

現地コンサルタントによる産業動向調査報告（日本語）

## セネガルにおける企業の動向 （1997年8月）

セネガル職業訓練センター上級技術者訓練計画  
事前調査におけるレポート

Dr. ムバラク・ディオップ  
トロピカ有限会社  
P.O.Box 5335 ダカール=ファン  
Tel: 221-270194  
Fax: 221-270001

国際協力事業団

## 目次

1. イントロダクション：経済の現況
2. 企業の振興策
  - 2.1. 後援組織
  - 2.2. 単一窓口
  - 2.3. トレードポイントシステム (TPS)
  - 2.4. ダカール・テクノポール
  - 2.5. APEXクレジット・リーグとPRSI
3. 産業の現況
  - 3.1. 現存する産業に関する統計データ
  - 3.2. 現存する産業の現況
  - 3.3. 雇用の現況と求められる資格
  - 3.4. 給与システム
4. 第三次産業の現況
  - 4.1. 一般状況
  - 4.2. 情報科学・電子分野の企業の状況
5. 技術者の研修需要
  - 5.1. ソナテル (電信電話公社)
  - 5.2. セネレック (セネガル電力公社)
  - 5.3. ダカール・マリノ
6. セネガルの銀行融資制度
  - 6.1. 融資活動
  - 6.2. 銀行と企業の関係
  - 6.3. SFD (分散金融システム)
  - 6.4. 企業の振興策
7. インフォーマルセクター
  - 7.1. 定義とその進化
  - 7.2. インフォーマルセクターの就業者の統計データ
  - 7.3. インフォーマル企業の問題点
  - 7.4. インフォーマルセクターの資金調達
8. まとめ
  - 8.1. 農業・食品工業の優越
  - 8.2. ダカールへの集中
  - 8.3. 工業化を妨げているもの
  - 8.4. 発展のポテンシャル

## 1. イントロダクション：経済の現況

1996年には通貨切り下げ後2年を経て、セネガル経済を取り巻く環境は大きく改善された。GNP成長率は4.8%に達し（1994年には2%）反対にインフレ率は1994年の32.1%から7.6%に下がった。

このダイナミクスは主に第三次産業の成長を促した経済改革によるものが大きく、小さな第二次産業に関してとられた政策がそれを補っている。

セネガル政府が取った経済政策は、

- 予算と通貨レベルのバランスを保ち続けること。
- 政府の改革および企業の生産性向上・生産コストの保持による産業の競争力の持続的な保全

1993年の緊急計画および、1994年の税制改革による内部調整の目的は、

- 手数料の一般的な低下
- 税制とその適用の簡略化
- 税収入の拡大
- (海外製品に対する) 付加税による国内生産品の合法的な保護

国家予算をGNPの2%に保ち、UEMOAに沿った形の通貨政策を採用することによってセネガルは1993年には10億CFAだった外貨準備高を94年には942億CFAにまで引き上げることができた。

通貨切り下げの悪影響を最小にするため、国家公務員および私営企業の賃金の見直し、落花生・綿花・米の生産者価格の引き上げを行った。（それぞれ、43、30、6%）

消費者価格上昇の上限は国家税収入の放棄、また資金サポートグループから支持された。1994年から政府は企業環境を健全に保ち、改善する活動を開始した。それはプライベートセクター競争力改善調整計画（PASCO）、と農業セクター調整プログラム（PASA）である。

PASCOは企業間の健全な競争を奨励し、価格を自由化し、投資の振興を促した。政府は新しい起業に係る経費を軽減し、通貨切り下げにともなうデータの見直しを行った。補足として、雇用市場の柔軟化、海運コストの軽減を行った。

この動きは1996年に世界銀行とIMFの協力を経て公共企業の民営化、自由輸出企業の合法化、税関の簡略化、投資促進のための単一システムの設置に引き継がれている。

セネガル産業の振興は現在以下のような事項にまとめられる。

- 産業の新しい政策（PRSI）
- テクノポール
- Apex
- トレードポイント
- 単一窓口

## 2. 企業の振興策

### 2.1. 後援組織

90年代にいくつかの産業後援組織が発足した。

- 単一窓口 (大蔵省)
- 産業再編成計画 (PRSI) (APEXリーグ)
- 産業環境後援室 (CAEE)
- 成長・競争力研究グループ (GRCC)
- カードルII (雇用促進・プライベートセクター開発)
- プライベートセクター投資

民間投資促進策は民営化および経済の競争力改善プログラムによるものである。競争力改善は生産コストの低下による内部調整と再編成を用いた企業のレベルアップによっておこなわれる。

補佐的な努力として、

- 法制度の改革
- 投資と輸出の改革
- 文盲の撲滅、教育の質の向上、雇用市場に合致した職業技術教育の発展

このような後援組織の発展は新しい自由な環境に対応し、プライベートセクターとの効果的な連携を目指した政府の意向によるものである。

### 2.2. 単一窓口

経済・大蔵・計画省の機関である単一窓口は、

- 企業の創設および拡張における行政手続きを同じ場所で、同じ書類上で、すぐに行うことの出来る行政機関
- 10日で投資を認可する機関

5つの分野別事務所および、1つの行政および資金運用事務所が投資者に対し、投資活動が円滑に行われるように技術的な援助を行う。

単一窓口によって提供される投資制度の優遇措置は、第一次産業、工業、鉱業、観光および87-25、89-25、89-3法によって特殊な条件を課せられたサービスに対してとられる。

付与される優遇措置の内容は、

- 2~12年間にわたる関税および課税の免除
- 雇用契約の柔軟性
- 自由なキャピタル資金および歳入の移動 (国内外への)
- 国内企業と外国企業を区別しない

### 2.3. トレードポイントシステム (TPS)

CNUCEDによって設置されたTPSは行政機関と銀行、保険、税関などすべての起業にかかわる経済オペレータ (投資者) にたいして書類を出す機関を結んだコンピュータネットワークである。

輸出入の手続きや企業の定着にかかる時間は大幅に短縮された。

TPSは世界的ネットワークGTPNETにつながっており、セネガルに於けるビジネスチャンスに関する情報を得ることが出来る。

#### 2.4. ダカール・テクノポール

第96-36法によって設置されたダカール・テクノポールは研究施設や教育施設、技術開発を行う企業を誘致し、雇用の幅を豊かにするべく共同でとりくむために設けられた経済ゾーンである。

ダカール・テクノポールはダカールテクノポール管理会社という政府の資金介入の少ない株式会社によって運営される。この会社はダカール・テクノポールに関する法令第96-36、第17項に記載された事項に基づき、政令第97-291号によって設立された。

#### 2.5. APEXクレジット・リーグとPRSI

APEXクレジット・リーグは政府が1988年に世銀の後盾で設置した、工業分野の再生、再編成活動を援助するものである。

プロジェクトの80%あるいは12億CFAを上限とする工業投資計画に資金提供を行う。利子は9.5%で15年のローン。

またAPEXは回転資金の補助も行っている。(上限3億CFA) 利子は10.5%で最大5年間のローン。グレースピリオドは3年となっている。

この融資は現地の指定銀行が運営している (CBAO、SGBS、BICIS、BST、CLS)

### 3. 産業の現況

経済の振興のために必要な投資計画は社会経済開発計画 (PDES) のストラテジーのためのメインツールである公共投資3ヶ年計画 (PTIP) によって定められている。

第7次計画 (PDES) に伴う1995-1997のPTIPでは次に示すような各方面への投資を行った。

第一次セクター :	1785億42百万CFA	26%
第二次セクター :	851億29百万CFA	12%
第三次セクター :	2329億73百万CFA	33%
第四次セクター :	2021億55百万CFA	29%

第二次産業に対する投資計画は以下の通り。

鉱業 :	28億80百万CFA	3%
工業 :	150億74百万CFA	18%
手工業 :	47億35百万CFA	6%
エネルギー :	537億57百万CFA	63%
調査研究 :	49億71百万CFA	6%
技術援助協力 :	31億72百万CFA	4%

第二次セクターに対するストラテジーの目的は、

- 自然資源の価値の見直し
- 新しい雇用の創生
- 輸出の振興
- 企業のステータスおよび社会経済的環境の改善
- 公共企業・準公共企業の経営の合理化
- 生産分野からの国家の (直接介入の) 撤退

### 3.1. 現存する産業に関する統計データ

#### 3.1.1. 主な工業生産

全体的には、主に化学、油、建設資材1995年の工業生産活動は増加した。工業生産は依然、農業、牧畜、水産の生産物の加工と手工業によって大部分を占められている。

また、CFAフランの切り下げと構造調整によって余儀なくされた公共資金とマクロ経済のバランスは生産活動にとって大きな影響を与えた。しかしながら1994年～1995年になってこれらの調整の良い影響が感じられ始めた。1995年には工業活動の再生や生産記録の更新が見られた。収支の悪い企業の好転、セネガルの税制の緩和が経済の好転と企業のレベルアップに大きく貢献した。

#### 3.1.2. 企業の数と雇用数

#### POIDS RELATIFS DES INDUSTRIES SELON LEUR TAILLE

Type	Nombre 数	Emploi Perm. 通年労働者	Chiff. d'Aff.* 取引額	CA export* 輸出額	Valeur ajoutée 付加価値					
Grande industrie 大企業	38	13%	18 985	69%	608 497	76%	201 848	79%	199 767	83%
Moyenne industrie 中企業	67	22%	4 791	17%	120 810	15%	45 937	18%	30 200	13%
Petite industrie 小企業	197	65%	3 736	14%	70 190	9%	6 658	4%	9 907	4%
	302	100%	27 512	100%	799 497	100%	254 443	100%	239 874	100%

\* Chiffres en million CFA \* 単位：100万CFA

Source : Recensement industriel 92-94/PNUD 出典：PNUD 92-94

**Principales productions industrielles en quantité**  
(données 1991/1995)

DESIGNATION	Années	1. Trim 第1四半期	2. Trim 第2四半期	3. Trim 第3四半期	4. Trim 第4四半期	Total
リン鉱石 PHOSPHATES (1000 T)	1991	355,7	345,70	521,20	585,0	1 807,6
	1992	667,4	607,0	545,6	610,0	2 430,0
	1993	572,3	503,9	385,6	401,4	1 863,2
	1994	533,4	517,8	262,6	405,0	1 718,8
	1995	483,5	424,6	405,60	368,80	1 682,5
塩 SEL MARINS (1000 T)	1991	36,6	24,1	0,0	0,0	60,7
	1992	0,0	20,0	0,0	0,0	20,0
	1993	3,6	16,3	2,0	0,0	21,9
	1994	18,3	87,6	0,0	0,0	105,9
	1995	25,0	0,1	0,0	0,0	25,1
ツナ缶 CONSERV. THONS (TONNE)	1991	2507,0	4127,0	9676,0	2031,0	18 341,0
	1992	2574,0	7462,0	6706,0	7254,0	23 996,0
	1993	3917,0	5855,0	7046,0	5658,0	22 476,0
	1994	3175,0	5092,0	6848,0	5435,0	20 550,0
	1995	2038,0	2574,0	9995,0	9535,0	24 142,0
貝類 CRUSTACES (TONNE)	1991	301,0	484,0	368,0	229,0	1 382,0
	1992	209,0	218,0	236,0	170,0	833,0
	1993	98,0	29,0	65,0	218,0	410,0
	1994	118,0	221,0	175,0	130,0	644,0
	1995	355,0	307,0	193,0	262,0	1 117,0
処理された魚類 POISSON TRAITES (TONNE)	1991	2101,0	2678,0	4221,0	1182,0	10 182,0
	1992	1484,0	1533,0	2902,0	934,0	6 853,0
	1993	1936,0	2446,0	2900,0	1585,0	8 867,0
	1994	1709,0	1660,0	1943,0	1065,0	6 377,0
	1995	2288,0	1377,0	1800,0	1054,0	6 519,0
濃縮乳 LAIT CONCENT. (1000 T)	1991	2,7	2,5	2,7	2,5	10,4
	1992	2,8	2,4	3,1	0,9	9,2
	1993	2,4	2,3	2,3	2,0	9,0
	1994	1,4	3,1	1,3	3,0	8,8
	1995	2,2	4,4	2,1	1,1	9,8
油かす TOURTEAUX (1000 T)	1991	44,9	37,4	13,4	0,2	95,9
	1992	42,1	39,1	48,3	12,1	141,6
	1993	35,7	30,4	2,8	0,0	68,9
	1994	36,1	33,3	24,3	8,3	102,0
	1995	38,0	45,8	38,5	1,0	123,3
油 (未精製) HUILE BRUTE (1000 T)	1991	35,9	29,3	10,3	0,0	75,5
	1992	34,3	31,8	34,0	13,5	113,6
	1993	35,3	21,0	0,6	0,0	56,9
	1994	25,4	28,0	20,0	6,6	80,0
	1995	32,6	42,7	23,6	0,4	99,3
精製油 HUILE RAFFINEE (1000 T)	1991	7,8	4,9	0,3	7,8	20,8
	1992	9,4	13,4	11,4	16,4	50,6
	1993	24,2	3,8	20,9	22,3	71,2
	1994	18,9	18,1	25,9	16,2	79,1
	1995	26,5	21,1	19,6	27,7	94,9

Source : SESS, Ed. 1995

Principales productions industrielles en quantité (suite)

DESIGNATION	Années	1. Trim	2. Trim	3. Trim	4. Trim	Total
小麦粉・ミルの粉 FARINE(BLE,MIL) (1000 T)	1991	33,9	33,0	31,2	25,4	123,5
	1992	38,7	33,5	32,5	32,1	136,8
	1993	36,0	34,6	35,3	33,0	138,9
	1994	34,5	35,0	33,8	34,6	137,9
	1995	45,9	39,6	39,8	20,8	146,1
角砂糖 SUCRE MORC. (1000 T)	1991	12,5	10,9	12,9	7,5	43,8
	1992	6,5	11,6	12,2	11,7	42,0
	1993	14,0	12,6	10,3	9,2	46,1
	1994	16,2	12,9	9,3	9,2	47,6
タバコ TABAC (TONNE)	1991	566,0	439,0	580,0	396,0	1 981,0
	1992	487,0	476,0	504,0	276,0	1 743,0
	1993	444,0	429,0	500,0	422,0	1 795,0
	1994	282,0	363,0	383,0	190,0	1 216,0
	1995	860,0	347,0	371,0	551,0	2 129,0
綿繊維 FIBRES COTON (1000T)	1991	12,2	5,2	0,8	0,0	18,2
	1992	8,2	3,3	0,0	0,0	11,5
	1993	15,9	0,0	0,0	0,0	15,9
	1994	15,7	3,1	0,0	0,0	18,8
	1995	10,3	2,5	0,0	0,0	12,8
糸 FILS (TONNE)	1991	491,0	390,0	282,0	158,0	1 321,0
	1992	444,0	389,0	202,0	290,0	1 325,0
	1993	140,0	130,0	139,0	264,0	673,0
	1994	334,0	230,0	281,0	356,0	1 201,0
	1995	422,0	375,0	208,0	232,0	1 237,0
布 TISSU. TNT. BLAN. (TONNE)	1991	130,5	28,3	83,0	77,0	318,8
	1992	120,0	130,0	28,1	66,3	344,4
	1993	10,5	9,8	3,2	8,9	32,4
	1994	13,7	7,6	5,2	9,1	35,6
	1995	28,2	68,2	2,4	48,3	147,1
木材 BOIS SCIÉS (1000 M3)	1991	4,8	6,2	6,1	5,9	23,0
	1992	6,1	5,1	6,8	5,0	23,0
	1993	5,8	5,0	5,6	5,1	21,5
	1994	5,1	3,3	3,4	3,8	15,6
	1995	6,4	4,1	5,8	4,8	21,1
石油製品 PROD.PETROLIER (1000 T)	1991	143,7	163,7	152,4	90,2	550,0
	1992	166,7	50,2	194,8	188,5	600,2
	1993	161,3	102,1	184,3	96,6	544,3
	1994	37,7	8,9	70,1	67,7	184,4
	1995	129,6	199,6	166,7	181,3	677,2
ペンキ・ニス PEINTURE,VERNIS (TONNE)	1991	639,0	561,0	616,0	930,0	2 746,0
	1992	941,0	630,0	584,0	619,0	2 774,0
	1993	1 127,0	982,0	1 089,0	1 031,0	4 229,0
	1994	562,0	842,0	599,0	724,0	2 727,0
	1995	685,0	937,0	504,0	725,0	2 851,0

Principales productions industrielles en quantité (suite)

DESIGNATION	Années	1. Trim	2. Trim	3. Trim	4. Trim	Total
	1991	10,6	8,9	11,6	5,8	36,9
せっけん	1992	12,3	10,4	12,3	7,0	42,0
SAVON	1993	11,8	7,6	9,1	7,2	35,7
(1000 T)	1994	12,5	10,2	12,3	7,2	42,2
	1995	12,4	10,5	12,4	9,1	44,4
肥料	1991	84,4	34,9	29,1	47,1	195,5
ENGRAIS	1992	45,0	26,0	31,4	56,5	158,9
(1000 T)	1993	44,8	42,8	23,8	36,5	147,9
	1994	48,7	17,5	17,5	47,4	131,1
	1995	61,8	37,8	39,3	54,3	193,2
プラスチックシューズ	1991	0,0	152,9	0,0	0,0	152,9
CHAUSSUR.PLAST.	1992	167,4	115,6	206,7	154,5	644,2
(1000 PAIRES)	1993	148,7	128,0	120,0	110,8	507,5
	1994	74,5	32,9	142,5	158,0	407,9
	1995	151,4	167,3	150,8	184,7	654,2
セメント	1991	135,6	116,7	118,3	132,6	503,2
CIMENT	1992	163,5	148,1	143,1	146,8	601,5
(1000T)	1993	159,3	156,1	134,3	141,5	591,2
	1994	170,8	180,4	170,1	175,7	697,0
	1995	171,2	164,9	181,2	176,9	694,2
金属板金	1991	64,5	57,7	49,9	40,7	212,8
EMBALLAG.METAL.	1992	48,9	43,4	44,4	42,1	178,8
(1.000 000 UNITE)	1993	45,8	60,0	50,2	27,2	183,2
	1994	32,9	59,4	40,2	25,5	158,0
	1995	27,5	43,7	34,5	36,0	141,7
エナメル台所用品	1991	417,0	420,0	0,0	29,0	866,0
ART.MENAG.TOLE	1992	412,0	242,0	370,0	162,0	1 186,0
EMAILLE (TONNE)	1993	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	1994	61,0	151,0	223,0	82,0	517,0
	1995	148,0	232,0	101,0	114,0	595,0
電力	1991	199,9	199,9	235,2	236,4	871,4
ELECTRICITE	1992	232,4	245,8	259,6	254,3	992,1
(1000 MWH)	1993	243,3	246,4	219,9	242,2	942,8
	1994	231,5	250,5	266,8	272,0	1 020,8
	1995	241,5	264,0	274,1	301,3	1 080,9
水	1991	21,2	21,8	21,4	22,3	86,7
EAU	1992	24,6	24,4	23,4	23,6	96,0
(1.000 000 M3)	1993	24,1	24,2	22,7	23,1	94,1
	1994	23,3	24,3	18,4	22,6	88,6
	1995	24,2	23,4	22,9	22,9	93,4

## L'INDUSTRIE SENEGALAISE PAR SECTEUR

Activités	Employés 1995 雇用		Invest. (millions) 投資 1995	Chiffres d'Aff. (millions) 取引額	
	Exp	Afr		1994	1995
Chimie 化学	38	3 843	10 975	212 564	246 054
Huilerie 油	3	1 361	3 969	91 656	105 446
Pêche 水産	188	6 184	8 379	77 123	85 319
Agro 農業	30	7 536	7 811	64 222	74 232
Energie エネルギー	0	2 228	11 613	60 847	63 040
Alimentation 食品	29	1 288	2 756	48 521	61 887
Mines 鉱業	6	1 669	2 937	35 126	40 489
Constructions 建設	7	842	2 757	31 772	36 311
Hôtels ホテル	16	2 041	3 486	18 887	24 745
Emballage 包装	8	477	1 555	19 258	22 238
Tabac タバコ	5	316	372	15 130	16 846
Métallurgie 金属	3	928	1 293	14 916	16 663
Textile 繊維	15	1 449	7 443	9 169	15 127
Imprimerie 印刷	3	279	1 263	5 122	6 388
Papeterie 紙	2	148	71	3 015	3 560
Mécanique 機械	0	30	1	370	365

Source : Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar

L'effectif des entreprises au Sénégal est évalué à 1 500 unités dont 500 ont le statut de Grande Entreprises (Unité Industrielle) ayant plus de 50 employés (note verbale DFP, 1997). La répartition par secteur d'activité est donnée par le tableau

EVOLUTION DES EFFECTIFS DES UNITES TRAITÉES DANS LE SECTEUR MODERNE DE 1985 A 1990 企業数の推移  
(1985~1990)

ANNEES	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<b>SECTEURS</b>						
INDUSTRIES ALIMENT 食品工業	115	107	108	112	120	115
INDUSTRIES TEXTILES 繊維	23	24	21	18	18	17
I DIVERSES その他	148	129	135	130	140	142
<b>TOTAL INDUSTRIES</b>	<b>286</b>	<b>260</b>	<b>264</b>	<b>260</b>	<b>278</b>	<b>274</b>
BATIM.&TRAV.PUBL 建設公共事業	44	40	40	43	45	42
ACTIV. ANNÉE DU BAT. 建設関連	36	31	29	28	30	35
<b>TOTAL BATIMENTS</b>	<b>80</b>	<b>71</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>75</b>	<b>77</b>
COMMERCE DE GROS 商業(卸)	216	193	183	179	184	186
COMMERCE DE DETAIL 商業(小売)	211	184	203	202	216	219
<b>TOTAL COMMERCE</b>	<b>427</b>	<b>377</b>	<b>386</b>	<b>381</b>	<b>400</b>	<b>405</b>
TRANSP.&TELECOMM. 運送・通信	67	54	59	64	72	219
HOTEL-RESTAURAT. ホテル・	54	53	58	63	73	75
SERVICES DIVERS レストラン 他サービス	185	180	199	206	228	237
<b>TOTAL SERVICES</b>	<b>306</b>	<b>287</b>	<b>316</b>	<b>333</b>	<b>373</b>	<b>531</b>
<b>ENSEMBLE</b>	<b>1.099</b>	<b>995</b>	<b>1.035</b>	<b>1.045</b>	<b>1.126</b>	<b>1.287</b>

Source : DPS /CUCI

## Evolution de l'emploi

EVOLUTION DES EFFECTIFS (PERMANENT + SAISONNIER)      雇Ⓐ者数の推移  
DANS LE SECTEUR MODERNE DE 1985 A 1990 (通Ⓐ年+季Ⓐ節)

ANNEES	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<b>SECTEURS</b>						
INDUSTRIES ALIMENT	24 015	25 423	24 223	22 354	22 043	21 660
INDUSTRIES TEXTILES	5 773	5 948	5 340	4 537	4 609	4 738
INDUSTRIES DIVERSES	17 639	17 615	17 952	16 002	16 323	16 105
<b>TOTAL INDUSTRIES</b>	<b>47 387</b>	<b>48 986</b>	<b>47 515</b>	<b>42 893</b>	<b>42 975</b>	<b>42 503</b>
BATIM.&TRAV.PUBL.	9 443	6 289	5 331	4 898	4 470	4 566
ACTIV. ANNEXE DU B	1 087	870	958	882	918	731
<b>TOTAL BATIMENTS</b>	<b>10 503</b>	<b>7 159</b>	<b>6 289</b>	<b>5 780</b>	<b>5 388</b>	<b>5 297</b>
COMMERCE DE GROS	7 744	5 498	4 789	5 332	7 786	5 508
COMMERCE DE DETAIL	3 989	2 910	2 903	3 026	2 708	2 613
<b>TOTAL COMMERCE</b>	<b>11 733</b>	<b>8 408</b>	<b>7 692</b>	<b>8 358</b>	<b>10 494</b>	<b>8 121</b>
TRANSP.&TELECOMM.	10 506	9 836	13 421	13 985	16 656	16 135
HOTEL.-RESTAURAT.	3 661	3 656	3 195	3 944	4 410	4 472
SERVICES DIVERS	4 512	4 623	5 293	4 990	5 384	5 745
<b>TOTAL SERVICES</b>	<b>18 679</b>	<b>18 115</b>	<b>21 909</b>	<b>22 919</b>	<b>26 450</b>	<b>26 352</b>
<b>ENSEMBLE</b>	<b>88 329</b>	<b>82 668</b>	<b>83 405</b>	<b>79 950</b>	<b>85 307</b>	<b>82 273</b>

Source : DPS / CUCI

- Le secteur industriel absorbe plus de la moitié des effectifs permanents et saisonniers, suivi par le secteur des services et du commerce.

- La réduction des effectifs s'opère graduellement de 1985 à 1990 à cause de la récession des secteurs industriels du bâtiment et du commerce tandis que les services progressent sensiblement. Cette tendance est probablement due au fait que la population

- 工業は通年及び季節労働者の半分以上を雇用し、続いてサービス・商業となっている。
  - 全体的な雇用人数はゆっくりとした減少が1985年から1990年にかけて見られる。これは工業分野、建設、商業の雇用減少に伴うもので、サービス産業は大きく伸びている。
- この傾向はおそらく、構造調整の影響を直接的に受ける近代セクターの経済的伸び悩みによって、人々がインフォーマルセクターに流れたためと推測される。

雇用人数は通年・季節を合わせて5万人とされている（PNUD、1994年）。1985年から1990年の推移を見ると、近代セクターの雇用人数の減少傾向が明らかに見られる。現在通年被雇用者は28000人とされている。（1994年）この減少は通年被雇用者で年2～3%、季節労働者で10%に達している。

- この傾向を引き起こしている理由は、
- 近代セクターのもろい経済状況
  - 人々が自営やインフォーマルセクターに流れたこと
  - 企業経営の合理化

### 通年被雇用者の構成

カテゴリー	%
単純労働者	71
テクニシャン	20
管理職と上級技術者	6
上級管理職	3
+単純労働者（通年+季節）	80%

### 3.2. 現存する産業の現況

建設・公共事業を含むと工業がGNPIに占める割合は13～16.3%である。1973年から1978年にかけての加速時期の後、工業分野の成長は1978～1987で4～4.4%、1987～1990で3.5%に減少し、通貨切り下げ後1996年には5.4%に回復した。（石油および建設・公共事業を除く）

セネガルの工業の構成は農業・食品工業、化学、繊維・服飾、木材、紙・印刷、機械、金属・建設資材を中心としている。いくつかの農業・食品工業、化学、繊維分野の輸出企業を除いては、工業のほとんどが国内マーケットをターゲットとしている。

その他に、工業セクターはマネージメントの弱さ、統一のなさ、中間産品を輸入に頼っていることによって特長づけられている。また、農業・食品工業と化学に大きく偏っている。

### 3.3. 雇用の現況と求められる資格

#### 3.3.1. BTSの構成

上級技術者資格（BTS）は1974年7月19日の政令74-719を改変し、1997年3月13日に政令第95282号で定められた。

ある特定分野のBTSはこの一般政令第95282号に合致したもので、以下の事項を含む政令によって作られる。

- 訓練のプログラム
- 試験の規則
- 資格試験の定義

政令案は関係サービスの承認を得なければならない。

### 3.3.2. 現況

現在、マネージメント（コンピュータを使った）、会計管理のBTSが存在する。

また、

- 事務管理
- 医療秘書
- 弁護士秘書
- 国際商業

のBTS案が出され、承認を待っている。

訓練は2年間で、最終試験は技術教育・職業訓練省によって行われる国家試験である。

第二次産業分野のBTSは現在まで存在しない。1997年からLTID（ダカール技術高校）にてフランスの資金にて設置される工業メンテナンス（定員25名）コースが設置される。

ドラフォス工業技術高校もフランスコミュニティーおよびベルギーから3名の協力員を迎え、Formalogタイプの訓練プログラムで同様のコースを設置する。この工業メンテナンスのBTSはSENELEC、郵便局、Taiba、ダカールマリン等の企業の雇用市場調査の上、設置された。

その他、LTIDは1996年に職業訓練局と協力し、BTSを必要とする現地企業を招き、フォーラムを開いた。これはBTを取得した技術者とエンジニアとの間をつなぐものとしてのBTSを位置づけるものである。

LTIDの校長によれば、CFPTは職業訓練校としてセネガルで最高の設備を備えた学校の1つである。よって他の機関と制度的な協力を行うべきであり、セオリー中心とした他の施設やパートナーを助けて無駄な努力をしないですむような調整が求められている。

ダカール商工会議所（CCIAD）はCFPTにおけるBTS開設に大きな興味を示し、今後の協力を行うべく継続した情報提供を望んでいる。

BTS試験の候補者は次の3つのカテゴリーがある。

1. BTS準備コースの修了者
  2. 普通科、技術科のバカロレア保持者、高等商業資格、技術者資格および同等の全ての免状を持ち、試験の期日と3年間の実務経験を持つもの。
  3. 職業資格を持つもの
- 上記の第2項は昇進のためにBTSを必要とするもののためである。BTS取得はバカロレア保持者の就職、既就職者の職業カテゴリーの変更などを可能とする。

### 3.3.3. 第二次産業に於けるBTSの重要性

技術大学資格（DUT）のDEUG/DUELに相当するBTSの取得は技術系バカロレアやBT

資格の保持者に第二サイクル(学士、修士レベル)への進学を可能とならしめる。ポリテク校への入学も可能である。(METFPは第二次産業BTSを作るための行動を起こしている。)

#### A-GISプロジェクト

インドと協力してYMCAダカールに職業訓練センターを設置中である。

#### B-世銀プロジェクト

1995年に職業訓練局は国家職業訓練室(ONFP)に対し、技術訓練を必要としている企業のアンケートを委託した。このアンケートは企業の向上と彼らの活動の拡張のニーズ調査である。

これは38の企業に対して行われ、情報科学、電子、電気技術に関するニーズがあることを確認した。

これらの結果は世銀のプロジェクトとして作られたが、結局世銀内部の再構成によって実現しなかった。

#### C-METFP/ONFPによる1997年の訓練要望調査

1997年にONFPはセネガル企業の人材と訓練の要望についての一般的研究を開始した。サンプルとして1500と目されるセネガル企業のうち、120が選ばれた。この研究結果は1997年末に発表され、職業訓練に関する新しい国家戦略作成のために使われる。

### 3.4. 給与システム

## 木材

(企業数:6)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	1	27.00	2,250,000
上級技術職	5	22.10	368,333
技術職	16	19.40	101,041
職員・工具	109	82.50	63,073
通年労働者の平均給与	131	151.00	96,055
季節労働者	27	7.30	22,530
訓練経費		0.30	

## 建築資材

(企業数:3)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	14	278.00	1,654,761
上級技術職	8	74.00	770,833
技術職	66	244.60	308,838
職員・工具	291	492.70	132,502
通年労働者の平均給与	379	1089.20	239,489
季節労働者	357	31.40	7,329
訓練経費		13.40	

## 化学

(企業数:46)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	135	1935.80	1,194,938
上級技術職	217	1365.20	524,270
技術職	921	2248.50	203,447
職員・工具	1,854	2182.90	98,116
通年労働者の平均給与	3,127	7732.30	202,062
季節労働者	1,124	362.50	26,875
訓練経費		66.50	

## 砂糖・砂糖菓子

(企業数:2)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	15	750.00	4,166,666
上級技術職	116	1170.00	840,660
技術職	320	828.60	215,781
職員・工具	3,355	3808.90	94,607
通年労働者の平均給与	3,806	6557.80	143,584
季節労働者	2,223	2337.50	87,625
訓練経費		7.40	

服飾・皮革 (企業数：9)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	23	147.60	533,695
上級技術職	47	166.60	294,326
技術職	25	39.90	133,000
職員・工員	466	151.80	27,145
通年労働者の平均給与	561	355.60	52,822
季節労働者	59	61.80	87,288
訓練経費		4.00	

紙・段ボール (企業数：5)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	12	222.30	1,552,083
上級技術職	16	68.50	356,770
技術職	36	88.50	204,861
職員・工員	221	290.30	109,464
通年労働者の平均給与	285	670.90	196,169
季節労働者	126	89.50	59,193
訓練経費		1.80	

建設関係 (企業数：33)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	28	317.00	943,452
上級技術職	31	162.10	435,752
技術職	135	206.90	127,716
職員・工員	451	378.60	69,955
通年労働者の平均給与	645	1064.60	137,545
季節労働者	117	38.40	27,350
訓練経費		3.40	

精製業 (企業数：14)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	42	987.00	1,779,761
上級技術職	80	693.80	722,708
技術職	522	1433.10	228,783
職員・工員	1,359	1875.20	114,986
通年労働者の平均給与	2,003	4799.60	199,683
季節労働者	362	111.50	25,667
訓練経費		0.00	

繊維

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	45	395.70	732,777
上級技術職	49	204.70	348,129
技術職	146	257.90	147,203
職員・工具	1,066	1087.60	85,021
通年労働者の平均給与	1,306	1946.00	124,170
季節労働者	626	376.50	50,119
訓練経費		0.00	

タバコ

(企業数: 3)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	4	177.70	3,700,000
上級技術職	17	181.70	890,686
技術職	101	402.10	331,765
職員・工具	260	460.70	147,660
通年労働者の平均給与	382	1221.10	266,601
季節労働者	0	0.00	0
訓練経費		11.50	

穀物・粉

(企業数: 20)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	23	377.20	1,366,666
上級技術職	49	604.80	1,028,571
技術職	149	459.70	257,102
職員・工具	683	708.90	86,493
通年労働者の平均給与	904	2150.70	198,257
季節労働者	56	112.90	168,005
訓練経費		3.00	

食物油脂

(企業数: 1)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	87	600.60	575,287
上級技術職	121	428.30	294,972
技術職	724	2055.00	236,533
職員・工具	711	381.00	44,655
通年労働者の平均給与	1,643	3464.90	175,740
季節労働者	860	786.90	76,250
訓練経費		40.40	

建設・土木 (企業数：40)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	103	806.50	652,508
上級技術職	105	526.10	417,539
技術職	545	1150.70	175,948
職員・工員	2,110	1780.60	70,323
通年労働者の平均給与	2,863	4250.90	123,730
季節労働者	2,675	789.90	24,607
訓練経費		12.90	

エネルギー (企業数：2)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	115	1048.10	563,494
上級技術職	441	2773.80	524,149
技術職	1,353	3845.60	236,856
職員・工員	1,880	3594.20	159,317
通年労働者の平均給与	3,829	11261.70	245,096
季節労働者	1,466	357.70	20,333
訓練経費		156.10	

機械工業 (企業数：28)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	66	922.10	1,164,267
上級技術職	130	507.30	325,192
技術職	585	859.40	122,421
職員・工員	1,126	807.10	59,732
通年労働者の平均給与	1,907	3095.90	135,286
季節労働者	258	57.50	18,572
訓練経費		11.60	

食品工業 (企業数：34)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	92	1003.10	908,605
上級技術職	88	661.90	626,799
技術職	319	791.10	206,661
職員・工員	1,560	2127.70	113,659
通年労働者の平均給与	2,059	4583.90	185,522
季節労働者	1,281	313.00	20,361
訓練経費		101.50	

水産物・冷凍・缶詰 (企業数：41)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	56	741.90	1,104,017
上級技術職	143	822.90	479,545
技術職	550	1200.20	181,848
職員・工員	2,919	2774.50	79,208
通年労働者の平均給与	3,668	5539.50	125,851
季節労働者	2,667	902.60	28,202
訓練経費		3.10	

各種印刷 (企業数：25)

カテゴリー	数	通年予算 (百万CFA)	給与 (CFA)
上級管理職	21	260.70	1,034,523
上級技術職	75	298.30	331,444
技術職	122	361.30	246,789
職員・工員	414	525.90	105,857
通年労働者の平均給与	632	1446.30	190,704
季節労働者	28	14.70	43,750
訓練経費		23.70	

Salaire moyen par catégorie pour l'ensemble des 18 secteurs d'activité (emploi permanent)

	MIN. 最低	MAX. 最高	MEDIANE メデイアン	MOYENNE 平均	Nbre de fois le TEP moy. 偏差
CSA	533 695	4.166 666	2.083 599	1.853 805	9.71
上級技術職	294 326	1.028 571	661 448	532 259	2.78
技術職	101 041	331 765	216 403	203 699	1.06
職員・工員	27 145	159 317	93 231	92 320	0.48
通年労働者の平均給与	52 822	266 601	158 711	190 830	---

Note:

CSA = Cadres Supérieurs et Assimilés

TSA = Techniciens Supérieurs et Assimilés

TAM = Techniciens et Agents de Maîtrise

EOM = Employés, Ouvriers et Manœuvres

TEP = Salaire moyen pour les employés permanents

FFP = Frais de formation professionnelle

Commentaires :

1/. Moyenne des salaires : 190 830

2/. Ecarts importants des salaires pour une même catégorie

3/. Ecarts importants entre catégories : TAM = 2. EOM

TSA = 2.5 TAM

CSA = 3. TSA

4/. EOM est la moitié du salaire moyen national

5/. Supersalaires pour la catégorie CSA :

Influence de la présence des étrangers (10 fois le salaire moyen national)

## 4. 第三次産業の現況

### 4.1. 一般状況

第三次産業は観光、商業、運輸とコミュニケーション（郵便、通信と情報）のようなサービス業によって構成された活動的な分野である。1995-1997のPTIPに計上された投資計画では2329億73百万CFA（PTIP全体の33%）が見込まれ、そのうちの80%が運輸の改善（道路、鉄道、海運、空運）に充てられている。観光、商業とサービスに充てられたのは全体の10%にすぎず、そのうち半分の10%はコミュニケーションに充てられている。

第三次産業の商取引はGNPのおよそ52%をしめており、商業（-4%）と運輸（-3%）の不振によって全体の成長率は-1.1%（1994年）を記録している。しかし1995年からはセクター全体としては主に運輸の回復による（1996-97は+4.9%）年4%の成長を示している。

観光は通貨切下げの好影響を受け、競争力がついたこと、カザマンス地方に平安が戻ったこと、通貨切下げ後の自主的な管理をおこなったことにより、当初快調だったが、1995-96年の観光シーズンは不満足な結果に終わった。しかし1997年は見通しが明るい。一般的に1990-91年のレベルを取り戻したと言える。

保険の分野では評価の見直し・・・  
しかし個人契約の保険は収入の収縮にともない、大きく低下した。

銀行の分野では通貨切下げの好影響があった。銀行分野の雇用はほとんど伸びが見られなかった。

#### サービス業

セネガルは質のいい人材とアフリカで最高と評価されている管理、組織、会計、資金運用、情報科学、通信等の幅広い分野にわたり、よく整備された会社組織を持っている。また、上質のノウハウを持っており、上級管理職は外国語をよく解し、通訳や翻訳も豊かである。この評価は高等マネージメント研究所（ISM）などの高等教育に十分活かされている。

### 4.2. 情報科学・電子分野の企業の状況

1990年から1997年の間情報科学分野の企業は11から81に増加した。うち10は家電機器、産業電気機器も扱っている。

その活動範囲は輸入、販売からアドバイス、訓練、メンテナンス、コミュニケーションおよび遠隔監視システム、情報処理と多岐にわたっている。

企業の大きさは1人から50人にわたっており、その1/5はエンジニア、上級技術者、であり機器の設置（インストール）とメンテナンスに従事している。

賃金体系は以下の通り。

上級管理職	922 413CFA/月
上級技術者	533 179
技師	350 287
会社員	136 424
季節労働者	46 875
平均	426 245

1990年より公務員、プライベートセクター共に賃金はほとんど上昇していない。

情報科学分野の企業の増殖はセネガルの第二、第三次産業による情報サービスの大きな消費を示している。

訓練と人材再育成の需要はBTレベルの情報処理技術者学校のブームによって明らかである。

## 5. 技術者の研修需要

我々は訓練/再訓練のニーズとこれからの採用計画を知るため、ダカールの公共企業およびプライベートセクターの企業の人事担当者および人材育成の担当者と話し合った。

### 5.1. ソナテル (電信電話公社)

- 1) ソナテルはここ数年CFPTの卒業生 (電子、電気、自動車整備) をリクルートしている。卒業生は習熟技術者として配置され、即戦力となるので非常に評価が高い。
- 2) BTSに対するニーズは現存する。ソナテルは毎年30から40名のBTおよびBTSクラスの技術者をリクルートしている。この数は、民営化や電話設備の近代化、他のサービスによって増加すると見込まれている。
- 3) ソナテルはCFPTと良好な関係を保っており、技術者の再訓練を定期的に行っている。将来のBTSはソナテルにとってターゲットとなるだろう。ソナテルは1995-96年にBTクラスの技術者にBTS資格を与えるため、企業内訓練を実施することを余儀なくされた。この訓練はルフィスク郵政通信学校で行われた。
- 4) ソナテルはBTSがCFPTに設置される際、将来の卒業生がDUES (大学の科学系一般過程終了免状) との互換性を持たせるよう、最大限の努力を行うことを勧告している。この互換性によってCFPTの卒業生はルフィスク通信上級校に入学することが出来る。

### 5.2. セネレック (セネガル電力公社)

#### 1) リクルート

毎年セネレックはDUTかBTSレベルの上級技術者をリクルートしている。雇用試験は人事部が行っている。

分野としては電気技術、工業情報技術、電力。

人材を更新していくため、毎年50名を新規採用している。これらの人材の大部分は発電所の機械部門や電気技術、電力網部門に配置されている。

#### 2) 訓練と再訓練

セネレックは以下の3つのタイプの訓練を行っている。

- 担当部門を変える職員に対する訓練
- 職員が担当する技術レベルに合わせるための訓練
- 管理職の向上訓練

セネレックは管理職の電気、管理、情報技術、科学技術、会計、機械、言語の向上訓練を重要視している。この訓練は1~2週間のセミナー方式で実施されるか、外国の専

門学校における1~2年間の企業の奨学制度を利用して行われる。

訓練計画にかかる予算は次の通り。

1996	152百万CFA
1997	149百万CFA
1998	103百万CFA

この評価額は交通費、訓練費が含まれる。

中級技術者はCNQP、私立の組織や企業（AFORS、SONEGAZ等）あるいはCFPTにて向上訓練を行っている。セネレックはCFPTの卒業生をリクルートもしている。

上級技術者や管理職のための訓練としてはフランスやドイツ、日本に送られている。

1999から2001年までの新しいプランがすでに準備段階に入っている。

### 5.3. ダカール・マリン

ダカール・マリン：アフリカ工業訓練向上訓練センター（CAFIP）  
商業部長、訓練責任者、ンディガ・ロー氏との会見  
Tel: 23 17 49

CAFIPはその免状が国際的には認められているもののセネガル国内では承認されていない内部の訓練機関である。免状は（国家免状ではなく）学校の免状である。

CAFIPの訓練は4段階になっている。

- 1- CAPおよびBPレベルでのリクルート1年の補足訓練
- 2- 熟練労働者（BTレベル）訓練 1年
- 3- 2~3年の生産活動への従事
- 4- BTSおよびDUTレベルへの市場の需要によるスペシャリスト養成訓練

第4レベルの訓練費は2000CFA/時間で週35時間、22週にわたり154万CFAを費やして行われる。クライアント企業がこの費用を負担する。CAFIPは訓練生の保険加入金を負担する。

民営化に伴い、自己運営を行い、訓練がペイするように変化させる必要がある。加えてダカール・マリンはCAP、BP、BTおよびBTSレベルの人材をリクルートする必要があり、CFPTの電子、情報分野に興味を示している。

CAFIPは民営化された国内・輸出企業内の向上訓練のみを行っている。

機械、電気、電子の特化された訓練を行っているものの、これがBTS取得につながるものではなく、そういう意味においてCFPTとの訓練競合は起こらない。

## 6. セネガルの銀行融資制度

現在は9つの銀行がある。BICIS、BIS、BST、CBAO、CITIBANK、SGBS、CL、ACEPとBHSである。他に国立郵便積み立て貯金を含む5つの金融機関があり合計1560人を雇用している。

### 6.1. 融資活動

全体の貯蓄額は3450億CFA（1995年）でそのうち95%がプライベートな積み立てである。

融資は3570億CFAで、その43%が商業に融資されている。農業は6.7%をしめるに過ぎない。

### 6.2. 銀行と企業の関係

企業主は長期融資を受けることが困難であることや融資に関するコストが高いことを不満としている。貯蓄の利率が3.5～4%に過ぎないのに対し、融資の利率は12～15%にのぼる。長期融資は公共企業に独占され、私企業は短期融資で回転させていくより他ない。

このような銀行の慎重な態度は、近年不良融資によって大きな損失を出したことによるものである。

手工業や半工業化した企業は銀行をごくまれにしか使用しない。プロモーターは彼らの活動をファイナンスするのに銀行ではなくSFDと呼ばれる金融機関を利用する傾向にある。

### 6.3. SFD（分散金融システム）

SFDは3種類の構成を持っている。

- 相互協力金融システム
- 融資を主な活動内容とする組織
- 融資を補足的活動として行っている組織

SFDは法95-05号（1995年1月15日）によって定められ、銀行と同じ規制に従い、財務省と合意を行わなければならない。

相互金融組織は1993年から1995年の間に2倍に増加した。（13から26に増加）

貯蓄額は9億25百万CFAから、26億65百万CFAに増加し、融資額は280億から920億に増加した。

銀行システムに比べ、SFDは1993年には0.7%だったが、1994年には2%になり、1995年には2.7%に達した。同じ時期に銀行融資は減少している。（1993年4兆2850億CFAから1995年には3兆4580億に減少）SFDの融資の増加は中小企業のニーズを銀行の肩代わりする形になった。

一般的には全ての企業が融資を受けることが出来るが、近代化や拡張を行うものにプライオリティーがつけられるのが現状である。

融資の期間は大部分が中期融資であるが、バラエティーに富んでいる。利率は15~24%の間である。

SFDの資金を利用しているのは主にインフォーマルセクターである。

#### 6.4. 企業の振興策

企業が銀行融資を受けられるようにするための国家的な振興策は不可解である。政府の努力はあらゆる面において投資に関する規制を緩和しようとするかに見える。税制的に優遇し、資金の移動を自由化し、(国内資本、外国資本を) 平等にあつかうことなどである。

セネガルにおける融資へのアクセスは、銀行の要求する条件が厳しいこと以外に、そのプロセスにも問題がある。それはビジネスの発展にとって真のネックとなっている。

-中規模および大規模の企業においては融資は銀行によって保証され、更に有利な条件でSONEPIやSININVEST等によっても提供される。銀行業界では真の競争が行われておらず、深刻な問題となっている。中央銀行は借りる人物の国籍や重要度によって区別を行っている。中小企業は時に彼らの利益を相殺してしまうような高い金利で金を借りなければならない。

-中小企業はさらに銀行融資へのアクセスが限られている。その手続きはあまりにも長く、高くつくので、すぐに必要な資金を調達することが出来ない。

唯一使用可能なのは、外部の出資者による融資システムで (USAID、PNUD/ONUDI、ACDI、世銀/AGETIP) 機材を購入したり、最小限の回転資金を調達する事が出来る。

### 7. インフォーマルセクター

#### 7.1. 定義とその進化

ILOの定義によれば、インフォーマルセクターは「構造化されていず、人口の重要な部分を占め、近代化セクターに職がなく、都市住民にとって生活できるだけのものを稼ぐことが出来る活動」である。

企業は小さく、中に規制も公式の会計もなく、税金を納めない。これは違法すれすれの活動である。

ENDAはインフォーマルセクターではなく、「人民的経済」と呼ぶのを好む。またZ. シャーベルの定義を引用し、「貧困層、遺産を持たぬもの、根を失ったもの・・・一言で言うならマージナルな人々が耐え生き残るための戦略」であると言う。

インフォーマルセクターの出現と定着は70年代にアフリカ経済が内外の要因によって危機に陥り、構造調整がマクロエコノミーのバランスをとりもどそうとするために改革をおこなった際のことである。熱帯農産物の価格低下に伴う農村の貧困化は結果として大量の農村離脱者を生んだ。都市(首都)は非習熟労働者、文盲者でいっぱいになり、彼らは商業、手工業あるいは生き残るためのサービス業へと流れた。

同時に経済の後退が工業分野の雇用を減少させ、失業を増加させた。習熟労働者の失業は生産、商業、訓練そして融資に結びついていくインフォーマルセクターの組織化のはじまりを生んだのである。

7.2. インフォーマルセクターの就業者の統計データ

1979/80	261 000
1986	315 479
1987	542 651
1990	602 216
1997	640 000

Tableau XI

EVOLUTION DE L'EMPLOI SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

ANNEE	近代セクター雇用数 EMPLOI SECTEUR MODERNE	近代セクター成長率 TAUX DE CROISSANCE EMPLOI SECTEUR MODERNE	インフォーマル雇用数 EMPLOI SECTEUR INFORMEL	インフォーマルセクター成長率 TAUX DE CROISSANCE EMPLOI SECTEUR INFORMEL	TOTAL
1975	142 006		235 110		377 116
1976	158 722	11,77%	241 090	2,54%	399 812
1977	144 364	9,05%	248 402	3,03%	392 766
1978	144 301	0,04%	259 278	4,38%	403 579
1979	142 924	0,95%	259 646	0,14%	402 570
1980	195 554	36,82%	275 695	6,18%	471 249
1981	196 125	0,29%	272 556	1,14%	468 681
1982	202 190	3,09%	279 200	2,44%	481 390
1983	224 398	10,98%	287 190	2,86%	511 588
1984	217 094	3,25%	295 491	2,89%	512 585
1985	235 141	8,31%	315 479	6,76%	55 620
1986	173 401	26,26%	526 846	67%	700 247
1987	171 667	1%	542 651	3%	714 318
1988	180 787	5,31%	567 647	4,61%	748 434
1989	178 979	1%	584 676	3%	763 655
1990	177 189	1%	602 216	3%	779 405

Source: Direction de la statistique

TABLEAU XII

Recensement des micro-entreprises de Dakar et des environs, septembre-octobre 1988: nombre de micro-entreprises, personnes en emploi effectif moyen par entreprise

Branche et sous-branche d'activité 活動内容			Personnes en emploi 雇 用		Effectif moyen par entreprise 平均の企業人数
	Nombre (数)	en pourcentage (%)	Nombre (数)	en pourcentage (%)	
Production 生産	4 548	15,3	20 518	35,7	4,5
Vêtement et cuir 衣類・皮	2 748	9,3	10 670	18,6	3,9
Travail du bois 木材加工	655	2,3	4 739	8,2	6,9
Travail des métaux 金属加工	961	3,2	4 845	8,4	5
Matériaux de construction 建設資材	58	0,2	110	0,2	1,9
Traitement des céréales 穀物加工	94	0,3	152	0,3	1,6
Préparation des aliments 食物加工	2		2		1
Bâtiment et construction 建設・建物	128	0,4	357	0,7	3
Services サービス	2 240	7,6	9 981	17,4	4,4
Réparations de véhicules 自動車修理	709	2,4	5 752	10	8,1
Réparations d'appareils électriques 家電修理	265	0,9	1 073	1,9	4
Préparation de plats cuisinés 仕出し	820	2,8	2 056	3,6	2,5
Coiffure et autres services 整髪	445	1,5	1 070	1,9	2,4
Commerce 商業	21 341	72	23 995	41,8	1,1
Transports 運送	1 382	4,7	2 529	4,4	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>29 939</b>	<b>100</b>	<b>57 413</b>	<b>100</b>	<b>1,9</b>

1.Y compris Pikine et Thiaroye, mais à l'exclusion de Rufisque et des régions plus éloignées du Cap-Vert compris le chef d'entreprise

Sources: Recensement des micro-entreprises de Dakar et de ses environs par l'USAID

Etude du secteur informel de Dakar et de ses environs, phase III, rapport final, Dakar août 1989

COUVERTURE GEOGRAPHIQUE DES SFD AU SENEGAL Tableau XIII

EXPERIENCES	REGIONS									
	Dakar	Ziguinchor	Saint-Louis	Diourbel	Tambacounda	Kaolack	Thiès	Louga	Kolda	Fatick
<b>Institutions Mutualistes d'épargne/crédit</b>										
1. CMS	X	X		X	X	X	X		X	X
2. CEC des femmes de Dakar	X									
3. ACEP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. CAPEC/PRIMOCA									X	
5. CCC/LOUGA								X		
6. PAMECAS	X									
7. CFECS de Balatounda		X							X	
8. FARPAS	X				X	X	X	X		
9. MECI	X									
10. CVEC			X							
11. MUWEC									X	
12. CVAG/PODOR			X							
13. CECUCAD	X									
14. COFEDEC	X									
15. Mutuelle de Ben Tally	X									
16. CAPECSOCOCIM	X									
17. CAPECSI	X	X					X		X	X
18. MECPA	X									
19. CECAS			X							
20. MECK KAYAR							X			
<b>S/TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>Exp. crédit direct</b>										
1. AGETIP/AME	X									
2. DEGGO	X									
3. COPARE			X							
<b>S/TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Projet à volet crédit</b>										
1. PAPEC	X					X	X			X
2. PAPEL						X				X
3. KAED/AFRICARE						X				
4. EGAN						X				
5. EGAT										X
6. FDEA	X		X	X		X	X	X		
7. PACF/DIOURBEL				X						
8. CARITAS THIES				X			X			
9. CSIVAD									X	
10. AJEO	X			X			X			X
11. DERBAC		X								
12. ANSAPP/AD	X		X	X		X	X	X		X
13. CNFS	X		X				X			
14. FADF			X							
<b>S/TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

インフォーマルセクター企業の72%が商業分野で、平均1.1人サイズの企業が人材の42%に職を与えている。(USAIDデータ、1989年)

28%が生産分野で人材の53%に職を与えている。企業サイズは2~8人となる。

インフォーマルセクターは避難用セクターとして発展してきた。毎年訓練は受けたが職がないもの、フォーマルセクターより脱落したもの、農村離脱してきた農民などが流れ込んでいった。(表を参照)

### 7.3. インフォーマル企業の問題点

インフォーマルセクターは現在、通貨切下げの影響でフォーマルセクターより有利になったため増大傾向にある。このようにしてGNPの60%を占め、ダカールの45%の労働者に相当する64万人を雇用している。そして、まるで国やプライベートセクターに匹敵する新しい雇用主のように1980年からは雇用市場の半分以上に職を与えているのである。

しかし提供された職はしばしば不安定で、稼ぎも悪く、被雇用者のレベルも低い。インフォーマルセクターの大部分が商業ということは本当に物売りをしているわけである。また交通、手工業、仕立て、金属加工、木工、サービスにおいても重要な位置を占めている。これらは国内の建設の85%を占めているのである。

インフォーマルは徐々に経済成長の要素として定着しつつある。(雇用を確保し、収入を提供し、非常に安価な商品を生産する)

主要な問題点は「大インフォーマル」の登場で、米や砂糖のような戦略的商品を大量にさばき、取り扱う価格も巨大なものになっている。

この「大インフォーマルセクター」はGIEの合法化などによる政府の努力の結果登場したが、結果としてフォーマルセクターに対し、不平等な競争を強いることとなった。また国家にとっても重要な税収を得られないという結果をもたらしている。

### 7.4. インフォーマルセクターの資金調達

インフォーマルセクターは家族(単位)にとってのものである。というのは、インフォーマルセクターの収入のほとんどが家族を養うために消費され、再投資や技術の取得に費やされることはきわめて希である。また、インフォーマルは銀行不信から、融資を受けず資金繰りが厳しい。わずか1/3の企業しか銀行口座を持っていないし、積み立てもしていない。

当然ながらインフォーマルの貯蓄は少ない。しかしながら、インフォーマルの半数が投資計画や新しい雇用計画を持っている。

個人貯蓄が(インフォーマルの)企業達上げの際の、資金源の80%を占めている。拡張時には90%が蓄えられた収入を使用し、5.6%が家族の援助に頼り、銀行融資や国家の援助に頼るのはわずか0.9%である。

「非構成」企業はインフォーマルな貯蓄および融資資金のネットワークを作っている。このネットワークは家族、友人、他の小企業などであり、様々な形を取っている(お茶の会、ダヒラ等)。

インフォーマル貯蓄は1993年には32億CFAと推定され、金融機関に預けられた内部貯蓄は1985年には38.6%、1986年には36.1%である。

近年国際協力によって貯蓄システムや相互融資システムが発展してきた。(CFD、AGETIP/世銀、PNUD、ACDI) 1996年には76の組織が26億6586万CFAを蓄え、100億の融資を行った。

## 8. まとめ

### 8.1. 農業・食品工業の優越

農業・食品工業は取引高のみならず労働者の雇用の面でも一番重要である。それらは食品加工(水産物・油)の輸出を行っている。  
(化学、繊維、機械についても同様)

### 8.2. ダカールへの集中

工業の約90%がダカールに集中している。

中程度に工業化されている州はティエス、サンルイ、ジガンショールである。他の州の工業化は進んでいない。これはサービスのほとんどと国際的な通信手段がダカールに集中しているからである。

### 8.3. 工業化を妨げているもの

工業化は社会経済的環境と国際関係が望ましくない状態にあるということによって限定されている。

- 国内市場が狭く、外部に向かっては十分に開かれていない。
- 水、エネルギー、輸送、港湾サービスの価格が高いため、生産コストが高く、競争可能な生産物価格の設定が出来ない。
- 税制が重く投資や工業設備の近代化を妨げている。
- インフォーマルセクターの密輸による不当な競争。
- 法規制の重さ(賃金が高く、税が重く、有能な管理職がいないことと法制度に信用がおけないこと)
- 保護政策による輸出の規制
- 購買・消費能力を制限する収入の低さ。

### 8.4. 発展のポテンシャル

セネガルには周辺国に比較して、質のいい労働者がおり、大きな求心力を持つダカールの存在によって有利である。

- セネガルの工業は輸出を志向すべきである。特に地元でとれた産品を加工する工業、国内外の市場を満たす競争力のある産業を発展させることがポイントである。
- リン鉱石の他に、鉄、金、ダイヤモンド、石油、天然ガス、セメント、altapulgite、泥炭、銅等の地下資源の開発が工業化を進めるポテンシャルのもととなるだろう。

# セネガル国職業訓練センター拡充計画 事前調査

## 参加型計画PCMワークショップ 報告書

平成9年10月

グローバル・リンク・マネージメント（株）

福士 恵里香（PCM手法）

## 1. PCMワークショップの概要

### 1-1 背景

プロジェクト・サイクル・マネジメント（以下、PCM）は、開発プロジェクトをより効率的、かつ効果的に計画・実施・評価するためのプロジェクト管理手法である。PCM手法は1960年代に米国で開発され、現在多くの開発援助機関で利用されているロジカル・フレームワーク（ログ・フレーム）をもとに作られた手法である。

国際協力事業団（以下、JICA）は、プロジェクト管理の質を高めるために、1992年より段階的にPCM手法を取り入れ、現在は、プロジェクトの計画段階で参加型計画PCMワークショップを開催している。そのため、今回は「セネガル職業訓練センター拡充計画」の事前調査段階で参加型計画PCMワークショップを現地で開催し、プロジェクトの公式なPDM（案）を作成することが決定され、PCM手法の専門家が派遣された。

また、現地派遣に先立ち、事前調査団員を対象として、国内事前ワークショップが開かれた。ここでは、現地でのワークショップをより有意義なものにするために、日本側団員の意向を再確認し共通認識を形成するとともに、現地調査における確認項目、およびセネガル国側との調整項目など、論点の整理が行われた。

### 1-2 ワークショップの目的

- 1) プロジェクト関係者にPCM手法を周知させる。
- 2) PCM手法を用いてターゲット・グループ（受益者）の確認、問題分析、目的分析を行い、プロジェクトの活動（責任）範囲を再確認した上でPDMを作成する。
- 3) 1)、2)を通じ、プロジェクト関係者にPCM手法に基づいたプロジェクト運営管理方法を指導する。

### 1-3 ワークショップの開催場所、および日程

開催場所：セネガル・日本職業訓練センター（CFPT S/J）の会議室

開催日程：1997年8月19日～21日（2日半）

ワークショップ期間中のスケジュールは次表の通りである。

### ワークショップの日程

月日	午前 (9:00~12:00)	午後 (1:30~5:30)
8月19日 (火)	(打ち合わせ・会場設営)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オープニング、自己紹介</li> <li>・PCM手法概要説明</li> <li>  - PCMとは?</li> <li>  - 各ステップの流れ</li> <li>・参加者分析(ターゲット・グループの選定)</li> <li>・問題分析</li> </ul>
8月20日 (水)	・問題分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目的分析</li> <li>・プロジェクトの選定</li> </ul>
8月21日 (木)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PDM作成</li> <li>  - プロジェクトの要約</li> <li>  - 外部条件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PDM作成</li> <li>  - 指標、指標データ入手手段</li> <li>  - 投入</li> <li>・まとめ、ワークショップの評価</li> </ul>

#### 1-4 参加者

ワークショップの参加者は、セネガル国側と日本国側から各6名の総勢12名で、それにモデレーターと通訳が加わった。

##### セネガル国側:

Mr. Ousseynou GUEYE	Director, CFPT S/J
Mr. Cheikhna A. Tidiane SOW	Intendant, CFPT S/J
Mr. Massaer KEBE	Chief Instructor, CFPT S/J
Mr. Louis DIEDHIOU	Chief of Division for , CFPT S/J
Mr. Mamadou Saliou DIALLO	Chief of Industrial Electronics Section, CFPT S/J
Mr. Mamadou Yoro BARRY	Instructor on Electronics, CFPT S/J

##### 日本国側:

Mr. Nobuhiro UEHARA	Team Leader, JICA preliminary study team
Mr. Masahiro KIYAMA	Member of JICA preliminary study team
Mr. Motohiro TOKUHARA	Member of JICA preliminary study team
Mr. Toshiro TAKAHARA	Member of JICA preliminary study team
Mr. Eiro YONEZAKI	Staff, JICA Senegal Office
Mr. Mbarak DIOP	Consultant, JICA Senegal Office

#### 2) モデレーター

Ms. Erika FUKUSHI	Member of JICA preliminary study team (PCM method)
-------------------	--

#### 3) 通訳 (日仏)

Mr. Masayuki SHIBAHARA	Member of JICA preliminary study team
------------------------	---------------------------------------

#### 1-5 使用言語

\*説明は日本語(一部英語)、討論は日本語とフランス語(日仏の通訳付き)、使用教材、OHP原稿、ワークショップで使用するカードの表記は英語に統一した。

## 2. PCM手法の紹介、およびPCM手法を用いたプロジェクトの計画・立案

今回は、PCM手法に触れるのが始めてというプロジェクト関係者が多かったため、ワークショップ開催後、まず、手法の説明を行った。PCM手法の教材としては、グローバル・リンク・マネジメント社が作成した英語版のテキストがワークショップに先立ち関係者に配布された。ワークショップ期間中の使用言語はフランス語、および日本語を使用し、ワークショップで用いるカードの表記には共通言語としての英語が使用された。PCMワークショップにおける留意点は複数あるが、今回特に強調された点は以下の3点である。

- **コンセンサス**：PCMでは多数決を取らず作業は参加者全員のコンセンサスを得ながら進められること。
- **視覚化**：議論をより生産的なものにするため、自分の意見をカードに書き視覚的に表現すること。
- **チーム・アプローチ**：ワークショップの参加者全員が1つのチームとして分析・立案作業を行う。その結果として、最良のPDMを作成することに集中すること。

作業はステップ1の参加者分析からステップ5のPDMの作成まで、段階をおって行われた。その際、参加者のよりよい理解を得るために、各ステップの始めにその内容、および作業手順の説明を行い、具体例が示された。各ステップの成果は、本報告書の添付資料を参照されたい。

### 2-1 参加者分析

参加者分析は、プロジェクトに関連する個人、グループ、組織を洗い出し、それぞれがプロジェクトにどのように係わっているかを把握し、プロジェクトのターゲット・グループ（受益者）を特定するための作業である。PCMでは、プロジェクト目標は「ターゲット・グループへのプラスのインパクト（便益）」と定義されているため、ターゲット・グループは受益者の中から選択される。本ワークショップでは、受益者として「CFPT」、「CFPTの教官」、「CFPTの訓練生」、「CFPTの運営管理者」、「CFPTの訓練生候補者」、「（セネガルの）企業」、「セネガル国民」、「他のアフリカ諸国」の8枚のカード挙げられた。そのうち、CFPT関連にターゲット・グループを設定することがまず確認され、次にそれが具体的に何を指すのかといった議論がなされた。その結果、「CFPTの訓練生候補者」が最終的にプロジェクトのターゲット・グループであると確認された。

また、潜在的な反対者としては「他の職業訓練センター」という1枚のカードが挙げられ、協力者としては「セネガル大蔵省」、「セネガル雇用・労働省」、「セネガル近代化省」等の関係省庁を始め8枚のカードが挙げられた。

### 2-2 問題分析

問題分析では、ターゲット・グループがセネガルの職業訓練分野でどのような問題を抱えているかを考え、問題ごとの原因と結果の因果関係を分析するステップである。問題分析の出発点となる中心問題には問題領域を広くカバーする問題として、「電気・電子分野の高度な訓練コースが不足している」が選択された。その直接原因としては、「質の高い教官が不足している」、「適切な機材が不足している」、「施設（場所）が不足している」、「カリキュラムが整備されていない」、「質の高い運営管理者が不足している」の5枚のカードが挙げられた。

一方、中心問題の直接結果としては「高度な技術者が不足している」、「高度技術者の資格（BTS）取得者がいない」の2枚のカードが挙げられた。さらにその結果として、「国内企業の生産性が低い」、「海外投資が入ってこない」、「就職がむずかしい」、「BTレベル技術者の社会的地位が低い」などのカードが挙げられている。

## 2-3 目的分析

第3のステップである目的分析は、問題分析で提示された問題がすべて解決された状態、すなわちターゲット・グループにとっての「望ましい状態」を達成するための手段を検討する作業である。具体的には、問題系図を見ながら、各カードに書かれた否定的な状態を「問題が解決された」肯定的な状態に書き換える。その際、問題分析で「原因-結果」関係に分析されたカードが、「手段-目的」関係に変わっているかを検討し、「手段-目的」関係が現実性に乏しい場合、あるいは将来の望ましい状態を示していない場合は、カードの表現を書き換えたり、カードを追加/削除するなどの作業を行う。

本プロジェクトにおいては、中心問題である「電気・電子分野の高度な訓練コースが不足している」というカードは、「電気・電子分野の高度な訓練コースが適切に運営される」という中心目的に書き換えられた。また、「電気・電子分野の高度な訓練コースが適切に運営される」ために必要な直接手段としては、「質の高い教官が増える」、「適切な機材が供給される」、「施設(場所)が確保される」、「カリキュラムが整備される」、「質の高い運営管理者が増える」の5枚のカードが挙げられた。

一方、中心目的の直接結果としては、「高度な技術者が輩出される」、「高度技術者の資格(BTS)取得者が輩出される」の2枚のカードが当初挙げられたが、この2枚はほぼ同様の意味を指すものとして「(BTS)資格を持つ高度な技術者が輩出される」という1枚のカードに整理された。その結果として、「高度技術者が雇用される」、さらにその結果として「国内企業の生産性が上がり」、「海外投資が増える」と分析された。

## 2-4 プロジェクトの選択

第4のステップであるプロジェクトの選択は、目的系図で視覚化された様々な問題解決手段の中からプロジェクトとして実現可能なアプローチを選択する作業である。プロジェクト選択の際の重要項目としては以下の諸項目が検討された。特に、○印の項目はプロジェクト範囲を選択するまでの議論の中で重要であると認識された項目である。

プロジェクト選択における重要項目の検討

	検討項目	具体的な内容
	優先度	セネガルの開発政策、日本の援助政策
○	投入	投入の実施可能性
○	技術	技術レベルの適正度、持続性
○	ターゲット・グループ	ターゲット・グループへの裨益効果
	社会的要因	協力対象(組織/地域)の主体的関与
	環境	環境への影響
	経済的要因	財政的持続性
○	目標達成度	目標達成の可能性(プロジェクト期間=5年)
○	持続性	自立発展性(プロジェクト終了後の活動の継続)

注) ○=本プロジェクトの選択において重要であるとのコメントが出された項目

プロジェクト選択・運営の基準に照らし合わせて、目的系図のコンポーネント（内容）を検証した結果、本プロジェクトでは以下の4つのアプローチが含まれることが確認され、プロジェクトの責任範囲が赤い線で囲まれた。

- Ability of CPPT Instructors Improvement Approach（CPPTの教官の能力向上アプローチ）
- Appropriate Equipment Usage Approach（適正機材活用アプローチ）
- Training Curriculum System Development Approach（訓練教育課程構築アプローチ）
- Ability of CPPT Supervisors Improvement Approach（CPPTの運営管理職員の能力向上アプローチ）

## 2-5 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）

プロジェクト・デザイン・マトリックス（以下、PDM）は、プロジェクトの概要、すなわち、プロジェクトの諸目標、活動、指標、投入、外部条件等のプロジェクトの要素を共通のフォーマットに書き込んだものである。

本プロジェクトのプロジェクト目標としては、「日本・セネガル職業訓練センター（CFPT）において上級技術者研修コース（BTSコース）が適切に運営される」が選択された。また、プロジェクト目標を達成するための成果には、以下の4つが選択された。

- 1) CFPTの教官の質が向上する
- 2) CFPTのBTSコースで適切な資機材が活用される
- 3) 教科過程が確立される
- 4) CFPTの運営管理者の質が向上する

一方、プロジェクト目標の効果として長期的に期待される上位目標には、「BTS取得者の企業・官庁への就職が促進される」が選択された。前提条件、外部条件、ならびに指標の設定には活発な意見が出され、慎重な討議が行われた。

中心目的の直接手段の一つであった「BTSコースのためのスペース（施設）をセンター内に確保する」は、重要な部分であるがプロジェクトの予算では賄えないため、協議の末、プロジェクトを開始するためにセネガル側が解決すべき前提条件として位置づけられた。また、BTS教官のステータスを確立することがプロジェクト活動を行う上で非常に重要な要素となるため、「CFPTにおけるBTS教官のステータス取得の流れが明確になる」という前提条件がもう一つ設定された。これに関連して、プロジェクト活動開始後、日本での教官の研修実績がセネガルで認められ教官の地位が上がるのが重要な要素として考えられ、「日本での研修がセネガルで認知される」が活動レベルの外部条件に設定された。また、「研修を受けた教官がCFPTに留まる」ことはプロジェクト外の必須条件として、活動レベルと成果レベルの双方に設定された。

指標に関しては、諸目標の達成をどういう基準ではかるべきかの検討がなされた。その際、質的な評価ができる指標を設定することに重点が置かれ、具体的な数値は今後の調査の中で詳細部分を詰めながら設定することとなった。

## 2-6 活動計画書とJICAの評価手法

ワークショップの最後に、PDMの活動をより詳細にモニターするための手段として、活動計画書が紹介された。活動計画書では、より詳細な活動を盛り込むと同時にその遂行をバーチャートで管理し、必要であれば活動ごとの責任者も記入する。プロジェクトの運営管理はPDMとこの活動計画書の2つを十分に活用することによって可能となる。また、JICAの評価ミッションにおいても、この2つが基礎的な資料となることが説明された。

## 2-7 ワークショップの評価

### 2-7-1 参加者による評価

ワークショップの最初に、ワークショップへの期待を各参加者にカードに書いてもらい、ワークショップの最後に、その期待が満たされたかどうかを含めて自由な感想、コメントなど、ワークショップの評価を参加者にカードに書き出してもらった。参加者には最も書きやすい言語で表現してもらったため、カード表記はフランス語、日本語、英語の3カ国語が使用され、通訳者の協力を得て日本語に翻訳したものを以下の対比表に示す。

参加者によるPCMワークショップへの期待とワークショップの評価

ワークショップへの期待	ワークショップの評価
<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトの最善の構成をデザインする。</li> <li>・プロジェクトデザインの成功。</li> <li>・学習してプロジェクトの成功に貢献する。</li> <li>・よいプロジェクトを行う。</li> <li>・プロジェクトとそのフォローアップを管理する。</li> <li>・CEPTにおいて8TSコースの問題解決策を見いだす。</li> <li>・PCMがいかに問題を解決できるか。</li> <li>・プロジェクトを理解する。</li> <li>・プロジェクトの意味を理解する。</li> <li>・プロジェクトの詳細な（正しい）定義（を見つける）。</li> <li>・グループとしてお互いの理解を深めること。</li> <li>・よいコンセンサスを得ること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PCMを使って一つの解決策が見つかった。</li> <li>・プロジェクトの問題点が明確になった。</li> <li>・PCMの役割に感謝する。PCMをさらに深く応用できるようにもっとPCMについて知りたい。</li> <li>・プロジェクトとその内容の定義がよりよく確認できた。</li> <li>・セネガル側の意見がよくわかった。</li> <li>・PCMワークショップの多くのステップの中で、問題分析がプロジェクト・デザインにおいて最も重要である。</li> <li>・以前にPCM研修を受けるべきであった。</li> <li>・期待が実現した。</li> <li>・新しい施設の問題にもかかわらず、90%理解した。</li> <li>・プロジェクトの問題点を明確化することができた。</li> <li>・セネガル-日本のプロジェクトを理解した。</li> <li>・PCMの専門家が私たちのワークショップのために苦勞して準備してくれた。</li> </ul>

### 2-7-2 モデレーターによるワークショップの評価

ワークショップの参加者は、2日半という限られた日程の中、高い意欲と集中力をもって分析・立案作業に参加し、ワークショップは中身の濃い充実したものとなった。以下に今回のPCMワークショップにおける利点と注意点について、気付いた点を列挙する。

#### (1) 利点

##### 1) コミュニケーションの促進

ワークショップの活動を通して、日本国側とセネガル国側のコミュニケーションが促進された。これは、参加者からの「セネガル側の意見がよくわかった」というコメントにも表現されている。

##### 2) 問題点の整理

PCMワークショップにおいて論点の整理が行われたことにより、その後のミニッツ協議の進行が促進された。参加者からのコメントにも「プロジェクトの問題点が明確になった」というようなカードが複数挙げられている。

### 3) PCM手法の持続的な応用

プロジェクト関係者がPCM手法を習得し、ワークショップ終了後も独自にプロジェクト立案に同手法を応用できるようになった。モデレーターはミニッツ協議にも同席していたが、このなかで、セ国側と日本国側の双方が「キラー・アサンプションがPDMに混在しないように気をつけよう」というようなPCM用語を使いながら協議を進めていたことは、PCMワークショップの学習効果として高く評価できる。この効果が持続すれば、プロジェクト開始後、PCM手法を用いたモニタリング・評価活動を行う際にも非常に有効であると確信する。

## (2) 注意点

### 1) ワークショップの日程

今回は、2日半の日程であったが、ワークショップに費やした時間数は合計22.5時間であり、実際には3日半～4日の内容であった。1日に費やせる時間数は、ワークショップ開催地域の習慣や事情により異なるが、特に通訳を依頼してワークショップを開催する場合、上記のような効果を期待するためには最低3日半程度の日程を確保することが望ましい。通常の調査では、調査項目が多数あり、また、ミニッツ協議等にも時間が割かれがちであるが、上記のように、PCMワークショップをうまく使うことでミニッツ協議の時間を短縮することも可能である。

また、相手国側のカウンターパートが自分たちもプロジェクトの計画・立案に参加し、自分たちの意見が反映されていると思うことによって、彼らのプロジェクトに対するオーナーシップが高まる。したがって、プロジェクト開始後の5年間の活動をより円滑に行い、かつ、充実したものにするためには、計画・立案段階でPCMワークショップに十分な時間をかける意義は大きいと考えられる。

### 2) 議論の内容

今回の、BISコースのための施設をセネガル側と日本国側のどちらが準備するかといったような議論がPCMワークショップ中に出てきた場合は、PCM手法で解決すべき問題ではないので、ワークショップ後のミニッツ協議にまわす。しかし、その議題がプロジェクトの中でどのような意味を持っていて、対処の仕方によってプロジェクトがどのような影響を受けるかといった想定はPCMワークショップを通じてイメージできる。それによる利点は上記のとおりである。

派遣日程

月日	活動内容
8/16 (土)	移動 (東京→パリ) パリにて JICA セネガル事務所長と打ち合わせ
8/17 (日)	移動 (パリ→ダカール)
8/18 (月)	在セネガル日本大使館表敬 JICA セネガル事務所表敬・打ち合わせ 国民教育省 (職業訓練局長) 表敬 近代化省 (技術協力局長) 表敬 経済財務計画省 (経済資金協力局長) 表敬
8/19 (火)	CFPT のカウンターパートとの打ち合わせ・会場設営 PCM ワークショップ開催
8/20 (水)	PCM ワークショップ開催
8/21 (木)	PCM ワークショップ開催
8/22 (金)	職業訓練局長へのワークショップ結果報告 プロジェクトの詳細協議 上原団長主催懇親会
8/23 (土)	ワークショップ結果の入力作業
8/24 (日)	ワークショップ結果の入力作業
8/25 (月)	ミニッツ協議・報告書作成
8/26 (火)	TAIBA (燐酸加工会社) 視察 ICS (化学製品会社) 視察 福島公使主催昼食会 TELECOM-PLUS (電話会社) 視察
8/27 (水)	ドラフォス工業技術高校 (LFI) 視察 国立職業訓練センター (CNQP) 視察 ミニッツ署名 日本大使館・JICA 報告
8/28 (木)	移動 (ダカール→パリ)
8/29 (金)	JICA パリ事務所表敬・報告 移動 (パリ→東京)
8/30 (土)	移動 (成田空港着)

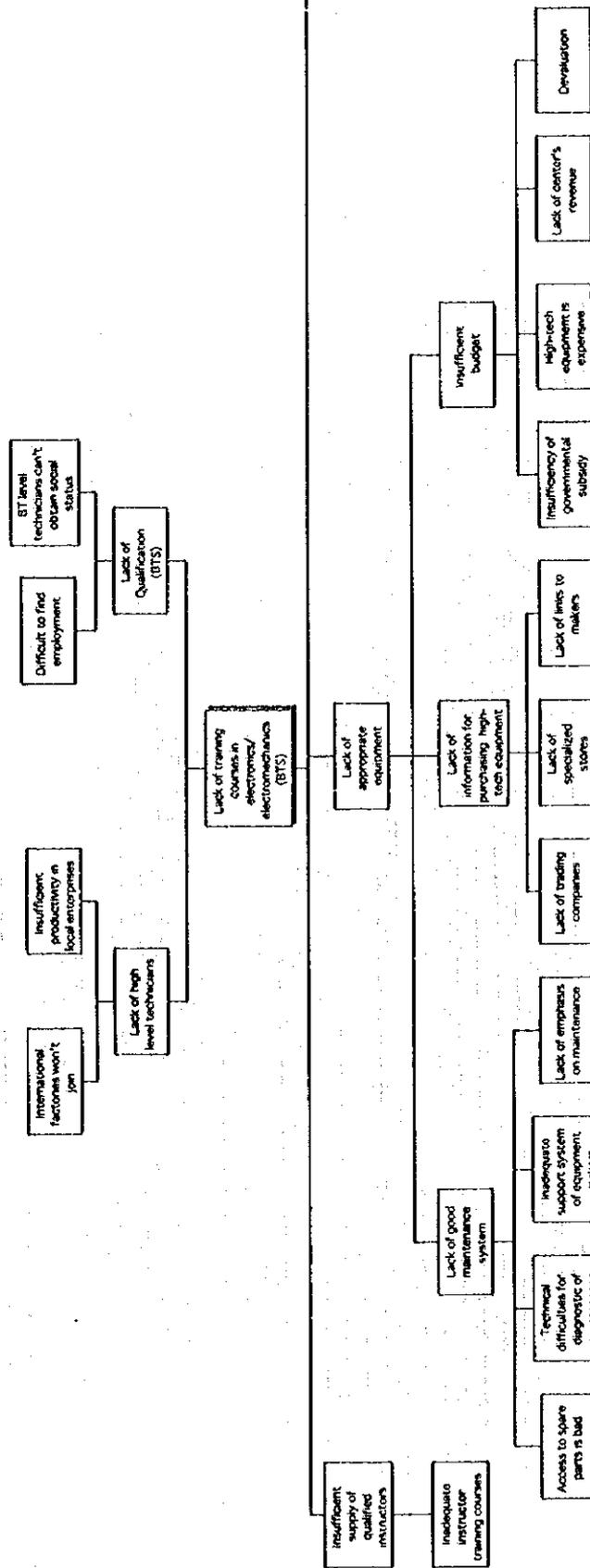


## 添付資料

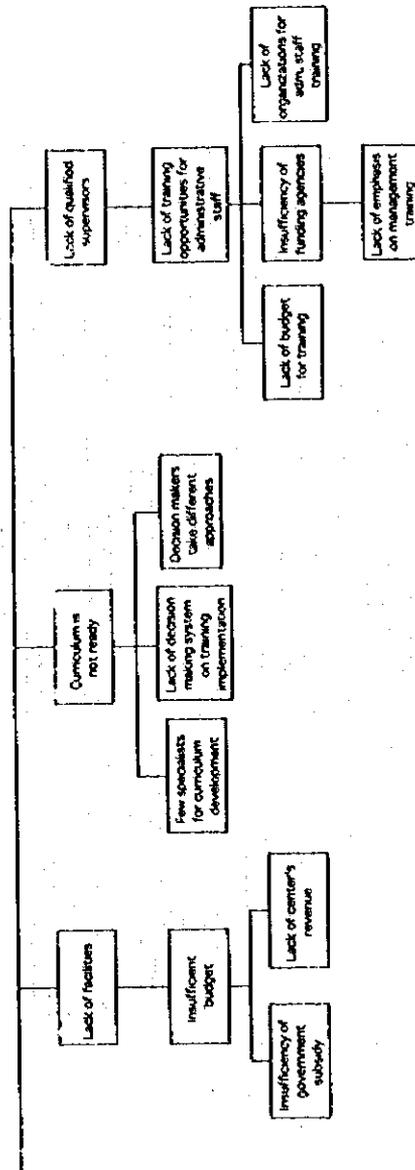
PARTICIPATION ANALYSIS

BENEFICIARIES	POTENTIAL OPPONENTS	IMPLEMENTING AGENCIES	DECISION MAKERS	FUNDING AGENCIES	SUPPORTING GROUPS
CFPT	Other competing training institutes	CFPT	Ministry of Education in Senegal	JICA	Ministry of Finance in Senegal
Instructors of CFPT		Instructors of CFPT	Ministry of Foreign Affairs in Japan	Ministry of Finance in Senegal	Ministry of Employment and Labour in Senegal
Trainees of CFPT		Administrative supervisors of CFPT			Ministry of Modernisation in Senegal
Administrative supervisors of CFPT		JICA			Ministry of Labor in Japan
Potential candidates of trainees		Japanese expert team			Embassy of Japan
Enterprises					Senegalese Enterprises
Senegalese people					University of Dakar
Other African countries					Other training centers

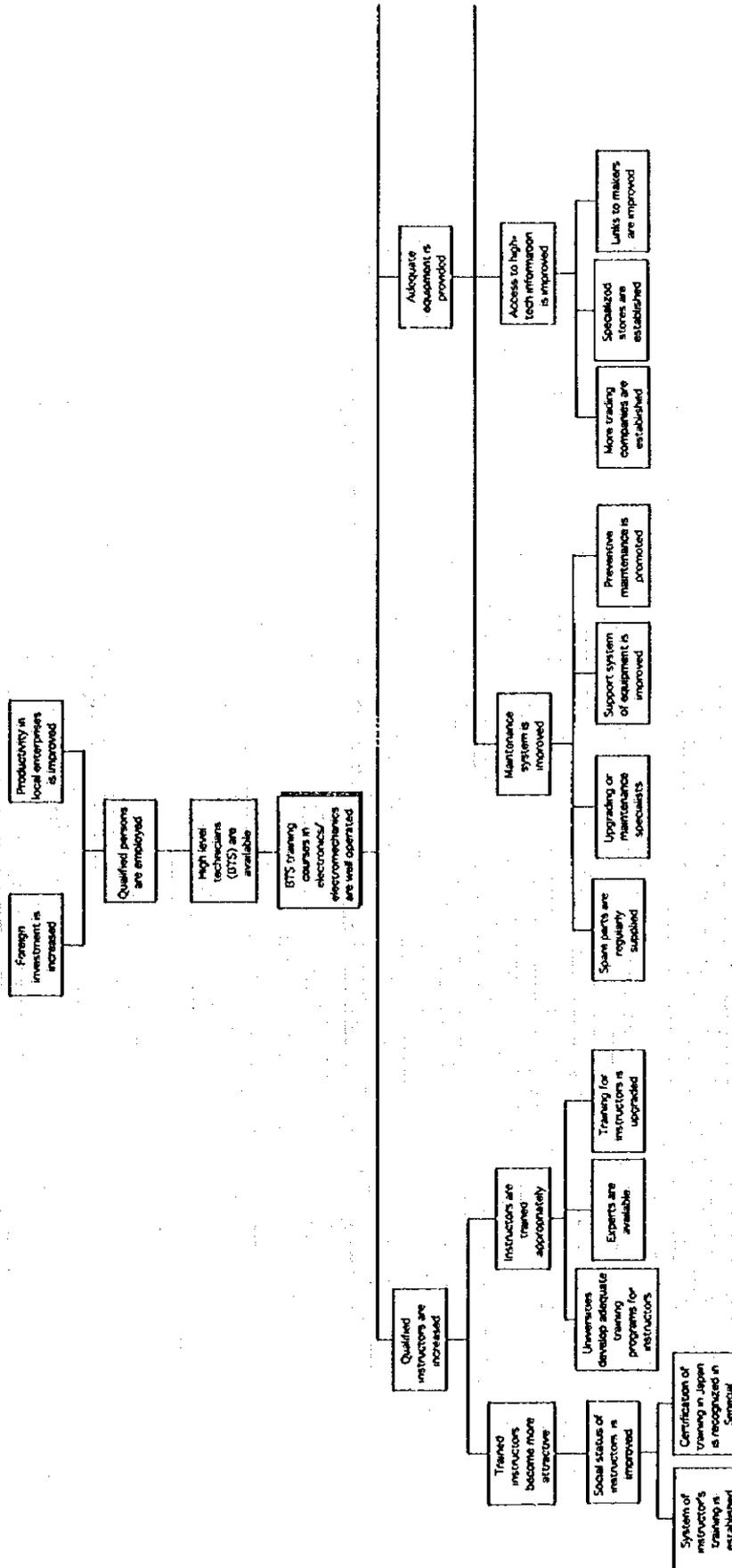
PROBLEM ANALYSIS 1/2



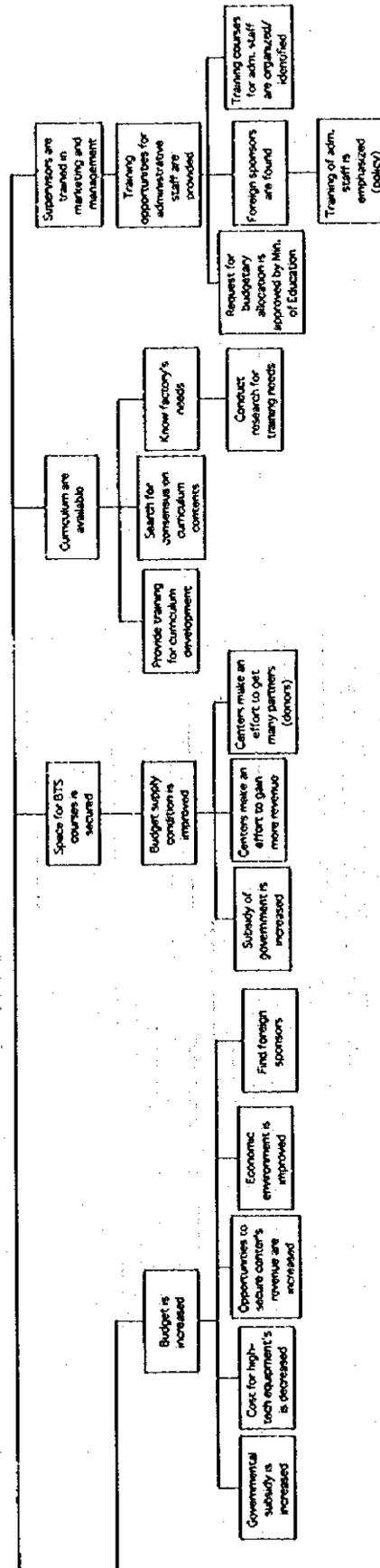
PROBLEM ANALYSIS 2/2



OBJECTIVES ANALYSIS 1/2

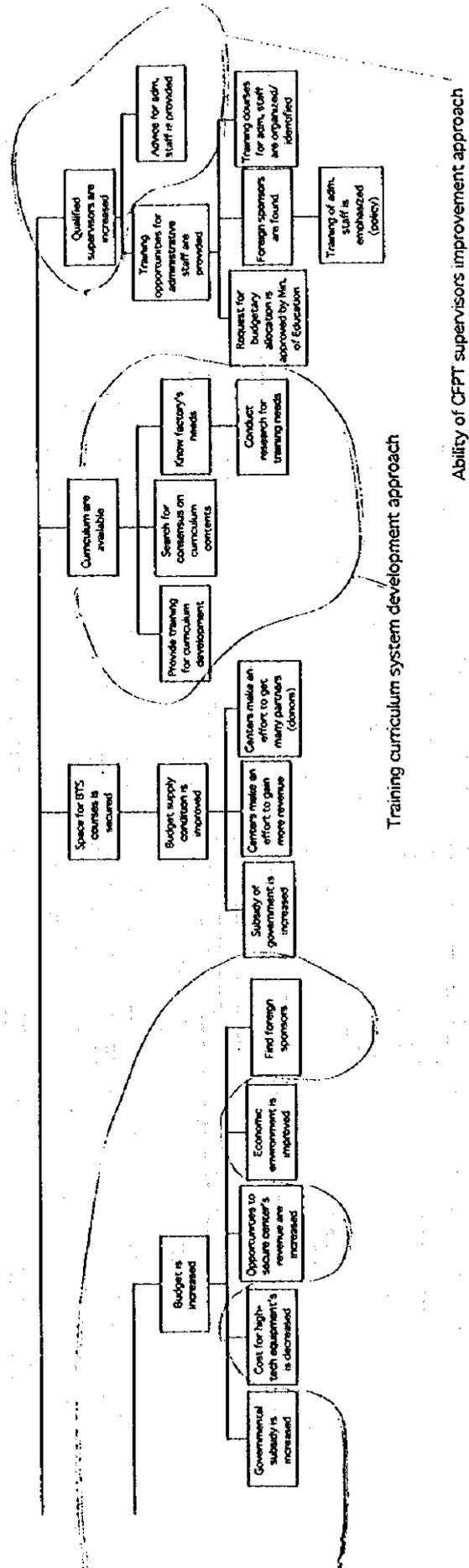


OBJECTIVES ANALYSIS 2/2





ALTERNATIVES ANALYSIS 2/2



Project Design Matrix: High-level Technician (BTS) Training Project in CFPT-S/J

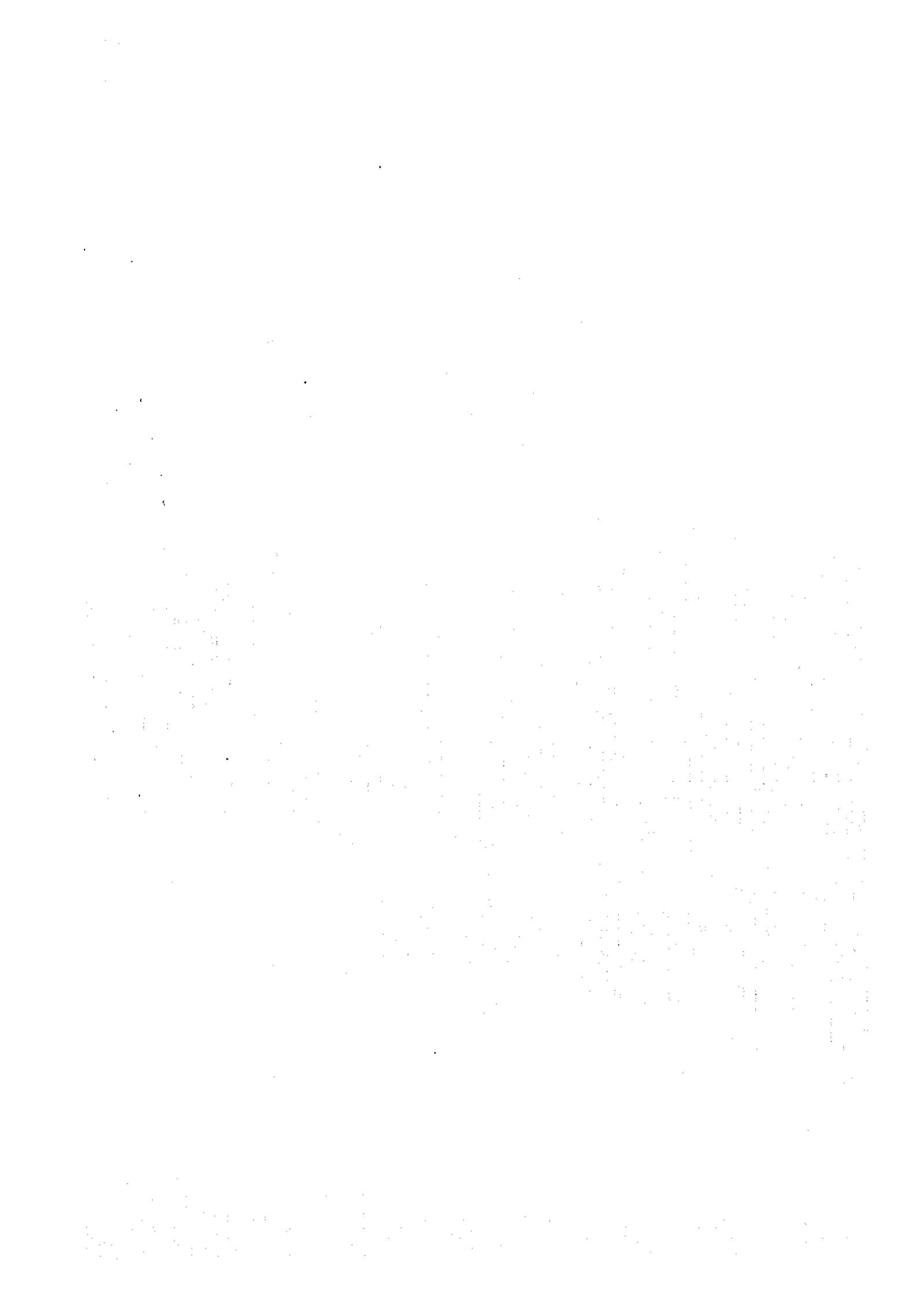
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b></p> <p>Employment of BTS holders is facilitated.</p>	<p>1. Employment rate of BTS holders</p> <p>2. Position of BTS holders at enterprises and government offices.</p>	<p>1. Ministry of Employment and Labour</p> <p>2. Record of CFPT</p>	
<p><b>Project Purpose</b></p> <p>Training courses for high-level technician (BTS) in the fields of Industrial Information Technology and Electromechanics are well operated at CFPT.</p>	<p>Data relating enrollment/graduation (No. of applicants, examinees, graduates, etc.)</p>	<p>Annual Report of CFPT</p>	<p>Many of graduates from BTS courses at CFPT will pass the qualifying examination for BTS.</p>
<p><b>Outputs</b></p> <p>1. Ability of CFPT instructors is improved.</p> <p>2. Appropriate training equipment is fully utilized at BTS courses, CFPT.</p> <p>3. Adequate BTS curricula for the Industrial Information Technology and Electromechanics courses are defined and made operational.</p> <p>4. Ability of CFPT supervisors is improved.</p>	<p>1-1 No. of instructors' training courses, no. of trained instructors and total time of training</p> <p>1-2 Contents and quality of training courses</p> <p>1-3 Evaluation by experts</p> <p>2-1 No. of equipment / No. of trainees</p> <p>2-2 Coefficient of utilization of equipment</p> <p>2-3 No. of equipment in operation</p> <p>3-1 Approval of the curricula by Government of Senegal</p> <p>4-1 Performances of CFPT (training, equipment, budget)</p>	<p>1-1 Record of the project</p> <p>1-1&amp;1-2 Final reports of training courses</p> <p>1-2 Certificates of completion of training courses</p> <p>1-3 Comments of experts</p> <p>2-1, 2-2 &amp; 2-3 Record of the project</p> <p>3-1 Official gazette</p> <p>4-1 Annual Report of CFPT</p>	<p>Instructors trained in Japan will continue to work for CFPT.</p>
<p><b>Activities</b></p> <p>1-1 Identify instructors for BTS courses.</p> <p>1-2 Develop training plan for instructors.</p> <p>1-3 Train instructors.</p> <p>1-4 Finalize experts' detailed work plans.</p> <p>1-5 Experts transfer technology to counterparts.</p> <p>2-1 Equip appropriate equipment.</p> <p>2-2 Improve maintenance system.</p> <p>2-2-1 Secure spare parts regularly.</p> <p>2-2-2 Conduct regular checkup for equipment.</p> <p>2-3 Improve access to information about high tech products.</p> <p>3-1 Develop detailed curriculum for BTS courses.</p> <p>3-2 Train staff in charge of course planning.</p> <p>3-3 Develop training materials.</p> <p>3-4 Establish evaluation system for BTS courses.</p> <p>4-1 Chief Advisor provides advice for the improvement of administrative management.</p>	<p><b>Inputs</b></p> <p><b>Senegal Side</b></p> <p>S-1 Personnel</p> <p>-Counterparts</p> <p>-Administrative staff</p> <p>S-2 Buildings and Land</p> <p>-Project Office</p> <p>-Land</p> <p>-Facilities</p> <p>S-3 Operating Budget</p> <p><b>Japan Side</b></p> <p>J-1 Personnel</p> <p>-Team Leader</p> <p>-Coordinator</p> <p>-Long-term Experts</p> <p>-Short-term Experts</p> <p>J-2 Equipment</p> <p>J-3 Counterparts Training in Japan</p>		<p>1. Instructors trained in Japan will continue to work for CFPT.</p> <p>2. Experiences of being trained in Japan will be recognized officially in Senegal.</p> <p><b>Preconditions</b></p> <p>1. Space (facilities) for BTS courses is secured in CFPT.</p> <p>2. Criteria of obtaining certification for BTS instructors are clarified in CFPT.</p>

プロジェクト・デザイン・マトリックス：セネガル職業訓練センターにおける上級技術者（BTS）訓練計画

上位目標	プロジェクトの要約	指標	指標データ入手手段	外部条件
<p>BTS取得者の企業・官庁への就職が促進される</p> <p>プロジェクト目標</p> <p>日本・セネガル職業訓練センター（CFPT）の工業情報技術と制図技術分野において上級技術者（BTS）コースが適切に運営される</p>	<p>1. BTS取得者の就職率</p> <p>2. BTS取得者の企業・官庁内でのポジション</p> <p>BTSコース志願者数、試験受験者数、入学者数、卒業者数等の統計データ</p>	<p>1. 雇用労働省</p> <p>2. CFPTのデータ</p> <p>年次報告書</p>	<p>BTSコース卒業生の多くが資格試験に合格する</p>	
<p>成果</p> <p>1. CFPTの教員の質が向上する</p> <p>2. CFPTのBTSコースで適切な設備材が活用される</p> <p>3. 工業情報技術と制図技術分野において上級技術者（BTS）コースの教材開発が確立される</p> <p>4. CFPTの運営管理者の質が向上する</p>	<p>1-1 研修の量的データ</p> <p>1-2 研修の質</p> <p>1-3 専門家の評価</p> <p>2-1 機器の数量/訓練生数</p> <p>2-2 訓練機器の利用頻度</p> <p>2-3 稼働している機器の数</p> <p>3-1 政府によるカリキュラム承認</p> <p>4-1 CFPTの実績（教育・機材・予算）</p>	<p>1-1 プロジェクトの記録</p> <p>1-1&amp;1-2 研修のファイナル・レポート</p> <p>1-2 修了証明書</p> <p>1-3 専門家のコメント</p> <p>2-1,2-2&amp;2-3 プロジェクトの記録</p> <p>3-1 政府官報</p> <p>4-1 CFPTの年次報告書</p>	<p>日本で研修を受けた教員がCFPTに留まる</p>	
<p>活動</p> <p>1-1 CFPTの事務局がBTSコースを担当する教官を決定する</p> <p>1-2 教官の研修計画を決定する</p> <p>1-3 教官の研修を実施する</p> <p>1-4 専門家の活動内容を決定する</p> <p>1-5 専門家がカウンタートパートに技術移転を行う</p> <p>2-1 適切な機材を設置する</p> <p>2-2 メンテナンス・システムを改善する</p> <p>2-2-1 部品を定期的に確保する</p> <p>2-2-2 機材の定期点検を行う</p> <p>2-3 先進技術の製品情報の入手方法を改善する</p> <p>3-1 BTSの詳細カリキュラムを作成する</p> <p>3-2 コース開発ができる人を作成する</p> <p>3-3 教材を開発する</p> <p>3-4 BTS評価方法を確立する</p> <p>4-1 チーフ・アドバイザーがCFPTの運営管理について助言する</p>	<p>セネガル側</p> <p>人材</p> <p>カウンタートパート</p> <p>管理職員</p> <p>土地・施設</p> <p>事務所</p> <p>土地</p> <p>設備</p> <p>運営費</p> <p>運営予算</p>	<p>日本側</p> <p>人材</p> <p>チームリーダー</p> <p>調整員</p> <p>長期専門家</p> <p>短期専門家</p> <p>機材供与</p> <p>研修員受入</p>	<p>1. 研修を受けた教官がセネガルで認知される</p> <p>2. 日本での研修がセネガルで認知される</p> <p>補償条件</p> <p>1. BTSコースを実施するためのスペースがCFPT内に確保される</p> <p>2. CFPTにおいてBTS教官の資格の基準が明確になる</p>	







JICA