

第2章 調査内容の詳細

2-1 VTCの現状と課題

2-1-1 VTCの現状

(1) 概要

職業訓練公社（VTC）は1976年に設立された労働省（Ministry of Labor, MOL）傘下の公社であり、2004年度末時点でヨルダン全土において、49の職業訓練センター・学院を管理・運営している。その主たる役割は技術労働者を目指す者への職業訓練機会の提供、様々な訓練プログラム、レベルにおける労働者の質の向上である。この役割に基づいて、VTCは主に、Semi-Skilled（37コース）、Skilled（75コース）、Craftsman（26コース）の3つの技能職階級人材を育成する職業訓練を実施するとともに、民間企業人材、指導員、指導員監督者、安全・健康管理、の4種類の社会人向けに向上訓練を実施している。¹

2004年度の入学者と修了者数は図表1～2に示すとおりである。

【図表1 入学学生数（2004年度）】

レベル	学生数		合計
	男子	女子	
Craftsman	581	454	1,035
Skilled	5,016	846	5,862
Semi-Skilled	2,583	2,331	4,914
Applied Secondary	58	0	58
Upgrading programs	2,036	268	2,304
合計	10,274	3,899	14,173

出所 VTC Annual Report 2004

【図表2 修了学生数（2004年度）】

レベル	学生数		合計
	男子	女子	
Craftsman	865	808	1,673
Skilled	3,179	1,356	4,535
Semi-Skilled	1,620	2,083	3,703
Applied Secondary	62	1	63
Upgrading programs	2,673	369	3,042
合計	8,339	4,617	13,016

出所 VTC Annual Report 2004

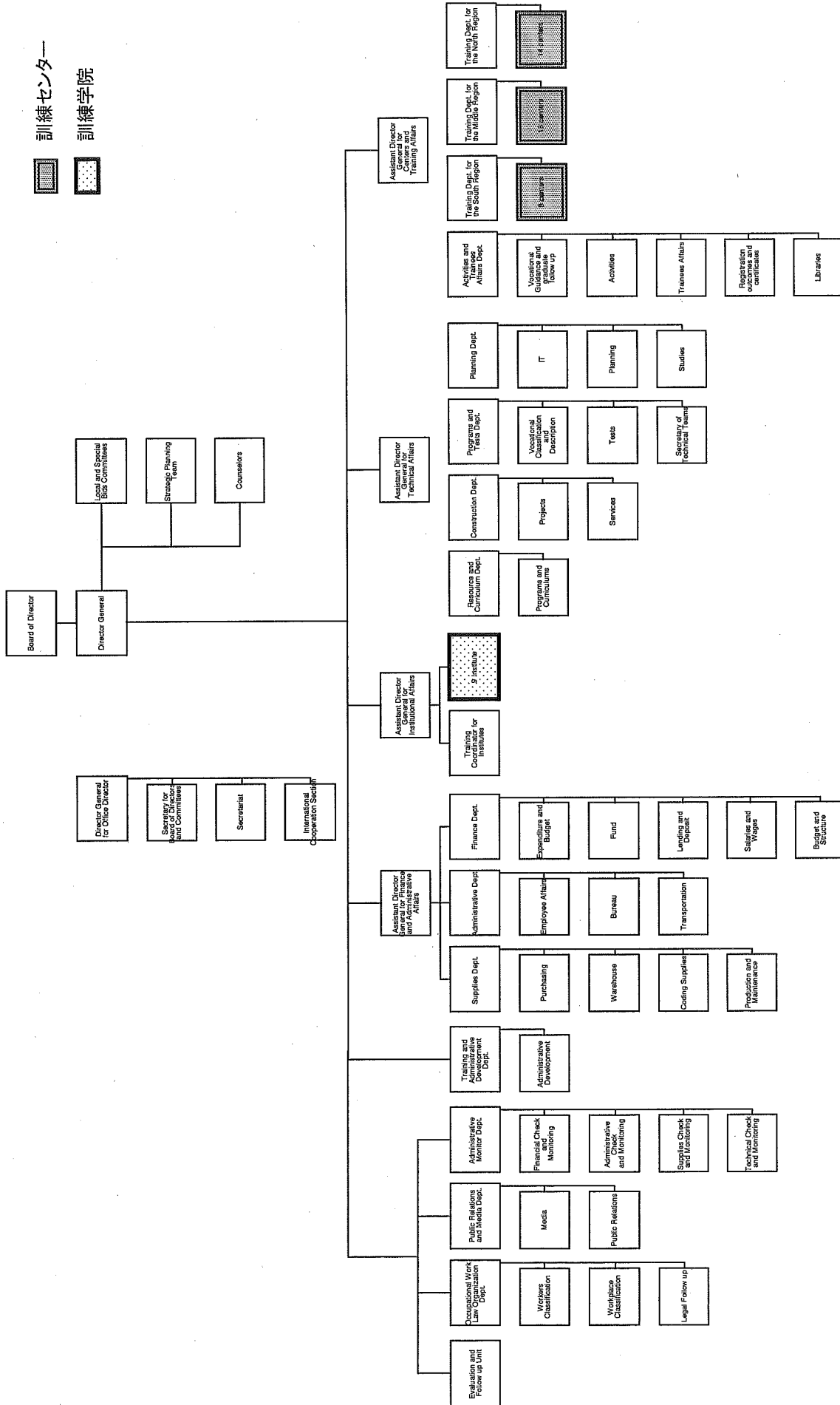
¹ 養成訓練のプログラム数、向上訓練の種類はVTC Annual Report 2004より調査団集計。

(2) 組織

VTC の 2004 年度末時点の組織図を図表 3 に示す。

訓練センター

訓練学院



【図表 3 VTC 組織図】

また、VTC の 2005 年度末の職員数は 1,440 人であり、その内訳を図表 4 に示すが、指導員の学歴ではコミュニティカレッジ卒業が最も多く、226 人と指導員全体の 42.2%を占めている。

【図表 4 職員数（職種別・学歴別）（2005 年度）】

学歴 \ 職種	管理	訓練管理	訓練長	指導員	教員	サービス	合計
大学	196	30	70	72	17	0	385
コミュニティカレッジ	165	0	5	226	37	2	469
高等学校	67	0	2	135	1	50	255
高等学校以下	36	0	0	69	0	226	331
合計	464	30	77	536	55	278	1,440

出所 VTC 提供資料より調査団集計

(3) 予算

1) 概要

VTC の 2006 年度予算案は JD 20,160,000 となっている。2001 年度から 2005 年度の実績を図表 5 に示す。これによれば、VTC の予算は年度によっては前年度比減の場合もあるが、2000 年度から 2004 年度の実績ベースの年平均成長率（CAGR）は 9%と概ね順調に推移をしている。一方で、過去 2 年の予算と実績の前年度比を見てみると、2004 年度は予算ベースで 72%、実績ベースで 83%、2005 年度は公式発表前の数値であるものの、予算ベースで 122%、実績ベースで 71%となっている。

【図表 5 VTC 予算・実績（2000 年度-2005 年度）】

(単位：JD)

	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
実績	8,907,763	7,728,792	9,403,447	15,350,070	12,805,060	9,105,806
前年度比	—	86.8%	121.7%	163.2%	83.4%	71.1%
予算	9,204,000	8,270,000	16,070,000	22,936,000	16,461,000	20,129,000
前年度比	—	89.9%	194.3%	142.7%	71.8%	122.3%
予実比	96.8%	93.5%	58.5%	66.9%	77.8%	45.2%

出所 VTC Annual Report 2000、2001、2002、2003、2004、及び VTC 提供資料より調査団集計

2) 組織

① VTC 本部

VTC 傘下の一部門である、財務部（Finance Department）が VTC における最終予算案の確定、予算執行、財務監査などの全財務活動の責任を負っている。財務部は予算執行ユニット（Expenditure and Budget Unit）、基金ユニット（Fund Unit）、融資ユニット（Lending and Deposit Unit）、給与ユニット（Salaries and Wages Unit）、予算編成ユニット（Budget and Structure Unit）の各部で構成されている。

役割は VTC 傘下のすべての職業訓練機関（訓練センター・学院）の予算の策定・実施（含む、モニタリング）・監査に関する責任を負っている。具体的には、各訓練センターの年度予

算の集計・分析、財務省・議会承認の取得、予算執行、月次・年次の財務監査、財務省・議会への報告などである。

② 地域事務所

基本的には財務部門はなく、予算執行にかかわる経理部門のみが存在する。地域事務所は傘下の訓練センターの予算案評価や取りまとめなどを実施しているが、財務活動に関するすべての判断はVTC本部により最終的に決定されるため、各訓練センターの財務活動に関する監督権限はほとんどないに等しく、財務面での機能は形骸化していると想定される。

③ 訓練センター・学院

地域事務所と同様、多くの訓練センターでは財務部門を持っておらず、経理部門も存在する訓練センターとしない訓練センターとがあり、規模によって違いがある。従って、予算立案、執行・モニタリング、監査などはセンター長とその補助職員によって実施されている訓練センターも存在する。

3) 予算立案・執行・評価プロセス

① 予算編成

予算策定の起点となるのは、毎年5月頃に行われるVTC Financial Departmentから各訓練センターへ予算策定のために送付されるアプリケーションシートである。その後、各訓練センターは自センターのニーズ（新規従業員の採用、機器の更新²など）に基づいて、①自己資金（授業料収入、外部組織・個人向けW/Sの運営収入、委託生産・販売収入）、②ニーズに基づく資金（大規模工事、機器購入など）、③小規模工事・設備や維持管理、④生徒のためのレクリエーション費用、⑤従業員採用に基づく費用、の大きく5つのカテゴリーで第一次予算案を策定し、VTC本部 Financial Departmentより送付されたアプリケーションシートに予算額を記載する。

各訓練センターは第一次予算案を策定後、地域事務所に送付するが、地域事務所には財務部門はないため、各地域事務所の事務長が各訓練センターからの予算を評価し、修正等があれば各訓練センターに説明を依頼し、地域レベルでの各訓練センターの予算を取りまとめ、最終判断を下し、VTC本部 Financial Departmentへ送付する。

その後、VTC本部 Financial DepartmentのManagerと各地域事務所の事務長が各訓練センターからの予算案を評価し、VTCとしての最終予算案が編成される。

VTCとしての最終予算案確定後、予算案は財務省（Ministry of Finance, MOF）へ送付され、財務省は独自にその予算額を評価するとともに、必要に応じて修正を加えて議会（Parliament）へ提出する。その後、VTC本部 Financial DepartmentのAssistant Director GeneralとMOFの代表が、議会に対してVTCの最終予算案の概要説明を実施し、議会とMOFが最終予算案に対して合意に達した段階で来年度予算が成立する。確定時期は概ね当該年度の4月頃である。最終予算確定後、MOFはVTCに対し、詳細な確定予算を送付する。

② 予算執行・モニタリング

予算確定後、実際の会計年度での執行権限は、ほぼVTC本部が掌握している。ただし、金額にしてJD100を超えない範囲のもの、費目にして訓練用の原材料、施設・機材管理維持費

² センター側のニーズであり、実際の従業員採用、機器更新の是非に関する判断はVTC本部により行われる。

に限っては、各訓練センターのセンター長に決裁・支払権限があり、VTC 本部、地域事務所の承認なしで自由に支払うことができるが、実際の訓練センターの財政的自由度は極めて狭いといわざるを得ない。

すべての VTC の財務活動は VTC 本部にある Financial check and monitoring unit が行っている。また、全訓練センターは毎月の財務活動を VTC 本部、地域事務所に月次報告書として報告する義務があり、VTC 本部は全訓練センターの財務活動のチェックを年 6 回の計画的な訪問調査と 2 カ月に 1 回程度の抜き打ち訪問調査により実施している。

地域事務所は各訓練センターの財務活動に関する報告書を月次で受領するが、それに対する評価や評価に基づく財務指導などの財務管理を行っていない。また、年度末には全訓練センターは月次報告書をまとめた年次報告書を VTC 本部、地域事務所に対して提出している。

さらに、VTC の財務活動は国家制度に従って、MOF と監視委員会によって管理されている。ただし、この監視委員会は VTC だけでなく、すべての公的機関の財務活動を管理する立場にあり、極めて大きな規模の委員会である。

具体的な MOF による財務管理は、VTC が毎月 MOF に対して、月次報告書を実際の支払明細をつけて送付することで行われている。また、この MOF の決裁がない限り、VTC は実際の費用に関する支払いは承認されない。ただし、人件費（従業員への給与）に関しては別であり、この部分は年間予算を 12 分割したものが自動的に財務省から支払われ、それを請求明細なしに従業員へ支払うことが出来る。

③ 実績評価

実績評価に関しては、VTC は民間企業ではないため、その財務活動のパフォーマンスの良し悪しを評価する基準はなく、従って、実績評価自体は実施されていない。ただし、財務活動が予算通りかどうか、実際の月次、年次報告書の数値は正しいのか、といった予算監査は行われている。この予算監査は VTC 内の Financial Department、MOF、監視委員会の 3 者が個別に実施している。

(4) 訓練プログラム

1) 概要

VTC では、訓練修了後、Craftsman、Skilled、Semi-Skilled の資格を取得できる職業訓練プログラムを主に提供しているが、そのほかにも Secondary Education に該当する訓練プログラム、向上訓練などを実施している。図表 6 に 2001 年度から 2004 年度の訓練プログラム数の推移を示す。

【図表 6 VTC 実施の訓練プログラム数の推移】

修了レベル	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度
Craftsman	20	24	24	26
Skilled	46	54	70	75
Semi-Skilled	34	34	32	37
合計	100	112	126	138

出所 VTC Annual Report 2001、2002、2003、2004

近年は訓練 IT、ホテル関連のプログラムに関して、その内容を質・量の両面から増強している傾向にあるが、限られたリソースの中で効果的・効率的な職業人材を育成していくためには、民間部門における人材・訓練ニーズを正確且つ迅速に把握し、その結果を全体及び個別の訓練プログラムに適切に反映させることによって、常に民間部門の人材・訓練ニーズにあった訓練プログラムを提供し続けていく仕組みや能力が必要である。

2) 組織

① VTC 本部

VTC 傘下の一部門である指導研究・カリキュラム開発センター (Instructional Resource & Curriculum Development Center, IRCDC) が訓練プログラム立案、実施、評価に関する最終的な責任・権限を掌握している。IRDCDC は、カリキュラムコース開発 (Programmes and curriculum designing) 担当 (8 人)、メディア教材 (Instructional Media) 担当 (3 人)、ビデオ制作 (Video Production) 担当 (2 人)、総務 (Administration) 担当 (4 人) の 4 部、17 人³で構成されている。

役割は VTC 傘下のすべての職業訓練機関 (訓練センター・学院) のカリキュラム、訓練プログラムの立案、実施、評価責任である。具体的には、各訓練センターで実施される訓練プログラムとそのためのカリキュラムの策定、教材作成、視聴覚補助教材の作成などである。

② 地域事務所

地域事務所には訓練プログラムを実施する指導員は存在せず、訓練センター・学院で実施される訓練のモニタリング、評価を行い、その改善提案を訓練センターや VTC 本部に対して助言する技術職である訓練管理員 (Training Coordinator) が在籍している。

③ 訓練センター・学院

訓練センター・学院には地域事務所に在籍する訓練管理員と同様の役割を担当する技術職として職長 (Training Officer) が在籍しているが、各訓練センター・学院の規模、設立年度などによって、職長が在籍している訓練センターとしていない訓練センターがある。

3) 訓練プログラム実施の基本的なフレームワーク

VTC では IRCDC が中心となって 2 つの方法論によって訓練カリキュラム、訓練プログラムの立案・実施・評価を行っている。一つは従前の方法である「Integrated Modular Training Unit System」、もう一つは CIDA の支援によって実施された Sustained and Extending Technical Vocational Education and Training (SETVET) プロジェクトのもとで導入された「Competency Based Training (CBT) System」である。

上述 2 つのシステムの大きな違いは「Integrated Modular Training Unit System」によるカリキュラム、プログラムが労働市場におけるサプライサイド (教育・訓練機関) の意向が大きく反映されたものであるのに対して、「CBT System」によるカリキュラム、プログラムは、労働市場におけるデマンドサイド (民間部門) の意向のみが純粋に反映されたものであるという点である。

CIDA の主導により「CBT System」が導入された背景には、従前の訓練プログラム策定プロセスでは、①民間部門の人材ニーズに合致した人材を提供するのにふさわしい訓練プログラムが策定できていないということ、②民間部門の人材・訓練ニーズを効果的に訓練カリキュラム、訓練プログ

³ 各組織の人数については、IRDCDC へのヒアリングにより入手。

ラムに反映させたいということ、の2点がある。

現在、VTC傘下の各訓練センター・学院では約200の訓練プログラムが学生に提供されているが、そのうち約9割は「Integrated Modular Training Unit System」により策定されたプログラムであり、約1割が「CBT System」により策定された訓練プログラムである。VTCとしては、10年後を目処に全訓練プログラムに対して「CBT System」を適用したいと考えている。

4) 訓練プログラム立案・実施・評価プロセス

① 訓練プログラム立案

訓練プログラムの立案段階において、VTCではあらゆる組織・人材がそのアイデアを提案することが可能であるが、上述のように、最終的にそのアイデアを訓練プログラムとして整備し、その実施の是非を判断することができるのはVTC本部のIRCDCだけである。

現在VTCでは訓練プログラムの立案にあたって2種類の 방법이混在しており、従前の「Integrated Modular Training Unit System」では、まず、訓練センター・学院、地域事務所の各組織で既存の訓練カリキュラム、訓練プログラムに対する評価をベースに新規あるいは改定訓練プログラムを立案し、その後、地域事務所の訓練管理員、各訓練センターの職長・指導員が、VTC本部IRCDC主導のもとで再度、既存の訓練カリキュラム、訓練プログラムに対する評価を実施するとともに、新たな訓練カリキュラム、訓練プログラムの策定を行う。もともと本システムでは、VTC内の組織のみで訓練プログラムの立案を行う仕組みであったが、現在は2、3の企業も交えて訓練カリキュラム、訓練プログラムの立案を実施している。また、本システムではIRCDCは訓練カリキュラム、訓練プログラム立案にあたって、その立案プロセスを管理するのが主な業務であり、技術的側面からの業務は行っていない。

一方、「CBT System」では、民間セクターの10前後の企業のみで構成される委員会が、IRCDC主導のワークショップにおいて、現在の民間部門における人材面での課題を抽出し、必要とされる職業上の職務(Duty)、業務(Task)を分析・把握し、民間で競争力のある人材像を描いた後(Competency Profile)、既存のカリキュラム、プログラムに対する評価も交えて、IRCDCが訓練カリキュラム、訓練プログラムを策定する。この場合においてもIntegrated Modular Training Unit System同様、IRCDCは技術的側面からの業務は実施しない。

なお、上述のいずれのプロセスにおいても、訓練カリキュラム、訓練プログラムが技術的観点から評価され、その最終案が策定されたのち、本部レベルで数回の委員会を経て実施について承認がなされ、訓練センター・学院で実施されることになる。

② 訓練プログラム実施・モニタリング

日々の訓練プログラムのモニタリングは、各訓練センターの職長・指導員や各地域事務所の訓練管理員の責務になっており、彼らによって実施されている。各訓練センターの指導員・職長は日々訓練センターのワークショップや学生のOJT先で実施される訓練プログラムに関するモニタリング、小規模な評価を常に実施している。また各地域事務所の訓練管理員は適切な時期(毎月あるいは毎週)に各訓練センターを訪問して、各訓練センターにおいて実施されている日々の訓練プログラムのモニタリングを行っている。

上述のモニタリングに関する公式なガイドラインはなく、そのルールは各地域事務所か訓練センター・学院によって独自に決定されている。

③ 訓練プログラム評価

訓練プログラムの評価システムも立案システムと同様に 2 つの種類が混在しているが、立案段階とは異なり、すべて IRCDC が主体的に実施している。一つは、新規訓練プログラムの終了後に行われる個別評価と、もう一つは、個別の訓練プログラムの集合体としてのトータルな職業訓練システムのデザインに対する総合評価である。

前者は各新規訓練プログラムの実施期間に応じた頻度で実施されるため、数カ月に 1 回の場合もあれば、数年に 1 回の場合もある。一方、後者は職業訓練システム全体に対する評価であり、労力や資金の面も踏まえて、5 年ごとに実施されることになっているが、この評価システムは本年度から導入されたシステムであり、まだ一度も実施されていない。

具体的な評価手法は IRCDC が各地域事務所の訓練管理員、各訓練センターの職長・指導員、場合によっては民間企業に対して、訓練カリキュラム、訓練プログラムの内容や教材に関する意見を質問票によって収集し、さらにそれらを IRCDC が分析し、現状の訓練カリキュラム、訓練プログラムの問題点として整理するとともに、評価報告書としてまとめている。

個別評価の後、何も問題がなければ、そのままの内容、教材等で継続してその訓練プログラムは継続して実施され、5 年後に全体評価の中で再度評価が実施されることになる。一方、変更があれば、新規訓練プログラムとして各訓練センターで実施され、終了後に再度個別評価を行うことになる。

2-1-2 訓練センター・学院の現状と課題

(1) 現状

1) 概要

VTC 傘下の訓練センターは VTC 本部の下、北部地域、中部地域、南部地域の大きく 3 つの管轄単位で各地域事務所により管理されている。管轄地域ごとの訓練センター・学院の概要を図表 7 に示す。

【図表 7 管轄地域毎の訓練センター・学院の概要 (2006 年 3 月)】

		北部地域	中部地域	南部地域	合計
対象自治体		<ul style="list-style-type: none"> • Al Maflaq • Irbid • Ajloun • Jerash 	<ul style="list-style-type: none"> • Amman • Az Zarqa • Al Barqa • Madaba、 • Al Karak 	<ul style="list-style-type: none"> • Al Tafeieh • Ma'an • Al Aqaba 	/
組織数	訓練学院数 ⁴	8	18	14	40
	訓練センター数	1	7	1	9
	合計	9	25	15	49

⁴ 本数値は VTC Annual Report 2004 のデータを利用したが、それによれば南部地域に Metal Industries Institute (Aqaba) が存在するが、本調査で実施したアンケートでは確認できなかった。一方、本調査で実施したアンケートによれば、中部地域に Industry Electronic Institute (Hashimia) が設立されている。従って、Industry Electronic Institute (Hashimia) が新設され、Metal Industries Institute (Aqaba) が未だ存在するとすれば、現在の学院数は 10 ということになる。

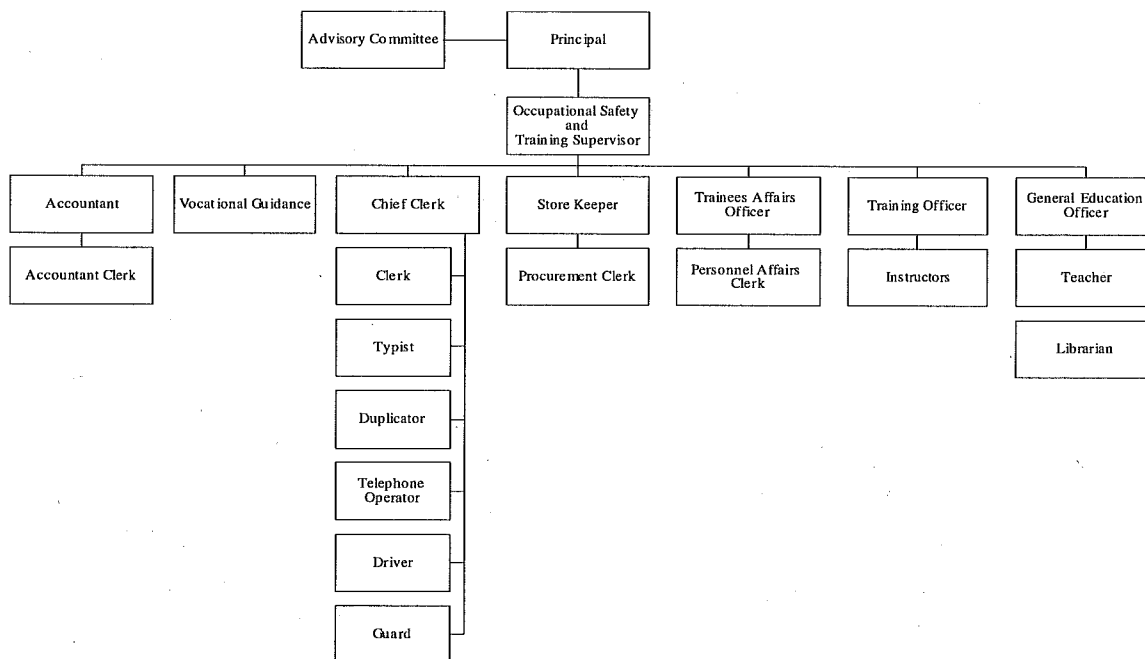
職員数	管理職	49	170	68	287
	技術職	133	437	78	648
	サービス	42	126	64	232
	合計	224	733	210	1,167

出所 VTC 提出資料より調査団集計

2) 組織

一般的な訓練センターの組織図を図表 8 に示す。

【図表 8 一般的な訓練センター組織図】



標準的な組織概要では、生徒の就職相談や卒業後のケアといった生徒の就職指導・管理に係る相談員（Vocational Guidance）、訓練プログラムの技術的側面からのモニタリング・評価を実施する職長（Training Officer）などが配置され、十分な機能を備えているように見えるが、いくつかの訓練センターではこれらの人材は配置されていない。

3) 訓練プログラム

前項 2-1-1 (4) にて詳述したとおり、訓練プログラムの立案・評価による結果について、VTC としての最終的な判断を実施する部門は VTC 本部の IRCDC であるが、各訓練センター・学院でも訓練プログラム案の立案、現場レベルでの訓練プログラムの評価を実施している。ただし、訓練プログラムの立案については、①基本的に VTC 本部で最終決定がなされ、それを忠実に実行するのが訓練センター・学院の責務であること、②職長といえども訓練プログラムを技術的観点から評価し、それをもとに新たな訓練プログラムを策定するスキルが十分ではないこと、③全体として職員が少ないため、現場の職長、指導員共にそのような技術業務に従事する時間がないこと、などの理由から、現場レベルでの訓練プログラムの改善・新規提案数は比較的少ない。一方、評価について

は、①訓練プログラムの改善・新規提案に比較すれば、創造性がさほど必要ではなく、容易な業務であること、②訓練終了時の訓練プログラムの評価は各訓練センター・学院の責務になっていること、などから、頻度的には十分に実施されている。

他方、訓練プログラムの実施・モニタリングについては、訓練センター・学院がその主たる実施機関であるため、指導員は年間の訓練計画を立案し、その年間計画と各訓練プログラムのカリキュラムに基づいて、月次計画、日次計画及び学生への実務的な指導計画を作成し、実際の訓練に当たっている。また、モニタリングについては、主に指導員が学生の OJT 先を訪問し、OJT 先の企業から自身の指導学生に対する評価を通じて、訓練プログラムのモニタリングを実施しているとともに、上司である職長、センター長、上部組織である VTC 本部、地域事務所の訓練管理員が訓練センター内での訓練現場を訪問し、指導員の訓練状況を把握することを通じて訓練プログラムのモニタリングが実施されている。

4) 民間部門における人材・訓練ニーズの把握

訓練プログラムの立案、評価にあたって必要不可欠な民間部門における人材・訓練ニーズの把握については、各訓練センターの指導員が生徒の OJT 先である企業を訓練モニタリングのために訪問する際に、同時にヒアリングなどを行っている。こうした日常的な情報収集の結果のみを用いて、各指導員が民間部門のニーズとして結論づけているため、人材・訓練ニーズ調査としての網羅性が著しく欠落しており、客観性が極めて乏しい。

一方、指導員の個別訪問による調査のほかに、いくつかの訓練センターでは、質問表による訓練プログラムの評価のための調査を通じて、民間部門における人材・訓練ニーズの把握を行っている。しかしながら、その方法論は訓練センターによって異なり、対象や集計手法に論理的な根拠が見当たらないなど、調査方法は適切とはいえない状況にある。

5) 人事管理・評価

各訓練センターが共通して利用できる人事管理・評価に関するガイドラインは存在しない。従って、人事管理・評価については、各訓練センターが独自の手法で行っている。

例えば、Irbid では主に各指導員が作成する指導計画、月次計画、日次計画と実績の比較を通じて、人事管理・評価が実施されている。実際の人事評価における評価指標は、月初めに提出された月次計画の進捗度合いや生徒のスキル習熟度であり、月末に両者がその達成度を確認し、その評価を校長が行っている。その他の評価材料とその評価指標については、例えば、企業との関係構築とそのため企業訪問回数、指導員と生徒とのコミュニケーション状況、などである。

これらの評価に加えて、3 カ月ごとの人事評価報告書、さらにそれを年度末にまとめた年次の人事評価報告書を地域事務所に提出している。

(2) 課題

本調査ではヨルダン全土の 49 の訓練センター・学院の職員に対してアンケート調査を実施するとともに、ヒアリング調査によって、訓練センター・学院の抱える課題の把握を行ったが、その結果判明した課題を以下に記述する。

ここで重要なことは、1)から 4)の課題は、現在の VTC の職業訓練に係る機能配置のままで解決に向けた取り組みに着手できるものであり、5)から 7)の課題は、VTC 全体の職業訓練機能の再配置

を前提にしなければ、解決に向けた取り組みを実施できないということである。そして、5)から7)の課題に向けた取り組みに着手することによって、1)から4)の課題の解決が加速し、またその効果も大きくなるということである。

1) 訓練機材の充実

この課題については、ヒアリングを実施したすべての VTC 組織及びアンケート調査によって確認された。特に自動車や溶接などの訓練プログラムにおいて、この課題が顕著であった。例えば、自動車については、市場で流通している車種は比較的新しいものであり、その技術は機械系も電気系も比較的先端技術が用いられている。一方で、訓練センターで訓練用機材として活用されているものは10年以上前の比較的古い車種のエンジンや電気系装置であり、訓練センターで提供されている訓練プログラムで習得できるスキルは、市場でのニーズはある程度認められるものの、その市場価値はさほど高くない。

2) 指導員の訓練能力の向上

この課題については、VTC 本部あるいはセンター長レベルから顕著に確認された。一般的にヨルダンでは大学卒業でない限り、その能力もさることながら、職業能力向上に対するモチベーションが著しく低い。訓練センターの指導員の学歴を調査すると、回答のあった指導員191人のうち、その半数の96人がコミュニティカレッジ卒業であり、25人は高卒であることから、訓練センターの指導員能力が比較的高くないことが分かる。加えて、現在の訓練センターでは指導員能力向上に向けたインセンティブを設定できていないこと、インセンティブもさることながら向上訓練の内容そのものが時代にあっておらず、魅力的でないこと、などともあいまって、指導員能力の向上が進んでいない。

3) 民間部門における人材・訓練ニーズの把握

この課題については、VTC 本部と現場の指導員レベルから顕著に確認されたが、センター長、あるいは技術職からは全くその正反対の回答が得られた。これは、指導員レベルでは、自身の民間部門の人材・訓練ニーズの把握能力の向上が課題として認識されているが、訓練センターの職長あるいは地域事務所の訓練管理員レベルでは、指導員の能力は十分であるとともに、自身の民間部門の人材・訓練ニーズの分析・評価能力は十分であり、民間部門の人材・訓練ニーズの把握・分析・評価能力の向上は課題として認識されていないということである。

この課題は、地域事務所、訓練センターの各職員レベルでの現状認識に違いがあるものの、ヒアリングやワークショップを通じて、いずれのレベルにおいても、その調査・分析・評価能力の向上が必要であるという認識が共有された。実際、ワークショップでは、訓練センターの指導員、職長、地域事務所の訓練管理員から、民間部門においてニーズの高い訓練プログラムとして、いくつかの個別具体的な訓練プログラム内容が提示されたが、ニーズが高いということに対する論理的根拠が確認できず、訓練管理員、職長のセンスだけが唯一の根拠という状況であった。

4) 具体的・戦略的な訓練センター運営計画の策定・実施

この課題については、VTC 本部、センター長へのヒアリングで確認された。現在、各訓練センターでは短期・中期・長期を問わず、訓練センターで独自に策定した事業戦略は存在せず、VTC

全体の戦略「Strategic and Implementation Plan 2005-2007」を基本に、VTC 本部がトップダウンで訓練センターごとの事業戦略（実施施策とその数値目標）を策定し、その達成状況を毎年管理するのが通常の業務となっている。従って、各訓練センターは全体戦略を把握しきっているわけでもなく、訓練センターごとの事業戦略が訓練センター自身の管理・運営のよりどころになるほど、具体的かつ有効的なものになっていない。加えて、訓練プログラムは本来事業戦略をもとに策定されるべきであるが、それが行われていない現状においては、訓練プログラムが民間部門における人材・訓練ニーズに合致していないのは当然ともいえる。

5) 訓練センター（校長）権限の強化

この課題については、センター長へのヒアリングを通じて確認された。前項 2-1-1 (3)、(4) で詳述したように、現在、訓練プログラム管理、財務管理については、すべて VTC 本部が最終的な決定権限を掌握している。訓練プログラムについていえば、独自に訓練プログラムを新設・廃止することは地域事務所レベルでも許されていない。この仕組み自体の是非については、今後、プロジェクトで詳細に検討するとしても、訓練センター、地域事務所、VTC 本部の全レベルで、訓練プログラムの新設・改善・廃止に関する検討委員会が開催され、技術面以外の検討にあたって、本部レベルでは十数回も検討が重ねられている。

情報化、グローバル化の流れは、ヨルダンの人材育成分野にも少なからず影響を与えており、民間部門の人材・訓練ニーズはますます細分化し、その変化は早くなっていると思われる。訓練センターが民間部門のニーズに合致した労働力を供給するという最大の使命を全うするためには、VTC 全体が適切な業務プロセスに従って、迅速に市場ニーズに対応した職業訓練プログラムを提供することが極めて重要である。このため、訓練プログラム実施に関する訓練センター権限の強化、すなわち VTC の分権化を進めることの必要性が高い。

また、権限の強化とともに各職員の業務所掌の徹底を行うことも重要な課題である。例えば、現在、各訓練センターで実施されている訓練プログラムのモニタリングについて、上司によるモニタリングが毎日あると答えた指導員は有効回答者の 34.5% を占める一方、毎月 1 回程度しか受けない指導員も 19.8% に達した。これは、そもそも各訓練センターでばらつきがあることに問題があるとともに、上司が指導員の訓練状況を毎日モニタリングする必要があるかどうかということである。加えて、センター長へのヒアリングでも、職長がいるにもかかわらず、毎日、訓練現場へ訓練状況の視察に赴くセンター長がいるなどの状況が確認された。

6) 訓練センターの運営方針の策定と実施

この課題については、ヒアリングを実施した VTC 各組織やアンケート結果を通じて確認された。現在、訓練センターの財務活動に関しては、厳格なルール（センター長は金額にして JD 100 まで、費目にした訓練のための原材料と機材の維持管理費のみの決裁権限しか保有していない）が適用され、VTC の財務活動はほぼすべて VTC 本部にて管理されている。

一方、訓練プログラムに関しては、アンケート調査によれば、訓練プログラムデザインのガイドラインの有無、訓練プログラムのモニタリング・評価に関する実施組織・頻度、に関する質問の回答について、訓練センター間で違いが見られ、VTC 全体として各組織・職員の業務所掌は明確に定められているものの、それが訓練センターを管理・運営するための指針として、有効に機能していないことが判明した。従って、訓練センターを管理・運営していくためには、現在の

業務所掌を訓練センターの管理・運営の手引きとして周知徹底させるか、業務所掌とは別に訓練センターを効果的・効率的に管理・運営していくための、新たなガイドラインを策定することが急務であると考えられる。

7) 地域特性にあった指導員育成・評価の仕組みの整備

この課題については、センター長へのヒアリング、アンケート調査によって確認された。前項 2-1-2 (1) の 5)にあるように各訓練センターが共通に利用できる人事管理・評価に関するガイドラインは存在しないため、その管理手法や評価基準については、各訓練センターが独自に設定している。従って、アンケート結果では、人事管理（モニタリング）、人事評価を実施している訓練センターがある一方で、全く実施していない訓練センターも存在するなど、訓練センターによって、人事管理・評価の実施状況は異なっている。

さらに、指導員の訓練能力が総じて高くないことの一因にもなっているのが、人事管理・評価が整備されていないことである。即ち、属人的な評価であること、人事評価の良し悪しが自らの生活状況や職位の向上につながるということが明確に示されていないことなど、指導員の能力向上に向けた動機付けのツールとして、人事管理・評価体制を活用すべきであることが全く認識されていない。アンケート結果によれば、セルフトレーニングを実施している指導員は回答者の 94.7%と量的には多いものの、そのうち 73.2%の指導員は 1 週間に 10 時間未満しかセルフトレーニングを実施していないなど、自身の能力向上に強い動機が見あたらないことがうかがえる。一方、ヒアリングによれば、指導員に対する向上訓練の量・質的な不足を指摘する意見も数多く聞かれた。

2-1-3 各モデル候補校の選定妥当性

本事前評価調査では、前項 2-1-2 の課題を踏まえた上で、本プロジェクトを実施するにあたって選定されたモデル候補校の選定妥当性の確認を行ったが、以下の点からジェラッシュ職業訓練センター（JVTC）、技術検定・職業訓練学院（TTI）、アカバ職業訓練センター（AVTC）の 3 つはモデル候補校としての妥当性が高いといえる。

(1) 地域的な分散状況

VTC の職業訓練組織の管轄単位は北部、中部、南部の 3 つである。この 3 つが適切かどうかという議論は本プロジェクトで実施するとしても、現状はある程度の地域特性が認められる 3 つの管轄単位ごとに地域事務所を配置し、傘下の訓練センターを管理している。従って、各地域に 1 つのモデル候補校を選定し、各地域単位でモデル候補校に支援を実施することにより、プロジェクト終了後には、同一地域の他の訓練センターへ管理・運営体制の整備に関する知識・経験が波及することが見込まれる。

(2) 入学者数の状況（伸び率、地域全体に占める割合など）

VTC 本部より入手した 2005 年度の入学者数・卒業者数のデータによれば、中部地域の全訓練センターと比較して TTI の卒業者数・入学者数は極めて良好な数値を示している。

また、ジェラッシュは 2004 年度に訓練センターとして開校したばかりであるため、2004 年度の卒業者数は 12 人と少ないが、2005 年度の入学者数は 96 人と、その伸びは極めて良好であるとともに、この 96 人名という数値は北部地域全体の入学者数の 14.8%を占め、北部地域でもその

存在は大きなものである（図表9参照）。

【図表9 北部地域の訓練センター・学院の入学者数（2005年度）】

	Craftsman		Skilled		Semi-Skilled		合計	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
Information Technology Institute	13	34.2%	0	0.0%	10	6.6%	13	2.0%
Ajloun	2	5.3%	57	12.5%	1	0.7%	60	9.3%
Al-Mafraq	0	0.0%	82	17.9%	9	5.9%	91	14.1%
Al-Ramthah	0	0.0%	68	14.9%	5	3.3%	73	11.3%
Hakama	9	23.7%	0	0.0%	0	0.0%	9	1.4%
Irbid	14	36.8%	81	17.7%	72	47.4%	167	25.8%
Jerash	0	0.0%	57	12.5%	39	25.7%	96	14.8%
Mashare	0	0.0%	112	24.5%	16	10.5%	128	19.8%
合計	38	100.0%	457	100.0%	152	100.0%	647	100.0%

出所 VTC 提出資料より調査団集計

さらに、アカバは2004年度の卒業生は65人であるが、2005年度の入学者数は145人であり、これもジェラシュ同様比較的良好な数値といえる。また、この145人という入学者数は南部地域全体で2番目に大きな数値であり、南部地域でも中心的な訓練センターといえる（図表10参照）。

【図表10 南部地域の訓練センター・学院の入学者数（2005年度）】

	Craftsman		Skilled		Semi-Skilled		合計	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
Petra	22	13.4%	23	3.8%	9	5.6%	54	5.8%
Al-Rabba (Princess Tagreed Center)	16	9.8%	44	7.2%	0	0.0%	60	6.4%
Karak (Al-Hussein Bin Abdullah)	13	7.9%	28	4.6%	20	12.5%	61	6.5%
Karak-Female	0	0.0%	33	5.4%	52	32.5%	85	9.1%
Aqaba-Female	12	7.3%	30	4.9%	10	6.3%	52	5.5%
Aqaba-Male	9	5.5%	86	14.0%	50	31.3%	145	15.5%
Ghor Al-Safi	26	15.9%	134	21.9%	7	4.4%	167	17.8%
Maan-Female	24	14.6%	24	3.9%	2	1.3%	50	5.3%
Maan-Male	0	0.0%	41	6.7%	0	0.0%	41	4.4%
Moab-Male & Female	26	15.9%	74	12.1%	0	0.0%	100	10.7%
Tafeleh-Female	15	9.1%	16	2.6%	0	0.0%	31	3.3%
Tafeleh-Male	1	0.6%	80	13.1%	10	6.3%	91	9.7%
合計	164	100.0%	613	100.0%	160	100.0%	937	100.0%

出所 VTC 提出資料より調査団集計

以上より、これらのモデル候補校が各地域の中心的存在となる可能性は高く、VTC 本部、地域事務所から積極的な協力も期待できる。

(3) 指導員能力の向上機能の保有

TTI は VTC 傘下の訓練センター・学院に勤務する指導員の訓練能力の向上という機能を保有しており、全訓練センターの指導員に対して、その指導技術能力の向上に向けた訓練プログラムを実施している。従って、TTI の訓練管理・運営体制の整備は、各訓練センターの指導員の能力向上に寄与することが見込まれる。

(4) 民間部門への積極的な働きかけ

VTC 資料によれば、2005 年度に指導員あるいは民間部門の在職者向けに実施された向上訓練の概要を図表 11 に示す。

【図表 11 指導員及び民間部門の在職者向け向上訓練の概要（2005 年度）】

	STICI ⁵	STIMI	TTI	ANVTC ⁶	AVTC	GASVTC ⁷	合計
参加者数	57 (6.6%)	73 (8.5%)	433 (50.3%)	50 (5.8%)	217 (25.2%)	31 (3.6%)	861 x (100%)
実施時間	72 (0.9%)	527 (6.3%)	860 (10.3%)	132 (1.6%)	6,678 (80.3%)	50 (0.6%)	8,319 (100%)

出所 VTC 提出資料より調査団集計

これによれば、参加者数では、TTI が全体の 50.3% (433 人) を占め、実施時間では AVTC が全体の 80.3% (6,678 時間) を占めており、この 2 訓練センターと学院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) JICA の他スキームとの連携

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おり、前者は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を実施し、後者は指導員の指導技術の向上を目的とした技術移転を行うこととなっている。本調査実施時点において、学校運営能力の向上のためのシニアボランティアが既に現地に派遣されており、本プロジェクトとシニアボランティア、協力隊によって実施される技術協力の大きな枠組みの共有化、本プロジェクトの趣旨と概要の説明などを実施し、一定の理解を得ている。従って、各モデル候補校では、シニアボランティア、協力隊によって実施される活動と有機的な連携による相乗効果が期待できる。

2-1-4 各モデル訓練センターの現状と課題

前項 2-1-3 においてモデル候補校（以下、モデル訓練センターとする）の選定妥当性が確認された。本事前評価調査では、前述 2-1-2 で抽出された課題をもとに、さらに、モデル訓練センターにおいてワークショップ開催し、各モデル訓練センターにおける課題解決に向けたアプローチの策定

を実施した。

(1) JVTC

1) 現状と課題

JVTC では 2-1-2 にある課題のうち、1)、2)、5)、6)などの課題に対して積極的に取り組む意欲がみられた。特に、地域事務所の訓練管理員から、プログラムデザインに関する指導員向けの向上訓練のニーズが挙げられるとともに、地域事務所レベルで訓練の立案・廃止の権限をある程度移譲すべきなどの意見が聞かれた。

現在、職員の採用、配置、転籍などの従業員管理は、すべて VTC 本部にその権限があるが、地域の人材・訓練ニーズに合致した訓練プログラムを提供するためには、訓練プログラムの立案、実施に関するプロセスのみならず、それを実施するためのリソースを適切に配置する必要があるため、特に指導員の人事権についてはある程度、訓練センターに移譲すべきなどの意見が聞かれた。

一方、3)、6)に関連して、現状の業務所掌の徹底度合い、自己能力の把握などについてヒアリングを実施した結果、その現状認識が十分に出来ているとは言い難い状況にあった。特に 3)の民間部門の人材・訓練ニーズの把握については、現状は非常に限られた企業を対象とした調査しか実施されておらず、その調査対象に網羅性がない。また訓練センターが民間部門において人材・訓練ニーズが高いとしているコースはすべて、これらの限定的な調査を根拠としているとともに、その分析・評価も適切な方法論に基づいて実施されているわけではなく、多分に指導員の感覚が混在しており、定量的裏づけや論理的な根拠が不足している。このため、客観的な説得力が乏しいなど、訓練センター自身が自己能力を過大に評価していることなども含めて、現状認識の徹底とニーズ把握能力の向上は必要不可欠である。

2) 民間企業とのパートナーシップ

JVTC は 2004 年に設立、2005 年開校の新しい訓練センターであり、周辺企業・地域社会による認知はこれからという状況であるため、民間企業との既存のパートナーシップを確認することはできなかった。従って、2006 年 3 月現在、在職者訓練（向上訓練）は実施されていない。一方、周辺企業にとっては、今まで訓練センターがなかったことから、労働力の供給源としての期待もあり、昨年度の卒業生はすべて周辺企業へ就職している。

さらに、新設訓練センターであることから、VTC 本部主導のもと、学生獲得に向けた地域社会への積極的な広報活動が展開されている。例えば、地域のテレビ局や新聞社を通じた訓練センター卒業生の成功事例の紹介、地域団体や地方政府、あるいは中学校への訪問を通じた訓練センターの宣伝活動の実施などである。2006 年は 1～3 月の間に既に 20 の中学校を訪問し、3、4 校の中学校を JVTC へ招待するなど、地域社会とのコミュニケーションを構築している。

民間企業におけるニーズ調査については、毎週 1 回、学生の OJT 先である企業を担当指導員が訪問し、学生の能力や現状の実施プログラムに関する意見交換を実施することを通じて、民間企業の人材・訓練ニーズや実施プログラムの適性を把握しているが、訓練センター全体で組織的なニーズ調査とその分析・評価は実施されておらず、従って、訓練プログラムへの反映も非常に限定的・属人的な内容であると言わざるを得ない。

(2) TTI

1) 現状と課題

TTI においては 2-1-2 にある課題のうち、2)、5)、6)、7)の課題に対して積極的に取り組む意欲が見られた。特に、他の 2 校のモデル候補校とは異なり、7)に関連して、指導員の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、職員に対しては、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。

中部地域では民間企業の情報ネットワークもある程度整備されていること、地域事務所が中心となって訓練センター間の情報ネットワークの整備をリアル・バーチャルの両面で進めていること、などから 2)、6)、7)に関連して、指導員、学生向けの PC スキルの向上を目的とした新規プログラムの実施を求める意見も聞かれた。

2) 民間企業とのパートナーシップ

TTI は指導員向けの向上訓練、在職者向けの訓練を実施していることから、民間企業との接点については、他の訓練センターよりも多い。例えば、2005 年度の指導員・企業在職者を対象とした技術能力の向上訓練の実施時間とその参加者数（図表 11）で見た場合、TTI は延べ参加者数の約 50%（433 人）を占めている。

一方、民間企業への指導員の向上訓練の委託、人材・訓練ニーズ調査の実施などに関する民間企業とのパートナーシップについては、積極的に取り組んでいるとの事実は確認できなかった。

(3) AVTC

1) 現状と課題

AVTC においては 2-1-2 にある課題のうち、Jerash 同様、1)、2)、5)、6)などの課題に対して積極的に取り組む意欲が見られたが、Jerash との違いは、Aqaba は、VTC 本部のある Amman 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 からも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、などから、比較的早期に訓練センターの活動をより活性化させたいとの要望が強く、訓練センターである程度独自に訓練プログラムを実施したいというニーズが比較的高かった。具体的には、自動車整備の最新技術や船舶修理の水中溶接技術に関する訓練プログラム、観光の短期訓練プログラム、などである。VTC 本部、地域事務所と物理的に離れていることもあり、VTC の他組織との情報ネットワークの強化、訓練プログラムの立案・実施・廃止に関する権限の移譲に関するニーズも高く、他の訓練センター・学院に比較して、VTC 本部からの独立に対する意欲が高かった。

2) 民間企業とのパートナーシップ

AVTC はヨルダン最大の商業・観光都市 Aqaba にあるため、民間企業とのパートナーシップはモデル訓練センターの中でも最も積極的である。例えば、2005 年度の指導員・企業在職者を対象とした技術能力の向上訓練の実施時間とその参加者数（図表 11）で見た場合、AVTC は延べ実施時間の約 80%（6,678 時間）を占めている。

さらに、ダイムラー・クライスラーやトヨタと取引のある地元企業に対して、訓練センターの

指導員を派遣し、指導員の訓練能力向上に努めている。

一方、民間部門の訓練・人材ニーズ調査については、その他の訓練センター同様、方法論（調査手法、対象など）に論理的な根拠が見当たらず、指導員の勘とセンスに任せた、場当たりの調査を実施しているようにしか見受けられない。

2-2 プロジェクトの内容

2-2-1 プロジェクトの枠組み

(1) モデル訓練センターにおいて取り組むべき課題

前項 2-1 で詳述したように、訓練センターの抱える課題は7つあるが、その7つは大きく分けて2種類に分類できる。

- 1) 現状の職業訓練システムのもと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7つの課題のうち、本プロジェクトでは、実施期間、取り組みに向けた難易度、効果などの観点から、VTC、JICA ヨルダン事務所と検討した結果、②から⑥の課題について取り組むこととした。

(2) シニアボランティア、協力隊との役割分担

本プロジェクトは「訓練センターの管理・運営体制の整備」という目標を達成するための主要コンポーネントであるが、この目標を達成するに当たっては、前項 2-1-3 モデル候補校の選定妥当性 5) で詳述したように、訓練センターの現場レベルで「職業訓練機能の強化」のために、各モデル訓練センターに派遣されるシニアボランティア、協力隊と効果的な連携を図ることが望ましい。本プロジェクトのモデル訓練センターに派遣されるシニアボランティアの業務内容は、「訓練センターという視点から見た管理・運営機能の向上」に対する支援であり、そのカウンターパートはセンター長である。一方、協力隊の業務内容は「指導員の訓練能力向上」に対する支援であり、そのカウンターパートは訓練指導員である。

本プロジェクトにおいてモデル訓練センターに派遣される専門家は、主に訓練センターの管理・運営において、「組織マネジメントの視点からみた管理・運営機能の向上」に対する支援を実施するものであるが、将来的にはモデル訓練センターでの管理・運営体制の構築を通じて、VTC 全体として、地域事務所、訓練センターにどのような機能を持たせ、どのように管理していくかについての基本方針や仕組みを策定するための支援として位置づけられる。従って、本プロジェクトの専門家のカウンターパートは、VTC 本部の訓練センター管理者が主たるカウンターパートとなる。

このような考えに基づけば、前項(1)において本プロジェクトで対象とした課題のうち、②指導員の訓練能力の向上に関しては、そのほとんどを協力隊に委ねることが望ましいと考えられる。一方、③～⑥の課題は、そのほとんどが本プロジェクトにおける専門家にて対応すべき課題であるが、その役割は前述のように「訓練センター管理・運営のための基本方針・仕組みの策定」にあり、それらの基本方針や仕組みの現場レベルでの実践は、プロジェクトの自立発展性の観点からも各モデル訓練センターに主体性を持たせて実施することが望ましいと考えられる。しかしながら、現状の組織体制は極めて中央集権的であることから、各訓練センターがその管理・運営を主体的に実施するには、なんらかの動力源がなければ現場レベルで円滑にプロジェクトを遂行することは困難であると考えられる。現場レベルでの「気づき」を促し、管理・運営の変化の必要性を浸透させるとともに、プロジェクトで導入する新たな仕組みや基本方針を現場レベルで有効に利用するための動力源としての役割をシニアボランティアが担うことがプロジェクト運営上、最も効果的・効率的であると考えられる。

(3) 上位目標、プロジェクト目標

プロジェクト目標は「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」を、上位目標は「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」を想定している。

調査中の協議では、ヨルダン側の最終目標は「民間部門の人材・訓練ニーズを反映した訓練プログラムを提供し、質・量の両面から民間部門の人材ニーズに合致した職業人材を労働市場に供給するために、全ての訓練センターが自立的にその管理・運営を適切に実施すること」であったが、そのためには、以下の2つの条件が満たされる必要がある。

- 1) 本プロジェクトで強化対象となっている、経営管理、訓練プログラム立案・実施・評価、ニーズ把握、といった機能の強化のみならず、その他の訓練センター機能、特に、広報、財務・経理、人事などといった機能に対しても、VTC本部、地域事務所が、十分な支援を実施する、あるいは独自に強化を実施しなければならない。
- 2) このような支援あるいは活動をVTCがモデル訓練センターのみならず、全訓練センターに対して実施する。

以上の2つの条件が満たされて、初めて「全ての訓練センターの自立的活動」が達成されるが、VTC本部と各訓練センターの現状を考慮すると、特に条件2)をプロジェクト内で達成することは困難であると想定される。従って、本プロジェクトの上位目標としては、モデル訓練センターへの支援を通じて、自立的な訓練センターのあり方の基本方針を策定するところまでを対象とした。

(4) 成果及び活動

前項(3)のプロジェクト目標を達成するために、現段階では以下の成果を想定している。本プロジェクトで取り組むべき課題は、前述のように「現在のVTCの職業訓練に係る機能配置のままでは解決に向けた取り組みに着手できるもの」と「VTC全体の職業訓練機能の再配置を前提にしなければ、解決に向けた取り組みに着手できないもの」とがあるが、前者は後者を前提に実施することによってより大きな効果が生まれる一方、課題の緊急性も考慮して、その取り組みの順序を考え

なければならない。

【図表 12 本プロジェクトの成果】

- 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。

【成果①： 訓練センター（校長）権限が強化される。】

（活動）

- 1-1. 日本における職業訓練機能の概要とその配置に関する本邦研修を実施する。
- 1-2. 訓練センター機能強化に向けて VTC 全体の職業訓練機能の再配置に関する仮説を立案する。
- 1-3. 1-2 に基づいて、訓練センターにおける訓練プログラムの管理・運営上の各組織の役割やルールを具体化する。
- 1-4. 1-2、1-3 に基づいた VTC 機能を実施するために適切な日本の職業訓練センターの役割・責任に関する研修を実施する。

（指標・目標値）

- 1-1. VTC 本部が作成する研修報告書
- 1-2. VTC 本部が作成する VTC 全体の機能配置図案（必要に応じて新規組織を設立）
- 1-3. VTC 本部が作成する現状の業務所掌を基本にした業務所掌の改訂案
- 1-4. 各モデル訓練センターが作成する研修報告書

【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。】

（活動）

- 2-1. 日本における訓練プログラム立案・実施・評価に関する研修を実施する。
- 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、パイロット訓練プログラムを立案する。
- 2-4. モデル訓練センターにおいてパイロット訓練プログラムを評価・承認する。
- 2-5. モデル訓練センターにおいてパイロット訓練プログラムを実施する。
- 2-6. パイロット訓練プログラムをモニタリング・評価し、プログラム改善案を立案する。
- 2-7. パイロット訓練プログラムを評価する。
- 2-8. 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。
- 2-9. 訓練プログラム立案・実施・評価のためのマニュアルを策定する。

（指標・目標値）

- 2-1. 各モデル訓練センターが作成する研修報告書
- 2-2. 各モデル訓練センターが作成する民間部門の人材・訓練ニーズに係る調査報告書
- 2-3. 各モデル訓練センターが立案するパイロット訓練プログラム実施計画書
- 2-4. 各モデル訓練センターが作成するパイロット訓練プログラム実施承認書
- 2-5. 各モデル訓練センターでのパイロット訓練プログラムへの登録学生数

- 2-6-1. 各モデル訓練センターが作成するパイロットプログラムモニタリング報告書
- 2-6-2. 各モデル訓練センターが作成するパイロットプログラムに関する改善案
- 2-7. 各モデル訓練センターが作成するパイロットプログラム評価報告書
- 2-8. 各モデル訓練センターに構築される民間部門の人材・訓練ニーズ把握のためのデータベース
- 2-9. VTC 本部が作成する訓練プログラム立案・実施・評価マニュアル（データベース維持管理マニュアルを含む）

【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。】

（活動）

- 3-1. 日本の職業訓練組織における事業戦略立案に係る研修を実施する。
- 3-2. 各モデル訓練センターにおいて将来ビジョンを策定する。
- 3-3. 訓練センター事業戦略を立案する。
- 3-4. 事業戦略の実施計画を立案する。
- 3-5. 立案した事業戦略とその実施計画を評価・承認する。
- 3-6. 日本の職業訓練センターの事業戦略モニタリング・評価に関する研修を実施する。
- 3-7. 実施計画に基づいて事業戦略を実施する。
- 3-8. 3-7 で実施される訓練センター事業戦略をモニタリング・評価し、事業戦略の修正案を立案する。
- 3-9. 事業戦略の実績評価を実施する。
- 3-10. 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。
- 3-11. 事業戦略立案・実施・評価のためのマニュアルを策定する。

（指標・目標値）

- 3-1. 各モデル訓練センターが作成する研修報告書
- 3-2. 各モデル訓練センターが作成する将来ビジョン
- 3-3. 各モデル訓練センターが作成する VTC 事業戦略（2005-2007）と整合性のとれた具体的な訓練センター事業戦略書
- 3-4. 各モデル訓練センターが作成する訓練センター事業戦略実施計画書（具体的な施策内容、実施スケジュール、責任者など）
- 3-5. 各地域事務所、VTC 本部が作成する訓練センター事業戦略及び実施計画書に関する実施承認書
- 3-6. 各モデル訓練センターが作成する研修報告書
- 3-7. 各モデル訓練センターにおける事業戦略上の責任者の配置
- 3-8-1. 各モデル訓練センターが作成する事業戦略モニタリング報告書
- 3-8-2. 各モデル訓練センターが作成する事業戦略に関する修正案
- 3-9. 各モデル訓練センターが作成する事業戦略評価報告書
- 3-10. 各モデル訓練センターに構築される事業戦略立案・モニタリング・評価データのデータベース
- 3-11. VTC 本部が作成する訓練センター事業戦略立案・実施・評価マニュアル（データベース維持管理マニュアルを含む）

【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、地域事務所はモデル訓練センターが事業戦略を策定・実施するための支援を行う
(事業戦略立案のための定期会合、民間部門(企業、業界団体)への紹介など)。
- 4-2. 地域事務所がモデル訓練センターの管理・運営状況のモニタリング・評価を実施し、指導を行う。
- 4-3. VTC 本部が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、適切な指導を行う。
- 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。
- 4-5. VTC 本部はモデル訓練センターの管理に係るガイドラインを策定する。

(指標・目標値)

- 4-1-1. VTC 本部、地域事務所による各モデル訓練センターとの月例会合の実施
- 4-1-2. 各モデル訓練センターが作成する上部組織への協力提案書
- 4-1-3. 協力提案書から具体化された提案数の比率(年間で集計する)
- 4-2. 各地域事務所が作成する各モデル訓練センターの事業戦略モニタリング報告書
- 4-3. VTC 本部が作成する各地域事務所の事業活動モニタリング報告書
- 4-4. 各地域事務所に構築される各モデル訓練センター評価・支援のためのデータベース
- 4-5. VTC 本部が作成する訓練センター管理マニュアル

(5) 投入

上記活動のために必要とされる投入は以下を想定している。

本プロジェクトは組織の経営能力の向上を目的としたものであり、従来の技術協力プロジェクトとはその技術移転手法が多少異なる。専門家の役割は、カウンターパートのマネジメント上の課題を浮き彫りにするとともに、その解決に向けた助言を行う。一方、その具体的解決策は、いずれの成果を創出するにあたって、カウンターパートが主体的に策定することになる。プロジェクトにおいては、解決策の計画、実施、評価を繰り返し、その実証結果や経験を積み上げて、プロジェクト終了時にはマネジメント上の問題解決策を取りまとめることとなる。

従来の技術協力プロジェクトの場合、訓練プログラム運営にかかわる指導員の能力向上、組織の生産性向上といった分野の課題に取り組むことが多く、その場合、日本の知識・経験がカウンターパートの課題解決にあたって直接的に有効であるため、専門家主導による日本の技術の導入といった手法は比較的カウンターパート側も受け入れやすい。一方、本プロジェクトの場合、訓練センターの管理・運営能力の向上といった、組織全体の経営・運営能力の向上という課題に取り組むことになるが、このような課題は、他組織の経験・知識を技術移転することよりも、本来その組織に存在している暗黙知を具体化することによって解決されることが多く、事業経営上の課題の解決とは、暗黙知を経験知として構造的に理解・整備し、その能力を組織的に身に付けることにほかならない。従って、本プロジェクトでは、専門家はカウンターパート側の課題の構造化をファシリテーター的に支援し、カウンターパート自らが解決策を決定・実施するといった手法が、カウンターパート側の能力形成とその課題解決にあたって、最も効果的・効率的である。

このような観点に基づいて、本プロジェクトでは短期専門家をプロジェクト開始当初に集中的に

投入し、その後は、カウンターパート側の自立的な能力育成意識の向上を考慮して、2～3 カ月の投入を年に数回を実施することにより効率的にプロジェクトを運営することを想定している。

供与機材については、各モデル訓練センター、各地域事務所において、訓練センター事業戦略立案、訓練プログラム立案のためのデータを整備・管理するためのサーバー、端末などを投入することを想定している。

さらに研修員の受け入れについては、カウンターパート側のプロジェクトに対するモチベーションを向上させ、プロジェクトの導入を円滑にするために、プロジェクト開始直後に成果①の訓練センター権限の強化に関連して実施することを想定している。現段階で想定している、受入先と研修テーマについては、雇用・能力開発機構、その傘下の都道府県センター・職業能力開発促進センターにおいて、現状の各組織の保有機能とその変遷、今後の機能配置の方向性とその背景などである。各投入要素の具体的な内容は以下の図表 13 を想定している。

【図表 13 本プロジェクトの投入案】

投入要素
1) 日本側
1. 専門家派遣 派遣分野：総括／訓練センター管理・運営、訓練プログラム策定・管理（中央組織）、 訓練プログラム策定・管理（訓練センター）、地域組織運営、データベース構築
2. 供与機材 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
3. 研修員受入 受入分野：職業訓練行政、訓練センター管理・運営、訓練プログラム立案・実施・ 評価プロセスなど
4. 現地活動費 現地コンサルタント委託経費(事業戦略立案、データベース構築業務など)、研修開 催費など
2) ヨルダン側
1. 人材
1-1. プロジェクトマネージャー（VTC 本部：1 名）
1-2. プロジェクトスタッフ
・ VTC 本部 総括／訓練センター管理・運営、訓練プログラム策定・管理（中央組織）：各 1 名
・ 各地域事務所 モデル訓練センター管理・運営、データベース構築：各 1 名
・ モデル訓練センター 訓練プログラム策定・管理（訓練センター）、データベース構築：各 1 名
2. プロジェクト運営費 カウンターパート人件費、ワークショップ・セミナー開催費など

2-3 今後の調査・検討事項

今後の調査・検討事項については 1-5-3 において要約したが、詳細は以下のとおりである。

2-3-1 ヨルダン側の調査・検討課題

ヨルダン側の調査・検討事項は以下の4つである。

(1) 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

本プロジェクトでは、現状の機能配置のままでも解決に向けて取り組むことの出来る課題と VTC の機能再配置を前提に解決に取り組むべき課題との2種類が存在する。成果②、③に関する活動が前者であり、成果①、④に関する活動が後者である。

しかしながら、成果②、③を発現する必要性の認識に関して、現場レベルと VTC 本部とでは、現状はかなりの開きがあることがワークショップを通じて判明した。即ち、現場レベルでは、自らが実施している人材・訓練ニーズ調査は適切なものであり、戦略の具体性についても、VTC 本部が作成するもので十分現場での活用に耐えうると、主張している。

他方、本事前評価調査の結果、VTC 本部や本調査団としては、現場レベルの民間部門の人材・訓練ニーズ調査、事業戦略の具体性は実用に耐えうるものとは言い難く、その実施プロセスの見直し、アウトプットの品質向上はプロジェクトで取り組むべき課題として必要不可欠なものであるとの共通認識を持っている。

従って、プロジェクトの円滑な実施のためには、現場レベルで実施されている民間部門の人材・訓練ニーズ調査や訓練センター事業戦略の策定などの活動の質を高める必要性について、まずは、VTC 全体で共有化することに努めなければならない。

(2) 本プロジェクトを通じて、分権化を念頭に置いた VTC のあるべき姿を策定するということに対するコミットメント

本事前評価調査の結果、訓練センターが自立的な管理・運営を実施できない原因の一つとして、極めて中央主権的な機能配置、組織体制があると調査団側は理解している。そのことについては VTC 側も認識しており、現在、VTC では分権化に向けた機能配置、組織のあり方について、各種委員会を通じて検討している。

こうした背景のもと、本プロジェクトでは、モデル訓練センターでの活動を通じて、VTC の職業訓練機能の再配置に関する仮説検証を行い、分権型組織を念頭において、各モデル訓練センターの管理・運営のガイドラインを策定することをプロジェクト成果の一つとしている。また、その成果が達成されることで、各モデル訓練センターが地域社会に根ざした自立的な訓練センターとして、民間の人材・訓練ニーズにあった訓練プログラムを提供できるようになることをプロジェクト目標としている。さらに、プロジェクト終了後はそのガイドラインの修正、精緻化を実施し、分権型組織へ向けた VTC 全体の基本方針を策定することを上位目標としている。

従って、プロジェクト成果、プロジェクト目標、上位目標を達成するためには、VTC 側が将来的に目指すべき分権型組織の仮説を検証するためのパイロット的な取り組みがモデル訓練センターで実施される必要があり、それらの取り組みが次の(3)で詳述するパイロット訓練プログラムやそれを通じた訓練センターへの権限移譲(分権化)である。

一方、これらの取り組みはあくまで仮説検証のためのパイロット的な位置づけではあるものの、現状とは異なる役割をモデル訓練センターが担うことになるが、前述したように、本プロジェクト

が組織全体の機能の再配置を伴うものである以上、パイロットによる仮説検証は避けては通れないプロセスである。このプロセスの必要性をまずはVTCが理解し、本プロジェクトを通して分権化に向けた組織改革の検証を実施することに対するコミットメントを与えとともに、関係組織へ十分な説明を実施し、プロジェクトが円滑に進められるような環境を整備するための理解を関係組織から得ることが重要である。

(3) パイロット訓練プログラム実施に対するコミットメント

本プロジェクトにおける最も重要な取り組みの一つが各モデル訓練センターにおけるパイロット訓練プログラムの実施である。この取り組みを実施する目的は、①訓練センターが民間部門の人材・訓練ニーズを適切に把握し、それにあった訓練プログラムを立案・実施・評価することができるようになること、②パイロット訓練プログラムを通じて、VTC全体の訓練プログラム立案・実施・評価プロセスに関する機能配置の仮説を検証し、その基本方針を策定すること、の2つであり、本プロジェクトの根幹をなす取り組みである。従って、プロジェクトを成功に導くためにも、事前に日本側、ヨルダン側の双方がその内容について、共通認識を持つことが極めて重要である。

本事前評価調査では、以下の4点について、VTC側と確認を行ったが、再度、モデル訓練プログラムの実施に対するコミットメントも含めて、以下、図表14のパイロット訓練プログラムの実施概要案にある各事項を確認すべきである。

【図表14 パイロット訓練プログラムの実施概要案】

	TTI	Aqaba	Jerash
① 対象人材	訓練センター指導員	Craftsman、 Skilled	
② 実施期間	1年間実施するが、指導員向けのため、全体で2～3カ月程度のコースを複数実施することを想定	1年	
③ 開講予定時期	2007年5月	2007年8月	2008年2月
④ 想定分野	現時点では不明	観光、溶接、自動車整備など	企業家育成、溶接、服飾など
⑤ 実施上の留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施準備段階の技術移転（民間部門の人材・訓練ニーズ調査、カリキュラム策定、教材作成、生徒募集など）については、ヨルダン側の自立発展性⁸、実利重視⁹などの点から、6カ月程度とする。 ・ モデル訓練プログラムの分野については、候補となるプログラムの相対評価を実施する。評価基準としては、以下を想定している。 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 実現度の高さ、将来的な維持管理の容易さ <ul style="list-style-type: none"> ◇ 人・モノ・金がかからない ◇ 新たな訓練センターの役割・機能の範囲で管理・運営できる ➤ 費用対効果の高さ（必要な人・モノ・金と以下の項目とのバランス） <ul style="list-style-type: none"> ◇ 民間からのニーズの高さ ◇ 潜在的な学生数 		

(4) 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）

本プロジェクトの目標は「訓練センターの管理・運営体制の整備」であり、支援対象組織、機能が非常に多岐にわたることが想定される。従って、整備すべき機能・組織ごとに適切な人材を配置することがプロジェクト運営上、極めて重要である。

2-3-2 日本側の調査・検討事項

日本側の調査・検討事項については、以下の6つであるが、特に(1)~(3)について詳述することとする。

(1) 民間部門からみた職業訓練機能の現状と課題

本調査では VTC 側の課題把握とその解決に向けたアプローチの策定に関して、VTC に関連した公的機関を主な調査対象として調査を実施し、その調査結果とそれを基本にしたプロジェクト内容について VTC 本部と協議を実施したが、この調査手法は極めて適切であったといえる。それは、VTC 本部の主要な職員が、VTC の機能配置・組織、現状の訓練センターの能力について、民間部門からの評価も踏まえた上で、その現状について問題意識を持ち、改革の必要性を認識していたためである。

しかしながら、ドナー側としては、職業訓練機能の現状と課題を網羅的に把握し、VTC の抱く自らの現状認識と課題を補足的に検証する意味でも、民間部門に対して、以下のような項目で簡潔な民間部門に関する調査を実施すべきである。

- ・ 民間部門の人材育成の現状と課題
 - 全体としての課題
 - 特に、職業訓練組織に関連した課題
- ・ 上述の課題を解決するための施策（ニーズ）

(2) モデル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、協力隊と本プロジェクトで派遣される各専門家との役割分担の整理

2-2-1 (2) で詳述したように、本プロジェクトの投入によって派遣される専門家は、各モデル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、協力隊と共に「各モデル訓練センターにおいて、自立的な訓練センターの管理・運営のあり方を構築する」ために、有機的な連携を図る必要がある。

本調査中、JICA ヨルダン事務所のボランティア調整員、各モデル訓練センター派遣予定のシニアボランティアとは、本プロジェクトを含む職業訓練機能整備に向けた枠組み、本プロジェクトの位置づけと専門家の業務内容、本プロジェクトとシニアボランティアの関係など、本プロジェクトに関する理解と協力を得るために、現段階で可能な限りの協議を実施してきた。次回調査においては、専門家の具体的な業務内容と派遣済みあるいは派遣予定のシニアボランティア、協力隊との業務内容に関する調整・整理を関係者間で実施し、業務分担、協力すべき事項などについて共通認識を持つことを通じ、「雇用機会拡充・職業訓練プログラム」の具体化を図っていくことが必要である。

(3) 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

本事前評価調査では職業訓練分野における他ドナーの今後の動向を十分に把握することは実

施しなかった。ただし、関係機関からの情報によれば、VTC の機構改革に関しては世銀が関心を示しているほか、EU は輸出促進や職業訓練といった分野における支援を、EJADE (Euro-Jordan Action for the Development of Enterprises) というプログラムの中で実施しており、その一環として職業訓練機能の再編、分権化にむけた組織改革に関心を示しているとの情報もあった。さらに、GTZ は職業訓練分野における公的組織の人事管理分野に何らかの支援を実施しているようである。

こうした状況のもと、職業訓練分野における最大、唯一の公社であり、政策実施を担う VTC の分権化を目的とした機能再配置や管理・運営体制の整備などは各ドナーも関心を示している分野であり、効果的・効率的な援助を実施するために、その動向を把握し、本プロジェクトに対する理解を得る必要があると考えられる。

- (4) 本プロジェクトの年度別投入計画の策定
- (5) 本調査結果を踏まえた PDM の作成
- (6) プロジェクト実施に関する業務指示書の作成と積算

添付資料

別添1. 議事録

別添2. 現地報告資料

別添3. アンケート調査集計結果

別添 1. 議事録

1. 日時 2006年3月14日 10:30
2. ロケーション アンマン
3. 機関名 Vocational Training Corporation (Headquarter)
4. 面会相手・調査団側
 - ・ Mr. Eng. Nour Al-Deen J. Nazer, Director, Instructional Resource & Curriculum Development Center (IRCDC)
 - ・ 調査団側：鈴木

5. 面談内容

【組織概要・役割】

- VTC傘下の一部門で、Programmes and curriculum designing 担当（8名）、Instructional Media 担当（3名）、Video Production 担当（2名）、Administration 担当（4名）の17名で構成されている。
- 役割はVTC傘下の全ての教育機関（Training Center、Institution）のカリキュラム、トレーニングプログラムの策定・実施・評価責任を負っている。具体的には、各センターで実施されるカリキュラムやトレーニングの策定、教材作成、視聴覚補助教材の作成などである。

【カリキュラム、プログラム策定の方法論】

- VTCではInstructional Resource & Curriculum Development Center（以下、IRCDC）が中心となって2つの方法論でカリキュラムやプログラムの策定を実施している。一つは従前の方法である「Integrated Modular Training Unit System」、もう一つはCIDAの支援によって導入された「Competency Based Training (CBT) System」である。
- 上述2つのシステムの大きな違いは「Integrated Modular Training Unit System」によるカリキュラム、プログラムが労働市場におけるサプライサイド（教育機関）の意向が大きく反映されたものであるのに対して、「CBT System」によるカリキュラム、プログラムは、労働市場におけるデマンドサイド（民間セクター）の意向のみが純粋に反映されたものであるという点である。（その根拠は以下のカリキュラム、プログラムの策定において述べる。）
- CIDAの主導の下、「CBT System」が導入された背景には、従前の策定プロセスでは、①民間セクターの人材ニーズに合致した人材を提供するのに相応しいトレーニング材料が作成されないということ、②民間セクターの人材ニーズを効果的にトレーニングカリキュラム、プログラムに反映させたいということ、の2点がある。

【カリキュラム、プログラム策定・実施（含む、モニタリング）・評価プロセス】

- カリキュラム、プログラムの策定
 - ✓ 従前の「Integrated Modular Training Unit System」は、以下のような特徴がある。
 - ▶ プロセスとしては、地域事務所の Training Coordinator（各地域事務所に1名）、各センターの Training Officer（各センターに数名）・Trainer（各センターにいるうちの数

名)が、既存のカリキュラム、プログラムに対する評価をベースに、IRCDC 主導の下、新たなカリキュラム、プログラムの策定を行う。

- ▶ もともと本システムは、上述のように VTC 内の組織のみでプログラム策定を実施する仕組みになっていたが、現在は 2-3 の企業も交えてカリキュラム、プログラムの策定を実施している。
- ▶ また、本システムでは IRCDC はカリキュラム、プログラム策定にあたって、そのプロセスをマネジメントするのが主な業務であり、技術的側面からの業務は行っていない。
- ✓ 一方、「CBT System」は、以下のような特徴がある。
 - ▶ 民間セクターの 8-12 の企業のみで構成されるメンバーが、IRCDC のもと 2-3 日のワークショップにおいて、ブレインストーミング形式で、現在の民間セクターにおける人材面での課題を抽出し、必要とされる職業上の職務 (Duty)、業務 (Task) を分析・把握し、民間で競争力のある人材像を描いた後 (Competency Profile)、既存のカリキュラム、プログラムに対する評価も交えて、IRCDC がトレーニングカリキュラム、プログラムを策定する。
 - ▶ こちらの場も Integrated Modular Training Unit System 同様、IRCDC は技術的側面からの業務は実施しない。
- ✓ 現在、VTC 傘下の各センターでは約 200 のプログラムが学生に提供されているが、そのうち約 9 割は「Integrated Modular Training Unit System」により策定されたプログラムであり、約 1 割が「CBT System」により策定されたプログラムである。VTC としては、10 年後を目処に全て「CBT System」によりプログラムを策定したいと考えている。
- カリキュラム、プログラムの実施、モニタリング
 - ✓ 日々のトレーニングのモニタリングは、各センターの Training Officer 及び各地域事務所の Training Coordinator の責務になっており、彼らによって実施されている。各センターの Training Officer は常に日々のトレーニングに関するモニタリング、小規模な評価を実施しており、また各地域事務所の Training Coordinator は適切な時期(毎月あるいは毎週)に各センターを訪問して、各センターにおいて実施されている日々のトレーニングのモニタリングを実施している。
 - ✓ 上述のモニタリングに関しては公式なガイドラインはなく (TOR はある)、各地域事務所あるいはセンターが定めているはずである。
 - ✓ また、Training Officer あるいは Training Coordinator のモニタリング結果・評価を反映して IRCDC の主導の下、各種トレーニングプログラム改訂委員会がアドホックに開催され、その承認の下、カリキュラム、プログラムに修正・変更が加えられることもある。
- カリキュラム、プログラムの評価
 - ✓ 評価システムに 2 つのタイプがあるが、策定とは異なり、全て IRCDC が主体的に実施している。一つは、新規カリキュラム、プログラムの終了後に行われる個別評価と、もう一つは、個別カリキュラム、プログラムの集合体としてのトータルな職業訓練システ

ムのデザインに対する総合評価である。前者は各新規カリキュラム、プログラムの実施期間に応じた頻度で実施されるため、数ヶ月に1回の場合もあれば、数年に1回の場合もある。一方、後者は職業訓練システム全体に対する評価であり、労力や資金の面も踏まえて、5年毎に実施されることになっているが、この評価システムは本年度から導入されたシステムであり、まだ一度も実施されていない。

- ✓ 具体的な評価手法は IRCDC が各地域事務所の Training Officer、各センターの Trainer、場合によっては民間企業に対して、カリキュラム、プログラムの内容や教材に関する意見を質問票によって収集し、さらにそれらを IRCDC が分析し、現状のカリキュラム、プログラムの問題点として整理すると共に、評価報告書としてまとめている。
- ✓ 個別評価の後、何も問題がなければ、そのままの内容、教材等で継続してそのカリキュラムやプログラムは実施され、5年後に全体評価の中で再度評価が実施されることになる。一方、変更があれば、新規カリキュラム、プログラムとして各センターで実施され、終了後に再度個別評価を行うことになる。

6. 入手資料 ①VTC 組織図、②TOR (Regional Manager, Principal, Training Coordinator, Training Officer, Trainer (Instructor) , Counsellor, Training Affairs)。③2005 年度末 VTC 従業員数、④訓練センター・学院リスト
尚、TOR についてはアラビア語であるため、別途電子媒体にて提示。

1. 日時 2006年3月14日 12:30
2. ロケーション アンマン
3. 機関名 Vocational Training Corporation (Headquarter)
4. 面会相手・調査団側
 - ・ Mr. M. Naji. Azil, Director, Finance Department
 - ・ 調査団側：鈴木
5. 面談内容

【組織概要・役割】

- VTC傘下の一部門で、Expenditure and Budget Unit, Fund Unit, Lending and Deposit Unit, Salaries and Wages Unit、Budget and Structure で構成されている。
- 役割は VTC傘下の全ての教育機関 (Training Center、Institution) の予算の策定・実施 (含む、モニタリング)・監査に関する責任を負っている。具体的には、各センターの年度予算の集計・分析、財務省・議会承認の取得、予算執行、月次・年次の財務監査、財務省・議会への報告などである。

【2005年度実績】

- VTC では予算費目を歳入側は、①自己資金 (90%が学生からの授業料、10%が外部よりの委託生産)、②政府からの資金、③計画省 (Ministry of Planning) からの資金、④外部ローンの4つで管理しており、歳出側は①従業員給与、②その他費用 (工事費用、機材購入費) で監理している。
- 2005年度の実績は総予算額 JD11,471,000 に対して、歳入側は総額 JD7,352,500 であり、その内訳は、①自己資金：JD1,048,000、②政府からの資金：JD5,500,000、③計画省 (Ministry of Planning) からの資金：JD758,000、④外部ローン (2005年度は日本からの借入れのみ)：JD46,500 である。一方、歳出側は総額 JD7,434,124 であり、その内訳は①従業員給与：JD6,978,044、②その他費用 (工事費用、機材購入費)：JD1,395,080 である。

【予算策定・実施 (含む、モニタリング)・評価プロセス】

- 予算策定
 - ✓ 予算策定の起点となるのは、毎年5月頃に行われる VTC Financial Department から各センターへの予算策定のためのアプリケーションシートの送付である。
 - ✓ 続いて各センターは VTC Financial Department より送付されたアプリケーションシートに対して、自身のニーズ (新規従業員の採用、機器の更新、等) に基づいて、①自己資金 (授業料収入、外部組織・個人向け W/S の運営収入、委託生産・販売収入)、②ニーズに基づく資金 (大規模工事 (「大規模」に対する厳密な規定はない)、機器購入、等)、③小規模工事・設備及び維持管理、④生徒のためのレクリエーション費用、⑤従業員採用に基づく費用、の大きく5つのカテゴリーで第一次予算案を策定する。
 - ✓ 各センターは第一次予算案を策定後、それを地域事務所に送付する。地域事務所には財務部門はないので、各地域事務所の Director General が各センターからの予算を評価し、

修正等があれば各センターに依頼の後、地域レベルでの各センターの予算を取りまとめで最終判断を下し、VTC Headquarter Financial Department へ送付する。

- ✓ その後、VTC Headquarter Financial Department の Manager と各地域事務所の Director General が各センターからの予算案を評価し、VTC としての最終予算案が策定される。
- ✓ 次に、VTC としての最終予算案は Ministry of Finance (財務省) へ送付され、財務省は独自にその予算額を評価すると共に、必要に応じて修正を加えて Parliament (議会) へ提出する。
- ✓ 最後に、VTC Financial Department の Director General と Ministry of Finance (財務省) の代表が、議会に対して VTC の最終予算案の概要説明を実施し、Parliament (議会) と Ministry of Finance (財務省) が最終予算案に対して合意に達した段階で来年度予算が確定する。確定時期は概ね 4 月頃である。
- ✓ 予算が確定すると Ministry of Finance (財務省) は VTC に対し、詳細な確定予算を送付する。
- ✓ 2005 年度の概算要求予算に対する実際に割り当てられた予算の比率は 64% である。

- 予算執行

- ✓ 予算確定後、実際の会計年度での執行権限は、ほぼ VTC 本部が掌握している。但し、100JD を超えない範囲のものに限っては、各センターのセンター長に決裁・支払権限があり、VTC 本部、地域事務所の承認無しで自由に支払うことができる。但し、実際のキャッシュフロー上は 500JD までが各センターの銀行口座にある上限であるため、その範囲で活動はモニタリングされていることになり、実際のセンターの財政的自由度は極めて狭い。
- ✓ また、全ての VTC の財務活動は VTC 本部にある Financial check and monitoring unit が行っている。また、全センターの財務活動のチェックを年 6 回の計画的な訪問調査と 2 カ月に 1 回程度の突如の訪問調査により実施している。また、地域事務所は各センターの財務管理を行う立場にはない。また、年度末にはそれら月次報告書をまとめた年次報告書を提出している。
- ✓ さらに、VTC の財務活動は国家制度に従って、財務省と監視委員会によって管理されている。但し、この監視委員会は VTC だけでなく、全ての公的機関の財務活動を管理する立場にあり、極めて大きな規模の委員会である。
- ✓ 具体的な財務省による財務管理は、VTC が毎月財務省に対して、月次報告書を実際の支払明細をつけて送付することで行われている。また、この財務省の決裁がない限り、VTC は実際の費用に関する支払い権限を行使する事はできない。但し、人件費（従業員）への給与に関しては別であり、この部分は年間予算を 12 分割したものが自動的に財務省から支払われ、それを請求書なしに従業員へ支払うことが出来る。

- 予算評価

- ✓ 予算評価に関しては、民間企業ではないため、そのパフォーマンスの良し悪しを評価する基準やその行為自体は実施されていない、但し、財務活動が予算通りかどうか、実際

の月次、年次報告書の数値は正しいのか、といったいわゆる予算監査のみが行われている。この予算監査は VTC 内の Financial Department、財務省、監視委員会の 3 者が個別に実施している。

6. 入手資料 ①VTC 中期戦略計画 (2005-2007)、②2005 年度財務報告書、③2006 年度予算案、年次報告書 (2000 年度-2004 年度)

1. 日時 2006年3月15日 10:00
2. ロケーション 北部地域
3. 機関名 Vocational Training Corporation (North Region)
4. 面会相手・調査団側
 - ・ Mr. Eng. Talal M.Radaideh, Director
 - ・ 調査団側：鈴木
5. 面談内容

【組織概要・役割】

- VTC傘下の北部地域にある7校のセンターと1校の学院 (Institute) の技術的な面での管理を実施している。北部地域事務所傘下のセンターには275人のTrainerと管理職員が在籍しており、そのうち北部地域事務所には16人の職員が在籍している。16人の内訳は、6人のTraining Coordinator、7人のTraining Coordinator サポート職員、財務・人事などの管理業務職員3人で構成されている。
- 役割は北部地域の各センターの技術的な面での管理であり、具体的にはトレーニング・コーディネーターによる各センターのモニタリング・モニタリング結果の評価、個別プログラムの終了時評価、民間企業に対するニーズ調査、モニタリング・終了時評価・ニーズ調査に基づくプログラム改善案の提示などである。

【カリキュラム、プログラム策定・実施 (含む、モニタリング)・評価プロセス】

- 現在、北部地域では42のトレーニングプログラムが各センターを通じて学生に対して提供されている。
- カリキュラム、プログラムの策定
 - ✓ この段階での流れは、VTC本部での話しとほぼ同様であるが、VTC本部主導で行われるプログラム策定にかかわるCommittee (委員会)とは別に、地域事務所でも独自のプログラム策定にかかわるCommittee (委員会)をアドホックに開催しており、民間セクターの人材ニーズに関する調査結果を踏まえたプログラム策定案を考案している。
- カリキュラム、プログラムの実施、モニタリング
 - ✓ 地域事務所のTraining Coordinatorは3回/月程度の頻度で各センターを計画的に訪問し、技術的な面からのプログラムの監視を行っている。また、その後の評価のために、Training Coordinatorは1~2回/月程度、民間企業を訪問し、人材ニーズ、プログラムニーズなどのニーズ把握のための調査を実施している。
 - ✓ 各センターでのモニタリングはTraining Officerの有無、Trainerの業務状況にもよるので、その頻度はケースバイケースであるが、Training Officerのいるセンターであれば、OJTにおけるモニタリングに限れば、1回/2週間程度で民間企業への訪問は行われているはずである。
- カリキュラム、プログラムの評価

- ✓ 評価には2つの種類があり、一つは個別プログラムの終了時評価、もう一つはモニタリング結果の評価である。(厳密に言えば、もう一つ5年毎の職業訓練システム全体の評価があるが、実際にはまだ実施されていないこと、もう一つはVTC本部主導で実施されることから、地域事務所からは聞かれなかったと想定される。)
- ✓ いずれの評価も、地域事務所主導の下、地域事務所の Training Coordinator、各センターの Senior Trainer (Program Manager) Training Officer で構成される Committee が開催され、モニタリング結果の評価、改善案の検討、などが行われる。
- ✓ 頻度については、いずれの評価もケースバイケースである。前者については Training Coordinator のモニタリング結果の内容に基づいて、地域事務所が開催の是非を判断する場合もあれば、各センターの Training Officer、Trainer による日々のモニタリング結果に基づいて、各センターが開催の要請を上げる場合もある。一方、後者については、各プログラムの終了後3~6ヵ月後に行われる評価に基づいて、開催されるため、各プログラムの期間終了のタイミングによるためである。
- ✓ この評価が評価報告書としてVTC本部に提出され、VTC本部主導の Committee (委員会) が開催される。(メンバーについては、VTC IRCDCD のミーティングメモ参照)

【予算策定・実施(含む、モニタリング)・評価プロセス】

- 予算策定

- ✓ VTC本部からのアプリケーションシートを各センターが受領すると、各センターでは次年度予算の策定を開始し、第一次予算案の確定後、地域事務所に提示する。
- ✓ その後、各地域事務所は各センターに対して個別に、特に材料費を中心に金額の妥当性についての説明を要請する。
- ✓ その後、地域レベルの予算が確定されると、各地域事務所はVTC本部に対して予第一次予算案を提示する。(但し、地域事務所は各センターの予算案は総括しているわけではなく、各センターが作成した予算案を、そのままVTCへ提出しているだけである)

- 予算執行

- ✓ 地域事務所の予算執行権限も極めて限られており、実際の財務活動は500JDを上限として常にVTC本部の監視下にあり、それ以上の金額は銀行口座には保有することは出来ない。また、地域事務所長の決裁権限も1件当たり500JDまでである。
- ✓ 各地域事務所による予算管理は実施されていないが、決裁に係る承認等には関連している。

- 予算評価

- ✓ VTC本部からの聞き取りに同様である。(VTC本部のミーティングメモ参照)

【人材管理(パフォーマンス・モニタリング、評価プロセス)】

- 特に年間計画はないが、各職員は全て直属の上司による評価を3ヵ月毎にうけることになっている。但し、その方法は主に報告書による評価であり、特別な理由がない限り面接などによる評価形式をとっているわけではない。また、地域事務所の管轄にある全職員の30%を占める上級職員については、トレーニングセンター長と地域事務所長の評価を受けることにな

っている。

- また、この3ヵ月毎の人事評価報告書をまとめた上で、年間報告書が作成されており、年間の人事評価となっている。
- 3ヵ月毎、年間の評価報告書はいずれもVTC本部に送られている。

6. 入手資料 ①VTC本部組織図、②地域事務所の標準組織図、③各センターの標準組織図、④年間活動計画書、⑤各センターの概要（職員数、学生数、予算、等）

1. 日時 2006年3月15日 12:00
2. ロケーション Irbid
3. 機関名 Irbid Vocational Training Center for Girls (North Region)
4. 面会相手・調査団側
 - ・ Mr. Eng. Shawkat Abrabneh, Director
 - ・ 調査団側：鈴木
5. 面談内容

【組織概要・役割】

- 北部地域事務所傘下の女子職業訓練センターとして1996年に設立された。学生数は2006年3月現在、102人である。その内訳は、Information Technology:6名(ICDL(International Computer Development Licence)が取得可能なコース)、Hair styling:50名、Clerk Typist:13名(簡単なタイピングなどの基本的なPCスキルの獲得コース)、Textile:5名、Baking:10名、Berber:14名となっている。
- 職員数は31名、内13名がTrainer、残りの18名が管理職あるいは管理部門(ロジスティック、経理など)となっているが、本センターにTraining Officerはいない。

【カリキュラム、プログラム策定・実施(含む、モニタリング)・評価プロセス】

- カリキュラム、プログラムの策定
 - ✓ 民間セクターにおける人材ニーズに係る調査については3ヶ月毎に校長(本来はTraining officer)が主体となって、民間セクターに対する質問票形式での市場調査を実施している。
 - ✓ プログラムの策定に関しては、日々のモニタリング結果に関する評価やプログラムの終了時評価に基づいて、センターのどのレベルでもその改善提案を出来るようになっていくが、実際にはそんなに多くの改善提案がなされているわけではない。
- カリキュラム、プログラムの実施、モニタリング
 - ✓ 本来は、各センターのTraining Officerが技術的な面からのモニタリングを実施すべきであるが、現在このセンターにはTraining Officerがないため、校長自らが実施している。
 - ✓ 本センターの周辺地域には80程度の企業が存在し、本センターではそのうちの数社に対して生徒を派遣しており(大体1企業10名程度)、校長は1回/月、Trainerは2回/月程度、生徒を派遣している企業に訪問して、生徒の評判、プログラムの適性などを調査している。
- カリキュラム、プログラムの評価
 - ✓ VTC本部、地域事務所での聴き取り同様、各センターレベルでもコース終了後の3-6ヵ月後にCommittee(委員会)による終了時評価を行っており、そのメンバーは校長とTrainerが中心であるが、場合によっては民間企業も交えて評価を実施している。(但し、本センターはTraining Officerがないため、校長が代わりにメンバーとなっており、本

来は Training Officer が評価を実施する。)

【人材管理 (パフォーマンス・モニタリング、評価プロセス)】

- 人事評価についてのガイドラインはなく、主に各 Trainer が作成する指導計画、月次計画、日次計画をもとに実施されている。
- 本計画書の策定方法は、VTC 策定のプログラムシラバスに基づいて、指導計画を策定し、指導計画をもとに月次計画を、月次計画をもとに日次計画を策定する。日次計画、月次計画共に、校長、Trainer の両者が内容について、合意をした上でサインをしている。
- 実際の人事評価における Criteria は、月初に提出された月次計画の進捗度合いや生徒のスキル習熟度であり、月末に両者がその達成度を確認し、その評価を校長が行っている。
- その他の評価材料とその Criteria については、例えば、企業との関係構築とそのため企業訪問回数、あるいは日々の校長のモニタリングとそれに基づく Trainer の生徒とのコミュニケーション状況などである。
- また、これらの評価に加えて、3 ヶ月毎の人事評価報告書、さらにそれを年度末にまとめた年次の人事評価報告書を地域事務所に提出している。

【課題】

- 前述にあるように本センターは Trainer の数が学生数に比較して少なく、Textile の学生は Trainer 無しで授業を行っている。
- また、本センターでは自身の抱える課題についての調査を実施しており、その中での課題は①都市部から遠いこと、②職業校の与える学位が学位システム上低いこと、翻って職業訓練センターで取得したスキルで就職できる職業の社会的地位が低いこと、③プログラムの管理・運営体制に柔軟性が低いこと、が挙げられている。
- 特に、③を咀嚼すれば、企業の人材・訓練ニーズは非常に変化が激しく、それについていけるようなプログラム管理・運営サイクルに技術的な面から適切でないということである。例えば、企業の人材ニーズに係る調査を 2005 年 12 月に実施しているが、多くの企業で学生の OJT 受入れには積極的ではあるものの、コース修了に際して雇用するかどうかといわれれば、需要がないので、雇用しないとのことであった。
- また、同様に財政的な面からもそれは言えることであり、例えば、新規の人材・訓練ニーズがあったとしても、そのインフラを更新変更するためには、多段階の承認プロセスを経て、やっとインフラが整備された頃にはその機材を利用した訓練によって育成される人材に対するニーズが消滅してしまっていることが多い。
- 本センターとしては、多少でも分権化を進め、技術的にも財政的にもある程度の独立性を保持したいと考えている。
- また、現在、人材面に関する課題は特になくはないと考えているが、Trainer のモチベーションを今以上に向上させることなどは必要なことだと考えている。
- さらに、本センターは Training Officer が存在せず、その補強は必要であると考えている。Training Officer の人物像としては、① Training Programme に関する知識を持っていること、② 大卒であること、③ センターや生徒の売り込みができること、④ 民間セクターニーズの分析・

評価スキルがあること、などがあげられる。

6. 入手資料 ①センターブローシュア、②人事評価表、③トレーニング改善提案書

1. 日時 2006年3月16日 10:00
2. ロケーション Ajoun
3. 機関名 Ajoun Vocational Training Center
4. 面会相手・調査団側
 - ・ Mr. Eng. Ziad Omari, Director
 - ・ 調査団側：鈴木
5. 面談内容

【組織概要・役割】

- 北部地域事務所傘下の職業訓練センターとして2003年に設立され、2004年開校の新しいセンターである。床面積4,000m²、敷地面積6,000m²の校舎に、2006年3月現在、学約100人の学生が在籍している。
- 提供プログラムは電気、自動車整備、金属加工、清掃、食品加工、配膳、など16コースである。
- 職員数は24名、内訳は管理職及び管理部門職員：10名、Trainer：10名、Training Officer：1名、警備員：3名となっている。

【カリキュラム、プログラム策定・実施（含む、モニタリング）・評価プロセス】

- カリキュラム、プログラムの策定
 - ✓ 下記の評価結果に基づき、どのレベルの職員でもプログラム改善計画の提案は出来ることになっているが、改善案についても評価が実施され、例えば、Trainerが改善案を計画したとすれば、センターのTraining Officerによる評価が実施され、その後、地域事務所のTraining CoordinatorとセンターのTraining Officerによる評価・修正計画の立案が実施される。その後、VTC本部での評価・修正計画の立案が実施され、その最終計画にVTC本部のIRCDC及びGeneral director（現在はAssistant General Director）の承認が下りれば、修正プログラムの実施が可能となる。
- カリキュラム、プログラムの実施、モニタリング
 - ✓ Trainerはプログラムの実施に当たって、3種類の計画（①指導計画（プログラム全体の実施計画）、②月次計画、③日次計画）を立案し、それに基づいてプログラムの実施、モニタリングを実施している。
 - ✓ 本センターではTraining OfficerとTrainerが生徒を派遣している企業を対象に人材ニーズの把握、学生のパフォーマンスのモニタリング、などの目的で1回/週の頻度で企業訪問を実施している。現在50の民間企業が学生のOJT受入れ先となっている。
 - ✓ 個別のプログラムにおける技術的な面からのモニタリングはTrainer自身が実施しており、Training Officerはその支援が中心である。即ち、個々のプログラムにおける技術的な課題の整理・分析が中心ということである。
 - ✓ 一方、人事評価もかねているが、校長は少なくとも2回/週はワークショップを訪問し、

授業の状況、Trainer の素行などを確認している。

- カリキュラム、プログラムの評価

✓ 6種類の評価が実施されている。以下にその概要を示す。

▶ Trainer 及び民間企業による評価

上述の企業訪問によるモニタリングの結果、学生のスキル到達度、項目毎の習熟度などを基に、Trainer 自身がプログラムに対する評価を毎週実施している。

▶ 校長による評価

上述 Trainer 自身による評価に基づいて実施する評価であり、上述の Trainer による評価同様、3-4 回/月程度実施されている。

▶ センターレベルによる評価

一つは、地方政府の主導の下、2ヶ月に1回程度の頻度で実施される評価委員会である。メンバーは地方政府、地方議会、民間企業、社会団体、商工会議所、労働省、本センターなど10数名が参加して、本センターにおけるプログラムの課題などの把握に努めている。また、その議事録が関係者に対して送付される。

▶ 地域事務所レベル（地域事務所の議事録参照）

▶ VTC 本部レベル（VTC IRCDC、地域事務所の議事録参照）

▶ 地方政府レベル

地方政府の主導の下、2回/月の頻度で実施される評価委員会である。メンバーは民間企業、地方政府、地方議会、各センターなど40名程度が参加して、各センターにおけるプログラムの課題などの把握に努めている。

【予算策定・実施（含む、モニタリング）・評価プロセス】

- Irvid Vocational Training Center と同様。

【人材管理（パフォーマンス・モニタリング、評価プロセス）】

- Irvid Vocational Training Center と同様。

【課題】

- 本センターの立地する地域は貧困地域であると同時に、住民居住地域が散在している。従って、学生及び本センターにとっての課題の一つは輸送手段の確保である。
- さらに民間セクターの人材ニーズは非常に変動が激しく、長期間を要するプログラムの提供はセンターにとっても、学生にとっても非常にリスクである。従って、短期間のトレーニングプログラムを充実させたい。例えば、大工職、機械工、自動車整備職、金属加工職などは2,800時間（2年間、4学期）を必要としているが、これは非常に長く、そもそも短期で必要なスキルが身に付けられるようなプログラムにしたい。

6. 入手資料 ①プログラム別学生数、②周辺企業数、③プログラム修正案、④地域事務所（Training Coordinator）によるセンター訪問スケジュール、⑤トレーナーの企業訪問週間スケジュール、⑥年間計画書、⑦指導計画書、⑧月次計画、⑨日次計画
⑩センターレベルによる評価委員会議事録、⑩センターブローシュア

1. 日時 2006年3月16日 12:00
2. ロケーション Jerash
3. 機関名 Jerash Vocational Training Center
4. 面会相手・調査団側
 - ・ Mr. Eng. Abedal-rahman Zareer
 - ・ 調査団側：鈴木

5. 面談内容

【組織概要・役割】

- 北部地域事務所傘下の職業訓練センターとして2004年に設立され、2005年開校の新しいセンターである。2006年3月現在、学約120人の学生が在籍しているが、キャパシティは200人までである。
- 提供プログラムはホテルのルームメイキング、菓子製造、子供服作成、などを、10のワークショップで提供している。
- 職員数は21名、内訳は管理職及び管理部門職員：10名、Trainer：11である。尚、Irbid同様、Training Officerは本校もない。

【カリキュラム、プログラム策定・実施（含む、モニタリング）・評価プロセス】

- カリキュラム、プログラムの策定
 - ✓ プログラムの改善提案はどのレベルからでも実施可能であるが、本センターではあまり提案されない。
- カリキュラム、プログラムの実施、モニタリング
 - ✓ 他校同様、Trainerと校長（本校もIrbid同様、Training Officerがないため校長が代理）によって実施されている。モニタリングの回数及びそれに基づく報告書の作成頻度はケースバイケースで毎日であったり、2日に1回であったり、さまざまである。また校長によるモニタリングは概ね毎日である。
 - ✓ モニタリングの観点はプログラムが日次計画通りに進行しているか、安全管理に十分配慮しているか、教室やワークショップは清潔か、などである。
 - ✓ また、Trainerは学生をOJTに派遣している民間企業を計画的に毎週、時には抜き打ちで訪問して、学生の評判、スキル獲得の度合いなどをモニタリングしている。
- カリキュラム、プログラムの評価
 - ✓ センターレベルの評価は3種類である。
 - 一つはトレーナーによるものであり、その視点はプログラムの中で作成された委託生産品がマーケットで販売されたかどうか、もう一つは学生のプログラム内容の習熟度とスキル獲得の度合いである。
 - 2つ目は民間セクターに対する訪問調査結果に基づく評価である。上述の学生をOJT派遣している企業への訪問でモニタリングした結果に基づいて、カリキュラムやプログラムの評価を実施している。
 - 3つ目は2つ目と一部重なるようにも考えられるが、OJT企業が学生に対して、OJT

の期間中に給与を支払ったかどうかである。

- ✓ 地域事務所レベルでは地域事務所長、Training Coordinator、各センター長が毎月会合を開いている。テーマはプログラム終了評価やモニタリングの評価、センター運営や個別トレーニングに関する新規提案、各センターのニーズ（機材、雇用市場における人材ニーズ、等）について検討している。

【企業との連携メカニズム】

- 在職者訓練（向上訓練）は現時点では実施されていない。
- 周辺には 24 の企業が存在しているが、昨年からプログラムを提供し始めたこともあって、24 人の卒業生全てが就職している。（短期コースのみ卒業者が出ている。）
- 民間企業におけるニーズ調査はモニタリングにもあるように、毎週 1 回の企業訪問によって実施されており、その中身は人材ニーズやプログラムの適性の把握である。

【学生獲得にむけた広報活動】

- VTC 本部が主導の下、積極的な広報活動が展開されている。例えば、地域のテレビ局や新聞社に対して、センター長がセンター卒業生の成功事例を話してもらったり、地域団体や地方政府、あるいは中学校を訪問して、センターの宣伝活動を行ったりするなど、生徒獲得に向けた活動を実施している。
- 本年度は 1～3 月の間に既に 20 の中学校を訪問し、3-4 の中学校を招待しており、積極的なコミュニケーションを図っている。

【予算策定・実施（含む、モニタリング）・評価プロセス】

- Irvid Vocational Training Center と同様。

【人材管理（パフォーマンス・モニタリング、評価プロセス）】

- Irvid Vocational Training Center と同様。

【課題】

- トレーナーのトレーニング提供能力の更なる向上が課題である。
- 企業との連携に関して言えば、雇用市場が限られていることもあって、広報という面ではあまり課題とは考えていない。但し、企業ニーズの把握・評価のスキルについては更なる向上が必要である。
- また、民間セクターも含む様々なステークホルダーとの今以上に良好な関係を構築できるようなコミュニケーションスキルの構築は必要である。

6. 入手資料 ①プログラム別学生数（2004 年度）、②レベル別プログラム別学生数、③入学者数（2005 年度）、④獲得学生数に関する月次報告（2006 年度）、⑤2006 年度年間計画（プログラム別、スキル別（Skillful のみ））、⑥委託生産に関する年間計画（2006 年度）、⑦年間レクリエーション計画（2006 年度）、⑧プログラム別の年間テスト実施回数（2006 年度）、⑨食品製造訓練プログラムの月次訓練計画（2006 年 3 月）、⑩食品製造訓練プログラムの材料費申請書、⑪トレーニングオフィサーによるモニタリング報告書