

**エクアドル共和国
職業訓練改善プロジェクト
終了時評価調査報告書**

**平成19年2月
(2007年)**

**独立行政法人 国際協力機構
人間開発部**

序 文

エクアドル共和国政府は、国内産業の生産性向上を図るため工業分野の人材育成を重要課題として掲げている。同国において工業分野の職業訓練を唯一実施するのは、労働雇用省が所管する職業能力開発機構（SECAP）の北部工業訓練センター（CERFIN）を中心とした主要訓練センターである。そこで同政府は、これらに対する実習教材や機材の整備、職業訓練指導員の質的向上、カリキュラムの改訂などを目的とした協力を我が国へ要請してきた。

2002年4月に実施協議調査団を派遣し、討議議事録（R/D）の署名を取り交わし、2002年7月から5年間の技術協力プロジェクト「エクアドル職業訓練改善計画」を開始した。

今般、同プロジェクトの終了時評価を行うことを目的として、2007年1月に調査団を派遣し、エクアドル政府及び関係機関との間で、プロジェクトの進捗の確認と今後の方向性に係る協議を行った。本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に、さらには類似のプロジェクトに活用されることを願うものである。

ここに、本調査にご協力いただいた内外関係者の方々に深い感謝の意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

2007年2月

独立行政法人国際協力機構
人間開発部
部長 菊地 文夫

目 次

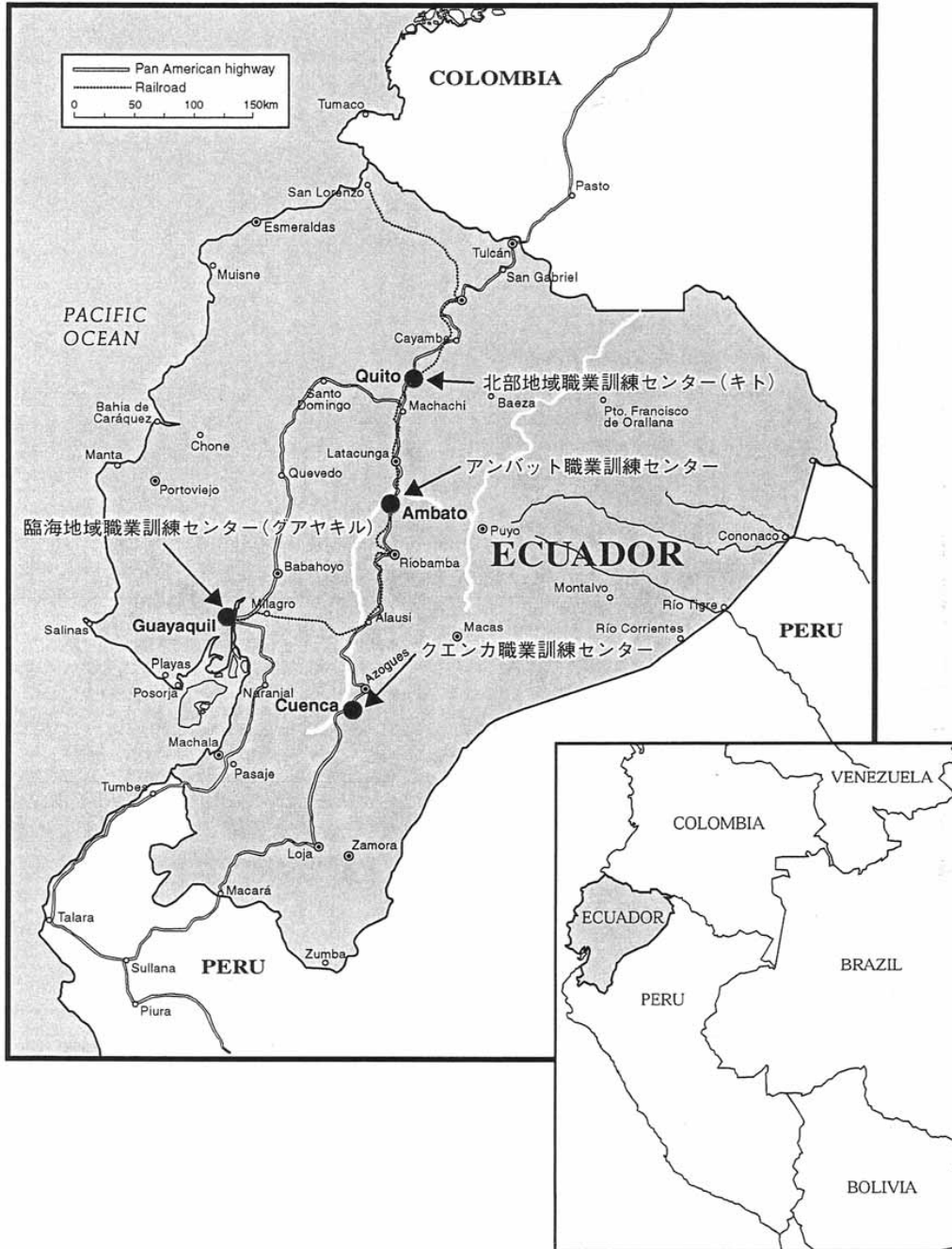
序 文
目 次
地 図
写 真
略 語 表

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要.....	1
1-1 派遣の経緯と目的.....	1
1-2 調査団の構成と調査期間.....	1
1-3 対象プロジェクトの概要.....	1
第2章 終了時評価の方法.....	2
2-1 PDM.....	2
2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法.....	3
第3章 プロジェクトの実績.....	4
3-1 現地調査結果.....	4
3-2 プロジェクトの実績.....	4
3-3 プロジェクトの実施プロセス.....	14
第4章 評価結果.....	16
4-1 評価5項目の評価結果.....	16
4-2 結論.....	20
第5章 提言と教訓.....	21
5-1 提言.....	21
5-2 教訓.....	21
付 属 資 料.....	23
1. 調査日程.....	25
2. 主要面談者.....	26
3. ミニッツ（英語）.....	27
4. 評価グリッド.....	81

5. 専門家派遣実績及び研修員受け入れ実績.....	89
6. 主要供与機材.....	95
7. カウンターパート配置状況.....	97
8. 訓練コース実績.....	98
9. 工場訓練コース実績.....	102
10. 上級訓練コース体系図.....	104
11. 上級訓練コース実績.....	106
12. カリキュラム・教科書・教材等作成実績.....	109
13. 指導員再訓練コース体系図.....	110
14. 指導員再訓練コース実績.....	112
15. ワーキンググループ開催実績.....	115
16. 訓練管理委員会設置状況.....	117
17. SECAP 規定（目次）.....	119
18. 技術移転実績一覧表.....	120
19. CERFIN 配置図.....	121

地 図



写 真



① 北部工業訓練センター (CERFIN)
電気・電子分野供与機材



② 北部工業訓練センター (CERFIN)
電気・電子分野実習室



③ 北部工業訓練センター (CERFIN)
機械・金属分野供与機材



④ 北部工業訓練センター(CERFIN)
電気・電子分野実習室



⑤ ミニッツ協議



⑥ ミニッツ署名・交換

略 語 表

略 語	正 式 名	日 本 語
CCSFMG	Centro de Comercio y Servicios y de Formacion de la Mujer (The Commercial and Service and Women's Training Center)	商業・サービス業及び女性訓練センター (在グアヤキル)
CEFIA	Centro de Formacion Industrial de Ambato (The Industrial Training Center of Ambato)	アンバット工業訓練センター
CEFIC	Centro de Formacion Industrial de Cuenca (The Industrial Training Center of Cuenca)	クエンカ工業訓練センター
CERFIL	Centro Regional de Formacion Industrial del Litoral (The Industrial Training Center of the Coastal Region)	臨海地域工業訓練センター
CERFIN	Centro Regional de Formacion Industrial del Norte (The Industrial Training Center of the North Region)	北部工業訓練センター
CFMQS	Centro de Formacion Multiple Quito Sur (The Multiple Training Center of Quito Sur)	キト南部総合訓練センター (在キト)
CONESUP	el Consejo Nacional de Educación Superior (The National Council of Higher Education)	国家高等教育審議会
C/P	Counterpart	カウンターパート
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
INECI	Instituto Ecuatoriano de Cooperacion Internacional (Institution for International Cooperation)	国際協力庁
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SECAP	Servicio Ecuatoriano de Capacitacion Profesional (The Education Professional Training Service)	職業能力開発機構

評価調査結果要約表

本評価調査結果の要約表は以下のとおりである。

1. 案件の概要	
国名：エクアドル共和国	案件名：エクアドル職業訓練改善計画
分野：職業訓練	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部 第二グループ 技術教育チーム	協力金額（プロジェクト終了時までの計画額を含む）：8.12 億円
協力期間：2002年7月1日～2007年6月30日 第1ステージ（2002年7月～2004年6月） 第2ステージ（2004年7月～2007年6月）	相手側関係機関：労働雇用省職業能力開発機構（SECAP） 日本側協力機関：厚生労働省雇用能力開発機構
1. 協力の背景と概要	
<p>エクアドル政府は、国内産業の生産性向上を図るため工業分野の人材育成を重要課題として掲げている。同国において工業分野の職業訓練を唯一実施するのは、労働人的資源省（現労働雇用省）が所管する職業能力開発機構（SECAP）の北部工業訓練センター（CERFIN）を中心とした主要訓練センターである。そこで同政府は、これらに対する実習教材や機材の整備、職業訓練指導員の質的向上、カリキュラムの改訂などを目的とした協力を日本へ要請してきた。</p> <p>JICA は 2002 年 4 月に実施協議調査団を派遣し、討議議事録（R/D）の署名が取り交わされ、2002 年 7 月から 5 年間の技術協力プロジェクト「エクアドル職業訓練改善計画」が開始された。協力内容は、機械・金属と電気・電子の 2 分野における在職者対象の向上訓練コース、及び、中等教育修了者を対象とした上級訓練コース（テクニコ・コースとテクノロゴ・コース）、さらに地方主要センター（CEFIL、CELFIA、CEFIC）の指導員を対象とした指導員再訓練コースの改善・実施である。プロジェクトではこれらコース実施のため、産業界のニーズを踏まえたカリキュラムの開発や指導案・教材の作成、訓練コースの実施について技術移転を行うとともに必要な訓練機材を供与している。なおプロジェクト実施前に SECAP の民営化構想や政変等があったことや、プロジェクト開始直後に予定されている大統領交替の影響を考慮し、5 年間の協力期間を前半 2 年、後半 3 年の 2 ステージに分けて実施している。</p> <p>2004 年 1 月から 2 月にかけて実施された中間評価調査では、プロジェクトが良好に管理・運営されていることが確認され、日本側の継続的な技術協力の必要性が認められた。</p> <p>今般、プロジェクト終了 5 か月前に終了時調査を実施し、プロジェクト目標と第 2 ステージにおける成果の達成度を評価するとともに、提言及び教訓を取りまとめた。</p>	
2. 協力内容	
(1) 上位目標	
産業界が必要とする職業能力を有する労働者を供給できる職業訓練体制が確立され、エクアドルにおける雇用状況の改善がもたらされる。	
(2) プロジェクト目標	
産業界の訓練ニーズに合致した職業能力（電気、電子、機械加工、金属加工）を有する技術者を	

大量に輩出できるよう、CERFIN を拠点としながら SECAP 及びその主要な職業訓練センターの運営管理体制が改善される。

(3) 成果

<第1ステージ>

- ① 産業界との関係強化を通じて、対象分野に関する産業界（主要都市）の訓練ニーズが分析されるとともに、地方の主要職業訓練センターの現状が診断される。
- ② 上記①の分析に基づき、向上訓練コースが見直し・開発され実証的に実施される。
- ③ 上記①の分析に基づき、CERFIN におけるテクニコ・テクノロゴ上級訓練コースの実施計画が策定される。
- ④ 上記①の診断に基づき、指導員に対する再訓練コースの実施計画が策定される。

<第2ステージ>

- ⑤ 第1ステージの訓練ニーズを定期的にモニタリングし、訓練計画に反映させる体制ができる。
- ⑥ CERFIN において、在職者用の向上訓練の体系が完成するとともに、企業における在職者の労働状況のモニタリングが実施される。
- ⑦ CERFIN において、テクニコ・テクノロゴ上級訓練コースが実施され、訓練生の就職支援制度が整備される。
- ⑧ CERFIN において、地方の主要な職業訓練センターの指導員を対象とした再訓練が実施される。
- ⑨ CERFIN で開発されたコースカリキュラムや教材が他の訓練センターへも普及する。

(4) 投入（2002年7月～評価時点）

日本側

長期専門家派遣：7名、短期専門家派遣：21名、第三国専門家派遣：11名

機材供与：315百万円

研修員受入：17名

エクアドル側

カウンターパート配置：26名（プロジェクトディレクター1名、プロジェクトマネージャー1名、電気・電子12名、機械・金属12名）

機材購入・ローカルコスト負担：プロジェクトに投入された純粋な金額については不明

II. 評価調査団の概要

調査者	榎下 信徹（総括）：国際協力機構 特別技術嘱託 山川 敏彦（職業訓練）：厚生労働省 職業能力開発局海外協力課 海外訓練協力官 山田 智之（協力企画）：人間開発部 第二グループ 技術教育チーム 道順 勲（評価分析）：中央開発株式会社 東恩納弘美（通訳）	
調査期間	2007年1月21日～2007年2月5日	評価種類：終了時評価

Ⅲ. 調査結果の概要

1. 実績の確認

(1) 各成果の達成度 (第2ステージの成果である成果5~9について記載)

<成果5>

「訓練ニーズを定期的にモニタリングし、訓練計画に反映させる体制ができる」

プロジェクトにより導入された訓練ニーズ調査は、2002年、2003年、2005年とほぼ定期的実施され、訓練ニーズを定期的にモニタリングし、訓練計画に反映させる体制が構築されているといえる。

<成果6>

「CERFINにおいて、在職者用の向上訓練の体系が完成するとともに、企業における在職者の労働状況のモニターが実施される」

プロジェクトでは、向上訓練コースの体系が整えられ、計画の2倍以上(計画は50コース、実績では126コース)の数の向上訓練コースが実施された。

<成果7>

「CERFINにおいて、テクニコ・テクノロジー上級訓練コースが実施され、訓練生の就職支援制度が整備される」

機械・金属、電気・電子分野において、それぞれ21、23コースが実施され、機械・金属分野で合計353名、電気・電子分野で合計349名が訓練を受講しており、コース実施回数と参加者数がともに計画値を上回っている(機械・金属、電気・電子ともに各18コース、216名を計画)。

CERFIN内に1人が修了生の就職支援担当者として配置され、労働雇用省及び周辺企業との情報共有、求人情報の共有と修了生への提供を行っている。

<成果8>

「CERFINにおいて、地方の主要な職業訓練センターの指導員を対象とした再訓練が実施される」

第2ステージの3年間で機械・金属、電気・電子の2分野で6名ずつ、3年間で合計36名の指導員を再訓練する計画であったが、今回の評価時点までに、電気・電子分野で17名、機械・金属分野で14名の再訓練が実施されている。2007年2月に各分野最低3名が参加する指導員再訓練が予定されており、プロジェクト終了時までには、ほぼ目標値を達成することになる。

<成果9>

「CERFINで開発されたコースカリキュラムや教材が、他の訓練センターへも普及する」

評価時点までに、上級訓練コース用に164タイトルのカリキュラムと131タイトルの教材が完成しており、目標数に対する達成度はコースによって異なるが、54~100%である。見直しが完全に済んでいないカリキュラムと教材についても、各指導員が最低1名担当者として割り振られ

ており見直し作業が進行中である。プロジェクト終了時までには、目標数のカリキュラムと教材が完成する予定である。

(2) プロジェクト目標の達成度

<CERFINにおける各種委員会>

CERFINにおいては、四つの委員会（プロジェクト実施委員会、教務委員会、施設安全衛生委員会、マーケティング委員会）が定期的に会議を行っている。CERFIN 以外の 3 センター（CERFIL、CEFIC、CEFIA）においては、それぞれ 4 または 5 の委員会が 2006 年に設立されたばかりであり、CERFIL の二つの委員会を除いて定期的な活動に至っておらず、プロジェクト期間内に委員会活動を軌道に乗せることが期待される。

<本プロジェクトで開発された研修手法に関する SECAP の規定の見直し>

SECAP の諸規定のうち、技術・指導技法に関する規定の見直し作業が進められ、2007 年 1 月に完了した。この規定の見直しにより、プロジェクトが CERFIN に導入した各訓練コースの開発・評価・管理手法が SECAP 内で標準化され、SECAP の全センターのモデルとして波及する素地が整えられた。

<ワーキンググループが開発あるいは見直したカリキュラムやマニュアルの数量>

プロジェクト終了時までには目標とした数量のカリキュラムと教材が完成する予定である。

<4 センターにおける新規・見直し訓練コース数>

CERFIN では、向上訓練コースが 250 コース以上実施され、目標の 2 倍以上の実績を上げている。また、上級訓練コースについては、電気・電子分野で 23 回、機械・金属分野で 21 回実施され、目標を達成している。CERFIN 以外の 3 センター（CERFIL、CEFIA、CEFIC）において、本プロジェクトで開発したカリキュラムと教材を使用した向上訓練コースが 80 回、上級訓練コースが 10 回実施されている。

(3) 上位目標の達成状況

電気・電子、機械・金属分野においては、各センターにおいて上級訓練コース・向上訓練コースが実施され、5 千名以上の技術者養成・能力向上に貢献している。上級訓練修了生の就職率も高く（86.7%）、周辺企業の満足度についても改善されている。

2. 調査結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクトの妥当性は高い。次の表に示すとおり、エクアドルにおいて製造業は国の経済発展に比例して成長しており、着実な成長によって引き続き重要なセクターである。

エクアドル GDP と製造業の成長率

	2001	2002	2003	2004 (*1)	2005 (*2)	平均
GDP 全体 (%)	5.3	4.3	3.6	7.9	4.7	5.2
製造業 (%)	4.9	2.5	4.6	3.2	9.0	4.8

*1: ほぼ確定値、*2: 暫定値

出典: エクアドル中央銀行 (ホームページ)

このような状況下、エクアドル政府は国家開発計画 (2005 - 07 年) において国内産業の生産性向上と職業能力の開発を重要な課題として位置づけている。また、プロジェクトにおいて実施した訓練ニーズ調査においては、より高度な技術者の人材養成が求められていることが確認されている。

近年の日本のエクアドルに対する ODA 政策においては、貧困削減対策が優先課題のひとつであり、この一環として同国産業の成長と雇用創出に取り組むこととなっている。よって、本プロジェクトの目的は日本の援助政策とも合致している。

本プロジェクトが二つのステージに分けて実施されたことの妥当性については、プロジェクトを二つに分けることにより、プロジェクトの折り返し地点 (ステージ 1 終了時) までの成果が明確になるとともに、ステージ 1 の成果をもってステージ 2 のためのより現実的な計画を立てることができたことから本アプローチの妥当性は高い。

(2) 有効性

プロジェクト全体の有効性は十分なレベルである。プロジェクト目標の達成度は高く、プロジェクトを通じて SECAP 内部の技術と指導技法に関する規定が見直され、プロジェクトで導入した訓練コース・マネジメント手法を SECAP 組織全体の訓練の標準とすることに成功しているほか、ターゲットとしたセンターにおいて各委員会を設置した。また、ワーキンググループはほぼ目標数のカリキュラム・教材を見直しており、これらの教材は対象のセンターで使用されている。

プロジェクト目標の達成と関連して憂慮される点として、導入された委員会制度が、地方主要 3 センター (CERFIL、CEFIC、CEFIA) においても定期的に運営されるかどうか挙げられる。これらの委員会は 2006 年に設立され、2007 年 1 月現在、二つの委員会を除いて継続した活動に至っていない。これらの委員会が CERFIN の委員会同様に継続した活動ができるかどうかは今後の課題である。

(3) 効率性

プロジェクトの効率性は非常に高い。専門家の派遣、カウンターパートの配置、カウンターバーの本邦研修、機材供与などエクアドル側と日本側のインプットは質、量、タイミングともに適切であり、どの成果も非常に高い達成度である。成果 6、7、8 については、目標を上回る向上訓練コース、上級訓練コース、指導員再訓練が実施されている。直接・間接受益者数は 5,768 人で、JICA 側の総投入額は 8.12 億円 (6.8 百万ドル) である。

プロジェクトの直接・間接受益者数

1) 直接受益者数			34
カウンターパート数 (延べ人数)			34
2) 間接受益者数			5,734
向上訓練コース受講者数	CERFIN	機械・金属	1,347
		電気・電子	2,263
	CERFIL、CEFIC、CEFIA	機械・金属	688
		電気・電子	428
上級訓練コース受講者数	CERFIN	機械・金属	353
		電気・電子	349
	CERFIL、CEFIC、CEFIA	機械・金属	91
		電気・電子	103
指導員再訓練受講者数	CERFIN、CERFIL、CEFIC、 CEFIA	機械・金属	14
		電気・電子	17
		教授法	81

(4) インパクト

<上位目標に対するインパクト>

プロジェクトで直接取り組んだ電気・電子、機械・金属分野においては、今後5年程度の間上位目標を達成する見込みがあると判断される。

本プロジェクトを通じて、SECAP の技術・指導技法に関する規定が見直され、プロジェクトで導入した訓練コースが、SECAP において標準化された。今後は、SECAP 管轄下の全センターにこの規定の見直しについて周知徹底を図り、実地的な運用に移していくことが求められており、これを実践することでより上位目標の達成見込みは高くなる。

<その他のインパクト>

プロジェクトは、SECAP の広報やプロジェクトが直接対象としない訓練分野への影響のほか、SECAP の組織マネジメントに対して特筆すべきインパクトを与えている。プロジェクトを通じて SECAP の外部からの評価が高まり、聖サンフランシスコ大学 (Universidad San Francisco de Quito)、インドアメリカ技術大学 (Universidad Tecnológica Indoameric)、エキノクシアル技術大学 (Universidad Tecnológica Equinotial) が SECAP とのパートナーシップや連携事業を申し込むという動きが出てきている。

エクアドル国内の高等教育サービスを評価・認可する国家高等教育審議会 (National Council of Higher Education : CONESUP) により、SECAP が実施する訓練の質が認められ、CEFIA では上級訓練コースが CONESUP の認証コースとなった。これは、当該訓練コース修了生が大学への編入資格を得ることを意味しており、これにより SECAP は自身の訓練コースの社会的価値を飛躍的に高めることができる。CERFIN、CERFIL、CEFIC がこれに続こうとしている。

プロジェクトを通じて導入された活動は、SECAP 内における訓練の質向上のモデルになりつつある。自動車、工業縫製、建設、木工、皮革製品といった分野の指導員はプロジェクトで導入したものと類似した訓練ニーズ調査を開始した。CERFIN で見直しされたカリキュラムや教材は

プロジェクトのカウンターパートの協力により他のセンターに配布されている。さらに重要な点として、自動車、工業縫製の分野においては、指導員の知識と技術をブラッシュアップする指導員再訓練が実施されるに至っている。

また、プロジェクトと並行して実施された無償資金協力による訓練機材の供与によって、CERFIN 以外のセンターにおいてもプロジェクトで導入したコースと同等の訓練を実施する基盤が整備されており、より大きなインパクトの発現に貢献している。

(5) 自立発展性

ア. 政策面

エクアドル政府は、引き続き職業訓練を通じた工業の発展と失業の低減を政策の優先課題として掲げており、新政権では特に **SECAP** の役割が重要視されている。

イ. 組織面

SECAP は、資格を持った技術者と管理職員を有する強固な組織で、エクアドル政府の政策的な要望に応え得る組織である。エクアドル政府が、職業訓練において民間が参入しにくい分野の職業訓練実施組織として現在の **SECAP** の位置づけを保つことが重要である。

ウ. 財政面

エクアドル側は、プロジェクトに対して予算を計画通りに配分してきている。また、**SECAP** は訓練コースの追加的な実施により自己収入の増加を図ることに非常に熱心であり、過去4年間で自己収入の50%増を果たしており、**SECAP** の全体予算は年々増加している。このことから**SECAP** は財政面からもプロジェクト終了後訓練コースを改善し続けることができるといえる。ただし、**SECAP** は民間企業からの「訓練税」（人件費の0.5%にあたる額を徴収）を財源の一部としているが、この訓練税が**SECAP** へ誤って配分されなかった時期もあり憂慮すべき点がある。この点については、**SECAP** 財政の安定のため改善される余地がある。

エ. 技術面

カウンターパートの長期的な配置により、プロジェクトによる先進的な技術・知識の**SECAP** への移転は着実に達成された。ほとんどのカウンターパートは日本人専門家とプロジェクトの開始当時からプロジェクトに関わっており、日本で研修を受けた指導員全員が現在 **CERFIN** で勤務している。指導員の急激な配置換えは**SECAP** では起こりえない。技術面の自立発展性における課題としては、プロジェクトで移転された技術・知識がどのように他の指導員に移転されるかという点である。これについては、必要な指導員のリクルートを計画通り実施するとともに、プロジェクトで実施している指導員の再訓練を引き続き実施していくことが必要である。

プロジェクトは**SECAP** の技術と教授法に関する規定を見直し、プロジェクトで導入した訓練コース・訓練マネジメント手法の制度化に成功している。この規定を実際に運用に移すことでさらなる成果を見込むことができる。

3. 効果発現に貢献した要因

- ① 日本側、エクアドル側のインプットのタイムリーで適切な実施
- ② カウンターパートの継続的な配置
- ③ 対象センターでの成功を通じた、カウンターパート組織本部のマネジメント改善に対する意識の向上
- ④ 日本人専門家とカウンターパートの信頼関係の醸成
- ⑤ 無償資金協力との一体的な実施
- ⑥ カウンターパート機関の安定的な経営（SECAPのプロパー職員による運営と、理事会の安定的な運営）
- ⑦ 第三国専門家の積極的な活用

4. 問題点及び問題を惹起した要因

2006年にエクアドル国内企業の「訓練税」が一部SECAPへ配分されなかったため、地方3センター（CERFIL、CEFIA、CEFIC）の指導員の増員が遅延した。

5. 結論

- ① プロジェクトは当初の目標と成果を達成しつつある。このことから、プロジェクトは当初予定したとおり2007年6月30日に終了することが妥当であると結論付ける。プロジェクトにおける最も際立った成果は、実施された訓練コースの数の多さと質の高さであり、複数訓練コース立ち上げのためにタイミングよく投入が実施された。
- ② 2007年1月に誕生したエクアドルの新政権が、SECAPの下での職業訓練の強化を政策の重要課題のひとつとして打ち出していることは、プロジェクトの自立発展性の点から最も重要な点であるといえる。また、SECAPはプロジェクトを通じたマネジメントの改善により自己収入を増やすだけでなく、新たな予算を申請するなど財務・組織体制面からも高い自立発展性が見込まれる。
- ③ CERFINでの成功を通じて、SECAP管理職員が管理改善に積極的になったことで、プロジェクトのオーナーシップが高まった。結果として、SECAPの外部からのイメージが改善され、CONESUPからの承認を得るに至っている。また、プロジェクトの活動によりSECAPの規定が見直されたことは、このSECAP管理職の意識が変化したことが大きく貢献していると思われる。
- ④ プロジェクトと並行して実施された無償資金協力では、SECAPの6センターに関連する訓練実習機材が導入されたが、これによるシナジー効果についても特筆すべきである。無償資金協力で導入される実習機材の選定にあたっては、プロジェクトで移転される技術・知識レベルに対する配慮がなされたが、結果としてこれら技術・知識を国全体に波及させる土台を整えることができた。
- ⑤ SECAPに残された課題の中で、いくつかのセンターにおけるマネジメント能力の弱さが最も憂慮されるべきものとして挙げるができる。これらセンターがSECAP本部の指導の

下で課題を克服できるようになるには、さらなる時間を必要とするが、当面は日本側からの助言または支援が必要であると考えられる。

6. 提言

＜残りのプロジェクト期間における活動への提言＞

PDM に記載されている活動については引き続き実施される必要がある。特にこれまでプロジェクトを通じて達成した成果の拡大と定着をモニターし、促進することが重要であり、次の活動が勧められる。

- ① プロジェクト終了後に実施される指導員再訓練の現実的計画の立案
- ② CERFIL、CEFIC、CEFIA において設立された委員会による定期的活動の促進

＜プロジェクト終了後の活動への提言＞

（１）指導員再訓練の継続的・拡大的实施

プロジェクトによってもたらされた成果を最大限活用するには、指導員再訓練を継続し、前項で提案している計画に基づいて拡大して実施することが必要である。

（２）指導員の採用

CERFIN 以外のセンターにおいてテクニコ、テクノロジー・コースを実施するためには、指導員の増員が必要である。指導員の採用はプロジェクトの成果を引き継ぐだけでなく、年齢による指導員の入れ替えのためにも必要である。例えば、現在の CERFIN の機械・金属分野の指導員の平均年齢は 48.6 歳であり、30 歳以下の指導員は 1 人もいない一方で、50 歳を超える指導員は 7 人いる。事業の継続的実施の観点からも新しい世代の指導員を積極的に採用することが必要である。

（３）産業界との戦略的パートナーシップ

訓練ニーズやトレンドを把握し、需要に応じた訓練を実施するために産業界とのさらなる連携強化が必要である。これにより、結果として SECAP の自己収入の増加にもつながることとなる。

（４）広報の強化

プロジェクトでも経験したとおり、SECAP の広報を強化することは組織の管理体制の改善につながることから、広報の戦略的な強化や ICT 技術の活用などといった対策が求められる。

（５）実習機材・機械のメンテナンスと更新

SECAP はプロジェクトで導入された機材を含めたすべての実習機材が 10～15 年後には時代遅れになることを認識する必要がある。実習機材の更新をあらかじめ予見し、更新のための年間予算を増額するなど、現実的に対応できる対策を講じる必要がある。

7. 教訓

（１）準備・実施段階での受益者ニーズの把握の重要性

プロジェクト開始までに基礎調査や実施協議調査のほか、短期調査を実施し、訓練分野の妥当性について入念な調査が実施された。また、訓練コース設定の際は、周辺企業の訓練ニーズが十分調査され訓練コースに反映されている。これにより、訓練生のニーズに合致した訓練が実施されることとなった。プロジェクト後半は、訓練コース受益者の現状をよく理解する生え抜きの SECAP 管理職によって SECAP が運営されたことにより、ニーズに合致した訓練を安定的に実施することができた。

(2) 制度化によるプロジェクト成果の波及と定着

プロジェクトによって導入された各種の取り組み（ニーズ調査、委員会制度、ワーキンググループ、指導員再訓練）が、SECAP 内で規定化されたことによって、プロジェクトの成果が波及し、定着する素地を作ることができた。

(3) カウンターパート機関のマネジメント改善の重要性

プロジェクトの活動が対象センターにおける訓練コースの改善・実施にとどまることなく、SECAP 組織全体の管理改善にまで及んだことが、プロジェクト目標の達成に貢献している。無償資金協力との一体的実施や専門家による指導によって、日本の協力に対する SECAP 内外からの期待度を高め、SECAP 職員のマネジメント改善に対する意識が醸成された。

第 1 章 終了時評価調査の概要

1-1 派遣の経緯と目的

本プロジェクトは、2004 年 1 月から 2 月にかけて実施された中間評価調査を経て、第 1 ステージ（2002 年 7 月～2004 年 6 月）の目標の達成度が評価され、第 2 ステージ（2004 年 7 月～2007 年 6 月）についても協力が継続されている。今回はプロジェクト終了 5 か月前に終了時調査を実施し、主に第 2 ステージのプロジェクト目標と成果の達成度を評価した。

1-2 調査団の構成と調査期間

1-2-1 調査団員

	氏 名	所 属
総 括	榎下 信徹	国際協力機構 専門技術嘱託
職業訓練	山川 敏彦	厚生労働省 職業能力開発局海外協力課
協力企画	山田 智之	国際協力機構 人間開発部第二グループ 技術教育チーム
評価分析	道順 勲	中央開発株式会社 海外事業部 農業開発グループ課長

1-2-2 調査期間

2007 年 1 月 21 日から 2 月 5 日（付属資料 1：調査日程参照）。

1-3 対象プロジェクトの概要

本プロジェクトの協力内容は、職業能力開発機構（SECAP）の中核センターである北部工業訓練センター（CERFIN）における機械・金属及び電気・電子の 2 分野を対象とした、①在職者対象の向上訓練コースの改善と実施、②上級訓練コース（テクニコ・コース、テクノロゴ・コース）の開発と実施、③地方主要センター（CEFIL、CELFIA、CEFIC）の指導員を対象とした指導員再訓練コースの実施である。第 1 ステージにおいては、訓練ニーズに応じた向上訓練の改善が周辺企業に対する訪問調査やこれに対応したカリキュラム・教材の開発を通じてなされた。また、第 1 ステージでは、後に続く第 2 ステージで実施される向上・上級訓練コース、指導員再訓練の計画が作成された。第 2 ステージでは、第 1 ステージで作成された計画に基づき、向上・上級訓練が CERFIN で実施されるとともに、各委員会制度やワーキンググループ制度が導入され、訓練コースの改善のための体制が構築された。また、プロジェクトで導入した訓練コース・マネジメント手法を SECAP 組織全体に波及させるため、SECAP の技術・指導技法に関する規定が見直された。

第2章 終了時評価の方法

本終了時評価は、プロジェクト期間を約5か月残した時点における活動状況の把握、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に記載された指標の達成状況の把握、プロジェクト目標等の達成状況の評価、プロジェクトの残り期間及びその後における提言や教訓を導き出すことを目的として実施された。

2-1 PDM

本終了時評価では、「改訂版 JICA 事業評価ガイドライン」に基づいて、2006年3月の合同調整員会議（JCC）において改訂された、プロジェクトの最新 PDM（PDM2）を評価用 PDM として用いた。なお、PDM2 はプロジェクト開始から2回の改訂を経たものであり、各改訂における主な要点は次のとおりである。

2-1-1 第1回改訂（PDM→PDM1）

PDM1 ではプロジェクト・ドキュメントに記載されている成果の量的な目標値が明示され、訓練コースの質に関してより客観的な評価が実施できるよう、成果の2、7、8の「指標」と「指標の入手手段」の一部が変更・修正された。

2-1-2 第2回改訂（PDM1→PDM2）

PDM2 では、プロジェクト目標の指標が見直され、本来プロジェクトの活動とは直接関係のない指標（「SECAP 全体の事務職員・技術職員の人数と比率」、「SECAP の管理費・訓練費とその比率」）に代わって、訓練コースの管理・運営に関する指標が導入された。

2-1-3 プロジェクトで開発したコースカリキュラム・教材の普及

プロジェクト開始時においては、CERFIN で開発したコースカリキュラム・教材の「普及」について、その手法と範囲が明確になっていなかったが、2005年2月に実施された運営指導調査団によってプロジェクトにおいて取り組む「普及」の内容が次のように整理され活動内容が明確になった。

本プロジェクト実施期間（5年間）中には、効率的、効果的な技術移転を実施するためには、一義的には CERFIN への技術移転を先行モデルとして遂行することを最優先させるべきであると考えられるため、協力期間（5年間）における地方センターへの普及活動を以下の2点に絞ることにより、プロジェクトの活動範囲、責任範囲を明確化する。

①指導員の再訓練コースの実施

②カリキュラム・教材等訓練基準策定の改善（教材整備普及ワーキンググループの開催による）

2-2 主な調査項目と情報・データ収集方法

2-2-1 主な調査項目

調査は、2006年3月に改訂されたPDMに基づき、実績、実施プロセス、評価5項目に関する評価を行うもので、主な調査項目は以下で構成される。

- ア. PDMの指標に基づく、成果、プロジェクト目標の達成度ならびに上位目標の達成見込み
- イ. 実施プロセスの状況
- ウ. 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に関する評価

2-2-2 データ収集方法

上記の調査項目に関する情報・データ収集は以下の方法により実施した。

情報・データ 収集方法	目的	主な情報源
①文献調査	プロジェクトに関連する政策、プロジェクトの実績に関連する資料	<ul style="list-style-type: none"> ● エクアドル国内工業分野のGDP、成長率に関する統計データ ● エクアドル「政府開発計画（Planes de Gobierno）」 ● 訓練ニーズ調査報告書（プロジェクトにより作成） ● 向上訓練及び上級訓練追跡調査結果（プロジェクトにより作成） ● JICA エクアドル国別事業実施計画 ● プロジェクトの投入・活動・実績に関する資料・記録 ● プロジェクト進捗報告書
②インタビュー	プロジェクトの実績・進捗状況及び実施プロセスに関するヒアリング・確認	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本人専門家 ● SECAP 総裁、その他職員 ● CERFIN 所長、科長、指導員 ● 労働雇用省幹部職員 ● CERFIL 及び CEFIC の所長、科長、指導員 ● CERIFIN 周辺（首都キト）にある企業のうち、向上訓練コース修了生ならびに上級訓練コース修了生者が勤務する企業
③質問票	プロジェクトの実績、成果の発現状況、効率性、インパクト、自立発展性等に関する事項の把握	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本人専門家 ● SECAP 職員 ● CERFIN 所長、科長、指導員 ● 地方3センター（CERFIL、CEFIC、CEFIA）の幹部職員

第3章 プロジェクトの実績

3-1 現地調査結果

現地調査においては、関係者へのインタビュー調査、CERFIN、CERFIL、CEFIC の実習場・訓練コースの視察、訓練参加経験者が勤務するキト市内の企業へのインタビュー調査を実施した。

関係者へのインタビュー調査においては、あらかじめ得ていた質問票調査への回答に関する事項の確認、プロジェクトの実績及び実施プロセス、そしてプロジェクト実績の質的評価に関する事項について確認を行った。本質問票調査及びインタビューを通じて、CERFIN 指導員への技術移転が適切に実施されていることが確認できた（付属資料 12：質問表調査集計結果参照）。

CERFIN 実習場の視察では、機材配置・使用・管理状況の確認を行った。機材配置は、作業の安全を十分考慮したものであり、また、その使用状況においても整理と掃除が行き届いており、大変良好なものであった。協力対象の訓練コースが実際に行われている状況視察では、訓練生が意欲的に訓練を受けている姿勢が見て取れた。

向上訓練コースと上級コースの訓練修了生が勤務するキト市内の企業を訪問し、上司に修了生の働きぶり・能力について聞き取りをしたが、いずれの企業でも、身につけた能力が役立っているとの評価があり、今後も SECAP の訓練コースに従業員を参加させたいとの意向を持っていることがわかり、SECAP への期待が高いことが確認できた。

3-2 プロジェクトの実績

3-2-1 投入実績

(1) 専門家派遣

<日本側の投入>

① 長期専門家

合計 7 名の日本人長期専門家が派遣された。指導分野は、チーフアドバイザー、業務調整、機械・金属、電気・電子である（付属資料参照）。

② 短期専門家

合計 21 名の短期専門家が派遣された（付属資料参照）。

③ 第三国専門家

合計 11 名の第三国専門家がブラジル、パラグアイ、ペルーから派遣された（付属資料参照）。

④ 本邦研修受け入れ

合計 17 名のカウンターパートが日本での研修を受講した（付属資料参照）。

⑤ 機材供与

日本側は、シーケンス制御機器、マシニングセンター、プラスチック射出成形機器、各種実習機械など、合計 3.15 億円分の機材を供与した（付属資料参照）。

⑥ 日本側負担現地業務費

日本側は、現地活動費として 0.31 億円（残りプロジェクト期間に計画している予算を含む）を支出した（付属資料参照）。

<エクアドル側の投入>

① カウンターパートの配置

本プロジェクトのプロジェクトダイレクターとマネージャーを含め、現在、26 名のカウンターパートが配置されている（付属資料参照）。

分野別のカウンターパートの人数

分野	人数(人)
プロジェクトダイレクター	1
プロジェクトマネージャー	1
電気・電子分野(科長及び指導員)	12
機械・金属分野(科長及び指導員)	12

② 土地、建物、施設の提供

日本人専門家の執務室、機器類の設置や保管に必要な部屋など、適切な施設が提供された。

③ エクアドル側の予算支出

SECAP が本プロジェクトに支出した詳細予算のデータはないが、プロジェクトはカウンターパート、運転手、秘書の配置、執務室の提供を滞りなく行い、プロジェクトが使用する公用車の燃料費などを負担している。

3-2-2 活動実績

PDM に記載されている指標に沿って第 2 ステージにおける成果の達成状況を評価した結果は以下のとおりである¹。

<成果 5>

「第 1 ステージの訓練ニーズを定期的にモニタリングし、訓練計画に反映させる体制ができる」

指標 5：訓練ニーズの定期的モニタリング体制整備状況

本プロジェクトでは、センターの周辺企業を対象とした訓練ニーズ調査が導入され、ほぼ定期的実施されてきた（2002 年、2003 年、2005 年の計 3 回）ほか、追跡調査が 2006 年に実施された（付属資料参照）。

本プロジェクト終了後は、プロジェクトによって見直しが行われた SECAP の技術・指導技法に関する規定に沿って 3 年に 1 回の頻度で、訓練ニーズ調査と追跡調査が実施される予定である。したが

¹ 第 1 ステージにおいて四つの成果が設定されていることから、第 2 ステージにおける成果は 5～9 が対象となる。

って、プロジェクトを通じて訓練ニーズを定期的にモニタリングするための体制が整ったといえる。

<成果 6>

「CERFINにおいて、在職者用の向上訓練の体系が完成するとともに、企業における在職者の労働状況のモニターが実施される」

指標 6：拡大された向上訓練コースの参加者数及び訓練ニーズモニタリング実績

(1) 向上訓練コースへの参加者数

CERFINにおいて、向上訓練コースでは計画の2倍以上の数のコースが実施され、機械・金属分野及び電気・電子分野ともに、計画以上の参加者数を得ている。

機械・金属分野の向上訓練コースの計画数と実績数 (CERFIN)²

期間	コース数 (回)		参加者数 (人)	
	計画値	実績値	計画値	実績値
2002年7月～2003年6月	10	11	150	120
2003年7月～2004年6月	10	13	150	197
2004年7月～2005年6月	10	26	150	276
2005年7月～2006年6月	10	31	150	347
2006年7月～2006年12月	5	15	75	207
小計	45	96	675	1,147
2007年1月～2007年6月(予定)	5	(15)	75	(200)
合計	50	111	750	1,347

注：括弧内の数値は、今後プロジェクト期間内に予定されている訓練コース。

電気・電子分野の向上訓練コースの計画数と実績数(CERFIN)³

期間	コース数 (回)		参加者数 (人)	
	計画値	実績値	計画値	実績値
2002年7月～2003年6月	10	22	150	273
2003年7月～2004年6月	10	13	150	181
2004年7月～2005年6月	10	47	150	520
2005年7月～2006年6月	10	67	150	797
2006年7月～2006年12月	5	21	75	292
小計	45	170	675	2,063
2007年1月～2007年6月(予定)	5	(15)	75	(200)
合計	50	185	750	2,263

注：括弧内の数値は、今後プロジェクト期間内に予定されている訓練コース。

機械・金属分野については、今後の予定も含めると50回のコース計画数に対して、実績が111回と約2.2倍であり、参加者数は計画の約1.8倍となる見込みで計画を大きく上回る。

電気・電子分野についても同様に、今後の予定も含めると50回のコース計画数に対して、実績が

² ミニッツ記載の実績からコース数を修正し、正しい実績を記載。

³ 同上。

185回と3.7倍であり、参加者は計画の約3.0倍の実績となる見込みで計画を大きく上回る。

(2) 訓練コースのモニタリング結果

向上訓練コースと上級訓練コースの評価を目的とした追跡調査が2006年に実施された。向上訓練コースに関しては、修了生の96%（アンケート回答数90）がコースを「大変良い」または「良い」と評価しており、修了生の直属の上司の99%（アンケート回答数90）が訓練を仕事に役立っていると評価している。

また、上級訓練コースについては、修了生の96%（アンケート回答数53）がコースを「大変良い」または「良い」と評価しており、修了生の雇用先の上司の46%（アンケート回答数41）が当該修了生を「他訓練施設の卒業生と比較して質が高い」と判断している。

このことから、向上・上級訓練コースともに訓練の内容が適切であり高い質が確保されていると言いうことができる。

<成果7>

「CERFINにおいて、テクニコ・テクノロジー上級訓練コースが実施され、訓練生の就職支援制度が整備される」

指標7-1：テクニコ・テクノロジー上級訓練コースが各分野年間6コース以上（合計18コース／分野）実施され、各分野年間72名以上（合計216名／分野）の訓練生が参加する

コースは機械・金属、電気・電子分野において、それぞれ21、23コースが実施され、機械・金属分野で合計353名、電気・電子分野で合計349名が訓練を受講しており、コース実施回数と参加者数とともに計画値を上回っている。参加者数についていえば、両分野ともに計画の約1.6倍の実績を上げている。

機械・金属分野の上級訓練コース計画数と実績数（CERFIN）

期間	コース	コース数(回)		参加者数(人)	
		計画値	実績値	計画値	実績値
2003年度	テクニコ・コース	0	2	0	30
	テクノロジー・コース	0	0	0	0
	小計	0	2	0	30
2004年度	テクニコ・コース	4	4	48	61
	テクノロジー・コース	2	1	24	16
	小計	6	5	72	77
2005年度	テクニコ・コース	4	4	48	73
	テクノロジー・コース	2	3	24	43
	小計	6	7	72	116
2006年度	テクニコ・コース	4	4	48	84
	テクノロジー・コース	2	3	24	46
	小計	6	7	72	130
合計	テクニコ・コース	12	14	144	234
	テクノロジー・コース	6	7	72	105
	合計	18	21	216	353

注：参加者数は、修了者数。開催中のコースの場合は、受講者数を示す。

電気・電子分野について上級訓練コース計画数と実績数（CERFIN）

期間	コース	コース数（回）		参加者数（人）	
		計画値	実績値	計画値	実績値
2003年度	テクノ・コース	0	2	0	30
	テクノロゴ・コース	0	0	0	0
	小計	0	2	0	30
2004年度	テクノ・コース	4	4	48	63
	テクノロゴ・コース	2	1	24	11
	小計	6	5	72	74
2005年度	テクノ・コース	4	4	48	64
	テクノロゴ・コース	2	3	24	35
	小計	6	7	72	99
2006年度	テクノ・コース	4	5	48	93
	テクノロゴ・コース	2	4	24	53
	小計	6	9	72	146
合計	テクノ・コース	12	15	144	250
	テクノロゴ・コース	6	8	72	99
	合計	18	23	216	349

注：参加者数は、修了者数。開催中のコースの場合は、受講者数を示す。

指標 7-2：就職支援制度による就職者数

（１）就職支援制度の確立

修了生の就職支援を行うため、CERFIN 内に 1 人の担当者が配置されて次の就職支援業務を行っている。

- ① 修了生の経歴や業務経験に関する情報を労働雇用省の担当部署に送る。
- ② 修了生の経歴や業務経験に関する情報をキト周辺の企業に提供する（訓練ニーズ
- ③ 調査や訓練コースの宣伝等の目的で企業を訪問した際に行う）。
- ④ 求人情報を収集する。

（２）就職支援制度によって就職した修了生の人数

就職支援制度では、テクノ・コース修了時に就職状況、就職希望等を確認し、就職を希望し、未だ就職が確定していない修了生に対し 6 か月間就職支援を行うこととしている。なお、人によっては在職者がコースを受講していたり、コースの後半で実施される企業実習を通じて、実習先の企業に就職したりするケースが多く（約 3 割）、就職支援制度を使って就職する人の割合はそれほど大きくない（約 1 割）。就職に関するデータを以下に示す。

テクノ・コース修了生の就職状況

分野	コース番号	修了生数（人）	就職者数（人）	就職率（％）	企業実習を通じて就職		就職支援制度による就職	
					就職者数	割合（％）	就職者数	割合（％）
電気・電子	T-4703	15	10	66.7	0	0.0	2	13.3
電気・電子	T-4704	15	15	100	5	33.3	0	0.0
機械・金属	T-2004	17	15	88.2	8	47.1	2	11.8
機械・金属	T-2005	13	12	92.3	4	30.8	2	15.4
計		60	52	86.7	17	28.3	6	10.0

注：就職者数と就職率は、コース修了後 6 か月経過時点で就職している者及びその比率を示す。

なお、テクノロゴ・コースの受講者は基本的に在職者が対象となっていることから、就職支援の対象となるのは、テクニコ・コースの修了生に限られる。

指標 7-3 : 訓練内容に対する評価

テクニコ・コースとテクノロゴ・コースのカリキュラムは、仕上がり像が明確化されていることや体系化された訓練モジュールにより設計されており、コースの質は非常に高い。

上述のとおり、訓練コースの修了生と修了生の雇用先がコースの質を高く評価していることに加え、今回の調査において実施したアンケート調査や聞き取り調査の結果では、地方の3か所の主要職業訓練センターの幹部職員のほとんどが、本プロジェクトで開発したカリキュラムを使用し、高い満足度を示した。

<成果 8>

「CERFIN において、地方の主要な職業訓練センターの指導員を対象とした再訓練が実施される」

指標 8-1 : CERFIN における指導員再訓練コースの参加者数が各分野 6 名以上

第2ステージの3年間で機械・金属、電気・電子の2分野で6名ずつ、3年間で合計36名の指導員を再訓練する計画であったが、今回の評価時点までに、電気・電子分野で17名、機械・金属分野で14名の再訓練が実施されている。2007年2月に各分野最低3名が参加する指導員再訓練が予定されており、プロジェクト終了時までには、ほぼ目標値を達成することになる。

なお、各分野の技術的な研修のほか、指導技法にかかる指導員再訓練を実施しており、これまで指導員81名が受講している。

指導員再訓練実績

分野	CERFIN	CERFIL	CEFIA	CEFIC	計
電気・電子	3	6	4	4	17
機械・金属	2	4	4	4	14
指導技法	27	19	17	18	81

注：2006年12月15日現在

指標 8-2 : 訓練内容に対する評価

(1) 指導員再訓練コースの評価

2005年に実施された指導員再訓練コースの受講者へのアンケート調査の結果によると、受講者は概ね訓練コース内容と指導員の指導能力に満足している。

指導員再訓練コース受講者へのアンケート調査結果

コース分野 (回答者数)	評価項目	非常に良い	良い	普通	良くない
機械・金属 (6～7名)	指導員評価	72%	27%	1%	(選択肢無し)
	コース内容	73%	27%	0%	(選択肢無し)
電気・電子 (3名)	指導員評価	57%	43%	(選択肢無し)	(選択肢無し)
	コース内容	33%	67%	(選択肢無し)	(選択肢無し)
指導技法 (18名)	指導員評価	62%	35%	3%	0%
	コース内容	47%	47%	5%	1%

(2) 地方の職業訓練センター（CERFIL、CEFIA、CEFIC）の幹部職員の再訓練コースに対する評価

今回の調査で実施したアンケートやインタビューでは、地方の職業訓練センター（CERFIL、CEFIA、CEFIC）の幹部職員が、再訓練コースを適切であると評価しており、内容に満足していることが明らかになった。一方で、再訓練の改善提案として、より質の高い訓練や特定技術に特化した短期間の訓練を要望する意見があった。

<成果 9>

「CERFIN で開発されたコースカリキュラムや教材が、他の訓練センターへも普及する」

指標 9：各訓練センターにおける新規・見直しコースカリキュラム及び教材の普及整備状況

今回の評価時点までに、上級訓練コース用に 164 タイトルのカリキュラムと 131 タイトルの教材が完成しており、目標数に対する達成度は 54～100%である。見直しが完全に済んでいないカリキュラムや教材についても、各指導員が最低 1 人担当者として割り振られており見直し作業が進行中である。プロジェクト終了時までには、目標数のカリキュラムと教材が完成する予定である。

新規開発あるいは見直しされたコースカリキュラムと教材

分野	カリキュラム			教材		
	目標数	作成済み	達成度(%)	目標数	作成済み	達成度(%)
電気・電子	73	73	100	108	75	69
機械・金属	103	91	88	103	56	54
計	176	164	93	211	131	62

なお、これまでに作成され、SECAP 内で検証を終えたカリキュラムや教材は、既に 3 センターに送付され、2006 年 4 月以降、上級訓練コースや向上訓練コースで利用されている。

3-2-3 プロジェクト目標の達成状況

<プロジェクト目標>

「産業界の訓練ニーズに合致した職業能力（電気・電子、機械加工、溶接・金属加工）を有する技術者を大量に輩出できるよう、CERFIN を拠点としながら、SECAP 及び主要職業訓練センターの運営管理体制が改善される」

プロジェクト目標に関する以下の五つの指標に照らして評価を行ったところ、プロジェクト目標は既に概ね達成されており、プロジェクト終了時までには十分達成される見込みである。

指標 1：4 センターに、研修管理改善のため定期的に会議を行う委員会が設立される

(1) CERFIN における各種委員会

CERFIN においては、七つの各種委員会の設立と再編が行われ、現在四つの委員会（プロジェクト実施委員会、教務委員会、施設安全衛生委員会、マーケティング委員会）が定期的に会議を行っている。今回の現地調査を通じて、これら 4 委員会のうちプロジェクト実施委員会と教務委員会は非常に良く機能していることが明らかになった。一方、マーケティング委員会については、SECAP の広報の強化を実施する余地がありさらなる活動が期待される。

(2) 3 センター（CERFIL、CEFIC、CEFIA）における各種委員会

CERFIN 以外の 3 センターでは、それぞれ四つまたは五つの委員会が 2006 年に設立されたばかりであり、CERFIL の二つの委員会を除いて定期的な活動に至っていない。今後、委員会の定期的な活動を通じて、各センターのマネジメントの改善が求められる。

指標 2：本プロジェクトで開発された研修手法に関する SECAP の規定が見直される

SECAP の諸規定のうち、技術・指導技法に関する規定の見直し作業が進められ、2007 年 1 月に完了した。この規定の見直しにより、プロジェクトが CERFIN に導入した各訓練コースの開発・評価・管理手法が SECAP 内で標準化され、SECAP の全センターのモデルとして波及する素地が整えられた。

指標 3：ワーキンググループが開発あるいは見直したカリキュラムやマニュアルの数量

カリキュラムやマニュアル（具体的には教材のことを意味する）の開発状況は、3-2-2 活動実績（成果 9）項に記載したとおりであり、プロジェクト終了時までには目標とした数量のカリキュラムと教材が完成する予定である。カリキュラムと教材の見直し・開発においては、CERFIN 内に設けられたワーキンググループがその活動を進めてきた。このワーキンググループによるこれまでの成果から判断して、カリキュラムや教材の見直し・開発する体制は整ったと考えられる。

指標 4：4 センターにおける新規・見直し訓練コース数が増加する

既述のとおり、CERFIN では、向上訓練コースが 250 コース以上実施され、目標の 2 倍以上の実績を上げている。上級訓練コースについては、電気・電子分野で 23 回、機械・金属分野で 21 回実施され、目標を達成している。

CERFIN 以外の 3 センター（CERFIL、CEFIA、CEFIC）において、本プロジェクトで開発したカリキュラムと教材を使用した向上訓練コースが 80 回、上級訓練コースが 10 回実施されている。

CERFIL、CEFIA、CEFIC で実施された訓練コースの実施回数

センター名	訓練形態	訓練分野	実績値 (回)
CERFIL	向上	電気・電子	20
		機械・金属	11
	上級	電気・電子	1
		機械・金属	0
CEFIC	向上	電気・電子	8
		機械・金属	30
	上級	電気・電子	3
		機械・金属	4
CEFIA	向上	電気・電子	3
		機械・金属	8
	上級	電気・電子	1
		機械・金属	1
計	向上	電気・電子	31
		機械・金属	49
	上級	電気・電子	5
		機械・金属	5

当初、CERFIL、CEFIA、CEFIC において新規・見直し訓練コースを実施することはプロジェクトの範囲に入っておらず、プロジェクト成果の3センターへの普及に関するプロジェクトの責任範囲を、指導員再訓練の実施と各種委員会を通じた管理改善としていたことから、他の3センターにおける訓練コース実施回数に関する目標値は設定されていない。ただし、CERFIL の上級機械・金属コース以外では、プロジェクトで見直したカリキュラム・教材を使って訓練が実施されており、SECAP 内でのプロジェクト成果の波及の様子がうかがえる。

指標5：4センターの対象分野の訓練コースにおける企業及び訓練生の参加数が増加する

(1) CERFIN における向上訓練と上級訓練への参加者数

既述のとおり、CERFIN においては、3,610 人が向上訓練コースに、702 人が上級訓練コースに参加しており、いずれも目標数を超えている。

(2) 3センター (CERFIL、CEFIA、CEFIC) における向上訓練と上級訓練への参加者数。

他の3センターにおいては、1,116 人が向上訓練コースに、194 人が上級訓練コースに参加した。

3 センターにおける新規・見直し訓練コースへの参加者数（向上訓練と上級訓練）

センター名	訓練形態	訓練分野	実績値（人） （2006年12月現在）
CERFIL	向上	電気・電子	265
		機械・金属	103
	上級	電気・電子	15
		機械・金属	0
CEFIC	向上	電気・電子	129
		機械・金属	477
	上級	電気・電子	71
		機械・金属	75
CEFIA	向上	電気・電子	34
		機械・金属	108
	上級	電気・電子	17
		機械・金属	16
計	向上	電気・電子	428
		機械・金属	688
	上級	電気・電子	103
		機械・金属	91

3-2-4 上位目標の達成状況

<上位目標>

「産業界が必要とする職業能力を有する労働者を供給できる職業訓練体制が確立され、エクアドルにおける雇用状況の改善をもたらされる」

上位目標の達成度を測る指標として以下の二つの指標が設定されている。

指標 1： SECAP の職業訓練に対する企業の満足度が上昇する

指標 2： 対象工業分野の就業率が上昇する

本プロジェクトの対象である電気・電子、機械・金属分野では、SECAP の対象センターにおいて上級訓練コースと向上訓練コースが実施され、5,000 人以上の技術者の養成・能力向上に貢献しており、SECAP において産業界が求める技術者の供給体制が確立しつつあるといえる。上級訓練修了生の就職率も 86.7%と高く、周辺企業の満足度についても改善されている。

3-2-5 向上訓練、上級訓練、実習場に対する評価と提言

(1) 向上訓練コース

向上訓練コースは、主に上級訓練コースのモジュールを基に実施されているが、多様で変化する訓

練ニーズに対応するためには、向上訓練向けの、より柔軟なカリキュラムや教材を開発する必要がある。マーケティング委員会を通じたさらなる活動により、地域産業の特徴や時代の趨勢を捉えたカリキュラムが開発されることが期待される。

（２）上級訓練コース

コース内容については、テクニコとテクノロゴ両コースとも、修了生の仕上がり像を設定したうえで、訓練体系図から十分吟味して科目を編成してあり、その品質は保証されている（巻末資料 10：上級訓練コース体系図参照）。カリキュラムと教材については、モジュールごとにほとんど出来上がっており、地方センター担当者を含めたワーキンググループによって、制作過程を共有することで地方センターへ普及しつつある。

科目の担当については、それぞれの指導員の専門性を考え適材適所に配置されていることや、リスク回避のため 1 科目につき 2 名以上の指導員が対応可能なように配慮されている点は評価できる。

指導員による就職先企業と修了生の追跡調査の改善点として、訓練コースの実施結果に対する外部評価を得るうえで欠かせない、職場で訓練の成果を確認することが望ましく、今後一層の充実が期待される。

（３）訓練実習場

CERFIN 施設内は、5S が徹底されている様子で、清潔に保たれており、施設整備・安全衛生についての問題は見受けられなかった。実習場の機材配置については、プロジェクト開始後に見直しが行われ、訓練生の動線やメンテナンス、安全を配慮して再配置されるとともに床に安全ライン（黄色）が引かれ訓練施設としての体制が整っている。

機材管理は、各室の管理責任者が各指導員に割り振られており、機材管理台帳で常時管理されている。工具類は一括して倉庫に保管され貸出簿で管理されており、プロジェクト終了後もこの体制が継続されることが望まれる。

3-3 プロジェクトの実施プロセス

3-3-1 中間評価調査で示された提言に対する対応

（１）産業界との連携

「より顧客のニーズに合致した訓練コースの要請に応えるため、産業界の代表者と定期的な会議を実施する」という提言に対しては、第 2 ステージ開始当初に 2 回、中小商工会議所の代表と協議の場が設けられ、SECAP 側から定期会合の提案を行ったが、会議所の都合から定期会合の実施には至っていない。

（２）移転された技術の波及

「本邦研修に参加した指導員は、他の指導員に対し、伝達研修を通じて技術移転を図っているものの、分野によっては、何人かの指導員が個別に働いているため、一部伝達研修が十分に浸透していないことから、今後は、指導員間の協力やネットワークを一層強化することが重要である」との提言に対しては、以下のような対応がなされている。

- ① 各種委員会や科内会議の定期的な開催による指導員間コミュニケーションの促進。
- ② 短期専門家の技術移転完了時や本邦研修終了後に、関係する指導員を対象とした技術移転セミナーの開催。
- ③ グループによるカリキュラムやマニュアルの作成・改善による指導員間の協力関係の構築。

3-3-2 運営指導調査で示された提言に対する対応

(1) 指導員役割の強化

「効果的な訓練を実施するためには、指導員は受講生に対する技術指導のみならず、訓練管理、機材メンテナンス、カリキュラム・教材開発、受講生に対する就職指導等についても従事する必要がある」との提言に対して、以下の対応がなされた。

- ① 科内定例会議を通じ、カリキュラムや教材の作成の担当の各指導員に対する割り振り。
- ② 各担当指導員による実習場の資機材の管理やメンテナンス、倉庫係りによる定期的な点検体制の構築。
- ③ ニーズ調査や修了生の追跡調査と併せ、修了生の就職に役立つ情報の収集。

(2) ワーキンググループの機能強化

「カリキュラムや教材等の質を高めていくため、それらを開発、見直しするワーキンググループは、継続的に改善、強化されなければならない」との提言に対しては、ワーキンググループに代表指導員のほか、CERFINの教務課長や各技術分野の科長も出席させることで機能の改善・強化を図っている。

3-3-3 プロジェクトのマネジメント

(1) 合同調整委員会

合同調整委員会は、過去4回実施されており、ほぼ1年に1回の頻度であり、計画通りといえる。質問票回答やインタビュー調査から判断すると、合同調整委員会は、そのタイミング、議題、問題解決において適切に機能したと判断される。

(2) プロジェクトの進捗状況のモニタリング

プロジェクトの進捗状況は合同調整委員会でモニタリングされるとともに、日本・エクアドル側のプロジェクト関係者で構成される運営委員会（月1回開催）を通じて、進捗状況や実施上の問題点について協議が行われており、適切なモニタリングが実施されている。

(3) プロジェクト内のコミュニケーション

質問票回答やインタビュー調査結果から判断すると、プロジェクト内のコミュニケーションは大変円滑に行われたと判断される。そのことは、チームワーク（協働作業）が取れていること、実習場では5S活動を通じた整理整頓が徹底されていること、時間厳守の習慣が身に付いてきていることなどに現れている。

第4章 評価結果

4-1 評価5項目の評価結果

4-1-1 妥当性

プロジェクトの妥当性は高い。次の表に示すとおり、エクアドルにおいて製造業は国の経済発展に比例して成長しており、着実な成長にとって引き続き重要なセクターである。

エクアドルにおける1人当たりのGDPと製造業の成長率

	2001	2002	2003	2004(*1)	2005(*2)	Average
GDP Total (%)	5.3	4.3	3.6	7.9	4.7	5.2
Manufacturing Industry (%)	4.9	2.5	4.6	3.2	9.0	4.8

*1：ほぼ確定値、*2：暫定値

出典：エクアドル中央銀行（ホームページ）

このような状況下、エクアドル政府は国家開発計画（2005 - 07 年）において国内産業の生産性向上と職業能力の開発を重要な課題として位置付けている。また、プロジェクトにおいて実施した訓練ニーズ調査においては、より高度な技術者の人材養成が求められていることが確認されている。

近年の日本のエクアドルに対する ODA 政策においては、貧困削減対策が優先課題の一つであり、この一環として同国産業の成長と雇用創出に取り組むこととなっている。よって、本プロジェクトの目的は日本の援助政策とも合致している。

本プロジェクトが二つのステージに分けて実施されたことの妥当性については、プロジェクトを二つに分けることにより、プロジェクトの重要な時期における評価が容易になったこと、第1ステージの成果をもって第2ステージのためのより現実的な計画を立てることができたことから本アプローチの妥当性は高い。

4-1-2 有効性

プロジェクト全体の有効性は十分なレベルである。プロジェクト目標の達成度は高く、プロジェクトを通じて SECAP 内部の技術と指導技法に関する規定が見直され、プロジェクトで導入した訓練コース・マネジメント手法を標準化とすることに成功しているほか、ターゲットとしたセンターにおいて各委員会を設置した。また、ワーキンググループはほぼ目標数のカリキュラム・教材を見直しており、これらの教材は対象のセンターで使用されている。

プロジェクト目標の達成と関連して憂慮される点として、導入された委員会制度が、CERFIL、CEFIC、CEFIA においても定期的に運営されるかどうかは挙げられる。これらの委員会は 2006 年に設立され、2007 年 1 月現在、二つの委員会を除いて継続した活動に至っていない。これらの委員会が CERFIN の委員会同様に継続した活動ができるかどうかは今後の課題である。

4-1-3 効率性

プロジェクトの効率性は非常に高い。専門家の派遣、カウンターパートの配置、カウンターパート

の本邦研修、機材供与などエクアドル側と日本側のインプットは質、量、タイミングともに適切であり、どの成果も非常によい達成度である。成果 6、7、8 については、目標を上回る向上訓練コース、上級訓練コース、指導員再訓練が実施されている。直接・間接受益者数は 5,768 人、JICA 側の総投入額は 8.12 億円（6.8 百万ドル）である。

プロジェクトの直接・間接受益者数

1) 直接受益者数			34
カウンターパート数（延べ人数）			34
2) 間接受益者数			5,734
向上訓練コース受講者数	CERFIN	機械・金属	1,347
		電気・電子	2,263
	CERFIL、CEFIC、CEFIA	機械・金属	688
		電気・電子	428
上級訓練コース受講者数	CERFIN	機械・金属	353
		電気・電子	349
	CERFIL、CEFIC、CEFIA	機械・金属	91
		電気・電子	103
指導員再訓練受講者数	CERFIN、CERFIL、CEFIC、CEFIA	機械・金属	14
		電気・電子	17
		教授法	81

4-1-4 インパクト

（1）上位目標の達成見込み

プロジェクトで直接取り組んだ電気・電子、機械・金属分野においては、今後 5 年程度の間上位目標を達成する見込みがあると判断される。

本プロジェクトを通じて、SECAP の技術・指導技法に関する規定が見直され、プロジェクトで導入した訓練コースが、SECAP において標準化された。今後は、SECAP 管轄下の全センターにこの規定の見直しについて周知徹底を図り、実際的な運用に移していくことが求められており、これを実践することでより上位目標の達成見込みは高くなると思われる。

（2）その他のインパクト

プロジェクトは、SECAP の広報やプロジェクトが直接対象としない訓練分野への影響のほか、SECAP の組織マネジメントに対して特筆すべきインパクトを与えている。プロジェクトを通じて SECAP の外部からの評価が高まり、聖サンフランシスコ大学（Universidad San Francisco de Quito）、インドアメリカ技術大学（Universidad Tecnológica Indoameric）、エキノクシアル技術大学（Universidad Tecnológica Equinotial）が SECAP とのパートナーシップや連携事業を申し込むという動きが出てきている。

エクアドル国内の高等教育サービスを評価・認可する国家高等教育審議会（National Council of Higher Education : CONESUP）により、SECAP が実施する訓練の質が認められ、CEFIA では上級訓練コースが CONESUP の認証コースとなった。これは、当該訓練コース修了生が大学への編入資格

を得ることを意味しており、これにより SECAP は自身の訓練コースの社会的価値を飛躍的に高めることができる。CERFIN、CERFIL、CEFIC がこれに続こうとしている。

プロジェクトを通じて導入された活動は、SECAP 内における訓練の質向上のモデルになりつつある。自動車、工業縫製、建設、木工、皮革製品といった分野の指導員はプロジェクトで導入したものと類似した訓練ニーズ調査を開始した。CERFIN で見直しされたカリキュラムや教材はプロジェクトのカウンターパートの協力により他のセンターに配布されている。さらに重要な点として、自動車、工業縫製の分野においては、指導員の知識と技術をブラッシュアップする指導員再訓練が実施されるに至っている。

また、プロジェクトと並行して実施された無償資金協力による訓練機材の供与によって CERFIN 以外のセンターにおいてもプロジェクトで導入したコースと同等の訓練を実施する基盤が整備されており、より大きなインパクトの発現に貢献している。

4-1-5 自立発展性

(1) 政策面

エクアドル政府は、引き続き職業訓練を通じた工業の発展と失業の低減を政策の優先課題として掲げており、新政権では特に SECAP の役割が重要視されている。

(2) 組織面

SECAP は、資格を持った技術者と管理職員を有する強固な組織で、エクアドル政府の政策的な要望に答え得る組織である。エクアドル政府が、職業訓練において民間が参入しにくい分野の職業訓練実施組織として現在の SECAP の位置付けを保つことが重要である。

(3) 財政面

エクアドル側は、プロジェクトに対して予算を計画通りに配分してきている。また、SECAP は訓練コースの追加的な実施により自己収入の増加を図ることに非常に熱心であり、過去4年間で自己収入の50%増を果たしており、SECAP の全体予算は年々増加している。このことから SECAP は財政面からもプロジェクト終了後訓練コースを改善し続けることができるといえる。ただし、SECAP は民間企業からの「訓練税」（人件費の0.5%にあたる額を徴収）を財源の一部としているが、この訓練税が SECAP へ誤って配分されなかった時期もあり憂慮すべき点がある。この点については、SECAP 財政の安定のため改善される余地がある。

(4) 技術面

カウンターパートの長期的なコミットメントにより、プロジェクトによる先進的な技術・知識の SECAP への移転は着実に達成された。ほとんどのカウンターパートは日本人専門家とプロジェクトの開始当時からプロジェクトに関わっており、日本で研修を受けた指導員全員が現在 CERFIN で勤務している。指導員の急激な配置換えは SECAP では起こりえない。技術面の自立発展性における課題としては、プロジェクトで移転された技術・知識がどのように他の指導員に移転されるかという点である。これについては、プロジェクトで実施している指導員の再訓練を引き続き実施していくこと

が必要である。

プロジェクトは SECAP の技術と教授法に関する規定を見直し、プロジェクトで導入した訓練コース・訓練マネジメント手法の制度化に成功している。この規定を実際に運用に移すことでさらなる成果を見込むことができる。

4-1-6 阻害・貢献要因の総合的検証

(1) 効果発現に貢献した要因

①日本側、エクアドル側のインプットのタイムリーで適切な実施

プロジェクトは訓練における指導内容の高い質を保ちつつ、当初計画と比べて約2倍の訓練コースを実施した。新しい訓練コースを実施するためには、指導員の技術・知識の向上や実習機材の調達、カリキュラムの開発などをタイムリーに実施することが必要であるが、それぞれのインプットがタイミングよく実施され、計画通りのコースが実施できている。

②カウンターパートの継続的な配置

プロジェクトダイレクターやプロジェクトマネージャーを除くカウンターパートのほとんどが、プロジェクト当初から継続して配置されており、プロジェクトで移転された技術が組織内で保持されている。

③対象センターでの成功を通じた SECAP 本部のマネジメント改善に対する意識の向上

プロジェクトの成果が CERFIN での向上訓練コースの改善や上級訓練コースの導入に終わることなく、SECAP の規定の改定やマネジメントの改善まで及んだことについては、CERFIN での成功を通じて SECAP 本部管理職の訓練マネジメントへの意識の高まりが醸成されたことが大きい。

④日本人専門家とカウンターパートの信頼関係の醸成

専門家はカウンターパートと大きな信頼関係を築くことができおり、専門家や中間評価・運営指導評価調査による提案などに積極的に取り組む体制が形成されている。

⑤無償資金協力との一体的な実施

無償資金協力との一体的な実施により、CERFIN で導入したモデルコースを他のセンターにも普及させる土台が形成されただけでなく、SECAP や日本の協力に対する外部からの注目を高めることとなり、SECAP 職員の意識の向上、大学等との連携プログラムの形成に影響した。

⑥カウンターパート機関の安定的な経営

プロジェクト後半に任命された SECAP 総裁は、SECAP 初のプロパー職員による総裁であり、職業訓練の実践的な業務をよく理解していたことが、SECAP のプロジェクトに対する協力体制を強固なものとした。また、労働雇用大臣、雇用者代表、労働者代表からなる SECAP の理事会の運営が安定しており、プロジェクト期間内における SECAP 事業方針の大きな転換や人材の大きな配置換えなどがなかったことが着実な技術移転に貢献している。

⑦第三国専門家の積極的な活用

プロジェクトでは、南米の第三国の専門家を積極的に活用しているが、日本人専門家の指導が、類似した職業訓練実施体制を理解するこれら第三国専門家の共通言語による技術移転によって補強され、特に上級訓練コースの質の強化に役に立った。

(2) 効果発現を阻害した要因

SECAP 財源の一部であるエクアドル国内企業の「訓練税」が、2006 年度に財源配分手続きの手違いにより、SECAP に配分されるべき予算が配布されなかった。このため SECAP の経営が一時的にはあるが圧迫され、地方 3 センター (CERFIL、CEFIA、CEFIC) の指導員の増員が遅延した。指導員増員の遅延は、指導員再訓練の円滑な実施を妨げる結果となった。

4-2 結論

- (1) プロジェクトは当初の目標と成果を達成しつつある。このことから、プロジェクトは当初予定したとおり 2007 年 6 月 30 日に終了することが妥当であると結論付ける。プロジェクトにおける最も際立った成果は、実施された訓練コースの数の多さと質の高さであり、複数訓練コース立ち上げに併せた各投入の適切な計画と実施によって技術移転がなされた。
- (2) 2007 年 1 月に誕生したエクアドルの新政権が、SECAP の下での職業訓練の強化を政策の重要課題の一つとして打ち出していることは、プロジェクトの自立発展性の点から最も重要な点であるといえる。また、SECAP はプロジェクトを通じたマネジメントの改善により自己収入を増やすだけでなく、新たな予算を申請するなど財務・組織体制面からも高い自立発展性が見込まれる。
- (3) CERFIN での成功を通じて、SECAP 管理職員が管理改善に積極的になったことで、プロジェクトのオーナーシップが高まった。結果として、SECAP の外部からのイメージが改善され、CONESUP からの承認を得るに至っている。また、プロジェクトの活動により SECAP の規定が見直されたことは、この SECAP 管理職の意識が変化したことが大きく貢献していると思われる。
- (4) プロジェクトと並行して実施された無償資金協力では、SECAP の 6 センターに関連する訓練実習機材が導入されたが、これによるシナジー効果についても特筆すべきである。無償資金協力で導入される実習機材の選定にあたっては、プロジェクトで移転される技術・知識レベルに対する配慮がなされたが、結果としてこれら技術・知識を国全体に波及させる土台を整えることができた。
- (5) SECAP に残された課題の中で、いくつかのセンターにおけるマネジメント能力の弱さが最も憂慮されるべきものとして挙げるができる。これらセンターが SECAP 本部の指導の下で課題を克服できるようになるには、さらなる時間を必要とするが、当面は日本側からの助言または支援が必要であると考えられる。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

5-1-1 残りのプロジェクト期間における活動への提言

PDM に記載されている活動については引き続き実施される必要がある。特にこれまでプロジェクトを通じて達成した成果の拡大と定着をモニターし、促進することが重要であり、次の活動が勧められる。

- (1) プロジェクト終了後に実施される指導員再訓練の現実的計画の立案
- (2) CERFIL、CEFIC、CEFIA において設立された委員会による定期的活動の促進

5-1-2 プロジェクト終了後の活動への提言

(1) 指導員再訓練の継続的・拡大的实施

プロジェクトによってもたらされた成果を最大限活用するには、指導員再訓練を継続し、前項で提案している計画に基づいて拡大して実施することが必要である。

(2) 指導員の採用

CERFIN 以外のセンターにおいてテクニコ、テクノロゴ・コースを実施するためには、指導員の増員が必要である。指導員の採用はプロジェクトの成果を引き継ぐだけでなく、年齢による指導員の入れ替えのためにも必要である。例えば、現在の CERFIN の機械・金属分野の指導員の平均年齢は 48.6 歳であり、30 歳以下の指導員は 1 人もいない一方で、50 歳を超える指導員は 7 人いる。事業の継続的実施の観点からも新しい世代の指導員を積極的に採用することが必要である。

(3) 産業界との戦略的パートナーシップ

訓練ニーズやトレンドを把握し、需要に応じた訓練を実施するために産業界とのさらなる連携強化が必要である。これにより、結果として SECAP の自己収入の増加にもつながることとなる。

(4) 広報の強化

プロジェクトでも経験したとおり、SECAP の広報を強化することは組織の管理体制の改善につながることから、広報の戦略的な強化や ICT 技術の活用などといった対策が求められる。

(5) 実習機材・機械のメンテナンスと更新

SECAP はプロジェクトで導入された機材を含めたすべての実習機材・機械が 10～15 年後には時代遅れになることを認識する必要がある。実習機材の更新をあらかじめ予見し、更新のための年間予算を増額するなど、現実的に対応できる対策を講じる必要がある。

5-2 教訓

(1) 準備・実施段階での受益者ニーズの把握の重要性

エクアドルではプロジェクト期間中、度重なる政権の交代があり、SECAP の管理職も交代を余

儀なくされたにもかかわらず、プロジェクトが当初の計画通り活動を行い成果を出すことができたのは、的確な受益者ニーズの把握ができたことによる。プロジェクト開始までに基礎調査や実施協議調査のほか、短期調査を実施し、訓練分野の妥当性について入念な調査が実施された。また、訓練コース設定の際は、周辺企業の訓練ニーズが十分調査され訓練コースに反映されている。これにより、訓練生のニーズに合致した訓練が実施されることとなった。プロジェクト後半は、訓練コース受益者の現状をよく理解する生え抜きの SECAP 管理職によって SECAP が運営されたことにより、ニーズに合致した訓練を安定的に実施することができた。

(2) 制度化によるプロジェクト成果の波及と定着

プロジェクトによって導入された各種の取り組み（ニーズ調査、委員会制度、ワーキンググループ、指導員再訓練）が、SECAP 内で規定化されたことによって、プロジェクトの成果が波及し、定着する素地を作ることができた。

(3) カウンターパート機関のマネジメント改善の重要性

プロジェクトの活動が対象センターにおける訓練コースの改善・実施にとどまることなく、SECAP 組織全体の管理改善にまで及んだことが、プロジェクト目標の達成に貢献している。無償資金協力との一体的実施や専門家による指導によって、日本の協力に対する SECAP 内外からの期待度を高め、SECAP 職員のマネジメント改善に対する意識が醸成された。