

セネガル共和国
職業訓練センター拡充計画
運営指導(中間評価)調査団報告書

平成 13 年 12 月

国際協力事業団
社会開発協力部

序 文

セネガル共和国の産業発展に必要な人材育成に協力するため、我が国は、無償資金協力で建設された日本・セネガル職業訓練センター（CFPT）で、昭和59年から7年間にわたるプロジェクト方式技術協力を実施し、中堅技能者資格（BT）をもつ技術者を育成してきた。同センターは、プロジェクト終了後も中間技術者を輩出し、セネガル経済の発展に寄与してきたが、最近の産業界の高度化・情報化に伴い、よりレベルの高い技術者育成が求められている。このため同国政府は、高卒程度のバカロレア資格保持者にディプロマ級（短大卒）の上級技能者資格（BTS）を取得させる職業訓練コースをCFPTに開設したいとして、新たなプロジェクト方式技術協力を、我が国に要請してきた。

これを受けて国際協力事業団は、平成9年8月から各種調査を重ねたうえ、平成10年12月に実施協議調査団が討議議事録（R/D）の署名を取り交わし、平成11年4月1日から5年間の予定で「セネガル職業訓練センター拡充計画」プロジェクトを開始した。

今般、協力開始から3年目にあたり、平成13年11月4日から同23日まで、雇用・能力開発機構能力開発企画部部長 田宮 實氏を団長とする運営指導調査団を現地に派遣した。同調査団はセネガル側と合同で、これまでの活動実績を調査して中間評価を行うとともに、今後の活動方針を協議した。同調査団によれば、プロジェクトは現時点で期待される成果をおおむね達成しているが、より自立発展性を高めるための体制づくりが今後の課題として残されている。

本報告書は、同調査団の調査、協議内容を取りまとめたものであり、プロジェクト目標の達成に向けて、広く活用されることを願うものである。

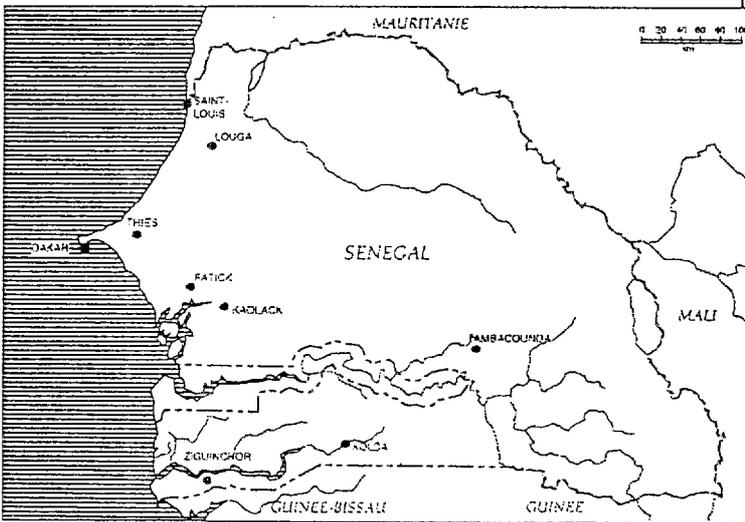
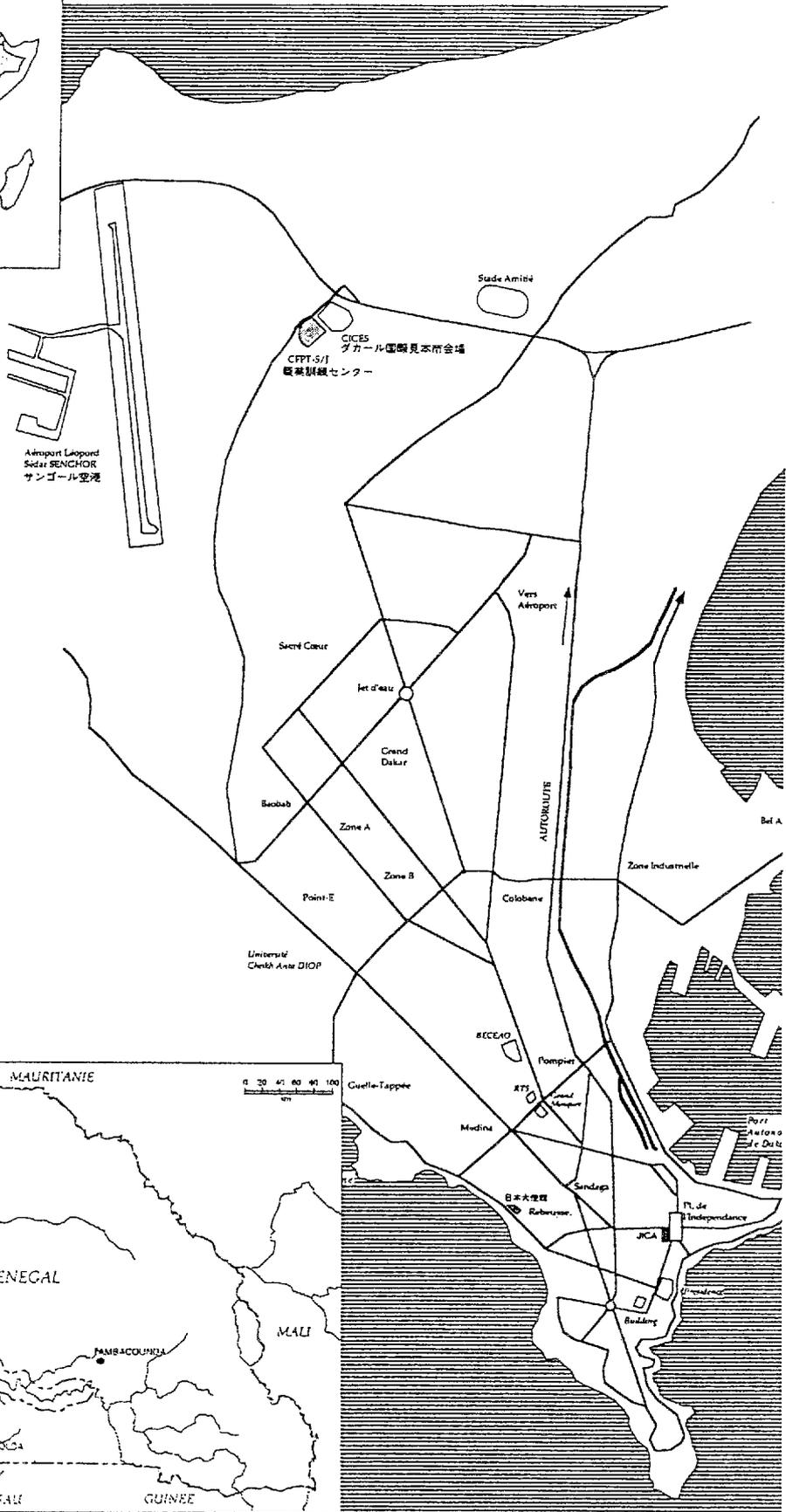
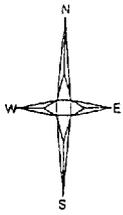
ここに、調査にご協力いただいた外務省、厚生労働省、雇用・能力開発機構、在セネガル日本大使館など、内外関係各機関の方々に深く謝意を表するとともに、今後とも一層のご支援をお願いする次第である。

平成13年12月

国際協力事業団
社会開発協力部
部長 佐藤 幹治

プロジェクトサイト位置図

REPUBLIQUE DU SENEGAL



略語一覧

BAC :	Baccalauréat バカロレア：大学入学資格
BT :	Brevet de Technicien 中堅技能者資格（BFEM：中等教育第1段階修了書＋3年）
BTS :	Brevet de Technicien Supérieur 上級技能者資格（BT / BAC＋2年）
CEDT (G15) :	Centre d'Entrepreneuriat et Développement Technique 企業家養成・技術開発センター
CFA :	CFAフラン（アフリカ財政金融共同体の共通通貨、100CFA ￥16.5）
CFPT :	Centre de Formation Professionnelle et Technique Sénégal Japon 日本・セネガル職業訓練センター
CNQP :	Centre National de Qualification Professionnelle 職業資格国家センター
C/P	Counterpart カウンターパート
DUT :	技術短期大学修了証明書（BAC＋2年）
ENSETP :	Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnelle 技術・職業教育高等師範学校
ETFP :	Enseignement Technique Formation Professionnelle 技術教育・職業訓練
EPIC :	Etablissement à caractère industriel et commercial 商業・工業施設
ESP :	Ecole Supérieure Polytechnique ダカール大学附属技術短期大学
ILO :	International Labour Organization 国際労働機関
LTID :	Lycée Technique Industriel Maurice Delafosse 工業技術高校
METFP :	Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle de l'alphabétisation et des langues nationales 技術教育・職業訓練、識字、国民言語省

ONFP : Office National de Formation Professionnelle
職業訓練局

ORFE : Observatoire des Relations Formation Emploi
訓練-雇用関係監視センター

PCM : Project Cycle Management
プロジェクト・サイクル・マネジメント

PDM : Project Design Matrix
プロジェクト・デザイン・マトリックス

PRSP : Poverty Reduction Strategy Paper
貧困削減戦略ペーパー

目 次

序 文

プロジェクトサイト位置図

写 真

略語一覧

第1章 運営指導（中間評価）調査団の派遣.....	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的.....	1
1 - 2 調査団の構成.....	2
1 - 3 調査日程.....	2
1 - 4 主要面談者.....	4
1 - 5 中間評価の方法.....	5
第2章 要 約.....	7
2 - 1 5項目評価.....	7
2 - 2 評価総括.....	8
2 - 3 提 言.....	8
第3章 調査結果.....	9
3 - 1 プロジェクトの経過.....	9
3 - 2 プロジェクトの実績.....	9
第4章 評価5項目に基づく中間評価結果.....	12
4 - 1 計画の妥当性.....	12
4 - 2 目標達成度.....	14
4 - 3 実施の効率性.....	15
4 - 4 インパクト.....	17
4 - 5 自立発展性.....	18
4 - 6 結 論.....	23
第5章 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の改訂.....	25
5 - 1 ターゲットグループの確認.....	25

5 - 2	プロジェクト要約部分の改訂	25
5 - 3	指標と入手手段	27
5 - 4	外部条件・前提条件	28
第6章	提言	29
6 - 1	プロジェクト終了後の自立発展に向けて	29
6 - 2	西アフリカのセンターとしてのCFPTの役割	30
付属資料		
1 .	ミニッツ（英文）	33
2 .	評価調査結果要約表	75
3 .	評価用PDM	77
4 .	プロジェクト実績表	79
5 .	プロジェクト評価グリッド	83
6 .	プロジェクト概史	90
7 .	CFPT組織図	91
8 .	訓練生の学科別履修科目	92
9 .	モジュール方式技術移転状況表	94
10 .	モジュール方式技術移転計画表	98
11 .	指導員アンケート結果	102
12 .	訓練生アンケート結果（2001年1月実施）	104
13 .	訓練生インタビュー結果	105
14 .	機材の活用、管理状況表	107
15 .	モジュール方式カリキュラム作成状況表	111
16 .	(1) プロジェクト活動計画進捗状況	115
	(2) プロジェクト活動計画進捗評価（集計結果）	116
17 .	技術教育・職業訓練国家政策（草稿）和訳	118
18 .	改訂版PDM	120

第1章 運営指導（中間評価）調査団の派遣

1-1 調査団派遣の経緯と目的

セネガル共和国（以下、「セネガル」と記す）は、独立以来の落花生や燐鉱石など第一次産品に大きく依存した経済体制から脱却するため、国家開発計画のなかで軽工業等の発展を唱え、これに必要な人材育成を目的とした協力を我が国に要請してきた。

これを受けて我が国は、無償資金協力で1984年に日本・セネガル職業訓練センター（CFPT）を建設し、同年から5年間、中堅技術者の養成を目的としたプロジェクト方式技術協力を実施した。2年あまりの延長も含め、同プロジェクトが1991年に終了したあと、CFPTは現在も同国随一の職業訓練校として中堅技能者資格（Brevet Technicien: BT）をもつ技術者を養成しており、これらの卒業生は産業界から高い評価を受けている。

さらに、セネガル政府は、最近の同国の技術発展に伴い、レベルの高い上級技術者育成が必要になったとして、バカロレア資格保持者（高卒レベル）を対象とするディプロマレベルの上級技能者資格（Brevet Technicien Supérieur: BTS）コースを大統領令により認可した。これを受けて、CFPTにおいてもBTSコースの新規開設が計画され、上級技術者教育のための技術協力が改めて我が国に要請された。

これを受けたJICAは、1997年8月に事前調査団、1998年6月に短期調査団を派遣し、協力の実施可能性について検討を重ねた結果、本プロジェクト実施の妥当性は極めて高いものと判断し、実施にかかるマスタープランを定めるため、1998年12月、実施協議調査団を派遣して討議議事録（Record of Discussions: R/D）の署名を取り交わした。

この結果、1999年4月から5年間にわたるプロジェクト方式技術協力「セネガル職業訓練センター拡充計画」が開始された。協力開始2年目にあたる2000年12月には運営指導調査団を派遣し、プロジェクトの進捗状況の確認及びセネガル側関係者との協議を行っている。今回の調査団は、プロジェクト開始から3年が経過するので、PCM手法に基づいて中間評価を行い、プロジェクト継続の妥当性を検討するとともに、今後の活動方針を協議することを目的として派遣された。

本調査団の調査目的は次のとおりである。

- (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）及び活動計画に基づき、プロジェクトの投入実績、活動実績、計画達成度を調査・確認し、問題点を整理する。
- (2) PDMを見直し、定量的な評価指標の設定について検討するとともに、必要となるデータの収集を行う。
- (3) 評価5項目（実施の効率性、目標達成度、インパクト、計画の妥当性、自立発展性）の観点からプロジェクトチーム、セネガル側関係者とともにプロジェクトの中間評価を行う。
- (4) 上記評価に基づき、プロジェクト継続の妥当性について判断するとともに、プロジェクト

チーム、セネガル側関係諸機関の双方に、今後のプロジェクト運営に関する必要なアドバイスをを行い、今後の活動計画について協議する。

(5) 協議結果を双方の合意事項としてミニッツに取りまとめる。

1 - 2 調査団の構成

本調査は、同センターのBTレベルで行われている「日本・セネガル職業訓練センター」プロジェクトのアフターケア協力（A/C）に係る調査と同時派遣で行われた。団員のうち4名はアフターケア調査と兼任である。

担当業務	氏名	所属
団長・総括 (11/10-22 A/C兼任)	田宮 實	雇用・能力開発機構 職業能力開発企画部 部長
技術評価（電子・電気） (11/4-22 A/C兼任)	小山 美行	雇用・能力開発機構 会津職業能力開発促進センター 開発援助課 課長代理
評価計画 (11/4-23 A/C兼任)	小野 道子	国際協力事業団 社会開発協力部 社会開発協力第二課 ジュニア専門員
PCM評価 (11/4-18)	三浦 浩子	アイシーネット株式会社 シニアコンサルタント
通訳 (11/5-22 A/C兼任)	芝原 理之	ユーロワイド社 ディレクター（フランスから参加）

1 - 3 調査日程

本調査団は、「日本・セネガル職業訓練センター」プロジェクトのアフターケア調査と同時派遣であったため、調査行程のうち、主に前半はアフターケア調査を、後半に中間評価調査を実施した。

日順	月日	曜日	時間	調査行程
1	11月4日	日	13:00 17:00	成田発 パリ着
2	11月5日	月	16:00 22:30	パリ発 ダカール着
3	11月6日	火	9:30 10:30 14:30	JICA事務所打合せ CFPT打合せ（調査について説明） 施設見学
4	11月7日	水	9:00	<アフターケア調査> 三浦団員は職業訓練局訪問、CFPT専門家、C/Pからの聞き取り

5	11月8日	木	9:00	アフターケア調査 三浦団員はCFPT専門家、C/P、訓練生、コンサルタントからの聞き取り、G-15 訪問
6	11月9日	金	9:00	アフターケア調査 三浦団員はCFPT専門家、C/P、訓練生、BTコース教官からの聞き取り
7	11月10日	土		資料整理及びミニッツ案作成 田宮団長 成田発
8	11月11日	日		資料整理及びミニッツ案作成 田宮団長 ダカール着
9	11月12日	月	9:00 10:00 14:00	雇用・労働省技術協力局長 表敬 技術教育・職業訓練、識字、国民言語省大臣、職業訓練局長 表敬 三浦団員は午前 Sonatel (企業) 訪問 日本大使館 表敬 (全団員)
10	11月13日	火	9:00- 22:00	ミニッツ協議
11	11月14日	水	9:00-	ミニッツ協議
12	11月15日	木	9:00- 16:00 17:00- 20:00	PCMワークショップ (改訂版PDM作成) ミニッツ協議
13	11月16日	金	9:00- 19:00 23:45	ミニッツ協議 三浦団員 ダカール発
14	11月17日	土	10:00- 18:00 13:30	ミニッツ協議 三浦団員 パリ発
15	11月18日	日	9:00	三浦団員 成田着 資料整理及びミニッツ案作成
16	11月19日	月	9:00 20:30	ミニッツ作成 ミニッツ署名・交換及び団長主催レセプション
17	11月20日	火	11:45 15:00 23:45	日本大使館 表敬 CFPTにて帰国挨拶 田宮団長、小山団員、芝原団員、ダカール発
18	11月21日	水	13:30 23:45	チーフアドバイザー及び専門家との打合せ 田宮団長、小山団員、芝原団員、パリ発 小野団員 ダカール発
19	11月22日	木	9:00 13:30	田宮団長、小山団員 成田着 小野団員 パリ発
20	11月23日	金	9:00	小野団員 成田着

1 - 4 主要面談者

財務省	
Mr. Daouda DIOP	財務省経済協力局、経済協力局長
Ms. DIOP	財務省経済協力局、経済協力次長（日本担当）
雇用・労働省	
Mr. Papa Birama THIAM	雇用・労働省、技術協力局長
技術教育・職業訓練、識字、国民言語省	
Mr. Bekeye DIOP	技術教育・職業訓練、識字、国民言語大臣
Mr. Mouhamed Thierno DJIM	同省、技術協力顧問
Mr. Sano DIAKHITE	同省、技術協力顧問
Mr. Mamadou SAGNANE	同省、職業訓練局長
日本・セネガル職業訓練センター（CFPT）	
Mr. Ousseynou GUEYE	CFPT校長
Mr. Balla TIMERA	CFPT副校長
Mr. Massaer KEBE	CFPT教務課長
Mr. Fatou Wade Kane SECK	CFPT総務課長
Mr. Amadou MBODJI	工業技術科 学科長
Mr. Mamadou Yoro BARRY	制御技術科 学科長
在セネガル日本大使館	
古屋 昭彦	大使
中山 邦夫	二等書記官
間瀬 博幸	二等書記官
JICAセネガル事務所	
黒川 恒男	所長
金澤 仁	所員
プロジェクト専門家	
船場 専	チーフアドバイザー
徳浜 元弘	情報技術
宇都 剛	電子
龍 大光	制御技術
高原 敏竜	業務調整

1 - 5 中間評価の方法

中間評価はプロジェクト・サイクル・マネージメント（PCM）手法に基づき、以下の手順で行った。

(1) 合同評価調査団の構成

日本側の本調査団と、セネガル側評価チーム（1 - 4に記載のCFPT関係者全員）で合同評価調査団を構成し、中間評価にあたった。

(2) 評価用PDM（PDM_E）の作成

評価土台、枠組みとなる「評価用PDM（PDM_E：付属資料3）」を、仏文R/Dに添付のPDM（PDM_O）を基に作成した。表現の曖昧な文章は「当初、プロジェクトが何をめざしていたのか」を考えつつ変更を加え、指標に関しては、「中間評価で何を見るべきか」を考え、より具体的な指標を選定した。

主な改善点、留意点は、「プロジェクト目標」で、プロジェクト終了時にBTSコースの適切な運営が、CFPTスタッフの手で行われるべきことを明確化、「成果」は、プロジェクトの活動内容をより反映させる表現にし、行動主体を明確にするため、文章の主語を補足、「活動」については、成果やプロジェクト目標の達成に重要なものも評価対象とした、「プロジェクト目標」には数値化できる指標を提示、「成果」の指標はプロジェクトで開発したモジュール方式による評価（付属資料9、10、15）や、アンケート結果（付属資料11、12）に見られた評価を活用、学生ストなど、プロジェクトが直面し、上位目標達成の阻害要因となったものを外部条件に追加、平成12年度第3四半期報告書など各種報告書の情報により、投入実績を整理——などである。

(3) 5項目評価

評価時点の計画達成度につきプロジェクト実績表（付属資料4）を作り、調査・協議で確認・修正したうえ、PCM手法の評価5項目の観点から多面的な評価を行った。

- 1) 計画の妥当性：被援助国の開発政策や日本の援助政策・経験との整合性、ターゲットグループのニーズとの合致などから検討する。
- 2) 目標達成度：成果がどのようにプロジェクト目標に結びついたか、外部要因を考慮しつつ明確にする。これにより、表面的な計画達成度の確認にとどまらず、教訓となるべき成功要因・失敗要因が抽出でき、より公正に評価できる。
- 3) 効率性：本調査では、CFPT内で実施された第1次プロジェクト方式技術協力や第三国研修と本案件との投入の相互作用も、評価の対象とし、より広角的に効率性を判断する。

- 4) インパクト：本調査はプロジェクト実施の中間段階で行われるため、上位目標の達成度合いを判断する段階には至っていない。既に発現しているインパクトとして、「CFPTのBTコースへのインパクト」「日本や日本の協力に対する評価への効果」の、また、今後発現が予想される「他の職業訓練機関へのインパクト」の検証を試みる。
- 5) 自立発展性：特に、本プロジェクトに先立ち実施された第1次プロジェクト方式技術協力後のCFPTのBTコース運営に着目し、CFPTがそこから学んだ経験や教訓が本プロジェクト終了後にも活用されるかどうかを検証する。また、プロジェクトの報告書で「指導員のインセンティブ」がBTSコースの実施ばかりか、CFPTの運営管理に係る重要問題として取り上げられているので、調査項目とする。

(4) 評価グリッドの作成

1)～5)の評価項目ごとに5～7の小評価項目を設け、さらに、確認事項を列記してプロジェクト評価グリッド(付属資料5)を作成した。限られた調査期間に効率よく調査するため、グリッドには情報源と情報収集方法も併記した。情報収集は、各種報告書など2次資料の確認と訓練生インタビュー結果(付属資料13)を主とするが、BTSコース指導員と訓練生に対するアンケート調査も企画した。訓練生のアンケート調査は、2001年1月にも実施されており、スト問題や指導員に対する不満などに関し、訓練生をいたずらに刺激する結果になりかねないおそれがあるということから、今回は実施をとりやめた。

第 2 章 要 約

本運営指導調査団は2001年11月4日から同23日までの日程でセネガルを訪問し、セネガル側評価チームと合同で「セネガル職業訓練センター拡充計画」の中間評価を行った。この結果、訓練生のストという不測の事態で技術協力の進行が妨げられたものの、プロジェクトの効率性は高く、現時点で投入に見合った成果が着実に達成されていること、自立発展性をより高める体制づくりが今後の課題として求められていることが明らかになった。これら評価結果はミニッツ（付属資料1）に取りまとめ、署名・交換を行った。また調査団は、評価活動と並行して、PCMワークショップを開催し、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の改訂版を作成した。

本調査団の中間評価結果概要は、以下のとおりである。

2 - 1 5 項目評価

(1) 計画の妥当性

日本・セネガル職業訓練センター（CFPT）の上級技能者資格（BTS）コースで実施中の産業部門情報化に対応する訓練は、セネガルのニーズに合致している。人材育成分野への協力は、日本のセネガルに対する重点分野の1つでもあり、プロジェクトの妥当性は極めて高い。

(2) 目標達成度

プロジェクトの成果は着実にあがっているが、訓練生のストが目標達成の阻害要因となり、達成度の観点からの評価が低くなった。しかし、訓練生の質の高さは、プロジェクト目標達成への貢献要因となっている。

(3) 実施の効率性

効率性に対する評価は高い。投入に比べた効果の観点からみると、BTSコース開設までの時間の短さや、1年目にカウンターパート（C/P）が中堅技能者資格（BT）コース訓練に従事したことなどにより、技術移転の時間を十分確保できなかったという問題はあるが、第1次プロジェクト方式技術協力や第三国研修などとの相乗効果が効率性を高めているといえる。

(4) インパクト

CFPTスタッフの自主性強化につながるインパクトや、BTコースへの正負のインパクト（マイナス：BTコース指導員の引き抜き、プラス：BTS指導員とBT指導員の情報交換、BTコースからBTSコースへの進学）がみられる。

(5) 自立発展性

現状においても、第1次プロジェクト方式技術協力と同様、運営管理部門の職員がBT、BTSコース兼任であるため、プロジェクトの自立発展性は十分見込めるが、向上訓練や夜間訓練などによる自主財源の確保が必要である。現在、自主運営ステータスを申請中であるが、これは運営管理の改善（教員の採用、拘束時間の改善、教員への奨励手当など）という面でセンターをより発展させる可能性を秘めている。

2 - 2 評価総括

プロジェクトの効率性は高く、投入に見合った成果が着実に達成されている。自立発展性に関しては、自主運営権、独自予算の拡大及び運営能力の強化が、CFPTのBTSコースの適切な運営に必要となるであろう。

2 - 3 提言

当該分野はセネガルにおけるニーズが高く、その需要を満たすためにも、施設の拡充や向上訓練の実施などによる生徒数の増員が求められる。この点、西アフリカ圏における当該分野の中心センターたるべき機能の拡充、カウンターパート指導員のモチベーションの強化について、調査団はセンターに、今後の取り組みを促した。

第3章 調査結果

3-1 プロジェクトの経過

日本・セネガル職業訓練センター（CFPT）上級技能者資格（BTS）コースへの協力は、1999年4月に始まり、調査時点まで2年半にわたり続いている。プロジェクト実施機関のCFPTは、1984年以来、日本の協力を受け入れており、校長、副校長をはじめとするカウンターパート（C/P）運営スタッフは、中堅技能者資格（BT）コース指導官としての経験もあり、組織体制は整っている。C/P指導員も、9名全員がBTコースの指導経験を有しており、日本での研修も受講している（付属資料7・CFPT組織図参照）。

プロジェクトは、1999年4月に開始され、それに先立つ3月から専門家が派遣され、10月の開講となった。当初、半年間で開講に至ることができるか、種々の懸念があったものの、初年度は、ほぼ10倍の競争試験に合格した24名の訓練生を受け入れて授業を開始した。プロジェクト2年目も、1年目とほぼ同様の倍率の応募者から選ばれた21名が入学した。プロジェクトはほぼ順調に進んでいたものの、2000年度には、訓練生と指導教官により、奨学金問題を発端とするストライキが発生し、訓練実施率が、進学の資格条件である80%を超えず、35%にとどまった。やむをえず、留年の措置をとり、3年目にあたる2001年は新入生の入学を見送る事態になったが、C/Pへの技術移転は予定どおり進められている（付属資料6・プロジェクト概史参照）。

3-2 プロジェクトの実績

評価用PDM（PDM_E）に基づいて作成され、現地での調査及び協議のうえ、ミニッツに添付されたプロジェクト実績表の日本語訳を、付属資料4に示した。以下に、内容を要約し、分析を加えた。

(1) プロジェクト目標

CFPTスタッフにより、工業情報技術・制御技術分野のBTSコースが適切に運営される

セネガル職業訓練センター拡充計画プロジェクトの開始から半年のうちに、BTSコースが開設されたことは、専門家、CFPTスタッフの努力と協力の賜物であり、大いに評価すべきである。1年次のBTSコース訓練はほぼ計画どおりに実施されたが（訓練実施率80%¹）、2年次は奨学金問題に端を発する訓練生のストが長期化して訓練実施率は35%に止まり、予定されていた第1期修了生もBTS試験合格者も出なかった。よって、評価時点においては、上記のPDM指標からみて、当初計画で期待された効果がみえにくくなっている。

(2) 上位目標

CFPTにより、セネガルの経済発展に必要なBTS有資格者が供給される

中間評価の現時点では上位目標の達成度を検討することは時期尚早と思われるため、今回は評価の対象としなかった。

(3) 成果

- 1 . CFPTのBTS担当指導員の能力が向上する
- 2 . CFPTスタッフがBTSコース用機器・機材を適切に活用、維持管理する
- 3 . 工業情報技術・制御技術分野において、BTSコースの適切なカリキュラムが設定、運用される
- 4 . CFPTの管理部門の運営管理能力が向上する

成果1：日本人専門家によるBTS指導員への技術移転は順調に進んでおり¹、専門家チームにより作成されたモジュール方式技術移転状況表から、その進捗がうかがえる（付属資料8．訓練生の学科別履修科目、付属資料9．モジュール方式技術移転状況表及び付属資料10．モジュール方式技術移転実施計画表参照）。指導員もカリキュラム・教材作成、訓練指導に関しては自信をつけてきているが（付属資料11．指導員アンケート結果参照）、その反面、指導員に対する訓練生の評価は厳しく（付属資料12．訓練生アンケート結果参照）、インタビューでも「指導員の能力にばらつきがある」という意見があった（付属資料13．訓練生インタビュー結果参照）。

成果2：機材の活用状況、維持管理状況には問題がなく、管理責任者の任命や機材リストの作成などプロジェクト終了を念頭に置いた恒常的な維持管理システムづくりが開始されている（付属資料14．機材の利用・管理状況表参照）。

成果3：訓練1年次、2年次のカリキュラムが作成され、政府の承認を受けた。カリキュラムと訓練に沿って教材作りが行われており、理論指導のテキストが約8割、実技指導が約6割完成している（付属資料15．モジュール方式カリキュラム作成状況表参照）。

成果4：管理部門スタッフへのチームリーダーの日常的な助言や短期専門家の派遣により、日本の訓練管理手法が紹介され、スタッフの能力向上に貢献している。

(4) 活動

プロジェクトの活動は、おおむね計画どおり順調に進んでいる。2001年10月時点での活動計画進捗状況は、プロジェクトにより作成された付属資料16.(1)(2)のとおり。

1 カレンダーにない予定外の休日や停電、必要機材到着の遅れにより、一部訓練が計画どおりに実施されなかった。

(5) 投 入

付属資料4．プロジェクト実績表に、R/Dに記された投入計画と現地で確認したこれまでの実績を記載した。

第4章 評価5項目に基づく中間評価結果

プロジェクトの実績について、評価グリッドに基づいて調査を実施した結果を付属資料5・プロジェクト評価グリッドにまとめた。以下、その詳細について分析を行った。

4-1 計画の妥当性

セネガルの国家開発の長期展望を示す「セネガル2015」²の中に示された7つの提言の第1が「教育システムの現状への適応」であり、具体的な方策として、「技術訓練や科学教育の強化」があげられている。「セネガル2015」に基づき策定され、現在実施されている中期計画「第9次経済社会開発計画」の中でも、「生産性向上に不可欠な人的資源の開発を、教育、特に、基礎教育と職業訓練の強化を通じて行う」としている³。同計画では、国家の競争力を強化するため政府がとるべき施策として、情報、通信インフラの整備をあげており、民間でも管理業務の情報化や生産の自動化に対する企業ニーズが高い⁴。

教育セクター開発においても、2000年に政府が発表した「教育・訓練分野政策書簡」で、職業訓練開発を政府の優先政策の1つと位置づけており、より具体的な政府の方針を示すために、技術教育・職業訓練、識字、国民言語省(METFP)により「技術教育・職業訓練国家政策」(付属資料17参照)が、現在策定されている。この政策の基本理念として、「労働市場と経済開発のニーズに合致した人材養成」が掲げられているが、現状では、市場の需要に比して製造部門の訓練生が少なく、上級技能者(BTS)レベルでも電子や機械など先端技術をカバーする訓練機関が少ない。これは、他部門訓練や普通教育と比べ、大規模な初期投資と設備維持・更新費を必要とする2次産業分野の職業訓練施設を整備するだけの財政力が国家、民間にないためである⁵(Box 1も参照)。実際、職業訓練分野への国庫の支出は最低限の人件費や電気水道代、通信費の一部であり、各施設の訓練機能を維持することさえ困難な状況にある。

他方、日本にとって人的資源開発は援助重点分野の1つであることに加え、第2次産業分野職業訓練への日本の技術協力の歴史は古く、経験、技術力ともに十分に蓄積されているといえる。セネガルにおける同分野への協力も無償資金協力、青年海外協力隊派遣、第1次プロジェクト方式技術協力など様々な形態の協力の積み重ねがあり、本プロジェクトには、日本のこれまでの経

2 1989年に、計画・協力省により策定された、国家開発に関する長期展望(2015年まで)を提示する戦略的ガイドラインで、第8次、9次、10次経済社会開発計画も同ペーパーを基に策定されている。

3 セネガルの産業構造も変わりつつある。1990年にはGDPに占める1次産業の割合が20%、2次産業19%、3次産業61%であったが、2000年にはそれぞれ、18%、27%、55%となり(その間の2次産業の年平均成長率は4.8%)、サービス業への依存減と製造業の成長が傾向としてみられる。

4 188の企業へのアンケート調査の結果、3分の1以上が調達・生産・流通システムの情報化やQCCのために新規に人材を採用する計画があるとしており、約3割の企業が適切な人材のリクルートが困難であると答えている。

5 第2次産業部門のBTSコースを持つ訓練機関は3つあり、CFPT(日本)、CEDT(インド)、LTID(ベルギー)と、いずれもドナーの支援を受けてBTSコースを開設している。

験を総括し、さらに発展させるという意味もある。また、日本・セネガル職業訓練センター(CFPT)への協力は、第三国研修実施や留学生の受入れなどを通じ、セネガル国民のみならず周辺国へ裨益する可能性もある。今後、西アフリカ職業訓練の中心としてのCFPTの機能を高めていくことで、我が国の同地域における協力の戦略的拠点として発展していくことも十分に考えられる。

ターゲットグループ/最終受益者であるBTSコース訓練生については、その規模は大きいとはいえないが(24名/年)⁶、訓練生の出身地や経済状態は多種多様であり⁷、限られた地域、限られた階層によってプロジェクトの便益が独占されているとは考えられない。ターゲットグループの特性として、「教育セクター構造調整の最大課題となっている高等教育機関に在籍する」ということがあげられる(Box 1、2 参照)。セネガルをはじめとするフランス語圏諸国では、要求を訴えるためにストは日常的な手段であり、実際、2000/2001年度は、政府から奨学金の支給がなかったため、CFPTのBTSコース訓練生は長期ストを行い、BTSでは訓練がほとんど実施されなかった。また、訓練生のストという、現状ではプロジェクトでコントロールできず、今後も起こり得る外部条件をもつことで、プロジェクトの目標達成に影響を与える可能性がある。

Box 1 セネガル、「高等教育偏重」からの脱却?

フランス語圏諸国では、一般に、文教予算に占める高等教育への支出の割合が高い。セネガルも例外ではなく、この「高等教育偏重」姿勢が、バランスのとれた教育セクター開発を阻害している。1987年より、世銀主導の教育セクターの構造調整が開始され、主要な目的は中・高等教育から初等教育への政府支出のシフトとされた。支出削減のターゲットとなったのは高等教育の奨学金であったが、政府内、国民の中にも、「奨学金削減」に対するコンセンサスがなく、調整は失敗に終わった。これ以降、現在まで、世銀とセネガル高等教育との長い戦いが続いている。

ドナー融資や債務救済の条件である世銀・IMFに提出される政策ペーパーは、セネガル政府にとり、「援助の蛇口」を開けるための重要なツールである。教育を含む社会開発分野では、「貧困削減戦略ペーパー(PRSP)」と、世銀・IMF作成の拡大重債務貧困国イニシアティブの「Decision Point Document」に示された政策条件が、現在のセネガル政府の「守らなければいけないお約束」であり、頭痛の種でもある。同ペーパーでは、「教育と保健」が貧困削減最重点分野とされており、教育では「初等教育」開発を最優先としている。そして、世銀は、相変わらず、他レベルの教育(特に高等)から初等レベルへの予算配分のシフトを政策条件としてつけている。この条件をクリアするために世銀などが提唱しているのは、「中等以上の教育でのコストリカバリー」、つまり、受益者負担原則の導入である。

昨今は、世銀に荷担するドナーも増え、政府に対する「約束履行」圧力も強い。今度こそ、セネガルの「高等教育偏重」という伝統にも、いよいよ終止符が打たれるのであろうか。(Box 2も参照)

6 インドが協力しているCEDTのBTSコースでは、6学科合計で、平均して105名/年程度。

7 セネガル人訓練生に占めるダカールコミューンと近郊(Bargny、Rufisque、Pikine、Guediawayeの4コミューン)の出身者の割合は4割以上と多いが、その他の者は全国各地からやってきている。また、今回は、訓練生の出身経済階層の定量的な調査は行えなかったが、訓練生や指導員へのインタビューから、決して裕福ではない家庭の出身者や通学費や食費など金銭的な問題をもつ訓練生が、ある程度の割合で各クラスに存在することがわかった。

CFPTのBTSコース開設と運営への支援は、産業育成にとり必要性は高いものの、セネガル政府が独自で実現しえない分野をカバーしており、同国の開発計画とも合致し、経済発展にも十分に貢献するものである。また、日本の援助政策の側面からも、戦略的に意義がある計画であるといえる。しかし、ターゲットグループがストという形でプロジェクトの受益を拒否した点と、今後と同様のストが起こる可能性を否定できない⁸点で、計画の妥当性に問題がないとはいえない。

4 - 2 目標達成度

プロジェクト目標「CFPTスタッフにより、工業情報技術・制御技術分野のBTSコースが適切に運営される」の達成に向けて、「BTS指導員の能力向上」、「BTS用機器・機材の適切な活用・維持管理」、「適切なBTSカリキュラムの設定と運用」、「管理部門の運営管理能力の向上」の4つの成果は着実にあがっている（付属資料5参照）。しかし、評価時においては、成果の実現が、「BTS資格試験合格率」や「訓練実施率」で測定されるプロジェクト目標の達成度合いに反映されていない。これは、4 - 1でも述べた訓練生のストという成果に対する外部条件により、「BTSコースが長期にわたり運営されなかった」ためである（Box 2参照）。もう1つの外部条件「CFPTの適切な運営に必要な国庫補助が得られる」については、プロジェクト開始後、CFPTへの国庫補助は増加傾向にあり⁹、その使途としては実習棟の拡張（2000、2001年度の2回）などがあげられ、プロジェクト目標達成に向けての貢献要因ととらえることができる。

外部条件以外にプロジェクト目標の達成に影響を与えた要因としては、阻害要因では、2000年の大統領選前後の政情不安や 予定外の休日、 停電があげられる。この結果、訓練が一時的に中断し、訓練実施率が下がったものの、プロジェクト目標の達成に重大な影響を及ぼすものではなかったと判断される。他方、貢献要因として考えられるのが、「訓練生の質の高さ」である。厳しい競争試験を経てBTSコースへ入学した訓練生は、十分な知識、学力、意欲を兼ね備えており、彼らの高い能力が、「訓練実施率」や「BTS資格試験合格率」の指標の向上へ貢献することは間違いない。

以上から、「訓練生がストをしない」という外部条件が満たされれば、プロジェクト目標も十分に達成される（各指標の高いレベルでの安定）と考えられる。逆に、この外部条件が満たされず、その影響が大きい場合（ストが長期化する）、本プロジェクトのPDMの理論に従えば、どれだけ成果があがっても、プロジェクト目標は達成されない。今後、高等教育の奨学金問題など訓練生のストにつながる経済・社会情勢を詳細にモニタリングするとともに、ストが起こった場合、

8 通常、BTSレベルの訓練では、2年のうち1度の留年が認められており（合計3年までは在籍できる）、2度目の留年は退校処分となるので、BTS訓練生全員が2001年は、長期のストはできない。2002年に入学する新訓練生は、1年次はストができることになる。

9 1999年552万2,000CFA、2000年1,252万2,000CFA、2001年1,583万7,000CFA。

プロジェクトとして適切な措置をとらせるよう¹⁰CFPTに働きかける必要もあると思われる。

Box 2 訓練生のスト

2000/2001年には、奨学金問題に端を発する高等教育全体の大規模な学生ストと並行する形でCFPT内部の訓練生ストが発生し、CFPTの訓練機関としての機能が長期にわたり停止した。訓練実施率は35%にとどまり、訓練生全員が留年したため、第1回修了生を送り出せず、新入生の入学もなく、プロジェクト目標達成の障害要因となった。大学生のストとCFPTのBTS訓練生のストは、ある程度、同調するものであったが、直接の原因は異なる。大学生ストが新政権に対する「多分に」政治的なアピールを背景にしていたのに対し、CFPTのBTSコース訓練生のストは、行政手続きのミスに対するクレームであった。BTS訓練生の奨学金は、毎年、CFPTが訓練生の要請を取りまとめる形でセンター予算として計上し、担当省庁であるMETFPに提出、METFPの省の予算案に組み込まれる。METFPは省庁再編で教育省から独立したばかりの新しい省で、予算編成手続きに不慣れであり、行政手続きのミスで、CFPTの奨学金予算を省予算に計上しなかったために、CFPTのBTS訓練生への奨学金支払いが不可能となった。結果、CEDTのBTS訓練生やCFPTのBT訓練生（こちらはダカール州が支払う）は奨学金を受領しているのに、CFPTのBTS訓練生のみが奨学金を受けられない事態となった。

以上が、2000年/2001年のCFPTのBTS訓練生のストの直接原因である。では、今後、「行政手続き」の問題がなければ、ストは起らないかといえ、そうとは限らない。Box 1で述べたように、BTSは、「教育セクター構造調整の最大課題となっている高等教育」レベルの教育であり、今後、奨学金が出にくくなるばかりか、逆に、受益者負担原則が導入される可能性もある。特に、教育単価の高い高等レベルの職業訓練では、「国が奨学金を出してまで個人の私的便益を高める必要はない」という理論も成り立つ。もちろん、貧困層の生徒の高等レベル教育への就学機会を確保するためには、奨学金システムは必要である。しかし、現行の生徒の経済状態に関係ない「ばら撒き型」の奨学金では国庫がもたない。だが、既得権を喜んで手放す者はいないことも事実で、奨学金廃止も含め適切なシステムが導入・定着されるまで、大学生などの既得権者たちの多くのストとデモが繰り返されると予想される¹¹。

4 - 3 実施の効率性

投入された専門家、C/Pとも、個人の素養の高さに加え、グループとしてのまとまりもあり、質的には申し分なく、能率的に成果を生み出す最大の要因となっている。長期専門家各自が広い専門領域をカバーしており、専門家は十分に有効活用されているといえる。他方、人的資源の投入量の面では問題がある。まず、C/Pが他業務にも携わっているため、十分な技術移転の時間の確保が困難である¹²（特に協力1年目）。

10 例えば、5の自立発展性の部分で述べる、「CFPTのステータスの変更」が実行された場合、CFPTの自治権が拡大するので、経済的に困窮している生徒を対象とした独自の奨学金システムを構築するなどが考えられないか。

11 その後、CFPTがMETFPあてに奨学金支給にかかる嘆願書を提出し、同嘆願書が関係省庁や首相府経由で大統領府へ送付され、12月中旬には、全学生に奨学金が支給された。CFPTの迅速な対応は高く評価される。

12 協力1年次と比べ、C/PのBTコースにおける授業時間はかなり削減されたが、現在でも、面談したBTSの指導員8名中、BTコースと兼任している者が5名で平均担当時間は5.4時間、また、8名全員が夜間コースでも教えており、平均担当時間は8時間、これにBTSの授業が加わり、その平均担当時間が12.5時間である。このほか、他の訓練機関での授業やアルバイト（機械修理やコンピューターの調整など）を行っている者もいる。

日本でのC/P研修については、C/Pと専門家から、内容やレベルがC/P各自の職務、指導教科に合致していないケースがみられたなど、「集団コースでの対応」の限界が指摘された。

実習場等の施設状況に関しては、セネガル政府やCFPTの独自の対応により改善された。しかし、座学程度であればよいが、実習機材等を配置するスペースが狭いことが効果的、効率的な実習訓練や技術移転の実施を阻害する要因となっている。機器・機材は、カリキュラムとの整合性を考慮しつつ投入され、質・量とも適切であり、十分に活用されている。ただし、フランスでの第三国調達の一部機材は、受注メーカーの不手際で、プロジェクトの働きかけにもかかわらず、当初計画より到着が遅れたため（活動に対する外部条件）、技術移転、訓練実施に遅れが生じ、プロジェクトの効率性に負の影響を与えた。

「指導員のスト」も効率よく成果を達成するうえでの阻害要因であったといえる。待遇問題から、指導員が約2週間にわたるストを行い、その間、訓練と一部技術移転が停止したが、その後発生した訓練生ストのために指導員の空き時間が増え、逆に、技術移転は進み、結果的にはほぼ計画どおりに成果が達成された。指導員のストに関しても、再び起こる可能性は否定できず、起こった場合、成果、プロジェクト目標の達成に影響を及ぼすことになる¹³（Box 5 参照）。

CFPTを対象とした第1次プロジェクト方式技術協力やCFPTにより実施されている第三国研修と、本プロジェクトの人的資源や機器・機材などの投入が、相互に利用されており、投入の有効活用に加え、成果に対する相乗効果及び効率性を高める結果となっている。また、第1次プロジェクト方式技術協力の「成果」である技術移転を受けた指導員を、本プロジェクトでもC/Pとして活用していることから、日本語や日本人を理解するなど技術移転を効果的に実施する下地ができており、第1次と比べプロジェクトの効率性も高まっている。

これまでのところ、投入の質、量、活用の面で、大きな問題はみられない。投入が効率よく成果に転換されているだけでなく、他の日本の協力との相乗効果も生み出しており、効率のよいプロジェクトであるといえる。

13 PDMの理論に従えば、指導員のストライキのタイプにより影響を及ぼす目標レベルが異なる。すなわち、ストにより、指導員がCFPTに来ない場合は技術移転も行われず、成果達成の阻害要因となる。センターに来て訓練を行わない場合は、空き時間が増え、技術移転ははかどるが、訓練実施率が下がり、プロジェクト目標達成に負の影響を及ぼすことになる。

Box 3 インドが協力しているCEDT-G15

企業家養成・技術開発センター(CEDT-G15)は、インド政府の技術協力を受け、1999年に、BTSレベル訓練機関として開設された。この協力は、両国が所属する相互協力による人的資源開発をめざす(途上国)国家の集まり「グループ15(G15)」から生まれた。協力内容は、日本のプロジェクト方式技術協力と似ており、セネガル側は土地、建物、指導員、管理運営者を提供し、インド側が機器・機材供与(総額200万仏フラン、インド製が大部分)、専門家派遣(短期の据え付け専門家9名、2年の長期専門家8名)、インドでの研修員受入れ(全指導員を6か月)を行った。現在はフォローアップ期間であり、CEDTの必要に応じて、インド大使館を通じ、短期専門家の派遣や函書の供給などを行っている。日本の協力と異なる点は、インド企業(供与機材を製造している)がインド政府からプロジェクトを請け負い、実施している点である。したがって、派遣された専門家は企業の技術者であり、職業訓練を専門としていない。技術移転も機器機材の操作や維持管理の実技中心で、指導員だけではなく訓練生も対象としていた。この協力の性質によるものか、CEDTの訓練カリキュラムは75%が実習、25%が理論で、実践中心に組まれている。もう1つの大きな特徴は、即戦力となり得る人材の養成である。1年次、2年次とも1~1.5か月の企業研修が訓練に組み込まれており、訓練生の実践力、応用力を養う。また、2年次には全訓練生に運転免許を取得させる。訓練生が作成したものを展示販売し、財源の多様化を図るとともに、「どのような物が売れるか」というマーケティングのセンスを訓練生に植えつける。これらの戦略が功を奏してか、修了生の就職率は80~90%と高いレベルを維持している。

電気、電子、冷凍・エアコンディショニング、土木(建物)、機械メンテナンス、建築・建材の6学科があり、学科の分野は労働・雇用省雇用局(Office Nationale de l'Emploi)の労働市場ニーズ調査の結果に基づき選定した。各科各学年1~2クラス、1クラス16名の定員(うち4名が外国人枠)であるが、需要が多いために、各学年1クラスは競争試験により入学者を選抜し無料、増設クラスについては有料としている。

既に2度、修了生を出しており、BTS資格試験合格率は過去2年で83%、70%であった。数字は優秀であるが、訓練内容やレベル、修了生の質は、CFPTのBTSコースと比較した場合、「かなり落ちる」、「実際はBTレベルの訓練」(CFPT指導員でCEDTで授業を担当した者の感想)。しかし、雇用対策や戦略の面では見習うべきものもあり、CFPTとの人事交流が進めば、両者にとり、よい刺激となる。

4 - 4 インパクト

本調査で特に注目したインパクトは、「CFPTでのBTSコース開設によるBTコースへの波及効果」であり、BTコースの指導員、機材、訓練生に対する正負の様々なインパクトが検証された。BTコース全体では、BTSコース開設にあたり、BTコースから優秀な指導員を引き抜いたために、指導員の質、量の両面で問題が生じ¹⁴、BTコースのレベル維持が困難となった(Box 5も参照)。BT指導員に関しては、BTSコースに投入された日本人専門家との交流や最新の機材に触れることに

14 BTコース指導員の一部欠員は非常勤指導員により補充されているが、いまだ指導員の数は不足気味である(特に、BTコースの電気技術科)。また、第1次プロジェクト方式技術協力で日本人から技術移転を受けていない新しい指導員が増え、旧指導員との間に、技術面での格差に加え、メンテナンスや在庫管理などに対する心構え、対応の違いが生じ、結局、日本人専門家により築かれた「よき慣行」が行われなくなったとの指摘が指導員からなされた。

より、BTコースのあり方を考え、自分自身の技術の向上に取り組もうとする正の効果も発現している。反面、元同僚であったBTSコース指導員との間に、資格、技術面の格差が生まれ、BT指導員の中に不満を生じる結果となった¹⁵。機材面では、専門家が、一部BTコース機材の修理を行っており、BTコースの運営にも貢献している。また、BTコース訓練生に対しても、BTSコースでの日本の協力の存在がよい刺激となっていること、BTコース修了後のBTS進学という具体的な目標が設定可能となったことなどの正のインパクトが生じている。他方、特に、機材面でBTSコースとの格差が大きく、老朽化したBTコース機材に対するBT訓練生の不満を強める結果にもなっている。

修了生の出ていない現時点では、上位目標の指標の測定は不可能である。PDMの理論に従えば、プロジェクト目標が達成され、その外部条件「工業情報技術・制御技術分野のBTS技術者のニーズが存在し続ける」が満たされれば、上位目標が達成される。プロジェクト目標の達成見込みは4 - 2で述べたとおりであり、外部条件については4 - 1で述べたように該当分野での企業側にニーズはあるものの、長期的な展望は予測困難である。同様に、BTSレベルの技術者に対する需要も、これまでに同レベルの技術者資格が存在しなかったために空隙を埋める意味でニーズは高いとする見解と、逆に、より高いレベルの資格であるエンジニアとBT資格とにはさまれ、両資格との給与と技術力との兼ね合いで、どれだけ競争力があるのか不明という見方がある¹⁶。

他の訓練機関に対するインパクトの検証も現状では時期尚早であるが、今後、CFPTのBTS修了生の社会進出が進めば、同じBTSコースをもつCEDTや同レベル(技術短大修了証明書)同分野(情報)の学科をもつダカール大学付属技術短期大学(ESP)の修了生と比較して評される機会も多くなり、CFPTは好敵手と位置づけられ、他機関にとってもよい刺激となるであろう。また、本プロジェクトのC/Pが、すでに、CEDTなど他機関で授業を担当しており¹⁷、専門家により移転された技術を他機関の訓練生や指導員に再移転している。今後は、他の訓練機関との人事交流を通じて、さらなる移転技術の広がりも期待される。

4 - 5 自立発展性

今回の調査で最も注目された評価項目であり、評価グリッドの小項目に沿って調査結果をまとめ、今後の課題や提言を交える。

15 専門家の努力でBTコース指導員も技術移転を受けられるようになったことで、不満も解消されつつある。

16 実際にインタビューしたBTS訓練生は、「CFPTのレベルがセネガル企業の現状に比して高すぎ、適切な就職口がないのでは」「就職に関する情報がまったくない」など、コース修了後の進路に関し不安をもっていた。しかしながら、もし就職できなかった場合は、「エンジニア資格をめざし学業を継続する」と「自分自身で小規模企業を立ち上げる」などのポジティブな回答が多かった。

17 中等教育レベル以上の教員の有効活用を図るために政府が導入した時間給教師(Vacataires/パカテール)システムの一環として、CFPTの指導員の中でも、他の公立訓練機関で授業をもつ者がいる。

(1) 組織、制度的側面

現行の組織・制度の枠内において、第1次プロジェクト方式技術協力終了後、自力でBTコースを運営してきたという実績は、CFPTの持続的、自立的な組織としての能力を証明するものである。しかし、CFPTが公的な訓練機関であるために、特に人事管理（指導員の法的拘束時間、人員の雇用や適切な配置）や自主財源管理の面で制約を受け、施設運営管理の効率化を図るうえでの阻害要因となっていることも事実である。策定中の「技術教育・職業訓練国家政策」では、「訓練施設の自治権の強化」が訓練機構全体の合理化、最適化を実現するための重要施策としてあげられており、この方針に沿って、CFPTも自治権獲得に向けて動き出している。様々な施設運営面での制約を解消する自治権の拡大が、組織の自立発展性の向上につながることは間違いないが、そのプロセスや内容がCFPTの全構成員（特に指導員）のコンセンサスを得たものでなければ、かえって、CFPT内部に混乱と対立を招く結果になりかねない。専門家チームは、立場上、この過程に直接かかわることは難しいが、中立的なオブザーバーとして事態の推移を見守ることでCFPT内部の混乱を抑制することが期待される。また、自治権を適切に施行するためには、管理部門職員の能力向上が不可欠であり、ここでも専門家チームによるアドバイスや支援が必要となってくる。

Box 4 自主運営権の拡大をめざして

現在、CFPTは、「公的機関」から「商業・工業施設（EPIC: Etablissement à caractère industriel et commercial）」へのステータス変更を計画、検討している。ステータスの変更は、CFPTに法的にも管理・財政の面でもより広範な自治権をもたらし、具体的には、指導員も含む職員の採用・身分の変更、組織再編、自主財源の用途などに関し、CFPTの自由裁量権が増える。現在、CFPTがコンサルタントを雇用し、F/S調査を実施している段階であり、この後、METFPによる原則合意、CFPT内に運営管理委員会創設とCFPTの組織再編、職員の身分・待遇決定などを経て、法案作成と議会による法案採択へと進み、おそくとも、2003年初頭には、新ステータスでのセンター運営が開始される計画である。

EPICのステータスを既に獲得している施設としては職業資格国家センター（CNQP）があり、同施設が新組織のモデルとなる（今回の調査では、残念ながら訪問できなかった）。METFPの職業訓練局局長によれば、新ステータス獲得後も、CFPTへの国家の支援（公務員給与、国庫補助、奨学金の支給）は継続されるとのことであった。

「自治権を獲得し、国の援助はそのまま」といいこと尽くしに見えるが、その裏にはリスクも見え隠れしている。（Box 5 参照）

(2) 財政的側面

C/PへのインタビューやC/P指導員へのアンケートでは、日本の協力終了後にCFPTが直面する問題として財政面での問題をあげる者が多かった（付属資料11．指導員アンケート参

照)。実際に、第1次プロジェクト方式技術協力終了後、交換部品の調達¹⁸や機材更新の問題が生じ、訓練の達成度に負の影響を及ぼしたとの報告もあり、本プロジェクト終了後にも同様の問題が発生する可能性があるため、何らかの措置をとる必要がある(4-5(5)も参照)。

財政問題を打開する1つの方策として、CFPTは向上訓練や夜間訓練の拡充による自主財源増加をめざしており、今後、BTSコースの向上、夜間両訓練を開設する予定である。今のところ、CFPTへの国庫補助は増加傾向にあるものの、先の見通しは立たない¹⁹。国家も訓練施設の財源の多様化推進を政策として掲げており、CFPTの上記訓練実施は財源多様化にもつながる。BTSコースの向上訓練開設は、本プロジェクトのコンポーネントの1つでもあり、ニーズに合致した訓練設計などの技術移転を通じ、CFPTの顧客開拓を助け、結果的に自主財源の確保に貢献できると思われる。

財務管理に関しては、CFPTにより、国庫補助と自主財源の年間財務報告書等が作成され、指導員代表も参加する財務管理委員会で公開されている。しかし、一部指導員から、CFPTの管理部門による財務管理には透明性や厳格さが欠如しているとの指摘があり、指導員の管理部門不信の一因となっている(Box 5 参照)。

財政面でさらなる自立発展性を獲得するためには、自主財源拡大努力と財務管理能力の向上、(財務に関する)管理部門-指導員間のコミュニケーション促進による信頼関係の構築が、今後の課題となってくる。

(3) 技術的側面

カリキュラムや教材の作成は、技術移転が終了したモジュールについては、日本人専門家の手を借りることなくC/P自身で作成可能になりつつある。C/Pは、モジュール訓練の考え方も理解しており、常に新しいものを訓練に取り入れることを考慮しながら、カリキュラムやモジュール作成が検討されている。技術は、自分のものとなった時点で定着したといえるものではなく、ニーズに則して常に改良・改善されるべきものであり、それをC/P自身が実行できるか否かで、C/Pへの技術の定着を判断すべきである。この意味で、現段階では、C/Pへ技術が定着しつつあるといえ、技術的な自立発展の方向に向かっている。

他方、機器・機材の維持管理体制に関しては、今後なすべきことが多い。現在は、日本人専門家が中心になり、維持管理体制の具体案を検討中であるが、本来、C/P(もしくはCFPT)自身が策定すべきである。これまでの、指導員の機器・機材に対する考え方は、「壊れるまでは使える」というものであり、管理に対しては「機材にカバーをかければよい」程度のもの

18 交換部品調達に伴う困難は、財政的な問題と調達経路の未確立というシステム上の問題双方に起因している。

19 増加しているといっても、CFPT収入に占める国庫補助の割合は、1999年度5%、2000年度12%であり、実質的には、自主収入がCFPTの運営を支えている。

であった。つまり、「メンテナンス」という概念が根づいていない。日常の点検やメンテナンスにより、機器類を常に使用できる状態に保持することは、技術の基本であることから、技術・技能だけではなく、技術者としての心構えも伝える必要がある。また、(2)で述べたように、プロジェクト終了後は、機材更新等が困難な状況が想定され、「ものを大事に扱う」という意識の徹底が、機器・機材の使用年数を伸ばし、技術面での自立発展性の向上にもつながる。

(4) CFPT職員の勤労意欲（特に、C/P指導員）

C/P指導員は、個人差はあるものの、技術移転には積極的に対応している。しかし、一般的には、拘束時間（1週最大18時間＋残業2時間）を規定する就業規則や待遇問題から、指導員の就業時間の増加、勤労意欲のさらなる向上は困難な状況である。

(5)で述べるように、第1次プロジェクト方式技術協力期間中や終了後、主に待遇問題が原因でC/Pから離職者が出ており、C/P（指導員）を固定するための方策として、1989年より向上訓練を、1993年より夜間訓練をそれぞれBTコースで開始し、授業料収入の一部を担当指導員に配分するシステムをつくった。同システムの定着により、1993年以降、離職者の数は減少し²⁰、指導員のインセンティブの向上につながった。反面、授業料収入の分配方法をめぐって、管理部門と指導員の間意見の対立があり、2000年の指導員ストの一因にもなっている。

C/Pのインセンティブに関して、CFPTから日本の援助形式に対しても疑問が投げかけられた。インドが支援しているCEDTでは、R/D中のインド政府との契約により、セネガル政府がC/Pに対し「プロジェクト手当て」と呼ばれるインセンティブフィーを支給している²¹。他ドナーの類似プロジェクトでも同様の措置がとられ、C/Pの勤労意欲の向上に貢献し、プロジェクトへの貢献（就業規則外の労働時間）が義務づけられている。「なぜ、日本の協力でも同様のシステムを採用しないのか」という疑問がCFPT側より発せられたが、同システムを導入した場合、プロジェクト終了後の勤労意欲面での自立発展性を危うくする²²。よって、政府やドナーに頼らず、向上訓練や夜間訓練の実施により自主財源の獲得に努め、それをインセンティブ向上のために指導員に分配するという、現在CFPTが採用しているシステムをBTSコースでも拡充させる方策が、自立発展性をより高めるものと思われる。

(1)で述べた自治権の拡大により、自主収入の使途が、ある程度、CFPTの自由裁量に任せられるようになれば、職員への業務（質、量）に見合ったインセンティブフィーの支払いが可

20 1986-1993年の8年間の指導員離職者数は14名、1994-2001年の8年間の離職者数は2名。

21 ゲイ校長によれば、月額7万CFAということである。

22 プロジェクト期間中は、手当てが支給され技術移転も促進されるであろうが、終了と同時に手当てもなくなるので、インセンティブが断たれ、「モチベーション」の喪失や離職者の増加につながると思われる。

能となる。

プロジェクト終了後においても、C/Pの勤労意欲の維持、向上が、自立発展性を確立するためには不可欠である。自主運営権の拡大をめざすのであれば、現状の授業料収入を指導員へ分配するシステムの強化を図りつつ、検討課題である「指導員を含めたCFPT職員のステータス」や「職員のインセンティブシステム」について、CFPTの全構成員の共通認識をつくり上げることが、C/P指導員の勤労意欲を向上させる最善策となる。

Box 5 CFPT指導員の管理部門に対する不信感

企業の労使関係と同様に、CFPTの管理部門と指導員の間には、立場、視点の違いによる見解の相違がある。管理部門側は、まず第一に、施設運営と自分たちが手にしている権力保持を考え、指導員側は自らの待遇問題を最優先する。関心事の異なる両者が、互いの関心事に係る事態に遭遇したときに、争いが起こる。その例が、2000年度の指導員ストの原因となった「授業料の分配比率」であろう。その背景にあるものは、指導員が言うところの「管理部門による不透明な財務管理」への疑惑の念であり、「自分たちが残業して（夜間訓練）稼いだお金を管理部門が管理する」、「その授業料の一部が授業を担当するわけでもない管理部門スタッフにも配分されている」という不満である。

「授業料の分配」でこれだけの問題が起こるのであるから、ステータスの変更に伴い、「スタッフの身分・待遇」や「各スタッフの権限・職責」をCFPT自身で決定する際には、どのような状況になるのであろうか。既に、ステータス変更に関しては、指導員から不信の声があがっている。「知らされたのは、管理部門からではなくF/S調査を行っているセネガル人コンサルから」、「管理部門のための自治権拡大で、CFPTのためではない」、「CFPTの主要アクターは指導員であるのに、その指導員を蚊帳の外に置いて、CFPTの将来を決めようとしている」など。

管理部門自身もステータス変更後の明確なビジョンをもっているわけではないので、指導員に対しても何も言えないというのが正直なところであろうが、正確な情報が伝えられていないだけに、指導員の不安は大きい。また、これまでのように、「管理部門がすべてを取り仕切り、指導員には事後報告」というやり方を指導員は警戒している（例えば、BTからBTSに移動する指導員の選定）。両者の立場や視点が異なるためコンセンサスが得にくく、十分なコミュニケーションがとれる環境が整わなければ、「ステータス変更」も万能薬ではない。ステータスの変更に関しては、今後も、管理部門、指導員間で多くの協議がなされる必要がある。

(5) 第1次プロジェクト方式技術協力からのフィードバック

今回の調査では、C/P指導員や管理部門インタビューの際に、第1次プロジェクト方式技術協力（以下、第1次プロ技）の期間中や終了後にCFPTが直面した問題と対策を各自にあげてもらい、本プロジェクトでも同じ問題が発生する可能性を検討し、第1次プロ技の経験をいかに本プロジェクトの自立発展に生かすかを考察してもらった。

まず、人員に関する問題としては、前述の「C/P指導員の離職」があげられる。プロジェクト実施期間中から、「低い給与」の問題で多くの離職者が出ている。多くは日本で長期研修

を受けて2年以内に離職しており、C/Pへの技術移転の効率性を考えた場合、成果達成の大きな障害要因であったと考えられる。本プロジェクトでは、今のところC/Pの離職者はなく、これは、(4)で述べたCFPT独自のインセンティブシステムによるところが大きい。しかし、BTSコース指導員は、技術・技能においてBTに比較しても、高度なものを習得している点から、外国企業等の進出などにより転職者が出ないともいえず、今後、さらに魅力的なインセンティブシステムの導入が必要となってくる²³。

技術面での問題は、離職者問題に関連し、第1次プロ技終了の1991年以後に採用された指導員が多く(特に、電子技術科と電気機械科)日本人専門家による技術移転を受けていないことから、それまでに確立された訓練・維持管理体制の継続が困難になった。また、技術移転を受けた指導員にとっても、新しい技術を学ぶ機会が限られ、訓練ニーズに応じ自らの技術を向上させることが困難であった。この問題に対応するために、複数指導員から、「本プロジェクト終了後も、定期的に短期専門家の投入を継続してほしい」との要望があった。

機器・機材に関しては、「交換部品の調達」と「機材更新」が、第1次プロ技終了後の課題であった。交換部品については、修理技術はあるものの部品が調達できない機器・機材がある。本プロジェクトでも外国調達の部品があり、調達業務における指導員と管理部門の明確な役割分担と調達経路の確立に向けた体制づくりが、今後、ますます重要になってくる。機材更新は、一部、自主財源で更新したものもあるが、全体的に老朽化が進み、訓練実施に支障を来すことに加え、労働市場のニーズに応じた訓練内容の変更が容易にできない。現状では、「財源に合わせ、優先順位に従い、アドホックに機材更新」を行っており、予算システムの制約上、「積立金制度創設」も困難であるとの見解が示された。

本件プロ技が終了したあとも、以上のような問題が生じるものと想像され、CFPT、日本人専門家ともに、第1次プロ技から教訓を学び、それを今後の活動に十分に活用することを調査団として提案した。

4 - 6 結 論

本プロジェクトのめざすところは、セネガルの中長期開発政策の目標と合致しており、教育セクター、職業訓練サブセクター計画との整合性にも問題がない。また、プロジェクトの内容は日本の援助政策や技術的な経験・優位性にも対応しており、「西アフリカの援助戦略上の拠点づくり」という意義も見出せる。この点で、本プロジェクトの妥当性は高いと判断される。

プロジェクトの成果は着実にあがっているにもかかわらず、今回の評価でBTS資格試験の合格

23 プロジェクト期間中は、日本人専門家による技術移転を受けられることが、C/P指導員にとり、1つのインセンティブとなり得る。しかし、終了後は、特に、労働市場でも競争力のある「優秀なC/P」の外部への流出はあり得ると専門家も危惧していた。

率などPDMの指標が「プロジェクト目標」の達成に反映されなかったのは、「訓練生のスト」というプロジェクトではコントロールできない外部条件が存在したためである。今後も、「訓練生のスト」が起こる可能性はあり、目標達成度を左右する要因にもなりかねない。

効率性に対する評価は高い。日本側、セネガル側とも投入された人材は申し分なく、プロジェクトの効率性を高めた最大の貢献要因であろう。投入が効率よく成果に転換されているだけでなく、他の日本の協力活動との相乗効果も生み出しており、効率のよいプロジェクトであるといえる。しかし、今後は、電子担当の専門家の派遣形態によっては、成果の維持に問題が生じることも考えられる。

インパクトについては、本プロジェクトの実施により、特に、BTコースに対して正負様々なインパクトが生じている。上位目標の達成を含めたその他のインパクトの検証は時期尚早であり、最終評価時にその評価を委ねる。

現時点の評価で最も重要な項目である自立発展性に関しては、組織・制度、財政、技術とCFPT職員インセンティブの4つの観点から検討し、プロジェクトの終了に向けて自立発展性を高めるうえで必要と思われる体制を評価した。過去のBTコース終了時の経験などから判断して、現在の組織、制度でもプロジェクト効果の持続は十分に見込まれる。しかし、施設運営上の自主運営権の獲得により、さらに自立発展性が強化される可能性がある。同時に、向上訓練や夜間訓練の拡充を通じて、自主収入を増やし、円滑な施設運営に必要な財源を確保していくことも必要である。技術面では、訓練指導に関するC/Pの能力は十分に向上しており、今後は、C/Pが引き続きCFPTにとどまることが重要となり、CFPTが独自にインセンティブシステムを発展させていくことが期待される。

第5章 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の改訂

次の理由により2001年11月15日、PCMワークショップを開催して、PDM₀の改訂を行った（付属資料18参照）。

- (1) プロジェクト実施状況のモニタリングや評価に必要な各レベルの具体的な指標が設定されていない。
- (2) PDM₀では、プロジェクト立ち上げ当初の想定で、成果、活動が設定されており、現在、プロジェクトがめざしている成果や実施している活動とズレが生じている。
- (3) プロジェクトを取り巻く状況を考慮した場合、PDM₀に示された外部条件では不十分である。

PDM改訂ワークショップでは、日本人専門家チームがあらかじめ用意したプロジェクトの要約部分の改訂案をCFPT側に提示し、それを土台にして、討議が進められた。主な変更点とその理由、日本側・セネガル側両者で確認された事項を、以下にまとめる。

5 - 1 ターゲットグループの確認

事前調査のPCMワークショップでは、ターゲットグループを「CFPTの訓練校候補生」と決定したが、実際にプロジェクトの便益を受けているのは、CFPTに入学した者、つまり、訓練生であるので、本ワークショップの冒頭で、ターゲットグループを「訓練生」とすることで、参加者の合意を得た。

5 - 2 プロジェクト要約部分の改訂

(1) プロジェクト目標

工業情報技術・制御技術分野のBTSコースが機能する

文章に変更はないが、意味するところは、「プロジェクト終了時には、日本人専門家の協力がなくとも“CFPTのスタッフにより”BTSコースの適正な運営が行えるようになっている」ことであると、日本側・セネガル側両者の確認をとった（上位目標で明記）。

(2) 成 果

- 1．CFPTのBTS担当指導員の能力が向上する
- 2．機材が適切に活用され、維持管理される
- 3．訓練プログラムが、定期的に見直され、実施される
- 4．管理部門スタッフが実施するプロジェクト運営管理が向上する

成果1：PDMo²⁴では、「CFPTの指導員」となっていたが、技術移転の直接的なターゲットは「CFPTのBTS担当指導員」のみであるので、上記のように変更した。

成果2：PDMoでは、「適切な機材が使用される」であったが、終了時を見据えて、現在、プロジェクトがめざしているのは、適切な機材の維持管理システムの構築であるので、その旨を文章に加えた。

成果3：これも、PDMoでは、「訓練カリキュラムが決定される」となっていたが、現状では、既にカリキュラムの決定は終了しており、今後は、その見直しが課題となってくるため、上記のような記述とした。

成果4：PDMoでは、「管理部門スタッフの能力が向上する」と表現されており、日本側が、「何をどの程度なすべきか」具体的なイメージを設定できずにいた。今回のワークショップでは、セネガル側からの提案で、管理部門スタッフの能力を「プロジェクト運営管理に関する能力」に限定し、それに対する日本側の支援を得るということで、両者の合意を得た。

その他：セネガル側参加者(指導員代表)より、新たな成果として、「BTSコースを体系化する」、「BTSの学科長の役割を明確にする」があげられた。両者ともに意図するところは、「プロジェクトの実施期間中に、能率的な訓練実施体制や維持管理システムを確立するために、管理部門と学科(指導員代表である学科長を長とする指導員グループと考えられる)との間で、明確な権限と役割の分担を行うべき」であった。これは、プロジェクト目標の達成に貢献する要因ではあるが、絶対条件ではないということで、今後、日本側、セネガル側で引き続き協議し、必要であれば、関連する成果2や成果3の活動としてPDMに反映するという合意が得られた。

(3) 活 動

各成果に対して、プロジェクトのこれまでの実績と終了時を見据え、新たな活動が追加された。特に、議論の対象となったのは、以下の項目であった。

- 1) 活動3 - 2：日本側の提案は、一般に、「コース開発ができる人材を育成する」であったが、セネガル側が向上訓練に限定することを提案し、「向上訓練のカリキュラム開発と実施」となった。この「カリキュラム開発」には、「モジュール開発」も含まれていることが両者

24 仏語版R/DのPDMに基づく。

により確認された。

- 2) 活動3 - 4：「BTS訓練評価方法」という言葉に関し、セネガル側と日本側、日本側専門家間でも、見解の相違があり²⁵、「BTS訓練の定期的な評価と内容の見直し」とすることで合意が得られたが、今後、BTS資格試験を実施していくうえで、さらに検討していくこととなっている。
- 3) 成果4に対する活動：日本側が提案した4 - 1、4 - 2に加え、セネガル側より4 - 3、4 - 4の追加が要請され、日本側も了承した。
- 4) その他：成果1に対し、セネガル側から提出された活動「(プロジェクト終了後も)指導員の技術向上のために定期的再教育を行う」については、プロジェクト終了後のことであり、プロジェクトで扱える問題ではないので、PDMには入れないが、日本側も重要性は十分認識しているとの見解を示した。

5 - 3 指標と入手手段

(1) プロジェクト目標に対する指標

「訓練の実施率(80%)」、「BTS資格試験の合格率(80%)」の両指標は、算出方法が明快で容易、かつ、外部環境により左右されないこと²⁶を確認し選定された。数値目標に関しては、前者は規定された訓練修了要件であり、後者はCFPTのBT試験合格率²⁷と他の訓練機関のBTS資格試験合格率²⁸を参考に設定された。

(2) 成果に対する指標

日本人専門家チームにより開発された「モジュール形式の技術移転方式」や現在策定段階にある「主要機器整備状況表」を用い、指標を設定した。しかし、まだ十分とはいえず、今後とも専門家チームが中心となって、成果に対する指標を開発、あるいは設定していくことで合意した。成果4の指標は数値化が困難であり、日本側・セネガル側の合議で、プロジェクトのパフォーマンスを検証しながら、管理部門スタッフの能力向上の度合いを評価することとした。

25 セネガル側の疑問は、「訓練評価方法とは、訓練自体を評価し内容を見直すのか、それとも、BTSコースの試験システムのことを意味するのか」というもので、後者であれば、国家試験とのからみで実効性には疑問があるというもの。また、日本人専門家間での意見の相違は、「日本の短大で行われている技能照査試験(卒業試験)の実施を意図する」という見解に対し、全員のコンセンサスが得られなかった。

26 例えば、CFPTのBTSコースへの入学志願者数などは、募集を大々的に行う場合と、全く行わない場合とでは、数が大きく異なる可能性があり、「CFPTのBTSコースの運営状態」以外の要素の影響を受けやすいので、不適當。

27 1987～2001年のCFPTのBT資格試験合格率は、平均で79%であるが、最近3年間は90%を超えている。

28 具体的には、インドが協力するCEDTで、BTS資格試験の合格率は、1999年83%、2000年70%。

5 - 4 外部条件・前提条件

これまでにプロジェクトが直面した最大の問題であり、プロジェクトではコントロール不可能な条件「訓練生のスト」を、成果に対する外部条件に加えた。この外部条件が満たされる確率が低く（つまり、訓練生がストをする確率が高い）、その影響（スト日数）が大きい場合は、何らかの措置をプロジェクトで講じ内部化する、プロジェクトが行政やCFPTに働きかけストを回避する、あるいは短期間で収束させるなどの手を打たなければ、プロジェクト目標達成が甚だしく阻害されることになる。また、活動に対する外部条件には、「指導員のスト」を追加した²⁹。

プロジェクトが開始された現時点においては、前提条件は既に満たされており、モニタリングの対象とならないので、PDMから削除した。

29 セネガル側参加者に、「指導員ストは起る可能性はあるか」と確認したところ、「あり得る」との回答であった。

第6章 提言

6 - 1 プロジェクト終了後の自立発展に向けて

プロジェクトも後半に入り、今後は、終了時とそれ以後を見据えた活動に重点が移される。例えば、機材の維持管理システムや交換部品の調達経路の確立、BTSコース向上訓練のカリキュラム開発などであるが、これらの活動は、日本・セネガル職業訓練センター（CFPT）の組織の問題（管理部門 - 指導員間の役割分担など）や指導員勤務体制（18時間 + 2時間）にも関係してくる。

他方、CFPTは施設のステータス変更を計画しており、変更之际、組織再編や指導員の身分・待遇の変更が予定されている。プロジェクトとしては、終了後の持続性を念頭に置きつつ、「適切な維持管理体制の確立には、どのような組織が必要か」、「交換部品の調達には、・・・」等をCFPTスタッフ（管理部門 + 指導員）と共に考え、ステータス変更時の組織再編に反映させる必要がある。その実現のために管理部門と指導員に求められる職責を明確にし、CFPTが職員の待遇を決める際の1つの手がかりを提供する。

専門家チームは、中立、あるいはオブザーバーの立場で、調停役やファシリテーター役を買って出なければならない場面も想定される。特に、管理部門 - 指導員間の確執の場面では、専門家チームが両者の緩衝地帯となり得る。このため、常に、CFPTのステータス変更に関する動きをフォローし、分析する必要がある。プロジェクト自身が自らの「存在」を戦略的に利用し、これ以後予想されるCFPTの変化を、プロジェクトの自立発展性を高めるための好機ととらえ、積極的に対応していくことが望まれる。

C/P指導員はプロジェクトの重要な成果品であり、第1次プロジェクト方式技術協力時に起った事態を見るまでもなく、「プロジェクトの効果の持続 = C/P指導員の確保」である。特に、優秀なC/P指導員が、プロジェクト終了後も意欲をもちCFPTで働き続けるために、プロジェクトとしては、今から環境を整えておかなければならない。1つの可能性は、上で述べたCFPTのステータス変更に伴う指導員の身分・待遇の変更時に、指導員のインセンティブを高める正当なシステムをつくることであるが、プロジェクトが直接かわれる範囲は限定されている。指導員の自己研修システムの確立とそれを助ける図書整備、インターネットのサイトの紹介などはプロジェクトでも対応可能と考えられる³⁰。

訓練生に対しては、日本や日本の協力に対する広報活動の一環として、「CFPTで学べる誇り」を高めるような活動を行うことも可能である。

30 ほかに世銀が支援をしているアフリカ・バーチャル大学（1997年に開始されたサブサハラ諸国の大学生や技術者を対象とした遠隔教育プログラムで、科学、技術 = 特にIT分野 = 分野の単位制の大学教育から短期のセミナーや研修、電子図書など様々なサービスの提供が予定されている。英語とフランス語の教育プログラムがあり、セネガルでは、ダカール大学とサン・ルイ大学がメンバーとして登録している。詳細はHPのwww.avu.org参照）を活用したIT分野技術の再訓練実施の可能性なども考えられる。

6 - 2 西アフリカのセンターとしてのCFPTの役割

CFPTには、西アフリカ職業訓練の中心として、また我が国の同地域における協力の戦略的拠点として発展していくことが十分に期待できる。現在、CFPTで行われている第三国研修は、年1回1.5か月程度であり、CFPTの夏休み期間を利用して行われている。研修マネジメント、研修指導はCFPTスタッフがを行い、これまでの3回の実施を通して経験を積んできている。しかし、施設のキャパシティーや人員面での制約を考えた場合、現状のCFPTでは、第三国研修の拡大には対応できないであろう。施設や機材のキャパシティー向上は日本の無償資金協力に対応可能であるが、問題は研修を支える人員面での制約である。現在の年1回の研修でも、担当指導員にかなりの負担がかかっており、今の人員配置状況では、研修回数や日数の増加にも限界がある。適切な人員配置はセネガル側との検討課題でもあり、CFPTのステータス問題にも関連するが、セネガル政府、CFPT両者にとり、第三国研修の実施は、「職業訓練分野における地域のリーダー」であることを近隣諸国に知らしめることにもなり、積極的な対応が期待される。