

## 事業事前評価表

国際協力機構人間開発部社会保障チーム

### 1. 案件名

国名：スーダン共和国

案件名：州立職業訓練センターにおける職業訓練システム強化プロジェクト

: Project for Strengthening Vocational Training System targeting State Vocational Training Centers

### 2. 事業の背景と必要性

#### (1) 当該国・地域における職業訓練セクターの現状と課題

スーダンでは内戦の終結により人々の生活が安定した結果、製品・サービスに対する国内需要の多様化、石油輸出の開始に伴う輸入品購買力及び国内インフラ投資の増大、国営企業の民営化などの経済情勢の変化が生じ、技能労働者の需要が拡大しつつある。さらに2005年の南北包括平和合意の締結以降、推定400万人の国内避難民と推定9万人の除隊兵士に対する職業訓練ニーズが新たに発生している。また障害者や女性といった紛争の影響を受けやすい社会的弱者の生計向上に資する支援ニーズも高まっている。このように産業人材育成及び社会的弱者支援という職業訓練に対するニーズは拡大しているが、スーダンの既存の職業訓練システムは職業訓練センター（Vocational Training Center：VTC）の計画立案・実施能力の欠如、予算制約による施設・機材・人員の不足、訓練コース及び指導者研修の実施体制の不備、多様化する産業・社会ニーズを踏まえたカリキュラムの欠如、就業支援体制の未整備などが原因でこうした動きに十分に対応出来ていない。またVTCを統括する職業訓練・徒弟評議会（Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship：SCVTA）についても、その機能や役割は2001年に改定された「職業訓練・徒弟制訓練法令（Vocational Training and Apprenticeship Act）」で規定されているものの、慢性的な予算不足やマネジメント能力の不足によりVTCへの技術支援が十分に行われていない。

JICAはこれまで「北部スーダン職業訓練強化プロジェクト（2011年1月～2013年12月）」、「カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト（2011年5月～2015年4月）」及び「ダルフル及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト（2009年6月～2013年5月）」の技術協力プロジェクトを実施してきた。その結果、カッサラ職業訓練センターでは、戦略・計画策定、予算書の作成、課題別委員会の設置、訓練生データの管理、フォローアップ調査の実施、社会的弱者のアクセス促進等が行われるようになり、同センターのマネジメントが大きく改善された。また、カッサラ職業訓練センターとハルツームに

ある SCVTA 直轄の職業訓練センターでは、社会・市場ニーズ調査に基づく訓練コースの設置・運営や、そのために必要なカリキュラム・教材作成、訓練コースの評価等、短期訓練コースの PDCA サイクルが実践されるようになった。このように、これまでの協力成果により、一部の職業訓練センターの能力が部分的に強化されたが、これらの能力の定着及び他の職業訓練センターへの波及体制が未熟であり、SCVTA を中心とした職業訓練サービス改善メカニズムの構築が喫緊の課題となっている。

本事業では、SCVTA 及びカッサラ職業訓練センターと協力し、カッサラ職業訓練センターで導入した職業訓練センター運営改善と同センター及び SCVTA 直轄の職業訓練センターで導入した短期訓練コース設置・運営のための PDCA サイクルをあわせた職業訓練センター運営改善モデル（「カッサラ・モデル」と称する）の構築と、SCVTA が「北部スーダン職業訓練強化プロジェクト」を通じて高めた指導員能力強化研修（Training of Trainers: TOT）を使って「カッサラ・モデル」を普及させるモデル（「スーダン・モデル」と称する）を構築する。構築したモデルを、これまでドナーから協力を得ておらず、協力ニーズの大きいコスト職業訓練センターで実践することにより、スーダンにおける職業訓練サービス改善メカニズムの構築に寄与する。

#### (2) 当該国・地域における職業訓練セクターの開発政策と本事業の位置づけ

スーダンの国家戦略文書である「25 年計画（Twenty-Five Year National Strategy）（2007～2031 年）」及び「5 年計画（Sudan Five-Year Plan）（2012～2016 年）」において、職業訓練は現金収入の向上による経済開発の促進を図る有効な手段として重要視されている。さらに「3 年緊急プログラム（2012～2014 年）」や「インテリム貧困削減戦略ペーパー（2012～2016 年）」においては、職業訓練が国家的優先事項である「人材育成」や「経済成長の促進と雇用創出」に位置づけられている。また 2001 年に改定された「職業訓練・徒弟制訓練法令（Vocational Training and Apprenticeship Act）」では、職業訓練分野において SCVTA の果たすべき役割、機能及び職権が定義付けられている。本事業は SCVTA の主要機能の一つである地方 VTC への技術支援機能の強化を図り、特に SCVTA の支援・監理の下、州立 VTC における職業訓練の改善を促進するシステムの確立を目的としている。

#### (3) 当該国・地域における職業訓練セクターに対する我が国及び JICA の援助方針と実績

日本の対スーダン共和国別援助方針において、職業訓練支援プログラムは平和の定着支援に位置づけられており、職業訓練システムの強化により除隊兵士の社会復帰を含め貧困削減に資することが期待されている。また、こうした日本政府の援助方針を踏まえて、JICA 国別分析ペーパー（2014 年 5 月）では職業

訓練支援プログラムを基礎生活分野支援に位置づけ、労働市場に適応した職業訓練計画の策定・実施に取り組み、同時に女性、障害者、除隊兵士といった社会的弱者の生計向上を支援することを明記している。こうした方針に基づき、JICA はこれまで「北部スーダン職業訓練強化プロジェクト（2011年1月～2013年12月）」、「カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト（2011年5月～2015年4月）」及び「ダルフル及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト（2009年6月～2013年5月）」といった技術協力プロジェクトを実施してきた。また、職業訓練分野の青年海外協力隊（JOCV）派遣も行っており、当該分野においては多くの知見と実績を有している。

#### （4）他の援助機関の対応

2014年11月現在、職業訓練分野における他の援助機関による類似支援としては以下のものがあげられるが、他ドナーは施設建設や機材供与を中心に支援を行っており本事業との重複は認められない。

- サウジアラビア：サウジ開発基金を通じたカドグリとダマジンの2カ所への新規VTCの建設（200万USD）
- 中国：フレンドシップVTCの復旧支援（1,300万SDG）
- 韓国：ワドメダニへのアル・バシール農業訓練センターの建設及び長期訓練コースのカリキュラム開発支援（600万USD）
- トルコ：バハリへの指導員養成センターの建設及びセンター運営に係る技術支援
- インド：リバーナイル州へのVTCの建設を検討中
- ILO：国家技術職業教育訓練政策の策定及び徒弟制度開発の支援

この中にあって日本は最も長期にわたって当該セクターの支援を実施してきたドナーであり、特にカリキュラム開発、人材育成といったソフト分野の実績と強みを生かして、他ドナーの供与した施設・機材の効果的な活用を促進していく役割が今後求められる。

### 3. 事業概要

#### （1）事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

本事業は、ハルツーム、カッサラ及びコスティにおいて、職業訓練センターのマネジメント能力強化のモデルの確立と同モデルを展開するためのSCVTAの能力強化を行うことにより、州立VTCを対象とした職業訓練改善システムの確立・実践を図り、もって公立VTCの職業訓練実施能力強化に寄与するものである。

#### （2）プロジェクトサイト／対象地域名

ハルツーム、カッサラ州及び白ナイル州（コスティVTCが所在する州）（人口

約 1,000 万人)

(3) 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

1) 直接裨益者

- SCVTA における地方 VTC への技術支援を担当する職員：約 40 人
- カッサラ VTC のマネジメント職員及び指導員：約 40 人
- コスティ VTC のマネジメント職員及び指導員：約 60 人

2) 間接裨益者

- 他の州立 VTC のマネジメント職員及び指導員
- SCVTA 傘下の VTC のマネジメント職員及び指導員
- 民間 VTC 及び訓練プロバイダーのマネジメント職員及び指導員
- 短期訓練コースを受講する社会的弱者等

(4) 事業スケジュール (協力期間)

2015 年 12 月～2019 年 12 月を予定 (計 49 ヶ月)

(5) 総事業費 (日本側)

約 4.38 億円 (暫定額)

(6) 相手国側実施機関

SCVTA、カッサラ VTC (KaVTC)、コスティ VTC (KoVTC)

(7) 投入 (インプット)

1) 日本側

- a) 長期専門家：5 名 (総括／職業訓練マネジメント、訓練計画 1、社会的弱者支援、施設・機材管理、業務調整／訓練計画 2)
- b) 短期研修：スーダン国内もしくは第三国研修
- c) KoVTC の運営に必要な機材調達 (汎用工作機械等を想定。機材の種類及び数量はプロジェクト開始後の詳細調査で決定。)
- d) KoVTC の施設建設・改修 (例：ワークショップ等)
- e) プロジェクト実施に係る費用 (一部)

2) スーダン側

- a) SCVTA、KaVTA、KoVTC のカウンター・パート職員 (SCVTA の局長レベル、各 VTC の校長及び学科長を想定) 及びアドミニストレーション職員 (SCVTA 及び各 VTC の人事、財務、総務担当者を想定) の役務提供
- b) JICA 及び第三国専門家への事務所スペースの提供 (必要機材付)
- c) プロジェクトの実施に必要な資機材 (JICA からの供与物以外)
- d) 医療サービスに係る情報及び支援提供
- e) 身分証明書及び国内移動許可証の発行
- f) プロジェクトに関連した情報・データの提供 (地図、写真を含む)

- g) プロジェクト運営費
- h) スーダン国内の移動費、及び機材の搬入、操作、維持管理に係る経費
- i) プロジェクト資金の送金及び使用に係る日本人専門家への便宜供与

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

①カテゴリ分類：C

②カテゴリ分類の根拠：本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン（2010年4月公布）」上、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) ジェンダー・平等推進/平和構築・貧困削減

本事業では、女性を含む社会的弱者に対する職業訓練機会の提供も重視することにより、ジェンダー平等推進を目指している。また、プロジェクトの対象機関であるカッサラ VTC では国内避難民やエリトリア難民、コスティ VTC では国境付近の南スーダン難民の受け入れコミュニティや除隊兵士等に対する職業訓練機会の提供を実現することにより、平和構築・定着に貢献する。

3) その他

特になし。

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

【技プロ】北部スーダン職業訓練強化プロジェクト（2011年1月～2013年12月）

【技プロ】カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト（2011年5月～2015年4月）

【技プロ】ダルフル及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト（2009年6月～2013年5月）

【技プロ】ダルフル及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト フェーズ 2（2014年～）

2) 他ドナー等の援助活動

既述の2. 事業の背景と必要性の(4)を参照。

#### 4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標：職業訓練改善システムの実践を通じて、公立 VTC の職業訓練実施能力が強化される

指標：XX校の公立VTCが「スーダン・モデル」(\*注1)を活用する

2) プロジェクト目標： 州立 VTC を対象とした職業訓練改善システムが確立する

指標：

- プロジェクト終了までに、対象 VTC の職員の XX%以上が、「スーダン・モデル」を活用し、業務が改善したと認識する。(プロジェクト開始には「スーダン・モデル」は確立していないため、エンドラインのみで評価する。)
- プロジェクト終了までに、SCVTA による技術支援に対して 5 段階評価中 3 以上の満足度を示す対象 VTC の職員の割合が XX%から XX%に増加する。
- SCVTA が策定する戦略及び年間計画に「スーダン・モデル」の実施が SCVTA の業務として明記される

3) 成果

成果 1：カッサラ職業訓練センター (KaVTC) において、職業訓練センター運営改善モデル(「カッサラ・モデル」(\*注2))が開発され、継続的に実践される

成果 2：SCVTA による州立 VTC への技術支援機能が強化される

成果 3：コステイ職業訓練センター (KoVTC) が SCVTA の技術支援を受けて、職業訓練実施能力が強化される

\*注 1：「スーダン・モデル」：短期訓練コース向けの職業訓練改善モデルを指し、具体的には、①短期訓練コースの PDCA に係る知識とスキル(社会/市場ニーズ調査に基づく訓練コースの設置・運営、カリキュラム/教材作成、評価等)、②学校運営に係る知識とスキル(戦略/計画策定、予算書の作成、課題別委員会の設置、組織開発手法、訓練生のデータ管理、フォローアップ調査、社会的弱者のアクセス促進、機材調達/維持管理等、雇用促進活動等)及び③指導法及び特定技術の向上を目的とした指導員研修(TOT)の統合パッケージ。SCVTA の支援・監理の下「スーダン・モデル」を公立 VTC に適用することによって職業訓練サービスの改善を図るメカニズムを意味する。

\*注 2：カッサラ・モデル：州立 VTC を対象とした職業訓練センター運営改善モデルを指し、「スーダン・モデル」の構成要素(上記「スーダン・モデル」の①及び②に該当)。

## 5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

- プロジェクトの実施サイトの治安状況が安定している
- 対象 VTC を管轄する州政府からプロジェクトへの協力が取り付けられる

(2) 外部条件

- 1) 成果発現のための外部条件
  - SCVTA の活動予算が確保される。
  - SCVTA と対象 VTC がプロジェクトを実施するのに十分な人員と予算を確保する。
- 2) プロジェクト目標達成のための外部条件
  - 訓練されたカウンター・パートが大幅に異動・退職しない。
- 3) 上位目標達成のための外部条件
  - 公立 VTC の施設・機材がスーダン政府や他ドナーによって整備される。
  - 社会・経済状況が大きく悪化しない。
  - TVET 政策・制度が大きく変更されない。

## 6. 評価結果

本プロジェクトは、スーダン政府の開発政策、開発ニーズ、及び日本の援助政策との整合性が高く、また計画の適切性が認められることから実施の意義は高い。

## 7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

### (1) 類似案件の評価結果

「ダルフル及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト」の終了時評価において以下の提言・教訓が導き出されている。

- 訓練費用対効果の観点から見た訓練実施の効率化を図る。パイロット・コース終了後に行っているスタートアップ・キットの供与は、現地の訓練プロバイダーが引き続き実施するには特に持続性が低いので、卒業生の起業及び就職支援の一環として、訓練後のマイクロファイナンス取り付けをサポートするような取組を開始する。
- 市場及び訓練生のニーズを十分に反映した内容の訓練コース目標の設置及び訓練の改善に努める。また、訓練実施において、社会的安定にいかに関与するかを最大限考慮すべきである。

また、2014 年度に実施された事後評価の結果、職業訓練分野の協力を行う際の教訓として、以下の点が導き出された。

- 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際には、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。

- 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な能力のギャップを的確に把握し、国内のリソースを活用して実施機関が能力向上を継続的に図るための仕組みを確立すること。

## (2) 本事業への教訓

上記終了時評価及び事後評価の結果得られた提言及び教訓を踏まえ、本事業では以下の通り計画に反映した。

- 地方分権化が進んでいるスーダンにおいては、指導員の能力強化を支援する国内リソースとして SCVTA の能力向上が肝要である。SCVTA の能力向上を通じてスーダン国内の VTC の能力を強化するという中長期的なアプローチと、各 VTC に対する直接支援による職業訓練サービスの向上という短期的なアプローチを併用して確実な成果発現を図る。
- スタートアップ・キットの供与を含む VTC の活動の持続性を確保するには州政府から十分な予算措置が行われる必要があるが、厳しい州財政状況を考慮すると、各 VTC が短期訓練をドナー等から受託する等、収入創出活動による収入を VTC の活動予算として使用できるような制度作りを進めることが重要である。
- 民間との連携は企業ニーズに適合した訓練コースの提供、卒業生の雇用確保という点で必要不可欠であり、SCVTA が前フェーズの成果、経験を活かしてこれまで以上に民間連携を強化していくことが重要である。

## 8. 今後の評価計画

### (1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

### (2) 今後の評価計画

事業開始 2 ヶ月以内：ベースライン調査

事業終了 3 年後：事後評価

### (3) 実施中モニタリング計画

事業開始 2 カ月経過時点：案件開始後最初の JCC における相手国実施機関との合同レビュー

6 カ月毎：モニタリングシート作成による合同モニタリング

1 年毎：JCC における活動進捗の確認

事業終了 6 カ月前：終了前 JCC における相手国実施機関との合同レビュー

—