

産業人材育成分析（鈴木作成分）

1. 日時	2006年2月2日 11:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	雇用・職業訓練省
4. 面会相手・調査団側	Koung a Bessike Jacqueline, General Secretary、他 10名 調査団側：菊池、鈴木、松原
5. 面談内容	<p>【組織や政策に関する概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2004年12月創設。民間の労働市場におけるニーズの多様化に伴って、教育セクターにおいても多様化が必要となり、創設された。 - 労働者の競争力強化、労働市場への融合促進をミッションとして、直接雇用につながるような短期的な職業訓練の提供を実施している。 - 主な役割を果たしているのは6つの国立国家訓練センターであるが、その他に180の手工芸にかかわる訓練所があり、民間セクターにも多様な職業訓練センターがある。 - 雇用政策は2006年6月までには策定される予定であるが、今現在は存在しない。 <p>【中小企業人材に関する課題】</p> <p>一言で言えば、中小企業人材を育成するためのメカニズムの構築が不十分であるという事である。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 人材育成戦略を策定する機能の不備 <ul style="list-style-type: none"> ▶ そもそも中小企業人材育成のためのプログラムが存在しない。これは、労働市場の包括的な情報収集・分析機能はONEFOP（国家雇用職業監視委員会）によって実施されているが、その分析結果を教育学的な観点から、人材育成戦略、具体的な施策（教育、トレーニング、研修、等）に落とし込む機能が不足している。従って、教育学的な観点から職業訓練プログラムを立案・策定する組織を創設し、職業訓練の方向性を策定したい。また、このような組織を創設する事はトレーニングプログラム立案・実施の迅速化に繋がる。 ▶ 労働市場における課題・ニーズを把握し、雇用創出のメカニズムを理解する事で、適切かつ高品質のトレーニングを実施する事が可能となる。 ▶ 省の職業訓練の基本方針は労働市場のニーズに合わせたトレーニングを実施するという方針である故、雇用創出メカニズムを把握したい。 ▶ 職業訓練を受けた人材がすぐさま職にありつける仕組みを構築して欲しい。 - 企業人材のスキルを保証する制度の不備 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 見習いについては職業能力に係る資格制度の整備（国家レベル）が必要である。 ▶ 現在の職業訓練は、労働市場において認知された資格が交付されないため、雇用に結びつかない。 - 中小企業人材を育成するための実施機能の不足 <ul style="list-style-type: none"> ⇒言い換えれば、技術教育を実施するリソースの不足とも言える ⇒企業人材の生産性が不足 ⇒経済危機から復活しつつあるとは言え、経済が持続的に発展していくためには、人材の質的な向上は必要である。特に、カメルーンの競争力のある産業において、民間企業の付加価値向上が必要である。付加価値の一つに生産性が上げられる。 ▶ 官民ともに、企業人材を育成するための人的リソースが不足しているが、日本は技術教育のレベルも高く、経験も豊富である。スキームやツールも豊富であり、その経験を活用したい。 ▶ 民間企業にはリソース（人、モノ、金）がないため、人材育成までリソースがまわらない。従って、中小企業には職業的に十分なキャリアを持った人材がいるものの、企業内での研修などを受ける事ができていない。トレーニングといっても現場トレーニングのみ。（Learning by doing; OJT、等）。従って、外部組織の充実が必要である。 ▶ 人材育成ツールの不備（訓練センターの機能不足） <ul style="list-style-type: none"> • 公的な訓練センターがあるが、機材が不足しているため、質の高い職業訓練が実施できていない。 • 公的な職業訓練センターの創設（17箇所）を計画しているが、資金が不足している。

	<p>【課題解決の方向性（ニーズ）】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 人材育成メカニズム構築への支援 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 人材育成戦略、具体的施策（教育、トレーニング、研修、等）策定機能の強化 ➢ 人材育成戦略実施機能の強化 <ul style="list-style-type: none"> • 人的資源開発センター（企業向け研修センター）の創設 民間企業の生産性向上を目的とし、民間企業人材がより高度な技術を身に付けるための技術教育機関として位置付け、基礎的な技術を身に付けるための技術教育・職業訓練を実施する既存の国家職業訓練センターと差別化を図る。 • 17の職業訓練センターへの支援 ➢ 中小企業人材育成に向けた環境整備 <ul style="list-style-type: none"> • 見習い向けの資格制度整備 <p>【その他】</p> <p>職業訓練局によれば、職業訓練上の最新のニーズは、技術訓練に関するツールと人材の提供である。対象分野は電子工学、情報処理、機械工学との事である。この分野での労働者の需要が高い。</p>
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月2日 14:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	高等教育省
4. 面会相手・調査団側	Sosso Aurelien, General Inspector of Services、他 10名 調査団側：菊池、鈴木、松原
5. 面談内容	<p>【組織や政策に関する概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2/7の再訪問時までに書類を揃えて提示すると共に、大臣がお会いしてお話しをさせていただきたく事としたい。 - 既存のミッションの他に、最近新たに大統領の要望により「Professionalization（教育の職業化⇔職業と強い関連性を持った教育の実施）」が新たな高等教育のミッションとして加わった。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事である。 - 新しい政策という点では、大学の中にプロフィットセンターとなるべき企業を創設するという方針も打ち出されている。これによって大学における学術研究費用を幾分かでも捻出する事が出来るであろうとの根拠にたっている。これについてはレポートを作成したい - また、高等教育大臣は2006年2月1日に、首相の許可を得て、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書類への調印を行った。これによって、高等教育機関でもより労働市場（⇔職業）と密接なつながりをもった教育・訓練が実施される事となる。特に、観光振興政策のもと、そのための幹部要請に向け、ツーリズムとホテル業界に関するライセンス制度を整備し、観光立国を目指したい。 - また、様々な産業分野において教官養成機能を充実させたい。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ カメルーンでは農産加工は極めて重要な産業であり、NGO AOUNDERE 大学では、農産加工分野でのエリートを養成する農産加工高等学校（ENSAI）もあり、そこにおいて日本とのパートナーシップでプロジェクトを実施したい。 ➢ ヤウンデの高等師範学校における一般教育の教員養成の充実も希望している。 - 6つの国立大学、32の高等教育機関（中部アフリカトリック大学、等）があり、そこでは短期間の職業訓練に係る修了証書（BTS）が授与される。 - エリート要請のための職業訓練校では高等師範学校、エンジニアのためのエリート養成校などがある。 - 高等師範学校にラボがあるが、メンテナンスが出来ていないため、機能していない。
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月3日 9:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	雇用・職業訓練省
4. 面会相手・調査団側	Armand Sedic Ngounjuen, Programme Leader 調査団側：鈴木、Collins（現地通訳）
5. 面談内容	<p>【中小企業の抱える人材に係る問題点】</p> <p>－ 中小企業の抱える人材に係る問題点としては、以下のようなものが挙げられる</p> <p>① 人材を評価する基準がない カメルーンの中小企業は、特に家族経営などによる場合が多く、その場合、世襲あるいはコネクションによって企業で働いている。従って、入社や業績評価にあたって明確な人材評価基準が見当たらない。そのことが中小企業人材を育成するにあたっての課題の一つとなっている。</p> <p>② 経営能力が不足している 中小企業の抱える問題点の一つとして、経営能力の不足があげられる。即ち、多くの中小企業経営者は、その成長の方向性を決定するための指針であるビジョンや戦略といったものを持っていない。従って、自社を成長軌道に乗せるためのオペレーショナルな戦略にも落とし込む事が出来ていない。即ち、マーケットリサーチ、調達事情調査などを実施し、事業計画書を作成するといった経営戦略のための機能はかなり不足している。それ故、人材育成の面でも、自社にとって必要な人材を把握することすら出来ていない。</p> <p>－ 上記の問題点の要因としては、以下のようなものが想定され、</p> <p>① 人材育成のための BSP の質が適切でない SME のニーズにマッチしたサービスを提供する BSP が不足している。これは SME の側に財務やマーケティングといった自社のニーズにあったトレーニングを自前でオーダーするための資金がない事も一因となっているが、その要因以外にも、そもそも BSP 側が SME のニーズにあった適切なサービスを提供出来ていないという事が挙げられる。この原因は BSP 数の不足、BSP の資金不足など様々である。即ち、BSP の数を増やせば、それらがニーズにマッチするコースを提供しうる可能性は増えるであろうし、ある BSP がコースを増やすためにはそれだけ資金が必要という事である。</p> <p>② SME に関する行政制度の不備 いくつか挙げられるが、例えば、</p> <p>(7) SME 同士のネットワークを構築するための制度・施設が無い事があげられる。中小企業にとって資金、設備、人材などを一定量以上に固定費として抱える事は非常に危険であると同時に、事業運営上大きな負担となる。従って、オフィスや電話回線などの施設から、法務、経理などの専門スキルなどを保有する人材まで、共有化できるものは共有化して、出来る限り固定費を下げる仕組み、SME のためのインキュベーションセンターのような制度・施設が必要である。また、そのようなインキュベーションセンターに入居する SME から相互扶助のための資金を拠出させ、その費用によって、トレーニングなどを民間の BSP に委託すれば、個々の企業では資金的な面から実現し得なかったトレーニングも実施する事ができる。</p> <p>(4) 資金調達ソースの不足・不備 かつては SME に資金提供を行う金融機関があったが、現在は存在しない。企業にとって事業創業のための資金、運営のための資金など、様々な局面で資金を調達する必要があるが、中小企業のためのそのような金融機関が存在しないため、人材育成のためのトレーニングのみならず、全ての企業活動にとって支障となっている。最近、行政側ではこのような中小企業の現状を踏まえ、中小企業のための金融機関の創設に動いているようである。</p> <p>また、中小企業にとっては小規模でもよいが迅速な融資が望ましい。現状の資金調達手続きは非常に煩雑であり、そのため融資までに時間を要する事が挙げられる。National Employment Fund など、いくつかの中小企業向けの Fund でも多くの申請書を作成して、多くの審査を受ける必要がある。</p>

	<p>【BSPの抱える人材に係る問題点】</p> <p>- BSPの抱える人材に係る問題点としては、以下のようなものが挙げられる。</p> <p>① トレーナーに対して継続的なトレーニングを実施する事ができない。 民間企業に対してトレーニングを実施するためには、特定の分野におけるトレーニングであっても、様々なトレーニングスキルを身につける必要があるが、そのようなスキルを身につけるための継続的なトレーニングをトレーナーに受けさせる事が出来ていない。</p> <p>② 必要不可欠なトレーニングを受けさせる事ができない。 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などは、国内の教育機関では会得することは難しい。その理由は、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からであり、そのような実際のビジネス・ノウハウに基づいた理論を身につけるために、トレーナーを海外の教育機関に派遣して、学ばせる事が現段階では出来ていない。</p> <p>③ トレーナーのリテンション率が低い BSPの財産は人であり、その属人的な知識を如何に体系的なものとして、広く民間企業に提供していくかにある。従って、トレーナーが定着し続けなければ、その知識が組織に伝わる事もなく、体系的に蓄積されていく事もないし、組織のノウハウが個人に伝わる事もない。例えば、今回訪問したBSPでは入社後4年が平均的な勤務年数である。(これを長いとみるか、短いとみるかは不明だが、ノウハウの伝授には短いとみているようである)</p> <p>- 上記の問題点の要因として、①人材育成のためのシステムが構築されていない、②資金不足などが挙げられる。</p> <p>【その他】 EUなどの欧米諸国が中小企業人材育成のための支援を実施しているが、文化面の違いなどを考慮し、アプローチをとっていないため有効に機能していない。</p>
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月3日9:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	国家雇用職業監視委員会 (National Employment and Vocational Observatory (ONEFOP))
4. 面会相手・調査団側	Njinbow Etienne, Head of Unit for Planning and Development、他3名 調査団側：鈴木、Collins (現地通訳)
5. 面談内容	<p>【組織に関する概要 (予算・規約、等)】</p> <p>- 2002年2月の大統領令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が、予算不足等もあり、実際に機能し始めたのは2005年6月からである。</p> <p>- 予算は3年間でFCFA1.0Bil (FCFA330Mii/年)を要求しているが、その財源はHIPCを通じた国家財源であり、その他の機関との兼ね合いからFCFA100Mii/年程度になるものと想定される。</p> <p>- 入手した大統領令によれば、以下がその活動概要であるが、現在は主に②が主体である。</p> <p>① 労働政策立案に係る支援</p> <p>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</p> <p>③ 以下の活動を通して、就職機会の増加に向けた活動を行い、カメルーン全土の雇用を促進すること</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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・準公的企業あるいは私企業における解雇者のリハビリ • OJT、自営、零細企業の創業に対する支援に関するプログラムなど、労働市場から需要のあるプログラムの考案、資金提供、支援 <p>- 本委員会は3ヶ月毎に雇用・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。但し、上述のように実際に本委員会が機能し始めたのは2005年6月からであるため、現在は過去5ヶ月の活動報告書のみである。</p> <p>- 本委員会は官民のパートナーの支援によって運営されており、そのパートナーとは9~10の省庁、NGO、6つの業界団体 (GICAM、MECAM、等) であり、現在</p>

	<p>37 組織によって構成されている。</p> <p>【活動概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2005 年 6 月からの活動の主なものとしては、①本委員会の広報活動誌の発行、②雇用市場にかかわる調査である。現在、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に取り組んでいる。具体的には上記の 37 の各パートナーに専用端末を供給し、FCFA50,000/月の運営費により雇用市場情報の収集に協力してもらうようにしている。但し、本ネットワークは計画中であるため、現在、人材やトレーニングに係る課題やニーズなどの雇用市場に関する情報は、本委員会のスタッフのフィールドサーベイにより収集されている。（本フィールドサーベイに係る詳細レポートについては、委員会の承認が得られていないとの理由で提示は困難との事である。） - 現在、産業人材に対する職業及び教育学的なトレーニングは実施していない。但し、雇用市場に係る情報収集・分析に基づいて、パートナー企業を含む個々の官民組織に対して、個別のトレーニングコンセプトを提供しているが、実際の産業人材へのトレーニングは、本委員会と同じく雇用・職業訓練省傘下にある National Employment Fund（国家雇用基金）により主に実施されている。 - 職業訓練に関しては以下の事が言える。 <ul style="list-style-type: none"> ▶ カメルーンでは、職業トレーニングは、主に自営業者を雇用市場に統合させるためにあり、一定の資格を得たものでなければ受けることが出来ない。また、本委員会の上部組織である雇用・職業訓練省には職業訓練課があり、職業訓練センターの管理を行っている。加えて、雇用・職業訓練省以外にも公共事業費、社会経済省など、多くの省庁が個別の職業訓練センターを持っている。 ▶ 民間の職業訓練センターに関しては、その数がいくつかあるのかは本委員会でも把握していない。但し、職業訓練センターとして認知されている組織は全て雇用・職業訓練省により認可されている。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 高所得者層と低所得者層の給与ギャップを如何に小さくし、中間所得者層を如何に大きくするか、失業率の改善について日本はどのように取り組んでいるのか、等、雇用問題に係る多くの有益なノウハウを日本の経験から学びたい。
6. 入手資料	

1. 日時	2006 年 2 月 3 日 12:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	国家雇用基金（National Employment Fund）
4. 面会相手・調査団側	Moute A Bidias Camille, General Director, Ahmadou Ahidjo Sali, Central Director, Charge of Resources and Logistics Emmanuel Tchana, Director of Operations of Development, 調査団側：鈴木、Collins（現地通訳）
5. 面談内容	<p>【組織概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1990 年設立の雇用促進のための機関である。雇用促進のための支援には、①労働者への職業紹介とトレーニングと②自営業者・零細企業の企業支援の 2 つである。 <p>【業績・サービス内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 労働者への職業紹介とトレーニングには、 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 一般的な職業紹介サービス 就職希望者と企業の仲介を行う。就職希望者を登録し、個人情報のプロファイル、トレーニングニーズの把握、就職希望者の方向付けを行い、トレーニングを実施し、その職種ニーズのある企業があれば働くことになる。 ▶ PED（新卒生のための雇用促進プログラム） <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。 • 費用は FCFA100,000。半分は企業、半分は本ファンドより出資 • トレーニング終了後、その人材を雇用するかしないかは企業側の自由裁量 - 自営業者・零細企業の企業支援の主なものには、

- ▶ マイクロ・ファイナンス
USD10,000ドルを上限に資金調達額の80%までをNEFが出資する
- ▶ 中小零細企業に対するアドバイス、コーチングなども実施している
設立以来15年で25,000件の支援を実施してきた

【企業人材に係る問題点】

- 現在のカメルーンにおける企業人材に係る問題点として、法的に労働を認められていない若年者が労働に従事しているという事である。
- ①職業専門的な人材が少なく、労働生産性が低い、②家族関係による企業経営が主体であり、客観的な基準に基づいた人材の採用・配置が行われていない、③労働者が低所得者層と高所得者層に明確に分離されており、またその給与ギャップが非常に大きい、という3つである。
- これら人材に係る問題点に対応した包括的な課題は「明確な企業文化の確立」という事である。この課題を解決するために、NEFは労働・職業訓練省に対して「労働市場改善プログラム」を提案しており、それに基づいて労働・職業訓練省では労働生産性の向上を目指した「国家競争力センター (National Competitive Center)」の設立を構想している。従って、NEFが日本の生産性の研究を行っている組織(生産性本部)と労働生産性の向上にかかわるトレーニングの交流を行うと同時に、このようなセンターがカメルーンの実産性向上を監視し、そのための施策を考案していくような仕組みを構築したい。もし、このようなセンターが生産性の観点から労働者のトレーニングにかかわる事になれば、NEFとしても生産性にかかわるベストプラクティスのシェアを可能とするためにこのようなセンターと積極的に関わっていきたく考えている。また、このセンターは如何なる政治的な影響も受けない独立した機関である事が望ましい。
- ①の問題はさらに2つに分ける事ができる。1つは技術的なノウハウの蓄積が少ないということ、もう1つは生産性を向上させることができるような組織(国家競争力センター)を設立するための資金がないという事である。
- 特に②に関連して、企業にとって有益な人材かどうかの判断もなしに給与が支払われている。
- また③に関連した事実としては、低所得者層の給与はFCFA30,000/年、高所得者層の給与は50mil/年などがある。その一因として、経済状況が未だ弱い基調にあり、そのため労働市場が活性化されていない事が挙げられる。

【企業人材育成に係るニーズ】

- プロジェクトの評価システムの構築(最適な産業の見極め、等)、プロジェクトへの共同出資、パイロットプロジェクトの協同運営による実践的なノウハウの提供などを日本への支援として望んでいる。特に、電子機器、機械製品の品質向上、農産業(特に米)などの生産性向上などに関するプロジェクトを実施して欲しい。
- 日本に対する支援としては、以下の3つである。
 - ▶ 農業(米、椰子、とうもろこし、等)・漁業・乳産品分野における生産機能の強化に関する支援
これらの産業に対する支援ニーズが大きい理由には、本産業におけるカメルーンの実産機能は技術力や生産性が低いこと、またその生産性を高め、本産業における生産サイクルの中でのカメルーンの実産性を高めるための産業振換に取り組もうとしていることがあげられる。
 - ▶ 農業(米、椰子、とうもろこし、等)・漁業・乳産品分野における金融支援
- エレクトロニクス産業の技術やメンテナンスにかかわる訓練を希望している。その理由としては、日本のエレクトロニクス産業における技術力は非常に進んでいる事が挙げられる。

6. 入手資料

1. 日時	2006年2月6日 12:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	Syndicat des Industriels du Cameroun (SYNDUSTRICAM)
4. 面会相手・調査団側	Moise F. Beke Bihege, General Secretary 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【組織・活動概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 加盟団体については別添加盟団体リスト参照。 - 12の企業によって総会が組織され、ヤウンデに議長 (Gene renal Secretary) がドュアラに代表 (Delegate) が在籍している。 - 以前は企業利益を代表するための恒常的な委員会が設置されていたが、企業の代表は多忙であるため、そのような委員会を維持することは困難である事が判明した。従って、現在はこの3つの組織 (総会、議長、代表) に下部組織はなく、加盟企業あるいは民間セクターのニーズに応じたアドホックな委員会が組織され、ニーズを満たすための活動を行っている。また、公的部門、民間セクターとの日々の業務は議長によって実施されている。 - 現在2つのアドホックな委員会が設置されている。一つは税に関する問題を、もう一つは人材育成 (雇用問題、トレーニングニーズ、等) に関する問題を議論する委員会である。しかし、2つの委員会は現在、財政上の問題で休会中である。活動のための予算がつけば、直ちにコンサルタントを雇用し、現状調査・問題分析を行い、例えば人材育成であれば、トレーニングニーズを把握し、必要なトレーニングの実施を行いたいと考えている。 - 年次活動報告書 (Annual Report) は作成してはいるものの、外部向けに発行しているものではなく、内部資料であるとの理由から提供は困難との事である。 - 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。例えば、政府が民間セクターに対して政策を実施する際、彼らは民間企業に対してその政策への対応をコンサルティングし、必要なアドバイスを行っている。また、人材育成の面では、民間企業人材に対して、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を行ってはいないが、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。 <p>【民間人材育成に係る課題・取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 現在、人材育成に関して、企業側でのトレーニングニーズは極めて多様かつ大きいと認識しており、本組織で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行いたいと考えている。 - 来月、ローカル及びインターナショナルコンサルタントに対して、民間セクターにおけるトレーニングニーズのアセスメント調査を本格的に実施する予定である。その調査によってトレーニングニーズが把握されれば、民間人材育成に向けた戦略の一つとして、トレーニングに関する戦略を策定する事が可能となると考えている。その戦略には、どのようなトレーニングを実施すべきか、どのトレーニング機関でトレーニングを実施すべきかなどが盛り込まれる予定である。 - 上述のトレーニングニーズアセスメント調査は現段階では予備調査的なもので、具体的には、15の企業に対して2人のコンサルタントを派遣し、企業の現場、中間管理職レベルに対して、企業の抱える人材育成上の課題、トレーニングニーズなどをヒアリングしているところである。従って、次ステップの本格調査では、本調査の対象を、上級管理職レベルに、更には対象企業数も増やして実施する予定である。また予備調査報告書については、守秘義務及び予備調査という理由から提出は困難との回答であった。 - また上述のトレーニングニーズアセスメント調査は中小企業のみを対象としたものではなく、本組織に加盟しているような中から大規模な企業を対象としたものであり、中小企業を対象としたトレーニングニーズに係る調査は今まで実施された事がないと想定される。
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月6日 15:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	高等教育省
4. 面会相手・調査国側	Asako Asako Rene Joly, Head of Division of Planning Research and Cooperation, Bissa Enada, Head of Cooperation Unit 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【民間人材・企業家育成に係る問題】</p> <ul style="list-style-type: none"> - カメルーンにおける高等教育機関修了者の現状は、大きく分けて3つに分類する事が出来る。一つは高等師範学校 (Teachers Training Colleges) 修了者であり、彼らは終了後ほぼ100%公的機関に就職する事が可能である。次に、大学附属の高等専門校 (Polytechnic、等) 修了者であるが、彼らは終了後直ぐに就職する事は難しい場合もあるが、50%以上は就職する事ができる。最後に一般の学部卒業生であるが、彼らは基礎的な理論教育を受けるのみで職業専門的な知識やスキルを大学学部で習得するわけではないので、学部修了後、就職する事は極めて難しい状況にあり、高等専門校に再入学したりする。民間人材育成に当たって、現在最も問題となっているキャリアパスは、中等教育終了直後あるいは大学学部卒業直後に雇用市場へ参入する場合の2つである。 - 現在、カメルーンの中小企業はその殆どがインフォーマルセクターで企業活動を行っており、我々はそのような企業が何をしているのか全く管理できていない。まずは中小企業をインフォーマルセクターからフォーマルセクターへシフトして、その活動実態を把握する事が極めて重要である。 - 中小企業がインフォーマルセクターで企業活動を行う、あるいは行わざるを得ない理由は大きく2つあり、一つはフォーマルセクターにおける課税が非常に重いということ、もう一つは企業登録の手続き非常に煩雑で、企業登録に要する期間が極めて長いということである。 <p>【民間人材に係る問題に対する高等教育省の取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 高等教育省では2005年10月17日の大統領令に基づいて、いくつかの改革に乗り出している。その一つに、大学が自らの運営資金の一部を賄うようにするため、大学内にプロフィットセンターとなるべき組織の創設を計画している。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。 - 産業界との連携については、高等教育省の下、高等教育分野全般にわたって実施はされていない。ただし、大学の学部レベルでは産学連携に関して、民間企業と提携を締結している場合があり、高等教育省としても、大学と産業界のネットワークは産業人材育成の有効な手段と捉えている。 - また、産業人材、特に企業家の育成に関しては「職業と強い関連性をもった教育の提供」という取り組みの中で、雇用市場におけるニーズを正確につかむことを通じて取り組むことが出来ると考えている。 - この「職業と強い関連性をもった教育の提供」とは、大学学部の一部において高等師範学校、大学附属の高等専門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校修了生と同様に雇用市場で就職出来るようにする事を通じて、民間人材の育成を図る事である。 - 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訓練を提供する事を目指しており、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・企業に就職する事がほぼ義務付けられている。 - 無論、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事にはなるが、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事になれば、一つの民間人材育成の解決策であると考えている。

	<p>【日本に対する支援ニーズ】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 「職業と強い関連性をもった教育の提供」という現状の取り組みを推進するため、そのような教育を提供できるような教師層の育成・強化に関する支援を期待している。特に産業界との協力関係の構築の仕方、ひいてはそれによる教育と職業の関連性の強化を学びたい。カメルーンでは、理論教育は存在するが、その理論を産業界で有効に活用するための方法論、即ち実践教育のノウハウが乏しい。 - 遠隔教育システムの構築に対する支援を期待している。伝統的な座学の教育はあるが、遠隔地に居住する若年層が高等教育を受ける事の出来る「遠隔教育システム」の構築を支援してもらいたい。これに関してはシステム構築に必要なインフラ（設備、機器、等）についても支援が必要である。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> - カメルーンにおける大学運営には2つのステップがある。一つは設立・運営であり、もう一つは高等教育省による認可である。また、カメルーンには36の私立高等教育機関があるが、その内大学として高等教育省の認可を受けている組織は、中央アフリカカトリック大学とコサンデ大学の2つのみである。 - 高所得者層と低所得者層の給与ギャップを如何に小さくし、中間所得者層を如何に大きくするか、失業率の改善について日本はどのように取り組んでいるのか、等、雇用問題に係る多くの有益なノウハウを日本の経験から学びたい。
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月7日 11:30
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	CIDA
4. 面会相手・調査団側	Jean-Claude Kessous, Directeur, Virginie EDOA, Development Agent, 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【活動概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - カメルーンにおいて、CIDAは5年ほど前から民間セクターに対する支援を暫時的に引き上げており、現在はマイクロ・ファイナンス分野でローカルの金融機関のキャパシティ・ビルディングを通して民間セクター支援を実施している。このプロジェクトは今後18ヶ月継続して実施する予定である。 - 上述のマイクロファイナンスのプロジェクトが終了した後、CIDAがマイクロファイナンス分野での支援を行うかどうかについては現時点では不明である。また、CIDAとしてどのような支援が民間セクターで可能なのを見極める予定であるが、よりマクロ的な視点での支援、即ち法律や制度の整備といった支援へとシフトしていくものと考えている。 - 2006年で既存のプログラムが終了するため、どのようなセクターにフォーカスして支援を実施していくべきなのを見極めるためにも、1~2週間後にカナダの調査チームがカメルーンでインフォーマル・セクターも含む、SMEの事業環境（特に、サービス業、製造業を中心としたセクターが対象）に係る大規模なフィールド・サーベイを実施する予定であるが、今後も民間セクターは重点分野の一つになると考えている。 <p>【民間企業における人材育成に係る課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 民間企業における人材育成に係る課題 <ul style="list-style-type: none"> ▶ いくつかの複合的な課題があると考えている。①中小企業は従業員にトレーニングを実施するだけの資金的な余裕がないこと、②人材育成に関するサービスに対して付加価値があると考えていないこと、③専門分野で有能な人材を獲得する事が極めて困難であること、特に③については、職業専門性に対する人材の動機付けの仕組みに問題があると考えている。 ▶ また、大学あるいは職業訓練センターなどの教育機関における教育・訓練課程の設計・実施に当たって、民間セクターが殆ど係りを持っていない事が重大なシステム上の欠陥であり、どちらかといえば民間セクターが教育セクターに対して、どのような人材に対してニーズがあるのか、そしてそのためにどのような教育・訓練を実施すべきなのか、などの情報提供を積極的にすべきであると考える。 ▶ 大学教育においても理論的なカリキュラムの実施とその修了に基づく学位の

授与に力点を置くのみならず、産業界との連携を強化し、よりそのニーズを踏まえた実践的な知識やノウハウの習得を可能とするカリキュラムの実施を目指すべきである。

【課題解決に向けた取り組み】

- 職業訓練センターに対する技術支援
 - ▶ 民間の企業人材育成分野では、ヤウンデとドウアラにある情報通信関連の2つの職業訓練機関に対して支援を実施している。
 - ▶ この職業訓練センターでは、情報技術分野の基礎的な能力の習得を目指したトレーニングを実施しているものであるが、ドウアラはより先端的な内容となっており、ヤウンデは一般的な内容となっている。また、これらのセンターで実施されているトレーニングは若年層を対象として、彼らの民間セクターにおける就職が容易になるよう、雇用市場のニーズに合わせて設計されている。
 - ▶ カナダの支援はこの2つの職業訓練センターの教員のキャパシティ・ビルディングを通して、カメルーンの情報技術分野における企業人材の育成を図るものであり、カナダの2つの組織が支援実施機関となって、職業訓練センターの教員に対するトレーニングなどを実施している。
- SACO、Canadian Corpsによる技術支援
 - ▶ 上述の職業訓練センターへの支援の他に、民間人材育成分野では2つのコンポーネントに対して資金援助をCIDAでは行っている。一つはSACO、もう一つはCanadian Corpsである。
 - ▶ SACOはカナダの専門知識を用いた技術支援を行うNGOであり、民間への金融支援、教育など様々な分野での支援を実施している。但し、このSACOという組織はカメルーンのみならず、広く全世界で活動を実施しており、CIDAが活動資金を提供している。
 - ▶ 一方、このSACOとは別にCanadian CorpsというPJを全世界的に共通な技術支援PJとして実施すべく、カメルーンにおいても実現可能性を調査中であるが、主に民間セクターというよりは、政府組織の人材育成支援である。
- 工業セクターへの協力プログラム
 - ▶ その他にもCIDAでは「工業セクターへの協力プログラム」への資金援助を実施している。このプログラムの目的は工業セクターにおけるカナダの民間企業と途上国の民間企業との協力関係の構築・強化を通じた途上国における工業セクターの発展促進が主たる目的である。

【人材育成以外のSMEにおける課題・支援】

- 中小企業の抱える人材育成以外の大きな課題としては、法制度・規制などの行政面でのフレームワーク、税制度などの金融面でのフレームワークの整備が不十分である事が挙げられる。
- SMEへの金融分野における支援プロジェクトとして、2001年に民営化を完了した案件（PRO-PME）があり、SME振興分野における非常に良い事例である。民営化前は金融と人材育成の両分野における支援を実施していたが、現在は金融支援（ファイナンス）がメインである。また、民営化前はカナダ政府がCIDAを通して資金援助を実施していたが、民営化後、カナダ政府は資本参加しておらず、完全にカメルーン資本の企業となっている。

【その他のドナーの動き】

- カメルーンでは世銀/IFC、GICAM、SNVなどによって様々なSMEの実態把握のための調査が実施されている。
- また、UNIDOが3~4年前に民間セクターに関する大規模なプログラムを実施手入るはずである。（既に終了している）

6. 入手資料

1. 日時	2006年2月7日 15:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	GTZ
4. 面会相手・調査団側	Detleff Siebrecht (Technical Counsellor) 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【活動概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - カメルーンにおいて、GTZは保健、環境、地方分権化（地域経済開発）の3つの領域に焦点をあてて援助活動を実施している。特に、地方分権化はGTZでは民間セクター開発のフレームワークの中での活動である。地域経済開発は民間セクター開発のサブ課題と捉えることができる。 - また、GTZの限られたリソースではカメルーン全土を支援対象地域とする事は困難であり、従って中央州（Central Province）、極北州（Extreme North Province）、西部州（West Province）の3州を重点的な支援対象地域としている。中でも、西部州は地方自治体の機能の充実度が高い（例えば、自治体の長の教育レベルが高い）、産業の潜在的な成長性が見込める等の理由から、3州の中でも最重点対象地域としている。 - GTZの活動は直接的に中小企業への支援を実施しているわけではなく、カメルーン政府が進める地方分権化（地域経済開発）には中小企業振興も含まれており、従って、地方分権化への支援は中小企業振興をも支援する事となり、結果として中小企業へ裨益すると考えている。その活動の目的は2つあり、一つは地歩自治体との対話を通じて彼らの地域開発政策の立案機能を強化すること、さらに一つは地方自治体の機能強化によって彼らの民間セクターへのサービス品質の向上を通じて民間セクター開発を促進することである。 - 民間セクターへの直接の支援ではなく、地方分権化への支援、即ち地方自体に対して、彼らと民間セクターとの関係強化を促進する事を目的とした支援を通じて、中小企業をはじめとする民間セクター開発を地域レベルで実施している。 - またGTZは手工業団体、女性起業家連盟といった民間セクターの団体・業界といった組織の機能強化に努めていると共に、カメルーン産業の付加価値バリューチェーンの改善への支援を開始した。即ち、原料から最終製品までの製造過程において、カメルーン産業をより下流まで深く関与させる事を目的とした支援である。 - 2001年までは7つのプロジェクトが個別に実施されており、その中にはよりマクロレベルからの支援が必要とされる中央政府レベルへの支援が実施されていたが、カメルーン政府が進める地方分権化の流れもあって、7つのプロジェクトは1つのプログラムとして整理され、GTZの支援対象機関も地方レベルへと変化した。 <p>【課題解決に向けた取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2006年1月中旬から、ドゥアラ銀行の依頼で民間企業の事業環境調査を実施している。具体的には、西部州の2地域において、フォーマル、インフォーマルの両セクターに属する220余りの中小零細企業（内、8割は零細企業）に対してヒアリングを実施し、現在はその結果を報告書としてまとめる最終段階に入っている。この結果について、2地域の地方自治体と討議・検討を行い、その地域経済開発政策立案に対する支援を実施していく予定である。（IFCが当然、国レベルの大企業を対象とした同様の調査を実施しており、国家経済開発政策立案のための支援を実施している） - 民間セクター強化に対する支援の中で、業界・団体との関係も構築され、GICAM（カメルーン経営者団体）とは比較的強い連携を保持してきた。中でも、中小企業支援機能を担うBAS Unitの創設・創業支援に2年ほどGTZは携わったが、現在は支援プログラムの変化（7つのプロジェクトを1つのプログラムへ統合）により、際立った関係の維持・強化に向けた活動は実施されていない。 - また、GICAMのような民間団体の機能強化と共に、公的機関の組織体の強化も必要であると考えており、世銀主導で設立され、財務省主導のもと7~8の省庁及び各種民間団体（GICAM、各業種の商工会議所、等）で構成・運営される「競争力委員会（Competitive Committee）」に対する支援・関係強化にも努めている。 - GTZの地方分権化支援プログラムは2001年以降に開始され、まだまだ支援途上であるため、地方自治体のキャパシティ・ビルディングという面でも端緒についたばかりであるが、そのためのいくつかのモジュールはセットアップされつつあり、

	<p>例えば10~12の地方自治体とは地域開発政策の立案支援に関してアグリーメントを締結して、その支援活動を実施し始めているが、その内容は事業発展の可能性調査を実施した程度で、まだまだパイロット段階である。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 地方自治体のキャンパシィ・ビルディングのためのモジュール <ul style="list-style-type: none"> ▶ BSPの機能強化を実施しているが、こちらについてもBSPとの協業の仕方などの支援戦略を立案したばかりで、どのようなBSPをパートナーとするかに関して、その選定プロセスの決定やBSPの品質に関するニーズなどの調査・分析は今後実施していかなければならない。 ▶ パブリックセクター、民間セクター問わず、両者を対象として、インフラ整備状況や今後の方向性についての考え方、税制度の現状等についてのセミナーやワークショップを実施している。(実際には1月下旬に中央州で実施、来週、再来週は西部州、極北州にて実施予定であるとの事である) <p>【その他のドナーの動き】</p> <ul style="list-style-type: none"> - カメルーンの中小企業振興支援にあたっては農業分野を最重要視すべきである。
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月7日 17:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	University of Younde, Faculty of Economic and Management Science
4. 面会相手・調査団側	<p>Kobou Georges Dean (Professor of Economics) 、Fouda Owoundi (Professor of Economics and Management) 、Etienne Modeste Assiga Ateba (Publics Economics of University Douara and Prime Minister Office)</p> <p>調査団側：鈴木、Collins</p>
5. 面談内容	<p>【活動概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 本学部は経済・経営管理科学部であり、経済統計、経営管理、国際経済といった分野における人材育成が主たる目的である。従って、これらの分野における包括的なスキルの習得を目指した教育を学生に対して提供している。 <p>【民間企業における人材育成に係る課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> - まず、起業家精神の育成が重要である。カメルーンは独立してまだ40年程度であり、それまでは製品やサービスは全て受身であった。従って、自ら何かを作り出すという創造性に根ざした起業家精神の育成が企業人材育成にあたっては極めて重要である。また、植民地となっていたフランスの影響からか、多くの調査は実施され、方針や戦略はいくつも策定されているが、実践的なノウハウがないため、どのように実施していけばよいか良く分かっていない。 - 次に、人材ニーズの需給ギャップを埋めるような仕組みを民間セクターと教育セクターで構築する事が極めて重要である。大学卒業生の民間セクターにおける就職状況に関する統計データの収集・分析については今後実施していく予定であるが、感覚的な状況では、民間セクターの総雇用ニーズにおける農業：工業：サービスの比率は6:1:3で、農業分野における雇用ニーズが最も高い。一方、教育セクターからの労働力のサプライにおける農業：工業：サービスの比率は2:2:6でサービス業が最も高い。これは民間セクターでは農業分野における専門技術を身に付けた技術者のニーズが高いにも係らず、教育セクターでは法律や社会経済といったサービス業でのスキル、しかも学部分野であるためその質もままならない人材を提供していることを意味し、このような状況からも、労働市場において需給ギャップが大きい事が垣間見える。 - また、民間企業における人材育成にとって最も大きな課題は、この需給ニーズのギャップではなく、インフォーマルセクターで労働に従事する人材が多い事とその育成をいかに実施していくかという事である。即ち、カメルーンの約1,600万人の内、約850万人が労働人口とされているが、フォーマルセクターに就労している人口は僅か50万人(公的機関：16.5万人、民間セクター：33.5万人)であり、残りの800万人は全てインフォーマルセクターで労働に従事している事になる。 - 一方、高等教育省が進める“Professionalization”は、産業構造改革との整合性を保持しつつ進めるべきである。現在の“Professinalization”は、第一次産品の製造という産業構造から、それらの加工による高付加価値製品の製造という産業構造へ転換しようとしている国家政策を見据えた人材育成とそのための教育の提供とい

	<p>う前提で立案されているわけではなく、Professionalization の適切な定義と計画も重要な課題であると考えている。</p> <p>【課題解決に向けた支援ニーズ】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 日本に限らず支援ニーズとしては、①国家政策である産業構造改を推進するための、特に農業分野における政策レベルでの技術支援、②農業分野における実施能力、即ち高付加価値を生み出すための能力の向上を実現するための高等・中等教育分野における教育・訓練に対する支援、③①、②を実現可能とする資金援助、の3点である。特に①、②については、政策・実施の両レベルのメカニズムの構築という視点で支援を望んでいる。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 大学及び学部における人材育成に係る戦略ペーパーについては、高等教育省の許可なしでは提供する事は難しい。従って、直接高等教育省に依頼すべきである。
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月8日 15:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	The Catholic University of Central Africa, Faculty of Social Science and Management
4. 面会相手・調査団側	Fr. Christian Mofor (Recteur) 、他2名 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【活動・組織概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 本大学は1992年に設立され、中央アフリカ地域の5つの国（チャド、ガボン、赤道ギニア、中央アフリカ、カメルーン）で高等教育を提供している。本大学の主要な学部は、神学、心理学、社会科学などであり、近い将来には農学部も設立予定である。学生は大学全体で約1,700人である。また授業料は学部にもよるが、年間FCFA 600,000程度である。 - 本大学の多くの学生はその修了前に企業のインターンシップを経験する事になっており、殆ど企業や公的機関に就職する事ができる。就職率は98%以上であり、これは本大学の教育の質の高さと卒業生の企業におけるパフォーマンスの高さによるものであると考えている。 - 社会科学・経営学部には約1,000人の学生が在籍しており、その主なカリキュラムは経営管理、人材育成、会計などである。この学部は入学希望者に対して厳しい試験を課しており、毎年200人の学生しか入学を許可しない。 <p>【民間企業における人材育成に係る課題・取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 起業家精神の育成が重要な課題であるが、これはいくつかの詳細な課題から構成されていると考えている。それは、①資金調達のための機能や制度の拡充、②税金の軽減に向けた税制改革、③行政サービスの質・量の面での充実の3つである。特に③は行政人材のキャパシティ・ビルディングという点で人材育成の視点からの課題であるという事ができる。 - また、カメルーン人は一般的な管理能力は持っているので、それを事業経営に転用するために、その管理能力をより高度なスキルへと改善する事も重要であると共に、そのために民間セクターと教育セクターの実践的な知識やノウハウの交流（産学連携）も課題の一つと考えている。 - また、産学連携という課題に対する取り組みの一環として、本大学では毎年10～12人の学生が企業からの奨学金によって就学しており、多くの奨学金受領学生はその拠出先である企業に就職するべく、企業へのインターンシップも含めて、職業専門的なノウハウの習得に努めている。この奨学金制度は、受領学生の職業専門性獲得へのモチベーション、企業が大学へノウハウを供給するインセンティブとしての役割を果たしているが、奨学金受領学生の特定期間への就職の義務はない。加えて、本大学ではインターンシップのための事務局を設置している。 - また、民間企業に勤める人材が職業専門性を取得できるように、科目あたりFCFA167,000の授業料で単位が取得できるシステムになっており、スケジュールに応じて1～2年かけて学位を取得している。このコースには20人以上の民間企業に勤める人材が在籍しており、主に経営管理や会計分野のコースを選択している。

6. 入手資料	<p>【課題解決に向けた支援ニーズ】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 施設や設備の拡充などハード面の充実を望んでいるが、ソフト分野においても、日本の大学を含む国内外の大学及び高等教育機関との教職員・学生の交換留学などを望んでいる。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 昨今、欧米の大学のカメルーン地域校が高等教育機関としての地位をある程度獲得していると思われがちだが、学生の獲得、企業へのプレゼンスという面で、本校のライバルとしての脅威は感じていない。むしろ、ドゥアラ国立大学先端経済・商業科学学校 (ESSEC) などの国内のエリート養成校をライバルと考えている。
---------	--

1. 日時	2006年2月9日 11:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	民間企業 (果物加工業/Fokou)
4. 面会相手・調査団側	Bernard Fokou, Director 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【企業概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1972年設立、事業所は中央アフリカ地域全体で50箇所、カメルーンで13箇所にある。従業員は中央アフリカ地域全体で6,000人 (内、86~87%カメルーンの従業員) である。 - 取締役は全部で12人、カメルーンにおける従業員の15%は正規雇用、85%は季節雇用であり、年間10人程度を正規従業員として雇用している。 - 売り上げは中央アフリカ地域全体でFCFA 7.0Bil、その85%がカメルーンにおける売り上げである。 - 事業領域は公共事業、農産加工、サービス業などであるが、現状、最大の従業員を抱えている部門も、最も雇用ニーズが高いのも建設資材部門である。また、今後の重点領域は公共事業部門であり、ファイナンス面、人材面でも強化を図る予定である。 <p>【人材育成上の課題・取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 人材育成上の課題は、人材育成の方法が非常に俗人的であり、システムとして確立すべき仕組みとして認識されていない事にある。従って、当該企業では人材育成に係る部門を社長直轄組織として設立し、そこで組織的に人材育成を図っている。また、トレーニングにかかわる方針や外部機関との交渉も全てその部門で実施している。しかしながら、特殊なトレーニングや企業として重要であると考えられるトレーニングについては、やはり社長の個人的な繋がりで信頼できるトレーニング機関に直接コンタクトしてしまうケースがあり、未だ俗人的であると言わざるを得ない - また人材育成の面ではカメルーンの地域的な人間性もある。即ち、起業家精神が育成されにくい、あるいはそもそもあまり存在しないという事があげられる。 - 人材育成は事業活動の源泉と考えており、4人のスタッフから構成される人材育成部門を社長直轄部門として配置している。 - 部門によるが、外部のトレーニングセンターを積極的に活用し、人材育成を図っている。特に、上級職員に対しては、海外での教育機関でのトレーニングを受けさせており、売り上げの2%程度を人材育成費用として計上している。 - また、トレーニングの目的は、主に製造技術の習得とセールス能力の向上であり、その目的に応じた内容のトレーニングを従業員に受講させている。
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月10日 11:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	民間 BDS(CANADEL)
4. 面会相手・調査団側	Director of CANADEL 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【企業概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1996年設立のNGOであり、地域経済活性化のための代替的ツールとしての活動を主に行っている。正規従業員は全部で15人、その他に臨時雇用の従業員（コンサルタント）が常時2人程度いる。 - 事業領域は①辺境地域における貧困者増の収入向上（特に、貧困農家に対するプロジェクト紹介・協同実施・モニタリング、等）、②都市部における貧困層の収入向上のための支援（都市部のスキルを持たない貧困層へのスキルやノウハウの提供、インフォーマル・セクターに従事する労働者のフォーマル・セクターへの移行促進、等）、③地方自治体の分権化支援（管理能力の向上支援、法的環境整備に関するキャパシティ・ビルディング支援、等）、④マイクロ・ファイナンスに係る調査の4つである。但し、④については現在活動を検討中であり、現時点では具体的な調査活動は実施していない。 - サービスタイプ別の内訳はトレーニングが70%、コンサルティングサービスが30%であり、トレーニングは1～3週間の短期のものが主であり、3週間以上にわたる長期のものは提供していない。一方、コンサルティングサービスについては、顧客のニーズに応じて、1～2年に及ぶ長期のものもあるが、その間全て企業に外向してサービスを提供するわけではない。 - その他に政府機関との会合を通じて民間企業の事業拡大のためのロビー活動を実施しており、そのフレームワークはHIPC、PRSPを基本としている。 - 財源は事業活動に伴う自己財源が50%、Coraid（オランダの開発支援機関）からの支援が50%である。 - 顧客別の内訳は、①の辺境地域のサービスでは、地域の組合に対するものが全体の60%、経済的な利益団体に対するものが25%程度、国家機関に対するものが15%程度である。一方、都市部でのサービスでは、私企業の組合向けが50%、経済的な経済団体向けが50%程度である。 <p>【人材育成上の課題・取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 中小企業における人材育成上の課題は起業家精神の欠如であると考えている。特に農産業部門では潜在的な成長余力もあり、また付加価値をつけることで高い競争力を獲得する事が可能であるセクターであるにも係らず、起業のためのキャパシティ・ビルディングが適切に行われていないために、人材ひいては中小企業が育成されない。 - また、フィールドサーベイなどに基づく、ロジカルなマーケティング能力が欠如している事も挙げられる。現状の中小企業は、日々の生活に精一杯でそのようなスキルの向上に配慮する余裕もなければ、それらのスキル向上が長期的には収入の向上をもたらすという事を考える余裕もないが、そもそも、そのようなスキルの向上に向けた行政的な取り組みや支援が非常に弱い事も、中小企業の本分野における人材育成上の大きな課題となっていると考えられる。 - 地方分権化の中で地域経済の活性化は、地方政府の役割であるにもかかわらず、フィールド調査の実施を行っていなかったり、また行っていたとしても適切なタイミングでの情報の普及が行われなかったり、中小企業側の情報取得のためのツールが不十分であることに配慮した情報普及の方法が行われなかったりと、非常に中小企業の成長に配慮した活動が行政側でも実施されていない。 - 従って、本組織のようなNGOが地方自治体の地域経済活性化のための管理能力向上を支援することは、地方分権化の流れにあっては非常に重要な事であり、そのためのロビーイングなどの活動は、地域の私企業の組合なども加わって実施していく必要があると考えている。
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月10日 15:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	民間企業（農産加工・観光業/Rockfarm）
4. 面会相手・調査団側	Jouman Akame Jean (President of Administration)、ouman Akame Marie (General Director) 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【企業概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1984年設立、取締役は全部で6人、従業員は80人、内35人は正規雇用従業員が35人、椰子油製造などにかかわる季節的な雇用者が45人である。 - 資本金はFCFA 10 Mil であり、売り上げは、最近5年、FCFA 80-120 Mil の間で推移している。 - 事業領域は、ホテル運営や旅行代理店営業などの観光事業部門と、果物加工及び椰子油製造などの小事業部門の2つが柱となっている。椰子のプランテーションは100haを所有している。 - 人材育成に関しては人材管理部（4名）を設置し、トレーニング設計、人事評価などを実施している。 <p>【人材育成上の課題・取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 人材育成に関しては、主に外部のコンサルティング企業（CDE：欧州系の外資系コンサルティング企業、カメルーンではドゥアラに本社がある）からトレーニングやコーチングのサービスを受けている。また、人材育成の他にCDEからは事業経営にかかわるコンサルティングサービスも提供してもらっている。 - コンサルティングサービスに関しては、CDEから毎年1週間～10日程度、自社にコンサルタントを2～3人呼び寄せて、生産性向上、品質管理、欧州における品質基準などにかかわる経営指導を実施してもらっている。 - またトレーニングに関しては年2回ほどのトレーニングを実施してもらっている。内容は生産管理、財務・会計、欧州の品質基準などにかかわるもので、多様なテーマを盛り込むようにしているが、詳細は人材管理部で設計・実施の委託を行っている。 - トレーニングにかかわる費用は概算ではあるが、年間FCFA 1.0Mil程度である。 - 中小企業の抱える人材育成上の課題は、人材育成のためのノウハウの蓄積がない事や、それを求める手段が資金的にもないこと、また仮に資金的な余裕があったとしても、外部のBDS、特に国内資本のBDSには人材育成のノウハウがない事が挙げられる。 - 従って、中小企業がこれらの人材育成上の課題を解決するためには、内部的なりソースとしての蓄積も大事ではあるが、むしろ中小企業全体としてのキャパシティ・ビルディングにまずは力点を置いて、その能力の底上げを図るために、断片的なノウハウを寄せ集めて人材育成のノウハウをシステムとして構築するように努め、少ない資金を持ち寄ってグループで効果的なBDSからサービスを安価に受けられるようにする事が重要である。 - これらのノウハウの欠如は発展途上国には当然のつきものであり、カメルーンも例外ではない。無論、発展途上国という事だけが理由ではないが、主たる理由である事は疑いようもなく、そのために日本を始めとする先進国あるいは先進国の民間企業とのパートナーシップに基づく技術的・資金的な援助は欠かせないものであると考えている。
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月13日 9:00
2. ロケーション	ドゥアラ
3. 機関名	GICAM
4. 面会相手・調査団側	Alex Ebobisse, Responsible for Business Advisory Services (BAS) 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【組織・活動概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 本組織は民間企業の声を代表し、公的機関やその他の社会組織と民間企業との間にたつてその調整・連携を行い、民間企業の課題解決、利益確保のための活動を実施する団体として、1957年に設立された。加盟企業は210企業・組織程度であり、50%程が中小企業である。

	<ul style="list-style-type: none"> - GICAM の BAS は、特に中小企業に限定した組織ではなく、全ての企業の抱える課題を解決するための様々な支援（主に、人材育成のためのトレーニングの設計、事業拡大のためのアドバイザー・サービス（コンサルティング・サービス）の実施と外部コンサルティング企業の紹介）を行う組織である。 - 年間活動予算は把握しきれていないが、トレーニングの運営・管理費用で FCFA 30Mil~FCFA 42Mil（約 600 万円~840 万円）である。 - ドナーからの予算ベースでの大規模な支援は受けていないが、GTZ、IFC、ILO とはセミナーやワークショップの開催・運営依頼を受けることはあるが、その分対価を受けている。従って、資金源は全て加盟企業の加盟費で成り立っている。 <p>【民間人材育成に係る課題・取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 中小企業が抱える課題は、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捉えており、そのためのトレーニング設計・実施、アドバイザー・サービスの提供を行っている。但し、実際のトレーニングの実施やアドバイザー・サービスの一部は外部のコンサルタントが実施している。 - またトレーニングにおいても、アドバイザー・サービスにおいても、基本的な姿勢は民間企業が事業拡大を自ら実施していけるよう、企業に対して方向付けを行っていく事であり、トレーニングやアドバイスは民間企業の自立発展を促すための仕掛けとなるものと捉えている。従って、本組織が個別企業に対して、深く関与したアドバイザー・サービスを実施したり、そのニーズを完全にくみ取ったトレーニングの設計を実施したりする事はない。あくまで初期診断であり、その後どの程度までトレーニングやアドバイスを外部のコンサルタントから受けるかも含めて、民間企業の自立発展を促すことに軸足を置いている。 - トレーニングは多岐に渡っており、経営、法律、税制度、産業技術、流通・物流などであり、ニーズに応じて適切なコンサルタントを準備し、企業とコンサルタントの調整を行い、企業側の了承を得て、コンサルタントからサービスを提供させるようにしている。従って、コンサルタントの変更なども行えるような仕組みになっている。 - また、個別企業向けに設計したものではないトレーニングも年 3~4 回実施している。トレーニングのテーマは色々と民間企業のニーズに最も適切な内容で設計している。1回のトレーニング・スケジュールは、1週（5日）を1モジュールとして、4モジュール（4週間（1ヶ月））連続して実施するものである。1モジュールの時間は20時間（午前 8:00~午後 12:00 x 5日）である。1モジュールの参加人数は平均 15 人程度であり、対象人材は民間企業に勤務する人材を対象である。 - トレーニングに関しては、外部のコンサルティング企業を活用する事もあれば、民間トレーニングセンターのような教育機関的な組織を利用する事もある。民間トレーニングセンターを利用して実施されるトレーニングの期間も 3 日間程度の短期間の場合もあれば、2 年程度の長期間の場合もあり様々である。 - アドバイザー・サービスは主に経営全般・法律・財務関連のものが主であり、事業化調査（F/S）、事業計画書の作成支援等である。
6. 入手資料	

1. 日時	2006 年 2 月 13 日 11:00
2. ロケーション	ドゥアラ
3. 機関名	Intensive Industrial Vocational Training Center (Douala)/Vocational Training Center (Douala)
4. 面会相手・調査団側	<ul style="list-style-type: none"> • Tabi Akono Francois, Chief of Cooperation Unit • Mbakib Clement, Sub-Director of Management of Enterprise • Ngue Djéudonne, Head of Center • Ghomsi Lele. J, Assistant Head of Center (Industrial Course) • Ekoube, J, head of Center (Office Clerk Course) • Wanki Epre Nji, Provincial Chief of Service, Charge of Promotion of Employment 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【組織・活動概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 本職業訓練センターは 1972 年 5 月 4 日に設立された国家職業訓練センターであり、集中産業訓練センターでは自動車修理、溶接、木材加工（家具製造）の 3 つの職業訓練を主に実施している。また事務職業訓練センターでは、事務職員の訓練を

実施している。但し、木材加工については1昨年までは実施していたが、昨年は閉鎖され、また今年再度開設したため、現在は機能していない。

- 3人の常勤教員と7人の非常勤教員がいるが、全員CAP~BACレベルの学位を持っている。
- 通常の訓練コースの場合、受講期間は通算すると1年であるが、コース途中にインターンシップ・プログラム(2ヶ月)が組み込まれており、インターンシップ終了後、再び職業訓練センターでトレーニングを実施するという訓練方式をとっている。通常コース終了後には雇用・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レベルと同等)を受領することが可能である。
- 通常の1年訓練コースの場合、連続して受講しなければならないが、授業料が払えない場合もあるので、その場合、授業料を稼ぐために休学して就労する事が可能であるが、その期間は1ヶ月間のみである。(それ以上の休学は、授業進度に対する遅れを取り戻すには長すぎるため許可されていない。)
- また、通常の1年コースの他に、2~3ヶ月の短期職業訓練コースも実施されており、このコース修了者には「集中職業訓練終了証(End of Intensive Certificate)」を受領する事が可能である。
- 生徒数は集中産業訓練センターに79人、事務職業訓練センターに21人の合計100人の生徒が在籍している。
- 就職率
 - ▶ 集中産業訓練センターの卒業生の就職率は35~45%で、その内25%は自営業者となり、残りの10%~20%は企業に雇用される。卒業生の大部分は零細企業の起業あるいは零細企業に就職する事になるが、その殆どはフォーマルセクターである。
 - ▶ 一方、事務職業訓練センターの卒業生の就職率は20%~30%で、その内15%は自営業者となり、残りの5%~15%は企業に雇用される。零細企業の起業あるいは零細企業に就職する事になるが、その殆どはインフォーマルセクターであり、産業訓練センターとは大きな違いがある。

【SMEが抱える民間人材育成上の課題・ニーズ】

- 民間人材育成に関与する国家機関は非常に沢山あり、それぞれ民間人材育成に向けた基本方針、即ち、若者に対する実践的なスキルの習得機会の提供に従って活動している。しかしながら、カメルーンは独立後、日が浅く、国全体として実践的なスキルの蓄積に乏しい。従ってSMEの課題は、実践的な職業スキルを国家レベルで蓄積するための二国間・多国間のパートナーシップの構築であると考えている。
- また、そのためのロードマップ、即ち民間人材育成に向けた国家マスタープランの策定も喫緊の課題である。
- 人材育成ニーズとしては、畜産、情報通信、農業、工業、一般的な機器メンテナンス産業、観光、木材加工などの産業における人材の技術的な能力の向上である。

【職業訓練センターが抱える民間人材育成上の課題・ニーズ】

- 一方、職業訓練センターが抱える民間人材育成上の課題は、国レベルで蓄積された実践的なスキルを効果的・効率的に民間人材へ提供していくための教授方法を確立する事が課題であるが、これについてもSME同様、その根幹にある課題は、国家レベルでのマスタープランの策定や二国間・多国間のパートナーシップの構築であると考えている。
- その他には、本施設を見学して理解できたと思うが、訓練機材の充実は課題である。またこの課題と関連して、人材育成という面では、職業トレーニングセンターの経営管理スキル、例えば、経営全般や財務などのスキルの向上が課題であると考えている。その理由は、地方分権化といった国家政策の中で、職業訓練センターも国家のみならず、地方自治体からもある程度独立した自立的な組織としての機能が求められている。従って、経営管理能力が向上すれば、職業訓練センターの生産性向上による教育の質向上、外部へのサービス提供によるセンター自身での収益減の確保等が可能となり、地方分権化の流れに乗る事が可能となるからである。また、国家予算獲得やセンター運営にあたってセンターが主導権をもって実行する事が可能になる。

	<p>【その他】</p> <p>- カメルーンの中企業振興支援にあたっては農業分野を最重要視すべきである。</p>
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月14日9:00
2. ロケーション	ヤウンデ
3. 機関名	Enterprise Cameroon
4. 面会相手・調査団側	Guy Mbongo, National Coordinator 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【組織・活動概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - カメルーン政府の進める地方分権化政策に伴い、UNDPの支援のもと2004年に設立された組織である。スタッフはテクニカルアドバイザー（コンサルタント）が6名、サポートスタッフが2名の計8名である。 - 年間予算はFCFA 150Mil程度で、全てUNDPからの支援であるが、2009年からは独立採算制の組織へ移行する予定である - 活動の目的は中小企業のキャパシティ・ビルディングであり、中小企業に対するトレーニング、コンサルティング組織強化・事業拡大・資金調達に対する技術支援の2つのサービスを実施している。 - トレーニングには2種類のタイプがあり、一つは中小企業からの人材育成ニーズに合わせて設計した起業家トレーニング（年2回程度、15日/回）であり、もう一つは事業計画書の作成方法、マーケティング手法などについての中小企業経営者層向けセミナー（年5回程度、2日/回）である。いずれのトレーニングも有料で、起業家トレーニングはFCFA 250,000/人、セミナーはFCFA 150,000/人程度である。今年は統計情報処理ソフトウェア（SPHINX）に関するトレーニングを6月、7月に実施する予定である。 - 上記のいずれのトレーニングも参加者はテーマによって様々で、大企業の管理職クラスが参加するケースもあれば、中小企業のスタッフが参加するケースもあるが、参加者数は起業家トレーニングで20~30人、セミナーで8~12人程度である。 - トレーニングやセミナーに対する参加者の反応はデータベースで管理し、そのデータを分析して、次のトレーニングやセミナーの設計に利用している。 - 一方、コンサルティングサービスについては、主に国内のBDS機能が質・量の両面から十分でない事から、中小企業からのニーズは非常に高い。というのも、資金のある比較的規模の大きな中企業や大企業は、外資のコンサルティング企業からサービスを受ける事も可能である。中小企業の場合それが出来ないからである。特に、資金調達時の技術支援（事業計画書の作成（マーケティング戦略、調達戦略（資金、人材、物資・サービス）、組織設計、収益予測等）、金融機関との交渉等）を中心に、コンサルティングサービスを中小企業に対して提供している。そのサービス対価として、金融機関からの融資獲得時にはその金額のいくらかをコミッションとしてもらっている（融資金額は最大FCFA 100Mil）。 <p>【民間人材育成に係る課題・取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 経営全般に関するスキルとマーケティングスキルが不足している。特に、後者は前者の理由の一つにもなっていて、マーケティングスキルがないため、市場として考えるべきは国内なのか海外なのか、またその市場規模がどの程度なのか（収益がそもそも見込めるのか）、そして目指すべき市場ではどのような製品やサービスが求められているのか、など考えるべき事すらよく分かっていない。従って、事業計画書を作成する事が出来ないため、銀行保証を得る事ができず、結果、資金調達が困難になっている。 - その他に「家族経営」に伴う人材育成システムの欠落が挙げられる。即ち、人材の能力とは別のところで人材評価が行われているため、優秀な人材が育成されない土壌があり、結果、人材育成システム確立のための知識や経験が蓄積されない。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 日本に対する支援としては、Enterprise Cameroonが金融面での保証をつけ、E.U.などの他ドナーが金融支援を実施しているので、SMEの経営能力に向けた技術支援を積極的に行って欲しい。（SMEへの直接支援は現段階では積極的に行うかどうか不明とした）

6. 入手資料	
1. 日時	2006年2月14日 13:00
2. ロケーション	ドゥアラ
3. 機関名	Ecole Supérieure des Science Economiques et Commerciales, University de Douala (ESSEC)
4. 面会相手・調査団側	Etoundi Eloundou Gilles, Assistant Director, Ecole Supérieure des Science Economiques et Commerciales, University de Douala 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【教育課程概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 本校は国立ドゥアラ大学内の高等職業専門校で、企業で管理職となるような人材の育成を行っている。従って、社会経済科学系の教科、即ち、経営全般、財務・会計、マーケティング、監査、国際貿易など様々な教科を提供している。 - 国立ドゥアラ大学全体で学生は25,000人～26,000人在籍しているが、本校は、貿易学士(D.E.S.C.)、高等職業学士(D.E.P.A.)、経営学修士(M.B.A.)、組織管理職業修士(M.P.O.M.)の4つの資格を取得できるコースにわずか1,080人程度しか在籍していない。特に修士課程の2コースには230人しか在籍していない。 - 上記の内、学士課程の2コースは入学にあたってレベルの高い試験が課せられており、また修士課程の2コースはレジュメの結果により入学の是非が決まる。特にM.B.Aコースは2年の職業経験が必須である事から入学へのハードルも高いが、卒業後の就職は容易であるとの事である。 - 修了に要する期間は、D.E.S.C.が4年、D.E.P.A.が18ヶ月、M.B.A.が2年、M.P.O.M.が4年となっている。また、D.E.S.C.については9ヵ月(3ヵ月、6ヵ月)、D.E.P.A.については6ヵ月の企業内インターンシップを設置し、職業専門性の高い人材を企業に提供可能な教育課程を設置している。このインターンシップについては、特別な部局(Special Unit)が企業と学生との調整を行い、きめ細かなサービスを企業側にも学生側にも提供している。 <p>【民間人材育成に係る課題・取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 工業セクターからの雇用ニーズが最も高く、次いでサービス業からのニーズが高い。 - ESSECの年間卒業生は、400～500人程度であること、民間企業のニーズに合致した教育を受けていること、職業専門性の高い資格を授与されること、M.B.A.に至っては既に民間企業での職務経験があることなどから、就職が困難であるという状況はあり得ない。 - しかしながら本大学でも、年間5,000人前後卒業する学部学生は、その職業専門性の低さ、大量卒業などの理由から就職難に直面している状況は、その他の大学と同様である。従って、高等教育省が進める「職業専門性の高い教育の実施」に基づいた学部教育の充実は、高等教育分野の進むべき方向性に合致していると考えている。 - 上記のようにD.E.S.C.、D.E.P.A.の2つのコースには、インターンシップが設定されているが、ESSECではGICAMと協同で「Enterprise and Performance Programme」を運営しており、そのプログラムの下、Enterprise Week(企業と大学との情報交換のためのワークショップ、セミナー等)の開催、企業ニーズに合致した教育プログラムの設計・実施、民間企業による学生へのコーチング等、民間人材育成に向けた様々な取り組みを実施している。 - 民間人材育成にとって最大の課題は、民間セクターのニーズをくみ取る仕組みが高等教育分野のみならず、行政分野全般にわたって包括的に確立されていないという事である。特に高等教育分野に限ってみても、卒業生の就職率などは個別に実施している大学もあれば、全く実施していない大学もあり、どのようなセクターで雇用ニーズが高く、またどのようなスキルが民間セクターから求められているのかを包括的に把握できていない。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 中央アフリカトリック大学のカリキュラムは、本校のカリキュラムを基本に作られたものであるとの事である。
6. 入手資料	パンフレット (Ecole Supérieure des Science Economiques et Commerciales, University de Douala)

1. 日時	2006年2月15日9:00
2. ロケーション	ドゥアラ
3. 機関名	民間 BDS (CIBLE)
4. 面会相手・調査団側	Theodoret Marie Fansi (General Director) 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【活動・組織概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 資本金は FCFA 1.0 Mil、売上げは FCFA 60 Mil/年であり、売上げの約 30%程度が中小企業向けである。中小企業からサービス提供の依頼は非常に多いが、やはり費用面で折り合いがつかないため、多くの場合、断らざるを得ない状況にある。 - 中小企業の産業別比率は農業が 30~35%、工業が化学品を中心に 15~20%、サービス業が 45~55%である。サービス業は小規模なホテルや旅行代理店、小学校からの依頼である。 - 中小企業に対して提供しているサービス別比率は、①自社製品やサービスの属する製品・サービス群に対する市場調査 (F/S)、②マーケティングやセールスに関するトレーニングでほぼ 100%を占める。 <p>【民間企業における人材育成に係る課題・取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - マーケティングスキルを獲得した人材が BDS を含む中小企業に非常に少ないという事であるが、これは製品に関する基準がない事も関係している。例えば、木材加工の場合製品基準がないため、マーケティングやセールス担当者が自社の製品のどこが一般と比較して良いのか、または他社と比較して良いのかなどをアピールできない。ひいては、マーケティングスキルが身につかない (≒顧客にどうして自社の製品を買おうと良いのかを理屈で説明できない) という事に繋がっている。 - また BDS 側も製品評価の基準がないために、どのようにマーケティング専門のトレーナーを育てたら良いのか分からないし、大企業のように大規模な市場調査をやるだけのリソースもないので、結局は数少ない大企業のマーケティング経験者を高給で雇用できる一部の大規模な BDS のみが、そのノウハウを蓄積していく事になる。これは大規模な BDS からサービスの提供を受ける事のできる大企業のみが更にマーケティングスキルを高度にしていくのみで、中小企業にマーケティングスキルが移転する事は一向にあり得ないという悪循環に陥っている事を示している。 - その他、家族経営に基づく人材育成システムの欠落も中小企業の抱える大きな課題である。中小企業の経営に携わっている人材は、その多くが家族関係によるコネでその地位を獲得しており、必ずしも能力によって経営層にいるわけではない。従って、経営能力もない人材が経営に携わるがために、経営が不安定になること、中小企業に優秀な人材が集まらないこと、また仮に集まったとしてもその評価・昇進システムの不透明さから直ぐに離職してしまうなどの問題が生じることにつながっている。 <p>【人材育成分野以外での SME の抱える課題とそれに対する取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - その他には、起業に向けた行政手続が非常に煩雑であること、資金調達や税制度など金融制度の不備があげられる。特に行政手続に関して言えば、日々の業務の内 40~60%は本来の業務というよりは、行政関連への説明などの付帯業務であると認識している。 - また、カメルーンの中小企業は中央アフリカ域内でのマーケット開拓に目標を定めて事業活動を展開すべきではないかと考えている。というのも、まず国内市場がさほど大きくないこと、ヨーロッパ各国が EU という共通経済圏での事業活動で成功を治めていること、中央アフリカ域内であればカメルーン製品も付加価値向上によって競争力を確保する事が可能であることなどが理由である。いずれにしても、中小企業の抱える課題は、地域でも、数値でも、製品・サービスの質でも、なんでもよいので、目標を定めて事業拡大を推進する事が重要である。
6. 入手資料	

1. 日時	2006年2月15日 12:00
2. ロケーション	ドウアラ
3. 機関名	民間企業 (La Pasta)
4. 面会相手・調査団側	Celestin Essame (Head of Human Resource Section) 調査団側：鈴木、Collins
5. 面談内容	<p>【生産現場の概要】</p> <ul style="list-style-type: none"> - パスタ生産ラインは3つあるが、内1つは機械の故障で休止中であった。一つはスパゲッティ、一つはマカロニ用のラインで、1ラインにライン長、原料投入、製造機械の監視、梱包前検品、梱包など15人が従事し、ラインは8時間 x 3シフトの24時間稼働で、現場従業員は交代勤務をしている。 - 製造直後の冷蔵設備も備え、食品衛生上もかなり管理されている。ただし、原材料や梱包後の製品はロット管理されているわけではなく、原材料・製品在庫の管理には疑問符がつくところではある。 - 加えて、ある程度機械化されており、1ラインに15人の従業員がつくほど業務量があるわけではない。また、不良品となった製品があちらこちらにあるなど歩留まりにも向上の余地が見受けられた。従って、生産性という点から言えば、改善の余地がまだまだあった。 <p>【人材育成上の課題・取り組み】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 中小企業にとっての人材育成上の課題は、人材育成システムを内部的に確立するだけのリソース（資金、ノウハウ等）が蓄積できないこと、また外部を利用にも、その資金的な余裕が無いことがあげられる。 - 人材育成システムを内部的に確立する事が出来れば、研修などについてもどれを実施して、どれを実施しないか、また実施するものの内、どれを外部活用し、どれを内部で実施していくかなどの取捨選択も可能となる。現状は、そのような人材育成システムが確立されていないため、とりあえず一通り実施したいあるいは実施させたいという考えにいたってしまう。そして資金がないことに至り、結局は全て諦めてしまう事になる。 - 彼らのような企業（150人程度の従業員を抱える大企業）であっても、従業員に全てのスキルを身に付けさせることは困難であるし、企業として、それはあまり意味のない事であると考えている。経営管理機能を担うゼネラリストと特殊機能（製造、品質管理、財務・経理）を担うスペシャリストは分けて考えるべきである。無論、各従業員のキャリアを踏まえて、彼らとの合意形成の上で実施すべきである。 - 人材育成システムに関しては、昇進や昇給にあたっての評価基準を設定している。その評価基準の考え方は、品質と人材能力には密接な関係があるという考えであり、品質向上という観点から人材の評価基準も設定している。また、製造業である以上、製品品質の向上と並んで、生産性の向上も評価基準の重要な視点であると考えている。 - また、人材育成に関する方針としては、まず上級幹部が外部の教育機関、特に海外の教育機関で企業経営の理念や人材育成方針などを習得し、そこからOJTを中心とした内部的な教育によって、中間管理職などの一般従業員を教育・訓練していくという方法をとっているが、場合によっては外部の教育機関によるトレーニングを受ける事もある。 - 外部によるトレーニングを受講させる場合、各部のリクエストに応じて、Human Resource Section が受講すべき人材やトレーニング内容・実施機関を選定している。 - 昨年の実績では、5回の外部ワークショップに人員を派遣しており、特に品質管理基準やファイナンスといった製造業の経営管理に重要なテーマについての海外での2回のワークショップに各3人の計6人の人材を派遣している。（研修費用については会社負担） - 製造現場の技術職員については、ほとんど上級職員からのOJTが主である。製造現場の職員が経営にタッチすることはなく、外部によるトレーニングは技術職員に対しては実施されていない。
6. 入手資料	

添付資料3:参考文献

添付資料 3: 参考文献

(第 3 章引用文献)

Cameroon Business Law Handbook
Center For International Forestry Research, 'Cameroon's Logging Industry Structure, Economic Importance and Effects of Devaluation, Occasional paper No.14, 1998'
The Economist, Economic Intelligence Unit, 'Country Profile 2005 Cameroon'
FAO, 'Yearbooks of Fishery Statistics Summary tables - 2000, 2001, 2002, 2003' http://www.fao.org/fi/statist/statist.asp
FAO, 'Food and Agriculture Indicators Country Cameroon' http://www.fao.org/es/ess/compendium_2004/pdf/ESS_CM.R.pdf
FAO, 'Trade of Forest Products for 2002' http://www.fao.org/forestry/foris/webview/forestry2/index.jsp?siteId=4961&siteTreeId=22052&langId=1&geoId=5
Heritage Foundation, 2005, 'Executive Summary 2005 Index of Economic Freedom' http://www.heritage.org/research/features/index/chapters/Executive_Summary.pdf (PDF)
IMF, '2005 Article IV Consultation and Staff-Monitored Program-Staff Report; Staff Statement; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Cameroon' http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2005/cr05164.pdf (PDF)
JICA, 'Republic of Cameroon Japan International Cooperation Agency Needs Assessment study (NAS) 2005'
Ministre du Commerce, 'Evolution de la balance commerciale'
Ministere de l'Industrie, des Mines et du Developpement Technologique, 'Direction de L'Industrie Feuille de Route et Programme D'action 2006/2009'
Ministre de Petites et Moyennes Entreprises de l'Economie Sociale et de l'Artisanat, 'Cooperation Cameroun-Japon: Examen du Secteur des PME'
National Institute of Statistics, Cameroon, 'Statistical Yearbook 2004'
Republic of Cameroon, Biligual guide of Economic Potentials. 'Les Atouts Economiques, 2005'
United Nations, Nations Unit, 'African Statistical Yearbook Volume II Part 3 - Central Africa 2001'
United Nations, Department of economic and social affairs, Statistics Division 'UN comtrade' http://unstats.un.org/unsd/comtrade/
UNCTAD, 'Annual GDP Growth 1980-2004 Africa' http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=2865&lang=1
UNCTAD, 'FDI in brief: Cameroon' http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3198&lang=1
UNIDO, 'Industrial Development Report 2005, Capacity-building for catching-up historical, empirical and policy dimensions' http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=44688
World Bank 'Cameroon at a glance' http://devdata.worldbank.org/AAG/cmr_aag.pdf (PDF)
World Bank 'Cameroon data profile' http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?CCODE=CMR&PTYPE=CP
World Bank, 'Country Analytical Briefs, October, 2004' http://www1.worldbank.org/riped/documents/ticad2.pdf (PDF)
World Bank 'ICT at a glance Cameroon' http://devdata.worldbank.org/ict/cmr_ict.pdf (PDF)
World Bank, 2004, 'Progress report on the implementation of the PRSP April 2003 - March 2004' http://www1.worldbank.org/prem/poverty/strategies/cpapers/cr04334.pdf (PDF)
World Bank, 'World Development Indicator', http://devdata.worldbank.org/wdi2005/index2.htm (PDF)
(日本語引用文献)
岡田昭男「中部アフリカ経済通貨共同体 (CEMAC) の発足」 (外務省調査月報 2002) http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/pr/pub/geppo/pdfs/O2_2_1.pdf (PDF)

(第4章引用・参考文献)

省庁再編成 (2004年12月8日) Republique du Cameroun, Portant Organisation du Gouvernement, Decree No.2004/20 [仏語]
中小企業・社会経済・手工業省設置 (2005年3月29日) Republique du Cameroun, Ministere des Petites et Moyennes Entrprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat, Decree No. 2005/090 [仏語]
産業・鉱山・技術開発省設置 (2005年7月15日) Republique du Cameroun, Ministere de l'Industrie, des Mines et du Developpement Technologique, Decree No.2005/260
産業・鉱山・技術開発省一産業局 2006/2009 アクション・プラン Republique du Cameroun, Ministere de l'Industrie, des Mines et du Developpement Technologique, Feuille de Route et Programme D'Action 2006/2009 [仏語]
CAPAM 設置 (2003年7月25日) Republique du Cameroun, Ministere de l'Industrie, des Mines et du Developpement Technologique, Cadre D'Appui et de Promotion de L'Artisanat Minier(CAPAM), Arrete No.064CAPAM
CAPAM 2006年ロードマップ (2003年7月25日) Republique du Cameroun, Ministere de l'Industrie, des Mines et du Developpement Technologique, Cadre D'Appui et de Promotion de L'Artisanat Minier(CAPAM), Feuille de Route du CAPAM pour 2006 [仏語]
科学研究・技術革新省設置 (2005年3月29日) Republique du Cameroun, Ministere de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, Decree No.2005/091 [仏語]
2005年経済・財政報告書および2006年政府予算案 (2005年11月) Financial Bill for the Year 2006 Economic and Financial Report, Financial Year 2005, November 2005 [英語]
2006年政府予算案 Financial Bill of the Republic of Cameroon for the 2006 Financial Year [英語]、Loi No.2005/008 du 29 DEC 2005, Portant Loi de Finances de la Republique du Cameroon pour L'Exercice 2006 [仏語]
投資憲章 (2002年4月19日) Republique du Cameroun, Loi No.2002/004 du 19 AVR. 2002, Portant Charte des Investissements en Republique du Cameroun [仏語・英語]
IMF/IDA : Joint Staff Assessment of the PRSP Preparation Status Report (2002年1月10日)
貧困削減戦略ペーパー (2003年4月) Republic of Cameroon, Poverty Reduction Strategy Paper, April 2003
PRSP プロGRESS・レポート (2004年4月) Republic of Cameroon, Progress Report on the Implementation of the PRSP April 2003 ~ March 2004. Vol.1: Main Report
UNDP/UNIDO 支援の産業マスタープラン (1989年9月) Ministere du Plan et de Amenagement du Territoire & Ministere du Developpement Industriel et Commercial : Plan Directeur d'Industrialisation du Cameroun (PDI), septembre 1989
世銀 CAS (2003年8月14日) World Bank : Country Assistance Strategy (CAS) for the Republic of Cameroon, 14 August 2003.
第100回 GICAM 総会・議長スピーチ (2005年12月16日) Allocation de Monsieur Andre SIAKA, President du GICAM : 100 eme Assemblee Generale- Assemblee Generale Mixte, Immeuble-Siege du GICAM, le 16 Decembre 2005.
投資ガイド Bureau-Gestion, CAMEROON : Investor's Practical Guide

(第5章引用文献)

外国語引用文献
AFD, Investment Risk Insurance in the Priority Solidarity Zone
Agence Francaise de Developpment, 'Projects list' http://www.afd.fr/jahia/Jahia/home/activite/accespays?pays=CM&srcpage=lstpays
Agence Francaise de Developpment, 'Annual Report 2004 Proparco'
AfDB, 2005, 'Trade policy and Performance in Sub-Saharan Africa since the 1980', Economic Research Working Paper Series No. 78, http://www.afdb.org/pls/portal/docs/PAGE/ADB_ADMIN_PG/DOCUMENTS/ECONOMICSANDRESEARCH/ERWP_78.pdf (.PDF)
AfDB, 'African, Development Report 2004'
Cameroon Business Law Handbook
Center For Intenational Forrestry Research, 'Cameroon's Logging Industry Structure, Economic Importance and Effects of Devaluation, Occasional paper No.14, 1998'
CIDA, 'Project Browser Cameroon' http://les.acdi-cida.gc.ca/servlet/JKMSearchController
Canada, Industry Canada, 'Cameroon Country Commercial Guide FY 2003: Trade Regs' http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inimr-ri.nsf/en/gr108797e.html
Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun, 'Conjuncture & ETUDES Octobre 2005 N° 7 2eme Trimestre 2005'
DFID, DFID Cameroon country strategy Ppaper : http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/cspcameroon.pdf
EU, 'EU Agreement with Cameroon', http://www.delcmr.cec.eu.int/
EU, 'EU Trade, Infrastructure, Macro-economic support', http://www.delcmr.cec.eu.int/
The Economist, Economic Intelligence Unit, 'Country Profile 2005 Cameroon'
FAO, 'Yearbooks of Fishery Statistics Summary tables – 2000,2001, 2002, 2003' http://www.fao.org/ti/statist/statist.asp
FAO, 'Production, trade and consumption of forest products 1990-1998' http://www.fao.org/forestry/foris/webview/forestry2/index.jsp?siteId=4961&sitetreeId=22052&langId=1&geoId=5
FAO, 'Food and Agriculture Indicators Country Cameroon' http://www.fao.org/es/ess/compendium_2004/pdf/ESS_CM.R.pdf
FAO, 'Key Statittics of Food and Agriculture external Trade' http://www.fao.org/es/ess/toptrade/trade.asp
FAO, 'Marine Fishery Resource of Cameroon: A review of exploited fish stocks, 1987' http://www.fao.org/DOCREP/003/S4639E/S4639E00.HTM
FAO, 'Product and trade (forestry)' http://www.fao.org/forestry/foris/webview/forestry2/index.jsp?siteId=5081&sitetreeId=18308&langId=1&geoId=5
Groupment de la Filiere Bois du Cameroun (GFBC), 'Export statistics of forestry products 2005'
Groupment des Exporteurs du CACAO and du Café, 'Litse des Expotaeurs Membres du GEX', 'Performances des Operateurs de la Filiere Cacao: six Dernieres Campagnes', 'Performances des Operateurs de la Filiere: six Dernieres Campagnes Café Arabica', 'Performances des Operateurs de la Filiere: six Dernieres Campagnes Café Robusta'
GICAM, '100eme Assemblee Generale ssemblee Generale Mixte Immeuble-Siege du GICAM, ie 16 Decembre 2005'
GTZ, 'Rapport Investaire des sites touristiques et elaboration dun schema directeur daménagement touristique du territoire national 2000'
GTZ, 'GTZ Priority Areas' http://www.gtz.de/en/weltweit/afrika/kamerun/1311.htm

Investment Code Management Unit, 'III Schemes and Advantages'
IMF, '2005 Article IV Consultation and Staff-Monitored Program-Staff Report; Staff Statement; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Cameroon' http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2005/cr05164.pdf (PDF)
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' http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2005/cr05413.pdf (PDF)
JICA, 'The project for construction of primary schools in cameroon' http://www.jica.go.jp/english/activities/jicaaid/project_e/cam/001/index.html 学校
Ministere de l'Industrie, des Mines et du Developpement Technologique, 'Clasification per Order Chronologique'
Ministere du Tourime 'Strategie Sectorielle de Developpment du Tourisme Camerounais Resume 2006'
Ministere du Tourime, 'Special Advisory Service Division - Trade, Industry and Agriculture Department, 'Cameroon Tourism Marketing Plan 2002'
National Institute of Statistics, Cameroon, 'Statistical Yearbook 2004'
OECD, 'Country Statistical Profile' http://www.oecd.org/countrieslist/0,3025,en_33873108_33844430_1_1_1_1_1,00.html
Republic of Cameroon, 'Law No. 2002/2004 of 19 Avr. 2002 to Institute the investment charter of the republic of Cameroon', 'Ordnance N° 90/007 of 08 Nov. 1990', 'Degree N° 91, Law No. 2002/2004 of 19 th Avr. 2002',
Repubile of Cameroon, Biligual guide of Economic Potentials. 'Les Atouts Economiques, 2005'
Special Advisory Service Division - Trade, Industry and Agriculture Department, 'Cameroon Tourism Marketing Plan 2002'
UNCTAD, 'CAMEROON Based on information collected up to October 2001' http://r0.unctad.org/trains/2001%20Cameroon.htm
UNCTAD, 'Economic development in Africa; Trade performance and Commodity Development, 2003' http://www.unctad.org/en/docs/gdsafrica20031_en.pdf (PDF)
UNCTAD, 'FDI in brief: Cameroon' http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3198&lang=1
UNCTAD, 2005, 'Trade and Development Report 2005' (PDF) http://www.unctad.org/en/docs/tdr2005_en.pdf
UNDP, 'Africa-Asia SME Network programme Needs Assessment Study Report, Dec 2001'
UNDP, Technonet Africa Project document, 2004, 'Summary of Proceeding of the 1st Governing Council Meeting of Technonet Africa 24th June, 2004'
UNDP, Technonet Africa Project document,, 'Summary of meeting of the 2ndt Governing Council Meeting of Technonet Africa 25th Oct, 2004'
UNIDO, 'Africa Investment Promotion Agency Network' http://www.unido.org/doc/5161
USAID, 'Assistance to cameroon', http://www.usaid.gov/press/releases/2002/02fs_cameroon.html
US Trade, Representative, '2004 National Trade Estimate Report on Foreign Trade barriers'
World Bank 'Cameroon at a glance' http://devdata.worldbank.org/AAG/cmr_aag.pdf (PDF)
World Bank 'African Development Indicator, 2005'
World Bank, 'Country Analytical Briefs, October, 2004' http://www1.worldbank.org/rped/documents/ticad2.pdf (PDF)
World Bank, 'Doing business (Cameroon)' http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/Default.aspx?economyid=34
World Bank, 2005, 'Doing business in 2005 Sub-Saharan World Bank, 'Doing business Africa Regional profile' http://www1.worldbank.org/rped/documents/ticad6.pdf (PDF)

World Bank 'United States data profile' http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=USA
(日本語引用文献)
JIBC「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」
JETRO「アフリカ主要国の農水産業・食品加工分野における対外ビジネス有望産業（アフリカ食品ガイドブック）カメルーン編 2003年」
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
JICA「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
国際連合食糧農業機関（FAO）「世界農産物市場の現状 2004」
「中小企業基本法（昭和三十八年七月二十日法律第百五十四号）最終改正：平成一七年七月二六日法律第八七号」

(第3章、第5章：事前及びカメルーン訪問時入手資料：報告書に引用されていない文献)

AfDB, 2005, 'African Development Bank's new impetus for Cameroon' article released on 8th Dec. 2005 http://www.spm.gov.cm/detail_art.php?id_art=900&type=simpl&lang=en
APICAパンフレット（仏文）
Cameroun de Commerce D'Industrie des Mines et de L'Artisanat/Chamber of Commerce, Industries, Mines and Crafts (CCIMA) パンフレット（仏文）
Earthtrend, 'Costal and marine ecosystems Cameroon' http://earthtrends.wri.org/pdf_library/country_profiles/coa_cou_120.pdf
CDCパンフレット（仏文、英文）
GUCEパンフレット（仏文、英文）
GICAMパンフレット（仏文）、GICAM企業登録リスト
Groupment de la Filiere Bois du Cameroun パンフレット（仏文）
ICMUパンフレット（英文）
Maersk2005年12月 船積み実績（他船社船積み分も含む）
Ministere du Tourisme, 'Eta du personel'
Ministre du Commerce, 'Organizational chart'
Ministre de Petites et Moyennes Entreprises de l'Economie Sociale et de l'Artisanat, 'Plan D'action 2006 pour la cooperation Japon-Cameroun'
National Port Authority, APN News No. 6 August, 2005（仏文）
National Port Authorityパンフレット（英文、仏文）
National Office for Industrial Free Zone (NOIFZ)パンフレット（仏文、英文）
OECD, 'African Economic Outlook 2004/2005' http://www.oecd.org/dataoecd/43/22/34870701.pdf http://www.oecd.org/dataoecd/45/11/32412420.pdf
Port Autonome de Douala/Douala Port Authorityパンフレット（仏文・英語）
SGSパンフレット（仏文、英文）
SNI Brochure
SYNDUSTRICAMパンフレット（仏文）
TICAD (Tokyo International Conference on African Development)' Agenda 2003' http://www.ticad.net/ (Agenda TICAD III, 2003)
UNDP, 'UNDP/Japan partnership Supporting South-South Cooperation' http://tcde.undp.org/doc/TriangCoop.pdf

UNIDO, 'African Foreign Investors Survey 2003' http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=19589
外務省「カメルーン」 http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki/kuni/04_databook/05_africa/africa_08/africa_08.html
外務省 2000「構造調整計画以降のカメルーン経済」(調査月報 2000) http://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/pr/pub/geppo/pdfs/00_2_4.pdf (PDF)
JICA「主要指標一覧 カメルーン」 http://libportal.jica.go.jp/Library/Public/Index/Africa/Cameroon03.pdf

(第6章引用・収集文献)

統計資料、法令・基準
Organisation Internationale du Travail (ILO) Les Stztistiques Sur l'Emploi et le Marche du Travail au Cameroun (カメルーン雇用・労働市場統計)
National Institute of Statistics United Nations Fund for Population Activities Basic Socio-Demgoraphic Indicators in Cameroon
Unite poitiques de l'emploi/ Department de la strategie en matiere d'emploi Cahiers de la strategie de l'emploi Caracteristiques et determinants de l'emploi des jeunes au Cameroun
Institut National de la Statistique (National Institue of Statitics) Deuxieme Enquete Camerounaise Aupres des Menages/Pauvrete et marche du travail su Cameroun en 2001
Ministere de l'Enseignement Superieur Annuaire Statistique de l'Enseignement Superieur/Statistical Year Book of Higher Education 2002 (高等教育分野統計 (2002 年度))
Ministere de l'Enseignement Superieur Annuaire Statistique de l'Enseignement Superieur au Cameroun 20001 (高等教育分野統計 (2001 年度))
l'Assemblee Nationale a delibere et adopte, le President de la Republique promulgue la loi don't la teneur suit LOI No 005 du 16 Avril.2001 Portant Orientation de l'Enseignement Superieur (高等教育の一般的な機能に関する基本方針)
Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP/雇用・職業訓練省) Decre No 2005/123 du 15 Avril 2005 Portant Organisation du Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/Attributions des Sevices du MINEFOP (2005 年 12 月 15 日付け政令 2005/123、雇用・職業訓練省の役割・権限)
Le Premier Ministere Chef du Gouvernement Arte No 007 PM du 13 Fevrier, 2002 portant creation d'un Observatoire National de L'Emploi et de la Fromation Professionnelle (国家雇用監視委員会の創設に関する 2002 年 2 月 13 日付け首相令 007)
l'Assemblee Nationale a delibere et adopte, le President de la Republique promulgue la loi don't la teneur suit LOI No 005 du 16 Avril.2001 Portant Orientation de l'Enseignement Superieur (高等教育の一般的な機能に関する基本方針/2001 年 4 月 16 日付け LOI No.005)
他ドナー関係資料
CIDA Soutien a l'Acquistion des Competences en Technologies de l'Information et des Communications
Institu Superieur des Technologies & du Design Industriel Republic du Cameroun/Ministere de l'Ensignement Superieur Institu Superieur des Technologies & du Design Industriel
業界団体資料
GICAM GICAM Business Center
Enterprise Cameroun Enterprise Cameroun / RAPPORT d'Activites
Enterprise Cameroun Enterprise Cameroun

雇用・職業省関連資料
Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP/雇用・職業訓練省) Mission d'Etudes de l'Agence Japonaise de Cooperation Internationale (JICA) Relative a l'Analyse de la Politique Industrielle et la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises au Cameroun (JICA 中小企業振興分野調査に係る質問状への回答)
Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP/雇用・職業訓練省) Organigramme du MINEFOP (雇用・職業訓練省/組織図)
Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP/雇用・職業訓練省) Effectifs du MINEFOP en Fevrier 2006 (2006年2月時点での雇用・職業訓練省の在籍職員数)
Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP/雇用・職業訓練省) Budget du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/Budget de Fonctionnement Pour l'Exercice 2006 (雇用・職業訓練省/2006年度運営予算)
Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP/雇用・職業訓練省) Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/Budget d'Investissement Public (Exercice 2006) (雇用・職業訓練省/2006年度投資予算)
Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP/雇用・職業訓練省) Ministere de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/Fiches d'Information sur les Projete du MINEFOP (Periode 2006 - 2008) (雇用・職業訓練省プロジェクト情報 (2006-2008年度))
Observatoire National de L'Emploi de la Fromation Professionnelle : ONEFOP (国家雇用監視委員会) 組織図
Observatoire National de L'Emploi de la Fromation Professionnelle : ONEFOP (国家雇用監視委員会) Rapport d'Execution du Projet d'Operationalisation de Observatoire National de L'Emploi et de la Fromation Professionnelle (国家雇用監視委員会活動報告書 (2005年度))
The National Employment Fund (国家雇用基金) パンフレット
The National Employment Fund (国家雇用基金) Fonds National de l'Emploi/Budget de l'Exercice 2006 (国家雇用基金予算 (2006年度)) 【抜粋】
The National Employment Fund (国家雇用基金) 組織図
The National Employment Fund (国家雇用基金) Plan d'Action a Moyen Terme du FNE (PAMOF) (国家雇用基金の中期活動計画)
The National Employment Fund (国家雇用基金) Service des Ressources Humaines, National Employment Fund (国家雇用基金の人事内容)
・ The National Employment Fund (国家雇用基金) ・ Ministere de l'Enseignement Superieur (MINESUP/高等教育省) Protocole d'Accord Entre le Ministere de l'Enseignement Superieur en Abrege (MINESUP) et le Fonds National de l'Emploi en Abrege (FNE) dans le Cadre du Programme d'Appui l'Insertion des Diplomes de l'Enseignement Superieur (高等教育機関卒業者の就職支援プログラムに関する高等教育省と国家雇用基金の協力締結書)
The National Employment Fund (国家雇用基金) PED (労働資格プログラム) の概要資料
The National Employment Fund (国家雇用基金) 雇用・職業訓練省傘下の民間職業訓練センターリスト (訓練領域、名称、取得資格、入学者レベル、訓練期間)
The National Employment Fund (国家雇用基金) Fichier FNE des Centre de Formation Professionnelle Bases a Yaounde/Mise a Jour de Juillet 2005 (ヤウンデに存在する雇用・職業訓練省傘下の民間職業訓練センターに関する基礎調査 (2005年7月))

高等教育省関連資料
Ministere de l'Enseignement Superieur Strategie Sectorielle l'Enseignement Supeieur/Juin 2004 (高等教育セクター戦略書)
Ministere de l'Enseignement Superieur Budget du MINSEUP des Six Dernieres Annees (高等教育省予算 (2000-2006 年度))
Cameroon Tribune Organisation du Ministere de l'Enseignement Superieur/Decret No2005/142 du 29 Avril 2005 (高等教育省組織概)
Presentation des Vœux/fevrier 2006 Discours du Ministere de l'Enseignement Superieur (高等教育大臣演説 (2006 年 2 月))
大学関連資料
The Faculty of Economics and Management, University of Yaounde II /Studen's Hand Book
Ecole Superieure des Sciences Economiques et Commerciales, Universite de Douala Universite de Douala Ecole Superieure des Sciences Economiques et Commerciales/Livret d'Accueil Annee Acadmique 2002/2003 (ドゥアラ大学・経済・商業科学高等専門校ハンドブック (2002-2003 年))
Ecole Superieure des Sciences Economiques et Commerciales, Universite de Douala Universite de Douala Ecole Superieure des Sciences Economiques et Commerciales/Livret d'Accueil Annee Acadmique (ドゥアラ大学・経済・商業科学高等専門校ハンドブック)
Ecole Superieure des Sciences Economiques et Commerciales, Universite de Douala Universite de Douala/Plan Strategique de Developpment de l'ESSEC Projet d'Etablissement (2005-2015) (ドゥ アラ大学・経済・商業科学高等専門校戦略計画書 (2005-2015 年度))
Faculte de Sciences Sociales et de Gestion , Universite Catholique d'Afrique Centrale Programmes 2004-2005, Faculte de Sciences Sociales et de Gestion, Universite Catholique d'Afrique Centrale (中 央アフリカカトリック大学/経営・社会科学部プログラム (2004-2005 年度))
Faculte de Sciences Sociales et de Gestion , Universite Catholique d'Afrique Centrale Master Contentieux et Arbitrage des Affaires (Ouvert en Octobre 2005), Faculte de Sciences Sociales et de Gestion, Institut Cathorique de Yaounde, Universite Catholique d'Afrique Centrale (中央アフリカカトリック大 学/ヤウンデ校/経営・社会科学部・修士課程プログラム (2005 年度))
Faculte de Sciences Sociales et de Gestion , Universite Catholique d'Afrique Centrale 2005-2006 Programme, Faculty of Social Science and Management, Catholic University of Central Africa (中央ア フリカカトリック大学/経営・社会科学部プログラム (2005-2006 年度))
BDS (Business Development Service 関連)
Strategies (民間 BDS (事業会社))パンフレット
CANADEL (民間 BDS (NGO))パンフレット
Cible (民間 BDS (事業会社)) Cible 事業概要書
PRO-PME (中小企業向け民間金融会社)パンフレット
PRO-PME (中小企業向け民間金融会社) PRO-PME 事業概要書
中小企業関連
Rock Farm (農産業加工・観光業関連中小企業)パンフレット

