

国名 マレーシア	産業界のニーズに応じてゆくための職業訓練システム向上プロジェクト
-------------	----------------------------------

I 案件概要

事業の背景	マレーシア国の経済は製造業主体から知識集約型へと移行を遂げており、人的資源開発における質的及び量的変化が求められていた。マレーシア国家開発計画においても、国際競争力のある産業の育成及びそれに必要とされる産業人材の育成が最重要事項として挙げられていた。一方、日本政府も職業訓練指導員・上級技能訓練センター（1982～1990年）や日本マレーシア技術学院（1998～2004年）に対する協力を実施してきたが、変化し続ける産業界の人材ニーズに対応できる労働政策が必要とされていた。 このような状況のもと、産業界のニーズに対応するための職業訓練システムの改善を行う上での課題を抽出するため、JICAは「労働政策アドバイザー」として長期専門家をマレーシア国に派遣し、またマレーシア政府職員の本邦研修を実施した。これらの一連のJICAの協力をベースに、マレーシア国の職業訓練の改善のための本事業が形成された。				
事業の目的	本事業は、人的資源省職員及び職業訓練校指導員に対する訓練及び我が国の様々な職業訓練プログラムや制度の導入を通じて、産業界のニーズに対応する人材開発計画をつくり管理するための人的資源省の能力強化を図り、それにより、急速に成長し変化を遂げるマレーシア産業のニーズに対応した産業人材の育成に貢献することを目指した。 1. 上位目標：高度化する産業界のニーズに見合う人材が産業界に供給される。 2. プロジェクト目標：人的資源省が産業界のニーズに基づく産業人材育成を行うことができるようになる。				
実施内容	1. 事業サイト：職業教育訓練校8校 日本マレーシア技術学院（JMTI）、クリム高等技術訓練センター（ADTEC Kulim）、シャー・アラム高等技術訓練センター（ADTEC Sha Alam）、マラッカ高等技術訓練センター（ADTEC Melaka）、バトゥパハ高等技術訓練センター（ADTEC Batu Pahat）、クアantan産業訓練専門学校（ITI Kuantan）、サマラン産業訓練専門学校（ITI Semarahan）、コタキナバル産業訓練専門学校（ITI Kota Kinabalu） 2. 主な活動：①人的資源省及び職業訓練校指導員に対する訓練、②職業能力の構造に基づくカリキュラム開発手法（CUDBAS ¹ ）を使ったOJT手法改善のための地元産業界の支援、③キャリアガイダンス・コースの設立、④指導員資格、指導員研修計画、及び指導員キャリア計画の導入、⑤モデル校における5S及びカイゼン ² 活動の導入 3. 投入実績 日本側 1) 専門家派遣：5人 2) 研修員受入：12人 マレーシア国側 1) カウンターパート配置：人数は不明 2) 土地・施設提供：プロジェクト事務所、研修施設、関連機材 3) ローカルコスト負担：カウンターパート給与、研修・ワークショップ費用				
事前評価年	なし	協力期間	2008年10月～2011年10月	協力金額	(事前評価時) 175百万円 (実績) 216百万円
相手国実施機関	人的資源省（MOHR）				
日本側協力機関	株式会社コーエイ総合研究所				

II 評価結果

【本事後評価における留意点】

- (1) プロジェクト目標の指標：本事業のプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）では、プロジェクト目標の達成度を測るための指標が設定されていなかった。そのため、本事後評価では、成果1～5の達成状況に基づいて、プロジェクト目標の達成度を判断することとした。
- (2) 上位目標の指標：PDMでは、上位目標の指標として「一定の技術水準を持つ外国人労働者の数が減少する」を設定していたが、この指標の達成には、マレーシア国の経済状況やマレーシア政府の労働政策など本事業以外の多くの外部要因が影響を与えると考えられる。そのため、本事後評価では、モデル校以外の職業訓練校への就職・連携課の活動、就職支援制度、マネジメントシステム改善のための5S/カイゼンのコンセプトの導入状況、人的資源省傘下の職業訓練校27校の卒業生の就職状況、モデル校の卒業生の能力に対する産業界の満足度、などの補完的な情報を用いて上位目標の達成度を測ることとした。

1 妥当性

【事前・事業完了時のマレーシア政府の開発政策との整合性】

本事業の実施は、「市場志向型の職業訓練プログラム及びシステムの開発」という、「第3次長期総合計画（2001～2010年）」、及び「2009年5月にマレーシア首相により設置された国家諮問委員会の政策目標」に掲げられたマレーシア政府の開発政策に合致している。

【事前・事業完了時のマレーシア国における開発ニーズとの整合性】

事後評価時点においても本事業で導入した就職・連携課やCUDBASなどのマレーシア産業界の要望に応える職業訓練制度

¹ CUDBASは1990年に日本で開発されたもので、作業を通じて社員の知識、能力、態度に関して明確な考え方を示す手法である。CUDBASの活用により、組織の事業プロセスの確認と合理化、研修コストの削減、社員の能力の質の向上、人的ミスによる不良率の削減を行うことができる。

² カイゼン（Kaizen、改善）とは継続的な小さな取り組みから大きな成果を導く品質改善及び生産性向上のための手法である。カイゼンは5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）や総合的品質管理（TQM）などを含むいくつかの方法を包含する一般用語である。

を、引き続き改善しマレーシア国内に普及させることが求められており、本事業は「マレーシア産業界の要望に合致する職業訓練を提供するための公立職業訓練校の能力強化」というマレーシア国の開発ニーズと合致している。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

対マレーシア国別援助計画（2009年）の重点分野の一つである「高い知識及び技術レベルを備えた人材の育成」と合致している。

【評価判断】以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【本事業のプロジェクト目標の事業完了時点における達成状況】

プロジェクト目標は、完了時点までに達成された。第一に、モデル校において就職・連携課が設置された。第二に、304人に対する CUDBAS 訓練コースの実施、67回の企業支援活動の実施、企業データベース用の標準フォーマットの確立などを通じて、モデル校、地元産業界、地域社会との間の協同関係が構築された。第三に、モデル校において就職支援制度が導入された。例えば、12人のキャリア・カウンセラーが育成され、就職支援マニュアルが整備された。また事業では様々な就職指導活動を行い、合計2,206人の学生のポートフォリオが作成された。第四に、各モデル校への5S/カイゼンのコンセプトの導入により、産業界のニーズに応え続ける研修管理システムが構築された。例えば、モデル校のスタッフを対象とした5Sセミナー、ワークショップ、研修コースが67回実施され、4,482人のスタッフが参加した。

【本事業の効果の事後評価時点における継続状況】

事業完了後、各モデル校はそれぞれの就職・連携課に専任の指導員を配置した。モデル校、地元産業界、地域社会との間の協同関係は継続している。各モデル校では引き続き就職・連携活動を行い、人的資源省が開発・運用し、同省傘下の全国の職業訓練校を網羅する TMS システム³を使って、生徒及び企業プロフィールの更新を行っている。モデル校8校は、2012年から2014年にかけて、地元産業界を対象に合計27回の短期コース及びCUDBASワークショップを開催したほか、地元産業界及び公的組織からの参加者767人を対象に、様々なイベントやワークショップを行った。就職支援制度については、モデル校8校は就職支援活動や5S/カイゼンに関するセミナー、ワークショップを継続して取り組んでいる（表1及び表2参照）。

本事業の知識や経験をモデル校以外の職業訓練校と共有するために、人的資源省は職業訓練指導員・上級技能センター（CIAST）を通じて、各職業訓練校の就職・連携及びCUDBAS担当の指導員同士の情報交換・共有の機会を設けている。また職業訓練校同士の情報共有は、地域就職・連携委員会（RCC）及び中央就職・連携委員会（CCC）⁴などを通じて、定期的に行われている。

【本事業の上位目標の事後評価時点における達成状況】

上位目標は、部分的に達成された。事後評価時点において、就職・連携活動、就職支援制度、職業訓練校、地元産業界、地域社会との間の協同関係、5S/カイゼンのコンセプトは、モデル校8校を含む人的資源省傘下の全32職業訓練校に導入されていることが確認された。事業が当初定めた上位目標の指標である「一定の技術水準を持つ外国人労働者の数が減少する」の達成状況については、データの入手が困難なことから、検証が困難であった。しかしながら、職業訓練校27校の就職状況を見ると、2012年から2014年にかけての卒業生の就職者数及び卒業生全体に占める就職率は、いずれも正の変化が認められた。地元企業への聞き取り調査によると、事業完了後、ある企業では自社の技術者をマラッカ高等技術訓練センターへ派遣し、コンピュータ数値制御装置の使用方法を同センターの指導員へ教えたり、同センターの指導員が企業を訪問して最新の技術を学んだりといった職業訓練校と企業との間の「技術の移転」が行われている例もあった。この「技術の移転」を通じて、両者の関係は強化されたとのことである。上記の結果は、本事業のアウトカムを導入し実践している職業訓練校がマレーシアの産業界のニーズに応える人材を育成することが可能となったということを示唆するものである。

【本事後評価時点で確認されたその他のインパクト】

本事業は、事業が行ったCUDBAS研修コースやワークショップを受けた企業の人的資源開発に正のインパクトをもたらした。人的資源省への聞き取り調査によると、ある企業では、業務の引継ぎや事故率の低下のための研修計画作りにCUDBASが活用されたとのことであった。本事業による環境への負の影響は確認されておらず、用地取得・住民移転は発生していない。

【評価判断】

以上より、本事業の目標は達成され、一定程度の継続状況が確認された。一方、上位目標は一定程度の達成を確認させる正

表1：モデル校8校による就職支援活動

活動	回数	参加者数		
		2012年	2013年	2014年
キャリア・オリエンテーション	各校で 年に 2回	2,717	1,713	2,420
キャリア計画ワークショップ		2,279	1,819	2,326
職業意識セミナー		2,960	2,563	2,029
職業準備ワークショップ		2,100	2,340	2,685
就職相談会		2,104	2,444	3,212

表2：モデル校8校により開催された5S/カイゼンに関するセミナー、ワークショップ数

モデル校	5S/カイゼンに関するセミナー、ワークショップ数		
	2012年	2013年	2014年
1 JMTI	4	5	5
2 ADTEC Batu Pahat	4	5	5
3 ADTEC Melaka	11	4	5
4 ADTEC Shah Alam	6	6	7
5 ADTEC Kulim	7	2	6
6 ITI Kuantan	5	3	4
7 ITI Kota Kinabalu	4	4	3
8 ITI Kota Samarahan	1	3	3
合計	42	22	38

表3：職業訓練校27校の卒業生の就職状況

	2012年	2013年	2014年
入学者数	16,456	17,578	20,063
卒業生数	6,670	6,406	6,113
a) 就職者数	2,348 (35.2%)	2,711 (42.3%)	2,621 (42.9%)
b) 進学者数	1,141 (17.1%)	1,355 (21.2%)	1,391 (22.8%)
c) 未就職者数	711 (10.7%)	971 (15.2%)	661 (10.8%)
d) その他	2,470	1,369	1,440

出所：人的資源省

注：「その他」は、企業から採用内定通知を受けたにもかかわらず、入社を断った卒業生数を示す。

³ TMS (Training Management System) に登録された企業データベースは、2015年12月時点で7,988社となっている。

⁴ RCCは地域ごとの職業訓練校のネットワークで、マレーシア全国で6つのRCCがある。一方、CCCは各RCCの代表者が集まり、全国レベルでの協議を行う機関ネットワークである。RCC及びCCCは本事業により設置されたものであり、CCCの事務局は人的資源省人材養成政策局に設置されている。

のインパクトは認められたものの、当初設定された指標が適切でなかったため、同指標による達成状況は不明であった。よって、本事業の有効性・インパクトは中程度と判断される。

プロジェクト目標および上位目標の達成度

目標	指標	実績																																																																																								
プロジェクト目標 人的資源省が産業界のニーズに基づく産業人材育成を行うことができるようになる	なし	<p>達成状況：達成 (終了時評価/事業完了時)</p> <p>成果1：モデル職業訓練校において就職・連携課（CESS）の活動が定着する（→達成）</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象校8校で就職・連携課が設置された。 さらに、その他の18校の職業訓練校でも就職・連携課の活動が開始された。 <p>成果2：職業訓練校、地元の産業界、地域社会との間に協同関係が構築される（→達成）</p> <ul style="list-style-type: none"> 2011年10月時点で、合計304人がCUDBASの訓練コースを受講した（内訳：リーダー20人、ファシリテーター175人、学習者110人）。 企業支援活動が67回実施された。 企業データベース用の標準フォーマットが確立された。 <p>成果3：就職支援制度が導入される（→達成）</p> <ul style="list-style-type: none"> 合計12名のキャリア・カウンセラーが育成された。 2011年6月に就職支援マニュアルが完成した。 2009～2011年に行われたキャリアガイダンス活動（下表） <table border="1"> <thead> <tr> <th>キャリアガイダンス活動</th> <th>回数</th> <th>参加者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>キャリア・オリエンテーション</td> <td>41</td> <td>4,798</td> </tr> <tr> <td>キャリア計画ワークショップ</td> <td>35</td> <td>4,016</td> </tr> <tr> <td>職業意識セミナー</td> <td>51</td> <td>7,558</td> </tr> <tr> <td>職業準備ワークショップ</td> <td>51</td> <td>7,540</td> </tr> <tr> <td>就職相談会</td> <td>4,061</td> <td>2,206 (ポートフォリオを作成した生徒数)</td> </tr> </tbody> </table> <p>成果4：職業指導員の能力向上のための制度が定着する（→未達成）</p> <ul style="list-style-type: none"> 2010年に人的資源省により職業指導員資格が設立されたため、成果4に関連する活動内容を縮小し、技術的な助言などを行った。 <p>成果5：モデル職業訓練校における研修管理が改善する（→達成）</p> <ul style="list-style-type: none"> 2009～2011年に開催された5S/カイゼンに関するセミナー、ワークショップ（下表） <table border="1"> <thead> <tr> <th>5S活動</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1) 5S活動の啓蒙</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>モデル校のスタッフを対象とした5Sセミナー、ワークショップ、研修コースの実施回数</td> <td>10</td> <td>27</td> <td>30</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td>上記のセミナー、ワークショップ、研修コースに参加したスタッフ数</td> <td>548</td> <td>1,949</td> <td>1,985</td> <td>4,482</td> </tr> <tr> <td>モデル校の生徒を対象とした5Sセミナー、ワークショップ、研修コースの実施回数</td> <td>3</td> <td>11</td> <td>23</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>上記のセミナー、ワークショップ、研修コースに参加した生徒数</td> <td>511</td> <td>3,190</td> <td>5,253</td> <td>8,954</td> </tr> <tr> <td>(2) 5S活動の実践</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ピック・クリーニング・デーの回数</td> <td>4</td> <td>18</td> <td>22</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>5Sベンチマーク訪問回数</td> <td>3</td> <td>30</td> <td>25</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>品質改善のためのインベション/カイゼン・プロジェクト数</td> <td>2</td> <td>9</td> <td>1</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>(3) 生徒の態度の変化</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>JTP（学生規律委員会）1</td> <td>217</td> <td>182</td> <td>77</td> <td>476</td> </tr> <tr> <td>JTP2</td> <td>1,135</td> <td>963</td> <td>527</td> <td>2,625</td> </tr> <tr> <td>研修中の事故件数</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 研修コースは、人的資源省人材育成局により開催されたワークショップを通じて見直しが行われ、カリキュラム委員会により承認を受けた。 	キャリアガイダンス活動	回数	参加者数	キャリア・オリエンテーション	41	4,798	キャリア計画ワークショップ	35	4,016	職業意識セミナー	51	7,558	職業準備ワークショップ	51	7,540	就職相談会	4,061	2,206 (ポートフォリオを作成した生徒数)	5S活動	2009	2010	2011	合計	(1) 5S活動の啓蒙					モデル校のスタッフを対象とした5Sセミナー、ワークショップ、研修コースの実施回数	10	27	30	67	上記のセミナー、ワークショップ、研修コースに参加したスタッフ数	548	1,949	1,985	4,482	モデル校の生徒を対象とした5Sセミナー、ワークショップ、研修コースの実施回数	3	11	23	37	上記のセミナー、ワークショップ、研修コースに参加した生徒数	511	3,190	5,253	8,954	(2) 5S活動の実践					ピック・クリーニング・デーの回数	4	18	22	44	5Sベンチマーク訪問回数	3	30	25	58	品質改善のためのインベション/カイゼン・プロジェクト数	2	9	1	12	(3) 生徒の態度の変化					JTP（学生規律委員会）1	217	182	77	476	JTP2	1,135	963	527	2,625	研修中の事故件数	5	5	5	15
キャリアガイダンス活動	回数	参加者数																																																																																								
キャリア・オリエンテーション	41	4,798																																																																																								
キャリア計画ワークショップ	35	4,016																																																																																								
職業意識セミナー	51	7,558																																																																																								
職業準備ワークショップ	51	7,540																																																																																								
就職相談会	4,061	2,206 (ポートフォリオを作成した生徒数)																																																																																								
5S活動	2009	2010	2011	合計																																																																																						
(1) 5S活動の啓蒙																																																																																										
モデル校のスタッフを対象とした5Sセミナー、ワークショップ、研修コースの実施回数	10	27	30	67																																																																																						
上記のセミナー、ワークショップ、研修コースに参加したスタッフ数	548	1,949	1,985	4,482																																																																																						
モデル校の生徒を対象とした5Sセミナー、ワークショップ、研修コースの実施回数	3	11	23	37																																																																																						
上記のセミナー、ワークショップ、研修コースに参加した生徒数	511	3,190	5,253	8,954																																																																																						
(2) 5S活動の実践																																																																																										
ピック・クリーニング・デーの回数	4	18	22	44																																																																																						
5Sベンチマーク訪問回数	3	30	25	58																																																																																						
品質改善のためのインベション/カイゼン・プロジェクト数	2	9	1	12																																																																																						
(3) 生徒の態度の変化																																																																																										
JTP（学生規律委員会）1	217	182	77	476																																																																																						
JTP2	1,135	963	527	2,625																																																																																						
研修中の事故件数	5	5	5	15																																																																																						
上位目標 高度化する産業界のニーズに見合う人材が産業界に供給される	指標1 一定の技術水準を持つ外国人労働者の数が減少する	<p>達成状況：部分的に達成 (事後時評時)</p> <ul style="list-style-type: none"> ①「一定の技術水準を持つ」の定義が明確でなく、データの収集が困難なこと、 ②「一定の技術水準を持つ外国人労働者の数が減少する」こととプロジェクト目標との間には、必ずしも直接的な因果関係はなく、外国人労働者数の減少に影響をもたらすものとしては、経済状況など多くの他の要因があることなどの理由により、指標1の達成度を確認することは困難である。 																																																																																								

(参考情報)

	2011年	2012年	2013年
マレーシアの外国人労働者数	1,573,061	1,571,589	2,250,322

- 一方、職業訓練校27校の2012年から2014年にかけての卒業生の就職者数及び卒業生全体に占める就職率は、いずれも正の変化が認められた。また、マラッカ高等技術訓練センターでは、職業訓練校と企業との間の「技術の移転」の事例も確認された。

出所：終了時評価報告書、事業完了報告書、カウンターパートへの聞き取り調査。

3 効率性

本事業の協力期間は計画通り（計画比：100%）であったが、ファインセラミック製造技術に関する追加的な研修（本邦研修）の実施及びCUDBASを活用した各企業のニーズに合せた個別の研修カリキュラムの作成方法について実践的な指導を行うための専門家の追加派遣などを行ったため、協力金額は計画を上回った（計画比：123%）。よって、本事業の効率性は中程度である。

4 持続性

【政策・制度面】

マレーシア政府の国家開発計画である第11次マレーシア計画（2016～2020年）では、マレーシアの開発を加速する革新的なアプローチとして「産業主導の技術・職業教育訓練の実現」が掲げられており、一層効果的な技術・職業教育訓練を行うための産業界と技術・職業訓練教育機関との連携の重要性が示されている。

【体制面】

モデル校8校を含む人的資源省傘下の全32職業訓練校において、専任の指導員を配置した就職・連携課が設けられている。各校には少なくとも8人のCUDBAS指導員が配置されている。本事業期間中に実施された本邦・現地研修を通じて育成された12人のキャリア・カウンセラーは、重要なリソースパーソンとしてモデル校8校及び職業訓練指導員・上級技能センター(CIAST)で、継続して勤務している。事業完了後、人的資源省では各職業訓練校の指導員用の指導教材として「キャリアガイダンスブック」を発行しており、この教材の開発にはキャリア・カウンセラーが主要な役割を果たした。人的資源省傘下の職業訓練校の間で、就職・連携活動やCUDBASの知識や経験を共有するため、地域就職・連携委員会(RCC)は年に2回、中央就職・連携委員会(CCC)は年に1回、それぞれ開催されることになっている。

【技術面】

人的資源省は、各職業訓練校の指導員の技術能力及び卒業生の質を維持するため、CIASTを通じて全32の職業訓練校の就職・連携指導員を含む全ての指導員を対象とした研修を継続して実施している。上述のとおり、各職業訓練校では、事業で得た知識及び技術を導入することにより、それぞれの職業訓練プログラム及びシステムの改善を図っており、結果として、卒業生の雇用機会の向上といった成果を生んでいる。

【財務面】

予算に関する具体的な情報の入手はできなかったが、各職業訓練校では継続して就職・連携、5S/カイゼン、CUDBASに係る諸活動を継続して実施しており、このことから事業で導入した諸活動に必要な費用は各校の経常予算で賄われていると考えられる。

【評価判断】

以上より、政策・制度面、体制面、技術面、財務面には問題がないと判断され、本事業によって発現した効果の持続性は高い。

5 総合評価

プロジェクト目標は達成され、上位目標はほぼ達成された。就職・連携活動、就職支援制度、職業訓練校、地元産業界、地域社会との間の協同関係、5S/カイゼンのコンセプトは、モデル校8校で採用され、各モデル校は産業界のニーズに沿った人材育成計画作り及び管理を行うことができるようになった。さらに、本事業のアウトカムは、マレーシア国内の他の職業訓練校へと普及した。その結果、職業訓練校27校では、2012年から2014年にかけての卒業生の就職者数及び卒業生全体に占める就職率に、いずれも正の変化が認められた。また、本事業は、事業が行ったCUDBAS研修コースやワークショップを受けた企業の人的資源開発に正のインパクトをもたらした。しかしながら、プロジェクト目標には指標が設定されておらず、上位目標の指標は適切ではなかったことから、本事業の有効性・インパクトは中程度と判断される。効率性については、派遣専門家の追加及び本邦研修などインプットの追加により、協力金額が計画を上回った。

総合的に判断すると、本事業の評価は高いと判断される。

III 教訓・提言

実施機関への提言

- 各職業訓練校では、産業界のニーズを把握し研修プログラムに反映させるために、積極的に産業界とのネットワーク作りを行っている。しかしながら、必要な情報を得る方法を含めてCUDBASを活用した産業界のニーズに関する情報の利用方法などは、各校によりばらつきが見られる。また事業完了後、4つの職業訓練校が新設された。各校の能力を維持し、また一層向上させるためには、人材資源省は、5S/カイゼン、CUDBASの実践経験を有する日本企業、協会、日本人専門家などと連携し、職業訓練の質の向上のための取り組みを継続して行うことを提言する。
- CUDBASファシリテーターおよびCUDBASリーダーの認定制度を設けることを提言する。認定制度によって、各職業訓練校にて行われるCUDBAS活動の質の維持と標準化を図ることができると思われる。

JICAへの教訓

- 事業のアウトカムをモデル校から他の職業訓練校へ普及させることを促進したいいくつかの重要な要素があった。第一は、人的資源省傘下の全ての公立職業訓練校を網羅する地域レベル、全国レベルの委員会を設置し、学校同士で事業のアウト

カムの情報交換や普及のための仕組みとして活用したことである。第二は、政策決定に携わる部署・組織（本事業の場合は、人的資源省人材養成政策局）の関与が非常に重要な点である。本事業ではこの点を押さえていたため、人的資源省の命令により、専任の指導官を配置した就職・連携課が新設校を含む全ての公立職業訓練校に設置することができた。上記のアプローチは、将来の類似案件にとってグッドプラクティスとなる。

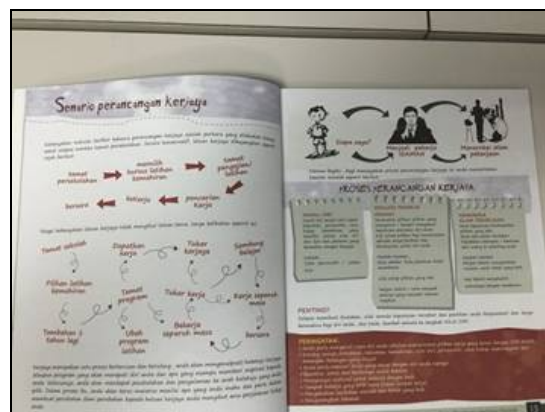
- (2) 本事後評価では、指標の欠如及び不適切な指標の設定により、プロジェクト目標及び上位目標の達成度を評価することが難しかった。JICAは、事業がもたらすインパクトの範囲を考慮しながら、有効性・インパクトを評価するための適切な指標の設定を行わなければならない。



機械科作業所での 5S 活動



自動車科作業所での 5S 活動



人的資源省が発行した
キャリアガイダンスブック

マラッカ高等技術訓練センター（ADTEC Melaka）