企業実習や企業従業員の研修等の目的でウガンダ国内産業界と連携しているが、同校卒業生の調査からは、就職支援については十分でないことが明らかになった。今後、就業のための支援をさらに充実させるべく、NVTI は産業界との連携を強化するよう提言する。

4.2.2 JICA への提言

特になし。

4.3 教訓

(1) 資格制度の立ち上げに貢献する活動と成果の設定

新しく導入される資格制度に基づいてプロジェクトで訓練を開発・実施する場合、資格のコンセプトや制度の確立過程に関与を持つ活動を入れることで、プロジェクトのインパクトや持続性を増大させうる。本プロジェクトは、「NVTI で指導員と管理職の訓練システムの基盤を構築する（プロジェクト目標）ために、新しい資格制度のコンセプトを構築し（成果 1）、職業訓練校の指導員と管理職の訓練システムを確立する（成果 2 と 3）」ことを目指した。成果 1 は職業訓練校の訓練システムの構築に係る活動というより、訓練システムが準拠することになる資格制度のタイムリーな承認を促す活動である。成果 1 を通じて新しい資格制度のコンセプト構築を行うことで、成果 2 と成果 3 で確立された指導員・管理職訓練で得られる資格が、DIT が認定する国家資格となった。このことは、訓練やそれを通じて得られる知識・スキルの質を国家が保証することになり、訓練参加者のキャリア形成のモチベーションを高めることにもなる。このように、この成果 1 にかかる活動を組み込んだことは、本プロジェクトの効果の持続性や上位目標の達成といったインパクトをもたらすうえで意義があった。

(2) 効果発現ステップの適切な把握と根拠に基づく目標値の設定

本プロジェクトのロジックを表現する指標を適切に設定できたとは言い難い。たとえば、本プロジェクトが構築した訓練システムへの満足度や、最終試験の合格率とその結果輩出される有資格者数が、成果とプロジェクト目標両方の指標として使われるといった不適切な点が見られた。これに対しては、成果やプロジェクト目標の文言が表す意味や、成果や目標に至るまでのステップを細かく考察しながら設定する必要があった。本プロジェクトの場合、訓練システム基盤構築のステップは、「ニーズ把握→訓練モジュール・カリキュラム・教材作成と機材整備→MT 養成→訓練参加者決定→訓練実施→訓練の評価→訓練の修了→最終試験の受験→資格授与」と考えることが可能である。これを、「ニーズ把握から訓練実施まで」と「訓練の評価から資格授与まで」の 2 つに分け、前者を成果の指標、後者をプロジェクト目標の指標とする。具体的には、最終試験の合格率、指導員・管理職の有資格者数、訓練システムへの満足度はプロジェクト目標を測る指標として定義され、成果を測る指標としては教材・カリキュラムの作成、養成されたマスタートレーナー数、訓練実施数といったものが考えられる。こうすることで、「成果が得られた結果、プロジェクト目標が達成される」というロジックを適切に表現することができる。また本プロジェクトに

においては、目標値設定に使用された根拠に誤りが見られた。目標値の設定は、正しい根拠をもって行うことが必要である。

BOX：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、「自動制御技術教育普及計画強化プロジェクト」（トルコ）、「職業訓練マネジメント強化プロジェクト」（ヨルダン）、「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