

昭和63年度
帰国研修員フォローアップチーム報告書
——監督者訓練専門家セミナー——

昭和63年12月

国際協力事業団
八王子国際研修センター

八七七

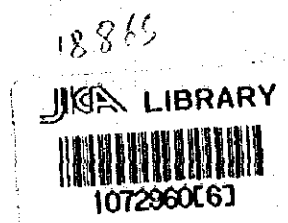
J R

88-02

昭和63年度

帰国研修員フォローアップチーム報告書

——監督者訓練専門家セミナー——



昭和63年12月

国際協力事業団

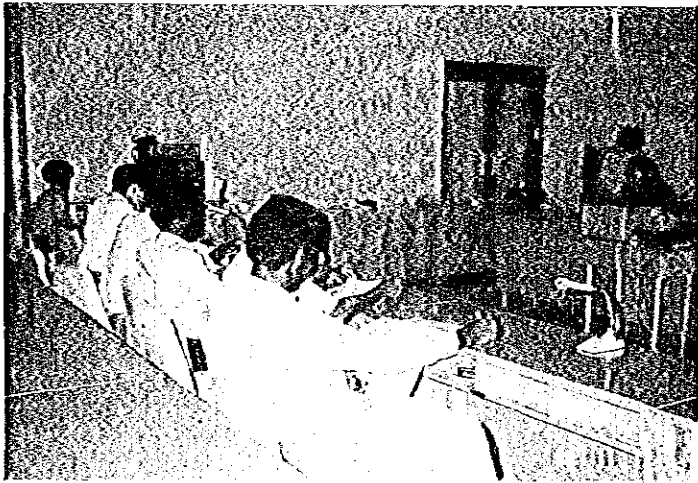
八王子国際研修センター

国際協力事業団

18865



スーダン・帰国研修員との面談



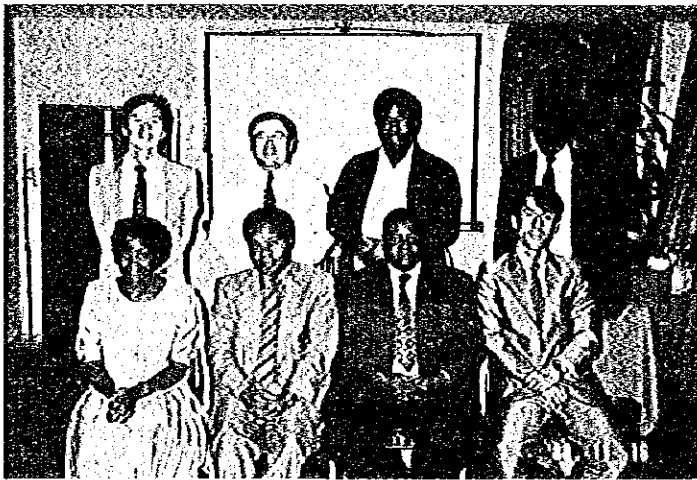
スーダン・技術セミナー



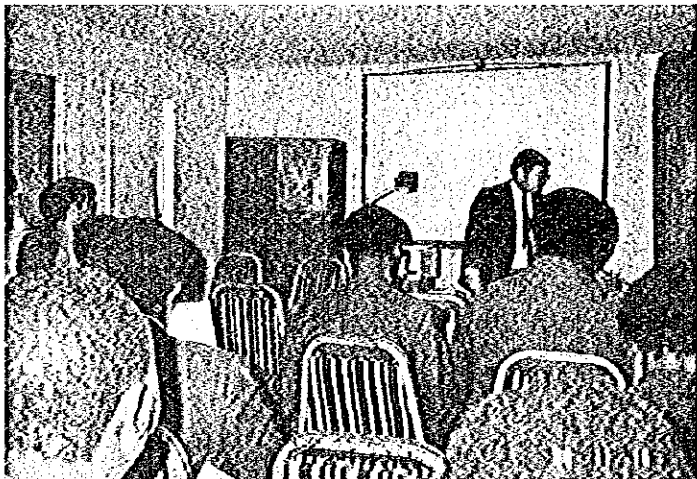
スーダン・関係会議本部
国家訓練局長と懇談



ケニア・大統領府訪問



ケニア・帰国研修員との面談



ケニア・技術セミナー

序 文

この報告書は、我が国が実施してきた監督者訓練専門家セミナーに参加した帰国研修員に対するアフターケア業務の一環として昭和63年11月8日から11月24日までの17日間、スーダン、ケニアの2ヶ国に派遣した監督者訓練専門家セミナーのフォローアップチームの業務をとりまとめたものである。

本書が、帰国研修員の活動状況、彼らが抱えている諸問題、要望等について関係各位の一層深いご理解をいただくための一助となり、今後のセミナー、また研修員受入事業の改善に資することができれば幸いである。

なお、本件の実施のためにご協力を賜った外務省、労働省、雇用促進事業団及び現地において数々のご指導とご協力を賜った在外公館並びに関係機関に深甚の謝意を表する次第である。

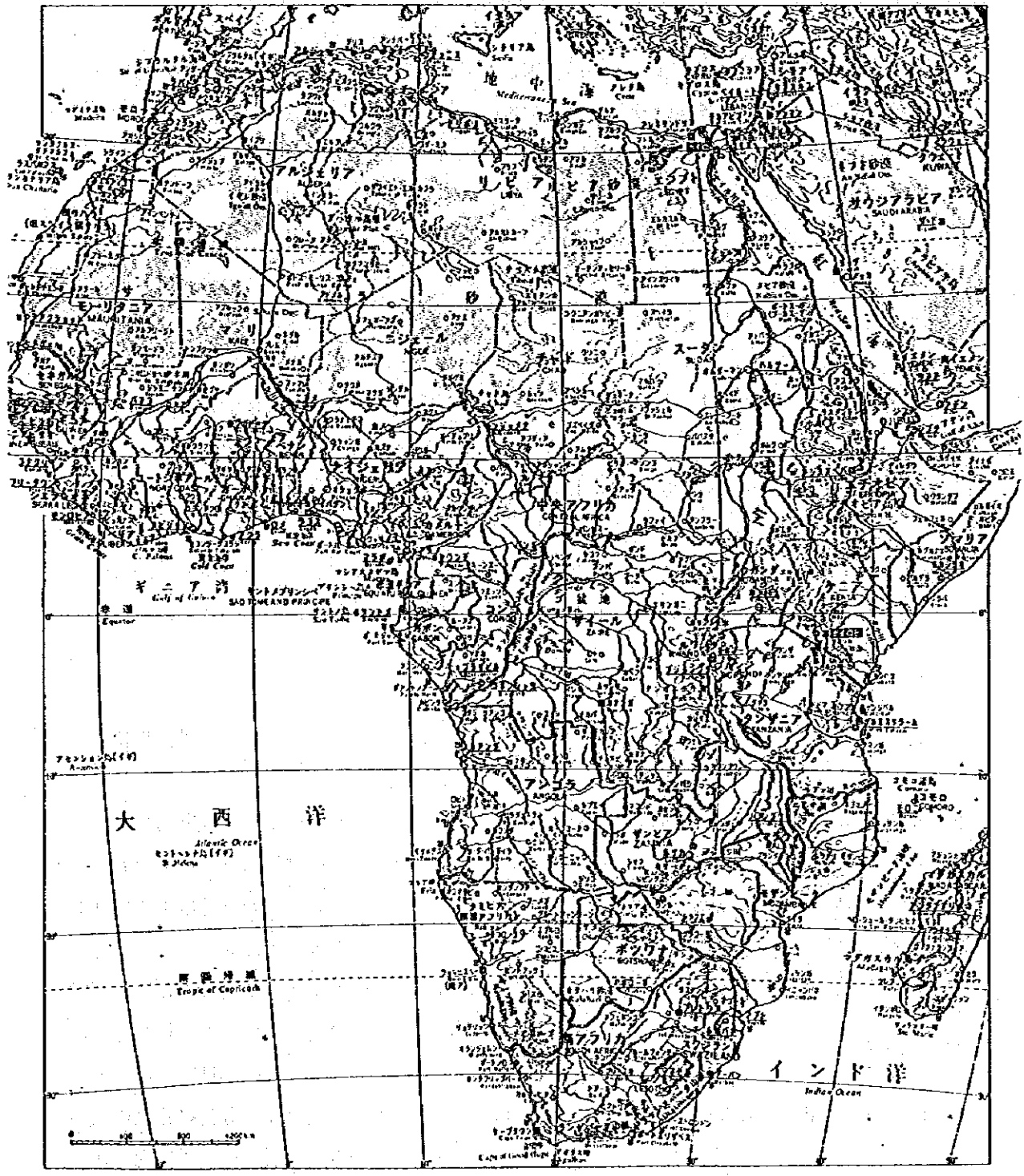
昭和63年12月

国際協力事業団
八王子国際研修センター
所長 長谷川 勝 久

目 次

I. 序	
1. 写 真	
2. 序 文	
3. 目 次	
II. 派遣チームの概要	1
1. セミナーの概要	1
2. 派遣の目的等	1
3. 派遣国及び派遣期間	2
4. チームの構成	2
5. 日 程	3
III. フォローアップ調査の結果	4
1. スーダン編	
1-1 概 況	4
1-2 訪問機関と本セミナーに対する要望	6
1-3 監督者訓練の現状と問題点	7
1-4 帰国研修員との面談及びアンケート調査の結果	8
1-5 アフターケアに対する要望	8
1-6 技術セミナー（現地開催セミナー）	14
2. ケニア編	
2-1 概 況	16
2-2 訪問機関と本セミナーに対する要望	18
2-3 監督者訓練の現状と問題点	19
2-4 帰国研修員との面談及びアンケート調査の結果	20
2-5 アフターケアに対する要望	20
2-6 技術セミナー（現地開催セミナー）	27
IV. 本セミナー改善への提言と総括	28
V. 参考資料	31

1. 報告書関連資料	33
1-1 スーダン	33
1-2 ケニア	43
2. 帰国研修員へのアンケート	58
3. セミナー配布資料	69
4. 現地報告書	70
4-1 スーダン	70
4-2 ケニア	78
5. 年度別・国別受入れ状況	86
6. 帰国研修員リスト	87



Ⅱ 派遣チームの概要

1. セミナーの概要

監督者訓練専門家セミナーは、労働省職業能力開発局の協力を得て、昭和38年度（1963年）に開設され、本年度を含め通算26回のセミナーが実施された。昭和56年度からは、研修施設を八王子国際研修センターに移し、以来33ヶ国110名の研修員を受入れた。

本セミナーは、製造業に於ける職長、その他の第一線監督者の訓練に携わる専門家を対象に、わが国の労働事情並びに監督者訓練、企業内訓練の背景と現状を紹介し、以って研修員の指導能力の向上と参加各国の監督者訓練の改善に資することを目的としている。

セミナーは、講義、討議、施設見学（研修旅行を含む）等から構成され、その実施期間は2ヶ月である。

講義は、わが国の職業能力開発の概要並びに監督者訓練の技法に大別され、大学教授、企業内訓練の専門家、労働省行政官等の有識者により行われる。

討議は、カントリー・レポートの発表を含め、参加各国の訓練の現状について比較討論し、当該分野の諸問題について、率直な意見交換と提言を行う場となっている。

なお、62年度からは研修対象者を監督者訓練に従事する専門家に限定するとともに、研修内容をより専門的に改め、従来の「監督者訓練セミナー」を現在名に改称した。

63年度の受入数は、10ヶ国13名であった。

2. 派遣の目的等

2-1 目的

- (1) 帰国研修員及びその所属先を訪問し、研修参加の意義及びセミナーに対する要望等を聴取・確認すると共に研修の成果を測定する。
- (2) 派遣国の監督者訓練の実情を調査することにより、研修員の派遣背景を把握し、その結果を今後の研修の改善に資する。
- (3) 帰国研修員及びその所属先に対し、わが国に於ける監督者訓練の最近の動向を紹介する。
- (4) 研修員の応募手続の現状とその問題点を把握する。

2-2 調査・指導内容

- (1) 帰国研修員及びその関係者との面談を通じて本セミナーで習得された知識・技法、指導能力の成果を確認・評価する。
- (2) 本セミナー並びに研修事業全般に対する要望・問題点を派遣国関係期間より直接聴取し、派遣国のニーズを整理、把握する。
- (3) 派遣国の監督者訓練施設を訪問し、関係者より訓練事情を聴取するとともに、可能な限り

当該分野の現地資料を入手し、本セミナーに関する派遣国の最新事情を調査する。

(4) 帰国研修員の動向を調査する。

(5) 帰国研修員に対し、監督者訓練に関する技術上の指導・助言を行う。また、その一環として技術セミナーを開催する。

(6) 研修員の応募窓口機関を訪問し、派遣国に於ける応募手続の流れと、その問題点を調査し、今後の応募・選考事務の円滑化を促す。

3. 派遣国及びに派遣期間

スーダン、ケニア

昭和63年11月8日から同年11月24日までの17日間

4. チームの構成

やまがたすみほる

山形澄晴

労働省職業能力開発局海外協力課

ふじさわよくや

藤沢翼也

雇用促進事業団職業訓練研究センター開発研究第1部機械系訓練研究室

あらいけいいち

荒金恵一

国際協力事業団八王子国際研修センター研修課

日 程

日 数	月・日	曜	日 程 内 容
1	11月8日	火	東京 → アムステルダム (JL-401, KL-124)
2	9日	水	アムステルダム → ハルツーム (KL-565)
3	10日	木	大使館表敬訪問及び打合せ 労働社会保険省訪問
4	11日	金	面談調査及びセミナー準備
5	12日	土	帰国研修員との面談調査・セミナー開催 (監督原理)
6	13日	日	閣僚会議本部国家訓練局、ハルツームⅡ職業訓練センター訪問
7	14日	月	大使館へ調査報告
8	15日	火	ハルツーム → アテネ (KL-562)
9	16日	水	アテネ
10	17日	木	ナイロビ (AZ-481, KQ-115) ケニア事務所と打合せ 大使館表敬訪問 大統領府訪問
11	18日	金	帰国研修員との面談調査 セミナー開催 (監督原理)
12	19日	土	モンバサ工業訓練センター訪問
13	20日	日	現地報告書作成
14	21日	月	ケニア事務所、大使館へ調査報告
15	22日	火	ナイロビ → ロンドン (BA-054)
16	23日	水	ロンドン
17	24日	木	東京 (JL-402)

Ⅲ フォローアップ調査の結果

1. スーダン編

1-1 概況

スーダンは北緯4度から22度のアフリカ大陸北東部に位置する国で、エジプト、リビア、チャド、中央アフリカ、ザイール、ウガンダ、ケニア、エチオピアと国境を接している。

面積は日本の約7倍で、アフリカ最大の国土を有している。国土の地勢は、200～500メートルの高原地帯がほとんどで、北部は乾燥した砂漠地帯、中部はサバンナ、南部は高温多湿な熱帯雨林地帯を形成している。国土のほぼ中央部をナイル川が貫流し、スーダンの経済・社会・文化に多大な影響を及ぼしている。

気候は北部と南部で大きく異なるが、ハルツームでは11月～3月が乾燥し、平均気温23度で年間を通して最も過ごし易い。4月～6月には気温が急上昇し、市街地でも50度を越える日があり、酷暑の季節を迎える。年間平均降雨量は200～500mmである。

スーダンは1955年、エジプト・イギリス両国より独立したが、独立後も政情は安定せず、過去3度の政変を経て今日に至っている。国民の約7割を占める北部のアラブ系イスラム教徒と、主として南部に住む黒人系非イスラム教徒の対立は、スーダンをとりまく内外の政治・経済に暗い影を投げかけ、150万人を超すといわれる難民問題、輸出作物の不振による外貨不足、干魃等天災による食糧不足、累積債務の増加等の諸問題を引き起こしている。スーダン政府は経済的混乱の立て直しのため、弾力的な為替制度の維持、対外債務の返済繰り延べ、輸出の奨励、奢侈品の輸入制限等の施策を打ち出しているが、経済成長の実績は、当初の目標を下回っており、具体的な経済再建の成果はあがっていない。

スーダンの主要産業は農業及び鉱工業であり、人口の約75%が農業に従事しているが、その生産性は低い。綿花は農業の主要な輸出作物で、青ナイルと白ナイルの2つの河川にはさまれたエル・ゲジラ地区で生産され、その規模は世界有数である。同国からわが国に輸出される品目の約8割も綿花で占められている。

鉱工業の主要産品は、クロム鉱、砂糖、繊維、皮革であるが、全般に規模は小さい。石油は8億バレルの埋蔵量が確認されているものの、財政難等の理由により開発が遅れている。

わが国とスーダンの関係は1956年1月に国交が樹立して以来良好である。二国間の貿易量も増加しており、86年ベースで、対日輸出は43百万ドル（綿花、アラビアゴム、ゴマ）、対日輸入は55百万ドル（機械機器、金属、繊維）である。

わが国のスーダンに対する経済協力は、70年代前半までは技術協力が中心であったが、1976年に初めての円借款を供与して以来、有償・無償資金協力ともに増大し、86年の経済協力の総額は32.7百万ドルうち無償資金協力は31百万ドルを占めている。

技術協力に関しては、研修員の受入れが42名（86年末までの累計496人）、調査団、専門家の派遣が26人（86年末までの累計246人）である。またプロジェクト方式による技術協力として、ハルツーム教育病院プロジェクトもスタートとしている。

なお、スーダンの主要な社会・経済指標は下記の通り

1. 独立年月日：1956年1月1日
2. 首都：ハルツーム
3. 人口：2,155万人（1985年）
4. 面積：2,506千km²（中近東地域中、第1位、日本の約7倍）
5. 人種構成：ヤム系アラブ人75%、主として北部に居住
ハム系ニグロ人25%、主として南部に居住
6. 言語：公用語はアラビア語
外国語は英語が一般的である
南部では多種の部族語が使用される
7. 宗教：イスラム教約70%
南部ではキリスト教信仰者が多い
8. 政体：共和制（1986年5月に民主政府に移管）
9. 元首：アハマド・アリ・アル・ミルガーニ主権評議会議長
10. 議会：1院制（複数政党制）、制憲議会
11. 主たる政党：与党——ウンマ党、民主統一党
野党——イスラム国民戦線、国民進歩党、スーダン国民党
12. 通貨：スーダン・ポンド（Pound） LSd=100Piastre
1988年11月10日現在 1米ドル=11.45スーダン・ポンド（£S）
13. 国民総生産：73.5億ドル（1985年）
（G N P）
14. 国民一人当りの総生産：330米ドル（1985年）
15. 経済成長率：△5.2%（1984年）
物価上昇率：35%（1984年）
16. 貿易額：輸出6.3億ドル、輸入14.2億ドル（1984年）
17. 対外債務残高：80.1億ドル（1984年）

1-2 訪問機関と本セミナーに対する要望

(1) 在スーダン日本国大使館

表敬先：岡 大使

面会者：金子1等書記官、佐藤2等書記官

表敬訪問、日程打合せ他

(2) VOCATIONAL TRAINING ADMINISTRATION, MINISTRY OF LABOUR & SOCIAL INSURANCE

(労働・社会保険省 職業訓練局)

面会者：MR. AWAD ELKARIM MAHIL (局長代理)

労働・社会保険省は、スーダンの職業訓練を司る主務官庁で、傘下に6ヶ所の職業訓練施設を有している。局長代理は2ヶ月前に現在のポストに就任したばかりということであったが、1966年と74年にJICAベースの研修員として来日した経歴を有しており、わが国の技術協力に明るい人物であった。局長代理は、訓練施設の指導員層の育成のため、本セミナーを含む職業能力開発分野の研修コースに、同省スタッフを積極的に参加させたい旨述べた。

(3) VOCATIONAL TRAINING CENTER, KHARTOUM II

(ハルツームⅡ 職業訓練センター)

面会者：MR. ADAM MOHAMED ADAM DALDOUM (所長)

MR. HASSAN MOHAMED (次長)

河村専門家(職業訓練指導・自動車整備)

労働・社会保険省傘下の職業センターの一つで、1964年ドイツの援助により開設された。現在、電気・電子・機械・自動車整備・冷凍空調・木工・建築・配管・工業製図等の訓練コースが実施されており、60余名の指導員が午前と午後の二交代制で指導にあたっている。同センターには、現在、所長を含む5名の帰国研修員が勤務しているが、参加コースの内訳は監督者訓練専門家セミナー1名、職業訓練スタッフコース4名である。

所長は、わが国の研修は有意義であり、フォロー・アップの一環として帰国研修員が再び日本で研修できるよう取り計らって欲しい旨述べた。また、同センターは恒常的な予算不足のため、施設・設備の維持管理や新規機材の調達が困難になっており、近い将来わが国の協力を得て、その対策を講じたいとも述べた。

同センターには、今年10月より職業訓練指導専門家がJICAベースで派遣され、わが国の協力を大きな期待を寄せている。

(4) NATIONAL TRAINING ADMINISTRATION, COUNCIL OF MINISTER'S HEADQUARTERS

(閣僚会議本部・国家訓練局)

面会者：DR. M. BUSHARA ABDEL-RAHMAN (局長)

国家訓練局は本セミナーに5名の研修員を派遣した実績があり、今後も本セミナーと最も深い繋がりが見込まれる役所である。局長は、今年9月にJICAベースで日本を訪問したばかりで、わが国の高い技術水準と経済成長に感銘を受けた旨述べた。同時に局長は、日本の研修はスーダン国内で高い評価を受けており、人造りの一環として本セミナーも有効に利用したい旨述べ、そのためにもぜひとも割当数を増やして欲しい旨希望した。

1-3 監督者訓練の現状と問題点

スーダンの監督者訓練は、同国の歴史的背景や経済的低迷が遠因となって、訓練実施が一般に普及しているとはいえない。

同国は1956年に独立し、それまで主としてイギリス人に占められていた政府機関の主要なポストに次々とスーダン人を登用する、いわゆる「スーダン化」を推進した。しかし、その結果は、十分な資格や経験・能力の不足した人材を拙速に登用した弊害となって現れ、管理運営機能の著しい低下を招いた。その反省から職業能力開発の分野に於いても、国内の人材開発を活性化しようという機運が生まれ、1971年に労働省内に訓練局が誕生した。続いて、1976年には法令整備、1977年には大統領の決意表明が発表され、人材開発とそれに伴う訓練が、スーダンの社会、経済の発展にとって有益であるという社会認識が生まれた。

同国は、独立以来、人材開発による国内経済の再建を最優先課題としながらも、一方では失業率の増加による人材の流出が続いており、沿岸諸国を中心として約2百万人のスーダン人が国外で働いているといわれている。

スーダンの教育制度は、6.3.3.4制で、小学校6年間、中学校3年間、高等学校3年間、大学を4年間で定めている。初等教育の学校数は全国で6,707校、生徒数は165万人、就学率52%、中等教育は2,167校、生徒数は49万人、就学率は18%、高等教育は16校、生徒数は3.6万人である。このうち、大学は7校で、その卒業者は約1万人であるが、国内で就職できる者は僅か1割で、大学を卒業しても就職の機会のない現実が、監督者訓練を含む人材開発のプログラムの進展を阻む大きな障害となっている。農業が、産業別労働人口の74%を占める同国では、製造業を中心とした民間企業の数も限られており、監督者層に対する訓練の実務も、職業訓練の一部として行われているのが実状である。

労働省傘下の職業訓練センターは、全国で6ヶ所あり、自動車整備、電気、電子、冷凍空調、建築、溶接、板金配管、農業機械等の訓練を行っている。訓練生は、約1,300名である。

また、農林、運輸、建設、公共事業、エネルギー、鉱山の各省庁やスーダン国鉄で、独自に訓練を実施している他、備かではあるが、民間の研修施設で訓練コースを実施している例もある。

1-4 帰国研修員との面談及びアンケート調査の結果

帰国研修員により聴取した意見及びアンケートに対する回答ぶりは以下の通り。

- 日本の研修は総じて満足すべきものであった。研修施設も充実し、セミナー関係者の努力で所期の目的を果たすことができた。
- 日本語学習の成果は、日本語の文献に接する際に非常に有益であるが、現在の夜間の学習だけでは不十分である。より高い成果を得るため、日本語の集中学習が望ましい。
- 日本企業の意志決定システムを理解するうえで、中小企業の訪問は重要である。企業訪問は大企業だけでなく中小企業についても考えて欲しい。
- 研修旅行先は実施年度によって変わるようであるが、広島は被爆地として広く世界に知られており、日本を理解するうえで重要な都市である。ぜひ旅行先に入れて欲しい。

(調査結果の詳細及び面談リストはP. 9~13 参照)

1-5 アフターケアに対する要望

スーダン国内で帰国研修員及び訪問機関から聴取した要望は以下の通り。

- (1) 国内では最新の技術情報の入手が困難で、技術の進捗に見合った研修を受けることが不可能に近い。ついては、帰国後一定の期間が経過した後は、帰国研修員のみを対象とした当該分野のリフレッシュ・コースの開設を希望する。欧米では西ドイツが既にリフレッシュ・コースを設けているので、日本も参考にして欲しい。
- (2) アフターケアサービスの一環として技術雑誌や書籍の購送を希望する。また、ビデオ機材による学習も効果があるので購送の検討を希望する。
- (3) 専門分野の研鑽を積むため更に日本の大学に留学したいが、帰国研修員に対するアフターケアという意味で留学の財政的援助をして欲しい。

Reply to the Questionnaire
Submitted by the Ex-Participants of
the Seminar on Training Specialist for Supervisors

SUDAN

1. Duties in the present post

*To execute the programme for administrative reform in Sudan Civil Service

*To execute national training plan and administrate the training process as a training inspector, National Directorate for Training, Ministry of Public Service

*To administrate the Vocational Training Centre as Director

2. Other participated training course or seminar conducted in foreign countries

*Developing Skills for Trainers by Institute of Public Service (IPA, Saudi Arabia), 2 weeks

*Instructor Training in Automotive Technicians by German Foundation for Technical Education, West Germany, 2.5 years

3. Would like to join advanced training course in Japan?

*Yes: 3

Subjects:

*Organization Development

*Manpower Planning & Human Resources Development

4. Evaluation of the seminar

(a) Length of the seminar

*appropriate: 3

(b) General orientation programme

*useful: 3

(c) Seminar orientation on training

*useful: 3

(d) Japanese language class

*useful: 3

Comments:

*Important but 1 month was too long

*Helpful in communication

*Should be given beforehand

(e) Lectures and Discussions

Most useful and beneficial subjects:

*Subjects dealing with Human-Resources

reason: as a responsible person of building man power, any subject related to this field was important

*All of them were useful and presented a complete picture of the field

(d) Presentation of Country Reports

*useful: 3

Comments:

*could understand the different situation in vocational training in each country.

*would like to suggest to focus the theme in the field of Supervisory Training in the limited time

(e) Name of the training institution or private enterprise to which visit was useful and beneficial to the present job

*Nippon Steel Industry

*Nippon Vinyle Code Co.; The top down & bottom activity procedure was impressive

Comments:

*All visits were important and learnt many things from them in the way of supervising and managing the institutions

*To see different experiences in different organizations was a great opportunity for the participants

(f) Observation Tour

Comments:

*All of them were useful

*Hiroshima, very important point for the whole people of the world, should be included

*More observation tour must be organized

*By observing closely the people and the environment of Japan, could see how the traditions and the morals of the people work together with the new technology and innovation

5. General Proposal to the Seminar

*The programme is quite enough to achieve the objective of the Seminar.

*Whole contents of the Seminar was very good and nothing to add.

- *More hours for Training in Supervisory Skills & Techniques
- *One country report will do if there were two participants from one country.
- *Giving equal chances for the Government Dept. and Private Enterprises

6. Certificate awarded by JICA

How it is appraised in the organization?

- *Effected a lot personally, but not officially
- *No appraisal, no privilege
- *might be approved as career and I am engaged in the execution of fellowship and scholarship concerning Europe

7. After-care service for the ex-participants

Any request to JICA and Ministry of Labour?

- *No: 3

8. Any difficulty in disseminating what was acquired in the seminar?

- *No: 3

9. Any technical problems and difficulties encountering now?

- *No: 3

10. Benefits brought to the organization after the Seminar participation

Comments:

- *Not clear but I myself is more better than before the course

11. Any specific privilege to those who completed the Seminar?

- *No: 3

12. Any responsibilities, duties or restrictions imposed due to the participation in the Seminar?

- *No: 2
- *Yes: 1 (Have to participate in the seminars and committees concerning the training process)

13. Further participation to the same seminar from the organization

- * wish to send strongly: 1
- * wish only when necessity arises: 1
- * not known yet: 1

14. Current situations of supervisory training in the country

*Some institutions provide courses in Supervisory Training such as The Centre of Management Development (MDC) or The Institute of Public Administration

*The training is not update due to the industrial situation in Sudan. As industrialization in Sudan depends on mainly external sources, it is difficult for the supervisors to cope with the high progress in industrialization in the world

スーダン 帰国研修員面談リスト

No	氏名	現職	参加年度	面談の有無	連絡先
1	Mr. Abdel Rahman Mohamed El Hassan	(will be Director of a now Dept.) Ministry of Public Service & Administrative Reform	1981	無	Office: Ministry of Public Service & Administrative Reform, Khartoum
2	Ms. Rashida Ibrahim Mohamed	_____	1982	無	
3	Mr. Elamin Mustafa Ahmed	_____	1983	無	
4	Ms. Asma Babiker Mohamed Ahmed	_____	1984	無	
5	Mr. Adam Mohamed Adam Daldoum	Director Vocational Training Center, Khartoum	1985	有	Home: P.O. Box 2491, Khartoum Tel: 44130 Office: Ministry of Labour & Social Insurance Tel: 44671
6	Mr. Ibrahim Khalid Ibrahim	_____	1986	無	
7	Ms. Zeinb Ibrahim Hussein	_____	1987	無	
8	Mr. Siddig Adam Hamad	Training Inspector National Directorate for Training, Ministry of Public Services	1988	有	Home: House No. 354 Omdourman Office: National Directorate for Training, Ministry of Public Services Tel: 78563

1-6 技術セミナー（現地開催セミナー）

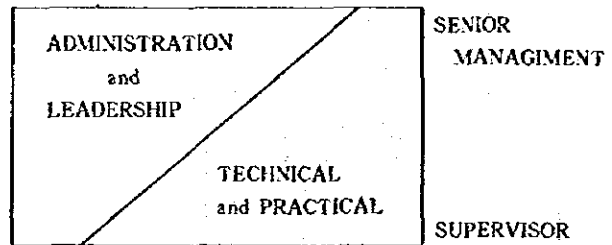
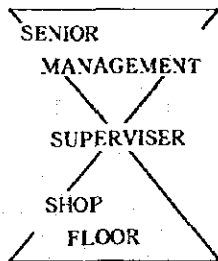
11月12日、カルツームのフレンドシップ・ホールに於いて、帰国研修員を対象に約2時間のセミナーを実施した。

スーダンでは地場産業の発達が遅れているため、製造業の第一線監督者層に対する訓練も一般的ではない。そのような現状に鑑み、本セミナーの基本概念のひとつである「監督原理」、(Principle of Supervision) をテーマに選んだ。セミナーは講演とビデオ・フィルムの使用により、わが国で行なわれている監督者訓練の理論と実際を紹介し、その後参加者と質疑応答を行った。(参加者への配布資料はV参考資料の項を参照)

セミナーの概要は以下の通り。

1. 管理監督とはどういうことか

- (1) 監督者の仕事は、技術技能の面と管理の面の二つで構成される。
- (2) 管理的要素には、計画・機械化・指導・調整等がある。
- (3) 監督者とはどういう人をいうか。(第1線管理・監督者をいう。) その立場と役割。

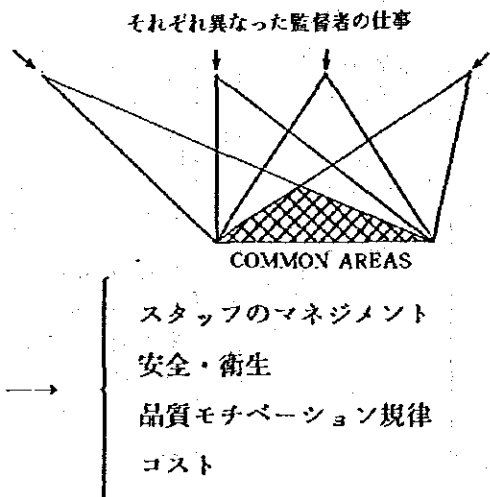


2. 監督者の任務・責任

(1) 重要点 (KEY RESULT AREAS)

- 顧客（要求書）に設定を与える
- 仕事の知識
- リーダーシップ
- コミュニケーション
- 協調性
- 安全・厚生
- 教育や訓練
- 組合
- 問題解決

共通点 →



施設・設備の管理

経済性

スペシャリストとの協働等

3. 監督者のオーソリティ（権威）

責任 — 権威 —

組織上の与えられた権限

個人的人格

仕事の知識

この三点について、その内容をどうすれば身につくか、限られるかについて意見交換をおこなった。

RESPONSIBILITY		
AUTHORITY		
CONFERRED AUTHORITY	PERSONAL QUALITIES	KNOWLEDGE

4. 監督者のパフォーマンス（行動）

パフォーマンス・スタンダード（行動基準）としてどんなものが必要か。又その内容はどうか。

(1) コミュニケーション

(2) スタッフの採用

(3) イニシアティブ

(4) 職場規律

(5) 計画・組織化

(6) 権限委譲

(7) 訓練

(8) リーダーシップ

(9) 原価管理 等について、パティシパントの職場の実態や各人がどう考えるか意見交換をおこなった。

以上4点は監督者訓練を担当する者にとっては最も基本的なポイントであり、重要な出発点である。

2. ケニア概況

2-1 概況

ケニアは北緯4度から南緯4度のアフリカ大陸東部に位置する国で、ソマリア、エチオピア、スーダン、ウガンダ、タンザニアと隣接している。国土の中央を赤道が横断し、面積は日本の約1.6倍である。国土の地勢は南東部の沿岸地帯から内陸にかけて海拔1,000~2,000メートルの高原で、小灌木のサバンナ地帯となってウガンダ国境まで続き、東北部の辺境地帯はほとんど降雨のない砂漠地帯である。南西部はアフリカ大陸を縦断する大地溝帯の一部を成している。

気候は、沿岸地帯と内陸の高原地帯で大きな違いがある。前者は熱帯性気候で7~9月の乾季を除き、高温多湿で過ごしにくいのに対し、後者は年間を通じて平均20度程度で空気は乾燥し、快適である。季節は大別して大雨期(3~5月)と小雨期(11月)に分かれる。

ケニアは、1963年12月にイギリスより独立、翌64年7月にジョモ・ケニヤッタを初代大統領に選出するとともに共和制を施行し、穏健着実な国づくりを進めた。国内的には複雑な部族対立の問題を抱えながらも政情は安定し、外国投資の導入などにより順調な経済的發展を遂げ、いわゆる「ケニア化」を押し進めた。1978年8月同大統領の死去によりモイ副大統領が2代目大統領に就任し近隣諸国との関係改善に務める一方、非同盟外交の枠内で西側寄りの姿勢を強くしている。

ケニアは、現在第5次5ヶ年計画(1983~88年)を実施中で、輸出の促進、財政赤字の軽減、外国からの投資の促進、インフラの整備等の具体的な目標を掲げつつ国づくりを急いでいる。

ケニアは典型的な農業国でアフリカ諸国の中では比較的気候・風土にも恵まれ、多種多様な農産物を生産しているが、現在、産業別労働人口に占める第1次産業就労者の割合は、33%にすぎず、次第に第2次、第3次の製造業、サービス業の割合が増加している。農業の主要産品はコーヒー、紅茶、サイザル麻、綿花、トウモロコシ、果実等である。

製造業は、12%の労働人口が従事し、製粉、製糖、食品加工、タバコ、セメントから自動車組立まで幅広い分野に拡大しつつあり、東アフリカでは最も発達している。

サービス業は、野生動物の保護による観光開発に力を注いでいるケニアの有力な外貨獲得産業で、労働人口の55%が従事し、ケニア経済の大きな支えとなっている。

従来、同国の経済的実権は歴史的背景もあり、イギリス人、インド人に占められていたが、独立から既に20余年を経過し、ケニア人自身に委ねられつつある。

ケニアとわが国の関係は、1963年12月に外交関係が樹立して以来概ね良好である。

両国はモイ大統領の訪日(81年)園田外相(79年)、皇太子御夫妻(83年)の訪問などをはじめとして、人的交流が盛んで友好関係は深い。貿易面では恒常的に日本側の出超が続き、この不均衡改善のためケニアが一時輸入制限措置をとったこともあったが、現在は沈静化している。わが国からは、鉄鋼、自動車、化学繊維等を輸出し、ケニアからはサイザル麻、マカデミ

アナツツ等を輸入している。

わが国のケニアに対する経済協力は、70年代では有償援助の比率が大きかったが、80年代に入り、無償援助の比率が増し、技術協力も増大する傾向にある。

86年ベースの経済協力の総額は4,979万ドル、うち無償援助は、1,774万ドルであった。また、技術協力に関し、同年の研修員の受入は102名（累計638名）、調査団、専門家の派遣は173名（累計1,252名）、協力隊員の派遣は46名（累計579名）であった。

なお、ケニアの主要な社会・経済指標は下記の通り。

1. 独立年月日：1963年12月12日
2. 首都：ナイロビ
3. 人口：1,970万人（1984年）
4. 面積：582,646km²（日本の約1.6倍）
5. 人種構成：アフリカ人が95%を占め、他にインド、パキスタン系人、白人、アラブ人等により構成されている。
アフリカ人はバンツー系（キクユ族他）、ナイロティック系（マサイ族他）クンティック系（ソマリ族他）に分類され、部族数は約60に及ぶ。
6. 言語：公用語はスワヒリ語
外国語としては英語が一般的である。
その他のキクユ語、ルオ語等の部族語も話される。
7. 宗教：伝統的部族信仰（約50%）、キリスト教（約30%）、その他イスラム教等
8. 政体：共和制
9. 元首：ダニエル・トロイティッチ・アラップ・モイ大統領
10. 議会：一院制、国民議会
11. 主たる政党：与党 … ケニア・アフリカ人国民連合（KANU）の一党支配
野党 … ——
12. 通貨：ケニア・シリング（Shilling）K S h = 100Cent
1988年11月17日現在 1米ドル = 17.85ケニア・シリング（K・Sh）
13. 国内総生産：5,020百万ドル（1985年）
14. 国民一人当りのGNP：290米ドル（1985年）
15. 経済成長率：4%（1985年）
物価上昇率：12%（1985年）
16. 貿易額：輸出1,269百万ドル（1985年）
輸入1,558百万ドル（1985年）
17. 対外債務残高：2,857百万ドル（1985年）

2-2 訪問機関と本セミナーに対する要望

(1) 在ケニア日本国大使館

面会者：永目1等書記官

石上2等書記官

表敬訪問

(2) JICAケニア事務所

面会者：熊岸所長

海保所員

十郎所員

日程打合せ他

(3) DIRECTORATE OF PERSONNEL MANAGEMENT, OFFICE OF PRESIDENT

(大統領府人事局)

面会者：MR. S. K. WANJOHI (研修課長)

ケニアは重要政策の一つに人材開発を掲げており、大統領府は行政府の中樞官庁として各省庁間の政策調整を担当している。また、その一環として公務員の海外研修も実施している。面会したWANJOHI氏は、自らJICAベースによる訪日経験があり、わが国の研修員受入が名実ともにケニアの国策に沿って行われていることに満足の意を表した。そして、両国の協力関係が技術協力を軸として今後一層拡大することを希望する旨述べた。

アフター・ケアに関しては、帰国研修員より文献供与の希望が高いことを述べ、その実現に向けての日本側の努力を期待する旨述べた。

(4) MOMBASA INDUSTRIAL TRAINING CENTRE

(モンバサ工業訓練センター)

面会者：MR. G. N. SIMBA (所長)

MR. EPHRON MWASHINBA MKAYAH (次長)

労働者傘下の訓練センターの一つで、1978年、デンマークの援助により開設された。

現在も3名のデンマーク人専門家が派遣され、協力活動を継続中である。

所長のSIMBA氏は、1984年の職業訓練セミナーの帰国研修員で、わが国の研修は有意義であったと感想を述べた。また、現在も当時のテキストを参考図書として活用しているとのこと。事情が許せば再びJICAの研修に参加したい旨述べた。同センターには、電気、機械、自動車整備、木工、建築等のコースがあり、現在18名のスタッフが168名の訓練生を指導して

いるとのことであった。施設・設備は全般に整っており、近い将来、施設の増築によりコースの拡充を図りたい意向であった。モンバサはケニア第2の都市として近年発展を続けているが、同センターはその立地条件から技能労働者の要請機関として益々、重要な役割を担いつつあるとの印象を受けた。

2-3 監督者訓練の現状と問題点

ケニアは国内産業の育成に力を入れており、産業基盤の拡大につれて、製造業を中心とした第一線監督者に対する訓練の必要性が序々に高まりつつある。

雇用主の意識も、従業員の技能の向上にのみ着目する段階から一般従業員層の上位層を形成する第一線監督者を育成しようという段階に進んできており、監督者訓練の機会は、今後、ケニアの企業に於いて増加する傾向にある。

このような動きに呼応して、行政側にも労働省工業訓練局を中心として組織の改編や政策の見直しが行われており、監督者訓練を助長しようという動きが官民ともに活発である。しかし、一方では企業の多くが監督者訓練のための特別な研修を行ったり、民間のコンサルタントに専門的な研修を委託するケースは、ごく僅かという事実も指摘されており、ケニアの企業は、日々の仕事の中で、監督者を育成しているのが実状である。また、監督者訓練に対する認識が充分とはいえず、職業訓練の一環として実施されている場合もある。

ケニアでは、1985年以来、教育制度に8.4.4制を採用し、初等教育を8年間、中等教育を4年間、高等教育を4年間で修了することと定めた。これに並行して職業訓練制度による教育・訓練が労働省、教育・科学技術省、文化・社会福祉事業省の3省庁により実施されている。労働省は、キスム、ナイロビ、モンバサの3つの工業研修センターを管轄しており、企業から推薦を受けた訓練生を入学させ、修了後は技能者もしくは技能者見習の証書を授与している。訓練生には企業内訓練の機会が与えられる。

教育・科学技術省は15の技術学校を管轄しており、全課程修了後は中等教育終了の資格が与えられるが、学力、履修期間に応じて他の訓練機関に振り向けられる場合もある。学生数は約8,800名である。同省は、またナイロビとモンバサに2つの工業高等専門学校を擁し、その学生数は約5,100名である。修了者には高等教育修了証が授与される。ケニアの高等教育機関としては右の2校の他に、ジョモ・ケニヤッタ農工大学、ケニア工業教員大学、ケニヤッタ大学、ナイロビ大学がある。これらの学生数は約9,100名である。社会福祉事業省傘下にはVilleg polytechnicsやHarambee instituteと称される数多くの職業訓練施設がある。

ケニアは、1977年に全国訓練協議会が監督者訓練の計画大綱を打ち出し、訓練の全国レベルの促進を図ったが、現在、訓練を実施できる公的な施設数は15にとどまっている。また民間の

コンサルタント数は21であるが、中小企業にとって、従業員の有料の訓練は、大きな経済的負担となり、十分に活用されるに至っていない。

2-4 帰国研修員との面談及びアンケート調査の結果

帰国研修員を含め総勢20余名の出席者より本セミナーに対する意見を聴取した。聴取した意見及びアンケートに対する回答ぶりは以下の通り

- 2ヶ月の研修期間は短かすぎる。全体の受入期間を4ヶ月程度とし、うち1ヶ月は企業の現場で監督者訓練の実状を学習できるよう改善して欲しい。
- 応募者の資格条件が、政府もしくはそれに準ずる公的機関に勤務する者に制限されているが、監督者訓練は本来、民間企業と密接な関連があることから民間企業の関係者も応募できるように資格条件を改善して欲しい。
- 研修員の受入数を増やして欲しい。また、研修全般についていえることであるが女性がより積極的に参加できるよう受入条件の緩和等の配慮が欲しい。
- 研修施設の食事を改善して欲しい。研修員個人が料理できる施設や回教徒を対象とした食事についても検討して欲しい。
- 日本語の研修をより充実して欲しい。

(調査結果の詳細及び面談リストはP. 21~26 参照)

2-5 アフターケアに対する要望

ケニア国内で帰国研修員及び訪問機関から聴取した要望は以下の通り。

- (1) ケニアのみを対象とした現地セミナーの開催を希望する。期間も一日のみでなく一週間程度とし、日本から複数の講師を派遣して参加者と質疑応答が出来れば申し分ない。ケニアは帰国研修員の同窓会組織が結成されているので、セミナーの開催が実現すれば、同窓会も充分支援できると思う。
- (2) 文献供与を希望する。ケニアは最新の技術情報が不足しているので、技術雑誌や書籍の購送は有益である。

Reply to the Questionnaire
Submitted by the Ex-Participants of
the Seminar on Training Specialist for Supervisors

KENYA

1. Duties in the present post

*To coordinate development programmes of Ministry of
Cooperative Development as Under Secretary

*To administrate as Principal, Advanced Building School,
National Youth Service

2. Other participated training course or seminar conducted in
foreign countries

*Personnel Management Course by Ministry of Training Inst.
Zimbabwe, 18 days

3. Would like to join advanced training course in Japan?

*Yes: 2

Subjects:

*Management/Administration Course
*Vocational Training Management

4. Evaluation of the seminar

(a) Length of the seminar

*appropriate: 1

*too short : 1 (should be 4 months)

(b) General orientation programme

*useful: 2

Comments:

*useful with a lot of information about the area and the
people of Japan

(c) Seminar orientation on training

*useful: 2

(d) Japanese language class

*useful: 2

Comments:

*More intensive lessons should be given in the first month
so that one can use the language in the second month

*In case duration of the seminar extended into 4 months,
it would be appropriate. Otherwise too long

(e) Lectures and Discussions

Most useful and beneficial subjects:

- *Training within industry (TWI): Foreman training
- *Outline of management training in Japan
- *Methods of presentation for training
- *Recent advancement of QC circle
- *Outline of job methods
- *Human relationship at workshop

(d) Presentation of Country Report

*useful: 2

Comments:

- *Needed more explanation in the orientation period about what was required in the presentation, so that participant get ready for it
- *Should be informed in advance to collect as much data as possible on their countries to make sufficient presentation and discussion

(e) Name of the training institution or private enterprise to which visit was useful and beneficial to the present job

- *The Institute of Vocational Training
Toshiba Corporation
Mazda Education & Training Centre

(impressed with the set up and management of training)

*Toyo Kogyo Co., Ltd.

(impressed by the job/task assignment and forward planning of the company; 5 years ahead of time and always ready for the change of circumstances)

(f) Observation tour

Comments:

- *All the tours were good but the time was not enough
Suggest to add a little more time on this program

5. General proposal to the seminar

*Two months was too short to be appreciated as a course of study

*Hoping advanced or related area course of 3-4 months would be prepared for those who have done this seminar

*Some of the handouts should be sent in advance so that one can have an idea of the subjects to be concerned

6. Certificate awarded by JICA

How it is appraised in the organization?

*Being recognized but has not gained prominence because of its short period

*not appraised

7. After-care service for the ex-participants

Any request to JICA and Ministry of Labour, Japan?

*No: 1

*Yes:1 If possible, other useful text books like THE ADMINISTRATOR would be sent to ex-participants as after-care service

8. Any difficulty in disseminating what was acquired in the seminar?

*No: 2

9. Any technical problems and difficulties encountering now?

*No: 2

10. Benefits brought to the organization after the seminar participation

Comments:

*Not explicit at present, but soon organization see benefits in terms of Trainee Performance in Trade Tests & in Private Sector Employment of Ex-Trainee and their workmanship

*The organization feels proud of those who went to Japan for courses for thier doing well

11. Any specific privilege to those who completed the seminar?

*No: 2

12. Any responsibilities, duties or restrictions imposed due to the participation in the seminar?

*No: 2

13. Further participation to the same seminar from the organization

*wish to send strongly: 1

*wish only when necessity arises: 1

14. Current situations of supervisory training in the country

*Most industries have started their own training schools within their establishment. After achieving basic levels, industries sponsor them to other institutes like Kenya Polytechnic for Higher or Advanced Training.

ケニア 帰国研修員面談リスト

No	氏名	現職	参加年度	面談の有無	連絡先
1	Mr. Mutemi David Ngoo	Under Secretary Ministry of Cooperative Development	1981	有	Home:P.O.Box 18, Mwingi Tel:42 Mwingi Office:P.O.Box30547, Nairobi Tel:330969
2	Mr. Paravin Kumar Kapur	_____	1984	無	
3	Mr. Timothy Kinuthia Mwingi	_____	1985	無	
4	Mr. Arthur Edward Omukala Wanyan Wanyanga	Senior Training Officer Directorate of Industrial Training	1986	有	
5	Mr. Frde Komba Munene	Principal Nairobi Engineering Craft Training	1986	有	
6	Mr. Fernandes Wekesa	Principal Advanced Building School National Youth Service College	1987	有	Office:P.O.Box 3, Gilgil Tel:220415

No.	氏名	現職	参加年度	面談の有無	連絡先
7	Mr. Dominic Kisimba Wasike	Super Intendent, Buildings National Youth Service	1984 職訓スタッフ 木工	有	Home: Box 618, Bungoma Office: c/o National Youth Service, P.O.Box 30397 Nairobi Tel: 802521/2-7
8	Mr. Ray Nyamawi Mwangombe	Technical Instructor Mechanical Engineering Dept., National Youth Service	1984 職訓スタッフ 機械	有	Home: Chasimba P. Primary School, P.O.Box 43 Katoleni, Giriama Office: Monbasa Vocational Training Unit, P.O.Box 96078 Monbasa Tel: 451901,
9	Mr. Gerald N. Simba	Manager, MITC Ministry of Technical Training & Applied Technology	1984 職訓セミナー	有	Home: P.O.Box 82170 Tel: 485712 Office: P.O.Box 82170 Monbasa Tel: 485668
10	Mr. Sammy Kabiru Mbuthia	Section Head Electrical Engineering Training Section National Youth Service	1985 職訓スタッフ 電子	有	Home: P.O.Box 43820, Nairobi Office: P.O.Box 30397, Nairobi Tel: 558806
11	Mr. Jool Dicks Nyaema	Principal Kenya Technical Teachers College	1986 職訓セミナー II	有	Office: KITC, P.O.Box 44600 Nairobi Tel: 520088

2-6 技術セミナー（現地開催セミナー）

11月18日ナイロビのセレナ・ホテルに於いて20余名の帰国研修員、政府関係者を対象に約2時間のセミナーを実施した。

ケニアでは、製造業の第一線監督者層に対する訓練の関心が、国内の工業化の歩みに比例して高まりつつあり政府も人材育成の観点から、従来よりわが国に研修員を派遣してきた。しかし、ケニアの工業化は緒についたばかりであり監督者層に対する訓練の需要は更に増大する傾向にある。技術セミナーの会場に於いても、わが国の経済成長を範として、ケニアの人造りを進めたいという声が多くを占めた。

セミナーは監督原理 (Principle of Supervision) をテーマに選び、講演とビデオフィルムを使用してわが国で行なわれている監督者訓練の理論と実際を紹介した。セミナーの概要はスーダンと同じ。

（参加者への配布資料はV参考資料の項を参照）

Ⅳ 本セミナー改善への提言と総括

今回アフリカ地域の2ヶ国（スーダン、ケニア）を訪問し、監督者訓練専門家セミナーの受講者及びその関係者と面談することにより、本セミナーに対する現地の評価や要望等について意見を交換する機会を得た。

両国の経済社会情勢等の実情については、前述のように様々な違いはあるが、この訪問において、本セミナーに対する開発途上国の期待、或いは本セミナーが目指すべき方向等について、そのヒントとなるべき情報を得ることができた。

もちろん、本セミナーが開発途上国全域を対象としている中で、アフリカ地域2ヶ国だけの情報をもとに本セミナーの改善について意見を述べることは「群盲象を撫ず」の観もあるが、今回10年ぶりにフォローアップチームが派遣されたこの機会を期し、これまでの研修を振り返りながら、実施上の問題点とその改善について、ここに提言することとしたい。

なお、聴取した開発途上国の要望等には、こと細かな問題点等の指摘もあったが、ここでは直接本セミナーの本質に係わる問題についてのみ取り上げることとする。

1. 適格者の参加（選考）について

本セミナーは、製造業等の第一線監督者（企業における職長クラス）を訓練する専門家を対象としているが、これまでの参加状況をみると必ずしもその適格者が参加（推薦）していない状況にある。この原因についての事情を聴取した結果、GI（General Information）送付の段階で応募者にGIそのものが渡っていない又はその内容が十分周知されていないこと、或いはその国における監督者訓練の需要が低いためその専門家がないことなどがあげられた。

この問題の解決策としてとは、我が国における選考段階で本セミナーに適した者のみを選考することが考えられるが、この場合現行の1ヶ国1名の応募では選考の余地がないので、1ヶ国複数名の推薦（応募）とすることも一考であろう。また、このことが外交上の配慮（参加国政府の推薦を尊重する。）から不可能であればGIが確実に応募者に渡る方途を確立すること又は少なくともその内容が応募者に周知される機会を講じる必要があるであろう。

2. Basicなレクチャーの拡大について

本セミナーでは、「日本の行政機構」、「日本の経済」、「日本の労働・雇用事情」等のBasicなレクチャーを約14時間程度設定しているが、面談した帰国研修員の多くは、本セミナーの本論を理解するためには、もっと多くのBasicなレクチャーが必要であることを強調していた。

確かに集団研修を含む今日の技術協力のあり方には、高度に発達した我が国の行政、経済、産業構造の基の諸般の制度或いは実情等を紹介することに終始する傾向にあり、今日の開発途上国にしばしば見られるBasicな技術、知識の欠落がこのことを示唆している。

このため、本セミナーを始めとするソフト部門の集団研修においては、開発途上国の発展度合いを十分考慮したレクチャーの設定、例えば、戦後の日本の経済、産業復興のプロセス或いはその背景の紹介等、今日の日本の制度等を理解するために必要なBasicなレクチャーを増加する必要がある。

3. 再訓練機会の付与について

受講した研修員の多くは、帰国後においても研修成果を基に独自で向上に努めているが、自国で入手する日本からの情報には限界があるため、再来日を希望している者が多い。また、帰国研修員には、その後昇進している者も多く、これら帰国研修員のアフターケアの一環として再訓練の機会を設けることも必要であろう。この場合、我が国に招聘して研修を行うだけでなく、今回のフォローアップ事業で行った現地セミナーの活用もその一つであろう。

以上、今回のフォローアップの印象を基にし、ここに本セミナーの改善について提案した次第である。本提案の如何を問わず、今後も本セミナーが開発途上国の発展により多く寄与するよう将来に渡る改善への努力を希望する次第である。

V. 参 考 资 料

1. 現地報告書 関連資料

1-1 スーダン

Fig. 1 スーダン地図

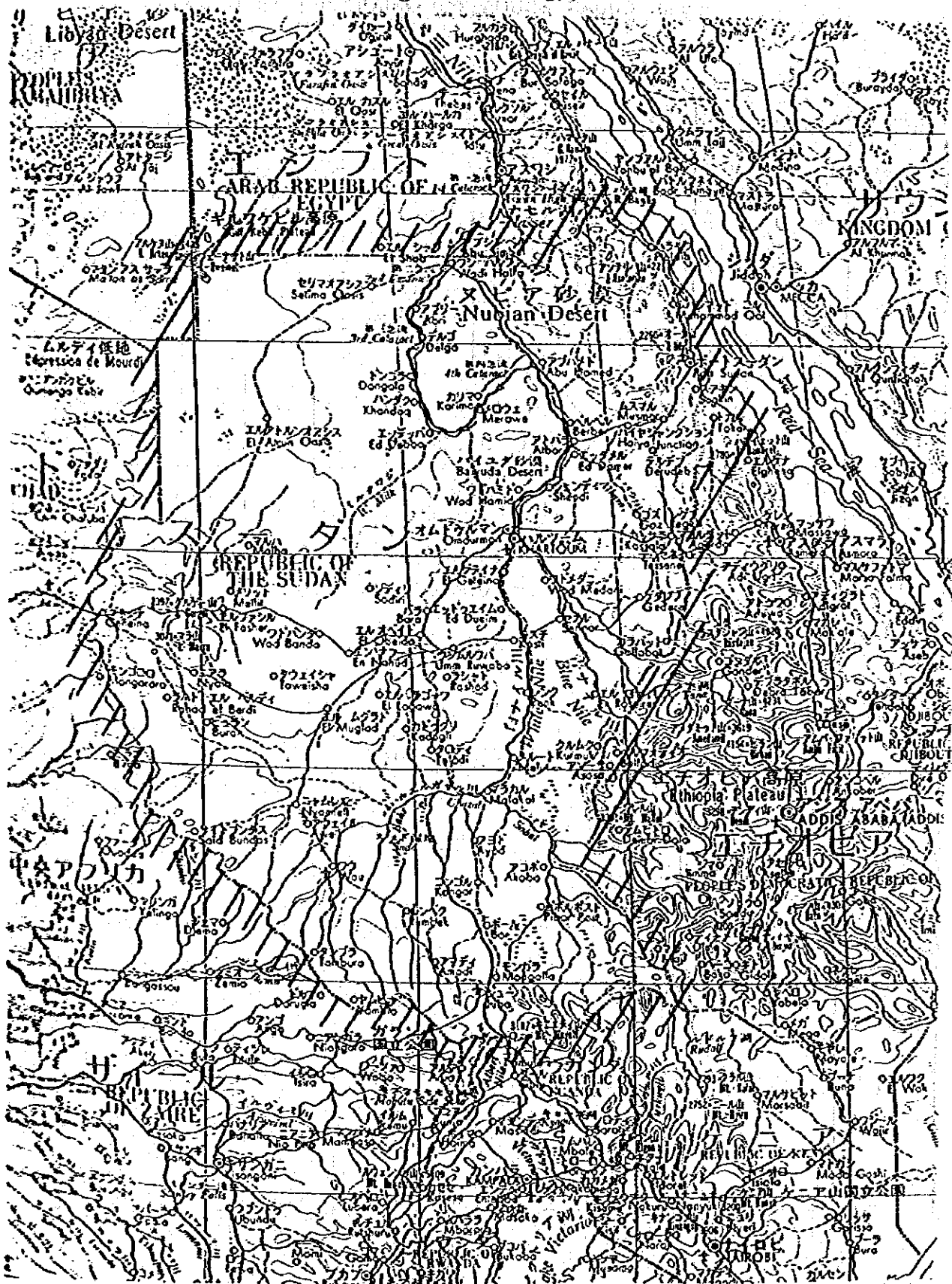


Fig. 2 スーダンの教育制度

THE SUDAN EDUCATION CHART

AGE	SCHOOL YEARS				
22	4 yrs.	UNIVERSITY		TECH. INST.	
21					
20					
19					
18	3 yrs.	(S.) SENIOR	(L.)	T.	APP. T. C.
17		SECONDARY SCHOOLS		S.	
16		(G.)		S.	N.S.T.
15	3 yrs.	JUNIOR SECONDARY SCHOOLS			
14					
13					
12	6 yrs.	ELEMENTARY SCHOOLS			
11					
10					
9					
8					
7					
6					
5					
4					
3					
2					
1					

Fig. 3 スーダンの中等教育

SECONDARY EDUCATION LEVEL

	SCHOOLS	PUPILS	TEACHERS	DURATION
ACADEMIC	288	115,692	7,185	3 years
TECHNICAL	50	15,302	684	4
INDUSTRIAL	15	5,320	(-)	4
COMMERCIAL	13	8,175	(-)	4
AGRICULTURAL	2	1,573	(-)	4
WOMAN DEVELOPMENT	2	284	(-)	4
TEACHER TRAINING	18	5,657	695	4

Fig. 4 スーダンの教育・訓練制度

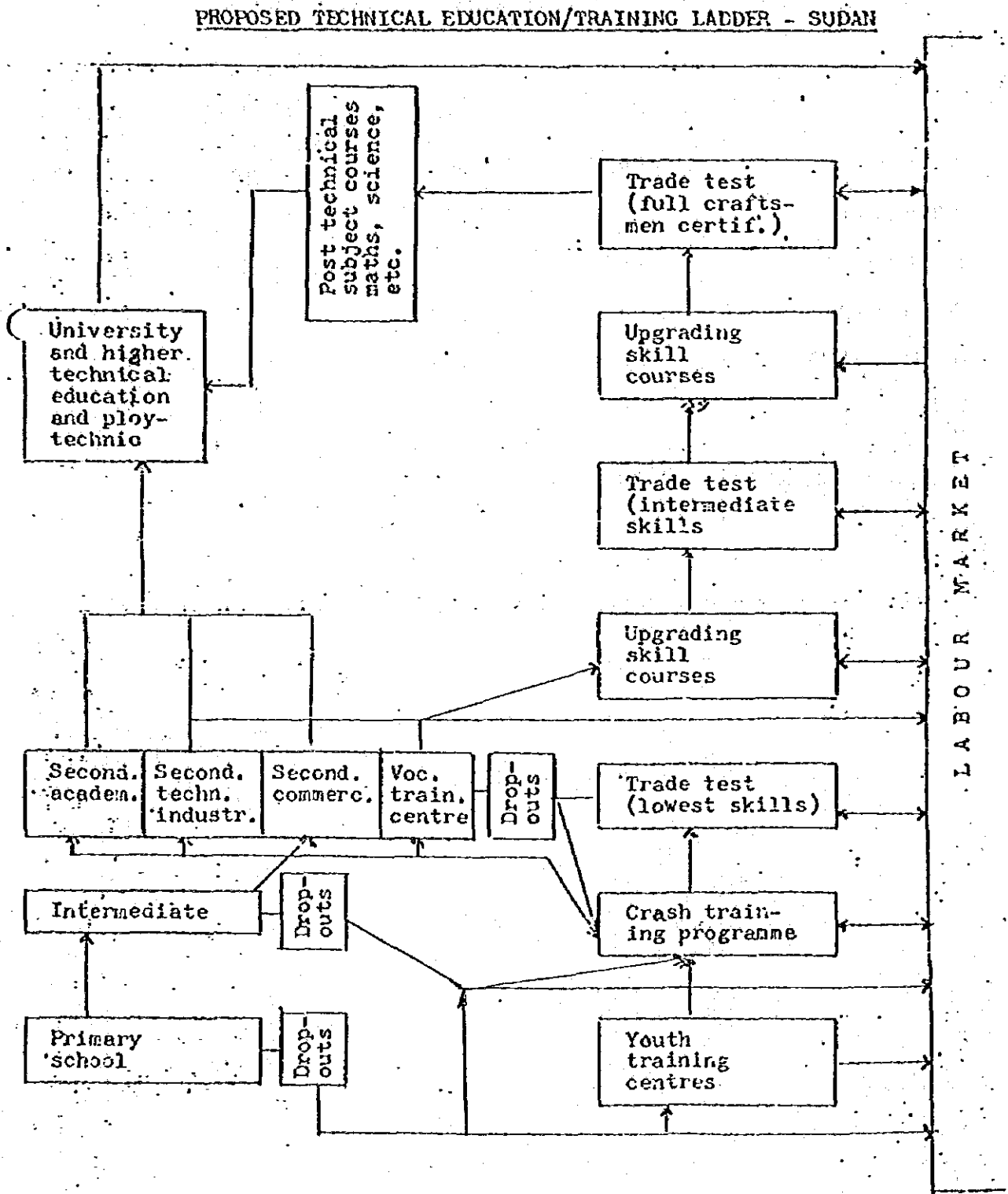


Fig. 5 スーダンの
教育訓練施設

Output of Existing Commercial Education and Training Facilities

Institution	Entrance Requirements	Duration Hours per Week	Total Months/Years	Total Enrolments	Annual Output	Remarks
<u>A. Initial Training</u> (pre-service)						
1 Secondary commercial schools/streams	Intermediate school cert.	45 periods	4 years	9,265	1227	Pre-vocational
2 Polytechnic College of Business Studies	Sudan school certificate plus 5 credits inc. Eng. & Maths					
a Cost Accounting				210	35-40	Prof. studies
b Financial Account.						
c Banking						
d Secretarial Studies		26	2-4 years	110	20-25	
<u>B. Further Training</u> (in-service)						
1 Clerical Trg Centre Khartoum	Sec. school plus 1-2 years experience	18-24	2-4 months	500	500	Public sector
Clerical Trg Centre Mad Medani				n.a.	150	
Clerical Trg Centre Atbara				n.a.	150	
Clerical Trg Centre Juba (M.T.C.)	Test in Eng. + numerical skills	20-35	3-6 months	305	231	
2 Polytechnic College of Further Educ.	Sec. school + credit in Eng.	8-12	1-2 years	285	170	Evening courses
3 Institute of Accountancy	Sec. school	24	1 year 3 months	39 360	39 360	Prof. studies

Fig. 6 スーダンの職業訓練施設とその訓練生数

ANNUAL TRAINING CAPACITY OF VOCATIONAL TRAINING CENTRES, 1987

Number of training places

Notes: Courses are normally of two years' duration, followed by one year of apprenticeship, but Khartoum Upgrading operates two courses p.a. of five months and Khartoum Motor Transport Department a 10 1/2 month course followed by a two-year evening apprenticeship.	PORT SUDAN	MALAKAL	JUBA	WAU	KOSTI	WAD MEDANI	KHARTOUM VTC	KHARTOUM UPG.	KHARTOUM LTD.
	Technical staff	41	8	10	10	13	47	66	54
Non-technical staff	8	7	-	-	8	28	43	10	-
COURSES OPERATED									
1. Air conditioning and refrigeration	15	-	-	-	-	-	18	-	-
2. Agro-mechanic	-	8	-	-	-	30	-	-	-
3. Diesel mechanic	-	8	-	-	24	30	-	30	-
4. Auto mechanic	-	-	24	55	50	30	84	18	31
5. Auto-electric	32	-	-	-	-	15	27	18	16
6. Carpenter	-	-	15	55	-	-	26	-	-
7. Drawing (Mech. Eng.)	-	-	-	-	-	-	9	-	-
8. Electrical motor winding	-	-	-	-	-	15	-	-	-
9. Electrical appliances, domestic installation	32	-	18	-	16	15	32	12	15
10. Electrical appliances, industrial installation	-	-	-	-	-	15	-	-	-
11. Fitter/millwright	32	-	-	55	-	-	84	12	15
12. Forging/smithing	-	-	-	-	-	8	-	6	15
13. Diesel injection	-	-	-	-	-	-	-	-	16

(continued)

Fig. 7 スーダン労働省組織図(1)

Vocational Training
Administreated by Ministry of Labour

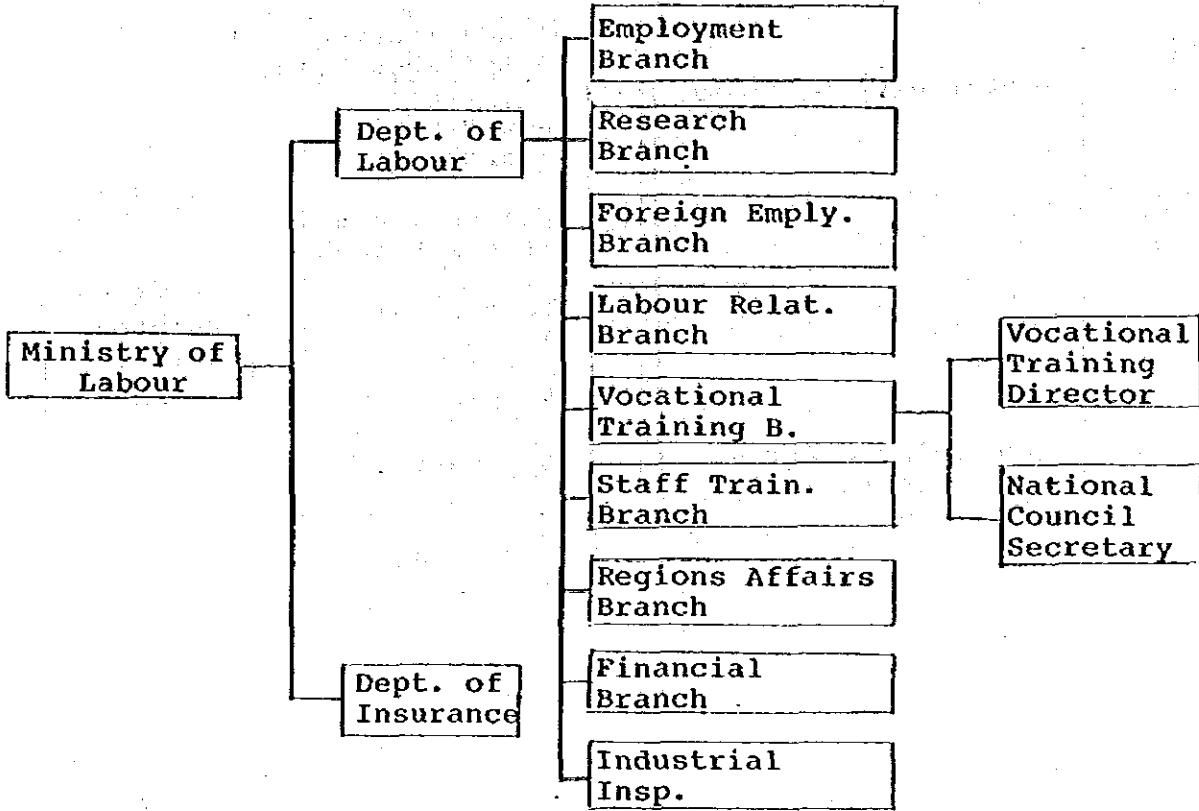


Fig. 8 スーダン労働省組織図(2)

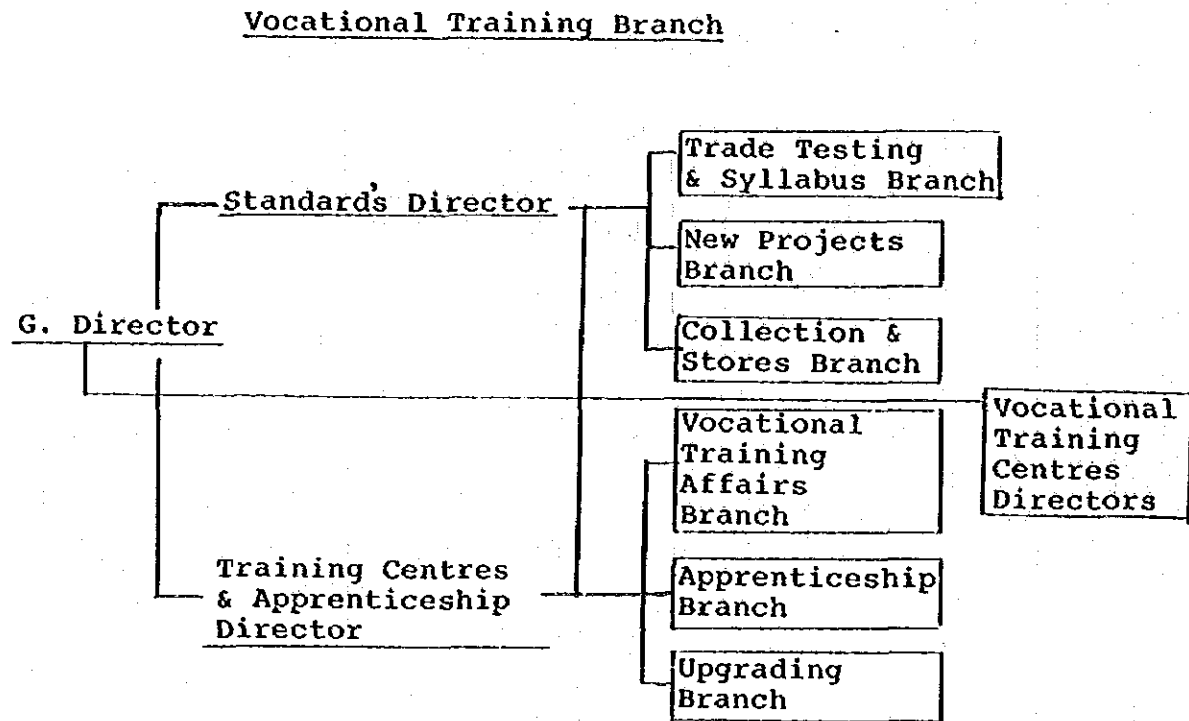


Fig. 9 スーダン労働省組織図(3)

THE NATIONAL COUNCIL

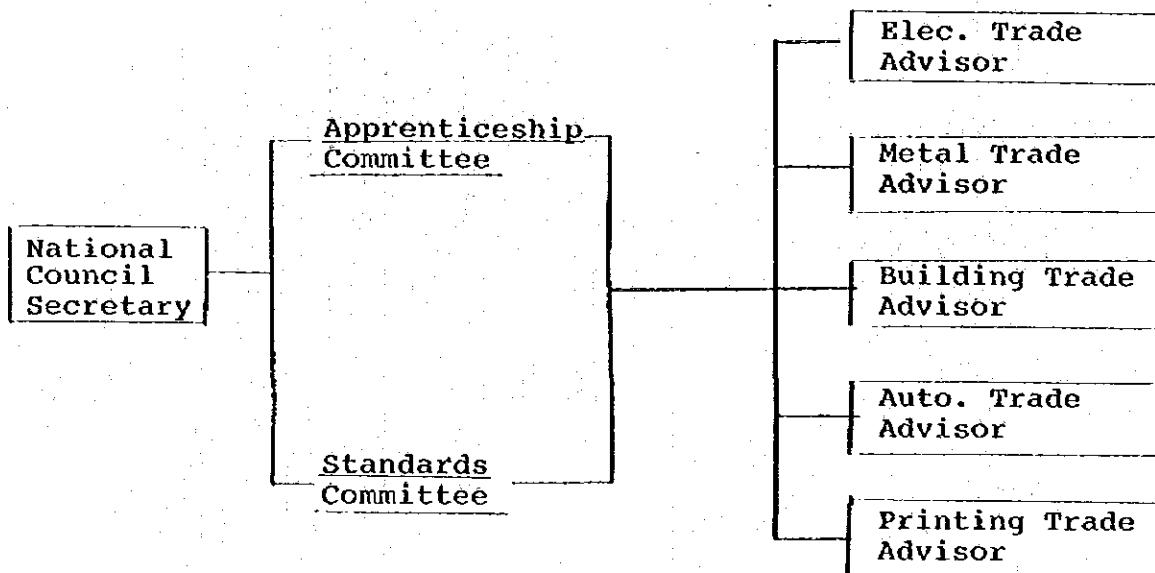
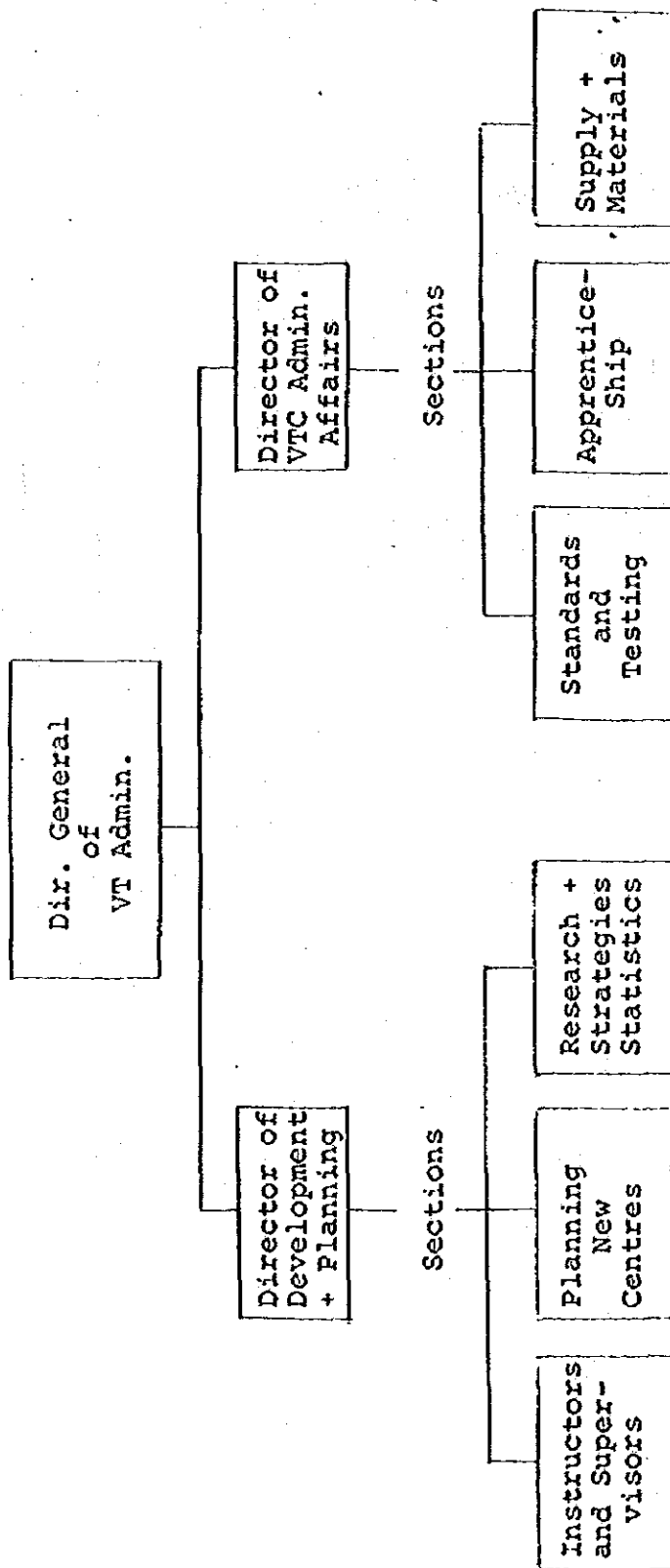


Fig. 10 スーダン職業訓練局組織図

CODE

DESCRIPTION OF ACTIVITIES

1. The Directorate General of Vocational Training Administration has been recently reorganised as shown:



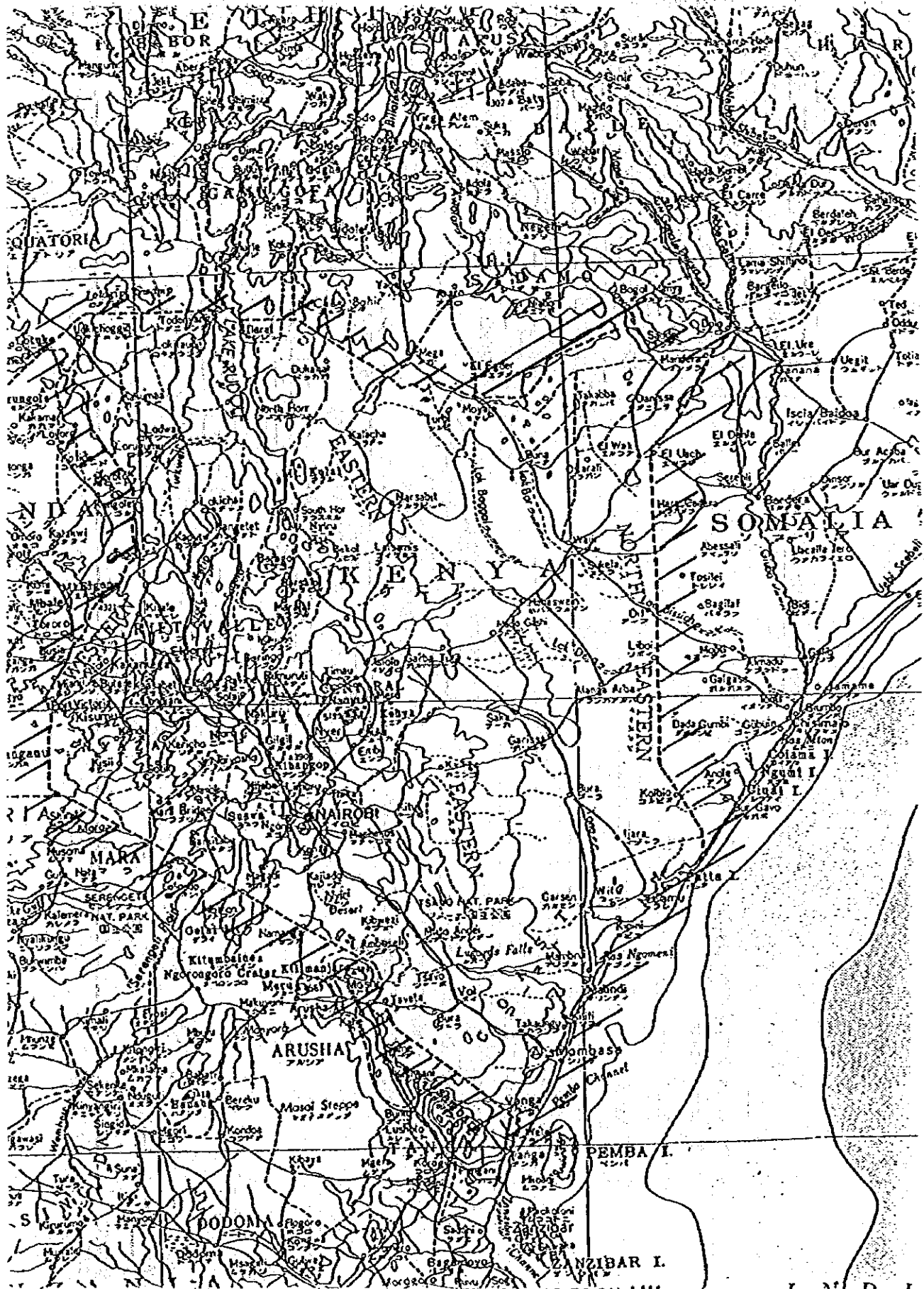


Fig. 12 ケニアの教育制度(1)

K E N Y A

STRUCTURE OF THE FORMAL EDUCATION SYSTEM

KEY:

- A Kenya Certificate of Primary Education
- B Certificate
- C Trade Test/ Proficiency Certificate
- D Kenya Certificate of Secondary Education
- E Teacher Certificate
- F Diploma
- G Higher Diploma
- H Degree
- J Artisan Examination
- K Craft Examination
- L Agriculture/Paramedical Examination

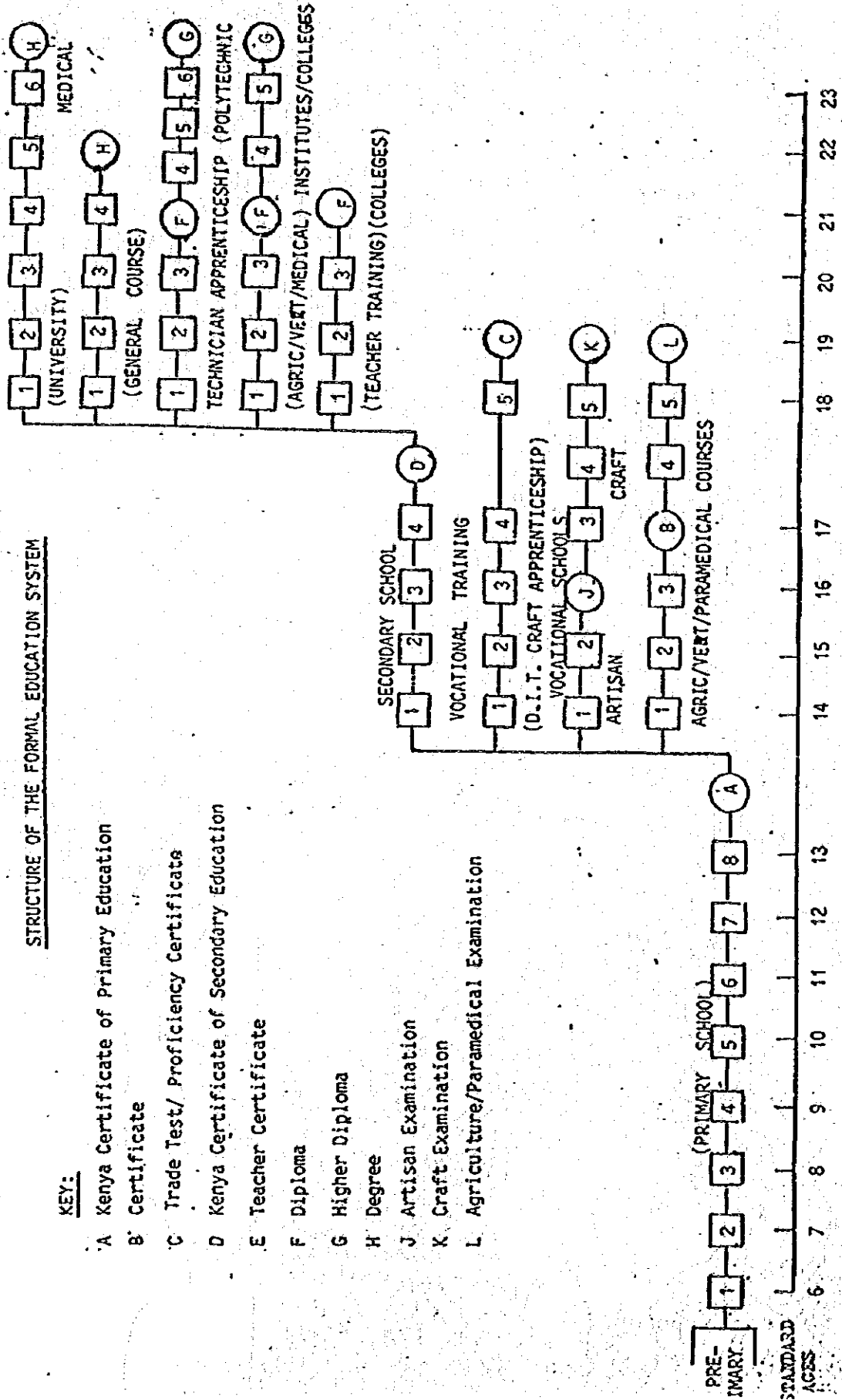


Fig. 13 ケニアの教育制度 (8-4-4システム) (2)

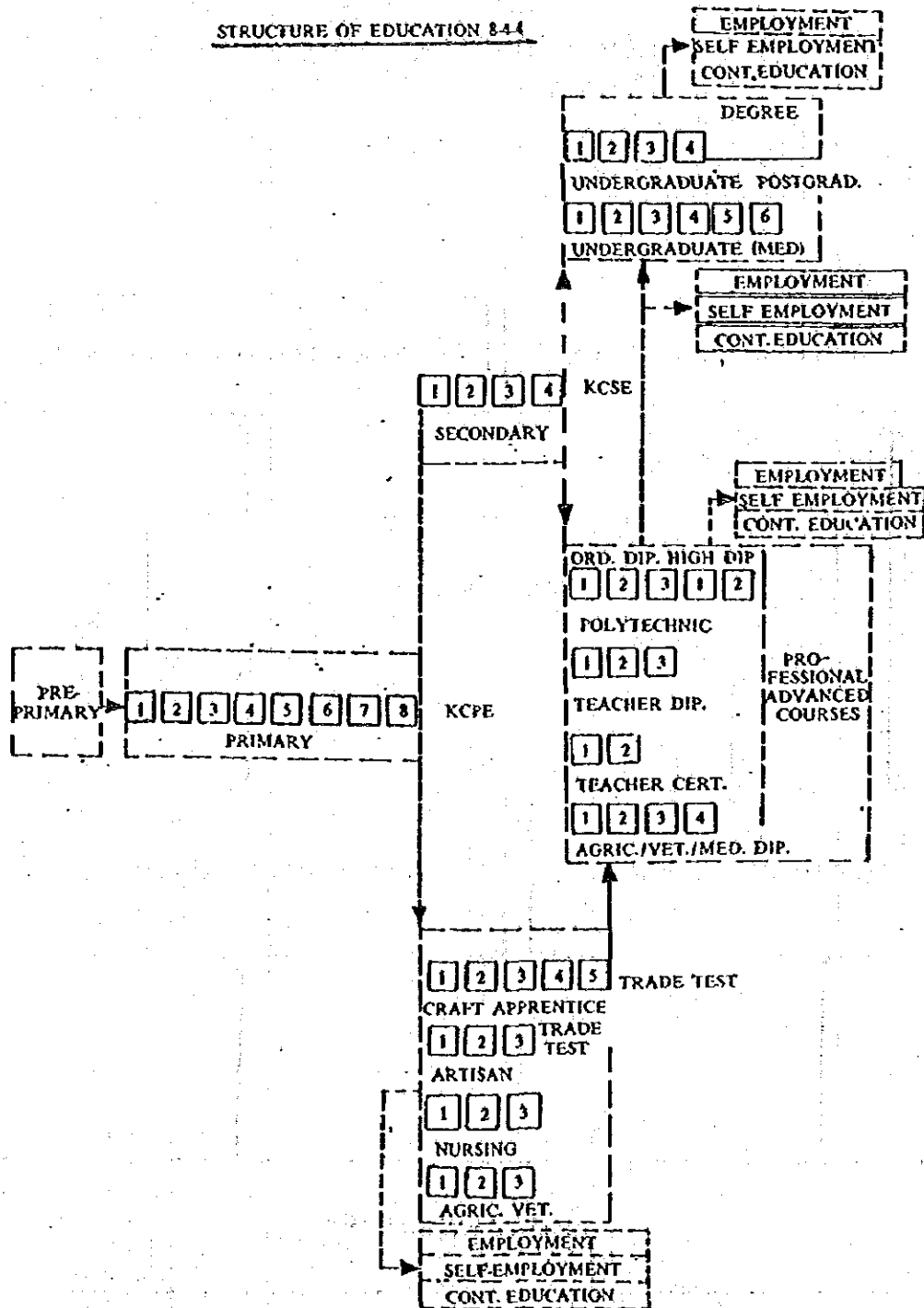


Fig. 14 ケニアの技術教育プログラム

TECHNICAL EDUCATION AND TRAINING

PROGRAMMES IN 8-4-4 SYSTEM

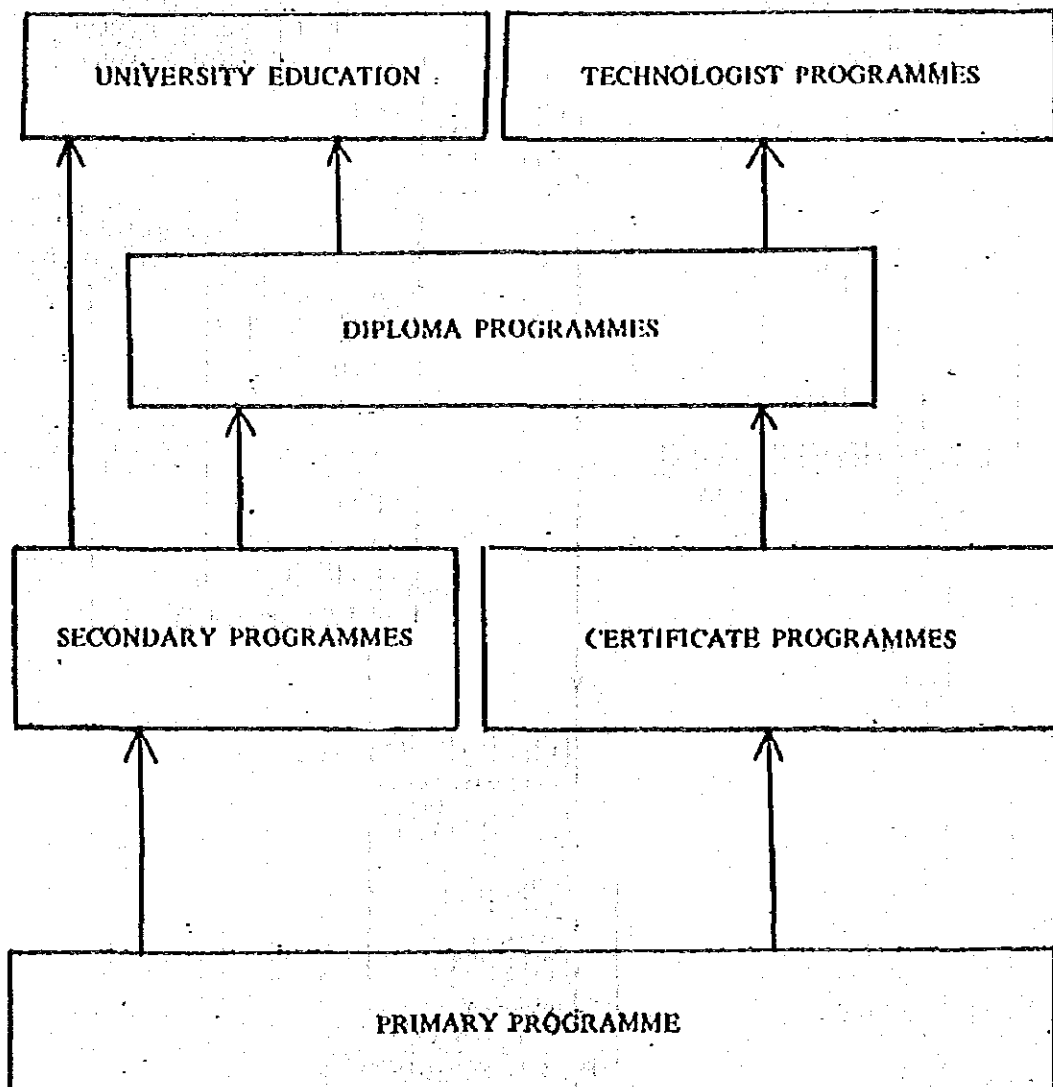


Fig. 15 ケニアの教育・訓練機関の入学資格・履修期間・修了証書

ENTRY REQUIREMENTS, DURATION AND CERTIFICATE
AWARDS AT VARIOUS TRAINING LEVELS

<u>INSTITUTION</u>	<u>ENTRY REQUIREMENTS</u>	<u>DURATION</u>	<u>PROPOSED CERTIFICATION</u>
<u>CRAFT TRAINING</u> <u>SCHOOLS (CTS)/CENTRES</u> <u>(VILLAGE POLYTECHNICS)</u> <u>(ARTISAN/CRAFT SKILLS)</u>	(i) Kenya Primary School Examination Certificate (KNPE) (ii) OR EQUIVALENT	1-4 years	Technical Examination Certificate (T.E.C.) OR Business Examinations Certificate (B.E.C.)
<u>MIDDLE COLLEGES</u> <u>(INSTITUTES OF</u> <u>TECHNOLOGY)</u> <u>(CRAFT/TECHNICIAN</u> <u>SKILLS)</u>	(i) Kenya Secondary School Certificate (KNSE) (ii) OR Technical Examination Certificate (iii) OR EQUIVALENT	2-3 years	Diploma in Engineering (Dip. Eng.) OR Diploma in Building and Civil Engineering. OR Diploma in Business Studies.
<u>HIGHER COLLEGES</u> <u>(NATIONAL POLYTECHNICS</u> <u>AND TECHNOLOGICAL</u> <u>UNIVERSITIES)</u> <u>(TECHNOLOGY SKILLS)</u>	(i) Diploma in Engineering (Dip. Eng.) (ii) OR Dip. in Business Studies (iii) OR Diploma in Building & Civil Engineering (iv) OR EQUIVALENT	2-3 years	Higher Diploma in Eng. (H. Dip. Eng.) OR Higher Dip. in Business Studies Bachelor of Technology (B. Tech.) OR (B.SC./B.COM. degree etc.
<u>POST GRADUAT STUDIES</u> <u>HIGHER TECHNOLOGY</u> <u>AND APPLIED RESEARCH)</u>	Higher Diploma in Engineering OR Bachelor of Technology OR Related first degree OR EQUIVALENT.	1-2 years	Masters Degrees

Fig. 16 ケニア労働省・工業訓練局組織図

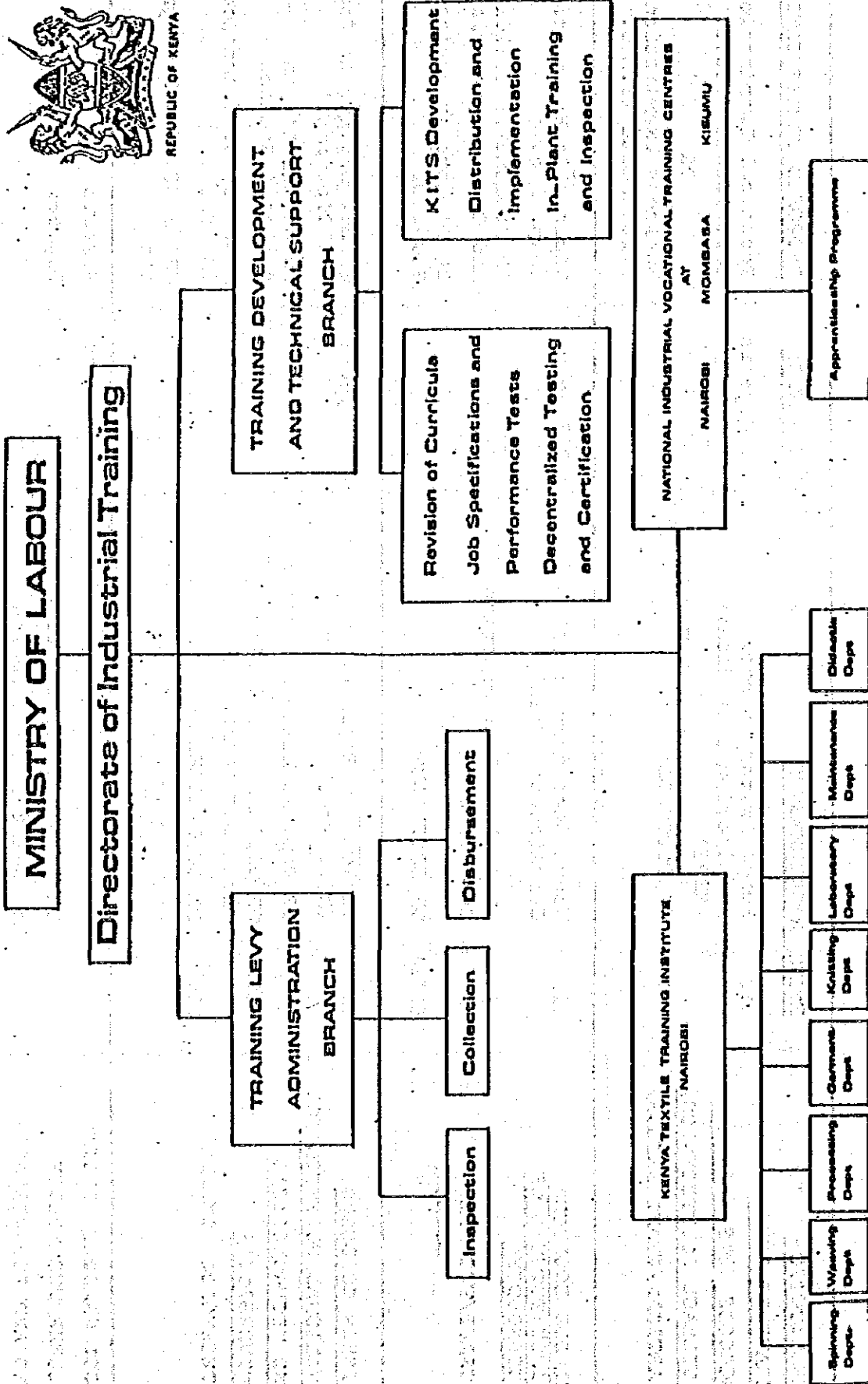


Fig. 17 ケニアの訓練体系(1)

KENYAN INTEGRATED TRAINING SYSTEM

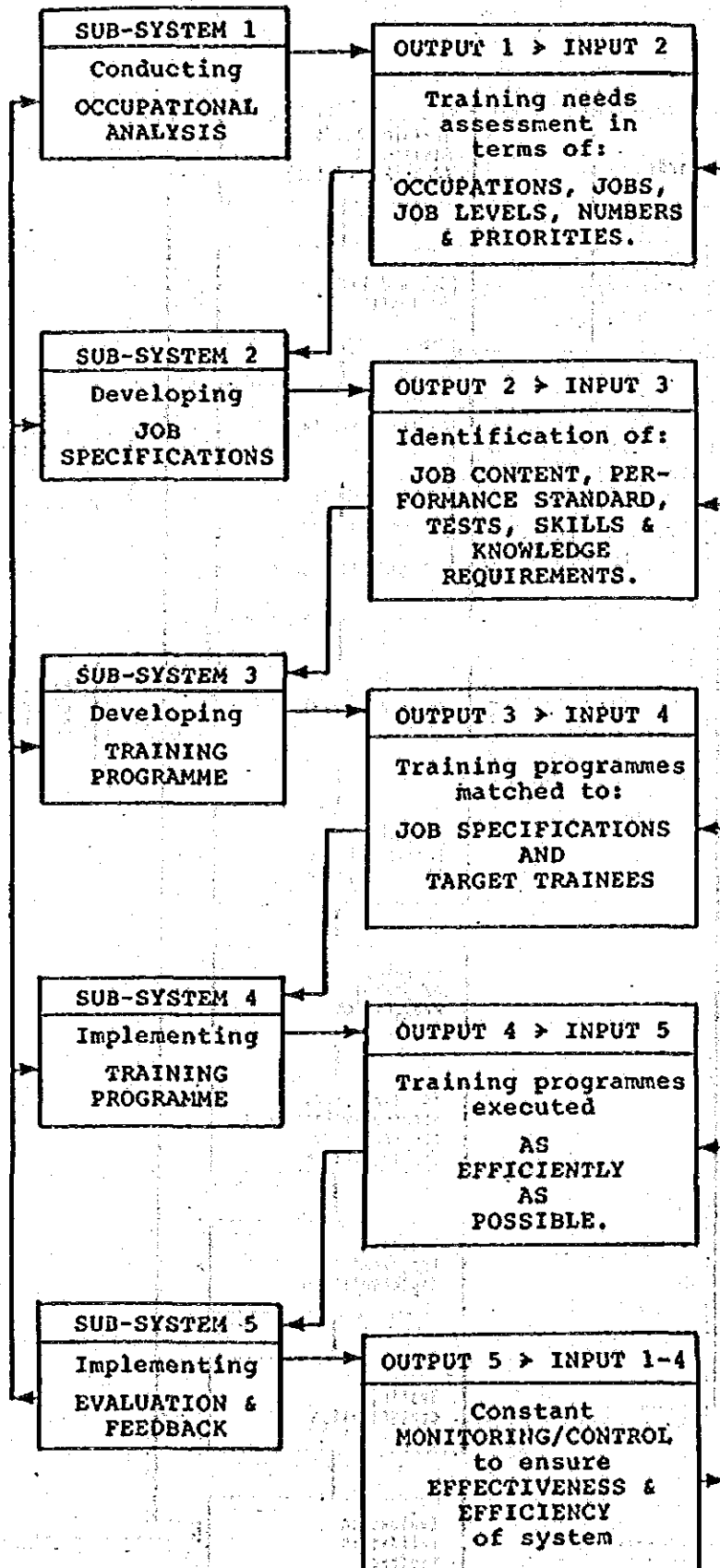


Fig. 18 ケニアの訓練体系(2)

Typical Model of the Application of the System Approach to Vocational Training

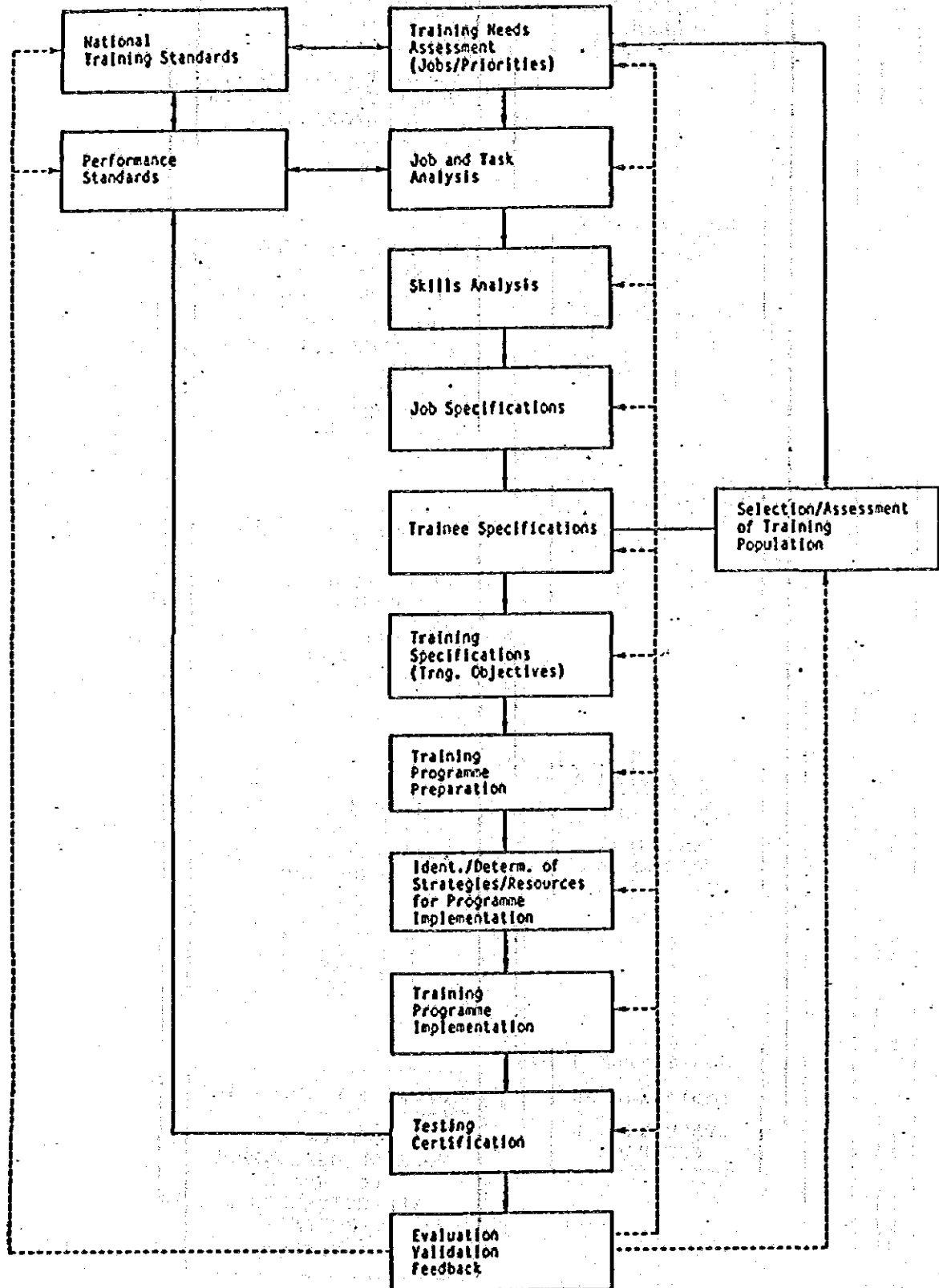


Fig. 19 ケニアの訓練体系(3)

A TYPICAL NATIONAL TRAINING ORGANISATION

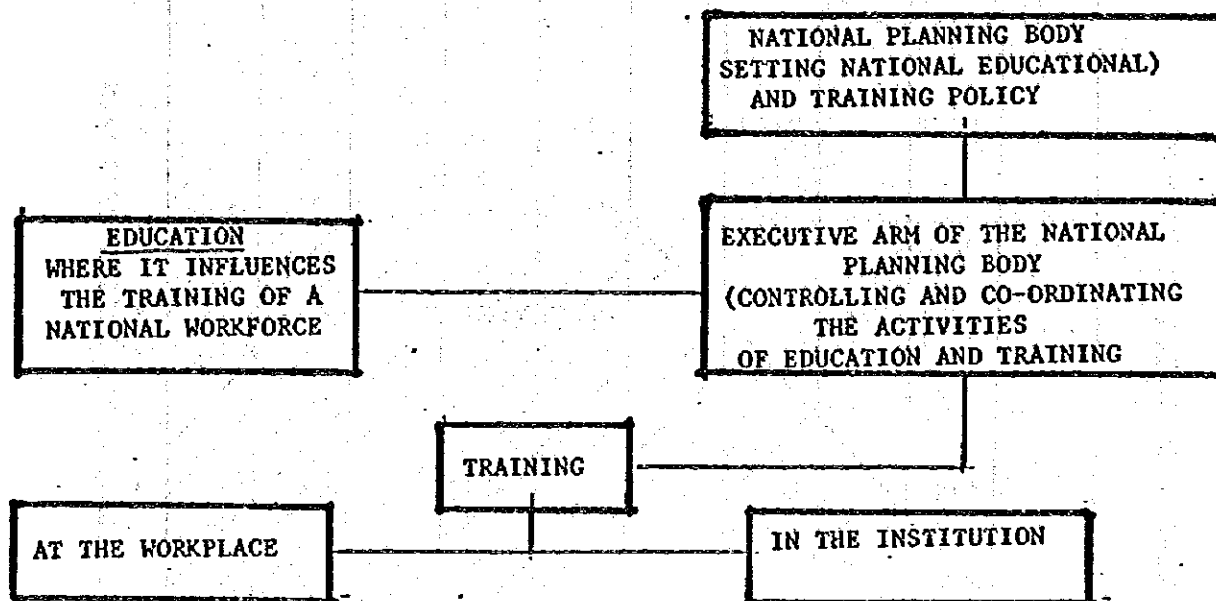
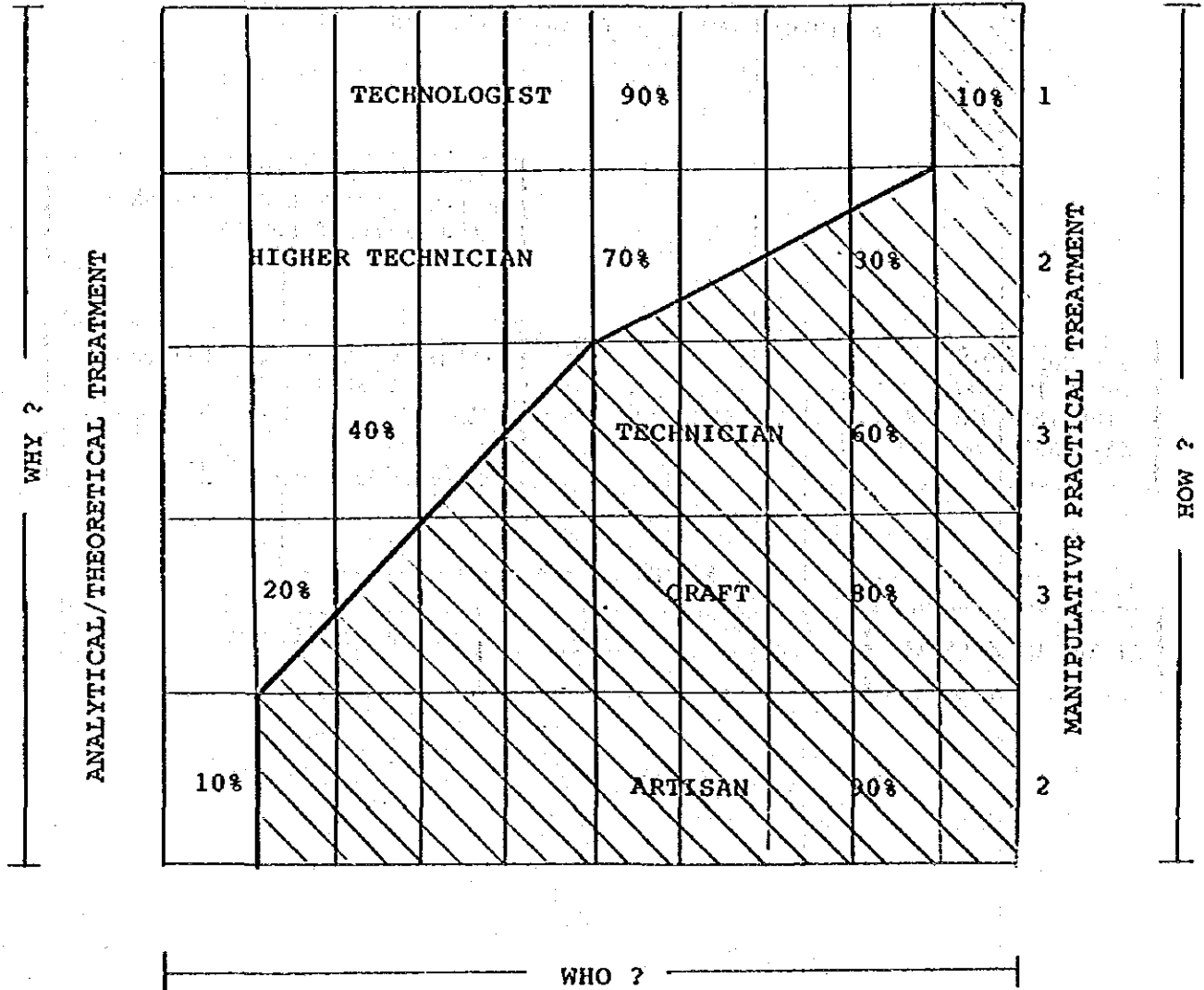


Fig. 20 ケニアの訓練体系(4)

MANPOWER TRAINING SYSTEM



- Shows:
- i) harmonization, rationalization and linkages in the training programme.
 - ii) the depth of theoretical/practical treatment in each programme.
 - iii) analytical/theoretical treatment
 - iv) manipulative practical treatment

Fig. 21 工業訓練局 (Directrate of Industrial Training:DIT) の調整機能

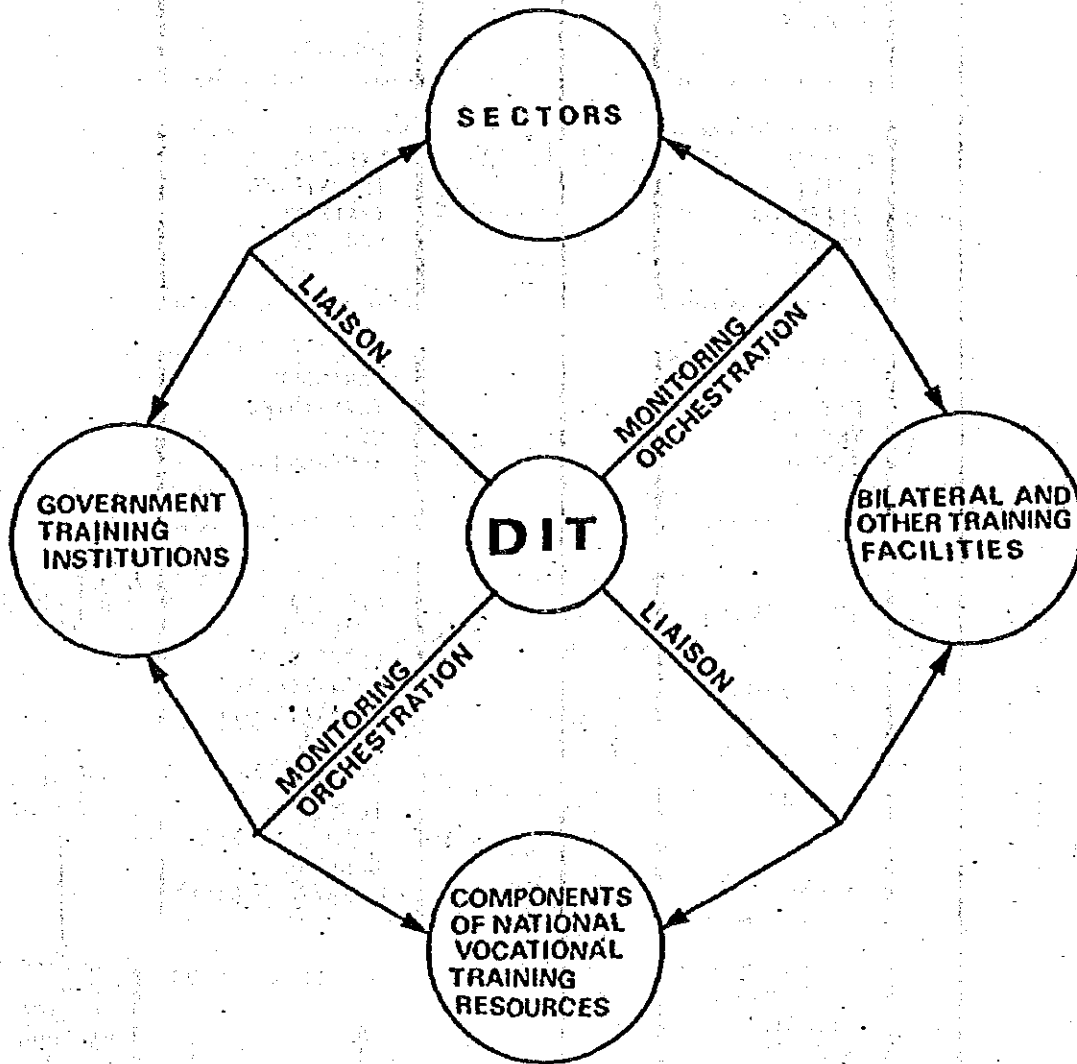


Fig. 22 工業訓練局の訓練と教育体系

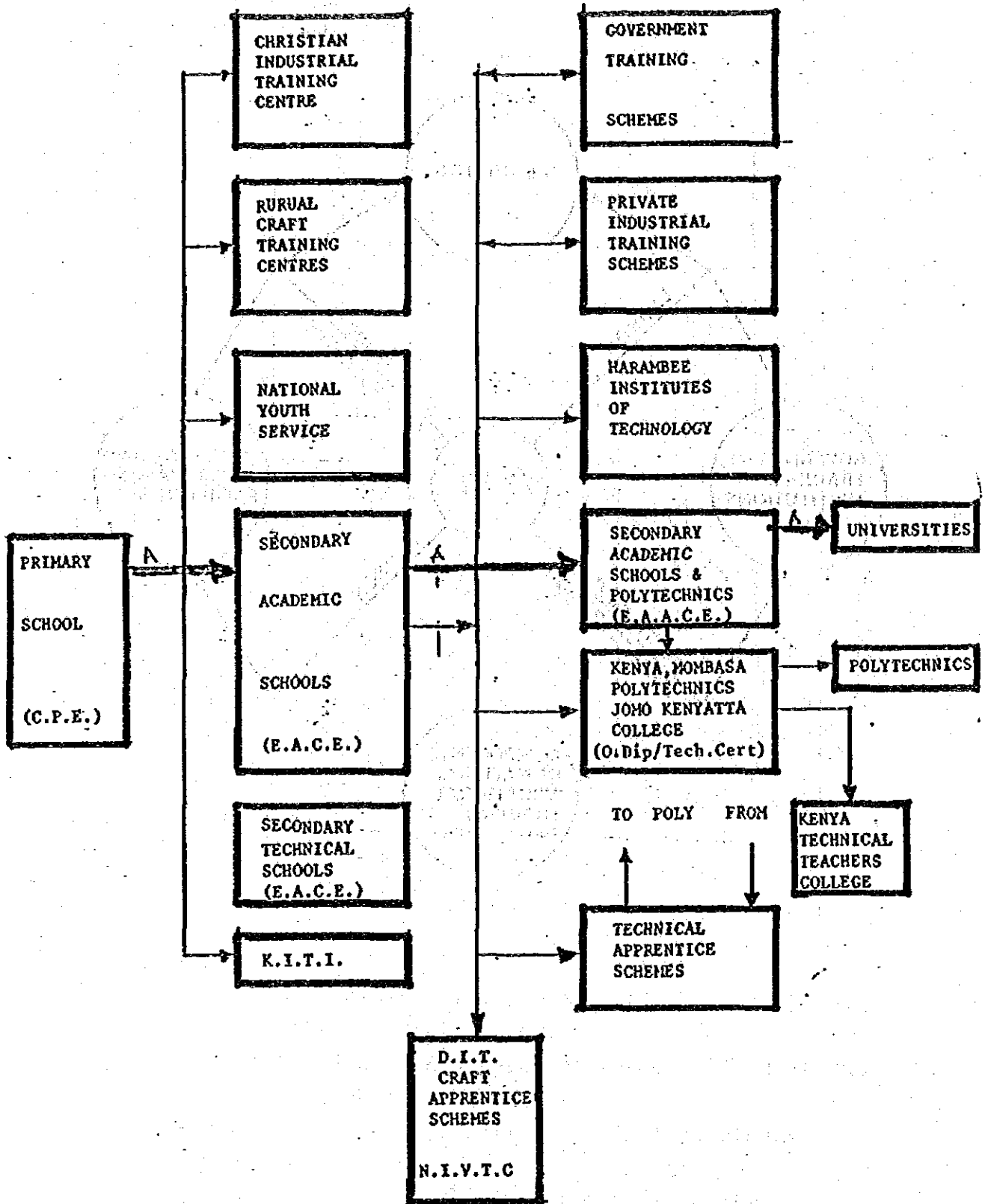


Fig. 23 ケニアの労働階層概念図

HIERARCHIAL DISTRIBUTION OF MANPOWER (1:10:30)

Training Pyramid

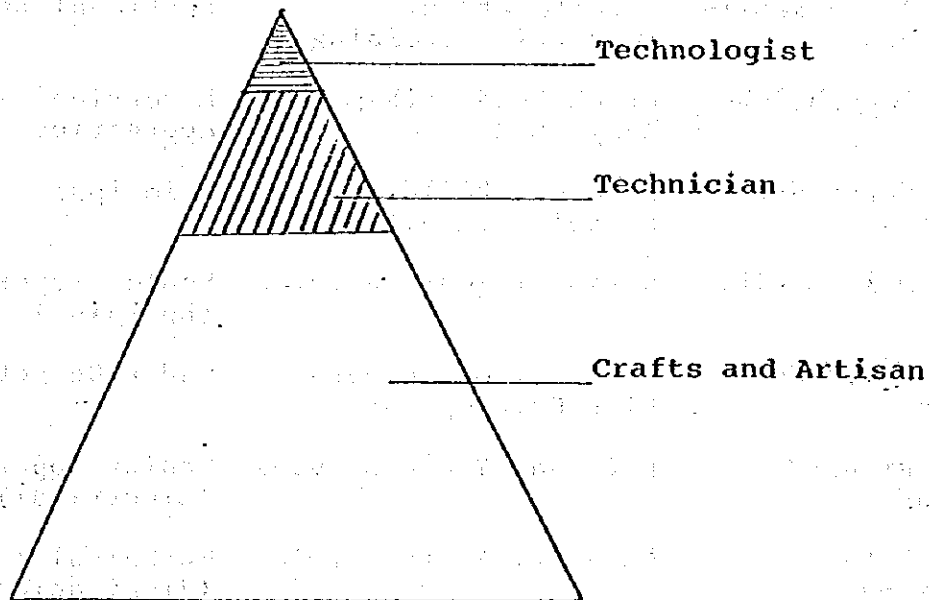


Fig. 24 ケニアの技術セミナー参加者リスト

ATTENDANTS OF THE INTERVIEW IN KENYA
LIST OF SEMINAR ATTENDANTS

<u>NAME</u>	<u>PLACE OF WORK</u>	<u>POSITION HELD</u>
1. Mr. E.A. Omukala Wanyanga	Directorate of Ind. Training	Senior Training Officer
2. Mr. Jeol Dicks Nyaema	Kenya Technical Teachers College	Principal
3. Mr. P. Wachira	National Youth Service	Senior Educational Officer
4. Mr. Ray N. Mwangombe	National Youth Service	Technical Instructor (Mechanical)
5. Mr. Fred Komba Munene	Nairobi Engineering Craft Training Sch.	Principal
6. Mr. Sammy Kabiru Mbuthia	Directorate of Industrial Training	Sectional Head
7. Mr. Joseph Koko	Brook Bond Leibig Kenya Ltd.	Electrical Engineering Apprentice
8. Mr. Fernandes Wekesa	Advanced Building School (N.Y.S.)	Principal
9. Mr. D.K. Wasike	National Youth Service	Senior Superintendent (Building)
10. Mr. David Mutemi Ngoo	Ministry of Coopera- tive Development	Under Secretary
11. Mr. Richard Torut	National Youth Service	Senior Superintendent (Electrical)
12. Mr. Peter Busienei	National Youth Service	Technical Instructor (Electronic)
13. Mr. Kefa Odari	National Youth Service	Educational Officer (Technical)
14. Mr. S.K. Wanjohi	Directorate of Person- nel Management	Under Secretary
15. Mr. E.S. Gitahi	Directorate of Personnel Management	Chief Manpower Development Officer
16. Mr. C. Waruiru	Directorate of Personnel Management	Senior Manpower Development Officer

...../2

<u>NAME</u>	<u>PLACE OF WORK</u>	<u>POSITION HELD</u>
17. Mr. W.B. Sakataka	Ministry of Labour	Under Secretary
18. Mrs. M.W. Njuguna	Ministry of Labour	Assistant Secretary
19. Mr. P.M. Kimani	Ministry of Technical Training and Applied Technology.	Senior Technical Training Officer
20. Mr. J.M.Kikube	Ministry of Tech. Training and Applied Technology	Senior Technical Training Officer
21. Mrs. M.W.Njoroge	Ministry of Tech. Training and Applied Technology.	Technical Training Officer
22. Mr. G. N. Simba	Mombasa Industrial Training Centre	Manager

2. 帰国研修員へのアンケート

QUESTIONNAIRE

To the Ex-Participants of the Seminar
on Training Specialist for Supervisors

at
Hachioji International Training Centre, J I C A

&
MINISTRY OF LABOUR

I. General Questions

(1) Name in full: _____

(2) Home Address: _____

Telephone: _____

(3) Office Address: _____

Telephone: _____

(4) Year of Participation: _____

***** Please write in block letters or type *****

- (5) Employment record (since you participated in the seminar up to the present)

Duration Service

Post, Division & Organization

From: to:

- (6) Please show a chart of your organization and indicate your present position.

(If available, please attach an organization chart indicating number of personels in each section, department/plant.)

(7) Please describe your duties in the present post briefly.

(8) Have you participated in any other course in your country or abroad?

If yes, please answer the following items.

Duration of Course

Institutes/ Place

Theme

(9) Do you hope to join the another training course or seminar at advanced level in Japan Again?

* Yes

* No

If yes, what training course do you mostly interested in to join?

II. Qestions on the Seminar

1. Please evaluate the seminar by items.

(1) Length of the seminar

Do you think the seminar length of two month was appropriate?

* Yes

* No

Are there any comments or suggestions about the length of the seminar?

(2) General orientation programme

Was it useful for you to follow the seminar?

* Yes

* No

Are there any comments or suggestions about General orientation programme?

(3) Seminar orientation on training

Was it useful to follow the seminar?

* Yes

* No

Are there any comments or suggestions about Seminar orientation?

(4) Japanese language class

Was it useful for you to follow the seminar or welfare activities in the centre?

* Yes

* No

Are there any comments or suggestions about Japanese language class?

(5) Lectures and discussions

What was the most useful and beneficial subjects in lectures and discussions?

Subject:

Reason:

(6) Presentation of country reports

Did you think the presentation of country report was useful and beneficial to follow the seminar?

*** Yes**

*** No**

Are there any comments or suggestion for the presentation of country reports?

(7) Visiting to the vocational training institutions and private enterprises

What was the most useful and beneficial visiting to your present job?

Name of institutions or enterprises:

Reason:

(8) Observation tour

What was the most useful and beneficial during the observation tour?

Are there any comments or suggestions for observation tour?

2. General proposal to the seminar

To improve the future programme of the seminar, please describe your frank opinions and comments on the seminar.

3. Certificate awarded by JICA

How is the certificate appraised in the organization where you are presently engaged?

Have you been offered any privilege by the certificate?

4. After-care service for the ex-participants

Do you have any request to JICA and Ministry of Labor concerning after-care service?

5. Dissemination of knowledges and techniques acquired in the seminar

If you have had any difficulty in disseminating what you acquired in the seminar, please describe it.

6. Technical problems and difficulties

Please describe technical problems and difficulties you are now being encountered, if any.

III. Questions on your Organization

1. Type of your organization (please pick one)

- a) Governmental ()
- b) Semi-governmental ()
- c) Private ()
- d) Others ()

2. Outline of your organization

Name and Address of Head Office:

Year of establishment: _____

Capital (in case of non-governmental): _____

Number of employees: _____

3. Does anyone of superiors usually recommend some of his subordinates to apply for this seminar?

- a) always ()
- b) sometimes ()
- c) never ()

How and by whom the applicants are selected? Are there any qualifications to be needed for the applicants?

4. Do you think your participation in the seminar has brought any benefits to your organization?

If you think yes, please describe what benefits they are.

5. Do they in your organization give any specific privilege like salary raise, promotion etc. to those who completed the seminar?

6. Were you imposed any responsibilities, duties or restrictions due to the participation in the seminar?
If yes, please describe them.

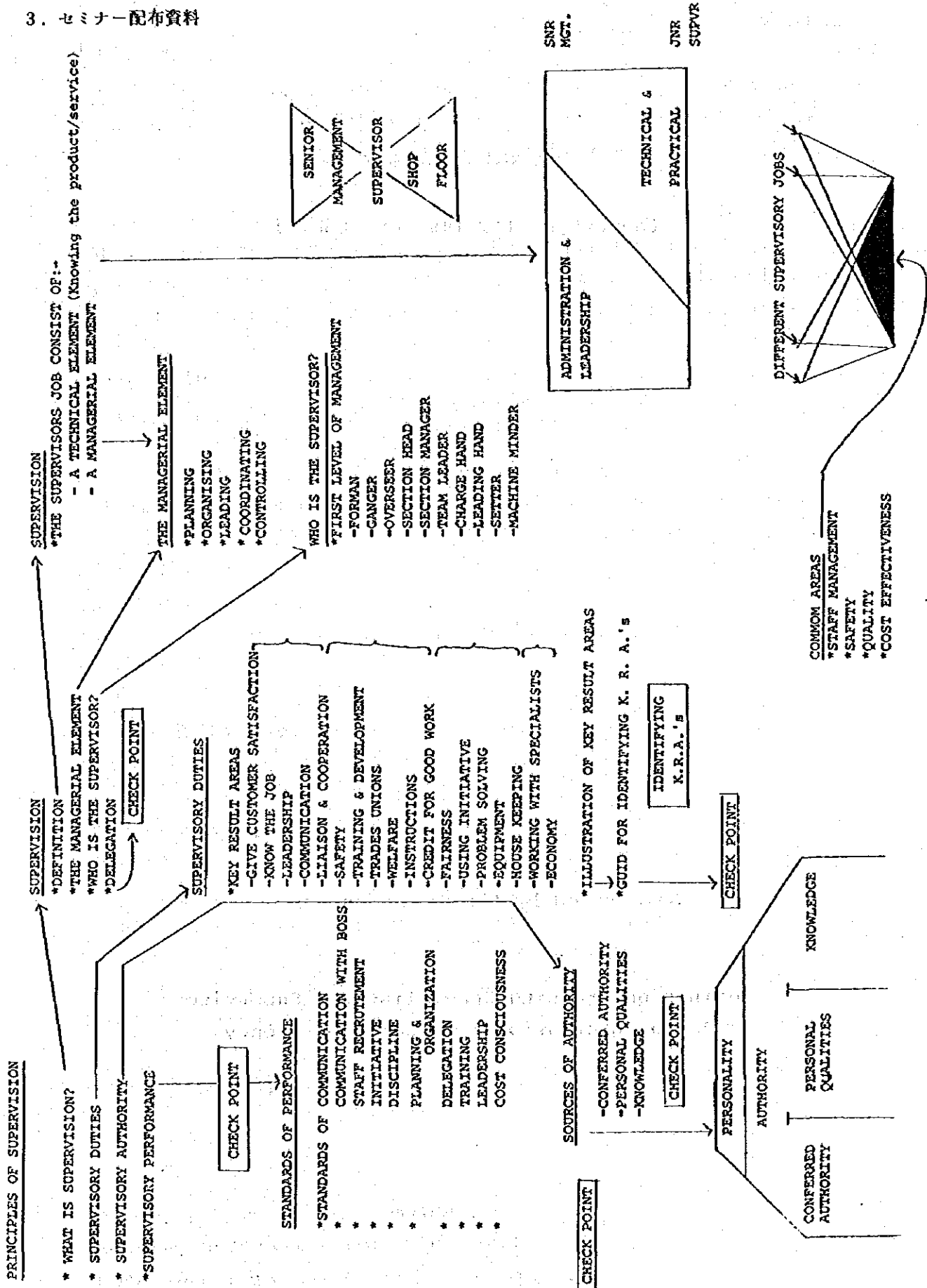
7. Do they in your organization wish to send more participants to the same seminar in the future? Please pick one.
- a) wish strongly (every year) ()
 - b) with only when necessity arises ()
 - c) not wish so ()

If not, please describe the reason

IV. Current situations of supervisory training in your country

Please briefly describe the present situation of supervisory training and its response to the industries.

3. セミナー配布資料



4. 現地報告書
4-1 スーダン

- TECHNICAL REPORT -

(November 14, 1988 Khartoum)

Summarized by the Follow-up Team
of
Seminar on Training Specialist for Supervisors
Japan International Cooperation Agency

November 14, 1988

Dear Sir,

The Follow-up Team for Ex-participants of the Seminar on Training Specialist for Supervisors (Foremen and other first Line supervisors in manufacturing industries)

We have the pleasure to inform you that it was so beneficial for us to visit your country and observe the facilities and equipment related to the training in the aim of studying the real situation of supervisory training in Sudan. We are also extremely happy to see that ex-participants are positively engaged in the institutions and tackling the problems of their respective services in the country.

Having been here, we have exchanged frank views and opinions with ex-participants and other persons concerned on the subject of the current issues of supervisory training as well as requests and comments for further improvement of the Seminar. As the result, based on a series of meetings and discussions, we have drawn up this report for your reference.

We would highly appreciate if you could use it for your future participation to the Seminar.

Before leaving from Sudan we express our deep gratitude for your kind assistance and cooperation extended to us.

We sincerely hope that our short-visit to your country would be one of the mile-stones to promote the human resources development in Sudan particularly in the field of supervisory training.

Yours sincerely,

Follow-up Team of the Seminar on
Training Specialist for Supervisor
Japan International Cooperation Agency

TECHNICAL REPORT SUMMARIZED BY THE
FOLLOW-UP TEAM OF SEMINAR ON
TRAINING SPECIALIST FOR SUPERVISORS

1. Background

The Seminar on Training Specialist for Supervisors (hereinafter referred to as "the Seminar") launched in fiscal 1963 by the Government of Japan as a part of technical cooperation programmes for developing countries.

As the sole agency for integration and execution of such activities, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") conducts the planning, implementation and evaluation of the Seminar in collaboration with Ministry of Labour.

In fiscal 1988, the Seminar was held at the Hachioji International Training Centre of JICA, in the duration of May 6 to July 1, 1988, and 13 participants from 10 different countries attended the Seminar.

As far as Sudan's participation concerned, it is reported that eight specialists were invited since 1981 and they were vividly involved in the each year's Seminar.

The purpose of the Seminar is to contribute to the development of the training for supervisors in the participating countries by introducing the participants Japanese system of the training for supervisors and by providing them with necessary knowledge and information concerned.

By the end of the Seminar period, the participants are expected to be able to:

- (1) Obtain the practical knowledge concerned with the training for supervisors,
- (2) Obtain the knowledge concerned with Japanese in-plant training system
- (3) Obtain the knowledge concerned with the training methods of the in-plant training which corresponds to the technological innovations,
- (4) Pick up the idea to develop the training for supervisors which is suitable to the training needs of the participating countries.

With this background, the Follow-up team of the Seminar have dispatched to Sudan with its members consisting of;;

Mr. Sumiharu Yamagata

Chief of Sub-division
Overseas cooperation
division
Human Resources
Development Bureau
Ministry of Labour

Mr. Yokuya Fujisawa

Senior Researcher
Research and Development
Institute of
Vocations Training
Employment Promotion
Corporation

Mr. Keiichi Aragane

Training Officer
Hachioji International
Training Centre
JICA

2. Objectives

The objectives of the team were as follows:

- (1) To have interviews with ex-participants of the Seminar and question their training effect from various aspects.
- (2) To collect the recent information of ex-participants' movement.
- (3) To investigate of present situation of the supervisory training in Sudan.
- (4) To hold a technical Seminar concerning the current topics on supervisory training mainly in Japan.

Title : Principle of Supervision

3. Methods

In order to attain above-mentioned objectives, the Team took the following procedures.

- (1) A questionnaire was sent in advance to each ex-participant and the interview was held on the basis of its reply.
- (2) At the interview, the Team made face-to-face discussions with some of ex-participants and directly heard about their comments and requests for the Seminar.
- (3) The Team visited a training institution and other Governmental organizations concerned.

4. Itinerary of the Team

- Nov. 9 (Wed) Arrival to Sudan
- 10 (Thu) Visit to Japanese Embassy and
Ministry of Labour and Social Insurance
- 11 (Fri) In-Team meeting and preparation for
Interview
- 12 (Sat) Interview and meeting with ex-
participants, Technical Seminar
- 13 (Sun) Visit to Ministry of Public Services,
Visit to Vocational Training Centre
Khartoum II
- 14 (Mon) Reporting to Japanese Embassy
- 15 (Tue) Leaving from Sudan

5. Comments and suggestions raised by ex-participants

- (1) Participation of the Seminar was so beneficial. knowledge and experience acquired by it have been effectively utilized in their respective jobs. Comparative study among the participants was most advantageous to discuss the current issues of developing countries.
- (2) Elementary Japanese language class should be more intensified, because it was so practical to approach the better understandings of socio-economic structure and industrial progress of Japan.
- (3) As a part of observation, it is needed to include small-scale or medium scale enterprises. They are good examples to illustrate bottom-up decision-making particularly behaved in Japanese companies.
- (4) It is desirable that after-care service should be more emphasized to ensure the technical transfer of supervisory training. For example, latest technical information and periodicals are requested to be sent continuously.

6. Views and General Impressions

When we call on one of the ex-participants, we found that his office and subordinates were well administered in line with the theory of supervisory training in Japan. It was a good example to show us that the result of Japanese training was actually reflected to the daily office management. We have met the ex-participants with good friendly atmosphere and

frankly heard about the comments and opinions on the Seminar. On the basis of this follow-up study, we'll make the best recommendation for further improvement of the Seminar. Through 7 days of stay in Sudan, we are deeply impressed to see that ex-participants are highly contributed to the development of nation. It was also a precious opportunity to learn that people of Sudan were vividly working in spite of severe environmental difficulties.

- TECHNICAL REPORT -

(November 21, 1988 Nairobi)

**Summarized by the Follow-up Team
of
Seminar on Training Specialist for Supervisors
Japan International Cooperation Agency**

November 21, 1988

Dear Sir,

The Follow-up Team for Ex-participants of the Seminar of
Training Specialist for Supervisors (Foremen and other first
Line supervisors in manufacturing industries)

We have the pleasure to inform you that it was so beneficial for us to visit your country and observe the facilities and equipment related to the training in the aim of studying the real situation of supervisory training in Kenya. We are also extremely happy to see that ex-participants are positively engaged in the institutions and tackling the problems of their respective services in the country.

Having been here, we have exchanged frank views and opinions with ex-participants and other persons concerned on the subject of the current issues of supervisory training as well as requests and comments for further improvement of the Seminar. As the result, based on a series of meetings and discussions, we have drawn up this report for your reference.

We would highly appreciate if you could use it for your future participation to the Seminar.

Before leaving Kenya we express our deep gratitude for your kind assistance and cooperation extended to us.

We sincerely hope that our short visit to your country would be one of the milestones to promote the human resources development in Kenya particularly in the field of supervisory training.

Yours sincerely,

Follow-up Team of the Seminar on
Training Specialist for Supervisor
Japan International Cooperation Agency

TECHNICAL REPORT SUMMARISED BY THE
FOLLOW-UP TEAM OF SEMINAR ON
TRAINING SPECIALIST FOR SUPERVISORS

1. Background

The Seminar on Training Specialist for Supervisors (hereinafter referred to as "the Seminar") launched in fiscal 1963 by the Government of Japan as a part of technical Cooperation programmes for developing countries.

As the sole agency for integration and execution of such activities, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") conducts the planning, implementation and evaluation of the Seminar in collaboration with the Ministry of Labour.

In fiscal 1988, the Seminar was held at the Hachioji International Training Centre of JICA, in the duration of May 6 to July 1, 1988, and 13 participants from 10 different countries attended the Seminar.

As far as Kenya's participation is concerned, it is reported that six (6) specialists were invited since 1981 and they were vividly involved in each year's Seminar.

The purpose of the Seminar is to contribute to the development of the training for supervisors in the participating countries by introducing the participants to the Japanese system of training for supervisors and providing them with necessary knowledge and information concerned.

...../2

By the end of the Seminar period, the participants are expected to be able to:

- (1) Obtain the practical knowledge concerned with the training for supervisors
- (2) Obtain the knowledge concerned with Japanese in-plant training system
- (3) Obtain the knowledge concerned with the training methods of the in-plant training which corresponds to the technological innovations
- (4) Pick up the idea to develop the training for supervisors which is suitable to the training needs of the participating countries.

With this background, the Follow-up team of the Seminar has been dispatched to Kenya with its members consisting of:

Mr. Sumiharu Yamagata Chief of Sub-division
Overseas Cooperation division
Human Resources Development
Bureau, Ministry of Labour

Mr. Yokuya Fujisawa Senior Researcher
Research and Development
Institute of Vocational
Training
Employment Promotion
Corporation

Mr. Keiichi Aragane Training Officer
Hachioji International
Training Centre
JICA

...../3

2. Objectives

The objectives of the team were as follows:

- (1) To have interviews with ex-participants of the Seminar and question their training effect from various aspects.
- (2) To collect the recent information of ex-participants' movement.
- (3) To investigate of present situation of the Supervisory training in Kenya.
- (4) To hold a technical Seminar concerning the current topics on supervisory training mainly in Japan.

Title: Principle of Supervision

3. Methods

In order to attain above-mentioned objectives, the Team took the following procedures:

- (1) A questionnaire was sent in advance to each ex-participant and the interview was held on the basis of its reply.
- (2) At the interview, the Team made face-to-face discussions with some of the ex-participants and directly heard about their comments and requests for the Seminar.
- (3) The Team visited a training institution and other Governmental Organisations concerned.

...../4

4. Itinerary of the Team

- Nov. 17 (Thur) Arrival to Kenya
Visit to JICA Kenya Office
Courtesy call to Japanese Embassy
Visit to Office of the President
- 18 (Fri) Technical Seminar and Interview
meeting with ex-participants
(At Serena Hotel)
- 19 (Sat) Visit to Mombasa Industrial Training
Centre.
- 20 (Sun) Report Writing
- 21 (Mon) Reporting to Japanese Embassy and
JICA Kenya Office
- 22 (Tue) Leaving from Kenya.

...../5

5. Comments and Suggestions raised by ex-participants

- (1) Participation of the Seminar was so beneficial. Knowledge and experience acquired from it have been effectively utilized in their respective jobs. Comparative study among the participants was most advantageous to discuss the current issues of developing countries.
- (2) The number of participants allocated to Kenya is requested to be multiplied and, if possible, the training only focussed on Kenya is also requested to be formed.
- (3) Qualification of applicants described in General Information (G.I.) should be revised to include the employees belonging to private sector, because the seminar has a great deal of relevance to the activities of private enterprises.
- (4) Elementary Japanese Language classes and other orientation programmes should be more intensified, because they are so practical in the understanding of the social-economic structure and industrial progress of Japan.
- (5) In general, Japanese training is highly evaluated among the ex-participants in Kenya. However, it is desired that the opportunities of women's training should be increased much more.
- (6) It is desirable that after-care service should be more emphasised to ensure the technical transfer of supervisory training, for example, latest technical information and periodicals are suggested to be provided continuously. Furthermore, it is also desired that experts should be assigned with necessary equipments.

...../6

- (7) Current duration of training is not sufficient to understand the Japanese present situation of supervisory training. Therefore, the duration should be extended to three or four months and on-the-job training in a private company should be added in the curriculum.

6. Views and General Impressions

In the technical seminar and meeting with ex-participants and other persons concerned in Nairobi, we found that they are so enthusiastic over the human resources development. More than twenty (20) participants from various government departments attended the seminar and paid careful attention to the lecture and discussions. It was really a precious time for us to learn how the people of Kenya are vividly devoted to the building of the Nation. We met a number of ex-participants with good friendly atmosphere and mutually exchanged views and opinions on supervisory training. On the basis of the follow-up study, we intend to make best recommendation for further improvement of the seminar. Through six days of stay in Kenya, we are deeply impressed by the fact that the result of the training in Japan is actually reflected in the Kenyans' daily office management and it has highly contributed to the human resources development.