

ヨルダン国
職業訓練マネジメント強化プロジェクト
第三次事前評価調査 報告書

平成 18 年 9 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.....	195
1-1 調査団派遣の経緯と目的.....	195
1-2 調査結果の要約.....	196
1-3 調査団の構成.....	197
1-4 調査日程.....	197
1-5 主要面談者.....	197
第2章 調査内容.....	199
2-1 ヨルダンの技術教育・職業訓練制度の現状と課題.....	199
2-1-1 技術教育・職業訓練制度と教育制度.....	199
2-1-2 技術教育・職業訓練制度と雇用政策.....	200
2-2 VTCの課題と改革.....	200
2-2-1 ナショナル・アジェンダ.....	200
2-2-2 VTCの改革.....	201
2-3 他ドナーの援助動向.....	201
2-4 産業人材育成・雇用開発プログラム.....	202
第3章 プロジェクトの内容.....	205
3-1 プロジェクトの基本方針.....	205
3-2 協力内容.....	205
3-3 投入計画.....	207
3-4 協力実施上の留意点.....	208
添付資料.....	211
1 調査日程.....	213
2 M/M.....	215
3 最終ワークショップ時に使用した発表資料(6月28日).....	234

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

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、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の職業訓練センターが存在するが、地域の産業ニーズ・雇用ニーズが把握できていないこと、職業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。

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ている。雇用促進と産業競争力の強化はヨルダンのみならず中近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の共催で開催し、中東地域における技術教育・訓練分野の進化・発展に関する今後の方向性について協議した。日本は、特に産業界と職業訓練実施機関の連携強化の重要性を主張している。この動きを踏まえ、JICAはヨルダンにおいて、中東地域における技術教育・訓練のベストプラクティスを確立すべく、民間部門との連携を主眼に置いた技術教育・訓練システムの制度・組織能力構築を目的とした技術協力プロジェクトの案件形成を行ってきた。

本プロジェクトの第一次事前評価調査は、上記ワークショップに参加するとともにヨルダンの職業訓練分野が抱える課題の把握を行った。2006年3月から4月にかけては、第二次事前評価調査を行い、モデル訓練センターの選定とプロジェクトが制度・組織能力構築を目的とするという方向性を確認した。

本第三次事前評価調査は、以下の目的のために実施した。

- ① 先方関係者との協議等を通じて、協力実施に向けてプロジェクトの具体的かつ詳細な計画策定を行い、本件実施の必要性・妥当性を確認するとともに、具体的な活動計画、投入計画、モデル校の現状、政策との整合性、ヨルダン側負担事項などを確認する。
- ② 調査結果に基づき事前評価表を作成し、業務実施契約型のプロジェクトの開始に向けて必要な準備、課題などを整理する。
- ③ プロジェクトと密接な関連を持つボランティア派遣計画について関係者間で協議し、方針を明確にする。
- ④ 本プロジェクトが位置づけられている産業人材育成・雇用開発プログラムについて、追加調査を行うとともに、関係者間の認識を共有する。

1-2 調査結果の要約

(1) プロジェクトのフレームワーク

別添1のミニッツ(M/M)にあるとおり、プロジェクトの目標・活動・主な指標について先方関係者(VTC本部、地域事務所、モデル訓練センター)と協議を行い、認識を共有するとともに以下のとおりプロジェクトのフレームワークについて合意形成を行った。

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職業訓練プログラムを提供できる効率的なVTC運営モデルが確立される。

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訓練管理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。

協力期間：2006年10月～2010年9月（4年間）

プロジェクトサイト：VTC本部、地域事務所（北部・南部）、モデル訓練センター（ジェラシュ、、TTI(在アンマン近郊)、アカバ)

(2) プロジェクト実施の妥当性

2006年から2015年のヨルダン国家開発計画「ナショナル・アジェンダ」において、職業訓練・雇用促進は8つの主要課題のうちの1つに挙げられている。本政策に基づき、VTCがより地元産業界のニーズに即した訓練が提供できるよう、現場（産業界）に近い職業訓練センターへ権限を分権化させる方向でVTCの組織改革を行うことが決定されている。本プロジェクトは、本政策の実施と整合性を保ちつつ、分権化のもとでの訓練マネジメントを確立することを目的とすることが確認された。

(3) プロジェクト活動の実施基準

成果2で実施されるモデル訓練プログラムは、訓練ニーズ調査を踏まえて決定されるが、訓練プログラムの実施基準について先方と合意した。同じく成果3で実施する訓練管理改善の各種活動の実施基準についても合意形成を行った。

(4) ボランティアとの関係整理

本プロジェクトと密接に関わるボランティアについては、ヨルダン側と日本側関係者の協議の結果、以下の点を明らかにした。

① ボランティアはモデル訓練センターに配置し、プロジェクトの成果2（パイロット訓練の計画・実施・モニタリング）、成果3（訓練管理改善計画・アクションプランの立案・実施・モニタリング）に関する活動を促進する。

② ボランティアは各自の活動計画に基づき前述の活動を行う。

③ 技術協力プロジェクトの成果はプロジェクトが責任を負う。

(5) 地域別研修の検討

本プロジェクトがG8-BMENA枠組みでの職業訓練分野強化と関連が深いことを考慮し、中東地域

を対象とした地域別研修（職業訓練と産業界との連携強化をテーマ）の実施を検討する（採択されれば2007年度から）。

1-3 調査団の構成

- ◇ 団長 落合 直之 ヨルダン事務所 次長
- 協力企画 田中 香織 人間開発部 第2G技術教育T
- ボランティア連携 会津 菜穂 青年海外協力隊事務局 海外Gアフリカ・中東・欧州T
- プロジェクト効果分析 鈴木 正道 コンサルタント

- ◇ 中原 伸一郎 企画調査員
 - ◇ 鈴木 芳郎 ボランティア調整員
 - ◇ 臼井 嘉一 ボランティア調整員
 - ◇ Adel Zureikat ナショナルスタッフ
- (◇は現地参団、■は本邦より派遣)

1-4 調査日程

添付資料①のとおり。

1-5 主要面談者

【ヨルダン側】

職業訓練公社 (Vocational Training Corporation : VTC)

Mr. Khalil Kurdi	Director General
Mr. Yahya Saoud	Assistant Director General of Institutes, Institutional Affairs
Mr. Mahmoud Abu Khadrah	Institute 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. Najeh Al-Seddeh	Principal Testing and Training Institute
Mr. Abd Alsalam Khalil	Manager, Regional Office in South Area
Mr. Ibrahim Al Karasneh	Principal, VTC Aqaba
Mr. Ibrahim Qattash	Principal, Specialized Training Institute for Metal Industry
Mr. Nour Al-deen J. Nazer	Director, Instructional Resource and Curriculum Development Center

その他省庁

Mr. Mohammed Qudah	Ministry Consultant, Ministry of Labor
Mr. Tayseer Alnoaimi	Secretary General Educational and Technical Affairs, Ministry of Education
Mr. Salim Shehadeh	Chief of Vocational Training and Education, UNRWA

その他関係者

Mr. Khaled Nourdin General Manager, MAMC(Managers' Association for Mechanic Career)

Mr. Ali Pharaon Managing Director, ISNAD (民間企業)

Ms. Eng. Abeer M. Ramadana SME section, Industrial Development Directorate, Ministry of Trade and Industry

【日本側】

シニア海外ボランティア

Mr. Hirobumi Inoue Senior Volunteer, Jerash VTC

Mr. Yoichiro Murata Senior Volunteer, TTI

Mr. Katsuyuki Kitagaki Senior Volunteer, Aqaba VTC

在ヨルダン日本大使館

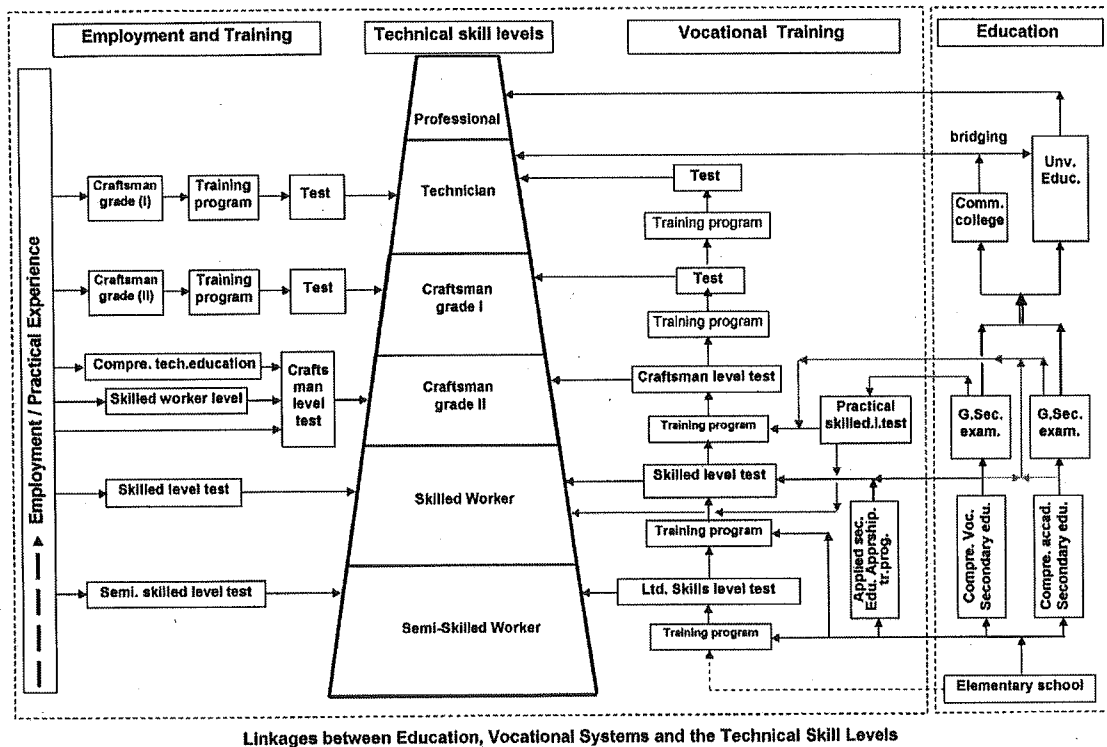
山口 又宏 参事官 池田書記官、野原書記官

第2章 調査内容

2-1 ヨルダンの技術教育・職業訓練制度の現状と課題

2-1-1 技術教育・職業訓練制度と教育制度

ヨルダンの技術教育・職業訓練と、資格制度、普通教育課程との関係は以下の図2-1のとおりとなっている。VTCには、初等教育（10年間）修了後中等教育に進まなかった層（約6%）と中等教育修了時に実施される統一試験（タウジーヒ）の不合格者、大学・短大（コミュニティ・カレッジ）進学に必要な成績を修めることができなかった層が入学する。VTCが認定する資格は、普通教育進学との互換性がなく、一度VTC傘下の職業訓練センターに進学すると、高等教育を受ける機会がなくなり、これがVTCの卒業生の社会的地位が低い一因となっている。ヨルダン政府は、技術教育・職業訓練と普通教育課程の互換制度が必要であるとの認識は有しているものの、具体的な施策には着手していない。



【図2-1 技術教育・職業訓練と、資格制度および普通教育課程との関係】

しかしながら、ヨルダンの抱える若年失業者の問題を解決するには、技術を身につけた労働者の必要性が認識されており、VTCが育成する人材はこうした課題に応えることが期待されている。

2-1-2 技術教育・職業訓練制度と雇用政策¹

ヨルダンの人口構成は38%が15歳以下で15-24歳も21%を占めており、世銀は労働市場への新規参入者が年間約50,000人としている。また、労働者は約75%がサービス業（小売・修理業中心）、約21%が製造業で、農業従事者は約3.5%である。民間セクターでは、登録されている企業体のうちほとんど（約98%）が中小・零細企業である。従業員4人以下の企業が全雇用の46%を占めており、従業員5-19人の企業は21%である。VTCの卒業生の多くは、こうした中小・零細企業の製造業部門へ就職していることから、雇用政策におけるVTCの果たす役割の重要性がわかる。

また、ヨルダンには多くの外国人労働者が就業しているが、ヨルダン政府はこれを自国民化するため外国人登録者数を制限したり、就業条件を厳しくしたりするなどの対応を始めている。こうして、ヨルダン人若者に雇用機会を提供することを目指している（リプレースメント・ポリシー）。

2-2 VTCの課題と改革

2-2-1 ナショナル・アジェンダ

ヨルダンでは、2006年から2015年のヨルダン国家開発計画「ナショナル・アジェンダ」を2005年末に発表した。同アジェンダは、10年間のヨルダンの開発計画を全セクターにわたり網羅的に検討したもので、優先課題として以下の8つを掲げている。

- ① 政治の開発と参加促進
- ② 投資促進
- ③ 財政改革
- ④ インフラの整備
- ⑤ 社会保障
- ⑥ 雇用と職業訓練
- ⑦ 法整備と法制度改革
- ⑧ 教育・高等教育と科学技術研究の振興

現在、ヨルダン政府はアジェンダを実行に移すため、より具体的な3カ年計画を立案中である。アジェンダの実施に必要な当面の予算として1,265百万ドルが追加が必要であると見積もっている（確保済み予算は一部のみ）。

このように、雇用と職業訓練は優先課題の一つに挙げられており、取り組みの方向性としては以下のように検討されている。

- ① 技術教育・職業訓練制度全体について、横断的に責任を持つ総合調整機関（Council for Employment, Technical and Vocational Education and Training：ETVET）の設立²
- ② 民間職業訓練プロバイダーの振興
- ③ 優先度の高い産業セクターに一致した技術教育・職業訓練の実施
指標としては、表2-2のとおり設定されている。

¹ Japan PHRD Technical Assistance Program, Application for Project Preparation Technical Assistance Grant FY 2006 Round 3 (DRAFT)より。

² 現在も総合調整機関として TVET Council が設置されているが、実効性のあるものとして機能していないのが現状である。

【表 2-2 雇用と職業訓練に関する指標】

	主な指標	現状	2012	2017
雇用支援	担当機関が支援して直接労働市場に参入するヨルダン人の数（千人単位）	N/A	10	20
	新規雇用者数（2006 年からの累積、千人単位）	N/A	340	600
失業保険	全失業者のうち、失業保険を受けている失業者の割合	N/A	30%	50%
職業訓練プロバイダー	職業訓練プロバイダー（VTC と民間）の卒業生に対して、雇用主の評価が「満足」「大変満足」となる割合	N/A	70%	80%
外国人労働者の代替促進	1 年間で外国人労働者からヨルダン人労働者に代替された雇用の数（千単位）	N/A	3	5
女性の労働市場への参加	全雇用者に占める女性労働者の割合	12.5%	15%	20%

2-2-2 VTC の改革

VTC では、こうした動きを踏まえ、組織の改編も含めた抜本的な改革を迫られている。現在 VTC は 3 年計画を立案中であるが、その概要は以下のとおりとなっている。

- ① VTC の組織改革（VTC 組織そのものの独立性を高めると同時に、VTC 本部の権限をより現場に近い職業訓練センターへ分権化）
- ② 民間セクターと職業訓練センターとの連携強化
- ③ 労働市場のニーズに合わせて訓練内容を更新する体制の構築
- ④ 指導員の指導技術能力の向上
- ⑤ VTC 職員の行政能力の向上
- ⑥ VTC 卒業生の就職率・（雇用後の）定着率の向上
- ⑦ 訓練教材（Training Supplies）の改善
- ⑧ 訓練生のドロップアウトの減少
- ⑨ VTC 組織の IT 化促進
- ⑩ 新規インフラの整備（職業訓練センターの拡張等）
- ⑪ 女性の訓練プログラムへの参加促進
- ⑫ 障害者の訓練プログラムへの参加促進

本プロジェクトでは、上記 VTC の改革プランを踏まえ（⑩、⑫を除く）、VTC の分権化と訓練の効率化に資する制度・組織能力構築を行うこととする。

2-3 他ドナーの援助動向

ヨルダンにおける技術教育・職業訓練分野においては、これまでカナダ国際開発庁（CIDA）が比較的規模の大きな協力を行い、制度・組織改革（SETVET プロジェクト）やカリキュラム・教材開発支援（IRCDC の設立）、労働市場情報システム整備（Al Manar プロジェクト）などを行ってきたが、

2005年にプロジェクトが終了している。

本プロジェクトと直接関係するものとしては、世銀が現在検討している政策・人的資源開発基金（Japan PHRD Technical Assistance Program）を活用した「雇用主主導の能力開発プロジェクト（Employer-Driven Skills Development）」がある。これは、本プロジェクトと同様、ナショナル・アジェンダや VTC の組織改革の動きを踏まえ、以下のようなコンポーネントで実施することを検討中である。いずれも、本プロジェクトの協力範囲と密接に関連する重要なコンポーネントであり、また、日本の資金を活用したプロジェクトであることから、密接な情報交換を行いつつプロジェクトを進める必要がある。

- ① ETVET 設立支援
- ② National Training and Employment Program (NTEP)と TVET Fund の活性化:ヨルダン政府が雇用促進と雇用主の職業訓練への参加促進のために導入した NTEP と TVET Fund の実施体制の強化
- ③ 労働市場情報の強化:既に Al Manar プロジェクトによって取り組みが始まっているが、本労働市場情報データベースの改善とデータ分析の能力構築支援
- ④ VTC 組織改革:当初計画には入っているが、本プロジェクトとの関係を整理するため、現在再検討中

この他、EU も VTC 組織改革に関連した案件を検討中であり、本プロジェクトとの関係整理が必要である。ドイツ技術協力公社（GTZ）はヨルダン特定ではなく、職業訓練分野における中東地域全体への協力として、共通の技能資格制度整備、カリキュラム開発、指導員育成、産業界との連携強化などに取り組んでいる。米 USAID は、ヨルダン中小企業開発に力を入れており、その一環として人材育成にも取り組んでいる。VTC との関連では、ヨルダン南部における観光関連産業の振興の一環として VTC アカバにおける観光コースの立ち上げなどがある。

2-4 産業人材育成・雇用開発プログラム

JICA は、ヨルダンに対する協力として表 2-4 のとおり援助重点分野・開発課題を整理している。

【表 2-4 対ヨルダン協力プログラム（案）2006年7月現在】

援助重点分野	開発課題	プログラム	プログラムの目的(具体的な達成目標等)
自立的・持続的経済成長実現のための基盤整備	将来の質の高い産業人材の育成	産業人材育成・雇用創出プログラム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市場が要求する産業人材を供給出来るように、ヨルダン職業訓練公社のキャパシティが向上する。 2. 雇用の創出を促すために、中小企業にTQMなどを広く導入して経営手法が改善されて、活性化が図られる。 3. 工業製品の国外輸出量の増加と国内マーケットでの充足を図るために、計量校正及び品質試験サービスが向上する。 4. 博物館の質的向上を図ることにより、主要産業の一つである観光産業の発展と博物館を取り巻く地域の活性化が成される。
	限られた水資源の有効活用と環境管理能力の向上	水・環境プログラム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 上水道の整備と無取水の削減を図ることにより、安全で且つ安定的な水の供給が図られる。 2. 排水及び下水の処理が適切になされることにより、自然環境への影響が低下する。 3. 洪水及び土砂災害を適切に防ぐことにより、限られた水資源を確保する。 4. 水質汚染・大気汚染・廃棄物処理・土壌汚染・生態系保全などの環境問題を最小限に抑えるために、環境省等関係省庁等の組織と人材並びに社
社会的格差是正	質の高い教育の提供と地域間格差の是正	教育改善プログラム	<ol style="list-style-type: none"> 1. ICTを活用して教育の質が向上し、提供される教育の内容について都市部と地方部との格差が是正される。 2. 知識詰め込みばかりではなく情操を豊かにする教育を施すことにより、創造的、積極的、自主的な態度、豊かな感受性と自己表現能力を育み、健全で豊かな人格の形成を図る。
	人口・家族計画に対する取組みを通じた男女間格差の是正	リプロダクティブヘルスプログラム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 男性を含めた地域住民全体の意識と行動の変容が促進され、建設的な家族計画の利用及び女性の社会参加と地位向上が図られる。 2. 伝統的風習が根強いとされる地域での成果をもとに、ヨルダン全国レベルでの政策提言に繋げ、持続的な取組み体制の構築を目指す。
	政府等による社会サービスの確実な提供と質の向上	障害者支援プログラム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社会開発省と中心としたCBRパイロットプロジェクトの実施と、その成果に基づいたCBRプログラム実施方針及びマニュアルが整備される。 2. 障害者支援関連各省及び機関、NGOとの連携調整システムが強化される。 3. CBRの理念に根ざした障害児教育、作業療法、理学療法技術、ソーシャルワークの技術が向上する。 4. 障害当事者団体のエンパワメントと、関連した各種啓発活動が実施され
	難民キャンプ内のパレスチナ難民の生計の向上	パレスチナ難民支援プログラム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 難民キャンプ内のパレスチナ難民の生計が向上するために、政府官庁やキャンプコミュニティのキャパシティ・ディベロップメントを図る。
地域間協力	中東地域内諸国間の社会経済格差を是正と、地域内の信頼関係を醸成し安定した地域の確立	地域間協力プログラム	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「日本・ヨルダン・パートナーシップ・プログラム」に基づき、ヨルダン政府との共同によりパレスチナ、イラク、イエメンなどの周辺諸国への協力が図られる。 2. 周辺諸国への共同協力事業を実施することによる、ヨルダン政府のドナー化を促進する。 3. 信頼の醸成と安定した地域を確立する。

本プロジェクトは、上記産業人材育成・雇用創出プログラムの主要コンポーネントとして位置づけられる。本プログラムについて、調査期間中に関係機関を訪問調査し、以下のとおりプログラムの内容を検討した。

<当初計画>

1) 産業人材育成コンポーネント：

プロジェクトおよびプロジェクトのモデル3校にて活動する、学校運営改善のシニアボランティア(SV)と個別技術指導を行う青年海外協力隊(JOCV)のグループ派遣が主たる投入要素

2) 雇用創出コンポーネント：

SV をメカニク業経営者団体（MAMC）にグループ派遣し、中小企業への経営指導などを実施

しかしながら、調査の結果次の事項が明らかになった。

- ① プログラム目標は、実現可能性を加味するならば、プロジェクトのモデル訓練センターの卒業生の就職・定職状況の改善に焦点をあてる必要がある。
- ② VTC に対する産業界の評価は、総じて高くはない。
- ③ VTC 卒業生が就職するような企業は中小企業というよりは零細企業(従業員 5 人以下の事業体)が中心である。
- ④ MAMC は零細企業の経営者団体であり、VTC 卒業生の就職先とターゲットは一致するが、公的機関からの支援がなく、財源・人員ともに十分とはいえず、加盟企業数は多くない。こうした状況では、SV 活動の公共性を考えると妥当性が低い。
- ⑤ VTC の卒業生の就職率はおよそ 6-7 割程度であり、就業後の定着率も低く、就業支援と卒業後のフォローアップが重要である。

以上を踏まえ、プログラムを以下のとおり整理した。

<調査後>

1) 産業人材育成コンポーネント： 上記と変更なし。

2) 雇用促進コンポーネント：

①、③のコンポーネントを橋渡しするもので、主に SV にて対応する。

3) 中小・零細企業開発コンポーネント：

雇用創出を主目的とし起業支援を含む。ヨルダン側カウンターパート機関、投入内容等については、今後 JICA ヨルダン事務所を中心に検討を進める。

また、雇用促進、中小・零細企業開発双方を包含する「雇用開発」をプログラム名に入れることとし、プログラム名を「産業人材育成・雇用開発プログラム」とすることとした。プログラムの概念図は添付資料②M/M の ANNEX VI のとおりである。

第3章 プロジェクトの内容

3-1 プロジェクトの基本方針

ヨルダンの若年失業率の改善、雇用と貧困問題という課題を解決するため、その主要実施機関である VTC の組織改革を支援することにより、産業界の訓練ニーズにあった人材育成が可能となる VTC 運営モデルを確立する。

プロジェクトは VTC の改革方針に従い、VTC の分権化を可能とする制度・組織能力構築を行う。

産業人材育成・雇用開発プログラムの産業人材育成コンポーネントにおける主要投入として本プロジェクトを位置づけ、他の投入（ボランティア）と密接に連携して活動を推進するとともに、共通の目標を持つ他ドナーのプロジェクトとの連携も進める。

3-2 協力内容

(1) プロジェクトタイトル

和：職業訓練マネジメント強化プロジェクト

英：Strengthening the Capacity of Training Management of VTC

(2) 対象者等

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

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

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）

(3) 協力期間

専門家（コンサルタント）の現地到着時（2006 年 11 月）から 4 年間

(4) 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。

(5) 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) 成果および主な活動

本プロジェクトを通じて、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が行われることとなる。本業務改革を成功に導くため、各成果は次のような関係性を持っている。中央レベルで改革の方向性の計画（PLAN＝成果①）、現場レベルでの実行（DO

=成果②、成果③)、再び中央レベルで現場レベルでの実施結果を検証(CHECK=成果④)、必要に応じて改革の軌道修正を行う(ACTION=成果④、①)というPDCAプロセスである。プロジェクト期間中に、カウンターパートと共同で本プロセスを実際に2サイクル実施し、その経験を踏まえて有効なVTC運営モデルを確立することが求められる。

【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。
- 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。

【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。

【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。

【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。

3-3 投入計画

(1) コンサルタント派遣

総量 約 84M/M

コンサルタントの専門分野と主たる業務内容は以下のとおり。

- ① 総括／組織運営：VTC の改革方針にそった組織設計、プロジェクト全体の計画・監理
- ② 訓練計画：労働市場におけるニーズ調査指導、モデル訓練センターにおけるパイロット訓練の実施支援、訓練計画立案・モニタリング・評価に係る訓練サイクルに関する VTC 職員の能力育成
- ③ センター運営改善：労働市場におけるニーズ調査指導、モデル訓練センターにおける改善活動の推進、改善活動に関する VTC 職員の動機付け、能力育成
- ④ データベース構築・管理：訓練計画立案・運営・監理のための情報整理、データベース設計・構築・運用指導

(2) その他現地コンサルタント等

上記コンサルタントの活動を補完するものとして、以下の業務を実施する現地コンサルタントの活用が必要となる。

- ① 労働市場におけるニーズ調査の実施
- ② 各種データベースの構築

また、VTC の職業訓練センターレベルでは、英語を解するものがほとんどいなく、公式文書はアラビア語で記される。VTC は、VTC 本部の通訳（英語－アラビア語）をプロジェクトのメンバーとして参加させることとしているが、人数的に不十分な場合が考えられるので、必要に応じて現地にて通訳（英語－アラビア語）を確保すべきである。

(3) 機材供与

パイロット訓練を実施するにあたり、訓練機材が追加で必要となる場合が想定される。パイロット訓練コース開発費として、1 コースあたり 150 万円が必要と見積もっている（機材購入費、教材開発費含む）。

ヨルダンの職業訓練では、職業訓練センターにおける訓練と産業界での実地訓練を約1:1で組み合わせる「デュアル・システム」が採用されている。必要な訓練機材すべて訓練センターで所有するのではなく、産業界での実地訓練（OJT）で効果的に補完するなど、外部（=JICA プロジェクト）からの資金により必要な機材を購入するという解決策だけでなく、限りある資源（予算・機材）をいかに運用するか、そのノウハウを獲得することが本プロジェクトの主眼でもあり、VTC が持続的に訓練内容の改良を柔軟に行う能力が獲得できるよう、既存のリソースを効果的に活用する発想をVTC 側カウンターパートと共に追求する姿勢が重要である。

(4) 本邦研修、現地研修

本邦研修として、初年度に VTC 本部の主要カウンターパートとモデル訓練センターの校長を対象とした「職業訓練マネジメント」研修を実施し、本邦における技術教育・職業訓練施設における訓練マネジメント手法について学ぶことを計画している。

また、本プロジェクトと付随的に関係するものとして、BMENA 職業訓練強化イニシアティブを踏まえた地域別研修を職業訓練行政／訓練マネジメントの内容で実施する予定であり、本プロジェクト関係者が同研修に参加したり、同研修の一環としてプロジェクトの活動を紹介したりするなどが考えられる。

3-4 協力実施上の留意点

(1) 官民連携の重視（産業界のプロジェクトへの参画促進）

既述のとおり、ヨルダン職業訓練分野における最大の課題の一つに、「産業界の人材・訓練ニーズに即応した人材及び職業訓練コースの提供」ということが認識されている。本プロジェクトの実施にあたっては、訓練の計画・実施・評価の各段階でモデル訓練センター周辺の産業界からの協力を得て、民間セクターの訓練ニーズをパイロット訓練内容に反映する能力をモデル訓練センターの担当者が獲得することが重要である。そのための制度・仕組みの構築に関しても積極的な提言が行われることがのぞましい。

官民連携は、現在日本も関わっている BMENA 地域の職業訓練強化プロセスにおいても主要なテーマとなっており、こうした議論も踏まえ、日本における職業訓練分野の官民連携のあり方だけでなく、域内のグッドプラクティスの紹介も必要に応じて行い、VTC に適した官民連携をカウンターパートと共に強化していくことが期待される。

(2) 他地域への効果的・効率的な波及

本協力の上位目標は「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」であることを考え、VTC 本部主導で本プロジェクトにおいて確立した運営モデルの波及を進めることができるよう、本部レベルの能力構築支援を重視すること。プロジェクトにおいて獲得されたノウハウをマニュアルやガイドラインの形で文書化し、組織にそのノウハウが蓄積されるよう留意すること。

(3) 現地リソースの積極的な活用

パイロット訓練の計画・準備・実施にあたっては現地リソースを最大限活用する必要がある。現時点で想定されるリソースは、①産業界、②指導研究・カリキュラム開発センター（Instructional Resource

and Curricula Development Center : IRCDC) や CBT (Competency Based Training) に基づいたカリキュラム・教材を開発するノウハウを有した VTC 内の専門部署、③国連パレスチナ難民救済事業機関 (UNRWA) が実施している職業訓練プログラムのカリキュラム・教材の共有や訓練マネジメントノウハウの移転、などである。

また、過去に JICA が 1997 年から 2002 年までプロジェクト方式技術協力 (当時) にて設立支援を行った職業訓練技術学院 (Specialized Training Institute for Metal Industry : STIMI) の訓練サイクル運営と訓練センター運営のノウハウを活用するよう、ヨルダン側の了解を得ることができた。

(4) パイロット訓練コースの実施上の工夫

各モデル訓練センターで実施するパイロット訓練コースは、各センター「Skilled レベル」の訓練を 2 コース、訓練期間を最長 1 年間としている。訓練は、プロジェクト開始後実施する訓練ニーズ調査の結果に基づき、既存の訓練コースをより産業界のニーズに応えられるよう、改善することを想定している。パイロット訓練を実施するにあたり、教材開発や若干の機材の調達が必要となる場合も想定されるが、1 コースあたり 150 万円をコース開発費の上限としてパイロット訓練を計画することとする。

(5) VTC 職員のモチベーション向上のための工夫

これまで VTC 傘下の職業訓練センターに派遣されたボランティアや過去に実施されたプロジェクトからの報告によると、VTC 職員や指導員のモチベーションの低さが多く指摘されている。

本プロジェクトで取り組むセンター運営改善活動にあたっては、必要に応じて、技能競技会や VTC 内の表彰制度を設けるなどして、VTC 職員 (特にモデル訓練センターレベル) のモチベーションを引き出すことが重要である。センター運営改善活動については、5 万円/モデル訓練センター/1 カ月を上限とした活動経費をプロジェクトから支出できるように計画しており、参加型によるセンター運営改善に効果的に活用されることが望ましい。また、本活動により、モデル訓練センター幹部のセンター運営・管理能力の向上に資することが期待される。

(6) ボランティア (シニア海外ボランティア・青年海外協力隊) との連携

本プロジェクトは、モデル訓練センターに既に配属され、今後も派遣が計画されるシニア海外ボランティア (学校運営改善等)、今後派遣予定の青年海外協力隊 (指導員の指導技術能力の向上) と密接な連携により実施することが望ましい。

ボランティアとの連携が特に必要とされる業務は、パイロット訓練の計画・運営活動 (成果②) やモデル訓練センターの運営改善活動 (成果③) に関連する業務である。プロジェクトは、成果②、③の活動に関し、計画・実施・評価のサイクルを VTC の各階層 (本部・地域事務所、モデル訓練センター) を巻き込んでカウンターパートと協力して実施する。一方、ボランティアはモデル訓練センターにおける活動を推進 (facilitate) する。この役割分担は、2006 年 6 月～7 月の事前評価調査においてヨルダン側関係者、ボランティアと合意済みである。

本プロジェクトとモデル訓練センターに配置されるボランティアの活動を総合して、産業人材育成・雇用開発プログラムへの効果発現が計画されていることは、既述のとおりである。

添付資料

別添 1. 調査日程

別添 2. ミニッツ

別添 3. 最終ワークショップ時に使用した発表資料 (6月28日)

別添1. 調査日程

Preliminary Study for the Project on Strengthening of VTC Training Management Capacity

	TANAKA Kaori	AIZU Naho	SUZUKI (Consultant)	Participants	Transport
1			Leave Japan		
2			Arrive Amman (9:20)		
3			Visit VTC HQ (9:00-10:30) Visit JICA Jordan Office (11:00-11:30) Visit STIMI (12:30-15:00) * (except Mr. Ochiai)	Mr. Ochiai Mr. Suzuki Mr. Adel Nakahara	S
4			Visit Ministry of Education (9:00-10:00) Visit TTI#1 (11:00-13:00) * (except Mr. Ochiai)	Mr. Ochiai Mr. Suzuki Mr. Adel Nakahara	S
5			Visit UNRWA Visit Jerash VTC*1 (Only Mr. Suzuki)	Mr. Ochiai Mr. Suzuki Mr. Adel Nakahara	S
6			Visit Aqaba VTC*1	Mr. Suzuki	S
7			Visit Aqaba VTC*1	Mr. Suzuki	S
8			Data processing		
9			Data processing Mission meeting	Mr. Ochiai Ms. Tanaka Ms. Aizu Mr. Suzuki Mr. Usui Nakahara	S+V (only for pick up)
10			Same as Tanaka & Aizu Unit cost survey if necessary	Mr. Ochiai Ms. Tanaka Ms. Aizu Mr. Suzuki Mr. Adel Mr. Suzuki Mr. Usui Nakahara	S+V
11			Same as Aizu		S+V
12			Same as Aizu		S+V

13	28-Jun	Wed	Discussion at TTI (with Regional Office and Model Center Principals) Workshop on ideal Vocational Training Center in Jordan Discussion on the contents of the Project (9:00-13:00)	Same as Tanaka & Aizu Facilitate workshop	Ms. Tanaka Ms. Aizu Mr. Suzuki Mr. Adel Mr. Suzuki Mr. Usui Nakahara	S+V
14	29-Jun	Thu	Visit and discussion at Ministry of Labor (9:00) Visit and discussion at Ministry of Industry and Trade (10:30) Visit and discussion at MAMC Amman (12:30)	Unit cost survey	Mr. Ochiai Ms. Tanaka Ms. Aizu Mr. Suzuki Mr. Adel Mr. Suzuki Mr. Usui Nakahara	S+V
15	30-Jun	Fri	Preparation of Documents (PDM, M/M, PO)	Preparation of Documents (PDM, M/M, PO)		
16	1-Jul	Sat	Visit and discussion at VTC HQ (about National Agenda, employment services)	Preparation of Documents (PDM, M/M, PO)		s
17	2-Jul	Sun	Discussion at VTC HQ (PDM & M/M) (9:00-12:00) Meeting with other development partners at VTC HQ (USAID, EU, GTZ, NCHRD) #4 (12:30-13:30)	Continuation of JOCV survey in other sectors	Mr. Ochiai Ms. Tanaka Mr. Suzuki Mr. Adel Mr. Usui Nakahara	S+V
18	3-Jul	Mon	Preparation of Documents (PDM, M/M, Survey report)	Additional survey (ex-ante evaluation)	Mr. Ochiai Ms. Tanaka Mr. Suzuki Mr. Adel Mr. Usui Nakahara	S+V
19	4-Jul	Tue	Signature on M/M (9:00-10:00) Visit Eoj (10:30-11:30) Leave Amman (20:05)	Signature on M/M Leave Amman (20:05)	Mr. Ochiai Ms. Tanaka Mr. Suzuki Mr. Adel Mr. Usui Nakahara	S+V
20	5-Jul	Wed	Arrive Japan	Arrive Japan		S
	6-Jul	Thu				S
	7-Jul	Fri	Leave Amman	Leave Amman		S
	8-Jul	Sat	Arrive Japan	Arrive Japan		S

#1 Brain storming on model pilot training courses and pilot activities on training management improvement.

#2 Identify counterpart personnels for the Project.

#3 Discussion on Center-based activities of the Project with Regional Office, trainers and SV.

#4 Confirmation of the commitment for the innovative change at model centers.

#5 Explain the contents of the Project to IRCDC and ask for the mutual collaboration and technical support.

#6 Explain the contents of the Project to other development partners active in the TVET sector.

#7 Confirm if there is no duplication between JICA's Project and what the other partners are implementing / planning.

Transport S= Sedan

Transport V= Van

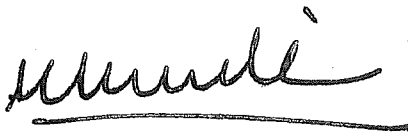
MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE PREPARATORY STUDY TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR THE PROJECT FOR
STRENGTHENING THE CAPACITY OF TRAINING MANAGEMENT OF VTC
IN HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN

The Japanese Preparatory Study Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) visited Hashemite Kingdom of Jordan (hereinafter referred to as “Jordan”) from 16th June to 4th July, 2006 for the purpose of clarifying the outline and background of the request of the Government of Jordan for the Project for Strengthening the Capacity of Training Management in Jordan (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Jordan, the Team observed the project site, exchanged views and had a series of meetings and discussions with Vocational Training Corporation (hereinafter referred to as “VTC”) and the authorities concerned in Jordan.

As a result of the discussions, the Team and VTC agreed on the matters referred to in the document attached.

Amman, 4th July, 2006



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



Mr. Naoyuki Ochiai,
Team Leader,
Deputy Resident Representative, Jordan Office,
Japan International Cooperation Agency

THE ATTACHED DOCUMENT

The meetings between Jordanian authorities concerned, such as VTC and JICA were held between 16th June and 4th July, 2006 in Amman, Jordan. The list of participants is shown in ANNEX I.

1. INTRODUCTION

The Government of Jordan places a high priority on human resources and skills development in the technical field in the economic policy framework. VTC is the key organization as a training provider, responsible for the management of 41 vocational training centers and 8 training institutes in Jordan. However, there have been difficulties in almost all training centers and institutes such as insufficient capability to conduct comprehensive training needs survey in the labor market, inefficiency in managing and operating training centers because of centralized VTC structure, inadequate motivation and lack of teaching skills of instructors, and so on.

The Government of Jordan had made a request to JICA, through the Government of Japan, a Technical Cooperation Project on the "Development of Vocational Training Corporation (VTC) Training Programme" in Jordan. The Contents of the request was (1) Upgrading Specialized Training Institute in Metal Industry (hereinafter referred to as "STIMI") and (2) Improvement of management capacity of training centers and institutes under VTC.

In response to the request, JICA dispatched Preliminary Study Team in September 2005 and in March to April 2006 to confirm the contents of the request and conducted a survey on vocational training system in Jordan as well as current situation of management system at VTC. VTC and JICA reached an agreement on the project outline through surveys and discussions. According to the recent project outline, the main components of the project will be based on the above (2), which is the improvement of a management system of training centers, at the three model training centers.

The Team was thus dispatched to confirm the scope of cooperation, relevance of the project and the plan of project implementation.

2. OBJECTIVE OF THE PROJECT

(1) Overall Goal

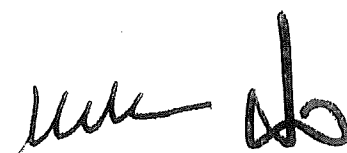
VTC and training centers are managed and operated based on the VTC operating model.

(2) Project Purpose

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

(3) Target Groups

Direct target groups of the Project will be the staff of VTC Headquarters and two Regional Offices,



Institutes Directorate and the staff and instructors of model training centers. Indirect target groups will be trainees of model training centers and their surrounding local industries.

3. SCOPE OF TECHNICAL COOPERATION

(1) The Project will be tentatively named as the Project for Strengthening the Capacity of Training Management of VTC.

(2) The Project will be implemented for four (4) years from the date which is to be agreed between VTC and JICA.

(3) The Project site will be mainly situated at VTC Headquarters, north and south Regional Offices, Institutes Directorate and following three model training centers.

Jerash Vocational Training Center (Jerash VTC)

Testing and Training Institute (TTI)

Aqaba Vocational Training Center (Aqaba VTC)

(4) Outputs of the Project

The following outputs are anticipated under the Project:

(a) Authority of the model training centers is strengthened.

(b) The model training centers can plan and implement training courses that reflects the needs of local industry.

(c) The model training centers accumulate knowledge on the training management.

(d) VTC Headquarters, Institutes Directorate, and Regional Offices can control and monitor the model training centers.

4. INPUTS TO THE PROJECT BY THE JAPANESE SIDE

(1) Dispatch of Experts

Chief Advisor/ Management

Training Planning

Training Management/Coordinator

Database Establishment

Other experts may be dispatched according to the necessity for the smooth implementation of the Project.

(2) Training of Counterpart Personnel in Japan

Counterpart personnel will be trained in Japan according to the annual work plan of technical cooperation within the limits of the budget allocated for the technical cooperation.

(3) Allocation of Budget

JICA will bear some expenses for the necessary implementation of the project.

5. INPUTS TO THE PROJECT BY THE JORDANIAN SIDE

(1) Assignment of counterparts

VTC will assign required number of VTC Headquarters personnel and technical staff such as training coordinators, training officers, instructors in both Regional Offices and model training centers as counterpart personnel by the start of the Project, in October 2006, in order to ensure the implementation of the Project.

Those 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.

(2) Assignment of Administrative Personnel

VTC will assign required number of full-time administrative personnel at VTC Headquarters and each model training center.

(3) Buildings and Facilities

- Office facility equipped with office furniture, electricity supply and direct telephone line, for the Project team at VTC Headquarters, Regional Offices and each model training center.

- Classrooms and workshops for the model training programmes.

- Basic facilities for implementation of the model training programmes, such as white boards, desks, chairs, and shelves.

(4) Allocation of Budget

- Expenses for the implementation of the model training programmes

- Salaries and other allowances for the Jordanian staff

- Expenses for electricity, water, gas, fuel and other contingencies

- Other necessary local expenses for the Project

6. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

(1) Assistant Director General of Institutes of VTC will have overall responsibility for the Project.

(2) Institute Coordinator and Director of Monitoring and Evaluation of VTC will have administrative and technical responsibility for the implementation of the Project. In case of any structural changes, the successors will continue to be responsible for the Project

(3) Tentative counterpart personnel from VTC is shown in ANNEX II. The list of counterpart will be finalized at the discussion on the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D").

(4) The Joint Coordination Committee, which consists of both the Jordanian and Japanese sides, will be established for the smooth and effective implementation of the Project.

(a) Functions

The Joint Coordination Committee will meet at least once a year and when necessity arises to fulfill the following functions:

(i) To formulate the annual work plan of the Project and to coordinate and monitor the overall

progress of the Project based on the Plan of Operation (hereinafter referred to as "PO") within the framework of R/D.

(ii) To review the results of the annual work plan and the progress of the Project

(iii) To exchange views on major issues that may arise during the implementation of the Project

(b) Membership

The members of the Committee shall comprise:

(i) Jordanian side

- Assistant Director General of Institute (chairperson)
- Institute Coordinator
- Director of Monitoring and Evaluation
- Director of Institutes
- Managers of regional offices
- Principals of model training centers
- Director of STIMI

(ii) Japanese side

- Chief Advisor and Experts of the Project
- Representative of JICA Jordan Office

(iii) Observers

- Officials of the Japanese Embassy in Jordan
- JICA volunteers
- The representatives from UNRWA
- The representatives from private sectors
- The representatives of employment offices of Ministry of Labor
- Director of Instructional Resource and Curriculum Development Center
- The representatives of National Center for Human Resource Development / Al Manar Center
- Technical Education Unit, Ministry of Education
- Other personnel accepted by the members of the Committee

(4) The secretariat for the Project will be established at VTC. The function and membership will be determined in detail at the R/D discussion.

7. PROJECT DESIGN MATRIX

A Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") is usually used for Japanese technical cooperation projects to manage and implement the projects efficiently and effectively. It is also used as a reference for monitoring and evaluation of the projects.

The PDM shown in ANNEX III will be applied to the Project with the following understanding:

(1) PDM is a logically designed matrix which defines the initial understanding of the framework for the



Project and indicates the logical steps towards the achievement of the Project Purpose.

(2) PDM is to be flexibly developed according to the progress and achievement of the Project, upon agreement between the Jordanian and Japanese sides.

8. CRITERIA FOR MODEL TRAINING PROGRAMME

Both sides agreed that model training programmes implemented under Output 2 will be selected based on the results of the training needs survey after the Project starts, according to the following criteria;

- (1) Duration of the model training programme is less than 12 months.
- (2) Skill Level of the model training programme is "Skilled" level in Jordanian Technical Skill Level.
- (3) Number of model training programmes is maximum two courses per each model training center.
- (4) All model training centers will start the model training programmes from September 2007.
- (5) The model training programme is selected based on the result of the training needs survey.
- (6) The model training programmes are implemented with existing training resources (budget, staff, major equipment, etc.) at VTC.

9. CRITERIA FOR MANAGEMENT IMPROVEMENT ACTIVITIES

Both sides agreed that activities under Output 3 will be conducted mainly at the model centers, and fulfill the following conditions;

- (1) An action plan for the implementation of management improvement activities is formulated with active participation of all members at the model training centers facilitated by Japanese experts.
- (2) Activities should be specific and some impact can be expected during the project period.
- (3) The volume of activities is no less than that of Output 2.
- (4) The results of the training needs survey are considered in planning an action plan.
- (5) Activities related to enhancement of the relationship between VTC and private sector, such as public relations or job placement support will be included.

10. PLAN OF OPERATION

The Plan of Operation is shown in ANNEX IV. It is subject to be finalized in R/D.

11. ORGANIZATION CHART

The organization chart of the Project is shown in ANNEX V.

12. 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 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 V.

13. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND EMPLOYMENT GENERATION PROGRAMME

Both sides agreed on the importance of the creation of new job opportunities in order to ensure the employment of VTC graduates. This Project will be the part of "Human Resource Development for Industry and Employment Generation Programme" in which JICA supports human resource development and micro-small-medium enterprises development in parallel. The detailed contents of the programme will be discussed between JICA and Jordanian authorities concerned. Tentative image of the programme is shown in ANNEX VI.

ANNEX I	LIST OF PARTICIPANTS
ANNEX II	TENTATIVE LIST OF COUNTERPARTS
ANNEX III	PROJECT DESIGN MATRIX
ANNEX IV	PLAN OF OPERATION
ANNEX V	ORGANIZATION CHART
ANNEX VI	HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT FOR INDUSTRY AND EMPLOYMENT GENERATING PROGRAMME (TENTATIVE)

LIST OF PARTICIPANTS

The Jordanian Side

Vocational Training Corporation (VTC)

Mr. Khalil Kurdi	Director General
Mr. Yahya Saoud	Assistant Director General of Institutes, Institutional Affairs
Mr. Mahmoud Abu Khadrah	Institute 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. Najeh Al-Seddeh	Principal Testing and Training Institute
Mr. Abd Alsalam Khalil	Manager, Regional Office in South Area
Mr. Ibrahim Al Karasneh	Principal, VTC Aqaba
Mr. Ibrahim Qattash	Principal, Specialized Training Institute for Metal Industry
Mr. Nour Al-deen J. Nazer	Director, Instructional Resource and Curriculum Development Center
Mr. Mohammed Qudah	Ministry Consultant, Ministry of Labor
Mr. Tayseer Alnoaimi	Secretary General Educational and Technical Affaires, Ministry of Education
Mr. Salim Shehadeh	Chief of Vocational Training and Education, UNRWA

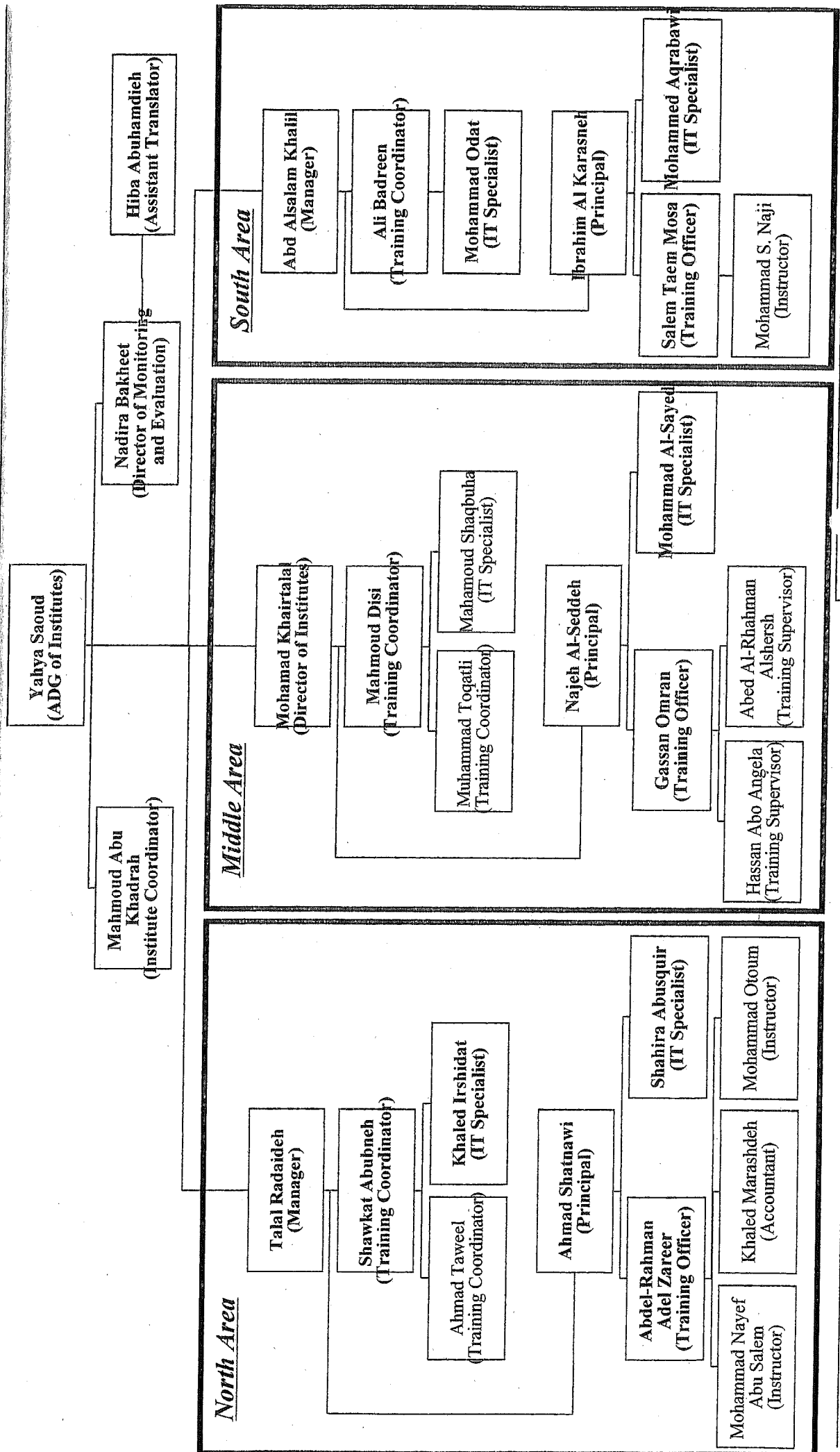
The Japanese Side

Mr. Naoyuki Ochiai	Study Team Leader
Ms. Kaori Tanaka	Study Team Member
Ms. Naho Aizu	Study Team Member
Mr. Masamichi Suzuki	Study Team Member
Mr. Hirobumi Inoue	Senior Volunteer, Jerash VTC
Mr. Yoichiro Murata	Senior Volunteer, TTI
Mr. Katsuyuki Kitagaki	Senior Volunteer, Aqaba VTC

Mr. Takeaki Sato	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

Tentative List of Counterparts

ANNEX II



: HQ
 : Regional Office
 : Model Center

0

Persons in bold letter are main counter personnel

Handwritten signature and scribbles

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>	<p>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 %.</p>	<p>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>	
<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>	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>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.</p>

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>	

<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>	
--------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Handwritten signature and date
17

<p>4. VTC Headquarters, Institutes Directorate, and Regional Offices can control and monitor the model training centers.</p> <p>4.1 Assigned work of each staff member at the Headquarters and Regional Offices of VTC</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 of the training centers at the Headquarters / Regional Office of VTC</p> <p>4.3.1 Number of staff members</p> <p>4.3.2 Situation of the work performance of staff members</p> <p>4.3.3 Degree of standardization of the work</p> <p>4.4 Availability and situation of use of the tools for the management and monitoring of the training centers</p>	<p>4.1.1 Collection of the internal data such as the new organization chart and the new job description</p> <p>4.1.2 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 tools 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>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>
<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 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.</p>	<p><Input ></p> <p>1. Japanese Side</p> <p>1-1. Dispatch of Experts (Approximate ●MM per year)</p> <p>① Chief Advisor/Management</p> <p>② Training Planning</p> <p>③ Training Management/Coordinator</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>

<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>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>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

unc
ab 19

<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 and Regional Offices conduct technical support so that the model training centers can plan and implement pilot training programmes and training management improvement.</p> <p>4-2. Regional offices monitor, assess and provide guidance on implementation conditions and organizational management at the model training centers.</p> <p>4-3. VTC Headquarters monitors, assesses and provides guidance 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> <p>4-5. The VTC Headquarters compiles model training center management and monitoring guidelines.</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

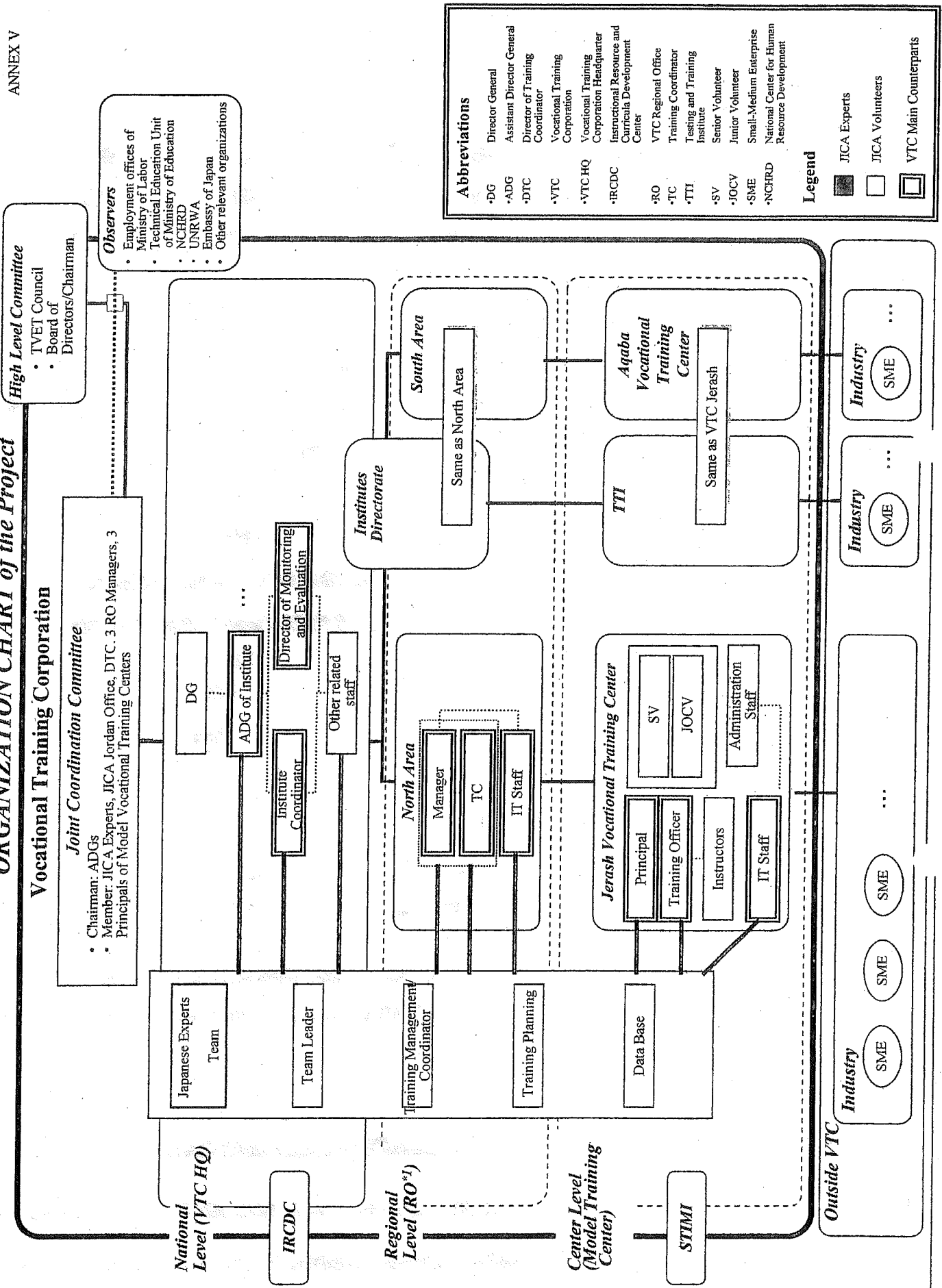
Tentative Plan of Operations (PO)
 Project for Strengthening the Capacity of Training Management of VTC in Hashemite Kingdom of Jordan

July 4, 2010

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	I	II	
Output	Activities	Year 1				Year 2				Year 3				Year 4				
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 management 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			■						■				■				
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 activitiesImplement the end-line survey								■				■				■	
	2-10 Prepare a training planning, implementation and assessment manual reflecting the above activities									■			■				■	
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								■				■				■		
VTC Headquarter and regional offices can control and monitor the model training centers	4-1 The VTC headquarters and local offices conduct technical support so that the model training centers can plan and implement pilot training programmes and training management improvement																	
	4-2 Regional offices monitor, assess and provide guidance on implementation conditions and organizational management at the model training centers																	
	4-3 VTC headquarters monitors, assesses and provides guidance 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				■				■				■				■	
	4-5 The VTC headquarter compiles model training center management and monitoring guidelines				■				■				■				■	

Handwritten signature/initials 21

ORGANIZATION CHART of the Project

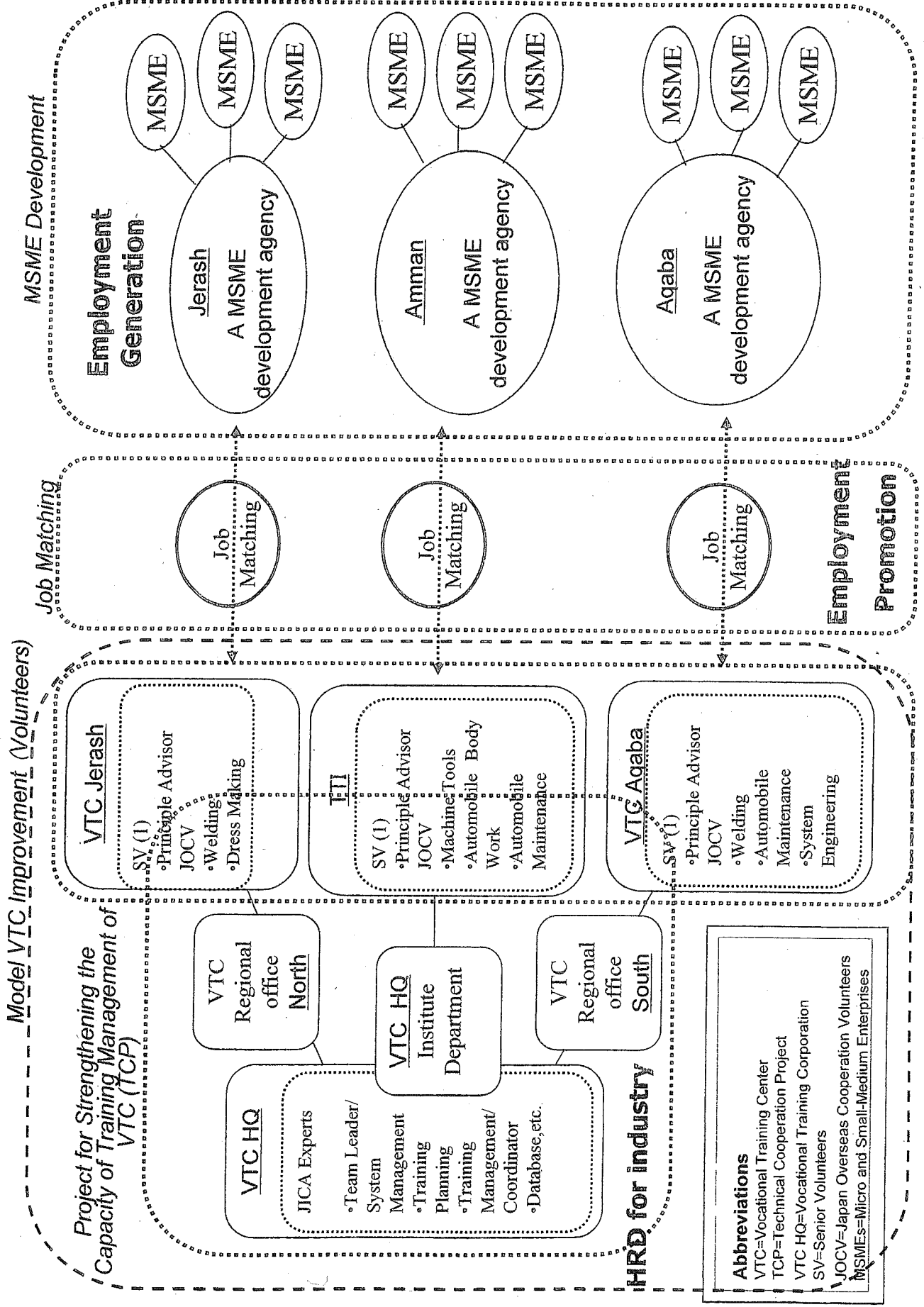


1: In the Middle Area, the organization corresponding to RO is Institutes Directorate of VTC HQ

Handwritten signature

Human Resource Development for Industry and Employment Generation Program (Tentative)

ANNEX VI



Handwritten signature and number 23