

ムワークを最大限に生かした貿易構造への転換（相互に補完しあえる製品輸出構造）を模索し、そのための企業支援を実施すべきである。

6-5 輸出振興に係るドナーの取り組みと課題

輸出振興に係るドナーの取り組み概要及び課題は、以下の通りである。

6-5-1 アフリカ開発銀行(African Development Bank:AfDB)

アフリカ開発銀行 (AfDB) は、貿易振興に直接に関係する支援プロジェクトは実施していないが、JBIC¹²³からの資金提供（向こう5年間で12億ドルのアフリカ援助：スリーステップローンによる円借款等）を受け、今後、サブサハラ諸国に対する民間セクター振興に資する資金協力を実施する予定である。

6-5-2 カナダ国際開発庁(Canada International Development Agency :CIDA)

CIDA は、ジェンダー関連、グッドガバナンス、ICT 教育普及に関する活動¹²⁴を中心に展開しており、現段階では、貿易に直接関係する活動は、実施していない。

6-5-3 英国国際開発庁(Department for International Development, UK:DFID)

DFID は、貧困緩和、環境保全に繋がる森林保全プロジェクト¹²⁵等を実施しているが、現在、特に貿易に特化した支援は、実施していない。

6-5-4 欧州連合(European Union:EU)

EU は、カメルーンに対し、様々な支援（Yaounde-Ayos 間の道路整備などのインフラ備支援等）を実施している¹²⁶。特に、貿易振興に資するものとしては、EU が世界の ACP 諸国に対し、現在展開中である EPAs（Economic Partnership Agreements：経済連携協定）の構築に向けた活動を、カメルーンも、その対象国の一つとして展開している。現在、経済・財務省が EU との担当窓口となっている。また、中央アフリカ地域では、現在、貿易を中心とした地域協力のためのフィージビリティスタディが、現在進行中である（総予算：15～20 百万ユーロ）。

¹²³ JBIC「国際協力銀行の海外経済協力業務によるアフリカ支援 2005年」参照。

¹²⁴ 活動の詳細については、「CIDA, Project Browser Cameroon」参照。

¹²⁵ 2002 年度の DFID の対カメルーン支援額は、3.27 百万ポンドである。（「DFID, DFID Cameroon country strategy Ppaper」参照。）

¹²⁶ 詳細は、EU のカメルーンホームページあるいは「EU Agreement with Cameroon」参照。

(EPAs の全体概要)

EPAs は、アフリカ、カリブ、大洋州諸国の開発途上国が、国際貿易への参画を通じて、貧困緩和を図ることを推し進めていくための EU とこれら諸国間による協定である。EPAs は、財のみならずサービスの自由貿易エリア (Free Trade Area) の構築、関税・非関税障壁の全廃、輸出・輸入手続きの簡素化、国際標準規格の設定等を網羅する貿易振興に資する協定である。

現在、2008 年の EPAs 施行を目指し、その為の基盤作りが、各国の EU 事務所によって実施されつつある。特に、2004 年より、貿易に関連する支援 (Trade-related Assistance) が 2004 年 6 月より、ACP 諸国に対し、展開されている。

(EU による ACP 諸国全体への主な支援)

支援内容	全体予算
EPAs 準備に向けた基礎費用 (交渉等)	20 百万ユーロ
WTO 関連普及、スタッフのキャパシティ・ビルディング	10 百万ユーロ
貿易振興 (ACP 諸国の EPAs 参画に向けた諸費用及び近隣諸国との貿易振興のための調査等)	50 百万ユーロ
農産物輸出に関し、EU 基準に沿う農薬使用徹底のための支援	29 百万ユーロ
水産物輸出に関し、EU 基準に沿う防腐剤等の薬品使用徹底のための支援	42 百万ユーロ

6-5-5 フランス開発庁 (Agence Francaise de Developpement: AFD)

フランス開発庁は、カメルーン政府、民間に対する金融面からの支援 (資金貸付) を展開している。特に、以下のような民間セクター開発、貿易振興に資する金融面からの支援活動を展開している。

(金融面からの支援: 資金貸付¹²⁷)

開始時期	予 算	活 動 内 容
2003 年	・ 総予算 42 百万ユーロ (内、AFD は 18.3 百万ユーロを拠出)	・ Douala 港の埠頭、棧橋の改修工事 (接岸部改修等)
2004 年	・ 総予算 1.46 百万ユーロ (内、AFD は 1.0 百万ユーロを拠出)	・ Pallisco 社が管理運営する 30 万ヘクタールの森林保全・整備 (持続的林業生産のための森林資源の地域住民の生活条件の改善)
2005 年	・ 総予算 11.23 百万ユーロ (内、AFD は 10.0 百万ユーロを拠出)	・ SODECOTON (Ste de Development du Cotton) の北部ホメ (Home) にある綿花工場設備拡充

(備考) Pallisco 社への貸付を除くこれらの貸付は、AFD の資本が入り、現在、民間株式会社となっている「Proparco」が実施している比較的大規模の企業に対する資金貸付であり、最低でも 500 万ユーロを貸付金額としている。Proparco は、現在、電力会社である AES-SONEL あるいは、アルミニウム生産企業である ALUCAM への貸付を検討中である。また、Proparco は、企業以外にも、商業銀行もその融資対象としている。(Proparco の活動の詳細については、「Agence Francaise de Developpement, 'Annual Report 2004 Proparco」参照。)

¹²⁷ 詳細は、「Agence Francaise de Developpement, Projects list」参照。

また、AFD は、小規模の民間企業に対する資金貸付け（都市部の Micro-credit）も実施している。1998 年に、AFD が、このスキーム（貸付業務）を策定し、発展させたものであり、現在「ACEP」（BICEC：銀行、ACEP：米国企業、SNI 等が株主）なる民間会社が、管理・運営を行っている（現在は、AFD は、その株主ではないが、初期にそのスキームを立案実施した経緯がある）。

ACEP は、都市部の民間企業、あるいは起業家に対する資金貸付けを実施している。これは、あくまで中小・零細企業、起業家を対象としたものであり、過去 5 年間で、12,000 件の資金貸付け（上限：100 万 FCFA、資金回収率は 98%¹²⁸）を実施し、貿易には、直接関係しないが、中小・零細企業振興に大きく貢献した活動¹²⁹となっている。また、AFD は、現在、地方銀行が、中小企業に貸し付ける際、その貸付金額の 50%を保証するシステム¹³⁰（貸付限度額：150 万ユーロ）を稼働させている。

6-5-6 国連食糧農業機関 (Food and Agriculture organization: FAO)

FAO は、現在、貿易振興に直接資する支援プロジェクトは実施していない。FAO は、カメルーンのアグリセクターに関する様々な統計を整備しており、特に、農業の輸出、輸入に関するデータは、貿易を分析する際の貴重な情報¹³¹を提供している。

6-5-7 GTZ

サービス貿易の振興に資する活動として、GTZ は、カメルーンの潜在的観光サイトの調査（2000 年）を実施した。これは、外国人観光客の誘致による観光業振興及び環境保全を目的とした調査である。GTZ は、200 の潜在的観光サイトを明らかにし、内 120 の潜在的観光サイトが、有望であるとの観光サイト開発マスタープラン¹³²を策定している。現在、GTZ は、分権化 (Decentralization) 支援、環境保全、健康に関する活動¹³³を中心に展開しており、貿易に直接関係する活動は、実施していない。

¹²⁸ 貸付資金の回収率が 98%であるということは、回収可能な企業のみ貸付けを実施している可能性がある。企業に対し、どのような貸出基準を適用しているのかを詳細に調査する必要がある。

¹²⁹ AFD の全ての活動が成功しているわけではない。AFD は、1994 年-2003 年にかけて、国内 180 箇所に、農村向けの Micro-credit を提供する専門銀行を作るプロジェクトを実施したが、設立した 180 銀行の内、現在 30 銀行が閉鎖しており、プロジェクトとしては、頓挫した形となっている。その原因は、自立した資金貸付けが出来ず、多くの銀行が、成り立たなくなったためである。80 銀行を閉鎖することが正式に決定されているものの、政治的圧力により、50 銀行は、依然として、存続している。（AFD 訪問時インタビューより）

¹³⁰ 詳細は、「AFD, Investment Risk Insurance in the Priority Solidarity Zone」参照。

¹³¹ 詳細は FAO ホームページ参照。（農業関係「Food and Agriculture Indicators Country Cameroon」、漁業関係「Product and trade」）

¹³² 「GTZ Rapport Investaire des sites touristiques et elaboration dun schema directeur daménagement touristique du territoire national 2000」参照。

¹³³ 詳細は、「GTZ Priority Areas」参照。

6-5-8 国際通貨基金(International Monetary Fund:IMF)

IMFは、Poverty Reduction and Growth Facility (PRGF: 貧困緩和・成長ファシリテーター)の推進機関である。IMFは、カメルーン政府との間で、2006年より向こう3年間にUSD26.8百万ドルの資金協力を締結¹³⁴した。これは、カメルーン政府の経済改革及び貧困緩和推進のための資金協力であり、IMFによる一連の活動では、政府経済政策立案担当者のキャパシティ・ビルディング等の活動も合わせて実施しており、間接的には、貿易振興に資するという点において、極めて重要な機関である。

6-5-9 国際協力機構(Japan International Cooperation Agency: JICA)

JICAの過去における主な活動としては、カメルーンの小学校建設¹³⁵等の無償資金協力があり、貿易振興に資する活動としては、2004年12月(第1次)及び2005年1~3月(第2次)に、アフリカ7カ国(カメルーン、ガーナ、ナイジェリア、モザンビーク、南アフリカ共和国、ウガンダ、タンザニア)に対するアフリカ地域中小企業ニーズアセスメント調査¹³⁶がある。この調査においては、これら諸国の中小企業振興及び貿易・投資振興に関する各国の現状基礎調査が、UNDPと協同して実施されている。

(アフリカ地域中小企業ニーズアセスメント調査の活動内容)

期 間	活 動 内 容
2004年12月(第1次)	・7カ国中小企業、貿易・投資に関する各国基礎情報の収集及び2005年1-3月実施調査計画内容の策定
2005年1-3月(第2次)	・7カ国中小企業、貿易投資振興実態把握基礎調査の実施

6-5-10 国連開発計画(United Nation Development Programme:UNDP)

UNDPは、UNIDOと協力して、1998年に政府の投資振興マスタープラン作成(Master Plan for Investment: MPI)を支援している。このマスタープランは、中小企業、食品加工業、重工業への支援の必要性を含むものであった。

¹³⁴ 詳細は、「IMF, 2005, 'Cameroon: Review of the Staff-Monitored Program and Request for a Three-Year Arrangement under the Poverty Reduction and Growth Facility, and for Additional Interim Assistance Under the Enhanced Heavily Indebted Poor Countries Initiative - Staff Report; Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Cameroon」参照。

¹³⁵ 「The project for construction of primary schools in cameroon」参照。

¹³⁶ 詳細については、「JICAアフリカ地域中小企業ニーズアセスメント調査プロジェクト形成調査報告書2005年1月」、「アフリカ地域中小企業ニーズアセスメント調査報告書 要約2005年3月」参照。また、JICAを中心とした過去の日本による協力の概略は、外務省「カメルーン」が参考になる。

更に、UNDP は、「Technonet Asia」の経験を Africa に生かすべく、「Technonet Africa」構想¹³⁷を掲げ、活動を展開している。Technonet Africa 構想は、アフリカ7か国（カメルーン、ガーナ、ナイジェリア、モザンビーク、南アフリカ共和国、ウガンダ、タンザニア）を対象に、アジアでの有益な知識、経験を活かしながら、中小企業・貿易投資振興を図るべく、政策、制度面での改革や支援機関のキャパシティビルディングを実施していくものであり、UNDP は2001年から2005年にかけて、その為の基礎調査¹³⁸を実施している。

6-5-11 国連工業開発機関 (United Nations Industrial Development Organization (UNIDO))

UNIDO は、民間セクター開発に資するものとして、UNDP と協力して、1998年に政府の投資振興マスタープラン作成 (Master Plan for Investment : MPI) を支援している他、現在、UNIDO は、様々な分野での活動¹³⁹を展開している。特に、貿易振興に資する活動としては、アフリカ-アジアの横断的活動として、「Asia-Africa Investment and Technology Promotion Centre (AAITPC)¹⁴⁰」を展開している。

(AAITPC の活動概要)

貿易・投資を促進するために、各国に置かれている以下の投資促進センターとの連携を取りながら、様々な活動を実施している。

(各国投資促進センター)

カメルーン： Cellule de Gestion du Code des Investissements (C.G.C.I.)
 エチオピア： **Ethiopian Investment Authority (EIA)**
 ギニア： Office de Promotion des Investissements Privés (OPIP)
 マダガスカル： Espace de Promotion des Investissements Privés
 ナイジェリア： Nigerian Investment Promotion Commission (NIPC)
 ガーナ： Ghana Investment Promotion Centre (GIPC)
 モザンビーク： Mozambique Investment Promotion Centre (MIPC)
 セネガル： Agence Nationale Charge De La Promotion De L'Investment Et Des Grands Travaux (APIX)

¹³⁷ Technonet Africa 構想の詳細については、「UNDP, Technonet Africa Project document, 2004, 'Summary of Proceeding of the 1st v Governing Council Meeting of Technonet Africa 24th June, 2004」及び「UNDP, Technonet Africa Project document,, 'Summary of meeting of the 2ndt Governing Council Meeting of Technonet Africa 25th Oct, 2004」参照。

¹³⁸ 「UNDP, 'Africa-Asia SME network study programme needs assessment report 2001」は、2001年に実施された中小企業振興、貿易・投資振興の観点から、7か国政府機関の実態調査を実施したものである。

¹³⁹ 活動の詳細については、「UNIDO, INTEGRATED PROGRAMME: CAMEROON」参照

¹⁴⁰ 詳細については UNIDO のホームページにある「Asia-Africa Investment and Technology Promotion Centre (AAITPC)」参照。既述した UNDP(Technonet Africa)と UNIDO (AAITPC) の活動は、アフリカとアジアの企業間の情報提供活動などの重なり合う部分も多い。今後、両機関の活動に関する情報交換などを検討する必要がある。但し、AAITPC の活動は、インターネットによる企業へのビジネス情報の提供を主としているが、その情報管理の維持、更新がタイムリーになされておらず、最近はその活動が不十分となっているとのことであった。(UNIDO 訪問時インタビューより)

タンザニア： Tanzania Investment Centre (TIC)
ケニヤ： Kenya Investment Promotion Centre (KIPC)
ウガンダ： Uganda Investment Authority (UIA)
マラウイ： Malawi Investment Promotion Agency (MIPA)
ブルキナファソ： Direction Générale du Développement Industriel (DGDI)

(AAITPC の主な活動内容)

- ・アジアの企業に対する投資プロジェクトあるいは企業情報の提供
- ・ターゲットとなるアフリカ諸国に対し、アジアからの訪問ミッション団の組織化。
- ・アジア企業に対し、投資先であるアフリカ諸国の投資環境情報の提供。
- ・アジアの潜在的投資企業に関する情報のアフリカ企業への提供。

(詳細は、「UNIDO, 'Africa Investment Promotion Agency Network」参照。

6-5-12 アメリカ国際開発庁 (US Agency for International Development: USAID)

USAID のカメルーンに対する支援額¹⁴¹ は、USD4.86 百万ドル (2002 年推計) であり、森林関係の保全等の環境に関するもの、あるいはエイズ関連に関する支援が主なものであり、貿易振興に直接に資する支援プロジェクトはない。間接的なものとしては、地域協力の推進を狙いとした西アフリカ地域プログラム (West Africa Regional Program) があるが、公衆衛生面での協力に留まっている。

6-5-13 世界銀行 (World Bank: WB)

世界銀行は、PRSP¹⁴² の最も重要な推進機関である。特に、世界銀行は、貿易振興に大きく貢献するインフラの整備等の幅広い活動を (最近の大きなプロジェクトとしては、世界銀行は、2000 年チャド-カメルーン間の石油輸送パイプライン建設プロジェクトの建設総費用 (USD10 億ドル) の 13% を資金提供しており、極めて重要な機関である。

(民間セクター振興、特に貿易振興に関するドナー活動の課題)

現在、貿易振興に資するドナー活動として、デュアラ港の改修工事 (AFD)、貿易振興のための情報提供整備 (UNIDO & UNDP)、EU の EPAs の推進のための政府貿易関係者へのキャパシティービルディング (EU) 等が、実施されている。しかしながら、依然として、政府・関係機関のスタッフに対するキャパシティービルディング (貿易政策立案、実施機能強化のための支援等) への取り組み支援が不足している。また、民間にある資源 (人材、資金等) の積極的活用という観点から、投資振興に関する支援 (投資振興の立案、実施機能強化のための支援) が必要不可欠であるが、このためのドナー支援は、明らかに不足している。

¹⁴¹ 活動の詳細については、「USAID 'Assistance to cameroon」を参照。

¹⁴² 「World Bank, 2004, 'Progress report on the implementation of the PRSP April 2003 - March 2004」を参照。

更に、欧州向けの農産物輸出において、極めて重要となる品質管理基準（EUREGAP、HACCP：Hazard Analysis and Critical Control Point 危害分析及び重要管理事項等）を満たすための技術的支援が不足している。現在、品質規格の立案、認証、管理、普及を実施する産業・鉱業・技術開発省の規格・品質管理局に対するドナー支援はない。

それ故、民間セクター振興、特に貿易振興のためには、今後、これまで実施されてきた貿易振興に係る支援（貿易政策立案、実施機能強化のための支援等）に加え、(1)投資振興に関する支援（投資振興の立案、実施機能強化のための支援）、(2)国際競争力強化に繋がる支援（品質規格の立案、認証、管理、普及システムの構築等の貿易振興に資する事項への支援）が、ドナーによって積極的に実施される必要がある。

世界銀行、IMF、EU 等の主要ドナーは、2 週間毎に、活動の内容、進捗状況を確認するための会議を開催している。しかしながら、今回訪問したドナー（AFD、EU、UNDP、UNIDO 等）へのインタビューでは、民間セクター開発、特に、貿易振興に関する他ドナーの活動状況の把握が、十分になされているとは言えない。ドナーは更なる情報交換を行い、重複した活動を避け、ドナー相互の協力可能性を更に検討する必要がある。

6-6 民間セクター開発に関する JICA としての取り組みの方向性(案)

今回の民間セクターに関する調査を通じて、以下の点が、明らかになった。

カメルーンの GDP (2004 年) の内訳は、アグリセクター (43.9%)、工業 (GDP の 15.6%)、サービス業 (40.5%) である。過去 20 年間、サービス業の GDP シェアはほぼ横這いであるが、工業の GDP シェアは一貫して減少し、その分、アグリセクターの GDP シェアが増加している。この原因としては、製造業の生産性の停滞、主要輸出生産物である石油産出量の減少等と、個別のセクター（農業、林業、水産業、畜産業）に成長性の差があるものの、アグリセクターの全体の生産量増大、輸出増大（ココア等）等によるものである。

しかしながらカメルーンは、海外の購買力を取り込み、国家の成長（2004 年のカメルーン全体の総輸出は GDP の 25%に相当）に大きく貢献してきた主要輸出品目（石油、木材、ココア、綿花、アルミニウム、コーヒー等）の国際価格の低迷により、従来の農産物を中心とした未加工品の輸出では、その成長性に限界が出始めている。係る状況下、農業、畜産、水産を担当する各省庁は、未加工品から加工を施した加工製品の生産・販売への転換を振興しつつある。

確かに、石油、アルミニウムの原料生産、木材加工、食品加工等を実施する一部の外資系大企業（アルミニウム：ALUCAM 等）あるいは、民営化された大企業（SODECOTON：綿

花、CHOCOCAM 等) は、資金借り入れの金融機関、企業人材、販売市場を有し、生産性向上のための設備投資を実施し、より付加価値の高い加工製品を提供している。しかしながら、この国に多数存在する中小・零細企業は、今回調査で明らかになったように、多くの課題（設備資金の不足、生産・加工技術の不足、品質管理技術の不足、市場開拓能力の不足、人材不足等）を抱えている。

特に、中小・零細企業が金融にアクセスすることは非常に困難である。高貸出金利（20%以上）、且つ設備投資に対する長期の借り入れシステムが構築されていない現状では、中小・零細企業を中心とした民間セクターの育成は、著しく困難な状況となっている。政府は、中小・零細企業向けの金融機関の設立を検討中であるが、その設立時期、貸出規模は、現時点では決定していない。また、現在の関係省庁の人材、予算を勘案すれば、政府が、様々なセクター（食品加工、木材加工、製造業等）の全ての固有の生産・加工技術、品質管理技術を支援することは困難である。

それ故、カメルーンの民間セクター振興を図るためには、民間にある諸資源を活用すること、特に、外国資本の導入を積極的に図ることが必要である。外国資本の積極的導入を通じて、カメルーンの中小・零細企業は雇用の確保のみならず、資金調達、生産・加工技術、品質管理技術の向上、あるいは市場開拓能力の向上、人材育成等を促進することが可能となる。外国資本の積極的導入を図るための支援は、極めて重要である。

現在のカメルーンの雇用規模、技術的レベル、輸出品目等を勘案すると、アグリセクター、特に、現在、輸出している農産物を中心とした食品加工が、外国資本導入のターゲットとなり得る。これらのセクターには、既に、豊富な生産要素（人、資源等）が、存在し、加工品に転換し得る原料（未加工）生産物の生産を実施している。また、これらのセクターは、未加工品ながら、既に、欧州を中心とした輸出体制ができており、加工された農産物の輸出を実施し得る基礎を有している。加工業を振興することによって、国内市場への安定的供給（収穫物を加工することにより、一年を通じた加工製品の安定した市場への供給体制、安定した供給価格の確保）が可能となる。

工業に関し、既に、アルミニウム、石油等に関する外国企業は進出しているが、現段階では、これらサブセクター以外の製造業（例えば、電機産業等）の外国企業の進出はアグリセクターに比較して困難である。それは、製造業（電機産業等）を支える中小企業の製造技術（高い技術を有する下請け企業）が不足しているからである。特に、国レベルで、製品の品質規格が十分には確立されておらず、企業によって高品質な製品が、国内外の市場提供されていないという問題もある。

観光などのサービス業も、観光インフラ（観光サイトへのアクセスのための道路、橋等）の整備に、まだ時間を有するものと思われる。

外国資本のカメルーンへの積極的導入を促進するためには、6-2-1の企業を取り巻くビジネス環境に関する課題の中で示したように、(1)投資環境の整備、特に、投資振興政策立案、実施機能の強化（この場合、金融システムの整備は、投資振興の立案・実施機能の強化の一部として含まれる）、及び、(2)品質規格の立案・認証・管理・普及システムの強化等を図ることが、民間セクター振興において、必要不可欠である。これらの点に関する整備は、外国企業のみならず、国内企業に対しても、極めて有益である。

それ故、民間セクター振興の観点から、(1)投資促進のための投資環境整備と(2)品質強化の重要性、及びJICAの有するリソースを勘案し、先ず、以下の内容に関する詳細な開発調査の実施を提案する。開発調査を基に、支援が妥当であると判断された場合、適切な支援を図ることが必要である。（以下に提案する2つの案は、今回の民間セクターに関する開発調査の結果に基づいた提案である。）

1. 投資振興政策の立案・実施機能に関する開発調査

背景

投資振興のための政策立案・実施機能の強化は国内のみならず、外国企業が改善すべきと強く認識している点である。しかしながら、依然として、政府による国内外の企業に対する投資振興の政策立案機能、実施機能は不足しており、投資振興のための効果的施策が実施されていない。特に、外国投資を振興する機能が不足している。

目的

産業・鉱業・技術開発省の投資振興の立案、実施機能強化を目指した投資振興マスタープランを作成する。

調査項目

- 政府の投資振興政策立案の現状
（特に、投資振興政策立案の組織、担当者能力、政策内容等）
- 政府の投資振興政策実施の現状
（特に、投資振興実施機関の組織、担当者能力、実施内容等）
- 産業セクター・企業（外国企業、国内企業）の投資振興に関する支援ニーズ
- 民間の投資振興実施の現状
（商工会議所等の活動状況等）

- 投資振興に関する法整備の状況
- 金融面からの投資振興機関（銀行等）の活動状況
- 投資振興に関するドナー活動の状況

成果

開発調査を通じて、課題、支援ニーズ等が明らかとなり、JICA の技術協力の方向性が確定する。

想定されるカウンターパート

・産業・鉱業・技術開発省

2. 品質規格の立案・認証・管理・普及システム機能に関する開発調査

背景

カメルーンにおいて、国内外の市場に対し、高品質の財を提供することが求められている。特に、輸出財が高品質であることが必要不可欠である。しかしながらカメルーンでは、品質に関する政策立案、実施機能（品質規格の立案、認証、管理、普及機能）が、不足している。

目的

国内外の製品に対する品質規格の立案、認証、管理、普及する機能強化を目指した品質管理マスタープランを作成する。

調査項目

- 品質規格の立案の現状
(特に、組織、政策立案担当者の能力、品質規格策定のプロセス、政策内容)
- 品質規格の認証、管理、普及の現状
(特に、組織、品質認証、管理、普及実施能力、実施のプロセス、実施内容)
- 品質規格に関する他の省庁、研究機関の現状
(品質規格認証に関する他省庁の役割、研究機関の実態)
- 品質向上すべきセクターの現状
(品質を向上すべきセクターの現状把握)
- 輸出可能な市場の品目、品質基準の現状
- 企業支援ニーズ
(企業の品質向上に関する課題・支援ニーズの把握)

■ 品質向上に関するドナー活動の状況

成果

開発調査を通じて、課題、支援ニーズ、品質強化すべきセクター等が明確になり、JICAの技術協力の方向性が確定する。

想定されるカウンターパート

- ・ 産業・鉱業・技術開発省

第7章 民間人材育成

7-1 中小企業人材育成に関連する政府組織、関連組織、民間団体の体制と役割

7-1-1 雇用情勢

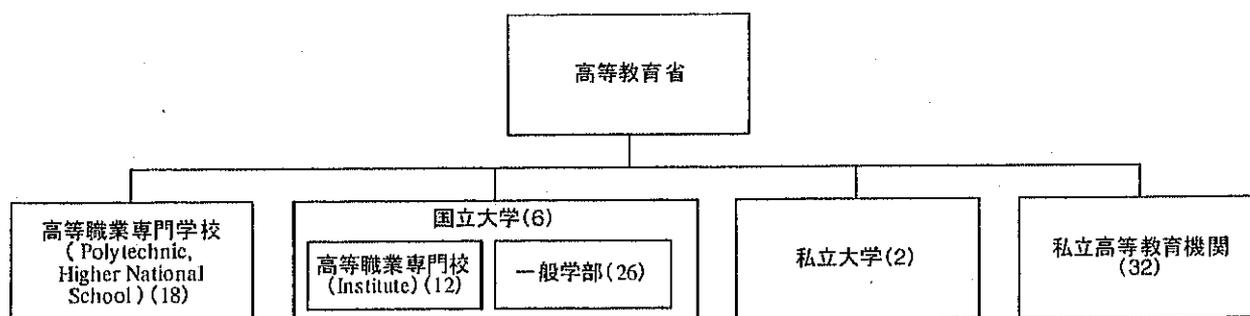
2001年の労働人口は820万人（総人口の53.3%）であり、そのうち7.2%は都市部の人口密集地域に居住している¹⁴³。一方、総人口に占める雇用率（全国平均）は66.0%¹⁴⁴であることから、失業率は依然として高く、Youndeでは21.5%¹⁴⁵、Doualaでは25.6%¹⁴⁶が失業している。また、2001年度は雇用人口の83.5%¹⁴⁷がインフォーマル・セクターに就業している。

一方、1986年の経済危機に端を発する継続的な雇用危機に対して、政府は失業傾向からの回復と雇用状況の改善に向けて、様々な対策を講じてきたが、政府によって定められた雇用促進と失業撲滅に向けた目標の達成には、中小零細企業の強化・育成を始め、民間人材育成など、更なる努力が必要である。

7-1-2 中小企業人材育成に係る枠組み

中小企業人材育成に関連する主たる省庁は、高等教育省、雇用・職業訓練省である。また、中小企業人材育成に関連する政府関連組織には、高等教育省傘下には各大学及びその附属の高等職業専門校、技術専門高等学校があるが、当然のことながら、中小企業人材育成だけの組織ではなく、広い意味での民間人材育成を実施している組織として捉えることができる。

図表 7-1 高等教育省と関連組織¹⁴⁸



¹⁴³ Les Atouts Economics, Office Central de Promotion Extérieur, 2005

¹⁴⁴ Organisation Internationale du Travail, Les Statiques sur l'Emploi et le Marche du Travail au Cameroun, Decembre 2004

¹⁴⁵ Les Atouts Economics, Office Central de Promotion Extérieur, 2005

¹⁴⁶ Les Atouts Economics, Office Central de Promotion Extérieur, 2005

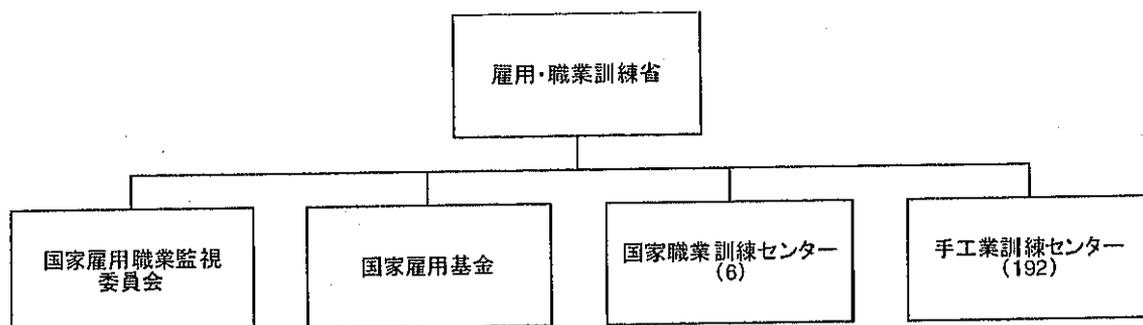
¹⁴⁷ Organisation Internationale du Travail, Les Statiques sur l'Emploi et le Marche du Travail au Cameroun, Decembre 2004

¹⁴⁸ Cameroon Statistical yearbook 2004

一方、雇用・職業訓練省の関連組織には、中小企業人材育成に係る戦略機能、即ち、雇用市場における各種情報（雇用動向、人材や訓練にかかわる課題、ニーズ）の収集・分析などを行う機能を担う組織として、国家雇用・職業監視委員会（ONEFOP: Observatoire National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle）がある。

また、中小企業人材育成に係る戦略実施機能、即ち、中小零細企業に対する金融支援、経営・技術に係る訓練支援などを実施する機能を担う組織として、国家雇用基金（FNE:Fonds National de l'Emploi）と6つの国家職業訓練センター、192の手工業訓練センターがある。

図表 7-2 雇用・職業省と関連組織



さらに、中小企業人材育成に係る民間組織としては、各種業界団体、特に SYNDUSTRICAM、カメルーン経営者組合連合（GICAM: The Groupment Inter Patronal du Cameroun）、Enterprise Cameroun などがあり、個別に雇用市場動向、人材やその育成ニーズに係る調査を実施し、その結果に基づいて各種トレーニングやセミナーなどを民間企業人材に対して提供している。

7-1-3 政府組織の体制と役割

(1) 労働・職業訓練省の体制と役割

① 組織概要

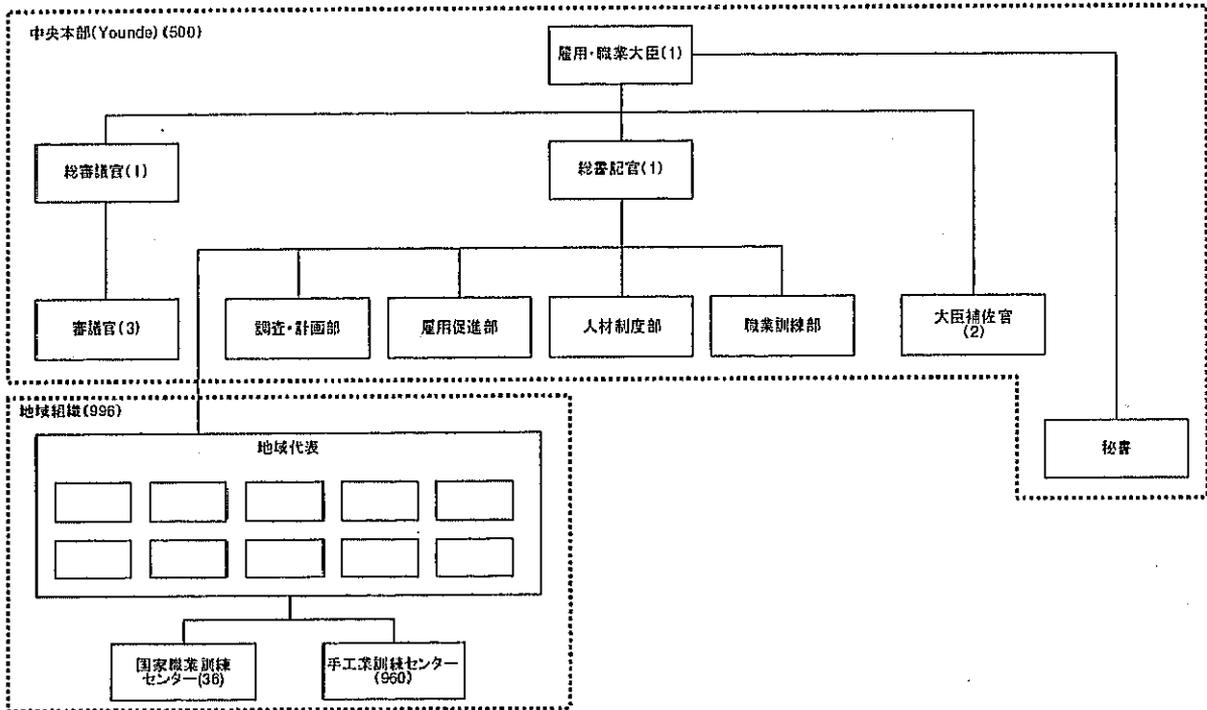
2004年12月8日の政令2004/320号に基づいて、同年同月に創設された組織である。設立の背景には、民間の労働市場におけるニーズの多様化に伴って、職業訓練を含む広義の教育セクターにおいても多様化が必要となってきたことが上げられる。

2006年2月現在、1,496人の職員が在籍している。その内訳は、中央組織（Central Administration, Yaounde）に500人、6つの国家職業訓練センターに36人、192の手工業訓練センターに960人である¹⁴⁹。尚、将来は2,963人まで増強する予定である。

¹⁴⁹ Effectifs du MINEFOP en Fevrier 2006

図表 7-3 雇用・職業訓練省

() 内は人数



② ミッション

本組織の基本的なミッションは、質の高い労働人材の育成を通じて、雇用促進、労働者の競争力強化、労働市場への融合促進を図ることであるが、雇用動向の現状からは、雇用促進と失業削減に関する国家目標達成には程遠く、以下の特別なミッションが与えられている。

■ 雇用の確保と促進

- 雇用政策の起草と適用
- 雇用の保護と促進
- 労働者の就業とその方向付け
- 雇用・労働市場の調査とその発展のフォローアップ
- 職種の調査とその発展のフォローアップ
- NEF の管理とその他の雇用関連組織により提供されるサービスの観察、統合

■ 職業訓練と見習いの活性化

- 迅速な職業訓練活動の策定・組織化
- 見習いシステム・職業資格の組織標準の定義
- 訓練後の人材の職業従事への計画策定・フォロー
- 失業者の意識付けと職業的な再資格へ向けた計画策定

③ 予算概要

2005年度実績は約1,800百万FCFA(約3.6億円)¹⁵⁰であったが、2006年度予算はその約2.4倍の4,253百万FCFA(約8億円)となる予定である。HIPCからの約1,500百万FCFA¹⁵¹は国家雇用監視委員会の運営とインフォーマルセクターに従事する労働者への統合支援プログラム(Programme Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel : PAASI)の実施に係る費用である。

④ 活動概要

本省の主な活動には、以下のようなものが挙げられる。

- 雇用、訓練、職業配置に係る政策の実施及び起草
- 労働市場の柔軟性を確保する新たな法的枠組みの導入
- 直接雇用につながるような短期職業訓練の実施と民間への開放
 - ▶ 6つの国家職業センターでの短期職業訓練の実施
 - ▶ 192は手工芸にかかわるトレーニングセンター運営・管理
- 労働市場の透明化を目指したONEFOPの創設
- 職業技術の早期習得に向けた職業訓練センター機能の再編
 - ▶ 17の新たな職業訓練センターの設立計画
 - ▶ 6つの国家職業センターの修正・改善にかかわる緊急プログラムの起草
- ILO支援のもと“アフリカにおける職業”として知られ、カメルーンにおいてより多くの職業を生み出すプログラムの実施へむけた交渉の加速
- 海外での資格取得を目指す若年層の職業訓練のための年間奨学金の審査のシステム化(既に実施されて10年)
- 職業訓練・見習い促進プロジェクト
 - ▶ 職業訓練に対するADB資金による支援
 - ▶ HIPC資金により運営され、辺境あるいはYoundeやDouala近郊の貧困エリアにおける職業訓練普及プロジェクト(FORプロジェクト)

また、2006～2008年度にかけて、職業訓練機能の再編計画を策定し、中小零細企業人材の育成促進を図っているが、17の国家職業訓練センターの新設に関するプロジェクトをはじめ、363億FCFA(約78億円)の予算の全てに目処がついている訳ではない。

¹⁵⁰ 雇用職業訓練省への質問表回答

¹⁵¹ 雇用職業訓練省への質問表回答

(2) 高等教育省の体制と役割

① 組織概要

1998年に高等教育省は組織化されたが、2005年10月17日の大統領令に基づいて、新たな組織体制を構築中である。

また、高等教育と科学技術調査のガイドラインを設定する責務を負った諮問機関として高等教育・科学技術研究議会がある。

② ミッション

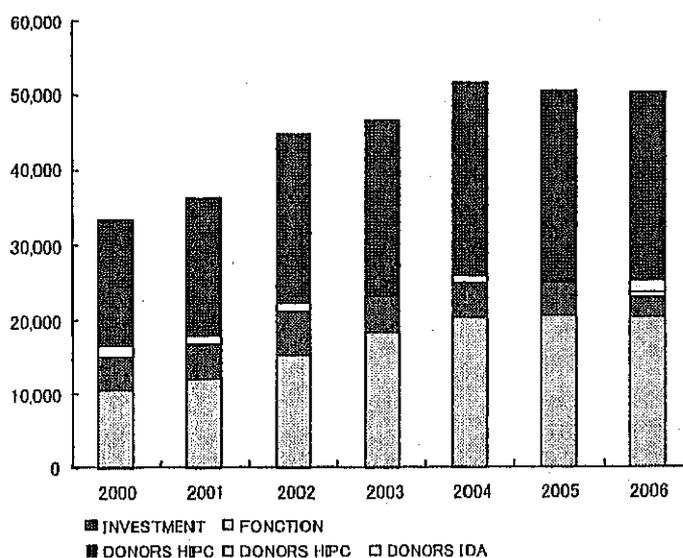
高等教育省のミッションは、2004年12月の高等教育省大臣スピーチによれば、①高等教育におけるシナジーと連携、②大学における適切な統治体制の確立、③教育機関の機能強化、④大学・社会プログラムの加速の4つである。

③ 予算概要

2006年の高等教育省の予算は、総額で、20,344百万FCFA、その内訳は、経常支出2,800百万FCFA、投資2800百万FCFA、HIPCより1,500百万FCFAである。

図表 7-4 高等教育賞予算の推移

(単位：FCFA)



出所：Budget du MINSEUP des Six Dernieres Annees (高等教育省予算 (2000-2006年度))

1961年にYaoude大学(現在はYaoude大学IとYaoude大学IIに分離)が設立・開校されて以降、在籍学生は一時期停滞はあったものの、増加の一途をたどり、その流れを受け

て高等教育省の予算も、最近過去5年をみても増加傾向にあり、毎年400億FCFA（約80億円）程度の予算を確保している。

2005年度の投資内容は①評価プロジェクトの実施、②セクター別戦略策定、③コンピュータネットワークによる大学間リンクの確立、④統合国家公務員・給与管理システムの構築、⑤中央サービスの提供、⑥その他の分野における大学への支援などである。

④ 活動概要

2005年度の目標は①2004年11月3日の国家推奨に沿った新規国立大学の創設・開校、②既存大学の施設・機材の更新、③国家統治プログラムの実施（国立大学における管理手続きの簡素化、調査研究の専門化、経営管理システムの非中央集権化、等）である。一方、2006年2月の高等教育大臣の演説では、高等教育省が現在最も注力すべき13の重点分野が挙げられており、その中でも、高等教育省では特に、①「職業と強い関連性をもった大学教育の実施（Professionalization）」、②「大学研究機能のプロフィットセンター化」の2つについて積極的に取り組んでいる。

■ 職業と強い関連性をもった大学教育の実施（Professionalization）

具体的には2010年を目処に各大学が職業と強いかわりを持った学部を一つ創設することであり、その目的は、大学学部レベルにおいて高等師範学校、大学附属の高等専門学校と同様の職業専門的な教育を提供する機能を持たせ、大学学部卒業生が、高等師範学校、大学附属の高等専門学校修了生と同様に雇用市場で就職できるようにすることを通じて、民間人材の育成を図ることにある。また、この職業専門的な教育を提供する学部は雇用市場や民間企業と連携を図りながら、そのニーズに基づいた職業専門的な教育を提供することを目指しており、従って、その他の一般学部卒業生が民間セクターで自由に職業を探すとは異なり、このような学部修了生は卒業直後、学部で習得したスキルに応じて特定の産業・企業に就職することがほぼ義務付けられている。

高等教育大臣は2006年2月1日に、国立・民間の大学において職業に係るライセンスの交付を決定する法令に調印を行った。これによって、高等教育機関はより労働市場と密接なつながりをもった教育・訓練が実施されることとなる。特に、観光振興政策のもと、観光立国を目指すべく、そのための職業専門的な幹部養成に向け、観光とホテル業界に関するライセンス制度を整備している。

他方、このような職業専門的な教育を提供する学部を設置したとしても、多くの学部生に関しては、就職の問題が残ることにはなるが、今までは学部卒業生にとっては狭き

門であった雇用市場への道を広くし、学部卒業生全体に対して幅広い選択旨を与えることになれば、一つの民間人材育成の解決策であると考えている。

■ 大学研究機能のプロフィットセンター化

これは既存の大学にあるリソース（知識、人材、設備、等）を有効活用し、その収益によって大学における学術研究費用を捻出する試みである。既に、大学内の一部の高等専門校、例えば、ENSAI（高等農業専門校）では乳製品の生産・販売を行っており、ヨーグルトやチーズなどを外販している。これは大学にとっては収益面でメリットがあるだけでなく、大学がどのような活動を行っているのかを広報したり、そしてその活動が産業界にとって有益なのかを判断したりするためにも重要である。

7-1-4 関連組織の体制と役割

(1) 国家雇用基金（National Employment Fund, 労働・職業訓練省）

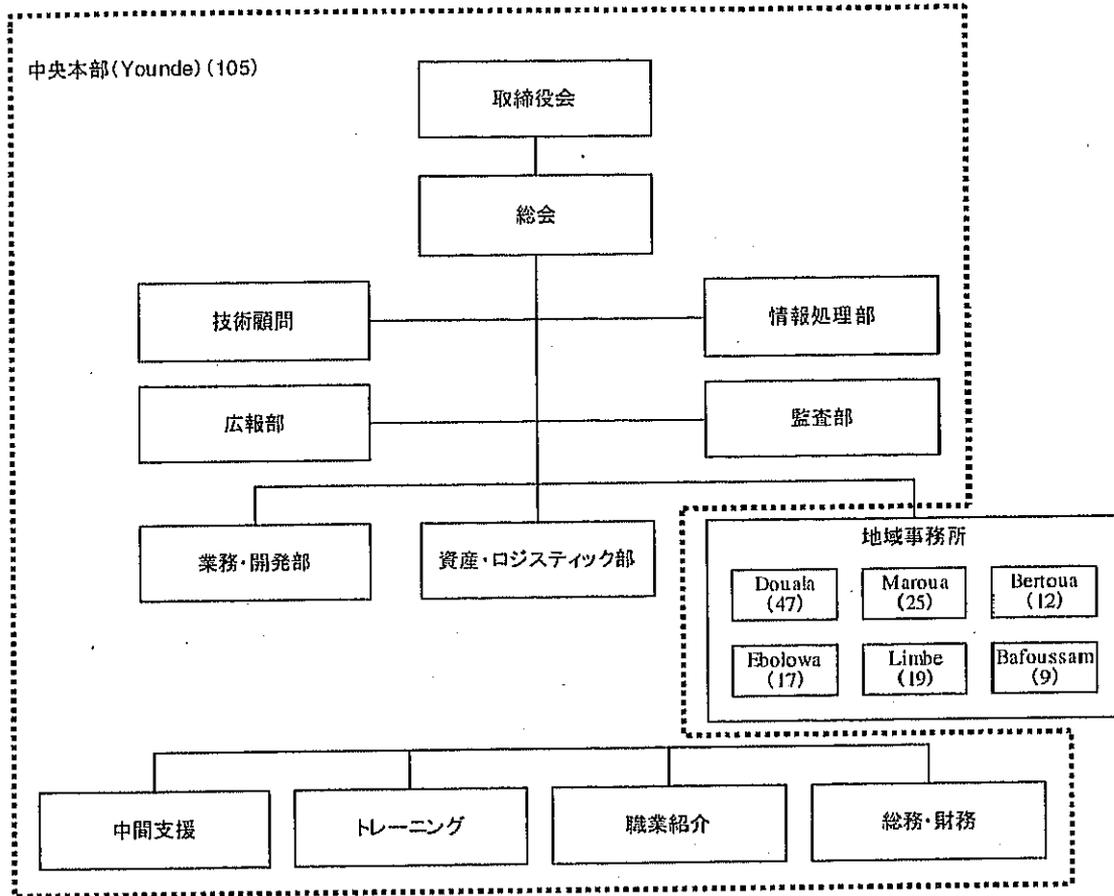
① 組織概要

本組織は1990年に現在の雇用・職業傘下の組織として設立された公的機関である。2005年12月現在、235人の職員を抱えており、カメルーンの5都市（Younde、Douala、Maroua、Bertoua、Ebolowa、Limbe、Bafoussam）に地域事務所を構えている¹⁵²。

¹⁵² Service des Ressources Humaines, National Employment Fund

図表 7-5 国家雇用基金組織図

()内は人数



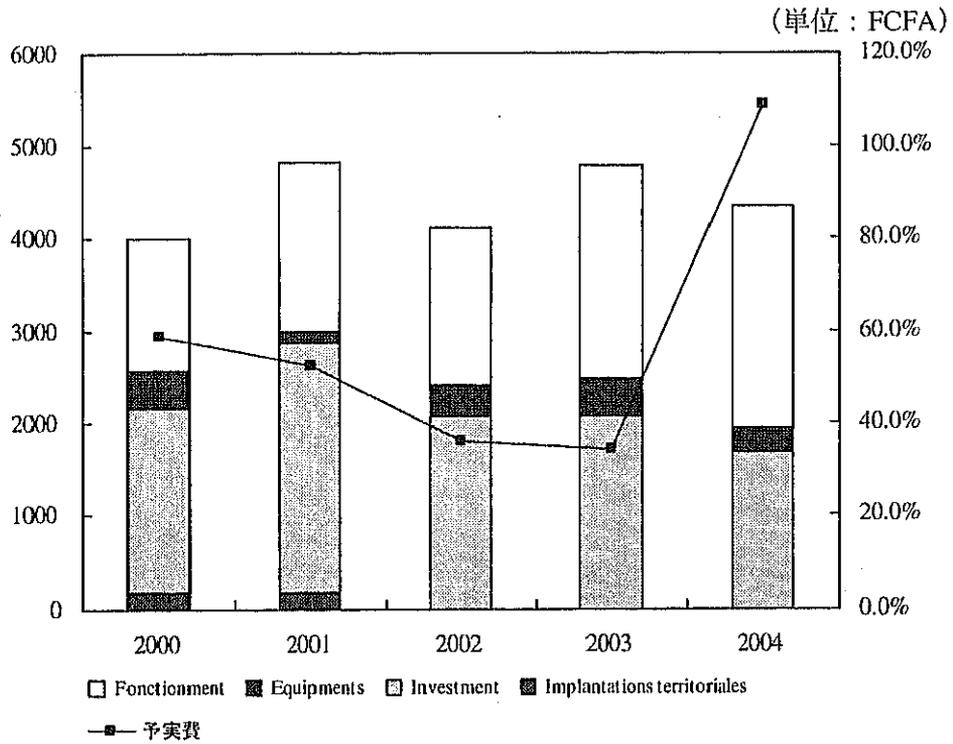
② ミッション

本組織は 1990 年の設立以来、雇用市場における求職者への支援と民間企業の人材と金融機能の強化に対する各種サービスを提供することを目的として、①雇用機会の増加、②零細企業の設立支援、③フォーマル及び OJT トレーニングの設計・資金援助・運営支援、④雇用市場情報の提供、④失業者及び教育課程新卒者の雇用市場へ組み込みの 5 つをミッションとして活動を行っている。

③ 予算概要

2000 年度から 2004 年度の予実比と実績内訳を図表 7-6 に示すが、毎年、予算が不足している中で、2004 年度は要求以上の予算を獲得している。

図 7-6 国家雇用基金予算・実績(2000~2004)

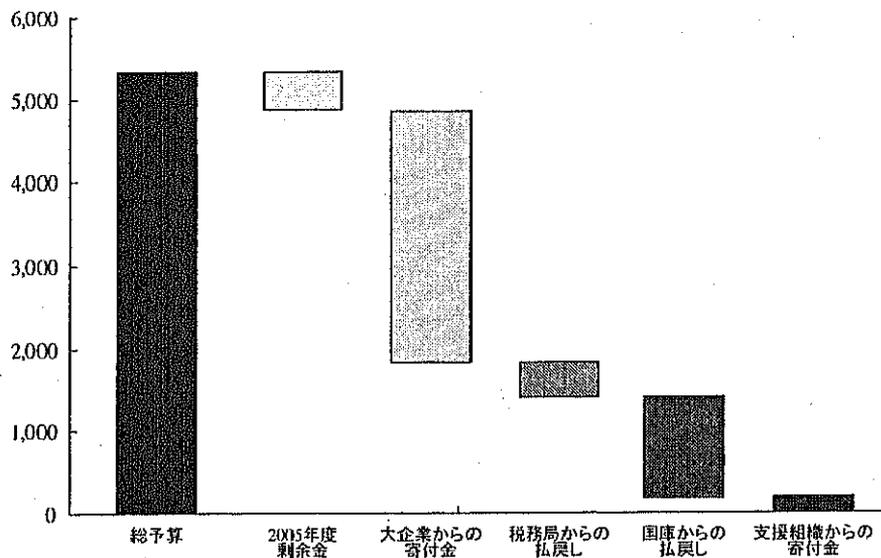


出所：Plan d'Action a Moyen Terme du FNE (PAMOF)

また、2006 年度の予算は 5,337 百万 FCFA (約 10 億円) であり、その内訳は図表 7-7 である。

図表 7-7 2006 年国家雇用基金予算内訳

(単位：FCFA)



出所：Fonds National de l'Emploi/Budget de l'Exercice 2006

図表 7-7 の予算構成比のうち、国庫からの払い戻しとは民間企業の従業員の給与にかかる税金の 1%を払い戻しているもので、大企業からの寄付金も含めると、企業からの協力に基づく資金は基金全体の 79.6%にのぼる。

④ 活動概要

上述のミッションに基づき、本基金では大きく分けて、①民間人材への職業紹介とトレーニング、②自営業者・零細企業に対する起業や運営に係る支援の 2 つの活動を実施している。設立以来 15 年間で約 4 万 6,000 人の人材に対して様々なトレーニングを提供し、約 3 万 8,000 人の雇用を創出し、約 2 万 5,000 件の自営業・零細企業創業を行ってきた。

■ 民間人材への職業紹介とトレーニング

民間企業における企業人材の育成、雇用市場の活性化などを目的として、①企業の人材雇用支援、②雇用予定人材へのトレーニングの実施、③金融支援と連携した技術的支援（コンサルティング、トレーニング、等）、④人材育成支援（コンサルティング、情報提供・トレーニング、企業内人材サービスの整備、等）、⑤人材管理支援、といった活動を実施している。特に、高等教育機関、2次教育機関の新卒生を対象として、職業専門的な技能の向上、起業家育成を図っており、主なプログラムを図表 7-8 に示す。

また、本組織は実際のトレーニングを提供する組織ではなく、民間人材あるいは起業の要望に応じて、トレーニングの設計、トレーニング実施機関の紹介を行う組織であり、実際のトレーニングは、雇用・職業訓練省に認可された公的・民間のトレーニングセンターあるいは、民間企業での OJT（インターンシップ）により実施されている。

図表 7-8 国家雇用基金支援訓練プログラム

プログラム名	支援内容／特徴
労働資格プログラム (Degree Employment Programme, PED)	<ul style="list-style-type: none"> ● 職業経験のない新卒生に対して、就職前トレーニングを実施し、実践的な経験を身に付けさせると共に、企業にとって魅力ある就職希望者となるように指導する。 ● 新卒生への給与は、持っている資格によって異なるが、1～10 万 FCFA/月である。また、半分は企業負担、半分は本基金で負担する。 (交通費については全額 NEF で負担) ● トレーニング終了後、人材が正式採用となった場合、3 ヶ月間は基本給与の 50%で就業することになる。

プログラム名	支援内容／特徴
	<p>【特徴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 実施期間は12ヶ月。 ● 企業の本プログラムにかかわる費用に対する税金は無税である。 ● トレーニング終了後、その人材の雇用の是非は企業側の自由裁量となっているため、企業側は正雇用する前に、人材の能力を見極めることが可能である。 ● 新卒生は企業内で実践的な職業トレーニングを受けることが可能である。
<p>高等教育機関卒業者の就職支援プログラム (Support Programme for the integration of university graduate, PRAIDES)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 高等教育省との協力により、大学、特に学部卒業生に対して、トレーニング、就職情報、各種調査を提供・実施し、彼らの就職を支援している
<p>教育機関における就職相談 (OPS/OPU) / 企業内インターンプログラム (SIVE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業内インターンプログラムと連携して、特に中等教育機関卒業生を対象とした就職支援プログラムである。 ● 学校内に相談所を設置して就職相談を実施 ● 一般企業への就職、トレーニング・起業、雇用市場に関するワークショップやセミナーの実施 ● 企業内でのインターン (SIVE) の実施
<p>辺境地域における雇用促進支援プログラム (PADER)</p>	

出所：The National Employment Fund (国家雇用基金) パンフレット

その他にも、若年層に対する就職のためのオリエンテーション (TRE)、海外在住カメルーン人の帰国支援プログラム (PARIC)、一般的な職業紹介 (コンピュータ化されたデータベースへの登録制紹介) などがある。

■ 自営業者・零細企業に対する起業や運営に係る支援

本活動は大きく分けて、金融支援と人材育成の2つに分けることができる。金融支援では、NEFに求職者として登録している人材を対象に、自営業・零細企業の起業に必要な資金とそれに伴う技術的な支援を行っている。図表 7-9 にその主な内容を示す。

図表 7-9 自営業者・零細企業支援プログラム

プログラム名	支援内容／特徴
「100 Project Ideas for Independent Employment (起業のための100のプロジェクト案)」	<ul style="list-style-type: none"> ● 起業を目指す人材に対して、起業アイデアを提示するプログラム ● 15のセクター毎（農業、木材、農産加工、等）に具体的な事業活動を考案し、フィージビリティ・スタディに基づいて、対象地域・実現可能性・必要資金にかかわる情報を提供
自営業創業支援 (Self-Employment)	<ul style="list-style-type: none"> ● 自営業創業を目指す人材への金融支援 ● 融資上限は5.0百万FCFAで金利は6% ● 総事業資金の20%は事業主負担（創業に必要な資産あるいは現金のどちらでも可） ● コンサルティング、トレーニングなども実施
零細企業支援 (Micro-Project)	<ul style="list-style-type: none"> ● 零細企業創業を目指す人材への金融支援 ● 雇用を創出することが条件（最低2つの雇用ポストの創出、事業拡大） ● 融資金額は5～10百万FCFAで金利は6% ● 総事業資金の20%は事業主負担 ● コンサルティング、トレーニングなども実施

出所：The National Employment Fund（国家雇用基金）パンフレット

上述の労働者への職業紹介は企業側にとっても、直接・間接の両面からローコストで、有能な人材を雇用できるという利点があり、NEFは2,100以上の様々な資格や技能を持った人材のコンピュータ化されたデータベースによって、その活動を行っている。

⑤ 活動実績・計画

NEFでは現在、1999～2004年度までの中期計画を完了し、2004年度末に策定した次期中期計画(2006～2010)を2006年度から実施予定である。表7-10に中期計画(1999～2004)の実績、次期中期計画(2006～2010)の計画を示すが、前中期計画の達成状況をみると、限られた予算の中で、就職、トレーニングなどあらゆる面で計画を上回る実績を残しており、民間人材育成面からの次期中期計画に対する期待は大きい。

図表 7-10 国家雇用基金 (NEF) 中期計画 (1999-2004)、(2006-2010)

項目	中期計画実績 (1999-2004)			2006-2010 年度 計画 ¹⁵³
	計画	実績	達成率	
地域事務所設立	10	2	20.0%	3
就職相談	98,000	105,489	107.6%	33,029
求職者の企業訪問	36,654	39,289	107.2%	11,474
求職者の民間企業への就職	62,856	80,535	128.1%	20,330
自営業の創業	10,385	19,676	189.5%	8,862
フォーマルチレーニング受講者	15,308	3,185	20.8%	1,140
OJT (インターンシップ)	23,063	26,420	114.66%	6,094

出所：Plan d'Action a Moyen Terme du FNE (PAMOF) (国家雇用基金中期活動計画)

(2) National Employment and Vocational Observatory (ONEFOP) (労働・職業訓練省)

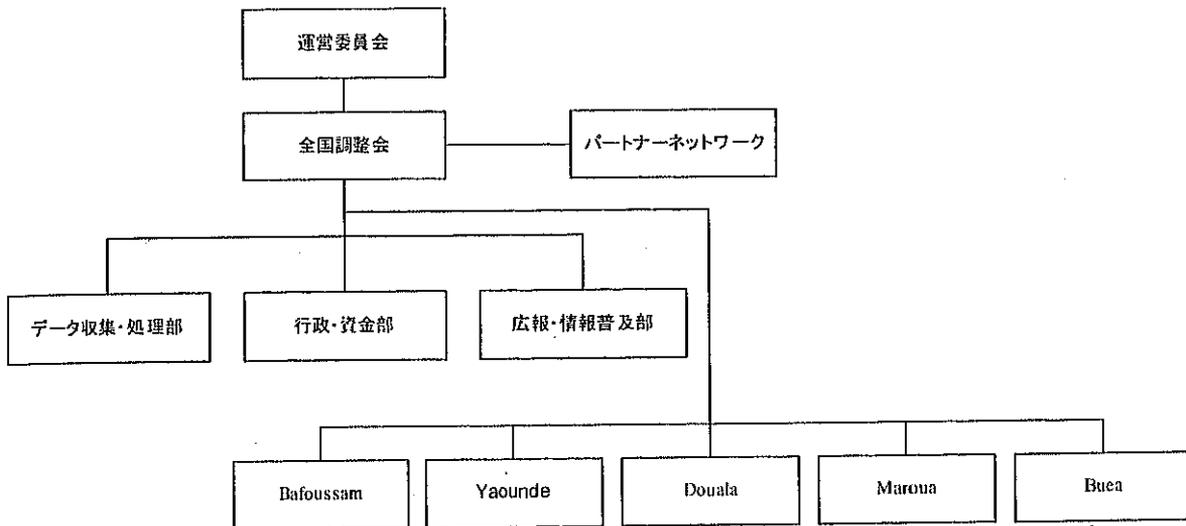
① 組織概要 (含む、人員数)

2002年2月13日の政令 07/PM によって設立された雇用・職業訓練省傘下の公的機関である。2006年度には、カメルーンの5都市 (Yaounde, Douala, Maroua, Bertoua, Ebolowa, Limbe, Bafoussam) に地域事務所を設立する予定であり、2007年度にはさらに5都市に地域事務所を設立する予定である。

また、本組織は官民のパートナーで構成されるネットワークによる支援を受けており、パートナーネットワークは9~10の省庁、NGO、6つの業界団体 (GICAM、MECAM、等) など、現在37組織によって構成されている。

¹⁵³ 中期計画の5年平均 (地域事務所設立のみ5年間の合計)。年度の詳細計画については別添資料参照。

図表 7-11 ONEFOP の組織



② ミッション

本組織のミッションは、雇用機会の増大を図り、カメルーン全土の雇用を促進することである。

③ 予算概要

2005 年度活動実績報告書によれば、2005 年度の実績は約 99.2 百万 FCFA（約 2,000 万円）であり、極めて限定的なものである。2006 年度からの予算は 3 年間で 100 億 FCFA（330 百万 FCFA/年）を要求しているが、その財源は HIPC を通した国家財源である。従って、その他の機関との兼ね合いから 100 百万 FCFA/年程度になるものと想定される。

④ 活動概要

上述のミッションに基づき、本組織では、①労働政策立案に係る支援、②雇用と職業訓練に関する情報の収集・分析と官民間の情報共有の実現、③労働市場に関する情報提供、産業界における求職ポストへの若年者の紹介、公的・準公的組織あるいは私企業における解雇者のリハビリなどを行っている。しかしながら、③については予算不足や NEF との機能分担の関係から、実際には本組織の活動としての重要度は高くない。

また、本委員会は 3 ヶ月毎に上位管轄組織である雇用・職業訓練省に対して、その期間における活動報告を行う義務がある。

⑤ 活動実績・計画

上述のように設立は 2002 年 2 月であるが、予算、人員等の不足により、実際に機能し始めたのは 2005 年 6 月からである。従って、実際にはミッションに基づく活動は極めて

限定的にしか実施されていない。2005年6月からの活動実績の主なものとしては、①活動実績報告、②本委員会の広報活動誌の発行、③雇用市場にかかわる調査である。

一方、来年度以降の主な活動計画として、①地域事務所（5都市）の増設、②雇用市場の動向把握に向けたパートナーとのネットワークの構築の2つが挙げられる。特に、②は上記の37の各パートナーに専用端末を供給し、CFCA5万/月の運営費により雇用市場情報の収集への協力を依頼しているなど、具体的な計画段階へと移行している。

(3) その他の関連組織

また、今回現地でその存在の確認はできなかったが、民間人材育成に係る高等教育省傘下の組織として、Center for Interaction with the Industrial World (CIMI)、労働・職業訓練省傘下の組織として、The African Center for Research and Training (CARFOP) などがある。

前者は National Polytechnic のイメージと機能促進、そのパフォーマンスの強化、学校の発展に対する社会職業関連からの参加者への指示、社会職業活動の組織化と卒業生の統合、学校と産業界の技術交流支援などをミッションとして活動を実施している。

7-1-5 民間団体の体制と役割

カメルーンの民間団体は、民間人材育成分野において ILO と密接な連携をとり、労働環境の改善と社会秩序の保護を主要プログラムとして活動を実施している。これらのプログラムは“アフリカにおける社会対話”でのトレーニングプログラムである“アフリカへ職業を”の中で実施されている。

また、加盟企業の事業活動の強化は各団体の憲章に謳われており、メンバーへのトレーニングは、年間の活動計画の一つとなっている。一方、業界団体の多くは政府機関、協力機関、NGO などの支援を受けており、人材育成はその財政状況に左右される傾向にある。

526 の経営団体連合会が活発に活動を行っている。その中で、主要な団体は、La Cofederation Syndicate des Travailleurs Camerounians (CSTC)、L'Union des Syndicats libres du Cameroun (USLC) である。

また民間企業の経営者を代表する主要な経営者団体は、The Groupment Inter Patronal du Cameroun (GICAM)、The Syndicat des Industriels du Cameroun (SYNDUSTRICAM)、The Movement des Entreprises du Cameroun (MECAM) などである。

(1) GICAM

GICAM は、カメルーンの独立に向けた枠組みの中に民間企業を組み入れる目的で 1957 年 6 月 12 日に設立された組織であり、1992 年 GICAM は The Association of Cameroon Businessmen へと改組された。

特に、中小企業のための企業人材育成ということに限れば、上述のように BAS という組織があり、そのミッションは、中小企業が抱える事業拡大、人材育成（キャパシティ・ビルディング）、製品・サービスの品質向上といった課題に対して、効果的な支援を実施することである。

(予算概要)

本組織全体及び BAS の双方とも正確な予算は把握することはできなかったが、トレーニングの運営・管理費用で年間 30～42 百万 FCFA (約 600～840 万円) とのことである。また、各ドナーからは予算ベースでの大規模な支援は受けていないが、GTZ、IFC、ILO 等のドナーからの依頼に基づき、セミナーやワークショップを開催している。

(活動概要)

人材育成という面では、企業の利益を保護するものとして、適切なトレーニングを民間企業に対して提供している。具体的には、各種アドホックなテーマに基づいた検討会、会食、カンファレンスなどを開催している。

特に、BAS (Business Advisory Service) Unit では、経営管理分野から技術分野までの幅広い分野において、①トレーニングの設計・実施、②コンサルティングサービスの 2 つのサービスを中小企業に提供している。

2003 年 3 月には、アフリカプロジェクト開発機構 (Africa Project Development Facility, APDF) との間で、APDF の主導する各種プログラムを BAS が実施するにあたって、APDF がそれを支援するという協力の枠組みが締結された。この枠組みの中、2004 年には BAS により中小企業に対してトレーニングが実施され、2005 年にはその他のサービスが BAS を通じて中小企業に提供される予定である。

(2) SYNDUSTRICAM

SYNDUSTRICAM は、加盟企業の利益のために、民間セクターと公的機関の対話の窓口として、様々な活動を行っているが、民間企業における人材育成の面においても、資格や証明書が発行されるようなフォーマルなトレーニングではないものの、セミナーやワークショップといったインフォーマルなトレーニングを随時提供している。

また、本組織は企業側でのトレーニングニーズの重要性を踏まえて、今後は既存のトレーニング機関と共にトレーニングプログラムの共同開発を実施する予定である。

7-2 人材育成に関連する政策、実施体制、現在の進捗状況

民間人材育成に向けた政策は、主に雇用・職業訓練省における雇用・労働政策、高等教育省における高等教育政策に盛り込まれることになるが、いずれの省庁も 2004 年 12 月の省庁再編に伴う機能・組織再編の最中にあり、民間人材育成に向けた政策を策定中である。

7-2-1 人材育成に関連する政策と実施体制

(1) 労働・職業訓練省の策定する民間人材育成政策

① 基本方針と政策概要

雇用・職業訓練省は 2004 年 12 月の省庁再編に伴う機能・組織再編に伴い、同年同月に設立されたばかりの組織である。従って、民間の企業人材育成に向けた政策を含む雇用政策は、2006 年 6 月の公表を目処に現在策定中である。

しかしながら、その基本方針は、2005 年 11 月の雇用促進に向けた全国総会において採択された「雇用、持続可能な開発の基本戦略」(D-1、P.3)の中で、以下の 10 項目にわたって謳われている。

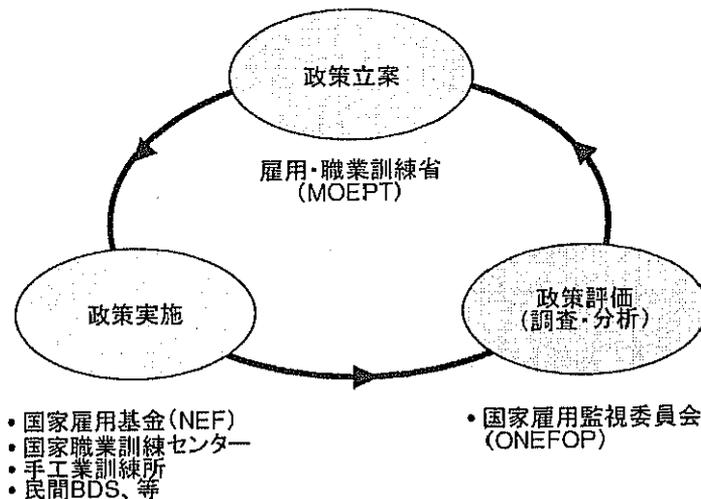
- 1) 雇用を全ての経済的・社会的政策に統合させること
- 2) 国家雇用政策の策定と実施
- 3) 生産システムにおけるニーズにあった職業訓練戦略の策定と実施
- 4) 国家雇用監視委員会の機能強化
- 5) インフォーマルセクター分野における企業の組織化
- 6) 国家雇用基金への資金の増強
- 7) 職業訓練プログラムの刷新(施設・設備の建設・改修)
- 8) 環境ゾーン毎(地域別)の人材開発センターの設置
- 9) 職業訓練庁の創設(本庁はデジタルデバイドに対処するという考えを基本として、現在の技術革新の潮流に適合した職業訓練プログラム・教授法・教材の開発を行う)
- 10) インフォーマルセクターにおける事業活動の相互組織化の促進

また、上述の 10 項目の中にもあるように、雇用・労働政策の策定は雇用・職業訓練省における最重要課題として位置付けられており、実施内容は雇用・労働政策の策定に係る関係者に対するセミナー・ワークショップの実施、雇用・労働政策文書の作成、雇用・労働政策文書の法的な位置付けの明確化、雇用・労働政策の公示・普及、となっている。

② 実施体制

上述のように、民間の企業人材育成を含む新たな雇用・労働政策は策定中であるが、その実施に向けた体制は、各組織の役割、予算配分、人員配置などを始め、確実に構成されつつある。政策立案・実施サイクルに従った機能配置に基づいた組織的枠組みを構成しており、以下にその概要を示す。

図表 7-12 雇用・労働政策の実施体制(概念図)



具体的には、国家雇用監視委員会（ONEFOP）が雇用市場の動向に関する調査・分析などを行い、その情報に基づいて雇用・職業訓練省が雇用・労働政策を立案する。一方、立案された政策は、国家雇用基金、国家職業訓練センターなどの雇用・職業訓練省傘下の各組織及び民間BDSによって、トレーニング、コンサルティングサービス、起業のための金融支援などの様々な具体的な施策として、中小企業の人材育成のために提供される。

また、ONEFOPは雇用・職業訓練省傘下の組織であり、政策評価は実質的には雇用・職業訓練省により実施されることになる。

(2) 高等教育省の策定する民間人材育成に関連する政策

① 基本方針と政策概要

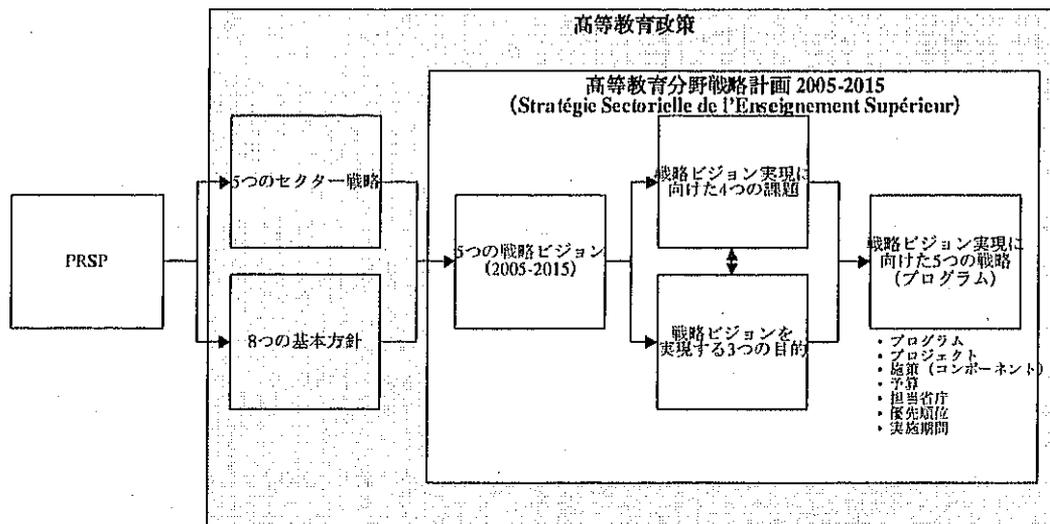
高等教育省では2004年6月に2005年から2015年までの長期的な高等教育分野戦略計画（Stratégie Sectorielle de l'Enseignement Supérieur、総予算468.8億FCFA（約94億円））を策定し、その中で高等教育の長期的戦略として、国家開発計画の目的に対して一貫性のある高等教育の開発に向けた統合的枠組み、開発におけるパートナーである市民社会との

協議・討議、外部支援と政府施策の調整、中期的な予算と財政の一貫性の確保、セクター開発を明確にするための研究分析組織と定義の構築の5つが示されている。

一方、同長期戦略に基づいて、2005～2015の高等教育セクターの戦略的ビジョンとして、質の高い適切な高等教育への自由なアクセス、高等教育の高付加価値化、適切なガバナンス文化の強化、民間セクター、国際協力機関、家族、学識者との協議を通じたパートナーシップの確立、新たな事業機会からの収益を生み出すキャパシティの育成の5つが定義されている。これら5つの戦略的ビジョンは2004年12月14日の高等教育大臣の国会演説においても表明されている。¹⁵⁴

さらに、これら5つの戦略的ビジョンに基づいて、本戦略計画における5つの中心戦略が定義され、具体的なプログラム、プロジェクト、施策（プロジェクトコンポーネント）が策定されると共に、予算、担当省庁、優先順位、実施期間等も定められていた。しかしながら、前述のように2004年12月の省庁再編に伴い、高等教育政策及び既存戦略は再編を余儀なくされた。

図 7-13 省庁再編前の高等教育政策のフレームワーク



一方、この流れを受けて、現在、高等教育省では既存の政策を基に、新たな政策及び戦略を策定中であるが、その基本方針は2006年2月の「年頭の挨拶／2006年2月高等教育大臣のスピーチ」（Presentation des Vœux / février 2006 Discours du Ministre de l'Eseignement Superieur）において、以下のような「13の挑戦」として掲げられているが、その基本的な考え方は高等教育における適切な管理体制の構築であると考えられる。

¹⁵⁴ Les Atouts Economics, 2005 (P.109) では、主要領域として①高等教育におけるシナジーとパートナーシップ、②大学におけるより良い統治、③教育機関のキャパシティ強化、④大学・社会プログラムの加速、の4つに言及している。

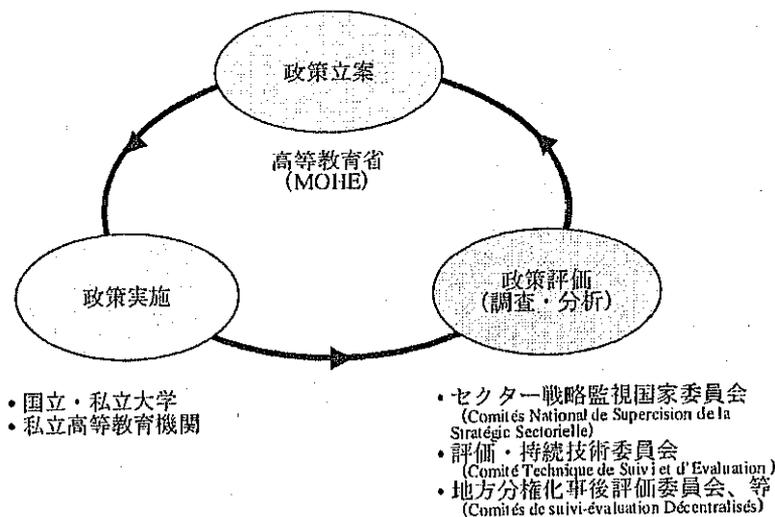
Box1 高等教育における13の挑戦

- 人材・資金・ロジスティック面において、効率的で住民参加型の地方分権管理体制の構築
- 高等教育に対する内部・外部組織による評価の導入
- 地方分権化の下、各大学における情報処理能力向上に向けたIT・情報技術の習得
- 大学における試験関連業務（採点、結果発表、等）の迅速化
- メディア産業との協業による遠隔教育の振興
- 2015年を目処に大学の財政的自立に向けたプロフィット機能の強化
- 開発支援や雇用ニーズと整合性の取れた教育プログラムの改正
- 高等教育卒業資格者の失業率改善を目指した、職業専門性の高い大学教育の実施
- 基礎研究と応用研究の充実のための基金の充実
- 国立大学における学術研究に係る権限の付与
- 大学の施設拡充（図書館、研究室、大教室、実技作業室）
- 国立大学の土地保全に向けた法制度の整備
- 社会的ガバナンスの確立

② 実施体制

①にあるように、民間の企業人材育成を含む新たな高等教育政策は2006年2月に、その基本方針が高等教育大臣のスピーチにより定められたばかりであるため、その実施体制はまだ確定していない。一方、2004年6月策定の高等教育分野戦略計画によれば、以下のような実施体制が構築される予定であった。

図7-14 高等教育政策の実施体制(2004年12月以前、概念図)



具体的には、高等教育省が政策を立案し、その政策に沿って、各高等教育機関（国立・私立大学、私立高等教育機関）が政策実施に当たる。一方、実施された政策は地方分権の視点から地方分権化事後評価委員会で評価された後、評価持続技術委員会で技術的視点から評価され、最終的にはセクター戦略としての総合的な視点から、セクター戦略監視委員会により評価されることとなっている。また、セクター戦略監視委員会は高等教育省の承認の下召集されるため、実質的には高等教育省が政策評価を実施している。

一方、省庁再編による政策の見直しと共に、本体制が変更されるかどうかは現時点では不明である。

7-2-2 人材育成に関連する政策の進捗状況

上述のように民間の企業人材育成に関する政策は、雇用・職業訓練省の策定する雇用・労働政策、あるいは高等教育省の策定する高等教育政策という 2 つの政策の中で主に盛り込まれることとなるが、いずれの組織も 2004 年 12 月の省庁再編に伴う機能・組織再編の最中にある。従って、中小企業人材育成を含む民間の企業人材育成に係る政策は基本方針が策定されたばかりであり、調査時には策定中という段階にある。

しかしながら、大統領、首相府により、全ての省庁に対して、組織の確定と政策策定を最優先事項として取り組むように指示されている。これを受けて、雇用・職業訓練省は 2006 年 6 月を目処に雇用・労働政策を策定する予定であり、高等教育省でも高等教育政策についても、2006 年 3 月中に高等教育政策を策定する予定である。

7-3 民間ビジネス支援機関(Business Development Service)における人材育成の現状と課題

7-3-1 民間ビジネス支援分野の概況

Business Development Service (BDS) は、一般に教育機関（マネジメントスクール、トレーニングスクール系）と②事業支援機関（コンサルティングファーム系）の 2 つに大別することができるが、カメルーンにおける BDS もほぼ同様に分類可能であり、上述①に分類されるものに、雇用・職業訓練省認可のトレーニングセンター、民間のトレーニングスクール（含む、NGO）があり、②に分類されるものに民間の事業支援機関（含む、NGO）がある。

カメルーンの民間 BDS は、雇用・職業訓練省傘下のトレーニング機関を除けば、一般的に教育的サービスと事業支援的サービスの両方を提供している。以下の図表 7-15 に一般的分類に基づく、カメルーンにおける BDS 組織の概要を示す。

図表 7-15 カメルーンにおける BDS 組織の概要

一般的分類	カメルーンにおける BDS 組織	提供サービスの特徴	公的修了証・資格の授与
教育機関系	職業訓練省認可のトレーニングセンター	経営管理分野から技術分野に至るまでの職業訓練（技術分野における職業訓練が主体）	○
	民間のトレーニングスクール(含む、NGO)	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営管理、財務、マーケティングなどのスタッフ的機能強化に関する短期トレーニング、セミナー ● 顧客に応じて設計 	×
	業界団体	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営管理、財務、マーケティングなどのスタッフ的機能に関する短期トレーニング、セミナー ● 加盟企業を対象に設計 	×
事業支援系	民間のトレーニングスクール(含む、NGO)	<ul style="list-style-type: none"> ● 銀行融資のための技術的支援（事業計画書作成、企業登録支援、法律問題の相談、等） ● 事業化支援（事業化調査、市場調査、等） 	—
	業界団体	<ul style="list-style-type: none"> ● 銀行融資支援（事業計画書作成、企業登録支援、法律問題の相談、等） ● 事業化支援（事業化調査、市場調査、等） ● 事業運営支援（販路開拓支援、コンサルタント紹介、等） 	—

一方、本分野における包括的な調査が未だ実施されていないこともあって、その事業環境を把握することは困難であるが、国家雇用基金は、2005年7月に Yaounde に在籍する BDS（報告書では民間トレーニングセンター）に関する基礎調査を実施しており、その結果によれば、2005年7月時点で、Yaounde には雇用・職業訓練省に認可されたトレーニングセンターが 288 校存在し、経営管理から美容訓練まで様々なトレーニングを実施している。1997年の前回調査時に運営されていたトレーニングセンターは 145 校で、その増加率は 198.6%と急激な伸びを示している一方、そのうちの 73%にあたる 106 校が閉鎖されるなど、市場環境の厳しさが垣間見える。

以下、一般的分類に沿って、カメルーンにおける BDS の現状と課題を述べる。

7-3-2 教育機関係民間組織(マネジメントスクール、トレーニングスクール)の現状と課題

① 現状

本セグメントは、NGO を含む民間のトレーニングスクールが主な事業者としてサービスを提供している分野である。主要な提供サービスは、数日程度の短期的なセミナー・ワークショップが主体であり、長くとも3ヶ月程度のトレーニングが主体である。

本セグメントでサービスを提供する民間のトレーニングスクールの多くは比較的中規模の顧客を対象に、個別設計したトレーニングコースを設計しており、適宜、自社コースを受講した顧客への追跡調査・評価を実施し、コース開発・設計に反映させている。

② 課題

本セグメントにおける課題は、①中小企業向けの広報活動の促進、②自社サービスの充実、③高等教育機関との差別化、の3つである。

①、②に関しては、一般に、中小企業を対象としてこのようなサービスを提供する場合、顧客数を多くして収益を上げる事業構造にすることによって、顧客単価を抑えることが可能となり、また、顧客基盤が増え、その情報が増えるに従って、サービスと顧客ニーズのマッチングを高めることができる。

しかしながら、民間 BDS へのヒアリングによれば、現状は、中小企業がこのようなサービスに対する付加価値を見出さないため、顧客として見込める中小企業数が極めて少ないと想定される。従って、中小企業を対象としたサービスの顧客単価は高止まりしたままとなり、また、提供サービスの質・量の両面において顧客ニーズとのミスマッチが生じることとなる。ひいては、各 BDS も中小企業の中でも比較的規模が大きく資金力のある優良顧客を対象とした個別サービスを提供しがちになり、ますます中小企業にとっては悪循環となる。

このことは、大半の SME は従業員のためのトレーニング費用を負担できない、提供サービスは企業側の需要にマッチしていないといった内容が SME、BDS のヒアリングの結果に現れていることから理解できる。

③に関しては、後述するが、各高等教育機関でも社会人向けの事業経営コースを設置しており、特に中央アフリカカトリック大学、ドゥアラ大学先端経済・商業高等学校(ESSEC)では経営全般、商取引、経理・会計、財務分野での専門教育を実施しており、特に、後者は学費も比較的安価である一方、公的に認められた資格も取得できるため、民間の企業人

材にとっては魅力的である。また、前者の入学競争率は5倍～10倍であり、一般の学部と比較して高いとのことである。従って、本セグメントでサービスを提供するBDSにとっては、これらの高等教育機関との差別化も重要な課題の一つである

7-3-3 事業支援系民間組織(コンサルティングサービス企業)の現状と課題

① 現状

本セグメントは、NGOを含む民間のトレーニングスクール、GICAM、INDUSTRYCAMといった業界団体が主な事業者としてサービスを提供している分野であり、カメルーンには100以上のコンサルティング会社が存在するとの報告もある¹⁵⁵。また、本セグメントにおける中小企業からのニーズも高く、経営、会計・経理、財務、人材管理、法律、品質管理、生産管理、マーケティング、コミュニケーションと幅広いサービスを提供している。

② 課題

本セグメントにおける課題のうち最も主要なものは、サービスを提供する側も中小企業が大半であり、自社の財政的な問題から、中小企業のニーズにあった適切なコンサルティングサービスの提供が難しいということである。

その他にも、トレーナー・トレーニングの充実、トレーナーの定着率の向上、実践的コンサルティングノウハウの蓄積、といった課題が確認された。

特に国内の教育機関は実際のビジネスの経験に基づいた理論ではないため、実際のビジネスにおいて役に立つ経営戦略、マーケティング戦略のコンサルティングスキルは、国内の教育機関では獲得することは難しい。従って、実際のビジネス・ノウハウに基づいた理論を身に付けるためには、海外の教育機関で習得する以外に方法はないが、現状はコンサルティング企業に自社のトレーナーにそれだけの投資をする余裕はない。

7-3-4 民間ビジネス支援機関における課題

前述7-3-1から7-3-3にあるように、Business Development Service (BDS)における課題は、教育機関系では①中小企業向けの広報活動の促進、②自社サービスの充実、③高等教育機関との差別化、事業支援系では、財政的な向上を図るとともに、①トレーナー・トレーニングの充実、②実践的なコンサルティングノウハウの蓄積、③トレーナーの定着率の向上、などが主たる課題として確認された。

¹⁵⁵ UFI 総研実施のニーズアセスメント調査におけるローカルコンサルタント調査報告書

7-4 教育機関におけるビジネス人材育成の現状と課題

7-4-1 対象となる教育課程の概要

民間の企業人材には大きく分けて、経営管理に携わる人材と特殊・専門な技術を活用して生産や開発に携わる人材とがいる。この2つのスキルは、前者は一般教育課程を通じた経営管理分野に係る教育を通じて育成され、後者は技術教育課程を通じて育成される。即ち、獲得すべきスキルに応じた教育課程が存在する。一方、教育課程には、就学者の年齢等に応じた教育段階も存在する。以下、図表 7-16 にカメルーンにおける教育課程を管轄教育省庁（教育段階）とスキルの2軸で整理し、調査対象とした教育課程を示す。

図表 7-16 カメルーンにおける教育課程

初等教育	2次教育	高等教育機関	高等教育	職業訓練
<p>それ以外 (文学、 芸術)</p>	<p>普通中学校</p>	<p>大学・高等教育機関</p> <p>学部 (Faculty)</p> <p>その他の学部</p> <p>経営学部</p>	<p>高等職業専門学校 (Polytechnic College, School, 等)</p> <p>経営専門学校</p> <p>技術専門学校</p>	<p>国家職業センター</p> <p>手工業訓練所</p>
<p>経営分野</p>	<p>普通小学校</p>	<p>技術専門学校 • Technical College • Technical High School</p> <p>見習い</p>	<p>高等職業専門学校 • Polytechnic • Higher National School</p>	
<p>技術分野</p>				

■ : 訪問調査実施 ■ : 文献・ヒアリング調査実施

7-4-2 高等教育¹⁵⁶(一般教育過程)における人材育成の現状と課題

(1) 高等教育の分類

カメルーンの高等教育は、前項 7-2-1 にあるように、政策の立案、実施組織の監督を含む実施政策の評価を担う高等教育省と政策を実施する高等教育機関によって、管理・運営されている。

また、高等教育機関は、①大学(国立・私立)、②私立高等教育機関、③高等職業専門学校の3つに分類される。①、②は高等教育省の管轄下であり、③はその他の省庁の管轄下にある組織である。2004年3月発行の国家統計局の統計年鑑2004によれば、高等教育機関の概要は図表 7-17 のようになっている。

図表 7-17 高等教育機関の概要¹⁵⁷

分類		機関数	管轄	学生数
大学	国立	6	高等教育省	74,105
	私立	2	高等教育省	1,529
私立高等教育機関		30	高等教育省	-
高等職業専門学校		18	農業省、観光省、等	-

出典：Cameroon Statistical Yearbook 2004, National Statistical Institutions 及び高等教育省へのヒアリング

一方、高等教育省は2005年1月、約30の私立大学の開校・運営を認可しており、今回の調査においても、高等教育省側からその事実を確認することが出来た。従って、2005年度は、大学を除く私立高等教育機関が大幅に増加したことになるが、その多くは職業専門教育を実施する機関である。

上記のうち、高等教育省の管轄下でない高等職業専門学校は、公的部門において高い職業的専門性を持つエリート人材養成のための高等教育機関であり、通信省管轄の国立郵便・通信学校(National School of Posts and Telecommunications, ENSPT)、観光省管轄のガウンデレ観光学校(School of Tourism of Ngaoundéré)などが該当する。

本項では上述図表 7-16 の大学、私立高等教育機関における現状を示す。

¹⁵⁶ 高等教育省が管轄する教育機関で実施される一般教育課程と一部の技術教育課程(大学の専門学校)を指す。

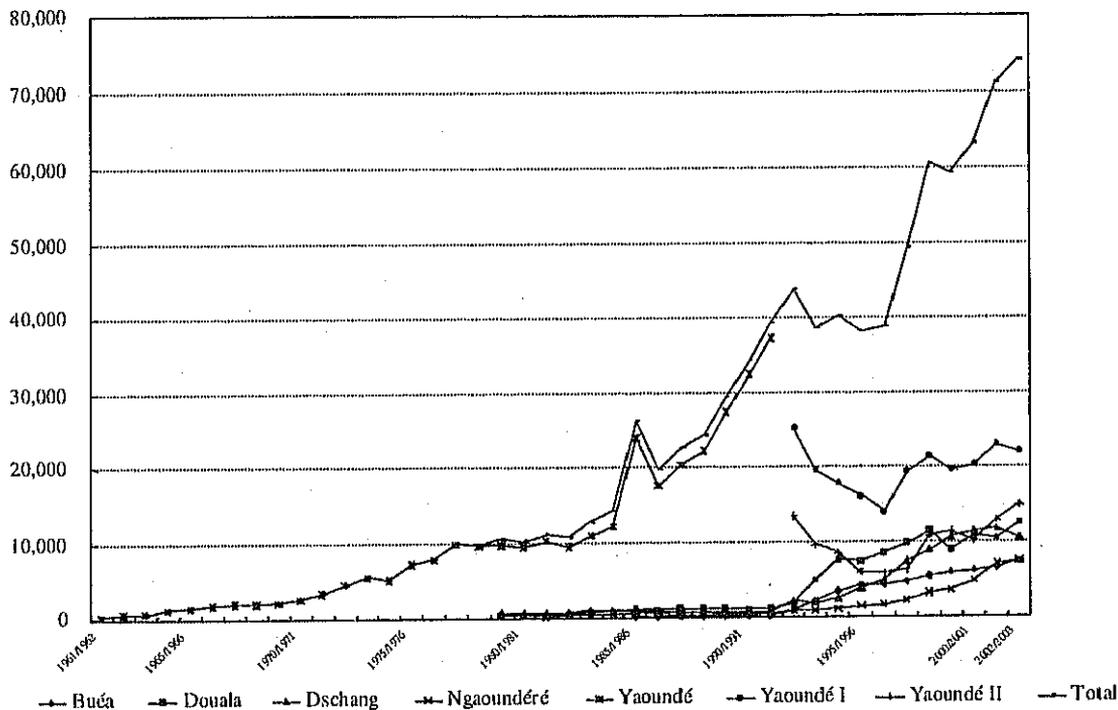
¹⁵⁷ 大学及び高等職業専門学校に関するデータは Cameroon Statistical Yearbook 2004, National Statistical Institutions より抜粋し、私立高等教育機関に関するデータは高等教育省のヒアリングへの及び Les Atouts Economics, Office Central de Promotion Extérieur, 2005 にて確認

(2) 国立大学における人材育成の現状と課題・取り組み

① 国立大学の概要

カメルーンには6つの国立大学があるが、2006年度、Marouraに国立大学が新設される旨を公表している。また、カメルーンの大学における学生数は、Yaounde大学（現在はYaounde IとIIに分離）が設立された1961年以降、一時的に停滞する時期はあったものの、年々その数は増え続けており、2003年12月現在、6つの国立大学には7万4,105人の学生が在籍登録している。

図表 7-18 国立大学における学生数の推移(1961-2003)

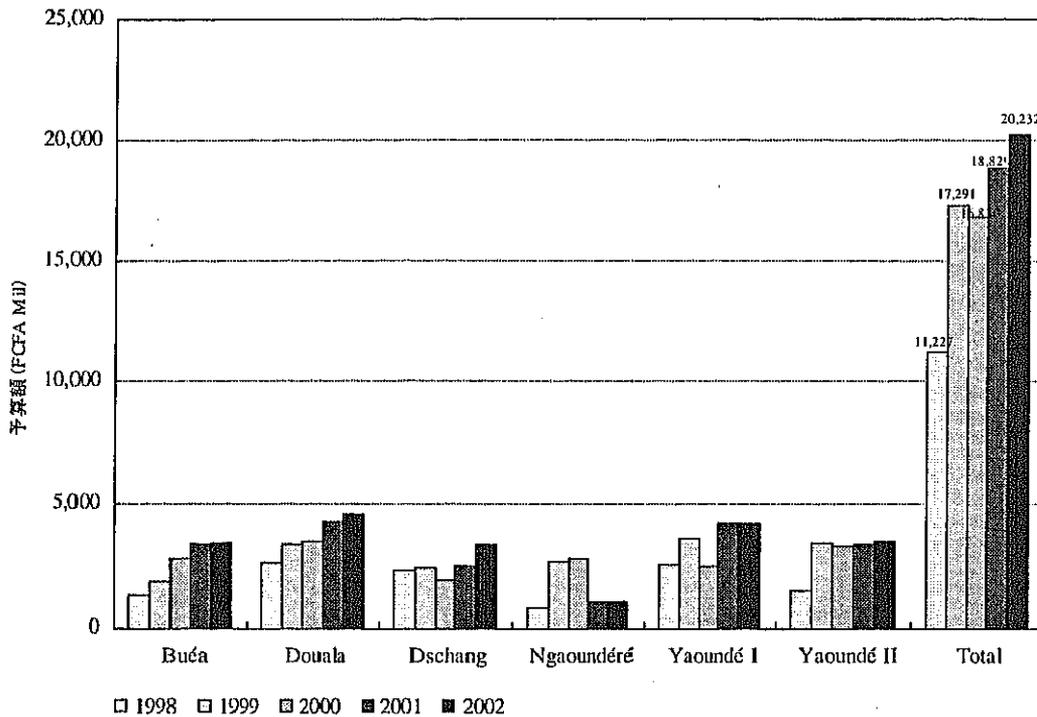


出所：Annuaire Statistique de l'Enseignement Supérieur/Statistical Year Book of Higher Education 2002

また、6つの国立大学には、2004年現在、36の学部・専門校があり、学士、前期修士、後期修士、博士の学位を授与されるが、これとは別に長期の学位取得コースがあり、Dschang大学・農業科学部、Yaounde II大学・マスコミュニケーション先進校、Yaounde I及びDouala大学、Siantou及びNdi Sambaの両高等教育機関などで実施されている。

次に、国立大学の予算を図表 7-19 に示すが、近年の学生数の増加に伴い、多くの大学で施設・教員の増強を行っているため、その予算は増加傾向にあり、国立大学全体の予算も総じて増加傾向にある。

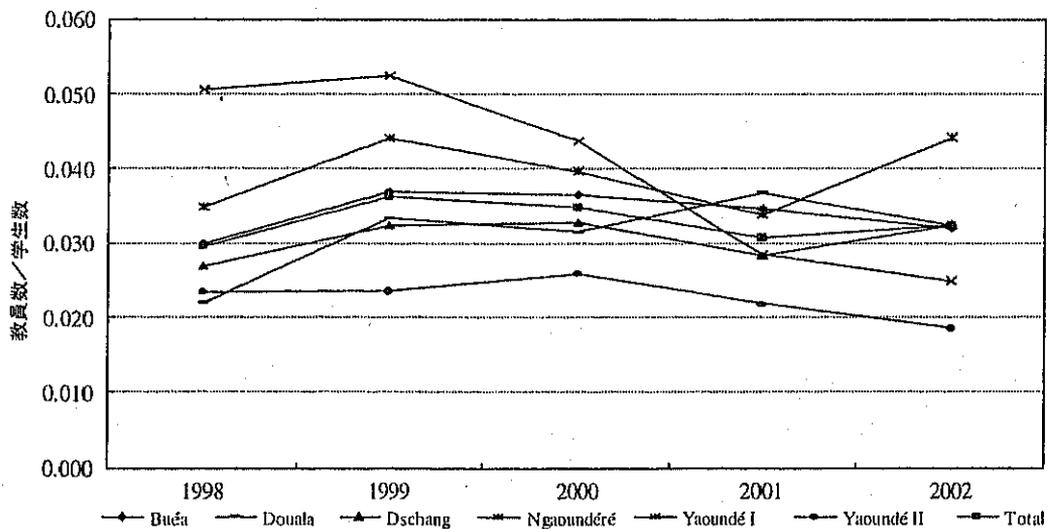
図表 7-19 国立大学(全体・個別)の予算額の推移(1998-2002 年度)



出所：Annuaire Statistique de l'Enseignement Supérieur/Statistical Year Book of Higher Education 2002

一方、上述のように、学生数の増加に伴い、教員・施設を増強するため、各大学では予算を増加してはいるものの、教員数/学生数は図表 7-20 のように、大幅な改善は見られず、より一層の教員の拡充は、2004 年 6 月策定の高等教育戦略計画においても、実施プログラムの 1 つ（教育人材の強化）となっており、重要な課題の 1 つである。

図表 7-20 国立大学における教員数/学生数の推移(1998-2002 年度)



出所：Annuaire Statistique de l'Enseignement Supérieur/Statistical Year Book of Higher Education 2002

② 経営管理分野における人材育成の現状

カメルーンの国立大学における学術分野別の大学学部・高等職業専門校は以下の図表 7-21 のようになっている。¹⁵⁸

図表 7-21 大学等教育機関による人材育成分野

分野	Bués	Douala	Dschang	Ngaoundéré	Yaoundé I	Yaoundé II
学部						
人文科学部	○	○	○	○	○	
文学部	○					
農業・農業科学部			○			
教育学部	○					
薬学・生物医学部					○	
科学部	○	○	○	○	○	
経済科学・(応用)経営学部	○	○	○	○		○
法律・政治学部	○	○	○	○		○
社会管理学部	○					
高等職業専門校 (Ecole, Advanced School)						
先端翻訳・通訳専門校	○					
高等師範学校					○	
高等農業学校				○		
高等技術教育師範学校		○				
高等理工科校					○	
高等科学経済・商業校		○				
高等マスコミ科学技術校						○
高等教育機関 (Institute)						
人口学研究・訓練教育機関						○
国際関係教育機関						○
科学技術教育機関		○	○	○		

出典：Cameroon Statistical Yearbook 2004, National Statistical Institutions

¹⁵⁸ 本表は Cameroon Statistical Yearbook 2004, National Statistical Institutions により作成された。Les Atouts Economics, 2005 (P.106) によれば、2004 年時点では 36 の学部となっており、1 学部閉部されている。

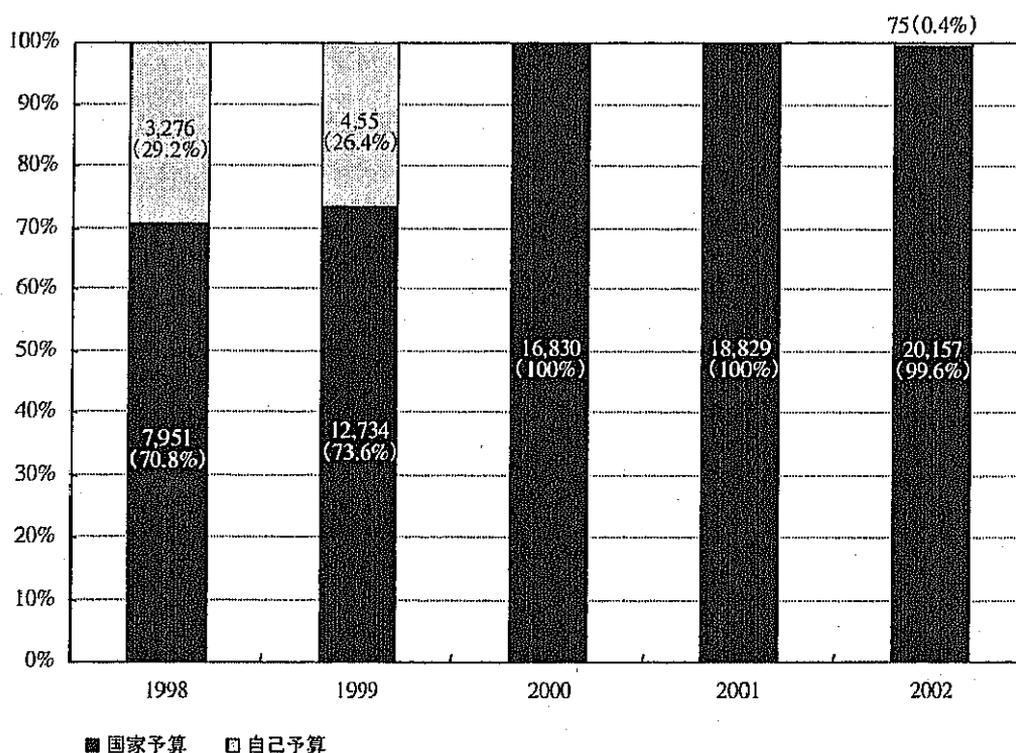
これによれば、経営管理分野の人材育成は、5つの国立大学の経済科学・経営学部、国立大学附属の3つの高等職業専門校（Ecole, Advanced School）・高等教育機関（Institute）において実施されている。

以下、学部と高等職業専門校の2つに分けて現状を示す。

経営学部の現状

カメルーン全国には5つの経済科学・経営学部があり、財務、マーケティング、経理・会計、銀行取引、人材管理などの分野における人材育成を実施している。卒業生が得られる学位は、“前期学士(First Degree)”、“後期学士(Post Graduate Diploma)”、“修士(Master)”、“博士(Doctorate)”の4つであり、これら5つの中には、特に職業専門的なトレーニングを学位、“前期学士(First Degree)”、“後期学士(Post Graduate Diploma)”、“修士(Master)”課程で提供する学部もある¹⁵⁹。

図表 7-22 国立大学における国家予算と自己予算の内訳



出所：Annuaire Statistique de l'Enseignement Supérieur/Statistical Year Book of Higher Education 2002

¹⁵⁹ 今回の調査では、Yaounde II 大学・経済科学経営学部（University of Yaounde II/Faculty of Economic and Management Science : FEMS）および Douala 大学の高等科学経済・商業校(ESSEC)においてヒアリング調査を実施した。面談記録参照。

従って、大学予算は国家予算の制約を常に受けることになるが、図表 7-20（教員数／学生数）からも分かるように、近年の学生増加に見合ったリソースの充実はできていない。また、大学全体として、学生に一定レベル以上の教育を提供し、学生の質を保つという点から、多くの学生を抱えることは難しく、人材供給に当たっては、量的な面からの不足が生じることになる。

加えて、限られたリソースは、より職業専門性の高い、高等職業専門校・高等教育機関での教育の質、学生の質を確保するために利用されることになり、結果として、職業専門性という点では、学部教育の質は高等職業専門校・高等教育機関に比較して低くなり、学部学生の就職難を引き起こしている。

このような流れを受けて、高等教育省では 2006 年 2 月の高等教育大臣の演説にもあるように、「2015 年を目処に大学の財政的自立に向けたプロフィット機能の強化」をセクター戦略の一つとして掲げ、国立大学の運営財源の多様化、ひいては財政的自立を目指すと共に、リソースの強化につなげることとしている。

一方、民間企業側のニーズ（雇用ニーズ）と大学卒業生の量・質の両面でのギャップが著しいことが、今回実地調査を実施した 2 つの国立大学及び高等教育機関で確認されたが、この問題解決に向けた課題は、前述の「学部卒業生の職業専門スキルの向上」と「民間企業人材に対する教育の充実」であり、高等教育省に求められていることは、社会経済の現状に即した高等教育のあり方を実現するための政府としての方向性や施策を提案することである。

この流れに沿って、上述の Douala 大学の経済・商業高等校（ESSEC）、中央アフリカカトリック大学（CUCA）では、柔軟性（授業時間、入学資格）やコース内容（対象科目）などの面で、民間企業ニーズに即した MBA 方式の教育カリキュラムを提供し、社会人教育の充実に努めているが、大学全般にわたる取り組みとしては十分ではない。

(3) 私立大学・高等教育機関における人材育成の現状と課題・取り組み

① 私立大学・高等教育機関の概要

2006 年 2 月時点、カメルーンにおいて高等教育を実施する私立教育機関は、中央アフリカカトリック大学（The Catholic University of Central Africa: CUCA）とナンガ・エボコ・コンセンダイ先端大学（Consendai Advanced University of Nnanga Eboko (UAC)）の 2 つの私立大学と約 30 の私立高等教育機関の約 30 あまり存在する。

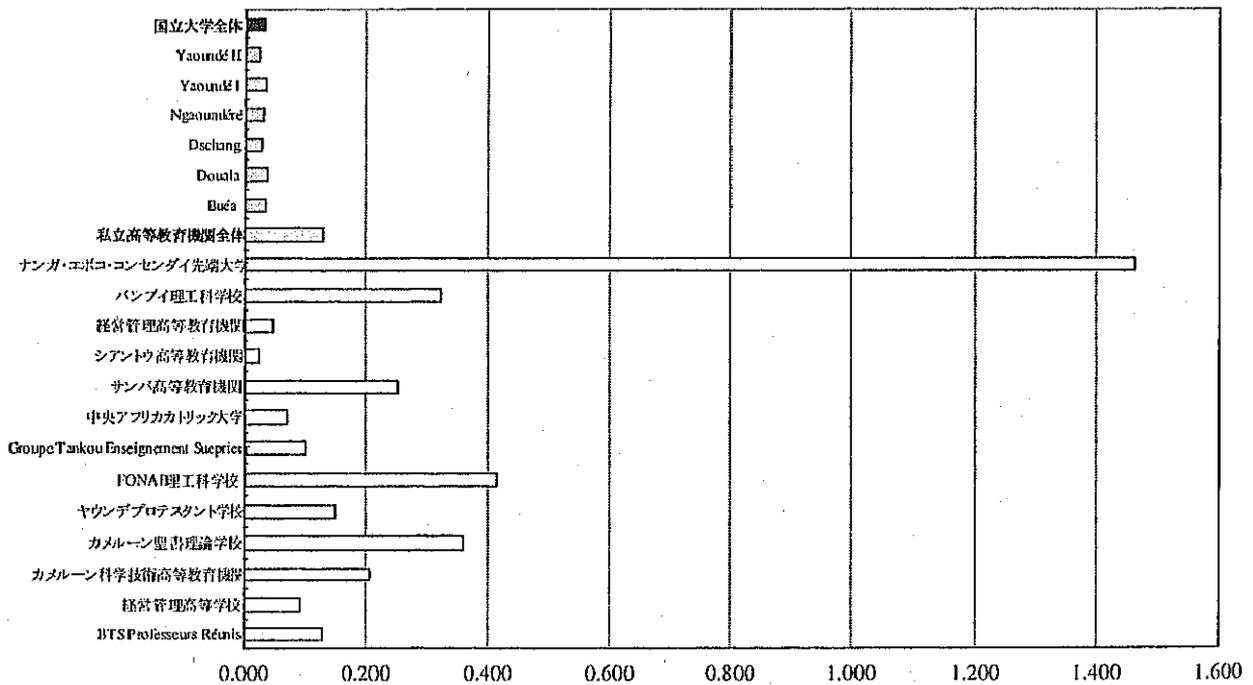
2006年2月時点、2003年度の高等教育統計を策定中であり、私立高等教育機関に関する統計データは2002年度が最新である。一方、2005年1月に約30の私立高等教育機関の設立が認可されたため、2002年の統計データは、現状とは異なる数値であるものも多いため、統計データに基づく整理・分析は限られたもののみを行うものとした。

各私立大学・高等教育機関とも、近年の高等教育に対するニーズの高さを繁栄して、数多くの学生が在籍しており、図表7-23にあるように、2001年度末時点で6,616人の学生が全国の13の私立大学・高等教育機関に在籍している。

この数値は同年の国立大学に在籍する生徒数と比較すると約1/10程度であり、生徒数だけを見ても、高等教育における私立大学・高等教育機関の役割は大きくはないと言える。

次に私立大学における2001年度末の教員数/学生数は、図表7-23のようになっており、全ての教育機関で同時期の国立大学よりも良好な数値となっており、国立大学に比較すれば、私立大学・高等教育機関は比較的良好な環境にあると言える。

図表7-23 大学における教員数/生徒数(2001年度)



出所：Annuaire Statistique de l'Enseignement Supérieur/Statistical Year Book of Higher Education 2002

尚、今回の調査では、各機関の年間予算を把握することはできなかった。

② 私立大学・高等教育機関における人材育成の現状

カメルーンの私立大学・高等教育機関では様々な分野において、バカロレア+2 レベル以上のトレーニングを提供しており、多くの高等教育機関では様々な経営分野に関する BTS (Brevet de Technicien Supérieur) 資格が取得できる。

特に、中央アフリカカトリック大学 (Catholic University of Central Africa) では、財務、マーケティング、人材管理、プロジェクト管理の分野における修士号 (Master) の取得が可能な教育も実施しており、16 分野において高等教育を実施している。図表 7-23 に中央アフリカカトリック大学の分野別の在籍学生数を示す。

③ 私立大学・高等教育機関における人材育成上の課題と取り組み

- 経営管理分野では、いずれの私立高等教育機関も中小企業を対象としたビジネス教育を実施してはいない。
- 財源は国立機関ではないので、生徒数に限界がある。施設・設備の拡充が必要
- 但し、教育カリキュラムはエリート養成、高学歴者養成の為のもののみを選択的に実施できる
- カトリック大学では社会人教育を実施している。
- 産学連携は必要と考えており、現在も実施しているし、今後もその方向にある

(4) 高等職業専門学校 (Polytechnic, Higher National School) における人材育成の現状と課題

カメルーンでは、上述の高等教育省傘下の国・私立大学、私立高等教育機関以外にも、2004 年現在、高等教育省と他省庁の共同管轄の下、職業専門訓練を実施している 18 の国家機関が存在する。具体的には、通信省管轄の国立郵便・通信学校 (National School of Posts and Telecommunications, ENSPT)、観光省管轄のガウンデレ観光学校 (School of Tourism of Ngaoundéré) などである。2004 年 6 月現在、これらの高等職業専門学校には、3,080 人の学生が在籍し、831 の講師 (220 人は常勤、661 人は非常勤で、その多くは国立大学からの派遣) が従事している。

これらの高等教育機関では、特定の事業分野において必要とされる技術教育を実施し、その分野における技術的エリートの養成を実施している。従って、民間企業の企業人材育成よりも、むしろ公的部門に従事する人材の育成を実施しており、特に SME への人材供給を対象とした特定の教育を実施していない。

7-4-3 技術教育・訓練¹⁶⁰における人材育成の現状と課題

技術教育・訓練分野を監督する省庁は、一般教育課程におけるシラバスと教授方法を管理し、養成訓練（労働市場に供給される前の人材に対する技術教育）を管轄する中等教育省、主に向上訓練（労働市場に供給された後の人材に対する技術教育）、即ち、より職業専門的なトレーニングを管轄する雇用・職業訓練省の2つである。

技術教育・訓練の実施組織は、中等教育省傘下では、職業単科校、および工科高等学校が、雇用・職業訓練省では、6つの国家職業センター及び192の手工業訓練所がある。

本教育分野においても、高等教育分野同様、政府の進める教育の専門化の流れを受けており、その理由は若年層の失業を減少させ、経済に質の高い労働力を供給するためである。

(1) 国家職業センター

① 国家職業センターの概要

国家職業センターは雇用・職業訓練省傘下の組織であり、図表 7-12 (7-2-1) にあるように雇用・職業訓練省が策定した労働・雇用政策に基づいて、雇用市場の活性化、民間企業人材の育成などを目指して活動を行っている政策実施機関である。

2006年2月時点、カメルーンには6つの国家職業センターが存在し、木工、自動車修理、溶接など様々な職業訓練を実施している。6つの国家職業訓練センターの概要を図表 7-24 に示す。

図表 7-24 国家職業センターの概要

センター名	養成人材	設立年	所在地	2006年度 予算 ¹⁶¹ (FCFA)	生徒数	職員数	その他の職員 (臨時教員、等)
Bués-EB	事務員養成 センター (Employés de Bureau)	1975	Bués	5,349,000	30	4	5
Yaoundé-EB		1964	Yaoundé	5,349,000	45	2	8
Garoua-EB		1972/1973	Garoua	5,849,000	55	3	8
Douala-EB		1972	Douala-Bassa	5,349,000	17	2	6
Douala-MI	技術者養成 センター (Métiers Industriels)	1952	Douala-Bassa	3,600,000	70	4	11
Pitoa ¹⁶² -MI		1982	Pitoa	7,650,000	23	2	6

出所：JICA 中小企業振興分野調査に係る質問状への回答

¹⁶⁰ 本技術教育とは中等教育省傘下の技術教育と職業訓練分野における技術訓練をいう。

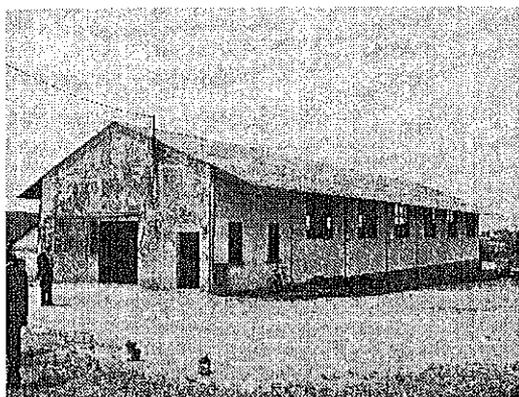
¹⁶¹ 人件費等の運営予算のみで、投資予算は含まない

¹⁶² 1982年開設だが訓練開始は2003年より実施。

② 職業センターにおける人材育成の現状

今回 Douala にある 2 つの国家職業訓練センターにおいて、現地視察を行ったが、以下に当該センターにおける人材育成の現状を示す。

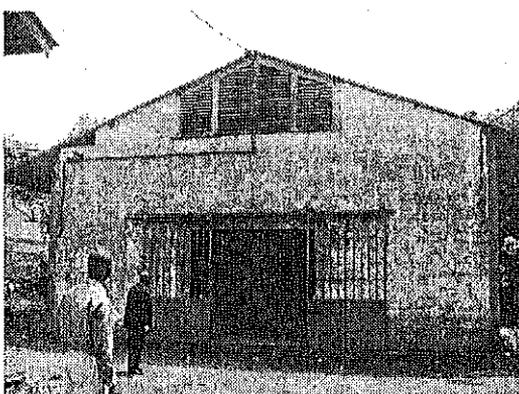
Douala-MI では自動車修理、溶接、金型製造、木工（家具製造）の 4 つの分野で職業訓練を実施しており、Douala-EB では事務員のための職業訓練を実施している。



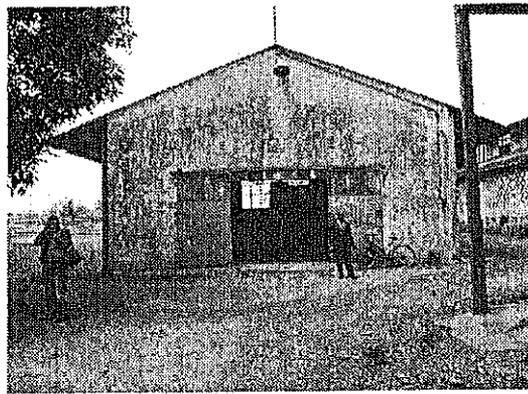
図表 7-25 自動車修理コース教室



図表 7-26 溶接コース教室



図表 7-27 木材(家具製造)コース教室



図表 7-28 金型製造コース教室

訓練コースは、長期と短期の 2 種類があり、訓練期間は前者の場合、1 年（内、2 ヶ月は企業内インターンシップによる現場研修）、後者の場合、2～3 ヶ月である。

資格取得は、通常コースの場合、雇用・職業訓練省大臣によって承認された「コース修了証（End of Course Certificate）」（CAP レベルに相当）を、短期コースの場合、「集中職業訓練修了証（End of Intensive Certificate）」を受領することが可能である。

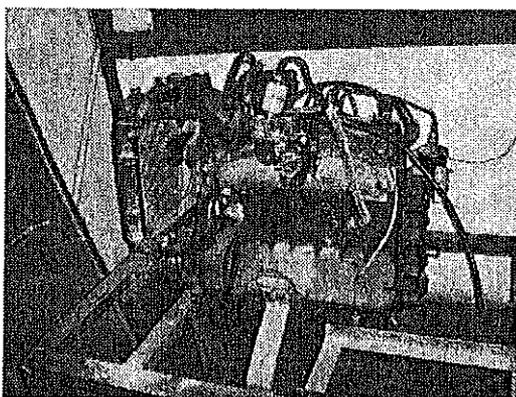
訓練対象となる人材は中等教育終了後の人材であり、Douala-MI では 18～35 歳の若年層が最も多く在籍していた。

就職率は Douala-MI では 35～45%、Douala-EB では 20～30% と総じて高いとは言えない、特に、Douala-MI の卒業生の多くは零細企業（家族経営あるいは自営）に就職することになり、それらの企業の殆どがインフォーマルセクターに属する企業である。

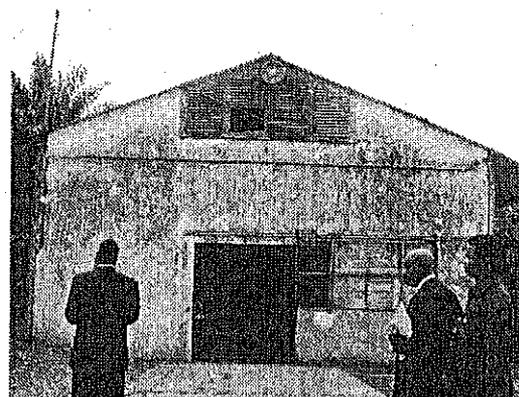
③ 国家職業センターにおける人材育成上の課題と取り組み

今回現地視察を行った 2 つの国家職業訓練センターを通して確認された課題は、まず、企画立案機能という面では、①国家職業訓練センターの経営管理能力の向上、次に、訓練実施機能という面では、②予算及びそれに付随した設備・機材の充実、③実践的なスキルを教授する訓練手法の確立である。但し、②については、企画立案、訓練実施の両機能に係るが、訓練教員の絶対数の不足や機材の老朽化等の現状を踏まえると、特に訓練実施機能に係ると考えられる。

①の経営管理能力の向上は国家職業訓練センターでは最重要課題であると捉えられている。その理由としては、国家政策である地方分権化において、国家職業訓練センターも雇用・職業訓練省からの経営面（含む、予算）・運営面でのある程度の自立性が求められており、訓練センターの経営・運営能力の向上を図ることによって、例えば、職業訓練センターの生産性向上による訓練の質の向上、訓練生のみならず民間企業への訓練提供による外部収益の向上等などの効果が見込まれ、結果として、国家職業訓練センターが経営・運営上の主導権を持ちやすくなるからである。



図表 7-29 実習用エンジン
(自動車修理コース)



図表 7-30 溶接コース教室

一方、このような課題は雇用・職業訓練省においても認識されており、国家職業訓練センターに対して、いくつかの取り組みが行われており、主要なものとしては、図表 7-2 (7-1-3)にあるように、国家職業訓練センター改善計画（既存の6つの国家職業訓練センターに関する機能強化計画（含む、機材））、国家職業訓練センター新設計画（17の新たな国家職業訓練センターの創設）などがある。

(2) 手工業訓練所

雇用・職業訓練省傘下には、国家雇用職業訓練センターの他に技術教育・訓練を実施する組織として、カメルーン全国に散在する192の手工業訓練所（Sections Artisanales Rurales et Menageres: SAR/SM）があり、左官、建具師、裁縫師、家政婦、機械作業員、配管工などの分野での職業訓練を実施している。

(3) その他の組織の概要

カメルーンにおける技術教育は図表 7-24 及び本項(1)にあるように、主に雇用・職業訓練省傘下の国家職業訓練センター、本報告書では高等教育に分類して詳述した高等教育省と他省庁の共同傘下にある高等職業専門学校（Polytechnic、Higher National School）によって実施されているが、その他には、中等教育省傘下の私立職業専門学校などにより実施されている。

7-5 人材育成にかかる他ドナー機関の取り組みと課題

各ドナーのうち、企業人材育成分野で技術支援を実施している主なドナーは、UNDP、CIDA、GTZである。しかしながら UNDP を除いて、いずれのドナーも旧プログラムでの支援による組織を民営化し、新たなプログラムへの移行を完了あるいは計画中であり、企業人材育成分野で目立った支援を行っていない。

その他、GICAM などが実施する個別のセミナー、ワークショップに対して、世銀、AFD、GTZ などが運営支援を行っている。

7-5-1 UNDP

UNDP は Enterprise Cameroon（ドゥアラ）を通して、中小零細企業の技術支援を実施しており、金融支援のためのコンサルティングサービス（事業計画書作成、金融機関との融資交渉等）や経営管理や起業に係るトレーニングやワークショップを実施している。

7-5-2 CIDA

CIDA は民間セクター支援では、マイクロ・ファイナンスに焦点を絞って支援を実施しているが、現行のプログラムで設立した中小企業向け融資組織（PRO-PME）は既に民営化されている。その他にも Yaounde の技術系高等教育機関と Douala の職業訓練センターに対する技術支援を 2008 年 3 月まで実施する予定である。しかしながら、2006 年で現在の支援プログラムが終了することもあり、今後の重点分野を見極めている段階である。

7-5-3 GTZ

GTZ は保健、環境、地方分権化にフォーカスした支援を実施しており、現在、中央・最北・西部の 3 州で自治体と協同で地域経済強化に向けた調査をプログラムの 1 モジュールとして実施しており、その中で地方自治体と共に零細企業人材育成を図っている。

7-6 中小企業における人材育成に係る協力案

(1) 中小企業における人材育成の現状と課題

① 中小企業における人材育成の現状と課題

- 家族経営による企業運営においては、人材育成システムの不備、優秀な人材の確保・維持が困難であり、生産性が低い。
- 職業専門的な人材が少なく、労働生産性が低い。
- 人材育成を支援する機能の不備であり、雇用市場情報の普及が不十分、BDS・社会人教育機関の機能不足がある。
- 中小企業人材が保有する資格制度の不備であり、職業訓練センターが実施する短期職業訓練で与えられる資格や見習い制度に対する資格は社会的な位置付けが低く、人気もなく、それらの訓練や制度を修了した人材は労働市場において、就職難や低収入に直面している

以上、主な課題として認識されたが、これらは、既に述べてきた政策立案・実施段階でその責務を担う各組織の課題と深く関連しており、以下にその概要をまとめる。

② 政策立案に関する現状と課題

カメルーンでは 2004 年 12 月の省庁再編に伴い、2006 年 2 月の調査時点では、中小企業の人材育成に係る高等教育省、雇用・職業訓練省では組織体制の確立、政策策定などを実施中であった。従って、現在においては、中小企業における人材育成に関する政策、即ち、高等教育政策、雇用・労働政策は存在しない。

一方、現在各省庁とも政策を策定中であるが、特に雇用・職業訓練省では、雇用・労働市場を把握・評価し、雇用・労働政策に反映し、雇用を促進するためのメカニズムの把握・構築が最大の課題であると言える。

③ 政策実施における現状と課題

■ BDS 分野（インフォーマル教育）

Business Development Service (BDS) における課題は、教育機関係では①中小企業向けの広報活動の促進、②自社サービスの充実、③高等教育機関との差別化、事業支援系では、財政的な向上を図るとともに、①トレーナー・トレーニングの充実、②実践的なコンサルティングノウハウの蓄積、③トレーナーの定着率の向上などが主たる課題として確認された。

■ 高等教育分野（一般教育課程）

高等教育政策が策定されていないという状況にありつつも、高等教育分野では、中小企業における人材育成、特に経営分野管理能力育成に関しては、適切なカリキュラムに沿って人材育成が実施されており、カメルーン人材の持つ理論面での教育水準は高いと想定される。しかしながら、そのような教育は一部の公的部門に従事するエリートを養成するための教育機関（高等職業専門校）でしか実施されておらず、中小企業への人材供給は主に大学学部が担っている。また、カメルーンにおける大学学部は、その教育内容が職業専門的でないこと、産業界のニーズをくみ取れていないことなど、多くの問題を抱えており、大学学部教育の職業専門化は課題の一つとなっている。

他方、民間人材の技術能力育成に関しては、大学学部で工学部などの理工系の学部が存在せず、高等教育レベルで技術教育を実施する教育機関が少ないことは注目すべき点である。民間人材の技術能力において高等教育レベルの教育を実施している教育機関は、一部の大学附属の高等職業専門校、高等職業専門学校（Polytechnic、Higher National School）のみであり、技術教育分野における高等教育の充実は主要な課題の一つであると言える。

このように、一旦、雇用市場に統合された民間人材は職業専門性が総じて高くないという現状にあるため、社会人向けの教育の必要性を高等教育省も各教育機関も認識しており、中央アフリカトリック大学、ドゥアラ大学先端科学経済専門校などの一部の教育機関では、社会人向けの教育を実施しているが、その取り組みは未だ十分ではない。

さらに、各教育機関は、近年増大する学生数に対応するために、予算を増加させつつも、依然として財政的な問題（財源の多様性、柔軟性、規模等）を抱えており、十分な

民間人材の育成を行えていない面もある。そのような状況にあるにも係らず、民間セクターにおける人材育成という分野での支援が、各ドナーによって積極的に実施されているとは言い難い状況にある。

従って、中小企業における人材育成分野での相手国の課題は、①高等教育機関における教育、特に学部教育の職業専門性の更なる向上、②民間企業人材に対する教育の充実、③民間企業との相互交流の充実に基づく財政機能強化である。

■ 技術教育・訓練分野

一方、主に社会人向けの教育、即ち、向上訓練（労働市場に供給された後の人材に対する教育）では、民間企業における生産性向上とそれによる製品付加価値の向上を目指して、積極的に民間企業人材の能力育成・向上に向けた教育が実施されているが、雇用職業省及び職業訓練センターでは財政的な問題から、既存施設・設備の老朽化、施設数の不足などが深刻化しており、充実した技術教育・訓練が提供できていない。従って、技術教育・訓練のための質・量の両面での機能拡充は重要な課題であると言える。

また、国家雇用基金、職業訓練センターなどによれば、これら生産性向上に向けた技術教育の充実も、国家レベル、民間レベルの双方において、技術的なノウハウの蓄積が乏しく、二国間、多国間の国際的な協力を通じたノウハウの移転により、実践的なスキルを教授する訓練手法の確立、即ち、中小企業人材の能力向上に向けた知的財産機能の充実も極めて重要な課題である。このことは、雇用・職業訓練省の2006～2008年度の実施計画書にも、人的資源センターの設立・運営プロジェクトの実施が予定されていることから理解できる。

加えて、今回実地調査を行った職業訓練センターで確認できた課題としては、国家職業訓練センターの経営管理能力の向上、予算及び設備・機材の充実も挙げられる。特に、経営管理能力の向上に関しては、国家政策である地方分権化政策の一環として、地方にある職業訓練センターの財政的自立を目指すものであり、課題としての位置付けは比較的優先度の高いものと言える。

加えて、中等教育レベルでの技術教育、即ち、養成訓練（労働市場に供給される前の人材に対する技術教育）は主に中等教育省で実施されているため、今回の調査ではその現状を把握することはできなかったが、今後その現状把握は重要である。

(2) 中小企業における人材育成に係る協力案

▶ 内容

- ① セミナー・ワークショップ開催による人材育成
- ② 商業学校におけるカリキュラムの開発と実施
- ③ SME に対するワン・ストップ・ショップ (OSS) の設立 (マーケット情報、新規技術に関する情報等)
- ④ 金融分野における民間人材のトレーニング
- ⑤ 日本の経験を活用した人材育成
 - ロ ビジネスに直結するような実習的トレーニング
 - ロ 分野としては、経営管理、マーケティング・製品開発、品質管理
 - ロ 特に、品質管理面では以下のような協力内容が有効
 - 工業基準、品質基準の制定に関するトレーニングや技術移転
 - 規格を生産へ生かすための仕組みづくりと生産者へのトレーニングなど

▶ 留意点

- ① 協力は、カメルーンへの投資あるいはカメルーン企業の輸出促進につながるもの、即ち、カメルーンの中企業が海外 (日本も含む) のノウハウを学んだ後に、事業活動の拡大の姿が描けるものでなければならない。
- ② フォーマルあるいはインフォーマルのいずれのセクターでも、その効果、即ち、海外の民間企業との直接のビジネスリンクが構築されることが明確に示すことができなければ、両国にとって魅力ある協力になり得ない。
- ③ 特に、カメルーン周辺国に比較的規模の大きな日系企業が無いこと、カメルーンの主な貿易地域である欧州の日系企業は欧州域内・東欧に魅力的な労働市場があること、日本には、中国、東南アジアといった経済・労働市場があることを考慮すれば、以下の点をまずは行う必要があるだろう。
 - ロ 周辺諸国のカメルーンに対するビジネスニーズの把握と、それに伴う人材育成
 - ロ 東欧各国と差別化された欧州企業 (欧州の日系企業も含む) とのビジネスリンクの確立とそのための人材ニーズの把握・育成

