

事業事前評価表
国際協力機構経済開発部民間セクター開発グループ第二チーム

1. 案件名（国名）

国名：タンザニア連合共和国（タンザニア）

案件名：（和文）市場価値のある産業人材育成プロジェクト

（英文）Project for Marketable Industrial Human Resource Development

2. 事業の背景と必要性

（1）当該国における民間セクター開発の現状・課題及び本事業の位置付け

タンザニア政府は1999年に発表した長期計画「National Development Vision 2025」において2025年までの中所得国入りを掲げ、同目標に向け工業化推進を重視してきた。同国経済は、年率平均5.9%の経済成長率（1999年～2023年）を達成し、2022年の一人当たりGDPは1,192米ドルと、1999年比で約3倍に増加した（世界銀行、2022年）¹。他方、製造業のGDPに占める割合は25.4%（2012年）から27.7%（2022年）と停滞し、産業構造の転換には至っていない（Statista, 2023年）²。更なる経済成長には付加価値のある輸出志向型の製造業育成が重要である（世界銀行 World Development Report, 2017年）³。

このような状況を踏まえ、2021年からの第3期5か年開発計画（Five Year Development Plan-III (FYDP-III)）⁴では、経済構造変革と人材育成による工業化促進を主要政策課題として掲げている。具体的には、約3,000万人とされるタンザニアの労働人口（CIA, 2021年）⁵のうち、高度技能職（管理職、専門家、エンジニア等）を4倍、中度技能職（技術者、サービス従事者等）を3倍に増やし、高度人材育成を通じ、中所得国入りを目指すことが明記されている。

なお、第2期5か年開発計画（FYDP-II）では職業訓練校に進学する生徒数が約19万6千人から32万人に増加したが、その教育の質には依然課題があり、大統領府計画委員会（President's Office - Planning Commission）⁶によれば産業界が求める人材ニーズと生徒の能力・技能とのミスマッチが指摘されている。また、職業訓練校修了資格を有するにも関わらず、産業人材の技術レベルの低さやソフトスキル（コミュニケーション能力、リーダーシップ、チームワーク、革新性・独創性等）の不足も指摘されており、労働生産性向上のためには産業界のニーズに即した即戦力となり得る人材を職業訓練校が育成することが求められている。

JICAでは、同国に対し品質・生産性向上（カイゼン）による製造業強化のための技術協力を2期（2013年～2016年、2017年～2022年）に渡り実施してきた。また、2021

¹ [GDP per capita \(current US\\$\) - Tanzania | Data \(worldbank.org\)](https://data.worldbank.org/ny/gdp/cd?locations=ZA)

² [Share of Economic Sectors in the Gross Domestic Product 2022 | Statista](https://www.statista.com/statistics/1167600/share-of-economic-sectors-in-the-gross-domestic-product-2022/)

³ [World Development Report 2017 \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/en/publications/world-development-report/2017)

⁴ [National Five Year Development Plan 2021/22-2025/26 \(mof.go.tz\)](https://mof.go.tz/national-five-year-development-plan-2021-22-2025-26/)

⁵ [Number of Labor Force - The World Factbook \(cia.gov\)](https://data.cia.gov/dataset/number-of-labor-force)

⁶ [The Study on National Skills Development to Facilitate Tanzania to Become a Strong and Competitive Economy by 2025 \(docplayer.net\)](https://docplayer.net/41739298-The-Study-on-National-Skills-Development-to-Facilitate-Tanzania-to-Become-a-Strong-and-Competitive-Economy-by-2025.html)

年度には「タンザニア国産業人材育成にかかる情報収集・確認調査」を実施し、企業及び職業訓練校への調査や、企業ニーズを踏まえた1週間のモデルトレーニングをダルエスサラーム州職業訓練校の教員及び生徒に対し実施した。その結果、産業界の人材ニーズと職業訓練校が提供するカリキュラムの技術・ソフト面でのギャップや、就職支援機能（インターンシップの調整機能を含む）の脆弱性等の課題が確認された。

こうした課題を踏まえ、同国政府は職業訓練校の教員の能力向上を図り、産業界のニーズにマッチした人材育成体制を整えるべく、本事業を我が国政府に要請した。

（2）タンザニアに対する我が国及びJICAの協力量針等と本事業の位置付け、課題別事業戦略における本事業の位置付け

我が国の「対タンザニア連合共和国国別開発協力量針」（2017年9月）では「経済成長のけん引セクターの育成」を重点分野の一つに掲げている。また、JICAタンザニア国別分析ペーパー（2018年3月）では、重点分野の一つとして「経済成長をけん引するセクターである農業、産業開発・民間セクター開発に取り組む」との方針が示されており、本事業はこれら協力量針に合致する。

更に、JICAの「課題別事業戦略（グローバル・アジェンダ）4. 民間セクター開発」（2021年6月）が掲げる現地民間企業の育成・競争力強化、イノベーション、投資促進・産業振興等推進による持続可能で質の高い成長の確保、現地企業と日本企業の協働・連携強化による途上国と日本の双方の経済の強靱化を目指すとの支援方針に合致する。また、SDGsのゴール8「すべての人々のための包摂的かつ持続可能な経済成長、雇用及びディーセント・ワークの推進」及びゴール9「レジリエントなインフラを整備し、持続可能な産業化を推進するとともに、イノベーションの拡大」への貢献が期待できる。

（3）他の援助機関の対応

1）世界銀行

東アフリカ地域における職業訓練校へのアクセス向上とプログラムの質の改善に係るプロジェクト「East Africa Skills for Transformation and Regional Integration Project (EASTRIP) (2018年～2024年)」を実施中。同プロジェクト枠組みの一つとして、職業訓練校等の職業・技術教育訓練機関の教員に対する中国大学院留学制度がある。

2）ドイツ国際協力公社

欧州連合、ノルウェー開発協力庁、韓国 KOICA とともに「Employment and Skills for Development in Africa (E4D) Programme (2015年～2023年)」を実施済。主に女性や若者をターゲットとし、起業家支援やグリーンジョブ促進に焦点を当て、地域の雇用促進とスキルギャップに対応するための求職者、被雇用者、企業及び職業訓練校の能力強化を提供。今後、職業訓練校の能力強化として短期コースの開発等の支援を行う、「Employment promotion for women for the green transformation in Africa(2024年～2028年)」を開始予定。

3）中国政府

カゲラ州に職業訓練校を建設（2022年）。

3. 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、タンザニアにおいて、職業訓練校における①官民連携強化、②教員の継続的な能力強化、③ソフトスキルの指導力の強化、④学校間の連携強化による人材育成システムの普及を行うことにより、産業界が求める技能を備えた人材の育成体制の強化を図り、もって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ことに寄与するもの。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

ダルエスサラーム、ドドマ、アルーシャ、モロゴロ（ベースライン調査を踏まえ確定）

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

① 直接受益者：

実施機関の職員（約80名）、講師育成研修への参加者（約600名）、卒業生の就職先企業

② 最終受益者：

職業訓練校の教員及び生徒

(4) 総事業費（日本側）約6.0億円

(5) 事業実施期間

2024年12月～2029年12月を予定（計60カ月）

(6) 事業実施体制

① 実施機関（カウンターパート機関）：

教育科学技術省（Ministry of Education, Science and Technology。以下、「MoEST」）

② 対象機関：

職業訓練校のパイロット校（ベースライン調査を踏まえ確定）

(7) 投入（インプット）

① 日本側

- 1) 専門家派遣（合計約87M/M）：職業訓練校能力強化、企業実習/就職、教員向け研修、ソフトスキル向上、研修・広報、モニタリング・評価等
- 2) 本邦研修及び第三国での研修
- 3) 機材供与：ベースライン調査を踏まえ検討

② タンザニア国側

- 1) カウンターパートの配置
- 2) 必要なデータ及び情報の提供
- 3) プロジェクト実施に係るロジスティクス、事務的支援、技術的支援
- 4) 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

(8) 他事業、他開発協力機関等との連携・役割分担

① 我が国の援助活動

「品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト」フェーズ 1（2014 年～2016 年）及びフェーズ 2（2017 年～2022 年）を実施しカイゼンを指導できるコンサルタントが育成された。また、「ビジネス開発サービス（BDS）と品質・生産性向上（カイゼン）を通じた企業強化プロジェクト」（2023 年～2027 年）ではカイゼンを含めた総合的な経営管理分野を指導できるコンサルタントを育成している。本事業では教員のソフトスキルの指導能力を向上させる活動を含めており、教員及び生徒向け短期コースにカイゼン指導を導入予定、カイゼン指導は、上記プロジェクトで育成したカイゼントレーナーが担うことを想定。

② 他開発協力機関等との連携・枠割分担

- 1) ドイツ国際協力公社による「Employment and Skills for Development in Afirica」では、雇用のための職業スキル向上及び起業の促進を目的に、産業界へのヒアリングに基づく短期コース（溶接、配管）の設立及び機材供与を実施。また、生徒や教員の企業実習の実施に係る企業との MoU が締結されており、MoU 締結企業に対し本事業でも協力を働き掛け、効率的な官民連携の促進を図る予定。また 2024 年から開始予定の「Employment promotion for women for the green transformation in Africa」とは、同プログラムで支援される職業訓練校や提供される短期コースについての情報共有を図ることで相互補完関係を築くべく、連携を模索する。
- 2) その他、民間企業が職業訓練校に対し機材供与及び技術支援を実施している事例もあることから、これらの民間企業との連携可能性を検討していく。

(9) 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー分類

① 環境社会配慮

- 1) カテゴリ分類：C
- 2) カテゴリ分類の根拠：「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2022 年 1 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。
- 3) 環境許認可：該当なし
- 4) 汚染対策：該当なし
- 5) 自然環境面：該当なし
- 6) 社会環境面：該当なし
- 7) その他・モニタリング：該当なし

② 横断的事項：特になし

③ ジェンダー分類：【対象外】「(GI) ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件」

(10) その他特記事項：特になし

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標：

タンザニア全土において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 対象セクター⁷からの需要が高いスキルを提供する短期コースが実施される。
- 指標 2 毎年 100 名以上の教員に対して、Industrial Attachment (IA)⁸が継続的に実施される。
- 指標 3 毎年 100 名以上の教員に対して、本事業で開発したソフトスキルに関する研修コンテンツに基づいた訓練が継続的に実施される。
- 指標 4 トレーサースタディにおいて、企業による卒業生の評価結果が向上する。
- 指標 5 職業訓練校の卒業生の就職率が 10%上昇する。

(2) プロジェクト目標：

産業界が求める技能を備えた人材を育成する体制が強化される。

- 指標 1 対象セクターからの需要が高いスキルを提供する短期コースの内容が継続的に開発される。
- 指標 2 Field Attachment (FA)⁹受入企業の満足度が 10%向上する。
- 指標 3 職業訓練校におけるソフトスキル研修¹⁰に関するコンテンツが既存のカリキュラムに反映される。
- 指標 4 少なくとも 5 つの職業訓練校で産業人材育成システムが実践される。

(3) 成果

- 成果 1：職業訓練校を通じた雇用能力向上のための官民連携が強化される。
- 成果 2：現職教員に対する継続的な能力開発システムが強化される。
- 成果 3：ソフトスキルの指導能力を向上させるための教員の人材育成システムが強化される。
- 成果 4：職業訓練校間の連携が強化され、産業人材育成システムが普及される。

(4) 主な活動

成果 1 に関する活動：

- 1-1. MoEST の下に、民間セクターの産業団体も含めた官民連携のためのワーキンググループを設置し、ワーキンググループの TOR を策定する。
- 1-2. 既存の現職教員向けの訓練内容、現行のカリキュラム、講義内容、課外活動、ソフトスキルに関する産業界のニーズ等について、ベースライン調査を実施し、産業界が必要とする人材のニーズとギャップを特定する。
- 1-3. 本事業で対象とする雇用可能性を向上させるソフトスキルの分野と、FA/IA の対象セクターを選定する。
- 1-4. 全国で参照・利用できる、FA/IA 受入先企業のデータベースを構築する。
- 1-5. 企業、職業訓練校生徒に対して、FA に関するガイダンスの提供や、目的や実施手順について説明する啓発活動を行う。

⁷ 対象セクターはベースライン調査を踏まえ決定する。

⁸ 教員が産業界の技術を学ぶために企業で実習経験を積む制度。

⁹ 生徒が産業界の技術を学ぶために企業で実習経験を積む制度。

¹⁰ タンザニア政府が重点とするソフトスキルは 2. (1)記載の通りであるが、本事業で対象とするソフトスキルはベースライン調査を踏まえ決定する。

- 1-6. 産業界のニーズに応じて、企業と協働し、対象セクターからの需要があるスキルを提供する短期コースのコンテンツを開発する。
- 1-7. 就職説明会等のイベント開催や卒業生と在校生とのネットワーク構築を通じて、就職支援機能の充実を図る。
- 1-8. インパクト評価を設計及び実施する。

成果 2 に関する活動：

- 2-1. ベースライン調査の結果に基づき、教員と企業を招いたセミナーを実施し、産業界からの生徒に対する需要が高い能力やスキルについて、教員の理解を促進する。
- 2-2. 教員による、産業界の企業で実務経験を積むためのプログラム（IA）への参加を促進する。
- 2-3. IA を受けた教員に対して、所属先の職業訓練校戻ってからの実践についてコーチングを提供し、フォローアップを行う。
- 2-4. プロジェクト活動に参加した教員、企業、職業訓練校からのフィードバックを収集し、IA プログラムの見直しを行う。
- 2-5. 教員や企業からのフィードバックをもとに、現職教員向け訓練のカリキュラム内容や実務経験を積むためのプログラムに関する提言を作成する。

成果 3 に関する活動：

- 3-1. ベースライン調査の結果に基づき、現職教員向けのソフトスキルの指導に関する短期コースを開発する。
- 3-2. 開発したソフトスキルに関する短期コースを、選定した職業訓練校の現職教員に対して実施する。
- 3-3. ソフトスキルに関する短期コースを受講した教員に対してメンターシップを提供し、フォローアップを実施する。
- 3-4. 現場からのフィードバックに基づき、ソフトスキルに関する短期コースのコンテンツを見直す。
- 3-5. Morogoro Vocational Teachers Training College (MVTTC)において、ソフトスキルに関する短期コースを教授できる講師を養成する。

成果 4 に関する活動：

- 4-1. 本事業進捗状況や優良事例について、職業訓練校間で情報共有するための計画を策定する。
- 4-2. 成果 1～3 から得られた実践例や教訓を他の職業訓練校に对外発信する。
- 4-3. IA を含む現職教員の訓練を全国展開するための方針案や計画を提案する。
- 4-4. 生徒にソフトスキルを指導できる教員の継続的な能力開発の仕組みや、ソフトスキルに関連するカリキュラムの改訂を提案する。
- 4-5. インパクト評価の結果に基づき、ソフトスキルの重要性と学生の就職率向上のための現職教員の再訓練に関する啓発活動を実施する。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件：

- ・ 企業、民間団体、職業訓練校のコミットメントが確保されている。
- ・ 本事業に参加する教員の数が確保される。
- ・ 本事業の対象校に勤務する教員が、プロジェクトの研修に参加できる。
- ・ 必要に応じて、関係するステークホルダー間での覚書 (MoU) が、適時に締結される。

(2) 外部条件

- ・ プロジェクト活動のための予算配分と資金配賦が確保されている。
- ・ プロジェクト活動に対する関係者のコミットメントと協力体制が確保されている。
- ・ タンザニア及び世界を取り巻くビジネス環境が急激に悪化しない。
- ・ 本事業で研修を受けた教員が、引き続き職業訓練校で業務を行っている。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

「サウジアラビア王国技術教育開発・訓練センタープロジェクト」（2004年～2009年）の事後評価調査（2011年）において、日本側の専門家の専門知識が不足していたことが一因となり技術移転が適切に行われなかったことが指摘されている。本事業の協力対象分野の選定においては、相手国側からのニーズのみならず、日本側のリソース状況も考慮する。

「メキシコ国プラスチック成形技術人材育成プロジェクト」（2010年～2014年）の終了時評価調査（2014年）において、産業界のニーズをカリキュラムに反映することや、生徒が企業で実習の機会を積むことなど、工業高校とプラスチック産業界との連携を促進することで双方にとって有益な事業であったと評価された。本事業においても同様に、カリキュラム作成においては産業界のニーズを反映することが重要である。

また、「カンボジア国産業界のニーズに応えるための職業訓練の質向上プロジェクト」（2015年～2021年）の業務完了報告書において、本事業同様にパイロット校を絞り込んだ上で人材育成モデルを構築し、非パイロット校への普及を試みたが、限られたプロジェクト期間内での実施は負担が大きかったことが示されている。可能な限り早い段階でモデルケースをパイロット校で構築し、ボトムアップ方式で現地での活動を通じて取り組みの効果を実感してもらうことにより、中央省庁の承認が得やすいとされた。また、同プロジェクトでは、パイロット校が縦割りとなっており、訓練校間での連携が不足していたため、プロジェクトでワーキンググループを組織し機能させることで情報共有の場ができ活動方針の決定や実施を促すことが可能となった。本事業においても、活動 1-1 に記載の通り早期にパイロット校と関係機関が情報を共有するワーキンググループを立ち上げる 것이重要である。

7. 評価結果

本事業は、我が国及び JICA の協力方針並びにタンザニア国の開発課題・開発政策に合致し、同事業を通じて同国の持続的な経済成長に資するものである。また、SDGs のゴール 8 「すべての人々のための包摂的かつ持続可能な経済成長、雇用及びディーセント・ワークの推進」及びゴール 9 「レジリエントなインフラを整備し、持続可能な産業化を推進すると

もに、イノベーションの拡大」に貢献すると考えられることから、事業の実施を支援する必要性は高い。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. のとおり。

(2) 今後の評価スケジュール

事業開始 6 カ月以内 ベースライン調査

事業終了 3 年後 事後評価

以上