

**ヨルダン・ハシェミテ王国
職業訓練マネジメント強化プロジェクト
実施協議報告書**

(含 事前評価調査団報告書)

平成 18 年 12 月
(2006 年)

独立行政法人 国際協力機構
人間開発部

人 間

JR

06-38

序 文

ヨルダンにおいては、アブドゥラー国王即位以降、安定的な経済発展と国際競争力の強化のため、投資促進、工業団地の建設等の工業振興政策をとるとともに、労働者の生産性、製品水準の向上、労働市場のニーズに十分対応しうる人材育成のための教育・職業訓練の充実を開発計画の主要目標と位置づけている。

同国の約 250 万人の労働人口のうち、2005 年時点で失業率が 14.8%（約 37 万人）と公式に発表されているが、15 歳～24 歳の若年層の失業率が 30%前後と高くなっている。また、外国人労働者が約 25 万人就業しており、ヨルダン政府は「リプレースメント・ポリシー（外国人労働者の自国民化）」を掲げヨルダン人の若者の育成を目指しているが進捗は遅れている。

こうした背景から、ヨルダン政府は技術者・技能者の育成に力を入れているが、公的訓練機関である職業訓練公社（VTC）傘下の訓練機関は、地域の産業ニーズ・雇用ニーズが把握できていないこと、各センターの運営管理能力が低いこと、指導員の質とモチベーションが低いことなどの問題点が指摘されている。

これを受け、VTC の運営管理能力を向上させ、労働市場のニーズに合致した職業訓練プログラムを提供することを目的としたプロジェクトがヨルダン側より要請された。

これを受けて独立行政法人国際協力機構（JICA）は、職業訓練分野に対する協力を検討するため、2005 年 9 月、2006 年 3～4 月、2006 年 6 月に事前評価調査団を派遣し、ヨルダン国政府や関係機関との間で、協力計画の策定に係る協議を行った。

この結果、「ヨルダン・職業訓練マネジメント強化プロジェクト」を 2006 年 11 月より 4 年間の計画にて実施することとなり、2006 年 9 月 9 日に討議議事録（R/D）などの署名をヨルダン側と JICA ヨルダン事務所との間で取り交わした。

本報告書は、プロジェクトの要請背景と案件形成の経過と概略を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの実施にあたって活用されることを願うものである。

ここに、本調査にご協力をいただいた内外の関係者の方々に深く感謝申し上げるとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

平成 18 年 12 月

独立行政法人 国際協力機構
人間開発部
部長 菊地 文夫

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

第1章 実施協議の経緯と目的.....	1
第2章 要約.....	3
第3章 討議議事録の協議にかかる経緯.....	6
3-1 事前評価調査主要協議事項及び調査結果.....	6
3-1-1 プロジェクトの枠組み.....	6
3-1-2 プロジェクトの実施体制.....	7
3-2 実施協議主要協議事項及び調査結果.....	8
3-2-1 事前評価調査添付ミニッツの変更.....	8
3-2-2 プロジェクト実施体制の再確認.....	9
3-2-3 プロジェクトサイトの準備状況.....	10
3-2-4 他ドナーの TVET セクターにおける支援の進捗状況.....	10
第4章 プロジェクト実施上の留意点.....	11
4-1 プログラムにおけるプロジェクトの位置づけ.....	11
付属資料.....	13
1. 討議議事録 (R/D).....	15
2. ミニッツ.....	32
3. 事業事前評価表.....	45
4. 第一次事前評価調査帰国報告.....	56
5. 第二次事前評価調査報告書.....	65
6. 第三次事前評価調査報告書.....	191

地図



モデル候補校

1 : Jerash Vocational Training Center

2 : Testing and Training Institute

3 : Aqaba Vocational Training Center

写 真



ミニッツの署名（第三次事前評価調査）



VTC プロジェクト関係者（本部、地域事務所、モデル訓練センター校長）によるワークショップ



モデル訓練センター（ジェラシュ）、生徒のモジュール受講を一覧表にしてある。



モデル訓練センター（TTI）機械ワークショップの工具整理の様子。



モデル訓練センター（ジェラシュ）コンピュータコース。本コースは女生徒対象。



モデル訓練センター（ジェラシュ）ワークショップに併設されている倉庫の整理整頓の現状。

略 語 表

略語	正式名	日本語
BM ENA	Broader Middle East and North Africa	拡大中東地域
CBT	Competency Based Training	需要主導型職業訓練
CIDA	Canadian International Cooperation Agency	カナダ国際開発庁
EU	European Union	欧州連合
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH	ドイツ技術協力公社
IRCDC	Instructional Resource & Curriculum Development Center	指導研究・カリキュラム開発センター
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
MOL	Ministry of Labor	労働省
MOF	Ministry of Finance	財務省
MPWH	Ministry of Public Works and Housing	公共事業住宅省
OJT	On the Job Training	オン・ザ・ジョブ・トレーニング
RSS	Royal Scientific Society	王立科学院
STIMI	Specialized Training Institute for Metal Industry	職業訓練技術学院
TTI	Testing and Training Institute	技術検定・職業訓練学院
TVET	Technical Vocational Education and Training	産業技術教育・職業訓練
UNRWA	United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees	国連パレスチナ難民救済事業機関
VTC	Vocational Training Corporation	職業訓練公社

第1章 実施協議の経緯と目的

ヨルダン・ハシェミテ王国（以下「ヨルダン」）においては、アブドゥラー国王即位以降、安定的な経済発展と国際競争力の強化のため、投資促進、工業団地の建設などの工業振興政策をとるとともに、労働者の生産性、製品水準の向上、労働市場のニーズに十分対応しうる人材育成のための教育・職業訓練の充実を開発計画の主要目標と位置づけている。

ヨルダン政府は2005年末、2006年から2015年までの国家開発計画「ナショナル・アジェンダ」を発表した。この中で、貧困削減のための雇用開発と職業訓練は最重要課題とされている。若年層失業率の改善（2005年度の15-19歳の失業率は38.8%、20-24歳の失業率は28.7%）は喫緊の課題である。また、約250万人の労働人口のうち、外国人労働者が約25万人就業しており、ヨルダン政府は「リプレースメント・ポリシー（外国人労働者の自国民化）」を掲げヨルダン人若者の育成を目指しているが進捗は遅れている。

こうした状況のもとヨルダン政府は技術者・技能者の育成に力を入れており、技術教育・訓練を担当する職業訓練公社（Vocational Training Corporation : VTC）傘下には、49の訓練センター等が存在する。しかし、地域の産業ニーズ・雇用ニーズが把握できていないこと、各センターの運営管理能力が低いこと、指導員の質とモチベーションが低いことなどの問題点が指摘されている。VTCは、その解決のためのアクション・プランとして、現在極めて中央集権的で産業界の人材・訓練ニーズに適切に対応できていない職業訓練制度・組織の分権化を推進し、民間セクターのニーズに即応した職業訓練を提供できる機動的な仕組みの導入を目指している。

以上を踏まえ、VTCの運営管理能力を向上させることにより、労働市場のニーズに合致した職業訓練プログラムを提供することを目的としたプロジェクトがヨルダン側より要請された。

我が国はヨルダンに対する援助政策として、「自立的・持続的経済成長実現のための基盤整備」、「社会的格差是正」、「地域間協力」の3つを重点分野として掲げている。

こうした対ヨルダン援助政策に基づき、JICAでは国別事業実施計画を策定中であり、上述の重点分野の一つである「自立的・持続的経済成長実現のための基盤整備」における開発課題の一つである「産業人材の育成」に取り組むための「産業人材育成・雇用開発プログラム（仮称）」を計画中である。本プロジェクトは、ヨルダンにおける職業訓練機能を担う主要機関であるVTCのマネジメント機能の強化を目的としたものであり、プログラムのコンポーネントの一つ（産業人材の育成）として位置づけられている。なお、JICAは過去にVTC傘下の職業訓練校、現在の職業訓練技術学院（Specialized Training Institute for Metal Industry : STIMI）の設立支援を実施した実績があり、ボランティア（青年海外協力隊、シニア海外ボランティア）も長年にわたって派遣している。これまで対VTCに関する情報や協力のノウハウも蓄積しており、ヨルダンにおける産業人材の育成については比較優位を持っている。

また、日本政府は、シーアイランド・サミットにおいて、拡大中東地域（Broader Middle East and North

Africa : BMENA) に対して職業訓練分野の支援を行うと表明した。雇用促進と産業競争力の強化はヨルダンのみならず中東地域で優先度の高い課題であるとの認識から、日本は 2005 年 9 月に G8-BMENA 諸国を対象としたワークショップをヨルダン政府と共同で開催し、中東地域における技術教育・訓練分野において官民連携を強化すべきとの認識を共有した。同ワークショップの開催時に合わせ、第一次事前調査団を派遣し、ワークショップに参加するとともに VTC の基礎情報を収集してプロジェクトの要請背景を調査した。

2006 年 3 月から 4 月にかけて第二次事前評価調査を実施し、VTC のマネジメント面に係る課題の把握と、プロジェクトで対象とするモデル校の選定を行った。本調査をもとに、第三次事前評価調査団を 2006 年 6 月に派遣し、プロジェクトではモデル校を中心に産業界のニーズに合った職業訓練マネジメントモデルを構築することについてヨルダン側と合意した。また、プロジェクト活動内容の具体的な検討を行い、事業事前評価表(案)の取りまとめを行った。

実施協議では、JICA ヨルダン事務所とヨルダン側との間で、第三次事前評価調査時に作成したプロジェクト・デザイン・マトリクス (PDM) 案をもとに最終的なプロジェクトの実施について協議し、ヨルダン側のプロジェクト実施体制について再確認を行った。これを討議議事録 (Record of Discussion : R/D) に記載し、2006 年 9 月 9 日に署名を行った。また、PDM 案とこれに基づいて作成した全体活動計画 (Plan of Operation : PO) 案についても協議し、これらを含むミニッツを作成して同時に書名した。

第2章 要約

実施協議は2006年8～9月にJICAヨルダン事務所とヨルダンの職業訓練公社（VTC）との間で実施され、合意事項をR/Dおよびミニッツ（付属資料1、2）に取りまとめ、JICAヨルダン事務所佐藤武明所長とVTC総裁Mr. Khalil Kurdi氏、計画・国際協力省次官Mr. Maher Madadha氏との間で署名を取り交わした。その結果、本プロジェクトは2006年11月21日（R/D書面上は「専門家のヨルダン到着時から」となっている）から4年間の予定で実施されることとなった。プロジェクトの基本計画の概要は以下のとおりである。

プロジェクトの基本計画

1. プロジェクト名称

和文：ヨルダン国「職業訓練マネジメント強化プロジェクト」

英文：Project for Strengthening the Capacity of Training Management of VTC

2. 協力期間

2006年11月21日 ～ 2010年11月20日

3. 相手国側実施機関

職業訓練公社（VTC）

4. プロジェクトサイト

VTC本部（アンマン）

モデル訓練センター3箇所：VTC Jerash（ジェラシュ）、Testing and Training Institute（マルカ、アンマン近郊）、VTC Aqaba（アカバ）

5. 目標

<上位目標>

VTC及び傘下の訓練センターがVTC運営モデルに基づき管理・運営される。

<プロジェクト目標>

産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できるVTC運営モデルが確立される。

6. 成果

- (1) 職業訓練センターの権限が強化される。
- (2) モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる。
- (3) モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する。
- (4) VTC本部、地域事務所がモデル訓練センターの管理・モニタリングができる。

7. 日本側投入

(1) 専門家派遣

派遣分野：総括／組織運営、訓練計画、訓練マネジメント、データベース構築など

(2) 研修員受入れ：本邦研修（職業訓練行政、職業訓練マネジメントなど）

(3) 機材供与：訓練実施に不可欠な基本機材、データベース構築用サーバー、データベース管理用端末など

8. ヨルダン側投入

(1) カウンターパートの確保・配置

VTC 本部および北部・南部の地域事務所、3 箇所のモデル訓練センターに本プロジェクトのカウンターパートとなる人材を指名

(2) 土地・建物など

日本人専門家執務室（VTC 本部／地域事務所／モデル訓練センター）、パイロット訓練実施用ワークショップ・教室など

(3) 予算措置

パイロット訓練実施経費、カウンターパートの給与・手当など

(4) プロジェクトに技術的支援を行う関係機関

指導研究・カリキュラム開発センター(Instructional Research and Curriculum Development Center : IRCDC)

職業訓練技術学院 (Specialized Training Institute for Metal Industry : STIMI)

国連パレスチナ難民救済事業機関 (United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees : UNRWA)

9. プロジェクト実施体制

VTC 副総裁がプロジェクトダイレクターとなり、プロジェクトの総括責任者となる。VTC 本部の学院調整官 (Institute Coordinator) と評価・モニタリング局長(Director of Monitoring and Evaluation)がプロジェクトマネージャーとして、日本側専門家の助言を得てプロジェクトの実質的な管理・運営にあたる。

VTC 総裁は、本プロジェクトの実施体制には直接関わらないものの、VTC 組織の責任者としての立場からプロジェクトを管理・監督する。

10. 合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee : JCC)

VTC 副総裁を議長とし、プロジェクト関係者がメンバーとなる合同調整委員会を設置し、最低年 1 回、プロジェクトの年次計画策定、モニタリング、成果の確認などを行う。JCC には、ヨルダン側関係機関（労働省、IRCDC、人的資源開発センター、教育省技術教育局）、産業界、UNRWA、VTC 傘下の機関に派遣中のボランティアなどのオブザーバー参加を可能とする。

11. プロジェクトの実施スケジュール

総括的な実施スケジュールはミニッツ（付属資料2）に添付されている全体活動計画（PO）に示したとおりである。

第3章 討議議事録の協議にかかる経緯

3-1 事前評価調査主要協議事項及び調査結果

3-1-1 プロジェクトの枠組み

当初、本プロジェクトの要請は、過去に協力した STIMI の短大レベルへの昇格と職業訓練のマネジメント向上の 2 つの内容が含まれていた。2 つのアプローチのうち政策上の優先度が高く、JICA が協力する意義の高いものを実施するという観点から、事前調査で協力内容の絞り込みを行った。

第一次事前調査においては、主に STIMI の短大レベルへの昇格の可能性について調査を行った。既に STIMI 支援プロジェクトの終了時点より、ヨルダン側からは STIMI を短大レベルへ昇格させ、産業界でニーズが高いとされるテクニシャンを要請したいとの要望が寄せられていた。しかし、VTC はこれまでテクニシャン・レベル（＝短大レベル）の訓練を実施した実績がなく、またその権限も与えられていなかった。第一次事前調査時点においても、基本的にその状況には変化が認められず、VTC がテクニシャンの資格を授与できない制度下で同レベルの訓練を実施することに十分な妥当性を確認することはできなかった。しかしながら、VTC は教育省と共に、資格制度と教育・訓練機関の見直し（Occupation Ladder の見直し）に着手していることは確認された。この作業を通じて、VTC が将来的にテクニシャン・レベルの人材育成が可能になるとの説明がヨルダン側よりなされたが、具体的なスケジュールなどは決まっていなかった。

第二次事前調査においては、2 つ目のアプローチである職業訓練マネジメントの現状把握と課題の抽出を中心に行った。JICA はこれまで 20 年以上にわたりボランティア（JOCV、シニア海外ボランティア）を VTC に派遣し、職業訓練センターなど訓練の現場を支援してきた。ボランティアからは、計画されたことが確実に実施されておらず、そのモニタリング・評価体制が不十分であること、訓練の内容が指導員の属人的な人脈や関心に左右されていること、校長の姿勢によって訓練センターごとに訓練内容のばらつきが大きいこと、などが報告されており、こうした蓄積を踏まえてヨルダン側と案件形成を行い、プロジェクトの職業訓練マネジメントの改善アプローチが提案された経緯がある。しかし、ヨルダン側がマネジメント上の課題をどのように考えているかが不明であったため、アンケートやインタビューによる調査を行った。その結果、VTC 本部においては職業訓練マネジメントの改善が直面する課題として認識されているのに対し、現場の職業訓練センターでは、その認識が比較的薄いことが判明した。しかしながら、さらにワークショップを重ねた結果、マネジメント改善の必要性に対する認識が高まり、以下のような課題が抽出された。

- 1) 訓練機材の充実
- 2) 指導員の訓練能力の向上
- 3) 民間部門における人材・訓練ニーズの把握
- 4) 具体的・戦略的な訓練センター運営計画の策定・実施
- 5) 職業訓練センター（校長）の権限強化
- 6) 職業訓練センターの運営方針の策定・実施
- 7) 指導員育成・評価の仕組みの整備

このうち、課題3)、4)、5)、6)が、職業訓練コースと職業訓練センターの運営に直結し、かつこれら課題の解決を通じて地元産業界のニーズに応じた訓練コースの提供が可能となるため、これらを協力範囲に含めたプロジェクトを実施していく方向性が確認された。これにより、STIMIの短大レベルへの昇格については扱わないこととなった。

第三次事前評価調査団の派遣段階においては、ヨルダン側に進捗が見られた。すなわち、国家開発計画「ナショナル・アジェンダ」で貧困と雇用の問題が大きく取り上げられ、VTCがその問題解決の主要組織として、組織改編に取り組むこととなった。この組織改編には、職業訓練マネジメントの権限を中央から各職業訓練センターに分権化することが含まれており、第二次事前評価調査におけるワークショップの結果が、VTCの政策的にも裏付けられるものとなった。これらを踏まえて、VTCの組織改編プロセスを支援し、職業訓練センターの権限を強化することを通じて、産業界のニーズに応じた職業訓練コースを提供することが可能となるよう、マネジメントを改善するという本プロジェクトの枠組みが固まった。

3-1-2 プロジェクトの実施体制

本プロジェクトは、VTCの組織改編の方向性に沿った職業訓練マネジメントモデルを構築することが目的である。VTCの組織は、大きくVTC本部、地域事務所、職業訓練センターの3階層に分かれており、これら各階層に対するマネジメント強化支援が必要である。ただし、VTCが擁する職業訓練センターは49と多いため、モデル訓練センターを3校選定し、重点的にマネジメント改善に取り組み、その結果を他の職業訓練センターへフィードバックすることとする。

プロジェクトの専門家は、本部、地域事務所、モデル訓練センターの3階層を活動現場とし、ヨルダン側もカウンターパートを各階層・各組織におくこととする。

また、本プロジェクトは、業務実施契約型により、コンサルタントが本プロジェクトを実施することとする。コンサルタント選定を9月から10月にかけて行い、11月下旬よりコンサルタントが現地業務を開始する予定である。また、プロジェクト期間中に予定されている本邦研修は、業務実施契約には含まずJICAが実施することとする。

一方、モデル訓練センターにおける継続的な職業訓練マネジメント改善活動を常時プロジェクトでモニタリングすることには限界もある。従って、モデル訓練センターにボランティアを配置してプロジェクトで展開する各種活動の側面支援を行ったり、校長や指導員の日常的な相談を受けたりする体制をとることとした。シニア海外ボランティアは校長アドバイザーとして、JOCVは指導員の技術力向上を中心に活動を行う。さらに、モデル訓練センターと地元産業界の連携を強化し、就職率の向上に貢献させるため、就業促進、産業との連携を主に担当するシニア海外ボランティアも各センターに配属することを検討中である。

上記のとおり、JICA側はプロジェクトとボランティアを戦略的に配置し、一体的にVTCの職業訓練マネジメントに取り組むこととする。本プロジェクトとボランティアは密接に関係することとなるため、ボランティアの派遣タイミング、業務内容についてすりあわせを十分に行うことが重要である。VTCにも理解を促していく必要がある。

一方、ヨルダン側からも、VTC 本部、地域事務所、3 モデル訓練センターに加えて IRCDC がパイロット訓練の技術支援を行ったり、STIMI が過去に JICA が支援していた時期に蓄積された職業訓練マネジメントの知見を関係者と共有したりするなど、既存のノウハウを最大限投入する。本プロジェクトで実施するパイロット訓練は、産業界のニーズを踏まえた効率的な訓練サイクルの確立が主目的であるため、ヨルダン既存の訓練システム（Competency Based Training やデュアルシステム）の変更には踏み込むことはせず、既存の訓練コースの改善を中心に行うこととする。

3-2 実施協議主要協議事項及び調査結果

事前評価調査の後、JICA 本部内での本プロジェクトの事前評価結果の合意が得られたため、2006年9月9日に JICA ヨルダン事務所と VTC の間で実施協議がなされ、討議議事録（R/D）とその添付ミニッツ（M/M）の署名・交換がなされた。

3-2-1 事前評価調査添付ミニッツの変更

事前評価調査時の合意事項からほとんど変更はなかったものの、以下のように修正された。

(1) 人事異動に伴うカウンターパートの変更

2006年8月に行われた VTC の大規模な人事異動に伴いカウンターパート数名が変更となった。なお、事前評価調査において JICA 調査団と VTC との間で 2006年7月4日に合意されたミニッツから 2006年9月9日に署名された討議議事録の付属ミニッツにおいて変更となったカウンターパート氏名と役職名は以下のとおりである。

- Mr. Obiedat Mohammed Thaher, Principal of VTC Jerash
- Mr. Ali Al-Badarin Principal of TTI
- Mr. Adel Al-Qatatsheh Principal of VTC Aqaba

(2) PDM の指標に関する表現の変更

事前評価調査時のミニッツの ANNEX III PDM から、2006年9月9日に署名された R/D の付属ミニッツの ANNEX I PDM の指標（Objectively Verifiable Indicators）に関する変更点は、次のとおり。

成果 4、活動 4.1 に関する指標の表現”Assigned work of each staff member at the Headquarters and Regional Offices of VTC”を、成果をより測りやすくするため”Availability and situation of use of the guideline for the management and monitoring of the model training centers”と変更した。

同じく、成果 4、活動 4.3 に関する指標の表現を、”Matters relating to the department responsible for the management of the training centers at the Headquarters / Regional Office of VTC”から、”Matters relating to the department responsible for the management and monitoring of the model training centers at the Headquarters / Regional Office of VTC”へと、”monitoring”を追加した。その理由としては、訓練センターの上位機関である地域事務所や VTC 本部が適切にモニタリングを行う必要があるためである。また、この活動の成果を測るための指標のうち、4.3.2 の”Situation of the work performance of staff members”ではわかりにくいため、”Staff members conduct regular monitoring”と定量的に計測できる指標

へと変更した。同様に、4.3.3 の” Degree of standardization of the work”についても、関係者が理解し易く、指標として計測しやすい”Staff members extend necessary technical support’ という表現に改めた。

また、成果 4、活動 4.4 に関する指標を、“Availability and situation of use of the tools for the management and monitoring of the training centers”の”tool”が何を指しているのか不明確であるとの指摘から、“Availability and situation of use of the database for the management and monitoring of the model training centers”に変更した。

(3) PDM 指標の入手手段に関する表現の変更

事前評価調査時のミニッツの ANNEX III PDM から、2006 年 9 月 9 日に署名された R/D の付属ミニッツの ANNEX I PDM における指標の入手手段 (Means of Verification) に関する変更点は、次のとおり。

成果 4、活動 4.1 に関する指標の入手手段である、“4.1.1 Collection of the internal data such as the new organization chart and the new job description”と”4.1.2 Interview and questionnaires to staff of VTC Headquarters and Regional Offices”は、同じ指標にて計測が可能であるとの理由から、これらを統合し、“4.1 Interview and questionnaires to staff of VTC Headquarters and Regional Offices”とした。

また、成果 4、活動 4.4 に関する指標の入手手段、“4.4.1 Collection of the tools for the management and operation of the model training centers such as monitoring report prepared by Regional Offices / Headquarters, and so on” の”tool”が何を指しているのか不明確であるとの指摘から、“Collection of the data for the management and operation of the model training centers such as monitoring report prepared by Regional Offices / Headquarters, and so on” と表現を改めた。

(4) PDM の投入に関する表現の変更

事前評価調査時のミニッツの ANNEX III PDM から、2006 年 9 月 9 日に署名された R/D の付属ミニッツの ANNEX I PDM における投入 (Inputs) に関する変更点は、次のとおり。

事前評価調査時のミニッツでは、投入 1-1 の専門家の派遣月数が空欄となっていたところ、これを積算し、年間 15M/M (Dispatch of Experts (Approximate 15 MM per year)) と記載した。

また、事前評価調査時のミニッツでは、チーフアドバイザー専門家の指導科目が”Chief Advisor/Management”であったが、何のマネジメントかが不明確のため、制度構築、すなわち”Chief Advisor/Institutional Management”という表現に変更した。

3-2-2 プロジェクト実施体制の再確認

実施協議においては、JICA ヨルダン事務所と VTC との間で、第三次事前評価調査時に作成した PDM 案をもとに最終的なプロジェクトの実施について協議し、VTC 側のプロジェクト実施体制について再確認を行った。また、PDM 案とこれに基づいて作成した PO 案についても VTC 側と協議を行い、これを討議議事録の添付ミニッツに記載し、署名を行った。

3-2-3 プロジェクトサイトの準備状況

実施協議においては、(1)のカウンターパートの変更に伴い、JICA ヨルダン事務所と VTC 本部が主体となって、モデル訓練センターを中心としたプロジェクトサイトを訪問し、第三次事前評価調査時に行った本プロジェクトや当該プログラムの概要やアプローチについて再度説明した。また、本プロジェクトに関する受け入れ態勢の準備状況について、VTC 側と確認を行った。

3-2-4 他ドナーの TVET セクターにおける支援の進捗状況

ヨルダンの産業技術教育・職業訓練 (TVET) セクターは、カナダの協力プロジェクト (Sustained and Extending Technical Vocational Education and Training : SETVET) が 2005 年に終了して以降、他ドナーは特段の動きがなかったが、近年 EU や世界銀行、その他のドナーも TVET セクターへの支援を具体的に検討している。

世銀は、人的資源開発プログラム (PHRD) を活用し、TVET セクターの上位計画立案支援や TVET セクター総合調整機関 (E-TVET) の設立を検討している。PHRD は 2006 年 10 月に正式に承認され、2008 年から数年間の予定で具体的なプロジェクトを開始する。現在ヨルダン労働省と EU が中心となって、E-TVET 戦略ペーパーを策定中であり、ヨルダン政府関係者や関係ドナーを巻き込んで検討が進められている。なお、PHRD プログラムの協力対象と領域は、E-TVET 戦略ペーパーがヨルダン国内で承認された後、その優先課題に沿って選定されることになっている。この PHRD の予算は 1,000 万米ドルである。

EU の European Training Foundation (ETF) は、TVET セクターに対しセクター・ワイド・アプローチ (SWAP) や中期支出枠組み (Mid-term Expenditure Framework) といった仕組みを導入することも視野に入れた協力を検討しており、2009 年から 3~4 年間の TVET プロジェクトを実施する予定となっている。世銀と同様、E-TVET 戦略ペーパーが承認された後、ヨルダン政府の優先課題に沿ってプロジェクトの活動が選定されることになっており、その予算は 4,000 万ユーロが見込まれている。

KOICA による VTC を対象とした協力としては、アンマン近郊のザルカ地区に位置する Electronic Equipment Training Institute (EETI) に電子と IT のワークショップを開設するとともに、その施設の隣にバスやトラックの修理・整備を行うワークショップを新設することが計画されている。また、こうしたワークショップを運営するための投入要素としては、建物、機材導入、カリキュラム開発、韓国人専門家、本国研修を予定しており、その予算は 300 万米ドルで、2007 年から実施する計画となっている。

シンガポール政府による VTC を対象とした技術協力としては、技術検定・職業訓練学院 (TTI) に新たにビル管理のワークショップを開設することを計画している。なお、このワークショップの再建費用などは、VTC 側が負担し、他方機材、カリキュラム開発、シンガポール人専門家派遣などに要する費用はシンガポール政府が負担することになっている。なお、本プロジェクトは 2007 年 3 月を目処に開始する予定であり、その予算は 250 万米ドルとなっている。

第4章 プロジェクト実施上の留意点

プロジェクト実施にあたっては、「第三次事前評価調査報告書」の「3-5 協力実施上の留意点」に加え、プログラムにおけるプロジェクトの位置づけに留意する必要がある。

4-1 プログラムにおけるプロジェクトの位置づけ

本プロジェクトは、「産業人材育成・雇用開発プログラム（仮称）」の産業人材育成コンポーネントの主要要素である。プログラムの内容は引き続き検討中であるが、最新版は図4-3（2006年11月28日版）のとおりである。

「産業人材育成・雇用開発プログラム」は、次の3つのコンポーネントから成り、全体としてヨルダンの労働市場に適合した産業人材育成を行い、結果として自立的・持続的な経済開発に貢献することを目指している。

（1）産業人材育成

プロジェクトは本コンポーネントに位置づけられており、3-1（2）にあるとおり、3つのモデル訓練センターに配属されたボランティアとともにVTCの訓練マネジメントモデルを構築し、職業訓練マネジメントの改善を行う。各モデル訓練センターに派遣予定の就業促進、産業との連携を担当するシニアボランティアは、本コンポーネントと以下（2）をつなぐ活動を展開することが期待される。

（2）雇用開発

人材育成そのものは雇用を生み出さないということをVTCも認識しており、ヨルダンの開発重点課題となっている雇用問題の解決には、人材育成に加えて雇用開発が必要となっている。このため、モデル訓練センターの位置するジェラシュ（ヨルダン北部）、マルカ（アンマン近郊の工業地帯）、アカバ（ヨルダン北部）の各都市・地域を中心に中小企業開発支援を行い、VTC卒業生の雇用の受け皿を拡大することを目指す。中小企業開発に向けた具体的な協力策については、今後検討していくこととなる。

この際課題となるのは、現在VTCが輩出する卒業生の就職先の大部分が零細企業であるという点である。従業員5人以下のワークショップや工房が中心で、インフォーマルセクターに近い事業体が多い。一方、一般に中小企業開発支援においては、一定規模の企業を支援するほうが効果が高く、VTC卒業生の就職先と中小企業開発のターゲットに乖離が見られる。今後この課題をいかに克服していくかはヨルダン側とも議論を重ねていく必要があり、場合によっては、本プロジェクトのパイロット訓練内容を検討する過程で、試験的に一定規模の中小企業をターゲットとした内容とすることも検討の余地がある。

(3) 産業基盤整備

近年の WTO 加盟、アラブ諸国や欧米諸国との自由貿易協定締結に伴い、ヨルダンでは国際市場だけでなく国内市場においても工業製品間の競争が激化しており、ヨルダン内の地場企業も、国際的に認定された試験場で自社製品の品質試験を受け、品質基準を満たしていることを証明しなければ、製品の販売・輸出ができない状況に直面している。

日本は国際的に認定された水準の計量校正や品質試験に関するサービスを行う王立科学院 (Royal Scientific Society : RSS) に対し、計量校正や品質試験サービス機能の向上を目的に、2005 年 12 月から翌年 4 月にかけて、無償資金協力を通じた計量標準、工業標準のための機材整備を行ったが、これを補完する形で、RSS に対しシニア海外ボランティアのグループ派遣を行い、これら機材を有効に利用することで、工業製品の品質管理面での国際競争力を向上させることを目標とする。

本コンポーネントによる中小企業における品質の安定や向上を通じて、前項(2)雇用開発との相乗効果を目指していく。

付属資料

1. 討議議事録 (R/D)
2. ミニッツ
3. 事業事前評価表
4. 第一次事前評価調査帰国報告
5. 第二次事前評価調査報告書
6. 第三次事前評価調査報告書

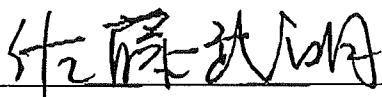
1. 討議議事録 (R/D)

RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR STRENGTHENING THE CAPACITY OF
TRAINING MANAGEMENT OF VOCATIONAL TRAINING CORPORATION

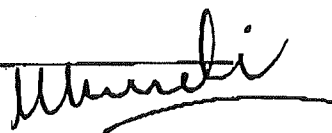
Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussions through the Resident Representative of JICA Jordan Office with Vocational Training Corporation (hereinafter referred to as "VTC") of the Hashemite Kingdom of Jordan (hereinafter referred to as "Jordan") about the successful implementation of the Project for Strengthening the Capacity of Training Management of Vocational Training Corporation (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Jordan and the Government of Japan signed on July 16, 1985 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and VTC agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Amman, September 9, 2006



Mr. Takeaki Sato
Resident Representative
Jordan Office
Japan International Cooperation Agency



Mr. Khalil Kurdi
Director General
Vocational Training Corporation
Hashemite Kingdom of Jordan

Witness:



Mr. Maher Madadha
Secretary General
Ministry of Planning and International
Cooperation
Hashemite Kingdom of Jordan

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN BOTH GOVERNMENTS

1. The Government of the Hashemite Kingdom of Jordan (hereinafter referred to as "Jordan") will implement the Project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given as Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of article III of the Agreement, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Technical Cooperation Project Scheme.

1. DISPATCH OF THE EXPERTS

JICA will provide the services of the experts as listed in Annex II.

The provision of Article IX of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF EQUIPMENT

JICA will provide such equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The Equipment will become the property of Jordan upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Jordanian authorities concerned (VTC) at the ports and/or airports of disembarkation. The provision of article VIII-1 of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF JORDANIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will accept the selected Jordanian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF JORDAN

1. The Government of Jordan will take necessary measures to ensure self-reliant

operations of the Project during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of Jordan will ensure that the knowledge and skills acquired by Jordanian personnel through Japanese technical cooperation contribute to the economic and social development of Jordan.
3. In accordance with the provisions of article IV and V of the Agreement, the Government of Jordan will grant the experts referred to in II-1 and their families, privileges, exemptions and benefits as described in Annex IV.
4. In accordance with the provisions of article VIII of the Agreement, the Government of Jordan will ensure that the Equipment referred to in II-2 will be installed and utilized effectively for the implementation of the Project, in cooperation with the experts referred to in Annex II.
5. The Government of the Hashemite Kingdom of Jordan will take necessary measures to ensure that the knowledge and skills acquired by the Jordanian personnel through training in Japan and other countries be shared and applied appropriately in the Project.
6. In accordance with the provisions of Article IV-(b) of the Agreement, the Government of Jordan will provide the services of Jordanian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex V.
7. In accordance with the provision of Article IV-(a) of the Agreement, the Government of the Jordan will provide the buildings and facilities as listed in Annex VI.
8. In accordance with the laws and regulations in force in Jordan, the Government of Jordan will take necessary measures to supply or replace, at its expense, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials required for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above ;



9. In accordance with the laws and regulations in force in Jordan, the Government of the Jordan will take necessary measures to meet:

- (1) Expenses required for the transportation of the Equipment referred to in II-2 above within Jordan, as well as for their installation, operations and maintenance thereof;
- (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in Jordan on the Equipment referred to in II-2 above; and
- (3) Recurrent expenses required for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Assistant Director General of VTC, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Institutes Coordinator and Director of Monitoring and Evaluation of VTC will be responsible for the managerial and technical matters of the Project, as the Project Managers.
3. Japanese Chief Advisor will provide necessary advice and recommendations to the Project Managers on the implementation of the Project.
4. The designated Japanese experts and consultants to be dispatched to the Project will provide necessary technical advice to the Jordanian counterparts on the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established and its functions and composition are described in Annex VII.

V. JOINT EVALUATION

Mid-term and Final evaluations of the Project will be conducted jointly by JICA and the concerned Jordanian authorities, for the purpose of verifying the achievements of the Project, during the cooperation period.

VI. CLAIMS AGAINST THE EXPERTS

In accordance with the provisions of article-VII of the Agreement, the Government of Jordan undertakes to bear claims, if any arises, against the experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Jordan except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

JICA and the Government of Jordan will hold mutual consultations on any major issues arising from, or related to the contents of this attached document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting understanding and support for the Project among the people of Jordan, and those who are influential over vocational training issues in particular, the Government of Jordan will take necessary measures throughout and beyond the project period.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be 4 years from the date of arrival of the expert.



ANNEX

- I MASTER PLAN
- II LIST OF JAPANESE EXPERTS
- III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
- IV PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR THE EXPERTS
AND THEIR FAMILIES
- V LIST OF JORDANIAN COUNTERPARTS AND ADMINISTRATIVE
PERSONNEL
- VI LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
- VII JOINT COORDINATING COMMITTEE



ANNEX I MASTER PLAN

Overall Goal

VTC and training centers are managed and operated based on the VTC operating model.

Project Purpose

An efficient VTC operating model will be established to ensure that a training programme is in tune with the needs of industry.

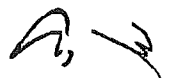
Outputs

1. Authority of the model training centers will be strengthened.
2. The model training centers can plan and implement training that reflects the needs of local industry.
3. The model training centers will accumulate knowledge on the training management.
4. VTC Headquarters, Institutes Directorate, and Regional Offices can control and monitor the model training centers.

Activities

- 1-1. Implement training in Japan concerning outline of vocational training administration in Japan and its operation and management setup.
- 1-2. Implement a baseline survey of VTC Headquarters, Regional Offices, and the model training centers.
- 1-3. In VTC, plan a training operation setup (draft) in which authority of the training center is strengthened.
- 1-4. Based on 1-3, specifically realize the functions and duties of each organizational strata for training programme operation in the training center.
- 1-5. In order to execute VTC functions based on 1-4, implement training on the training center functions duties and operation methods for the staff of VTC Headquarters and Regional Offices and principals of the model training centers.

- 2-1. Organize a seminar in Jordan on the training cycle of Japan (planning, implementation and assessment).
- 2-2. In the model training centers, implement training needs survey in the local private sector.




- 2-3. In the model training centers, analyze and assess the results of the needs survey and plan the pilot training programmes.
 - 2-4. Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the pilot training.
 - 2-5. In the model training centers, with support from relevant organizations and industries, prepare the pilot training programmes.
 - 2-6. In the model training centers, implement the pilot training programmes.
 - 2-7. Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the pilot training programmes and compile program improvement plans.
 - 2-8. Implement an end-line survey.
 - 2-9. Build a database to archive the data utilized in the above flow of activities.
 - 2-10. Prepare a training planning, implementation and assessment manual reflecting the above activities.
-
- 3-1. Organize a seminar in Jordan concerning operation and management of vocational training agencies of Japan.
 - 3-2. Stage a seminar so that staff of the VTC Headquarters and Regional Offices as well as staff and instructors of the model training center can share the VTC vision and restructuring policy.
 - 3-3. Based on 3-1 and 3-2, the model training centers compile training management improvement plans.
 - 3-4. The model training centers prepare an action plan for the improvement plans compiled in 3-3.
 - 3-5. Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the improvement plans and action plans.
 - 3-6. Model training centers execute the action plans.
 - 3-7. Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the activities of the model training centers and assess the activity achievements.
 - 3-8. Implement an end-line survey.
 - 3-9. Compile a manual for planning, implementing and assessing an operation strategy that reflects the above activities.
-
- 4-1. The VTC Headquarters compiles model training center management and monitoring guidelines.
 - 4-2. Regional offices monitor, assess and provide technical assistance on implementation conditions and organizational management at the model training centers.



4-3. VTC Headquarters monitors, assesses and provides technical assistance on the model training center management works by the Regional Offices.

4-4. In the Regional Offices, build a database to support the activities of the model centers and manage assessment data.





ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

Japanese experts in the following fields will be dispatched.

1. Chief Advisor / Institutional Management
2. Training Planning
3. Training Center/ Institute Management
4. Database Establishment
5. Other experts as necessary



ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Equipment for common and general use of project management
2. Equipment for model training programmes
3. Equipment for database establishment

Note:

1. The above-mentioned equipment will be limited to indispensable equipment to execute the technical cooperation by the JICA experts and for implementation of the Project.
2. The detailed specifications and quantity of the above-mentioned equipment to be provided each year will be discussed in principle every year between the JICA experts and the Jordanian counterpart personnel in VTC based on the annual plan of the Project, within the allocated budget of the Japanese fiscal year (from April to March).



**ANNEX IV PRIVILEGES, EXEMPTIONS AND BENEFITS FOR THE EXPERTS
AND THEIR FAMILIES**

1. The Government of Jordan will provide means of transport for the experts for official travel in Jordan.
2. The Government of Jordan will provide multi-entry visa to the experts and their families.
3. In case of an accident or emergency, The Government of Jordan will use all its available means to provide medical and other necessary assistance to the experts and their families.
4. The Government of Jordan will provide periodically security information as regards to the experts and their families.
5. Exemption from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with the living allowances remitted from abroad.
6. Exemption from customs duties for import and export of professional equipment by the experts in connection with the activities of the Project.
7. Exemption from customs duties for import and export in respect of personal and household effects, including one motor vehicle per expert. Relevant duties will be paid if the motor vehicles are disposed to persons not privileged to the exemptions.



ANNEX V LIST OF JORDANIAN COUNTERPARTS AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

VTC Headquarters

Assistant Director General of Institutes
Institutes Coordinator
Director of Monitoring and Evaluation
Director of Institutes
Assistant Translator

North Area

Regional Office

Manager
Training Coordinators
IT Specialist

VTC Jerash

Principal
Training Officer
Instructors
IT Specialist
Accountant

Middle Area

Regional Office

Training Coordinators
IT Specialist

Testing and Training Institute

Principal
Training Officer
IT Specialist
Training Supervisors

South Area

Regional Office

Manager
Training Coordinators

R

B-10

IT Specialist

VTC Aqaba

Principal

Training Officer

Instructor

IT Specialist

A handwritten mark consisting of a horizontal line with a small 'A' or similar character above it, followed by a vertical line that curves to the right and then back down.A handwritten signature or mark, possibly initials, consisting of a large, stylized letter 'S' or 'B' with a small 'M' or 'W' below it.

ANNEX VI LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

The followings shall be provided and maintained by VTC

- ① Office space, facilities, basic furniture and equipment for the experts
- ② Administrative and operational costs for electricity, water supply, telephone and furniture
- ③ Other facilities and services mutually agreed upon, as necessary

[Handwritten mark]

[Handwritten signature]

ANNEX VII JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Functions

The Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC"), will meet at least once a year or whenever the necessity arises, in order to fulfill the following functions:

- (1) To formulate the Annual Work Plan of the Project;
- (2) To review the overall progress of the Project and achievement of the technical cooperation project; and
- (3) To exchange views on major issues arising from or in connection with the implementation of the Project.
- (4) To discuss any other issue(s) pertinent to the smooth implementation of the Project.

2. Membership

Membership of JCC shall comprise;

- (1) Chairperson: Assistant Director General of VTC

- (2) Members:

Jordanian side:

- a. Institutes Coordinator
- b. Director of Monitoring and Evaluation
- c. Director of Institutes
- d. Managers of Regional Offices (North and South)
- e. Principals of three model training centers (VTC Jerash, Testing and Training Institute, and VTC Aqaba)
- f. Director of Specialized Training Institute for Metal Industries (STIMI)

Japanese side:

- a. Chief Advisor and experts of the Project
- b. Representative of JICA Jordan Office

- (3) Observers:

- a. Officials of the Japanese Embassy in Jordan
- b. JICA volunteers dispatched to VTC
- c. The representatives from UNRWA

- d. The representatives from private sectors
- e. The representatives of employment offices of Ministry of Labor
- f. Director of Instructional Resource and Curriculum Development Center
- g. The representatives of National Center for Human Resource Development
- h. Technical Education Unit, Ministry of Education
- i. Other personnel accepted by the members of the Committee

[Handwritten mark]

[Handwritten signature]

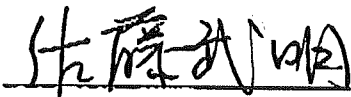
2. ミニッツ

**MINUTES OF MEETING BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR STRENGTHENING THE CAPACITY OF
TRAINING MANAGEMENT OF VOCATIONAL TRAINING CORPORATION**

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussions through the Resident Representative of JICA Jordan Office, with Vocational Training Corporation (hereinafter referred to as "VTC") of the Hashemite Kingdom of Jordan (hereinafter referred to as "Jordan") for the purpose of working out the details of the above-mentioned technical cooperation programme.

As a result of the discussions, JICA and VTC agreed to summarize the matters referred to in the document attached hereto as a supplement to the Record of Discussions.

Amman, September 9, 2006



Mr. Takeaki Sato
Resident Representative
Jordan Office
Japan International Cooperation Agency



Mr. Khalil Kurdi
Director General
Vocational Training Corporation
Hashemite Kingdom of Jordan

THE ATTACHED DOCUMENT

The discussions between JICA and the Jordanian authorities concerned were held at Amman in Jordan with the participants listed below.

The Jordanian Side

VTC

Mr. Khalil Kurdi	Director General
Mr. Yahya Saoud	Assistant Director General of Institutes, Institutional Affairs
Mr. Mahmoud Abu Khadrah	Institutes Coordinator, Institutional Affairs
Ms. Nadira Bakheet	Director of Monitoring and Evaluation, Administrative Monitor Dept
Mr. Mohamad Khairtalal	Director of Institutes
Ms. Hiba Abuhamdieh	Assistant Translator

Mr. Talal Rdaideh	Manager, Regional Office in North Area
Mr. Ahmad Shatnawi	Principal, VTC Jerash
Mr. Ali Al Badarin	Principal Testing and Training Institute
Mr. Abd Alsalam Khalil	Manager, Regional Office in South Area
Mr. Ibrahim Al Karasneh	Principal, VTC Aqaba

The Japanese Side

Mr. Takeaki Sato	Resident Representative, JICA Jordan Office
Mr. Naoyuki Ochiai	Deputy Resident Representative, JICA Jordan Office
Mr. Shinichiro Nakahara	Project Formulation Advisor, JICA Jordan Office
Mr. Adel Zureikat	Senior Program Officer, JICA Jordan Office
Mr. Yoshiro Suzuki	Volunteer Coordinator, JICA Jordan Office
Mr. Yoshikazu Usui	Volunteer Coordinator, JICA Jordan Office

I. PROJECT DESIGN MATRIX

JICA explained that the Project Design Matrix (hereafter referred to as the "PDM") is commonly used in Japanese technical cooperation in order to manage and implement projects efficiently and effectively. It will also be used as a reference for monitoring and evaluating the Project. As a result of discussions, both sides agreed to apply the PDM as shown in ANNEX I to the Project with the following understanding:



1. The PDM is a logically designed matrix which defines the initial understanding of the framework of technical cooperation for the Project and indicates the logical steps toward the achievement of the Project purpose.
2. The PDM is to be flexibly revised according to the progress and achievements of the Project, upon approval by the Joint Coordinating Committee.
3. XX in the PDM indicators need to be identified the appropriate quantities through base-line survey in the early stages of the project.

II. PLAN OF OPERATION

The Plan of Operation has been tentatively formulated according to the Record of Discussions. The Plan of Operation for the entire period of the Project is shown in ANNEX II. The Annual Plan of Operation is to be drafted by both the Jordanian and Japanese experts according to the Plan of Operation and is to be submitted to the Joint Coordinating Committee. The activities are subject to change within the scope of the Record of Discussions, if necessity arises, in the course of Project implementation.

III. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. With reference to Article IV of the Record of Discussions, both Jordanian and Japanese sides agreed that under the overall responsibility of the Project Director, coordination of administration and implementation of the Project will be carried out through mutual consultation by both the Jordanian side and the Japanese side.
2. The Organization Chart of the Project is given in ANNEX III.
3. The list of counterpart personnel is shown in ANNEX IV. Counterpart personnel who are trained in Japan will be continuously assigned at the same position during the Project period. If any replacement shall take place, VTC informs to JICA in advance.

IV. ROLE OF JICA VOLUNTEERS DISPATCHED TO VTC

This Project will be implemented in close relation with JICA volunteers (Japan Overseas Cooperation Volunteers, JOCV and Senior Volunteers, SV). JICA volunteers will be based at the model training centers, facilitating and monitoring the activities of the Project in accordance with their plan of activities. However, it is the Project that shall take all responsibilities on the outputs of the Project. The relationship between the Project and JICA volunteers is shown in



ANNEX

- ANNEX I PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)
- ANNEX II PLAN OF OPERATION
- ANNEX III ORGANIZATION CHART
- ANNEX IV LIST OF JORDANIAN COUNTERPARTS AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL



ANNEX I Project Design Matrix (PDM)

Project Design Matrix (PDM) Ver.0

Name of the Project: Project for Strengthening the Capacity of Training Management of VTC in Hashemite Kingdom of Jordan

Duration of the Project: October 2006 - September 2010

Target Group: (Direct) the staff of VTC Headquarters, two Regional Offices, Institutes Directorate, the staff and instructors of the model training centers
(Indirect) Trainees of the model training centers and their surrounding local industry

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p><Overall Goal > VTC and training centers are managed and operated based on the VTC operating model.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. The operation model will be applied to at least 9 training centers. 2. Local communities (families, private sectors, NGOs, etc.) are satisfied with VTC services. 3. Training costs per trainee is reduced XX %. 4. Percentage of private sectors who are satisfied with the trainees' performance after the employment increases from XX % to XX %. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interview and questionnaires to staff of VTC 2. Interview and questionnaire to stakeholders in local communities 3. Training cost report from VTC 4. Interview and questionnaires to private sectors 	
<p><Project Purpose> An efficient VTC operating model will be established to ensure that a training programme is in tune with the needs of industry.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existence of any plan to promote the decentralization of the VTC and degree of the transfer of authority to training centers. 2.1 Percentage of the trainees who are satisfied with the training increase from XX % to XX %. 2.2 Number of companies/workshops who participate to the training increases XX %. 2.3 Percentage of private sectors who are satisfied with the trainees' performance in On the Job Training increases from XX % to XX %. 2.4 The Number of graduates who can obtain the job in their specialized fields increases XX %. 3.1 Number of students who enter the model training centers increases XX %. 3.2 Drop out rate is reduced from XX % to XX %. 3.3 The number of VTC staff who are satisfied with their new function and authorities. 4. Existence of any VTC monitoring guidelines and situation of the use of such guidelines 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 The decentralization plan of VTC 1.2 Interview and questionnaire to VTC staff 2.1 Interview and questionnaires to trainees of model training centers 2.2 Database of model training centers 2.3 Interview and questionnaire to private sectors 2.4 Database of model training centers 3.1 Database of model training centers 3.2 Database of model training centers 3.3 Interview and questionnaires to the trainers and other VTC staff 4. Guidelines of VTC monitoring 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vocational training centers other than the model training centers will prepare the management and operational system based on the VTC operating model. 2. VTC Headquarters and each Regional Office can manage and operate the training centers under their control on condition as per above 1.

The figures will be decided according to the result of the baseline survey and training needs survey conducted in the Project.

<p><Output></p> <p>1. Authority of the model training centers will be strengthened.</p>	<p>1.1 Any change in the organizational chart and the function of Headquarters, Regional Offices and model training centers</p> <p>1.2 Assigned work of each staff member at the training center</p> <p>1.3 Operation and management capacity of senior staff members (Principal, Training Officers and others) at model training centers</p>	<p>1.1 Collection of the internal data such as the new organization chart and the new job description</p> <p>1.2 Interview and questionnaires to senior employees of the model training centers</p>	<p>1. The industrial and workforce structure surrounding the model training centers will not change drastically.</p> <p>2. The model training centers and local industrial community will have a continual and mutual relationship.</p> <p>3. Any management functions such as finance and human resource other than those reinforced under this project will work continuously.</p> <p>4. VTC Headquarters, Directorate of Institutes and Regional Offices will support the model training centers continuously.</p>
<p>2. The model training centers can plan and implement training that reflects the needs of local industry.</p>	<p>2.1 Satisfaction level of model training programme(s) and the graduates by local industries.</p> <p>2.2 Matters relating to the survey on the needs of technical staff members (training coordinators, training officers and trainers) and the planning, implementation, monitoring and evaluation of training programmes;</p> <p>2.2.1 Experience of attending training / seminar / workshop for technical staff members and level of understanding</p> <p>2.2.2 Level of understanding of local labor market training needs</p> <p>2.2.3 The capacity of designing / proposing the new training programme(s) of model training centers</p> <p>2.3 Existence of a database for the execution of a training cycle and situation of the use of such a database</p> <p>2.4 Availability and situation of the use of tools for the execution of a training cycle</p>	<p>2.1 Interview and questionnaires to the local industrial community around the model training centers</p> <p>2.2 Interview and questionnaires to technical staff members of the model training centers</p> <p>2.3.1 Collection of the data sorted into the database</p> <p>2.3.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> <p>2.4.1 Collection of the tools for the management and operation of the training programmes</p> <p>2.4.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p>	

16

<p>3. The model training centers will accumulate knowledge on the training management.</p>	<p>3.1 Existence of an action plan for the training centers and situation of its implementation</p> <p>3.2 Matters relating to the planning, implementation, monitoring and evaluation of the action plan above 3.1 by staff members</p> <p>3.2.1 Situation of attendance and participation to training / seminar / workshop for staff members</p> <p>3.2.2 Level of understanding of and familiarity with the skills and know-how required to perform the assigned work</p> <p>3.3 Existence of any guidelines for improvement of the training management and situation of the use of such guidelines</p> <p>3.4 Management situation by management item such as:</p> <p>3.4.1 Staff management (situation of the work performance of staff members and situation of the in-house communication at the VTC, etc.)</p> <p>3.4.2 Facility and equipment management (situation of the equipment maintenance and situation of the ordering and management of materials, etc.)</p> <p>3.4.3 Trainee management (situation of the management of trainee progress and situation of the employment assistance for graduates, etc.)</p> <p>3.4.4 Safety management (level of understanding of the relevant laws and regulations and situation of observance, etc.)</p> <p>3.4.5 Public relations (situation of communication between model training centers and local industrial community, etc.)</p> <p>3.5 Situation of collaboration with local industries</p>	<p>3.1 Collection of action plans in each model training center</p> <p>3.2.1 Interview and questionnaires to employees of the model training centers</p> <p>3.2.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> <p>3.3.1 Collection of the data sorted into the database</p> <p>3.3.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> <p>3.4.1 Collection of the tools for the management and operation of the training center such as monitoring report prepared by the model training centers</p> <p>3.4.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> <p>3.5 Interview and questionnaires to both employees of the model training centers and the local industrial community</p>	
--	---	---	--

6

<p>4. VTC Headquarters, Institutes Directorate, and Regional Offices can control and monitor the model training centers.</p>	<p>4.1 Availability and situation of use of the guideline for the management and monitoring of the model training centers</p> <p>4.2 Situation of communication among the Headquarters, Regional Offices, and the model training centers</p> <p>4.3 Matters relating to the department responsible for the management and monitoring of the model training centers at the Headquarters / Regional Office of VTC</p> <p>4.3.1 Number of staff members</p> <p>4.3.2 Staff members conduct regular monitoring</p> <p>4.3.3 Staff members extend necessary technical support</p> <p>4.4 Availability and situation of use of the database for the management and monitoring of the model training centers</p>	<p>4.1 Interview and questionnaires to staff of VTC Headquarters and Regional Offices</p> <p>4.2 Interview and questionnaires to employees of VTC Headquarters and Regional Offices</p> <p>4.3.1 Collection of the internal data of VTC Headquarters and Regional Offices</p> <p>4.3.2 Interview and questionnaires to employees of VTC Headquarters and Regional Offices</p> <p>4.4.1 Collection of the database for the management and operation of the model training centers such as monitoring report prepared by Regional Offices / Headquarters, and so on</p> <p>4.4.2 Interview and questionnaires to employees of VTC Headquarters and Regional Offices</p>	
<p><Activities></p> <p>1-1. Implement training in Japan concerning outline of vocational training administration in Japan and its operation and management setup.</p> <p>1-2. Implement a baseline survey of VTC Headquarters, Regional Offices, and the model training centers.</p> <p>1-3. In VTC, plan a training operation setup (draft) in which authority of the training center is strengthened.</p> <p>1-4. Based on 1-3, specifically realize the functions and duties of each organizational strata for training programme operation in the training center.</p> <p>1-5. In order to secure VTC functions based on 1-4, implement training on the training center functions duties and operation methods for the staff of VTC Headquarters and Regional Offices and principals of the model training centers.</p>	<p><Input ></p> <p>1. Japanese Side</p> <p>1-1. Dispatch of Experts (Approximate 15 MM per year)</p> <p>① Chief Advisor/Institutional Management</p> <p>② Training Planning</p> <p>③ Training Center/Institute Management</p> <p>④ Database Establishment</p> <p>1-2. Provision of Equipment</p> <p>Sever for Database, PC, etc</p> <p>1-3. Training of Counterpart Personnel in Japan</p> <p>Introduction of Vocational Training Management in Japan, etc.</p> <p>1-4. Allocation of Budget</p> <p>Expenses for the implementation of model</p>	<p>2. Jordanian Side</p> <p>2-1. Personnel</p> <p>① Assistant Director General of Institute as Project Director</p> <p>② Operational staff</p> <p>- VTC Headquarters</p> <p>- Institute Coordinator, Director of Monitoring and Evaluation, Director of Institutes</p> <p>- Regional Offices</p> <p>- Manager, 2 to 3 Training Coordinators for each Regional Office</p> <p>- The model training centers</p> <p>- Principal of each training center</p> <p>- 2 to 3 Training Officers / Supervisors</p>	<p>1. Most of the counterpart personnel will stay the current positions.</p> <p>2. The VTC Policy on the decentralization will not change drastically.</p> <p><Precondition></p> <p>1. VTC Policy on the decentralization of its own structure is confirmed.</p> <p>2. All VTC counterparts of the Project have a mind to change and reform the current management routine in order</p>

lw

<p>2-1. Organize a seminar in Jordan on the training cycle (planning, implementation and assessment) in Japan.</p> <p>2-2. In the model training centers, implement training needs survey in the local private sector.</p> <p>2-3. In the model training centers, analyze and assess the results of the needs survey and plan the pilot training programmes.</p> <p>2-4. Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the pilot training.</p> <p>2-5. In the model training centers, with support from relevant organizations and industries, prepare the pilot training programmes.</p> <p>2-6. In the model training centers, implement the pilot training programmes.</p> <p>2-7. Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the pilot training programmes and compile program improvement plans.</p> <p>2-8. Implement an end-line survey.</p> <p>2-9. Build a database to archive the data utilized in the above flow of activities.</p> <p>2-10. Prepare a training planning, implementation and assessment manual reflecting the above activities.</p>	<p>training programmes, Expenses for activities for the improvement of training center management, Consignment fee for the local consultant such as establishment for the database, Expenses for the training of counterpart personnel in Jordan, etc.</p>	<p>/Instructors for each training center • IT operator / specialist for each training center</p> <p>2-2. Allocation of Budget Expenses for the implementation of the model training programmes, Salaries and other allowances for the Jordanian staff, etc</p> <p>2-3. Buildings and Facilities Offices / work space for Japanese experts in VTC Headquarters, Regional Offices and the model training centers, workshops/classrooms and facilities to implement the model training programmes, etc.</p>	<p>to promptly respond to the demands from the private sector and local communities.</p>
---	--	---	--

6

- | | |
|---|---|
| <p>3-1. Organize a seminar in Jordan concerning operation and management of vocational training agencies in Japan.</p> <p>3-2. Stage a seminar so that staff of the VTC Headquarters and Regional Offices as well as staff and instructors of the model training center can share the VTC vision and restructuring policy.</p> <p>3-3. Based on 3-1 and 3-2, the model training centers compile training management improvement plans.</p> <p>3-4. The model training centers prepare an action plan for the improvement plans compiled in 3-3.</p> <p>3-5. Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the improvement plans and action plans.</p> <p>3-6. Model training centers execute the action plans.</p> <p>3-7. Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the activities of the model training centers and assess the activity achievements.</p> <p>3-8. Implement an end-line survey.</p> <p>3-9. Compile a manual for planning, implementing and assessing an operation strategy that reflects the above activities.</p> | <p>4-1. The VTC Headquarters compiles model training center management and monitoring guidelines.</p> <p>4-2. Regional offices monitor, assess and provide technical assistance on implementation conditions and organizational management at the model training centers.</p> <p>4-3. VTC Headquarters monitors, assesses and provides technical assistance on the model training center management works by the Regional Offices.</p> <p>4-4. In the Regional Offices, build a database to support the activities of the model centers and manage assessment data.</p> |
|---|---|

6

ANNEX II PLAN OF OPERATION

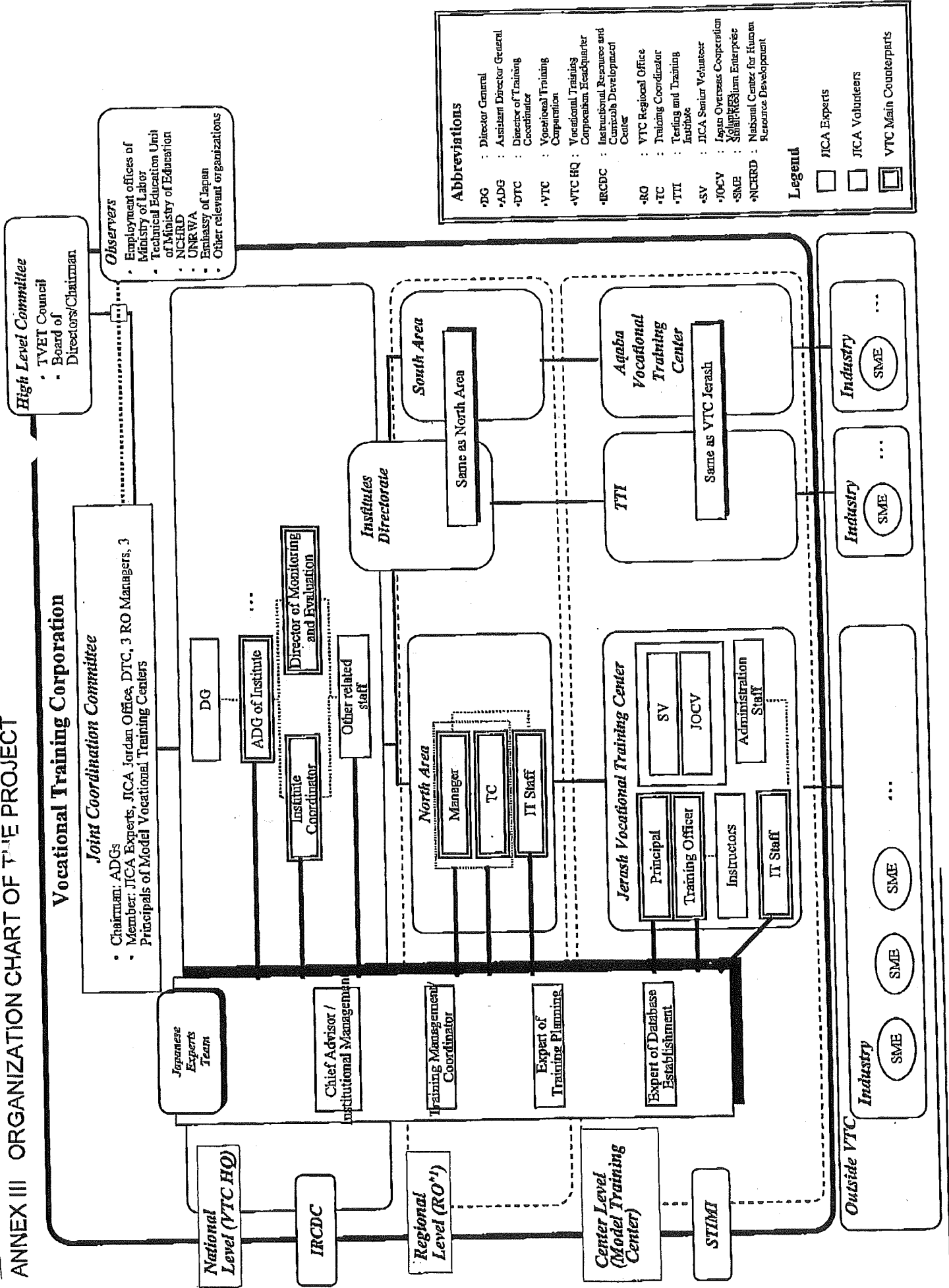
Tentative Plan of Operations (PO)
Project for Strengthening the Capacity of Training Management of VTC in Hashemite Kingdom of Jordan

September 7, 2006

Calendar Year		2006	2007				2008				2009				2010	
Japanese Fiscal Year		2006		2007		2008				2009				2010		
Project Year		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Output	Activities	Year 1				Year 2				Year 3				Year 4		
1 Authority of the training center will be strengthened.	1-1 Implement training in Japan concerning outline of vocational training administration in Japan and its operation and managerial setup															
	1-2 Implement a baseline survey of the VTC Headquarters, regional offices, and the model training centers															
	1-3 In VTC, plan a training operation setup (draft) in which authority of the training center is strengthened.															
	1-4 Based on 1-3, specifically realize the functions and duties of each organizational strata for training program operation in the training center															
	1-5 In order to execute VTC functions based on 1-4, implement training on the training center functions duties and operation methods for the VTC headquarters employees, regional office employees and model training center principal															
2 The model training centers can plan and implement training that reflects the needs of local industry.	2-1 Implement a seminar on the training cycle (planning, implementation and assessment) in Japan															
	2-2 In the model training centers, implement survey of human resources and training needs in the private sector															
	2-3 In the model training centers, analyze and assess the results of the needs survey and plan the pilot training programmes															
	2-4 Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the pilot training															
	2-5 In the model training centers, with support from relevant organizations and industries, prepare the pilot training programmes.															
	2-6 In the model training centers, implement the pilot training programmes															
	2-7 Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the pilot training programmes and compile program improvement plans															
	2-8 Implement the end-line survey															
	2-9 Build a database to archive the data utilized in the above flow of activities/Implement the end-line survey															
	2-10 Prepare a training planning, implementation and assessment manual reflecting the above activities															
3 The model training centers will accumulate knowledge on the training management	3-1 Implement a seminar concerning operation and management of vocational training agencies in Japan															
	3-2 Stage a seminar so that employees of the VTC headquarter and local offices as well as employees and instructors of the model training center can share the VTC vision and three-year plan															
	3-3 Based on 3-1 and 3-2, the model training centers compile training management improvement plans															
	3-4 The model training centers prepare an action plan for the improvement plans compiled in 3-3															
	3-5 Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the improvement plans and action plans															
	3-6 Model training center execute the action plans															
	3-7 Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the activities of the model training centers and assess the activity achievements															
	3-7 Implement the end-line survey															
3-8 Compile a manual for planning, implementing and assessing an operation strategy that reflects the above activities																
4 VTC Headquarter and regional offices can control and monitor the model training centers	4-1 The VTC Headquarters compiles model training center management and monitoring guidelines.															
	4-2 Regional offices monitor, assess and provide technical assistance on implementation conditions and organizational management at the model training centers															
	4-3 VTC headquarters monitors, assesses and provides technical assistance on the model center management work by the regional offices															
	4-4 In the regional offices, build a database to support the activities of the model centers and manage assessment data															

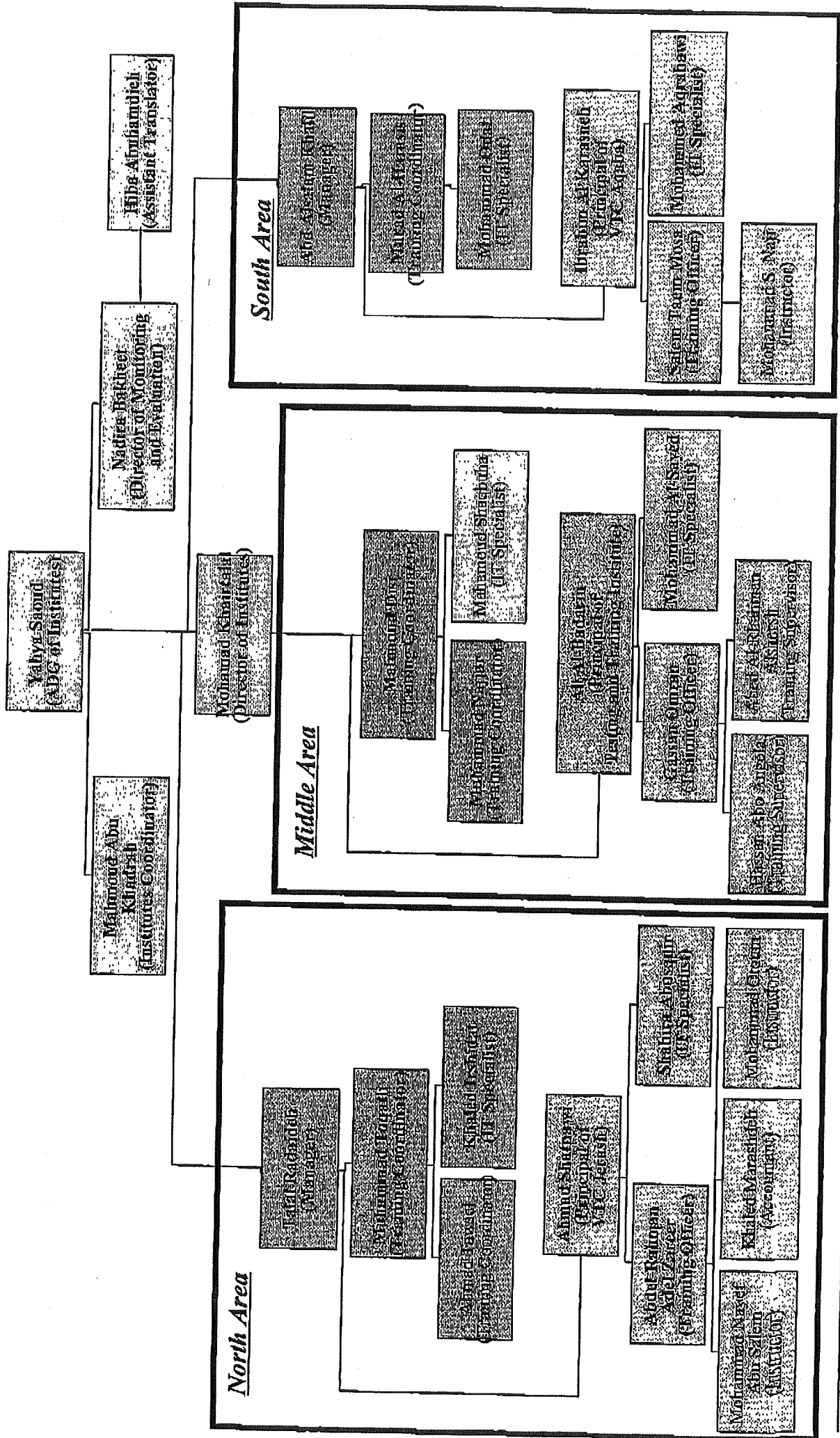
W

ANNEX III ORGANIZATION CHART OF THE PROJECT



1: In the Middle Area, the organization corresponding to RO is Institutes Directorate of VTC HQ

ANNEX IV LIST OF JORDANIAN COUNTERPARTS AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL



 : HQ
 : Regional Office
 : Model Training Center

Persons in bold letter are main counterpart personnel
 In case of personnel movement, its successor will be a counterpart personnel.