

中近東地域「中東技術教育・職業訓練基礎調査」

基礎調査報告書

資料編（PDF ファイルのみ）

目次

- (1) 現地調査実施国の詳細情報
 - ① エジプト
 - ② モロッコ
 - ③ ヨルダン

- (2) 過去及び現在実施中のわが国技術教育・職業訓練案件レビューシート
 - ① 案件リスト
 - ② 案件概要表(レビューシート)

- (3) 現地調査日程表及び面談記録
 - ① 現地調査日程表
 - ② 面談記録(モロッコ、ヨルダン、エジプト)

資料編

(1) 現地調査実施国の詳細情報

① エジプト

② モロッコ

③ ヨルダン

エジプト

政府

1. 政治体制

政体：立憲共和制

議会：一院制（人民議会、議員の任期5年）

元首：ムバラク大統領 1999～現在4期目（任期6年）

政府：アフマド・ナズィーフ首相

ムバラク大統領の指導の下、内政は全般的に安定。ただし副大統領は空席のままであり、大統領の後継者問題は不透明。オバイド内閣は、市場経済化に向けた経済改革を推進。¹

2. 国家開発計画のレビュー：優先順位の高い政策

91年以來、IMFとの合意に基づく市場経済化に向けた経済構造改革により、マクロ経済情勢は大きく改善した（5%台の成長率、インフレの低下、財政赤字の縮小等）が、90年代末からは減速傾向。特に、近年は厳しい資金（外貨）不足も顕在化し、経済は低迷を続けている。²

最大の課題は貧困削減である。90年代の経済回復に伴い都市部では貧困が減少したが、保健・教育指標に見られる貧困状況は未だ深刻である（成人識字率、乳幼児死亡率等）。エジプトの貧困削減には経済成長が不可欠であり、雇用の創出、輸出の促進によって経済の安定化を図ることが優先課題である。³

「第5次経済社会開発5ヵ年計画」（2002～2007年）では、2022年を目標年とする長期開発ビジョンを視野に入れつつ、以下の戦略項目が盛り込まれている。⁴

- ・ 雇用増大：年間75万件の新規雇用を創出
- ・ 経済成長率上昇：年間実質GDP成長率を平均6.2%レベルにする
- ・ 社会サービスの充実：得に貧困層に配慮し、国民の生活水準を高める
- ・ 投資増加：投資を促進し、対GDP比で2000/01年度の16.9%から計画終了時には20%にまで増加させる
- ・ 貿易赤字の削減：貿易赤字を2001/02年度の388億エジプト・ポンドから06/07年度までに348億エジプト・ポンドに削減する。
- ・ 財政赤字の改善：国内債務の適切な処理、適切な政府支出の確保、税制度の改善による徴税の効率化・税源の拡大の実施

産業政策

1. 国家政策における職業訓練政策の位置づけ

¹ 外務省ホームページ、各国地域情勢 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/egypt/index.html>

² 外務省ホームページ、各国地域情勢 <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/egypt/index.html>

³ World Bank, Country Brief “Middle East & North Africa Region (MENA) – Egypt” <http://www.worldbank.org/eg>

⁴ 在エジプト日本国大使館ホームページ、エジプト基本情報～経済 http://www.eg.emb-japan.go.jp/j/egypt_info/keizai.htm

経済自由化を通じた経済成長を目指すうえで、高度な技術を持った生産性の高い労働力の不足が大きな制約要因となっている(労働者一人当たりの生産効率は、エジプトと比べモロッコが 1.5 倍、チュニジアが 2.4 倍、トルコで 4.1 倍)。開発計画上の長期ビジョンの一つとして「人的資源の開発と完全雇用の達成」を掲げ、現行の第 5 次経済社会開発 5 ヵ年計画(2002-2007)においても民間部門の主導する輸出指向型経済発展による雇用創出、生活水準の向上、経常収支改善を目指しており、その一つの柱として人的資源開発を中心課題に位置づけている。これを受け、2002 年には技術職業教育訓練(TVET: Technical and Vocational Education and Training)に関する政策ステートメントを発表し、産業界のニーズに見合った有能な技術者を供給できる人材育成制度を整備する方針を定めている。⁵

2. 自由貿易化の動き

1995 年	WTO 加盟
1997 年	「大アラブ自由貿易地域」(Greater Arab Free Trade Area: GAFTA)加盟
1999 年	東南アフリカ共同市場(Common Market for Eastern and Southern Africa: COMESA)加盟
1999 年	対米国・貿易投資枠組み協定(Trade and Investment Framework Agreement: TIFA)署名
2001 年	対 EU・連合協定(Egypt-EU Association Agreement)締結

エジプトは、国内産業の活性化と投資促進を企図し、雇用創出のための開発戦略の一環として地域経済統合をとらえ、1990 年代より自由貿易協定(FTA)を積極的に推し進めている。現在 7 カ国(リビア、シリア、ヨルダン、チュニジア、レバノン、モロッコ、イラク)と二国間 FTA あるいは特恵貿易協定を締結している。

3. 産業育成に関する政府と民間の協調の可能性について

エジプトでは、個々の企業が独自の(生産・輸出)目標を立てて実行しており、政府や業界内で官民一体となり産業育成、輸出促進を進めることはあまり無いのが現状である。国家的規模の目標達成には、政府と企業が一緒になって取り組んでいくことが課題となる。その際、輸出可能な民間部門の育成及び拡大に焦点を当てた国の産業育成策が必要である。

4. 工業振興策の有無(例えば、投資奨励策、工業団地、フリーゾーンなど)

1997 年に公布された投資保護・奨励法 Law No.8 は、内外の投資家にむけて投資の呼び込みをはかろうとするエジプトの意欲的な姿勢の表れであると考えられる。エジプトにおける投資促進機関は首相直轄の「投資フリーゾーン庁」(General Authority for Investment & Free Zones: GAFI)である。現在、26 県中 19 県に合計 40 の工業団地があり、その面積は合計 1 億 6 千 2 百万平米である。エジプトにおけるフリーゾーンには、公共フリーゾーンとプライベートフリーゾーンの 2 種類があり、上記の投資保護・奨励法に基づいて設立されたフリーゾーンプロジェクトの場合、要件を満たし認可されると無期限に免税となる。⁶

⁵ World Bank, Report No. 25756-EGT, "Project Appraisal Document on a Proposed Loan for a Skills Development Project"
<http://www.worldbank.org/eg>

⁶ 投資フリーゾーン庁(GAFI)ホームページ <http://www.gafinet.org/docs/index.htm>

ナズィーフ新内閣の下、2004年7月に「投資省」が設立され、GAFIがその傘下に取り込まれた。さらに、投資省、通商産業省、計画省、財務省そして中央銀行で構成する「経済グループ」と呼ぶ投資促進連絡会が設立された。投資省では、投資促進の指針「インベストメント・プロモーション・マップ」を策定し、関係他省との連携を図っている。新規投資の奨励だけでなく、既進出企業の再投資も重視する。⁷

5. 雇用(失業)政策の概要、課題(その内容・効果・問題点を記述、考察)

現在、エジプトの労働問題の最大の課題は、一方で公共部門の過剰労働者の存在、他方で高失業率である。サダト時代に政府公共部門で大学卒業者の全員雇用を実現しようとしたことがこの過剰労働者の存在の原因と言われる。しかし、それ以前のナセル時代に社会的公平化のため完全雇用をめざし、たとえば近代的工場を建設した時に、工場の経営・操業に必要な人員を加え、建設労働者までその国営企業で雇用してしまったことに遠因がある。⁸

政府発表によると2003年の失業率は9.9%であるが、深刻な職業難を背景に、統計に反映されないインフォーマル・セクターの労働人口が多いという指摘もある他、若年層、特に大卒者の失業問題は深刻な問題となっている。労働力人口は今後しばらく人口増加率を上回る年平均3%程度で増加していくものと予想され、雇用問題は、エジプト経済発展のみならず、社会的な安定に極めて重要な影響を与えることとなる。⁹

政府による技術職業訓練(TVET)は教育省、高等教育省をはじめ多数の省庁が縦割りで実施しており、官僚的で supply-driven なこのシステムは民間部門にあまり利用されていない。質の悪い訓練では雇用の求める技術を持った労働者を供給できず、特に青年層においてTVETはむしろ失業率の悪化をもたらしてきている。¹⁰

エジプトの人口は70.5百万人¹¹、人口増加率は1.9%であり、若年層が多い(15歳以下の人口が35.2%を占める)¹²。

同年で総労働人口は20.2百万人(内、31%が女性)で、失業率は9.9%(内、男性の失業率は%、女性の失業率は%である)¹³。毎年70万人が教育システムから輩出されるとされており¹⁴、彼らの大部分は失業中と思われるが数字の裏づけはない。

⁷ 日本貿易振興機構(JETRO)ホームページ、国・地域別情報 <http://www.jetro.go.jp/biz/world/africa/eg>

⁸ 財団法人海外職業訓練協会(OVTA)ホームページ、各国の情報、エジプト(人材養成DB) <http://www.ovta.or.jp/info/africa/egypt/index.html>

⁹ 在エジプト日本国大使館ホームページ、エジプト基本情報～社会 http://www.eg.emb-japan.go.jp/j/egypt_info/shakai.htm

¹⁰ World Bank, Report No. 25756-EGT, "Project Appraisal Document on a Proposed Loan for a Skills Development Project" <http://www.worldbank.org/eg>

¹¹ Central Agency for Public Mobilisation and Statistics (CAPMAS) Statistical Year Book 2004 によれば2004年1月1日現在で、在外エジプト人を除く人口は68.6百万人。

¹² UNDP Human Development Report 2004

¹³ <http://www.gpn.org/data/egypt/egypt-data.pdf> より。CAPMASによれば2004年1月1日現在で総労働人口は19.9百万人。労働省統計(2004年4-6月)では失業率11%。

¹⁴ 教育省での聞き取り調査による

求人数の成長は教育システムから輩出される人数に追いついていない。90年代半ばの試算では新卒の供給が需要の4倍となる計算で、雇用が毎年10%で増加しても既卒の失業者を吸収するだけで15-20年かかることになる¹⁵。

多くの人間が技術教育・職業訓練を受けても、雇用と賃金の増大につなげていない。

根本的な問題として内外の労働需要が既存失業者や新卒者数に対して決定的に不足しており、同システムが改善されて労働市場の需要に即した人材が輩出されるようになっても、雇用全体のパイ(民間企業、起業と外国労働)が大きくならなければ失業率の急速な好転は難しい。

一方、在外で働くエジプト人は84万人で、ヨルダン、クウェート、サウジアラビア、アラブ首長国連邦、ギリシャで、農漁業、科学・技術者、熟練工、商業サービス業等に従事している¹⁶。こうした在外で働くエジプト人から本国への仕送り送金は、石油輸出、スエズ運河通行料、観光につづく外貨収入源となっている。

労働市場の課題は、第一に雇用斡旋システムは社会主義時代の計画経済を想定している政府によるものが中心で民間企業の参入に制限が設けられており、雇用の大部分を民間セクターで吸収することが期待されている現在では機能していないこと、教育・訓練システムの理論と技能のバランスが取れておらず、特に製造業のニーズがある技能が供給されていないこと、労働市場統計が正確でないこと、法的整備が完全でないことがあげられる。

失業問題

1. Long-term unemployment

就業経験のない若者に失業者が多い。全失業者の94%が労働市場への新規参入者であり、このうち約90%が15-29歳の年齢層である。¹⁷

表1. 年齢別新規失業者の分布

Age Brackets	1976		1986		1996		1998	
	No.s	%	No.s	%	No.s	%	No.s	%
15 -	114438	30.49	214715	18.77	325411	22.29	319200	22.05
20 -	204554	54.49	656650	57.40	551018	37.74	570700	39.43
25 -	56394	15.02	227256	19.87	454988	31.16	425100	29.37
30 -	0	-	45306	3.96	128538	8.80	128500	8.88
35 and over	0	-	0	-	0	-	4000	0.28
TOTAL	375386	100.00	1143927	100.00	1459955	100.00	1447500	100.00

Source: Calculated from CAPMAS, General Population Censuses, 1976, 1986 and 1996, and Labour Force Sample Survey, 1998.

2. 学校レベル別卒業生失業率

Intermediate Certificates 保持者の失業率ももっとも多く、1986年の75%から1996年には75%にまで

¹⁵ World Bank (2000) Vocational Education and Training Reform: Matching skills to markets and budgets

¹⁶ 労働省統計(2004年4-6月)

¹⁷ International Labor Organization (ILO), "Poverty, Employment, and Policy-Making in Egypt" <http://www.aucegypt.edu/src/wsite1/Pdfs/ILO-report.pdf>

増加している。非識字者(またはかろうじて読み書きができる者)の失業率は80～90年代を通してそれほど高くないが、大学卒業者に失業者が多い。

表2. 教育レベル別新規失業者の分布

Educational Status	1976		1986		1996		Av. rate of growth %		1998	
	No.s	%	No.s	%	No.s	%	1976-86	1986-96	No.s	%
Illiterate	117192	21.32	22557	1.95	35087	2.40	-15.19	4.52	8100	0.56
Read & Write	56904	10.35	16959	1.47	21820	1.50	-11.40	2.55	12500	0.86
Primary	24950	4.54	9503	0.82	14672	1.00	-9.20	4.44	18800	1.30
Below Intermediate	18875	3.43	19468	1.68	16355	1.12	0.30	-1.73		
Intermediate	191480	34.83	781334	67.59	1088086	74.53	15.10	3.37	1019400	70.42
Above Intermediate	11180	2.03	72010	6.23	100598	6.89	20.47	3.40	127800	8.83
First university Degree	53792	9.78	233838	20.23	183144	12.54	15.83	-2.41	260900	18.02
High Diploma	10	0.00	0	0	192	0.01	-	-		
M.A.	13	0.00	0	0	0	0	-	-		
PhD	3	0.00	0	0	0	0	-	-		
Unclassified	75342	13.71	371	0.03	1	0	-41.22	-44.66	-	-
TOTAL	549741	100.00	1156040	100.00	1459955	100.00	7.72	2.36	1447500	100.00
Urban	n.a	-	625011	54.06	639323	43.79	-	0.23	603400	41.69
Rural	n.a	-	531029	45.94	820632	56.21	-	4.45	844000	58.31
Male	389741	70.90	808963	69.98	930484	63.73	7.58	1.41	703000	48.57
Female	160000	29.10	347077	30.02	529471	36.27	8.05	4.31	744500	51.43

Source: Calculated from CAPMAS, General Population Censuses, 1976, 1986 and 1996, and Labour Force Sample Survey, 1998.

3. 失業者へのサポートの概要: 補助・助成

エジプトの労働法は労働者の保護に手厚く、とりわけ政府公共部門では人事査定や解雇の問題で裁判への訴訟にまで発展することが多く、リストラは非常に困難である。これは、制度の問題よりも制度の運営の問題と捉えられる。それは、雇用主(あるいは使用者)が被雇用者の効率性や行動規律(モラル)を理由として解雇することは制度上可能であるが、解雇の決定を出す前にその内容について三者委員会に申請しなければならず、政府当局委員、雇用主側代表と労働者側代表が互いに妥協せず、最終的に雇用主側が断念してしまう場合が多いからである。そこで、雇用主側に有利になるような制度上の改正、労働法の改正が急務となっている。

しかし、この問題は、就職難という現状を考えると、解決は決して容易ではない。特に失業問題で重要なのは、若年労働者で失業率が高く、とりわけ技術系の学校や、職業訓練センターで教育・訓練を受けた者に多いということである。これは若年層人口の急増と経済停滞に原因がある。同時に、質よりも量を優先とした教育・訓練、そして社会のニーズとミスマッチな技術者が育成されてきたことにも原因がある。¹⁸

賃金

1. 平均賃金 (公共部門・民間部門別)

国家経済成長に伴い、部門間及び産業セクター間で差は見られるものの、全体として実質賃金は80年代半ばまで上昇傾向にあった。しかしその後は経済停滞を受け平均実質賃金は低下を続け、

¹⁸ 財団法人海外職業訓練協会(OVTA)ホームページ、各国の情報、エジプト(人材養成DB)
<http://www.ovta.or.jp/info/africa/egypt/index.html>

1994/95 年には 1985/86 年の 3 分の 2 まで下がっている。

1986 年を基準とすると、1996年までに総名目賃金では 160%増加しているが、逆に総実質賃金は 25%減少している。この減少は公共部門よりも民間部門において激しく、商業、ホテル業、製造業、建設業及び農業において著しく減少している。¹⁹

2. 賃金水準(産業別・農業、製造業など)

¹⁹ International Labor Organization (ILO), "Poverty, Employment, and Policy-Making in Egypt"
<http://www.aucegypt.edu/src/wsite1/Pdfs/ILO-report.pdf>

表3. セクター(公共・民間)・産業別の平均名目賃金および実質賃金の推移

(Nominal: L.E. per week)

(Real: 1986 = 100)

Economic Activity	Sector	1987		1990		1991		1994		1995		1996		% of change 1987-1996	
		N	R	N	R	N	R	N	R	N	R	N	R	N	R
Agriculture and Fisheries	Pu	27	25.1	35	19.6	42	19.6	56	17.8	59	17.8	74	19.8	174.1	-21.1
	Pr	17	15.8	32	17.9	30	14.0	51	16.3	58	17.5	59	15.8	247.1	0.0
	T	25	23.3	34	19.0	39	18.2	54	17.2	59	17.8	64	17.1	156.0	-26.6
Mining and Quarrying	Pu	49	45.6	92	51.4	80	37.3	109	34.7	128	38.6	129	34.5	163.3	-24.3
	Pr	64	59.6	172	96.1	189	88.2	249	79.3	205	61.8	278	74.3	334.4	24.6
	T	59	54.9	114	63.7	127	59.3	165	52.6	160	48.2	181	48.4	206.8	-11.8
Manufacturing	Pu	38	35.4	56	31.3	56	26.1	79	25.2	90	27.1	102	27.3	168.4	-22.9
	Pr	37	34.4	49	27.4	54	25.2	72	22.9	73	22.0	76	20.3	105.4	-41.2
	T	38	35.4	54	30.2	55	25.7	77	24.5	84	25.3	93	24.9	144.7	-29.7
Electricity, Gas and Water	Pu	30	27.9	40	22.3	57	26.6	64	20.4	70	21.1	88	23.5	193.3	-15.8
	Pr	33	30.7	-	-	96	44.8	95	30.3	46	13.9	119	31.8	260.6	3.6
	T	30	27.9	40	22.3	57	26.6	65	20.7	70	21.1	88	23.5	193.3	-15.8
Construction	Pu	40	37.2	53	29.6	60	28.0	85	27.1	89	26.8	100	26.7	150.0	-28.2
	Pr	46	42.8	75	41.9	64	29.9	144	45.9	127	38.3	93	24.9	102.2	-41.8
	T	40	37.2	55	30.7	61	28.5	88	28.0	91	27.4	100	26.7	150.0	-28.2
Trade and Hotels	Pu	34	31.7	49	27.4	57	26.6	84	26.8	90	27.1	106	28.3	211.8	-10.7
	Pr	36	33.5	51	28.5	61	28.5	66	21.0	77	23.2	82	21.9	127.8	-34.6
	T	34	31.7	49	27.4	58	27.1	77	24.5	85	25.6	83	22.2	144.1	-30.0
Transport and Storage	Pu	34	31.7	49	27.4	54	25.2	83	26.5	88	26.5	111	29.7	226.5	-6.3
	Pr	49	54.6	72	40.2	70	32.7	123	39.2	118	35.6	119	31.8	142.9	-30.2
	T	36	33.5	53	29.6	57	26.6	88	28.0	92	27.7	112	29.9	211.1	-10.7
Finance, Insurance and Bus. Serv.	Pu	38	35.4	66	36.9	68	31.7	95	30.3	100	30.1	107	28.6	181.6	-19.2
	Pr	112	104.3	118	65.9	151	70.5	210	66.9	233	70.2	230	61.5	105.4	-41.0
	T	49	45.6	76	42.5	85	39.7	120	38.2	131	39.5	170	45.4	246.9	-0.4
Soc. And Pers. Serv.	Pu	39	36.3	61	34.1	47	21.9	62	19.8	61	18.4	73	19.5	87.2	-46.3
	Pr	31	28.9	42	23.5	47	21.9	63	20.1	81	24.4	88	23.5	183.9	-18.7
	T	33	30.7	46	25.7	47	21.9	63	20.1	79	23.8	94	25.1	184.8	-18.2
All Activities	Pu	37	34.5	55	30.7	57	26.6	81	25.8	88	26.5	103	27.5	178.4	-20.3
	Pr	42	39.1	57	31.8	64	29.6	84	26.8	88	26.5	91	24.3	116.7	-37.9
	T	38	35.4	55	30.7	59	27.5	82	26.1	88	26.5	99	26.5	160.5	-25.1

Notes:

- (1) Pu = Public, Pr = Private, T = Total, N = Nominal, R = Real.
- (2) Real wages are calculated using Urban CPI for Year 1986 = 100; National Bank, Economic Bulletin, vol. 5, No. 3, 1998
- (3) Public Sector includes Public Enterprises.
- (4) Private Sector: Establishments using 10 workers or more.
- (5) In 1996 the classification of Economic Activities is different in CAPMAS data from previous years. In that year the data are more detailed for Agriculture, Trade, Finance, Social and Personal Services. For the purpose of accurate comparison, we calculated the average nominal wage in each of the four activities as an average of the sub-activities in that year.

Source: -Normal Wages: CAPMAS, Employment, Wages and Hours of Work (EWHW), Several issues.
 - Real Wages: Calculated.

主要産業概要

1. 主要産業の概要と特徴 (サマリー: 国営・民間、企業数、設備状態、雇用状態など)

エジプトの産業構造は、02/03年GDP構成比では、農林漁業16.9%、鉱工業19%、石油・石油製品9%、電力2%、建設4%、運輸・通信9%、貿易・金融・保険21%、ホテル・レストラン等2%、住宅・

不動産4%、政府サービス10%等となっている(政府発表)²⁰。

輸出品目は石油・石油製品、綿糸・原綿・衣料品、コメ、野菜、織物等で、輸入品目は、機械、自動車・同部品、化学製品、医薬品食料等である²¹。なお、GDP に対する公共セクター支出の割合は 30.5%である。

・農林水産業

(1) 農業

エジプトにおいて農業は、就業人口、生産額のみならず外貨獲得の面でも歴史的に経済の中心をなしてきた。農業のGDPに占めるシェアは 71 年の 31%から 2001年には 16.5%(統計局(CAPMAS))に低下しているが、雇用においては約4割を占めるとともに輸出収入においても重要な地位にある等、農業はエジプト経済における基幹産業として今なお中心的な役割を担っている。

エジプトの農地面積は、2002 年現在 321 万 ha で国土の約3%に過ぎず、アスワンからカイロに至るナイル川に沿った狭い帯状の地域(ナイル谷)とカイロから地中海に至るナイルデルタ地帯、ファユームのオアシス等極めて限られた地域で農業が行われている。また、年 2%前後の高い人口増加率の下で主要穀物を輸入に依存する状況にあり、綿花をはじめとした農産物輸出にも伸び悩みがみられることから、農業生産の一層の増大が求められている。

このような状況の下、80年代以降シナイ半島北部を中心に進められてきた大規模農地開発(農地開発面積 26万 ha)が近年一定の進捗をみるとともに、アスワン・ハイ・ダムからニュー・バレーと呼ばれる西部砂漠のオアシス地域に至る大運河を建設して大規模農地開発を行う「トシュカ・プロジェクト」(農地開発面積 23万 ha)が実施されていることから、今後エジプトの農地面積は漸次増加していくと考えられる。

このうちシナイ半島を中心とする開拓農地については、雇用対策の一環として学卒者を中心とした農地配分政策がとられており、農業振興と雇用機会の創出の両面からエジプト経済の発展に寄与するものとして期待されているが、トシュカ・プロジェクトについては、水資源計画をめぐる疑問・懸念を示す向きもある。

一方、農業を巡る経済環境の改善としては、経済改革の一環として、公的企業の民営化が進められており、農業関係公社等の民営化も進められているほか、農産物に関する統制もほぼ撤廃された。また、92年には、土地改革法を一部改正し、小規模零細農家保護政策から農業生産性の向上を目的として農地の規模拡大を促す政策への転換が行われ、小作料の自由化等土地所有に対する制限が大幅に緩和されることとなった。

(2) 水産業

²⁰ http://www.eg.emb-japan.go.jp/j/egypt_info/keizai.htm

²¹ http://www.eg.emb-japan.go.jp/j/egypt_info/keizai.htm

エジプトの水産業は、海面漁業及び内水面漁業に大別できる。海面漁業は地中海、紅海・スエズ湾が中心であり、内水面漁業は北部汽水湖、ナイル川、ナセル湖(アスワン・ハイ・ダム)のダム湖)等で行われている。生産量は海面、内水面を含めて96年時点で約43万トンであり、近年養殖業にも力を入れる等増加傾向にある。

・鉱工業・建設業

エジプトはアラブ諸国の中では比較的早い時期に工業化が開始され、工業のすそ野が広く、多様化している国であるといえる。基幹産業は歴史のある繊維産業、食品工業であり、そのほか組立を中心とした機械工業等多様な業種を有している。エジプト政府の統計によると、GDPに占める鉱工業部門の割合は、99/00年で19%であり、建設部門の割合は同6%となっている。また、近年の民営化の推進により、工業部門における民間セクターの投資割合は増加の傾向にある。

・エネルギー

(1)概況

エジプトのエネルギー源の太宗は石油・天然ガスである。石炭も、埋蔵量は多くないもののシナイ半島において開発が進められている。また、近年は風力、太陽光、太陽熱など、エジプトが強みを持つ「再生可能エネルギー資源」についても開発が進められている。

石油は、長らく4大外貨収入源(他は観光収入、海外労働者送金、スエズ運河渡航料)の一つとして、エジプトの国際収支改善に貢献してきたが、近年生産量の減少、国内消費の増大等により輸出余力を失いつつある。

代わりに期待されているのが天然ガスであり、地中海沿岸に大規模な埋蔵天然ガスが確認されている。これまで生産された天然ガスは、そのほとんどが家庭用、発電用、化学工業用など国内で消費されてきたが、エジプト政府は豊富な埋蔵量を背景に、天然ガスを輸出する方針を固めており、2003年7月にはエジプト～ヨルダン間のガス・パイプラインが開通し、ヨルダンへの輸出が開始された。また、2004年にはスペイン向け、2005年にはフランス向けに液化天然ガスを本格的に輸出するプロジェクトが進められている。

電力について、近年、経済成長に伴い、近年電力需要は年率7%で増加しており、これに対応すべく合計4400MWの発電所整備計画が進められている。

[参考] 主要指標

- 石油
 - 生産: 約69万B/D(02年末)
 - 可採埋蔵量: 約28億バレル(02年末)
 - 可採年数: 約13年(00年末)
- 天然ガス
 - 生産: 約30億立方フィート/日(02年)
 - 可採埋蔵量: 約60兆立方フィート(02年末)

- 可採年数:約72.9年(00年末)

・運輸・通信

(1)自動車・道路

2002年12月時点で警察に登録されている自動車台数は333万台、その内訳は自家用車151万台、トラック59万台、オートバイ54万台、タクシー33万台等となっている。

エジプトの都市間公共バスは、地域割りされた4つの公営バス会社により運行されている。カイロ、アレキサンドリアにはそれぞれ交通局があり、市内バスを運行している。タクシーはリムジンを除き個人経営である。また通常のタクシーの他、セルビスと呼ばれる相乗りのタクシーがあり、市民の足として利用されている。

舗装道路の総延長は45,345km(2002年6月末)、全国の主要幹線道路は運輸省の道路橋梁公団(GARBLT)が建設・管理を行っている。スエズ運河を横断する道路は、1995年に日本の無償資金協力により改修されたアハムド・ハムデイトネル、2001年10月に日本の無償資金協力により完成した日本・エジプト友好橋がある。

都市部の道路としては、カイロ外縁部を環状に結ぶリングロード(全長113km)が2002年までにギザ・ピラミッド周辺の一部を除き完成。また、カイロ西部のレバノン広場からアレキサンドリア砂漠道路を結ぶ7月26日通りの延長区間(高架道路)が1998年に、カイロ中心部オペラ広場から東部のアズハル地区を結ぶアズハル・トンネルが2001年に完成した。

カイロ都市圏では、近年急速にモータリゼーションが進んだ結果、慢性的な道路混雑が発生しており、世銀は2000年にカイロの渋滞による経済的損失を年間4億ドルと推計した。交通事故死者数は5,367人(1999年)で、自動車1万台当たりの交通事故死者数は17.8人である(日本は1.1人:2001年)。

(2)鉄道

エジプト国鉄が管理する鉄道路線延長は5,063km、年間輸送量は旅客が391億人・km、貨物が42億トン・km(2001/2002)である。2002年3月、カイロ近郊で死者370人を超える列車火災事故が発生、当時の運輸相及び国鉄幹部が辞任した。エジプト国鉄では現在、老朽化した車両の更新、安全技術の向上に取り組んでいる。

カイロ地下鉄は、運輸省のトンネル公社(NAT)が建設を行い、カイロ地下鉄公団(CMO)が管理運営を行っている。2004年7月にはCMOが新会社を設立し、運営、メンテナンス業務を移管、広告、物販等新たなサービスを行う。1号線(エル・マルグ〜ヘルワン間)は1987年、2号線(ショブラ・エル・ケイマ〜ギザ・サブアーバン間)は1996年に仏の援助により開業した。年間輸送人員は6億8,100万人で、世界有数の利用者数である。1号線の一部車両及び2号線の全車両は日本製(近畿車輛、東芝)である。今後の計画として、3号線(インババ〜カイロ空港27km)の建設が予定されている。

(3) 港湾・海上輸送

2001年の港湾取扱貨物量は、エジプト全体で5,910万トン。うち輸入が4,173万トン、輸出が1,738万トンと輸入貨物が圧倒的に多い。港別には、アレキサンドリア港が3,225万トンと全体の55%を占め、以下ダミエッタ港(1,287万トン)、ポートサイド港(690万トン)、スエズ港(502万トン)の順となっている。

2001年のコンテナ取扱量は、エジプト全体で180万TEU(1TEUは20フィート・コンテナ1個分)。うち国内発着の輸出入コンテナは84万TEUで、その約7割がアレキサンドリア港で取り扱われている。一方、トランジット貨物は96万TEUで、これらは9割以上がダミエッタ及びポートサイドで取り扱われている。1996年から2001年の過去5年間のコンテナ取扱量の年平均伸び率は7.3%である。

エジプト政府は、スエズ湾北西部地域の一環として2002年10月にアイン・ソフナ港を開港。これはエジプト初のBOT(Build, Operate and Transfer)方式による港湾で、民間出資によるアイン・ソフナ港開発会社がコンテナ・ターミナルの運営を行っている。

一方、ポートサイドのシナイ半島側では、東ポートサイド・プロジェクトが実施されており、欧州企業やエジプトの官民等の出資によるスエズ運河コンテナ・ターミナルが2004年10月に貨物の取り扱いを開始する予定。

内陸水運は、運輸省の河川水運庁(RTA)が所管しており、2001年の貨物輸送量は210万トン。主要水路としてカイロ・アスワン間のナイル川及びアレキサンドリア・カイロ間のヌバリア・バハール運河があり、主に流域の工場が所有する港湾に原材料を搬入し、一次加工産品等を搬出している。

(4) スエズ運河

スエズ運河の管理運営は、1956年の国有化とともに設立された首相府直属の組織であるスエズ運河庁が行っている。同運河は、自然湖であるチムサ湖及びビター湖を経由して地中海側のポートサイドと紅海側のスエズを結ぶ全長約190kmの運河である。開通時は、水路幅44m、水深10mだったが、その後、数次にわたる拡張工事が行われた。このうち最大規模のものが1975年から1980年に実施された第1期拡張計画で、総工費約130億ドルのうち我が国は総額730億円の有償資金協力を実施した。現在の水路幅は200/210m(南行/北行)、水深は22.5mである。

運河の通航はコンボイ(船団)を組む方式になっており、毎日北から南に向かう南行2コンボイ、北行1コンボイが通航している。運河は殆ど一方通行であるが、途中の4カ所で対面通行が可能である。所要時間は、北行コンボイは約12時間、南行コンボイは約16時間である。

運河通航量の推移を見ると、通航隻数は、1982年の2.3万隻をピークに船舶の大型化を背景に減少を続けてきたが、90年代後半からほぼ一定しており、2003年は15,667隻。一方、通航総トン数は年々増加しており、2003年はイラク戦争の影響が懸念されたにもかかわらず、軍艦以外の一般の船舶の通航量も増加し、過去最高の5億4,938万トンを記録した。

運河通航料収入は 2003 年は 2,606 百万ドル(対前年 33%増)と増加しており、エジプトの外貨収入源として重要な役割を果たしている。

(5)航空

エジプトには、現在民間航空輸送に利用されている空港が 15 あり、民間航空省のエジプト空港・航空管制持株会社傘下にあるカイロ空港会社がカイロ空港を、エジプト空港会社がそれ以外の空港を管理運営している。2001 年の航空旅客数はエジプト全体で 1,739 万人、うちカイロ空港は約半数の 823 万人(2001 年)となっている。

カイロ空港は 4,000m、3,300m、3,133m の 3本の滑走路と2つの旅客ターミナルビルを持つ中東でも有数規模の 24 時間空港である。1963 年に完成した第1ターミナルはエジプト航空及びアラブ諸国の航空会社が主に利用しており、1986 年に仏の資金協力により完成した第2ターミナルはその他欧米等の航空会社が利用している。現在、第3ターミナルの建設が世銀の資金協力により行われている。

エジプトのナショナルフラッグであるエジプト航空は 1932 年に開業、1960 年に国有化された。2002 年に持株会社化され、民間航空省のエジプト航空持株会社の下にエジプト航空のほか航空貨物、メンテナンス、機内サービス、免税品販売など7つの会社に経営が分割された。

(6)電話

一般の電気通信事業は、国立電気通信総局(テレコム・エジプト)が運営しており、電話、電報、テレックスサービス等を提供している。なお、最近、一部の業務について民営化する方向での検討がなされており、既に携帯電話業務については民間会社に移管されている。回線容量数は 97 年末時点で 525 万回線であったが、近年の需要の伸びに対処するため 2000 年は 680 万回線に増加している。

5. 観光

エジプトを訪れる外国人観光客は、これまで湾岸戦争、外国人観光客襲撃手と、ルクソール事件、9・11 同時多発テロ、イラク戦争と度重なる事件の発生に影響を受けながらも、全体にしては増加しており、2003年には604万人と過去最高となった(日本人観光客は6万人)。特に東欧諸国からの観光客は対前年比39.2%増、アラブ諸国は17.2%増を記録し、イラク戦争後の観光客数の回復に大きく寄与した。

2002/2003年度の観光収入は3,796百万ドルで、エジプトの外貨収入源のトップを閉めている。エジプト観光省は、90年代後半以降、紅海・シナイ半島のリゾート開発及びホテルの客室数増加に力を入れると同時に、欧米のテレビ局を通じて紅海のプロモーション CM を放映するなど、従来のピラミッド・遺跡巡りとは異なる観光ニーズの発掘に取り組んでいる。2002年の主な観光地におけるホテル客室利用率は、カイロ68%、紅海69%、南シナイ70%(年平均)で、特に夏期は80~90%と混雑して

いる。一方、上エジプトではルクソール46%、アスワン33%と奮わず、2月のピーク時でも50%台に留まっている。²²

技術教育・職業訓練システムの現状

1. 教育・職業訓練体系

教育について、初等教育就学率は90%、中等教育就学率は81%である²³。

エジプトの技術教育・職業訓練システムはかなり充実している。義務教育は小学レベル6年と中学レベル3年の計9年であるが、中学レベルから普通科と職業科がある。また、高校レベルには普通科(3年制)の他、技術科(工業、商業、農業、3年制と6年制)と職業科(3年制)があり、ここまでは教育省の管轄である。この他に通産省や住宅開発省など計21省がそれぞれの管轄する分野に関する職業訓練センターが計1,223ある。高等教育は大学(4年制)と技術短大(2年制)で、高等教育省の管轄である。

一般に、高校進学の際には成績上位者から普通科に進み、残りが技術科に進む傾向がある。2002/03年は高校卒業全106万人の比率は、普通校・Al Azhar校(イスラム教育)が4割、技術校6割と技術科の割合が高い。²⁴。これに加えて職業訓練センターは17万人(1998年)を輩出しており、一般に技術教育・職業訓練コースは一般教育と比較して非常に受け入れ数が多い。

高校技術科卒業時には3年制 Technician Diploma, 5年制で Technician Diploma (First Technician) が授与され、職業訓練センターの場合は数週間から4年制とコース期間が分かれ、通常は修了証書が授与されるが、通産省、石油省、スエズ運河当局、運輸通信省、軍工場の職業訓練センターの長期のコースでは高校卒業と同等の Diploma が授与される。

2. 工業サブセクターにおける人材育成の課題

1990年代以降、民営化、規制緩和、及び金融セクター改革を含む経済自由化を通じた経済成長に取り組んでおり、1996-2000年でめざましい成長率を遂げた。しかしその成長は生産性向上によってもたらされたものではなく、このままでは持続は見込めない。特に1990年代後半、出有能な労働者の不足が深刻化し、持続的成長の大きな制約要因となっている。経済成長が貧困削減に与える正の影響を長期的に持続させるためには、労働者を含む生産要素の生産性を高めることが必要である。2001年にはEUとの連合協定に調印しており、欧州諸国からの競争に備えるためにも、既存の技術職業訓練制度を見直し、民間の労働市場ニーズに応える人材育成システムを確立することが急務となっている。

²⁵

エジプトでの工業部門における職業訓練機関である生産性職業訓練局(Productivity and Vocational Training Department: PVT)は1956年に工業省によって設立された。その目的は二つである。第一に、

²² 在エジプト日本国大使館ホームページ、エジプト基本情報～産業 http://www.eg.emb-japan.go.jp/j/egypt_info/sangyou.htm

²³ UNDP Human Development Report 2004

²⁴ (CAPMAS) Statistical Year Book 2004

²⁵ World Bank, News Release No. 2003/37/MNA, Press Release "World Bank Loan to Promote Market-Driven Skills for Egypt's Workers" <http://www.worldbank.org/eg>

工業部門で需要がある技術者を養成する。プレパラトリー学校を卒業した者をその PVTD に属する職業訓練センター (Vocational Training Center, VTC) を利用して訓練し、工業セカンダリー学校修了に相当する証書を与える。訓練期間は VTC および工場での 3 年間である。第二に、労働者及び管理者層に対する継続的な教育によって生産現場での生産性を高める。生産性に問題があった場合、その問題を調査し、分析し解決をはかる。²⁶

工業省の今後の計画

- (1) 国内及び地域の労働市場の需要に対応した技術発展
- (2) 先進工業国の職業訓練センターの技術や知識に対応した発展
- (3) 技術・経営進歩、民営化、工業・サービス企業のリストラなどによる労働市場の変化に沿った過渡的職業訓練プログラムの準備
- (4) 職業訓練手法の改善と訓練費用の削減
- (5) 技術レベル評価に関する知識の普及
- (6) 職業訓練機会の水平的、垂直的拡大
- (7) 近代的生産ラインの運転やメンテナンスのための技術水準の高い訓練センターの拡大
- (8) 国立工業活動生産性センターの建設

生産性職業訓練局 (PVTD) の計画

- (2) 人的資源の効率的な利用のための科学的、基本的、応用的研究と調査
- (3) 長期的な雇用機会の増大と失業の抑制のための生産性改善
- (4) 全国的に、生産性に対する認識向上
- (5) 労働現場における生産性に対する認識向上
- (6) 工業企業の生産性レベル改善
生産性レベルに関する継続的評価の実施
- (7) 生産性向上のための環境を改善するため、経営者と労働者の関係改善
- (8) 工業企業へのコンサルティング・サービスの提供
- (9) 経営組織の発展とその効率性の改善
- (10) 経営及び技術的レベルの引き上げのための、多目的な訓練プログラムの設置
- (11) 国内機関と先進国組織との関係を深め、共同研究や人事交流の拡大

一方、大学卒業者は 25 万人 (2001/02 年、内、理工系は 22%)、技術短大の卒業者は 4.7 万人 (2002/01 年) であった²⁷。

この他に失業者向けの職業訓練コースが労働省及び社会開発基金によって実施されている。

²⁶ 財団法人海外職業訓練協会 (OVTA) ホームページ、各国の情報、エジプト (人材養成 DB)

<http://www.ovta.or.jp/info/africa/egypt/index.html>

²⁷ (CAPMAS) Statistical Year Book 2004

3. 技術教育・職業訓練システムの課題

以上のシステムは社会主義時代に構築され、公的セクターの雇用を前提としていたもので、民間主導の産業形態への転換を目指し、2010年の欧州連合との自由貿易圏形成を控えた現在、産業競争力を確保するための人材育成や品質管理等、民間の人材需要を反映した改善を行う余地は大きい。

労働市場は、熟練工の不足というよりは、需要と供給のミスマッチがみられる²⁸。それは第一に、高校までの普通教育でも質が低下しており、技術教育・職業訓練の素地ができていないということ、第二には、技術教育・職業訓練の方向性が現実にそぐわないことである。

後者の詳細は、技術教育・職業訓練の枠が大きすぎて現在のシステムでは産業界の必要数の5-7倍の人数を輩出するキャパシティがあること、それも中小企業中心の民間セクターの中でもより大企業、フォーマル・セクター用の人材を多く輩出する形になっていること、また教育・訓練の質が低下しており、卒業資格と実力がそぐわないこと、また、成績の悪い半分のこどもは技術教育・職業訓練に進み上位半分が高等教育に進むという前提で構築されたシステムは国家による雇用が保証されない現在では、仕事のない者を社会に送り出して犯罪や社会的憎悪の発生につながらないように、技術教育・職業訓練が若者の受け皿になるというセーフティーネットとしての機能を負わされている。また、特に教育省以外の省が管轄する職業訓練システムについては関連産業の国営企業向け人材の育成を目的に構築されたが、国営企業の民営化及び国営企業の成長率の低下に伴って民間セクターの需要を反映する必要性が生じてきた。これまで卒業生の就職は保証されていたのでその部分については無頓着であったが、今後は就職と直結する、民間セクターの関与を深めたシステムが必要になってくる。

2002年に発表された職業訓練政策で分析され、共有されている課題は次のとおりである²⁹：

- (1) 多数の省庁が各々の供給ドリブンで運営しており、職業訓練システムが統一されていない。
- (2) 現代の産業ニーズから遅れたカリキュラムと設備で官僚主義的な運営がなされており、市場のニーズに基づいたコース計画ができずに非効率的である。
- (3) 普通教育と比較して技術教育・職業訓練の価値が低いと考えられ、高等教育への進学が多く、卒業生も多く輩出されるが、ここでも想定される職業像に基づいた教育は行われておらず、理論と実技のバランスも悪いので、実践力がなく即戦力にならない。
- (4) 研修の実施と財政面で民間セクターの関与がない。
- (5) 資格証書制度が現実の職業と連動していない。
- (6) 企業側も熟練労働力、教育を受けた労働力をベースにしていない。また採用後の企業内研修、社員の知識の更新のために投資をする企業は少ない。
- (7) 教育・職業訓練システムが生涯を通じて知識・技能を更新していくシステムになっていない。
- (8) 技術教育・職業訓練システムを改革するために必要な情報が集まっていない。

²⁸ World Bank (2000) Vocational Education and Training Reform: Matching skills to markets and budgets

²⁹ World Bank Draft Policy Statement

4. 現在の取り組み

以上の課題を解決するための技術教育・職業訓練改革が次の4分野で進行中である。

- (1) 生涯学習をベースとした資格証書制度を構築する
- (2) 労働市場のニーズにあった技術教育・職業訓練システムを構築する。
- (3) TVET システムの経営・統治枠組みの整備
- (4) 労働市場政策の確立

このために、2000年に Supreme Council for Human Resource Development (SCHRD) が見直されて技術教育・職業訓練を管轄している省庁の代表として、労働省大臣が会長となり、教育省、通産省、電力省、石油賞、通信情報省、社会開発基金、労働組合、産業連盟、建築業連盟の代表が加わって政策と国家レベルのプログラムの策定をする機関となった。またその下に Executive Committee on Human Resource Development が設置され、労働省、農業省、住宅開発省、国際協力省、社会開発基金、観光業連盟がメンバーとなり、関連分野の人材育成及びドナーの調整にあたることになった。一方、各地方自治体には Local Council on Human Resource Development が設置され、地方レベルの労働省、教育省、住宅開発省、電力省の代表、ビジネスマン、労働組合、大学の代表、社会開発基金、労働統計局、労使関係調整局が構成員である。これは SCHRD, ECHRD が決定した国家レベルの政策・プログラムの実施及び、地方からのフィードバックを行う。

この他、政府は 2003 年に労働法を施行し、この中で雇用者、被雇用者の権利・義務を明らかにしたほか、従業員 10 名以上の企業の純利益 1% をプールして職業訓練ファンドを設置すること、また民間企業が職業訓練を実施する際の登録制度を定めた。

この他、個別の取り組みでは教育省が全寮制技術高校 2 校(情報工学、学校建築メンテナンス)を特別校設立し、優秀な人材を輩出しているが、後者は教育省傘下の学校建築物メンテナンス当局の必要な人材を輩出する予定であったが、同局が新規採用を見合わせているので、大学進学を奨励するなど、当初の目的を遂行しているとはいえない状況にある。

このように政府は問題意識をもって改善を進めつつあるが、具体的な手立てや資源についてはドナー頼みである。関連協力では、GTZ, 世界銀行、EU などが先行しており、日本はこれらの協力に参加していくポジションにある。上記(iv) については本調査では進行中の取り組みを確認することができなかった。

(i) 生涯学習をベースとした資格証書制度を構築する

本件については British Council をはじめとする複数のドナーの協力で National Skills Standard Program を構築中である。

(ii) 労働市場のニーズにあった技術教育・職業訓練システムを構築する。及び、

(iii) TVET システムの経営・統治枠組みの整備

この部分では官と民間セクターとの連携を構築しながら労働市場ニーズに合うカリキュラム、コースの設置、経営枠組みの構築を支援する動きがある。

この分野では GTZ が教育省を C/P として実施している Mubarak-Kohl Initiative がある。工業高校を転換して民間主導の企業内実習を行う Dual System 校とするもので、95 年に開始され、2008 年までの支援で、これまでの 10 年間で 41 校、1600 社が参加し、累計で 11,000 人が卒業している。週 2 日間学校理論と実技を学び、残りの 4 日間は企業内で研修をするシステムだが、地方自治体(Governorate)毎に設置されている Investors Association (企業連盟)が関連業種の専門知識を持ったコンサルタントを備えて Regional Units of Dual System (RUDS)を設置し、RUDS が企業内研修の計画・実施・モニタリングを行っている。参加企業は学生の受入、ユニットの運営費、学生への小遣いの支給のほか、学校での実習用原材料の供給など財務的負担をしている。学生の 86%が受入企業で就職のオファーを受け、53%が就職している。残りの卒業生は男子であれば兵役や進学も多く、女子の場合は秘書などの職種は就職のオファーも多く就職するケースもあるが、結婚準備で働かない場合もある。GTZ は最初の 4 校に対する機材供与と学校の教員の研修を実施したのみであとは仕組みづくり、アドバイスに徹している。研修を受けた教員は他の教員を教えるというカスケード方式で、また学校に必要な追加機材は教育省が予算措置を行うことが期待されている。企業連盟のオーナーシップは非常に高く、良質の人材確保のためのコストシェアリングを惜しまない構えである。一方、同じ地域の小規模で多数の学生を受入れる体力のない企業の人材ニーズにどのように対応するか、また学生の応募が協力企業の受入枠を大幅に超える中、民間セクターの層が厚くないところでどのように協力企業を増やしていくかが今後の課題である。また、MKI の対応をする RUDS を発展させた人材育成ユニットを設置し、MKI 以外の技術教育・職業訓練プロジェクトの誘致、計画、実施に関わって地域内の人材育成に乗り出している企業連盟もある。

技術教育分野の支援では、高等教育省を C/P として、世界銀行が高等教育改革の一環として技術短大の改革を支援している。これは工業、商業、ホテル観光、社会分野の 45 の Technical Institute を Governorate 毎に Technical College に統合し、雇用者を巻き込んだ運営統治システムの改善、カリキュラムの一新、教員再研修、機械設備の更新・リハビリ、を実施するもので、分権化にも対応していく総額 60 百万ドルのプロジェクト。2000 年から 15 年間で予定している。

この他、世界銀行は通産省を C/P として 4 年間、予算総額 12.5 百万ドル(内、エジプト政府 6 百万ドル、受益者 1 百万ドル)の Skills Development Project を実施中である。繊維業、家族業、食品加工業、機械エンジニアリング業、建設業、ホテル業の中小企業(従業員数 10-500 名)を対象に、その在職者研修を実施するものだが、直接企業を支援するのではなく、業種別企業連盟が研修の計画、実施、モニタリングを実施するのを支援する仕組みで、同連盟は研修機関の選定や必要なコンサルタントの備上も行う。民間企業に主体的に関わってもらうだけでなく、コストシェアリングも推進する。また、現在公的セクターが担っている職業訓練サービスに民間企業の参入を促し、民間の職業訓練産業を育成するこ

とも目指している。

また、GTZ は通商産業省生産性職業訓練局 (PVTD) 傘下にある Technology Competency Center の支援も行っている。これは職業訓練のモデル・センターとなるもので、96 年よりの支援で、皮革加工 (靴) と機械のコースを商工会議所など業界とのタイアップで設置、企業が採用予定の人材を企業の負担で送り込んでくる人材を 2 年間訓練する。GTZ は機材供与と TOT を実施し、現在は卒業生の就職斡旋を幅広く行うマーケティング部門の立ち上げに取り組んでいる。

また、EU が昨年より取り組んでいる技術教育・職業訓練改革プログラムでは段階的に 12 セクターで民間企業を巻き込んで Enterprise Training Partnership (ETP) を構築していく。こちらは詳細を計画中である

JICA も PVTD を C/P として昨年より 1 年間で労働需要調査と短期コースの開発プロジェクトを実施中である。ローカルコンサルタントを備上してカイロ近郊、衛星工業都市、アレキサンドリア工業地区等工業集積度の高い地域を対象としたサンプル調査を行っているもので、8 セクター 800 社を対象に調査を行い、4 つの短期コースのプログラムを作成する予定である。JICA の過去の支援はショブラ機械整備職業訓練センター (1977-83 年) があるが、今回訪問したところ、卒業後 5 年 33 名の追跡調査では専門分野で働いていないとの結果が出ており、コースの見直し、質の向上の必要性が認められた。

通産省では EU 支援の産業近代化、貿易拡大プロジェクトが入って関連の研修を実施しているほか、ドイツが Staff Training Center をアラブ地域内の研修センターに転換する支援、フランスやスペイン政府の機材供与、韓国政府による職業訓練担当行政官の研修などが実施されている。

そして、貧困削減を目的に 1991 年に設置された社会開発ファンドには、国連、世界銀行、CIDA、JICA、国際協力銀行など複数のドナーが支援を行っている。ここでは起業支援、コミュニティーベースの失業者支援等を実施している。

この他、ドナー支援ではないが、職業訓練校の成功例としてはサレジオ修道会の運営するドン・ボスコ工業高校 (3 年・5 年制、電子・機械、1970 年より技術高校となり伊・エ政府資格授与) があげられる。理論 3 分の 2、実技 3 分の 1 にとどまり、民間企業での実習は昨年開始したばかりと民間企業との関係は特に強くないが、少人数制で卒業にこぎつける率は 6 割と厳しい指導を行っており、MKI と共に企業の欲しがる人材を提供していることで有名である。

IT 政策

1. IT 政策の内容とその達成度・進捗

国営電気通信事業体であるテレコム・エジプト (エジプト通信庁) が通信業界で大きなシェアを占めている。1998 年 5 月に移動電話事業と公衆電話事業を分け、民間企業の参入を認めているが、現在でも国内通信インフラの整備においてはテレコム・エジプトが中心的役割を果たしていると言える。

1999年10月の内閣改造において、運輸・通信省が分割され、現在は通信・情報技術省 (Ministry of Communications & Information Technology: MCIT) が国内のIT産業振興を担当している。MCIT は、エジプト国内におけるIT産業振興のため、現在複数のプロジェクトを推し進めている。同省のプロジェクトは、以下のように分類される。

- 1) 通信・情報産業振興計画
- 2) 人材開発計画
- 3) 通信ネットワーク開発計画
- 4) 情報インフラ開発計画
- 5) 電子政府計画
- 6) CIT (Computer Information Technology) アクセシビリティ拡大計画

また政府は、IT産業振興を通じたエジプト社会の近代化および発展を目指すと共に、ソフトウェア開発をエジプトの主要産業にすることをも目指している。

ジェンダー関連

1. 雇用政策、産業政策における男女差削減のための政策(配慮)の有無、その概要

エジプトでは他のアラブ諸国に比べるとエジプトの女性の社会進出は比較的進んでいるが、就業者の7割が男性であり、女性の就業率はまだ低い。

第5次社会経済開発5カ年計画において、女性に関する政策が明示されている。農村部における女性の地位向上に加えて、経済・社会面における女性の貢献がさらに促進されることを目的としたものである。雇用政策に関しては特に、女性に対し職業訓練を提供し、労働市場のニーズに応える技術の習得を促すことを政策として掲げている。具体的には、計画の終了時まで、女性の労働市場における参画をベース年の7.7%から19.2%まで引き上げることを目標としている。これはすなわち、女性人口に対する女性の就業率を2001年の10.8%から2007年までに12.3%に引き上げることを意味する。³⁰

2. 男女の労働条件のギャップ

労働法11条は、職業を持つ女性に対する差別の防止と撤廃を規定し、男女の差別なく働く権利を認めている。労働法の全ての条項、特に137条で男女差別のない本質的に平等な待遇を認めており、また育児休暇に加え、危険な労働、夜間労働からの女性の保護も認めている。しかし、インフォーマルセクターに従事する女性数は増加傾向にあり、彼らは有給休暇や標準労働時間、健康管理に関する諸権利がないために法的保護を受けられず搾取の対象となっている。したがって、現実には雇用における男女間の平等は達成されていない。

平均的に女性の労働者は男性労働者の83%の賃金しか支払われていない。政府および公共部門では男女間賃金格差の削減に貢献したが(約93%)、民間部門では女性の賃金は平均して男性の3分

³⁰ Social Research Center (SRC), American University in Cairo, "An Overview on the Gender component in The Fifth Five Year Plan for Economic and Social Development in Egypt (2002/03 - 2006/07)"
http://www.aucegypt.edu/src/macroeconomics/Gender_%20Component.htm

の2強である。³¹

労働組合における女性の意思決定過程への参加は限られており(労働組合に加盟する女性就業者の1%以下)、また公共部門で働く女性に限られている。³²

3. 女性の労働市場進出状況

労働市場における性差の先入観によって、女性はサービス部門における教育・看護のような職業に就く傾向がある。建設業や鉱工業には従事しておらず、製造業における割合も少ない。一方、女性の進出が多いのは政府関係(39.4%)及び公共部門(3.9%)であるが、近年の民営化によってマイナスの影響を受けている。公共部門で働く女性の仕事は、高度の技術を必要としない事務職に限られており、女性の管理職のポストは減少傾向にある。³³

技術教育・職業訓練のまとめ(方向性)

1. 技術教育・職業訓練セクターの取り組みは民間セクターの関与を高めることによって、官民パートナーシップを促進し、雇用につながる仕組みづくりをすることが主要な課題となっている。GTZ のMKI、世界銀行のSDP、EUのETP等がこれに当る。その本質は、労働市場と技術教育・職業訓練システムによって供給される人材のミスマッチを避けることと、コストシェアリングである。必要な人材ニーズを見極めるため、まず労働需要調査をするが、民間セクターとの関与を高めることによって、中央省庁による調査及びドナーによるセクター別の労働需要調査の他に、直接必要な人材ニーズの反応をもらい、地域別、セクター別に微調整が行いやすくする仕組みを構築している。また、企業側が自社で必要な人材を見極め、社内研修を実施していくよう啓蒙され、コストシェアリングをしながら持続的な活動にすることが求められている。今後はエジプト民間セクターの大部分を占める中小企業の人材ニーズ、人材育成ニーズをどう掘り起こし対応していくか、それら企業が近代化を果たし産業の強化につながっていくかが課題となるのではないかと。
2. 雇用の拡大に直接寄与するものは、基礎教育後の技術高校、職業訓練センターの充実があげられる。この場合は終了後の就職斡旋やフォロー体制の構築が肝要である。
3. この他に失業者の支援、起業支援も充実させていくことが必要である。
4. また雇用の受け皿である民間企業が経済拡大に寄与し、ひいては雇用の拡大に貢献するためには、現在企業で働いている社員も知識の更新など再教育・訓練を重ねて競争力の強化に貢献する必要がある。よって、技術教育・職業訓練といった場合、社員研修を拡大することも必要である。
5. エジプトでは技術教育・職業訓練のアクセスはある程度確保されてきたが、今後はより教育・訓練の質を上げていくことが必要である。MKI やドンボスコ、教育省の特別工業高校の成功例から、一クラスの生徒数を制限し、一人一人に目の届く体制で知識・技能のみでなく、勤労倫理まで教育することができれば、自ずと就職につながっていく。
6. 技術教育・職業訓練にはセーフティーネットの役割が負わされてきたが、若者を一時的に教育シス

³¹ International Labor Organization (ILO), "Poverty, Employment, and Policy-Making in Egypt"

<http://www.aucegypt.edu/src/wsite1/Pdfs/ILO-report.pdf>

³² JICA「国別 WID 情報整備調査:エジプト」、平成 14 年 11 月 <http://www.jica.go.jp/global/genwid/report/pdf/j02egy.pdf>

³³ JICA「国別 WID 情報整備調査:エジプト」、平成 14 年 11 月 <http://www.jica.go.jp/global/genwid/report/pdf/j02egy.pdf>

テムに収容しても、卒業後に行き場がなければやはり社会の不安定化につながってしまうことから、今後はシステムの中にある程度の競争を導入しつつ、全体のレベルアップを図り、産業の競争力強化に貢献できる人材の育成を目指していくことが重要である。

その他の参考文献・サイト

Ministry of Planning, “Fifth Five-Year Plan for Socio Economic Development”

http://www.mop.gov.eg/five_plan_E.htm

CIDA, Industrial Cooperation Program (INC) – Gender Profile: Egypt (June 2002)

http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/0/fd5e808c78373a5685256bff00737eb6?OpenDocument

Ministry of Planning, UNDP, “Egypt Human Development Report 2004”

<http://www.undp.org.eg/publications/HDP-2004-E%20.pdf>

Economic Participation of Women in Egypt – Research Site on the Employment of Women in Egypt,

<http://www.aucegypt.edu/src/wsite1/>

Macro-Economics and its Impact on Women in Egypt and the Arab Region,

<http://www.aucegypt.edu/src/macroeconomics/>

Egypt’s Government Services Portal

<http://www.egypt.gov.eg/english/>

Ministry of Planning

<http://www.mop.gov.eg/ENGLISH.htm>

Ministry of Communications and Information Technology

<http://www.mcit.gov.eg/>

モロッコ

政府

1. 政治体制¹

政体：立憲君主制、元首は国王

議会：2院制(96年9月の憲法改正により従来の1院制から移行)

元首：モハメッド6世(1999年7月即位)

政府：社会主義・中道政党を中心にする連立(2002年11月発足)

首相：ドリス・ジェットウ(2002年10月就任)

現国王のモハメッド6世は、1999年7月、前国王ハッサン2世の死去に伴い35歳で即位した。生態は、立憲君主制であるが、首相の任免、首相の提案に基づく閣僚の任命、議会の解散等、国王の権限は憲法で明確に規定されている。国王は、司法・行政・立法・軍隊の最高責任者であり、同国のイスラム教最高指導者でもある。

同国議会は1996年9月の憲法改正により、これまでの一院制を廃止し直接選挙による下院(325議席)と間接選挙による上院(270議席)の二院制を取っている。現国王の治世下で初めての下院選挙が2002年9月に実施され、同年11月、新内閣が組閣された。ドリス・ジェットウ氏(無所属)が首相に就任し、前ユスフィ政権時代の第7次国家5カ年計画(2000-2004年)を引き継ぎ、高失業率・低識字率の改善、都市部と地方農村部との格差是正、行政・経済構造改革等を重要課題としている²。

社会経済状況

1983年以降、世銀、IMFの勧告に基づく構造調整実施している。また、農業生産が天候に左右されやすく、96年は降水量に恵まれ11.8%の経済成長率を達成したものの、翌年は早魃のためマイナス成長を記録した。早魃がほぼ隔年訪れ、その影響で成長率がマイナスを記録する傾向がある。2000年は前年に続く早魃に見舞われたが、政府の補助金投入等積極的対策により、プラス成長に転じ、2001年は6.5%の経済成長を記録³。

工業化を指向してはいるものの依然農業セクターに依存しているのが現状である。またリン鉱石、石油の国際市場価格の変動が貿易収支に大きく作用すること等の経済体質のもろさも特徴として挙げられる。さらに、都市部における高失業率、若年層の高失業率、高学歴者の高い失業率、地域・男女・社会層間の格差、識字率の低さ等の社会問題が経済に与えている影響も多大である。⁴

過去10年間の実質GDP成長率(%)⁵

1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
10.4	-6.6	12.1	-2.2	7.7	-0.1	1.0	6.5	4.5	5.5

¹ 外務省ホームページ

² JICA(2004) モロッコ王国職業訓練分野改善のための基礎調査報告書

³ 外務省ホームページ

⁴ JICA(2004) モロッコ王国職業訓練分野改善のための基礎調査報告書

⁵ *ibis*

2. 国家開発計画のレビュー: 優先順位の高い政策

1) 第7次国家開発 5 年計画(経済社会開発計画)(2000-2004 年)⁶

モロッコ王国はこの 5 年計画により雇用促進と失業率の低下を最重要政策課題としている。

本計画は下記の 3 点の主要問題の解決を重要課題としてあげている。

- ① 民主主義の強化、統治国家の確立、公衆生活の近代化
- ② 経済の向上・強化、生産組織及び人的資源の増強
- ③ 社会的・空間的不平等の解消

第 7 次国家 5 年計画(2000-2004)における職業訓練分野の位置づけ⁷

以上の問題を解決するためには、人的資源の開発及び各分野の開発促進によって経済成長率の増進・財政赤字の解消を目指している。

政府は投資の鈍化、国内消費の低迷、干ばつ等が大きな原因とされる雇用問題を、国土統一に次ぐ国家最重要課題として位置づけており、産業振興・経済発展を実現するために必要な技術力の強化を職業訓練によって目指すとしており、5 年計画上においても、特に職業資格取得者に有利な自動雇用等のような適時性をともなった新規雇用の創出が謳われており、雇用問題を緩和するための手段として職業訓練への期待は大きい。その一方で社会開発のための貧困層への職業訓練振興にも力を入れる方針を打ち出しており、主に国民共済事業団を通じて改革事業が計画されている。

また、「教育・人材育成国家 10 年計画 (2000-2009)」では、教育・人材育成を国家重要政策の重要課題としており、基礎教育課程の土台の上に職業訓練が成り立つという視点で、職業訓練を人材育成の手段並びに段階の一つとして位置づけている。⁸

産業政策

1. モロッコの産業政策の概要: 国家・民間の間での自由市場へのポジティブな態度と危機認識の共有

モロッコ政府は、2000 年 9 月の「第 7 次国家開発 5 年計画 (2000-2004) / 経済社会開発計画」において、雇用促進と失業率の低下を最重要課題としている。また、EU、アメリカそして WTO 合意を背景とした市場競争力の強化、投資環境整備、輸出産業振興等への取組みが急務であると考えている⁹。

今後の貿易自由化による市場開放に向けて、政府、民間セクター（企業連盟）ともに、危機感を持っているが、積極的に取り組んでいるおり、問題点を克服して、ポジティブなインパクトが出るよう努力している。特にこれまで比較優位性を持っていた織物業においても、欧州への中国の進出があり、これまで同様のやり方では競争力が相対的に低下し、それを維持するには、非常に多くの努力が必要であることを認識しており、それに対応できなければ、多くの労働者を雇用している産業、企業が消え、雇用が削減される可能性があることも十分認識している。

⁶ JICA (2004) モロッコ王国職業訓練分野改善のための基礎調査報告書 *ibis*

⁷ *ibis*

⁸ *ibis*

⁹ JICA (2004) モロッコ王国職業訓練分野改善のための基礎調査報告書

その認識のもと、このような動きに対応できるよう、職業訓練セクターとの連携も含めた体制作りの強化の重要性を認識すると同時に、既存のモロッコ企業への啓蒙活動を行なっている。人材育成が経済発展、雇用創出に重要な鍵であるという認識は民間、政府問わず一致している。

2. 自由貿易化の動き¹⁰

産業界は、2012年までを目処としたEUとの貿易自由化(関税撤廃)、2004年に調印されたチュニジア、エジプト、ヨルダンとの自由貿易協定、同じく、2004年に調印された取ることの自由貿易協定、さらに同年にアメリカとの自由貿易協定が妥結、加えてWTO合意等を背景として、「経済のグローバル化」に取り組んでおり、市場競争力の強化、投資環境整備、輸出産業振興等への取組みが急務であると認識している。また、近年はマレーシア、タイ等の伝統的な競争国に加え、東欧諸国、中東諸国(トルコ、チュニジア、エジプト)といった新しい競争地域も出現し、競争能力・生産能力のレベルアップが強く求められている。

3. 産業育成に関する政府と民間の協調の可能性について

民営化

GIACのスキームを通じた中小企業へのコンサルティングサポートを行い、中小企業のマーケティング、運営等についての強化をサポートしている。

4. 工業振興策の有無(例えば、投資奨励策、工業団地、フリーゾーンなど)¹¹

モロッコは、外資誘致にも積極的に取り組んできた。貿易自由化、民営化の背景もあり、国内工業地帯もフリートレードゾーンを含め、積極的に拡大整備してきた。その具体的な動向として、タンジェ・テトゥワンの大規模なフリートレードゾーン計画(Tanger Med)の推進、既存の工業地帯の再開発計画等が挙げられる。

現在フリートレードゾーンは、計画中也含めると3カ所ある。そのうちすでに機能しているのはタンジェ・フリートレードゾーンのみである。タンジェフリートレードゾーンは、115haあり、200の分譲地があり、現在31社が稼動しており、28社が現在建設中である。

主要産業概要

1. 主要産業リスト(1次、2次、3次よりもっと細かいもの)(業種別GDP貢献度(金額&%))

・農業、繊維業、漁業、鉱業(燐鉱石)¹²

・産業構造(2003年、世銀)対GDP比

一次産業	16%
二次産業	35%
三次産業	49%

上の表から見て取れるように、農林水産鉱業の全付加価値にしめる割合は16%と非常に低い。これは、農業が毎年の天候に作柄が大きく左右されることに一因がある。故に国家的政策として、2次、3次産業にシフトするという大きな方向性がある。その結果、国内の食糧自給は出来てお

¹⁰ *ibis*

¹¹ *ibis*

¹² 外務省ホームページ

らず、輸入品の中でも小麦等主要な穀物を多く輸入に頼っている状態である。一方で、国内の総付加価値の約半分がサービス産業によって創出されている。特に近年、欧州からの通信分野の外資の直接投資により運輸・通信分野の伸びは大きい。

・ 産業別輸出比率

商品輸出に占める消費財（既製服・織物類）の割合	39.0%
商品輸出に占める農水産物の割合	20.1%
商品輸出に占める燐鉱石＋燐酸液の割合	12.5%

輸出の比率を見ると、圧倒的に織物関連の加工品が多いことがわかる。そのため、現在このセクターで多くの雇用を生み出しているが、中国の WTO 加盟以来、主な輸出先である欧州市場に対して、中国製の既製品がシェアを拡大しつつあり、政府、民間セクターとしても、対策を打たねば、モロッコにおける織物産業の地位が低下する危機感を強く持っている。

・ 産業別(2004年、モロッコ統計局)¹³ 対 GDP 比

	1995	2000	2002
AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PECHE	14.6	13.8	16.1
MINES	1.8	2.1	1.8
COMBUSTIBLES SOLIDES,PETROLE BRUT	0.1	0.0	0.0
RAFFINAGE DE PETROLE	4.1	2.8	2.7
ELECTRICITE ET EAU	4.2	4.3	4.1
INDUSTRIES MANUFACTURIERES	18.4	17.6	16.8
BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS	4.4	5.2	4.9
COMMERCE	11.5	12.0	11.9
TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS	6.2	7.0	7.2
HEBERGEMENT ET RESTAURATION	1.9	2.3	2.0
AUTRES SERVICES MARCHANDS	11.1	10.8	10.3
INSTITUTIONS FINANCIERES	4.8	4.8	4.8
SERVICES BANCAIRES IMPUTES	-4.7	-4.9	-4.8
TOTAL DES VALEURS AJOUTEES	78.5	77.8	77.7
DTI NETS DES SUBVENTIONS	8.3	7.9	7.2
PIB MARCHAND AUX PRIX DU MARCHE	86.8	85.7	84.9
ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	13.2	14.3	15.1
PIB AUX PRIX DU MARCHE	100.0	100.0	100.0

2. 各産業セクター別生産高(million DH)

	1995	2000	2003
AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PECHE	41160.7	48991.0	70427.3
MINES	5060.3	7290.2	6634.2
COMBUSTIBLES SOLIDES,PETROLE BRUT	390.8	76.8	54.8
RAFFINAGE DE PETROLE	11590.7	9832.8	10292.9
ELECTRICITE ET EAU	11740.9	15354.3	17671.6
INDUSTRIES MANUFACTURIERES	51714.6	62245.5	69568.5

¹³ モロッコ統計局(2004年)

BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS	12433.9	18300.1	19642.1
COMMERCE	32379.8	42490.0	49855.2
TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS	17508.4	24896.9	29860.2
HEBERGEMENT ET RESTAURATION	5486.7	8001.2	7710.2
AUTRES SERVICES MARCHANDS	31315.2	38130.0	42224.6
INSTITUTIONS FINANCIERES	13659.0	17163.0	20640.0
SERVICES BANCAIRES IMPUTES	-13218.0	-17187.0	-20810.0
TOTAL DES VALEURS AJOUTEES	221222.9	275584.8	323771.6
DTI NETS DES SUBVENTIONS	23400.0	28133.8	28314.7
PIB MARCHAND AUX PRIX DU MARCHE	244622.9	303718.6	352086.3
ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	37079.0	50489.2	66568.9
PIB AUX PRIX DU MARCHE	281701.9	354207.8	418655.2

3. 産業別都市部雇用構成比¹⁴

	1997	2000	2002
農林水産業	5.1	5.1	3.3
工業	26.5	23.3	22.0
建設業	8.9	8.8	8.5
卸売り・小売業	18.1	21.2	20.7
輸送・倉庫・通信業	4.7	5.3	5.8
サービス業・公務	36.1	36.0	39.5
公務	11.0	10.3	-
分類不能の産業	0.7	-	0.2

4. 産業別輸出比率

商品輸出に占める消費財（既製服・織物類）の割合	39.0%
商品輸出に占める農水産物の割合	20.1%
商品輸出に占める燐鉱石＋燐酸液の割合	12.5%

輸出の比率を見ると、圧倒的に織物関連の加工品が多いことがわかる。そのため、現在のセクターで多くの雇用を生み出しているが、中国の WTO 加盟以来、主な輸出先である欧州市場に対して、中国製の既製品がシェアを拡大しつつあり、政府、民間セクターとしても、対策を打たねば、モロッコにおける織物産業の地位が低下する危機感を強く持っている。

1. 資格別都市部失業率¹⁵

	1997	2000	2003
無資格	9.8	13.1	11.3
中レベル(高卒レベル以下)	25.3	30.3	-
高レベル(大卒レベル以上)	24.3	27.2	-
有資格者	-	29.2	26.5

¹⁴ JICA (2004) モロッコ王国職業訓練分野改善のための基礎調査報告書

¹⁵ Enquête Nationale sur l'Emploi, Direction de la Statistique 2005

モロッコ産業の課題

中小企業生き残りのための世界標準へ向けた取組みの必要性

ヨルダン、エジプトと同様、モロッコの企業のほとんどが中小企業であり、そのうちの多くが、家族経営レベル、零細企業である。政府、民間企業連合ともに、貿易自由化のもと、これらの企業の存続に対して強い危機感をもっている。

2003年の失業率は11.8%（都市部では19.3%）であり、今後、政府、民間企業連合ともに市場拡大、失業率低下を目指し、労働市場を拡大するための投資（政府による投資並びにFDI誘致）を強化すると同時に、既存の企業の体力強化のために、職業訓練による人材育成が急務であるという認識を持っている。

このような背景のもと、政府、民間の共通の認識として、この流れに対応していくには、今後モロッコでも、世界標準の企業文化を根付かせていく必要があると考えている。そのキーとなるのが次の2点である。

- 品質の改善（世界標準の品質の確保）
- 企業マネジメントの近代化（世界標準の Marketing 能力、会計能力の向上）

この2点について、政府、職業訓練セクターそして民間企業が連携して、そのコンセプトの重要性の Awareness を行なうと同時に、職業訓練セクターでも、これらの分野での人材育成を担っていく責務があると考えられている。

投資促進のための環境整備の努力

海外からの投資を増加させるため、関係省庁、CGEM から民間セクターの努力により、Charte d'Investissement（投資の状況の透明性を高める施策）、労働法環境改善（Code de Travail）、ビジネスにかかる法律環境改善（droit d'affaires）、司法環境改善（Tribunal）等、投資環境の改善が行なわれてきた。

投資の有力分野

海外投資庁（Direction de l'Investissement Extérieur）によると、モロッコ人の人材としての特長として、(i) 言語能力（アラビア語、スペイン語、フランス語）、(ii) 教育等による人材のレベルの高さ、(iii) 地理的な利点が挙げられた。これらを利用して、近年自動車の組立工場、電子機器の下請工場の誘致、そして特にサービスセクターにおいて民営化による通信分野の買収（Maroc Telecom, Meditel）、コールセンター、カタログ販売（倉庫）の設置などが活発に行なわれており、海外からの投資は増えている。サブサハラアフリカでは海外投資額は一位である。

2004年の実績は、投資全体に占める海外からの投資は全体の半分を占め、27%が国内での投資、そして残り23%が援助関連の投資である。

毎年コンスタントに投資を受けているセクターは、

- 漁業
- 観光業
- Textile 業
- Agro-Industrie である。

特に、観光業はまだまだ手をつけていない分野が多く、今後の成長が期待されている。

モロッコへの投資を阻む現在の問題

これまでに海外直接投資を促進するための国内制度の改編等努力がなされてきた。また、privatisation による買収を中心に海外投資は増えてきた。しかしながら現在モロッコへの海外投資を阻む大きな構造的な問題としては以下の2つが挙げられた。

1. 土地所有の複雑さ：そのため購入にとっても時間がかかる。
2. 裁判官の問題（ビジネス問題に対応できる裁判官が少なく、海外企業にとっては大きなリスク）

2. 労働市場並びに投資(国内、海外、開発援助)¹⁶

投資の出資元

下の表が示すように、半分が外国企業からの投資であることがわかる。一方、国際機関、外国政府からの援助の金額が全体の23%にも上っている。

Origine	Investissement	%
Etranger	9464,22	50 %
Maroc	5059,88	27 %
Projet de Partenariat Maroc –Etranger	4329,85	23 %
Total	16823,95	100%

セクター別雇用分配状況

下の表が示すように、全体の4割の雇用が織物、衣料関連のセクターで創出されており、観光業がそれに続き約3割を占めており、これら2つのセクターで全体の7割の雇用を生んでいることがわかる。

Secteur	Emplois	%
Textile	4348	40 %
Tourisme	3130	29 %
Faisceaux de câbles	1100	10 %
Electronique	565	5 %
Automobile	395	4 %
Industrie chimique	390	4 %
Immobilier	200	2 %
Télécoms	200	2 %
Franchise	178	
Pétrochimie	120	
Cimenterie	70	
Industrie Aéronautique	60	
Mécanique de précision	60	
Traitement et recyclage déchets	34	
Agroalimentaire		
Total	10.850	100 %

¹⁶ Direction des Investissements 'Bilan de la Commission des Investissements' janvier 2005

セクター別投資先分配状況

一方、モロッコへのすべての投資について、全体の約半分が石油関連産業へ投資されている。一方、雇用の7割を支えている織物、衣料、観光セクターへは、合わせて25%しか投資分配を受けていない。産業の効率的な発展を実現するためには、両者のバランスをとることが重要であると考えられる。

SECTEUR	Investissement (MDH)	(%)
Pétrochimie	6000,00	33 %
Industrie chimique	3130,00	17 %
Tourisme	2915,45	15 %
Textile	1859,36	10 %
Cimenterie	1471,00	8 %
Télécoms	1036,00	5 %
Agroalimentaire	1010,00	5 %
Automobile	485,45	3 %
Immobilier	275,00	1 %
Franchise	256,00	1 %
Faisceaux de câbles	185,60	
Electronique	152,30	
Aéronautique	51,90	
Traitement et recyclage déchets	17,70	
Mécanique de précision	8,10	
Total	18 853,95	100 %

セクター別投資・雇用の分配状況 (サマリー)

Secteur	Projets	Emplois	Investissement
Textile et cuir	21	4348	1859,36
Automobiles	7	395	485,4
Tourisme	7	3130	2915,54
Agroalimentaire	2	-	1010
Aéronautique	2	60	51,9
Electronique	4	565	152,3
Industrie chimique	3	390	3130
Télécoms	1	200	1036
Franchise	1	178	256
Traitement déchets	1	34	17,7
Immobilier	1	200	275
Pétrochimie	1	120	6000
Cimenterie	1	70	1471
Faisceaux de câbles	1	1100	185,6
Mécanique de précision	1	60	8,1
Total	54	10 850	18 853,95

雇用の現状

産業界の人材ニーズ

CGEM (モロッコ企業総連盟) 並びに通商産業省への聞き取りによれば、主要産業として以下の

分野が挙げられた：

- (i) textile 業
- (ii) 観光業
- (iii) 漁業
- (iv) 通信技術分野
- (v) 建設部門

また、今後成長が期待できるセクターとして、

- (i) オフショア産業（コールセンター、カタログ販売など）
- (ii) 自動車関連セクター（工場誘致を含めた組立工場など）
- (iii) 航空関連センター
- (iv) 電子機器下請工場
- (v) 半導体研究所

これは、実際に海外投資が多い分野ともほとんど一致している。

また、横断的に必要な取組みとして、中小企業の強化（品質の向上、品質管理の重要性、生産性の向上、マネジメントの効率化、会計世界標準化）の重要性が指摘されている。

以上のことから、効果的な雇用創出のためには、上記の分野の専門性を持つ人材を職業訓練セクターから多く輩出することが急務であると考えられる。

女性の労働市場進出状況(女性進出の高い産業セクター)

女性の参加¹⁷：27.7%(2003)

男女別失業率¹⁸

公共及び民間の卒業生を合わせて、2000年の男女別の失業率は以下の表のとおりである。表の示すとおり、女性の卒業生のほうが若干職につける確率は低くなっている。

性別	卒業生失業率 (2000年)(%)
男性	48
女性	53

技術教育・職業訓練システムの現状と問題分析

モロッコの職業訓練政策の位置づけ

モロッコ政府は、「第7次国家5カ年計画（2000-2004）」において、雇用問題を国土統一に次ぐ国家重要課題として位置づけており、産業振興・経済発展を実現するために必要な技術力の強化を職業訓練によって目指している。また、その一方で、社会セクター開発のための貧困層への職業訓練の振興も重要視している。¹⁹

¹⁷ Direction de la Statistique, Maroc (2004)

¹⁸ JICA (2004) モロッコ王国職業訓練分野改善のための基礎調査報告書

¹⁹ 職業訓練セクターについては、主に OFPPT と Entraide Nationale（労働省管轄の担当局）が担当して

また、「教育・人材育成国家 10 年計画（2000-2009）」では、教育・人材育成を国家重要政策の重要課題としており、基礎教育課程の土台の上に職業訓練が成り立つという視点で、職業訓練を人材育成の手段並びに段階の一つとして位置づけている。²⁰

教育システムにおける技術教育・職業訓練セクターの位置づけ

技術教育・職業訓練は、日本でいう 1) 高校レベル(商業、工業など)、2) 短大レベル、3) 大学レベル(工業大学、商業大学など)そして4) 職業訓練校(中卒レベル及び高卒レベルの 2 種類がある)で学ぶことが出来る。政府の管轄は、1) 高校レベル、2) 短大レベルと 3) 大学レベルは教育省がすべて管轄している。そして 4) 職業訓練校については、総合的には職業訓練・雇用省が OFPPT (職業訓練雇用促進公社) を通して管轄しているが、それ以外に、各省庁がそれぞれにその専門性を生かした職業訓練校を持っており(例えば観光省が観光・ホテル関連の職業訓練校を所轄している)、複雑な構成になっており、国家レベルで職業訓練セクターを総括的に管理する機関は存在していない。ただし、規模で言えば職業訓練・雇用省がそれに相当する。

職業訓練校のステータス

フランスの教育システムの影響を受け、職業訓練は、教育システムの一部として、元来国民の間で認められたステータスを持っており、職業訓練校は、OFPPT の統括のもと、機能的に運営されているようである。

現実的には、職業訓練校のステータスは、大学に入れないものが職業訓練に入るというイメージであった。しかし最近では、入学のための競争率も徐々に高くなり、且つ就職を見つけるのはこのルートが早道であると、極端なケースでは、大学の博士課程を持っているものが職業訓練校に入りなおすというケースもあり、徐々にその社会的ステータス並びに認知度は上がってきている。また、OFPPT におけるプログラム内容決定プロセスに関し、セクター別コミッティー (comites sectoriaux) を構成し、地域ごとに、各産業のアソシエーション、フェデレーション、そして CGEM らをメンバーとし、地域ごとの産業ニーズを拾い上げて、学校のプログラムを策定しており、大なり小なり職業訓練校は、地域の産業ニーズを反映したコース運営を行っているといえる。

1. 教育システムにおける技術教育・職業訓練セクターの位置づけ

技術教育・職業訓練は、日本でいう 1) 高校レベル(商業、工業など)、2) 短大レベル、3) 大学レベル(工業大学、商業大学など)そして4) 職業訓練校(中卒レベル及び高卒レベルの 2 種類がある)で学ぶことが出来る。政府の管轄は、1) 高校レベル、2) 短大レベルと 3) 大学レベルは教育省がすべて管轄している。そして 4) 職業訓練校については、総合的には職業訓練・雇用省が OFPPT (職業訓練雇用促進公社) を通して管轄しているが、それ以外に、各省庁がそれぞれにその専門性を生かした職業訓練校を持っており(例えば観光省が観光・ホテル関連の職業訓練校を所轄している)、複雑な構成になっており、国家レベルで職業訓練セクターを総括的に

いる。OFPPT が技術力競争力の強化を目的とするのに対して、国民共済事業団は弱者の社会的経済的自立を目的とするものである。

²⁰ JICA(2004) モロッコ王国職業訓練分野改善のための基礎調査報告書

管理する機関は存在していない。ただし、規模で言えば職業訓練・雇用省がそれに相当する。職業訓練セクターについては、主に OFPPT と Entraide Nationale（労働省管轄の担当局）が担当している。OFPPT が技術力競争力の強化を目的とするのに対して、国民共済事業団は弱者の社会的経済的自立を目的とするものである。

2. 政府による職業訓練計画²¹

政府は、「職業訓練開発行動計画(2004-2007)」を策定しており、その中で、特にEUの援助による「MEDAI-II計画」を重要視している。このことは、この分野において、他国からの支援に多くの部分を依存して成り立っていることを示している。

また、社会開発的職業訓練の領域において、国民共済事業団が「戦略目標(2001-2004)」を設定し、事業の近代化に積極的に取り組んでいる。

3. 訓練機関別訓練生数²²

下の表を見てわかるように、訓練生の数は、特に公共機関において急激な勢いで増えている。職業訓練開発行動計画(2004-2007)では、2003-2007年の5カ年で、大幅な訓練生、卒業生の増加を目指しており、この期間に、卒業生総数を428,700名を目標としている。そのための訓練施設の創設・拡張・再編成は欠かせず、これに伴う指導員の確保と能力の向上も不可欠である²³。

訓練機関	2002/2003	2003/2004	2004/2005(目標)
OFPPT	60,761	90,170	107,105
観光省管轄下職業訓練校	3,609	5,315	6,180
農業省管轄下職業訓練校	9,060	13,664	18,700
漁業省管轄下職業訓練校	1,710	2,181	2,540
工芸省管轄下職業訓練校	5,902	7,371	8,020
その他の公共機関	13,523	16,299	17,455
公共機関合計	94,565	135,000	160,000
民間機関合計	64,337	66,000	72,000
公共+民間機関合計	158,902	201,000	232,000

4. 国民共済事業団の施設数及び受益者数

下の表で明らかなように、2004年には、施設数を1,752ヶ所、受益者数を164,320人にまで上げることを目標としている。既述の通り、それにより、この施設をとおして何らかの仕事へのアクセスを広げ、全体として貧困を削減することを目的としている。

施設	2000		2002		2004(目標)	
	施設数	受益者数	施設数	受益者数	施設数	受益者数
教育訓練センター	598	35,798	647	40,106	898	76,000
幼稚園	97	2,669	176	4,869	300	9,000
慈善団体	323	33,500	392	37,500	420	70,000
小児身障者センター	4	540	5	665	8	1,120

²¹ JICA(2004) モロッコ王国職業訓練分野改善のための基礎調査報告書

²² 雇用省職業訓練局「職業訓練開発行動計画(2004-2007)」

²³ JICA(2004) モロッコ王国職業訓練分野改善のための基礎調査報告書

初期訓練センター	20	1,061	13	801	75	2,260
見習工訓練センター	22	1,167	35	2,293	51	5,940
合計	1,182	74,735	1,268	86,224	1,752	164,320

5. 民間職業訓練施設の訓練生数(2002/2003)

下の表が示すように、民間職業訓練セクターにおいては、訓練課程に関して、管理コンピュータ技術、美容師が圧倒的に多い。それに、繊維・衣料品加工が続いている。

	訓練生数	%
コンピュータ・管理・運営	35,247	55
美容・理容	14,239	22
繊維・衣料・皮革	7,281	11
観光・ホテル業	1,246	2
医療関連・保健	1,308	2
電子工学・機械・地熱	3,229	5
その他の分野	1,787	3
合計	64,337	100

6. OFPPT、国民共済事業団の予算

OFPPT

	2001	2002
経常費	10億 8,270 万Dh	10億Dh
投資費	2億 0,080 万Dh	2億 5,780 万Dh
合計	12億 8,350 万Dh	12億 5,780 万Dh

国民共済事業団

	2002	2003	2004
経常費	1億 5,200 万Dh	1億 5,781 万Dh	1億 5,781 万Dh
投資費	4,040 万Dh	4,040 万Dh	4,040 万Dh
合計	1億 8,480 万Dh	1億 9,821 万Dh	1億 9,821 億Dh

上記の予算配分状況と目標人数をみると、経年の金額の変化がほとんどないことがわかる。この状況を勘案すると、訓練生或いは卒業生の目標人数を達成するための予算配分が十分でないことがわかる。

ヨルダン

政府

1. 政治体制¹

政体：立憲(世襲)君主制、元首は国王

議会：二院制、上院 55 名、下院 110 名(女性議員 6 名)

元首：アブドゥラー・ビン・フセイン国王

政府：首相 ファイサル・アーケフ・アル・ファーイズ

現在のヨルダン内政は、99 年 2 月、新たに即位したアブドゥラー国王への国民の支持、特に国内にかかえる多数のパレスチナ人対策が重要課題となっている。このような中で、アブドゥラー国王は、経済の再生と政治改革を推進。特に政治改革においては、01 年に選挙区の区分けと選挙区毎の議席配分を見直し選挙法を改定した。この動向は、国王のイスラミストの政治力を制限するとの政策を踏襲する一方で、国内のパレスチナ系人口の疎外感を感じさせない試みとみられる。国王は 2003 年 12 月の通常国会開会演説において国民の「意識改革」や「急進的な変化」を訴えるなど、改革志向を明確に打ち出している。

2. 国家開発計画のレビュー:優先順位の高い政策

1) 経済社会開発計画(1993-1997 年)²

1990 年代初頭のヨルダンは IMF・世銀の指導を受けて構造調整政策を実施中であったところ、この経済社会開発計画は、当時の構造調整政策を補完するものとして経済自由化推進や、貧困削減・雇用対策に重点を置き、民間セクターの投資、生産、雇用にしめる役割を重視する内容になっている。

基本原理としては以下の5項目が提示されている。

(1) 経済と制度の自由化、健全な経済運営を阻害する歪みの除去、適切な投資環境の開発

(2) 新規輸出市場の開拓を通じた輸出開発

(3) 新規輸出市場の開拓を通じた輸出開発

(4) 人的資源と経済資源の整合

(5) 雇用機会の更なる創出

2) 経済社会開発計画(1999-2003 年)³

同経済社会開発計画では、経済自由化の促進、投資誘致を目指した民間セクター改革、生産性の向上を掲げ、自立発展的な経済構造の構築が目指された。さらに、貧困・失業の緩和や生活水準の向上により、経済開発と国民生活の向上との調和を図ることが示された。社会開発、観光部門、鉱工部門、エネルギー・電力部門など、全24の部門でセクター毎に直面する課題や制約及び開発目標が掲げられているが、24 部門の課題の関係やプライオリティ等についての記述はない。

¹ <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/jordan/data.html>

² 外務省「対ヨルダン国別評価」<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/>

³ *ibid.*

本計画は 2003 年を待たず、2002 年になって社会経済転換計画 (SETP) が作成されることになる。

3) 社会経済転換計画 (Social & Economic Transformation Program: SETP) 2002-2004 年⁴

1980 年代末から開始された政治的、社会的、経済的な構造改革路線を受け継ぐものであり、ヨルダンを「資源略奪型経済から知識型経済へと転換する」ことが最大の課題として明記されている。計画の目標として設定されているのは、1) 社会的、経済的に持続可能な開発を達成すること、2) 保健医療、農村開発、教育といった基礎的社会ニーズを改善することを通じて全ての国民の生活水準を向上させること、の 2 点である。これらを実現するための具体的施策について、(1) 公共投資、(2) 民間投資、(3) 構造改革の 3 つの視点から計画が提示されている。

4) 国家社会経済行動計画 (2004-2006 年)⁵

前述の SETP は、資金不足、公共部門の能力不足、中東情勢の不安定化といった理由で、予期されたペースでは実施されなかった。また追加的な事業も求められるようになってきた結果、SETP を包括的に見直し、2004 年から 2006 年までの具体的な行動へとつなげるための行動計画が策定された。

人材開発、行政サービスの改善、貧困・失業対策の軽減のために行政管理の向上、行政・財政・司法の構造改革に焦点を当てた⁶具体的な行動計画が策定され、マクロ経済数値目標及び政策課題 (次の表の通り) を提示し、その実現にむけてセクター毎、課題毎の取り組みが改めて表明されている。

2006 年までのマクロ経済数値目標及び政策課題	
1)	GDP 成長率: 年平均 6%、一人当たり所得増加率: 年平均 3.6%
2)	輸出の GDP 比: 46%(2002 年は 30%)
3)	財政赤字の GDP 比: 2.8%(2002 年は 4.3%)
4)	公的債務の GDP 比: 73.4%
5)	外貨準備高: 輸入の 8 ヶ月分を維持
6)	物価上昇率: 年 2%
7)	貨幣供給: GDP 成長に沿った流動性増加率
8)	貧困人口減少率: 年平均 1%、失業率: 年 1%以下
9)	行財政、司法改革の実施
10)	政府の意思決定過程のリエンジニアリング
11)	民間投資促進
12)	経済生産性: 年 1%、労働生産性: 年 1.6%
13)	より公正な所得分配 地域間開発格差の是正
14)	市民、特に青少年と女性のエンパワメントを
15)	労働者に占める女性シェア: 17-18%
16)	民営化プロセスの完了 大規模開発プロジェクトの実施
17)	人的資源開発の質的改善 教育システムと労働市場ニーズの整合性の確保
18)	研究開発投資の GDP 比: 1%まで増加
19)	基礎的政府のサービスの改善に向けた投資促進

産業政策

1. 自由貿易化の動き

アブドゥラー国王即位以降、経済のグローバル化推進に積極的に取り組み、貿易自由化、規制緩

⁴外務省「対ヨルダン国別評価」<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/>

⁵ *ibid.*

⁶ <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/jordan/kankei.html>

和、民営化などに向けた施策を続々と施行してきた。2000年には世界貿易機関(WTO)への加盟を実現し、米国と自由貿易協定を終結し、2001年には欧州連合(EU)とのパートナーシップ協定を結んだヨルダンは、伝統的にイラクとの経済的結び付きが強く、2003年のイラク戦争勃発前までは、石油のほぼ全量をイラクから特恵的な条件で調達してきたほか、イラクは主要な輸出国であった。イラク戦争後は石油を国際市場から調達せざるを得ず、ヨルダン経済にとって大きな負担になっている。⁷

2. 産業育成に関する政府と民間の協調の可能性について⁸

憲法では雇用は国民の権利であると謳われている。

民間セクターにおける雇用数には限りがあること、公的(公営)機関での雇用が減少していることから、政府は micro-enterprise やコミュニティベースの Co-op の設立等、企業家育成を通じた経済発展・貧困削減をめざしている。

3. 工業振興策の有無(例えば、投資奨励策、工業団地、フリーゾーンなど)

QIZ(Qualified Industrial Zones):米国によるヨルダン製品の輸出を促進するための工業ゾーンで、同ゾーン内で製造された製品は無関税・割当て制限もなしで米国への輸出が可能である。国内企業に限らず外国企業も同ゾーン内への進出が可能である。

QIZは新規雇用も生み出しており、2003年中間期までにヨルダン人18,294人の雇用を創出した。女性に対する雇用の創出も多く、繊維産業での雇用は64%が女性となっている。

主要産業概要

1. 主要産業リスト(1次、2次、3次よりもっと細かいもの)(業種別 GDP 貢献度(金額&%))

・鉱工業(燐鉱石、化学工業、衣料品、医薬品)、農業(野菜、果物)⁹

・産業構造(2003年、世銀)対GDP比

一次産業	2.2%
二次産業(内製造業)	26.0%(15.8%)
三次産業	71.8%

・産業別(1998年、ヨルダン統計局)¹⁰対GDP比

	1993	1998
農業、狩猟、林業、漁業	7.7%	5.7%
鉱業、採石	2.4%	2.9%
製造業	13.0%	13.9%
電気、水	3.3%	3.8%
建設業	8.7%	5.8%
卸売業、貿易、レストラン、ホテル	4.1%	4.7%
運輸、倉庫、コミュニケーション	14.4%	16.9%
銀行、保険、不動産	22.0%	22.1%
社会サービス	2.5%	3.9%

⁷外務省「対ヨルダン国別評価」<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/>

⁸ UNDP, Jordan Human Development Report 2004

⁹ <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/jordan/data.html>

¹⁰ <http://www.dos.gov.jo>

2. 規模別企業数及び従業員数(1-4、5-19、20-49、50以上で、エンジニア企業、全企業別)及び産業別雇用者数¹¹ (2002年)

		規模別				
		1-4	5-19	20-49	50-99	100以上
鉱業、採石	企業数	36	57	2	1	5
	従業員数	99	459	55	84	6,198
製造業	企業数	14,200	2,945	306	134	143
	従業員数	32,047	21,819	9,893	9,274	42,813
電気、ガス、水	企業数	0	0	0	0	6
	従業員数	0	0	0	0	14,577
建設業	企業数	670	530	177	59	47
	従業員数	1,533	5,102	5,414	3,920	9,939
卸売業、貿易、自動車整備等	企業数	66,995	3,273	189	60	18
	従業員数	112,636	23,268	5,287	4,386	5,345
ホテル、レストラン	企業数	4,436	726	51	14	19
	従業員数	9,741	5,759	1,679	1,003	4,690
運輸、倉庫、コミュニケーション	企業数	1,112	700	131	30	20
	従業員数	2,016	5,045	4,691	1,948	17,396
銀行業	企業数	86	58	20	19	31
	従業員数	258	489	676	1,320	15,050
不動産、レンタル業	企業数	6,828	693	191	11	18
	従業員数	12,555	5,373	4,924	773	6,564
公的管理、社会保障	企業数	0	3	30	40	101
	従業員数	0	53	1,029	2880	77,774
教育	企業数	486	967	213	56	59
	従業員数	1,354	8,831	6,227	3922	110,969
保健、社会事業	企業数	3,539	348	62	11	39
	従業員数	6,116	2,188	2,144	792	33,513
その他の社会サービス	企業数	7,274	185	14	10	8
	従業員数	11,773	1,716	400	692	3,599

3. 各産業セクター別生産高(thousand JD)

	生産高
工業	324,048.1
卸売業	98,929.3
サービス	208,574.8
建築業	46,988.9
運輸、倉庫、コミュニケーション	1,123,879.2

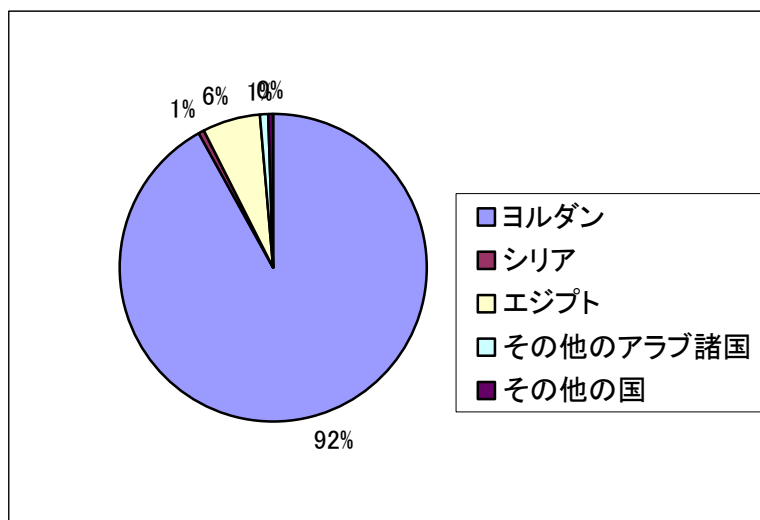
¹¹ *ibid.*

4. 製造業・加工業業種別総付加価値

Description	Value added at producers' prices (in mill. US\$) year 2000	Value added share in output (in %) year 2000	Value added per employee (in US\$) year 2000	Value added share in manufacturing industry (in %) year 2000
Processed meat, fish, fruit, vegetables, fats	40	20.93	9700	3.01
Dairy products	19	24.53	8147	1.4
Grain mill products; starches; animal feeds	16	10.89	15679	1.17
Other food products	57	27.97	5787	4.26
Beverages	82	53.83	24785	6.12
Tobacco products	184	70.7	197681	13.7
Spinning, weaving and finishing of textiles	15	42.49	19877	1.11
Other textiles	12	41.89	10002	0.86
Knitted and crocheted fabrics and articles	1	23.29	2382	0.07
Wearing apparel, except fur apparel	57	63.71	4028	4.27
Tanning, dressing and processing of leather	4	33.13	10132	0.27
Footwear	8	26.76	5907	0.58
Sawmilling and planing of wood	1	25.82	10679	0.06
Products of wood, cork, straw, etc.	5	33.21	5312	0.37
Paper and paper products	38	30.23	14372	2.85
Publishing	31	55.68	17145	2.28
Printing and related service activities	15	35.23	9202	1.1
Refined petroleum products	90	13.48	26209	6.68
Basic chemicals	88	19.16	30428	6.55
Other chemicals	148	38.91	18642	11.03
Rubber products	1	41.11	7558	0.11
Plastic products	39	30.43	9284	2.9
Glass and glass products	1	36.29	7769	0.11
Non-metallic mineral products n.e.c.	168	47.19	14814	12.54
Basic iron and steel	52	39.32	35367	3.87
Basic precious and non-ferrous metals	10	35.15	15990	0.72
Casting of metals	2	26.51	3261	0.13
Struct. metal products; tanks; steam generators	28	40.12	6407	2.08
Other metal products; metal working services	27	33.11	10039	1.99
General purpose machinery	11	31.67	8691	0.85
Special purpose machinery	4	34.11	5651	0.27
Domestic appliances n.e.c.	11	35.16	10615	0.8
Electric motors, generators and transformers	2	21.94	22335	0.14
Electricity distribution & control apparatus	1	51.74	7629	0.08
Insulated wire and cable	16	23.41	23889	1.17
Accumulators, primary cells and batteries	0	0	0	0
Lighting equipment and electric lamps	6	53.4	21017	0.46
TV and radio receivers and associated goods	0	0	0	0
Medical, measuring, testing appliances, etc.	4	37.18	5951	0.31
Automobile bodies, trailers & semi-trailers	8	32.22	14582	0.61
Parts/accessories for automobiles	2	22.43	4990	0.14
Building and repairing of ships and boats	0	50	16455	0.01
Furniture	34	38.01	5572	2.52
Manufacturing n.e.c.	6	50.51	4781	0.47
Total manufacturing	1342	32.78	13445	100

労働市場

1. 外国人労働者数 & 全労働人口に占める外国人労働者の割合¹²



2. 外国人労働者が働いている主なセクター、業種、ポジションについての考察
セクター毎の労働者数(2002)¹³

	ヨルダン	シリア	エジプト	その他のアラブ諸国	その他の外国人	合計	外国人/総就労者数 (%)
鉱業、採石	6,714	7	135	38	1	6,895	3
製造業	103,272	775	9,194	1,565	1,039	115,845	11
電気、ガス、水	13,535	1,016	16	10	0	14,577	7
建設業	17,389	132	7,997	238	151	25,907	33
卸売業、貿易、自動車整備等	140,655	534	7,736	1,532	465	150,922	7
ホテル、レストラン	17,234	202	4,485	856	95	22,872	25
運輸、倉庫、コミュニケーション	29,099	388	771	427	409	31,094	6
銀行業	17,713	6	30	27	17	17,793	0
不動産、レンタル業	29,488	9	587	57	48	30,189	2
公的管理、社会保障	78,140	25	3,254	279	38	81,736	4
教育	129,626	158	237	769	513	131,303	1
保健、社会事業	44,048	23	436	101	145	44,753	2
その他の社会サービス	16,747	11	1,103	313	6	18,180	8
合計	643,660	3,286	35,981	6,212	2,927	692,066	7

考察: 建設業、ホテル・レストラン業での外国人の雇用が多いことが分かる。

¹² <http://www.dos.gov.jo>

¹³ <http://www.dos.gov.jo>

失業問題

1. 学校レベル別の就職者数(高校、高専、短大、大学)、2002年¹⁴

	中等以下	職業訓練校	中等	短大	大学	大学院
男性	189,658	13,046	73,348	51,873	74,944	17,705
女性	19,048	390	20,376	44,040	49,969	5,290

賃金

1. 平均賃金 (公共部門・民間部門別)

・公共部門 男性

2. 賃金水準(産業別・農業、製造業など)¹⁵

Description	No. of persons engaged year 2000	Wages per employee (in US\$) year 2000
Processed meat, fish, fruit, vegetables, fats	4157	3531
Dairy products	2298	2976
Grain mill products; starches; animal feeds	998	4385
Other food products	9866	2386
Beverages	3312	4247
Tobacco products	930	6332
Spinning, weaving and finishing of textiles	752	4349
Other textiles	1158	2932
Knitted and crocheted fabrics and articles	411	1850
Wearing apparel, except fur apparel	14216	1737
Tanning, dressing and processing of leather	354	4470
Footwear	1309	2748
Sawmilling and planing of wood	77	2161
Products of wood, cork, straw, etc.	942	2283
Paper and paper products	2660	3859
Publishing	1787	6353
Printing and related service activities	1611	3402
Refined petroleum products	3418	7242
Basic chemicals	2889	7907
Other chemicals	7941	4942
Rubber products	195	3226
Plastic products	4191	3025
Glass and glass products	185	3164
Non-metallic mineral products n.e.c.	11359	3929
Basic iron and steel	1468	4189
Basic precious and non-ferrous metals	605	3660
Casting of metals	554	3149
Struct. metal products; tanks; steam generators	4353	2348
Other metal products; metal working services	2656	3032
General purpose machinery	1308	3761
Special purpose machinery	644	2385
Domestic appliances n.e.c.	1005	3622

¹⁴ <http://www.dos.gov.jo>

¹⁵ UNIDO. <http://www.unido.org/data/Country/Stats/StaTableE.cfm?ShowAll=Yes&c=JOR>.

Electric motors, generators and transformers	85	5078
Electricity distribution & control apparatus	132	2917
Insulated wire and cable	657	4334
Accumulators, primary cells and batteries	0	0
Lighting equipment and electric lamps	294	4298
TV and radio receivers and associated goods	0	0
Medical, measuring, testing appliances, etc.	688	3061
Automobile bodies, trailers & semi-trailers	564	3991
Parts/accessories for automobiles	370	3042
Building and repairing of ships and boats	6	6112
Furniture	6067	2233
Manufacturing n.e.c.	1325	2905
Total manufacturing	99797	3485

IT 政策¹⁶

天然資源もなく農業にも適さない厳しい地理的要因、ならびに観光業に頼る不安定な経済構造を打開する必要があるという背景から、現アブドラ 2 世国王の強いリーダーシップにより、計画省、ICT 省を中心に国家レベルで IT 政策を推し進め、IT に関して地域のハブとして機能することを明確な目標として打ち出している。

1. IT 政策の内容とその達成度・進捗

ヨルダンでは、比較的早い時期から情報化推進に関する戦略を策定し、発表している。この国における情報化推進戦略としては、一連の REACH イニシアティブが重要な役割を占めている。REACH イニシアティブは、米国国際開発庁 (USAID) による AMIR プログラム (Achievement of Market-Friendly Initiatives and Results Program) に端を発している。

AMIR プログラムは、ICT 分野にのみ特化したものではなく、広く一般の公共政策、金融、資本主義市場の整備など、ヨルダンの経済発展に必要な政策や制度作りに関与している。このプログラムに関する議論は当時は少なかったが、世界的にドット・コムビジネスが注目されるようになると、ヨルダン国内でも議論が出始め、ICT に関する戦略作り着手するようになった。その結果として発表されたのが、REACH1.0 イニシアティブである。

電気通信分野の市場開放は WTO 加盟のための条件であったため、一概に国王による判断と言いつけることはできないが、アブドラ国王は既存の国内構造の維持に固執することなく、必要とあれば民営化や市場開放の選択をしてきている。

政府部門では、ICT 省、教育省が積極的に情報化を牽引しようとしている。ICT 省の取り組みとしては、現在 E-government と実現に力を入れている。E-government の実施に関しては、NITC (National Information and Technology Center) がその実施を担う形で関与している。NITC は、E-government の実施に関しては、SGN (Secure Government Network) を供給し、現在は首相府、財務省、計画省、ICT 省などを含め 6 つの政府機関がネットワークで結ばれている。

ただし、ヨルダンにおける E-government への取り組みは、まだフェーズ 1 の段階に過ぎない。現段階では、6 つの政府機関がただ単にネットワークで接続されているだけで、具体的な運用が可能

¹⁶ 独立行政法人国際協力機構 国際協力総合研修所「開発途上国における情報化の進展と ICT 支援政策：中東アラブ諸国の事例を中心に」

な状況にはない。ICT 省は、将来的には E-government のネットワークを利用してオンラインでの運転免許の取得、納税などを行っていきたいと考えているものの、その実現には克服しなくてはならない課題が多い。

他方、教育省は、コネクティング・スクールプロジェクトと呼ばれる、ヨルダン国内の学校をネットワークで接続するプロジェクトを推進している。このプロジェクトは、第3次教育改革5カ年計画（2000～2005年）に基づいたもので、2003年までにすべての学校をネットワークで接続するとしている。

また、最近では教育への ICT の活用を進め、E-learning に積極的に取り組む姿勢を見せている。E-learning のための教材は、主にヨルダン国内の企業に発注することが多いが、国内の企業であっても十分なレベルの製品を開発するだけの能力が備わりつつある。

ヨルダンの情報化に関する主要アクターは次の表の通りである。

アクター名	主な関わり方
国王	即位以来、ICT に強い関心を持つ。強いリーダーシップを発揮しながらヨルダンが ICT に関する地域のハブとなることを目指している。
計画省	外国からの援助を調整する期間。ある時期までは、ICT に関する認識は薄かったものの、最近では積極的に ICT 支援をコーディネートする姿勢を見せている。
ICT 省	ヨルダンにおける情報化推進政策を策定する機関。最近では、特に E-government の実現に向けて積極的に活動している。
教育省	高等学校以下の教育に責任を持つ。教育への ICT の導入、国内の学校をネットワークでつなぐプロジェクトなどを推進している。最近では、特に E-learning に強い関心を示している。
NITC(National Information and Technology Center)	ICT 省が策定した政策の実施を行う機関。ヨルダンのドメインネーム .jo の管理を行う。政府部門へのインターネット接続を提供している。E-government のためのネットワークもこの機関が担当している。
TRC(Telecommunications Regulatory Commission)	電気通信分野のレギュレーター。アラブ諸国としては、唯一完全に独立したレギュレーターとして活動している。
RSS(Royal Scientific Society)	HCST(Higher Council for Science and Technology)の下にある非営利組織。人材育成、ソフトウェア開発、コンサルティング業務などを行っている。
Jordan Telecom(JT)	旧 TCC が民営化したもの。2004 年末までは、ヨルダン唯一の固定電話通信事業体。ADSL のインフラを供給している。
AMIR プログラム	USAID 母体で、ヨルダンの全体的な社会・経済戦略の策定を補佐している。ICT 市場の発展に関しては、REACH イニシアティブを発表している。
int@j	ICT 関連の民間企業が集まる業界団体。REACH イニシアティブを受け、国王のリーダーシップもあり設立された。教育省の受注などをメンバー企業が請け負うことも多い。
ICT ビジネスインキュベーター	HCST(Higher Council for Science and Technology)の下にある組織。ヨルダンにおける ICT ベンチャー企業の立ち上げを補佐する。
中小企業対策のコンサルタント組織	代表的なものは、日本も資金提供した NAFES など。他のドナー国も同様の組織をサポートしている。ICT 産業も含めた中小企業を対象にコンサルタント業務を行う。
ヨルダン大学をはじめとする高等教育機関	今後の ICT 分野を牽引するための人材育成を行う。

ジェンダー関連

1. 雇用政策、産業政策における男女差削減のための政策(配慮)の有無、その概要

ヨルダンにおいては女性の平等な権利が憲法で保障されており、結果、現在、ヨルダンにおいては女性の就学率が男性より高くなっている。他方、女性の経済活動への参加は非常に低くなっている。その主な理由はフォーマルセクターにおける労働への女性参加が低いからである。女性は家事、子育て等家の中での仕事に従事するべきであるとの認識が非常に強く、たとえ、家庭外での仕事に就いた場合にも家庭内での仕事も当然女性が従事するものであるとの認識で家族からの同意が得られにくい状況にある。

ヨルダンの女性の権利保護に関しては、王妃が非常に高い関心を持ち、そのためヨルダンの女性

の地位は高くなっている。ヨルダンの女性にとり労働の面からみると保育所が充実している。また閣僚などの非常に高い地位についている女性も多くいる。¹⁷

2. 男女の労働条件(待遇、賃金)のギャップ

2002年の男性の収入は推定 US \$6,118 であるのに対して、女性は僅か US\$1,896 である。

職業別の男女の賃金差は次の表の通り。¹⁸ (対男性の賃金)

会計士	コンピューター技師	初等教育教師	看護師
89%	49%	89%	102%

3. 女性の労働市場進出状況(女性進出の高い産業セクター)

女性の参加(2002)¹⁹

(%)

Indicator	1994	2002
Female legislators and senior officials	7.7	9.2
Female professional and technical workers	32.8	9.7
Female sales and service workers	5.2	8.3
Female clerical workers	27.0	21.3
Women in government (% of all government employees)	33.5	37.1
Women in government at ministerial level	3.2	3.4
Women in government at sub-ministerial level	0	22.1
Female economic activity rate (as % of male rate)	27	19.4
Women's share of adult labor force (age of 15 and above)	21	7.7

2.1 雇用の現状

労働市場

ヨルダンの民間企業の90%以上は中小企業(SME: Small and Medium-sized Enterprise)である。またそのSMEの中でも、多くは家族経営企業である。故に(中小企業問題):働かなくてはならないというメンタリティ、生存のための必要な能力の開発(雇用拡大、市場拡大)インフォーマルセクターが多い

弱い雇用創出能力

その多くの家族経営企業における人材のニーズは非常に限られており、雇用を創出するキャパシティは同様に非常に限られており、ヨルダン全体として、雇用を創出しにくい土壌にあるといえる。一方で、試算では、現在の失業率を下げていくには、毎年 50,000 の雇用を創出しなければならないが、実際にはその半分の 25,000 しか創出できておらず、失業率の改善にはつながっていないことがわかる。²⁰

高い失業率と外国人労働者

人口 500 万人のなかでその 50%強(約 250 万人)が労働人口である(2003 年統計局資料より)。

¹⁷ http://www.jilaf.or.jp/pdf/2003/m_east.pdf#nameddest=02 財団法人国際財団法人

¹⁸ ILO, *Equal Opportunity Employment Opportunities in Jordan*
<http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/cover/jormain.htm>

¹⁹ UNDP, *Jordan Human Development Report, 2004*

²⁰ VTC への聞き取り調査による。

失業率は、公式の数字では 15% (37.5 万人) であり、一方 25 万人の外国人労働者が何らかのポストについている。

2004 年現在 14-15% であり、おそらく 2005 年も同様の数字と考えられている。その失業者のうち、60.6% が高卒以下で一番多く、続いて 21.2% が大学卒以上である。一方職業訓練校卒業生は、3.8% を占める。²¹

雇用政策

労働省は、レプレースメントポリシーを掲げ、現在多くの外国人が就いている職種(特に、農業加工産業分野、建設業、テキスタイル分野、食品加工分野)において、ヨルダン人で置き換えようとしている。²²

具体的な政策として、ナショナルトレーニングプロジェクトがある。これは、VTC とヨルダンアーミーに委託して、その職種についての技術を身につけるトレーニングコースを失業者向けに開校している。政府は、彼らにそのコースの受講へのインセンティブを高めるため、毎月 80JD (約 1 万円) を支払っている。ただし、これらの職種は、ヨルダン人がこれまで避けてきた職種であり、受講者はある程度受講してその金額を受け取り途中でやめてしまうものも多いため、その政策の効果はまだはっきりとは出ていないようであるが、今年の 4 月からそのフェーズ II が開始される。しかしながら、国家全体として、どのセクターを伸ばしていくかという具体的な戦略的な政策は見えてきにくい。

SME へのサポートの不足

政府の産業育成政策、雇用創出政策において、ヨルダンは SME に対して明確な定義をしてきておらず、現実にヨルダン企業の 90% 以上を占める SME にターゲットを絞った具体的な民間セクター活性化政策が生まれにくい環境にある。

SME における低い給与水準: 上記のような SME、家族経営的な企業における給与レベルは非常に低く (80-150JD) であり、一方で 1 家庭は概して 5-6 名であり、一人がその給与を稼いでも、家族を支えていけないのが現状である。また、そのような低い給与の職業に就くものは、すぐに転職してしまう。

外国人労働者

人口 500 万人のうち、その 50% 強 (約 250 万人) が労働可能人口である (DOS 2003)。失業率は、15% であり、37.5 万人の失業者がいると考えられる。一方で 25 万人の外国人労働者が何らかのポストについている。理論的に考えれば、ヨルダン人がこの外国人のポストを取り込めば飛躍的に失業率は減るはずであるが、概して外国人労働者は、ヨルダン人が積極的にやりたいとは思わないポジションを占めており、何年も職に就かないヨルダン人がいるという状況である。且つ雇い主もヨルダン人より安く雇うことが出来るので外国人労働者をポジティブに受け入れている。一方

²¹ NCHRD (2004) Al Manar Project 'Human Resources Biannual Report', The Hashemite Kingdom of Jordan

²² 労働省次官への聞き取り調査による。

で、このような背景から、外国人労働者が多くのポストを占めている一方で、ヨルダン人の失業率は減らないという構造がある。

大家族主義

その理由のひとつに、大家族主義があると考えられる。職がなくても好きな(やっても良いと考える)仕事が見つかるまで何年も無職のまま待っているヨルダン人も見かけられる。この現象が、大家族制度の中で、稼げるものが稼いでいないものを養う、というイスラム教的制度により、その人は生き延びていると考える。さもないと、需要が高いがやり手のないいわゆる3Kといわれる仕事にも就くはずである。要するに、概してヨルダン人はまだ、生存がかかっているというようなレベルになっていないと考えることが出来る。

女性の社会参加状況

女性の社会経済活動の参加状況について、雇用されている男女数の比較は、男性が 881,415 であるのに対し、女性は 130,657 である。これを男女比率で出すと、男性比率が 87.1%であるのに対し、女性比率は 12.9%に過ぎない。これは、男女の数が半々であるのを考えると、絶対的な数値としてとても低いものである。

ホワイトカラー指向

ヨルダン人社会は、学歴主義要素が強く、これを反映して特に大学卒業はホワイトカラー志向が強い。しかしながら、労働市場の規模が絶対的に小さいことと、ヨルダンの企業のほとんどは中小企業、特に家族経営企業が多いことから、いわゆるホワイトカラーといわれるポストは民間では非常に少ない。このポストは概して公共セクターが提供している。ヨルダンの GDP のおける公共セクターの支出比率は 32.4% (WB 2000) であり、対象国の中でも高いほうである。しかしながらそれでもポスト数は限られており、それが上記の大卒以上の高い失業率に反映されている。

労働倫理

公共セクターの労働時間は、8時から3時までである。ただしその間昼食は取らず、業務終了後に帰宅して遅い昼食を取るというのがスタイルのようである。基本的に労働時間が短く、ヨルダンに派遣された専門家によると、朝はだらだらコーヒーを飲みながらおしゃべりをし、仕事はその日にすべきものはその日に終えようという意識も低いそうである。また、時間にルーズな面もあるという。

対象各国の技術教育・職業訓練システムの現状

1. 技術教育・職業訓練システムの現状と問題分析

教育システムにおける技術教育・職業訓練セクターの位置づけ

技術教育・職業訓練は、日本でいう1)高校レベル(商業、工業など)、2)短大レベル、3)大学レベル(工業大学、商業大学など)そして4)職業訓練校(中卒レベル及び高卒レベルの2種類がある)で学ぶことが出来る。それぞれについて、政府の管轄が異なり、1)高校レベルについては教育省、2)短大レベルと3)大学レベルは高等教育省、そして4)職業訓練校については労働省が管轄し

ており、職業訓練セクター全体で見ると縦割り構造となっている。

職業訓練校の社会的ステータス

職業訓練校へ入学する生徒は大きく分けて 2 つのパターンがあると言われている。ひとつは、共通一次試験(Tawjihi)の点数が足りず、大学、短大に進学することが出来ない場合、もうひとつは、大学或いは短大に進学する学力はあるが、授業料を納めることが出来ない場合である。VTC 傘下の職業訓練校は年間の授業料が 20JD(約 3,000 円)である一方で、大学の授業料は国立で年間 825JD(約 124,000 円)(例:ヨルダン大学工学部)が必要であり、大卒の給与が 300JD(約 40,000 円)であることを考えると、大学教育は非常にお金がかかるシステムとなっていると考えられる。それでも大学進学できる成績を Tawjihi で取れば、親も努力して大学に進めるという傾向があり、高学歴主義は強い²³。(1JD=150 円で換算)

このような背景もあり、一般的に職業訓練校に対する社会的ステータスは、高いものではない。また、民間企業にとっても、それほど高い能力を持った人材は期待されていないのが現状のようである。²⁴

職業訓練セクターにおける課題

1) 政策(中央)レベルの課題

政策策定のための情報が不足しており、適切な職業訓練政策がとられておらず、労働市場における需要と職業訓練セクター側の供給側とがミスマッチを起こしている。

職業訓練セクターにおける縦割り管理構造のため、各機関がばらばらに小規模の調査を実施してきており、国家レベルで労働市場・雇用に関する包括的情報をまとめられてこなかったため、把握しきれておらず、そのため、包括的に国家レベルで労働市場のニーズ(民間ニーズ)並びにサプライサイドの情報も捉え切れていなかった。その結果、職業訓練プログラムと民間セクターのニーズとはちぐはぐになっている。的確な分析並びにそれを反映した政策が打たれていない。そのため、労働市場の需要と職業訓練セクター側の供給の間でミスマッチがおきている。

例えば、労働市場において、人材に需要のニーズの低い産業セクター(或いは職種、例えば自動車整備工等)に対して、職業訓練校では需要以上の卒業生を輩出している。一方で、高い人材の需要があるセクター或いは職種がある(例えばテキスタイル、建設、食物加工、など)が、その必要な人材を職業訓練セクターが供給し切れていない。(その理由としては、プログラムが労働市場のニーズを反映しておらず、旧態依然の状態である、ヨルダン人がいくつかの分野の仕事、職業訓練プログラムを避ける、などの理由がからんでいる。)また、主に大卒、短大卒に関して、ホワイトカラーの仕事は雇用数としてかなり限られているため、その多くの失業者となっており、失業率を押し上げている。

低い就職率

労働市場とTVETのプログラム内容とのミスマッチのため、就職できる割合も少ないが、それ以上

²³ ヨルダンでの現地調査聞き取り調査より

²⁴ ただし、職業訓練校の間でも教育の質、評判において大きなギャップがあり、例えば、UNRWA と STIMI の卒業生は、民間企業から高い人材を輩出しているという評判が高い。

に、学んだスキルを活かせる職に就くのはさらに難しい。

制度作りは得意であるが、その運営にまでいたっていない。

昨年(2004年)、CIDAの資金援助並びに技術協力により、職業訓練セクターの縦割り構造を統括する機関としてTVET Councilが設立され、同時にTVETセクターの質的、量的拡大に帰するためのファンド「TVET Fund」が設立された。両機関ともに、これまでの縦割り構造の弊害を克服し、より効果的且つ包括的なアクションを起こすための重要な機関であるが、事実上まだ機能していない。

2. 職業訓練プログラム形成プロセスにおける問題点

中央管轄局(VTC)と各職業訓練センターとの間でモニタリング・評価の枠組みが存在しておらず、地域の労働市場の把握並びにセンターレベルの教育の現場の状況を把握しにくい構造となっている。

VTCと各センターの校長とのミーティングは定期的に行なわれているようであるが、後述するように各学校の校長は自分の学校の現場の状況(授業、教育のレベル、地域産業からのプログラム内容への意見、ニーズ)を把握し切れていないため、結果としてそれをVTCにフィードバックがされにくい構造となっている。

地域の産業、教育現場のニーズを訓練プログラムに反映しにくい構造

学校レベルのプログラムはその内容変更については中央管轄局(VTC)からの認可が必要である。そのため、結果的に、プログラム内容の決定の権限を持つVTCが現実を反映しない情報をもとにその内容についての判断を行なうことになり、学校の現場、地域産業の声を反映できないという結果になってしまっているのが現状である。

VTCの情報収集・調査能力

トレーニングニーズサーベイ、追跡調査について、過去にVTCの主導により実施されているが、その調査は、ある限られた業種に調査であり、VTCがカバーしている全分野についての包括的な調査は行なわれていないようである。また、今回もらった追跡調査は、UNESCOの援助によって行なわれたものであり、実質的に、VTC自身がイニシアティブをとってそういった調査を実施できるノウハウがあるかどうかは今の段階でははっきりとはわからない。少なくとも、定期的には行なわれておらず、且つ包括的な調査は行なわれていないと思われる。

2) 学校レベルの課題

センターレベルでモニタリング・評価システムがなく、労働市場を反映できにくく、且つ教育の質の低下が恒常的になっている。

今回のヒアリング調査で明らかになったことで、その中でも重要なことに、センターレベルでのモニタリング・評価システムの欠如が挙げられる。これが、労働市場にニーズの把握、並びに教育の質の恒常的な低下の原因になっていると思われる。

校長(管理職)と指導員の間、このシステムが適用されておらず、指導員は校長からモニタリング

も評価もされず、つまりやる気のある指導員を評価するシステムがなく、日々の授業、実習は指導員任せになってしまっている。ある職業訓練センターに派遣されている JOCV のひとは、1 日 5 時間のクラスのうち、授業が行なわれているのは平均 2、3 時間程度である、と証言している。しかし、このような状態を校長は把握できていない。

また、指導員は、訓練生のインターン先へ定期的に訪問して、OJT の状況を監督する役割を担っており、民間企業の職業訓練についての要望、ニーズは指導員に集まってくる。この情報が校長まで行かなければ、結局その情報は VTC まで届かないことになり、具体的なプログラム内容の地域産業のニーズにあったアジャスト面とは、非常に起こりにくい環境になってしまっている。

校長と指導員の定期的な対話を作ることがとても重要になってくる。また、やる気のある指導員を評価する仕組みを構築することがとても重要である。さもないと、もともと低い給与設定である指導員の働くインセンティブはどんどん下がる一方となってしまう。

低い指導員の質及び定期的訓練の欠如

日本の教員採用と同様に、ヨルダンにおける指導員もほとんどが新卒採用で就職したものである。また、給与水準が低いと、民間企業から指導員に転職したい、或いは優秀な民間人を指導員にリクルートするということが起こりにくい状況がある。

また、記述したように、モニタリング・評価枠組みの欠如、低い給与設定のため、指導員が訓練生へ教授する熱意を持つインセンティブが作りにくい環境にある。

現実的に、日々の授業、実習は指導員任せになり、その結果、職業訓練校間、或いはコース間で教育の質に大きな差が生じている。

一方で、指導員への定期的な向上訓練も制度化されておらず、特に新卒採用の指導員が多いため、技術レベルの革新についていくのが難しい環境もあり、結果として学校レベルの技術レベル・内容が労働市場の必要技術レベル・内容とかけ離れていく傾向にある。

生徒の質

記述のように、職業訓練校に入る訓練生は、概して中学或いは高校において成績の低い層にいたものが入ってくる。そのため、学ぶことのインセンティブが比較的低いものが多く、故に教える側は、より注意深く、丁寧に教えていく必要がある。

教育の質(卒業生の質)に対する客観的評価

聞き取り調査によると、概して職業訓練校(中卒後2年間)の卒業生に対する評価は低いようである。その例外的に、JICA が技術協力を永年行なっている職業訓練技術学院(STIMI: Specialized Training Institute for Metal Industries)と UNRWA による職業訓練センターの卒業生は、企業側から、高い技術並びに実践力を持った人材を輩出していると、高い評価を受けている。

教授法

ヨルダンはイギリスの教育システムの O レベル、A レベルのように、中学校レベル終了時と高校終了時に共通テストが実施される。その結果次第で、前者については、普通高校に進むか、技術系高校(商業・工業高校など)、或いは職業訓練校(Vocational Training Centers: 中卒レベル)に進む

かが決まる。また後者については、大学に進むか、短大に進むか、或いは職業訓練校 (Institutes: 高卒レベル) かが決まる。

学歴社会のヨルダンにおいては、ある意味で、このテストの結果が将来の人生の大きな方向性を決めるため、非常に重要視されている。一方このテストで高得点を取るには暗記型の訓練が有効であるという内容のため、伝統的に、学校教育全般において、暗記型、詰め込み方の教育が主流であり、応用力を重視する教育をしてきていない。

これが、職業訓練セクターにも言え、座学においては、指導員の一方的な講義形式で、生徒はただノートを取るだけで、特に板書もしないので、正確に指導員の講義を理解するのは難しいといえる。また、ノートを取らない生徒は、ほとんど内容を理解できない状態になってしまう。

少ない授業時間数

ある程度授業時間数は最終的な成果の質に比例する。職業訓練セクターで高い評価を受けている UNRWA の職業訓練センターでは週 45 時間の授業・実習を行なっているのに対し、VTC 傘下の職業訓練センターでは週 20-25H のみである。また、先述の通り、指導員によっては、一日に授業を2-3時間しか行なわないというような状況もある。これでは、高い成果は望みにくい。

UNRWA について

UNRWA の概要

国連の一機関という位置づけ。1954 年に設立。

パレスチナ難民をターゲットに職業訓練を行なっている。

5 カ国(ヨルダン、西岸、ガザ、シリア、レバノン)において 8 つのセンターを設置しており、ヨルダンに HQ がある。

設立されて以来 70,126 人の卒業生を輩出。

全 8 センターにおいて、通常 5,000 人の生徒が在籍し(2 年コース)、毎年 2,500 人が卒業していく。

プログラム概要

下の表のように、大きく 3 つのコースに分かれる。

図: プログラム概要

プログラムタイプ	コース数	対象	備考
Trade course	24 コース	中卒以上グレード9, 10を修了したもの)	生徒数約 1,500 名。
Semi-Professional Course	34 コース	高卒以上(グレード 12 を修了し、Tawgihi をうけたもの)	生徒数約 1,000 名。 卒業した際は、Technicien レベルになる。 通常の職業訓練校と異なり、大学へのアクセスも可能である。2 年コース。
University Level Course	2 コース	高卒以上	Bachelor for Teaching or Bachelor for Teaching Methodology
In service Training	2 コース	指導員	新たに指導員になって人を対象

			に在職者(UNRWA の指導員)に対して 1 年から 3 年のコースを提供している 内容は、teaching methodology, training methodology。
--	--	--	--

受験競争率

Trade Level では、ほとんど競争はない。

Semi professional level では 5,000 人くらいの応募があり、その中で 1,000 人くらいをとっている。

UNRWA の 5 カ年計画

1)プログラムの改善(特に semi-professional コースのシラバス改善、教材改善、指導員のトレーニング強化、)

2)労働市場調査機能の強化:指導員に対して、労働市場調査の手法を指導し、大学のコース内容をリサーチしたり、質問票を使って民間企業のニーズを把握する(規模は小さい)能力の強化。

日本への研修

毎年 12 名、3 ヶ月間千葉県訓練センターへ指導員のトレーニングに送り出している。(今年が最後)

VTC(通常の職業訓練校)との違い(VTC の職業訓練校と UNRWA の Trade コースとの比較)

ヨルダン現地調査の聞き取り調査(民間セクターも含む)によると、通常の職業訓練校の卒業生に対する評価がとても低いものであるのに対して、例外的に UNRWA の卒業生と STIMI の卒業生への技術レベルの評価はとても高かった。そのため、そのアウトプットの質の違いがどこで生まれるかを知るために、その違いを調査した。その主な結果を下に示す。

1)設備の差

資金的には、VTC 傘下の職業訓練校のほうが、日本も含めたドナーや政府からの財政的サポートが充実しており、優位にある。その結果、学校の施設・設備については、VTC のセンターのほうが量、質的に充実しているといえる。

2)授業時間数の差

一方、授業時間数が、VTC が週 20-25H くらいであるのに対して、UNRWA のトレーニングコースは、週 42H 授業、実習を行なっている。ある程度、学んだ時間は習得する技術レベルに比例すると思われる。故に、技術レベルの高さは、大きくこの部分による可能性がある。

3)指導員の差

UNRWA は、ほとんどすべての指導員は、民間セクターからリクルートしており、民間で働いた経験を持ち、現場で十分訓練された人材が指導員となっている。一方で、VTC 参加の職業訓練校の指導員は、ほとんどが民間で働いた経験のないものである。

ただし、UNRWA においても財政的問題から指導員への給与設定は高いものではなく、有能な人材をリクルートするのは難しいことにはかわりはない。

4) 評価システム、学校計画・運営の有無

VTC の職業訓練校には、指導員等を評価するシステムがほとんどなく、指導員のインセンティブが概して低いのに対し、UNRWA では、全部で 14 名のスペシャリスト・スーパーバイザーがおり、定期的に 5 カ国にまたがる 8 センターを巡回し、M&E を行い、改善のためのフィードバックを行なっている。それにより、指導の進捗、達成度をチェックするだけでなく、シラバスの中身、教材等についてもアドバイスを行なっている。

5) テスト結果(成績)の差

政府により実施されている Comprehensive Test(技術習得の達成度を評価するテスト)を UNRWA の生徒も受験しているが、他の職業訓練センターと比べて、常に高い得点を取っている。

就職について

毎年 2,500 人が卒業するが、平均して 75%が就職している。比較的多くの生徒が自分で小さなビジネスを始めるものがあるので、この数字はたかり高い数字と思われる。

Semi professional course と Trade course とを比べると、生徒数は trade course のほうが多いが、就職率は semi professional course のほうが高い。

UNRWA としては、Trade course のほうに力を入れている。

ただし、就職率は高いが、必ずしも学んだスキルを活かせる仕事につけるとは限らない。

企業のほとんどは SME 特に家族レベルで運営している企業が多い。

新しい試み: 民間セクターのニーズを反映したモジュールの追加

現在行なっているすべてのコースにおいて、これまでの既存のモジュールのほかに、民間セクターのニーズを反映させて、共通追加科目として、次のスキルを授業に加えている。

1. Communication skill,
2. entrepreneurial skill,
3. ICDL(コンピュータを使うことの出来ることを示すベーシックな資格)

上記 3 つのコースは、すでに semi professional level では導入されており、Trade Level では、これから導入の予定である。

UNWRA の抱える問題

1) 財政難

資金不足のため、5 カ年計画において、十分な改善が出来ない。例えば、労働市場ニーズを反映したコース改善をするにしても、労働市場調査するためのお金があまりない。また設備をニーズを反映したものに交換することができない、など。

とても日本のサポートを望んでいる。

政府等からのサポートはとても少なく、ドナーのサポートにしても、日本は昨年までは、専門家、SV を入れてくれて機材的にもサポートがあったが、もう今年は何のインプットもなく、とても苦しい。そのため、やりたい活動(指導員のトレーニング、民間セクターのニーズ調査、設備の入れ替え・改善特に CNC や food processing など)がとても限られてしまっている。

2) 優秀な指導員のリクルート

民間からリクルートして経験がある人材を雇っているが、給与設定が低いいため、リクルートはとても難しい。

資料編

(2) 過去及び現在実施中のわが国技術教育・職業訓練案件

レビューシート

- ① 案件リスト
- ② 案件レビューシート

我が国の当該分野の協力案件レビュー

国名	プロジェクト名	1. 案件概要表	2. 既存評価結果取りまとめ表	3. 総合的評価
アフガニスタン	除隊兵士社会復帰のための基礎訓練プロジェクト	○	×	×
アフガニスタン	女性の経済的エンパワーメント支援プロジェクト	○	×	○
トルコ	ツヅラ職業訓練プロジェクト	○	○	○
トルコ	自動制御技術教育改善計画	○	○	○
シリア	UNRWA 職業訓練 電子・木工・家具製作	○	×	○
ヨルダン	職業訓練技術学院	○	○	○
エジプト	シヨブラ機械整備職業訓練センター	○	○	○
エジプト	エジプト建設機械訓練センター	○	○	×
エジプト	小学校理数科授業改善	○	○	×
エジプト	エジプト小学校理数科教育改善プロジェクト	○	○	○
エジプト	労働需要調査と短期訓練コースの開発	○	×	○
イエメン	基礎教育開発戦略（プロジェクト形成調査）	○	×	○
チュニジア	電子電気技術者育成計画	○	○	○
サウジアラビア	リアド技術短期大学電子工学技術教育改善計画	○	○	○
サウジアラビア	技術教育開発・訓練センター	○	×	○
サウジアラビア	自動車技術高等研修所計画	○	×	○
イラン	職業訓練視聴覚教材向上計画	○	×	○

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	アフガニスタン
案件名 (和名) (英名)	Afghanistan 除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト Basic Training Project for Re-Integration of Ex-Combatants
プロジェクトサイト	カブール県内の TOT センター (Training of Trainers Center in Kabul)
協力期間	2005 年 3 月-2008 年 3 月 (予定、3 年間)
JICA 担当部署 (案件形成部署)	人間開発部第 2 グループ
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	労働・社会福祉省 Ministry of Labor and Social Affairs
日本側協力機関名	

1-2: 案件形成の背景

要請にいたった背景 :

1-3: 案件形成のこれまでの経緯 (調査団等の派遣の記録)

調査名 (調査の種別)	調査期間
DDR 要請背景調査団	2003 年 2 月、3 月
プロジェクト形成調査団	2003 年 6 月、10 月
施設機材設置調査団	2004 年 3 月
第 1 次事前評価調査団	2004 年 8 月
第 2 次事前評価調査団	2005 年 1 月

1-4: 当該案件の投入

日本側投入計画	
(専門家派遣)	Long-term Experts 1) Chief Advisor / Basic Skills Training Policy 2) Coordinator / Basic Skills Training Short-term Experts Short-term experts will be dispatched upon necessity.
(供与機材)	Necessary machinery, equipment and materials for the implementation of the Project

(研修員受入)	Training opportunities for MoLSA staff for capacity development in Japan and/or the third countries will be provided.
(現地業務費)	In principle, the GOA makes the best effort to cover local expenditure for the purpose of sustainability. JICA may cover supplementary budget for local expenditure as counterpart for smooth implementation on agreement.
相手国側投入計画	
(カウンターパート)	(i) MoLSA Provincial Directors in 9 areas. (ii) MoLSA Training Managers in 9 regional training centers. (iii) Administrative Staff
施設	(i) Training and office facilities for TOT in Kabul (ii) Training and office facilities for XCs training in 9 areas
ローカルコスト	Administrative and Operational Costs
外部条件	
日本側投入実績	
相手国側投入実績	

1-5: 案件概要

上位目標	XCs are smoothly reintegrated into societies.
プロジェクト目標	XCs in the target areas obtain skills to improve their livelihood and can serve to benefit all members of a community
対象グループ	(i) Direct beneficiaries: XCs of the DDR program in Afghanistan. (ii) Indirect beneficiaries: the society and the communities where the XCs are reintegrated. (iii) Expected beneficiaries: In areas where XC have already been reintegrated, or there are few numbers of XC as trainees, Afghan nationals including Internally Displaced People(hereinafter referred to as “IDP”) and Returning Refugees will be considered as possible trainees.
成果	
First Step: TOT in Kabul and Pilot training	1. Framework for TOT is established and a training facility in Kabul is prepared. 2. Trainers for XCs are trained. 3. Pilot training trial for XCs are implemented in few provinces in cooperation with local NGOs.
Second Step: Training of XCs in 9	4. Training system for XCs in regional MoLSA training centers are established and the training are implemented through contracts with local

Regions	NGOs.
活動	
(活動 1)	1.1 Renovation of a facility owned by MoLSA into TOT center 1.2 Establishment of Project secretariat 1.3 Recruitment of trainees of TOT 1.4 Nomination of trainers of TOT 1.5 Procurement of equipments of TOT
(活動 2)	2.1 Implementation of TOT (machinery, welding and sheet metal) at Kabul TOT center
(活動 3)	3.1 Pilot training trial for XCs are implemented in few provinces in cooperation with local NGOs.
(活動 4)	4.1 Securing training facilities in the lands of provincial departments of MoLSA. 4.2 Appointment of the training managers of regional MoLSA training centers. 4.3 Selection of NGOs to subcontract ex-combatant training 4.4 Recruitment and selection of trainees at regional training centers. 4.5 Procurement of training equipment 4.6 Trainers instructed at Kabul TOT center provide technical training at regional MoLSA training centers 4.7 Training system for XC in each region is established. 4.8 Study possible job fields and job placement in terms of employment opportunities in the future with existing organization. 4.9 Follow-up technical support and monitoring during training for XCs

1-6: 実施体制

実際の XC 訓練・職業斡旋は、NGO に委託し実施するとともに、MoLSA/ILO の職業斡旋プロジェクトと連携を促進する。運営・管理は、MoLSA 地方支局長および訓練マネージャー、JICA 事務所員、および JICA プロジェクト・チームが主体となっていく。なお、各機関の役割分担は、次のとおり。

JICA	ANBP	MoLSA	Local NGO	AGEF
<ul style="list-style-type: none"> ・TOT 実施 ・機関の調整 ・全体計画策定 ・モニタリング・評価 ・MoLSA のキャパビリティ 	<ul style="list-style-type: none"> ・XC 提供 ・モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設提供、 ・モニタリング・評価 ・市場調査 ・就職支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・XC 訓練実施 ・訓練機材調達 ・就職支援 ・自立支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術モニタリング ・就職斡旋

3. Joint Steering Committee

For the effective and successful implementation of the Project, a Joint Steering Committee will be established to monitor and make decisions relevant to the Project. The Joint Steering Committee will meet when necessity arises and at least once a year in order to fulfill the following functions:

1. To formulate annual work plan of the Project based on the Plan of Operations within the framework of the R/D.
2. To review the results of the annual work plan and the progress of the Project.
3. To exchange views and ideas on major issues those arise during the implementation period of the Project.
4. To follow quarterly monitoring result.

The committee will be composed of the chair, the members and the observers. The chair may declare closed sessions against the observers. The possible composition might be as follows:

1. Chair: Deputy Minister of MoLSA
2. Members:
 - (1) Afghanistan Side:
 - 1) A representative of Provincial Directors of MoLSA from 9 areas
 - 2) Relevant personnel accepted by the Committee , if necessary
 - (2) Japanese side:
 - 1) Resident Representative of JICA Afghanistan Office
 - 2) Chief Advisor/ Basic Skills Training Policy
- (3) Observers:
 - 1) A representative from Embassy of Japan
 - 2) A representative from ANBP/UNDP
 - 3) A representative from DR Commission
 - 4) Representatives of NGOs.
 - 5) Japanese Expert(s)
 - 6) Staff of JICA Afghanistan Office

1-7: 対象訓練校の現在の状況

該当しない

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	アフガニスタン
案件名 (和名) (英名)	Afghanistan 女性の経済的エンパワーメント支援プロジェクト Enhancing Women's Economic Empowerment in Afghanistan
プロジェクトサイト	IPが選択したバーミヤン州、バルフ州、カンダハル州の村
協力期間	2005年2月-2008年2月(3年間)
JICA 担当部署 (案件形成部署)	
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	アフガニスタン女性課題省経済開発局および地方連携局 女性課題省経済開発局および地方連携局
日本側協力機関名	

1-2: 案件形成の背景

要請にいたった背景 :

1-3: 案件形成のこれまでの経緯 (調査団等の派遣の記録)

調査名 (調査の種類)	調査期間	内容
短期専門家及び長期専門家	2002年5月より継続的に派遣	情報収集、女性課題省の能力強化および政策支援、法的保護などに向けた技術協力。
女性の経済的エンパワーメント支援分野要請背景調査団	2003年9月	女性課題省と協同して貧困女性及び寡婦を対象に収入向上と生活向上を目的とした具体的なプロジェクト計画案を策定。
事前評価調査団	2004年7月	小林花専門家

1-4: 当該案件の投入

日本側投入計画 (専門家派遣)	<p>長期専門家：次の分野で4名 業務調整、訓練計画、コミュニティー開発/ジェンダー (バーミヤン、バルフ/カンダハル各1名)。チーフアドバイザー業務については、1年目は個別派遣専門家 (ジェンダーと開発アドバイザー) が兼務するが、2年目以降は訓練計画専門家と兼務する。</p> <p>短期専門家：次の分野で3-4名程度/年</p>
--------------------	---

<p>(供与機材) (研修員受入)</p> <p>(供与機材) (現地業務費)</p>	<p>マーケティング、起業家育成、情報整備、食品加工、製品開発／デザイン、その他必要に応じて派遣 研修に必要な機材、OA 機器、巡回指導用車両等。 年間 3-4 名程度。 本邦研修：女性開発センター管理運営、男女共同参画セミナー等 第三国研修：近隣国における技術交換研修 国内研修：JICA-Net「女性の経済的エンパワーメントとの促進を目的とした能力開発」、先進地見学 研修に必要な機材、OA 機器、巡回指導用車両等。 CEPW 予算、女性開発センター（バルフ州マザリシャリフ市）／簡易建物の修復／女性パークにおける小売店舗 等。</p>
<p>相手国側投入計画 (カウンターパート)</p> <p>(その他)</p>	<p>大臣、副大臣（2名）、経済開発局、地方連携局職員（全員）、バルフ、バーミヤン、カンダハル州女性局職員（全員） 専門家執務室の提供（カブール、バルフ、バーミヤン、カンダハル）、予算確保(カウンターパートの給料、光熱費、他)</p>
<p>外部条件</p>	<p>(i) 女性の経済的エンパワーメントに関する政策が後退しない。 (ii) 女性課題省がプロジェクト成果を生かし、女性の経済活動を支援する制度・政策を整備する (iii) Implementation Partner (IP)の協力が継続的に得られる (iv) プロジェクト対象地域の住民（男女）にプロジェクトが受け入れられる。 <前提条件> (i) アフガニスタンの経済状況、治安が 2005 年現時点より悪化しない (ii) 日本人専門家がタイムリーに派遣される</p>
<p>日本側投入実績</p>	
<p>相手国側投入実績</p>	

1-5: 案件概要

<p>上位目標</p>	<p>コミュニティー開発を通して女性のエンパワーメントを支援するメカニズムが整備されると共に、女性が経済活動に従事する選択の自由と機会が増える。</p>
<p>プロジェクト目標</p>	<p>女性のためのコミュニティー開発事業(CEPW)が実施されることにより、女性課題省が女性の経済的エンパワーメントを支援するための、課題並びに有効な手段を明らかにするメカニズムが整備される。</p>

対象グループ	女性課題省カウンターパートおよびプロジェクトサイトの住民（女性と一部の男性）
成果	
(成果 A)	成果 A-1 : CEPW の実施により、女性／コミュニティーの生活が改善する。
	成果 A-2 : 州女性局の業務実施能力が向上する。
	成果 A-3 : CEPW の実施により、女性の経済的エンパワーメントにむけた成果と課題が明らかになる。
(成果 B)	成果 B-1 : 経済開発局の業務実施能力が向上する。
	成果 B-2 : 地方連携局の業務実施能力が向上する。
	成果 B-3 : 女性の経済活動を支援する政策・施策策定にむけた活動を行う。
(成果 C)	成果 C-1 : プロジェクト活動のモニタリング・評価を実施し、効果的な事業実施のための活動を行う。
	成果 C-2 : プロジェクトの活動状況を関係機関（国内外）に発信する。
活動	
(活動 A)	A-1-1.州女性局/WDC と CEPW の実施方法を検討する。 A-1-2.CEPW 支援を広報し、プロジェクトによる支援を IP に周知する。 A-1-3.州女性局/WDC と共に、IP が提出したプロポーザルを審査し、支援事業を決定する。 A-1-4.IP と交渉し、契約を締結する。 A-1-5.IP が各州における女性の経済活動を調査する。 A-1-6.IP が女性を組織化する。 A-1-7.IP が女性のニーズに基づき、地域の特性を生かした各種 CEPW(活動一覧参照)を展開する。

	<p>A-2-1.各州の女性がおかれている状況（経済、教育、保健、司法等）を明らかにする。</p> <p>A-2-2.州女性局の役割を明確にし、州の状況にあった活動計画を作成する。</p> <p>A-2-3.各州で実施されている女性支援活動(国連、NGO、他機関)の動向、情報をデータとして整備する。</p> <p>A-2-4.女性支援を行っている組織のネットワークを強化する。</p> <p>A-2-5.（州ジェンダー活動調整委員会）をとおし、関係機関にジェンダーの視点に立った助言・協力を行う。</p> <p>A-2-6.州の女性に対して必要な情報を提供する。</p> <p>A-2-7.女性グループ間のネットワークを構築し情報交換、マーケット情報、先行地から学ぶ場の提供を行う。</p> <p>A-3-1.州女性局が、CEPW のモニタリングを行い、定期的に本省に報告する。</p> <p>A-3-2.州女性局が、CEPW のインパクト調査／評価を行い、本省に報告する。</p> <p>A-3-3.州女性局が、CEPW の成果の事例集を作成し、本省に報告する。</p> <p>A-3-4.CEWP の現地活動ガイドラインを作成し、本省に報告する</p>
<p>(活動 B)</p>	<p>B-1-1.経済開発ユニットが、女性の経済的活動の状況を明確にし、経済活動に従事しやすい環境を整備する。</p> <p>B-1-2.地方経済開発ユニットが、農村女性の経済活動を明確にし、農村女性の経済活動を促進する。</p> <p>B-1-3.ビジネス開発ユニットが、女性が経済活動を促進する。</p> <p>B-1-4.手工芸振興／販売所ユニットが、本省や地方の女性グループの生産物や商品のマーケティングを促進する活動（展示、販売）を実施する。</p> <p>B-2-1.本省と地方間で情報をフィードバックする組織体制を整備する。</p> <p>B-2-2.地方からの報告を受け、地方で実施されている女性支援活動のデータベースを作成する。</p> <p>B-2-3.地方からの報告を受け、地方での課題、良案件を抽出し取りまとめる。</p> <p>B-2-4.課題について、関係局、州女性局と情報を共有し、関係を強化する。</p> <p>B-2-5.女性開発センターの位置づけと運営方針を明確にする。</p> <p>B-3-1.経済政策諮問委員会を設置する。</p> <p>B-3-2.女性の経済活動の支援状況のモニタリングを行う。</p> <p>B-3-3.女性の経済活動の支援にかかる、課題を明らかにする。</p>
<p>(活動 C)</p>	<p>C-1-1.プロジェクト全体のモニタリング・評価手法を開発する。</p> <p>C-1-2.プロジェクト活動のモニタリングを報告書（月間、四半期、IP 報告）等により達成度を把握する。</p>

	C-1-3.プロジェクト関係者の定期的な会合を設置し、情報共有を行う。
	C-2-1.関係機関（国内外）とのネットワークを構築する。
	C-2-2.プロジェクトの活動状況や成果を報告書、ニュースレター、ホームページで公開する。
	C-2-3.活動成果発表会を開催し、活動の見直し、成果のまとめを行う。

1-6: 実施体制

現地実施体制 エジプト側 日本側	
------------------------	--

1-7: 対象訓練校の現在の状況

該当しない

3. 事前調査報告：プロジェクト実施の総合的評価

案件名	女性の経済的エンパワーメント支援プロジェクト
国名	アフガニスタン
協力期間	2005年2月-2008年2月（3年間）
評価報告書名	プロジェクト・ドキュメント（2005年3月15日現在ドラフト）

評価項目	評価サマリー
妥当性	<p>2002年1月のアフガニスタン復興支援会議（於東京）において保健・医療、教育、メディア・インフラなどと並んで「女性の地位向上と国家建設への参画」をアフガニスタンの復興・開発支援の大きな柱の一つとして提唱されている。また、女性課題省の活動計画書「女性課題省の組織および役割」（2003年4月13日）において、経済開発省を通じて、女性の起業家育成、就業状況の改善などを推進することに高い優先順位を置いている。</p> <p>加えてプロジェクト計画の策定過程においてパイプライン専門家が中心となりカウンターパートの見解や意見を取り入れる形で合意形成がなされたため策定プロセスは妥当だった。</p>
有効性	<p>(i) 計画の理論性 本プロジェクトでは地方における CEPW の実施と女性課題省職員の業務能力向上を同時に実施することでアフガニスタン女性が置かれている状況を理解しつつ、政策官庁としての機能向上を目指している。プロジェクト期間中にこれらの活動が予定どおり実施された場合は、「プロジェクト目標」の達成は大いに可能である。また、他ドナーも本プロジェクトを追う形で類似案件を実施する可能性が高く、相乗効果が期待できる。</p> <p>(ii) 目標設定のレベル JICA はこれまで復興支援下で同様の案件を実施した実績がなく、現況からプロジェクト目標を数値化することは難しい。そこで、プロジェクト開始半年～1年を目処に、カウンターパート、IP の能力やプロジェクトサイトの女性を取り巻く状況を理解した上で、専門家とカウンターパートで PDM の見直しを行い実現可能な目標設定をする必要がある。</p> <p>(iii) プロジェクト目標に至るまでの外部条件は満たされるか プロジェクト目標達成のための外部条件は、治安面や政治的に見通しが見えない状況ではあるが、復興支援案件においてはある程度、柔軟に対応する必要があることより、プロジェクト、先方政府、JICA 事務所、社会開発部間で協議し、与えられた環境内で最大の開発効果を発揮できる協力をする必要がある。</p>
効率性	<p>(i) プロジェクトの枠組みと戦略について 女性課題省は設置されて3年しか経過していなく、職員のキャパシティーと治安面からも実現可能な目標を設置する必要がある。そこで、本プロジェクトは実証プロジェクトとし、経済政策諮問委員会や州ジェンダー調整委員会の設置や IP との連携に</p>

	<p>よって CEPW を実施するなど、一定の成果を確保するための工夫がなされている。</p> <p>(ii) 組織・制度的な観点より JICA はこれまでネパール、ホンジュラス、ヨルダン等で女性に焦点を当てた生計向上プロジェクトを実施してきた。また、ジェンダー政策の面でもカンボジアやフィリピンにおいて実績があり、本分野のネットワークを有している。このような組織の経験とネットワークは、プロジェクトを効率的に進める上で重要な要素であるといえる。</p> <p>(iii) 経済的な観点より 本プロジェクトでは、CEPW を IP と連携することで、現場主義に基づくより費用対効果の高いプロジェクト体制を整えている。また、日本からの人材投入についても、兼務をすることで最小限に抑えるようにしている。</p>
<p>イパ°ク</p>	<p>(i) 上位目標達成の可能性 「上位目標」：女性の経済的エンパワーメントを支援するメカニズムが整備されると共に、ア国女性が経済活動に従事する選択の自由と機会が増える。 プロジェクト枠組みは、女性課題省の重点課題と合致しているが、女性が経済活動に従事することは過去の歴史において認められていなかったわけではないが、タリバン政権下では禁止されており、文化的、宗教的価値観も関わり大きな変化は期待できない。しかしながら、本プロジェクトは女性の経済的エンパワーメントを支援する上で先駆的な位置づけにあり、プロジェクトの活動の成果は大きな目標に近づく一助となりえる。</p> <p>(ii) 政策面へのインパクト 女性課題省は政策官庁を目指しており、プロジェクト活動を通してより現実に即した政策・施策を策定できるようになることが期待される。それにより、これまで経済活動に従事する機会や自由が制限されていたアフガニスタン女性がより働きやすい環境が整備されると思われる。</p> <p>(iii) 制度面へのインパクト 女性課題省では本省内での組織体制が整いつつあるが地方の州女性局についてはこれから整備していく状況である。本プロジェクトでは、本省と州の女性局間で課題が共有されるメカニズムを整備することを目標にしており、本省と州間の乖離が狭まることが期待できる。</p> <p>(iv) 社会・文化面へのインパクト これまで地方の女性に対する支援はほとんど行われていないが、本プロジェクトでは3つのプロジェクトサイトにおいて CEPW を実施する。事業実施に当たり、寡婦や紛争によって障害を負った人々などを積極的に取り込むなどの措置をとる予定である。これまで女性は社会・経済的活動に従事することが制限されていたため、本プロジェクトをとおし、女性のコミュニティー開発への参加が高まり、自らの役割を理解することが期待できる。また、プロジェクト活動にプラスとなりうる既存のシステムや慣習¹をできるだけ尊重することにより、社会・文化へのマイナスのインパクトは</p>

¹ 女性シューラ（女性グループ）、女性が経営する寺子屋等。

	<p>起こらない。</p> <p>(v) 経済面へのインパクト</p> <p>プロジェクト対象地では CEPW をとおし、女性の所得向上事業や起業家の育成も行うが、女性が自由に経済活動に従事できる環境がまだ整っていないことから所得が大幅に増えることは期待できないが、CEPW をとおして出来た製品や生産物を販売することにより小額の収入が得られることは期待できる。</p>
<p>自立発展性</p>	<p>(i) 組織面</p> <p>女性課題省は設立されたばかりの組織ではあるが、着実に政策官庁として体制を築きつつある。地方の州女性局については、これから体制を整えていくこととなるが、本プロジェクトも女性課題省の地方展開を支援するものであり、女性課題省の組織強化の一助となりえる。CEPW の活動の持続性については、女性課題省が実施組織でないことから将来的にも予算化され継続実施することは期待できない。本プロジェクトでは、CEPW の活動をおし、女性課題省職員が現場を理解し、モニタリングをするきっかけとなること並びに関係省庁においてジェンダー視点にたった事業実施の重要性を理解することに焦点を当てている。</p> <p>(ii) 財政面</p> <p>財政的には財務省から予算が当てられているものの、現在のところ各局、州女性局が年間活動を基に必要な予算が得られるようにはなっていないが、本プロジェクトの活動をおして得られた教訓を基に省内で必要な予算措置をすることは可能と思われる。</p> <p>(iii) 社会・経済面</p> <p>女性の経済的エンパワーメントは女性課題省の重要な課題のひとつであり、プロジェクトサイトの女性からも本プロジェクトで実施する活動に大きな期待がある。本プロジェクトで実施する活動は本省においても地方においても先駆的なことであり、地域の文化や社会慣習に配慮して活動を展開することで、将来的にモデルとなりえる。アフガニスタンの女性支援は始まったばかりであることを鑑み、長期的な支援を視野に協力する必要がある。</p>
<p>総合的評価 (プロジェクトの位置づけ)</p>	<p>プロジェクトは、女性課題省が「政策提言官庁」としてア国女性が経済活動に従事する選択の自由と機会が増えるよう関係機関に有効な提言が出来るようになることを長期的な目標とするものである。しかしながら、女性課題省が 2002 年 12 月に設立されたばかりの若い省であり、組織として十分に機能している状況でないことから、本プロジェクトは<u>実証プロジェクト</u>として位置づけ、女性のためのコミュニティ開発事業(Community Empowerment Programme for Women: CEPW)をおして得られた教訓を州女性局／本省で検討し、女性課題省が女性の経済的エンパワーメントを支援するための、課題ならびに有効な手段を明らかにするメカニズムを整備することをプロジェクト目標とする。</p> <p>なお、本プロジェクトが目標とする女性の「経済的エンパワーメント」は単に女性が現金収入を得ることのみを指すのではなく、より広義にとらえ、グループ活動や研修に参加することで、他の女性たちと交流し、知識を得、コミュニティや個人の問</p>

	<p>題を共有し、問題解決するプロセス参加し、発言力をつける事など、社会的、文化的な側面で力をつけることも含まれる。それは、このようなプロセスを経ることで、女性は自信をつけ、社会にも理解されるようになり、しいては経済的エンパワーメントに貢献すると考えるからである。</p>
--	--

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	トルコ
案件名 (和名) (英名)	ツヅラ職業技術訓練高校プロジェクト Istanbul-Tuzla Vocational and Technical High School Project
プロジェクトサイト	イスタンブール・ツヅラ
協力期間	1987年10月1日から1992年9月30日
JICA 担当部署 (案件形成部署)	社会開発協力部
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	教育・青少年・スポーツ省/職業・技術教育局 Ministry of National Education Youth and Sports/General Directorate of Industrial and Vocational Education
日本側協力機関名	労働省

1-2: 案件形成の背景

トルコ国においては、急速な工業発展に伴い、同国の産業界において中級レベルの技術者のニーズが高まっているところ、これら技術者の教育・訓練を担っている職業・技術高校の拡充を図ることが急務であるとされている。同国の第5次国家開発5ヵ年計画(1985~1989年)においても、高い優先度を付して掲げられており、教育・青少年・スポーツ省は、このための諸施策を計画・実施している。この一環として、同国政府は、職業・技術高校に対するわが国のプロジェクト方式技術協力を要請してきた。要請プロジェクトは、イスタンブール・ツヅラにある職業技術高校の拡充であり、

- ①ツヅラ地区は、最近急速に工業化が進んでいる地域であり、中堅の技能・技術者に対する需要がさらに大きくなるものと見込まれること。
- ②イスタンブール県には人口が集中しており、ツヅラ地区周辺における職業・技術高校では入校希望者が多く、その拡充が強く要請されていること。
- ③教育・青少年・スポーツ省当局ではかねてから Tuzla VHS を技術先端的分野の施設とする方針を定め、必要な施設の整備を行ってきたこと。

等の理由により、同校を本プロジェクトの対象校とすることが適当と認められた。

1-3: 案件形成のこれまでの経緯 (調査団等の派遣の記録)

調査名 (調査の種別)	調査期間	投入実績
予備調査団	1984年11月12日から21日	3名
事前調査団	1986年6月22日から7月5日	4名
長期調査員チーム	1986年9月21日から10月31日	3名

第二次事前調査団	1987年4月5日から4月18日	4名
実施協議調査団	1987年6月30日から7月10日	4名

1-4: 当該案件の投入

<p>日本側投入 (投入総額) (人)</p> <p>(もの：供与機材)</p> <p>(研修員受け入れ)</p> <p>(現地業務費)</p>	<p>リーダー、調整員および電気・電子・コンピューターの3分野に関する長期専門家を派遣する。また、必要に応じて短期派遣専門家を派遣する。</p> <p>電気・電子・コンピューター科の3分野に対し、必要な訓練用機材を供与する。</p> <p>協力期間中に14名のカウンターパートを日本国内で研修する。</p>
<p>相手国側投入 (投入総額)</p> <p>(人)</p> <p>(もの) (その他)</p>	<p>約1.50億円</p> <p>教育・青少年・スポーツ省職業技術教育局予算から必要経費が確保される。1988年度の本プロジェクトに対する予算は、職業技術教育局でプロジェクト外を円滑に進行させるための建物改修工事に対する特別予算措置を考慮した上、決定する。</p> <p>所長、副所長、レクチャー及びインストラクター（電気11名、電子11名、コンピュータ科学9名の合計31名）及び事務管理職員をトルコ側が確保する。</p> <p>プロジェクトの遂行に必要な土地、建物を提供、改修工事（教室、実習場）</p>
外部条件	.
日本側投入実績	<p>長期専門家計12名（リーダー、調整員、専門家（電気・電子・コンピュータ））</p> <p>短期専門家計18名</p> <p>電気・電子・コンピューター科の3分野に対し、必要な訓練用機材を供与する。（約6.3億円）</p> <p>23名のカウンターパートに対し技術研修を実施。</p>

1-5: 案件概要

上位目標	トルコにおいて、社会経済開発に必要な人材が育成される。
プロジェクト目標	ツヅラ職業技術訓練高校において、電気・電子・コンピューターの3分野における先進的な技術者教育を実施する。

対象グループ	ツツラ職業技術訓練高校（生徒及び職員）
成果	
（成果 1）	電気科、電子科の職業教育コースを設立する。
（成果 2）	電気科、電子科、コンピュータ科の技術教育コースを設立する。
活動	（案件報告書に基づいて作成、事前調査団、終了時評価共に PDM は作成されていない。）
（活動 1-1）	職業教育コースに対するラボの設置等、設備が整備される。
（活動 1-2）	職業教育コースの実施に必要な機材選定、操作、維持、管理にかかわる業務
（活動 1-3）	計画を作成する。
（活動 1-4）	職業教育コースで必要な資機材の操作・維持・管理に係わる訓練を実施する。
（活動 1-5）	職業教育コースのシラバス、カリキュラムを開発する。
（活動 1-6）	職業教育コース用の教材、テキストが整備し、適切な教材を作成、開発する。
（活動 2-1）	技術教育コースに対するラボの設置等、設備が整備される。
（活動 2-2）	技術教育コースの実施に必要な機材選定、操作、維持、管理にかかわる業務
（活動 2-3）	計画を作成する。
（活動 2-4）	技術教育コースで必要な資機材の操作・維持・管理に係わる訓練を実施する。
（活動 2-5）	技術教育コースのシラバス、カリキュラムを開発する。
（活動 2-6）	技術教育コース用の教材、テキストが整備し、適切な教材を作成、開発する。

1-6: 実施体制

現地実施体制	<p>ツツラ職業技術訓練高校プロジェクトは、同校に電気・電子・コンピュータ科学の3コースを新設しこれに協力する形で実施。プロジェクトの実施責任者はツツラ校長、総括責任者は教育・青少年・スポーツ省に属する職業技術教育局長となる。トルコ側の要員配置体制としては、協力期間内に最低限電気11人、電子11人、コンピュータ科学9人（計31人）のインストラクターが配置される予定であり、事務職員についても R/D 案中の要員配置表に沿って人員が配置される。</p> <p>合同委員会（Joint Committee）は、プロジェクトの総括責任者である職業技術教育局長を議長としプロジェクトの基本方針、実施状況、実施上の問題点等につき審議・評価を行う機関として設置される。委員会のメンバーとして日本側・トルコ側プロジェクト関係者に加えて、在トルコ大使館代表者がオブザーバーとして参加する。委員会の機能については両サイドで協議の上、明確な限定を行う。</p>
--------	---

1-7: 対象訓練校の現在の状況

<p>（「中東地域終了プロジェクト再活性化基礎調査報告書」より）</p> <p>1999年の大地震によって同校校舎の一部が損壊し、近隣の小学校に教室を借りていたものの、その後新たに4等の校舎が建設され、現在新校舎への移転が始まっている。</p>
--

プロジェクト協力による成果として、他の技術高校に対する本校教員による職員研修、参考マニュアルとしての教材配布などを行うなど、プロジェクトを通じて供与された国内の技術高校としては有数の施設を活用した、先進的な取り組みが行われている。日本からの技術協力を誇りに感じている様子が見えられた。また、当時のC/Pが学科長として活躍しており、自立発展は大いに認められた。

2. 既存評価結果取りまとめ表

案件名	ツツラ職業技術訓練高校プロジェクト
国名	トルコ
協力期間	1987年10月1日から1992年9月30日
評価報告書名	「計画打合せ調査団報告書（1990年6月）」 「巡回指導調査団報告書（1991年6月）」 「終了時評価報告書（1992年12月）」 「在外事務所による事後評価（2000年）」 「中東地域終了プロジェクト再活性化基礎調査報告書（2003年）」

評価項目	評価サマリー
(1) 妥当性	<p>（「在外事務所による事後評価」より）</p> <p>本プロジェクトはトルコ政府の第5次国家開発5カ年計画に沿ったものであり、トルコのニーズに合致していた。トルコには、現在も595校の技術学校があり、職業技術教育の向上に対する需要は大きいことから、本プロジェクトの妥当性は高いといえる。</p>
(2) 効率性	<p>（「計画打合せ調査団報告書」より）</p> <p>カウンターパート及び要員の確保に関して、トルコ側の努力が必要である。</p> <p>（「終了時評価報告書」より）</p> <p>実施計画に基づき、専門家派遣及びC/P受け入れ、供与機材の購送は概ね順調に実施された。</p> <p>本プロジェクトにおける技術移転は、①シラバス、カリキュラムの開発②教材、テキストの整備、作成、開発③機材の操作、維持、管理 を中心に実施している。技術移転に当たって、トルコの教育事情、カウンターパートの資質、訓練学生の教育背景・水準等の諸条件の派遣は、的確に把握されており、各科によって技術移転の達成度は多少違うものの、適正な技術移転が行われている。しかし、カウンターパートの配置が充足されない理由により、特にコンピューター分野及びAV関係分野の技術移転が一部途上にある。技術移転に必要な適正な（数・質ともに）カウンターパートの配置はトルコ側の責任でもある。</p> <p>（「在外事務所による事後評価」より）</p> <p>本プロジェクトの活動計画は綿密に立案され、日本側、トルコ側双方の各種投入も計画どおり適切に実施された。</p> <p>双方の関係者による合同調整委員会も十分機能し、関係者の意欲の高さや勤勉さに支えられ、本プロジェクトは円滑にすすんだ。</p>

	<p>また、1996年4月から1年間、アフターケア協力を実施し、最新機材を供与するとともにその操作・指導のための短期専門家2名を派遣したことも、ツヅラ職業技術訓練高校における教育活動の拡充に効果的であった。</p>
<p>(3) 目標達成度 (成果)</p>	<p>(「終了時評価報告書」より)</p> <p>本プロジェクト校の学科編成およびカリキュラム作成が適切であったことから、トルコにおける労働市場の要求に合致した、実践的技術を持ち、かつ他の工業高校生より優れた人材の育成ができた。</p> <p>(「在外事務所による事後評価」より)</p> <p>本プロジェクトでの技術移転を通じ、カウンターパートの技術力は大いに高まった。プロジェクト期間中、カウンターパートは専門家と協力して61の教科書原稿を作成し、プロジェクト終了後も27の書籍を独自に作成・出版した。また、カウンターパートはビデオ10本、OHP1,135枚、スライド227枚、プロトタイプマシーンや試験モジュール80件など、多くの教材も作成した。</p> <p>ツヅラ職業技術訓練高校では、同じく本プロジェクトで作成された教育カリキュラムのもと、これらの教科書や教材を用いて訓練が行われた。その結果、同校の教育内容の充実と質の向上が図られ、同校はトルコの中堅技術者教育のモデルとなった。</p>
<p>(4) 持続性 (自立発展性)</p>	<p>(「計画打合せ調査団報告書」より)</p> <p><機材に関して></p> <p>消耗品については、年間を通じて順調に調達されている。電子部品についても一部入手困難な部品を除くほとんどがトルコ国内での調達が可能であり、訓練実施には大きな問題はない。保守部品については、現地調達が不可能でほとんど日本から調達している。したがって、訓練実施に支障がないようにある程度ストックする必要がある。器具及び機器については、一部は現地調達が可能であるが、それ以外のは、日本から調達している。近隣諸国からの調達や現地調達が可能な機器を選別する等の措置を講ずる必要がある。機器の故障や修理に関しても、トルコ側で予算措置を施す必要がある。</p> <p>(「終了時評価報告書」より)</p> <p><組織の自立発展性></p> <p>①実施機関：予算的確保については、増改築等の建設費は特別会計から支出され、また、プロジェクト運営予算として、教科書作成費・機材保守管理費及び消耗品購入等の予算が既に確保されている。</p> <p>②管理運営体制：本プロジェクト校の教員の場合、他高校へ移る人事異動はない。</p> <p><財務的自立発展性></p> <p>①必要経費調達の見通し及び安定性の見通し：ツヅラ高校に対する予算については、特に上限枠は設定されておらず、将来的にも同様の形式で進められる。</p>

	<p>②リカレント・コスト負担の必要性及び妥当性</p> <p>訓練資機材及び現地語教科書作成を中心にコスト負担を行ってきたが、協力期間内に教科書作成が終了することから、今後緊急的にこれに係る費用はあり得ない。しかし、訓練用機材等で必要とされるスペアパーツ及び消耗品についてトルコ側で調達不可能なものもある。</p> <p>（「在外事務所による事後評価」より）</p> <p>ツヅラ職業技術訓練高校に対するトルコ政府からの予算は十分とはいえないものの、校庭の貸し出しや募金活動などの自助努力を行いつつ、活動を継続している。</p> <p>訓練機材については、老朽化して故障しているものも一部あるものの、おおむね良好に維持管理されている。</p> <p>カウンターパートの定着度も高く、各学科の主任は現在も日本人の元専門家と連絡を保ち、最新の技術を吸収する努力をしている。ただし、あと2～3年で退職する教員に替わる人材の確保・補充が必要である。</p>
(5) 阻害要因	<p>（「終了時評価報告書」より）</p> <p>職業課程の生徒が卒業後就職しない、あるいはできない要因としては、「兵役による影響」が考えられる。→トルコでは20歳から15ヶ月間の兵役が義務づけられている。従って、職業課程卒業後に就職しても、2年以内に兵役のため離職しなければならない。このことは、卒業生が就職先を決定する際、厳しい条件となる。</p>
(6) 効果要因	<p>（「終了時評価報告書」より）</p> <p>本プロジェクト校の学科編成およびカリキュラム作成が適切であり、トルコにおける労働市場の要求に合致したものであった。</p>
(7) インパクト	<p>（「終了時評価報告書」より）</p> <p>本プロジェクト校（職業課程および技術課程）卒業生の就職状況は、本プロジェクト終了時においてはトルコにおける一般的な高卒者の就職率と大差ない状況にあるが、今後、卒業生が兵役を終了した時点において大幅な改善がみられると考えられる。</p> <p>（「在外事務所による事後評価」より）</p> <p>カウンターパートが作成した教科書原稿や本物の大半が、その後教育省の認定教科書となっている。カリキュラムも、その後教育省によって認定され、他の技術高校で使用されている。</p> <p>ツヅラ職業技術訓練高校では、教育省プログラムの一環として、夏期休暇時に全国の技術学校の教員を対象とした研修を開催している。同研修では、プロジェクトで作成された教科書や教材、カリキュラムが用いられており、プロジェクトの成果がトルコ全体の職業技術教育の向上に貢献している。また、ツヅラ職業技術訓練高校では、民間の人材を対象にした研修も実施するなど、職業技術の普及に努めている。</p>

総合評価

（「計画打合せ調査団報告書」より）

全体としては、プロジェクトはR/Dに沿って進められており、ツヅラ職業技術訓練高校での協力状況も良好であり、実習場の改修、カウンターパートの増員、カウンターパートへの英語研修の実施、スタッフハウスの建設など教育省の努力も評価できる。他方、カウンターパートの配置の遅れにより、AV教材の作成、教科書の改訂、機器の保守管理等についての技術移転に遅れが見られる。

（「終了時評価報告書」より）

トルコ政府との意見交換、ツヅラ職業技術訓練高校での調査結果を総合すると、管理的・技術的・予算的には特に大きな問題も見受けられず、当初の予定通り、協力機関終了時点でトルコ側にプロジェクトを引き継ぐことに問題はない。

このことは、日本側の計画的な協力とトルコ側の努力によって、当初の目的を達成することができたことを意味する。

特に、以下の結果から、目的は達成されたとの結論を得た。

(1) 1991年から、トルコ国内の工業高校の現教員（1991年：84名、1992年：160名）をプロジェクトに集合させ、3分野における最新技術の教職技術講座（短期向上訓練）が行われており、ここで使用する各種教材（機材、教科書など）やカウンターパートの指導能力が、受講した他の工業高校の教員から高く評価されたこと。

(2) プロジェクトで作成された教科書が、教育省からも高い評価を得ており、その中心的な教科書24冊が印刷製本され、トルコ国内の標準教科書としての位置づけを確保できたこと。

(3) 専門家から技術移転されたことや日本研修で学んだことについて、教員同士で技術移転を行っているほか、新規採用者に対してもプロジェクトで作成した教科書を使用して技術移転を行っており、技術移転度と定着性が高いことが確認できたこと。

(4) トルコの職業技術訓練高校の拠点として、今後も、人的、予算的な配慮を継続していくことを教育省が表明していること。

(5) 他の工業高校を視察した際、ツヅラ校に対する学校長からの評価が高かったこと。

(6) アンケート調査や面接の結果、卒業生や就職先からの評価が高いこと。

今後、プロジェクトを引き継いだ後の見通しとして、現在実施しているテクニシヤンの育成以外に次のことが予想される。

(1) モデル校としての位置づけがなされ、カリキュラム開発や教材（テキスト、実験装置など）開発のトルコにおける中心校的存在となる。

(2) 国内の教員の研修（再教育、新人教育）施設としても、積極的に活用される。

(3) 旧ソ連の解体に伴い、それに代わってわが国が行うトルコ近隣諸国（トルコ語圏）に対する第三国研修の場として活用される。

（「在外事務所による事後評価」より）

ツヅラ職業技術訓練高校は、日本から吸収した最新技術を国内に広く普及しようと努めており、この

ことは高く評価される。しかし、同校の予算や職員数には、今後の新しい技術をさらにフォローしていくうえでどうしても一定の制約があるため、我が国としても、機械を捉えて適宜協力し、同校の自立発展性を支援していくことが望ましい。

3. 事前調査報告：プロジェクト実施の総合的評価

案件名	ツヅラ職業技術訓練高校プロジェクト
国名	トルコ
協力期間	1987年10月1日より1992年9月30日
評価報告書名	「事前調査報告書（1986年9月）」 「長期調査員チーム報告書（1986年12月）」 「第二次事前調査報告書（1987年5月）」 「実施協議調査団報告書（1987年9月）」

評価項目	評価サマリー
妥当性	<p>（「事前調査報告書」より）</p> <p>トルコ国政府は、第5次国家開発5ヵ年計画（1985～1989年）において、近年の急速な工業発展に伴う社会・産業構造の変革に対応したバランスのとれた社会・経済開発目標を設定し、この目標を達成するための人材育成に力を入れることを計画している。特に不足している人材として、電気・電子・コンピュータ科学の技術者、テクニシャン及びこれらの人材の教育にあたる教員の育成が急務であり、このための職業技術教育の充実を図ることが肝要とされている。これを受けて同国教育青少年スポーツ省は、職業技術高校の拡充整備のための諸施策を計画、実施しているが、この一環として我が国に対し、技術協力の要請が行われた。</p> <p>①ツヅラ地区は、最近急速に工業化が進んでいる地域であり、中堅の技能・技術者に対する需要がさらに大きくなるものと見込まれること、②イスタンブール県には人口が集中しており、ツヅラ地区周辺における職業・技術高校では入学希望者が多く、その拡充が強く要請されていること、③教育・青少年・スポーツ省当局はかねてから TuzlaVHS を技術先端的分野の施設とする方針を定め、必要な施設の整備をおこなってきたこと等の理由により、同校を本プロジェクトの対象校とすることが適当と認められる。</p>
有効性	<p>（「実施協議調査団報告書」より）</p> <p><便益の範囲と外部条件></p> <p>教育・青少年・スポーツ省職業技術教育局予算から必要経費が確保される。本プロジェクトを円滑に実施するための建物改修工事に対しては特別予算措置が考慮される見込みである。</p> <p>中学校卒業者を対象とする3ヵ年を教育期間とする Vocational High School に電気・電子科を Technical High School に電気・電子・コンピュータ化学科を設置し、1クラス30名とし、1学年の定員は240名とする。</p> <p>本プロジェクトの実施責任者はツヅラ校長、総括責任者は教育・青少年・スポーツ省に属する職業技術教育局長となる。トルコ側の要員配置体制としては、協力期間内に最低限電気11人、電子11人、コンピュータ科学9人（計31人）のインストラクターが配置される</p>

	<p>予定であり、事務職員についても人員が配置される。</p>
効率性	<p>(「実施協議調査団報告書」より)</p> <p>長期専門家としてチーフ・アドバイザー、調整員及び各科専門家3名の合計5名を1987年10月から派遣予定。短期専門家は状況に応じて必要数派遣する。機材は分割購送とし、第一陣の送付は遅くとも1987年3月頃になる見込のため、1987年10月に派遣予定の専門家は各々の携行機材について技術移転の緊急性が高い機器等教材を選出、携行する方向で検討。着任後、各専門家はトルコ人カウンターパートに対して技術移転を実施すると共に、1988年9月開校を目指して長期調査団が作成したカリキュラム・シラバスを十分把握するとともに、各コースごとの年間訓練計画の具体的実施プランを作成する作業を並行して進める。</p>
インパクト	<p>(「事前調査報告書」より)</p> <p>ツツラ職業・技術高校をこのプロジェクトの対象とすることにより、関係学科の生徒については、日本の先進的な技能・技術を習得し、卒業後は中堅の技能者技術者として、同地域の技術・技能水準の向上に寄与することが期待される。</p> <p>この技術協力の効果をさらに拡大するため、ツツラ校に教師の再訓練機能を持たせることが必要である。</p> <p>教育・青少年・スポーツ省職業・技術教育局では従来から職業・技術教師の再訓練については鋭意計画的に実施しているが、さらにツツラ校を再訓練の拠点とすることにより、これを量的にも質的にも充実させ、このプロジェクトの効果を全国の職業・技術高校にまで波及させることとする。</p>
自立発展性	<p>(「事前調査報告書」より)</p> <p>本プロジェクトの効果をさらに全国に波及させ、同国の職業・技術教育の水準を向上させるため、同校に再訓練研修機能を持たせ、全国の職業・技術高校の教師に対する再訓練・研修を行うこととした。</p> <p>本プロジェクトの実施に必要な予算は、教育・青少年・スポーツ省職業・技術教育局において確保する。なお、1985年度における同局の予算は237億トルコリラであり、これを全国の職業・技術高校に配布している。この予算には、教師の賃金、経常経費、施設の新増設に必要な経費が含まれている。</p> <p>(「第二次事前調査報告書」より)</p> <p>カウンターパートとして技術移転を受けた人材に関して、転勤・転職の防止についても努力することを約した。</p>
総合的評価	<p>(「事前調査報告書」より)</p> <p>トルコ国が現在進めている国家開発計画の中で、電気・電子等の分野での中級技術技能者の不足を解消するため、その養成確保が大きな政策上の課題になっており、本プロジェクトは、この政策目標に沿ったものであり、同国の現状からみて必要なものと認められる。同国内の工場事業場及び職業技術高校を調査したところ、工場における技術水準や施設</p>

設備の面、職業技術高校における教育の水準とも日本にくらべかなりの格差がみられた。同国の緊急の課題である中級技術技能者を養成確保するには、単にその量的拡大のみでなく質の向上すなわち職業・技術教育の水準の向上をはかることが不可欠となっている。このような状況の中で、要請のあったツヅラ職業技術高校において、技術協力を行うことは、同校の教育水準の向上はもちろん、教員の再訓練の実施、同校で行う成果の紹介等の波及的な効果も考えられ、トルコ国全体の職業・技術教育の水準向上に大きく寄与するものと認められる。

また、同校の所在するイスタンブール県アジア地域に立地している工場事業場においても、中級技術技能者の確保という面のみでなく、同校の日本人専門家との技術分野での交流、同校の施設設備の活用等幅広い連携をはかることにより、同地域の産業の発展に役立つことが期待される。

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	トルコ共和国
案件名 (和名) (英名)	トルコ共和国自動制御技術教育改善計画 The Project on Establishment of Industrial Automation Technologies Departments in Anatolian Technical High Schools
プロジェクトサイト	拠点校=イズミール・マザール・ゾルル・アナトリア工業高校 協力校=コンヤ・アディル・カラアチ・アナトリア工業高校
協力期間	2001年4月16日～2006年4月15日
JICA 担当部署 (案件形成部署)	社会開発協力部
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	国民教育省職業教育総局 (所管省)
日本側協力機関名	文部科学省、群馬県、埼玉県、静岡県、山口県、千葉県、栃木県の各教育委員会、全国工業高等学校校長会、小野田工業高等学校、田布施工業高等学校、藤枝北高等学校、掛川工業高等学校、御殿場高等学校、新座総合技術高等学校、群馬県教育センター、高崎工業高等学校、伊勢崎工業高等学校、宇都宮工業高等学校、東総工業高等学校、奈良工業高等専門学校、東京工業高等専門学校

1-2: 案件形成の背景

<p>要請にいたった背景</p> <p>トルコ共和国では近年の製造業の急速な拡大に伴い、製造業技術者、特に中堅技術者の質的、量的ニーズを満たすことが急務となっており、第7次5ヵ年計画（1996～2000年）では人的資源開発が開発計画の最重要項目の1つにあげられている。この人的ニーズに応えるため、トルコ国民教育省はアナトリア工業高校と呼ばれる5年制（15～19才）の中堅技術者養成学校（トルコ全国に157校存在）を整備、強化し、近代的産業の発展に寄与する人材育成を図ろうとしているが、資金及び技術力の不足から設備の整備、教育の訓練が遅れているため、我が国にアナトリア工業高校における自動制御技術支援についてのプロジェクト方式技術協力を要請してきた。</p>
--

1-3: 案件形成のこれまでの経緯（調査団等の派遣の記録）

調査名（調査の種別）	調査期間	投入実績
基礎調査団		

短期調査（１）	2000年４月	
短期調査（２）	2000年７月～８月	
短期調査（３）	2000年９月３日～12日	4名
実施協議調査	2000年10月7日～22日	6名

1-4: 当該案件の投入

<p>日本側投入 （投入総額） （人）</p> <p>（もの：供与機材） （研修員受け入れ） （現地業務費）</p>	<p>長期専門家（6名）：チフトバグー、情報電子2名（製品設計技術専攻、ネットワークデザイン設計技術専攻）、情報機械2名（自動生産技術専攻、FAシステム技術専攻）、業務調整、短期専門家（年間4名程度）</p> <p>2副学科共通及び両副学科別に必要な機材供与 研修員受入</p>
<p>相手国側投入 （投入総額） （人）</p> <p>（もの） （その他）</p>	<p>カウンターパート イズミール校 情報電子7名以上、情報機械7名以上 コンヤ校 情報電子7名以上 事務職員 建物及び消耗品 予算措置</p>
<p>外部条件</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自動制御技術分野技術者に対する企業ニーズが継続的に存在する。 ・ 自動制御技術分野技術者に対する企業ニーズが大きく変化しない。 ・ 国民教育省からの支援が継続して行われる。 ・ 訓練を受けた教員が民間に流出しない。 ・ 運営予算が継続的に確保される。 ・ ニーズ調査時に把握した、自動制御技術分野技術者に対する企業ニーズが大きく変化しない。 ・ トルコ職業教育システムに大きな変更がない。 ・ インターネットへのアクセス状況が向上する。（通信関連インフラの整備が促進される。）
<p>日本側投入実績</p>	<p>2003年評価時点 機材供与総額：約2億9,234万4,000円</p>

1-5: 案件概要

上位目標	他のアナトリア工業高校において自動制御の新規教育システムが導入される。
プロジェクト目標	アナトリア工業高校 イズミール校・コンヤ校において自動制御関連産業界のニーズを満たす中堅技術者養成のための普及モデル型新規教育システムが構築される。
対象グループ	
成果	
(成果 1)	革新的なカリキュラムが開発される。
(成果 2)	新しい学習教材が開発される。
(成果 3)	適切な教育教材が開発される。
(成果 4)	教師に対する訓練システム(教授法を含む)が確立し、教師の能力が向上する。
(成果 5)	産業のニーズに即した先端的な機材が導入される。
(成果 6)	上述機材の使用、メンテナンスにかかる技術が習得され、適切に保守される。
(成果 7)	上記 1. ~ 6. の情報がデジタル化され、他校・産業界を含めた一般に対しプロジェクトの成果として公開される。
(成果 8)	産業のニーズを満たす自動制御科がアナトリア工業高校に定着し、普及されるためのシステムが構築される。
活動	
(活動 1-1)	カリキュラムの策定
(活動 1-2)	カリキュラムに基づいたシラバスの作成
(活動 2-1)	学習材(実験用)の作成
(活動 2-2)	教科書の作成
(活動 3-1)	実験指導書の作成
(活動 3-2)	指導要領の作成
(活動 3-3)	デモンストレーションモデルの作成
(活動 3-4)	専門家によるモデル授業の実施
(活動 4-1)	教員訓練用機材の開発
(活動 4-2)	教授法に関する技術の移転
(活動 4-3)	2. 及び 3. で作成された学習教材、教育教材を利用した教師訓練の実施
(活動 5-1)	訓練資機材用リストの作成
(活動 5-2)	資機材の調達
(活動 6-1)	資機材使用法技術の移転
(活動 6-2)	資機材保守のための訓練の実施
(活動 6-3)	必要なスペアパーツ確保のための計画策定
(活動 7-1)	1. ~ 6. で作成した情報のデジタル化
(活動 7-2)	デジタル化した情報のインターネットによる公開と管理システムの確立
(活動 8-1)	自動制御に対する産業界のニーズ把握

(活動 8-2)	新規教育システムを国民教育省が認証するための働きかけを行う
(活動 8-3)	新規教育システム普及のための他校向けセミナーの実施
(活動 8-4)	新規教育システム普及のための企業向けセミナーの実施
(活動 8-5)	特定学科指導のための教育訓練コースの実施
(活動 8-6)	新規教育システム実施校の選定支援
(活動 8-7)	進路指導/就職斡旋システムの支援
(活動 8-8)	産業界とのネットワーク強化

1-6: 実施体制

現地実施体制	国民教育省技術職業教育総局長がプロジェクトディレクター、拠点校であるイズミール校校長がプロジェクトマネージャーとなり、日本側専門家の助言を得てプロジェクトの管理・運営にあたる。
--------	--

1-7: 対象訓練校の現在の状況

--

2. 既存評価結果取りまとめ表

案件名	トルコ共和国自動制御技術教育改善計画
国名	トルコ共和国
協力期間	2001年4月16日～2006年4月15日
評価報告書名	中間評価報告書(2003年12月)

評価項目	評価サマリー
(1) 妥当性	<p>プロジェクトの上位目標及びプロジェクトの目標ともに、設定は妥当であると判断された。これら目標はともに自動制御技術に関する中堅技術者の育成をめざすものであり、人材育成及び産業の国際化はトルコの国家開発計画の重点分野である。国民教育省のプロジェクトに対する多大な協力、また、産業界からの高い期待と強い協力姿勢が優先度の高さを裏づけている。ただし、プロジェクト後半期間においては、より一層の産業界との連携と、産業界のニーズを十分反映した人材の育成が必要である。</p> <p>イズミール及びコンヤの両校は、スケジュールどおりに情報電子、情報機械のコースを開講し順調に講義を行っている。両校ともにプロジェクトの目的を十分に理解し、産業界との連携にも積極的であることから、対象校の選定についても妥当であったと判断された。</p>
(2) 効率性	<p>投入は、全体的にみると日本・トルコ双方ともに適切な時期に行われたといえる。日本人専門家の派遣は、分野の選定、派遣人数ともに適切であった。また、機材・設備の種類、数、価格、本邦研修の内容、派遣時期、期間はおおむね適切に行われたと判断された。</p> <p>トルコ側C/Pについては、21名のうち既に20名が配置されている。C/Pは意欲、能力ともに高い人材がそろっている。ただし、プロジェクト後半期間においては、技術移転において十分な成果をあげるためには、業務量の調整が必要と判断された。校舎改修に際しては、予定よりも4ヶ月の遅れをみたものの、9年生の授業開始までに適切な形で改修及び機材の設置が終わり、授業には影響は出ていない。教室、実習室については、今後11年生、12年生の授業が開始されることを考慮すると、現在の数では不足状態になることはほぼ確実であることが確認された。ローカルコストの支出に関しては、トルコ側は非常に協力的である。</p>
(3) 目標達成度 (成果) /有効性	<p>プロジェクト活動は予定どおり進捗しており、特に大幅な遅れ等は来していない。また、各プロジェクト活動の進捗を受け、プロジェクト・デザイン・マトリクス(PDM)に設定された各成果はおおむね順調に達成されてきているといえる。</p> <p>各成果についてはおおむね順調に進んでいるが、プロジェクト後半期間においては、学校運営体制の強化等により、技術移転のための十分な時間を確保すること、</p>

	<p>また、情報のデジタル化と公開に際しての著作権問題への対処の必要性が認められた。</p> <p>プロジェクト目標の達成度については、国民教育省による 20 校への普及計画により、プロジェクト終了までに新しい教育システムが公的に採用されることは、ほぼ確実と判断された。産業界によるイズミール、コンヤ両校卒業生の雇用については、2004 年 7 月から工場実習が実施され、その結果を受けてある程度の意向が確認されると思われる。</p>
<p>(4) 持続性/自立 発展性</p>	<p>制度的側面については、新学科の設立、C/P の配置及び授業の実施は順調に行われている。ただし、プロジェクト後半期間には C/P の業務量が一層増加する見込みであることから、業務量の調整が必要と判断された。</p> <p>資金的側面については、国民教育省の両校に対するサポートが継続的に行われていること、また、20 校への普及に向け建物建設の予算は 2003 年度予算に計上されることなどから、資金面においては、高い自立発展性が見込まれると判断された。</p> <p>技術的側面については、これまで離職した C/P は 1 名だけであり、C/P のモチベーションは高い。技術レベルについては、これまで離職した C/P は 1 名だけであり、C/P のモチベーションは高い。技術レベルについては、プロジェクト活動に支障のないレベルまで期間中に到達することができる能力を有している。さらに、プロジェクト終了時には後続指導に必要な技術力を備えることが可能であるかどうか、正確な評価を実施することがプロジェクトに期待される。</p> <p>政策的側面については、国民教育省は本プロジェクトで開発された新しい教育システムの全国普及を計画しており、トルコ政府が本プロジェクトの活動を、プロジェクト終了後も継続的に政策支援していくことが期待できる。</p> <p>また、本プロジェクトは産業界のニーズを盛り込むべく緊密な連携・協力を実施してきており、産業界は本プロジェクトに対し高い期待を示している。今後も、工場実習の結果等を受け、継続して産業界のニーズを反映していくことができれば、卒業生の就職面においても高い成果の一助とすることが期待できる。</p>
<p>(5) 阻害要因</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後、移転技術の高度化、C/P の担当授業数の増加による技術移転時間の圧迫が懸念される。校務の再配分など学校マネジメント側の対応により、効率的な技術移転の実施が必要である。 ・ 中堅技術者に関する適切な雇用形態が、現在のトルコには確立されておらず、その雇用は不安定なものとなっている。また、一般的には、企業の定期採用は工業高校卒には適用されていない。
<p>(6) 効果要因</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の産業界には、中堅技術者に対する強いニーズが見受けられる。 ・ 国民教育省、イズミール、コンヤ両校の校長は、プロジェクトについての深い理解を有しており、活動に対して大変協力的である。 ・ トルコの技術者は、概して技術習得能力が高いといわれている。
<p>(7) インパクト</p>	<p>ネガティブなインパクトは、トルコ工業高校卒業生の企業側採用に関する考えが、</p>

日本・アジア諸国と大幅に異なることである。すなわち、トルコの有力企業は工業高校卒の人材について、定期採用という形態は決してとらない。このことは、卒業に対する就職フォローに関して、いかなる考えに基づいた支援体制で望むか、プロジェクト後半に向けた重要な検討事項である。

望ましいインパクトとしては、上位目標の達成に向けてトルコ政府が早くも普及計画の準備・実施に入ったことがあげられる。同計画は、イズミールに教員養成センター（Teacher Training Center: TTC）を設置し、同センターにおいて本プロジェクトで開発された教育システムを担うことのできる教員を育成、20校に普及するものである。また、イズミール、コンヤ両校においては生徒や父兄から多くの関心を集めており、優秀な生徒が集まってきているとのことであった。他のアナトリア工業高校からの関心も高く、サマーセミナーへの参加希望者は定員をはるかに上回る数に上っていることも、望ましいインパクトとしてあげられた。

総合評価

本プロジェクトはこれまでのところ、おおむね順調に進められていると結論づけられる。

今後は、効率的な作業配分による技術移転時間の確保が重要な課題である。

国民教育省、両対象校校長及びC/Pの本プロジェクトに対する意欲と期待は非常に高く、プロジェクト中間期にもかかわらず、既に本プロジェクト終了後の普及に向けて計画、予算措置を開始している。

プロジェクト後期において懸念されるのは、日本人専門家からC/Pへの技術移転の時間の確保である。現在C/Pは週20時間程度の授業を担当しており、今後11、12年生の授業が開始されると、授業に要する時間は一層増加することは必至である。加えて、教科書のトルコ語訳や修正作業、また通常トルコにおいては教員に課せられることのない校務もこなしていること、さらに今後は移転技術のレベルが高度化していくことから、技術移転の時間及び移転技術の定着のために必要な復習の時間を確保することは、今後ますます困難になると予想される。この状況の解決は技術移転効果に大きな影響を与える重要な課題である。

また、本プロジェクトはイズミール、コンヤの2校を対象としているが、両校に等しく効果的に、かつ効率的な技術移転を行っていくことが、プロジェクト後半期の課題のひとつとして認識された。

3. 事前調査報告：プロジェクト実施の総合的評価

案件名	トルコ共和国自動制御技術教育改善計画
国名	トルコ共和国
協力期間	2001年4月16日～2006年4月15日
評価報告書名	実施協議報告書（2000年11月）

評価項目	評価サマリー
妥当性	<p>トルコ共和国は、1960年代から工業化の進展を図り、1997年には一人当国民総生産額が3,000US\$を超える中進国となっている。1996年1月にはEU-トルコ間の関税同盟が成立したが、急速する輸入品との国内市場での競合や対外共通関税などEU統一規制の制約の中で、国内製造業の国際競争力強化、付加価値商品・サービスの生産を可能とするハイテク、資本集約的産業の育成が必要となってきている。こうした工業化促進の必要性については、第7次5ヵ年計画（1996～2000年）においても主要課題として位置づけられており、もってトルコ国を中心国から先進国に引き上げようとするものである。この課題達成のためには、工業化の進展に伴う先端産業界のニーズを満たす高度な技術を有する人材需要を満たすことが不可欠であることから、トルコ国は国家開発の優先順位を教育分野に置き、優秀な技術者・技能者を輩出する工業高校の充実を目指してきた。</p> <p>これまでの政府による対策としては「師弟及び職業訓練条項3308号」を1986年6月より施行し、公的職業訓練システムと産業界の協力・連携を強めることで新しい人材育成システムの構築を図っている。</p> <p>また、工業化、情報化社会との関連においても職業・技術教育の重要性がうたわれている。工業化は開発の基本的要素の一つであり、工業化の根本目的は、生産性・質の向上、標準化の推進、臨機応変な生産システムの普及、現代的技術の利用、小規模・大規模産業の統合、高付加価値生産構造の採用、である。このためには、国内産業保護政策ではなく、国際市場にも影響力のある企業群が形成されるような、積極的な戦略が必要である。</p>
有効性	<p><裨益集団の規模></p> <p>プロジェクトが終了する2006年にはプロジェクト対象校2校で在籍生徒450人、卒業生90人の計640人の生徒が直接裨益を受けることとなる。同時に生徒を受け入れる産業界にとっても、同等の裨益を受けるといえる。さらに、プロジェクトの中盤から後半にかけては他校にて関連分野の職業教育に携わる教員、関連産業界に対するセミナーの実施、インターネットによる情報公開等を通じ、裨益集団は一層拡大することが予想される。</p> <p><モニタリングと評価></p> <p>a) モニタリング</p> <p>実施体制：プロジェクトの日々の活動状況に関しては、プロジェクトにおいて日本側、トルコ側チーム共同でモニタリングシステムを作り、必要なデータ収集を行うこととする。プロジェクト</p>

	<p>トの活動については P0 及び P0 をより詳細に分けたものとの対比で進捗をチェックする。さらに成果、プロジェクト目標のレベルについては、PDM の指標の明確化を行った上で、モニタリングによって必要な情報を収集する。</p> <p>実施計画：プロジェクト成果レベルのモニタリングシステムについては、開始後半年を目途に策定するものとする。この成果レベルでの記録のもとに、目標達成の指標の数値化を一年を目途に行い、成果レベルとあわせ四半期ごとにモニタリング結果の取りまとめを行う。</p> <p>b) 評価</p> <p>評価はプロジェクト3年目に中間評価、5年目に終了時評価、終了3～5年後、10年後等に事後評価を実施する。評価を行う前提として、PDM の「各指標」を具体的に設定する必要がある。その上で、評価5項目に沿ってチェックした事前評価と、中間・終了時評価時点の結果を同じ尺度で比較し、評価を行う。</p>
<p>効率性</p>	<p>初年度 2001 年 4 月から 5 月にかけて長期専門家を派遣する予定であるが、専門家着任後はプロジェクトの基盤整備（教室/実習室及び専門家執務室等の整備）を行い、その後、カリキュラム/シラバスをトルコ側 C/P とともに検討し、Board of Education から承認を得なければならない。</p> <p>また、カリキュラム/シラバスに基づいた機材仕様の詳細についても順次検討し、調達の準備に取りかかる必要がある。</p> <p>暫定実施計画及び活動計画はプロジェクトの実施の過程で、必要性が生じた場合、討議議事録の枠組みの中で変更されることがある。年次活動計画はトルコ側カウンターパート並びに日本人専門家により策定された後、合同委員会に提出される。</p>
<p>インパクト</p>	<p>政策的インパクト：本プロジェクトの目標である「2つの対象国において、自動制御関連産業界のニーズを満たす中堅技術者養成のための普及モデル型新規教育システムが構築される」ことにより、トルコの製造業を支える質的に高い人材が輩出され、同国が目指す工業化政策の進展への一助となる。</p> <p>制度的インパクト：本プロジェクトが実施され技術移転が終了した際には、インターネット等を活用することによって、当該校に技術移転された内容が、そのまま全国のアナトリア工業高校へ発信、技術移転されるといった、画期的な教育システムを構築されることになっている。これはトルコの教育制度の中で、新たな教育の普及手段として定着する可能性がある。</p> <p>社会的インパクト：本プロジェクトの受益者は、生徒及び関連産業界である。生徒にとっては、当該校に入学することにより、自動制御分野である情報電子または情報機械に係る技術全般を修得することができ、高い専門性を身につけた技術者として社会に出ることができる。これらの卒業生を受け入れる産業界にとっては、現在同国で貴重である自動制御分野の専門技術を身につけた人材を雇用することが可能となり、企業活動に大きな戦力となり得るほか、企業内教育の期間の短縮化が図れる。</p> <p>技術的インパクト：イズミール校、コンヤ校における自動制御関連科目の教員は 2005 年までに 18 人育成される予定である。C/P は、それまでに有する知識を基礎として、自動</p>

	<p>制御分野（情報電子及び情報機械）に係る技術全般にかかる技術移転を受けることで、自動制御というより高いレベルの技術を指導することが可能となる。</p> <p>経済的インパクト：本プロジェクトが最終的に目指す、スーパーゴール「自動制御技術の分野において、トルコ国で必要とされる中堅技術者及びエンジニアの需要が満たされる」ことにより、優秀な人材の確保が容易となった同国に対し、国内外より製造業等へ投資が活発化して各種産業の集積化がなされ、将来的に加盟するであろう EU 圏内において、同国が工業製品の製造拠点となり得る。その結果、雇用創出による失業者の減少による社会の安定とそれに伴う税収の安定化＝財政健全化、EU 圏内への輸出の増大による貿易収支の改善によって、トルコ経済に寄与すると同時に、個人間の所得格差の是正につながる契機となり得る。</p>
<p>自立発展性</p>	<p>本プロジェクトでは、プロジェクト目標として、「アナトリア工業高校のイズミール校、コンヤ校において、自動制御関連産業界のニーズを満たす中堅技術者養成のための普及モデル型新規教育システムを構築する」を目指す。さらに「当該校 2 校以外のアナトリア工業高校において、自動制御の新規教育システムが導入される」ことを上位目標としている。</p> <p>そのための方策として、当該校に技術移転される新カリキュラム、新たに開発される学習教材、教育教材、教師に対する訓練システム（教授法含む）等について、これらの情報をデジタル化し、他高校や産業界へインターネット等を活用して発信・公開されることになっている。同時に新規教育システム普及のために他高校や企業向けのセミナーが実施される。また、国民教育省技術職業教育局からも、新規教育システムを他校に広く普及していくために、両校の C/P をプロジェクト終了後はトルコ国内における当該分野専門家として活用していくとの意思表示がなされている。</p> <p><自立発展性を確保するための要因></p> <p>a) 政策的枠組みと優先順位</p> <p>トルコでは、工業化の進展と教育の拡充について、国家戦略の指針となる第 7 次 5 ヶ年計画で明確化されている。一方、本プロジェクトの上位目標である全国のアナトリア工業高校における自動制御の新規教育システム導入による成果は、同国の産業界に優秀な中堅技術者を供給し得る。そのため国家戦略と上位目標は、その目指す方向性において合致した関係といえ、今後同国において特殊な事象が起きない限り、プロジェクト終了後も自立発展性を保ち得ると思われる。</p> <p>b) 組織、リーダーシップ、地域の参加</p> <p>本プロジェクトの C/P 機関については、国民教育省であり、同国の教育全般（職業教育・訓練含む）に係わる権限をもっており、組織運営面やリーダーシップについても問題はない。また、地域の参加といった観点から、当該校が存立する 2 地域の産業界についても、自動制御分野の技術移転によって得られる優秀な技術者に対するニーズが高いことは、既に調査結果より判明しており、積極的な協力が期待できる。</p>

総合的評価	本プロジェクトはトルコの職業教育・訓練の観点からみても、同国の産業・経済、政策上の観点からみても、極めて有益であると同時に、パフォーマンスも高いといえる。このほか、本プロジェクトの裨益集団である当該校の生徒や産業界、さらに直接的な技術移転を受ける教員についても、本件の主眼である「自動制御技術」についてはニーズが高い。従って、本プロジェクトを実施することについては、極めて有意義且つ妥当性があると認められる。
-------	--

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	シリアアラブ共和国
案件名 (和名) (英名)	個別専門家派遣 (UNRWA 人的資源 : 職業訓練分野 建設機械) 阿川裕史氏
プロジェクトサイト	国連パレスチナ難民救済事業機関ダマスカストレーニングセンター (UNRWA D. T. C)
協力期間	1995年5月～1998年5月
JICA 担当部署 (案件形成部署)	
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	国連パレスチナ難民救済事業機関 United Nations Relief & Works Agency for Palestine Refugees in the Near East
日本側協力機関名	雇用促進事業団

1-2: 案件形成の背景

<p>UNRWA の代表的な活動は、パレスチナ難民に対しての教育、保健、救済と社会サービスの提供である。ダマスカストレーニングセンター (DTC) は、パレスチナ難民に職業訓練を行なうため 1961 年に設立された。トレードコース (中卒課程) とセミプロフェッショナルコース (高卒課程) があり、20 職種の職業訓練を行なっている。年間定員は 776 名で、訓練生のほとんどはパレスチナ人である。また、自宅から通うのが困難な訓練生のため、200 人収容可能な寮を保有している。</p> <p>訓練機関は 2 年間。</p> <p>阿川専門家は、Diesel & Construction Equipment Mechanic course を担当。</p>
--

1-3: 案件形成のこれまでの経緯 (調査団等の派遣の記録)

調査名 (調査の種別)	調査期間	投入実績

1-4: 当該案件の投入

日本側投入 (投入総額) (人) (もの : 供与機材) (研修員受け入れ)	個別専門家(名)
--	----------

(現地業務費)	
相手国側投入 (投入総額) (人) (もの) (その他)	
外部条件	.
日本側投入実績	

1-5: 案件概要

上位目標	
プロジェクト目標	
対象グループ	
成果	
(成果：阿川氏)	<p>技術移転：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建設機械の整備及び使用法 2. 整備用機器の使用法 3. 安全作業法
	<p>具体的活動内容</p> <p>教材開発</p> <p>UNRWA の訓練施設には訓練用教科書、参考書がなく、インストラクターの作成したノートによってのみ訓練しており、今後新しい教材が納品されるため、訓練用教科書、参考書を作成する。</p> <p>シラバス改善</p> <p>新規納品される実習教材の有効な訓練への活用ができるよう UNRWA 本部と協議しながらシラバス改善を行なう。</p> <p>実習所の改善</p> <p>効率よくそして安全に訓練・作業を行なうため、訓練機器の配置等の助言を行なう。</p> <p>職業訓練全般</p> <p>新技術、新機構、訓練技法についての指導、助言を行なう。</p>
(成果 2)	
(成果 3)	
(成果 4)	

活動	
(活動 1-1) (活動 1-2) (活動 1-3) (活動 1-4)	
(活動 2-1) (活動 2-2) (活動 2-3)	
(活動 3-1) (活動 3-2) (活動 3-3) (活動 3-4)	
(活動 4-1) (活動 4-2) (活動 4-3) (活動 4-3) (活動 4-3)	

1-6: 実施体制

現地実施体制	
--------	--

1-7: 対象訓練校の現在の状況

--

3. 事前調査報告（プロジェクト形成調査）についての総合的評価

案件名	個別専門家派遣（UNRWA 人的資源：職業訓練分野 建設機械）阿川裕史氏
国名	シリアアラブ共和国
協力期間	1995年5月～1998年5月
評価報告書名	総合報告書

評価項目	評価サマリー
妥当性	<p>阿川氏： 総合報告書の中に、計画の妥当性について、 期間については、「新実習場完成の遅れ、訓練用機器、教材の納入遅延により、少なからず業務計画に支障が出たが1年間の延長が認められ、十分とはいかないまでも業務を遂行でき妥当な期間だったと思われる。」とある。 内容・方法については、「</p>
有効性	<p>阿川氏： 総合報告書の中に、活動（技術移転）の達成度として、 1) 建設機械の整備及び使用法、2) 整備用機器の使用法についての技術移転の達成度として「90%：計画通り達成」とある。その理由として、「インストラクター自身によって今回納入された機材を使った訓練が出来るようになった」、とある。 また、3) 安全作業法についての技術移転の達成度として「80%：計画通り達成」とあり、その理由として「慣習等の違いによりなかなか身につかない」、とある。 職業訓練全般についての助言及び援助については、「70%：計画通り達成」とあり、その理由として、「訓練校かを考え、またインストラクターの技量が不足する部分について助言、指導した。」とある。 また、供与機材の効果・改善点として、 DTCの訓練機材が1962年設立当時からほとんど変わっておらず、繰り返し分解組み立てするため、部品の欠損、紛失があり、絶対数も少なく職業訓練が出来る状態ではなかったが、今回の訓練機材、機器工具等の供与により、「DTCのDiesel & Construction Equipment Mechanic Courseは教材、機器等が充実し効果的な訓練が出来るようになった。供与効果は絶大である。」とある。 UNRWAの訓練用機材等の調達に大変な時間がかかり、例えば1995年度に納入されねばならなかった訓練用機器が96年末までかかった。そのため、実習場の建設は着工が1996年4月と大幅に遅れた。この遅延は、予算の関係では内容の思われる（阿川氏）。</p>
効率性	<p>阿川氏： 総合報告書の中で、カウンターパートの配置について、「フルカウンターパートとして自動車系訓練コースのスーパーバイザーが配置されていたが、兼務であり時間的に制約を受けた。また、他のカウンターパートも兼務であったため十分な技術移転の時間は取れ</p>

	<p>なかった。」とある。</p> <p>技術移転の問題として、さまざまな理由を出して C/P は勤務時間外には絶対にやろうとしないので、時間内に技術移転をせざるを得なかった。しかし空き時間が少なく、時間の設定に苦慮した。</p> <p>また、プライドが高く、知らなくても知っているといい、やらせてみると手が動かない。そこでやらせるのではなく、一緒にやるというスタンスで技術移転を行なった。</p> <p>安全作業については、意識感覚は皆無に等しく不安全行為が絶えなかった。この部分はなかなか身につかなかった。</p> <p>DTC だけでは解決できない問題も多く、UNRWA への要求を当初は DTC を通して行なったが、物事が進展せず、直接 UNRWA の担当者と交渉するようにした。UNRWA の組織は複雑であり、一件についてもいくつもの部署を訪問せねば解決できなかった。</p>
インパ°外	
自立発展性	
総合的評価	

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	ヨルダン
案件名 (和名) (英名)	ジョルダン職業訓練技術学院プロジェクト The Project for Specialized Training Institute in the Hashemite Kingdom of Jordan (Vocational Training Corporation) (VTC)
プロジェクトサイト	アンマン・サハープ工業団地内
協力期間	業務実施：1997年10月1日から5年間
JICA 担当部署(案件形成部署)	社会開発協力部
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	労働省 職業訓練公社 (VTC)
日本側協力機関名	労働省 職業能力開発局 海外協力課 雇用促進事業団

1-2: 案件形成の背景

要請にいたった背景

石油不況、湾岸戦争のため、経済不況となったジョルダン・ハシミット王国は、IMF との合意により、中期経済構造調整計画で国家経済の立て直しを急ぎ、構造調整を補完する第3次国家社会経済開発5カ年計画（1993-1997）では、経済の安定的発展のための投資促進及び工業団地の建設などの工業振興政策を推進してきた。その一環として、国際競争に耐え、労働市場のニーズに十分対応しうる人材の育成及び雇用の拡大のための職業訓練の充実が主要目標の一つに位置づけられている。

こうした背景の中、今後の技能者ニーズが高くなると予想される製造業、とりわけ金属・機械加工分野（溶接、溶接検査、塑性加工、金属表面処理、金型政策、鍛造、鋳造、熱処理試験の8部門）の人材育成を図るため、ジョルダン政府は労働省傘下の職業訓練公社（VTC）の一機関として、職業訓練施設を設置することを計画し、1993年7月、わが国にプロジェクト方式技術協力を要請してきた。

1-3: 案件形成のこれまでの経緯（調査団等の派遣の記録）

調査名（調査の種類）	調査期間
基礎調査：	1994年11月28日-12月15日
事前調査：	1995年6月30日-7月15日
長期調査員派遣：	1995年11月
実施協議：	1997年4月4日-1997年4月17日
（運営指導調査Ⅰ：）	1999年1月22日-2月2日
（運営指導調査Ⅱ：）	2000年8月5日-2000年8月16日
終了時評価：	2002年5月19日-2002年6月1日

1-4: 当該案件の投入

<p>日本側投入 (投入総額) (人)</p> <p>(もの：供与機材)</p> <p>(研修員受け入れ)</p> <p>(現地業務費)</p>	<p>長期専門家： 長期専門家 6 名：チーフアドバイザー（1）、調整員（1）、訓練計画（1）、溶接（1）、塑性加工（1）、機械加工（1） 短期専門家：必要に応じて 累計 長期専門家：12 名、短期専門家 14 名、研修員 21 名 初年度 30% 納入。99 年 9 月の研修開始時期に全体の 70% の供与資材が設置される予定（運営指導調査）</p> <p>累計 機材供与額：580 百万円 平成 9 年 4 名 平成 10 年 4 名（平成 9, 10 年は、主に VTC 総裁、副総裁といったトップが中心。） 11 年以降からは実務を担う指導員レベルでの受入が予定されている。 鑄造・鍛造分野の市場調査（H11 年度現地業務費）</p>
<p>(その他の事業)</p>	<p>機材据付技師：H10 年度（1）、H11 年度（4）、H12 年度（2） マレーシア労働安全衛生センタープロジェクトとの技術交換（2001. 10） 第三国研修（2002. 3～4）</p>
<p>関連援助活動</p>	<p>個別派遣専門家「職業訓練行政アドバイザー：（1995. 5～1997. 5）</p>
<p>相手国側投入 (投入総額) (人)</p> <p>(もの)</p> <p>(その他)</p>	<p>合計 20 名：学院長（1）、訓練課長（1）、機械加工（7）（科長 1 名を含む）、溶接（4）（科長 1 名を含む）、塑性加工（7）（科庁命を含む）C/P の配置（予定より遅れた） STI 施設（50% を世銀が融資、2 億 2 千万円、1998 年 8 月完成） 什器、視聴覚教材（世銀からの融資にて購入） トレーニング開始後の資機材費</p>
<p>外部条件</p>	
<p>日本側投入実績</p>	

1-5: 案件概要

上位目標	
プロジェクト目標	職業訓練技術学院 (STIMI) の運営・管理体制 (実施体制・訓練コース) が確立し、訓練に必要な施設、機材及び設備が整備され適切な訓練コースが実施されることにより同学院の訓練指導員の能力が向上し、それにより質の高い技術者を育成する。
被技術移転者	
成果	
(成果 1)	STIMI 学院の運営・管理体制が確立される。
(成果 2)	金属・機械加工 3 分野 (機械加工、溶接、塑性加工) の訓練に必要な機材が整備される。
(成果 3)	STIMI において訓練指導員の能力が向上する。
(成果 4)	適切な金属・機械加工 3 分野 (機械加工、溶接、塑性加工) で適切な訓練コースが実施される。
活動	
(活動 1-1)	職務分掌を整備する。
(活動 1-2)	管理者・指導員・事務職員を配置する。
(活動 1-3)	予算計画を策定し実施する。
(活動 1-4)	年間実施計画を策定する。
(活動 2-1)	施設、機材の整備計画を策定する。
(活動 2-2)	整備計画に従って、施設、機材を設備する。
(活動 2-3)	施設、機材の適切な保守管理を行なう。
(活動 2-4)	必要なスペアパーツを確保する。
(活動 3-1)	操作方法について指導する。
(活動 3-2)	教材を開発し、機材教材の改善方法についての指導する。
(活動 3-3)	指導技法について指導する。
(活動 3-4)	カリキュラムの改善について指導する。
(活動 4-1)	産業界のニーズを調査してコース別カリキュラムを作成する。
(活動 4-2)	受講生を募集・選考する。
(活動 4-3)	卒業生や卒業生が就職した企業のコース内容に対する評価を調査する。

1-6: 実施体制

現地実施体制	
--------	--

1-7: 対象訓練校の現在の状況

--

2. 既存評価結果取りまとめ表

案件名	ジョルダン職業訓練技術学院プロジェクト(The Project for Specialized Training Institute in the Hashemite Kingdom of Jordan (Vocational Training Corporation) (VTC)
国名	ヨルダン
協力期間	業務実施：1997年10月1日から5年間
評価報告書名	基礎調査、事前調査、運営指導調査、運営指導調査Ⅱ

評価項目	評価サマリー
(1) 妥当性	<p>訓練にニーズの把握について：派遣専門家により訪問方式とアンケート配布方式により実施。今後も継続して実施される予定（運営指導調査）</p> <p>カリキュラムの作成：C/P配置の遅れにより、トレーニング開始時は、現行のものに多少リバイズした程度になっている。諮問委員会開催が延期されている（運営指導調査）</p> <p>上位目標及びプロジェクト目標は、ジョルダンの国家政策に合致している。職業訓練の重要性は、第5次国家開発計画でも強調されている。</p>
(2) 効率性	<p>本プロジェクトでは起業ニーズ調査をしっかりとやることは難しく、コンサルタント、研究機関を使う必要があるという判断がなされている。（運営指導調査）</p> <p>広報の積極化：工業団地の中で目立たない。優秀な生徒を集めるために、積極的に広報する必要がある。（運営指導調査）</p> <p>総じて日本側、ジョルダン側の投入は、質・量は適切で、成果にうまくつながっている。（中間評価）</p> <p>日本側：</p> <p>専門家の専門性、派遣期間はおおむね適切。STIMIのC/Pに対する技術移転に貢献。しかし、派遣期間がもう少し長ければより効果的な技術移転が可能だったかもしれない。</p> <p>機材供与：大部分の機材はプロジェクト遂行に不可欠。種類・量は適切であった。</p> <p>ジョルダン側</p> <p>C/Pの配置：2000年7月時点で18人が配置。当初予定は25名。2000年8月までにすべては配置予定。（これまで2名の職員が転職。しかし総じて離職率は低く、成果達成に大きく貢献。）</p> <p>VTC側の費用負担：用地費、建設費で120万JD、機材費として100万JD以上を拠出している。（多くは世銀からの融資）ジョルダン側の自助努力が成果に貢献。</p> <p>投入の時期・タイミング</p> <p>総じて投入時期は適切で、成果にうまく転換されている。</p> <p>日本側</p> <p>専門家の派遣：おおむね適切。溶接の専門家について後任者の派遣が遅れ、一時技術移転が中断した。短期専門家の派遣は適切であった。</p>

	<p>機材供与：おおむね日本で調達。時期はおおむね適切。</p> <p>ジョルダン側</p> <p>C/Pの配置：当初計画よりも遅れているが、2000年8月までに完了予定。</p> <p>費用負担：限られた予算にもかかわらず、相応の現地費用をほぼ適切な時期に支出した。</p> <p>プロジェクト支援体制：</p> <p>合同調整委員会：1999年1月に一度実施。第2回は開催時期が遅れ、中間評価中に開催。今後定例化されればいっそう効果的な支援が可能になるであろう。</p> <p>終了時評価時</p> <p>優秀な指導員は海外に出てしまう。</p> <p>C/P配置の遅れにより日本人専門家の技術移転が遅れた。</p> <p>指導員の向上訓練実施の手当てが問題になった。それを解決して自立的にSTIMIが向上訓練を実施できるようになる必要がある。</p>
<p>(3) 目標達成度 (成果)</p>	<p>ジョルダン側投入で建てたSTIMIは、おおむね問題なく維持管理されているが、施設内の電気工事の不備によるトラブルが発生することがあり、その都度修理を要している。すでに保障期間（1年間）は過ぎており、今後はVTCの負担で補修していく必要がある。（&外装塗装、追加防塵対策）（中間評価）ジョルダン側C/Pの配置が遅れた：そのため、訓練の組み立てから管理運営に関わる手法の移転が当初予定より遅れた。（運営指導調査）</p> <p>ジョルダン側C/Pの配置の遅れ：平成12年8月の段階でC/P予定配置人数25名のうち7名（機械加工で3名、溶接科で3名、塑性加工科で2名）が未配属。（中間評価）</p> <p>日本側専門家：溶接分野専門家2000年7月に交代予定：後任者の派遣時期が遅れ、2000年8月中旬まで溶接分野の長期専門家が不在。</p> <p>最初2年間は準備期間：その間、C/Pが予定より少なく配置されたため、その間実施予定であった「起業ニーズ調査」やSTI用訓練カリキュラムの組み立て、その制度作り等の実務が、専門家中心に行なわれてしまい、技術移転の問題がこれから出てくる。（運営指導調査）</p> <p>供与機材の管理状況は、取り扱い、保守の状況は良好である。（中間評価）</p> <p>専門分野の技術移転状況：</p> <p>プロジェクト開始3年目で2000年秋に全機材がそろそろ。着実に指導員の力は着いてきている。（中間評価）</p> <p>しかし、C/Pの配置は完全ではなく、且つ優秀な人材は転職するケースが多い。また一から操作指導をしなければならない。（例えば、塑性加工科のC/Pも離職している。残り2年間で配置間もない指導員に技術移転するのは、かなり難しいと思われる。</p> <p>C/P勤務時間＝訓練担当時間となっており、十分な技術移転の時間を確保するのが難しい。</p> <p>国民性から来る不確実な操作（以上中間評価）</p> <p>訓練計画：多くは、技術移転中。その中で、新任のC/Pは、この段階でまだ技術移転は</p>

ほとんどできていない。→

指導技法：かなり力をつけてきた。(中間評価)意識の低い安全衛生面の指導も粘り強く続けられている。また、反復訓練により指導員に自身を持たせようとしている。

教材開発：すべての科で、実技用サンプルの作成及びテキストの作成が進められている。両者とも訓練開始に間に合うように作成されている。テキストは、日本で作成された英語教材を参考に、専門家が C/P とともにアラビア語に翻訳し、業者に訳語野修正を発注して作成されている。

教材作成のネックは、指導員のパソコン操作能力の低さ、大卒指導員にのみテキスト作成時に手当てが出され、短大卒以下の指導員に手当てが出ないこと。

カリキュラム開発：各科の科長を中心に技術移転が行なわれている。養成訓練がほぼ終わりの現段階でおおむね作成されている。(中間評価) VTCにあるカリキュラム原案をもとに、英訳し、内容確認後助言・改訂を行なっている。一般学科・専門学科・基本実習は3科共通で、応用実技はモジュール訓練を取り入れている。

向上訓練の開発には、民間企業の訪問を通じた人材開発の実情調査をもとに内容設定が行なわれている。向上訓練実施後もアンケート結果に基づき受講者の声を生かしている。

ニーズの把握・訓練生確保状況：企業実習の依頼もかねて企業訪問・アンケート調査実施(郵送)。STIMIのある工業団地は、規模が大きく卒業生の就職をかなり吸収できそうである。生徒募集は3倍の競争率。

成果1：学院の運営・管理体制が確立される。：確立されつつある。(中間評価)

成果2：金属・機械加工分野の職業訓練のために必要な機材が整備される：当初予定通り。維持管理もおおむね良好。スペアパーツを要する保守が必要な機器の維持管理は入手リストを作成が必要である。

成果3：学院において訓練指導員の能力が向上する：技術水準は確実に向上して言うr。アカデミックに陥らず、反復訓練により自信をつけさせている。

成果4：適切な金属・機械加工分野(溶接、塑性加工、機械加工)で適切な訓練コースが実施される：12年生卒業生向けの養成訓練、金属加工分野で実務経験のある技能者向けの向上訓練から構成され、どちらも十分準備した上で実施されている。

向上訓練コース修了者の雇用主から「実務に直結した技能を取得できた：として評価が高い。これは企業訪問やニーズ調査の結果を反映したからと思われる。

プロジェクトレベル：まだ養成訓練コース(クラフツマンレベル)の卒業生を送り出していないので判断は難しいが、管理運営体制、訓練機材整備、技術移転の状況を考えれば、目標達成に着実に繋がっていると思われる。

終了時評価時

養成訓練第一期の修了生全員がクラフツマンレベルの試験に合格した。また、就職率も87.8%に達した。ジョルダン若年層の失業率(37.9%)から見ると、極めて良好な実績。受け入れた企業からの評価は良好であった。

指導員の技術水準は、クラフツマンレベルを養成するに十分な水準。

	<p>指導法だけでなく、製品の制度を上げ不良品の割合を減らし、生産性を向上させる方法を指導している。</p>
(4) 持続性	<p>「訓練計画」は幅広い範囲を含み、専門家から C/P への技術移転中</p> <p>STI は 12 年卒業生を対象とし、2 年間の養成訓練を目指し、当面は、2 年訓練修了者に終了試験を実施して合格したものに VTC 総裁名でクラフツマン・ディプロマを授与することになっている。</p> <p>やる気：(機械加工、溶接、塑性加工の 3 技術分野で、) すべての C/P が日本での研修を経験し、やる気が高い。</p> <p>STIMI の独自財源は存在しない(すべて VTC が管理)。</p> <p>制度面</p> <p>VTC で、初のクラフツマン要請訓練が STIMI で順調に実施されている。今後のクラフツマンレベルを職業訓練校で要請することを考えると、モデル校としての STIMI の重要性は今後さらに重要になる。</p> <p>財政面</p> <p>1997 年以來予算は確保されている。今後も継続的に予算配賦されるものと期待できる。現在 VTC は自主財源を持っていない。しかし現在提案されている職業訓練・教育のための特別基金(企業の純益の 0.5%を当てるとされている)が設置されれば、VTC は独自の予算を持つことができる可能性がある。</p> <p>技術面</p> <p>企業や学校関係の視察が月に 2-3 回以上ある。コース応募は 3 倍。よって STIMI は注目されている。また雇用先からの評価も高い。向上訓練の実施数を増やし指導経験をつむことにより、自らの訓練内容を改良していく能力を高めていけば、産業界のニーズに合致した訓練を実施していくことができ、プロジェクト終了後も技術的に自立していく可能性は高い。</p> <p>終了時評価時</p> <p>指導員の出稼ぎによる休職の可能性あり。</p> <p>プロジェクトは外部からの製作依頼を受け収入をえて、財政不足の一部を補っている。高学歴志向の強いジョルダン人へ更なる募集のための広報活動が必要。</p>
(5) 阻害要因	<p>指導員の出向が多い、移動が多い。</p>
(6) 効果要因	<p>制度的効果：これまでの職業訓練は、セミスキルドワーカー/スキルドワーカーレベルの技術までしか習得できなかったが、1999 年より STIMI が、職業訓練校としてはじめてクラフツマンレベルの養成訓練を開始した。よって職業訓練の中でクラフツマンの資格を取れるようになった。2000 年には、他の職業訓練校において機械加工分野以外にもクラフツマンレベルの養成訓練が開始されることになっている。</p> <p>また、現在(中間調査時点) STIMI を学校教育における短大相当の職業訓練施設に位置づ</p>

	<p>けるという構想が計画されている。それにより、テクニシャンレベルを輩出することができるようになるかもしれない。(タイムスケジュールは未定)</p> <p>技術的効果：STIMI は、クラフトマン養成訓練実施項のモデル校とみなされている。</p>
(7) インパクト	<p>効果要因を参照</p> <p>終了時評価時</p> <p>STIMI への協力が他の訓練所による訓練レベルを引き上げている。</p> <p>STIMI は他の組織との連携を進めており、2002年3月までにジョルダン大学等5つの機関と結んだ協力協定は STIMI の指導員とカリキュラムの向上や活動の発展に役立つと思われる。</p>

<p>総合評価</p> <p>全体的には、当初の予定通りに順調に進んでいる(運営指導調査)。</p> <p>しかし、関係者以外の見解では、現在の VTC の行なう職業訓練は、一般に産業界のニーズに十分こたえたものとなっていない。</p> <p>現在学院長が中心になってサハブ工業団地を中心に事業場の労働者数、製品、機械設備等についてファイルを作成し、産業の実態把握に努めているが、今後とも、企業が必要としている訓練ニーズの変化に留意し、訓練がこれらにマッチしていることを確認していく姿勢が必要である。</p> <p>質の高い C/P の確保が重要。特に調査期間中は確保と技術移転に努力を払うこと。</p> <p>現在、VTC による公的訓練の評価は高いといえず、一方で民間部門の OJT を活発化するための訓練税の導入が検討されている。VTC 総裁は、STIMI に VTC が産業界からの再評価を科と取るための切り札的な役割を期待している。具体的には、STIMI で現在予定しているクラフトマンレベルのものの養成に加え、近い将来職業訓練体系で初の短期大学卒業者に対応する技術資格であるテクニシャンレベルのものを養成することを考えている。</p> <p>周りの変化に取り残され現在の協力の位置づけがあいまいになってしまうことは避けなければならない。具体的には、現在実施している養成訓練において産業界の評価を得る人材を送り出すこと及びニーズを反映した在職者の向上訓練を継続すること。</p> <p>VTC より STIMI を第三国研修の国際センターにしたい。</p> <p>総合評価</p> <p>終了時評価</p> <p>(提言)</p> <p>指導員の移動を考えると、複数の指導員への技術移転がのぞましい。</p> <p>応募者が減少傾向である。その原因を調べるべきであると同時に、広報活動を活発にし、優秀な生徒を集める。</p> <p>在職者への向上訓練をいっそう拡大することが望ましい。</p> <p>十分な予算と機材メンテナンス</p> <p>ニーズ調査を継続し、さらに充実させること</p>

指導ニーズと整合性を高めるため、STIMI の諮問委員会がより頻繁に開かれるべき。

また、ジョルダン側から、STIMI を短大レベルの技能資格であるテクニシャンレベルの訓練を実施する訓練校にしたいとの意向とそのための協力の要請がなされた。

3. 総合的評価

案件名	ジョルダン職業訓練技術学院プロジェクト (The Project for Specialized Training Institute in the Hashemite Kingdom of Jordan (Vocational Training Corporation) (VTC)
国名	ヨルダン
協力期間	業務実施：1997年10月1日から5年間

評価項目	評価サマリー
妥当性	上位目標及びプロジェクト目標は、ジョルダンの国家政策に合致している。職業訓練の重要性は、第5次国家開発計画でも強調されている。
有効性	生徒があまり集まっていない。 卒業生の技術レベルについては、民間企業から高い評価を得ており、それが高い就職率に結びついている。 資機材供与について、特に CNC 関連機材について、民間ニーズとマッチし、且つ他の職業訓練センターに先駆けて導入したようであり、民間から（特にサハブ工業地域の企業から高い人材ニーズがあった。 優秀な指導員が海外に出てしまうというのは構造的な問題であり、プロジェクト自体でどうすることも出来ない。国家レベルで対応する必要がある。
効率性	C/P の適切なタイミングでの配置が問題。 労働時間が短く、その中で技術移転するための時間を探るのが困難な状況にある。故に、必要なタイミングで遅延なく C/P をアポイントするのが、プロジェクトの効率性を高めるポイントの一つであると考えられる。 これは国民性から来るという判断を専門化はしているが、精度の高い作業が出来るようにするための意識を植え付けることがとても重要である。 技術移転内容、専門家、C/P のすべき作業が膨大にあるようである。事前に専門家、C/P に必要な時間を十分逆算して、そのインプットのタイミング、期間を設定する必要がある。
インパクト	高い就職率を記録している。 それにもかかわらず、応募人数は増えない。これは、高学歴主義を反映しているが、今後の国家の産業発展の方向性を考えると、もっと国家レベルで職業訓練校への入学促進をする必要があると考える。
自立発展性	施設・設備についてのメンテナンスをどうするかという体制をこれから見ていく必要があるようである。この不備により使われなくなった機材もいくつかあるようである。 C/P の離職の可能性が高い。そのため、これを考慮に入れた技術移転の方法を考えていく必要がある。

総合的評価	全体的に、日本のインプットが高い成果、インパクトを生んでいる。高い技術力が評価されており、それは高い就職率、スキルを生かした就職の高い比率が証明している。一方で、応募人数は依然として低いままである。故に、さらに広報活動を進め、そのインパクトをさらに大きくする必要がある。それはひいては労働市場の拡大、雇用拡大に寄与すると考える。
-------	--

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	エジプト
案件名 (和名) (英名)	ショブラ機械整備職業訓練センター The Shoubra Maintenance Vocational Training Center
プロジェクトサイト	カイロ市ショブラ
協力期間	1977. 1. 30-1983. 7. 29 (1988 年より 1 年間アフターケア協力実施)
JICA 担当部署 (案件形成部署)	社会開発協力部
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	工業鉱物資源省 Ministry of Industry & Mining
日本側協力機関名	

1-2: 案件形成の背景

<p>要請にいたった背景</p> <p>エ国は第 4 次中東戦争後、本格的な復興開発計画に取り組んでおり、西欧諸国からの積極的な技術、資金の導入の政策を進めている。しかしながら、生産優先政策をとっているものの、生産体制を支える技能者が不足しており、特に、古くから導入されている各種機械設備の老朽化、故障、破損等による稼働率の低下を解消するため、メンテナンスの出来る技能者の養成が緊急の課題となっている。その一環として、エ国はカイロ市ショブラに設置される職業訓練センターに対する技術協力をわが国に要請した。</p>
--

1-3: 案件形成のこれまでの経緯 (調査団等の派遣の記録)

調査名 (調査の種類)	調査期間	投入実績
事前調査	1974. 9. 18-10. 8	団長：労働省職業訓練局管理課長、 団員：労働職業訓練局指導課・海外 技術協力室、雇用促進事業団職業訓 練部、JICA 社会開発協力部
実施調査	1975. 5. 28-6. 13	上記に加えて、団員：外務省経済協 力局技術協力第二課

1-4: 当該案件の投入

日本側投入計画 (投入総額) (人)	主席顧問 1 人、金属加工機械・繊維機械・電気の専門家 計
--------------------------	-------------------------------

<p>(もの：供与機材)</p> <p>(研修員受け入れ)</p> <p>(現地業務費)</p>	<p>10人、調整員1人、その他必要に応じ短期に派遣される専門家</p> <p>各訓練科に必要な機材、工具、部品、視聴覚機器、センターの設置と運営のために必要なその他の資材</p>
<p>相手国側投入計画</p> <p>(投入総額)</p> <p>(人)</p> <p>(もの)</p> <p>(その他)</p>	<p>所長1人、実技指導教官(金属加工機械科：4人、繊維機械科：8人、電気科：8人)、理論指導教官(実技と同じ科目)、職員(事務職員、タイピスト、運転手、メッセンジャー、その他)</p> <p>本プロジェクトの運営に必要な一切の経費</p> <p>供与機材にかかる関税、内国税、その他課徴金</p> <p>供与機材の国内輸送、据付、操作、維持、修理に必要な経費</p> <p>専門家の住居手配費</p> <p>専門家の勤務に必要な運転手つき公用車のための経費</p> <p>アラビア語教科書作成に必要な経費</p> <p>日本人専門家のエコ区内における公務の旅行に必要な経費</p>
外部条件	
日本側投入実績(1981年現在)	専門家計20名派遣、C/P研修17名受入、実施協議時の供与方針に示された機械、器工具について供与済。

1-5: 案件概要

上位目標	
プロジェクト目標	
被技術移転者	
成果	
活動	3年コースで金属加工機械科20人、繊維機械科40人、電気科30人を定員とする訓練を開始する。

1-6: 実施体制

現地実施体制	(1) エジプト共和国工業鉱物資源省生産性職業訓練担当次官が全責任を負う。エジプト側センター所長はセンターの運営に係る責任を負う一方、日本人主席顧問は訓練に関する技術的事項について責任を負い、職業訓練担当次長に助言を行い、又必要に応じ工業・鉱物資源省生産性職業訓練担当次官に対し本プロジェ
--------	--

クトの実施に関し助言を行うものとする。

- (2) 日本人専門家は日本人主席顧問からの指示を受け、センターの運営に必要な指導及び助言を行うものとする。
- (3) 日本人主席顧問とエジプト共和国所長は本プロジェクト実施のため、相互に密接な協議に基づき業務を遂行するものとする。
- (4) 本プロジェクトの実施のため、日本国とエ国は両国政府で相互協議を行うものとする。

1-7: 対象訓練校の現在の状況 (2005 年 2 月現在)

所長が実施したアンケートに答えた卒業生 33 名は誰も当センターで受けた訓練を活かした仕事に就いていないことが判明した。(働いている者はレストラン、ホテル等のサービス業、運転手など、安定していない職業) しかしながら彼らは自分の専門分野を活かした仕事に就きたいという希望を持っている。

2. 既存評価結果取りまとめ表

案件名	エジプト国ショブラ機械整備職業訓練センター
国名	エジプト
協力期間	1977. 1. 30-1983. 7. 29 (1988 年より 1 年間アフターケア協力実施)
評価報告書名	中東地域終了プロジェクト再活性化基礎調査

評価項目	評価サマリー
(1) 妥当性	
(2) 効率性	
(3) 目標達成度 (成果)	
(4) 自立発展性	<p>(1) 組織</p> <p>(i) プロジェクト A/C 終了後、予算は約 3 倍に増加した。</p> <p>(ii) プロジェクト期間中の C/P の内、離職した者は 16 名であるが、後任が採用された。訓練指導員、座学教師は合計 50 名配置されており、スタッフ数は合計 88 名。(アフターケア調査時の 39 名より 49 名増員。) 元 C/P が GTZ 協力の Training Center for Automation Engineering (TCAE) のセンター長として日本人専門家から学んだ考えを現職で活かしている。</p> <p>(iii) 1990 年供与の織機が稼動しなくなっているのを除き、おおむね適切に維持管理されている。織機についてはエジプトで入手した部品を用いて改造しており、機能を拡張させる工夫を行っていた。故障については JICA エジプト事務所が対応中。</p> <p>(iv) 各教室にアラビア語ならびに英語での表記がついており、教室もきれいに整理整頓されていた。</p> <p>(v) 訓練コース : 5 コース (板金溶接、電気機器、紡績機械、織布機械、自動制御、及び在職者訓練 (企業からの要請に応じて)、失業者訓練 (内閣府 Social Fund for Development 実施の社会福祉プログラム))</p> <p>(vi) (センター長による) プロジェクト終了後の成果は生徒数の増加、プログラムならびにカリキュラムの改訂、自動制御コースの新設。</p> <p>(vii) 輸出産業の成長に伴い、企業側は従来のメカニカルな機材ではなく、コンピュータ制御されている機材を取り入れ始めている。その結果、現有機材を用いた当センターの訓練は企業が求めるレベルに必ずしも合致していないく、メンテナンスニーズのミスマッチが生じている (聞き取り調査より)</p>

	<p>(2) 訓練センターとしての活動状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 訓練コースでは、機械の基本の運転及び操作、故障及びその対応、点検方法、簡単な修理方法を指導している。センター長からは内容が一般的なメンテナンスに留まっており、機械を解体、組み立てまで踏み込んでいなかったとのコメントがあった。 ・ 企業からのニーズに基づいて実施している短期向上訓練については、繊維分野での訓練リクエストが最も少ない。(繊維産業は企業内で訓練実施のケースもあるため。) 電気、金属加工科では年平均 4-5 回実施している。 <p><入学生徒数></p> <ul style="list-style-type: none"> - 1990 年の 832 名から 2002 年の 297 名と減少傾向。2 年前までは工業省傘下の職業訓練校は全員を入学させる義務があったのが、教育の質の低下防止のため廃止されたことが数字になって現れている。 - 在籍生徒数 1174 名 (2002 年実績) - 卒業生数 390 名 (2001 年実績) 毎年 3 年生の 7 割以上の 300-400 名は卒業している。卒業資格は高卒 Diploma. 成績が優秀な生徒 (終了試験で 70%以上) は技術短大に進学するチャンスがある。 - 指導員の資格要件は高卒 Diploma と企業での勤務経験。採用後導入研修が行われ、2-3 年後に再訓練が Instructors Training Institute にて行われる。ただし繊維部門の在職者研修は当センターで行っている。
(5) 阻害要因	
(6) 効果要因	
(7) インパクト	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 卒業生の進路は不明。しかしセンター長の話によると個人的に繋がりがあある企業からのフィードバックによれば、当センターの卒業生は基礎知識を習得しているものの、今後新卒者に求められる能力は応用力、想像力である。即ち、卒業後即戦力となることが期待されている。 ◆ カリキュラムは企業からの要請に基づいて改定することが可能だが、システム化されていない。また、たとえ企業側からニーズが示されたとしても既存の機材で対応できることは限られている。よって機材の更新ならびに指導員の技術力向上を行わない限り、カリキュラム改訂のインパクトは小さいと思われる。 ◆ 教育訓練センターに割り当てられている予算は 75 百万エジプトポンド。内、一割弱が当センターに配分されている。 ◆ ショブラはメンテナンスを対象にしたエジプト唯一の訓練機関。繊維部門の訓練実施は本校のみ。地域の中心的な訓練校として訓練を提供する以外に、メンテナンス技師の派遣やインストラクタ

一対象の訓練実施を通して機能拡張を行っている。

- ◆ 企業の代表者によって結成されている Board of Committee から産業界が求める技術内容や訓練生の仕上がり像を聞き、これらのニーズを訓練カリキュラムに反映させる体制を整えつつある。毎年5月10日は北部地域にある6センターの訓練日であり、優秀な訓練センターの表彰並びに各センターの事業実績プレゼンが行われる。企業の代表者も出席するこのイベントを通じて当センターは企業側ニーズの把握に努めている。
- ◆ National Skill Standard プロジェクトの一環で、エジプト産業連盟と協力して企業の在職者の技術レベルを向上するプログラム作りが実施されており、当センターは繊維部門の代表校に選ばれている。
- ◆ Instructors Training Institute との技術交換、エジプト企業との共同セミナーの実施、大学からの情報収集を行っている。

総合評価

-運営管理体制はプロジェクト終了後も良好に維持されているようである。また、一部稼動しない織機を除き、供与機材はおおむね有効に活用されている。プロジェクト期間中は各工場（国営企業）で使われる機材と本センターの訓練機材は同一で、卒業生は学んだ技術をそのまま向上に実践できたが、現在の産業界（国営企業は衰退したので、民間企業）は自動制御で稼動する機材を使用しているため、それら機材を整備できる人材を求めている。そのため、まずは関連企業のニーズ調査→訓練の開発→実施→評価等の「訓練マネジメント」に係る支援が効果的だと考える。

3. 事前調査報告：プロジェクト実施の総合的評価

案件名	シヨブラ機械整備職業訓練センター
国名	エジプト
協力期間	1977. 1. 30-1983. 7. 29 (1988 年より 1 年間アフターケア協力実施)
評価報告書名	事前調査報告書

評価項目	評価サマリー
妥当性	サダト新政権後のエジプトは第 4 次中東戦争後本格的な戦後復興開発計画に取り組んでおり、西欧諸国からの積極的な外資導入を含む政策の転換を進めている。そのなかで不足している生産体制を支える技術、技能者の不足を打開する必要がある。本件はエジプトの職業訓練施設能力から見て相対的に供給量の不足する職種を考慮し、日本側として応じうる体制を考慮し、協力対象を取り上げた。
有効性	エジプトの職業訓練専門家がサウジアラビア、イラク等への数多く派遣され、指導に当たっている等からみてエジプト国の本件プロジェクトの受入能力は十分にあるものと思料される。
効率性	
インパクト	エジプトはアラブ諸国の中で最も均整のとれた先進国であり、各分野で他のアラブ諸国の中でも指導的役割を果たしている。本件プロジェクトが成功すれば、他のアラブ諸国への伝播、波及効果の面からも極めて意義深いものとなる。
自立発展性	
総合的評価	

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	エジプト The Arab Republic of Egypt
案件名 (和名) (英名)	建設機械訓練センター (プロ技) The Project of the Construction Equipment Training Center in Tenth of Ramadan (CETC)
プロジェクトサイト	テンス・オブ・ラマダン市
協力期間	1989. 2. 1-1994. 1. 31 (5年間)
JICA 担当部署 (案件形成部署)	社会開発協力部
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	住宅開発省職業訓練公社 (TOMOHAR) 建設機械訓練センター (CETC) Training Organization of the Ministry of Housing and Reconstruction (TOMOHAR), Construction Equipment Training Center in Tenth of Ramadan (CETC)
日本側協力機関名	

1-2: 案件形成の背景

要請にいたった背景：エ国は73年以降、8-9%の高い経済成長をとげてきているが、一方、人口の増加速度も早く、1970年から80年までの年平均人口増加率は2.5%であり、2000年にはエ国の全人口は6500万人から7000万人に達する勢いである。特にカイロなど大都市への人口集中は著しく、カイロの人口密度は世界最高の過密化減少を呈している。このため、エ国は各種大規模建設プロジェクトの推進を企画しているが、有能な建設業者、熟練労働者が不足しているため、プロジェクトの進捗に支障を来す状態となっている。これらプロジェクトの推進にあたっては従来の非能率的で安全性の低い人力施工から、能率的で安全性の高い建設機械工の方法に切り替えていく必要があり、建設分野の中でもとくに建設機械の管理・運営にあたる技術者、運転・整備の技能者を育成強化する必要に迫られている。

こうした状況を踏まえてエジプト国開発省は職業訓練後者 (TOMOHAR) を設立し、主として住宅建設に必要な10種の職種の熟練技能者を養成する「建築・建設技術訓練センター」を全国63カ所に開設すべく鋭意努力しているが、他方、同国ではこれらの開発に先立って必要とされる土地造成、道路工事などのインフラ工事を行うための大型建設機械の運営・管理、運転・整備関連の技術者と技能者も著しく不足している。そこで TOMOHAR は全国6カ所に「建設機械訓練センター」の設立を計画し、そのモデルセンターの建設、

訓練計画の策定および訓練の実施に関し、わが国に対し無償資金協力と技術協力を要請してきた。

1-3: 案件形成のこれまでの経緯（調査団等の派遣の記録）

調査名（調査の種別）	調査期間	投入実績
無償資金協力事前調査	1984. 9. 9-9. 22	
無償資金協力基本設計調査	1984. 9. 12-10. 1	*E/N 署名と工側の批准手続きが遅れた。
第2次事前調査団	1988. 3	*プロ技の要請内容確認と詳細調査。
実施協議調査団	1988. 11. 19-11. 30	
計画打合せ調査団	1990. 3. 18-3. 29	
計画打合せ調査団	1991. 6. 24-7. 5	
巡回指導調査団	1992. 12. 12-12. 24	
終了時評価調査団	1993. 7. 10-7. 22	

1-4: 当該案件の投入

日本側投入計画 （日本人専門家派遣） （資機材） （本邦研修）	
相手国側投入計画 （人） （その他）	
外部条件 日本側投入実績 （投入総額） （人） （機材供与） （研修員受け入れ） （現地業務費） （ローカルコスト） 相手国側投入実績 （投入総額） （人）	<p>チーフアドバイザー、調整員、長期専門家（管理者コース、運転者コース、整備員コース）</p> <p>無償資金協力によって供与される機材を補完する目的で適当数の機材を技術協力計画にしたがって供与する。</p> <p>毎年数名程度受け入れる。</p> <p>管理者コース：インストラクター2名、運転員コース：イン</p>

(土地・施設)	ストラクター2-3名、アシスタント・インストラクター3名、整備員コース：インストラクター：2-3名、アシスタント・インストラクター：3-4名、計15名
(ローカルコスト)	人件費、訓練生手当、燃料潤滑油費、エネルギー費、食堂経費、選択代、車両維持費、スペアパーツ購入費、施設維持修理費、教材費、清掃材料費などの経費を TOMOHAR 予算より手当する。
(その他)	訓練生を確保する。

1-5: 案件概要

上位目標	エ国建設産業の発展
プロジェクト目標	建設機械分野における管理者および技能労働者を養成すること
対象グループ	
成果	
活動	下記を通じてエジプト側 C/P に指導・助言を行う。
(活動1)	訓練コース用カリキュラムおよびシラバスの作成
(活動2)	訓練用教材の作成
(活動3)	訓練コースの実施
(活動4)	センターの運営

1-6: 実施体制

現地実施体制	<p>(エジプト側)</p> <p>プロジェクト実施機関：TOMOHAR プロジェクト責任者：TOMOHAR 総裁 プロジェクト運営・管理責任者：訓練センター(CETC) 所長</p> <p>(日本側)</p> <p>日本人専門家は日本政府によって供与される施設および教材を活用して、エ側 C/P にノウハウを移転するものとし、直接訓練生に対する講義を担当する義務は負わない。短期専門家についてはプロジェクトの円滑な実施の観点から必要に応じ、適宜派遣する。</p> <p>(合同委員会)</p> <p>最低年1回、TOMOHAR 総裁を議長として両国側の代表が出席してねじ計画及び技術協力計画の進捗状況、実績についてレビューを行い、本協力に付随して生じる主要な問題についてレビューおよび意見交換を行う。</p>
--------	---

2. 既存評価結果取りまとめ表

案件名	建設機械訓練センター
国名	エジプト
協力期間	1989. 2. 1-1994. 1. 31 (5 年間)
評価報告書名	上段：プロジェクト方式技術協力活動事例シリーズ (1995 年 3 月) 下段：中東終了プロジェクト再活性化基礎調査報告書 (2003 年 5 月)

評価項目	評価サマリー
(1) 計画の妥当性	<p>上位目標である建設産業の発展の重要性は、現在も変わっていない。エ国では第 3 次経済社会開発 5 ヶ年計画を実施中であるが、同計画では石油部門のウェイトを軽くし、自助努力による経済発展を図ることが強調されている。さらに、エ国が抱えるインフラの未整備、人口増加（年率 3%）による都市問題、公共部門の非効率などの問題を改善するために、建設産業の民営化が重視されている。TOMOHAR の訓練センターのうち、建設産業の効率向上に直結する重機械の訓練を行えるセンターは CETC とドイツ援助を受けている HMTC だけである。したがって将来この 2 センターがエ国建設産業の発展に貢献することは確実である。訓練生派遣元企業での技術者・技能者の高齢化に伴い、漸次世代交代を余儀なくされているのが実情であり、CETC 卒業者の雇用の機会も今後十分にあるものと思われる。</p> <p>CETC の管理者訓練コースを 4 年間の実務経験とみなす動きも TOMOHAR 内では検討されているようである。</p> <p>CETC は建設機械分野において重要な役割を担いつつあり、かつ周辺国とのネットワークも構築しつつあるが、TOMOHAR の財政難により、現時点での活動拡大は難しいようである。しかし最近ニーズが高まりつつある道路舗装分野に対する訓練コースの立ち上げもセンター長は希望している。</p>
(2) 効率性	
(3) 目標達成度 (成果)	<p>1993 年 7 月現在、成果目標である C/P への技術移転はほぼ達成され、ほとんどのインストラクターが日本人専門家の介助なしに訓練コースを運営できるようになっている。</p> <p>外部条件として「CETC の運営資金が確保されること」と「訓練された C/P が CETC に定着すること」があげられるが、すでに TOMOHAR は全土に 67 の訓練センターを持つ職業訓練機関としてその地位を確立しており、過去の実績から CETC の予算は毎年確保されている。一方、C/P の定着率に関しては一部に退職者や転勤者は見られるものの、欠員は確実に補充されており、今後も訓練コース開催に必要なインストラクターおよびアシスタントインストラクターが配属され、一定数の管理者、運転員、整備員が毎年 CETC から送り出されていくものと判断される。</p>

	<p>派遣元企業と CETC の卒業生からのヒヤリングによれば、</p> <p>(i) 卒業生は他の労働者よりも比較的短期間（約 3 ヶ月）で責任者になれる。</p> <p>(ii) 卒業生はボーナスの支給や昇給の対象になりやすい。</p> <p>(iii) 派遣元企業にとっては短期間で技能者が育成され、企業内訓練期間の短縮につながる。</p> <p>(iv) 派遣元企業の労働者の技術力向上に伴い、企業の保有する多くの建設機械のオペラビリティの改善が図られ、各種建設事業の効率的な実施が可能になるなど、企業の業務内容の拡大につながる。</p>
<p>(4) 持続性（自立発展性）</p>	<p>(i) 組織的自立発展性</p> <p>C/P のトップはプロジェクト発足当初からセンターに勤務しており、プロジェクトを通してセンターや訓練コースを管理・運営していくノウハウを身につけており、中期訓練計画の策定などにも参画している。さらに訓練終了後の無職訓練生の就職促進のためのアフターケア担当者の配置、予算の確保、訓練生募集のための広報活動の強化などから見て、CETC 職員は十分な管理・運営能力と意欲を持っているものと判断される。一方、CETC の TOMOHAR 組織内における位置づけも確固としていることから、CETC が将来も訓練事業を継続していくための組織的基盤は十分ある。</p> <p>(ii) 財務的自立発展性</p> <p>プロジェクト期間中の予算確保状況から見ても、協力終了後も安定した財政措置が得られるものと思われる。また、TOMOHAR は CETC の拡充を計画しており、すでにそのための予算措置も実施されている。</p> <p>(iii) 物的、技術的自立発展の見通し</p> <p>スペアパーツの購入に関してはカイロ市内に代理店が存在するのでほぼ問題ない。一部のパーツは入手が難しい可能性があり、その場合の CETC の措置には懸念が残る。</p> <p>(iv) 今後も技術移転を受けた C/P が CETC で勤務を続けることが自立発展の基礎である。CETC の立地条件から通勤に長時間を要することなどから、業務に専念する体制を作るための財政的な措置が継続的に実施されることが望ましい。また今後退職者や転職者が出た場合の新任者の訓練をどのように実施するのが大きな課題である。</p>
	<p><再活性化基礎報告書より></p> <p>(組織)</p> <p>予算 170 万エジプトポンド(2002 年実績)190 万エジプトポンド (2003 年申請額)、職員数 75 名 (内、元 C/P8 名)、機材の平均稼働時間数は 8000 時間であるが、概ね有効活用されている。また故障したセンターのミニバスの修理を行ったりと、修理技術向上のための工夫もしている。故障しているタワークレーンと油圧クレーンのフォローアップについてはフォローアップ対象機材の検討中。</p>

	<p>(協力分野の活動状況)</p> <p>通常コース：3ヶ月間（訓練費用 300LE）、短期集中コース：通常 1-2 時間。当センターでは在職者、新卒者の両方を受け入れているため、追跡調査が難しく、訓練修了生が学んだ技術や経験をその後どのように活かしているかは把握し切れていない。しかしながら、訓練生の雇用先からセンター長に対し、訓練に対する高評価が寄せられている。</p> <p>プロジェクト終了時には 270 名の修了生を輩出していたが、現在は毎年約 750 名の修了生を出している。</p>
<p>(5) 阻害要因（問題点及び問題を惹起した要因）</p>	
<p>(6) 効果要因（効果発現に貢献した要因）</p>	
<p>(7) インパクト</p>	<p>(i) 本件の訓練対象者は企業からの派遣研修生を想定していたが、卒業生の 60%が無職者である。この状況を踏まえ就職斡旋の特別部署を設けて卒業生の就職指導を行った結果、無職者の 6 割程度が就職した。さらに企業が入社見込みの無職者を GETC に入所させたり、GETC の卒業生を優先的に入社させるケースも増えてきた。</p> <p>(ii) 直接受益者である GETC についても、エジプト国内における数少ない建設機械訓練センターとしての社会的地位を確立するという効果があった。</p> <p>(iii) 卒業生の中には中近東諸国に出稼ぎに出るものも多い。したがって GETC がこのまま技能労働者を輩出し続けることは工国の建設産業の発展のみならず、外貨獲得にも貢献できるものと思われる。</p>
	<p><再活性化基礎報告書より></p> <p>(i) 地域社会・該当分野への貢献度合い</p> <p>センター長にひよれば、当センターのオペレーター訓練の認定証を職員に求める企業が増えてきている。</p> <p>一般的に GETC が発給する終了証は周辺アラブ諸国でも通用する。そういった意味で当センターは周辺地域の建設機械訓練志望者育成にも寄与している。</p> <p>建設企業から機械整備・修理の依頼は受けていないようであるが、Hydraulic pumps の性能評価に係る業務依頼を受けたことはある。</p> <p>(ii) 他機関との連携状況</p> <p>コマツ製作所を通じて、シリア、レバノンからセンター長に対し、研修講師の依頼があったが日程都合上実現には至らなかった。</p> <p>GETC 修了生が就職したサウジの企業から在職者訓練コースへの参加申し込みがあった。</p> <p>アフリカ向け第三国研修に参加した研修生から GETC の評判を聞いた訓練施</p>

設や企業が外交ルートを通じてコンタクトをしてきた。

総合評価

- (i) R/D に記された活動は、ほぼ順調に実施されている。
- (ii) プロジェクトの成功は主として日本関係者と専門家およびエ側関係者と C/P との緊密な協力によって、実施過程でのさまざまな問題点が解決、改善されたことによる。
- (iii) GETC 所長及び職員は、今後自力で地元企業への助言サービスの推進、訓練コースの実施、広報活動の強化、教科書・教材の発行、改良をおこなっていくことができると思われる。
- (iv) 結論として、本プロジェクトは R/D の当初計画どおり、1994 年 1 月 31 日をもって終了すべきであるとの点で合意した。

<再活性化基礎報告書より>

- (i) 協力期間終了後も訓練は順調に実施されている。整備員コースは「予防的メンテナンス」という考えを導入し、機材の解体、組み立ての作業を行うなかで故障の予防法を訓練生に教授している。
- (ii) 協力終了後の成果の一つは短期集中訓練の拡充である。職員を長期間研修に出せなくなっている企業の要望に答えるべく、当センターは今後短期集中訓練を一層充実させる考えである。
- (iii) 職員は第三国研修等にも派遣され、他国に教授できるレベルになりつつあるが、TOMOHAR から十分な予算が配分されていないため、必要な機材の購入やセミナー開催などが制限されている。この後は訓練ニーズが高まっている道路舗装技術に係る訓練等も行い周辺国(モロッコ、エチオピア)等とも連携していくことが有効だと考えられる。特にモロッコは需要があるので、エジプト建設機械訓練センターに招聘し、研修を受講してもらうことも有効な協力形態の一つだと思われる。

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	エジプト The Arab Republic of Egypt
案件名 (和名) (英名)	小学校理数科教育改善 (ミニプロ: 専門家チーム派遣) The Mini-Project-Type Technical Cooperation for the Development of Creativity Lessons for Primary Education
プロジェクトサイト	
協力期間	1997. 12. 1-2000. 11. 30
JICA 担当部署 (案件形成部署)	
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	教育研究開発センター National Center of Education Research and Development (NCERD)
日本側協力機関名	北海道教育大学

1-2: 案件形成の背景

<p>要請にいたった背景</p> <p>エ国においては教育の量的拡大とともに質的改善を課題とし、これまでの知識注入型教育から技能獲得を目指す実践的教育への脱皮、とりわけ理数科教育の現代化、カリキュラム改善とそのため現職教員研修に重点を置いている。日本政府は1992年に教育分野のプロジェクト形成調査、1995年に教育事情調査、1996年に教育アドバイザーの個別専門家3名の派遣を行い、案件形成を行った。その結果、エ国より理数科分野における教員用授業改善・教材開発ガイドブックの編集を通じた教授法の改善を目的としたプロジェクトの要請を受け、1997年12月より3年間の計画で開始した。</p>

1-3: 案件形成のこれまでの経緯 (調査団等の派遣の記録)

調査名 (調査の種別)	調査期間	投入実績
プロジェクト形成調査	1992年	不明
教育事情調査	1995年	不明
教育アドバイザー	1996年	個別専門家3名

1-4: 当該案件の投入

<p>日本側投入計画</p> <p>(日本人専門家派遣)</p> <p>(資機材)</p>	<p>理科、算数教育の各分野において、長期専門家1名、短期専門家数名を派遣するとともに、教育学分野において数名の短期専門家を派遣する。</p> <p>ガイドブック作成に必要な機器：コンピュータ、プリンタ等。視聴覚機器：テレビ、ビデオ、スライドプロジェクタ等</p> <p>実験器具：顕微鏡等</p> <p>その他：書籍、文献、その他必要と認められる資機材</p>
<p>相手国側投入計画</p> <p>(人)</p> <p>(機材)</p> <p>(ローカルコスト)</p> <p>(その他)</p>	<p>日本人専門家1名につき最低1名のカウンターパートの配置</p> <p>日本側から提供される機材以外に必要な資機材の提供</p> <p>ランニングコストの負担</p> <p>執務室及び交通手段の提供</p>
<p>外部条件</p> <p>日本側投入実績</p> <p>(投入総額)</p> <p>(人)</p> <p>(機材供与)</p> <p>(研修員受け入れ)</p> <p>(現地業務費)</p> <p>(ローカルコスト)</p> <p>相手国側投入実績</p> <p>(投入総額)</p> <p>(人)</p> <p>(機材)</p> <p>(土地・施設)</p> <p>(ローカルコスト)</p> <p>(その他)</p>	<p>金額不明</p> <p>長期専門家(のべ)3名、短期専門家(のべ)14名</p> <p>2,200万円</p> <p>(国別特設コースを設置)14名</p> <p>810万円</p> <p>0円</p> <p>金額不明</p> <p>C/P10名</p> <p>なし</p> <p>提供</p> <p>金額不明</p> <p>必要に応じてドライバー及び車の提供</p>

1-5: 案件概要

<p>上位目標</p>	<p>協力期間中に編集・開発された授業改善・教材開発ガイドブックを現職教員研修に活用することによって教員の質が向上する。</p>
<p>プロジェクト目標</p>	<p>教員用の授業改善・教材開発ガイドブックの編集を通じて教授法が改善される</p>

対象グループ	
成果	
(成果 1)	エ国初等理数科授業法の現状が把握される。
(成果 2)	教授法及び教材開発に関するガイドブックが作成される。
(成果 3)	現職教員に対する研修計画が改善される。
活動	
(活動 1)	初等教育における算数教育、理科教育の現状分析
(活動 1-1)	小学校における理科、算数の授業を視察する。
(活動 1-2)	現行の教科書、授業ガイドブックなどの収集、分析を行う。
(活動 1-3)	教員、インスペクターなど現場からのヒアリングを行う。
(活動 1-4)	エジプトにおける実験授業の資料及び教材開発事例を収集し、分析を行う。
(活動 2)	エジプト側教育関係者への教授法の技術移転
(活動 2-1)	国レベルの理科、算数教育関係者に、日本の理科教育、算数教育の現状を紹介する。
(活動 2-2)	現行理数科教育における教授法及び基礎理論を分析する。
(活動 2-3)	エジプト側に移転可能な教授法及び基礎理論を検討する。
(活動 2-4)	これらを推進するためのセミナーを企画し、運営する。
(活動 3)	状況分析結果に基づいた授業改善・教授開発ガイドブックの作成
(活動 3-1)	各教科における重点単元を検討し、ガイドブックに盛り込む内容を検討する。
(活動 3-2)	合同委員会及びセミナーにおける議論をもとに、ガイドブック試案を作成する。
(活動 3-3)	ガイドブック試案に基づく実験授業を実施し、試案の修正を行う。
(活動 4)	ガイドブックを利用した教員研修制度の改善のための研究
(活動 4-1)	現行の教員研修の現状把握と問題点の分析を行う。
(活動 4-2)	教員研修における他の援助機関による協力の現状と成果を研究する。
(活動 4-3)	合同委員会及びセミナーにおける論議をもとに、教員研修改善プランの試案を作成する。

1-6: 実施体制

現地実施体制	
エジプト側	NCERD 所長及びカリキュラム開発部長、教育省次官 (First Undersecretary)、教育省アドバイザー (Dr. R. Hamza)、General Directorate for In-Service Training (GDIST) 所長
日本側	JICA エジプト事務所長、JICA 派遣専門家

1-7: 対象訓練校の現在の状況

該当しない

2. 既存評価結果取りまとめ表

案件名	エジプト国「小学校理数科授業改善」プロジェクト
国名	エジプト
協力期間	1997. 12. 1-2000. 11. 30
評価報告書名	終了時評価調査報告書（終了時評価調査 2000. 11. 11-11. 22）

評価項目	評価サマリー
(1) 計画の妥当性	エジプトにおいては教育拡充が重要課題として位置づけられている。また、日本とエジプトの援助政策においては特に基礎教育拡充による人材育成が優先課題として強調されている。本プロジェクトのプロジェクト目標と上位目標は、エジブ側政策と日本側援助政策に合致したものであるとともに、その内容も他のドナー等によるプロジェクトとの重視が少なく独自性の高いものとなっている。
(2) 効率性	全般的に各種の投入がプロジェクトの評価をあげるため効果的に活用され、理数科授業の現状把握・分析、ガイドブック案の作成及び教員研修方針の提案等プロジェクト活動に寄与した。また、投入のタイミング、投入の質、投入の量は当初の計画通り日本・エジプト両側より円滑に実施された。特に国別特設コースを設置して実施したカウンターパート研修によりエジプト側カウンターパートの教授法改善に関する知識が拡大し、帰国後のプロジェクト活動へ反映された。
(3) 目標達成度 (成果)	初等理数科教育の現状調査・分析結果、改善教授法の提案及び現職教員研修方針の提案等の成果がプロジェクト目標である初等教育における理数科教授法改善に貢献したことが認識され、一定の効果があつた。
(4) 持続性（自立発展性）	プロジェクトの成果である理数科授業手法や教員研修方針等は十分にカウンターパートへ移転がなされ、カウンターパートの間で本プロジェクトのオーナーシップ意識が形成・継承され、本プロジェクトの上位目標が達成しうると判断される。一方で上位目標を実感するには多くの時間を必要とするため、エジプト側のリソースを最大限活用し、実験授業を実施しガイドブックを定期的に改訂するなど継続的な活動が必要である。
(5) 阻害要因（問題点及び問題を惹起した要員）	(1) 我が方に起因する要員 -作業量のばらつき：長期派遣専門家を毎年1名ずつ派遣することが理想であったものの、専門家所属先の事情等により実現ができなかった。このため、専門家の不在期間が生じ、同期間の作業が遅れるとともに、次の専門家の派遣期間に作業が集中し、専門家、カウンターパートの負担が増加した。 -情報の共有化：プロジェクト実施に影響を及ぼす事態が発生し、対応に追われたため、作業に支障をきたす場面があつた。具体例として、作業の前提となるコンピューターシステムの構築・導入について、長期的な見通しに基づく議論

	<p>が不足していたことに加え、現況の利用環境に関する情報が派遣前に入手できなかったことや、各専門家の業務結果（報告内容）及び現地事情の情報の還流が不足していたため、派遣後の業務実施体制を整えるのに時間を要した。これは、チームとしての情報の共有化、意識の統一を図るかという課題に対し、どのような組織体制が必要かという議論が不十分であったといえる。</p> <p>(2) 相手方に起因する要員</p> <p>-硬直化した縦割り行政：現状・課題分析に必要な資料の入手、現場視察の実施など、NCERD とは別の機関からの協力が得られなく、効率的、効果的な作業が困難であった。</p> <p>-カウンターパートの配置：業務時間が午後2時までと日本と比較し短い中で、カウンターパートはパートタイムで配置されていたため、専門家とカウンターパートとの共同作業時間が限定された。</p>
<p>(6) 効果要因 (効果発言に貢献した要員)</p>	<p>(1) 我が方に起因する要因</p> <ul style="list-style-type: none"> - 週2回定期的に実施したカウンターパート・専門家ミーティングにおける対等な立場での意見交換 - カウンターパート主体によるモデル授業及びセミナーの開催 - 国別特設コースの設置による、カウンターパート研修の実施(2ヶ月間 X3回) <p>(2) 相手方に起因する要員</p> <ul style="list-style-type: none"> - 上記(1)によってもたらされた自発性、責任感、努力
<p>(7) インパクト</p>	

<p>総合評価 (教訓)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト実施機関に中庸性を持たせ、他期間との円滑な連絡・協力体制 [人間関係も考慮した] の構築 ・専門家チーム内における情報の共有化 ・継続的、計画的に専門家を派遣する。事情により難しい場合には日本からのフォローを含めた対応方針の必要性 ・現地の生活事情に配慮した作業の実施 ・一つの大学を中心とした実施体制の構築により、組織的・計画的なプロジェクト運営が達成された。 ・JICA側の担当部署を北海道国際センター(札幌)に移管したことにより、同大学との意思疎通、緊密な連携が図られた。一方で事務手続きに時間を要した面も見受けられた。 <p>(提言)</p> <p>プロジェクトの成果及びプロジェクト実施期間中に得られた情報を、エジプト教育関係者及び関連機関に広く公開し、エジプトの全ての資源を活用し、提案された教授法を普及、適用することが重要である。今後、同教授法の普及・適応のため、以下のようなシステム構築に対する支援が重要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教授法ガイドブックのアラビア語化による普及促進

- ・ 現職教員研修プログラムの具体化とパイロット研修の実施
- ・ ガイドブック改訂システムの構築

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	エジプト The Arab Republic of Egypt
案件名 (和名) (英名)	小学校理数科教育改善 (技プロ) The Mini-Project-Type Technical Cooperation for the Development of Creativity Lessons for Primary Education
プロジェクトサイト	カイロ県
協力期間	2003. 4. 1-2006. 3. 31
JICA 担当部署 (案件形成部署)	社会開発協力部社会開発協力第 2 課
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	教育研究開発センター National Center of Education Research and Development (NCERD)
日本側協力機関名	北海道教育大学

1-2: 案件形成の背景

要請にいたった背景：エ国において教育の近代化は優先度の高い政策の一つであり理数科教育についても従来の暗記的な手法のみに頼った授業法を質的に改善していくことが重要な課題となっている。このためわが国は 1997 年から 2000 年にかけて国立教育研究開発センター (NCERD) を C/P 機関として専門家チーム派遣 (ミニプロジェクト) 「小学校理数科授業改善」を実施し、同国の理数科教育に、児童が自ら考え、自ら答えにたどり着くプロセスを重視した新たな授業法を導入すべく、小学校の教師用のガイドブック (英文) を作成した。

同ガイドブックは、協力修了後、エジプト側独自でアラビア語への翻訳作業が進められ、これを元に欧州連合 (EU)・世界銀行の事業として一部の県でパイロット的に活用が行われるなど、現在、その普及に向けた取り組みが開始されている。

こうした取り組みがあるなか、エ政府は日本政府に対し、小学校理数科の教育改善についての協力を要請してきた。これを受けて JICA は、プロジェクト形成のための事前評価調査を行った。その結果、ミニプロジェクトで作成された教師用ガイドブックの提唱する新しい授業法を、本格的に定着・普及させるためのモデル校を設定し、そこでの授業実践を通して NCERD スタッフの教育現場での指導力の一層の向上を図ることを目的とするプロジェクトを開始することとした。

1-3: 案件形成のこれまでの経緯 (調査団等の派遣の記録)

調査名（調査の種別）	調査期間	投入実績
基礎調査	2000. 4. 7-2000. 4. 27	5 名
第 1 次事前評価調査	1995 年	
第 2 次事前評価調査	2002 年 4 月	
第 3 次事前評価調査	2002 年 8 月	
実施協議	2003 年 2 月	

1-4: 当該案件の投入

<p>日本側投入計画</p> <p>（日本人専門家派遣）</p> <p>（資機材）</p> <p>（本邦研修）</p>	<p>以下の 4 名が NCERD に公式に派遣され、その内部ユニットにいるエジプト人カウンターパートと一緒に活動する</p> <p>チーフアドバイザー（1 名）理数科教育の研究者（大学の教授もしくは助教授相当）</p> <p>算数教育スペシャリスト（1 名）小学校算数教育において実際の経験を持つスペシャリスト</p> <p>理科教育スペシャリスト（1 名）小学校理科教育において実際の経験を持つスペシャリスト</p> <p>業務調整員（1 名）</p> <p>技術移転を促進し、プロジェクトを円滑に実施するために日本側は必要な機材供与を行う。機材供与は必要性、緊急性、合理性、耐久性（持続性）の観点から検討される。</p> <p>年間 3 名を NCERD の C/P やモデル校の教員の中から選び、日本の大学で短期間の研修を受ける。この実地訓練は実際にどのような教育がどのようなコンセプトに基づいて行われているかを、彼らが直接見ることができるという点で極めて有用である。日本での研修終了後、研修参加者は、習得した知識、スキル、専門性を実践し、エジプトの同僚に普及していくことが期待されている。</p>
<p>相手国側投入計画</p> <p>（人）</p> <p>（その他）</p>	<p>NCERD より理科担当 15 人、算数担当 4 人</p> <p>NCERD が活動に必要なスペース、施設、そして機材を用意する。</p>
<p>外部条件</p>	<p>カイロ県と PPMU 研修の教育事務所が新しい教授法の普及に関して協力的である。</p> <p>カイロ県教育事務所が新しい教授法の普及に関して協力的である。</p> <p>NCRDD スタッフとモデル校のモチベーションが高いレベルで維持される。</p>

<p>日本側投入実績</p> <p>(投入総額)</p> <p>(人)</p> <p>(機材供与)</p> <p>(研修員受け入れ)</p> <p>(現地業務費)</p> <p>(ローカルコスト)</p> <p>相手国側投入実績</p> <p>(投入総額)</p> <p>(人)</p> <p>(機材)</p> <p>(土地・施設)</p> <p>(ローカルコスト)</p> <p>(その他)</p>	<p>モデル校の本プロジェクトに対する姿勢、方針が変化しない。モデル校の教員が頻繁に異動しない。NCERD スタッフが頻繁に異動しない。</p> <p>調査に必要なデータが提供される</p> <p>(前提条件) エジプト側関係者から本プロジェクトに関する理解、協力が得られる。</p>
--	--

1-5: 案件概要

上位目標	理数科のガイドブックを用いた新しい教授法が、カイロ県及び教育省のプログラム計画・モニタリングユニット (PPMU) 研修の対象県の小学校で活用される (上位目標は JICA と PPMU とで共有する。これを達成するために両者は協力・連携するが、一方は他方の成果に対する責任は負わない)。
プロジェクト目標	理数科のガイドブックを用いた新しい教授法がモデル校において定着し、更なる普及のための基盤が整備される。
対象グループ	
成果	
(成果 1)	NCERD スタッフが教員に対して、新しい教授法を的確に指導できる。
(成果 2)	モデル校の教員が新しい教授法を習得し、授業で実践できる。
(成果 3)	新しい教授法が効果的であることが検証される。
(成果 4)	理数科ガイドブックが改訂される。
(成果 5)	モデル校でガイドブックの教授法が伝達されるシステムが確立さ

	れる。
(成果6)	新しい教授法が教育関係者によって理解される。
活動	
(活動1)	NCERD スタッフと協力して、モデル校の教員に対して理数科の新しい教授法の実践指導を行う。
(活動2)	モデル校の選定、校長に対する説明会開催、モデル校教員に対する実践指導を行う。
(活動3)	新しい教授法の効果を測るための調査方法を検討する。モデル校の児童・教師に対し、新しい教授法の調査を行う。調査結果を分析し、新しい教授法の効果を実証する。
(活動4)	授業実践の教訓等に基づき、段階的にガイドブックを改訂する。
(活動5)	モデル校のスクールベースド・トレーニングユニットの機能を強化するための助言を行う。
(活動6)	教育関係者に対して公開授業やセミナーを開催する。

1-6: 実施体制

現地実施体制	
エジプト側	
日本側	

1-7: 対象訓練校の現在の状況

該当しない

2. 既存評価結果取りまとめ表

案件名	エジプト小学校理数科教育改善プロジェクト
国名	エジプト
協力期間	2003. 4. 1-2006. 3. 31
評価報告書名	Joint Evaluation Report (August 3, 2004)

評価項目	評価サマリー
(1) 計画の妥当性	The evaluation teams noted that education sector remained important. The conceptual framework of the Project is in line with the country development policy of the Egyptian side and ODA policy of the Japanese side.
(2) 効率性	Input of C/P Allocation has not contributed to conversing to Outputs
(3) 目標達成度 (成果)	Project purpose is being achieved to the originally expected level.
(4) 持続性(自立発展性)	In order to secure Sustainability, the Project needs to improve the management system.
(5) 阻害要因(問題点及び問題を惹起した要因)	
(6) 効果要因 (効果発現に貢献した要因)	
(7) インパクト	Overall Goal would not be achieved

総合評価

- There is not a remarkable problem about “Relevance” and “Effectiveness”, and in other three aspects there are some points that should be taken into consideration in order that the Project can be implemented smoothly.
- C/P personnel cannot spare sufficient time for the Project. The Japanese side needs to understand their situations and take some measures so that they can be trained appropriately in their limited time.
- It is expected that a system to disseminate the new teaching methods all over the country is instituted by the Egyptian side.
- In order that Inputs-Outputs conversion can be promoted, Output 5 and Activitied 5 and 6 of PDM need to be modified
- Objectively Verifiable Indicators of the PDM need to be quantitative, in order that Final Evaluation Study can be conducted smoothly.

3. 事前調査報告：プロジェクト実施の総合的評価

案件名	エジプト小学校理数科教育改善プロジェクト
国名	エジプト
協力期間	2003. 4. 1-2006. 3. 31
評価報告書名	エジプト・アラブ共和国小学校理数科教育改善プロジェクト実施協議報告書(2003年10月)

評価項目	評価サマリー
妥当性	<p>エジプトの非識字者は全人口の約 40%を占めており、初等教育の量的側面のみならず質的側面への対応が急がれている。Mubarak 大統領もこの点を深く認識しており、2000年のダカール国際会議において、大統領自身が教育機会の拡大だけでは不十分であり、全国民に対する教育、特に教育の質的向上が必要である (Education for Excellence, Excellence for All) と力説している。他方、我が国の外務省の対エジプト援助の重点分野のひとつにも「人材育成、教育の充実」が掲げられている他、1999年に同大統領が来日した際に両国間で合意された、「21世紀の平和と繁栄のための日本-エジプト・パートナーシップ・プログラム」の協力5分野の中にも「教育」が含まれていることから、本件協力はわが国の外交政策に合致するものである。さらに、実施機関である JICA は、多数の開発途上国の理数科教育協力で豊富な経験を有しており、当該分野において JICA が貢献できる余地は極めて大きい。</p>
有効性	<p>EU と世界銀行は 1997 年から教育向上プログラム (EEP) を実施している。2002 年からはその柱の一つである現職教員訓練に力を入れており、特に EU は JICA のミニプロジェクトで作成したガイドブックを高く評価し研修で用いることを希望している。EEP はカイロ県を除く 15 県を対象としているが、多数の参加者に対して行うため、自ずと研修内容は広く浅くならざるを得ない。他方、我が国の協力では、モデル校の教員を対象とした濃密な実践指導が主要な活動となるが、この方法では広範な規模で行うことは不可能であり、限定された範囲を対象とせざるを得ない。このように EU・世界銀行と JICA はそれぞれのアプローチやプロジェクト目標は異なるものの、互いの弱点を補い合い、その上位目標「理数科のガイドブックを用いた新しい教授法が、カイロ県及び PPMU 研修の対象県の小学校で導入される」を共有する。各ドナーが自らの特長を生かすことによって、ガイドブックがエジプト国内で広範に普及する可能性が格段に増すことが期待されることから、本件協力の有効性は極めて高いといえる。</p>
効率性	<p>本件協力は、過去に JICA が実施したミニプロジェクトによって作成された理数科の教員用ガイドブックを基盤としたものである。また、ミニプロジェクト時の C/P と再び活動を共にし、必要に応じてガイドブックを改訂しつつ、それを用いた新しい教授法をモデル校において定着させ、普及の基盤を整備しようとするものである。その点で、ミニプロジェクトの財産 (成果) である人材と教材をそのまま生かすこともできるため、非常に効率的である。また、国内協力機関もミニプロジェクト時と同じ北海道教</p>

	<p>育大学であることから、過去に得た知見とノウハウを本件協力で直ちに生かすことが可能である。</p>
<p>インパクト</p>	<p>1) 開発政策の枠組みへの効果 本プロジェクトの最終受益者はやがて成人する児童である。教育の効果は数世代にわたって継承され、社会全体に絶大なインパクトを与える。本プロジェクトが成功し、その波及効果が確認されれば、同国政府より教育に関心を払い、現在全国国家予算の19.1%を占める教育予算を更に拡充することも考えられる。さらに、第4次5ヵ年計画では教育関連の目標は質的向上にとどまっているが、次期5ヵ年計画では質的向上にまで踏み込んで掲げられる可能性もある。</p> <p>2) 制度的枠組みへの効果 エジプトの現職教員の訓練は、NGOを含む国際的な機関がスポンサーとなって、そのときどきに実施されているのが現状であるが、それが教育省の予算で定期的に行われるようになることが強く期待される。本プロジェクトは教育省が各学校に設置を義務付けたスクールベースド・トレーニングユニットの活動を支援し（特に理数科教育についての）、現職教員訓練のレベルを高めていくものと考えられる。訓練が質的に向上すれば、教育省がその効果を認めて独自のイニシアティブで訓練プログラムを開催することにもなろう。</p> <p>3) 社会・経済への効果</p> <p>a) 受益者の特徴</p> <p>第1直接受益者： NCERD スタッフ及びカイロ県のモデル校の教員 第1間接受益者： 上記のモデル校の児童（2002年度以降の新4年生） 第2直接受益者： モデル校の公開授業を観察した教員、教員研修プログラムか スクールベースト・トレーニングユニットにおいて新しい教授法 を 学んだ教員</p> <p>第2間接受益者： 上記の教員から教えられる児童 第3受益者： 地区・県レベルの教育事務所、教育省 他の受益者： 家族、学校、コミュニティー、社会全体</p> <p>b) 受益者の数</p> <p>第1受益者 NCERD スタッフ (4-19人) カイロ県のモデル校の教員 (各校2人以上) 上記のモデル校の児童（2002年度以降の新4年生） (500人前後)</p> <p>第2受益者 モデル校の公開授業を観察した教員 (1,200人前後) 教員研修プログラムかスクールベースド・トレーニングユニットにおい て 新しい教授法を学んだ教員 (2万2,000人から6万5,000人程度)</p>

	<p>c) 便益の内容</p> <p>便益の内容は、教える側からすれば、新しい教授法の習得と改訂されたガイドブックである。また学ぶ側からすれば、彼ら自身の学力、スキル、態度、そして関心の向上である。第3及び他の受益者は、各機関の社会的、政治的立場と責任に応じて異なる性質の便益を受けることになる。</p> <p>4) 技術的観点からの効果</p> <p>プロジェクトの活動が展開されるにつれ、NCERD は経験を積み、様々な教訓を得て、それらを国中どこでも適用かつ普及可能な組織的共有知にまで高めていくことが期待される。また、広く浅く、教育問題に対処する他のドナーとは異なり、JICA は小学校の理数科教育という限定された分野において、濃密な技術移転を受ける対象者を絞り込んでいる。したがって、NCERD スタッフとモデル校の教員たちが、ガイドブックを用いた新しい教授法を習得した後は、今度は彼らが幹部トレーナーとなって、全国の他の教員に対して知識と技術の普及を継続して行っていくことが期待される。</p>
<p>自立発展性</p>	<p>NCERD は 2003 年に設立 30 周年を迎えており、社会的にも必要不可欠な存在として認知されているため、本件終了後も継続的な活動のための予算的基盤は十分に整っている。また、プロジェクトにゆかって作成（改訂）されるガイドブックと育成される人材は、単にプロジェクト内部にとどまらず、エジプトの教育界にとってかけがえのない財産となる。NCERD が学校、地区、県教育事務所、そして教育省と良好な協力関係を維持するに限り、本件協力の自立発展性は高いと考えられる。</p>
<p>総合的評価</p>	<p>以上の観点からプロジェクトを評価した結果、協力を行うことは必要かつ妥当と判断される。</p>

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	エジプト The Arab Republic of Egypt
案件名 (和名) (英名)	労働需要調査と短期訓練コースの開発 Job Opportunity Study and Development of Pilot Training Courses
プロジェクトサイト	カイロ
協力期間	2004年10月5日-2005年10月4日
JICA 担当部署 (案件形成部署)	人間開発部第二グループ (高等・技術教育)
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	通商産業省生産性職業訓練局 (PVTD)
日本側協力機関名	

1-2: 案件形成の背景

エジプト国 (以下、「エ」国) は工業界の近代化・競争力強化を急いでおり、その実現に向けた方策の一つとして、産業技術者の能力向上に取り組んでいる。2002年には技術職業教育訓練 (TVET: Technical Vocational Educational Training) 政策を発表し、産業界のニーズに見合った有能な技術者を供給できる人材育成制度を整備してゆく方針を定めている。しかし、これまで政府の人材育成機関は企業側との接触を持たず、企業の求人動向や企業側が必要としている技術レベルなど今後の制度改革を進める基礎情報が不足している。

本件プロジェクトは、エジプト産業界の今後の労働需要と必要とされる技術内容・水準に関する量的・質的な調査を通じて、今後エ国の産業発展に必要な業種、職種、技術レベルを抽出するとともに、パイロット事業としてそれら労働需要に対応した短期訓練コースを開発、実施、評価することによって有効な方法論として確立させ、今後の人材育成制度改革に反映させてゆくことを目標とする。

なお、本件は製造現場に携わる一般労働者層の技能水準を向上させるアプローチに特徴がある。

1-3: 案件形成のこれまでの経緯 (調査団等の派遣の記録)

調査名 (調査の種別)	調査期間	投入実績

1-4: 当該案件の投入

日本側投入計画	
(協力総額)	62.7 百万円
(日本人専門家派遣)	短期専門家 9 名 (27 人月)、ローカルコンサルタント備上
(資機材)	
(研修員受入)	12 名
相手国側投入計画	
(人)	
(その他)	ウンターパート人件費、短期訓練コース実施費用、ワークショップ開催、その他
外部条件	(1) 「エ」国の産業近在化政策が変更されない (2) 「エ」国の工業界が急速に減衰する等、企業の業績が短期的に悪化しない。 (3) PVTD が「エ」国技術者育成機関として中心的な役割を担い続ける。
日本側投入実績	
(人)	短期専門家 1 名、ローカルコンサルタント備上

1-5: 案件概要

上位目標	PVTD が既存コースの改善、新規コースの設置により、企業ニーズに対応する訓練コースを実施する。
プロジェクト目標	PVTD が産業界の人材ニーズに対応した訓練コースの計画、立案、実施を行う能力を修得する。
対象グループ	接の裨益対象者はプロジェクトで技術移転する工業省生産性職業訓練局（以下、PVTD）職員・インストラクター約 20 名程度。プロジェクトの活動で行う講師研修（TOT）に参加する職員も裨益対象者となる。間接的な裨益対象者は開発された短期訓練コースを受講する新卒就業者。
成果	
(成果 1)	
(成果 2)	
(成果 3)	
活動	
(活動 1)	労働需要調査 PVTD 本局を拠点に、ローカルコンサルタントを備上してカイロ近郊、衛星工業都市、アレキサンドリア工業地区等工業集積度の高い地域を対象としたサ

	ンプル調査を行う。
(活動2)	短期訓練コースの開発 労働需要調査の分析結果に基づき、PVTD 傘下の VTC (全国 38 校) からパイロット校を選定し既存コースをベースにした
(活動3)	短期訓練コースを開発する。 産業界と訓練機関のネットワーク創設 PVTD 本局を中心に、各 VTC と企業側の連絡会議を発足させる。VTC から民間企業に接触する機会を増やし、継続的に 情報交換できる関係を構築する。

1-6: 実施体制

現地実施体制	<ul style="list-style-type: none"> - 実施機関のスタッフ (約 1600 名、同局職業訓練担当および傘下の職業訓練校の職員数) - プロジェクト責任者: 通産省 PVTD 局長 General Mohammed Ahmed Helal, - プロジェクト統括者: PVTD Central Department of Training Affairs, Eng. Mostafa Zaghoul Abdou, - プロジェクト担当者: 同局 Central Department of Training Affairs, Eng. Mohamed - プロジェクト実施に際しては PVTD 内に関連部署の担当者から成る連絡会議を創設して日本人専門家、ローカルコンサルタントを交えて監理運営する。 - 工業技術開発省は第一次官 Dr. Hany Barakat が推移と結果について報告を受ける。
--------	---

1-7: 対象訓練校の現在の状況

該当しない

3. 事前調査報告：プロジェクト実施の総合的評価

案件名	労働需要調査と短期訓練コースの開発
国名	エジプト
協力期間	2004年9月から2005年10月
評価報告書名	(ホームページより)

評価項目	評価サマリー
妥当性	「エ」国の国家開発計画において、人材育成は重点課題と位置づけられていること、JICA 国別事業実施計画に沿ったものであることから、妥当性は認められる。
有効性	PVTD の訓練コース計画、立案、実施に係わる責任者、担当者が専門家、現地コンサルタント等と共同作業によって、人材需要調査の実施、調査結果の分析、分析結果に基づく訓練コースの計画、立案及び実施までを経験することによって、確実にこれら一連の業務実施にかかる能力を修得することが可能となることから、有効性は認められる。
効率性	日本人専門家による C/P への技術移転だけでなく、ローカルコンサルタントによる労働需要調査（サンプリング調査）と短期訓練コース教材開発を組み合わせることによって、調査対象の拡大と収集する情報量の増大、および作業の効率化が図られており、効率性は認められる。
インパクト	これまで訓練機関側の視点で訓練コースが整備されてきたのに対し、本プロジェクトは受益者（企業）側のニーズに対応した訓練コース開発手法を導入する点で、将来に向けてより効果的な訓練機関運営へ道を拓くものであることから、インパクトは認められる。また、他のドナーの援助プログラム（世銀 SDP、EU TVET Program 等）との連携により産業界へのインパクトが強化されることが期待される。
自立発展性	PVTD はエ国の産業技術者育成機関として 1957 年に設立され、38 校の職業訓練校において実技面に重点をおいた技術教育を実施している。インストラクター 1,096 名、年間運営予算 12.7 百万ポンド（人件費のみ）、年間卒業生 8,000～12,000 名を輩出している。工業セクターと直結した人材育成機関として強化、拡充されてゆくことが予定されている。今後も社会経済開発上重要な役割を担うことが期待されており、自立発展性は認められる。
総合的評価	

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	イエメン
案件名 (和名) (英名)	基礎教育開発戦略
プロジェクトサイト	ホデイダ州、ダマール州のうちの1州
協力期間	2005年6月～2008年5月
JICA 担当部署 (案件形成部署)	中東欧州部
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	
日本側協力機関名	

1-2: 案件形成の背景

--

1-3: 案件形成のこれまでの経緯 (調査団等の派遣の記録)

調査名 (調査の種別)	調査期間	投入実績
プロジェクト形成調査 (基礎教育)	2004/10/04-2004/11/03	

1-4: 当該案件の投入

日本側投入 (投入総額) (人)	(プロジェクト形成調査において提案された日本側の投入) コンポーネント1 長期滞在コーディネーター、(1名) 長期滞在専門家 (1名) 長期滞在専門家のアシスタント (2名) 教育関連情報収集調査 (生徒に関するデータ) に関する専門家 (1名) 上記の情報に基づいた地図作成の専門家 (1名) 生徒に関するデータの調査分析担当 (1名) 現地コンサルタント コンポーネント2
------------------------	---

(もの：供与機材) (研修員受け入れ) (現地業務費)	パイロット実施のための担当者 モニタリング担当者
相手国側投入 (投入総額) (人) (もの) (その他)	
外部条件	.
日本側投入実績	

1-5: 案件概要 (プロジェクト形成調査で提案されたもの)

上位目標	女子の就学率を向上させる。 女子の中退者が減少し、修了率が向上する。
プロジェクト目標	協力対象州における州・区教育行政機関が対象地域内の就学年齢児童の状況を把握できるシステムを構築し、その収集データを下に、非就学の理由、中退の理由を分析する。そしてその分析に基づき、女子の就学状況の改善のための教育計画を策定できるようになる。
対象グループ	協力対象州内の州・区教育行政官
成果	
(成果 1)	州・区教育行政官が対象地域以内の就学年齢児童の状況全体を包括的に把握できるシステムが構築され、女子就学状況改善のための方法が分析・検討され、詳細な行動計画が策定される。(コンポーネント 1)
(成果 2)	上記行動計画に基づいたパイロットプログラムがコミュニティのニーズ、学校の自発的な参加を得ながら実施される。
活動	
(活動 1-1) (活動 1-2)	5 歳と 6 歳の子供一人一人についてのファイル(シート)を作成し、経過を分析する。 上記の情報をデータ化し、分析し、見取り図を作成し、長期的教育計画を立てる。
(活動 2-1) (活動 2-2)	活動 1 で作成された教育計画をもとにパイロットプログラムを策定する。 パイロットプログラムをコミュニティのニーズ・学校の自発的な参加を得ながら実施する。

1-6: 実施体制

現地実施体制	N/A
--------	-----

1-7: 対象訓練校の現在の状況

N/A

3. 事前調査報告（プロジェクト形成調査）についての総合的評価

案件名	基礎教育開発戦略
国名	イエメン
協力期間	2005年6月～2008年5月
評価報告書名	プロジェクト形成調査（基礎教育）報告書

評価項目	評価サマリー
妥当性	<p>形成調査の結果、JICAはイエメンに対して、プロジェクトの提案をした。</p> <p>そのプロジェクトの目標は、1. 州・区教育行政機関のキャパシティビルディング（女子の就学率の向上を目指した戦略を計画し実施する行政能力）をとおして、最終的に女子の就学率が増加し、中退者は減り、就学率とともに終了率が高まることを目標としている。</p> <p>そのプロジェクトは、2つのコンポーネントからなり、①行政能力強化と②パイロットプロジェクトである。</p> <p>その背景として、イエメンの女子の就学率は男子の就学率と比べて低い。</p> <p>MDSsの教育分野の目標を達成する必要性がある。</p> <p>さらにイエメン政府の教育分野での地方分権化をさらに推し進めたいとの方向性の中、日本は教育行政官に対する運営能力強化の分野でこれまで多くの蓄積を持っており、その経験を効果的に活かすことが出来る。</p> <p>また、イエメンの基礎教育開発戦略にも「就学率の男女格差の是正」が上げられている。女子の就学率の向上を目的とするのは妥当性が高いと思われる。</p> <p>対象地域選定について</p> <p>選定された2州は、ともに、全国でももっとも女子の就学率、識字率が低い州であり、且つ他ドナーの支援がない或いは少なく、貧困レベルが高い理由で選定されており、このうちから1州を選ぶことは、妥当性が高いと考えられる。</p>
有効性	<p>教育省側で、教育分野の援助に対して、「1州1ドナー」体制をとっており、共通する包括的な問題（特に教員養成と教育財政枠組み）をどう扱うかについても問題が報告書に提起されている。</p> <p>報告書によると、行政分野のキャパシティビルディングに高い関心を示しており、且つ教育分野に能力の高い人材を登用しており、目標達成の可能性は高い。</p> <p>ただし、上記に示したようなドナー間との調整、教育分野の情報収集の際には、報告書に示されているような、「就学率」、「中退」等についての十分な定義づけが重要になると思われる。</p> <p>これまでの行政官のキャパシティビルディングの経験を有効に活用することにより、こ</p>

	<p>のプロジェクトの目標達成の可能性は高いものになると思われる。</p>
効率性	<p>1州に対して集中的なインプットをすることにより、地方行政官との密接な協力体制を築き、且つ対象学校に対して正確な情報を収集する努力をすることにより、これまでと比べ、効率的な情報集が出来るための枠組みが出来ると思われる。</p> <p>その際には、報告書でも述べられているが、全体の一貫性を持たせることに留意することが重要である（教員訓練の内容、資格授与についての条件等）</p>
インパクト	<p>政府は教育分野の地方分権化を進めようとしているが現在はほとんど進んでいないという状況がある。このプロジェクトが構築する教育データ、計画策定能力は、今後の地方レベルでの有効な教育計画策定に大きな影響を及ぼすと同時に、今後の政府が他の州で同様の取組みをする際に貴重な提言を与えられられる。</p>
自立発展性	<p>現在政府は教育の地方分権化を進めている。これまで多くの非就学児童をカバーするための組織作りが出来ず、（特に女子の）就学率も非常に低いままであった。これを改善するため、地域ごとで教育を運営させ、決めの細かいデータ収集、そしてそれに基づいた計画作りを行い、効果的・効率的な教育運営をしようと考えている。また、これまで教育財政運営に関して多くの不透明性を内在して、非効率な運営がなされており、（例：ゴースト教員の存在）地域レベルでの透明性の高い財政運営を行なおうとしている。</p> <p>このプロジェクトの目標は、上記の政府の目的に符合するだけでなく、地方行政官の計画・実施能力を高め、教育へのアクセス、教育の質の向上を含めた地方レベルでの効果的・効率的な教育運営を目指すものである。</p> <p>故に、プロジェクト目標が達成されれば、自立的、長期的な学校運営に資することが出来ると考えられる。</p>
総合的評価	<p>政府の教育セクターに対する地方分権化の促進、MDGsの達成（特に学校へのアクセスに対する男女格差の是正、就学率の向上）に対して、呼応する内容のプロジェクトであるといえる。</p> <p>実施の際に、他の援助機関と緊密にコーディネートし、全体の活動と一貫性を持たすことに留意しながら活動を行なうことが出来れば、我が国の投入は、1州に集中的に入れるということで、効果的なものになると考える。上記目標に対して効率的・効果的な活動となり、今後の教育運営の地方分権化に対して、自立的であり、大きなインパクトを与えられられる。</p>

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	チュニジア
案件名 (和名) (英名)	電気電子技術者育成計画 The Project for the Establishment of the Vocational Training Center for the Electric and Electronics Industry
プロジェクトサイト	電気電子技術職業訓練センター
協力期間	2001年2月～2006年1月
JICA 担当部署 (案件形成部署)	社会開発協力部
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	職業訓練事業団 Tunisian Agency of Vocational Training
日本側協力機関名	厚生労働省 職業能力開発局 雇用・能力開発機構 職業能力開発企画部

1-2: 案件形成の背景

<p>チュニジア共和国は、1995年に欧州連合（EU）との間でパートナーシップ協定を締結し、1998年3月から12年以内に欧州との間で貿易を自由化することとしている。これまで同国は電気・機械産業は政府の手厚い保護に守られていたが、近い将来、欧州から無関税価格で輸入される製品と競争できるようになるためには、「第9次国家開発計画（1997年—2001年9）においては、「工業分野の国際競争力強化」が重要課題のひとつに掲げられており、産業界の技術水準及び労働生産性の向上が必要不可欠になっている。</p> <p>しかしながら、現在同国における電気・機械産業は、欧州産業の下請け需要にむけた部品生産及び国内需要にむけた完成品生産に限られており、また生産過程における機械化も十分進んでいない。したがって自国製部品の比率を高めるとともに、機械化による効率的な生産形態への脱皮が求められている。しかし、そのための技能労働者は質量ともに不足している。</p> <p>このような状況から、電気・機械産業の技能労働者の質の向上と量的拡大を図って産業界の需要を満たすため、同国は特に電気産業の人材育成に関する技術協力を、我が国に要請した。</p>

1-3: 案件形成のこれまでの経緯（調査団等の派遣の記録）

調査名（調査の種別）	調査期間	投入実績
事前調査	2004/10/04-2004/11/03	

1-4: 当該案件の投入

日本側投入	(2003年2月現在)
-------	-------------

(投入総額) (人)	<p>長期専門家(7名)</p> <p>チーフアドバイザー(2名)</p> <p style="padding-left: 40px;">(1名:2001年3月7日~2003年3月6日)</p> <p style="padding-left: 40px;">(1名:2003年1月15日~2005年1月14日)</p> <p>業務調整(2名)</p> <p style="padding-left: 40px;">(1名:2001年2月1日~2003年1月31日)</p> <p style="padding-left: 40px;">(1名:2003年1月15日~2005年1月14日)</p> <p>電気(1名) (2001年4月10日~2003年4月9日)</p> <p>電子(1名) (2001年4月10日~2003年4月9日)</p> <p>メカトロニクス(1名) (2001年4月10日~2003年4月9日)</p> <p>短期専門家(6名)</p> <p>無接点シーケンス(2001年12月14日~2002年2月13日)</p> <p>CAD製図(2002年1月17日~2002年2月14日)</p> <p>Visual Basicの応用(2002年1月17日~2002年2月14日)</p> <p>ファクトリーオートメーション(FA)ネットワーク(2002年12月7日~2002年12月22日)</p> <p>ネットワーク管理(2002年10月16日~2002年11月12日)</p> <p>機械加工(2003年1月15日~2003年2月12日)</p>
(もの: 供与機材)	<p>(2001年度)</p> <p>メカトロニクス制御システム、パソコン、マイコン開発ツール、基板作成機材等 (総額1億5,700万円)</p> <p>(2002年度)</p> <p>視覚センサーシステム、プログラマブルターミナル制御装置、機構解析システム等 (総額1億1,300万円)</p>
(研修員受け入れ)	<p>(9名)</p> <p>電子機器製造管理(1名)</p> <p>自動制御(1名)</p> <p>電子機器製造(1名)</p> <p>生産ラインネットワーク(1名)</p> <p>ロボットと視覚センサーによる自動化システム構築(1名)</p> <p>計測制御システム(1名)</p> <p>マイクロコンピュータシステム設計(ハードウェア中心)(1名)</p> <p>プロジェクト運営管理(1名)</p>
(現地業務費)	
<p>相手国側投入</p> <p>(投入総額)</p> <p>(人)</p>	<p>C/P(教官及び管理部門職員)配置 (25名)</p>

(もの)	センター建設費 (2億9,700万円)
(その他)	ローカルコスト負担 (1,800万円)
外部条件	.
日本側投入実績	

1-5: 案件概要

上位目標	電気・電子分野の中堅技術者の質が向上する。
プロジェクト目標	電気・電子技術職業訓練センターが新たに創設され、能力の高い技術者を育成できるようになる。
対象グループ	
成果	
(成果1)	電気・電子分野の訓練コースが確立される。
(成果2)	指導員が効率的に訓練を実施できるようになる。
(成果3)	電気・電子技術職業訓練センターの運営管理体制が確立され、訓練が継続的に実施される。
(成果4)	機材が効率よく使用され、維持管理される。
活動	
(活動1-1)	他職業訓練センターの訓練コース及び関連企業のニーズを調査・分析する。
(活動1-2)	養成訓練コースのカリキュラムとシラバスを開発する。
(活動1-3)	短期向上訓練プログラムを開発する。
(活動1-4)	教科書と教材を開発する。
(活動2-1)	教官用の指導マニュアルを開発する。
(活動2-2)	教官用の教材を開発する。
(活動2-3)	教官の達成指標を開発する。
(活動3-1)	電気・電子技術職業センターの組織機構を確立する。
(活動3-2)	電気・電子技術職業センターの内部規定を作る。
(活動3-3)	電気・電子技術職業センターの年間事業計画を作成する。
(活動3-4)	訓練生の就職支援システムを作る。
(活動4-1)	機材使用計画を作成する。
(活動4-2)	機材維持管理システムを導入する。
(活動4-3)	機材維持管理マニュアルを作成する。
(活動4-3)	機材を定期的に維持管理する。
(活動4-3)	スペアパーツと消耗品の管理体制を整える。

1-6: 実施体制

現地実施体制	<p>C/P 機関：教育訓練省計画プロジェクト局（MEF）、職業訓練事業団（ATFP）、国立職業訓練指導員養成センター（CENAFFIF）、電気電子産業連盟（FEDELEC）、電気電子技術職業訓練センター（CSFIEE）</p> <p>実務者レベル委員会：技術委員会（Comite Technique）</p> <p>運営管理 C/P：現在 19 名、今後 32 人体制にする。</p>
--------	---

1-7: 対象訓練校の現在の状況

新設センター（電気電子技術職業訓練センター：CSFIEE）の現況
 当初予定より半年遅れの 2002 年 9 月に開講。開講前にオープンキャンパスが行なわれ、見学者、報道関係者が来校し、新聞、テレビで広く報じられた。下の表を参照のこと。

訓練生の募集、入学生徒数の実績

訓練生	第 1 期生		第 2 期生	
	応募者数	入学者数	応募者数	入学者数
電子機器製造科（技能者）	246	22	218	48
自動制御（技能者）		23		
電子機器製造管理科（上級技能者）	440	24	390	48
生産ラインネットワーク科（上級技能者）		23		

2. 既存評価結果取りまとめ表

案件名	電気・電子技術者育成計画
国名	チュニジア共和国
協力期間	2001年2月～2006年1月
評価報告書名	運営指導報告書（2003年2月）

評価項目	評価サマリー
(1) 妥当性	<p>電気・電子産業において、7年後に迫っている（2003年現在）自由貿易の下、関税撤廃後の欧州製品に対抗できる技能者・技術者育成は喫緊の課題であり、また、第9次5カ年計画を踏襲した第10次5カ年計画（2002年—2007年）においても人材養成を最重点課題としており、妥当性はあると考えられる。</p>
(2) 効率性	<p>カリキュラム開発</p> <p>チュニジアが適用したCompetency approachにより開発しなくてはならなかったが、国立職業訓練指導員養成センター（CENAFFIF）にそれを出来る専門職員がいなかったため、カナダ人コンサルタントに委託され、各科別の訓練計画表、モジュール（カリキュラム）が完成された。</p> <p>それをもとに、CENAFFIFはプログラム訓練指導計画の作成作業に入ったが、作業は当初より大幅に遅れている。これが完成しない限り、C/P校の教官は時間割を作成することが出来ない状況にある。</p> <p>ただし、competency approachによるカリキュラム作りは、中期・長期的なターゲット産業全体の発展、技術者の養成という観点からは、特定の狭い技術分野のみの習得に終わりがちであり、今後は日本のカリキュラムの内容をふかした教科内容で訓練することが肝要であるとする。</p> <p>コース内容による混乱</p> <p>competency approachにより開発されたモジュールは、当初R/D署名時の内用を基にしているが、competencyベース「～ができる」という職能で示されているため、当初の教科目という形になっていないため、各モジュールに複数の分野が含まれており（例：電気・電子・メカトロニクスがひとつのモジュールに混在している）、担当専門家、担当教官を選考する際非常に困難な状況となっていた。</p> <p>在職者対象の訓練の教科の必要性</p> <p>今後は養成訓練に限らず、すでに企業に在職している技能者の技術向上のための訓練を実施することが、産業技術レベル全体の向上に必要である。</p> <p>実施機関の変更</p> <p>組織変更のため伊、プロジェクト実施期間の変更があったが、プロジェクトに</p>

	<p>与える影響はないと考える。</p>
<p>(3) 目標達成度 (成果)</p>	<p>センター開校の遅れ 協力開始後 C/P を 2001 年 2 月に 4 名、4 月に 4 名採用される予定であったが、最初の採用が遅れ、その後も採用がなかなか進まなかった（チュニジアの制度で採用の最初の 1 年間は見習いとして給与が低く抑えられており、応募が少ないことが原因であるようだ）。そのため、CSFIEE（電気・電子技術職業訓練センター）の開校が半年遅れ、2002 年 9 月から開校された。</p> <p>センターへの C/P の配置 運営指導調査時点（2003 年 2 月）で 25 名配置（内教官 19 名）されていた。しかし、2003 年 9 月にコースが 12 に増えるため早急に教官を配置するようチュニジア側に要請し、2003 年 5 月までに採用を予定するとの回答を得た。</p> <p>プログラム訓練指導計画作成の遅れ センターにおける訓練を計画・実施するうえで、プログラム訓練指導計画が必要である。しかし、すべてのプログラムにおいて訓練指導計画が未完成であり、且つ各訓練指導計画がセンターに提出されるのは授業直前であった。それに対して 2003 年 6 月までにすべて仕上げるとのコミットメントをチュニジア側から取り付けた。</p> <p>技術移転状況 C/P への聞き取りの中で、プログラム訓練指導計画の作成の遅れにより、不安と混乱があるということがわかった。また、担当者間で、時間割の割り当てに大きな偏りがあるとの不満があった。また、訓練計画の混乱（訓練指導計画、competency approach によるモジュール）により、技術移転を計画的に進める上で大きな問題となっている。</p> <p>このため、本調査団とチュニジア側とで協議し、訓練指導計画の作成について日本人専門家の意見を反映し、2003 年 6 月までにすべて完成する合意の下、C/P の不満を払拭し、技術移転が効率的に進むことが期待される。</p> <p>技術委員会の定期的開催 つきに買い程度開催し、プログラム訓練計画表の作成状況を確認したり、今後の方針について FEDELEC、GENAFFIF と意見交換することが望ましい。</p>
<p>(4) 持続性</p>	<p>プロジェクト運営管理 技術面のみならず、組織制度作りに関わることが肝要であり、センター長との週定期会合、専門家と指導員レベルの課題会議を慣例化するなど、学校・教科運営管理への働きかけが今後重要である。</p> <p>当該センターへの高い期待 ヒアリングを通して、当センターがチュニジアの中堅技術者養成のモデル的な職業訓練センターとして位置づけられ、期待されていることが判明した。この意味</p>

	でもプロジェクトが妥当であり、且つ持続性があると考えられる。
(5) 阻害要因	
(6) 効果要因	
(7) インパクト	

総合評価

3. 事前調査報告（プロジェクト形成調査）についての総合的評価

案件名	電気・電子技術者育成計画
国名	チュニジア共和国
協力期間	2001年2月～2006年1月
評価報告書名	運営指導報告書（2003年2月）

評価項目	評価サマリー
妥当性	運営指導報告書でも述べられている通り、電気・電子産業において、7年後に迫っている（2003年現在）自由貿易の下、関税撤廃後の欧州製品に対抗できる技能者・技術者育成は喫緊の課題であり、また、第9次5カ年計画を踏襲した第10次5カ年計画（2002年—2007年）においても人材養成を最重点課題としており、妥当性はあると考えられる。
有効性	カリキュラム策定の際に、日本側の提示した教科ベースに枠組みに「～が出来る」という competency ベースで作成を外部（カナダ）に委託し作成したことに、日本側、チュニジア側が、それにより引き起こされる問題を予見できなかった。これにより、プログラムに基づいた指導計画作り、担当教官の配置、担当教官の能力向上訓練（技術移転）で大きな混乱がおきたと思われる。
効率性	C/P の配置の遅れにより、学校の開校が遅れたり、カリキュラム設定での混乱、それによる C/P による不安、混乱を生じさせてしまった。 今後、これらの反省を生かし、且つ、技術面でのみならず、運営面でも能力を強化していく必要があると考えられる。
インパクト	持続的にカリキュラムの質的向上、指導員の質的向上が図られれば、チュニジア国の中堅技術者の質的向上に貢献できると考えられる。 特に、カリキュラムを competency approach と教科ベースをどうバランスをとりながら調整していくかを解決していく必要が喫緊の課題と思われる。
自立発展性	対象としているセンターが今後職業訓練校のモデル校として位置づけられており、将来的にも、更なる質の向上を政府としてもサポートしていくものと考えられる。 しかし、学校を維持運営していくためには、技術的な質向上のみならず、学校運営・マネジメントについても組織的・制度的に強化していかなばならないと思われる。
総合的評価	カリキュラムの整備、それに伴う、適切な技術移転を指導員に対して継続的に行なうことが肝要である。 また、技術面のみならず運営面での強化をすることにより、持続的で効果的な学校運営を実現でき、長期的なチュニジアの中堅技術者のレベルアップを実現できると考えられる。

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	サウジアラビア
案件名 (和名) (英名)	リヤド 技術短期大学電子工学技術教育改善計画 The Project on Improvement of the Technical Education of Electronics in the College of Technology in Riyadh
プロジェクトサイト	リヤド市内
協力期間	1997年4月～2001年3月(4年間)
JICA 担当部署 (案件形成部署)	社会開発協力部 社会開発協力第二課
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	技術教育職業訓練庁 (GOTEVOT) General Organization for Technical Education and Vocational Training
日本側協力機関名	文部省、国立高等専門学校協会 (国専協) 他

1-2: 案件形成の背景

要請にいたった背景

石油依存の経済構造からの脱却をはかるため、石油関連の装置産業に加え、雇用機会の拡大に結びつく産業の育成を計画している。そのためには、中堅専門技術者の育成が重要な課題となる。こうした背景から、1993年に設立されたリヤド電子技術学院を技術短期大学に昇格させる電子工学科の拡充、強化を図る計画を立てた。同計画の実施に際し、サウディアラビア側は、これまでわが国が行ってきた電子技術学院（工業高校レベル）プロジェクト協力を高く評価し、この分野で豊富な経験を有するわが国に対して、電子工学科の3コース（工業電子・制御、コンピュータ技術、通信技術）における専門技術教育の改善について技術教育を要請してきた。

1998年10月に日本・サウディアラビア協力アジェンダ報告書が取りまとめられた。この中で今後の教育分野における日本とサウディアラビアの協力関係の強化が謳われている。本プロジェクトはその具体的協力の事例として位置づけられた。

1-3: 案件形成のこれまでの経緯（調査団等の派遣の記録）

調査名（調査の種別）	調査期間
事前調査（長期調査）	1996/9/1 - 1996/9/11
長期調査	1996/12/24 - 1997/1/11
実施協議	1997/2/28 - 1997/3/10
計画打合せ	1998/4/11 - 1999/4/21
運営指導	1999/4/11 - 1999/4/21
終了時評価	2001/1/5 - 2001/1/16

1-4: 当該案件の投入

日本側投入 (投入総額) (人) (もの: 供与機材) (研修員受け入れ) (現地業務費)	長期専門家: チーフアドバイザー(1)、電子工学(2)、業務調整(1) 短期専門家: 電子工学科4コースに対する指導、ショートコースセミナー講師等年間12-14名程度 教育用マイクロコンピュータ、ワークステーション、通信測定システム他 工業電子・制御技術・コンピュータ技術・通信技術他 年間4-6名程度
相手国側投入 (投入総額) (人) (もの) (その他)	総計55名 うちわけ: 学長(1)、副学長(2)、電子工学科長(1)、副学科長(1)、講義担当教官(19)、実習担当教官(31)
外部条件	
日本側投入実績	1997年から2000年累計 長期専門家6名、短期専門家58名、研修員17名、機材供与192百万円

1-5: 案件概要

上位目標	
プロジェクト目標	リヤド技術短期大学において改善した電子工学技術教育を提供し、将来サウディ・アラビアを支える幅広い知識・技術を保有した技術者を養成する。
被技術移転者	
成果	
(成果1)	
(成果2)	
活動	技術短期大学の電子工学科4コース(工業電子・制御、コンピュータ技術、通信技術・共通)において、カリキュラム、教材作成等の指導、助言を行なう。
(活動1-1)	
(活動1-2)	
(活動2-1)	

(活動 2-2)

1-6: 実施体制

現地実施体制

1-7: 対象訓練校の現在の状況

2. 既存評価結果取りまとめ表

案件名	リヤド技術短期大学電子工学技術教育改善計画
国名	サウジアラビア国
協力期間	1997年4月～2001年3月
評価報告書名	終了時評価報告書

評価項目	評価サマリー
(1) 妥当性	中堅技術者養成期間としてのリヤド術短大の能力向上に清、サウジアラビア政府の新規産業育成とサウジアラビア人化政策と合致する。
(2) 効率性	日本人専門家へは高い評価を得られたが、派遣のタイミングがラマダン中であつたりと技術移転の効率性が損なわれることもあつたが、前提としてプロジェクトの進行の問題はなかつた。機材供与は計画的に行なわれた。 C/P が教育者としてレベル向上を自発的に行うようになり、日本での研修者が他の指導員と内容を共有するのも見られた。
(3) 目標達成度 (成果)	カリキュラム改善、実験実習指導法開発、C/P の能力向上について、おおむね実施された。教材開発は、その選定、改善が GOTEVOT の基準で行なわれ、短大独自で教材を開発することは難しくなつたが、実習用の補助教材が開発された。以上から、おおむね目標は達成された。
(4) 持続性	施設・機材の充実度は指導員の能力の高さ、GOTEVOT の財政的支援が継続していることから、持続性は高いといえる。
(5) 阻害要因	C/P の離職の傾向が高く、人事異動が頻繁に起こつた。日本人専門家の派遣のタイミングがラマダンと重なつたケースがあつた。
(6) 効果要因	C/P の技術習得意欲が高く、GOVEVOT からの財政的支援が得られるなど、協力的である。
(7) インパクト	

<p>総合評価</p> <p>全体として、C/P 側のやる気が高く、技術移転は順調に進められ、且つ自立発展性についても C/P による財政支援が得られ、引き続き活動が行なわれるものとする。</p>
--

3. 総合的評価

案件名	リヤド技術短期大学電子工学技術教育改善計画
国名	サウジアラビア国
協力期間	1997年4月～2001年3月

評価項目	評価サマリー
妥当性	中堅技術者養成期間としてのリヤド術短大の能力向上に清、サウジアラビア政府の新規産業育成とサウジアラビア人化政策と合致する。
有効性	日本人専門家へは高い評価を得られたが、派遣のタイミングがラマダン中であつたりと技術移転の効率性が損なわれることもあつたが、前提としてプロジェクトの進行の問題はなかつた。機材供与は計画的に行なわれた。
効率性	カリキュラム改善、実験実習指導法開発、C/Pの能力向上について、おおむね実施された。教材開発は、その選定、改善がGOTEVOTの基準で行なわれ、短大独自で教材を開発することは難しくなつたが、実習用の補助教材が開発された。以上から、おおむね目標は達成された。
イパ ^ク ト	施設・機材の充実度は指導員の能力の高さ、GOTEVOTの財政的支援が継続していられることから、持続性は高いといえる。
自立発展性	C/Pの離職の傾向が高く、人事異動が頻繁に起こつた。日本人専門家の派遣のタイミングがラマダンと重なつたケースがあつた。
総合的評価	C/Pの技術習得意欲が高く、GOVEVOTからの財政的支援が得られるなど、協力的である。 GOTEVOTのカリキュラム改訂委員会にC/Pが多数参加しており、プロジェクトの人材育成の効果は、本短大の外へも波及しているようである。

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	サウジアラビア
案件名 (和名) (英名)	技術教育・訓練センター Development and Training Center Project
プロジェクトサイト	
協力期間	2004年9月から2007年9月(3年間)
JICA 担当部署 (案件形成部署)	人間開発部第二グループ技術教育チーム
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	技術教育・職業訓練庁 (GOTEVOT)、技術教育開発・訓練センター (DTC)
日本側協力機関名	文部科学省

1-2: 案件形成の背景

<p>サウジアラビアにおいては、国家政策である国内労働力のサウジアラビア人化政策（サウダイゼーション）の一環として、サウジアラビア人の人材育成を担う技術短大が近年急速に増設（2001年度12校を2005年度には30校に増加させる目標）されつつあり、あわせてこうした短大の教員の質的・量的拡充が急務となっている。本プロジェクトでは、技術短大現職教員等への研修（再訓練）実施機関である技術教育開発・訓練センター（Development and Training Center : DTC）において、現在産業界の労働力のほとんど（80～90%）を外国人に依存している「機械」、「電気」、「建設」の3分野における指導員の技術指導能力が向上することを通じ、技術短大教員の技術指導レベルを向上させ、彼らより訓練を受けた有能な技術短大卒業生を産業界に輩出することで、サウダイゼーションがよりいっそう促進されることを目指す。</p>
--

1-3: 案件形成のこれまでの経緯（調査団等の派遣の記録）

調査名（調査の種別）	調査期間	投入実績

1-4: 当該案件の投入

日本側投入計画 (協力総額) (専門家)	4.5億円 長期 4名（機械／チーフアドバイザー、電気、建設、業務調整）（建
----------------------------	---

(機材供与) (研修員受入) (現地業務費)	設分野については民間人材の活用を検討) 短期 5～9名／年間程度 約1億円 3名／年間 約2百万円／年間
相手国側投入 (コスト) (人) (施設及び設備)	DTC 運営費 研修開催にかかる費用 補助機材、維持管理費、材料費、消耗品費、その他 実習室の整備 (屋根の大規模改修 約1,000万円等)
外部条件	(i) センターの運営スタッフ、インストラクターがDTCに留まる。 (ii) DTCの予算が継続的に確保される。 (iii) 各技術短大が、継続的にDTCセンター研修に教員を派遣する。
日本側投入実績	

1-5: 案件概要

上位目標	「機械」「電気」および「建設」の分野において産業界の要望にかなうレベルの技術短大の卒業生が輩出される。
プロジェクト目標	DTC 指導員の「機械」「電気」及び「建設」分野における技術短大教員向け研修実施能力が向上する。
対象グループ	ターゲットグループ -DTC3 分野指導員 (約15人) -技術短大の3分野の教員 (約650人) 間接受益者 -技術短大の3分野の学生 (約4,050人／2学年合計) -技術短大の学生および職業訓練センター、工業高校の教員、生徒
成果	
(成果1)	対象分野についてサウジアラビアにおける短大教員等の技術レベル、および産業ニーズが確認される。
(成果2)	対象3分野における短大教員の訓練学習プログラムが開発される。
(成果3)	研修システム (評価含む) が構築される。
(成果4)	運営管理、機材管理、安全管理の3分野における研修運営体制が確立する。
活動	
(活動1-1)	機械、電気、建設分野における短大カリキュラムを精査、分析する。

(活動 1-2)	同協力3分野における短大教員等のレベルを調査、分析する。
(活動 1-3)	同3分野における産業界の求める技術ニーズを調査する。
(活動 2-1)	技術短大教員の現状レベルをもとに訓練プログラムを作成する。
(活動 2-2)	上記技術短大教員を指導するために必要な DTC 指導員の訓練内容を検討する。
(活動 2-3)	研修用教材(教科書・指導書)を作成する。
(活動 3-1)	3分野における DTC 指導員(C/P)に対する技術指導を実施する。
(活動 3-2)	C/Pによる短大教員に対する技術指導(OJT)を実施し、それを支援する。
(活動 3-3)	訓練を評価し、結果を訓練プログラムに反映させる(評価サイクル)。
(活動 3-4)	短大教員を対象に指導法に関するセミナーを実施する。
(活動 4-1)	<p>運営管理</p> <p>活動 1. センター運営協議会(月一回開催)に参加し、助言を行う。</p> <p>活動 2. センター運営評価基準を作成する。</p>
(活動 4-2)	<p>機材管理</p> <p>活動 3. 機材・工具の維持管理委員会(Equipment Management Board)の設立、運営を支援する。</p> <p>活動 4. 機材・工具/消耗品の管理台帳の作成およびこれを活用した管理を支援する。</p> <p>活動 5. 消耗した機材・工具/消耗品の調達基準作成を支援する。</p> <p>活動 6. 機材・工具/消耗品の状況に係る定期的なチェックシステム作りを支援する。</p>
(活動 4-3)	<p>安全管理</p> <p>活動 7. 安全委員会(Safe Operation Board)の組織および定期開催を支援する。</p> <p>活動 8. 安全体制基準整備を支援する。</p>

1-6: 実施体制

現地実施体制	
--------	--

1-7: 対象訓練校の現在の状況

現在協力実施中。

3. 事前調査報告：プロジェクト実施の総合的評価

案件名	技術教育・訓練センター
国名	サウジアラビア
協力期間	2004年9月-2007年9月（3年間）
評価報告書名	（JICA ホームページより）

評価項目	評価サマリー
妥当性	<p>本案件は以下の理由から妥当性が高いと判断できる。</p> <p>(1) サウジアラビアの第7次国家開発計画（2000～2004）によるとサウジアラビアの労働者総数は約720万人であり、そのうちサウジアラビア人は半分以下（約40%）である。本プロジェクトにより労働人口のサウジアラビア人化を推進するため、質の高い労働力確保ができるよう技術教育・職業訓練機関の充実を図ることは、同国の政策（サウダイゼーション政策）と合致するものである。</p> <p>(2) この政策を推進するため、総人口の60%（1,200万人）を占める若年層の技術力の向上という観点から GOTEVOT は2001年には12校であった技術短大を2003年度4校新設、2004年は地方を中心にさらに6校（ハフル、ズルヒ、ワジダワシル、カミスマシャト、マジマ、アルラス）増設し、あわせて30校とする計画である。このような状況のもと、産業技術教育に関わる唯一の現職技術教員再訓練施設である DTC に対する、日本の過去の協力実施を踏まえた本プロジェクトの実施は妥当であると判断される。またこの動きは、増加の一途をたどる若者層に対して進学や就職の機会を保障することにもつながる。</p>
有効性 （目標達成見込み）	<p>本案件は以下の理由から有効性が見込まれる。DTC での指導カリキュラム開発の基礎となるのは、国家職業技能基準（National Occupational Skill Standards : NOSS）であり、これは産業界の技術要望も踏まえる形で策定される仕組みになっている。このカリキュラムに基づき、産業界が求めるレベルを常に把握した上でプログラムを開発、技術研修を実施していくことにより、同センターにおいては産業界の技術需要に合致した指導が行われることが見込まれる。</p>
効率性	<p>本案件は以下の理由から効率的な実施が見込まれる。協力のアプローチとして、DTC（指導員）を対象に技術研修能力の向上を図ることは、個別の技術短大等に対して技術協力を実施する場合に比べ、そこで実施される訓練の対象者がサウジアラビア全域の技術教育関連教員であることから、波及性が高く、かつ特定の DTC のカウンターパートを通じて技術を広めていくという点から効率的である（また GOTEVOT はサウジアラビア全土にある技術短大、工業高校、職業訓練校の指導員に対して、継続的に DTC センターにおける再訓練を実施する予定であり、この波及性は今後も確保されると考えられる）。</p>
インパクト	<p>本案件は以下の理由から十分な正のインパクトがあると予測できる。</p> <p>(1) 本プロジェクトにより養成された DTC 指導員の実施する訓練により、技術短大教員の技術研修能力が向上し独自に訓練を実施できるようになることは、すなわち彼らの所属先である各技術短大においてより効果的な研修が生徒に対して実施されることを意味</p>

	<p>する。また、それにより産業界の求める技術を習得した有能な短大卒業生が社会に輩出され、サウダイゼーションに貢献していくものと見込まれる。</p> <p>(2) 先述のとおり技術短大は急速に増設されており、この増設にあわせて現在短大教員の育成が急務となっている。これら新設される技術短大教員には、DTC で再訓練を受けた工業高校等の教員を配置することが想定されており、本プロジェクトは技術短大教員の量的拡大にも貢献することが見込まれる。</p>
<p>自立発展性</p>	<p>本案件の自立発展性は以下のように高いものと予測できる。</p> <p>(1) DTC は、技術教育に携わる教員への研修を提供する唯一の公立機関であり、第7次国家開発計画（2000-2004）において提唱されている短大レベルでの技術教育拡大を実現するための重要な実施機関である。短大の増設は今後も進められることから、こうした政策上の重要度は減少しないものと考えられる。</p> <p>(2) 同センターは、GOTEVT から十分な予算配分を受けており、これは政策的な背景からも今後継続していくものと考えられる。同センターの運営組織体制についてはいまだ発展途上にあるため、プロジェクトにおいては、同センターの運営体制の強化も視野に入れて、運営協議会を定期的開催していく計画になっている。プロジェクトの活動が有効に行われれば、センター運営組織体制が改善され、協力終了後も持続的な運営がなされることが期待される。</p> <p>(3) 過去にサウジアラビアにて実施した技術教育関連分野のプロジェクトにおいては、カウンターパートの人数不足が指摘された。その教訓を踏まえ、今回はプロジェクトのために GOTEVOT の働きかけにより英語（日本語）も使える優秀なカウンターパートを新たに追加配置し、効果的かつ持続的な技術研修が実施されるよう考慮している。</p>
<p>総合的評価</p>	

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	サウジアラビア
案件名 (和名) (英名)	自動車技術高等研修所計画 Saudi-Japanese Automobile High Institute (SJAHI)
プロジェクトサイト	ジェッダ郊外
協力期間	2001年9月1日-2006年8月31日
JICA 担当部署 (案件形成部署)	経済開発部中小企業チーム
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	技術教育・職業訓練庁 General Organization for Technical Education and Vocational Training (GOTEVT)
日本側協力機関名	日本自動車工業会 (Japan Automobile Manufacturers Association: JAMA)

1-2: 案件形成の背景

近年、サウディアラビア王国は若年層の人口が急増してきている。このため、サウディ政府はサウディ人の雇用拡大および職業教育の充実に重点を置く政策を推進してきた。第7次5ヵ年計画(2000-2004)において、雇用のサウディ人化政策(Saudization)は最重要課題の一つと位置づけられている。この政策の実現のために、民間企業が要求する水準の職業教育を実施することを重点目標としている。

このような背景の下1998年10月のサウディ国アブドゥッラー皇太子の来日に際して自動車産業における日・サ両国関係の推進とサ国の人材育成への寄与を目的として、同国における自動車技術研修所の設立に関し官民共同で努力することが合意された。

2000年5月に開催された日サ官民合同委員会では、(1)本研修所を2年制短大レベルとし、(2)2002年9月開校、(3)設立支援委員会を日本政府および日本自動車工業会(JAMA)、サ側全国商工会議所、技術教育・職業訓練庁(GOTEVT)、日本車輸入代理店協会(Japanese Automobile Distributors in Kingdom, JADIK)加盟6社で構成、(4)建設費はJAMA及びJADIKが負担、(5)日本政府には、サ国人教官の本邦研修、専門家派遣および教育資機材の供与を要望、(6)学校運営はサ国側が学校法人理事会を設置すること等が合意された。

同年7月にはサ政府はプロジェクト方式技術協力を日本政府に要請した。

1-3: 案件形成のこれまでの経緯 (調査団等の派遣の記録)

調査名 (調査の種類)	調査期間	投入実績
JICA 第1次短期調査団派遣	2000年11月	
JICA 第2次短期調査団派遣	2001年3月	

1-4: 当該案件の投入

<p>日本側投入計画 (投入総額) (専門家)</p> <p>(機材供与) (研修員受入)</p>	<p>長期専門家：チーフアドバイザー、業務調整員、カリキュラム総括、エンジン担当、シャーシ担当、電気系統担当</p> <p>短期専門家：次の分野について派遣する。</p> <p>自動車技術訓練運営、機材維持管理、カリキュラム開発 実習機材、施設機材</p> <p>(i) プロジェクト方式技術協力カウンターパート研修 2001年：学校運営管理2名短期研修 2002年以降についても継続して短期研修員を受け入れる</p> <p>(ii) 国別特設研修 2001年度のC/Pの本邦研修はサウディ人見習教員5名 (2001年9月より9ヶ月、教官補に必要な技術知識の習得) 次年度についても5人の研修員受入を計画</p>
<p>相手国側投入 (運営費概算)</p> <p>(人) (施設及び設備)</p> <p>(機材)</p>	<p>年間予算5億4千5百万円。内訳は人件費、外注費、電力・水道・電話、旅費、広告・宣伝、接待、減価償却、教材、メンテナンス、保険等。</p> <p>教員39名(内、テクニカルスタッフ24名)、総務スタッフ13名。 学校はサウディ政府から提供されたジェッダ郊外の1万平方メートルの土地に建設される。建設費15.3億円はJAMAが7.65億円を上限とし負担し、超過分をJADIKが負担する。</p> <p>技術訓練に直接関わらない什器類等の学校用機材はサ側で負担する。</p>
<p>外部条件</p>	<p><上位目標について></p> <p>(i) サウジ人労働者の需要が減少しないこと。 (ii) Saudization 政策が大きく変更されないこと (iii) 本プロジェクトで輩出するテクニシヤンの雇用環境が大きく変化しないこと</p> <p><プロジェクト目標について></p> <p>(iv) 自動車整備工場におけるサテクニシヤンの技術的な要求が現在の水準を下回らない。 (v) 安定的にサ人テクニシヤンの需要がある。 (vi) 本プロジェクトにより技術移転された技術教育に関わる能力が他の産業に活用される。</p>
<p>日本側投入実績</p>	<p>長期専門家10名、短期専門家7名、研修員受入14名、機材供与453,066千円、携行機材9,139千円、現地業務費24,786千円</p>

1-5: 案件概要

上位目標	自動車整備技術におけるサウディ人雇用拡大政策 (Saudization) が促進する Saudization is promoted.
プロジェクト目標	SJAHl が自動車整備業界の要求に合致したサ人テクニシャンを輩出することができる。 (i) SJAHl will be able to send Saudi technician to local automobile service industry. そのために効果的な自動車整備に関わる技術教育を継続的に提供する。 (ii) SJAHl will be able to provide an effective training for automobile technical service.
対象グループ	
成果	
(成果 1)	SJAHl の運営体制が確立される The Project operation unit is established.
(成果 2)	技術教育に必要な資機材が調達、設置され、適切な運用および維持管理が実施される。 The necessary machinery and equipment are provided, installed, operated and maintained properly.
(成果 3)	カウンターパートである SJAHl の教員の技術能力が向上する。 Technical capability of the counterpart personnel is upgrading.
(成果 4)	教育手法および教材が開発される Training methodology and materials are developed.
(成果 5)	自動車整備技術教育のためのカリキュラムが組織的に実施される。 Curriculums for automotive technical service training are implemented systematically.
(成果 6)	技術教育の現状に対する内部評価が組織的に実施される。 Internal evaluations for the training are implemented systematically.
活動	
(活動 1-1)	計画に基づき必要なスタッフを配置する。
(活動 1-2)	活動計画を策定する。
(活動 1-3)	予算計画を策定し、適切に実行する。
(活動 1-4)	運営体制を設立し、運営する。
(活動 2-1)	必要な資機材を調達し、設置する。
(活動 2-2)	必要な資機材を適切に運用し、維持管理を行う。
(活動 3-1)	C/P に対する技術移転を行う。
(活動 3-2)	C/P に対する技術移転結果のモニターを行い、評価する。
(活動 4-1)	技術教育用カリキュラムおよび教材を開発する。
(活動 4-2)	教育手法を開発する。

(活動 5-1)	カリキュラムを実施する。
(活動 5-2)	企業訪問に基づき、ニーズを明確にする。
(活動 6-1)	教育の進捗状況をモニターする。
(活動 6-2)	評価を実施する。

1-6: 実施体制

現地実施体制	
--------	--

1-7: 対象訓練校の現在の状況

現在協力実施中。

3. 事前調査報告：プロジェクト実施の総合的評価

案件名	自動車技術高等研修所計画
国名	サウジアラビア
協力期間	2001年9月1日-2006年8月31日
評価報告書名	プロジェクト ドキュメント (2001年5月)

評価項目	評価サマリー
妥当性	<p>上位目標及びプロジェクト目標は、サ人の雇用拡大、サウダイゼーションなどサ国の国家政策に合致している。第7次開発計画（2000-04）においても、サウダイゼーションの推進と職業教育の重要性が強調されている。</p>
有効性 (目標達成見込み)	<p>(i) サ人技術者の輩出 <プロジェクトの運営管理体制> 本プロジェクトの運営については、サ国の官民両面（JADIK, GOTEVT, Council of Saudi Chamber of Commerce）からのバックアップを受けることが可能である。学校運営については主任教官4人、教官及び教官補20人を配置しこれを日本人専門家が補佐することにより、運営管理体制は確立できると思われる。 <機材の整備および維持管理> 2001年の開校に合わせて、日本政府からの機材が供与される。これらの供与機材は、日本側（JAMA）が策定したカリキュラムに沿ったものである。サ側分担である学校建設など順調に進捗している。機材の設置及び維持管理については日本人専門家を派遣することが予定されているため、問題を生じないと判断される。</p> <p>(ii) 効果的な技術訓練 <G/Pの技術向上、教育手法及び教材の確立> 本プロジェクトのG/Pである教官の技術向上は、供与機材を適切に活用し、計画通りに日本人専門家が技術移転を進めることで目標を達成できる。また、教育手法および教材も日本人専門家の指導に基づき向上することが期待できる。 <カリキュラムの実施および自己評価> カリキュラムはエンジン、シャーシおよび電気系統から構成さえるが、開校前に十分に準備された上で実施される。1年の訓練終了時など、適宜カリキュラムに対する評価を行い、授業に反映するシステムを構築する必要がある。また、2年後に卒業生を出した後は、雇用者などからの評価、要望を聴取し、カリキュラムの改善につなげることが、発展的継続に必要である。</p>
効率性	<p><専門家派遣> （日本）長期専門家は専門家の専門性、人数、派遣時期は開校準備作業を含むカウンターパートへの技術移転を適切に実施するために適当なもの判断される。短期専門家は必要に応じて3人以上派遣されるが、派遣時期および派遣期間について十分な検討が必</p>

	<p>要である。</p> <p><研修員受入></p> <p>開校前の 2001 年度に 2 人のプロ技カウンターパート研修員および 5 人の国別特設研修員を受け入れる。国別特設研修は長期研修による教官養成を目的としているが、研修員が離職しないことが重要な要因である。サ側は、研修員の年齢、個人環境などを考慮して、5 人を採用している。</p> <p>プロ技カウンターパート研修は、学校運営を中心とする研修を実施する。日本における研修機関の実態を視察することにより、SJAH1 のコンセプト、今後の運営方式に対する理解が深まることが期待できる。なお、SJAH1 の運営を軌道に乗せるために 2002 年度以降についても毎年最大 2 人の研修員を受け入れる。</p> <p><機材供与></p> <p>機材はカリキュラムに不可欠なものが選定されている。機材の設置、運営及び維持管理には短期専門家の派遣が計画されているので、問題を生じないと判断される。</p> <p><サ側要員配置></p> <p>技術訓練部門には 24 人の教官を配置する。内訳は主任教官 4 人、教官 10 人及び教官補 10 人。1 学年 5 クラス（生徒数 200 人）、総計 10 クラス 400 人の訓練を実施する。1 クラスに教官及び教官補各 1 人が配置される予定である。また、教官補 10 人に対しては、2 年度にわたり日本での長期研修が実施される。これに加え日本人専門家の技術移転により、教育技術の質的向上が期待できる。</p> <p><施設、設備及び機材></p> <p>サ政府から学校用地の提供、JADIK は学校建設費の半額および現地調達機材の費用を負担している。サ側の官民両方の自助努力は、本プロジェクトの効率を高めている。</p>
<p>インパクト</p>	<p>制度的効果</p> <p>本プロジェクトは技術短大卒業レベルの自動車整備テクニシヤンの要請を目標としている。本プロジェクトにより、卒業生が産業界に進出することにより、サ政府が推進しているサ人の雇用機会が増加し、サ人化政策への貢献が期待できる。また、成績優秀な生徒は普通高校に入学する傾向にあるが、若者に人気のある自動車産業に関わるサ人技術者が増加することにより、工業系職業への優秀な人材が流入し、職業教育全体への波及効果も期待できる。</p> <p>技術的効果</p> <p>サ国における職業教育の内容は基礎知識の取得に偏っており、専門教科、実習は初歩的な水準にとどまり、実際の整備作業に必要な技術や知識が不十分である。大半の卒業生は実践能力に欠けているため、卒業後に長期にわたる企業内トレーニングが必要となっている。既存の学校においてもこのことは認識されているが、授業内容の改変にはいたっていない。</p> <p>本プロジェクトの SJAH1 は整備に関する理論と実技の基礎知識を習得させるとともに、テクニシヤンとしての基本的な勤務姿勢についても教育し、企業のニーズに合致した人材を育成することを目的としている。このため、カリキュラムは日本の教育内容に</p>

	<p>準拠している。したがって、本プロジェクトが円滑に実施された場合には他の工業高校および技術短大の自動車学科の授業内容の改善につながることを期待できる。</p> <p>また本プロジェクトにおいてはサ人教官を養成するシステムを構築している。これにより、現在不足している実習教育が十分に行える教官の増加につながる。</p>
<p>自立発展性</p>	<p>(i) 制度的自立発展性 管理・運営体制が確立されることにより、本プロジェクトの遂行は問題を生じないと判断される。一方、本プロジェクトではサ国の職業訓練制度が有している実務面の不足などの欠点を補う、教育訓練を目指している。この目標に基づき、効果的な教育を実施することにより、職業教育におけるモデル校として発展する可能性を有している。GOTEVTはSJAHの運営を重視しており、今後も十分な支援が得られると判断されるため、制度的な自立発展性は高いと判断される</p> <p>(ii) 技術的発展性 教官の質に大きく依存する。本プロジェクトでは、開講当初はJADIK各社のトレーニングセンターからトレーニング経験者（非サウディ人）を主任教官として招聘し、日本人専門家の指導の下、サ人教官を養成する。サ人C/Pが習得した教育技術の維持のみでなく、経験に基づき、授業内容を改善していくことにより、技術的な自立発展性の可能性は高いと判断される。</p> <p>(iii) 財務的発展性 サ国では効率の学校の授業料は無料の上、学生には毎月一定額が支給される。民間学校であるSJAHは基本的に授業料で運営される。したがって、府警の授業料負担は重く、優秀な学生が集まりにくい。そのため、JADIK各社は入学者に対して奨学金を出すとともに、卒業後の就職の保証を行うこととしている。</p>
<p>総合的評価</p>	<p>サ国では技術系職業に対する評価があまり高くない。しかし、人口増加に対応する雇用を吸収するには、技術職の雇用拡大が不可欠である。本プロジェクトは、短期大学レベルの自動車テクニシヤンの養成学校であるが、サ政府の重要課題であるサウダイゼーションへの貢献は大きいと判断される。</p> <p>現在のサ国の技術・職業教育に欠けている「産業界のニーズに合致する学生を送り出す」という教育方針は同国の教育界に大きなインパクトを与えると推測される。</p> <p>本プロジェクトはサ側の熱心な活動もあり、開校に向い順調に進展している。今後、プロジェクト方式技術協力による専門家派遣が開始されるが、SJAHのC/Pに対する技術移転のみでなく、サ国の技術教育に配慮した協力活動が望まれる。</p>

1. 案件概要表

1-1: 案件枠組み

対象国	イラン
案件名 (和名) (英名)	職業訓練視聴覚教材向上計画 Project on the Improvement of Audio-visual Aids and Instruction Methods in Vocational Training at the Instructor Training Center (ITC)
プロジェクトサイト	ハッサン・アバタ Region カラジ市に位置する (ITC: Instructor Training Center) (カラジ市はテヘランの西方 40km に位置し、ITC はその市内から約 2 Km)
協力期間	2002年6月1日から2005年5月31日
JICA 担当部署 (案件形成部署)	人間開発部第二グループ (高等・技術教育) - 技術教育チーム
相手国機関名 (C/P) (和名) (英名)	労働社会省職業訓練庁指導員訓練センター Instructor Training Center, Technical and Vocational Training Organization, Ministry of Labor and Social Affairs
日本側協力機関名	厚生労働省、雇用・能力開発機構

1-2: 案件形成の背景

要請にいたった背景

イランは、イラン・イラク戦争（1980-89）による国の荒廃を克服し、経済再建を目指し数字に渡る国家計画を継続して実施しているが、高い失業率に加えて若年層の急激な人口増加のために、雇用創出が政府にとって急務となっている。第三次国家開発計画（2000-2004）においては、国営企業の民営化、非石油製品の輸出振興、製造業部門の活性化による雇用の創出など、多様な方法による雇用確保と失業対策を進めている。加えて開発計画の実現に必要な高度な技術力をもった人材を育成するために、失業者、求職予備軍、非熟練工を対象として、熟練工養成のための質の高い職業訓練を行うことが目標とされている。イランでは、約 450 ヶ所の職業訓練センターで職業訓練が行われているが、現状では高度な技術レベルでの質の高い職業訓練を行うための、効果的な視聴覚教材及び指導技法が導入されておらず職業訓練に対する社会のニーズに十分には応えきれていない状態である。

このような背景から、イラン国政府は、イラン国全土の職業訓練指導員の要請機関である指導員訓練センターを対象とした、視聴覚教材政策技術及び指導技法の向上を目指したプロジェクトを計画し、同計画に対する支援を要請した。

1-3: 案件形成のこれまでの経緯（調査団等の派遣の記録）

調査名（調査の種別）	調査期間	投入実績
短期調査 1	2001/02/11-2001/02/21	
短期調査 2	2001/05/10-2001/05/20	
短期調査 3	2001/07/23-2001/08/01	
実施協議	2002/01/14-2002/01/22	

1-4: 当該案件の投入

<p>日本側投入 （投入総額） （人）</p> <p>（もの：供与機材） （研修員受け入れ） （現地業務費）</p>	<p>長期専門家（チーフアドバイザー、視聴覚教材製作、指導技法、業務調整 計4名）短期専門家（機材保守管理、教材作成対象職種等 年3～4名程度）</p> <p>機材供与（ビデオスタジオシステム、ビデオ編集システム、視聴覚教室関連機材等） 指導技法、教材開発、機器管理等 年2～3名程度</p>
<p>相手国側投入 （投入総額） （人）</p> <p>（もの） （その他）</p>	<p>TVT0 技術訓練担当次官、ITC 所長、次長、顧問、AV（視聴覚教材製作）部門8名、PG（指導技法）部門7名</p> <p>施設等整備：ビデオ撮影スタジオ、教室の工事、整備</p>
<p>外部条件</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職業訓練庁（TVT0）に関する政策に変更がない。 ・ 指導員訓練センター（ITC）に関する政策に変更がない。 ・ 視聴覚部門と指導技法部門のC/Pが業務を継続する。 ・ 教材製作のためのアシスタントが確保される。 ・ 視聴覚部門と指導技法部門のC/Pが業務を継続する。 ・ 免税手続きと機材国内輸送が滞りなく行われるために必要な措置がとられる。 <p>（前提条件）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指導員訓練センターの要員が予定通り確保される。 ・ 指導員訓練センターの施設が予定通り整備される。 ・ 必要な予算が配分される。
<p>日本側投入実績</p>	<p>2001-2003 年度累計実績（財務諸表より）</p> <p>長期専門家4名、短期専門家11名（うち5名短期調査員）、研修員8名、機材供与148百万円</p>

1-5: 案件概要

上位目標	指導員訓練センターで製作された視聴覚教材及び指導技法を活用して、イラン国地方の職業訓練センターにおいて質の高い職業訓練が行われる。
プロジェクト目標	指導員訓練センターにおいて、視聴覚教材製作技術、及び指導技法の水準が向上する。
対象グループ	指導員訓練センター（視聴覚部門及び指導技法部門）及び TVTC 指導員
成果	
（成果 1）	ITC に視聴覚教材開発、制作、使用に必要な機材が導入され、職員が機材の保守管理手法を修得し、常時使用可能な体制となる。
（成果 2）	適切なビデオ機材を用いたビデオ教材の開発・製作技術が ITC に定着する。
（成果 3）	ITC が、視聴覚教材制作と指導技法における指導員訓練コースを運営する能力を持つようになる。
活動	
（活動 1-1）	機材の調達及び保守管理に係わる業務計画を作成する。
（活動 1-2）	視聴覚機材の保守管理指導書を作成する。
（活動 1-3）	視聴覚部門スタッフに対する保守管理技術に係わる訓練を実施する。
（活動 2-1）	ビデオ教材制作に係わるコースアセスメント及び評価業務を実施する。
（活動 2-2）	ビデオ教材制作に係わる業務計画・訓練指導書を作成する。
（活動 2-3）	視聴覚部門スタッフに対するビデオ教材作成方法に係わる訓練を実施する。
（活動 3-1）	視聴覚教材制作及び指導技法における指導員訓練コースに係わるコースアセスメント及び評価業務を実施する。
（活動 3-2）	視聴覚教材制作及び指導技法における指導員訓練コースの業務計画及びカリキュラムを作成する。
（活動 3-3）	視聴覚教材制作及び指導技法における指導員訓練コースに係わる指導員用教材を開発する。
（活動 3-4）	視聴覚教材制作及び指導技法における指導員訓練コースに係わる訓練生用教材を開発する。
（活動 3-5）	視聴覚教材制作及び指導技法における指導員訓練コースを実施する。

1-6: 実施体制

現地実施体制	ITC がプロジェクトの実施主体となり実施されることになる。ITC は運営委員会を設けプロジェクトの実施に対し全責任をもって監督する。同委員会は所長を責任者として、日本のプロジェクトチームの支援をうけ、ITC の AV 部門、PG 部門及び他部門・各科と連携して運営管理を実施する。同委員会はプロジェクトを円滑に、且つ、成功裏に導くための活動を行う。この委員会はイラン側と日本側の専門家からなるメンバーで構成さ
--------	---

れる。同委員会は次の①から④のような機能を果たすため、四半期毎に一度定期開催するものとするが、必要に応じ随時開催する。

①活動計画に沿った四半期実施計画やプロジェクトの内容の策定

②実施計画を検討しつつプロジェクトの進捗状況の確認

③プロジェクト目標の達成度合いの評価

④プロジェクトで生じた課題、あるいは関連議題の検討、意見交換

本プロジェクトはTVT0及びMoLSA(Ministry of Labor and Social Affairs)の監督を受けることとなるが、それらの代表は合同委員会の構成員となりプロジェクト全体を監督する。合同委員会は年一回もしくは必要に応じ開催し、プロジェクトの成果の達成確認や年間計画策定等、プロジェクトのモニタリングを実施する。合同委員会は議長をTVT0 職業訓練担当次官を議長とする。

1-7: 対象訓練校の現在の状況

3. 事前調査報告：プロジェクト実施の総合的評価

案件名	職業訓練視聴覚教材向上計画
国名	イラン
協力期間	2002年6月1日～2005年5月31日
評価報告書名	職業訓練視聴覚教材向上計画実施協議調査団報告書

評価項目	評価サマリー
妥当性	<p>イランの政治的・経済的安定は、日本国にとって石油資源開発と安定した経済活動の維持との観点から重要性のみならず、中東地域の平和と安定に重要である。イラン側の経済協力に対する要望が高いことから、日本国はイランにおいて援助国としての役割を継続している。日本国は、本件対象分野である、経済活動への波及効果の大きい職業訓練で世界でも有数の経験と技術をもっている。さらに、日本国は視聴覚機材・教材の技術開発分野では先駆的位置にいとされ、数多くの国で技術協力を実施してきており類似の経験を有している。他方、ITCは、訓練指導をILO基準に拠った内容で行い、卒業生に指導員資格テスト受験資格を付与できる国内唯一の機関であり、優れた教職員を有し、プロジェクトを最も効果的に遂行できる機関である。こうしたことから、ITCをカウンターパートとして日本国が同分野で協力を行うことは妥当性が高い。</p>
有効性	<p><便益の範囲と外部条件></p> <p>イランの職業訓練の枠組みはほぼ確立しており、プロジェクト実施機関の行政能力も充分信頼でき、プロジェクト実施に必要な予算・人員が確保される見込みがある。ITCにおける指導員訓練については、現在は量的拡大とともに、指導内容の質的向上を図る段階にある。計画では2004年までにITCのPG部門で合計4,215人、AV部門で合計317人を訓練することとなる。</p> <p>具体的には、プロジェクト終了時点で、TVTCで実施される訓練のうち（約160コース）視聴覚教材の活用が効果的であると考えられる約80コースについて、特に優先度の高い14コースの視聴覚教材が開発され、これらを活用した指導技法の訓練が上記コースで実施され、訓練を受ける指導員約3,000人（協力期間中に養成する指導員の約70%が視聴覚教材使用に関連するコースに関わるとする）のうちの9割が視聴覚教材を開発しない分野で訓練を受ける指導員訓練修了生についても約9割が、プロジェクトで導入される指導技法を習得することを目標とする。更に、終了試験合格率が9割となることも目標とする。</p> <p>協力期間終了後もITCで開発された視聴覚教材がTVTCで活用され、同時に指導技法を習得した指導員の指導によりTVTCで実施する職業訓練の質が向上することが期待される。視聴覚教材については、プロジェクト期間中に構築した体制が維持され、視聴覚教材を継続して制作することによって、終了8年後には視聴覚教材が必要とされる約80コースについて視聴覚教材が制作されることが期待される。同時に、TVTCにおいて年間約30万人規模の職業訓練を実施することを想定すると、そのうち約70%が視聴覚教材を用いた訓練を受講できるようになる。</p>

	<p><モニタリングと評価></p> <p>本プロジェクトで設立される運営委員会が主体となりモニタリングのシステムが構築されモニタリング・評価を定期的実施することが望まれる。</p> <p>a) モニタリング</p> <p>プロジェクト実施中に、プロジェクトチームは視聴覚教材制作訓練及び指導技法の改善指導の各目標達成度に関し、細心の注意をはらってモニタリングしなければならない。モニタリングは日本・イラン両国が協力して行うが、その手法についてもカウンターパートに移転され、さらなる発展に向けて継承されなければならない。</p> <p>b) 評価</p> <p>本プロジェクトの効果を評価するために、日本・イラン両国の協力の下、モニタリング結果をもとに定期的な評価を実施する。なお、JICA はプロジェクト終了の6ヶ月前に、プロジェクト評価調査団を派遣することを予定している。</p>
<p>効率性</p>	<p>機材の導入は2002年4月に開始されるが、プロジェクト開始前にプロジェクト立ち上げ専門家を配置し円滑なスケジュールの実施に向けた受け入れ態勢の確認、訓練計画の作成準備、タイミングの調整などを行いプロジェクトが滞ることなく効率的に進行するよう計画する。イランでは今後、10年間で急増する若年労働者や失業者の能力開発のために、職業訓練を拡充する計画を立てて着実に計画を実行しつつある。この計画はこれまでにない規模の拡大であり、計画を実現させるためには、その基盤となる指導員の質の確保が緊急に必要となる。</p> <p>このような状況から、指導員の指導技法向上及び各 TVTC に配布する視聴覚教材の開発を通じ、訓練の質の均一化を図ることを目的としてプロジェクトを実施するものである。同時に、視聴覚機材（ビデオ教材）は、訓練効果を高めるためには最も適した教材であること、複製が容易で広範囲に普及できること、といった特性から、量的拡大を支えるツールとして効率的である。</p>
<p>インパクト</p>	<p>本プロジェクトでは、ITC の AV 部門と PG 部門のスタッフ及び訓練に参加する指導員約 4000 人/年が直接的な裨益集団であるが、彼らの知識や技能はさらに、各訓練センターにおける訓練や近隣国からの研修生訓練にも貢献する。</p> <p>ITC で訓練を受けた指導員が各地の TVTC で指導訓練を行う対象訓練生の数は約 280,000 人/年となりイラン国職業訓練拡充計画によれば 2004 年までに合計約 300 万人になる。</p> <p>他方、TVTO では IRIB と協力し、同放送局の国内放送 5 チャンネルの内 1 チャンネルを TVTO の職業訓練拡充支援のための専用チャンネルをし、ITC で制作するビデオ教材を全国放送に活用する計画がある。この計画が可能となれば、年間約 150 万人、5 年で約 750 万人となる若者求職者層のうち職業訓練校へのアクセスが困難な者を含め、多くの放送受信可能者に対しても幅広く効果の広がりが期待できる。</p> <p>現在、ビデオ教材などの制作は TVTO で行っているが、ITC でビデオ教材などの視聴覚教材の制作が行えるようになることで、TVTO のビデオ制作部門の負担の軽減に効果が期待できることから現行の要員の配置により効果的に行うことが可能となる。さらに、ビデオ教材、新しい指導技法の普及により、各 TVTC 職員の日常の指導内容の効率化が可能とな</p>

	<p>り、要員配置などの組織体制への改善効果が期待できる。さらには、職業訓練の質の向上による質の高い技能労働者の育成を通じ、国家開発計画の中で、経済・生産活動の基盤となる人的資源開発に貢献することとなる。</p>
自立発展性	<p>ITC は、1984 年の完成以来、イラン国における最大規模の国立指導員訓練機関であり、すでに指導員訓練に関して相当の実績を有している機関である。プロジェクトによってもたらされる技術やノウハウは ITC から各地の TVTC を通じ、イラン国内で持続発展的に引き継がれその裨益効果は大きく、かつ、プロジェクトの実施によって、ITC の機能は一段と強化されるであろう。TVTC 予算は 2001 年度においては約 91,000,000US ドル) であり、第 3 次国家開発計画開始以降大幅に増額されており、雇用対策を優先課題とし、職業訓練分野への予算配分を増大することが掲げられていることから、今次計画実施中は問題なく予算が確保される見通しがある。従って、プロジェクト活動終了後も活動が継続されることが十分に見込まれ、自立発展性は高いと判断される。</p>
総合的評価	<p>急増する若年労働者や経済改革に伴い増加する失業者の能力開発のための職業訓練の拡充計画を実現させるためには、指導員の質の確保と訓練の質を高いレベルで均一に保つことが必要となる。本計画は指導員の指導技法の向上及び各 TVTC に配布する視聴覚教材制作技術向上を目的として実施するものであり、視聴覚教材（ビデオ教材）は訓練効果を高めるためには最も適した教材であること、複製が容易で広範囲に普及できること、といった特性から、量的拡大を支えるツールとしては最も効果的であるといえる。イラン国の制度的枠組みはほぼ確立しており、現在は制度を拡充する段階にある。カウンターパート機関となる ITC は、イラン国における最も権威のある唯一の国立指導員養成機関であり、すでに、設立以来かなりのキャパシティーをもって訓練を実施してきており、実施中の今次計画においても拡充の努力を継続している。また中東地域における最大規模の訓練センターとして近隣国からの訓練生の受け入れ実績もある。さらに、第 3 次国家開発計画に必要な予算の確保の見通しにも問題はないことから自立発展性は十分に見込める。</p> <p>以上のことから、ITC において視聴覚教材の開発を支援することと、指導技法向上のための技術協力を行うことはイラン国職業訓練分野における人的資源開発に資することであり、国家発展のための技術力向上に貢献することとなり、プロジェクトの総合的実施妥当性は高いと結論できる。</p>

資料編

(3) 現地調査日程表及び面談記録

- ① 現地調査日程表
- ② 面談記録(モロッコ、ヨルダン、エジプト)

モロッコ面談日程表

日	機関名
2月22日(火)	内閣官房職業訓練部門 (Secrétariat d'Etat à la Formation Professionnelle) 職業訓練雇用促進公社 (Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail : OFPPT)
2月23日(木)	モロッコ企業総連盟 (Confédération Générale des Entreprises du Maroc : CGEM) 衣料繊維高等学院 (Ecole Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement : ESITH) Coopération Allemande au Développement (GTZ) 企業間応用技術高等学院 (Institut Supérieur de Technologie Appliquée Inter-Entreprises : ISTA-IE) 会議援助職業間連合 (GIAC)
2月24日(金)	国民共済事業団 (Entraide Nationale) 海外投資局 (Direction de l'Investissement Extérieur) EU (Commission Européenne au Maroc)
2月27日(月)	工業商業経済開発省 (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie) UNIDO (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) USAID
2月28日(火)	Agence Française de Développement (AFD)

ヨルダン面談日程表

日	機関名
3月3日(木)	JICA ヨルダン事務所
	Ministry of Planning and International Cooperation
3月6日(日)	VTC (Vocational Training Corporation)
	職業訓練技術学院 (STIMI: Specialized Training Institute for Metal Industries)
	民間企業 (Molding Technologies Corporation)
3月7日(月)	TVET Council
	TVET Fund
	在ヨルダン日本国大使館
3月8日(火)	Amman Chamber of Commerce
	Ministry of Labor
	EU (EJADA : Euro Jordanian action for the development of enterprise)
	NAFES (National Fund for Enterprise Support)
	ヤジュース職業訓練学校
3月9日(水)	NCHRD (National Council for Human Resource Development)
	Amman Chamber of Industry
	TTI (Testing & Training Institute)
3月10日(木)	Ministry of Higher Education
	UNRWA
	USAID
	Ministry of Industry & Trade
	マダバ女子職業訓練専門学校
	アブドゥラ国王男子職業訓練高校 (教育省管轄)
3月13日(日)	SETVET Project, NCHRD
	AL MANAR Project, NCHRD
	在ヨルダン日本国大使館
3月15日(火)	タイ・バンコク トヨタ自動車整備高等職業訓練校 (TATS)

エジプト面談日程表

日	機関名
2月27日(日)	JICA エジプト事務所
	在エジプト日本国大使館
	長谷川専門家 (ユニコ・インターナショナル(株))
	Productivity and Vocational Training Department (PVTD)
	小学校理数科教育改善プロジェクト 長谷川チーフ・アドバイザー、久保専門家、橋本コーディネーター (北海道教育大学)
2月28日(月)	通産省
	エジプト産業連盟
	高等教育省、
	世銀 Skills Development Project
3月1日(火)	ショブラ機械整備職業訓練センター
	GTZ 支援 Technology Competence Center
	靴製造企業
3月2日(水)	教育省
	社会開発基金 Social Fund for Development (SFD)
	伊藤忠商事
3月3日(木)	世界銀行
	Don Bosco Multipurpose Vocational Training Center
	観光省
3月5日(土)	Mataria Technical Institute
3月6日(日)	労働省
	アメリカン大学社会研究所
3月7日(月)	GTZ
	ILO
	社会開発基金 (SFD) 支援小企業 2社
3月8日(火)	USAID
	EU
	国際協力銀行カイロ駐在員事務所
3月9日(水)	Advanced Technical School for Maintenance Technology
	10th of Ramadan City Investors Association
	Mubarak-Kohl Initiative (MKI) 繊維技術高校
3月10日(木)	6th of October City Investors Association
	在エジプト日本国大使館
	JICA エジプト事務所

モロッコ面談記録

2005年2月22日(火)・2月23日(水)

Secretariat d'Etat a la Formation Professionnelle

M. BENMOUSSA El Hassane, Secrétaire Général

M. SALHI Mohamed, Chef de Division de Coopération et Communication

Mme LYAZIDI Souâd, Chef du Service de la Coopération Bilatérale

OFPPT

M. HAJOUJ Najib, Directeur de Développement

M. KOHEN Saïd, Chef de la Division de la Coopération et Relations Extérieures

Mme KHLAFA Fatiha, Chef du Service Coopération Technique

職業訓練校のコース設定のプロセス (formation initiale について)

訓練校のプログラムは、州ごとに OFPPT、産業セクターごとの企業 (federations など) が comites sectoriaux を設定し、そこで政府が行なった産業の見通し、実際の現場レベルでの必要な技術内容、技術レベルを考慮し、その議論をもとに、OFPPT がコース内容の原案を作成し、それを産業セクターにかけ、approval をもらった上で、提供するコースの内容が決定される。その内容は、それぞれの州の産業特性が反映される。ある地域は観光部門のコースが多いこともあり、ある地域は IMMEE 部門が多いことがある。

また、毎年上記のコース設定プロセスを行なう際は、これまでに行なったプログラムをやめることもあり、同時に新しいコースが加わることもある。ただし、指導員をやめさせることはできないのでドラスティックな変化はあまりできない。

各学校の提供コースが決まると、学校の direction de l'ingenurie et recherche de la formation de OFPPT が具体的なコース概要、カリキュラム、シラバス、モジュールを作成する。そしてそれができると、指導者への講習が行なわれる。

以上のようなプロセスで提供コースが設定され、実施される。

各プログラムは、federations、産業セクターと contractualisation している。そこで、大雑把な約束であるが、この分野でこの卒業生を X 人受け入れる、というような約束を大雑把にしているといえる。しかし、それはやぶっても法的に処罰されない類の約束である。

問題点

1. コース設定時には必要と思われていたコースも、それ受講した生徒が卒業する数年後には、ニーズのトレンドが変わり、予定していたよりも少ない生徒しかその分野の仕事につけない可能性がある。
2. 政府の方針で、例えば中期的アクションプランのひとつに 2003 年から 2007 年までに生徒数を 400,000 人まで増やす、とある。しかし、いかに生徒数を増やしても、それを受け入れる産業界の雇用創出能力がつかない可能性があり、必然的に、あるセクターでは、例えば 1 つのポストを 10 人の卒業生が競うような形になり、必ずしも就職率は伸びていかない。
3. 数年後の経済の見通し、どの分野のどの技術に力を入れるべきか予測は、とても難しい。それが必ずしも功を奏することがあるわけではない。そういう意味でもドラスティックな変更はあまりできない。
4. 各産業セクターがどのような技術ニーズがあるかをわかっていないケースもある。

このような状況を背景に、少しずつ起業家訓練的な内容を、ひとつのモジュールとして、プログラムの中に組み込み始めている。

援助のコーディネーション

これらの外部からの援助のコーディネートは、OFPPT の batiment administrative (会った人) が全体のコーディネートをしている。また、指導員の具体的トレーニングは、centre de developpement des competence が担当している。

就職斡旋組織について

各訓練校レベルで就職斡旋をする部門はある。その部署はその学校の就職率がその学校の評判につながるため、高い就職率を上げるために努力している。また、全国レベルで、ANAPEC という就職斡旋組織があり、出身校に関わらず就職斡旋をしている。しかし、上記で示したように、訓練生の数とポストの数は一致しない。もちろん、分野によっては100%就職可能なポストを提供できる分野もあるが、概して、ポストのほうが訓練生よりも少ない。そして物理的に、その少ないポストを多くの訓練生が競うことになり、同じ訓練生をえこひいきできないため、指導員のほうでもあまり積極的に就職斡旋は、できないという状態にある。もちろん、指導員等スタッフと産業界のパイプはあるが、こういう状況があるため、スタッフは積極的に紹介できないという状態にある。

ただし、ESITH や、ISTA-IE のように景気のいい産業セクターについての職業訓練学校は、formation alternee のしくみを最大限に使ったり、企業と共同で学校を運営したりとお互い積極的に職業訓練校を活用して、人材を育成、そして労働市場に輩出している。つまり、学校スタッフが積極的な労働市場への仲介者となっている。

ジェンダーへの配慮

男女の違いは、入学、学生生活等において、違いはない。ただし、まだ、設備についての不備はある。(女子寮の不足等)。しかしそれを除くと、基本的に男女ギャップはないと思われる(生徒数も半々)。

FTA への対応

国内投資、また海外投資、自由貿易の方向性をにらみながら、(ただしあくまでその予測、見通しを立てるのは難しいが)、プログラムを作成することには変わらない。

民間との連携

提供コースの決定のプロセスには、産業界の声が大きく反映されている。よって、産業界の雇用創出能力にもよるが、ある程度は卒業生を吸収できる体制になっている。ただし、セクターによっては絶対的な吸収能力を卒業生の人数は上回ってしまっていることに問題がある。卵が先か鶏が先かの問題があるが、雇用創出を国内、海外を含めて投資を増やして、産業を活性化する必要が大きい。そうすれば、職業訓練側もその流れに乗っていけるはずであると思われる。

IMMEE や textile セクターについては、積極的な民間連携が行なわれている。

また、GIAC を介して、企業のオーダーメイドのコースを提供している。

OFPPT 傘下の学校の予算

基本的には政府からのお金がほとんどを占めているが、そのお金は企業からの税金 (TPF) から成り立っている。企業と学校は関係が深く、企業は学校を自らの労働者のために積極的に使おうというインセンティブを持っている。例えば、GIAC の活用(各企業に必要なトレーニング内容を特定するサービス)がある。

Center for Entrepreneurial Excellence

Salhi 氏らはこれについて知らなかった。OFPPT は、そのようなことがあるということは知っていた。

OFPPT 傘下の職業訓練学校運営

Direction de developpement が、全国 16 ある州の directions の取りまとめ役になっている。そこで、各 direction は、提供コースの提案そしてそれに伴う予算要求を direction central に対して行なう。そこでネゴシエーションが行なわれる。その結果を踏まえて、各 direction は、トレーニングを実施する。そして、翌年また、同じプロセスを行い、その際には、前年のコースの評価の上立ったプログラム提供、予算提案をする。そして、ネゴシエーションの末、翌年のコース概要、予算が決まっていく。

計画、実施、評価のプロセスは、directions regionales と direction central との対話を通して行なわれる。あくまで、コースは、etudes の結果と産業界の声をベースに決められており、実施については各学校、州 directions が責任を持ち、評価も州 directions、及び各学校が行なう。それを directions central が supervise するという体制になっている。

今力を入れつつある部門

Batiment BTP, Tourisme, Agro-alimentation, textile, automobile

職業訓練学校のステイタス

昔は、大学や formal education にいけなかった、退学してしまった人の受け皿であったが、改善しつつある。例えば、コンクールで難しくなっている、また高い技術を提供し、就職に結びつく。就職率は、100%のセクターもあるし、20%くらいのところもある。

就職率

卒業生の 80%は就職できている。これは数ヶ月後、数年後の追跡調査でも高いレベルを示している。

ただし、景気のよいセクターとそうでないセクターとで大きな差が就職に関して出ている。

問題点

政府から 400,000 人の卒業生を輩出するよう目標を与えられているが、達成するために必要な予算が配分されず、また、達成したとしても、その卒業生をどの産業セクターにどのくらいの生徒を配分するか、雇用が確保できるかが問題となっている。

民間職業訓練学校の accreditation

民間の職業訓練学校のレベルを高いものにするために accreditation の仕組みがある。この accreditation は、国が学校に対して、提供するすべてのコースに対して質の高いことを認めた際に提供する資格である。この資格を持つ学校は、企業から高く評価されている。かつ、生徒が diploma を得るためには同じく国の juge からの試験を受けねばならない。よって、その学校を卒業した生徒は、すぐに産業界でその特定の技術分野で活躍できる能力を持っていると考えられている。

その accreditation を出すかどうかは、州レベルの企業が commission regional を作りそれを判断する。ゆえに、accreditation をもらった学校は、それですでに産業界に認められているレベルを提供できていると考えられている。

学校への accreditation は定期的に（数年おきに）チェックが入る。故に剥奪されるということもある。

この産業界に認められた accreditation システムがあるため、OFPPT 関連の公立職業訓練だけでなく、民間の訓練校でも卒業生は、産業界で高く評価される。

面談記録 2005年2月23日(水)

モロッコ企業総連盟 (CGEM)

M. ABAROUDI Khalid, Secrétaire Général

Mme EL ARKAM Samira, Responsable de la Commission Valorisation des Ressources Humaines

M. CHADILI Rachid (Représentant de l'AMITH), Chef du Département Formation (Secteur Textile)

組織

1947年に創立であり、国家からは独立した機関であり、政府に対して、企業の声を代弁している組織である。政府と CGEM、各産業の連盟との同等な会話を持つ機会がある

CGEM : 27 の連盟 (federations)、200 のアソシエーション、2000 の企業が登録している。

モロッコ企業だけでなく、モロッコにある企業がメンバーとなっているので、外国企業もメンバーに入っている。

活動内容

企業内の good governance の倫理の増強

企業間の争い、裁判沙汰等の仲裁

海外企業（日本やドイツを含めて）が投資しやすい環境作りの参加 Charte d'Investissement の創設に努力。

モロッコの経済活動活発化のためのサポート

職業訓練セクターへの関与

CGEM は、OFPPT の conseil d'administration のメンバーであり、運営に参画している。

他のメンバーには、組合、民間企業連合がある。

その conseil において、OFPPT の大きな方向性を決めている。故に、OFPPT 傘下の職業訓練校は、産業界の声を反映したものが作られている。その際、どの産業分野に力を入れるべきか、そしてどのようなプログラム構成にすべきかが決定される。その際には、大雑把にどの産業セクターで、どれくらいの人員が必要であるかも示される。

また、職業訓練校それぞれに comite があり、教授手法 (mode de formation) 等が決められる。

モロッコの市場開放への対応

モロッコは、これから市場開放し、EU、USA、チュニジア、ヨルダン、エジプト等の国々との競争にさらされるが、且つ WTO 等の動きにさらされるが、モロッコ企業を産業を活性化するものと考えている。

CGEM はこれらに対応するため、労働法改善、投資についての visibility を明確にする、charte d'investissement、droit d'affaire、など、よりより企業環境整備に取り組んでいる。

現在有望な分野として考えられている分野

textile, tourisme, peche, nouvel technologies, BTP (batiment travaux publique),

である。

そのセクターをそれぞれの企業連盟とも協力して活性化させようとしている。

企業レベルでの問題・ニーズの把握

ただし、産业内自体が問題点を把握しきれていない場合があり、observatoire des metiers が創設される予定である。そこが、各産業セクターの問題点を分析する役割を担う。

MEDA II と連携し、ニーズにあった訓練を提供しようとしている。

面談記録 2005年2月23日(水)

Ecole Supérieure du Textiles et de l'Habillement (ESITH)

M. LAHBABI Mohamed Faouzi, Directeur Général

M. FARHAT Abderrahmane, Directeur Adjoint, Chargé des Etudes

学校概要

OFPPT からは独立した組織であり、1995年に創立。

財政:独立採算の組織である。40から50%が国家から、残りが生徒の授業料から来ている。

この学校は、企業と国のパートナーシップで作られた今のところ唯一の学校である。

Conseil de surveillance があり、50%が AMITH、50%が PUBLIC の人で構成され、学校の運営についての conseil をしている。

プログラム決定プロセス

学校内に conseil de perfectionnement があり、そこで学校内のコース、プログラムについての或いは新しいコース(分野)の導入についての決定がなされる。

現在は、産業界との連携により、どの分野にどんなニーズがあるかを把握し、それに合わせて新しいコースを設定している。具体的に最近6つの新しい分野のコースを加えた(企業のニーズに応じて)。

外部からの援助

Ecole ingénieur français からの技術協力がある。

就職に関する状況

昨年度について、245名の ingénieurs は100%就職。830名の techniciens specialises は、海外へ行くもの、等を除くと、55から60%が就職している。(産業界がまだこの学校のレベルを把握していないようで、OFPPTの他の学校の卒業生と同じ給料を支払われることになってしまっており、とても不満をもっている。特にかれらは、licence professionnelle をもっており、technique と gestion の両方に長けている。Bac plus 2, bac plus 3)

現在、textile 分野は、国から有望であると認識されているだけでなく、実際にこの産業分野は好調である。人材のニーズは大きい。

現在、この分野では、ingénieur レベルと、ouvriers レベルの両極端があり、その間をカバーする存在が不足しており、この ESITH でその中間人材を輩出している。

また、在職者訓練を積極的に実施しており、またセミナーも積極的に行なっている。

就職斡旋についても努力している。

GTZ

M. DIEHL Manfred, Conseiller Principal de programme de formation

M. EL AMRI Fouad, Directeur de Programme de Formation Professionnelle en Milieu de Travail

活動姿勢、活動内容

企業内訓練の思想をモロッコに取り込もうとしている。

もともと職業訓練は、日本でもドイツでも民間セクターがやっている。それをこの国では公共セクターがやっていることにより問題が生じている。

EU は機械にお金を使っているが、人材育成に力を入れるべきであり、人材の生産性、効率性が鍵である。

相手のイニシアティブを尊重し、この思想に賛同する組織が出てきた場合に、その組織に援助し、企業内訓練の実施をサポートするというのが、GTZ の職業訓練分野での基本姿勢である。

基本的に、国家は介入しない状態で、あくまで GTZ と民間企業の間で合意があった上で活動は進められていく。

現在、10 数社の企業で関心をもたれており、2 つの企業(ひとつは、ホテルチェーンの Accor) で実際にこの取組みが進められている。現在、textile 分野と観光分野に絞って技術援助を行なっている。今モデルとして行なっているのが、観光業のホテルチェーン Accor がアガディールに **centre de formation** を企業内につくり、そこをチェーン全体の被用者へのトレーニングセンターとして進めている。

活動手法

基本的にインターンシップ制度を採用し、一定期間トレーニングを実施し、その後現場に戻り、またある一定期間働くと、その上の段階のトレーニングを一定期間受け、また現場に戻っていく、という仕組みで、どんどんトレーニングのレベルを上げていく、ものである。この仕組みは、最初の投資は大きいですが、生産性向上に貢献し、ある程度の期間が来れば利益が出るであると、計算されている。

このような仕組みで、訓練、現場、訓練、現場を何度も繰り返し、textile 産業については、一人の労働者が、coutumirie, reparation, maintenance, cope, tricotage 等、一連の作業ができるようにするものである。これができることで、中国企業と競争できる。

自由市場のもと、textile 分野では、中国企業との競争があるが、ヨーロッパ市場を考えると、地理的な優位も含めて、十分競争できると判断している。

企業内訓練を導入しようとしている企業は、今の職業訓練が提供する訓練に満足していないという背景もある。

Accor は、Agadir の企業内訓練所とパリでのトレーニングをも入れ込んで、複合的な企業内トレーニングを進めようとしている。

企業内訓練の準備するものとして、場所、プログラム、指導員、マネジメントがある。

この仕組みは、あくまで企業のイニシアティブにより進められていくことが重要であり、技術協力のみで、資本の援助はしていない。

観光分野へ援助をする理由

ドイツがこの分野に投資をしようとしているのではなく、この分野で、改革、変化の可能性が高いと判断したからである。また、モロッコはこの分野で 250,000 の被用者を抱えており、苦しんでいる。今改革が必要であるという判断をしている。

面談記録 2005年2月23日(水)

Institut Supérieur de Technologie Appliquée-Inter Entreprise (ISTA-IE)

M. MALLA Abdellah, Directeur Pédagogique de l'ISTA-IE Complexe Formation Professionnelle des IMME

M. AJAKKAF Hassan, Formateur et Encadrant en mécatronique à l'ISTA-IE

学校運営

この学校は、企業とパブリックの共同運営されている。CGE (comite de gestion de l'établissement)で共同運営方針が決められている。この comite のプレジデントは企業から輩出されている。

地域の産業ニーズに合わせてプログラム等が決定され実施されている。企業と深い関係を持ちながら運営されている。

生徒、指導員が自主的に世界コンクール（オリンピック）に参加したりと、高い技術レベルへのインセンティブを持っている（昨年8位だった）

訓練枠組み

この学校は、IMMEE セクターに対応した職業訓練校であり、Formation Alternee を基本とした職業訓練教育を施している。（1ヶ月座学、1ヶ月企業訓練の繰り返し、そのプロセスの中で、徐々に企業での作業に対してレベルアップをしている）

座学に戻るたびに、問題点をフィードバックし、改善し、よりよい研修ができるようなプロセスになっている、指導員がリーダーシップを取りより高い訓練に仕上げている。

一人の指導員がある程度の生徒を受け持ち、それぞれの生徒を企業に送り出し、そのフィードバックを責任持って行き、Techniciens Specialises を輩出している（Bac plus 2）

受入企業の tutors もこの学校で、定期的にトレーニングを受けることになっている。

この学校では、ある技術だけに長けた techniciens を育てるのではなく、マネジメントも含めた複数の分野に対応できる技術者を養成している。こういう人材は自由市場の時代に必要と考えられている。

現在、Ingenieurs と Ouvriers の間にいる techniciens specialises が足りない状況にあり、そのニーズに合わせて、Techniciens Specialises を輩出している。

就職状況

企業が、入学試験やコンクールの成績等を勘案し、研修生を選ぶ。また、長い期間その企業で働くために、その生徒がそのままその企業で働くことになることがほとんどである。故に、よい企業で研修するにはよい成績で入学するか、コンクールでよい成績を取ることが肝要となる。

確実に生徒のインターン先を見つけるのが学校スタッフの主要な仕事である。ただ、生徒数が増えて、すべての生徒に研修企業を探すことが大きな学校の役目。これまでは 100% 紹介できた。これからもこれを続けるのが大きな課題。

この IMMEE は、textile と並んで、今後も発展が見込まれているセクターであり、就職についてはまったく問題なくほぼ 100%（80%）就職できている。

外部からの援助

これまで 10 年間 GTZ が技術援助をしていた。

面談記録 2005年2月23日(水)

GIAC 1 (IMMEE)

M. SAJID M'Hamed, Directeur du GIAC I

活動枠組み・しくみ

企業が自分自身の業績向上のためにどんな技術がこれから必要であるかを診断する仕組み。

民間コンサルタントを雇い、社内の仕組みを診断してもらい、その結果を GIAC に提出する。それが妥当であると判断された場合には、企業が民間コンサルタントに支払った額が GIAC から企業に支払われるという仕組みをもっている。そのアドバイスの内容は、今存在する被用者に対してどんなトレーニングを施すべきか、あるいは、今後どのような人材をリクルートすべきかが記されている。

その調査の結果、教育訓練計画を立て、GIAC がそれが適切な判断と承知する場合、そのコンサルタントへ支払った金額をその企業に支払う。(そのお金は、企業が支払っている TPF から支払われる)

このようなシステムが生まれる前は、企業がニーズの調査をするということはなかった。今後は少しずつそのような企業が増えつつあるようである。

面談記録 2005年2月24日(木)

Entraide Nationale

M. TALBI Mohamed, Directeur

M. ER-RAHMANI Mohamed, Sous-Directeur, Responsable de l'Action Sociale

活動目的

社会的に恵まれない人々(含む若者、家族)をサポートする。

また、学校を辞めてしまったり、職のない若者、親のない子供たち、家庭が貧しく悪事に走りやすい者たちを、そこに行ってしまう前に、引き取り、トレーニングを受けさせ、何らかの技術を持たせて社会に貢献するそして生活の糧を持つことをも目的にしている。

対象は3つ：1) 子供たち、2) 若者、3) 年寄り

- 1) 子供たち：親のない子供を引き取り、すむところを提供する。無料の保育園、幼稚園を提供する。
- 2) 若者：学校を退学してしまった若者(バカロレアをとる前に)で、職のないものに対して、centre de formation で職業訓練を受けさせる。(特に女子に対する centres de formation、centre initial professionnel は、特に2年生、3年生で学校を辞めてしまった若者を引き取る。Centre de formation apprentissage では、20%座学、80%実習のトレーニングをやっている。
- 3) 年寄り：analphabétisme を克服するためのトレーニングを提供。

就職先

自営 (broderie traditional) , petit commerce

coiffure

cuisine

nouvel métiers (informatique elementaire)

electricite, batiment : 昔からあるジャンル

これらは、ouvrier level の仕事である。ただし、概して就職先に困るということはありません。

職業訓練校による提供技術レベル

学校によって、提供する技術能力が決まっている。

Ingenieur レベル : grandes ecoles

Technicien specialise レベル : 職業訓練校

Ouvrier レベル : Entraide National

各学校レベルで区分けが大体ある。

貧困者に対する経済活動社会参加の促進

Entraide National の卒業生の特徴として、自営業につくものが多いということがある。これは、自分の手に職をつけ、自分で仕事を始める(内職であるとか、頼まれて物を作るとか小さなレベル)しかし、それが大きく発展する可能性もある。(洋服のデザインの例)

マイクロクレジットについて

現在モロッコに 12 の micro credit の組織があり、そこと convention を結ぼうとしている。まだ、micro credit の制度はモロッコでは始まったばかりで、貸せる金額も多くない（もともと規模が大きくない）

Entraide National の今後の活動

1. 全国にあるセンターのリハビリテーション：建設してもう 25 年たっている。
 2. 資機材を新しいものにしていく。（時代の進歩に合わせたい）
 3. 人材を強化しようとしている。
- しかし、政府から予算が下りなくてうまくいかない。

また近代化にも取り組んでいる。

1. 人材の強化
2. ネットワーク（中央と県、州との）の強化
1. については、実際に現在仕事量よりも多くの人材を雇ってしまっており、予算不足、活動制限にさらされている。今後、ここで働いている人を、役人（Fonctionnaires）とみなし、能力にあった人材を適切な人数雇うことに方向付けている。
2. については、地方とのコミュニケーションの強化（地方に多くの全国レベルで、センターがありそことコミュニケーションを強化することで効果的な運営をしようとしている。（MOF とネゴしている）そして、適切なセンターの分配を再構築しようとしている。

Entraide National に対して、フランスの援助機関（GRETA :ボルドー大学の研究機関）がサポートしている。:プログラムの再構築をして現在の状況に合わせた内容にしようとしている。

JICA もこれまで、9 人のボランティアを送って、指導員の強化、技術の移転を行なってきた。

Entraide Nationale の運営について。

Conseil d'administration が 2004 年に 220,000 人の受益者を出すという目標を持っていた。（2001-2004 の目標）

（この数字は、2001 年に学校を辞めてしまった若者が 200,000 人いたことから来た数字）

目標として、実際は、171,000 人の受益者をトレーニングできた。

問題は、目標は与えられても、それに対応する予算が与えられなかったから。この 4 年間ずっと同じ予算であった。

面談記録 2005 年 2 月 24 日（木）

Direction de l'Investissement Exterieur

M. AQRI Saïd, Chef de la Division des Etudes

M. BENJELLOUN Karim, Chargé de missions

投資についての現況

モロッコへの投資は徐々に増えている。しかし、通信業界の強大な投資もあり、毎年の変化は激しい。

民営化、情報技術分野に関係したサービス産業が最も増えている。通信セクター（Maroc Telecom, Meditel）、コールセンターも増えてきている。

サブサハラアフリカの中では、海外からの投資が一番多い。

その理由（長所）は、人材の技術力（main d'oeuvre）と言語力（アラブ語、フランス語、スペイン語、）そして、モロッコ人の教育レベルの高さ、地理的な有利さにある。また、投資についての透明性を確保している点大きい。

主要な投資を受けているセクターは、

1. 漁業

2. 観光業
3. Textile 業
4. Agro-Industrie である。

今後人材育成で強化すべき点

今後さらに海外からの投資を受け、モロッコ企業が **competitive** であるためには、

1. Outputs(製品、加工品等)の質を高める技術 (世界標準レベルのもの)
2. Management 技術 (Marketing, Comptabilite, Aspects commercial) を高めること (世界標準の会計基準、マーケティング能力など) が必要である。

特に、モロッコは中小企業が多く、以上の技術を身につけなければ、消えていく運命になる。

また、比較優位性がある上記3つの分野でさえ、例えば textile を例に取れば、長年政府が保護してきたが、WTO への参加により中国に対して競争力がなくなってきている。それに打ち勝つには、この品質のレベルを高め、marketing 能力を強化する必要がある。さもなければ、この業界の企業も消えていく運命にある。

特にこの業界には、多くの雇用を支えているので、改革することが肝要である。さもなければ多くの失業を今後生むことになる。

観光セクターは、まだ開発し切れていない部分が多くあり、これからの拡大が期待できるセクターである。

海外投資を阻むモロッコ国内の障壁

1. 土地の所有権：複数の団体が複雑に絡み合っており、海外資本が土地を購入する際に、とても長い時間がかかる。
2. 裁判官の問題：何か問題が起こった際に、商業分野の裁判官があまりにも少なすぎ、海外資本にとってとても不利である。(ただし、これまでよりも努力して増えてきた、且つ国に対して裁判ができるようになったという進歩はある)

面談記録 2005年2月24日(木)

EU

M. DELOGE Thierry, Chargé de Programmes

成果

実際に、1998-2004におこなわれた MEDA I のインパクト調査の結果はまだ出ていない。実際に建設されたセンターでいかに研修が行なわれているかは、まだ把握できていない。(今年の9月に評価報告書が出る予定である)

また、MEDA I の卒業生の就職率、企業の評価、課題はまだほとんど把握されていない。

MEDA II は、MEDA I で、あまりにも多くのセクターで大きな規模でやったことに対する反省としてセクターを今後将来性のあるセクターとして3つ選んだ(通信、textile、観光)。

MEDA II は、入札に関して、MEDA I に引き続き、遅れ気味である。

ジェンダーについては、特に特別な配慮をしなくても問題はない。

ほとんど民間を介在せず、国と EU の間で進められている。

資金の分担は、国がセンター建設へのコスト、EU が必要資機材、assistance technique を担当している。

面談記録 2005年2月25日(金)

Ministere de l'Industrie, du Commerce et de la Mise a Niveau de l'Economie
Direction des Etudes et de la Planification Industrielle

M. EL JAMALI Jamal Eddine, Directeur de la Production Industrielle
M. SEMMAR Mohssine, Directeur des Etudes et de la Planification Industrielle
M. MOUCHARAF Taoufiq, Chef du Service de la Coopération Industrielle

主要な輸出産業

アグロインダストリー、織物、電子電気金属関係

産業分野の戦略

1. Modernisation : libre echange に対応するための対策 (会計、マネージメント改革), code de travail (労働法環境の整備) など
2. 主要産業へのサポート : 特に agro-alimentation, textile
3. 今後の成長が期待できるセクターへのサポート : 車の composant 工場、電子機器下請工場、JETRO のセミナーでの自動車工場の誘致、半導体の研究所、航空関連センター、自動車関連センター
4. オフショアリング : コールセンター、カタログ販売など (スペイン語、フランス語の力を生かして、且つ安い労働力を生かして)

以上の戦略を効果的に実施するために、訓練が必要であるという考えを持っている。特に在職者訓練についても力を入れたいと考えている。(GIAC のサポート、Contrat Special など。)職業訓練校でのトレーニングによって産業ニーズに合うように必要技術についての修正をしようとしている。

製品の品質を高めるため、そして生産性を高めるための人材育成という視点が重要であるという認識を持っている。

また、地域性を考慮して、各地域の特性を生かした人材作りの重要性も認識している。: 地域ごとの訓練校でのプログラム作りの重要性。

中小企業の強化

中小企業を近代化してゆくことが重要であると考えている : 品質の向上、品質管理の重要性、生産性の向上、マネジメントの効率化、世界標準化。

これら PME の上記分野を強化するために、例えば 1 週間の短期間の在職者訓練を強化したいと考えている。

面談記録 2005 年 2 月 25 日 (金)

UNIDO (ONUDI : Organisation des Nations Unies des Developpement Industriel)

M. VILLARD Alain, Représentant de l'ONUDI au Maroc

Mlle MUSCHIALI Ebe, Chargée de programmes (JPO ONUDI/Maroc)

生産工程、マーケティング能力強化

どのように効果的なプロセスで質の高い、マーケットに受け入れられる製品を作っていくか、そして、以下にマーケットが受け入れられるような商品作りをするか、例えばパッケージングをいかに工夫するか、というプロセスを技術援助で行なっている。

女性の社会・経済活動参加の促進

特に女性の社会活動・経済活動参加の活動を、パイロット活動という形で行なっている。既存の或いは新たに女性のアソシエーションを作り、(彼女らは、例えば、ポット作り、テキスタイル作りの artisanal な技術を持った人々)にたいして、団結し、しっかりしたアソシエーション、cooperative の団体作りをサポートし、彼女らに効果的な市場に受け入れられるような商品作り、マーケットへの参入のサポートを行なっている。そしてこのプロセスの中で得られた経験を、今後の更なる女性の社会参加、アソシエーションとしての経済活動参加に活用していく。

職業訓練校との連携

さらに、技術レベル向上のために、既存の職業訓練学校の場所を借りて、(例えばひとつの教室)、そこに UNIDO の予算で、必要な資機材、机、椅子のような、トレーニングに必要な用具を調べ、必要な指導員も用意して、彼女らにある一定期間トレーニングを行い、しっかりと技術を取得してもらい、それをすぐに具体的に製品作りに生かしてもらおう。このトレーニングは、既存の職業訓練校が興味を示せば、それをちゃんとしたプログラムに取り入れることも可能である。

パイロットプロジェクトの特色

このパイロットプロジェクトの特色は、ひとつは、工芸レベルの職業訓練分野をターゲットとしていることと、組織作り、制作活動、マーケティング活動、実際の販売活動まですべてのプロセスについて一貫してひとつのプロジェクトがカバーしてサポートしている点にある。また、女性の社会・経済活動を支援している点にある。特にこの *artisanal* の分野は女性が入りにくい分野であり、この試みは、女性のこの分野での活躍の場を提供している点にも特徴がある。

具体的な参入分野は、

1. オリーブ油作り
2. Tissage, Tapis 作り
3. 乾燥プルーン作り
4. ポット作りがある。

参入地域は、北部の貧しい地域を対象として、そこの女性の生計向上を目指している。実際に、利益が出ており、フランスがスペインに輸出までしている。

ターゲットとしている取得技術

取得技術は、

1. 運営・マネジメント (いかにマネージしていくか、いかに効果的にマーケティングして売っていくか)
2. 生産プロセスの効率化 (いかに効果的効率的な製品作りをするか)

マイクロクレジットの活用について

この仕組みはまだ行っていないが、今後対応しようとしている。

面談記録 2005年2月25日(金)

USAID

Mme BIDAUI Monique, Directrice des Programmes Education

Mme ZEMRAG Dominique, Chargée de Programmes Département Education

M. BURET Michael, Directeur de Programmes Formation Professionnelle

最近この分野で活動を始めたばかりである。

方針

雇用のニーズ、ディマンドのダイアログを活性化させるための手法を考えている。既存の枠組みを生かしながら進めていきたい。

バカロレアを取れない若者層をターゲットとして職業訓練を進めていく。

基本的なスタンスとして、基礎教育に重点をおきながら、職業訓練についても、あくまで特別な分野の能力を高めるというよりは、問題解決能力といった(柔軟性のある考えのできる)、ジェネラルな能力を高めることに力を入れて生きたいと考えている。

まだ具体的にどのようなアプローチ等具体的なことは決まっていない。

Mr. Michael Duret が主に担当することになる。

mburet@alef.ma

ヨルダン面談記録

2005年3月3日(木)

JICA ヨルダン事務所

森川秀夫所長

社会経済状況

マーケットを見ると、ほとんどが輸入品であり、国産のものは農産物くらいである。また、すでに国内に中国の商品がかなり出回っている。

徐々に物価が上がっており、国民の生活が徐々に圧迫されている。

中小企業へのサポートが重要：現在輸出はリンなどの肥料が中心である。

出稼ぎの収入が国の収入の1/4を占めている。

観光収入は全体の10%。それに関連して、94年から開発調査をしており、その結果をもとに現在円借款で4つの博物館並びに関連施設を作っている。

産業政策

投資・産業振興策のひとつ：QIZ (Quality Improvement Zone) というフリートレードゾーンがあり、そこで作られたものは、免税の措置が取られる。

労働市場

労働マーケットは、大きさが限られている。職種にもよるが、特にホワイトカラーといわれるような職業(エンジニアなど、大卒者が通常やるような仕事)は限られている。故に、大学卒業者の多くが職を見つけられない。

しかしながら、ヨルダン人の失業者は、このような状況にもかかわらず、いわゆる3Kの仕事をしようとはしない。そのような仕事は、エジプト人やシリア人がやっている(例えばオレンジのユニフォームを着た清掃業の人はほとんどエジプト人である。)

労働文化

ものづくりを大切にしない文化の性向がある：ものを作ったりするような仕事を概して手を汚す仕事としてあまり尊重しない。ものづくりはホワイトカラーの仕事とは概してみなされていない。

肩書きを重視する。(例えば名刺の名前の前に、「エンジニア」、「ドクター」のように書き込んである。)(以前事務所の所長はドクターだよ、と間接的に言われたことがある。)

職業訓練校(職業訓練技術学院：STIMI)

卒業生の多くは国内に残り、かなり高いレベルで就職しているようである。(STIMI 校長からの話より)

政府の援助政策

ヨルダン政府は regional な視点でものを考えている。例えば「第三国研修」：農業、医療、保健分野で第三国研修を行なっている。消防技術、救急技術の研修ではパレスチナの人を呼んだ。(ヨルダンのイニシアティブによる)

日本のヨルダンへの援助方針

GDP per capita では、1800ドルを超えており通常では無償援助対象国からは卒業しているが、中東における和平の鍵を握る国として、特別に無償資金協力が続けられている。

ヨルダンのスタンスとして、建物は自分で作って、中身の技術を外部からのサポートで補おうとしている。

JICA の職業訓練分野での今後の方向

来年度から、引き続き STIMI フェーズ II (技プロ) を始め、STIMI でのトレーニングの質の向上を目指す。また、現在ボランティアが全部で 67 名おり、そのうち 45 名が SV である。今は、VTC (Vocational Training Center) でのコンピュータのトレーニングで配置しているが、今後の方針として、商工会議所の中に SV を配置し、分野ごとに存在する企業連盟に対して、「生産現場での改善」を目指した活動を進めていく予定である。

UNRWA：現在専門家は派遣していない(昨年帰国)。すでにある分野によっては高いレベルの技術を達成したと判断している。また、UNRWA への人の配置は、国際機関であり、煩雑な手続きが必要で配置が難しい。

コメント

労働市場は、労働者が professional, technicians, craftsman, skilled workers, semi-skilled workers と細かく階層化されており、大学卒業生は、その資格を持つ人がつべき仕事 (professional としてエンジニア、公共機関での仕事、それらホワイトカラーの仕事) につけなければ、たとえ仕事があったとしても、あえて手を汚すような 3K の仕事につこうとしない。しかし、労働市場自体が小さいため、そのようなホワイトカラーの仕事は限られている。故に、失業者が増える傾向にある。

このような背景があり、ヨルダン (或いは中東の国) ではもともとものづくりを尊重しない文化であるといえるかもしれないという意見がある。

肩書きを必要以上に尊重する風潮は、このトレンドを助長しているようである。

2005年3月3日 (木)

Ministry of Planning and International Cooperation
Asian Relations Section, International Cooperation Department
Ms. Wafa Al. Saket, Head of Section
Saif Bani Atta, Japan Desk

労働・雇用問題

公式の失業率の数字は 15%。非公式の数字は 25%。基本的に、労働市場の規模が小さく、改善はとても難しい。

多くの大学卒業生が (大卒者が通常就くべき) 仕事を見つけることが出来ない。そして、博士号の取得者はとても多いが、同様に仕事を見つけることは難しい。

多くのヨルダン人は、たとえ給料がそれほど高くなくても、その安定性 (social security)、ホワイトカラーのイメージから公共セクターで仕事を見つけないと考えている。しかし、そのようなポジションは限られており、多くの労働力を吸収することは出来ない。

民間セクターは、新卒を採りたがらず、経験者採用がほとんどである。

このような状況を背景に、GTZ は、特に農業セクターをターゲットに、新卒採用を促進するため、新卒者の 2 年間の給料の 8 割をカバーするという活動を行なっている。

多くの予算を職業訓練にかけているが、よく訓練をつんだ人材の多くは外国へ行ってしまふ (頭脳流出)。しかし、一方で彼らの送金は重要な国の収入となっている。

労働倫理

概してヨルダン人は、自分のしたくない仕事をするよりも、仕事をしないことを好む。政府は、このようなメンタリティを変えようとしている (いやな仕事でもちゃんとオファーがあるならばすること)。

政府の雇用対策

現在、民間セクターのデマンドのない分野の大学の生徒数を減らそうと考えている。

政府の政策における職業訓練セクターの位置づけ

National Plan for Social and Economic Development 2004-2006 の中で、職業訓練は、最優先課題 (政策) の一つに入っている。

政府の職業訓練における主な活動：第三国研修 (TCTP: Third Country Training Program)

主に、近隣諸国に対して第三国研修を実施している。

GTZ がサポートをして、Regional Training Center (Regional Vocational Training Center) を設立している。(センターの建設はヨルダンによってファイナンスされ、その技術サポートを GTZ が行う。)

このセンターにおいて、パレスチナ、シリア、レバノン、エジプト等の国の人が集まりトレーニングを実施している。現在第三国研修がイラク人をターゲットに 3 つのプログラム (電気、保健・教育、文化遺産分野で) で実施されている。また、パレスチナに対しても同様な第三国研修プログラムを異なった分野において実施している。また、複数の国の参加者を集めて合同で実施している研修もある。

このセンターでは、トレーニングを実施するうえで、その内容を選択する際に、coordination

of supply and demand を行なって、トレーニングのニーズを反映したプログラムを提供している。(例えば、金属分野、建設分野、病院分野、そして IT のトレーニング)パイロットプロジェクト (フィージビリティスタディとして、女性にシードファンドを提供して、経済活動、社会活動への参加を促進している。)

職業訓練校について

職業によって尊敬される職業とそうでない職業が分かれている (例えば、医者やエンジニアは尊敬される職業)。率直に言って、vocational training の卒業生は、あまり尊敬されていない。

仕事の階層化は、学歴の階層化に深く関係している。

ヨルダンには natural resources がないから、human resource を重視している。故に、職業訓練強化はとても重要である。

外国で働く人の送金はとても重要。

職業訓練校の就職状況

STIMI の卒業生の 90% は仕事を見つけられている。その理由のひとつとして、インターンシップ制度がある。生徒は、2 年から 3 年、ひとつの企業でインターンをする。もし、その生徒に資質があると判断されれば、基本的に企業はその人を採用している。

女性の社会・経済活動への参加

秘書、先生、看護婦のような仕事以外は、女性は家にいることを好む傾向にある。

国会議員については、女性の数に quota 制度を導入している：それがなければ、女性の国会議員が生まれにくいから。つまり、女性は女性に投票しようとしにくい。

日本の技術教育 (専門家派遣) に対する評価

日本人専門家：技術をしっかりと移転していない。だから、専門家が去るとその技術は継承されていない。

コメント：

この省は新たに省庁改編でできた。ヨルダンへのすべてのセクターへの援助のコーディネーションをする省である。今日会った人は、アジアの国 (日本、中国、韓国など) からの援助のコーディネートをしている。

職業訓練校卒業生はこれまで尊敬されてこなかったが、STIMI をこれまでの skilled worker レベルから craftsman レベルにまで引き上げ、且つこれからさらにテクニシャンレベル (コミュニティカレッジ卒業同等レベル) まで引き上げようとしている (フェーズ II で)。この努力によって、これまでの認識は少しずつ変わってきている。また、JICA の ADEL 氏、武村氏によると、コミュニティカレッジや、大学卒業者のようなアカデミックな部分が多い教育を受けたものよりも職業訓練卒業生、特に STIMI 卒業生は、実践面でとても強い人材を民間セクターは欲しているようである。

日本の専門家への評価についてコメントは、来週 STIMI に行った際に確認する必要がある。

2005 年 3 月 3 日 (木)

JICA ヨルダン事務所

水内健太郎氏 Project Formulation Advisor (ICT/Education)

ICT 分野企画調査員配置の背景

2001 年に世銀のイニシアティブ (GDLN : Global Distance Learning Network) でヨルダン大学 (日本の東大のような大学) が TV 会議システムを導入した。ファイナンスは、世銀と日本(無償)が折半で出資した。

水内企画調査員の具体的な活動内容

このシステムを活用して、ヨルダン大学の先生、学生をターゲットに、もともとネットワーク接続、マルチメディアコンテンツ開発のトレーニングをしようとしていたが、それが出来るほどのレベルに達しておらず、現実にはウェブサーバの設定の仕方、事務所のネットワークの設定の仕方を教えている。

今後は、ヨルダン大学関係者だけでなく、外部の人にも使えるようにしようとしている。

職業訓練セクターについて

TVET セクターは、これまでは、Tawjihi（日本の共通一次試験にあたる）で失敗した生徒や、大学に行かせたくないような保守的な親の子弟が通っていた。

概して、職業の階層化(professional, technician, craftsman, skilled workers, semi-skilled workers) はそのまま学歴の階層化を反映している：大学卒→professional、community college→technicians、STIMI→craftsman、その他の職業訓練校→skilled workers, semi-skilled workers)

職業訓練校での ICT 教育のレベル

現在 JOCV を派遣している TVC (Vocational Training Center) のコンピュータ訓練は、とてもレベルが低い。

大学レベルでの ICT 教育

大学レベルでは、プリンセススマヤ大学（1991 年創立）ICT 学部、電子工学部、そしてヨルダン大学 IT 学部において、ICT 関連の高等教育が受けられる。その卒業生のほとんどは外国へ行って職を見つけている。逆に国内では、その分野のニーズが少なく仕事を見つけるのは難しい。しかし国内で職を見つけられた場合、給与は他の分野よりも高く設定されている。

民間企業の IT 分野のレベル

民間企業のほとんどは中小企業であるが、IT レベルは概して高い。今後この分野で日本企業の下請企業になりうる能力はあると思われる。

ICT に対する民間の需要と学校からの供給

出稼ぎを容認する風土があり、ICT 分野で高いレベルの教育を受けたものは、外国に出て行く傾向が強い。また、実際にそのような技術を身につけた人に対する国内の需要はあまりなく、アラブ湾岸諸国、ヨーロッパで需要が高い。

ICDL (International Computer Driving License)

ユネスコがコンピュータを使う基礎能力を示す資格として設定した（どのようにコンピュータを起動させ、ワードやエクセルの基礎的なソフトを使いこなせるか）。実際に受講すると 7 つのモジュールがあり、全体で 2 から 3 ヶ月かかるコースを受けて資格を取ることが出来る。Computer literacy を示す主要な指標になっている。

ヨルダンにはそれをとることのできる学校が非常に多くあり、人口当たりの学校数は世界でもトップレベルである。職業訓練校でも、この資格をとることの出来るコースがある。在職者でもこの資格を取ると、給料が多少上がるという仕組みがあるようだ。

ICT 分野に対するヨルダン人の労働倫理

ヨルダン人は、概して、製造に関する労働を嫌う傾向があるが、ICT 分野、プログラミング等については、実際に似たような作業が必要であるにもかかわらず、好んでする傾向がある。

ヨルダンにおける起業家育成支援

HCST (Higher Council for Science and Technology) : Public Non-Governmental Institution。その総裁はハッサン前皇太子であり、board member には、6 つの省の大臣もメンバーに入っている。この組織にはいろいろなセンターが設置されており、工業関連センター、農業関連センターなどがあり、受託研究などもしている。その中に、Business Incubation Center がある。

Business Incubation Center : 起業家のサポートをする機関。起業家にビジネスプランを出させ、審査をおった起業家はひとつの大きなスペースの一角を与えられ (SOHO のような)、他の起業家と秘書やコピー機などを共有し、コストを削減することができる。岐阜県にソフトピアジャパンという同じコンセプトの活動があり、そこのフェローを昨年 JICA

の短期専門家として投入した。場所は提供するが、活動資金の援助はしない。以前技プロで、中小企業支援を行なった。そこで提案された枠組みを用い、NAFES を立ち上げた。

NAFES (National Fund for Enterprise Support) : この組織は上記の business incubation center である程度巣立った起業家に対して資金援助をする組織。見返り資金を使って運営している。

企業組合

INT@J (ヨルダン民間同業者組合) : 政府に対して政策提言もするような民間企業組織であり、USAID がサポートしている。概してヨルダンにおいて USAID がサポートしている組織は羽振りがよい。

ヨルダンの基礎教育

Koranic school の影響が大きく、暗記中心の授業である。また、日本の共通一次試験にあたる Tawjihi は、その暗記中心重視を助長している。概してヨルダンの教育は実践面の分野が重視されていない。故に民間セクターは、実際的な訓練を受けた職業訓練校卒業者を好んで採用する傾向がある。

2005年3月3日(木)

JICA ヨルダン事務所

Mr. Takemura Yoshimasa, Assistant Resident Representative
Eng. Adel O. Zureika, Senior Program Officer

STIMI は、今後 Technicien レベルの卒業生を輩出するようにする予定である (フェーズ II にて) : 今はその下の craftsman レベル。

アルバハ実科大学 : これは全国のコミュニティカレッジを傘下に置く大学である。コミュニティカレッジは理論が中心であり、産業界とのニーズの乖離を懸念して設立された。この学校は、高等教育省によりスーパーバイズされている。

それに対して、STIMI を含む職業訓練セクターは、実務を重視し、産業界から評価されてきた。(STIMI を含む職業訓練校は労働省の参加にあり、University, Community College は高等教育省の傘下にある。)

ドイツ・ヨルダン Applied University とは？

この学校は、高等教育レベルで職業訓練を行なう学校として位置づけられている。つまり、実務を重視した教育を高等教育レベルで行なう。もともと労働省主導で進められてきたが、最近高等教育省にイニシアティブをとられている。今労働省が蚊帳の外に置かれているようである。

労働市場が限られているため、大学卒業生が働ける職が少ない。

2005年3月6日(日)

Vocational Training Corporation (VTC)

Mr. Abdel-Rahim Abdel-Jaber, Acting Director General

Mr. Ismail Hindawi, Assistant Director General for Institutional Affairs

VTC 並びにその傘下の職業訓練校の概要

VTC は 1976 年に設立。VTC には、およそ 1,500 人のスタッフがいます。

方針として、授業、講義よりトレーニング、インターンシップを重点を置いてきた。

現在全国に 50 のトレーニングセンター(職業訓練校)があり、6,000 から 7,000 人の生徒がいる。

授業料は 30JD/年であり、貧しいと判断された人には無料としている。

卒業生は semi-skilled レベル、skilled レベルから craftsman レベルまでの資格を持つ生徒を輩出している。

これまでに約 250,000 人の卒業生を輩出してきた。また、現在までに 5,000 もの企業がインターン生を受け入れている。

職業訓練関連の法律

職業訓練セクターには主要な 3 つの法律(VTC Law, Occupation Organizational Law, TVET Council Law)がある。

授与資格

VTC 傘下の職業訓練校において訓練生としてトレーニングを受けたものには certificate を出しており、VTC の作成した最終試験 (Comprehensive Test) を受け合格したものには、国の認定する資格 (semi-skilled, skilled, or craftsman) を出している。

National Training Project

国家レベルの人材育成の政策のひとつである National Training Project はこれまで 10,000 人以上の国民(失業者)に対してに対して IT 関連と建設関連そして、被服関連のトレーニングを行なっている。その実施機関は、VTC と Army が担っている。(故に職業訓練校では通常の生徒に対するトレーニングと失業者に対する NTP のトレーニングが平行して行なわれている。)しかし概して、建設関連のトレーニングはあまり好まれていない。

VTC による民間企業ニーズの把握について

また、VTC には、調査部 (study section) があり、そこで、training needs survey、追跡調査を実施し、報告書を作成している。(入手済み)

また、各センターのプログラム内容については、VTC はその設立前に、設立される地域を対象にトレーニングニーズアセスメントを実施している。

STIMI については、設立の 3 年前に、日本人の専門家により実施され、且つ設立後も小規模の調査を引き続き日本人の専門家により行なわれている。

また、設立後も地元企業を招いてワークショップという形で、ニーズを聞き取る機会を持っている。

また、それぞれのセンターは、民間企業と政府機関 (VTC など) をメンバーとする consulting committee を持っており、そのコミッティからのアドバイスにより、各センターの特性、プログラム内容の方向性を決めたり、新規プログラムを加えたり修正を行なっている。

平行して、各センターのスタッフ (指導員) が定期的にインターン生を送り出している企業を訪問し、どのようなスキルが必要かについて調査し、プログラム内容を修正 (追加) している。

またその反対に、企業が最寄の職業訓練校を訪問し、どのようなスキルが必要かを伝えることも行なわれている。

民間ニーズと生徒の職業指向のギャップ

プログラム内容設定(pre-service)についてのジレンマとして、民間企業の欲するスキルについてのニーズと、生徒がやりたい仕事、スキルとにはギャップがある。

失業率

現在の公式の失業率は14%であり、若年層は労働人口の半分を占めており、若年層失業率も14%くらいである。

試算であるが、失業率をこれ以上増やさないためには、毎年50,000もの雇用を創出しなければならず、また2010年に失業率を12%まで減らすには、毎年90,000の雇用を創出しなければならない。実際には、25,000程度しか雇用を実際には創出できていない。

労働市場について

VTCとしては、雇用促進をするために、これまでヨルダン人が避けていたような以下の3つの分野の仕事に集中的にコースを強化していく方針をもっている。(National Training Projectの枠組みを使って)

- 1) agricultural industry (リンなどの肥料関連) (基本的にヨルダンの主要産業は農業であるという認識から)
- 2) 建設
- 3) サービス業 (food processing)

事実、全国に7つある興行振興地域であるQIZ (Qualified Industrial Zone)には、上記の雇用のチャンスが多くある。また、織物業の向上を中心に、中国人など非常に多くの外国人が働いている。

TVET セクターの労働市場に対する対策

現在約250,000の雇用が外国人により占められている。もし、これらの仕事をヨルダン人が代わってやれば、失業率もかなり減る。

TVETセクターのポリシーとしては、これらの外国人をヨルダン人に置き換えることを大きな目標としており (Replacement Policy)、上記のようなこれまでヨルダン人が好まず、且つその25,000のかかなりの部分を占める上記3分野のトレーニングの強化を職業訓練セクターとして強化していく考えである。

給与について

ヨルダン人は、概して上記3分野の仕事をあまり好んでいない。故に、この仕事をさせるようにインセンティブを与え、且つメンタリティを変えてなければならない。しかし、実際の収入は、大卒3—4年後の平均賃金が200JD/月であるのに対し、この3分野で仕事をすれば、それ以上に稼ぐことも可能である。例えば、建設現場の親方として働けば、1,000JD/月を稼ぐことも可能である。ただし単なる労働者として雇われた場合は100JDにしかならない。

VTC としての上記3分野への労働参加促進の方針

VTCとしては、ヨルダン人がこの仕事につく気を起こすように、インセンティブを持たせる努力、サポートをしている。例えば、National Training Projectの枠組みにおいて上記3分野のトレーニングの受講者には、月80JDの日当や交通費を支払っている。

また、より多くのヨルダン人に職業訓練に参加してもらうため、Vocational Guidanceを行なっている。具体的には、学校を訪問し、第10学年の生徒をターゲットに、VTCの説明、プロモーションを行なったり、新聞に広告を出している。

ヨルダン人の就職についての傾向

ただし、通常のヨルダン人の家庭は、出来ることなら(出費が出来、子供の成績が良いならば)大学に通わせ、そして出来ることなら公共セクターに就職させたいと思っている。それはたとえ給料がそれほど良くなくても、保障(安心)があるからである。

しかし、現実には、確かに大学でよい成績をとった者は、いわゆる「大卒がつくべきホワイトカラーの仕事」につくことが出来るし、外国(湾岸諸国)への就職のチャンスもある。しかし、それほど成績が良くないもの、そしてコミュニティカレッジの卒業者(特に歴史、文学などを専攻したもの、特に女性)はそのような職に就くのはとても難しい。

その理由のひとつは、大学、コミュニティカレッジは、座学、理論的な授業が多く、民間セクタ

一としては、スキルがないものを欲していないということがある。特に、コミュニティカレッジで文学、歴史を専攻した女性には、ほとんどといって職がない。一方、コミュニティカレッジの中でもテクニカルな分野の専攻したものは、仕事を見つける可能性は少し高い。そのような状況の中で、コミュニティカレッジ卒業した失業者が職業訓練校に入って1年から3年のトレーニングを受けなおして、実際に使えるスキルを身につけて就職を勝ち取るというケースもかなりある。

VTC セクターの今後の方向性

ヨルダン企業の95%は中小企業（SME）である。そして、そのうちほとんどが、家族経営的な小企業である。

今後、SMEのマネージャー、被用者をターゲットにして起業家育成プログラム（how to start up business, how to improve business）を新しいトピックとして30-50時間の在職者訓練を作りたいと考えている。

これには、ILOの「起業家」用に作られたテキストを使っていく予定である。

TVET セクターについての全体的な課題

1) 高等教育機関へのアクセスがない

現在5つの職能レベルがある（Professional, Technicians, Craftsman, Skilled Workers, Semi-skilled Workers）。

VTCの卒業生（craftsman以下）には、そこから上へ行くアクセスが閉ざされており、大学、コミュニティカレッジに行くことが出来ない。

そこで、教育セクター全体の枠組みの中で、VTCの職業訓練校卒業者に対する大学、コミュニティカレッジ（Applied）へのアクセスを可能にする枠組みに改編したいと考えている。

これに関する議論の場として、special committeeが作られた。そのコミッティには、Al Balqa applied university, NCHRD, secretary of TVET, Ministry of Educationがメンバーとなっている。

2) 国家レベルの労働市場のサプライ・デマンドのデータがない

VTCが独自に調査を行っているが、ヨルダンには、労働市場のニーズに関する全国レベルの包括的な統計（分析するのに十分詳細な統計）がない。そのため、現在は基本的に各センターの設立前に調査を行い、設立後に、定期的に企業を招いたワークショップを行い、修正、追加をしている。

ドナー援助状況

CIDA : SETVET

GTZ : 指導員の訓練、Glossary of Technical Terms の作成、Job classification の作成

USA : N/A

Dutch : Training Center in Aqba の話があったが、何も進んでいない。

STIMI について

今後、授与資格のレベルを craftsman レベルから technician レベル（コミュニティカレッジレベルに相当）に格上げし、TVETの生徒の higher education レベルへの橋渡しにしようと考えている。また、民間企業は、理論でなく、実技に優れた人材を求めており、且つワーカーレベル（semi-skilled, skilled worker）と professional のリンケージとして重要な役割を果たすと考えられている。

コメント

各センターにおける産業ニーズにかなったプログラムの修正については、実際にはトップダウンに VTC がその権限を握っており、また、VTC、各センターの校長も学校の現場、地域のニーズを把握できておらず、また、ニーズサーベイ、トレーニングサーベイをしているようであるが、具体的にニーズを反映した修正は出来ていないようである。

VTC、センターの校長レベルが学校の授業の現場、地域の産業ニーズを把握できていないということが、産業界との連携、教育の質に関しての一番の問題であるように考えられる。

2005年3月6日(日)

STIMI (Specialized Training Institute for Metal Industries)

Mr. Ibrahim Qattash, Director (Principal)

Mr. Ibrahim Tawalbeh, Training Officer, Machinery

STIMI について

1999年に創立。

コース構成：

18ヶ月のトレーニング期間のうち、12ヶ月は学校でのトレーニング、そしてその後の6ヶ月をインターンで企業に派遣されOJTでトレーニングを行なうシステム。

主要なコース：

1. Machinery Section
2. Sheet Metal Processing
3. Welding Technology
4. Casting and Forging

入学時期は年に2回(10月と3月)。

SMITI への応募状況(今のところ、基本的に応募者の100%が入学)

学校のキャパシティは60名

2003年：89名(2シフト制を採用した。)

2004年：62名

生徒数は創立時の76名から減少傾向にあったが、2003年の入学者は89名に増加し、2シフト制を採用した。

しかし、今後も良いマーケティングをしていかねばならない。

基本的に、民間セクターからの STIMI の卒業生へのニーズはとても高い。その理由としては、craftman レベルの資格を出す唯一の職業訓練校であり、高い指導の質を確保していることが挙げられる。

また、卒業生に対する企業の評価が高く、それが STIMI の評判を高めている。

また、プログラムが民間企業のニーズを反映して改善されていることが、企業が STIMI の卒業生(とくにインターン生)を採用する傾向が非常に高い理由のひとつである。

STIMI 卒業生の平均給与：授与資格と給与水準の一致

一般的に、職業訓練卒業生はこれまですべて skilled worker 或いは semi-skilled worker とみなされてきたが、STIMI の卒業生はその上の craftman レベルの卒業生として、徐々に民間セクターでも区別されるようになってきており、職業訓練生のこれまでの給与水準と比べて高い給与をもらえるようになっている。

STIMI を 2001 年に卒業した人(卒業後 3 から 4 年のキャリア)で、350JD/月をもらっている。もし、彼が湾岸諸国へ行けば、恐らくその倍の 700JD はもらえるであろう。一方、大学卒業生(3-4 年のキャリア)は、300JD/月であるから、大卒よりも高い給与をもらっていることになる。

STIMI と他の職業訓練校との比較、並びに就職状況

以前と同じような conventional training (昔からずっとあるようなトレーニング)を提供しているセンターは、概して質も低く、同時に企業からのニーズも低い。

STIMI は日本の援助により、設備を最新のものを入れることが出来、民間のニーズにこたえていくことが出来た。

以上の理由で、TVET セクターのセンターの中で、他のセンターよりも民間セクターから高く評価され、卒業生に対して高い需要がある。

就職状況を見ても、例えば STIMI のあるサハブ工業団地 (QIZ のひとつ) にある Petra Hitachi は、CNC (コンピュータ制御) のインターンを受け入れているが、ほとんどすべてのインターンが受け入れられており、職員全体のほとんどが STIMI 出身という状況である。
STIMI のプログラム策定について (産業ニーズにあったプログラム策定プロセス)

一般的に民間セクターは、実地訓練の多い (コース全体の 70%) STIMI を欲している。一方、アカデミックに偏り実地が少ない (20%) コミュニティカレッジはニーズが少ない。そこで、コミュニティカレッジをなくし、STIMI を格上げして technician レベルにすることにより、社会にニーズにより合致すると考える。

STIMI のプログラム策定について

プログラム策定については、STIMI の校長が、その責任を持って調整、実施を行なっている。

(在職者訓練 (ショートコース))

STIMI 内に Advisory Committee が組織されており、メンバーは 7 名 (4 persons from private sector, 1 person from university, 1 person from STIMI and 1 person from labor office from prefecture)。月に 1 度開かれ、主に在職者訓練 (ショートコース) の内容についてのプログラム策定が行なわれる。これにより、ある企業の特定のスキルを身につけるための在職者対象の訓練の企画・運営を行なっている。

(Pre-service トレーニング (18 ヶ月))

Vocational Job Classification が、ヨルダンで作成されている。それには、それぞれの職業がどのような職能を持っていなければならないかが定義されている。これを基本にして、最低限の取得すべきスキルを特定し、これをもとに、ベーシックなプログラムのシラバスを作成する。これに平行して、指導員が定期的に (1 企業をつきに 1 度)、インターンを派遣している企業を訪問し、どのようなスキルが新たに必要とされているかを調査する。この調査結果をプログラム内容にフィードバックし、追加していくこととなる。(例えば、Welding のコースに、最近 CO2 Welding が追加された。)

指導員によるインターン生のサポート

指導員は、生徒を企業のインターンに送る前に、事前にその企業でどんなスキルが必要であるかを調査しておき、そのトレーニングを送る前に生徒に施している。

指導員は 2 週間ごとに企業を訪れ、ひとつの企業には毎月 1 回は訪問し、企業のニーズの把握並びにインターン生のモニタリングを行なっている。

STIMI と企業とのパイプについて

今後生徒数を増やしても、インターン先の企業を見つけるのは問題ではない。現在は、逆に生徒を受け入れたい企業が多くて生徒が足りないという状況である。

労働市場における需要と供給のギャップについて

一般的に建設分野は、非常に人材の需要が高い分野である。よって、インセンティブを持たせて、ヨルダン人にこの分野で働かせるようにしたいと VTC では考えている。

特に外国人にではなく、ヨルダン人に仕事を提供するようにしたい。そこで、労働省、VTC そして建設業者 (労働者の需要者) が歩調をあわせることが必要である。それにより貧困問題、雇用問題を緩和させることが可能である。

建設業者は、労働力の安い中国人やエジプト人を連れてきたいというインセンティブがある。しかしそうさせないように、国が補助金などでサポートし、ヨルダン人に、やる気を起こさせるような若干高い給与を払えるというインセンティブが必要である。

現在、National Training Project により、その枠組みの中で、主要 3 分野 (agricultural industry, construction, food processing) において、トレーニングを受けるものに日当を支払って、トレーニングを受ける人を増やそうとしている。しかし、その政策には中期、長期的視点がない。

TVET の国民の間での位置づけ

少しずつ職業訓練に対する社会的なステータスを高まりつつある。

特に STIMI が craftman レベルの資格を提供するようになり、且つ企業から評価を得始めていることが理由のひとつとなっている。

しかし、STIMI が 18 歳以上の人（高卒）しか入れないのに対し、通常の職業訓練センターは、それ以下の 16 歳以上（中卒）ではいることができ、それらのセンターへの評価は低く、且つ実際に指導員のレベル、施設のレベル、プログラム・施設の民間企業のニーズとの合致等を見るとレベルは低い。

よって、完全に労働市場から職業訓練セクターの位置を確立しているとはいえない。

授業料並びに卒業後の給与の比較

私立大学 年間 40,000JD 必要。

公立大学 年間 16,000JD 必要。

これを 4 年後に修了してエンジニアになっても給与は 300JD くらい。

一方、STIMI は、2 年間の訓練の後、350JD もらえる。

STIMI の学校運営

学校運営、マネジメント、財政など、問題はない。ただし、既存の設備のメンテナンスが出来ないことが問題。ある機材は、メンテナンスしないまま数年間放置してある、というものもある。

貧困、雇用、労働市場に対する国家レベルの政策について

5 カ年計画は、官僚が頭で作ったもので、具体性があまりない。労働市場の改善にターゲットをしっかりと絞られていない。現実を反映した内容になっていない。

また、National Training Project についても中期長期的視点で持って作られていない。

一方、法律の改編も必要である。例えば、多くの外国人がヨルダンで働いているが、ほとんど彼らは税金を支払っていない。

STIMI の就職についての優位性

大学を卒業しても、ドクターをとっても仕事がない人が多くいる。例えば、文学、歴史を勉強していくらいい成績をとっても、仕事はない。コミュニティカレッジの場合はよりいっそうその傾向が強い。

彼らの中には、STIMI に入りなおして仕事を見つけるものも多い。

教育省は、このような状況を把握して、コミュニティカレッジを廃止して、STIMI を格上げするほうが、労働市場を活性化するにはより役立つと思われる。

職業訓練を通じた貧困対策

Poor people とはヨルダンでは、月に 125JD 以下しか稼げない家庭と定義されている。

1 家族には大体 5 人の子供がいる。一人が働き彼らを食べさせるのは非常に難しい。

このような poor family を減らすには、彼らに職を見つけてあげることが一番の近道である。

その近道は、職業訓練を受けて、何らかの certificate 或いは qualification をもらうことである。

貧困に苦しんでいる人がいるが、STIMI に入ってくれば確実に卒業後仕事を保障できる。

例えば、現在、DC プロジェクトというものがあり、DC からアラブまでパイプを通す、というプロジェクトである。予算は 500,000,000JD であり、それを Jordan Army が受託した。この業務をこなすには、3 年間にわたって、1,000 人以上のパイプの溶接工が必要である。

また、トルコからエジプトまでパイプラインをつなげるというプロジェクトもある。これらも同様に非常に多くのパイプの溶接工が必要である。

これらの仕事を外国人でなく、（それについての技術を身につけさせ）ヨルダン人にやらせることにより、雇用問題、貧困の問題はかなり緩和されるはずである。SMITI は、この状況に対応したショートコースを企画した。

また、貧困者層に対応するため、彼らに対しての授業料は無料とした。

STIMI 以外の職業訓練センターの状況

置いてある設備が古く、conventional なものばかり（手動式）で、且つ企業のニーズからは取り残されてしまった設備ばかりになってしまっている。

授業、訓練内容がアップデートされておらず民間ニーズを反映したものになっていない。

トレーナーの質は低い。

以上のような状況から、概して STIMI 以外の通常の職業訓練センターに対する民間企業の評価は低く、なかなか高い就職率には結びついていない（30%くらい）。

故に、既存のほとんどの職業訓練センターを以上の面で改善していかなければ、雇用問題、貧困の問題を改善することはできないと思われる。

あくまで TVET セクターとしては、技術レベルを常に高め、民間ニーズに合わせて修正を続けていかなければ、高い就職率には結びついていかない。

ヨルダンの労働市場では労働者が求められているのであり、ホワイトカラーの仕事はほとんど求められていない。つまり、ホワイトカラーの職業の本当に限られているのであって、本当にニーズが高いのは、実際に体、手を動かして働くワーカー（technicians, craftman, skilled and semi skilled workers）である。

コメント

VTC 傘下のセンターの中で、STIMI は、民間セクターから高い評価を得ている。日本による専門家による技術移転、機材の導入が大きな効果を与えていると思われる。また、センターのあるサハブ工業地域のニーズにマッチさせたプログラム、コース内容（特に CNC）を設定し、かつレベルの高い卒業生を輩出していることが大きな理由と考えられる。

VTC 傘下のセンターの間で地域産業とのニーズとの合致、センターの教育の質にかんして大きなギャップがあると考えられる。

2005年3月6日（日）

Molding Technologies Corporation

同社監督官と面談

インターン受入並びにリクルート状況

毎年 STIMI の生徒を 4-6 人受け入れている。

2004 年に、6 名の STIMI 卒業生（コンピュータ制御）を受け入れた。現在ほとんどの職員は STIMI 卒業生となっている。かれらは、インターン中にここで働きそのまま就職した。

リクルートに当たっては、6ヶ月間のインターン期間中にそれぞれのインターンの能力を見極め、採用する。

彼らの共通の弱点：英語に弱い、コンピュータを使ったマシンはうまいが conventional な（主に手動で動かす）マシンの使い方が弱い

インターン開始当初からすでに STIMI で十分なトレーニングを受けており、すぐに作業に慣れていき、ポテンシャルが高いと考えている。

STIMI の授業の質、生徒の質を高く評価している。

今後も STIMI 卒業生をインターンに受入れ、リクルートし続ける考えである。

2005年3月7日（月）

TVET Council

Mr. Bassam Saleh, Director of Secretariat

公共部門の職業訓練関連の管轄について

TVET Council は、TVET に関わる以下の職業訓練分野の教育について全体を統括、監督する役割を持っている。それぞれの TVET セクターの直接管轄担当は以下のとおりである。

Vocational Training セクター: VTC (Vocational Training Corporation)

Vocational Education: Ministry of Education

Technical Education: Al Balqa Applied University (Bachelor of Science and MSc)

TVET Council のメンバー(TVET Council Law により決められている)

Prime Minister as chair

Minister of Labor as vice chair

Minister of Finance

Minister of Education

Minister of Trade and Industry

Minister of Social Development

President of NCHRD

Secretary General of Ministry of Higher Educations and Science Research

Director General of the VTC

Assistant Chief of staff-Operations, Armed Forces

President of Al-Balqa Applied Univ.

President of the Amman Chamber of Industry

President of the Union of Chambers of Commerce

President of the General Union of Workers

3 Members from Private Sector selected by the chair

TVET Council の組織

3 つのコミッティーがある : Quality Assurance Committee, Business and Industry Committee, and Gender consideration Committee。それぞれの下に、sub-committee として、セクターごとにある。

(例えば、観光業、農業、建設など)

TVET Council の主要な服務

傘下にある TVET 関連の組織を束ね、協力関係を強化、調整する。

TVET セクターのカリキュラム・プログラムの開発するための戦略を策定する。

その主な役割については、TVET セクターについてのヴィジョン、目標がかかれた National Strategy for TVET に記してある。

National Strategy for TVET の内容

現在、それらを達成するための具体的なアクションプランはない。

具体的なアクションプランについては、それぞれ傘下の組織 (例えば VTC、教育省など) が年間活動計画、2-3 年の活動計画をそれぞれ策定している、という状態である。

例 : 民間セクターから優秀な人材を TVET セクターの指導員をリクルートする。(指導員の給与はとても低く、その結果質の低い人材しか集まらない傾向がある。そこで給与に差をつけて優秀な人材を集めようとする。)

TVET セクター内の問題点

1) 労働市場についての包括的なデータがない

HRD は労働市場のニーズをもとに中身を決められねばならない。しかし、その元になる労働市場の情報が欠けている。現在、CIDA と政府によりファイナンスされ、NCHRD は労働市場についての包括的なデータベースを作成している (NCHRD の AL-MANAR プロジェクト)

現在国家レベルの包括的な労働市場情報がなく、TVET セクターのそれぞれの組織は、それぞれ

の必要な情報だけを調査しているという状況であり、情報がばらばらに存在しており、労働市場の全体像が見えるような調査はこれまでなかった。

そのため、2004年8月に創立された TVET Fund は、まだ活動を開始できていない。このデータベースが完成するのを待っている状況。

2) 労働市場データの作成についての活動の重複

USAID のファイナンスによる National Employment Project が労働省によってやられており、目的は NCHRD の AL-MANAR プロジェクトと同様であるがスケールは小さい。しかし、両者のお互い連絡が取れていないため、活動内容の重複が大きな問題である。

3) トレーニングシステムが閉ざされたシステムになっている (センター内での民間ニーズのフィードバック、そして評価システムの欠如)

トレーニングニーズ、指導員の質、生徒の能力などについて、フィードバックを行い改善する必要がある。今それがあまりなされていない。

4) 指導員の質が低く、それが生徒の質へ反映してしまっている。

指導員は、給与レベルが低く、能力の高い人が入ってこず、また働くインセンティブが低く、さらに評価するシステムがないため、教育のレベルはとても低い。

また、これまで (現在も) VTC には、学校での成績の悪い生徒が集まってきている。

5) 職業訓練校への低い評価

ヨルダン人は職業訓練校を馬鹿にしている傾向がある。良い成績のものは大学に行く、という観念がある。

今のヨルダンにはこの認識を変えていく必要がある。ある分野には労働力が非常に必要である。しかし人は職業訓練に行ってもその必要な訓練をしていない。故にそのニーズにこたえ切れていない、という状況がある。

6) 職業訓練校卒業者の高等教育へのアクセスがない。

職業訓練校の卒業生が technical level 或いは、エンジニア等に行くアクセスが今ない。これを改善する必要がある。

TVET 卒業者の就職率

現在の労働市場に VTC 卒業者は全体の 3.5% である。

VTC 全体の就職率は 40-50% くらい (平均で)

ジェンダーへの配慮

TVET council 内にジェンダーコミッティがあるように、ジェンダーへの配慮をしている。

現在女性の労働市場で占める割合は 15-16% である。これをもっと増やすために、女子だけのセンターを作ってきた。今 6 センターあり、そのうち昨年 2 校が開校された。

National Training Project では、女子に対して通学のためのバスを用意している。

TVET の将来像

- ✓ 上記の高等教育へのアクセスを可能にするブリッジシステムを改善する必要がある。それはヨルダン人が職業訓練を選択する大きなインセンティブになりうる。
- ✓ 指導員の質を高める (給与を高め設定するなどして、民間セクターから優秀な人材を送り込む。)
- ✓ TTI (Training and Testing Institute) : 指導員を教える機関を強化し、指導員の質を向上させる。また、最新の産業界のニーズにあった技術、設備をサポートする。
- ✓ データベースを作成し、しっかりした分析のもと、プログラムを策定する。
- ✓ 現在のプログラムを全体的にレビューし、トレーニングプログラム開発にさらに投資する

コメント

VTC 傘下の職業訓練センターの就職率は 40-50%とかなり低いことがわかった。ただし、STIMI のような高い就職率の学校もあり、学校間でかなり就職率は異なると思われる。その理由としては、地域の雇用ニーズの高さ、地域の産業ニーズとのマッチ状況、教育の質等が考えられる。

3月7日（月）

TVET Fund

Mr. Said Bakri, Director General

TVET FUND の仕組み

ボードメンバーは、4名が民間、5名が公共機関からの代表で成り立っている。法律により、企業は、ネットの利益の1%を税金として支払うことになっており、それが、このファンドの資金となっており、そのお金は Central Bank of Jordan に保管されている。昨年設立されたが、まだファンドの運用は行っていない。

TVET FUND のタスク

大きな目的は、国内の民間公共問わず、技術レベルの向上することに寄与することである。主に以下のような4つのタスクがある。

1. TVET Council 傘下の TVET 機関の設備、施設、建物を改善する。民間セクターも対象としている。
2. TVET へのイメージを改善するための活動への財政的サポート：PR、広告、民間セクターとのコミュニケーションを強化し、TVET セクターのイメージ改善の努力をする。
3. 貧困家庭の子女に対して TVET セクターの機関で学ぶための財政サポートを行なう。
4. TVET Council 内にある committee に対するサポート（TVET 関連の調査をするための財政的サポート）（例えば調査を民間に委託した際の支払いなど）

また、民間企業が職業訓練を行ないたいという場合、そのニーズ調査を民間コンサルティング企業が行い、具体的なトレーニングを行なう際の、コストを支払う。

TVET FUND の課題

TVET Fund にとっては、SME、民間企業、TVC などすべてがカスタマーであるという認識を持っている：企業から1%の利益を支払ってもらったお金がファンドの資金となっており、この資金をいかに活用するかがこれからの問題となる。FUND のお金は民間から来たものであり、公共機関としての TVET だけには使えない。民間内でも誰にどれだけ使うかがセンシティブな問題になりうるであろう。いかに SME、あるいは民間セクターに対してサポートするか。そしていかに大企業、SME へのサポートを分配するか、を考慮することが重要である。現在 NCHRD が全国レベルの包括的な労働市場についてのデータベースを作成している。これが出来次第、活動を進めることを考えている。今はそれが無いから動けない状態である。オーディティングシステムを強化する必要がある（Monitoring & Evaluation）が必要。

3月7日（月）

在ヨルダン日本大使館

小畑紘一 特命全権大使

ヨルダン人の労働倫理についての理解

現在の労働に対するメンタリティを持ってしまったのは、湾岸戦争により、自国に多くの労働者が戻ってきてからと考えられる。彼らは、湾岸国で使用人を雇っていた。その文化を湾岸戦争で自国に戻った際に、ヨルダンに持って帰ってきた。それ以前は、汗を流して働くことも別に厭わなかったと思う。

ヨルダン人はいま自分のしたくない仕事はしないで無職でいるが、それはまだ生きていく上でそうやっても余裕があるからである（大家族制度で誰かが稼いでくれる）と考える。

経済的インセンティブを与えると、ヨルダン人の職に対する考え方を変えられるかもしれない。ホワイトカラーの仕事の給与は、額面はそれほど高くないが、それに付加的なお金がもらえていられると思われる。それに対してブルーカラーの仕事は、額面のみだから、結局金額に差が出ていると考える。

給料の差がインセンティブの上で大きいと思われる。本当に儲かる、やる価値があると判断すれば、肉体労働も積極的にする可能性もある。低い賃金が大きなハードルになっていると思われる。

ヨルダン人は、より高い給料がもらえるなら、2, 3ヶ月ですぐにやめていく。

「手に職」といった中期的長期的な考え方がない。

ヨルダン人は例えば「この道何十年」というような経験が尊重されず、肩書きが尊重される。

ヨルダン人は、儲かることを知っている。やるべきところはちゃんと自前でやっている。

観光業（ガイド、ホテル）に将来の可能性があるかもしれないが、例えば、ホテルのマネージャーは、お客が来なければすぐに職員の首を切ってしまう可能性がある。恒常的に、長期的な視点、力をつけていくということがあまりなく、積み重ねの効果が見えてきにくい。その場を何とかする、ということが多いようである。

ヨルダンの労働市場について（需要と供給のミスマッチ）

労働市場については、今建設業界では人が足りない状態にあると感じている。特にボイラー溶接の分野においては、職業訓練への希望者がいないのではなく、そのニーズを満たすキャパシティが学校自体にないのが現状であると考えられる。

その反対に、自動車整備のコースは、十分良い設備を持っているが、労働市場にそれほどニーズはない。

以上のように労働市場にニーズにマッチしたプログラム構成にしていなかったため、例えば900人の卒業生がいても結局全体としては600人くらいしか就職できていない。

ヨルダン労働市場は、雇用を創出しない限りよくなっていかない。

ヨルダン政府の経済状況・労働市場改善に対する取り組み

ヨルダンが新しい産業を育成しようという方向性が見えない。また、leading 産業をどうしようとかいう方向性が見えない。

政府は経済成長目標（6%）があっても、それを達成していこうとしておらず、実際達成できていない。

労働市場のミスマッチを改善しようとする政策が見えてこない: 建設分野は経済を今引っ張っているのだが、それを具体的にサポートするような政策が見えてこない。具体的アクションがない。

雇用を創出しようということが政府があきらめていると感じられる。

外国人の仕事を置き換えようと思っても、民間側としては、それをヨルダン人の誰が代わってくれるかという具体的な方針がみえてこないため、政府は信頼されていない。また、高い給与は払いたくないという企業側の考えもある。

政府は、政策、方針はあるが、概して具体的なアクション、具体的な予算的裏づけがない。

受身的な政策: 海外企業が投資してくれるのを待っている。或いは、優秀な人材が海外へ行って、お金を送金してくれるのを認めている。

看護婦のケース：毎年大学レベル卒業の看護婦が500名育成されるが、良い給与を求めて多くが湾岸、欧州などの外国へ行ってしまふ。国内では（特に地方では）看護婦が足りない状況になっている。

それに対して、政府は、ヨルダン人を戻そう、看護婦の質を良くしよう、という方向では考えず、安いフィリピン人の看護婦を入れよう、という考えを持っている。

建設・看護婦のケースから、特に給与が低いことが一番の問題であるようだ。肉体的な仕事を嫌うというが、魅力ある給与を提供するとそれが変わる可能性もある。

そして、全体として楽な方向に流れ行く傾向がヨルダンにあるように思われる。

職業訓練校の取り組み

VTCはNational Training Projectにおいて3分野（農業関連、建設関連、フードプロセッシング）に力を入れようとしているようだが（馬野がヒアリングで聞いた話）、農業に力を入れるというのは、適切とは思えない。今後将来的に伸びていく分野ではない。（ヨルダンは食糧自給をあきらめている）

繊維産業：QUZには多くの中国人、パキスタン人が安い賃金で働いている。かれらをヨルダン人に置き換えるという考えは可能であると考える。

職業訓練校のプログラムは、VTCのトップで決められる。自分の学校の事情を知っている学校のスタッフが決めることが出来ないようである。

職業訓練校のトレーニングの質

ヤジウスの職業訓練校に先日行って現場を見てきたが、指導員の質、設備等についてかなりレベルが高いものであった。（コメント：JOCVの井谷さんによると、職業訓練校の間で、その質に大きな較差があるとのこと）

今後の国・職業訓練セクターが取るべき方向性

ものづくりにはヨルダンは向いていない。しかし、ソフト分野では可能性があるかもしれない。これまで、エンジニア、ドクターが尊敬され、アドミニストレーション、マネジメントといったソフトスキルは尊重されてこなかったが、いくつかの職業訓練センターにマネジメント、起業家養成のコースが出来た。良い方向性であると考える。

国、現場でTVETをどうするかを本気で考えていく必要がある。

ヨルダンの人材は活用されきっていないようである。：政府内にはパレスチナ人はいない。また、パレスチナ人は公共の学校で働けない。

ヨルダンの教育全般についての問題

ヨルダン大学は財政難のため生徒数を1万人増やした。おそらく今後、教育の質の面で多くの問題が出てくると思われる。

ヨルダンの家庭は子供（特に女子に対して）を家に閉じ込める傾向がある。よって、子供が自分で積極的に何かに触れて自分で考えるということが出来ないことになる。さらに、国はe-learningを進めて、最高の教育を提供できるといっているが、このネガティブな方向がさらに増長される可能性がある。

地域の視点の重要性

周りの国がヨルダンを必要としている：安全であり、門戸を開いている。中東の国の中では、もの、人の移動がとりやすい国である。

政府は、国際会議の誘致をしている：第三国研修が盛んに行なわれている。

UNWRAとVTCの技術レベルの差について

UNRWA の卒業生は優秀であるとの評判を得ている。UNRWA の中身と VTC の中身の違いを見るのは面白いと思われる。

秋の職業訓練についての国際ワークショップ

ヨルダンでは日本に「regional な職業訓練センター」をつくってもらいたいと思っている。確かに、地理的にも、平和な状態からも適切かもしれない。

2005年3月8日(火)

Amman Chamber of Commerce

Mr. Muhannad L. Attar, Assistant Director General for Technical Affairs

Amman Chamber of Commerce の組織、役割

法律により設立されている。

ヨルダンにあるすべての企業(大企業 SME 含めて)は、Chamber of Commerce 或いは Chamber of Industry に登録しなければならず、Chamber of Commerce は、28 の企業の協会、連合から構成されており、商業セクター、サービスセクターの声を代表している。

ほとんどの企業は SME に属し、そのなかでも多くは家族経営の会社である。

輸出入法により、輸出についての制限はないが、輸入については、資本金が 5,000JD 以上の企業に限られている。

主要な役割

- ✓ 民間企業間あるいは、民間公共セクター間の仲介、争いの仲介。
- ✓ ビジネス関連の法律の改正等について、政府に対してアドバイスする：原則的にビジネスに関わる法律の改正(例えば売上税など)については、最終決定前に chamber of commerce, industry に対して打診がある：政府は、理論的な知識により法律を作成し、chamber は、それについて、実践的な視点でアドバイスをする。

高等教育についてのアドバイス

高等教育レベルについては、Community College レベルでマネジメント職、大学レベルで engineer/doctor を供給していた。

大学(高等教育レベル)卒業生は、理論的な部分を学んでいるが、実践面では使えない。

故に、Chamber としては、教育省、高等教育省に対して、実践面をもっと強化し、もっとビジネスオリエンテッドにするようにプッシュしている：ここ数ヶ月、アメリカが(主に USAID のサポートで)、Chamber をサポートし、教育をもっとビジネスオリエンテッドにするようにアドバイスしている。

VTC、職業訓練校と民間ニーズとの格差

最近まで、プログラムの内容が traditional な内容が多く、民間セクターのトレンドにマッチしていなかった。例えば、多くの職業訓練センターが、mechanics, steel, electricity に重きを置いているが、それは民間セクターにおいて需要は変わってきている。ただこれは少しずつ改善されると思われる。

しかし、今これからブームが来ている分野(ホテル業、観光業、ウェイターなどのサービスセクターなど)に対する職業訓練側が対応し切れていない。

職業訓練校の社会的ステータス、アクセス

概して、お金持ちは大学へ、貧乏な人が職業訓練センターに行く、という図式がある。とても貧乏な人は、その職業訓練センターにさえいけない。しかし、今のように授業料を一括で支払うのではなく分割払いをすればいけるようになるかもしれない。

それをサポートするために、National Training Project が出来た。このコースに入ると、月に 80 JD が配布される。

ただし、これは、NTP のみで、通常の VTC のコースは無料ではない。(ただし、他のヒアリングによると、VTC のコースでも貧しい人には、授業料を返金しているようである：馬野)

職業訓練の貧困削減へのインパクト

貧困者のサポートには、職業訓練で技術を身につけさせ、労働市場に送り出すことで、TVET セクターは、貧困削減に貢献できる。しかし、条件として、民間セクターのトレンドを把握して、それを訓練して労働市場に送り出すことが肝要。

経済状況、労働市場、貧困の状況について

ヨルダンの経済は、最近悪くない。また将来的には明るいと考えている。ヨルダンの中東の中でも他国に対して開放しており、例えばイラク人が多く入ってきており、それに伴いお金もかなり入ってきている。

しかし、その影響でだから、すべてのもののニーズが高まり、物価が上がってきている。

実際、消費マーケットは拡大して生きており、それに伴い労働市場も拡大してきている。

特に、建設（それに伴うスチール、セメントなどの建設原料の需要）、医療分野、観光、IT 分野は今どんどん大きくなってきている。そして、労働力の供給が足りていない状態である。つまり人が足りてない。

労働市場の人材の供給と需要のミスマッチについて

故に、人材の供給と需要が、分野が異なりミスマッチを起こしている。

職業訓練は、いまだに、トラディショナルな訓練分野からアジャストできていない。だから、トラディショナルな分野の卒業生は職がなく、新しいブームの分野には、人材の需要が高いが、必要なスキルを持った人材を供給し切れていない。

民間セクターはスキルのある人材を欲している。

よって、大卒、コミュニティカレッジ卒（理論中心）は、失業者が多く、反対に、職業訓練卒（技術中心）は、基本的にニーズはある。問題は、ニーズの多い分野での人材かということ。これは、大企業、SME に関わらず、同じである。

Chamber は、労働省を通して TVET セクターに対して要望を伝えている。

外国人労働者は、安い賃金で、企業の利益を最大限にするために、企業は喜んで、外国人労働者を使う。

ホワイトカラーとブルーカラーの賃金の差は大きい。しかし、ブルーカラーでも、たくさん働き、また効果的にやると、良いお金を稼ぐことは十分可能である。

大卒者は使える技術が身につけていなく、使えない。また、マネージャーになりたがるが、その職の数は限られており、結果的に大卒者の失業が多くなっている。

しかし、こららのメンタリティ（考え方）は変わって来ている。

それは、これまでいやと勝手に考えていた仕事でさえ、本人の生存のために必要性から、徐々にやる人が増えてきている。(例えば、清掃、ウェイターなど以前は ashamed と感じていた仕事をやるようになってきている)

貧困削減のための政府のサポート

貧困の人に対しても、仕事はあるのであるが、交通費を出せない故に仕事をできないということがあった。

今、政府は、それをサポートして、交通問題をサポートしてきた。

また同じく政府は、小さなビジネスをスタートする起業家に対してのファンドを作り、ビジネスをスタートアップ、企業を増やす、雇用を増やす努力をしている。

VTC に望むこと

プログラムを民間ニーズにアジャストすること。
卒業生の質を高めるために、指導員などの質を高めること

Chamber of Commerce による独自のトレーニングの実施

Chamber は、独自にトレーニングも行なっている。: college の学生をターゲットに 4 5 のトレーニングをオフィスマネージメントを中心にトレーニングを提供している。

理論面に重点を置いた Community college の内容に対して、このコースでは実践面を重視したトレーニングを提供している。

また、在職者に対して 24 のショートコースを提供している。

内容 : practical application for sales tax, insurance management and risks, financial market and its application to shares and bonds, business contracts and documentation of foreign trade, いかは knowledge management についてのコース : European Jordan agreement and its application, cost accounting, labour market and its application など。

2005 年 3 月 8 日 (火)

Ministry of Labour

Mr. Majed Habashneh, Secretary General of Ministry of Labour

国家レベルの主要課題

国家としての主要の問題は貧困と失業である。

2003 年の公式統計では、失業率は 14.5%。2004 年も大体同じような数字になるだろう。

国家としてこの数字を小さくしたい。その方法として、TVET を市場のサプライとデマンドがハーモナイズする形で進めたいと考える。

労働省の主要な取組み

現在、労働市場に関する包括的なデータベースを作成している。

すでに、労働市場へのサプライサイドのほうのデータは以下のような複数の機関がそれぞれがそれぞれの分野ですでに作成して存在している : 労働省、Civil Servant Administration Office、Department of Statistics、高等教育省。

しかしながら、問題は、労働市場のデマンドについての包括的なデータベースがないことである。それを使って国家的な政策を作る。

Replacement Policy

今政策としてやろうとしていることは、現在農業セクター、建設セクターにおいて外国人が席卷しており、それをヨルダン人に置き換える Replacement Policy がある。

その施策のひとつとして、上記の分野において、ヨルダン人に置き換えるために TVET セクターでこの分野を強化する。

この replacement policy については、民間企業と agreement を結び、企業がその実施のために必要なトレーニングを VTV、国家がサポートをするというサインを交わしている。

これからのリーディングセクターは、建設分野と観光分野であると認識している。

National Training Project

2つ目の大きなアクションとして、National Training Project により Poor People をターゲットとし、彼らにトレーニングを施し、労働市場に送り出し、貧困を削減しようとしている。成果として、これまでに 10,000 人の男女をトレーニングしてきた。今年の 4 月からフェーズ II が始まる。

上記の 2 つの施策は関わりあっており、例えば、ガーメント、テキスタイルセクターの企業が 7 つの QIZ を中心に多くある。現在パキスタン、中国人を中心に多くの外国人が働いている。一

方で、まだまだ労働者のニーズが高い。そこで、National Employment Projectをとおして、これらのニーズに対応するようなトレーニングをヨルダン人に対して実施している。具体的なこのプロジェクトの実施は、VTC と Jordan Army が受託している。すでにこの方針で4,000 人をトレーニングして労働市場に送り出した。

このプロジェクトは、多くの企業に賛同してもらい、企業を巻き込み、多くの雇用を提供している。貧しいヨルダン人をターゲットに、トレーニングを施し、ガーメント・テキスタイル労働市場に送り出している。その中の企業には、チュニジア資本の巨大テキスタイル企業も入っている。

TVET に対する政策

TVET に対しては、今後、企業自身が自らにイニシアティブによりトレーニングを被用者に対して実施するように促進している。そして、必要なサポートは、労働省、VTC がするという枠組みで、民間主導の職業訓練にしたいと考えている。

貧困削減・失業対策について

貧困削減、失業率低下のため、数ヶ月前に、NGO、民間セクター、MP、学会が参加したカンファレンスを行なった。その中で、具体的な政策提言がまとめられた。(入手済み。)

2005年3月8日(火)

EU (EJADA : Euro-Jordanian action for the development of enterprise)

Mr. Ronnie Harkin, Component Manager Vocational Training and HRD

Mr. Ali Nasrallah, Senior Advisor Vocational Training and HRD

活動内容

5つのコンポーネントがある。それぞれの内容は以下のとおりである。

1. Enhancing the capacity of TVET providers

TVET providers (特に計画省に対して) に対して、特に、マネジメント手法、トレーニングニーズの評価手法、カリキュラム開発の分野において技術移転を行なう。

2. Establishment of a National Training of Trainers Institute (NTTI)

カリキュラム開発、教材開発、トレーニング手法開発を中心としたトレーニングを行なう期間となる NTTI を Al Balqa Applied Univ. に建設している。そこで、Foundation Training Certificate を受講者に対して出す予定である。NTTI で働くマネジメントスタッフは EU の関連トレーニング機関でトレーニングを受けることになっている。

3. Support for Sectoral TVET Centres of Excellence

VTC に対して技術サポートを行い、基礎調査並びにそこから得られた教訓を元にコース内容、シラバスの内容を反映させ、TVET Centre of Excellence for the Textiles and Garment Sector が設立された。

4. Establishment of the Euro-Jordanian Advanced Business Institute (EJABI)

Amman Chamber of Industry と提携して、EJABI を設立。EJABI は、主に企業マネジメントのキャパシティビルディングを行なう教育機関であり、SME Executive Management Diploma を受講者に対して授与している。ターゲットは、高等教育を受講している学生であり、彼らに Middle-Top management of SME になることを目標としている。

5. Development of a Graduate Enterprise Programme

1年間の集中訓練を提供している。すでに企業で働いているものを対象に、企業での業務に関する技術的サポート並びにカウンセリングを行なっている。

2005年3月8日（火）

NAFES (National Fund for Enterprise Support)

Mr. Abdulraouf Taher, General Manager

これまで3年半の活動を行なってきた。

日本からの援助を利用した、最初の民間セクターへの直接的なサポートをする機関である。（公共機関へのサポートではなく）

NAFES の活動目的

SME をターゲットにし、特にソフトスキルの分野（マネジメント）で、トレーニング、強化し、それによりオペレーションを効率化させ、生産性を高め、競争力を高める。（国内レベル、国際レベルで）

ほとんどすべてのセクターをカバーしている：主にインダストリーセクター、サービスセクター

具体的活動内容

ターゲットは、SME の社内のうちで、middle-upper class management の仕事を担当している人材のキャパシティの強化。

直接 SME へ資金的をサポートする：ローカルコンサルティングファームが SME にじっしするコンサルティングサービス、トレーニングプログラムのコストを SME とシェアする。

これらのコンサルティングファームは、HRD、マーケティング、財務等マネジメントに関するエキスパートである。

サポートをする SME の選考

これら対象となる SME に対しては、応募の際、厳しいセレクションプロセスがある。少なくとも登録企業でなければならない。

ファンドのソース

「AID free Jordan」プロジェクト：ヨルダン政府への C/P ファンドの余った資金を財務省の特別な会計に預けてあった。その利子が NAFES 全体の主要なオペレーション全体の予算になっている。

およそ 600,000JD が年間の NAFES 全体の予算。

ファンド利用の流れ

SME はプロポーザルを NAFES へ提出→NAFES が提出した SME を直接訪問し SWOT 分析を行なう→NAFES がそのプロポーザル、会社両方を審査、評価する。そしてその SME のニーズを見出す。その際、実際に SME とディスカッションも行なう→コンサルティングファームとコンタクトを取り、その内容に基づいた具体的なアクションプランを作成する→NAFES がそのプランを検査し、OK を得た後、コンサルティングファームが SME に対して実施する→その際、SME はそのコストの 20%、NAFES は残り 80%を支払う→プランの実施→NAFES はその活動の M&E を行なう→実施終了後、3ヶ月、6ヶ月、1年後に NAFES が追跡調査を行い、そしてそのインパクトを調査する。

ファンドの使い道

全ファンドの 30%がビジネスのスタートアップに使われている。

ビジネスマネジメントの向上を目的としているため、このファンドがターゲットとしている人材は主に大学卒業者となる。

ビジネスをはじめるものに対しても、このファンドへのアPLICANTは、すでにビジネスマネジ

メントの十分な知識経験を持っているものでなければプロポーザルを通ることは出来ない。全体として、女性の受益者が増えてきている。

Evaluation/Impact of NAFES activities

これまでの活動は、その資金全体の30%がトレーニングに使われ、70%が consulting service に使われている。

多くの成功例があり、例えば生産高、売上高、生産性が向上しているような例が見られる。その具体的なインパクト指標を集めたものが6、7月に作成される。

職業訓練についての意見

ヨルダンは、エンジニア、ドクターのレベルについては高いレベルの人材を育成してきた。

また、大学一般的に、学術的、技術的に高いレベルのものを輩出してきた。

コミュニティカレッジの卒業生は、主に職場でスーパーバイザー的な仕事についている。

ヨルダンの大学卒業学生：学術的にも技術的にも信頼するに足ると考えられている。しかし、コミュニケーション能力、チームワーク能力はまだ低いと考えられている。

一方 VTC は、それほどキャパシティがない。そのプログラム、施設の質、指導員の質、等全体的に民間セクターを満足するレベルに達していない。

また、VTC に入る生徒は相対的に、ポテンシャルが低い生徒が多い。

大卒学生は、ミドルマネジメントレベルに対してトレーニングに値する人材という認識をされているのに対し、VTC の輩出する最高の人材は「これからトレーニングするに値する人材」である、という皮肉なことを言われている。

概して言えば、大卒であろうが VTC 卒業であろうが、個人的な資質として、民間ニーズを反映させて、ダイナミックに開発すれば、成功する確率が高い。

企業内訓練の実施

大企業、特にテキスタイルについては、企業自身が、社内で企業内訓練を実施しようとしている。

大学による産業界のニーズ把握について

大学と産業界の関係についてコンファレンスが開かれ、大学は産業界のニーズを反映させていない、という結論が出た。

ただし、ニーズに合わせて大学のプログラム内容を変えることについて大学内でさまざまな抵抗勢力があるものと思われる。

大学は、実践面をあまりカバーできていない。またテクニカル、ソフト面を指向していない、という意見が出た。

また大学は、就職斡旋の活動はしていない。

労働市場の状況について

労働市場は、若手のエンジニアはあまり必要とされておらず、シニアエンジニアが不足しており、経験のある技術者が求められている。

背景として、1980年代にエンジニアが不足し、90年代にはそれが余り、2000年代はまた不足して来ているという、10年周期があるようだ。

企業の人材育成についての考え方

企業は概して社員をトレーニングするというインセンティブがあまりない、というのは、新しいスキルを身につけると、他の会社に転職してしまう可能性があるからである。個人（社員）にとって見れば、この会社はスキルアップにお金を使ってくれないと不満がたまって、チャンスがあれば転職するという、悪循環がある。実際成功しているといわれている企業もあまりトレーニングに投資していない。

VTC に望むこと

VTC は、民間ニーズをもっと反映すべきである。

2005 年 3 月 8 日 (火)

JOCV (自動車整備)

中山氏

配属先の職業訓練校について

コースの種類

通常の職業訓練センターは 2 種類の生徒がいる。

ひとつは、通常の 15 歳以上の生徒 (中卒) : 学校では一番成績の悪い層が入ってくる。これらの生徒に対し、センターは、しつこく教えるという役割も望まれている。授業料年間 20JD。

もうひとつは、National Training Project (国家プロジェクト) のもと、失業者対象の訓練コース (10 ヶ月のコース) : 訓練生に月 40JD を政府が支払っている。

授業のスタイル

1 週間の学校での座学・実習、1 週間の企業でのインターンを繰り返す。

インターン中給与がもらえる (ただしとても安い : 月 5JD)

インターン先は、指導員が地元の企業とのコネで見つけている。

就職率

100% (ただし質は別。仕事を選ばなければ職はある。例えば、町工場で安い労働力として雇われる。月に 100-150JD)

しかしながら、就職後にレベルの低さ、態度の悪さなどで理由で途中でやめさせられるケースもある。

設備の質

ベーシックな作業のための機材設備 (例えば溶接) については、機械はそれほど昔と変わっていないので、不便は特にはない。ただしメンテナンスが良くない。しかし、使えなくなったらちゃんと新しいものを入れている。

施設設備については、日本の同様な学校と比べると良いものを持っているが、それを十分に使いこなせていない。

学校の運営

訓練計画性がない。またあったとしてもそれを守って実施していない

ただし、校長は指導員の力を把握していない。学校の計画がほとんどないようなもので、指導員任せで、技術力についてのスタンダードがない。

M&E がない : 指導員を評価するシステムを持っていない。校長は指導員にまかせっきりになっている。

学校のマネジメントに問題があり、努力をした指導員が認められるようなシステムがないので、指導員の質、やる気が上がっていきにくい雰囲気である。

指導員の質

技術レベルは指導員によりかなり格差がある。ただし、指導員のレベルは最低限度はある。

2005 年 3 月 9 日 (水)

National Council for Human Resource Development (NCHRD)

Dr. Munther Masri, Director General

NCHRD の設立背景

NCHRD は 1990 年に設立

本来、NCHRD は、援助機関が行なうプロジェクト実施に関する M&E を行なう機関としてスタートしたが、援助機関（例えば世銀）が、C/P 省（例えば高等教育省）がそのプロジェクト実施の能力がないと判断し、NCHRD に対して実施もやるように要請し、以来、プロジェクトの実施も行なうようになった。

組織

NCHRD は、High Council for Science and Technology（Prince Hassan がチェアで、そのほかに、6 人の大臣、民間セクターがボードメンバーとなっている。Autonomous な Public Non Governmental Agency.）の傘下であり、NCHRD のほかには、Royal Scientific Society 等がある。

NCHRD には、フルタイムスタッフが 20 名程度、プロジェクトベースで雇っているスタッフが現在 15 名程度いる。

活動内容

ヨルダン政府とドナー・援助機関との仲介的な役割を果たしている。

- 1) ドナー、関連援助機関がヨルダンに対して行なうプロジェクトの M&E、audit を行なう。
- 2) ドナー、関連援助機関から委託され、ヨルダンに対してプロジェクトを実施する。
- 3) ドナー、関連援助機関がプロジェクトを実施する前に、必要な調査を実施する。（開始の 1-2 年前に実施し、具体的なニーズを調査し、提言を行なう。
- 4) さらに、場合によっては、このプロジェクトの実施も行なう。
- 5) そして、プロジェクトが始まった場合は、M&E も実施する。

例：ヨルダン政府が行なっている National Training Project について、開始前に労働市場のニーズ調査を実施し、提供すべきプログラム内容等について提言を行なった。（予算：60,000JD）

プロジェクトの実施について

Implementation Units があり、それぞれの受託プロジェクトごとに、そのユニットがあり、それぞれプロジェクトの実施を行っている。現在 3 つのプロジェクトが走っている。

実施プロジェクトの例

Al-Manar プロジェクト

その中のひとつに、Al-Manar プロジェクトがある。これは、予算の半分を CIDA、残り半分を政府が出している。

目的：HRD に関する国家レベルの包括的な情報システムを構築すること。（その中に労働市場についてのサプライサイド・デマンドサイドについての包括的なデータベース構築も含まれる）

労働市場については、デマンドサイドの情報とサプライサイド両方を作成しており、

デマンド：こちらは、ほぼ完成しており、インターネットでアクセスできる。

サプライ：こちらのほうが少し遅れており、今年の終わりまでに完成する予定。

デマンドサイド、サプライサイドの両者について、データの供給者があり（下記参照）、このプロジェクトは、それらをすべてコンパイルし、包括的なデータベースを作ることにある。また、3 ヶ月ごとに情報を更新できるようにデータ供給者と合意している。

データの供給者

デマンドサイド：労働省、Department of Civil Servant Development、統計局

サプライサイド：教育省、高等教育省、VTC

情報のレベル

4つにレベルを分けている (1. Data, 2. Useful Information, 3. Knowledge, 4. Utilization of them by decision makers)。1. と 2. は raw データであり、それらの情報を、3. 4. レベルに加工 (分析) するのも重要なこのプロジェクトの作業となっている。(別途、詳しい労働市場の情報については、このプロジェクトマネージャーに聞き取りする)
これらの情報は外国 (例えば湾岸諸国) にとっても重要な情報となる。

2005年3月9日 (水)

Amman Chamber of Industry

Mr. Ahmed M. El-Saadi, Director, Research and Information Department

Mr. Fadel Allabadi, Director, SEMs Department

Amman Chamber of Industry の役割

政府からビジネス関連の法律作成 (改正) のとき、意見を求められる。

経済分野の調査研究 (貿易、経済トレンドなど)

海外 (例えばアラブ諸国) からのビジネス団体のホストをする (会議など)。

労働市場の主要な問題

ヨルダンの経済状況は、かなり難しい状況にある。また、失業率は政府が施策を打たない限りこれからも増えていくと思われる。

ヨルダン経済は、人材、スキルが非常に重要である。

民間セクターの人材ニーズを TVET セクターに反映させる枠組み、システムが今はない。実際に、TVET セクターの人材供給は、民間セクターのニーズを反映していない。

TVET に関する 2 つの主要な問題

1. 需要と供給のミスマッチ: 民間セクターが必要としている人材を提供できず、ニーズがあるところに適切な人材を供給できていない。
2. TVET セクターの人材のレベルは、民間の求める最低限のスキルレベルを満たしていないことが多い。2年の教育をしても非常にレベルは低い。

しかしながら、STIMI 並びに UNRWA の教育レベルは、民間セクターからも高いレベルであると評価されている。一方、それ以外のほとんどの職業訓練校が、概して人材のレベルはとても低いと考えられている。

需要と供給のミスマッチの例

(人材供給の足りない分野)

Wood Industry 分野の CNC が出来る人材

Welding の出来る人材

Maintenance of Electronic Mechanics が出来る人材

QIZ における Garment セクター (高い技術は必要ないが)

Electronics Engineering 分野

Pharmaceutical 分野 (ただしこれは大卒レベル)

Cosmetic 分野 (死海関連の商品)

さまざまな商品に関するパッケージング企業 (プラスチックパッケージング、パッケージングデザイン)

(低い技術レベルの例)

Furniture 分野 : cutting は OK。しかし、Finishing、Designing、Painting、Molding のレベルはとても低く、外国からの輸入品との競争に勝てない。

これらのミスマッチを改善するためのフィードバックシステムは今のところ存在していない。

SME に関する課題

現在、SME についての明確な定義がなく、大企業と SME とが同一として扱われており、特別に SME をサポートするような方向性があまり見られない。

ヨルダン企業の 99% は SME である。

特に政府は SME をサポートするような政策を持っていない。

大企業は、政府の財政的なサポートへのアクセスがあるが、SME はそのようなアクセスがない。

SME は資金にアクセスするときに、担保を要求されたりと手続きが煩雑であり、時間がかかる。

Amman Chamber of Industry による SME へのサポート

Amman Chamber of Industry は、このような SME のサポートを行なっている。

Awareness : SME 企業を集め、セミナー、トレーニングを開き、ビジネス関連の法律、貿易関連のルール、法律、International Trade Agreement 等についての解説を行なっている。

それらの活動を通して、製造物のスタンダードを高めるようなサポートをしている。

また、直接 SME をたずね、アドバイスを行なっている。

女性の経済活動への参加

現在 16% が女性。

労働市場は基本的に男女の区別はしていない。

主に、社会的慣習、文化的慣習により、女性は家庭にいるほうを好むようである。

労働人口

全人口の 25% が労働人口である。

TVET のあるべき姿

VTC は、より生産性の高い、競争力のある人材を民間セクターに送り出してほしい。それにより、企業は雇用を拡大していくと思う。

また、訓練センターの設備は民間セクターのニーズに合わせたものに代えていく必要がある。

2005 年 3 月 9 日 (水)

Testing & Training Institute (TTI)

古林氏 (SV : 職業訓練 : 自動車整備)

VTC の組織

VTC 傘下に、30 数箇所にトレーニングセンターと 6 つの Institute がある。

その Institute のひとつに現在配属されている Testing & Training Institute (TTI) がある。

TTI について

この Institute は、指導員訓練、教科書作成、及び通常の訓練生の訓練を行なっている。

TTI での訓練分野 : 大工、ホテル従業員養成、自動車整備など (さまざまな分野に分かれており、基本的にはプログラム内容は地域のニーズを反映しているはず)

VTC は、センターの生徒の卒業の際、semi-skilled, skilled, craftsman 等の資格を付与しているが、その判断について、TTI が担当している。しかし、明確な資格付与の条件はないようである。

VTC の職業訓練校について

VTC は、高卒、中卒を対象としている。

生徒について

生徒の質：学校で一番成績の悪い層の生徒が入ってきている。英語は出来ない。

指導員について

指導員は、新卒で指導員になった人よりも民間セクター（外国での経験も含めて）での経験を持った人のほうが多いようである。

ただし、いつでも機会があれば外国へ行ってよい給与を稼ぎたいと思っている。

ほとんど英語は出来ない、挨拶くらい。C/P は出来る。技術面では、traditional な自動車整備については、十分なレベルの能力を持っている（現在の日本の技術より高い）

古林氏は、新しい技術を導入して、指導員に教える役目を持っている。ただし、向上心がある人よりもない人のほうが多いようである。これには給与の低さも関係していると思われる。

民間の向上で直せないものを Institute に持ち込み、修理してそのお金を Institute の財源の一部にしている。

学校の運営

しっかりした学校計画がない。ただし、指導計画のようなものはある。

ただし、基本的には行き当たりばったりの傾向がある。

学校内での指導員への評価システム：校長の主観的な評価（感情的評価）が中心。よって、指導員は校長の顔色を伺うようなことが多い。具体的な評価システムはない。

古林氏が、新しい技術を技術移転するため、周りのセンターの指導員を集めセミナーをする際、フィードバックのためにアンケートをしているが、実際にそれが有効活用されているようではない。

VTC の主要な問題点

生徒のレベルが上がっても職がない。産業振興が必要。家族経営レベルの企業で、インターンはさせてもらえても、いざ就職となると、家庭内で手が十分であり就職に結びつかない。

センター、Institute への予算配分が少ない。：指導員の働く環境はかなり悪い。設備、施設もなかなか変わらない。

ボランティアを入れて、その予算であたらな設備を買ったりしている。逆にそこを狙って訓練校がボランティアをほしがっている雰囲気がある。

政府トップは現場をまったく把握していない。また、校長などマネジメント陣も指導員、訓練生の学んでいる現場を尊重していない。

外国の経験

タイは、もともと労働倫理は高くなく、約束等も守らなかつたりした。ただし、現場を尊重した。それに日本などが企業進出、デマンドドリブンで引っ張ってきた。このインセンティブがあり、今のような発展を見た。

一方、ヨルダンも、昔は今のような現場を尊重しない労働間ではなかったと思われる。（湾岸戦争以前）例えば、ベドウィンの労働倫理は、今のアンマンとはまったく違い、現場を尊重し、とてもよく働く。一生懸命に働く。

2005年3月10日(木)

Ministry of Higher Education and Higher Education
Dr. Ali Munem Al-Qudah, Director of Studies and Planning Directorate

現在 Al Balqa Applied Univ.が、すべてのコミュニティカレッジ(公立私立含め56校)を統括している。(高等教育省が Al Balqa Applied Univ.をスーパーバイズしている。)

この Al Balqa Applied Univ.が高等教育レベルでの技術教育についての方針、方向性を打ち出している。

コメント:

この人物は、就任して2ヶ月しかたっておらず、高等教育レベルにおける TVET 教育の方針等、まったく把握していなかった。しかし、2ヶ月とはいえ、本来計画と調査を行なう部署でこのような状況であるのは、通常考えにくい。

2005年3月10日(木)

UNRWA
Eng. Salim Shehadeh, Chief Technical and Vocational Education & Training Division
Mr. Rushdi Alqam, Vocational & Technical Education Specialist

UNRWA の組織

UNRWA は、5カ国(ヨルダン、西岸、ガザ、シリア、レバノン)において8つのセンターでパレスチナ難民をターゲットに職業訓練を行っており、ヨルダンにHQが設置されている。これまで1954年に設立されて以来70,126人の卒業生を輩出した。通常5,000人の生徒が在籍し、毎年2,500人が卒業していく。

コース概要、生徒数

大きく3つのコースに分かれる。

1. Trade course : 対象は中卒(グレード9, 10を修了したもの)。2年コース。24コースある。
2. Semi-Professional Course : 対象は高卒(グレード12を修了し、Tawgihiをうけたもの)。卒業した際は、Technicien レベルになる。また、通常の職業訓練校と異なり、大学へのアクセスも可能である。2年コース。34コースある。
3. University Level Course : コースが限られている。(Bachelor for Teaching or Bachelor for Teaching Methodology)

人数の内訳は、Trade : 1,500人、Semi professional : 1,000人くらい。

INSET について

また、在職者(UNRWAの指導員)に対して1年から3年のコースを提供している。主に、新たに指導員になって人を対象に行っている。内容は、teaching methodology, training methodology。

受験競争率

Trade Level では、ほとんど競争はない。

Semi professional level では5,000人くらいの応募があり、その中で1,000人くらいをとっている。

UNRWA の5カ年計画

- 1) プログラムの改善 (特に semi-professional コースのシラバス改善、教材改善、指導員のトレーニング強化、)
- 2) 労働市場調査機能の強化: 指導員に対して、労働市場調査の手法を指導し、大学のコース内容をリサーチしたり、質問票を使って民間企業のニーズを把握する (規模は小さい)

日本への研修

毎年 12 名、3 ヶ月間千葉県の訓練センターへ指導員のトレーニングに送り出している。(今年が最後)

VTC との違い (VTC の職業訓練校と UNRWA の Trade コースとの比較)

設備の差

資金的には、VTC 傘下のセンターのほうが、日本も含めたドナーや政府からのサポートがとても充実しており、優位にある。その結果、学校の施設・設備については、VTC のセンターのほうが充実している。

授業時間数の差

しかし、授業時間数が、VTC が週 20-25H くらいであるのに対して、UNRWA のトレーニングコースは、週 42H 授業、実習を行なっている。

指導員の差

指導員についても、ほとんどすべての指導員は、民間セクターからリクルートしており、民間で働いた経験を持ち、現場で十分訓練された人材が指導員となっている。

評価システム、学校計画・運営の有無

また、VTC のセンターには、指導員等を評価するシステムがほとんどなく、指導員のインセンティブが概して低いのに対し、UNRWA では、全部で 14 名のスペシャリスト・スーパーバイザーがおり、定期的に 8 センターを巡回し、M&E を行い、改善のためのフィードバックを行なっている。それにより、指導の進捗、達成度をチェックするだけでなく、シラバスの中身、教材等についてもアドバイスを行なっている。

テスト結果 (成績) の差

政府により実施されている Comprehensive Test (技術習得の達成度を評価するテスト) を UNRWA の生徒も受験しているが、他の職業訓練センターと比べて、常に高い得点を取っている。

就職率

毎年 2,500 人が卒業するが、平均して 75% が就職している。比較的多くの生徒が自分で小さなビジネスを始めるものがあるので、この数字はたかり高い数字である。

Semi professional course と Trade course とを比べると、生徒数は trade course のほうが多いが、就職率は semi professional course のほうが高い。

UNRWA としては、Trade course のほうに力を入れている。

ただし、就職率は高いが、必ずしも学んだスキルを活かせる仕事につけるとは限らない。

企業のほとんどは SME 特に家族レベルで運営している企業が多い。

新しい試み: 民間セクターのニーズを反映したモジュールの追加

現在行なっているすべてのコースにおいて、これまでの既存のモジュールのほかに、民間セクターのニーズを反映させて、共通追加科目として、次のスキルを授業に加えている。

Communication skill, entrepreneurial skill, ICDL (コンピュータを使うことの出来ることを示すベーシックな資格)

上記はすでに semi professional level では導入されており、Trade Level では、これから導入される。

UNWRA の抱える問題

財政難

資金不足のため、5カ年計画において、十分な改善が出来ない。例えば、労働市場ニーズを反映したコース改善をするにしても、労働市場調査するためのお金があまりない。また設備をニーズを反映したものに交換することができない、など。

とても日本のサポートを望んでいる。

政府等からのサポートはとても少なく、ドナーのサポートにしても、日本は昨年までは、専門家、SVを入れてくれて機材的にもサポートがあったが、もう今年は何のインプットもなく、とても苦しい。そのため、やりたい活動（指導員のトレーニング、民間セクターのニーズ調査、設備の入れ替え・改善特に CNC や food processing など）がとても限られてしまっている。

優秀な指導員のリクルート

民間からリクルートして経験がある人材を雇っているが、給与設定が低いため、リクルートはとても難しい。

VTC の抱える問題

労働市場とのフィードバックがない

高等教育レベルの技術教育と民間セクターの需要がマッチしておらず、それをフィードバックするシステムもない。

確かに VTC は、地域レベルでやってはいるが、本当に少しだけである。

2005年3月10日（木）

USAID

Ms. Maha Al Shaier, Education Section

主に Early Childhood Development (ECD)への協力が多い。

89年から始まった教育改革（世銀のローン）（380 million dollar）

その中で USAID は、ECD を担当。活動内容は、teacher training, curriculum development, renovation of classroom(これまで使っていた小学校の教室でもう使われなくなった教室を活用してリファビッシュして活用)を行なった。

職業訓練分野でのサポート

INJAZ=NGO：経済分野のサポート。USAID は下記のアクティビティに対して Financial Support をしている。

Junior Achievement Program (JAP)

学校に対するソフトスキル（マネジメント、基礎的な経済学）を教授活動：もともとパイロット活動としていくつかの学校で、課外授業としてこのスキルを教えていたが、パイロット学校以外でもその評判が伝わり、これらを導入したい学校が増え、パイロット地域を増やして実施した。また、最近では、これらを課外授業ではなく、もう一歩進め通常の授業の中のオプションのスキルとして選択授業として取るような活動をしている。

PSS (Public Sector Support)の一貫で「School To Work」活動を行なっている。現在 12 の学校でパイロット的に導入しているが、INJ@Z をもう一歩進めたもの。対象校に対して、1週間先生に対するトレーニングを行い、その後、生徒に夏休みの4週間を使って企業においてインターンシップを実施している。北部のパイロット校は主に IT 企業へ、南部のパイロット校は主に観光企業でインターンを行なっている。

このプロジェクトと実施は USAID が AED に委託して行なっている。

職業訓練校の印象

施設・設備が民間企業にニーズが変化するに伴って古くなっているのに変えられていない。(例えばいまだに白黒テレビの修理の実習をしているところがある)

Awareness の必要性：雇用者はブルーカラーの労働者を避けて雇用しなかったり、被用者は、ブルーカラーが馬鹿にされるからという理由でやらない、という悪循環がある。

また、職業訓練校から就職した人は概して給与が低く、馬鹿にされている。

2005年3月10日（木）

Ministry of Industry & Trade

Ms. Abirr Al Hagi Hussan,

Mr. Hassan Al-Nsour, head of QIZ/Unit

労働市場について

QIZ においてテキスタイル分野で非常に人材の需要が高く人が足りていない状況がある。

ヨルダン人の労働観

しかし、概してこのような職はヨルダン人にとって人気がなく、給与が低く、すぐに辞めて転職してしまう。

基本的に、高い給与のほうへすぐに移動してしまう。

一般のヨルダン人は公共セクターの仕事を望んでいる。

また、低いスキルの労働者と思われたくないという気持ちが強く、そのような職から遠ざかってしまう。それは、給与の低さが助長している。

法律で、最低賃金は 85JD と決められているが、上記の職の給与はこのような最低レベルである。

貧困層の就職へのアクセス

貧困層にとって、就職のチャンスはあっても、そこへ通うための交通費がまかなえないため職へのアクセスが限られているケースがある。

地域的に、ヨルダンの南部は中部、北部と比べて工場が少なく、仕事のチャンスが少ないので、失業率は南部が一番高い。

Ministry of Trade & Industry の主要な役割

- ✓ 投資の促進（企業の優遇税等、投資促進のための法律のリバイズ：QIZ の無税）
- ✓ 工業分野での問題の解決
- ✓ SME のサポート（USAID のサポートによる Jordan-United States Business Partners）：SME をターゲットに、人材育成のためのトレーニングの実施、並びに、SME へのコンサルティングサービスを実施している。特に、生産性向上のためのマネジメント能力向上のためのトレーニング、コンサルティングサービスを実施。
- ✓ 企業の環境配慮へのアウェアネス促進

今後のヨルダン経済を支えるリーディング産業セクター

テキスタイル、IT セクター、医薬品部門、コスメティック・パッケージング産業(死海製品を中心)、食品加工産業

コメント

将来を見据えて、いかにヨルダン経済・産業を改善していこうかという具体的な方策は見えてこなかった。

2005年3月10日（木）

VTC：マダバ女子職業訓練校（専門学校：Institute）

中島由美子さん（JOCV：職業訓練 コンピュータ）

配属職業訓練校について

Institute と呼ばれるこの職業訓練校は、通常の職業訓練校と違い（中卒の 16 歳以上）、入学資格が 18 歳以上（高卒レベル）

職業訓練校は通常男子校と女子校とに分かれている。

今年 4 月から National Training Project（フェーズ II）が始まるが、この学校でも導入される。

就職について

就職できるもの（就職しているもの）はとても少ない。また学んだスキルを活かせる職につく人はほとんどいない。

特にこの学校は地方のなかでも離れた場所にある学校のため、地元で雇用の需要がない。ただし選ばなければ多少の職はある。例えば店のレジの仕事。

しかし、概して女子生徒はそれほど就職したいという強い希望を持っているわけではない。

プログラム内容の地元産業との整合性について

地元の需要とプログラム内容があっていない。例えば、コンピュータコース（ウェブデザイン、コンピュータメンテナンス、そして新しく基本的なコンピュータの使い方コースが出来た。）特に最初の二つはほとんどニーズがない。

指導員の研修制度、評価システムの欠如

指導員の研修制度がない（制度はあっても生かされていない）

また、指導員を評価するシステムがない。故に、良い授業をしようというインセンティブがなく（先生次第となり）、実際現場では、指導員に任せきってしまい、指導員のやりたい放題になっている。

指導計画について

指導計画はあることはあるが、実際にはほとんど使われていない。指導員次第。また指導員の質も先生によって大きな差がある。

指導員について

指導員には 2 種類の契約がある。半年契約とパーマネント契約とがある。前者はモチベーションも低く、給与は 140JD くらい。後者は一応レベルは大体一定している。給与は 200JD。

ただどちらにしてもかなり低いので不満が多い。

実際に 1 日に 5 H の授業時間があるが、実際に授業をしているのは、2-3H くらい。

女子の就職へのインセンティブ

女子生徒は概して就職したいという気持ちが少ない。ただ、生徒は、学校には友達がいるので学校へくることは楽しんでいる。

生徒について

大体お金のなくて大学にいけない、或いは成績が悪くて他に行くところがない、という生徒が多いが、中には、ヨルダン大学を卒業しても仕事がないから職業訓練校に入ったという生徒もいる。生徒の年齢層は、18 歳から 30 歳くらいまでである。

授業料

授業料は年間 20JD くらいだが、あとで払い戻しがあったりする。

コース内容

コンピュータコース以外に、婦人被服、美容師、タイピング・秘書コースがあるが、全体として就職率は 20% くらい。

授業・クラスの様子

テキストがない。

一クラス 20 名くらい。先生が一方向的に話をして、生徒はノートを取るだけ。一方的な授業。暗記ばかりで応用力がない。先生は板書しない。書いたものを頭に入れるだけなのでしっかりした理解が出来ない。だから実習になると出来ないことが多い。

時間割がない。丸一日同じことをやってそれを数週間続けることもある。そしてそれが終わるとまた別のトピックで同じように進めていっている。効率的でない。

指導計画：コンピュータを触ったこともない人に最初の授業がいきなりフォトショップの扱い方から初めている。このように指導の進め方は先生に任されてしまっている。

就職先もあまり卒業生には質を望んでいないようである。

今後の VTC の可能性、改善点

校長のやる気しだいはずいぶん変わる可能性はある：やる気を起こす評価法の導入など。

VTC の会議に校長はよく参加している。しかし、校長は実際自分の学校でどんな授業が行なわれているか把握していない。やはり、現場を把握していない。

先生の評価を導入、指導員の訓練を改善することが必要。M&E の必要性。

2005 年 3 月 10 日 (木)

アブドゥラ国王男子職業訓練高校 (教育省管轄)

井谷氏 (JOCV：職業訓練 自動車整備)

配属先の職業訓練高校について

VTC 管轄ではなく、教育省管轄の Applied Secondary school。

工学コース (電気、溶接、木工、ボイラー)、農業コース (家畜飼育、栽培)、看護、ホテル (料理)、被服のコースがある。

職業訓練校の評価について (VTC と UNRWA との比較)

VTC について：VTC の職業訓練センターは、良い (がんばっている) センターと悪いセンターの差が激しい。ただし悪い学校のほうが圧倒的に多い。

UNRWA について：UNRWA の職業訓練はとてもまじめに行なわれている：アポ無しで自動車整備の授業を見に行ったが、ちゃんと作業 (実習) を行なっていた。先生はしっかりと教え、生徒もちゃんと作業をしていた。SV が日本の車を持ってきていたが、10 年間分解、組み立てを繰り返しても部品がなくなることがなかったということ。これはとてもすごいことである。

指導員について

指導員のやる気の差が激しい。

指導員の技術レベル：実習については、レベルは低い。ただし、学科の指導員は、いい授業をしており、力がある。

授業の進め方はすべて指導員に任せきっている。教科書に指導の進め方が載っているが、それど折にはやっていない。

学校のマネジメント、評価システムについて

事業計画、年間計画：一応存在している。担当教官が作成し、校長がはんこを押しているが、押したあとはそれをモニタリング&評価はまったく行なわれてない。

校長先生は授業がどう行なわれているか関与していない。現場がわかっていない。把握していない。教務主任もいるかもしれないが機能していない。評価システムが存在していない。

授業、クラスについて

日々の授業は授業になっていない。指導員が授業をしようという意思がなく、ただおしゃべりをしているというケースが多い。

テキスト：ある。(教育省が作っている)

生徒の質について

学校の成績は一番低い層から来ている。VTCのほうがレベルは上かもしれない(VTCに転向する生徒がいた。その生徒はクラスの中ではトップクラスの生徒だった。)

就職について

自動車整備のコースには15名いる。そのうちその技術を生かす就職をするのは1人くらい。生徒は親戚関係の職場への就職が多い。学校は就職を斡旋していない。

今後の方向性(改善していくべき点)

先生：生徒のことをもっと考えるべきである。もっと哲学を持って授業、先生の役割を果たしてほしい。人間味を持ってやってほしい。

先生、スタッフにもっと人間性を持ってほしい(生徒をはなから馬鹿にせいている人が多い)先生がやる気を起こすシステム、努力した先生が報われるシステム(評価システム)。M&E体制を構築してほしい。今はテストの成績のみが指標になっている。

Tawgihi システムの問題：グレード12の後(高校卒業レベル)このテスト1回でその後の人生すべてを決めてしまっている。(翌年も一度だけ受けられ、全部で2回受けられる)

その結果が今後の人生すべてを決める：好きな大学も決められない。就職のときもついて回る。この*Tawgihi*でよい成績を取るために、授業が詰め込み式暗記式になり、応用が利かない頭になってしまう。

また、グレード10(中卒レベル)の終わりにも同じテストがありその結果により自動的に行く高校を決められてしまう。

この成績重視が肩書き重視で、現場を尊重しない傾向を助長しているかもしれない。

参考：*Tawgihi*の成績：80%国立大学、70%コミュニティカレッジ、60%以下大学、短大に進学が禁止。

2005年3月13日(日)

SETVET Project, NCHRD

Mr. Munther Kayyali, Project Director

協力機関

教育省、高等教育省、Al Balqa Applied University、VTC、TVET Council、NCHRD

主な活動

1. ポリシーレベルでのインターベンション

1) TVET Council 及び TVET Fund の設置

TVET Council Law の策定準備等、2002年からTVET Council、TVET Fundを設置するための準備を行なった。TVET Fundについては、企業の利益の1%を税金として徴収し職業訓練の改善に使用する内容の法律の準備も行なった。

このTVET Councilのボードに、教育省、Al Balqa Applied University、VTC、NCHRDがメンバーとなり、このTVET Councilが、職業訓練セクター全般を包括的に管理する機関となった。ただし、設立はしたが、現在まだ具体的に活動を行なえるレベルではない。

また、この2つの機関を設立した後、TVET Councilのもとサブコミッティを作った。それは以

下のとおり。

Quality Assurance Committee, Business & Industry Committee, Gender Committeee そして、セクター別コミッティとして、今のところ Hospitality & Tourism がある。

現在は、この2つの機関に対して、オペレーションできるようになるための技術協力を行なっている。

2) Al Balqa Applied University 並びに VTC の Strategic Plan の策定

3) Program Development Framework の策定

この Strategic Plan を具体的なアクションプランにするために、それぞれに対し、Program Development Framework を策定した。

これは、それぞれの機関に対して、自らの活動を評価するシステムを定義するものである。例えば、VTC においては、トレーニングのアセスメントを行なう体制を定義している。具体的には、トレーニングニーズアセスメント、追跡調査の実施方法、教育の質（指導員、設備、など）の評価、などを組織的に行なえるような体制、手法を定義している。

また、Al Balqa Applied University においては、Twining Program を実施している。これは、カナダのコミュニティカレッジとヨルダンのコミュニティカレッジが姉妹校提携をし、ヨルダンの指導員をカナダでトレーニングを行なったり、カナダの指導員をヨルダンへ招聘し、トレーニングを実施したりしている。

そのアウトプットとして、Development of Common Business Plan, Training of Instructors, Development of Pilot Program in Medical and Business sector がある。

Al Balqa Applied University では、さらに KPI (Key Performance Indicators)活動を行なっており、これは、コミュニティカレッジをターゲットとして、評価フレームワークを策定し、且つ、そのための実施プランを作成することを目的としている。その成果としては、プログラムの開発、生徒の評価、学校の評価を行なっている。

Academic Planning Report の策定

現在進行中の活動である。コミュニティカレッジをターゲットとし、Training of Rationalization of Program を行なう。これは、プログラムの開発・評価を目的としている。その際には、プログラムの開発の検討、分析、民間ニーズの把握、費用便益調査のツールの技術移転並びにその実施をし、プログラムの民間ニーズの反映、コスト意識の向上を目指している。

Performance Assessment of Community College System

2004年11月から2005年6月まで実施

これは、以下の4つのレベルに対し、評価5項目に沿って評価するものである。

1. College level, 2. Institutional level, 3. Employer level, 4. Labour market level.

VTC レベルでの直接的トレーニングの実施

指導員をカナダに送ってトレーニングを行なったり、カナダから指導員を呼び、TTI で指導員へのトレーニングを行なっている。

職業訓練セクターにおける主要な課題

1. ヨルダン人の個人主義がチームワークで行なう作業を妨げている。専門的知識、情報を共有しようとしなない傾向がある。例えば、TVET Council は、教育省、VTC など複数の機関を統括する機関であるが、情報をシェアして、効果的な活動を行なうことが難しい。故に、TVET Council のような複数の機関を統括する機関を運営していくことが非常に難しい。

2. 上記と関連するが、教育セクターにおける縦割り構造が効果的な情報収集、ポリシーメイキングを妨げている。これは、法律により強制的にこの構造を修正する必要があるが、まだそれはできていない。

3. VTC セクター全体において、システマチックなサイクルとして、ニーズ調査、プログラム開発・修正、レビュー、フィードバックのような枠組みが今ほとんどの機関、学校レベルで存在していない。このシステムを導入する必要がある。

TVET にかかわるコミュニティカレッジの課題

カレッジレベルで民間のニーズを反映しようという方向性を持っていない。変わろうという気持ちがない。

民間企業も TVET セクターへ働きかける力が弱い、あまりその気がない。

また、カレッジレベルは、非常に **Academic oriented** である。これを変えてカレッジレベルをビジネスオリエンテッドにしていくことが重要である。

Chamber of Commerce は、独自のコースを策定して、カレッジレベルの学生をトレーニングしているが、これはあくまで外側からのアプローチであり、まだ弱い。カレッジのボードの中に入り込み、中から変えていかねばならない。

VTC についての課題

NCHRD は、VTC の卒業生に対する調査を行なった。それは、彼らにテストを行い、その能力、質の高さを知るためのものであった。結果は 70% が不合格であった。つまり、VTC は、現在質の高い卒業者を輩出できていないということを意味する。

その改善のためには、VTC においてしっかり M&E を出来るシステムを導入する必要がある。これには、内部でなく外部がチェックするシステムが必要である。TVET Council が今後その任を担っていく必要がある。

また、VTC 並びに VTC 参加の学校は、民間のニーズにもっと反応していかねばならない、その仕組みを強化していかねばならない。

今は VTC が提供しているプログラムは昔のほとんど変わっていない。

VTC セクター全体において、プログラムの選別、デザイン、レビューの一連のサイクルを導入する必要がある。

2005 年 3 月 13 日(日)

AL MANAR Project, NCHRD

Dr. Nader Mryyan, Project Director

Human Resources Information System の活動概要

包括的人材情報データベースをサプライサイドとデマンドサイドに分けて、それぞれを以下の機関からデータを収集している。

サプライサイド(現在収集): 高等教育省、VTC、教育省

デマンドサイド(ほぼ収集完了): 統計局、労働省(外国人労働者の情報も含めて)、Civil Service Bureau (公共セクターの情報)

その中のひとつのプロジェクトとして、TVET セクターの指標開発があり、現在 25 の指標を開発し、それぞれのデータを収集している。(今年中に修了)

主要課題

情報不足 (タイムリーで正確な情報):

TVET について: 民間セクターのニーズとあったプログラム開発

コミュニティカレッジ: アカデミックな内容に偏っている。ビジネスオリエンテッドでない。

教育の質：employability skills に欠けている。現在、職業訓練で学ぶスキルだけでなく、追加的に、例えば、言語力、コンピュータ能力、コミュニケーション能力が求められている。故に、たとえ良いエンジニアとしてのスキルを持っていてもこの追加的なスキルがないために雇われない、ということがある。

資格授与に関する質の担保：VTC やコミュニティカレッジはそれぞれ、修了者に skilled labour, craftsman, degree を提供している。しかし、授与してもそれが必ずしもそれ相当の質と対応していない。そこで、第2者の資格認定機関が必要と考える。それが TVET Council の役割のひとつと考える。

指導員の質：ほとんどの指導員は、学校を卒業して民間で働く経験もないまま指導員となってしまう。概して質は低く、技術の変化についていけない。

貧困な人々へのサポート：民間セクターにあったプログラムを職業訓練校で提供するのが重要。

貧困家庭の女性へのトレーニングの重要性：これも上記と同様に、これまでと同様な Traditional skills ではなく、民間ニーズにあったスキルを提供することにより、労働市場への参加を促すことが重要である。

これまでは、女性は通常コミュニティカレッジに進み、しかし、アカデミックな、民間ニーズとまったく関係ないことを学び、仕事につくことはほとんど出来なかった。

現在、VTC、コミュニティカレッジに行ってもほとんど職に就けないというのが実際である。

現在 160,000 の失業者がおり、一方で 250,000 の外国人労働者が何らかのポストについている。ヨルダン経済は雇用を提供しているのである。

160,000 人の失業者のうち、100,000 が高卒以下であり、60,000 人が大卒以上である。

2005年3月13日(日)

在ヨルダン日本国大使館

山口又宏 参事官

貧困削減、労働市場拡大という大きな目標を達成するために、職業訓練がどのような貢献をすることが可能かという大きな枠組み、視点で考えることが重要である。

ヨルダンにとっても地域的な視点が重要である。

思想的な職業訓練の捉え方がワークショップのポイントになるようにしたい。

包括的な労働市場についてのデータベースをもてないことは、中東諸国に共通する問題である。

包括的で効果的なポリシーメイキングのためには、これまでのような縦割り構造でなく、いくつかの機関で情報をシェアして、総合的に分析するという発想の転換が重要である。

ヨルダン政府：トップは優秀な人がおり、ちゃんとポイントを抑えた政策を行なっている。問題は、それをいかに現実に適用するか、いかにアプライするか、operationalize するかが問題である。

日本とヨルダンの肥料関係の合弁会社のトレーニング：日本式のトレーニングを行い、労働倫理を徹底的に教えている。これは成功例である。

現場では、管理職と現場の労働者とのギャップが大きい：管理職は現場を知らない。一方で労働者のほうは、仕事を向上させるためのモチベーションがない。

ワークショップでは、いかに職業訓練が雇用拡大、貧困削減へ貢献しうるかの大きな視点について

での理解を持った上で、それぞれの国が自国へ帰り、それをヒントとして、そのアイデアを自国の現状を鑑みてどう自分の国にアプライするか、というようなヒントを与えるものにしたい。

エジプト面談記録

2005年2月27日(日)

技プロ：労働需要調査と短期訓練コースの開発 (2004年9月-05年10月)
長谷川専門家(ユニコ・インターナショナル(株))

同専門家の任期は12月～3月(3月10日帰国予定)で、TORは現地業者に委託した労働需要調査を監督することがTORである。現在、目標とする9セクターの企業800社(第1次調査、そこから80社にしぼって第2次調査)の内、8社を調査済。12月に到着し、1月はイスラムのハジで休みになるなどなかなか調査が動きにくかった。この調査の結果に基づいて9セクターより4セクターを選んでPVTDの3ヶ月の短期コースを開発し、TOTを実施する予定。本件に対する他ドナーの関心も非常に高く、労働需要調査の結果を公開・共有してほしいとの要望が高い(重複を避け、連携するため)。*3月8日の帰国報告会で報告要旨をいただいた。その後調査企業が増え、計15社をカバーされた。

Productivity and Vocational Training Department (PVTD)

Eng. Samy H. Henen, Director of Curriculum Development (長谷川専門家のC/P)

PVTDは1956年にILOの支援で当時の工業省に設置された。現在はMOFI傘下の公社となっている。同省のTechnical Vocational Center (VTC 職業訓練センター)をかかえている。

現在36の職業訓練センターと1つの実験センターが稼働している(JICA支援のパフレット有)。ちなみに教育省傘下の技術高校は560校。

エジプトは国営企業のリストラがあり失業者が増えたり、学校教育の終了者の就職口が減ったのでその面倒を見るためのSocial Fund(失業者の職業訓練支援)が設置されたり、職業訓練後の資格の標準を定めるNational Skills Standard Projectがある。

Curriculum Development Deptではニーズを経験より察知する(との回答があったが、突き詰めて聞いてみると、工場訪問やセンターの訪問によるヒアリング、過去に実施された労働調査より把握できるとのことであった)。

新たなコースを開発するには産業省、高等教育省内の専門家で構成されているCommitteeが承認する。現在コースをモジュラー構成にするドイツ支援のDECAM(Curriculum Development Method Based on Ability Structure: CUDBASシステムに類似したシステム)パイロットとして4分野(Electronics, Industrial Electronics, Automotive Maintenance, Furniture)で開発中である。

卒業生の進路についてはPVTDでは把握していない。職業訓練センターで聞いてほしい。

2005年2月27日(日)

小学校理数科教育改善プロジェクト

長谷川チーフ・アドバイザー、久保専門家、橋本コーディネーター(北海道教育大学)

プロジェクト概要

前身のミニプロ後に世界銀行・EU支援のプロジェクト(Education Enhancement Project:EEP)がミニプロの成果品であるガイドブックに注目し、その縮小版を彼らのプロジェクトで配布した。

C/Pは国立教育開発センター(National Center for Education Research and Development)で同センター

は教育大臣の直轄である。小学校レベルの理数科について、政府が指定した英語で教える小・中併設の実験校 122 項の内、4 校をパイロット校に選び、教員研修を実施、ミニプロで開発した理数科ガイドブックの内容を検証・修正している。この他に 4 校を比較のための control 校を選んでデータ収集をしている。内容が検証されたら、4 校からカスケード方式で対象教員（対象校）を増やす計画である。

小学校教育全般

エジプトの教育プログラム、カリキュラムは英国をはじめとする欧州の流れを汲んだもので非常に重い内容。また、未だに伝統的、伝承的スタイルで暗記が多い詰め込み式。今までは 5 年制であったのが最近 6 年制になり、今年 9 月に最初の 6 年生が卒業する。1 年延長してゆったり教育をという目論みだが、現実には延長になった一年をうまく使いきれていない。（旧 4、5 年生で学ぶ理数科を新 4～6 年生に延ばしただけで、旧 1～5 年生分を均等に 6 年間に延ばしたのではない。）学生は全般的に理数科に進みながら文系指向であるようだ。

ここでは英語ができると将来の仕事に有利なので、この実験校の人気は高い。対象校 4 校の教員は英語で教えるということで他校よりも教員のレベルは高い。

なお、同プロジェクトではエジプト国カイロの調査対象 8 校を対象とするベースライン・サーベイや評価を行っているが、エジプトと他国の理数科の国際比較はしていない。理数科の教育レベルの国際比較は Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) の資料で比較できる。

*以下 3 月 9 日までの面談には、JICA エジプト事務所向井所員と Mahamood 所員が同行した。

2005 年 2 月 28 日（月）

通産省

Gen. M. Helal, Productivity and Vocational Training Department (PVTD) Chairperson

Hala A. Alshawarby, Human Resources Director

Hssam Badawy, Human Resources Dept.

Marianick Urvoy, TVET Advisor, Skills Development Project

MOFI と TVET

政府は複数の省にまたがっている TVET を改革するべく Supreme Council for Human Resources Development (SCHRD) を組織した。MOFI はその長として改革を主導・調整している。改革の中身は次のとおり：

- (i) TVET が労働市場の需要に答えること
- (ii) TVET プロジェクト自体の持続性の確保
- (iii) ステークホルダーが TVET に関与すること
- (iv) TVET の質を向上させること
- (v) 国際ドナーの支援を調整すること

現在次の省庁が TVET 拠点を有しているが、労働需要に即した内容に改編する必要がある：

教育省： 587 技術高等学校

高等教育省： 45 中等工学教育機関

貿易産業省： 57 職業訓練センター（内 20 センターは国営企業内にセンターがある。）

労働移民省： 22 職業訓練センター

住宅省： 62 職業訓練センター

社会問題省： 70 職業訓練センター

農業省： 5 職業訓練センター
投資省： 12 職業訓練センター

*当初は全ての職業訓練センターが MOFI の傘下にあった。

ジェンダー

TVET は男女に公平に機会が与えられている。むしろ女性が TVET を受けることを奨励している。女性は電子、コンピューター、金属加工、縫製・繊維、機械自動化のコースで学ぶことが多いようだ。また、職業訓練センターの女性所長も増えており、エンジニアは 10 名以上、教員にも女性がいる。

失業と TVET

エジプトの労働市場の課題は多くの非熟練 unskilled 青年層が学校教育システムから卒業して職がないことである。これを克服するために職業訓練の質を高め、また起業プログラムを開発する必要がある。小企業、零細企業が skilled 青年層の雇用を吸収する受け皿となる。現在起業育成研修については、内閣直轄の Social Fund for Development が担当している。

TVET プロジェクトの前には労働市場調査を実施して需要の把握に努めている。最近のものは 1996 年に中小企業 150 社を対象に労働需要調査を実施（仏政府協力の TVET プロジェクトの一部）、また 2001□02 年には中小企業 200 社を対象に労働需要調査を実施（世界銀行のジャパン・ファンド、Skills Development Project の一部）した。

TVET 分野のドナー支援

- (i) EU 支援の政策改革（現在コンサルタントを入札・選定中。本年 4 月よりインセプション・ステージを開始する予定。）
- (ii) 世界銀行支援の Skills Development Project
- (iii) EU 支援の産業近代化プロジェクトの研修コンポーネント（EU は財務支援のみ）
- (iv) EU 支援の貿易拡大プログラムの研修コンポーネント（EU は財務支援のみ）
- (v) GTZ 支援の PVTD のリストラクチャリング（Amreia で実験的に教員再研修、キャパシティ・ビルディングを実施中）
- (vi) JICA 支援の生産性向上指導(企業のみドルマネジメント向)
- (vii) ドイツ INVENT 支援の Staff Training Center をアラブ地域内の研修センターに転換するプロジェクト（エンジニアをドイツで研修）
- (viii) 仏政府による家具産業 TVET 支援(機材供与)
- (ix) 西政府による皮革産業 TVET 支援（機材供与）
- (x) 韓国政府による職業訓練センター支援

民間セクターとの関係

大臣は民間セクター（食品加工企業 Unilever）の出身で、民間セクターとのつながりを特に重視している。職業訓練センターは 8 つのゾーンに分類されているが、産業近代化プロジェクトの一部で各ゾーンに地域の民間企業のメンバーを含んだ Consultancy Council を設置し、職業訓練プログラムの作成や雇用機会の提供に貢献してもらうようになった。

また PVTD でも Dual System を導入するべく Mubarak Kohl Initiative (MKI 後述)と覚書を締結し、カリキュラムと修了資格、教員研修などを見直している。企業社員の再研修については、私企業が研修をうける社員とコースを選び、企業内の向上での再研修の資格認定は PVTD が実施するというのもやり始めた。

奨励・育成すべき産業

周辺国と比較して優位にある産業は、繊維、衣料、食品加工、家具、石油ガス、観光、建設業。比較優位にあるのは、原材料の存在、安価な労働力、エジプトが Middle East and North Africa

(MENA)地域で地政学的に中心にあること、スエズ運河、自由貿易ゾーンの存在のため。

2005年2月28日(月)

エジプト産業連盟

Yousri Tinawy, General Manager, Chamber of Food Industries

Tamer Badrawi, Business Development Manager, Chamber of Food Industries

Hussein El Herrawi, President, FROCA (食品加工業社長)

産業連盟

産業連盟の組成は1922年に遡るが、現在の形になったのは1974年である。役員会は21名で構成され、内会長と2名の副会長職及び14名の会員はエジプト人であることが定められている。連盟は傘下に14業種(繊維、食品、穀物、化学、エンジニアリング、冶金、建築、石油鉱物、印刷紙製品、木材、皮革、皮なめし、映画、薬品・化粧品)を代表する商工会議所を抱えている。14の商工会議所は合計22,000の企業が会員になっている。連盟の主な目的はメンバー企業の共通利益を代表して政府との折衝に当たることである。

食品業商工会議所と職業訓練

食品業商工会議所は会員企業数2,255社であり、食品・飲料産業の競争力を高めるために必要なビジネス環境を整えることを目標としている。同会議所は更に製品別に次のように部局が別れている: 砂糖・菓子・チョコレート、乳製品、ジュース・水・飲料、果物・野菜、野菜油脂、特別食品・イースト・添加物、食品加工、タバコ部門。現在ドイツやギリシャへの貿易を睨み、先方の商工会議所との提携を進めている。

このような動きを受けて産業の近代化が必要だ。USAIDの支援でブドウの収穫前、収穫後の処置について、チリから専門家を招聘したことがあったが、商工会議所が自力で招聘するのはコストが高すぎる。しかし、どうにかして自力で職業訓練をするてだてが欲しい。

FROCA社長は果物・野菜部局の代表である。アレキサンドリアで果物・野菜加工会社を経営しているが、自社で必要に迫られ、手探りで社員をTOTに送り、自社工場で企業内研修を企画・実施してきた経験から、同会議所のメンバー企業に社内研修実施のノウハウを指導するチームがほしいと切に感じている。

このチームは食品業に共通の課題である、職業訓練(社内研修)コース、例えば衛生コースをメンバー企業が自社内で実施する場合、研修に必要な設備・建屋、研修プログラム・カリキュラムのアドバイスをしてくれて、講師を派遣してくれるような、食品業の経験と知見を有する少人数のアドバイザーで構成されているイメージである。既に果物・野菜部局として3-4年間この研修アドバイス部局の開設について議論している。小企業としては研修はともかく費用対効果が現れにくく、どうしても高つくつと考えるとしまいなかなか手がかからない分野だ。そこでこのようなチームを商工会議所内にかかえて少人数でコストを抑えて運営し、メンバー企業がたやすく社員に研修を実施できる体制を作りたい。ともかく必要なのは総花的な食品業の課題を全て網羅するような職業訓練センターではなく、我々が食品業に共通な課題を社員研修する際に助けてくれる存在がほしい。JICAが支援してくれないか。

(JICAは原則として政府に支援すること、また利益目的の活動には直接支援しないことを説明し、MOFIを通してはどうかと提案すると)政府は非効率的であるので、省を通じた途端、既存のセンターを使ってはどうかという話になるのが怖い。現在の大臣は自分たちの産業を代表しているのでそれでもやりやすいかもしれないが、自分たちは既存のセンターを使った大掛かりなものではないと考えている。ともかく少人数で機動性の高いチームがいてくれればいい。

2005年2月28日(月)

高等教育省

Farouk Abdel Rahman, Undersecretary

Eng. Ahmed Abdel Aziz Ahmed Badawi, G. Director of the Technical Education Administration

高等教育省の技術教育

2003年の Ministerial Decree No.528 で8の Technical College の下に45の Technical Institute を統合することが規定された。Technical College は Mataria, Sahafa, Quesna, Mahla, Alexandria, Port Said, Middle Valley, South of the Valley の8都市に分かれている。(Mataria 分については資料をもらう。) Technical Institute の内訳は工業21、商業19、ホテル観光4、社会1である。

Technical College (技術短大) へは9年の義務教育(初等・中等)、高等学校にあたる普通高校或いは技術高校を一定の成績で修了することが進学条件である。専攻によっては専攻時に面接(ホテル観光)や健康診断(光学)が行われる。技術短大は2年間で卒業時に Diploma of Technical Management が授与される。

教員は理論担当の場合、大学卒業以上の資格が必要で修士、博士号保持者もいる。実技担当教員は技術短大以上の資格が必要。

技術教育の改革

学者、産業界、教育行政の代表者からなる特別委員会が結成され、2002-2005年で技術教育の改革を実施中。特に卒業生の Employability を高めるためにカリキュラムやコースの見直しが行われ、カリキュラムの書き直しは Federation of Engineering Industries の支援を得て行われた。以前は理論6割、実地4割であったが、それを半々にする予定で現在は移行期間である。また、不要なコースは廃止され、需要があると思われる新しいコースが導入された。新たに認定制度も導入され、教育の質を維持することを目指す。

また、学部毎に学部長と地域内の民間セクターの代表(ボランティア)で構成する Board of Trustee が設置された。この Board を通じて技術短大は地元の民間セクターとの関係を強化し、企業での研修、卒業生への雇用機会の提供、技術短大への財務支援につながることを期待されている。また技術短大は地元コミュニティの研修センターとして機能することも求められている。

後々は技術短大は財務的にも自立して分権化を実現することが求められるが、今は授業料(年間LE50・約1000円)を徴収するが、College としては財務基盤を持たず高等教育省の中央で財務は管理している。

なお、この改革には教員再研修(語学、コンピューター、専門分野)も含まれている。現在では全ての Institute に語学とコンピューターのラボが設置されている。

現在4つの Institute を新たに設立(校舎の建設から開始する)する計画を検討中で、専攻コースの選定や資金調達の方法を議論中である。この新しい Institute では、最初の3年を終えたところで Diploma を授与し、成績のいい学生は更に2年学んで5年後に BSc の授与を受ける仕組み。本件についてドナーを探しているため、日本政府も協力してほしい。

ジェンダー

現在在籍する学生数は約18万人であるが、約4割が女性である。また学部によっては女性教員の方が男性教員よりも多いくらいである。

失業と技術教育

遺跡修復、測量コースの卒業生は需要が大きい。また商業コースの卒業生も比較的職を得やすいようだ。

* 3月5日(土)に Mataria Technical Institute 見学の手配を依頼した。

2005年2月28日(月)

世界銀行・UNDP 支援 Skills Development Project (SDP)

Bassem El Shemmy, Project Director, Skills Development Project

Marianick Urvoy, TVET Advisor, Skills Development Project

SDP 概要

エジプト政府は中小企業の労働生産性を高めるため、demand driven な TVET を実施することをコミットした。SDP は MOFI の Human Resources Dept を C/P とするが、報告は SCHRD の中に設置された Board of Trustees にする。2003-07 年の 4 年間で中小企業対象の TVET 改革を実施する。プロジェクト予算総額は 12.5 百万米ドル、内 10 百万米ドルは研修・訓練費用である。ここでいう中小企業は従業員数 10 名以上 500 名以下の建設、製造、観光セクターである。研修・訓練は既にこれら企業で働いている社員を対象とし、コースは 8 割実地、2 割理論とする。

プロジェクトの実施部隊は 7 名で構成される Project Management Unit(PMU)とし、PMU が Project Intermediaries (PI)である企業団体を通じて対象となる中小企業、研修・訓練を実施する業者 Training Providers (TP s) を選定する。PMU は PI を啓蒙活動や研修ニーズ・アセスメント、モニタリング評価で指導するコンサルタントを備上する。

企業団体を相手にすることで中小企業のクラスター化を促進する効果も狙っている。

PI が TP の選定を行うこと、また受益者である中小企業がコストの一部負担をすることでデマンド・ドリブンの実現を目指す。また TP の選定は入札を課すことで競争力のある TP の育成も目論んでいる。研修・訓練の場所は企業内或いは既存の職業訓練センターになる。

2003 年は実施マニュアルの作成やコンサルタントの選定を実施してきた。2004 年は実施を開始するフェーズとなる。まずは製造業から開始する。

建設業は企業が抱えている人材が経営者と監督者クラスで、労働者クラスは臨時雇いとなっており、研修・訓練の対象を捕捉しにくい。本件については住宅省と協議をしていく予定。現在建設業の職業訓練センターは住宅省が 64 コース、社会問題省が 70 コース持っているが、調査の結果 12 コースのみが妥当性があると判断され、Social Fund でコースの向上が図られている。

繊維業は QIZ (エジプトとイスラエル、アメリカの三者間で、イスラエル製品をパーツに使うことでエジプトの経済特区で生産された製品の対米輸出を優遇するという貿易協定) が締結されたので、先端技術が必要になってきている。

短所

良質の民間の研修・訓練実施業者が少ないことが悩みである。外国系(例：伊ベラドンナ)は自社スタッフの研修センターを外部にも開放している。また Good Practice として普及したい事例は独セッケム社で、スタッフの時間の 10%を仕事との関連分野だけでなく自己啓発分野の研修に充てることを奨励している。いい職業訓練センターは軍事生産省傘下のセンターで、CNC 等いい機械が入っており、ここは外部にも開放されているので使える。あとはドン・ボスコなど非政府系の職業訓練校・センターを使っていくよりほかないだろうと考えている。それから MOFI の職業訓練センター (TVC) が力をつけて民間の発注する研修を受注していくような体制を築い

ていきたい。TVC は独立採算・自治をめざすことになるのでこれが TVC の分権化を補強していけばいいと思っている。外国の研修実施企業の導入も考えているが、コスト、語学、教材面から妥当であるかどうか検討が必要である。

フランス政府の協力について (Marianick 氏がフランス人であるため、彼女からの説明)

The National Association for Adult Vocational Training:AFPA(仏 NGO)を通じての協力

C/P Social Fund for Development (SFD)

SFD は 1991 年に経済改革プログラムの犠牲者を救済する目的で設置された内閣直轄の基金で、エジプト政府、EU、世界銀行、アラブ基金、その他ドナーのグラント・ローン資金が供与されている。98 年に Supreme Council for Human Resource Development (SCHRD) が設置され、労働移民省の大臣が議長を務めているが、SFD は SCHRD の事務局となっている。SFD には欧州コンソーシアム (British Council, 仏 AFPA、独 IB、デンマーク CarlBro) が支援している。AFPA は職業訓練分野で主に職業訓練が労働市場の需要にあうよう TVET システムを改善することを目的に、以下の 3 プロジェクトを実施してきた。

(1) 職業訓練・起業家育成センターの開発

フェーズ I:1996 年-97 年

5 省の傘下の 16VTC で起業研修を実施し、350 の雇用を創出した。このときは 250 名のプロジェクト企画の保有者(起業家候補)と 89 名のトレーナーを訓練した。以来 230 業種を対象に専門職研修コースを企画・実施した。その後 NGO に引き継がれこれまでに 8,000 名の雇用を創出してきた。

フェーズ II:1996-98 年

17 の VTC で技術研修の刷新及び新規設置を行った。カリキュラムはアラビア語でも作成された。修了試験には地元産業界の人間が監督官として立ち会った。修了者の就職率はよかった。また、各 VTC に地元企業の研修ニーズのデータベースを立ち上げ、卒業生の動向調査も実施した。(収集資料)。VTC への機材供与もあった。

フェーズ III:1999-2002 年

基本的にフェーズ II の活動を収束させたフェーズ。アメリア VTC にエレベーターメンテナンス・コースを創設したが、MENA 地域ではエジプトだけとあって、特異な存在となった。

(2) 観光セクターの技術訓練(当初計画 1998-2004)

6 年で 4382 名を支援する目的でプロジェクト総額 7 百万ユーロ (EU75% ACCOR25%) の予定で開始されたが、2002 年 5 月、それまでの観光客の激減を受けて中止された。

(3) National Skills Standards Project (1999-2005)

プロジェクト総額 6 百万米ドルで、EU と AFPA の合同プロジェクト。観光、建設、製造業で計 100 業種の国家資格制度を導入し、VTC50 センターの向上を実施。国家資格制度は異なる VTC で同じコース内容を実施する場合の質の均一化を目指したもの。訓練方法をコンピテンスに基づいたアプローチに変え、教員には教授法の研修コース(累計 100 コース)を実施、また学校卒業生(失業者)が就職に必要なスキルを特定し欧州から Best Practice を導入した。

3 月 1 日 (火) PVT North Cairo Zone, Maintenance Training Center – Shoubra (JICA 支援)

Abd-El-Halim, Haggag, Manager

背景

1975-1982 年に無償、JICA 技プロを実施したセンター。当時専門家の指導を受けた人間がまだ講師として残っている。面接した Manager は別のセンターの教員であったが、昇進して当センターに赴任した。このセンターの改革を実施するのが主な任務である。自発的に卒業後 5 年の卒業生 (230 人に当たって回答は 33 名) と在學生にアンケートを実施しており、面接の回答の一部はそのアンケートの回答に基づいている。

VTC の通常の 3 年コースの入学基準は準備学校卒業証書（最終試験で 50%以上）、つまり 9 年の義務教育後となる。それ以外には、既に働いている人向けのコースがある。教員は、理論担当者は専門分野の higher-level institute 大卒業以上、実技担当は middle-level institute 短大卒業以上。現在 3 年コースの学生数は 962 名。（VTC 全体で年間 12,000 名が卒業している。）

授業料は 3 年コースが年間 LE80-100、中短期コースはコース当たり LE290 程度。

3 年コースのカリキュラムは 1、2 年目が週 6 日で、3 日実技、3 日理論。3 年目が 1 日理論で 5 日は実技(企業での実習)となっている。分野は機械、電子機械、織機、自動制御機械、印刷染色機械、電子メンテナンス、織機メンテナンス、パイプ製造など。

短期コースは 1-4 週間で、個人或いは企業の要請に応じて開設している。中期コース (Transformal Training) は 6 ヶ月間であり、分野は 3 年コースと同じである。

職業訓練コースの実施に関する意思決定について、通常の職業訓練コースの場合はセンターが意見を述べるができるが、決定は PVTD が行う。Competence Training の場合は Federation of Industries との連携で PVTD が決定したものを実施、短期コースはセンターがその実施を決定することができる。

ジェンダー

女性に向いている分野は染色、印刷、自動制御機械などで、3 年コース、中期・短期コースのいずれでも開講している。

長所

- (1) 一部の専門分野（水圧・空気圧制御機械）は市場の需要に合致している。
- (2) 訓練に必要な建物やスペースがある。
- (3) 訓練に必要な視聴覚機械、語学ラボラトリー、オフィス機器がある。

短所

- (1) カリキュラムや指導設備、教員の資格が市場のニーズに合致していないので、需要に合ったカリキュラムを作成、需要に合った設備の導入、教員再教育や、スタッフに必要な資格基準の設定が必要である。
- (2) 生徒の質が悪いので、もう少し詳しい選抜基準を設ける必要があるのではないかと。
- (3) 受入学生数は PVTD から通知されるが、市場のニーズには合致していない。質を上げるためには、受入人数を減らすことが必要だ。
- (4) 企業内研修のレベルが低い。企業内研修の担当者は教授法を学ぶべきだ。

企業で必要とされていると思われる人材

次の分野のメンテナンス Technician：機械、電子機械、紡績・織機、PLC, CNC、パイプ設営、microtronics, 印刷機械、スペア部品修理、水圧・空気圧機械、品質管理、情報技術。以上は自分の感触である。

民間セクターとのつながり

PVTD の各ゾーンには Consultative Body を設けることになっている。この Body には Industrial Federation が会員となっている。

外部からの支援

これまでに JICA と Social Fund of Development の支援を受けた。外部からの支援は重要だが、その後はフォローアップと設備の最新化をしていくことが大事だ。

学生がセンターを選ぶ理由

3年コースの学生は、地理的な場所と Preparatory School の成績、個人の希望する分野があるかどうかで決める。短期・中期コースは、実践的な技術が学べること、終了時に労働市場のニーズにあった証書がもらえることが理由で当センターを希望する。

3年コースに在籍中の学生はセンターで受ける訓練の実地部分はいいが、理論部分はよくないと回答、卒業生はセンターの実地訓練はよかったが、企業内研修のレベルが低かったと回答している。

学生の進路

卒業生 33 名のアンケートではセンターで訓練を受けた分野で職を得ているものがゼロであった。仕事をしていても、カフェ、レストラン、ホテル、自動車会社、塗装、スーパー、家具、ドライバーなどで一時的な雇用の色合いが強い仕事で、彼らは満足していない。彼らが専攻した分野で仕事がない原因は、現在の労働市場でその分野のニーズがなかったり、またニーズがあっても経験者募集というハードルで仕事につけないことにある。いずれの学生も専攻分野で仕事を、その中でのキャリア・アップを望んでいる。

3月1日(火) Technology Competence Centre (GTZ 協力)

Eng. Medhat Abou El Hassan, General Manager, Technology Competency Center (TCC)

Eng. Mostafa Roshdy, TCC

Eng. Mohammed Farid Ahmed, Mechatronics Specialist, TCC

Eng. Wolrad Henze, German Project Manager (GOPA)

Eng. Klaus-Dieter Bergholz, Project Consultant (GOPA, Marketing 担当)

Aisha Ahmed Amin, Executive Marketing Manager (GOPA)

TCC 概要

TCC は職業訓練の実施と、その教員再研修を実施する Staff Training Institute (STI)の両方の役割がある。この他、現在はイラク人をはじめとした近隣アラブ諸国対象の衣料産業研修の一部をこのセンターで実施している。

職業訓練普通コースの入学資格は高等学校卒業以上で、兵役を終えていること。実際には企業が採用を内定した人材を企業の費用負担で送り込んでくるケースも多い。センターではモジュール方式を導入している。現在は電気部品、電気機械設置、圧搾空気機械、水圧機械、化学プロセス・コントロール等。普通コースは2年間(84週)、週5日、一日8時間で、修了時には Diploma in Technician in Automated Systems を授与している。コースのカリキュラムはドイツ側と協議の上、産業の人材ニーズに沿って決定された。(＊TCCにはメカトロニクスその他、靴産業の訓練部門もある。後述参照。)この他、失業者を対象に短期コースを実施している。教官数は40名。教官はエンジニアリング学位を有する新卒から採用する。

授業料は企業派遣の学生が年間 LE2,500 (約5万円)。この他、食事代、交通費などが必要になる。自費負担の学生の場合は授業料年間 LE1,500 (約3万円)。企業の希望により設置する短期コースは内容によるが、週 LE100-LE1,000。

組織は総務・財務部、靴製造訓練部、オートメーション・エンジニアリング部、開発部(訓練プログラムの開発、マーケティング広報、スタッフ育成、モニタリング評価、メンテナンス・修理)の4部と、安全課、品質管理課が経営陣の下にある形で、経営陣の上に靴製造取締役会とオートメーション・エンジニアリング取締役会の二つがある。

GTZ の協力

独政府は教育省の MKI や水、環境、製造業分野での職業訓練協力を実施してきた。TCC への協

力は 96 年から開始し、最初の卒業生（普通コース）は 98 年に輩出した。これまでの 7 年間で類型 500 名を輩出している。当初の計画は年間 80 名（当センターの想定受入可能人数）を受入れる予定であったのが、前評判がよく最初の希望者は 180 名であった。しかし数年で市場が飽和しその後は希望者数が減った。GTZ は専門家の派遣と機材供与を行った。現在は専門家 2 名がアドバイザーのみ行っている。

ジェンダー

当センターのカバーするのがメカトロニクスと卒業後の仕事はシフト勤務になることから、女子の入学希望者がいない。（入学は制限されていないが、需要がない。）Engineer 資格を持つ教員を含むスタッフの 3 分の 1 は女性。失業者対象短期コースの参加者の 3 割は女性。

長所

このセンターで教えている内容が非常に専門的で実践的であること（Automation Engineering and Mechatronics）、講師陣がいいこと、近代的な設備があることである。学生は一般にこのセンターにくれば仕事にありつけると思っていてやってくる。（昨年実施した追跡調査では転職した例はあっても卒業生全員が職についている状態であった。）企業から派遣されていない学生でも、センターから仕事を紹介している。

短所

まだ政府のセンターであり、今後設備を自分たちで最新化していかなければならないが、まだその体制になっていないことである。これについては、エジプト・独両国政府で PVTD のリストラを通じて、センターを半官にすることによって克服しようとしている。

民間との関わり

企業は優秀できちんとした資格を有する Technician と Engineer を求めていると思う。民間企業はセンターの広告や卒業生を通じて、センターのことを知っている。今、マーケティング・ユニットを立ち上げており、今後はこのユニットが就職フェアや Industrial Secondary School の生徒対象の Open Day、Investors Association 対象の Awareness Workshop を通じて卒業生の売り込みをしていく。卒業生が就職した後の環境だが、通常上司は Engineer で同僚は自分と同じ Technician であり、職場の全員がエジプト人である。彼らのキャリア・プランは同じ職場での昇進か、もっといい条件で雇ってくれる他社に移るかである。

エジプト国における職業訓練についてのコメント

政府の職業訓練教官の月給は LE450-600 と低く、これでは家族を満足に養えない。いい職業訓練はいい先生から始まるので、彼らの月給を引き上げる必要がある。

750,000 人が学校システムから卒業・ドロップアウトして仕事を探しているという現状では、青年層を遊ばせないという社会的使命が TVC に課されるのは仕方がないことだと思う。ただ職業訓練を受けた後の受け皿は官企業や大企業のみでなく、今後は中小零細企業も視野に入れていかなければならない。そしてインフォーマル零細企業をようやく生き残っている状態からフォーマル部門に引き上げていく必要がある。（参考：従業員 50 名以下の企業は Social Fund for Development の管轄。）

一方でこの国では Craftsmanship が尊敬されておらず、働いている人は給与が少ないから仕事もそれなりにいい加減に仕上げるという勤務態度も見られる。また意思決定をするオーナーなど一番偉い人には皆逆らわず、階層が下の人も意思決定に関わっていくという形ではない。今後の発展のためにはこれら勤労倫理部分も変わっていかなければならないのではないかと。

2005年3月1日(火)

Egyptian Italian Co.(K. Ramadan & Co.) (靴製造・販売)

Samir K. Ramadan, Chairman

会社概要

同社は設立より50年の家族経営の靴製造会社。手で一つ一つ作り上げていたが、完全機械化工場の設置に成功した。最大時は従業員が190名ほどいたが、現在は140名。冷戦時代は旧ソ連・東欧への輸出(エジプトは武器を輸入し、果物、靴、繊維を輸出していた)が全生産高の85%を占めたが、今は輸出の割合は約15%で、海外から買い付けに来る人に売るといった形が多い。

他の靴工場には女性はいないが、この会社には女性もいる。社長の考えでは女性の方がこの仕事に向いている。

社員はほぼ全員がエジプト人であるが、靴のデザインの部分のみ短期契約で毎年数週間イタリア、モロッコ、スペインのデザイナーを雇っている。

産業見通し

エジプトの靴製造業は、エジプト国内で主な原材料である皮革が調達でき、エジプトの安価な労働力が活用できる労働集約的産業である。ただ、今は手作業で靴の全工程を作り上げる小企業が大半で、機械化に成功した当社のような中程度の企業はごくわずかである。今、欧米にある靴製造拠点が次々と閉鎖され、中国に生産拠点が移動する中、前記の点から比較優位にあるし、エジプトの地理的位置から近隣アラブ諸国及びCOMESAで免税となるアフリカへの輸出を狙える点から、エジプトの有望産業だと思っている。そのためには中期業は機械化を成功させ、機械化ができない小企業はクラスターを組んで、一社で全工程を担当せず、各社で1工程を担当して協力しあうべきだ。

ただ、MOFIは大企業ばかりを相手にしており、中小企業が多い靴製造業の育成を怠っている。エジプト国内の中小企業ビジネス環境はよくない。法人税率40%、保険40%、輸入関税30~40%は非常に痛い。これらが政府の約束どおり緩和されれば間違いなく中小企業は伸びる。

靴産業についていえば、まだ原材料の一部(化学製品、糸等)はヨーロッパから輸入している。この部分も国産できるようになっていくと強い。また、エジプトは工場直売形式で仲買人による靴を省き安価に押さえていく必要がある。また、ブランド・名前がないので、有名ブランドのOEMや、Transit輸出(アフリカ等から直接買い付けに来る人に売ること)で伸びていく素地がある。

まず狙うべき市場はアラブとアフリカ。欧州も狙えるが、四季毎の異なるタイプの靴を作る必要があるがその経験が今ないのでガイダンスが必要だ。

また輸出をメインにするのであれば、マーケティング要員が必要である。アラブ諸国ではマーケティング要員にレバノン人を雇用している。

靴産業と職業訓練

社長は皮革産業商工会議所の副会長を務めていた際、GTZの要請により、GTZが支援したTechnology Competence Centreの靴工員養成職業訓練コースの技術アドバイザー兼取締役を務めた。

そもそもGTZが協力を開始するにあたって同商工会議所にカウンターパートとなるようアプローチがあり、商工会議所が土地を用意することが条件になっていた。しかし商工会議所は必要な

大ききの土地を用意することができなかつたので、MOFIに協力を要請し、MOFIから土地の提供を受けて職業訓練センターが設立された。GTZは最初の機材供与及び1年間のTOTを実施して引き上げ、その後は毎年評価ミッションを送っている。

当初案件はGTZと商工会議所だけで実施される計画だったが、MOFIはその後案件をのっつてしまい、センターの運営は非効率となり、うまくいかなくなつた。社長はセンター運営の効率化のため、何度も助言をしたが、同省の反応がなく、ついに2月末日をもってアドバイザーを辞任する旨MOFIにレターを提出した。社長の考えでは同センターは完全民営化しなければ、十分に活用されない。

自社のスタッフは全140名で、内訳は、上記の職業訓練センターの卒業生が10名、靴産業と関係ないが中程度(GCE)以上の学歴をもつた人間が30名、靴製造のたたき上げの経験者で学歴は低いものが110名である。中程度以上の学歴をもつた人間は、仕事がないので学校での専門と関係のない分野でも応募してくる(10-20名募集して1000名の応募がある程)。そういう人には入社後3ヶ月程度の社内研修である工程を担当してもらい、3ヵ月後に担当工程を決めるか、適性がなければ辞めてもらう。その結果、このレベルの人間は40%くらいしか残っていない。社内研修は非常に高くついている。

このセンターでは2年の職業訓練コースと企業の依頼を受けて実施するUpgrading Courseがある。2年コースでは全行程を勉強してSupervisorになれるようにするのが目的である。Upgrading Courseは既に働いている人向けで、自分もたたきあげてやってきた社員の研修をこのセンターで実施した。こちらは企業がコストを負担する。その他、センターにあるラボで原材料の試験を実施している。自社でラボを持つのは大変だから、この機能はもっと同業者に活用されるべきである。

いろいろな靴製造関連の職業訓練センターに視察に行ったが、どれも機械設備が古かったり、運営状況が悪かったりで稼動していない。自分が関わつたセンターともう一つ国営企業が運営するセンターのみがうまく稼動している。

自分の関わつたセンターの卒業生の評判はとてもいい。企業が卒業生の奪い合いをするくらいである。自分が関わつた職業訓練センターは、最初から商工会議所がかかわり、機械設備も最新のものが入っているので、内容はいい。うまく運営されれば、この国で最初の靴産業の職業訓練センターとして成功事例となつたのに、残念だ。職業訓練センターがうまく稼動するためには、彼らにAutonomyが与えられるべきである。

靴デザインについても2つ職業訓練コースがあるが、一つは機械の部品がなくここ一年半は稼動していない。残る一つのみが卒業生を輩出してこの産業に人材を送り込んでいる。

同センターの2年コースではSupervisorレベルを輩出する予定であつたが、センターの運営が非効率であるため、一日に同じ種類の靴を7足しか作らないので、Supervisorになるための経験足り得ない。機械のキャパシティは一日300足あるので、それでいろいろな靴を作れば、経験になり卒業後すぐにSupervisorになれる。300足作つてセンターが外部に販売することは商売になるので、公的セクターとしては禁じられていると言われた。ナンセンスだ。

職業訓練分野にドナーの支援を受けるのはいいが、エジプト側はそれをきちんと使いこなさなければならぬ。また職業訓練サービスは無料にすべきではない。少しでもCost Sharingする形で提供しなければならない。

2005年3月2日(水)

教育省 技術教育局

Professor Ibrahim M. Shabaka, Prime Undersecretary, Head Technical Education Sector

教育省の技術教育

新内閣は技術教育・職業訓練も重視している。自分は技術教育の梃入れを命じられて、昨年11月末にカイロ大学から移ってきた。元の専門は宇宙エンジニアリングであったが、その後教育学を勉強しなおし、技術教育で多数論文を書き、1995年に最初のMKI(後述)を立ち上げる時にも関わった。

2003/04年は9年間の義務教育を終えた生徒の内、約125万人が普通高校に進学し、約200万人が技術教育校に進学する。義務教育の成績のいい生徒から普通高校に入ることになるが、昨今は普通高校から大学への進学競争が激しいので、意図的に技術高校に進んでそこから大学進学を目指す生徒も出始めた。

技術教育校は1,743校あり、農業(173校)、商業(744校)、工業(825校)の3種類。2003/04年は工業校への進学は約101万人であった。それぞれ3年制技術教育と5年制技術教育があり、工業の場合は更に3年制の職業訓練(ドイツ政府による協力 Mubarak-Khol Institute:MKI。企業での研修を取り入れたデュアル・システムを導入している)の3種類がある。

工業技術教育は機械、電気機器、電子機械、冷蔵空調機器、建築、木工、自動車、金属加工、繊維、皮革、船舶、エレベーター・メンテナンス、銅像メンテナンス、石油化学の分野があり、職業訓練には電子・電気機器、機械、建設、重機、衣料、繊維、皮革、保育、農業機械、技術補助マネジメントがある。

3年制は Intermediate Diploma、5年制は Higher Diploma が修了資格になるが、共に卒業時の成績によって大学進学が可能である。普通高校の卒業生と比較すれば大学卒業までこぎつける率は低い。5年制の Higher Diploma は熟練労働力とみなされ、3年制技術教育コースを教えることもできる。これらの学校では起業を念頭に置いた商学、経済学の科目も学ぶが、それが起業に直結するような性質のものではない。

ジェンダーと技術教育

商業コースは女子生徒の方が多く、全体の3分の2を占める。農業コースでは2割、工業コースでは3分の1である。工業コースで女子が男子より少ないのは、女子の卒業後の進路として、交代勤務で働く職場(機械産業等)は社会的に受入れられていないことが原因だと思われる。現在工業で女子の専攻しているコースは電子、衣料、塗装など。

長所：職業訓練実験校

3年制の職業訓練校で2つの実験校が Naria City と Naser City にある。二校とも非常に人気がある。この2校は全寮制で、生徒数を抑えていい設備を入れ、教員をよく訓練した。通常の授業料より少し高めで年間 LE150(約4,500円)である。Naser City の学校は学校関係の建築にかかるメンテナンスであり、直近の卒業生は全員が学校建物のメンテナンス業者に就職した。

*3月9日に同校を訪問し、実際は75%が大学に進学していることがわかった。

MKIの場合、1~1.2万人が企業訓練先に就職している。

教育省は普通教育セクターの改革案を広く一般に公開し議論を重ねたが、同様に数週間以内に技術教育セクターの改革案も一般に議論してもらうよう公開する予定であり、4月17日・18日に技術教育を議論する会議を開催する。技術教育についてこのような取組をするのは至上初である。

改革案には教員及び学校行政官の再研修、学校建物・設備のリハビリ・近代化、カリキュラム再編、評価方法の見直し、技術高校の財務経営制度、技術教育のイメージ・アップ等が盛り込まれる予定。

短所

MKI の Dual System (週 2 日は座学、4 日は企業での訓練) はいいシステムだが、生徒の受入体制が整っている(安全で、生徒を安価な労働力として扱わず、仕事の邪魔と思わずにきちんと教えてくれる企業)いい企業が少ないので、なかなか数を増やしていけないのが悩みである。教育省ではもちろん企業の受入体制をチェックし、企業側に指導者がいなければ指導者育成研修も実施する。企業訓練中の生徒のモニタリングも実施している。

MKI の場合も大学進学之道が開かれているが、実地重視の教育を受けたツケで大学では理論で追いつくのが大変であるようだ。

失業と技術教育

失業問題は技術教育のみで解決できず、就職先である産業が活性化することが最も重要である。

現状では学校の卒業生の進路をフォローする仕組みがない。Ministry of Manpower では Labour Office に登録した卒業生の失業統計を扱っているが、卒業生全てをカバーするものではない。前述の改革案では生徒の就職を斡旋する就職フェアや企業訪問の実施、同窓会を組織して進路をフォローすることも盛り込む予定である。

2005 年 3 月 2 日 (水)

Small Enterprise Development Organisation (SEDO)

Mr. Yehia El Agami, President

Eng. Raafat Abbas Shehata, Manager, Market Planning and Monitoring Department

Eng. Yasser Abdel Wahab, Manager, Training Centers and Clusters

SEDO の概要

SEDO は Social Fund for Development の傘下にあり、非金融支援(起業研修など)と金融支援(起業融資)を実施している。起業融資の原資は JBIC のツーステップローン等。商業銀行よりも早く、商業銀行のレートよりも低い優遇金利で、期間 3 年間以下の貸し出しを実施している。(担保は問わないが、財政状態の審査は実施している。産業別に Cash Flow 予想を審査して据置期間お決定している。)

非金融支援には、投資前アセスメント、起業研修、融資提供後のモニタリング、販売サポートがある。地域事務所では IT や e-マーケティングの研修も実施しており、Diploma が授与される。

ここでの起業支援の対象者は 21 歳以上で兵役を終えており、起業規模が LE100 万以下であること(起業融資の上限が LE100 万)、識字者であれば学歴は問わない。

起業研修は、昨年からはまった新しいスキームで、新規起業と既存のビジネスの拡大の二種類を扱う。現在まだカリキュラムをエジプトに合うように改編中。

一次研修では 8 時間の起業家精神、マーケティング、財務、経理、ニーズアセスメントなどを実施し、その後(1)起業家になれない人、(2)単純なサービス・販売業に向いている人、(3)もう少し上を目指せる人、(4)複雑な産業に向いている人の 4 種類に診断し、(1)の人はここで脱落する。(2)-(3)に分類された人はそれぞれに適切なモジュールの研修が 2 次研修として実施される。2 次

研修では 48 時間で自分のビジネスの市場調査を実施し、ビジネス・プランを作成する。これを終了したら、自分のビジネスを登録し（30 日以内に登録が可能）、起業融資の申し込みが可能になる。

融資を受けた後は、地元の関連企業の先輩がメンターとして商工会議所等を通して紹介され、ビジネスが軌道にのるまで（製造業であれば最初の生産まで）相談にのる。このメンターは実費は支給されるがボランティアである。また、SEDO の地域オフィスに 3-4 名いる Field Business Advisors が研修の講師兼モニターであるが、彼らが起業融資の最後の返済まで起業家をモニタリングする。この Field Business Advisor はビジネス経験 4-5 年以上の人間である。

SEDO の支援でビジネスの登録を扱う One Stop Center を開設し、30 日以内でビジネスの登録ができるようになった。今後はこの Center を拡大してこの Center をベースに金融、非金融支援を実施していきたい。

今後は大学に赴いて大学卒業者を対象に起業の啓蒙・企業支援研修を実施していく予定。

2005 年 3 月 2 日（水）

伊藤忠商事 Cairo Liaison Office
Kiyohiko Hayami 所長

エジプトの人材について

カイロ事務所の主要業務はいすず-GM の合弁会社との取引が主なビジネスである。同社では 98 年までいすずの駐在員が技術面の指導をしていたが、今はトップがアメリカ人、財務マネージャーがブラジル系アメリカ人、販売マネージャーがサウジアラビア人で、あとはエジプト人である。管理畑のエジプト人は大卒以上で英語を話す。ワーカーは熟練工、組立工を同業者から引き抜くことが多い。（職業訓練校を出ているかどうかは関係ない。）今全体で 300 人余が働いているが、最近 30 人余が BMW に引き抜かれた（数名は取り返した）。社員はいすず-GM がドバイなどで組んでいる研修プログラムに参加させているようだ。工員は持ち場が決まっており、異なる持ち場になることはほとんどない。今、エジプトの工場は 1 シフトのみ。市場のシェアをとっているの、これ以上売上が上がる見通しにはない。

自分はエジプトの前にはチュニジア、モロッコに駐在して同じくいすずの自動車ビジネスに関わっていた。いずれも基幹部品を輸入して組み立てる拠点であった。人材の質という意味ではエジプトとこの 2 国はほとんど変わらないと思う。文化的には、チュニジア・モロッコはアラブというよりもフランス文化の影響が強く、外資は非常に歓迎するが、制約も大きい。フランス人だがチュニジア、モロッコで生まれ育ったピエノアールの人たちが経済を牛耳っている。エジプトはアラブの中心という感じがする。

エジプトの人件費は安いかもしれないが、人材のパフォーマンスがいいとはいえない。エジプト進出の魅力は国内マーケットの大きさと、企業は人件費の安さだけではなく、こうした点も勘案した上で進出を決定した。3 国を比較するとわずかにモロッコの人材のパフォーマンスが少し上だろうかと思う。

エジプトの人は先を見通すことが苦手だと思う。例えば、今在庫がある部品が数ヶ月後にはなくなるので補充する場合の必要数の計算などが苦手である。

域内でのビジネス

中近東・北アフリカ地域のいすずの販売拠点はサウジ、トルコ、UAE、オマーン、ドバイ、エジ

プト、モロッコ、チュニジアにあり、エジプト、モロッコ、チュニジア、トルコには生産拠点もある。自動車の場合は生産拠点がある場合、まずはその国の国内市場をターゲットとする。エジプトの場合も同様であるが、最近、エジプトからバスをマダガスカルに販売する仕事があった。

この他、自動車には関わらず、リビアやスーダンでの事業開拓をしている。

海外進出（生産拠点を構築する）の際に制約条件になってくるのは、Counter Purchase（：CP 自動車部品を輸入する代わりに同額の進出先の国の製造業製品の輸出を課されるもの）や輸入関税である。チュニジアやモロッコはこの二つの規制が非常に強いが、エジプトはこの点では市場が開放されておりやすい。また、自動車の生産拠点は今は主に欧州とタイになるが、そこではローカル・コンテンツ条項が厳しい（ローカル製品 45%以上を含めることなど）が、この点でもエジプトはやりやすい。

エジプトは国内市場があるが、書類の処理に時間がかかること、また R&D が育っていないという短所がある。その点、ドバイの場合はビジネス上のインセンティブも多く、またステータスの獲得などの書類審査に時間がかからないので、本当の意味でのタックス・フリーとして機能しており、魅力的だと思う。

自動車産業は修理体制がしっかりしていることが重要だが、エジプトのいすゞ-GM 社の場合は大手マンスール社と組めた。同社の体制はかなりしっかりしているので安心している。

2005 年 3 月 3 日（木）

世界銀行

Arun R. Joshi, Sr. Education Specialist

Amira Kazem, Consultant

職業訓練の位置付け

エジプトがグローバル市場での競争力を築き、失業率を下げ、生活水準を上げるための人的資源を開発するというのが世界銀行のエジプト国家支援戦略(Country Assistance Strategy)の一つの目標である。職業訓練はこの目標を達成するためのプロジェクトの一つである。

教育分野の協力

世界銀行は職業訓練の他、教育分野では初等教育、中等教育、高等教育の他、就学前教育（Pre-school）協力も実施している。全てに共通するのは、セクターの政策対話であり、公共支出レビューを通して非効率・無駄な部分を省きながら公共预算の効率化を図りながら、次の協力もいこうと考えている。

職業訓練分野の協力

まず、個々の職業訓練センターを支援するという piecemeal 方式はとらず、もっと職業訓練セクター全体のキャパシティ・ビルディングを目指す。具体的には公共支出のレビュー、訓練ファンドの設立など。全て Policy Statement を作成しながら進めている。また、市場のサプライサイドではなく、デマンドサイドを見ていくという点が特徴である。

世界銀行の取組の強みは、小規模な取り組みから始めたこと、職業訓練のセンターではなく、職業訓練の仕組自体をファイナンスする方式をとっていること、個々の職業訓練センターが入札に応募するという demand-driven なアプローチを取っていることの 3 点である。

一方、弱みは研修・訓練の需要が小さいこと（企業内で研修・訓練の必要性が認識されていない）、

研修・訓練実施者（供給者）のコンピテンスが低いこと、市場の供給力が弱いことなどの市場の失敗、また職業訓練センター間、所轄官庁間のネットワーキングができていないことである。

しかしこれらの弱みはEUによる供給サイドの支援と補完しあい、職業訓練セクター全体のキャパシティ・ビルディングをすることで克服していく。また、職業訓練の対象は中小企業の人材育成、またその中でもいくつかのセクターに絞ることで、対象を狭めている。なんといてもこの国の訓練・研修供給者は絶対数が足りないので、国際的な供給者を国外から導入することも考えている。

失業問題

失業は、仕事がない人の他、既に働いているが知識の更新が必要な人も失業していると考え、ターゲットにしている。

世界銀行で2003年にMENA地域におけるガバナンス、ジェンダー、貿易、雇用と労働に関する報告書を作成したはずなので、参考にされたい。

セクター分析例

例えば観光セクターではエジプトに来る観光客は過去3年間で倍になったが、エジプトには観光産業の「サービス」が存在していない。ツアー・ガイド養成学校は多くあるものの、ホテル産業の人材を訓練する職業訓練校がないので、ホテル産業の人材訓練センターを建設してはどうかという構想が持ち上がっている。現状はホテル産業で既に働いている人材が再研修を受けることはほとんどない。部屋の占有率が高いので、研修におくる機会費用を考えたり、研修に出すとそこで他ホテルのスタッフと情報交換し、他へ転職してしまう可能性があると考えなど、ホテル側の再研修へのインセンティブは低い。この状況を打開するため、観光産業にかかわる各業種をライセンス制にして、3年毎に更新するようにすれば、再研修を通じた知識の更新・向上に励むようになるのではと考えられている。

また、建設業界では大部分の労働力が雇用されず、臨時雇いであることが職業訓練プログラムを組む際にやりにくい点になっている。

いずれにしても、エジプトの人材は総じて sub-standard であり、これは基礎教育・貧困から生じると考えられるが、この部分を改善しないと競争力がついていかない。

2005年3月3日（木）

Don Bosco Selesian Multipurpose Vocational Training Center

Fr. Renzo Leonarduzzi, School Manager

ドン・ボスコについて

ドン・ボスコはイタリアの聖人（1815-1888）で、カトリック教会サレジオ修道会の創設者。サレジオ会は貧困層の青年を対象とした教育を実施してきた。職業訓練校の他、幼稚園、学校などがあり、中東・北アフリカ地域ではエジプトの他、イラン、トルコ、シリア、イスラエル、レバノン、パレスチナ、イスラエル、アルジェリア、スーダンに学校がある。これらを含め、全世界で115カ国に学校・訓練校を持っている。当センターは経済・利益目的ではなく、青年の人格形成と教育である。

職業訓練センター

前身は1926年に設立されたイタリア人子弟を対象とした小中学校であったが、その後イタリア人が帰国したので、1970年にエジプト・イタリア両国政府から認可を得てエジプト人対象の職業訓練センター（私学）となった。正規の技術教育は5年と3年コースがあり、このほかに外部

の要望に基づいて設置する短期集中コース（6ヶ月以内）を開催している。入学資格は中学 Preparatory School 卒。宗教は問わない。5年、3年コースの卒業時にはイタリア、エジプト両国の学位が授与される。（正規コースはイタリアより試験官が来て試験を実施、5年コースは試験用紙もローマで作成されたものを使用する。）7:30-14:45までは正規コースの生徒、16:30-20:30は短期集中コースの生徒が学んでいる。正規コースは男子に限っている。それはエジプト社会が文化的に特に技術教育を男女共学で受けさせることに抵抗があると理解しているからだ。短期集中コースは女性も受入れている。

正規コースはイタリア政府認可のカリキュラムにのっとりイタリア語で教育するが、エジプト側の基準を満たすため、アラビア語、宗教、社会科学はアラビア語で教える。イタリア語は必修で入学前の2ヶ月間で集中的に学ばせ、この間に落第すると入学できない。5年コースは理論をみっちり指導する時間があるが、3年コースでも理論は重要なので、実技は3分の1程度に止まる。短期集中コースは正規コースのカリキュラムを参考に当校で作成したものを使う。正規コースは昨年からの企業での実地研修を始めたが、生徒の受入体制が整っている企業を探すのに苦労した。それでも卒業生のネットワークを頼って受け入れ先を開拓した。

教師は54名で、サレジオ会神父が7名、残りは当センターの卒業生である。教師の何名かは外で仕事も持っている。将来の教師候補として考えられるのは毎年2-4名程度である。教師はできれば外で働いた経験を持っていたほうがいい。また教師の待遇を良くすることも大切。公務員のような給与では逃げられてしまう。

正規コースはとても厳しく指導しており、入学してから卒業まで約4割が落第する。それでも非常に人気があり、新聞広告等出さなくとも出願期間の4-5日を過ぎれば十分すぎる入学志願書が集まる。入学者の選抜は中学校の成績、生徒と親の両方との面談に基づく。入ってくる生徒の質（要求される中学校の成績）からすれば、4割落第させても6割を一定の基準を満たして卒業させるのは率としてはいい方だと思う。生徒は14-16歳だが当校に来る前に受けた教育で形成された部分を形成しなおすことは骨が折れる仕事だ。しかし当校では卒業後の人生のための基礎を固めることが役割だと考えている。

5年コースの卒業生の半分はイタリア・エジプトの大学に進学、それ以外の卒業生の進路は調査していないが、企業の評判は非常に高く、常に卒業生の需要はあると認識している。企業が当校の卒業生のみを対象とした求人広告を出すことがあるほか、ほぼ毎日企業から人材が欲しいという問い合わせを受けている。最近卒業生7名がミラノに就職する世話をした。

イタリアへの進学は特に奨学金等はないので、当校が宿泊先など手配して負担を軽くするようにはしている。イタリア進学は費用が高いため、当校を拠点としてイタリアの大学レベルの教育をインターネットで提供することを検討中である。

当校の主な財務基盤は3-5年コースの授業料（年間1,900エジプト・ポンド、生徒数540名前後）と短期集中コースの授業料（平均250-300エジプト・ポンド、年間2,700名程度）で、この二つで学校の運営費を捻出するようにしている。このほかイタリア政府からの支援があるが毎年変わり一定ではない。機械設備についてはドイツをはじめとするサレジオ修道会にプロポーザルを送り、供与を受けることが多い。企業の要請で始めた自動車整備訓練は、要請してきた企業（IVECO）から設備の供与を受けて実施している。新しい機械を購入するのが難しいこともあって、機械設備の維持管理にはかなり重点を置いている。大規模ではないが外部から受注しての機械部品の生産や冷蔵空調機械の修理もいっており、売上は学校の運営資金に充てている。

短所

課題はいい教師を見つけるのが非常に難しいことと、最新の機械設備を入れていくのが難しいこと。残念なことはここで正規の技術教育を受けても、一部の卒業生はイタリア語を生かして待遇

のいい観光業に流れてしまう（ガイド業の月給 LE2,000、技術職月給 LE800-1,000 程度）ことで、この国の技術職の待遇が改善される必要がある。

長所

当校のいい点と自負しているのは学生に時間を守るといった規律や勤勉といった精神も含めた非常に厳しい指導をしていること、また、実習設備は一人一台当たるようにしており、必ず各人が実習をする機会を与えていることである。企業から聞こえてくる声によれば、当校の卒業生は技能面で優れている他、責任感が強く、スケジュールを守ることが評価されているようだ。

2005年3月3日（金）

観光省

Ms. Laila Darwish, Advisor to Minister of Tourism

Mr. Hussein Badran, Advisor of Human Resources Development & Training Studies,

Executive Director of National Skill Standards Project, Egyptian Tourism Federation

* 具体的案件の支援を模索して先方からコンタクトしてきた。

観光産業

エジプトは過去3年間観光客が15万人から30万人と倍になった。エジプトには観光資源があり、観光産業は失業を吸収するという点からも非常にポテンシャルがあり、観光省としてはリピーターも増やしたいと考えているが、現在同産業に従事している人材は就職後はほとんど再教育の場がなく、エジプトには質のいい「サービス」がないのが現状である。

昨年組成された新内閣では観光大臣が民間セクターから任命され、観光産業の再生を期待されている。現在観光マスタープランを作成中で、これからコンサルタントを任命してF/Sを実施し、半年以内には完成する予定である。マスタープランでは次の数年で観光客を250万人受入れることを想定して受入能力と現状のギャップ分析、SWOT分析、文化・環境配慮を盛り込んである。ここでは観光は雇用と産業の両方で国家に貢献するという考え方である。そしてEU支援による研修プログラムが進行中である。これは官僚を対象にしたもので、エジプト観光省の行政官をEUの観光当局に派遣して仕事をさせ、同時にEUの観光当局からエジプトに来てもらい指導してもらおうという内容である。

観光産業にかかる技術・職業訓練

観光省は管轄する産業の職業・技能訓練センターを持たない唯一の省である。現在教育省、高等教育省の管轄するホテル学校、大学の観光学部があるが、理論に重点が置かれており、実践ではほとんど役に立たない。また民間の経営する専門学校もあるが、カリキュラム・設備が古く、その再生が必要である。既存の研修センターで唯一機能していると思われるのはマリオット系列のIGOSである。

観光産業は学歴よりも経験・経歴が物をいう世界なので、実践的な職業・技能訓練・研修が必要である。また、新しい人材の供給も必要だが、現在既に同産業に従事している人材のスキルの向上が急務である。観光産業はほぼ8割がホテル産業、残りは旅行会社、レストランなどで構成されているが、同産業に従事する人材はドライバーといえども全て質的向上が必要でありそのため、再研修を必修とするライセンスの導入が検討されている。そこで建設予定地を6th October City付近に定め、民間セクターがコストの半分を持つTVETセンターの設立を検討している。このTVETセンターができるまでは、紅海周辺の高級ホテルを会場にしてヒルトン、シェラトンレベルのサービスについて経験15年以上講師を呼んで3ヶ月～6ヶ月の再研修のモジュールを開発中である。

Egyptian Tourism Federation は民間の観光産業が集まって組織されている団体。一部五つ星レベルのホテルでは自社内の研修システムで再研修を実施しているが、それ以外の企業は新しいホテルの建設に忙しく、社員の研修をする余裕がない。よってこの TVET センターは民間ではなく観光省の傘下にできることが望ましく、また研修を必須とするライセンス制度の導入が必要だ。

2005 年 3 月 5 日 (土)

Mataria Technical Institute 視察

Dr. Ali Siliem Hassan, Technical College Director

Eng. Samir S. Zaghloul, Assistant Manager, Mataria Technology College

Eng. Hesham Samaha, Assistant Manager, Mataria Technical College (Education Student)

Pr. Ragab Zaky Abdel – Azeem, Commercial Institute General Director

Eng. Galal Mohamed Mostafa, Industrial Institute General Director

Technical Institute の設立経緯は次のとおり。1956 年に職業訓練センターが設立され始めたが、その後 Technitian を要請する必要性が認識され、1967 年に Technitian 養成センターができ、それが発展して 1976 年にカリキュラムを再編して Technical Institute となった。その後、1981 年、2004 年にカリキュラムの見直しが行われている。

2002□2017 (15 年間) を各 5 年のフェーズに区切って改革を進めていくことになった。改革の目的は市場のニーズに即した人材の育成である。現在は第 1 フェーズに当り、その一環として同一都市にある複数の Technical Institute を Technical College(技術短大)に再編した。その他、15 年間で分権化を進めながら、教員の TOT や学校設備の改善などを実施し、質を高めていく。

今後は短大としての Diploma の他、National Skills Standard Project による実地面の質を保証する証書も授与していくことになる。この証書は当面労働省から授与されることになるが、後々は Technical College が自分たちで評価を実施、授与できればいいと思っている。

Mataria Technical College の学生数は計 27,600 名程度。

入学者は 10%が普通高校 (終了試験で 50–60%以上の成績) から、残りは技術高校 (終了試験で 70%以上の成績) から入学してくる。入学条件は高校終了時の成績と、専攻によっては語学試験などが課される。ドロップ・アウト率は以前は 25%であったが、現在は 5%である。これはカリキュラムの見直しや教員の待遇をよくしたので教員が定着することにより、教育の質が上がったからだと考えられる。

短所

- (1) 学生は大学に行ける成績が取れなかったので仕方がなくここにくるケースが多いので、生徒の質はあまりよくない。
- (2) 設備が古い
- (3) カリキュラムが労働市場のニーズと乖離している。
- (4) 一部の学生はここを大学進学のためのステップにしている。(卒業生の約 10%が大学に進学。)

長所

- (1) 現在 Engineer として産業界で活躍している人には Technical Institute の卒業生が多い。
- (2) 講師陣の学歴が高い。理論科目担当の講師には博士号、修士号保持者もいる。
- (3) 一部の専攻では就職に困らない。例えば、光学専攻は卒業生に開業ライセンスを授与しており、国内ではここにしかないのが需要が高い。また、ショブラの化学コースの卒業生にはバイオ化学の研究所や病院で職を得る卒業生が多い。そして商学部では銀行や民間企業に就職

している。

(4) 労働省が海外に働きに行きたい人に海外労働許可を付与する前の訓練・研修のセンターとしても機能している。

*その他の卒業生の進路は、兵役、留学など。

学内・視察、学生とのインタビュー

学内を案内してもらった。機械設備等は15年以上たったものが半分以上あるようだ。建屋はエジプト側の負担、機械設備は当時世銀の支援で購入したそうだ。工業コースのワークショップに入っている学生数を見るとあまり多すぎるという印象はなく、表面的には機械の数は各学生が作業をするのに十分であるように見えるが、動いている機械はずっと少ないようだ。「動力関係の問題で」と説明されたが、学生を機械の周りに集めて講義をしている光景が多くみられた。(一人一台での作業ではない。)

学生4名に簡単に話を聞いた。工業専攻の男女各1名。男子学生はDon Boscoの3年コースの卒業で、Aクラスの成績である。女子生徒は工業高校を卒業しており、やはりAクラスの成績。男子生徒は卒業後は機械分野で働きたいと思うが成績によっては大学進学も考えたい、女子生徒は大学に進学して大学教授を目指すとのこと。女子生徒の兄弟の進路を聞くと全員が短大以上、大学で講師をしている兄もいるとのことであった。

次に、商業専攻の男女各1名と話をした。男女共に商業高校の卒業。男子学生は卒業後は銀行への就職、女子学生は卒業後は会計士として働きたいとのこと。女子学生の姉妹は全員大学生。この短大への不満は、男女別々の日に講義を受けなければならないこと(男子)。商業コースは人数が多すぎるので、男女別々に週に3日ずつの授業にしているとのことであった。訪問日は女子学生の日で、大講義室での講義を視察したが、教師はマイクに向かって大声で話すばかりで一人一人の理解度をはかりながら進めるという幹事ではなかった。また、座席が足りず立ったままノートを取っている学生も多かった。

2005年3月6日(日)

Ministry of Manpower and Emigration 労働省

Eng. Mohamed Sabry Elshafie, First Undersecretary (FUS) for Vocational Training

Eng. Osama Mohamed Sabry, Vocational Training Engineer

労働省概要

労働省を大きく分けると職業訓練・労働行政部門と、労働統計を取る統計部門があり、この他に省スタッフのための総務・財務部門がある。

現在本省のスタッフは850名。27県(governorate)にある Directorate Office には計12,000名がいる。地方分権化が実施されたのでこの Directorate Office は県に属している。(FUSの前歴は Cairo Directorate Office 所長。) 全国の Directorate Office には次のとおり労働者が利用できる Bureau がある：

Multi Purpose Bureau(下記の Bureau の機能を併せ持つ)	205 箇所
Vocational Health Bureau	174 箇所
Inspection Bureau	22 箇所
Problem Solving Bureau (労使問題の仲介)	53 箇所
Labor Force Bureau (求人斡旋)	89 箇所

職業訓練・労働者行政部門の中で職業訓練関係は3局あり、職業訓練計画局、職業訓練センター行政局、職業訓練フォローアップ局がある。労働者行政関係には、外国労働のための許認可局、

労働環境局(職場の健康・安全環境の検査)、労使局(労働者と雇用者の関係)、労働法局がある。

統計部門は雇用統計(失業、外国労働者の統計を含む)と求人情報を管理している。雇用統計は四半期毎、求人情報(職業訓練情報も含まれている)は毎月発行されている。

労働統計

被雇用者数については、各企業が雇用している社員数を Directorate Office に報告することになっており、労働統計の数字は Directorate Office から上がってくるものを本省でまとめている。失業者数は仕事が欲しくて失業している人が同省の Bureau に登録しているのでここから集計する。この他、後述の Work Permit から外国で雇用されているエジプト人の数が集計されている。また同省ではエジプトで働いている外国人の数も把握している。これら外国人はコンサルタント等知的職業の他、フィリピン、インド、バングラデシュからきて肉体労働者として働いている人たちになる。

同省で把握している労働力(失業中の潜在的労働者も含めた数)は 20.8 百万人。うち、失業者は 2.3 百万人で、失業率 11.12%だが、失業の男女別内訳は男性 7.26%、女性 24.6%。この他、産業別の求人数も統計を取っている。労働統計は同省の他、Central Agency for Public Mobilization & Statistics (CAPMAS)でも集計されている。

職業訓練について

エジプトの職業訓練は同省の大臣が議長を務める Supreme Council for Human Resources Development (SCHRD)が異なる省にまたがった職業訓練に関する政策を策定する。SCHRD には関係省庁のほか、労働者及び雇用者の代表が席を連ねている。ここで 24 省にまたがった 1200 職業訓練拠点で年間約 20 万人を輩出している職業訓練の調整も行う。

2003 年に施行された労働法では全企業(従業員数 10 名以上)の純利益の 1%をプールした職業訓練基金をつくり、そこに政府も予算措置をし、援助機関や国内からのグラントを入れようという事になったが、基金はまだ始動していない。

同省の職業訓練センターの卒業生の就職率は 40%。

同省には British Council の支援でイギリス、独、仏、スコットランドの専門家が技術支援をしている National Skills Standard Project がある。224 職種を選んでその職種に必要な Job Description を確定し、職種毎の能力を認定するもの。各職種の技能必要な職業訓練の内容を欧州とエジプトの基準から作成し、TOT 用ガイドを作成している。現在どのように職種別認定をするかを検討中である。現在の案では、希望者は受験料を払って、理論と実地の試験を受けその結果を元にライセンスを付与する。このライセンスに期限を設けて、更新の都度試験を受けるようにすることで労働の質を確保することになっている。

この他、職業訓練の新しい動きとしては Transformer Training の設置がある。これは特に教育省管轄の高校(技術高校を含む)卒業生(失業者)を対象に、コンピューター、語学、コミュニケーションなどのビジネススキルと、機械など専門技術のより最新の情報を学んでもらうもの。これで Employability を高める狙いである。

エジプト人の外国労働について

同省は国外で働くエジプト人に対して、「海外で働く許可 Work Permit」を与えている。国外のエジプト人を保護する目的で、エジプト人が応じようとしている求人について、エジプト国労働法と照らし合わせて、給与水準や労働環境をできるだけ確かめてから発行している。これは国内の労働者に対しては同省が検査官を職場に派遣して労働環境の確認をすることができるが、国外に行く労働者についてもできるだけ労働者の権利を保護するため。

湾岸諸国の求人はこの許可を得ていることが条件になっている。湾岸諸国から同省にエジプト人労働者の求人がくることもあり、同省が人を斡旋することもある。

湾岸諸国について、基本的にはどの国も労働力の自国化をうたっているが、まだまだサウジアラビア、クウェート、ヨルダン、リビアではエジプト人に対する需要は高く、エジプト政府としては国内の余剰労働力があるので、国外に需要がある限り、エジプト人を国外に送ることに問題はないとのこと。

求人斡旋について

エジプトでは求人斡旋を実施できるのは同省のみ。民間の求人斡旋業者はライセンス制になっているが、まだ民間業者が認められたケースはない。実際には民間業者が求人斡旋を別の業務の看板の陰で行っていたり、インターネットを通じて行っているケースがあるようだ。その場合、求人斡旋の方から雇用統計を取ることはできないが、企業側から雇用統計を取ることができる。

2005年3月6日（日）

Social Research Center, American University

Dr. Heba Nassar, Head of the Center

エジプトのジェンダー問題についての website(<http://www.aucegypt.edu/src/wsite1/>)を作成したので、女性の雇用、教育などの情報についてはそれを参照してほしい。

2005年3月6日（日）

非公式打ち合わせ（森野参事主催の夕食会）

Toshiba Gulf FZE Cairo Representative Office 小見社長

Nissan Motor Egypt S.A.E. 佐藤社長

森野参事官

岩松書記官(経済担当)

向井所員

国内市場の状況

家電の場合はエジプトの魅力は国内市場。またローカル企業と技術提携することによって、関税40%の縛りもない。よって、他社が輸入したテレビを140%で売るためにつける価格に限りなく近いが少し安くして売ることが可能。但し、技術とブランドネームは東芝なので、品質は基準を維持するようにしている。テレビの場合100万台市場の内、El Arabi が70万台シェアをとっている。テレビのプラントは100万台以上作れば規模の経済が働くといわれているので、それを目指していく。また、家電は北アフリカのマーケットも狙えるのでエジプトより輸出或いは生産拠点をそれらの国につくことも考えている。

El Arabi は他社と比較してアフター・サービスの体制が整っている。製品の保証は物にもよるが、販売後5~10年保証している。つまりこの保障期間中は修理代、部品代、製品の引き取りも無料で行う。修理要員には講習会を実施、回路図など必要な情報を与え、修理用部品をしっかり供給する。この3点ができれば修理の体制は整うからだ。他社ではこのようなサービスをしていないところが多いので、他社製品も持ち込まれることが多い。その場合は有料で修理し、引渡し時にEl-Arabi の製品の良さ（保証があること）をアピールし、新規顧客の獲得を狙っている。

自動車の市場は7万台といわれているが実際に国内生産のマーケットは4-5万台と想定されている。現在10社あるので、単純に考えれば1社4-5000台。これでは規模の経済が追求できない。自動車の市場を考える際、人口やGDPを参考にする。エジプトはイランやトルコと同程度の人口、GDPであるのに、自動車市場が小さいのは所得格差が大きいことによるのかもしれない。自動車の購入層は所得構造のトップ6%程度と言われている。

人材の質

エジプトの人材についての感想は、現場の工員クラスは真面目で言われたことをきちんとやっている。この部分から考えるとこの国には希望がある。(日産の場合、南アフリカよりも人材はいいと思う。)ただ、中間管理職がよくない。手は動かさず、口だけである。また一般的にエジプト人は時間の感覚がない。品質管理の概念がない。

日産はこの部分を克服するため、工長、部長クラスをイスラム国のマレーシア、インドネシア、そして同じアフリカ大陸の南アフリカに連れていった。ここで特に「品質管理」とは何かを見てきてもらった。現場の工員クラスは学校も出ず、字も読めない人もいるが、真面目である。南アフリカ等巡回型のチームが応援に来たが、彼らの評判もよかった。とにかく品質が悪かったらラインを止めなければならない、品質の悪いものを売るといのはブランドの名にもとる、という考え方が理解されていない。

日産が進出する際の条件として、大統領から自動車の製造から販売までを網羅した教育機関である技術アカデミーを作りたい、それが進出条件だというような話があった。毎年200名が学ぶという想定でコストを試算したら約16億円だった。そのような慈善事業はできないと断ったという経緯がある。

El Arabiは同族会社で創業35年。テレビ市場の7割を押さえていると思われる。(統計がないので感覚的な数字。)東芝の製造工程表・マニュアルは日本から英文のものを持ち込み、それをアラビア語に訳して使っている。このマニュアルは全ての製造工程を検査までカバーしているので、これに従えば誰でも同じ品質のものができることを目指している。同社では過去3年で社員が2,500名から6,000名に増えた。この規模になると全員が時間管理の概念に基づいて働かなければ、工場が有機的に回っていかない。だから時間を守ることは重要である。東芝は新しい製品をほぼ六ヶ月毎に出していくので、今後も日本人技術者が4-5名が入る予定である。El-Arabiの良さは、経営陣が熱心であることと、従業員の待遇が、基本給は安い保険や年金で厚く保護されており、病院を有していて病院は無料、長く働けば働くほど給料全体が上がっていくという仕組みである。よって従業員があまり辞めない点である。また、会長がこの会社では会社都合で首を切ることはないと言っている。給与が安くても生活の保障があるという、この安心感は非常に大きいのではないかと。

エジプトの労働者の権利の確立は最近であった。労働時間の確立、そこからの残業時間の割り出し、労働者の権利、労働争議、及び経営者が経営の方向によって首を切れることが明記されたのは最近の労働法である。

技術力

この国のリーダーは外国資本が技術移転をするよりも、最終製品を輸出して外貨を稼ぐ方がいいと思っている節がある。よって国でどれだけ国産化率を上げるかではなく、半製品を輸入してそれにわずかの加工を施して輸出するものでもいいと考えている。しかし、それでは付加価値が少なく、利ざやもあまりとれない。

エジプトでも国産している製品を外国から輸入する場合の関税はまだかなり高い。自動車は135%。関税で国内企業が保護されており、その間に育てばいいが、それが育っていない。

製造業を充実させるのであれば、とにかく国営あるいは政府がかなり資金を投入して牽引して民

間に移行する、最初は赤字覚悟で 50 年程度の計画でやらなければ駄目なのかもしれない。或いは国としてインドの IT(ソフトウェア)のように、後発でも先発企業の上に立てるような戦略を立てるべきだ。今はエジプト人は設計図を起こせないで、R&D ができないという弱点もある。

部品メーカーの品質が一定ではなく、納期が遅れる。Quality, Cost, Delivery (QCD)のどれもよくないのがエジプトである。信頼できる部品産業がない（あっても QCD の面から利用できない）ので、東芝は 96%の部品を内製化している。日本では部品産業に頼っているものも全て El Arabi で作っている。しかし、テレビを入れる箱にきれいなカラー印刷をしたかったが、エジプトではできるところがなく、ベルギーに発注しなければならなかった。またパール塗装をしたかったがその塗装技術がエジプトにはなくシンガポールからひっぱってくるなどの工夫をしなければならなかった。関連産業の力が弱いのがネックである。

家電や自動車海外進出する場合、その国にしっかりした部品産業があることは非常に重要である。日産の場合はいくつかの自動車部品企業にあたったが、量が少なく、ある分だけ売れば良いという考え方、また品質の悪いものもあわせて売っておいていい、それは買い手が判断すること、という考え方であり、多く作って商売しようという商売っ気がない。頼りにならないのではほとんどの部品は輸入することにした。競争が働かないというのもエジプトの悪い点である。

また、全般的にもものづくりに関わる人間の給与が安い。これは同じカイロ大学から同じ年の文系と理系を採用する場合、文系の方の給与が 1.5~2 倍高いといった状況。これでは物づくりが伸びないのではないか。

物づくりの基本である金型がつかれない。東芝の場合は韓国から金型をもってきている。金型の修理も本当にマイナーな部分しかできない。

やはり就職の受け皿としての産業、企業の品質管理、競争力の強化が課題。

2005 年 3 月 7 日（月）

GTZ Mubarak-Kohl Initiative (MKI)

Peter-Michael Schmidt, Programme Director, Vocational Education & Training

**Ali Ahmed Sayed, Counselor to the Minister of Education for International Cooperation and
Director of PPIU MKI Program**

（詳細は大使館主催会議のプレゼン資料及び質問票の回答を参照。）

MKI 概要

1993 年にドイツ GTZ からの技術協力で、ドイツの Dual System を導入した職業訓練技術高校の立ち上げ及び関連する職業教育システムの変革を実施してきた。2007 年まで協力予定。GTZ の協力は最初の 4 校に機材供与をした外、TOT を実施し、PPIU(後述)にアドバイスをするというもの。Dual System 校では 2 日間を技術高校の教室で理論の講義にあて、4 日間を企業内研修に当てる。

エジプトの職業教育システムは 23 省にまたがっており複雑であるが、MKI で対処する課題は二つ。一つは教育省の財務基盤が弱く、多くの生徒を少ない教室に詰め込み、学習環境の悪いところで教育してきた。生徒が年間 LE50-100 を授業料として支払っても事態を改善するには資金が足りない。そこで Dual System 校では生徒数は一教室の生徒数を 24 名に限って質を確保すると同時に、生徒は週 2 日しか学校に行かないので、週 6 日間で 3 倍の数の生徒を受入れることにして、アクセスの面も解決を目指した。

もう一つの課題は、今後市場が開放され産業競争力の強化が必要であることから、エジプトは国

内産業のためにも、外国で働くことを考えても、競争力のある人材を育成することが必要であるということだ。このため、Dual System 校では各都市の Investors Association が運営する Regional Unit for Dual System (RUDS)が、教育省に設置された大臣直轄の Policy and Project Implementation Unit(PPIU、GTZ の専門家がアドバイザー)の設置したカリキュラムにしたがって職業教育を実施している。つまり企業連盟が望み、受入れを承諾する業種の職業訓練が導入されることで労働市場の需要のある人材を育成することを狙った。企業側は有資格の熟練労働者が入社し定着してくれることを望んでいたが、その意味でもこのシステムは役に立っている。

卒業生には教育省認定の技術高校卒業資格 (Diploma) のほか、Investors Association 発行の職業訓練修了証書が授与される。

現在、在籍生徒数 14,500 名、累積卒業生数 11,000 名、対象職種 28 種、MKI に参加している工業高校は 41 校、24 都市で、生徒を受入れている企業は 1,600 社にのぼる。

MKI はパイロットであり、解決すべき課題はまだあるが、成功例といえる。GTZ の協力予定機関は 2007 年までだが、今後は他ドナーが異なる都市、異なる業種で replication してくれることを歓迎する。現在 EU が繊維産業で replication をやろうとしており、合意しつつある。JICA も連携を検討してほしい。

入学条件

義務教育卒業時の成績 (各都市によって必要な点数が異なる) を元に、Attitude Test と面接で決まる。競争率は大きいところで 5 倍。受入可能人数は技術高校のキャパシティと研修受入企業数によるので、成績等入学条件を満たしているがキャパシティの問題で上位に入れなかった入学希望者の場合、後者が原因である場合は入学希望者が研修受入企業を取り付ければ入学が許可される。ドロップ・アウト率は 1%。

卒業生の進路

一時は卒業生の半分が大学に進学するという予想外の結果になったが、本スキームの意図は進学ではなく Skilled Labour の育成であるので、その後は面接時の意志確認など工夫し、現在は進学率は 15-20% になっている。就職率は記録していない (フォローアップが非常に難しい) が、進学、兵役以外は就職・起業していると考えている。(起業する場合を想定してマーケット・リサーチなどがカリキュラムに盛り込まれている。) 企業内研修が終わった時点で、全学生の 86% が就職のオファーをもらい、53% がオファーを受けて就職しているので、就職率は高いと思う。また進学した学生が同じ会社に戻って就職するケースもあると聞いている。

Regional Unit of Dual System (RUDS)

RUDS は Investors Association が採用する対象職種のエンジニアで職業訓練の専門家数名と事務局の計 5-7 名で構成されている。このスタッフが生徒の受入先企業の発掘、企業内講師の研修、生徒の研修状況のモニタリングを担当している。MKI のカリキュラムに必要な研修が企業で実施できない場合は、Supra Training Institute でその部分の訓練を受けるようアレンジするのも RUDS スタッフの仕事である。

RUDS スタッフの給与など運営資金は、企業が受入れる生徒一人当たり毎月支払う LE20 程度 (都市により異なる。例えば一都市の全生徒数が 1,100 名であれば、毎月 LE22,000 調達できる) の資金にたよっているため、RUDS は経済的に自立している。

短所

エジプトではまだ民間セクターが小さいので、新しい企業研修先を探すのが大変である。今は生徒の親や親戚の勤める会社という伝手をたどって開拓している。生徒が希望する企業と積極的にコンタクトをとって開拓するケースや、逆に人材をほしがっている企業からの飛び込みもある。

但し、企業研修先になるには安全の確保や企業内講師の存在、生徒を安価な労働力として使わないことなどの条件を満たしていなければならない。現在数社で生徒を労働力とみなすケースがあるので対処している。

現在教育省がほとんど財政の負担ができないので、技術高校教員の TOT と、学校の機械・設備の更新が全く進んでいない。これについては新労働法による職業訓練ファンド（企業の利益の 1% をプールする）が早く機能して事態が改善されることを望んでいる。これが原因で MKI に加入する技術高校を増やしていけず、一部の学校では全校を MKI にできず、一部だけ実施しているケースもある。

また、社会的には手を動かす仕事が尊敬されず、誰も彼もが大学に進学することを望むという風潮が強い。この部分が変わっていけばいいと思っている。

最終的には産業の成長率が上がらなければ就職先や研修先となる企業も成長していかない。職業訓練を超えた課題だが政府はこれに取り組む必要がある。

中東地域の職業訓練について

GTZ はアラブ連盟と一緒にアラビ連盟諸国を対象とした職業訓練研究所 (ARABVOC) 設立に関するフィージビリティ・スタディーを実施した。この研究所では域内の労働市場調査も主要研究内容に含まれている。現在アラブ連盟でスタディーの内容を精査中。

3月7日(月) ILO カイロ事務所(地域事務所)

Ibrahim Awad, Ph.D, Director

Abdelaziz Boutaleb, Senior Specialist, Human Resources Development

ILO カイロ事務所活動内容

ILO は 4 つのグローバル課題を設定しており、カイロ事務所でもその課題にそった活動をしている。その課題とは：

- (i) 労働問題を政府、雇用者、労働組合の三者で解決・改善していくこと
- (ii) Decent Work を追求すること。Decent Work とは、産業の競争力を強化する際、技術や経済的側面の改善だけでは成長が頭打ちになるが、労働の社会的側面（労働環境、労働条件、勤労倫理等）を改善・向上することによって経営陣と労働組合の関係を円滑化、コミュニケーションを促進し、産業として更なる成長が期待できるという概念。
- (iii) 産業別アプローチを取る。
- (iv) ボトムアップ・アプローチを取る。

なお、以下の国以外の中東地域の国はバイルト事務所が管轄している。

職業訓練の取り組み

エジプト：昨年より ILO、Social Fund for Development, UNDP の 3 者合同で Apprenticeship at Governorate 案件を 9 ヶ月実施してきた。内容は 2 つの Governorate で義務教育からドロップ・アウトした失業者を対象に金属・機械産業分野で、3 年間実地訓練と理論を半分ずつ学んでもらい、実地訓練は地元の企業で実施し、理論は既存の職業訓練センター等の施設を有効利用するというもの。カリキュラムは既存のものに変更を加えて使う。強制ではないが、実地訓練先に就職するのが狙い。参加者負担は無料。レベルを 3 段階に分けて各レベルの終了時には労働省から修了証書を授与する。このレベル 1 の対象がドロップ・アウトした失業者であるが、その後職を見つけてからも更にスキルを磨きたくなったときにレベル 2, 3 に進むことができる。これまでの 9 ヶ月間はデモンストレーション・プロジェクトであり、対象は 30 名のみであった。この結果が良好であったので、今後は 60 名に増やす方向でこれからプロポーザルを作成する。その結果が更に

良好であれば、対象とする Governorate や産業を拡大していきたい。なお、本件実施のために、ILO、関連政府機関、民間企業、NGO 等から成るステアリング・コミッティーを設置した。

スーダン：先月国連と ILO の Joint Assessment Mission がスーダンに派遣され、戻ってきたばかりである。PRSP の基本的内容を確認し、復興支援のための基礎調査及び予備的案形成を行った。職業訓練案件も、除隊兵士の社会復帰のための案件など 2 件有力なものがある。その他にもまだ案形成まで至らないが、可能性のある分野を報告書に記載する予定。国連-ILO でこれら全てを実施するわけではないので、JICA として取り上げられる案件があるかもしれない。その際には更に調査が必要になると思うが興味があれば報告書が出来次第送付する。(メールでの送付を依頼した。)

リビア：10 年前の職業訓練プロジェクトのフォローアップとして職業訓練システムの開発（訓練センターのリハビリと TOT 実施）を行う予定であるが、リビア政府が資金提供することになっており、まだ最終合意がなされていない。

チュニジア：失業者職業訓練、労働市場調査を実施中で、併せて労働市場調査機関に指導を行っている。

アルジェリア：建設業での職業訓練プロジェクトを開始したばかりである。

モロッコ：繊維衣料産業の職業訓練で Decent Work を目指してのパイロット・プロジェクトを実施中。この産業は女性が多いので、ジェンダーに配慮した内容で、職業訓練、労働組合支援、品質管理などを実施している。モロッコには ILO 事務所があり、労働当局と密接に仕事をしているので、希望があれば担当者を紹介できる。

2005 年 3 月 7 日（月）

Social Fund for Development (SFD) 傘下の SEDO 支援の小企業訪問

Ibrahim Al Kholy, Director of Cairo Regional Office, SFD

Ashraf A. Abham, SEDO, SFD

SFD Cairo Regional Office 概要

19 名のスタッフで、中小企業に対する融資の斡旋と非金融支援（設立登記、マーケティング等）の実施、零細事業に対する NGO を通じてのマイクロクレジット（LE500-10,000）の実施、コミュニティのインフラ整備（中小零細企業のビジネス環境改善のため）を行っている。

なお、以下に訪問した中小企業は SEDO の起業家支援研修の受講者を希望したが、先方に理解されなかったのか、同研修の受講者ではなく、SFD の支援する小企業への訪問となった。

訪問企業 1 Best Graphic Advertising 社（広告・印刷デザイン業）

Essam Mahmoud, Chairman, Dina Essam El-Din, PR & Marketing Manager（Chairman の娘）

従業員は自分と娘の 2 名。2 年前までカタールの企業で企業案内パンフレット等を作成する仕事をしてしたが、エジプトに帰国して起業しようと決意。帰国後、自己資本で起業・設立登記を行った。SFD の斡旋で National Egyptian Bank より中小企業対象優遇金利ローン LE10,000 を年利 7% で借り入れることができた。期間 2 年の内、1 年が経過したところである。最初 3 ヶ月は元本据置期間であった。その後順調に返済している。この他、SFD の主催する展覧会のパンフレット印刷の仕事をもらったこともある。

起業の際の問題点はともかく設立登記の手續に時間がかかり、莫大なエネルギーを要したこと。また設立後に免税ステータスを得るための手續に会計士を雇って書類を作成したのでお金がか

かり、期間も1年もかかった。今後は政府による許認可事業のスピードが改善されるのが望ましい。また、中小企業ローンは融資金額の5倍の担保を取られたので、これ以上ローンを借りるのは難しいと感じている。

現在の課題はマーケティングである。現在の売上はグリーティング・カードのデザインを中心に博物館やホテルなどにカードを置いてもらい、売れた分のマージンが入ってくるのが中心であるが市場の限界を感じている。ホームページを立ち上げたところ、海外からの引きが強いことがわかったので、海外の顧客を相手にしたいが、オンライン取引の機能をつけようとするとLE40,000が必要になるので、できないでいる。(Ashraf氏との話し合いで、SFDのe-commerceにも支払い機能がついていないが、今後SFDの受益者を対象に支払い機能をつけて各中小企業がオンライン取引を利用できるよう検討することになった。この他、日本を含め海外の展覧会への参加について問い合わせがあったが、この事業ではむしろホームページを通じてのビジネスが向いているのではないかと結論になった。)

娘は大卒(法学部卒業)。修行のため一般企業で広報・広告の仕事を2年間したが退職して父親の仕事を継ぐべく一緒に仕事をしている。

訪問企業 Net for Leather Products 社(皮革製品の製造・販売) Hanan 社長(女性)

5年前にこの会社を立ち上げるまでは広告業の会社に勤めていた。現在はかばん、財布、皮革家具の製造・販売を行っている。この仕事ではドバイの展覧会で成功を収めるなど、海外市場にも参入している。顧客は個人や個人商店ではなく、大口バイヤーに限定している。ドバイに出店する計画を練っている。中東地域対象の衛星テレビの取材も受けたので地域での知名度は格段に上がったと考えている。

現在のスタッフ数は20名。資金面以外で最大の課題はいいスタッフの確保が難しいこと。皮革産業には親の代からの年老いたCraftsmanが多いが、彼らは給与が高い割にはコミットメントが低く、パフォーマンスが悪い。これからの皮革産業には、皮革加工を職業訓練センターや技術高校、技術短大できちんと勉強した若い人が入ってこなければならない。当社も法学部、商学部、美術学部の大学生の夏季インターンで一生懸命若い人に皮革加工を教えているが、そういう人は卒業すると同業他社に行ってしまう。スタッフとして入社した若い人も、学ぶだけ学ぶと他へ移って行ってしまふ。それでも懲りずに今後も財布の作り方など技術を要する分野を若い人に教えていきたいと思っている。(これに対してJICA Mahamoud氏より、GTZ支援のTechnology Competence Centerの皮革職業訓練コースの紹介があった。社長一家は職業訓練センターは機械工養成コースばかりだと考えていたようだ。)

SFDからは2つの中小企業ローンの斡旋を受けている。自己資金で商売を始めたが、資金が底をついたので、SFDに行った。最初のローンは皮革加工機械購入資金として借りたLE200,000で、これまでに3分の2を返済し終わった。二つ目のローンはかばん製造機械購入資金として借りたLE256,000で、まだ6ヶ月の据置期間中である。最近SFDの推薦状をもらい、自分でコンサルタントを雇ってビジネスプランを作成し、昨年11月に3つ目のローン(LE500,000)の申し込みをした。これは皮革製品の附属アクセサリ製造機械の購入資金である。しかし銀行側が貸し渋り、このために車両を担保として申請しているが、銀行側はそれでは足りないので、自宅兼工場も担保にしなければならないと言ってきた。車両の評価価額は融資希望金額をカバーできる金額なのでそれは拒否し、SFDに支援を依頼している。自分はSFD支援で成功した女性起業家としてSFDの広告塔の役割もあるので、SFDに銀行を説得して欲しいと考えている。

このほか、SFDからは低料金での展覧会参加などのマーケティング支援を受けている。展覧会は年間数回、数箇所で開催されるので非常にいいマーケティングの場となっている。

この産業はエジプトでは将来性があると思うが、ともかく小規模零細企業が多く、そのなかでの

生存競争に陥ってしまっている。働いている Craftsman は自分の技術が一番であることを示そうとし、一人で働くことを好む傾向がある。しかしどの企業も 1 社で全ての需要に対応することは不可能なので、今後は製品別、工程別に分業して協働するなどの方向を探らなければ生き残っていけないと思う。

2005 年 3 月 8 日 (火)

USAID

Julie Chen, Education, Training and Workforce

職業訓練

USAID では職業訓練を Workforce 支援と呼んでいる。Workforce 支援は現在見直しの時期に入っているため、最近 Education and Training 部門に併合されることとなった。なお、USAID のどのセクター支援でも Workforce 支援のコンポーネントが含まれている (注: ここでの Workforce 支援は C/P の Capacity Building といったイメージ)。

現在動いている唯一の Workforce 支援は観光業の人材育成で、エジプト観光連盟を対象に米国の American Hotel and Lodging Association (AHLA) とパートナーシップを組ませ、AHLA からの専門家派遣、AHLA への研修員派遣を通じて観光業の企業が社内研修で社員の再研修を行う際の教員を養成した。ちょうど終わったフェーズ I ではその教員が約一万人の末端のスタッフ (ウェイトレス等に衛生等) の研修を実施した。AHLA のカリキュラムを使い、また彼らの開発した顧客アンケートによって、研修を受けたスタッフのサービスが本当に改善したかモニタリングをする方法も技術移転した。この研修は企業とコスト・シェアリングをしたが、観光連盟の加盟企業の中では費用を負担してスタッフを研修に送り出すことに否定的であった企業もあれば、通知していないのに是非当社のスタッフを研修してほしいとアプローチしてくる企業もあった。これから始まるフェーズ II では他の層のスタッフにも対象を拡げ、研修コストの企業負担分の割合を上げていき完全にコスト・リカバリー・ベースで研修を実施できるところまで目指したい。

この他には教育省を通して大規模に実施している Basic Education 支援の一部として、パイロットで 7 Governorate を選び各 Governorate から 1 District 20-40 校 (初等から高等学校まで) を選んで、民間セクターとの対話環境をつくる試みがある。USAID は米国人専門家が学校とコミュニティの仲介者となって交流を進め、お互いのためにどんな役に立つのか、対話を促進してもらおうというもので、関係者ミーティングの場を設定している。これで例えば技術高校の場合は、Community Mapping をして、どこに企業があるのか、コミュニティの経済状況はどうかを知って卒業生の進路を模索することが大切。その結果、民間セクターから就職の紹介を受けたり、企業で訓練を受ける機会を得ることが期待される。USAID は過去に似たようなプロジェクトで学校にパソコンを供与し、就職情報データベースを作ってもらおうとしたが、数年後にフォローアップ調査をしたところ、当時の担当者はおらずパソコンは使われていなかったという経験があり、持続性が追求できないとわかった。そのため、今回は物資の供与は全く行っておらず、「場作り」に徹している。

現在、これよりも大きな別の職業訓練案件を計画中。但しこれが実現しても USAID は世銀や EU ほど大きなドナーにはならない。現在分析を重ねている点は

- (i) C/P を教育省にするか、他省にするか。教育省ならば Basic Education 協力から積み重ねてきた関係を利用できる。
- (ii) エジプトは高等教育から技術・職業教育に進む生徒の方が多いが、果たしてその年で進路を選択させていいのか。USAID の過去の調査では企業は新人に技能ではなく、社会性 (時間を守る、きちんとした身なりをする、等) を期待するという結果がでている。また、Governorate 単位で考えても、現状では毎年多くの卒業生がいろいろ

な技術教育・職業訓練コースから輩出されるが、Governorate の産業にその人材を吸収するキャパシティがあるわけがない。そして技術教育・職業訓練校の学習環境はかなり悪い。以上から USAID として、技術・職業教育ではなく、普通教育のメインストリーミングを支援することも視野に入れている。

この他、多少なりとも職業訓練に関連する協力としては、教員養成学校の実験校提携先の発掘がある。これは周辺にある既存の学校と実験校契約を結び、教員候補生が実際の学校でいろいろな教授法を試行し、その結果をまた教員養成のコースに持ち返って検討することで教育の質の向上に貢献することを目的としている。

また、小・中・高 一貫システムもパイロットでやろうとしているが、この「高」部分に技術高校が入ってくるという可能性もある。

ただ、USAID の Basic Education のパイロット Governorate は全て産業都市ではないので、同じ Governorate で職業訓練支援をするのは、雇用への貢献という点では難しいかもしれないと考えている。

2005 年 3 月 8 日 (火)

European Union (EU)

Paul Roeders, Programme Manager, Education

EU の対エジプト協力

EU の対エジプト協力は 95 年に発足した欧州地中海パートナーシップの一環という位置づけである。同パートナーシップは EU が東欧と中欧で進めてきた改革を組んでいるもので、EU 加盟国とアルジェリア、モロッコ、チュニジア、エジプト、イスラエル、ヨルダン、レバノン、シリア、パレスチナ、トルコ、キプロス、マルタ (拡大中東と重なっているのは 10 カ国) の間で政治対話、経済統合、社会文化的協力を推進し、各加盟国が二国間自由貿易協定を締結することを目指すことをうたっている。その協力のための資金が MEDA と呼ばれている。これらの国が EU 加盟国と自由貿易を開始する暁には EU 基準に合致してもらう必要があるので、MEDA を元手に改革を進めるという主旨だ。MEDA I は 1995-2000 年まで、MEDA II は 2001-2006 年までの協力の資金となる。

職業訓練関連協力

エジプトでは MEDA I で Industrial Modernization Program (250 百万ユーロ)、Social Fund for Development 支援 (100 百万ユーロ)、Education Enhancement Program (100 百万ユーロ) といった産業競争力強化、中小企業育成、教育プログラムが実施された。

MEDA II からは Trade Enhancement Program (TEP: 予算総額 66 百万ユーロ)、Spinning and Weaving Restructuring Program (80 百万ユーロ)、TEMPUS Program (大学間協力を促進する高等教育改革、5.5 百万ユーロ) があるほか、直接職業訓練に係るプログラムは Support to the Reform of TVET を実施する。これは自由貿易で市場が開放された際に競争に勝てるような人材育成をする目的で計画された。C/P は通産省、対象は企業内の社員ということにした。MEDA II の予算枠期間を越えるが、MEDA II 資金を使って 2004 年-2010 年の 6 年間で、EU 予算: 33 百万ユーロ、エジプト政府側同額拠出で計 66 百万ユーロの予算総額で実施する予定。現在コンサルタントの入札・選定を行っている。

このプログラムはエジプトの中央集権化された TVET 実施体制を、官セクターと民間セクターがパートナーとして協働して TVET 計画・実施・モニタリングする仕組み(Enterprise Training

Partnership: ETP)を作り上げるのが目的である。第1フェーズはパイロットとして既にEUがTEPで支援している衣料セクターを対象として、本年4-5月から開始する。この間にセクター調査を実施し、その後の第2、第3フェーズで支援する産業セクターを特定する。第一フェーズ開始から1年半後に第2フェーズを開始し、4セクターでETPを構築、第3フェーズで更に7セクターでETPを構築する予定である。

ETPは官民の協働でdemand-drivenで分権化されたTVETシステムをつくるプラットフォームとなるというイメージで、既存の官のTVET校やセンター、国営企業、中央省庁、地方自治体のほか、民の企業、研修実施業者などが含まれてくる。MKIと似ているがもっと多くの関係者を柔軟に巻き込んでもっともいい形を作り上げたい。

2005年3月8日(火)

国際協力銀行 カイロ駐在員事務所

大金所長、米田駐在員

カイロ事務所の管轄で有償資金協力先になりうるのはエジプト、ヨルダン、シリア。シリアは今アメリカとの関係が悪いので、日本としては積極的に案件形成はできない。他の湾岸諸国は債務不履行の状態にあるので、有償資金協力はできない。

エジプトは職業訓練関係ではSFDを通じて中小企業向けツーステップローンを貸付中。パデコが2003に実施した「エジプト職業訓練学校整備事業調査」について、すぐにでもSAPROFをかけたかったが、エジプト政府側が教育セクター開発は有償資金ではやらないといっている。本調査はイラク戦争後に国際収支が悪化することを見込んでセクター・ローンを実施することを想定していたのだが、現実にはエジプトに収支ギャップはあまり生じなかったこともあり、エジプト側は乗り気ではないようだ。しかしJBICとしては是非この整備事業を実現させたいので、説得の方法を考えている。

ヨルダンでは、もうすぐ期限がくるが、有償資金協力で大規模な職業訓練校の建設および機材供与を実施してきた。JBICとしても未来フォーラムのアンマン・ワークショップに関心があり、またできればエジプトとヨルダンで次の職業訓練案件を実施していきたい。

2005年3月9日(水)

Advanced Technical School for Maintenance Technology

Professor Ibrahim M. Shabaka, Prime Undersecretary, Head Technical Education Sector

Eng. Ibrahim Awad, Head of Central Maintenance Administration, General Authority of Education Building

Major General, Moheb Abou al Faoll, General Director, Advanced Technical School for Maintenance Technology

当校の説明

教育省のGeneral Authority of Education BuildingにSkilled Labourを供給する目的で96年に設立された全寮制の5年制上級技術高校(政府)。コースはビル及びビル内の設備のメンテナンスに必要な全ての技能をカバーしており、電子、電気、機械、木工家具、ビル修理、配管の6コースがある。生徒は全国から集まっている。非常に競争率が高く、応募者は2000名に上るが、150名のみを入学させている。

当校は全寮制で学生は学業、レクリエーションなど全て学内で行う。週 6 日の内、実技は 2 日である。各コース 1 クラスのみ、各クラス 20 名-25 名、5 年制なので全部で 30 クラス、計 650-750 名が常に当校で勉強している。8:30-2:10 まで正規の授業があるが、その後クラブ活動のあと、先生の監督のもと、授業の復習や討論が行われる。8:30 の夕食後は自由時間で 11:00 就寝。また全ての授業が学内で行われるが、工場見学や教育シンポジウムに行くこともある。

現在は General Authority of Education Building が新規採用を停止したため、学校側は学生に大学進学を奨励しており、現在卒業生の 75%は大学進学、10%は Military Institute Officer となっている。残り 10%はフリーランス、5%は当校で勉強した以外の分野で仕事をしている。学校側は卒業生を招聘して在校生に進路の話をする場を設けている。卒業生、在校生の絆は非常に強く、3月5日にそのような場を設けた際にはどちらも非常に熱心に話をしていた。

学校設備は、教室、ワークショップ、図書室、大講堂、パソコン教室、寮、各種グラウンドなど非常に広大な敷地に必要な設備は全て揃っている。学校の全ての事務管理は LAN で行われており、全ての情報がタイムリーに更新されている。例えば本日の授業の出席者などもわかるようになっている。学生もパソコンを使えるようになっており、成績も LAN 経由で受領、もちろん LAN からインターネットにつながっているの、授業に活用することもできる。

[視察後のコメント]

カリキュラムは教育省の標準のものを使用しているが、他の技術高校が 1 クラス 70-80 名であるのに対して、1 クラス当り 20-25 に制限していることと全寮制であることで、生徒一人一人に手をかけた教育ができること (total care と呼んでいた)、また教育省が重点的に資金を手当てして設備面も充実しているなど、いい教育ができる条件を備えてみた特別な学校である。

2005 年 3 月 9 日 (水)

Mubarak-Kohl Initiative (MKI)

Eng. Ibrahim Badawy Bayoume, General Manager, 10th of Ramadan City

Investors Association, Human Resource Development and Service Center (HRD & SC)

General Manager, Mubarak-Kohl Textile Technical Secondary School

HRD & SC の役割

10th of Ramadan City は MKI が最初にプロジェクトを開始した地でこの Investors Association は他の Governorate よりも経験がある。当初は MKI がデザインしたとおり、Investors Association が雇用したエンジニアを中心に Regional Unit of Dual System を設立して MKI に参加する技術高校の開拓、生徒の受入先企業を開拓して学校数を増やしてきた。しかし、MKI を補完するような職業訓練プログラム (Skills Development Project や Employability Project など)が増えてきたこと、GTZ からは完全に自立しなければならないこと、また、MKI 卒業生の今後、またコミュニティの失業者や企業内の社員再研修のニーズにも答える必要が生じてきたことから、こうしたニーズに答えるユニットも必要になった。そこで、RUDS の上に HRD & SC が作られ、その下に MKI の RUDS だけでなく、他のプログラムを担当するユニットをつくった。また、HRD & SC では就職相談室を設けており、卒業生で Dual System 研修先で職のオファーがなかった人や兵役から戻った男子に Investors の企業から職を世話している。HRD&SC 以下 RUDS も含めて 9 名で運営しており、非常に忙しいが、規定でこれ以上の増員はできないことになっている。

現在 10th of Ramadan では 2 校、計 1000 人の学生が学んでいる。

Investors の負担

Association に加盟する企業は、学生の企業内研修の費用の他、学生への小遣い、HRD & SC

の維持費、MKI 校での実技用原材料代や先生へのインセンティブ基金などを負担している。今は企業がこの負担を受入れているが、人材への先行投資が理解されず、最初はコスト負担に対してかなり抵抗が強かった。企業側もいい人材が欲しいのでこのシステムでいい人材の採用チャンスが広がることになるとだんだんと受入れられるようになり、企業数も増えてきた。しかし一時一時 MKI 校の大学進学率が非常に高くなった時には、人材採用のメリットがないのならば MKI から抜けると言い出す企業が出てきて説得に大変だった。今は大学進学率は 1 割強程度か。

* エジプトの大学は入学志願資格が高校の成績次第なので、どのような専攻でもその学校でいい成績を修めれば入学することは可能。但し、MKI の場合は実技重視のコースなので大学に入ってから勉強についていくのに苦労することになる。

MKI Textile Technical Secondary School

3 年制。現在生徒は 450 名（内 55%が女性）。紡績、織機、衣料縫製、染色、靴製造のコースがある。13 教室あるので計算では 39 クラスまで入学を許可できる（週 2 日学校、4 日企業なので）のだが、企業内研修を受入れる企業数が学生数に追いつかないので、現在は 3 学年で 21 クラスの学生しかいない。（視察時の印象では、一般教室に学生が入ってもかなり余裕があり、ワークショップでは生徒の数よりも設備数の方が倍以上あった。）来年度からは空調・冷蔵機械コースを 1 クラス分開設する。この開設には 1 年半ほど準備期間があったがこれでも短い方で、通常は教育省から教師の配分を受け、設備の調達、受入企業の発掘などでもっと長い時間がかかる。しかし MKI の場合は教育省の理解もあり、Investors の理解もあるので、コースの開設や停止はかなり柔軟にでき、それで需要に答えるようになっている。

MKI が始まった 95 年に技術高校から MKI 校に転換した。当初は多くの教員が将来の Trainer 候補としてドイツに派遣され研修を受けた。この意図は受け継がれており、規定によって 15 日間毎に学校内の先輩教師による INSET が開催されている。

また MKI が最初の機材設備一式を供与したが、その後は教育省から機材の配分を受けている。（例えば染色機械一式は教育省によるもの。）この他にはパソコン 30 台×3 教室、ファックス、内線電話がある。（他校にはあまりない。）

教員は生徒の成績が悪かったら MKI ではない学校に異動になることが規定で決まっている。生徒の成績は常にモニタリングされており、それによって必要な授業の構成を変えたり、回数を増やしたりしている。この業績が認められ、今月末には校長が教育省から表彰されることになっている。

学校での授業も理論面だけでなく、1 年目で計 3 か月分、2 年目と 3 年目に各 1 ヶ月、計 5 ヶ月の実技（実地訓練）を行っている。企業内研修では一工程しか受け持たないかもしれないので、学校で全工程の経験ができるように授業を組んでいる。この学校の支援企業は 180 社。

学校の実技で製作するもので、征服を軍関係施設や高校に売ることもある。教育省とは事前に利益配分について合意しており、無論教育目的なので安価で売却し、材料代との差額の利益は教師と生徒が分配を受け、それでも余分がある場合は収益は学校にプールすることができる。2 年前から学校の免税ステータスを取得したいと教育省に話をしているが、税金は学校に戻ってくると言われて実現していない。

また、コミュニティの要望に答えて、地元の女性 NGO がコストを負担した女性対象起業家支援コースや Transforming Course の実施も行っている。この授業料は学校内にプールしている。

持続性と HRD 基金

持続性確保のため、更に Investors の理解を求め、他ドナーの案件にもアプローチしていく。企

業の純利益1%からプールされる HRD 基金については、この都市の企業は10年間免税ステータスがあるので、関係ない。10年間が終わったら新しい名前で企業を登録しなおし、また10年間の免税恩恵を受けることが想定され、そのような基金が機能するのか疑わしい。

日本への期待

日本の製造業のノウハウを是非教員たちに学ばせたい。教員を日本に派遣して研修を受けるシステムがほしい。

2005年3月10日(木)

6th of October City Investors Association

**Ahmed A. Hamid, Member of Board, Supervisor for MKI, HRD, Marble Technology & Tools
Technomarble 社社長**

Investors Association について

地域内の企業主が集まって結成している会員制同盟。会員を対象に、経済課題の解決、輸出促進、国内マーケティング促進、会員間問題の解決、社会サービスの供給、人材育成(HRD)を行っている。HRDがMKIの運営やIndustrial Modernization Center(IMC)実施のマーケティングコース(3-4日)の実施も行っている。

HRDのスタッフはエンジニア資格を持ち、MKIの運営に全力を尽くしているが、企業内研修のアレンジや調整のノウハウについては特に体系だって勉強していない。(GTZは学校の教員研修のみ扱った。)特に学生や卒業生のモニタリングに必要なデータベースの作成や管理を中心に、この部分の研修プログラムがあれば日本に支援してほしい。

MKI について

6th of October CityのMKIは275社、2技術高校が参加しており、毎年3000名が応募するが、その中から600名を入学させている。カバーしているコースは電子、機械、衣料、木工、冷蔵設備メンテナンス、秘書である。MKIの運営はInvestors Associationの中のHRDユニットが担当している。2001年以来1,342名の学生が卒業している。

当地域にはプロクター&ギャンブルやGM、現代といった多国籍・外国企業があり、エジプト系大企業と共に一企業当たり40-60名の生徒を受入れている。

その他は従業員数50-60名程度の中小企業でこれがこの地域の企業の約半分を構成しているが、この層に必要な人材の供給が緊急の課題になっている。これらの企業が必要な人材は例えば秘書1名、機械工1名といったものかもしれないが、企業にとっては大事な人材なので是非MKIから取りたいけれども、企業側に学生を受入れるキャパシティが今ない。それでも1社2名の需要として、まとめれば500名という人数になるので、MKIで取り上げる価値は十分あるので、どうかこの需要に答えるよう方法を模索中である。

MKI卒業後の進路は男子生徒の場合、そのまま2年の兵役に行くケースが多く、この間にMKIで習得した知識の半分が失われてしまうが、それでも戻ってきてから自分が研修した企業に就職するケースが多い。或いは大学に進学する場合もある。大学進学率は一時65%に達したが、今は25%。大学に進学すると兵役が1年で済むこともあり、また婚約者の両親が高い学歴を望むということもあって、進学希望者は多い。女子生徒の場合、秘書は引く手あまたで就職していく。その他の職種については、両親の希望もあり、卒業後家で花嫁修業をしているケースが多い。

自社の人材について

全社員 72 名の内、20 名が Technician。内、4 名は MKI の電子、機械コースの卒業生である。彼らは非常に優秀でカイロ大学工学部卒業のエンジニアよりもいい。というのも大卒の者は現場の経験がほとんどなく、機械の操作に必要な Production Chart を使えず、また現場で働く規律（時間を守るなど）が身につけていない。今入っている 4 名はまだ Supervisor の元で働いているが、この Supervisor があまり優秀でなくてもラインが動いているのは 4 名の能力が高いからだと評価している。

自分の会社は大理石の選定、加工、販売（輸出）を行っている。エジプトの大理石産業は一次加工をしたのみで、イタリアをはじめとする欧州や中国に輸出、そこで最終製品加工され、そこからアメリカなどに輸出されている。国内で加工するために必要な人材が育ってくれば最終製品まで加工して最終販売先国まで輸出することができる。

自分の会社としても、もっと優秀な人材が多く欲しいが、この業種は危険度が高いのでなかなか希望者がおらず、希望者がいても全般的にこの業界の人はスキルが非常に低い。マニュアルで磨いているところもあるので、この業界の将来性を考えた場合、もっとスキルが高い人材を供給していく必要がある。

大理石加工の人材育成について、現在 PVTD の VTC ベースで既に働いている人向けに 2-3 週間の短期コースを設置する話が進んでいる。エジプト産業連盟が協力してこの産業の人間 5-7 名が講師として入るらしいが、政府が絡んでいるので非効率的であること、また既に働いている頭の固い人間が相手でこのような短期間では必要な人材にはならないと考える。

自分は現在 MKI コースでは扱っていない、大理石を加工する CNC や研磨機械を扱える人材がほしい。自分の考えでは CNC や研磨機械といった繊細な機械の場合、大卒よりも若い 17 才位までの生徒に一から機械の知識を教えて使えるようにする方がいい。大卒で生半可な知識を持っている人間は機械を駄目にする可能性が非常に高いからだ。現在エジプト内の大企業（Production Chart を使って機械加工をしているような企業は数社しかない）或いは輸出先のイタリアから講師を呼び、MKI システムを使って若い人材を育成できるかどうか、検討中である。

技術畑以外の人材はラクジナ社から斡旋してもらっている。同社が斡旋できるのは技術短大以上の人材で、紹介料は入社する人の給与一か月分である。運転手などをここから紹介してもらっている。新聞などに広告を出すと 500 倍以上の応募があり選抜するだけで時間がかかるので、それはしない。

タイでのトヨタによる自動車整備高等職業訓練学校での聞き取り調査の面談記録

2005年3月15日(火)

Toyota Automotive Technology School (TATS)

Mr. Panon Thanyakijpisal, Vice President

Mr. Decha Monkongtiphan, Manager and Educational Institution Administrator

瀬谷 仁志様, Division Coordinator, Technical Service Department, Toyota Education & Training Center

■ タイの教育システム

職業訓練は、高校レベルでの3年間(Vocational School)と短大レベルでの2年間(High Vocational School)と2種類ある。後者を卒業すれば、大学への編入資格を得ることが出来る。もし編入できれば、残り2年間学業を続ければ大学を卒業することが出来る。

■ トヨタの学校 (TAT) の管轄

教育省の管轄。直接的には、Provincial Private School Education Office が直轄している。

立場的には、私立 high vocational school(短大レベル技術専門学校)である。全国で100以上の High Vocational Schools があり、Public は約20校、Private は、約80校ある。

■ プログラム

大きく2種類ある。

1) Automotive Technology(テクニシャン養成コース)

2) Automotive Service Technology (ディーラーでのサービス技術者養成)

TATS は、教育省の管轄にあるため、国が定めた一定の内容を行なわなければならない (90 credits 分)。

TATS では、それに加えて、トヨタ側からのニーズに合わせて、Career Knowledge Concern という名称で、独自の内容を加えている (12 credits 分)。

時間配分で言えば、前者を60%、後者を40%の割合で時間を割いている。

そのため、通常時間数は他の High Vocational Schools では6時間/日であるのに対し、TATS では、7.5時間/日を行なっている (37.5時間/週)。

カリキュラム全体の内容は、専門技術以外に、しつけ、時間を守るなどの労働倫理についての強化をしている。

前者の教育部門強化については、Education Activities 部門が担当し、後者のしつけ教育については、Student Activities 部門がそれぞれ担当している。

■ 大学進学 of 生徒について

タイの高学歴主義の影響と同時に、vocational school line に行っても大学進学への道が閉ざされていないので、大学進学を希望するものが毎年3から4割近くいる。その希望については願書に記載することになっているので、学校側も大体毎年何割近くが進学するかを把握することが出来る。そのため、プログラムでもこの2者を分けて教育している。それはOJTの日数の違いに表れる。

Plan A(進学者) : 60 days/program

Plan B(就職希望者) : 90 days/program

■ モニタリング&評価 (M&E) システム

生徒や親が質問票によって教官・プログラム内容を評価する制度がある。

また、卒業後、就職先(受け入れ先、主にトヨタディーラー)が卒業生の評価を行なっている(最初の1年間継続的に行なわれる) : 1回目は入社3ヵ月後、2回目はその3ヵ月後、最後がその6ヵ月後に行なわれる。

また、適宜ディーラーとワークショップを開き、その際にも卒業生の評価を行なっている。

一方で、教官も定期的に受け入れ先のディーラーを訪れ、聞き取り調査を行なっている。

つまり、卒業生のトレーサースタティを教官と受け入れ先の両者が行なっている。

■ 資格

2つのプログラム(2年間)それぞれ終了したものは、教育省、労働省、そしてトヨタ自動車から、それぞれ Certificate(終了証)がもらえる。

トヨタ自動車からの終了証は、トヨタが実施するテスト TEAM Standard Examination (Toyota Education Automotive Mastery)に合格した際に授与される。

この TEAM Standard Exam は、世界中のトヨタで実施されている共通のテストであり、この終了証は、世界のトヨタで通用することとなる。

■ 卒業生/入学者についての情報

	2003 年	2004 年
受験者数	344 名	420 名
合格者数	120 名	120 名
就職先(2003 年)	トヨタディーラー 31 名 タイトヨタ 12 名 大学進学 29 名 他の仕事 45 名 卒業者総計 117 名 総求人数 262 名	

上記についてのコメント

求人者数が 262 名に対して、就職した人数は 88 名のみ。

進学者が 29 名もいる。高学歴主義の影響。

卒業者のうち (117 名)、トヨタ系列に進んだのは 43 名のみ。とても低いリターン。

■ トヨタ (トヨタタイ/ディーラー) からのニーズのプログラムへのフィードバック

定期的にタイトヨタ、トヨタディーラーに質問票を提出し、フィードバックを返してもらっている。(特に受け入れた卒業生の弱点を指摘してもらう)

プログラムオフィサー(Academic Affaires)の担当者がそのニーズを汲み取りプログラム内容(独自に追加の部分において)に反映させる。(各タームごとにアジャストされる)

また、必要であれば設備もアジャストさせている。これは少なくとも毎年 1 回は行なわれる。

■ ボードメンバー: 9 名のうち 3 人日本人、6 人がタイ人。

■ 設備・施設・建物・ロケーション・教材

これらは全てトヨタが提供している。

設備のメンテナンス、アップデートは必要に応じ毎年行なっている。しかし、学校の財政状況が厳しいときは、タイトヨタが Ad hoc ベースで出費している。

建物について、とても安いレートでトヨタが学校にレンタルしている。

■ スカラシッププログラム

現在トヨタディーラーで働いている vocational school level 卒業の労働者に対してスカラシップを出しており、無償で 2 年間のトレーニングを提供している。(2003 年の実績: 5 つのディーラーから 5 人受け入れ)(トヨタディーラーへのキャパシティビルディング、還元のための活動である。)

これは、貧しい受領業を払えない人へのサポートになっている。

■ 高い技術レベル

National level のスキルコンテストに多くの生徒が出場し、優勝もしている。

■ 労働倫理、規律 Discipline の重視

入学者の選定基準は、Exam の結果よりもインタビュー(面接)を重視している。しっかりした人間性をもっているかを重視する。その瞬間的なテスト結果よりも今後ののび、ポテンシャルを大

事にする。

組織として、Academic affaires が専門科目のプログラムを担当し、Student Affaires が生徒の規律の強化を担当する。

■ 生徒(訓練生)の評価の視点

Professional Performance + Working Behaviour が重要である。

Performance/working behaviour/human relations/technicians manners が重要な評価の基準
ゴールの視点は KSAP (Knowledge/Skill/Attitude/Personality)

■ 生徒:教官比率：1 4 : 1 (現在の数字)

■ 外部機関による評価

National Institute of Audit of Quality Assurance という機関があり、そこが 8 つの視点で各学校を評価している。全ての学校がランク付けされている。

■ 財政状況

2003 年実績

生徒からの授業料 17.0 million baats

? 0.3 milion baats

トヨタのサポート 2.7 million baats

コメント

全体金額だけを見るとトヨタのサポートしている金額はそれほど大きいものではない。しかし、全ての施設、設備及び教材はトヨタが作成し、提供し、学校はわずかなレンタル料を支払っているだけなのでそれを考慮すると、トヨタのインプットはかなり大きいと考えられる。実際トヨタは、設備、人件費の一部を Ad hoc ベースで支払うこともある。

■ 授業料のレベル

普通の私立 high vocational school と変わらない。

■ TAT 設立の背景

もともと企業内(トヨタ)の職業訓練として始まった(1997 年)。パイロットスクールとして約 30 名 (ディーラーのスタッフのみ) に対して 1 年間のトレーニングコースとしてはじめた。

その背景としては、ディーラーが求める人材のレベルと実際の技術者の技術レベルに差があり、その差を埋めることが大きな課題であった。

質の高い技術者を輩出する大きなニーズがあった。

教育省の要請で、教育システムの中でちゃんとした high vocational school にすることになった。2 年プログラムの私立 high vocational school となった。

■ 学歴の給与(働き始めの数年)

通常の高 vocational school : 5,000 baats/month

TAT : 7,000 baats/month

Bachelor (public sector) : 7,400 baats

TAT は、通常の高 vocational school よりも高い給与をもらっている。また、Bachelor とほとんど変わらない。しかし高学歴主義がある。

■ Program Mode について

座学・学内実習及び OJT の組み合わせ：前者の 2 つについては、時間で言えば 4 割、そして後者が 6 割の割合である。

■ 指導員について

指導員の 9 割は High Vocational School の卒業者。またほとんどが車のディーラー会社で働いた経験を持っている。

■ プログラム(教育の質)の評価

毎年訓練生が質問票により受けたコースの評価を行なっている。その Criteria は、Academic service, dormitory (100%の生徒が寮に住む) , instructor, practice Training Arrangement, School Regulation, Education Program

また、生徒だけでなく親にも質問票を行い評価されている。

■ コメント

授業料が年間 69,370 バーツかかる。これは、1年間の給与と同じ。非常に高い授業料である。