

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：コンゴ民主共和国	案件名：国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト
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 高等教育・社会保障グループ 社会保障課	協力金額（評価時点）：約 6.53 億円
協力期間 (R/D)	2011 年 1 月～2013 年 12 月 (3 年間) 延長予定あり
	先方関係機関：国立職業訓練校（INPP） 日本側協力機関：一般財団法人海外職業訓練協会・株式会社オリエンタルコンサルタンツ（共同企業体） 他の関連協力：厚生労働省
1-1 協力の背景と概要	
<p>コンゴ民主共和国（以下、「コンゴ民」という。）では、1991 年以降の混乱の時代を経て復興・開発へ向けた歩みが進められているなか、経済発展のための重要な政策として「雇用・労働の改善」を優先課題の一つに掲げ、産業人材の育成を重要視している。</p> <p>首都キンシャサ市に本部を置く国立職業訓練校（Institut National de Préparation Professionnelle : INPP）は、国民の職業訓練能力強化を目的に設立され、全国 11 カ所に拠点を持つコンゴ民最大規模の職業訓練機関である。日本は 1980 年代に INPP へ専門家派遣と機材供与を組み合わせた協力を実施していたが、内戦の影響により現在 INPP は、指導員の能力不足や高齢化、機材や施設の老朽化、収容量の限界など、さまざまな問題を抱えている。</p> <p>このような背景から、コンゴ民政府は日本政府に対して INPP の訓練実施能力強化を目的とする協力を要請し、日本政府はこれに合意し、国際協力機構（JICA）が①指導員の指導技術強化を目的とする技術協力プロジェクト、②INPP キンシャサ校の施設・機材の整備を行う無償資金協力、③INPP 本部の能力強化を目的とした個別専門家派遣を組み合わせた包括的な「職業訓練プログラム」を実施することになった。</p> <p>本終了時評価調査は、このうち①の「国立職業訓練校指導員能力強化プロジェクト」（以下、「プロジェクト」という。）に対して行うものである。</p>	
1-2 協力内容	
<p>JICA は、2011 年 1 月から 2013 年 12 月までの 3 年間の予定で、INPP をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として、現在、8 名から成るコンサルタントチーム（総括、訓練計画、研修・企画管理、訓練運営管理、指導技法、ベースライン調査 I、同 II、及び業務調整/訓練計画補助）と自動車整備訓練個別専門家（1 名）を派遣している。</p> <p>プロジェクトでは、INPP キンシャサ校を拠点に、全国の INPP 指導員の訓練指導能力強化を図ることを目的として指導員研修を実施している。実施に際しては、以下 3 種類の研修について、まず各科の中核人材となる「コア・トレーナー」を育成し、彼らを通じて他の指導員に技術移転を行う。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 指導員に必要な電気・機械分野等の基礎的技術を学ぶ基礎共通（トロンコマン） 2) 自動車分野または冷凍・空調分野の専門技術を学ぶ専門技術研修 3) 指導技法を学ぶ指導技法研修 	

(1) 上位目標

INPP の自動車学科、冷凍・空調学科を中心に質の高い訓練が提供される。

(2) プロジェクト目標

INPP の自動車学科、冷凍・空調学科を中心とした指導員の訓練指導技術が向上する。

(3) 成果

1. 基礎共通研修の実施体制が強化される。
2. 専門技術研修の実施体制が強化される。
3. 指導技法研修の実施体制が強化される。

(4) 投入（評価時点）

日本側	総投入額 6.53 億円
専門家派遣（日本人専門家）	11 名 以下 9 分野（104.87 人/月）
	総括、訓練計画、研修企画・管理、運営維持管理、指導技法、ベースライン調査、業務調整、自動車技術、研修評価
（セネガル人専門家）	3 名 以下 4 分野
	油圧水圧、空気圧、プログラマブル論理制御装置 PLC、TIG 溶接
研修員受入（自動車学科）	2012 年度 5 名、2013 年度 8 名（計 2 回）
（冷凍・空調学科）	2011～2013 年度 各 5 名 計 3 回
第三国研修（セネガル）	機械学科 各 8 名 2 回
	電気・電子学科 各 8 名 2 回
機材供与	84,594,190 円（上記、総投入額に含まれる）
ローカルコスト負担	41,217,443 円（USD 420,157.42）
	（8 月円換算レート USD=98.10 円）

相手国側

人員配置	プロジェクトディレクター 1 名（INPP 総裁）
	プロジェクトマネージャー 1 名（INPP 技術部長）
	プロジェクトコーディネーター 1 名（INPP キンシャサ校長）
	各種委員会と 5 つのワーキング・グループへの INPP 職員配置 延べ 86 名
施設・機材	プロジェクト事務所（INPP キンシャサ校内）
ローカルコスト負担	52,698,595 円（487,949,954 コンゴフラン）
	（8 月円換算レート CDF=0.108 円）
	（消耗品、研修参加者の陸路交通費・日当・宿泊費など）

2. 評価調査団の概要			
調査者	担当分野	氏名	所属
	団長/総括	合澤 栄美	JICA 人間開発部高等教育・社会保障グループ社会保障課 課長
	職業訓練	飯田 洋丈	(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 企画調整課 課長補佐
	協力企画	朝居 八穂子	JICA 人間開発部高等教育・社会保障グループ社会保障課 特別嘱託
	評価分析	芹澤 明美	グローバルリンクマネジメント (株) コンサルタント
調査期間	2013年7月20日～2013年8月10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) 成果の達成状況			
成果 1：基礎共通研修の実施体制が強化される。			
<p>成果 1 は指標すべて（研修の計画と実施、研修を受けた指導員の満足度、研修の見直し）が達成された。基礎共通研修は INPP 全体で使用される標準研修プログラムとなり、基礎共通研修ワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会（INPP キンシャサ校）、研修普及委員会（INPP 本部）が Plan-do-check-act サイクル（計画、実行、評価、改善のサイクルによる業務管理手法。以下、「PDCA サイクル」という。）に沿って運営管理していることから、実施体制が確立されたといえる。</p>			
成果 2：専門技術研修の実施体制が強化される。			
<p>成果 2 の指標もすべて達成された。なお、「専門技術研修の指導案・教材が作成され、プロジェクト期間中に 2 回以上見直される」という指標について、専門技術研修はコア・トレーナーが日本人専門家や本邦研修から学んだことをほかの指導員に伝達することを目的にしており、内容が毎回変わるので、内容が確立された基礎共通研修や指導技法研修と異なり、研修評価結果を体系的に活用して指導案や教材の見直しを行うことはできない。しかし、研修時間の追加や、適切な機材を活用した実習の実施など、必要に応じて研修が改善されてきていることから、同指標も達成されたと判断でき、実施体制は強化された。</p>			
<p>参加者の満足度に関しては、「専門技術研修を受講した指導員の 80%以上が研修内容に満足する」という目標は達したものの、冷凍・空調学科の達成度（80%）は自動車学科（92%）より低かった。これは、冷凍・空調学科では実践的な研修がキンシャサ校で十分行えなかったことが影響していると考えられる。日本の無償資金協力による INPP キンシャサ校校舎の建設（増設）が 2011 年の東日本大震災の影響で遅れ、そこに設置される予定の冷凍・空調機材の供与が遅れているためである。</p>			
成果 3：指導技法研修の実施体制が強化される。			
<p>成果 3 は、プロジェクト終了前にと 1 回指導案・教材の見直しが行われれば、すべての指標が達成される。指導技法研修は INPP 全体で使用される標準研修プログラムとなり、指導技法研修ワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会、研修普及委員会が PDCA サイクルに沿って運営管理していることから、実施体制が確立されたといえる。</p>			

(2) プロジェクト目標の達成状況

INPPの自動車学科、冷凍・空調学科を中心とした指導員の訓練指導技術が向上する。
プロジェクト目標に関するほぼすべての指標が達成された。

指 標	達成状況			
	自己評価		コア・トレーナー による評価 (研修後)	
	研修前	研修後		
INPPの自動車学科、冷凍・空調学科を中心とした指導員の訓練指導技術が向上する				
1	基礎共通研修を受講した 80%以上の指導員がプロジェクトで実施する評価において、基礎分野に関する知識・技術ついて5段階評価中3以上の評価が付される。	2 %	95%	93%
2	専門技術研修を受講した 80%以上の指導員がプロジェクトで実施する評価において、専門領域に関する知識・技術ついて5段階評価中3以上の評価が付される。	(自動車) 14%	94%	83%
		(冷凍・空調) 16%	80%	63%
3	指導法研修を受講した 80%以上の指導員がプロジェクトで実施する評価において、指導法に関する知識・技術ついて5段階評価中3以上の評価が付される。	53%	98%	100%

ただし、冷凍・空調に関しては、研修参加者の自己評価結果が研修前 16%から研修後 80%に大きく向上した一方で、コア・トレーナーによる評価結果が 63%と比較的低い。これは、前述のとおり日本の無償資金協力による INPP キンシャサ校施設建設の遅れとそれに伴う機材導入の遅れにより、冷凍・空調分野の研修が十分に実施できなかったことが要因と考えられるため、当分野の訓練指導技術は更に強化する必要がある。

指標で示されていること以外に研修に参加した指導員の指導技術向上を示す事象としては、彼らがコア・トレーナーの教え方を観察し自分の担当訓練で実践したこと、訓練の計画・実施・評価の力がついたこと、個々の訓練目標を達成するためのステップ分け（作業分解）を習得したこと、安全・衛生管理が向上したことが挙げられる。

(3) 上位目標の達成見込み

INPPの自動車学科、冷凍・空調学科を中心に、質の高い訓練が提供される

上位目標の指標のほとんどが既に達成されている。このうち、訓練生の成績や INPP の訓練が就業に役だったと考える訓練生の割合の向上に関しては、他の経済的・社会的・個人的要因の影響も考えられるが、本プロジェクトによって指導技術が向上したことも貢献していると考えられる。また、INPP に従業員を派遣している企業数の増加などに見られるように、企業の INPP に関する認知度や満足度も改善している。この点に関しては、INPP の指導技術

の向上に加え、本プロジェクトとは別途派遣されている職業訓練アドバイザーに支援を受けての INPP 本部による企業との連携強化や INPP 独自の広報活動の貢献も考えられる。

一方、調査のタイミングや外部要因の影響から、就業率と訓練内容・機材に対する訓練生の満足度はほとんど変化がなかった。しかし INPP は、本プロジェクトや職業訓練アドバイザーの活動を通して求職者への支援の重要性を認識し始めており、既に企業訪問、求職者登録セミナーや企業支援セミナーをはじめとする就労支援と、修了生に関する定期的なデータ収集・分析といった具体的な取り組みを始めていることから、上位目標達成の見込みは高いと判断する。変化の傾向を把握し INPP の訓練の質の改善に役立てるには、今後もこれらデータを定期的に収集・分析する必要がある。機材設置の遅れによる冷凍・空調学科の実践的研修の不足は、同分野の訓練の質を阻害しかねないため、機材設置及びコア・トレーナーへの研修が必要である。

指 標		達成状況	
INPP の自動車学科、冷凍・空調学科を中心に、質の高い訓練が提供される			
		ベースライン調査 2012 年 8～9 月実施	エンドライン調査 2013 年 5～7 月
1	対象学科のキンシャサ校の訓練修了生の就率（起業、就職）がプロジェクト開始時と比べ上昇する。	就業率（2010 年修了生） 自動車学科 9.7% 就業者 19 名/調査回答者 196 名 冷凍・空調学科 22.3% 就業者 40 名/調査回答者 179 名	同左（2012 年修了生） 自動車学科 13.7% 就業者 26 名/調査回答者 190 名 自動車学科 21.0% 就業者 30 名/調査回答者 143 名
2	対象学科の修了生を受け入れた企業の訓練内容に関する満足度が向上する。	社員を INPP 研修に送ったことのある企業の割合 62.5% INPP の訓練が企業のニーズと合致していると考え企業の割合 90%	同左 73.1% 同左 93.7%
3	対象学科の修了試験結果がプロジェクト開始時と比べ上昇する。	2010 年在訓練生 修了試験の平均点数 自動車学科 ガソリンエンジンコース 55.0 点 自動車電気コース 59.7 点 冷凍・空調学科 住宅冷凍空調コース 50.0 点	2013 年在訓練生 修了試験の平均点数 自動車学科 ガソリンエンジンコース 59.6 点 自動車電気コース 62.5 点 冷凍・空調学科 住宅冷凍空調コース 58.8 点
4	対象学科の訓練を修了した訓練生の訓練内容に関する満足度が向上する。	訓練内容に関する満足度 95% 訓練機材に関する満足度 75.6% 就業に際して INPP の訓練が役立ったと考える修了生の割合 84.4%	同左 95.4% 同左 75.3% 同左 90.2%
5	指導法研修を受講した指導員に対する訓練評価結果が向上する。	訓練モニタリングを受けた指導員の平均点 72.6 点 対象者 66 名	同左 75.8 点 対象者 5 名

3-2 評価結果の要約

3-2-1 妥当性：高い。

コンゴ民の政策・ニーズ及び、日本の対コンゴ民援助政策に合致している。

(1) コンゴ民政府の政策との整合性

コンゴ民の失業問題は深刻である。国際通貨基金によれば、失業率は2008年に53.2%であった（労働省「雇用と職業訓練に係る国家政策」2011年5月）。このためコンゴ民政府は、人材育成を国家発展に必要な優先分野として位置づけ、第2次貧困削減戦略文書（2011～2015）では職業訓練を通じた雇用状況改善を重視している。INPPは1964年6月29日付法令206号によって設置された国立の職業訓練機関で、他の職業訓練機関と同様に求職者の訓練を行うが、さらに企業から分担金を徴収しての従業員訓練や、指導員研修、他の職業訓練機関が質の高い訓練を提供するための監督の役割も担っているため、本プロジェクトが指導員の指導技術強化を通じて訓練の質向上をめざしたことの整合性は高い。

(2) 指導員研修と対象科目及びターゲットの妥当性

INPPが質の高い職業訓練を提供するためには、まず指導員の訓練指導能力を強化する必要がある。基礎共通研修と指導技法研修は、INPP指導員の基礎能力強化のニーズに応えるものであり、プロジェクトが支援したことは妥当であったと評価できる。また、従来は先輩指導員が個々のやり方で新しい指導員を指導していたところ、研修の目的、内容、教材、モジュールの組み立てを確立しINPPの標準研修プログラムとして整備したことの意義は大きい。自動車と冷凍・空調分野は、プロジェクト計画時と同様に、終了時評価時においても技能訓練ニーズがあることが確認された。

(3) 日本政府、JICAの援助方針との整合性

本プロジェクトは、職業訓練プログラムの一環として実施されており、これは職業訓練を優先分野の一つとしている日本の対コンゴ民別援助計画（2012年12月）に合致している。JICAは世界のさまざまな地域で職業訓練分野の経験を蓄積しておりその経験を活用することができた。また、特に自動車分野の技術移転には日本が協力した優位性が認められる。

3-2-2 有効性：高い。

プロジェクト目標の指標は、冷凍・空調学科のコア・トレーナーによる評価を除いてすべて達成されている。INPPには指導員を対象とする体系的な研修プログラムが存在していなかったが、プロジェクトによって基礎共通研修と指導技法研修がINPPの標準研修プログラムとして確立され、自動車学科と冷凍・空調学科以外の指導員の基礎能力強化にも貢献した。また、対象としたすべての研修（基礎共通研修、指導技法研修及び自動車学科と冷凍・空調学科の専門技術研修）においてPDCAサイクルに沿って、ワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会、研修普及委員会が研修運営管理を行うという新しいシステムが確立した。さらに、本プロジェクトでは、対象の研修にできる限り地方の指導員を含めるようにし、研修を受けた指導員は訓練指導技術が改善したとのことである。したがって、成果の達成（研修実施体制の強化）がプロジェクト目標達成につながったと判断できる。

ただし、研修運営に係る事務能力は今後強化が求められる。また、キンシャサ校と同様の機材

がないために実技を中心とした効果的な訓練ができない、地方の企業でも新しいタイプの機材が導入されておりそれらを整備するために新しい技能を習得する必要がある、といった地方における課題を踏まえた地方校強化も今後の課題である。

3-2-3 効率性：比較的高い。

前述のとおり、無償資金協力による施設建設が遅れ冷凍・空調の機材の設置が遅れたために、十分な実習ができなかったことは、効率性を低くした。しかし、この点を除いてはおおむね予定どおりの投入と活動が実施され、所定の成果が達成されたことから、投入・活動が効率的に実施され成果の達成に結びついたと判断できる。効率性を高めた要因としては、セネガルでの研修及びセネガル人専門家派遣を活用したことで日本での研修や日本人専門家派遣に比べてコストが抑えられたこと、また、コア・トレーナーを日本やセネガルでの研修や日本人・セネガル人専門家の指導で育成し、彼らが一般指導員の研修を行うという段階的な方法をとったことで、直接全指導員を対象に研修を行うよりも効率的に指導員を育成することができたことが挙げられる。プロジェクトで供与した研修・訓練機材費も毎年数千人の訓練生を対象として職業訓練を行うキンシャサ校への投資として必要規模であり、研修や訓練における実技を可能にしたことで指導員の能力強化や訓練生の満足度の向上に直接的に貢献しているため、適切だったと判断できる。

3-2-4 インパクト：比較的高い。

上位目標（訓練の質の改善）の指標である訓練生の成績、INPP の訓練が就業に役だったと考える訓練生の割合や企業の満足度が向上したことで示されるように、INPP の訓練の質の改善が見られ、本プロジェクトによる指導員の能力強化が貢献要因の一つであると考えられる。また INPP での訓練に従業員を派遣したことがある企業やパートナー企業が増えたことは、INPP の積極的な広報活動や、職業訓練アドバイザーの支援によって INPP と企業との連携が強化されたこと、企業のニーズを反映した訓練を INPP が提供できることについて企業の認識が改善したことも影響していると考えられる。一方、更なる訓練の質の改善のためには、冷凍・空調学科の新機材を使ったコア・トレーナーの研修が必要である。

その他の正のインパクトとして、上位目標指標にかかる数値データの収集を始めたことで、INPP が、今まで意識していなかった訓練生の就業率等、組織のパフォーマンスを測る指標に対する関心を高めたこと、視学官が基礎共通研修と指導技法研修の評価プロセスに参加することで、研修改善に対する意欲を高めたこと、INPP がより企業のニーズに合った訓練を提供するための対策として、学力や目標の技術レベルに応じた期間や取得資格が異なるコースの設置など、具体的な方策を考えるようになっていくこと、が挙げられる。

負のインパクトとしては、キンシャサ校の 2012 年の訓練生の数が過去数年よりも減少したことが挙げられる。一時的な現象ではあるが、指導員が本プロジェクトの活動に参加するため、一般の訓練に充てられる時間が減ったことが一因と考えられる。

3-2-5 持続性：比較的高い。

持続性は、政策面・組織面・技術面・財務面を総合的に判断して比較的高い。ただし、組織面と技術面の持続性を高めるためには、指導員研修を継続するための具体的な計画が作成される必要がある。

(1) 政策面

コンゴ民における失業問題は深刻であり、同時に国の発展に寄与する高い能力をもった職業人材に対するニーズが高いことから、人材育成はコンゴ民の優先分野であり、職業訓練も重視され続ける可能性が高い。INPP は国立の職業訓練機関として、企業の従業員に質の高い職業訓練を提供すること、指導員の研修や標準研修プログラムの策定を通じてほかの職業訓練機関をリードしていくことが役割として規定されており、他の職業機関とは異なる独自の責務を有し続けると判断できる。ただし、指導員研修を継続、拡大するための具体的な計画を作成することが肝要である。

(2) 組織面

INPP は国内及び中部アフリカ諸国における職業訓練機関のリーダーになることを目標に、研修・訓練プログラムの改善について強い意欲を示している。INPP が主体的に将来の方向性とそのために必要なことを洗い出し、JICA に支援を求めており、オーナーシップは高いといえる。本プロジェクトを通じて整備されたワーキング・グループ、データ集積班、研修管理改善委員会、研修普及委員会が年間計画に従って個別の研修・訓練プログラムを計画、実施、評価していくサイクルが既に確立しており、持続する見込みは高いといえる。他方、研修の成果が訓練の改善に反映されるようになるためには、INPP の組織的な推進力、指導力が求められる。

(3) 技術面

本プロジェクトでコア・トレーナーの能力強化を行ったことで、INPP 指導員の指導技術は向上した。ほかの学科に比べて冷凍・空調学科の指導員の評価が低かったのは、冷凍・空調学科のコア・トレーナーの専門技術研修が不足していたことが要因と考えられることから、無償資金協力により建設される施設に据付予定の機材を活用した研修を実施することが、技術面の持続性を高めるために必要である。

さらに、進歩する技術を取り入れて企業のニーズにも応える訓練を全国で提供するためにはコア・トレーナーの継続的な能力強化及びコア・トレーナーの増員も必要である。現在コア・トレーナーの人数は、INPP の指導員の数と比較するとまだ少なく、地方にはほとんどいない。

(4) 財務面

プロジェクト実施期間中を通じて INPP は相応の支出をしており、したがってプロジェクト終了後も必要な財務面の手当てはできる可能性が高い。INPP のパートナー企業数と分担金が増加していることも、財務面での持続性に貢献し得る。今後は、研修・訓練の計画を適切に立てること、また、研修の成果を用いて訓練内容や教材を改善するために要する適切な予算を配分することで、持続性が確保される見込みが高まる。

3-3 効果発現に貢献した要因

3-3-1 計画内容に関すること

(1) 基礎共通研修、指導技法研修、専門技術研修の組み合わせ

専門技術に加えて基礎共通と指導技法をプロジェクトの対象にしたことで、より多くの指導員が裨益し、INPP 指導員全体の基礎的な知識・能力を強化することに貢献した。

(2) 職業訓練プログラムとしてのアプローチ

INPP が産業界のニーズに合致した質の高い職業訓練を提供することを目的に、本プロジェクトは、職業訓練アドバイザー(個別専門家)、無償資金協力とともに JICA が包括的に INPP を支援する「職業訓練プログラム」を構成している。個別専門家は INPP 本部の能力向上、本部及び地方校の部署間の協力関係強化、パートナー企業との関係強化への支援を通じて、本プロジェクトのプロジェクト目標及び上位目標達成を促進している。また無償資金協力による INPP キンシャサ校のインフラ整備によってより効果的な訓練実施が可能になる。

(3) CFPT との南南協力

セネガルのセネガル・日本職業訓練センター (Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon : CFPT) は 1984 年に日本の支援で設立され、それ以降、日本の技術協力プロジェクトや無償資金協力等を得て職業訓練機関として発展してきた。CFPT はその経験を生かし、INPP の基礎共通研修プログラムの策定と指導員研修実施に貢献した。

(4) 5S 活動の実施

5S 活動によって訓練環境が整理整頓され、研修・訓練の効率性が向上したことで、研修・訓練の実施体制強化に貢献した。

3-3-2 実施プロセスに関すること

(1) 研修運営管理のための新システムの構築

研修普及委員会と研修管理改善委員会が協力することで、本プロジェクトが支援する研修の質が確保され、併せてプロジェクト終了後も効果的に指導員研修を実施していくための基礎を築いた。

(2) INPP のコミットメントとプロジェクト内のコミュニケーション

INPP はコンゴ民のニーズに応える職業訓練の提供という使命を明確に意識し、中長期的には中央アフリカ地域の職業訓練の中核としての役割を担いたいという目標をもち、本プロジェクトに対しても強いリーダーシップとオーナーシップをもって取り組んでいる。プロジェクト関係者間のコミュニケーションもプロジェクトの順調な進捗に貢献したと評価できる。

(3) 指導員研修の評価システム改善

指導員研修の受講成果を評価する仕組みが十分整備されていないという中間レビュー調査での指摘を受けて、プロジェクトでは、実習で作成した製品の質を検査するチェックリストを整備した。指導員研修の評価システム整備により、受講者の習得度の評価だけでなく、研修の改善点を把握することも可能になった。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

3-4-1 計画内容に関すること：なし。

3-4-2 実施プロセスに関すること

無償資金協力による施設建設が遅れたため、本プロジェクトで供与される予定の機材設置も遅れている。これら機材を使つての冷凍・空調分野の実践的研修が不十分であった。

3-5 結論

プロジェクトは両国の取り組みにより成果、プロジェクト目標ともに達成した。

しかし、冷凍・空調分野については、当初想定していた機材の据え付け及び日本人短期専門家による研修が実施されておらず、コア・トレーナーの能力向上が不足しているため、インパクトと持続性の向上のためにも、これらの活動を実施することを目的として、プロジェクト期間を延長する必要がある。延長期間は、無償資金協力による施設建設状況に基づく機材の調達時期とそ後の技術研修実施可能時期を確認のうえ、別途 INPP 側と合意する。

3-6 提言

プロジェクト終了後の活動をより有効にするために、本調査団は INPP と協議し、以下が必要であると合意した。

3-6-1 指導員研修の継続的な実施に向けた INPP の計画策定

今後 INPP が質の高い訓練を提供するという上位目標を達成するためには、指導員の育成方針を立て、指導員の経験や職位に応じて必要となるスキルを見直したうえで、新規に採用される指導員に対する体系的な研修や既に研修を受けた指導員が更に知識や技術を向上させるための研修をどのように実施していくかの、包括的な指導員養成計画を策定することが必要である。

3-6-2 基礎共通と指導技法の今後の実施方針

基礎共通の指導員研修プログラムについて INPP は、今後他の職業訓練機関に対しても同プログラムを実施したいと示唆しているが、運営能力や利用可能な資源の範囲で効果的に実施するための戦略を策定することが必要である。

指導技法研修については、本プロジェクトで対象としなかった指導員や今後新規に採用する指導員に対しても継続的に指導技法研修を実施するため、頻度や時期などを含めた実施計画が必要である。

3-6-3 指導員研修評価の仕組みに基づく、訓練の評価システムの改善

プロジェクトで整備した、自己評価やコア・トレーナーによる評価などを組み合わせた指導員研修における評価の仕組みは、指導員が訓練生に対して行う訓練でも有効だと考えられるため、INPP が既存の訓練評価システムを改善する場合に、指導員研修評価の仕組みを適用することが期待される。

3-6-4 INPP 地方校の機能強化へ向けた取り組み

INPP が全国での訓練の質を改善するためには、以下 4 点を含めて各州の機能を強化すること

が必要である。

- 1) 各地方の市場動向や需要を踏まえて、各校の訓練ニーズを定期的に分析し優先ニーズを抽出する。
- 2) 同分析及びニーズに基づき、訓練を実施するために要する施設及び機材を整理する。
- 3) そのうえで各州における総合的な訓練計画を策定する（訓練内容・教材の改善や新規訓練コースの開発などを含む）。
- 4) 計画に沿って訓練を実施するために必要な指導員の養成計画を整理する。

3-7 教訓

3-7-1 プログラムとしての取り組み

本プロジェクトは、無償資金協力及び個別専門家派遣と組み合わせた職業訓練プログラムとして実施した。INPP 本部機能強化や施設改善によりプロジェクトの効果が高まったと考えられる。またその一方では、東日本大震災という外部条件によるものだったとはいえ、無償資金協力による施設建設の遅れは本プロジェクトの成果発現に負の影響を与えたため、スキームを組み合わせる場合には相互の進捗による影響を最小限にとどめる工夫が必要である。

3-7-2 職業訓練の質の向上

指導員研修の成果を、職業訓練の内容や教材の改善及び新規訓練コースの開発という形で反映させるためには、これを可能にする予算の確保や配分を含む組織的な意思決定と指示が重要である。

3-7-3 研修受講者に対する評価の実践

評価手法を単に項目として学習するだけでなく実践的に活用することが重要である。ただし、評価結果は安易に研修実施側の人事考課や受講者の成績表として使われるべきではなく、研修実施側にとっては研修改善の「気づき」のためのツールとして、また受講者のためには自分の強みや弱みを把握して、更なる向上の励みとして活用されるよう、組織的な指導やモニタリングが必須である。

3-7-4 その他

供与した研修・訓練用機材の適切な保守管理のため、5S 活動を行うことは有効である。また、C/P と協議のうえで既存の機材管理システムを補完・強化するような機材保守管理台帳を作成することは、新台帳が適用・継続活用されるためには重要である。