

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： セネガル共和国

案件名： セネガル日本職業訓練センター組織能力改善プロジェクト

Project for Improving Organizational Capacity of Technical and Vocational Training Center Senegal-Japan

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における職業訓練セクターの開発実績（現状）と課題

セネガル共和国（以下、「セネガル」という）では、近年職業訓練セクター改革が本格化しており、職業訓練機関において、独立法人化等を通じた自律性強化（財務面、学校運営管理面）、訓練ニーズ把握・カリキュラム策定段階での産業界との連携強化、正規課程（2年～3年）を通じた免状付与方式に加えて短期的な職業訓練実施による資格制度の創設等、職業訓練機会の拡充及び職業訓練機関の能力強化等の取り組みが開始されている。これら取組に加えて、「職につながる職業訓練」を強化するため、従来の技術スキルに加え、ビジネス・マネジメント、工程管理、事業管理等のソフトスキルや就業支援、起業支援が重要であるとされている。これに対し、近年複数ドナーの支援により産業界と職業訓練機関の対話が強化されつつあるものの、職業訓練機関の自律性強化及び就業支援や起業支援の実施能力強化においては課題がみられる状況である。

我が国は、無償資金協力による施設・機材整備を通じ、1984年にセネガル日本職業訓練センター（CFPT: Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal-Japon (Technical and Vocational Training Center Senegal-Japan))の設立を支援して以降、無償資金協力及び技術協力による教員（指導員）養成やカリキュラム策定支援等を通じて、セネガルの職業訓練セクターの中核を担うCFPTの訓練機能強化を30年以上にわたって支援してきた。CFPTにおいては、産業界のニーズに対応し「職につながる職業訓練」を実施していくための仕組みづくり、技術指導体制は徐々に整備されつつあるものの、指導員能力の継続的強化やカリキュラムの継続的改善（例：産業界が求める業務管理手法等のソフトスキル（5Sカイゼンを含む））といった、職業訓練機関としての機能改善・向上を図る体制が弱い。独立法人化に向けてより一層、学校運営マネジメント能力を強化し、職業訓練機関としての自律性を高めていくことが求められている。

このような状況を受け、セネガル政府は、CFPTが引き続き産業人材を育成・輩出するにふさわしい能力を強化していくための技術協力プロジェクトを我が国に要請した。

(2) 当該国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

セネガル政府は、2014年2月に策定された「セネガル新興計画（PSE: Plan Senegal Emergent）」において、教育及び産業人材の育成が経済発展の基礎になるとし、「教育・職業訓練戦略計画（PAQUET 2013-2025）」の着実な実施と共に、職業訓練分野については、産業人材を輩出するための地場産業に合致した職業高校（Lycée Professionnel）の創設、職業訓練制度に継続研修の要素を取り入れること、産業界のニーズを見据えた職につながる職

業訓練の実施を主な取り組み事項として挙げている。

本事業は、CFPTの学校運営マネジメント能力強化を通じ、CFPTがより積極的、継続的かつ柔軟に産業界のニーズを見据えた職につながる職業訓練を実施できるようにする役割が期待されている。

(3) 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

我が国は、対セネガル国別援助方針（2014年4月）において、「持続的な経済成長への後押し」を援助重点分野とし、「民間セクター振興プログラム」を優先プログラムと位置付けている。加えて、2013年6月のTICAD Vにおいて、産業人材3万人の育成と、アフリカ10カ所における産業人材育成センターの設置を公約として掲げており、CFPTに対するこれまでの協力実績及びその成果を踏まえ、2016年3月にCFPTを「TICAD産業人材育成センター」のひとつに位置づけることを表明した。これまでの我が国及び JICA の援助実績は以下の通り。

- ① 無償資金協力「職業訓練センター計画」（1984年）（2003年～2004年）（2012年）
- ② プロジェクト方式技術協力「職業訓練センター計画」（1984年～1994年）
- ③ 技術協力プロジェクト「職業訓練センター拡充計画」（1999年～2003年）
- ④ 技術協力プロジェクト「セネガル日本職業訓練センター機能強化プロジェクト」（2011年～2015年）

(4) 他の援助機関の対応

CFPTに対する個別の協力ではないが、他ドナーがセネガルの職業訓練分野において、カリキュラム開発、産業界連携、施設・機材支援にかかる協力を実施している。具体的な協力概要は以下のとおり。

① カナダ

Competency Based Training (CBT)による職業訓練カリキュラム開発を支援している。CFPTが支援対象校になっており、本技術協力プロジェクトの前フェーズでは、カナダの支援によって作成されたカリキュラムに基づき、技術協力プロジェクトで指導員の能力強化等を行った。カナダ側は引き続き CFPT に対し、CBT による職業訓練実施能力の強化及び CFPT のマネジメント改善を一部支援しているため、相乗効果が期待できる。

② 世界銀行、AFD

職業訓練セクター改革（民間企業との官民合同プロジェクト）を支援している。
（2014年～2020年）

③ フランス、ルクセンブルグ、インド、EU

個別の職業訓練機関の整備及び訓練コース開設にかかる支援を行っている。

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、ダカールにおいて、CFPTの学校運営能力強化、官民連携強化、指導員の能力強化を継続的に実施できる体制強化及び施設・機材維持管理改善、訓練の質・効率性向上等のための5Sカイゼン活動を行うことにより、CFPTの企業ニーズに則した人材育成機能の改善を図り、もって産業界のニーズに対応できる人材の継続的育成に寄与するもの

である。

- (2) プロジェクトサイト/対象地域名
ダカール市（人口 245 万人）
- (3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）
 - 1) 直接受益者
CFPT の教職員（経営層を含む）
 - 2) 最終受益者
CFPT の訓練生（新卒者訓練、在職者訓練）
CFPT の卒業生を採用する民間企業の経営者及び職員
- (4) 事業スケジュール（協力期間）
2017 年 2 月～2020 年 12 月（計 47 ヶ月）
- (5) 総事業費（日本側）
約 5.6 億円
- (6) 相手国側実施機関
 - 1) 主要カウンターパート機関
セネガル日本職業訓練センター（Technical and Vocational Training Center Senegal-Japan）
 - 2) その他のカウンターパート機関
職業訓練・徒弟・手工業省（Ministry of Vocational Education, Apprenticeship and Crafts）。同省は、職業訓練機関の独立行政法人化を推進するために必要な各職業訓練機関の設置法の作成・改訂を含む、政策・制度面で本プロジェクトを支援することが期待されている。
- (7) 投入（インプット）
 - 1) 日本側
 - ① 専門家派遣（計 100M/M）
 - ・ チーフアドバイザー／学校運営
 - ・ 官民連携
 - ・ 指導員研修計画
 - ・ 5S カイゼン
 - ・ 業務調整／モニタリング評価
 - ② 研修
 - ・ 現地国内研修、本邦研修もしくは第三国研修
 - ③ 在外事業強化費
 - 2) セネガル側
 - ① C/P の配置
 - ・ プロジェクト・ダイレクター（CFPT 校長）
 - ・ プロジェクト・マネジャー（CFPT 教務部長）

・ BTS¹各学科指導員

②プロジェクト実施に必要な執務室および施設設備の提供

③プロジェクト実施にかかる現地経費（企業訪問に必要な交通費等）

(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 (A,B,C を記載) : 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。

2) ジェンダー平等推進・平和構築・貧困削減

本事業は産業人材(技能人材)育成に係る仕組みの向上を目指すものであり、CFPT卒業生の就業機会増加を通じて貧困削減に資する。なお、本事業の実施に当たっては、女性に対する職業訓練機会の提供も考慮することとし、ジェンダー平等推進を目指す。

3) その他

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

実施中の第三国研修「アフリカ諸国向け職業訓練コース」(フェーズ4)(2015年~2020年)で本プロジェクトの成果である5Sカイゼンを紹介する等の連携を模索する。

2) 他ドナー等の援助活動

上記2.(4)他の援助機関の対応で言及したカナダの協力と本プロジェクトは、以下の連携を想定している。なお、カナダの協力は2017年2月頃に終了する予定であり、2017年2月以降に開始する本プロジェクトと重複期間はほとんどない。

- 日本では、Competency Based Training (CBT)による職業訓練を実施していないため、本プロジェクトではCBTに基づくカリキュラム開発等は支援せず、CBTに関連する支援はカナダ側が行う。
- カナダ側は労働市場調査を実施する予定であり、この結果を本プロジェクトで引き継ぎ積極的に活用する。
- カナダ側が作成するCFPTのマネジメント改善案をたたき台とし、本プロジェクトで右改善案の実行に資する協力を行う。なお、カナダ側の案に対しては、詳細計画策定調査時にもコメントするとともに、必要な修正作業をCFPTとともにやっている。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標と指標

「CFPTにより産業界のニーズに対応できる人材が継続的に育成される。」

指標1.: 卒業生のXX%以上が、卒業後6カ月以内に関連分野において雇用される、もしくは起業する。

¹ Brevet de Technicien Supérieur 上級技師特許

指標 2 : CFPT の卒業生を雇用した企業やその他機関の XX%以上が、卒業生の知識やスキルがニーズに合っていると認識する。

2) プロジェクト目標と指標

「CFPT の企業ニーズに則した人材育成機能が改善される。」

指標 1 : CFPT の在職者訓練を利用した企業やその他機関の XX%以上が CFPT の在職者訓練に満足する。

指標 2 : CFPT 内に理事会が設置され、年間活動計画の XX%以上が実施される。

指標 3 : 毎年、活動計画、予算計画、人材管理・開発計画が作成される。

3) 成果

成果 1 : 学校運営能力が強化される。

成果 2 : 官民連携が強化される。

成果 3 : 指導員の能力強化が継続的に実施される。

成果 4 : CFPT において施設・機材維持管理改善、訓練の質・効率性向上等のための 5S カイゼン活動が実践される。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

セネガル側が CFPT に運営、財務および技術面における自治権を付与する。

(2) 外部条件（リスクコントロール）

- 経済状況が劇的に悪化しない。
- 教職員によるストライキによってプロジェクト活動が阻害されない。
- プロジェクト実施中及びプロジェクト終了後の CFPT の活動に必要な予算を毎年きちんと確保する。

6. 評価結果

本事業は、セネガル国の開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、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

2014 年に実施された職業訓練案件の事後評価における詳細分析の結果、職業訓練分野の協力を行う際の教訓として、以下の 4 点が導き出された。

- 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ため、政策・制度構築に責任を持つ行政組織の実施能力の検証や、構築予定の政策・制度の内容・進捗の情報収集を十分行うこと。
- 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。
- 産業界のニーズを訓練コースに反映するための施策導入の際には、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速やかに反映されるような制度を確立すること。

- 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、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能力向上を継続的に図るための仕組みを確立すること。

また、CFPT の施設・機材整備を行った無償資金協力「職業訓練機能強化計画」の事後評価で、次の点が教訓として導き出された。

- 事業計画時及び実施中において、質の高い指導員の確保と育成に対するインセンティブ制度の確立と指導員による自己収入活動の活性化を通じた財務的健全性の確保が重要である。
- 事業計画時及び実施中において、自立的な施設利活用・運営に不可欠な自己収益レベルの把握と自己収入活動の活性化による財務的健全性の確保が重要である。

(2) 本事業への教訓

上記(1)の評価結果から得られた教訓を、以下の通り活かし、本事業を計画・実施する。

- セネガルでは、職業訓練分野の改革が行われているため、協力対象校である CFPT だけではなく、職業訓練・徒弟・手工業省も巻き込み、同省の実施能力を検証するとともに、改革の内容・進捗を十分確認する。また、同分野の改革を支援している他ドナー（特にカナダ）との調整にも CFPT 及び同省が積極的に関与するよう懇請する。
- CFPT の指導員が自主的に訓練マネジメントサイクルを回すことができるようにするため、CFPT のマネジメントを改善し、指導員の役割の見直し・整理やインセンティブ付与等、職業訓練機関としての体制・環境づくりに取り組む。
- CFPT が主体となって、産業界や高等教育機関等、セネガル国内のリソースとの連携強化を通じて、指導員の育成能力を継続的に向上させる仕組みを構築する。指導員が継続的に能力向上の機会を与えられることにより、指導員のインセンティブが高まることが期待される。
- 指導員の適正な配置、指導員の能力評価や処遇への反映、自己収入創出活動を含む財政基盤強化等、CFPT が独立行政法人化したあかつきに必要となる学校運営能力強化にプロジェクトの活動として取り組み、財政面を含む持続性を高める。

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 6 か月以内 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 1 か月経過時点：事業開始時における相手国実施機関との合同レビュー（以後、6 か月に一度の頻度で相手国実施機関との合同レビューを実施）

9. 広報計画

(1) 当該案件の広報上の特徴

1) 相手国にとっての特徴

CFPT はセネガル国内では知名度の高い職業訓練機関ではあるが、近年、競合校が多数出てきており、プロモーションを強化する必要がある。また、CFPT は、TICAD 産業人材育成センターとして、セネガル国内だけではなく域内の産業人材育成強化に貢献することが期待されており、域内でのプロモーションも強化する。

2) 日本にとっての特徴

セネガルや周辺国への進出に関心のある日系企業に対しプロモーションを実施し、産業界との連携強化につなげる。

(2) 広報計画

プロジェクトの進捗に係る広報セミナー

プロジェクト活動に係るプレスリリース (TV、ラジオ、Web、ソーシャルメディア等)