

### 3. 事業事前評価表

事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

作成日：平成 18 年 9 月 4 日

担当部：人間開発部第二グループ（高等・技術教育） 技術教育チーム

<p>1. 案件名</p> <p>(和文名称) ヨルダン国「職業訓練マネジメント強化プロジェクト」</p> <p>(英文名称) Project for Strengthening the Capacity of Training Management of VTC</p>
<p>2. 協力概要</p> <p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述</p> <p>ヨルダン国は、労働者の生産性や製品水準の向上、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付けている。本プロジェクトは、この開発目標を達成するための主たる実施機関である職業訓練公社(Vocational Training Corporation、以下 VTC)における職業訓練運営・管理モデルの確立を通じて、労働市場のニーズに合致した職業訓練プログラムの提供を目指すものである。</p> <p>(2) 協力期間：2006 年 10 月～2010 年 9 月 (48 ヶ月)</p> <p>(3) 協力総額（日本側）：3.5 億円</p> <p>(4) 協力相手先機関：職業訓練公社（VTC）</p> <p>(5) 国内協力機関：本邦研修、および本プロジェクトの技術的な支援を厚生労働省、独立行政法人雇用能力開発機構より得る。</p> <p>(6) 裨益対象者および規模等：</p> <p>1) 直接的な裨益対象者： VTC 本部職員（10 人）、地域事務所職員（54 人）、モデル訓練センターの職員（100 人） 計 164 人</p> <p>2) 間接的な裨益対象者： モデル訓練センターの生徒（794 人）、周辺産業界</p> <p>3) モデル訓練センター： Testing and Training Institute（以下、TTI）、Aqaba Vocational Training Center（以下、Aqaba）、 Jerash Vocational Training Center（以下、Jearash）</p>
<p>3. 協力の必要性・位置付け</p> <p>(1) 現状及び問題点</p> <p>ヨルダン国（以下「ヨ」国）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共に、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付けている</p> <p>雇用状況は、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」国政府は「リプレースメント・ポリシー（外国人労働者</p>

の自国民化)」を掲げ「ヨ」国人若者の育成を目指しているが進捗は遅れている。

「ヨ」国政府は技術者・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 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。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」国側より要請された。

これを受け、VTC の各地域所管区（「ヨ」国の北部・中部・南部）よりモデル訓練センターを 1 校ずつ選定し、当該センターで職業訓練運営・管理モデルを確立するプロジェクトを JICA が実施することとなった。モデルの確立にあたっては、現在 VTC が取り組んでいる組織の分権化が実現され、訓練センターが自主的に訓練を運営管理できるよう、VTC の各組織階層（本部、地域事務所、および訓練センター）が能力をつけることが必要であり、パイロット訓練の実施や訓練マネジメントの各種改善活動を通じて、能力構築をはかっていく。

## (2) 相手国政府国家政策上の位置付け

「ヨ」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および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。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。

本プロジェクトは、VTC の分権化政策を中央レベル・現場レベルで推進するものであり、「ヨ」国の国家政策、VTC の戦略にも合致している。

## (3) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け（プログラムにおける位置付け）

我が国は「ヨ」国に対する援助政策として、「自立的・持続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。

かかる対「ヨ」国に対する援助政策に基づき、現在、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」国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、右プログラムのコンポーネントの一つ（産業人材の育成）として位置付けられている。なお、JICA は過去に VTC 傘下の職業訓練校（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、「ヨ」国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) に対して職業訓練分野の支援を行うと表明した。雇用促進及び産業競争力の強化は「ヨ」国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、わが国は 2005 年 9 月に G8-BMENA 諸国を対象としたワークショップを「ヨ」政府との共催で開催し、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。本プロジェクトはこの動きも踏まえ、「ヨ」国政府との間で公的職業訓練機関と民間セクターとの連携を主眼に置いた組織能力構築を目指している。

#### 4. 協力の枠組み

##### (1) 協力の目標（アウトカム）

###### 1) 協力終了時の達成目標（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。

（指標・目標値）<sup>1</sup>

- 1 訓練センターへ権限が委譲される
- 2.1 訓練生の訓練コースに対する満足度が上昇する
- 2.2 訓練コースに協力した企業数が増加する
- 2.3 OJT 先の訓練生に対する満足度が向上する
- 2.4 訓練の専門性と同一の職種に就職した学生数が増加する
- 3.1 モデル訓練センターへの入学者数が増加する
- 3.2 ドロップアウト率が低下する
- 3.3 VTC 職員の自らの業務に対する満足度が向上する
- 4 訓練プログラム運営・管理マニュアルが完成し利用される

###### 2) 協力終了後に達成が期待される目標（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。

（指標・目標値）

1. 少なくとも 9 箇所の訓練センターにおいて運営モデルが適用される
2. 地域社会（訓練生の家族、周辺産業界、NGOs 等）の VTC のサービスに対する満足度が向上する
3. 訓練生一人当たりの訓練費用が減少する
4. 訓練生を雇用した産業界の満足度が向上する

##### (2) 成果（アウトプット）と活動

【成果①：職業訓練センターの権限が強化される。】

（活動）

- 1-1. 日本における職業訓練行政の概要とその運営・管理体制に関する本邦研修を実施する。
- 1-2. VTC 本部、地域事務所、モデル訓練センターのベースライン調査を実施する。
- 1-3. VTC において訓練センターの権限がより強化された訓練運営体制（案）を立案する。

<sup>1</sup> なお、指標中の数値についてはプロジェクト開始後のベースライン・サーベイの結果を反映させることとする。

1-4. 1-3 に基づいて、訓練センターにおける訓練プログラム運営上の各組織階層の機能や業務所掌を具体化する。

1-5. 1-4 に基づいた VTC 機能を実行するため、VTC 本部職員、地域事務所職員、モデル訓練センター校長を対象とした訓練センターの機能・業務所掌・運営方法に関する研修を実施する。

(指標・目標値)

1-1. VTC 本部、地域事務所、モデル訓練センターの機能が分権化される

1-2. 各職員の業務が分権化する

1-3. モデル訓練センターにおける幹部職員（校長、Training Officer、等）の運営管理能力が向上する

【成果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。】

(活動)

2-1. 訓練サイクル（計画・実施・評価）に関する現地セミナーを実施する。

2-2. モデル訓練センターにおいて、民間部門の人材・訓練ニーズ調査を実施する。

2-3. モデル訓練センターにおいて、ニーズ調査の結果を分析・評価し、パイロット訓練を計画する。

2-4. 1-3、1-4 に基づき、パイロット訓練を評価・承認する。

2-5. モデル訓練校において関連組織・産業界の協力の下、パイロット訓練を準備する。

2-6. モデル訓練校においてパイロット訓練を実施する。

2-7. 1-3、1-4 に基づきパイロット訓練をモニタリング・評価し、プログラム改善案を立案する。

2-8. エンドライン調査を実施する。

2-9. 上述の一連の流れで活用したデータを格納するデータベースを構築する。

2-10. 上記活動を反映した訓練の計画・実施・評価マニュアルを作成する。

(指標・目標値)

2-1. 周辺産業界の訓練プログラム及び卒業生に対する満足度が向上する

2-2. 技術系職員（Training Coordinator、Training Officer、指導員）のニーズ調査、訓練プログラム立案・実施・モニタリング・評価に関する以下の事項が確認される

2-2-1. 技術系職員向け研修・セミナー・ワークショップの開催結果がまとまる

2-2-2. 地元産業界における訓練ニーズの理解が深まる

2-2-3. モデル訓練センターの新規訓練コースの提案・企画能力が高まる

2-3. 訓練サイクル運営のためのデータベースが完成し、利用される

2-4. 訓練サイクル運営ツールが整備され、利用される

【成果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。】

(活動)

3-1. 職業訓練機関における訓練管理に関する現地セミナーを実施する。

- 3-2. VTC のビジョン、改革プランを VTC 本部・地域事務所職員、モデル訓練センター職員・指導員が共有できるセミナーを開催する。
- 3-3. 3-1、3-2 に基づきモデル訓練センターがセンター運営改善計画を立案する。
- 3-4. モデル訓練センターが 3-3 で立案した改善計画のアクションプランを作成する。
- 3-5. 1-3、1-4 に基づき、改善計画とアクションプランを評価・承認する。
- 3-6. モデル訓練センターがアクションプランを実行する。
- 3-7. 1-3、1-4 に基づき、モデル訓練センターの活動をモニタリング・評価し、活動実績を評価する。
- 3-8. エンドライン調査を実施する。
- 3-9. 上記活動を反映した、センター運営改善マニュアルを作成する。

(指標・目標値)

- 3-1. センターレベルのアクションプランが完成し実施に移される
- 3-2. 職員による上記 3.1 のアクションプラン立案・実施・モニタリング・評価に関する以下の事項が確認される
  - 3-2-1. 職員の研修・セミナー・ワークショップの受講結果がまとまる
  - 3-2-2. 業務遂行に必要な技術やノウハウの理解度・習熟度が深まる
- 3-3. センター運営改善マニュアルが完成し、利用される。
- 3-4. センター運営改善ツールが整備され、利用される。
- 3-5. 以下の管理項目毎の管理状況が改善する
  - 3-5-1. 人材管理（職員の勤務状況、センター内のコミュニケーション状況、等）
  - 3-5-2. 施設・機材管理（機材保守状況、材料発注・管理状況、等）
  - 3-5-3. 訓練生管理（習熟度管理状況、就職支援状況、等）
  - 3-5-4. 安全管理（関連法規の理解度、遵守状況、等）
  - 3-5-5. 広報管理（モデル訓練センターと地元産業界とのコミュニケーション状況、等）
- 3-6. 地元産業界との連携が強化される

【成果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。】

(活動)

- 4-1. VTC 本部がモデル訓練センターの管理・モニタリング・ガイドラインを策定する。
- 4-2. 地域事務所はモデル訓練センターの訓練実施状況・組織運営状況をモニタリング・評価し、技術的支援を行う。
- 4-3. VTC 本部は地域事務所のモデル訓練センター管理業務をモニタリング・評価し、技術的支援を行う。
- 4-4. 地域事務所において、モデル訓練センターの活動支援及び評価データ管理のためのデータベースを構築する。

(指標・目標値)

- 4-1. 訓練センター管理・モニタリング・ガイドラインが整備され、利用される

- 4-2. VTC 本部・地域事務所とモデル訓練センターのコミュニケーション状況が改善する
- 4-3. VTC 本部・地域事務所のモデル訓練センター管理・モニタリングに関する以下の項目が確認される
  - 4-3-1. 訓練センター管理担当職員が配置される
  - 4-3-2. 担当職員が定期的にモニタリングを行う
  - 4-3-3. 担当職員が必要な技術的支援を行う
- 4-4. 訓練センター管理・モニタリングのためのデータベースが完成し、利用される

(3) 投入 (インプット)

1) 日本側

1. 専門家派遣 (年間 15MM 程度)

派遣分野：総括／組織運営、訓練計画、訓練マネジメント、データベース構築等

2. 供与機材

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、等

3. 研修員受入

受入分野：職業訓練行政、職業訓練マネジメント、等

4. 現地活動費

パイロット訓練実施経費、訓練管理改善活動経費、現地コンサルタント委託経費(データベース構築業務等)、現地セミナー開催費、等

2) ヨルダン国側

1. 人材

1-1. プロジェクトディレクター：VTC 副総裁 (Assistant Director General of Institute)

1-2. プロジェクトカウンターパート

① VTC 本部

学院管理官 (Institute Coordinator)、モニタリング・評価官 (Monitoring and Evaluation Officer)、学院管理課長 (Director of Institutes)

② 各地域事務所

地域事務所長、Training Coordinator (2-3 名／地域事務所)

③ モデル訓練センター

- ・ 校長
- ・ 訓練担当スタッフ (職長 Training Officer、上級指導員 Training Supervisor、指導員 Trainer (2-3 名／モデル訓練センター))
- ・ IT 運用／専門職員

1-3. プロジェクトに技術的支援を行う関係機関

① IRCDC (Instructional Research and Curriculum Development Center)

② STIMI (Specialized Training Institute for Metal Industry)

③ UNRWA (United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees)

2. 予算措置

パイロット訓練実施経費、関連職員給与・手当、等

3. 施設運営・管理

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、等

5 外部要因 (満たされるべき外部条件)

1) 前提条件

1. VTC の分権化にむけた基本方針が確認される。
2. VTC が産業界のニーズに即応できるよう分権化政策をとり、組織全体が変革の意識を共有する。

2) 成果達成 (アウトプット) 達成のための外部条件

1. VTC 本部の C/P が現在の職位に留まる。
2. VTC の分権化にむけた基本方針に大きな変更が無い。

2) プロジェクト目標達成のための外部条件

1. 各地域及びモデル訓練センター周辺の産業構造・雇用人口構成に大きな変更がない。
2. VTC と地域産業界の相互関係が継続する。
3. プロジェクトにより強化される機能以外のモデル訓練センターの管理業務 (財務、人事等) が持続的に機能する。
4. VTC 本部、地域事務所がモデル訓練センターに対して継続的に支援を行う。

3) 上位目標達成のための外部条件

1. モデル訓練センター以外の訓練センターが VTC 運営モデルを基本とした管理・運営体制を整備する。
2. 上記 1 の条件の下、VTC 本部、各地域事務所が傘下の訓練センターを管理・運営できるようにする。

5. 評価 5 項目による評価結果

(1) 妥当性

<国家開発政策上の妥当性>

ヨルダン国においては、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共に、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付けている。

このため、ヨルダン政府は自国の技術者・技能者の育成に力を入れている。技術教育・訓練を担当する VTC 傘下には、41 の職業訓練センター、8 校の学院 (Institute) が存在するが、地域の産業ニーズ・雇用ニーズが把握できていないこと、訓練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。

「ヨ」国政府は 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」を策定し、雇用開発・職業訓練は最重要課題の一つとなっている。

#### <雇用政策上の妥当性>

2005 年度の国家統計局の年次報告書によれば、15 歳以上の人口を対象とした「ヨ」国全体の失業率は 14.8%と高い数値を示しているが、とりわけ 15-19 歳の失業率は 38.8%、20-24 歳の失業率は 28.7%となっているなど、若年層の失業率改善は国家開発上、極めて重要な課題であるといえる。

「ヨ」国では大学入学検定制度であるタウジヒの結果により、教育上のキャリア・パスが厳密に規定されてしまうことから、大学入学が不可能となった若年層にとっては、VTC の訓練センターは教育上の最後の受け皿となっている。2005 年の 10 学年卒業者総数に占める訓練センターへの入学者数の割合は 11.9%であるが、ドロップアウト率が 13.7%、VTC 卒業生の就職率が 60%程度と効率が良いとは言い難い。失業状況の改善にあたっては、VTC 全体の訓練管理能力の向上を通じて、各訓練センターがより多くの若年層を獲得するとともに、訓練生を確実に産業界へ送り出すことが必要となっている。

一方、「ヨ」国の産業構造においては、事業体のほとんど（98%）が従業員 20 人以下の零細・中小企業である。また、零細・中小企業のセクター内訳を見ると製造業が約 20%、小売・修理業が 63%となっている。VTC が提供している訓練内容（木工、自動車整備、金属加工、コンピュータ、電気、配管、料理、美容等）に照らせば、その卒業生のほとんどは零細・中小企業へ就業すると考えられ、VTC は「ヨ」国の産業界を担う人材育成を行っているといえる。加えて、「ヨ」国では現在多くのセクターで、ヨルダン人の雇用が困難なために外国人労働者が就業しているという現状があるが、「ヨ」国はこれを自国民化する政策を掲げており、雇用と労働力のミスマッチ解消にも VTC の果たす役割は大きい。

#### <モデル訓練センター選定の妥当性>

本プロジェクトで対象となっているモデル訓練センターは、VTC の地域所管区（北部・中部・南部）より各 1 校ずつ選定されている。各センターは、入学する訓練生の伸び率、向上訓練の実施時間などの面で他の訓練センターと比較して、良好な数値を示しているものの、その業務効率は総じて高くはなく、運営管理体制の整備による効率化の余地が十分にある。また、地理的に一定規模の産業界が隣接している。従って、これらのモデル訓練センターが各地域の中心的存在となりうる可能性は高く、VTC 本部、地域事務所からの協力を得てモデル訓練センターのノウハウが各地域所管区内に波及することが期待できる。

以上のことから、VTC 全体のマネジメント能力の向上を通じて、傘下の訓練センターが労働市場のニーズに合致した産業人材、特に若年層人材を輩出できるようになることを目指す本プロジェクトは、「ヨ」国の国家政策と整合性が高く、労働市場における種々の課題を解決する一つの方向性を示すものであり、十分な妥当性を有しているといえる。

#### (2) 有効性

##### <プロジェクト目標と各成果の関係>

本プロジェクトは VTC の運営・管理体制の強化、即ち VTC の訓練管理を中心とした組織全体の業務改革である。本業務改革を成功に導くためには、中央レベルで改革の方向性を示し（PLAN）、



現場レベルでそれを実行し (DO)、再び中央レベルで現場レベルでの実施結果を検証し (CHECK)、必要に応じて改革の軌道修正を行う (ACTION) という PDCA プロセスが重要である。

本プロジェクトでは、成果 1 に伴う活動を VTC 本部による改革の方向性決定段階、成果 2、3 に伴う活動を実行段階、成果 4 に伴う活動を検証段階とするプロセスで設計されている。本プロジェクトでは日本人専門家の協力の下、本プロセスを実際に 2 サイクル実施した上で、その経験を活かして有効な VTC 運営モデルを確立することとしているため、プロジェクト目標の達成が見込まれる。

### (3) 効率性

本プロジェクトでは、総括／組織運営、訓練計画、訓練運営／業務調整、データベース構築の各専門家を 2006 年 11 月より順次派遣予定である。投入計画立案にあたっては、「ヨ」国側の職業訓練分野におけるリソース（指導法研究・カリキュラム開発センター Instructional Research and Curriculum Development Center, IRCDC および JICA が過去に協力した職業訓練センター Specialized Training Institute for Metal Industry, STIMI 等）を最大限に活用することとしている。

加えて、本技術協力プロジェクトで対象となっているモデル訓練センターには、シニア・ボランティア、青年海外協力隊の派遣が決定しており、本プロジェクトとの有機的な連携による相乗効果が期待できる。本プロジェクトでは、VTC 本部、地域事務所、モデル訓練センターでの活動を企画・実施・モニタリングするが、ボランティアはモデル訓練センターレベルでプロジェクトの諸活動を推進することとなっている。

### (4) インパクト

#### <裨益集団の規模>

本プロジェクトの直接的な裨益対象者は VTC 本部、地域事務所と 3 箇所のモデル訓練センターであり、本プロジェクトに関わる職員数はそれぞれ、VTC 本部が 10 人<sup>2</sup>、地域事務所が 54 人<sup>3</sup>、モデル訓練センターが 100 人（2006 年 3 月現在）<sup>4</sup>の合計 164 人である。また、各モデル訓練センターの訓練管理能力が向上することによって、モデル訓練センターに在籍する 794 人<sup>5</sup>の訓練生もより質の高い訓練を受けることが可能になる。さらにモデル訓練センターの管理・運営体制が整備されることにより、民間セクターのニーズに合致した労働力が供給されるなど、周辺の産業界にも裨益は拡大すると想定される。

#### <上位目標達成の見込み>

現在、VTC は分権化政策を掲げ、その実現に向けた機構改革が検討されていると共に、その実現に向けた具体的な実施計画（アクションプラン）を策定中であり、分権化に向けた施策は、早ければ 2007 年 1 月から実施段階に移行する。本プロジェクトは、かかる VTC の分権化へ向けた動きと連動して実施するものであり、本プロジェクトのモデル訓練センターで確立された運営モデルが、VTC 傘下の他の訓練センターへ波及する可能性が高い。よって上位目標の達成が見込まれる。

### (5) 自立発展性

<sup>2</sup> VTC より入手した VTC 本部及び地域事務所の在籍職員数（2006 年 3 月現在）を基に調査団集計

<sup>3</sup> VTC より入手した VTC 本部及び地域事務所の在籍職員数（2006 年 3 月現在）を基に調査団集計

<sup>4</sup> VTC 地域事務所より入手した地域別の訓練センター職員数（2006 年 3 月現在）を基に調査団集計

<sup>5</sup> VTC 地域事務所より入手した地域別の訓練センター在籍学生数（2006 年 3 月現在）を基に調査団集計

#### <財政的自立発展性>

「ヨ」国では、教育・職業訓練の充実を開発計画の主要目標と位置付けており、VTC 予算（実績ベース）の 2000 年度から 2004 年度の年平均伸び率は 9%程度と着実な増加傾向が見られる(2000 年度：JD8.9 Mil、2004 年度：JD 12.8 Mil)。また、VTC の分権化政策の推進に必要な予算も計上されている。従って、本プロジェクトのヨルダン側負担事項については問題なく予算が確保されると共に、プロジェクト活動終了後も活動が継続されることが十分に見込まれ、予算面での自立発展性は高いものと想定される。

#### <組織的自立発展性>

VTC の分権化政策は、これまで VTC 本部が扱ってきた業務の一部をより現場に近い地域事務所、訓練センターへ移管させることを意味する。これまで受身的に実施してきた業務を訓練センターが自主的に行うことができるよう、本プロジェクトを通じて、モデル訓練センターの訓練の運営・管理に関する能力構築を行い、モデルを確立する。これにより、VTC の組織分権化が着実に進展することが見込まれる。

#### <技術的自立発展性>

本プロジェクトでは、徹底的なニーズ調査により、訓練センターが継続的に民間セクターの人材・訓練ニーズを把握し、その結果を正しく分析し、訓練計画へ反映するプロセスに主眼をおいている。従って、モデル訓練センターで実施されるパイロット訓練は、産業界のニーズに即したものとなる。

また、本プロジェクトにおけるパイロット訓練は、最長 1 年間の正規コースとして実施することとなっている。正規コースはヨルダン側カウンターパートも通常業務として取り組むため、プロジェクトを通じて獲得された訓練管理のノウハウが、プロジェクト終了後も継続して活用される見込みである。

#### 6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

VTC で実施される訓練が男女別に提供されている現状を踏まえ、パイロット訓練の選定にあたっては、女子学生向け訓練コースも実施できるよう配慮する。

#### 7. 過去の類似案件からの教訓の活用

職業訓練実施機関の管理・運営体制の強化を主たる目的としたプロジェクトは本プロジェクトが初の試みである。しかし、過去に実施した職業訓練センターの設立を目的としたプロジェクトにおいて、センターレベルの運営・管理については、機材管理や収入創出活動等に実績を残しており、こうした経験が参考になると思われる（インドネシア「スラバヤ電子工科ポリテクニクプロジェクト」等）。また、基礎教育分野においては学校運営改善に関するプロジェクトが先行して実施されており、プロジェクト設計の参考とした。

また、本プロジェクトはボランティアとの有機的な連携が特徴的であり、過去に技術協力プロジェクトとボランティアが効果的に連携した事例を参考に、両者の役割分担を明確に行い、「ヨ」国側にもその認識を共有している。

8. 今後の評価計画

協力開始後 24 カ月 (2008 年 9 月頃)	中間評価
協力終了前 6 ヶ月 (2010 年 4 月頃)	終了時評価
協力終了後 3 年を目処	事後評価

#### 4. 第一次事前評価調査帰国報告

2005年9月29日  
技術教育チーム 田中 香織

##### ヨルダン「職業訓練指導システムおよび指導員のレベルアップ」 第一次事前調査結果（事務所報告）

9月26日～29日にかけて、第一次事前調査を行いましたので以下のとおり報告します。

#### 1. ヨルダン TVET セクター基本情報の収集

- VTC にて By Law (VTC は Technician Level を出してはいけないと書かれていないもの) を入手。
- VTC 傘下の訓練センターについて、最新のセンター数（ここ2年間で8センター程度増加している）、生徒数、提供している訓練コースの分野、教員数など基礎情報を収集。
- NCHRD にて人間開発戦略ペーパー、ヨルダンの TVET カントリー・レポート (BMENA ワークショップにおいても使用) を入手。
- 雇用ニーズについては、NCHRD にて実施中の Al Manar プロジェクトにてデータを構築中であり、現在入手可能なデータのうち、本案件の検討に必要なと思われるデータを依頼済み。

#### 2. VTC の Technician Level 認定の可能性について

- 法的に VTC が Technician Level の認定を行ってはいけない、とは定められていないことが確認された。しかし、Community College で発給される Diploma とは区別される。
- VTC のアクションプラン (2005-2007) (アラビア語) においても、Technician Level の認定を獲得することが書かれている。
- TVET カウンシル (TVET 分野の最高意思決定機関) において、2005年4月に Occupational Ladder 見直しのための委員会設立が決定され、VTC の Technician Level 認定は委員会の検討事項に入っている。現在委員会が検討中であり、Technician Level への昇格手続きや認定の基準が決定されることとなっている (アラビア語の関連文書入手)。

#### 3. VTC のマネジメント体制について

- Vocational Job Classification : TVET カウンシルが承認を行っている。金属分野入手 (アラビア語)
- ニーズ調査 : さまざまなレベルで行われている。STIMI においては、実習受け入れ先を探すことがニーズ調査を兼ねている場合もある。ただし、Technician Level が不足していること、金属加工分野の優先順位が高いことを裏付ける調査などは行われていない。
- カリキュラム開発・教材作成 : Job Classification、技術レベルを定めている By Law に基づき各機関で作成する。Mechanism for Development of Curricula and Training Materials (アラビア語) を入手。

- 指導員育成：VTC では、TTI,TDI という機関で行われているが、最近 BAU に NTTI というヨルダンの全 TVET 関連機関の指導員育成を担う研修センターが設立された。
- 資格認定：訓練が終了すると、Occupational Level Test（理論と実技）を訓練生は受験し、合格者が資格を授与される。
- 就職支援：学生に対する特別の支援は行っていないが、ヨルダンの訓練センターではデュアルシステムが採用されており、訓練機関の半分は企業での研修が行われている。大部分の生徒は研修先の企業に就職しているのが現状。

#### 4. バルカ実科大学との関連

- 同大学は Community College の統括機関でもあり、VTC が Technician Level を認定するにあたっては、カリキュラム作成などに協力可能とのこと。ただし、これまで同大学と VTC が実際に共同で作業を行った実績はないので、ある程度の困難が予想される。
- Community College のカリキュラム改善のフレームワークがカナダ SETVET プロジェクトで整備された。SETVET プロジェクトによれば、類似のフレームワーク（案）が VTC にもあるとのこと。

#### 5. まとめ

- STIMI の Technician Level 発給に関しては、ある程度の政策的・制度的裏づけがあることが確認された。
- ただし、Technician が労働市場に不足していること、また金属加工分野における Technician の必要性などについては VTC も裏づけとなる調査していない。本調査を第二次事前調査において実施し、妥当性を見極める必要がある。
- マネジメント改善については、今回特に VTC 側より問題は提示されなかった。しかし、SETVET プロジェクトで産業界のニーズを訓練内容に反映させるために作成されたカリキュラム改善フレームワーク（案）が存在するのであれば、SETVET プロジェクトは今月をもって終了するため本フレームワークの完成と実践に取り組むことも可能性として挙げられる。CIDA の本件担当とメールベースで情報交換を続ける予定。

添付資料：面談記録

9月26日（月）

VTC Mr. Hisham Rawashdeh and Mr. Ismail Hindawi (Assistants DG)

クエスチオネアに従い、以下の聞き取りを行った。

1. VTC 傘下の職業訓練校

現在は、8校の Institute と 41校の Training Center 計 49校が VTC 傘下にある。2年前から各県 (Governorate) に1校の訓練校を設置する計画を実施中で、訓練校の数が大きく増加している。

Annual Report および各校が提供している訓練の分野、生徒数 (キャパシティ および実際の受入数)、教員の数などを網羅したリストを入手。

2. VTC 以外で TVET を実施している関係機関

教育省

バルカ実科大学、コミュニティ・カレッジ

UNRWA

軍隊

民間 (大企業が自社内に持っている従業員用の訓練所および民間の専門学校)

3. VTC の戦略

戦略ペーパー (英・アラビア語) 入手

4. 訓練に関する以下の機能についての説明

(1) Vocational Job Classification / Description

TVET Council が承認している分野ごとの技能分類がある。STIMI に関連している Metal Fabrication, General Mechanical Maintenance 分野の Occupational Job Classification を入手 (アラビア語)

(2) ニーズ調査

Labor Market Survey, Training Survey は VTC で独自に実施している。STIMI に関しては、以前 VTC が簡易調査を行った実績あり (アラビア語報告書)。

(3) カリキュラム開発

上記 Job Classification をガイドラインとし、Occupational Law (5段階のスキル・レベルについて規定しているもの) に基づき訓練校の協力を得てカリキュラムを開発する。これが Technical Committee ⇒ Approval Committee を経て承認される。

(4) 教材開発

VTC 傘下の Instruction Resources and Curriculum Development Center (IRCDC) において、カリキュラム開発とあわせて行う。カリキュラム・教材開発メカニズムを説明するペーパー (アラビア語) を入手。SETVET プロジェクトにおいてドラフトが作成された由。英語も存在するはずなので要フォロー。

(5) 指導員の育成

従来は、Training and Development Institute (TDI) にて教授法の指導、Testing and Training Institute にて技術面の指導を行っていた。指導員育成に加え、再訓練も実施。しかし、最近の改革で BAU に TVET 関係機関における指導員の育成機能が集約され、National Training of Trainers Institute (NTTI) が設立された。教授法に関しては、今後 NTTI が実施することとなり、現在法制化中。技術面の指導は、今後も VTC 内にとどまると思われる。

TDI, TTI については、NTTI が稼動しだすと TDI は教員の再訓練や TTI は通常の職業訓練と技能試験、指導員の技術訓練を行うこととなる。

(6) 資格認定 (Assessment, Accreditation)

VTC は卒業生の追跡調査を行って卒業生の質をモニタリングしている。

訓練が終了すると、Occupational Level Test (理論と実技) を訓練生は受験し、合格者が資格を授

与される。

#### (7) 就職支援

就職支援は、労働省が主に実施しており、VTC や傘下の訓練校は責任の範囲外。しかし、訓練は Apprenticeship (Dual System) にて実施されているため、訓練生は訓練途中から企業に派遣されており、就職するのは比較的簡単とのこと。通常は、訓練センターと企業と 50%/50% で訓練している。STIMI は例外で訓練センターで 60%、企業で 40% の割合で訓練を行っている。

公的セクターへの就職については、Civil Service Bureau を通じたリクルートが行われている。

#### 5. VTC の抱える問題

財政面、低い定員充足率、厳しい法制限 等

(産業界のニーズを満たした訓練が実施されていない、などは指摘されていない)

#### 6. STIMI のアップグレードについて

VTC としては、(STIMI に限らず) Technician Level のライセンスを出す希望を持っている。法的には、VTC はディプロマを出すことはできないが、Technician の認定を行ってはいけなく、とはなっていない (VTC も Technician を出すことが可能)。最新の VTC 開発戦略 (アラビア語版) には、産業界のニーズを満たした訓練を実施するため、Technician レベルの訓練を行うことがアクションプランに入っている。

STIMI が現在出しているのは、Craftsman2 のレベル。卒業生が TDI, TTI, OSHI などの Institute で理論面の追加学習を 150 時間受けると、スーパーバイズを行うことができる Foreman にあたる Craftsman1 レベルの認定を受けることができる。しかし、現在 Craftsman を 1 レベルに統合する動きがあり、Occupational / Vocational Path に関する検討の一環として、TVET Council で検討中である。

**NCHRD**

Mr. Munther S. Kayyali, (Project Director, SETVET)

#### 1. TVET セクターの概要について

Human Resources Development Strategy, Country Report on TVET in Jordan ⇒ 明日入手予定。

TVET Council は TVET に関連する閣僚レベルの機関。TVET Fund は NCHRD がコンサルティングおよび技術的支援を行いつつ最近 (2003-2004 年) 設立されたもので、民間企業から訓練税を徴収し、TVET 機関と民間セクターの連携を強めるための各種プロジェクトに活用するもの。民間企業が従業員の訓練をするのに申請したり、公的職業訓練センターが訓練内容の改善のために資金を申請することも可能。STIMI もプロジェクトをプロポーズすることは可能。

#### 2. VTC の抱える問題について

多くの職業訓練機関を擁し、長年の職業訓練の実績もあるので一定の評価は得ているものの、産業界のニーズにあった妥当性の高い訓練 Relevant Training が行えているとは言いがたい。質の高い訓練生と指導員の育成が必要とされている。

#### 3. カナダ (CIDA) の TVET 分野における協力について

1994 年よりヨルダン TVET セクターを支援している。当初は、VTC, 教育省、BAU への協力から始まった。SETVET プロジェクトは 2001 年 4 月から 2005 年 9 月末までのプロジェクトで、TVET セクターの組織・制度面の改善を目的に実施された。Completion Report (英) を入手。VTC, 教育省、BAU, NCHRD に対して様々な協力を行った。

BAU に対しては、Community College カリキュラム改善のためのフレームワークを設立し、承認されている。本フレームワーク実行のための担当ユニットが BAU 内に設置され、本格稼働を始めるところ。VTC に対しても同様のフレームワーク (案) を作成した。(アラビア語版を VTC で入手済み。英語版をフォロー中) VTC で実行に移すためには追加の情報が必要であるが、VTC としては取り組みたいと考えているとのこと。しかし、VTC 内の人材不足のため作業が滞りがちである。実施

のためには、まずフレームワークの承認をし、実行に向けたアクションプランを作成していく必要がある。

本プロジェクトの最終 Steering Committee においては、プロジェクトの持続性が確認され、本プロジェクトは予定通り終了することとなっている。(たとえば VTC のカリキュラム改善フレームワークをフォローするような) 後続のカナダ支援によるプロジェクトは現在のところ予定されていない。

Al Manar プロジェクトは同じくカナダの支援による TVET 分野のプロジェクトであり、SETVET を実行に移すために必要な雇用に関する情報を政策決定者に提供するためのプロジェクトである。雇用ニーズ等に関する情報については、Al Manar プロジェクト担当者に直接聞いてほしい。⇒27 日 16:00 にアポイントメント取得済み。

#### 4. Occupational Ladder と General Education の互換性について

TVET 傘下に Parallel Recognition Level Committee が設立されており、スキル・レベルのキャリアパスについて現在議論が行われている。まもなく成果品が完成する予定である (NCHRD Dr. Masli 議長が委員長を務めている)。詳細は直接確認してほしいが、学生が TVET と一般教育を水平に行き来し、技術レベルを高めていけるような方策が検討されており、実現に必要な手続きなどの検討も行われているはずである。

以上



9月27日

**STIMI** Eng. Ibrahim Quattash (Director)

1. STIMIの学生数

JICA プロジェクト中はコーディネーターとして関わってきたが、自分が校長になって以来学校の Marketing (広報、営業活動) に力をいれ、学生数を増加させた。2003 年は、定員より多くの人数が集まったので 2 部制で訓練を行った。2004 年以降は、年二回開催される Tawjihi に合わせて年 2 回学生の受け入れを行っている。これにより、学生の不在期間をなくし、訓練校の効率性を上げることができた。2005 年は現時点ではやや定員割れしているが、それなりに生徒が集まっている。

就職率は、75%~85%の間で推移している。本来は、企業内訓練を実施した企業に 100%就職するはずだが、他の会社へ移ったり、海外へ働きに出るなどする学生はそれ以上追跡が不可能となっている。追跡可能な学生数だけで 8 割強の就職率が維持できている。定期的に指導員 (Technical Staff) を企業に回らせ、ニーズ調査や学生のフォローを行っている。企業内訓練中の学生に対しては、訓練のサポートも行っている。

2. 産業ニーズ調査

JICA のリクエストに対して産業ニーズ調査を実施した。Technician Level の人材の必要性を企業に聞いたところ、Technician Level の人材が一定数必要との結果が出ている。1 週間の調査期間で、STIMI のある工業団地を中心とした限定的な調査であるため、さらに詳細な調査は必要。

アドバイザリー・コミティという、産学連携強化の委員会が STIMI に設置されているが、参加状況が芳しくなく、得られる情報も限られているので、自分が校長になってからは 1 回開催したきりである。他のセンターも似たような状況ではないか。

学生を企業内訓練に受け入れてもらうためには、Technical Staff を企業に派遣したり、ファックスによるアンケートを実施するなどしている。これが結果的に就職先探しにもなっている。この結果、学生数よりも OJT の要望のほうが多く集まっている状況である。

業界団体を通じた情報交換は STIMI では直接行っておらず、VTC 本部が業界団体と意見交換を行っている。

(ここで VTC Eng. Ziad L. Matarneh Director General が登場)

3. TVET Council の決定について

4 月の TVET Council において Occupational Path を合理化することが決定され、詳細な検討を行う委員会が結成されている。VTC が Technician Level Diploma (Community College が出す Diploma とは別のカテゴリーの「認定」Diploma) を発給することについても、同 TVET Council で方向性が決定されている。関連文書 (アラビア語) を入手。早急に翻訳することが必要。

VTC が Technician Level を発給するのに必要な手続きは同委員会が検討することとなっているが、決定には至っていない。また、同レベルとして認定されるために必要な基準 (Criteria) についても検討されている模様。

JICA が STIMI 昇格に関する支援を、技術的にも機材の強化にも協力して欲しいとの発言があったので、全てについて協力することは難しいと思われるので、事前に訓練ニーズ調査も実施し、必要機材をある程度特定した上で協力の可否について決定したいと回答した。

**BAU** Ms. Nahida El-Saies, President Advisor for International Project

1. BAU は、訓練機関であると同時に Community College の統括機関であり、技術教育の中心的な役割を担っている。
2. Community College においてもある程度の実験・実技教育や企業内訓練を実施している。また、産業ニーズにこれまで教育内容が十分応えきれなかったことを反省して SETVET プロジェクトにおいて Community College カリキュラム改善のための Program Development

Unit(PDU)が設立された。産業ニーズに応じて、カリキュラムや訓練プログラムの改変が可能。BAU が承認する仕組みとなっている。Community College においては、約 20%が進学しているとの話。⇒Community College の就職率（就職者／就職希望者／卒業総数）を調べるのも有用。

3. これまで、BAU と VTC が水平的に協力して何かを実施したような経験はない。
4. TVET セクターの指標およびデータを作成するプロジェクトに現在取り組んでいる（Al Manar Project の一環）。

## VTC

### 1. 依頼事項

TVET Council の Recommendation に基づき委員会が作業している VTC の Technician Level 発給に関して、必要な手続きを確定し、承認される(Adopted)必要があることを説明。11 月中を目処に作業を進めて欲しい旨依頼した。

#### <所感>

Technician Level を VTC が出すことについて、政策的コミットメントは TVET Council の Recommendation でクリアされた。必要な手続きについては、検討中ではあるものの、決定されたものは現在ない模様であるが、ヨルダン側で整理してもらうことが必要。また、Technician Level に昇格するのに必要な「追加」訓練内容の基準 (Criteria) についても、ヨルダン側が早急に決定する必要があると思われる。

これが満たされれば、IRCDC が作成した新カリキュラム・教材開発メカニズム（現在アラビア語、事務所に翻訳依頼）にのっとって新カリキュラム案を作成する。追加投入（機材、TA、その他）についても明らかにする。

カリキュラム案の作成は BAU の支援が得られる予定。VTC、最終的には TVET Council(?)の承認が必要。

## Al Manar Project Dr. Nader Mryyan, Project Director

### 1. プロジェクトで提供できる雇用ニーズについて

各四半期ごとに Job Advertisement Analysis を実施し、全産業においてどの職種でどのセクターの求人があったかを発表している。2004 年第 4 四半期、2005 年第 1、第 2 四半期のものがとりまとめられている。上記結果についてはメールで送付してもらうこととなった。

Job Forecast Model という、主な職種・産業セクターにおいて向こう 3 年間の雇用ニーズ予測モデルを現在構築中である。約 50%が終了し、2006 年だいいち四半期を目処に完成する予定。

### 2. プロジェクトの概要

プロジェクトの紹介パンフレットを入手。2002 年頃～2007 年までの機関で、ヨルダンの HRD 関係機関（労働省、教育省、VTC、BAU、民間セクター等）に対して政策決定に必要な HRD 関連データを整備し提供することがプロジェクトも目的。同時に、統計局の能力強化も行っている。

### 3. ヨルダン雇用状況のトレンド (Dr. Nader の個人的印象)

ヨルダンの経済成長率は年間 7%程度を達成しており、経済成長に伴い、雇用が急速に生まれている。エンジニアレベルから技能労働者 (Semi-Skilled Workers) まで広く雇用ニーズが認められる。また、周辺の中東諸国からヨルダンの人材ニーズも高まっている。したがって、需要が高まっている状況であり、人材育成を強化して employability を高めることが求められている。ヨルダンはこれまで高い失業率を抱えていたので、雇用が拡大してもこれまで失業者だった人材をマーケットが吸収していくのにやや時間がかかるだろうが、失業率も徐々に下がるという印象を持っている。

各スキル・レベルにおける雇用者数 (Employment) および失業者の学歴を男女別にデータが欲しいと依頼。メールにて送付してもらう。

#### <所感>

STIMI に支援する際に、金属加工・機械加工分野の優先度が現在のところ不明。Al Manar プロジ

エクトからのデータを入手の上、産業別優先度を検討する。また、スキル・レベルで本当に Technician Level が不足しているかもデータの裏づけがない。スキル・レベルごとの雇用者・失業者の学歴を参考にする。Job Forecast も完成次第参考としたい。今後も、追加で必要な情報が生じれば、Dr. Nader に問い合わせることとする。

以上

9月29日(木)

派遣中ボランティアとの意見交換

浅原 浩介 SV (メカトロニクス工学)  
西田 昌博 SV (電子事務機器)  
中山 昌也 JOCV (工作機械)  
鏡味 秀房 JOCV (コンピュータ技術)  
井谷 正吾 JOCV (自動車整備)

1. VTC マネジメント体制について、意見を聴取した。
  - ・ カリキュラム開発: VTC の教材・カリキュラム開発センターよりコース内容の指示はなされているものの、現場では指導員の裁量に任されており、計画通りに訓練が実施されていない現状がある。訓練実施に関し、校長や副校長など指導員を管理監督する人材の能力構築が必要。訓練の実施は、1週間おきにセンター訓練・企業訓練を繰り返すデュアル・システムが採られている。
  - ・ 評価: 訓練の最後に実技・筆記の試験があり、評価基準も規定されているが、実際は指導員の個人的判断による評価がされている。
  - ・ 指導員: 勤務時間は週6日、8h-15h勤務(超過勤務あり)となっているが、実際は1日平均3時間程度の勤務が実態。企業への訓練生のモニタリングは行われている。
  - ・ マネジメント体制: 北部・中部・南部にそれぞれ地方を統括するアドミニストレーション事務所が置かれており、それをVTC本部がさらに統括するという仕組みになっている。
  - ・ 物品・予算管理: 各センターの裁量が少なく、副校長クラスであっても本部に申請が必要な状態。
2. VTC マネジメント改善を実施する際の要望事項について
  - ・ ボランティアにしる、技プロ(=専門家)にしる、目指すところは共有できると思う。
  - ・ 技プロで機材等規模の大きな投入を行うのは慎重にしてほしい。「どうしてボランティア絡みだと追加投入がないのか」などと配属先からボランティアが責められるような状況がうまれる恐れがあるので。
  - ・ 日本の職業訓練の方式を直接導入するようなやりかたも避けるほうがよい。
  - ・ 長期的な視野にたった協力をしてほしい(短期間で成果がでにくいのでは)。
  - ・ いわゆる中間管理職の人材育成を検討してほしい。
  - ・ これまでもVTCにはボランティアが多数派遣されているにも関わらず、現状は厳しいことを考えると、センターレベルのみだと協力の効果が限定的になると思われる。本部にも人材などを投入する必要性は高い。
3. その他
  - ・ ボランティアの要請をあげるにあたり、VTC マネジメント改善のモデル校は既に選定済み(VTC本部が北・中・南部よりそれぞれ1校を選定、選定根拠不明)。

<所感>

- ・ VTCとしてはそれなりに仕組みを整えてはいるものの、それが機能していない現状がある様子がうかがえた。本部と各センターの指揮命令系統が一方通行で、現状を本部にフィードバックする仕組みはない。
- ・ 各センターが現状を踏まえて下から提案する、というルートが確立されていない。また、仮に申請・提案があったとしてもVTC本部が判断する材料を持ち合わせていないのが現状。
- ・ ボランティアの要請の締め切り期限が7月末であったことから、ボランティアレベルのVTC マネジメント改善に向けた具体的動きは既に始まっている。一方、ボランティアのみで効果的なマネジメント改善を図ることが困難とのコメントも今回聞かれたことから、今後技プロ等の投入を検討する際は、先行しているボランティアの動きとの整合性を慎重にはかかっていく必要がある。

以上

ヨルダン国職業訓練指導システム  
及び指導員のレベルアップ  
第二次事前評価調査報告書

平成 18 年 4 月

(2006 年)

独立行政法人 国際協力機構

人間開発部

# 目 次

第1章 事前評価調査の概要 .....	69
1-1 調査団派遣の経緯と目的 .....	69
1-1-1 現状及び要請の背景 .....	69
1-1-2 我が国の協力実績及び援助政策との整合性 .....	69
1-1-3 事前評価調査の目的 .....	70
1-2 調査団の構成 .....	70
1-3 調査日程 .....	70
1-4 主要面談者 .....	72
1-5 調査結果の要約 .....	73
1-5-1 調査項目及び結果 .....	73
1-5-2 プロジェクトの具体的内容 .....	75
1-5-3 今後の検討課題及びスケジュール .....	75
第2章 調査内容の詳細 .....	77
2-1 VTCの現状と課題 .....	77
2-1-1 VTCの現状 .....	77
2-1-2 訓練センター・学院の現状と課題 .....	85
2-1-3 各モデル候補校の選定妥当性 .....	90
2-1-4 各モデル訓練センターの現状と課題 .....	92
2-2 プロジェクトの内容 .....	95
2-2-1 プロジェクトの枠組み .....	95
2-3 今後の調査・検討事項 .....	101
2-3-1 ヨルダン側の調査・検討課題 .....	101
2-3-2 日本側の調査・検討事項 .....	103
添付資料 .....	103
1 議事録 .....	103
2 現地報告資料 .....	134
3 アンケート調査集計結果 .....	163

## 第1章 事前評価調査の概要

### 1-1 調査団派遣の経緯と目的

#### 1-1-1 現状及び要請の背景

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。

雇用状況は、約250万人の労働人口のうち、2004年時点で失業率が15%（37.5万人）と公式に発表されている。一方、外国人労働者が約25万人就業しており、一般にヨルダン人が敬遠する職種に就いているとされている。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。

ヨルダン政府は技術者・技能者の育成に力を入れている。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、41の職業訓練センター、8校の学院（Institute）が存在するが、地域の産業ニーズ・雇用ニーズが把握できていないこと、訓練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。

このような背景のもとでヨルダン政府は、①過去にJICAが協力した職業訓練技術学院（The Specialized Training Institute for Metal Industries、STIMI）の短大レベルへの昇格と②VTC傘下各校の訓練運営体制改善に関する技術協力プロジェクトを日本に対して要請した。

#### 1-1-2 我が国の協力実績及び援助政策との整合性

JICAは、ヨルダンの職業訓練分野の支援プロジェクトとして、「職業訓練技術学院プロジェクト（1997年～2002年）」をVTC傘下の1学院であるSTIMIに対して実施した。また、ヨルダンの多数の訓練センターにおいて、シニア海外ボランティアや青年海外協力隊が指導員になり、訓練能力の向上にむけた技術移転を実施してきた。

一方、職業訓練分野における協力とともに、職業訓練修了者の受け入れ先である労働市場における雇用機会を拡充するための協力も必要であることが認識されており、現在、職業訓練機能強化と雇用機会の拡充とを並行して推進するためのプログラムとして、「雇用機会拡充・職業訓練プログラム」が検討されている。

本プログラムのコンポーネントである具体的なプロジェクトとしては、職業訓練機能強化分野では、本事前評価の対象である、VTC本部とモデル校（3校）を対象とした「職業訓練システム及び指導員のレベルアップ」、それを現場（訓練センター・学院）レベルで支援する「学校運営能力向上のためのシニアボランティア派遣」、「訓練能力強化のための協力隊派遣」に加えて、その他2校の「訓練能力強化のための協力隊派遣」である。一方、雇用機会拡充分野では、王立学院、ヤルムーク大学、公共事業住宅省（Ministry of Public Works and Housing、MPWH）、アンマン商工会議所などに対して産業分野での雇用創出に向けた「就業機会創出のためのシニアボランティア派遣」である。

従って、本プロジェクトの主たる目的は、職業訓練機関という労働力の供給側の機能強化を図るものであるが、その一方で、民間部門との協力により実施される労働力の需要側の機能強化、即ち、

「雇用機会拡充分野」と連携を図りつつ、労働市場の活性化を目指すものであり、上述のこれまでのヨルダンにおける職業訓練分野への協力実績も踏まえれば、本プロジェクトは、JICA の援助政策やその実績との整合性は極めて高いといえる。

### 1-1-3 事前評価調査の目的

ヨルダン側の要請を受けて JICA は、その要請内容のうち、①過去に JICA が協力した STIMI の短大レベルへの昇格に関連して、その関連情報の収集、要請の背景と STIMI 昇格の妥当性確認を行うため、2005 年 9 月に第一次事前調査団を派遣した。同調査においては、STIMI の短大昇格に関して政府の方向性は出されているものの、昇格にあたってはヨルダン側の内部調整が必要であることが確認された。

一方、本事前評価調査の目的は、要請内容のうち、②VTC 傘下各校の訓練運営体制改善に関連して、訓練センター運営と教育・訓練運営の現状を把握して課題を抽出しその解決方法を検討するとともに、ヨルダン側が提示しているプロジェクトで対象とするモデル候補校の選定妥当性の検討をすることであり、そのための第二次事前評価調査団を以下の構成、日程でヨルダンに派遣した。

### 1-2 調査団の構成

分野	団員名	役職
訓練校運営	鈴木正道	株式会社 日本開発サービス

### 1-3 調査日程

日時	訪問先/行程	訪問目的/作業内容
3月11日(土)	15:55-20:55 成田-バンコク (JL703)	
3月12日(日)	01:20-05:00 バンコクドバイ (EK385)	
	08:20-09:50 ドバイ-アンマン (EK901)	
3月13日(月)	09:00-11:00 JICA ヨルダン事務所	調査方針・スケジュールの確認
	14:30-15:00 日本大使館	調査方針・スケジュールの説明
3月14日(火)	9:00-10:00 VTC 本部	調査方針の確認
	10:30-14:30 VTC 本部	・プログラム立案プロセスの確認 ・予算立案・執行プロセスの確認
3月15日(水)	10:00-11:00 VTC 北部地域事務所	現状調査 (業務内容、課題、等)
	12:00-14:00 Vocational Training Center (Irbid)	現状調査 (業務内容、課題、等)
3月16日(木)	10:00-11:30 Vocational Training Center (Ajloun)	現状調査 (業務内容、課題、等)
	12:00-14:00 Vocational Training Center (Jerash)	現状調査 (業務内容、課題、等)
3月17日(金)	- 宿泊先	資料整理
3月18日(土)	10:00-11:30 VTC 中部地域事務所	現状調査 (業務内容、課題、等)
	12:00-13:00 Vocational Training Center (Sahab)	現状調査 (業務内容、課題、等)
	13:30-14:30 Vocational Training Center (Salt)	現状調査 (業務内容、課題、等)



3月19日(日)	10:00-12:30	・ VTC 南部地域事務所 ・ Vocational Training Center (Tafeileh)	現状調査 (業務内容、課題、等)
3月20日(月)	10:00-12:30	Vocational Training Center (Aqaba)	現状調査 (業務内容、課題、等)
3月21日(火)	10:00-11:00	Vocational Training Center (Marca)	現状調査 (業務内容、課題、等)
	11:00-12:00	VTC 本部	調査結果の途中報告
	12:00-13:00	STIMI	現状調査 (業務内容、課題、等)
3月22日(水)	09:00-10:30	Testing and Training Institute (Marca)	現状調査 (業務内容、課題、等)
	12:00-13:00	VTC 本部	中間報告趣旨の事前説明
3月23日(木)	14:30-15:30	JICA ヨルダン事務所	ボランティア調整員との打合せ
	17:00-18:00	JICA ヨルダン事務所	中間報告
3月24日(金)	-	宿泊先	資料整理
3月25日(土)	-	宿泊先	資料整理
3月26日(日)	-	宿泊先	資料整理
3月27日(月)	08:15-9:30	VTC 本部	中間報告
3月28日(火)	-	宿泊先	資料整理
3月29日(水)	-	アンマン-アカバ	移動
3月30日(木)	09:00-14:00	Vocational Training Center (Aqaba)	ワークショップ
3月31日(金)	-	宿泊先	資料整理
4月1日(土)	09:00-13:00	Vocational Training Center (Jerash)	ワークショップ
4月2日(日)	09:00-12:30	Testing and Training Institute (Marca)	ワークショップ
4月3日(月)	09:00-11:30	National Training Institute	プロジェクトの概要説明
4月4日(火)	10:00-12:00	VTC 本部	最終報告に向けた実務協議
4月5日(水)	10:00-11:00	National Center for Human Resource Development	プロジェクトの概要説明
4月6日(木)	11:30-12:30	JICA ヨルダン事務所	最終報告・プロジェクトの概要説明
	14:30-15:30	日本大使館	最終報告・プロジェクトの概要説明
	17:00-18:30	JICA ヨルダン事務所	最終報告・プロジェクトの概要説明
4月7日(金)	-	宿泊先	資料整理
4月8日(土)	08:45-10:30	VTC 本部	最終報告
	17:30-21:15	アンマン-ドバイ (EK904)	
4月9日(日)	02:50-17:20	ドバイ-関西国際空港 (大阪) (JL5090)	
	18:40-19:20	関西国際空港 (大阪) - 羽田 (JL1316)	

## 1-4 主要面談者

### (1) VTC 本部

- Mr. Hesham Rawashdeh, Assistant Director General
- Ms. Aida Naji, Evaluation and Follow up Department
- Mr. Yahga Saoud, Assistant General Director, Institutional Affairs Department
- Mr. Mahmoud Abukhadra, Training Coordinator, Institutional Affairs Department
- Mr. Nour Al-Deen J. Nazer, Director, Instructional Resource & Curriculum Development Center (IRCDC)
- Mr. M. Naji. Azil, Director, Finance Department
- Mr. Khaled Arar Qtaishat, Head of Public Relation & Media Section
- Ms. Hiba Abuhamdieh, Assistant Translator

### (2) 地域事務所

- Mr. Talal M. Radaideh, Director, North Region
- Mr. Abdel Kareem, Director, Middle Region
- Mr. Murad Kh. Kurdi, Director, South Region
- Mr. Ali Badareen, Training Coordinator, South Region

### (3) 訓練センター・学院

- Mr. Shawkat Ababneh, Director, Vocational Training Center (Irbid)
- Mr. Ziad Omari, Director, Vocational Training Center (Ajloun)
- Mr. Abedal-Rahman Zareer, Director, Vocational Training Center (Jerash)
- Mr. Ahmad Al Mugraby, Director, Vocational Training Center (Sahab)
- Mr. Radi B. Zeyadat, Director, Vocational Training Center (Salt)
- Mr. Ibrahim Qattash, Director, STIMI (Amman)
- Mr. Abdelsalam Khaleel Alqaisi, Director, Vocational Training Center (Tafeileh)
- Mr. Ibrahim Moh. Karasneh, Director, Vocational Training Center (Aqaba)
- Mr. Najeh Ahmed Alseddeh, Director, Testing and Training Institute (Amman)

### (4) National Institute for Training

- Mr. Osamah Jaradat, Director General, National Institute for Training

### (5) National Center for Human Resources Development

- Mr. Munther S. Kayyali, Project Manager, SETVET, National Center for Human Resources Development

### (6) 在ヨルダン日本大使館

- 山口 又宏 参事官
- 池田 敬之 二等書記官
- 野原 史子 二等書記官

### (7) JICA ヨルダン事務所

- 佐藤 武明 所長
- 落合 直之 次長
- 中原 伸一郎 企画調査員
- 鈴木 芳郎 ボランティア調整員

- ・ 白井 嘉一 ボランティア調整員
- ・ Mr. Adel Zureikat 現地所員

## 1-5 調査結果の要約

### 1-5-1 調査項目及び結果

本事前評価調査では、以下の項目について重点的に調査を実施し、ヨルダン側とその結果について協議を重ね、プロジェクトの内容について理解を得た。

#### (1) プロジェクト概要

本調査は、ヨルダン側から提示される訓練センターの管理・運営体制の整備に関する具体的な協力内容に基づいて、その協力を実施するためのモデル候補校の選定妥当性を評価し、各モデル候補校における課題解決のための具体的なアプローチを策定することを目的に実施された。しかしながら、ヨルダン側にとって、訓練センターの管理・運営体制の整備・改善を行う援助は比較的経験の少ない分野で、具体的な協力要望を提示することが困難であったため、本調査では調査団側がその概略をヨルダン側に提示し、その理解を得ることも同時に実施した。

一方、調査の結果、訓練センターの抱える課題は、現状の職業訓練システムの下で訓練センター独自に解決が可能であるものと、VTC 本部の意思決定に基づいて職業訓練機能の再配置を伴わない限り解決できないもの、の大きく2種類があり、これらの課題の内容については、次の(2) 訓練センターの抱える課題の項で詳述することとするが、特に後者の課題については、どの訓練センターも共通して抱えている課題であるといえる。

他方、本プロジェクトの投入外ではあるものの、訓練センターの管理・運営体制の整備という大きな枠組みの中で、訓練センターレベルでの学校運営の改善、指導員能力の向上のためにシニアボランティア、協力隊が派遣されることが決まっていたため、本プロジェクトでは、訓練センターの管理・運営体制整備のために、「VTC 本部の意思決定に基づいて職業訓練機能の再配置を伴わない限り解決できない課題」を主たるテーマとして取り上げることとした。

#### (2) 訓練センターの抱える課題

前述(1)にあるとおり、訓練センターの抱える課題は大きく分けると2種類存在する。以下にその詳細を示す。

- 1) 現状の職業訓練システムの下で訓練センター独自に解決が可能であるもの
  - 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
- 2) VTC 本部の意思決定に基づいて職業訓練機能の再配置を伴わない限り解決できないもの
  - ⑤ 訓練センター(校長)権限の強化
  - ⑥ 訓練センターの運営方針の策定・実施
  - ⑦ 地域特性にあった指導員育成・評価の仕組みの整備

上述の課題の詳細については、2-1-2 訓練センター・学院の現状と課題において述べることにする。

### (3) モデル候補校の選定妥当性

本プロジェクトでは、訓練センターの管理・運営体制の整備のために、VTC 全体で取り組むべき課題を主要なテーマとして、その解決に向けた協力を実施することとしたが、その場合、ヨルダン側からモデル校候補として提示を受けたジェラシュ職業訓練センター（Jerash Vocational Training Center, JVTC）、技術検定・職業訓練学院（Testing and Training Institute, TTI）、アカバ職業訓練センター（Aqaba Vocational Training Center, AVTC）の3校は以下の点から、プロジェクト実施対象校としての妥当性は高いといえる。

- 1) 地域的な分散状況を考慮した場合、VTC の管轄単位である、北部、中部、南部の地域ごとにモデル校として、JVTC、TTI、AVTC の3校を設定してプロジェクトを実施することは極めて理にかなっている。
- 2) 各モデル候補校は、同一地域の他の訓練センターと比較して、入学生徒の伸び率、向上訓練（在職者を対象とした短期間の訓練）の実施実績などでは比較優位に立っており、今後、修了生の良好な実績が期待される。他方、職員1人当たりの生徒数、管理職1人当たりの学生・職員数などでは、比較優位に立っておらず、今後の生徒数の増加に対応して、業務の効率化などを進める必要がある。
- 3) TTI は学生の訓練のみならず、指導員の訓練も実施しており、その運営・管理体制の整備はすべての訓練センター・学院の指導員の能力向上に寄与しうる。
- 4) TTI、AVTC は、VTC の訓練センター・学院の中でも、指導員あるいは民間部門の在職者向けの向上訓練を最も積極的に実施しており、この2つが民間部門と密接な関係を構築できる可能性が高いことがうかがえ、民間部門の人材・訓練ニーズに関する知識や経験が最も豊富であることが予想される。
- 5) 本技術協力プロジェクトで対象となっているモデル候補校には、シニアボランティア、協力隊の派遣が決定している。各々の役割は、前者が現場レベルでの訓練センター・学院の学校運営能力の向上を目的とした技術移転であり、後者が指導員の指導技術の向上を目的とした技術移転である。各モデル候補校では、これら JICA の他の援助スキームと有機的な連携による相乗効果が期待できる。

### (4) 各モデル候補校における課題

各モデル候補校における課題については、2-1-4 各モデル訓練センターの現状と課題で詳述することとし、以下にその概略を示す。

JVTC では、①訓練機材の充実、②指導員の訓練能力の向上、⑤訓練センター（校長）権限の強化、⑥訓練センターの管理・運営方針の策定、などの課題に対して積極的に取り組む意欲がみられた。

TTI では、②指導員の訓練能力の向上、⑤訓練センター（校長）権限の強化、⑥訓練センター

の管理・運営方針の策定、⑦地域特性にあった指導員育成・評価の仕組みの整備、といった課題に対して積極的に取り組む意欲がみられた。特に、他の2校とは異なり、⑦に関連して、指導員能力あるいは勤労意欲の向上に向けたインセンティブの付与もさることながら、業務成果に基づいたより組織的な人事管理・評価システムを導入し、インセンティブを付与するためのルールとして活用すべきであるといった意見が提案された。

AVTC では、JVTC と同様、①訓練機材の充実、②指導員の訓練能力の向上、⑤訓練センター（校長）権限の強化、⑥訓練センターの管理・運営方針の策定、などの課題に対して積極的に取り組む意欲がみられたが、ジェラシュとの違いは、特に②、⑤に関連して、指導員能力の向上及び学生向けの具体的かつ広範な訓練プログラムが提示されたということである。その理由は、アカバは、VTC 本部のあるアンマンから物理的に離れていること、直接の上位組織である地域事務所のある Tafeileh から物理的に離れていること、観光地であるとともに、Free Zone であり、また港湾都市であるため、製品の流通状況が活発であること、などである。

### 1-5-2 プロジェクトの具体的内容

各訓練センターへのアンケート、ヒアリング調査、各モデル候補校でのワークショップ、VTC 本部との協議を通じて、プロジェクトの具体的な内容として、以下を策定した。

上位目標	VTC 本部が VTC 全体の職業訓練プログラムの管理・運営の基本方針を策定できる。	
プロジェクト目標	モデル訓練センターが周辺地域の人材・訓練ニーズにあった職業訓練プログラムを提供できる。	
成果	(成果①)	訓練センター（校長）権限が強化される。
	(成果②)	モデル訓練センターが民間部門における人材・訓練ニーズを正確に把握できる。
	(成果③)	モデル訓練センターが具体的・戦略的な訓練センター運営計画を策定し、実施できる。
	(成果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。

### 1-5-3 今後の検討課題及びスケジュール

#### (1) 今後の調査・検討事項

##### 1) ヨルダン側の調査・検討事項

- ・ 訓練センターの管理・運営体制を整備する必要性について共通認識の醸成  
 （特に、現在、訓練センターで実施されているニーズ調査や訓練センター運営戦略の策定などの活動をさらに強化する必要があることについて、訓練センターへの「気づき」を VTC 本部主導で行うこと）
- ・ 分権化を念頭に置いた VTC のあるべき姿について本プロジェクトを通じて策定することに対するコミットメント
- ・ 具体的なカウンターパートの任命（VTC 本部、地域事務所、各モデル訓練センター）

## 2) 日本側の調査・検討事項

本事前評価後に派遣予定の第三次事前評価調査における調査・検討事項は以下である。

- ・ 民間部門からみた職業訓練機能の現状と課題の把握
- ・ 訓練センターに派遣済みあるいは派遣予定のシニアボランティア、協力隊との役割分担の整理
- ・ 職業訓練分野、民間職業人材育成分野における他ドナーと関連するヨルダン組織の動向
- ・ 本プロジェクトの年度別投入計画の策定
- ・ 本調査結果を踏まえた PDM の作成
- ・ プロジェクト実施に係る業務指示書の作成と積算

## (2) スケジュール(予定)

06年5月	: PDMの策定と検討課題の対応策の検討、追加検討課題の抽出
06年6月-7月	: 第三次事前評価調査団の派遣
06年7月	: R/D 締結
06年8月	: 契約の公示
06年9月	: 業務実施契約締結
06年10月	: プロジェクト開始