

イエメンにおける TEVT セクターの現状と課題

1. イエメンの社会経済情勢

イエメン共和国は、アラビア半島の南西端部に位置し、国土面積約 55.5 万平方キロメートルを有している。その国土は北部の山岳地帯と南部及び南東部の砂漠地帯の二つに大別される。

主要民族はアラブ人であり、宗教はイスラム教である。16 世紀半ばにオスマン・トルコの支配下に入り、17 世紀に一旦はイスラム教の宗教指導者（イマーム）勢力がその支配を駆逐したものの、19 世紀になると英国が南部を植民地化し、また、北部は再びオスマン帝国の占領下におかれた。第 1 次世界大戦後の 1918 年に北部はイエメン王国として独立し、1962 年の共和革命でイエメン・アラブ共和国（北イエメン）となった。一方、南部では、英国による支配が 1969 年まで続いたが、同年、共産政権によるイエメン民主人民共和国（南イエメン）が成立した。

その後、1990 年に南北統一が図られたものの、1994 年、旧南側勢力が再独立を求めたことから南北間の内戦が勃発した。内戦は 2 ヶ月（5 月～7 月）で終結したが、これによる経済的損失は大きく、高いインフレ率と失業率を引き起こす結果となった。さらに同年、イラク軍がクウェートに侵攻し、湾岸戦争が勃発すると、イエメン政府はイラクを支持する外交政策を取ったが、これが国際社会からの非難を受けることとなり、湾岸協力会議（Gulf Cooperation Committee: GCC）諸国を含む先進諸国からの援助は激減した。特にサウジアラビアは援助の停止に加え、イエメンからの出稼ぎ労働者 120 万人を追放するという措置に出た。これによって海外からの経済援助とともに出稼ぎによる送金の受領という経済の支柱を失ったイエメンは、深刻な経済危機に陥った。1995 年には国際通貨基金（International Monetary Fund: IMF）と世界銀行によって構造調整が導入され、インフレの解消や外貨レート安定による経済再建が行われたものの、構造調整プログラムは、むしろ貧困層への負担を増大させる結果となった。

また、2000 年 10 月に発生した米駆逐艦爆破事件や、2002 年 10 月の仏船籍タンカー爆破事件により、イエメンは政治、経済の両側面から大打撃を受け、観光客の激減をはじめとする経済不振、国内におけるテロという不安定要因を抱えることになった。

イエメンは、2005 年の国内総生産（GDP）が 15.1 十億アメリカドル（United States Dollar: USD）¹、1 人当たりの GDP は 930 USD²である。また、人間開発指数は 177 カ国中 153 位³と低い指標を示すなど、後発開発途上国の一つとなっており、中東地域において唯一、「貧困削減戦略文書」（Poverty Reeducation Strategy Paper: PRSP）を策定している。PRSP では、その主要課題として、人口問題、水資源問題、経済成長、人材育成及び行政改革を挙げている。

2. 産業動向と労働市場ニーズ

イエメンの経済は石油、農業、漁業によって支えられ、製造業に関しては極めて限られた領域での経済活動にとどまっている。石油生産が主要な外貨獲得源となっているが、石油生産量は近年減少傾向にある。労働人口の約 5 割が従事するといわれる農業も、国土の大部分が乾燥地帯という気候条件や機械化の遅れ等から十分でなく、昔ながらの遊牧生活を営むものも多い。1970 年代以降は石油開

¹ UNDP: Human Development Report 2007/2008

² UNDP: Human Development Report 2007/2008

³ UNDP: Human Development Report 2007/2008

発で発展する隣国のサウジアラビア等湾岸諸国に出稼ぎに行く労働者も多かったが、湾岸戦争時に親イラクの立場をとったことでその多くが帰国させられ、出稼ぎ労働者からの送金に依存していた国の経済も大きな打撃を受けた。最近では、2007年に天然ガス田が発見され、開発が進められており、現在外国企業との間で交渉が行われている。

これらを数値的に見てみると、GDPに占める産業別割合は、2005年時点で農林水産業が20.69%と最大であり、次いで輸送・倉庫・通信13.86%、鉱業・採石業13.29%、製造業9.91%と続く。このうち、成長率(2001年からの年平均)の高いものは、輸送・倉庫・通信(9.08%)、卸売・小売・ホテル・レストラン(6.88%)、電気・ガス・水道(6.54%)、製造業(5.62%)等だが、全体ではほぼ横ばいの農林水産業においても、漁業については著しい伸び(13.55%)を見せている⁴。

一方、就労状況の観点から見ると、産業別就労者割合は農業の51.6%が圧倒的であり、その後は卸売・小売・ホテル・レストラン(12.6%)、公的サービス(9.9%)、建設・建築(8.2%)、製造業(4.2%)と続く⁵。イエメンの労働市場情報システムはまだ開発の初期段階にあり、関連するデータは必ずしも整備されていないが、2003年に政府によって実施された労働基礎調査(Labour Force Demand Survey in Establishments Sector)では、向こう3年間(2004年～2006年)の労働需要の見込みを37,693人と推定し、商業・貿易、製造業、個人向けサービス業等のニーズが高いとしている。

3. 失業問題と TEVT へのニーズの高まり

イエメンの総人口は21.7百万人(2006年)⁶、人口増加率は3.6%(1975年-2005年)で、アラブ諸国の中で最も人口密度が高い国の一つである。特に若年層の割合は高く、24歳以下が全体の7割弱(67%、2004年⁷)を占める。その結果、労働力人口は急増し、それが大幅な失業率の増加につながっている。15歳以上の人口における労働参加率は、1999年～2005年の6年間に微増し、平均で39%前後を示しているが、一方で失業率は1999年の11.5%から2005年には16.8%へ、同じく失業者は41万人から73万人へと大きく増加した⁸。このうち、失業者の過半数(52.9%、2004年⁹)を15歳から24歳の若年層が占めている。このような状況から、雇用機会の拡大、特に若年労働者に対する就業機会拡大が必要とされており、技術教育・職業訓練の重要性が高まっている。

また、イエメン人は1970年代における建設ブームの時代以降、GCC諸国に相当数が出稼ぎとして渡航していたが、上述のとおり湾岸戦争時にその多くが帰国させられた。近年、それらGCC諸国は豊富な石油資源を基に著しい発展を遂げており、外国人出稼ぎ労働者を多く吸収しているが、その多くを占めるのは賃金が安く、質が高いと言われる東南アジアや南アジア出身者である。さらに一方で、GCC諸国は失業対策や国内の人的資源開発に注力しており、サウジアラビアのサウダイゼーション(労働力のサウジ人化)に代表される、自国の人材雇用を優先する政策によって、外国人労働者に対する資格審査はいつそう厳しさを増している。このように、国内のみならず国外においてもイエメン

⁴ CSO, Statistical Yearbook 2005

⁵ Summary of the Second Five-Year Plan for Economic & Social Development 2001-2005

⁶ World Bank: Yemen Country Data Profile

⁷ 2004年国勢調査

⁸ Ministry of Planning and International Cooperation (MoPIC): The Socio-Economic Development Plan for Poverty Reduction (2006-2010)。なお、これらの数値は完全失業率であることに注意が必要。これとは別に、生活水準の低下や貧困等の要因となる不完全雇用率(賃金収入者、或いは自営業者で週35時間以下の労働時間の労働者の割合)も1999年時点で25.1%に達しており、これらの不完全雇用者を加えると、十分な雇用を得ていないものの割合は労働人口の4割近くに及ぶ。

⁹ 2004年国勢調査

人が就業できる可能性は高いとはいえないのが現状であり、域内市場における雇用機会の拡大という観点からも、一定の知識・技術を持つイエメン人の人材育成は重要な課題であるといえる。

4. 国家開発計画における TEVT セクターの位置づけ

イエメン政府は、2025年までにイエメンが人間開発指数で中位に位置することを目標として国家開発の長期的方向性を示した「イエメン戦略計画 2025 (Yemen's Strategic Vision 2025、以下「戦略計画」)」を策定している。目標達成のためには、2025年までに毎年平均9%台の経済成長率を達成すると共に、急激な人口増加を抑制する対策が求められている。特に経済面では、最初の5年間で平均一人当たり GDP を少なくとも年率2.5%以上のペースで成長させていく必要があるとされている。これらからも就業機会の増大による失業率の低減は喫緊の課題と考えられる。

こうした「戦略計画」の下、イエメンにおける開発政策・戦略の基本的枠組みとして策定されたのが、従来の国家開発5ヵ年計画と貧困削減戦略文書 (PRSP) を統合した第3次貧困削減開発計画 (The 3rd Development Plan for Poverty Reduction 2006-2010: DPPR)、及び、DPPR 実施のための投入を定めた公共投資プログラム (Public Investment Plan 2006-2010: PIP) である。TEVT 分野は、「戦略計画」において科学技術分野の戦略目標の一角に位置付けられ、それをふまえた DPPR では、①経済成長の加速と雇用創出、②貧困削減の強化という二大目標の下、重点分野の一つである「人的資源開発」において重要な要素と位置付けられている。ここでは、TEVT の拡充に係る戦略として、①訓練機関のキャパシティの拡大、②社会及び産業界のニーズへの対応、③民間の参加促進と連携強化が掲げられている。

5. TEVT 政策及び基本計画

イエメンにおける TEVT の基本的枠組みは、技術教育・職業訓練法 (Technical Education and Vocational Training Law) に定められている。同法において、TEVT プログラム提供に関するマンデートは、MoTEVT、国家技術教育・職業訓練評議会 (National Council for Technical Education and Vocational Training: NCTEVT)、地方技術教育・職業訓練評議会 (Local Councils for Technical Education and Vocational Training: LCTEVT) の3組織に委譲されており、同法の条項5には、これら組織における以下8つの目標が記載されている。

- 雇用に直結する技能を持つ新規労働者の育成
- 教育・訓練プログラムの設計や提供に関する民間部門 (経営者) の参画
- TEVT プログラムにおける成功事例の全国への波及
- 国民に対する生涯学習機会の提供
- 貧困削減、失業率低下、生活水準向上、起業 (零細企業) 促進
- 女性の雇用促進とエンパワーメント
- 文化的遺産や伝統的技能の維持と発展
- 職業における環境保全、健康維持、労働安全の向上

さらに、2002年に閣議決定された法令 280 においては、2012年までに中卒及び高卒者の15%が TEVT 機関に受け入れ可能となることを目指すことが定められている。これは、教育・訓練へのアクセス機会の社会的均等、及び失業者の減少や貧困削減の観点から、技術教育・職業訓練への参加拡大を目指したものである。MoTEVT はこの数値的目標の達成を非常に重視し、TEVT 機関の新設や新規

プログラムの作成を進め、TEVT 機関の数の拡大（量の拡大）を政策上の優先課題として進めている。

TEVT セクターの上位政策としては、2003/04 年に「TEVT 戦略的開発計画 (Technical Educational and Vocational Training Strategic Development Plan)」が策定され、5 つの上位目標が設定された。すなわち、①多様化するニーズへの対応力と平等性向上、②労働市場との連携と企業の参加促進、③組織能力の向上、④教育・訓練機関の能力構築、⑤TEVT 財政改革の 5 点である。

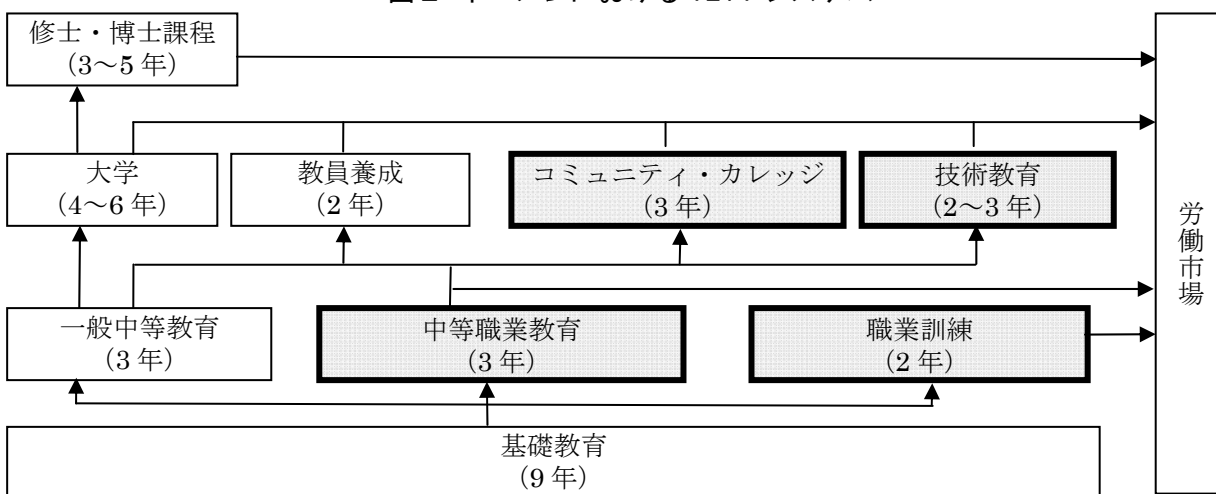
6. TEVT システムの概要

6-1 TEVT の体系

イエメンにおけるフォーマル教育システムは、基礎教育、中等教育、高等教育から構成されている。その中で TEVT は中等教育以降に位置し、基礎教育修了者を対象とする Vocational レベルと中等教育修了者を対象とする Technical レベルの二つに大別される。このうち Vocational レベルは、3 年課程の中等職業教育 (Vocational Secondary Education) と 2 年課程の職業訓練 (Vocational Training) の二種類がある。一方、高卒者対象の Technical レベルは、より専門的な技術、知識を身につけることを目的とし、期間は 2 年ないし 3 年課程である。このほか、技術教育レベルで 3 年課程のプログラムを提供する機関として、コミュニティ・カレッジがある。

以下にイエメンにおける TEVT システムと各 TEVT 機関の役割を示す。

図 2 イエメンにおける TEVT システム



注) 太枠部分が TEVT 機関

出典：Technical Education and Vocational Training in Yemen and its relevance to the labor market, ETF and World Bank

(1) 職業訓練 (Vocational Training: 2 年課程)

2 年課程で育成する技能レベルは熟練労働者 (Skilled Worker) である。基礎教育を修了したものが入学資格を持ち、期間内に必要な単位を取得し、最終試験に合格すると、「職業ディプロマ (Vocational Diploma)」が授与される。このレベルの職業訓練分野は産業系あるいは手工芸系に限定される。

【対象分野】

電気 (電気設備、モーター巻線、家電製品、自動車電機)
電子 (テレビ修理、ラジオ修理) 機械 (配管、空調、冷蔵、自動車機械、板金、農業機械、旋盤、溶接)

家具（家具製造）
建設（建設）
手工芸分野（洋裁、理容）

（２）中等職業教育（Vocational Secondary Education: 3年課程）

前項の職業訓練同様、基礎教育修了を入学資格としているが、3年課程であり、技能レベルは職工（Craftsman）レベルである。修了試験への合格により、「中等職業資格（Vocational Secondary Certificate）」が授与される。また、2年課程を修了した学生の編入も可能となっている。訓練分野は産業、農業、畜産、商業など多岐に及ぶ。

【対象分野】

土木（土木、測量）
電気（電気設備、モーター巻線、家電製品、自動車電機）
電子（テレビ修理/ラジオ修理、自動制御）
機械（空調、冷蔵、自動車機械、旋盤、上下水道）
美術（美術品）
家具（家具製造）
建設（建設一般、コンクリート建設）
海洋（船舶機械、船舶電気、水産加工、商業漁業、冷蔵・冷凍機）
商業（商業一般）
農業（農業、畜産、食品加工）
獣医（獣医一般）

（３）技術教育（Technical Education: 2年課程）

2年課程でテクニシャン・レベル（Technician Level）の育成を目的とし、後期中等教育修了（高卒）を入学条件としている。コースの修了及び最終試験の合格により、「テクニカルディプロマ（Certificate of Technical Diploma）」が授与される。本レベルコースへの入学者数は近年増加傾向にあり、2007年には前年比で96.4%の増加を示している。この増加は、ホテル・観光学科などの新たなコースの開設に伴うものである。

【対象分野】

インテリアデザイン・建築（インテリアデザイン、設計）
土木（建設、測量/道路）
電気（電気一般）
電子（テレビ修理/ラジオ修理、電機制御、通信、電子機器修理、プログラミング、コンピューター修理）
機械（機械製造、溶接/金属加工、空調/冷蔵、自動車整備、機械制御、水道設備、油圧/流体）
海洋（船舶機械、船舶電気、水産、航海術/漁業、冷蔵・冷凍機）
ホテル・観光（ホテル一般、フロント、ガイド/観光、管理部門、調理、食品）
商業（経理、経営、秘書）
農業・獣医（園芸、農産品、測量/灌漑、農業、畜産）

（４）技術教育（Technical Education: 3年課程）

2年課程と同様のテクニシャン・レベル（Technician Level）で、コミュニティ・カレッジがこのレベルに該当し、修了生に付与される資格は前項の技術教育と同じ「テクニカルディプロマ（Certificate of Technical Diploma）」である。もともとコミュニティ・カレッジは高等教育省の傘下であったが、近年 MoTEVT 傘下に移譲された。2007年現在4校が設置されており、中等教育と大学教育の中間に位置するプログラムを提供している。また、2年課程の技術教育修了生に関しても、この3年課程へ

の編入が可能となっている。

<p>【対象分野】 コンピューター・デザイン（プログラミング、コンピューター工学、コンピューター修理、情報工学、グラフィック・メディア、コンピューター・電気工学、インターネット工学） 経営（会計、経営、事務/秘書、広告/マーケティング、中小企業経営） ホテル・観光（ホテル・観光） 工学（建築工学） 医療（試験/検査、麻酔、看護、医療機器） 電子（テレビ/ラジオ、電子制御、通信） 機械（空調/冷蔵/暖房、自動車機械） 手工芸（洋裁）</p>
--

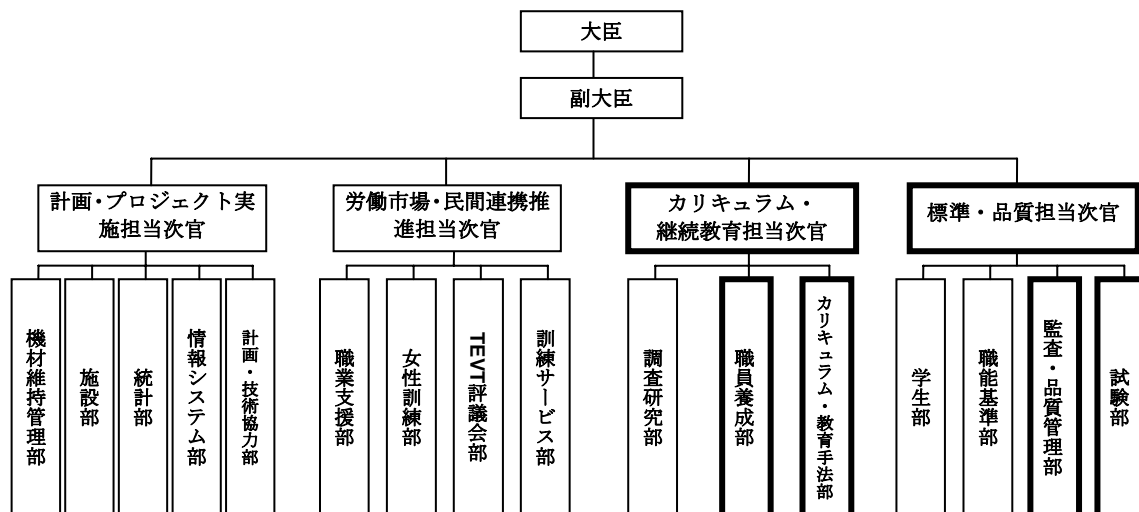
6-2 TEVTに関わる機関とその役割

(1) MoTEVT 本省

MoTEVTは2001年に設立された省であり、大臣、副大臣の下に、計画・プロジェクト実施局、労働市場・民間連携促進局、カリキュラム・継続訓練局及び標準・品質局の4局と8つの運営関連部が置かれる構成となっている。各局にはそれぞれ次官（Deputy Minister）が配属されている。

2007年現在のMoTEVT本省組織図を以下に示す。

図3 MoTEVT本省組織図



注1) 太枠部分が本プロジェクトへの関与が計画されている部署

注2) 運営関連部は割愛

出典：MoTEVT Annual Report 2005

MoTEVTは、カリキュラム・教材の策定から訓練の質の管理、卒業試験の作成等イエメンTEVTの計画・実施に係る主要部分を担うこととなっているが、その業務実施能力に関しては、かなり不足していることが世界銀行、GTZ等主要ドナーから共通して指摘されている。一部に高い問題意識があり、能力・意欲を持つ部署・人材が見受けられるものの、総じてスタッフの能力・意識は低く、組織としての機能は十分とはいえない状況にある。その結果、省内の規定・制度と実態の乖離が大きく、

これがイエメンにおける非効率で質の低い TEVT の主要な要因のひとつとなっている。

以下、本プロジェクトへの高い関与が想定される部署の体制、機能及び課題を記載する。

標準・品質局 (Standards and Quality Sector)

● 試験部 (Examination)

スタッフ数は 11 名で、全員が事務職員である（但し、うち 5 名は元指導員のバックグラウンドを持つ）。所掌業務は、(1)同省管轄の全ての TEVT 機関及び私立の職業訓練校・専門学校における修了試験（卒業試験）の作成・実施、及びその結果に基づく修了書（certificate）の発行、(2)各 TEVT 機関訓練生の成績のフォロー、の 2 点である。

業務(1)については、同部は調整を主な任務としており、実際の試験の作成や採点は同部の下に教科単位で組織される試験委員会（examination committee）が実施する。同委員会メンバーは、当部で作成する委員選定基準に沿って毎年選定が行なわれるが、理論と実技で委員数、構成は異なる（理論は 3 名、実技は 4 名。前者のメンバーは①TEVT 実施機関や大学教授等の当該分野専門家、②MoTEVT カリキュラム・教育手法部の分野担当官、③同省監査・品質管理部の分野担当官の 3 名であり、後者ではこれに民間セクターの人員 1 名が加わる）。また、実技試験においては、それぞれの分野の専門性をもった民間人材に試験時の審査を依頼している。修了試験は年間 2 回、7 月と 1 月に行なわれるが、うち後者は 7 月の試験で不合格だった者や何らかの事情で受験できなかった者に対する追試である。作成委員会のメンバー決定を始めとするこれら試験の準備は、7 月の試験の場合は半年前の 1 月頃から、1 月の試験の場合は 2 ヶ月前の 11 月頃から開始される。一方、業務(2)は、各 TEVT 機関で毎月実施される試験の結果を集約しているものである（これらの詳細については、付属資料 5 及び 6 に添付の面談記録も参照のこと）。

当部に係る課題としては、カリキュラムと試験問題の乖離、作成メンバーが試験部の定める規準を遵守しないことによる試験構成の不統一、また、試験問題の漏洩などが挙げられる。特に漏洩については、再発防止のために 2008 年 8 月現在、試験作成方法の一部改訂が検討されている。また、修了試験については、カンニング等の不正が多いなど、TEVT 機関の現場における試験運営にも問題を抱えていることが指摘されている。

● 監査・品質管理部 (Inspection & Total Quality)

スタッフ数は部長を含む事務スタッフ 6 名の他、各分野の技術的バックグラウンドを持つ監査担当者（inspector）14 名が配属されている（この中には、自動車整備担当も含まれる）。同部は、全国の TEVT 機関に対して、施設の運営状況、指導員の指導状況、資機材の状況、校舎などの建築物の状況に関する監査を行なうことを役割としている。監査は規定の様式に沿って行なわれ、「指導員評価」「学科長評価」「カリキュラム評価」「民間との連携状況」「入学選考手続き」「在庫管理」「教材・機材等使用状況」等複数の様式が存在している。同監査の回数等に係る明確な規定は存在していないが、同部では教育省の例を参考に、年 3 回（①年間施設運営計画の策定時期②新年度開始 3 ヶ月後③修了試験前の 5 月頃）の監査実施という目標を想定している。しかし、実際には年 1 回程度しか行なわれておらず、また、検査官についても、上述の監査担当者だけでは足りないことから、複数の TEVT 機関指導員のマンパワーも借りて何とか実施している、というのが実態である。また、監査結果は、同部の部長及び監査担当者、カリキュラム・教育手法部の部長及び職員から成る委員会と共有され、訓練内容の改善や指導員の能力評価等にフィードバックされることとなっているが、これについても

十分でないことが他部署等から指摘されている。

これら問題の背景には、全校に 60 以上（2008 年 8 月現在で 64 校）ある TEVT 機関の数に比して、同部署の人員が不足していることのほか、監査実施に係る交通費等経費が MoTEVT から支給されていないこと、監査計画が適切に策定されていないこと等がある。

なお、現在実施されている監査は各科共通の一般的内容にとどまっているが、同部のマנדートには分野別監査（specialized inspection）も含まれており、今後その制度を構築していくことが同部署内で計画されている。この計画では、監査を担う inspector を中央（central）と地方（local）の 2 種に分け、前者には現在の 14 名を配置し、後者の要員は各地域（2～5 州毎にグループ化）において TEVT 機関から選定することが構想されている。Local inspector は全国で 110 名強が想定されており、自動車整備分野に関しては、今後、全国で 10 名程度の地方検査官（Local Inspector）の育成が計画されている（これらの詳細については付属資料 5 及び 6 に添付の面談記録も参照のこと）。

カリキュラム・継続教育局（Curriculums & Continuous Education Sector）

● カリキュラム・教育手法部（Curriculum & Educational Media）

同部は①Curriculum & Program②Evaluation & Follow-up③Education Materials & Means の 3 つの課（sub-section）から成り、スタッフ数は合わせて 29 名である。全スタッフが技術的バックグラウンドを持ち、Speciality¹⁰ Coordinator として担当分野を持つ（このうち、自動車整備分野では、自動車機械＜automobile mechanics＞及び自動車電機＜automobile electronics＞の coordinator が各 1 名いる）。

主な業務として、カリキュラム及びそれに付随する教科書の作成・更新、さらには訓練用資機材の選定などを実施している。イエメンにおける TEVT のカリキュラムは、2001 年まで各 TEVT 機関にドナー支援で作成されたものがそれぞれ個別に使用されていたが、同年の MoTEVT 設立にともない、このカリキュラム・教育手法部において全国統一のものが作成されることとなった。カリキュラム作成の第一段階は民間ニーズの把握であるが、これには、民間企業に対するフィールド調査に基づいて行なう場合と、DACUM¹¹（Development a Curriculum）と呼ばれるカリキュラム開発手法によって分析を行なう場合の二通りがある。いずれもニーズ把握後は、①準備委員会（preparation committee）による執筆、②修正委員会（revision committee）による確認・修正、③品質管理委員会（quality control committee）による確認、④最高委員会（supreme committee）による承認というプロセスを経ることとされている。特に作成の中心となる準備委員会を構成するのは、同部によって選定された TEVT 機関指導員や大学教員、関連民間企業人材等である。

上述二通りの民間ニーズ把握方法のうち、フィールド調査方式は Vocational レベルのカリキュラムに適用されているが、同調査は 2000～2001 年に実施されたものであるため、技術の変化に対応できていないといった指摘が聞かれる。一方、DACUM ワークショップによる方法はドイツ GTZ の支援により 2004 年末に導入されたもので、これまでに同方式を適用しカリキュラムが開発された分野（speciality）は 12 程度で、いずれも Technical レベルである。これ以外の Technical レベルのカリキュラムについては、これまでイエメン独自のものは開発されておらず、サウジアラビアやエジプト、シリア、ヨルダン等のものを資料として参照している。

¹⁰ “speciality”は電気、電子、溶接等全部で 73 ある専門分野の単位で、カリキュラムは同単位ごとに作成される。これら speciality は複数の subject から成り、全部で 345 の subject があるとされている。また、speciality を同系統ごとにまとめたものは“family”と呼ばれ、上述の Coordinator はこの family 単位で分野を担当している。

¹¹ 履修課程開発を目的とした職能分析手法。DACUM 及びカリキュラム開発については 7.(2)も参照のこと。

カリキュラムの見直しは、毎年度終了後に訓練現場からコメントがあれば受け付ける程度で、体系的な更新体制は現在のところ十分整備されていない。上述のとおり、7～8年前のニーズ調査に基づいたカリキュラムを使用したり、或いは外国のカリキュラムをそのまま借用しているといった現状から、労働市場ニーズに沿った内容となっていないとの課題も指摘されている。カリキュラム・教育手法部では、今後、定期的（3年に一回程度）にカリキュラムを更新していく体制の整備を検討しており、2008年には初めて各 TEVT 機関に対する体系的な意見聴取を行なっている。

● 職員養成部 (Cadres Qualifying & Training)

スタッフ数は6名で、うち5名が元指導員等技術系のバックグラウンドを持つ。TEVT 機関の指導員や職員に対する訓練プログラムの計画・実施が同部の主要業務であり、年間計画を基に国内外の研修を企画している。

指導員の再訓練について、同部では2014年までの長期計画と年間計画の二つを策定しているが、前者は、省の戦略を基に今後設立される TEVT 機関数等から必要とされる指導員数を割り出して作成した数値目標に近く、実際には2割程度しか実行できていない。年間計画についても、省の戦略に沿って作成されているものの、実際に配分される予算の制約により、年度途中での修正を余儀なくされている。

これらの計画には、専門技術と指導技法の両方の訓練が含まれているが、現在イエメン国内で実施されているのは後者の指導技法が中心であり、各技術に係る指導員訓練は散発的に各 TEVT 実施機関で開催される場合もあるものの、ほとんどはドナー支援による国外での研修に依存している。指導技法の訓練では、これまでに同部によって12名のマスタートレーナーが育成され、サナア、タイズ、アデンの3箇所にある教員研修 (Training of Trainers: TOT) センター¹²で毎年9ヶ月間の訓練が行なわれている。同部では訓練対象者（採用後4年以内の者とされている）の選定を含む訓練の調整・手配等が行われているが、各 TEVT 機関指導員の能力や評価に係るデータが十分把握・蓄積されていないことから、必ずしも適切な対象者が選定されておらず、対象に選ばれても全く訓練に参加しない者がいる等の問題が指摘されている。また、TOT カリキュラムは GTZ の支援により作成されたものであるが、TOT センターの現場レベルからは内容が不十分であるといった声も聞かれる。

(2) MoTEVT 地域事務所

MoTEVT 地域事務所は、各州に1カ所、計11設置されており、MoTEVT の各州における出先機関という位置付けとなっているため、その組織構成は MoTEVT 本省の体制に準ずる。一方で、MoTEVT 本省からの指示等は形式上全て州政府を通じて行なうこととなっており、予算配分や所長の任命等は州政府によって行なわれる（但し、内容面での調整に州政府はほとんど関与しておらず、実際は本省と地域事務所との直接の協議・連絡によって各種決定が行なわれることが多いとの情報もある）。スタッフ数はサナア市事務所の例では26名、これら職員の採用権は所長に与えられている。

主な役割は管轄地域内にある TEVT 機関の監督・管理、本省と現場の TEVT 機関との間の連絡・調整（例えばカリキュラム策定に関わる人材の選定と推薦、本省による卒業生就業動向調査のロジ支援等）、域内民間セクターとの連携等であり、特に各 TEVT 機関に対しては監督者として一定の権限と影響力を持つとされている。この他、学生数が TEVT 機関の収容能力を超える場合など、地域事

¹² このうち、サナアの TOT センターはダハバン校の敷地内にある。

務所がその州にある他 TEVT 機関での受け入れを交渉するといった役割も有している。

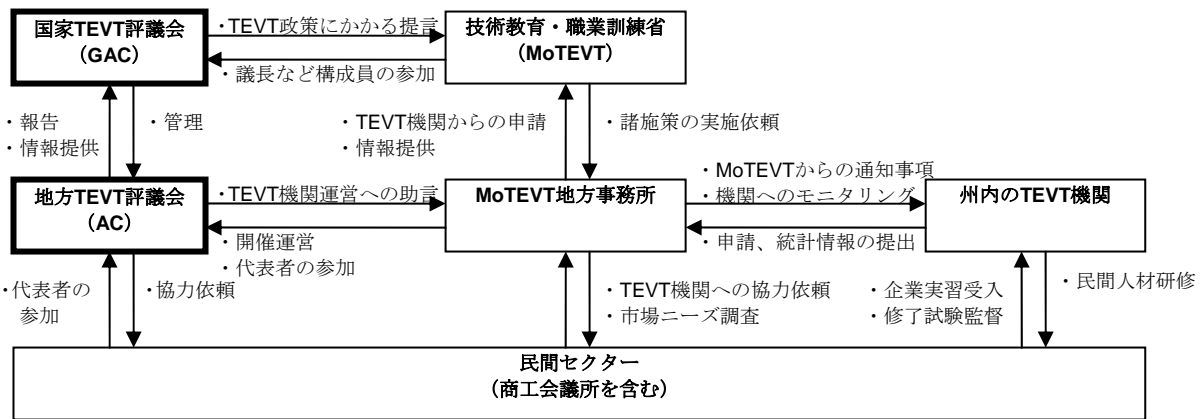
しかし、これら地域事務所では、予算と能力のある人材の両面で大きな制約を抱えており、その活動状況は地域によっても大きな開きがある。民間セクターとの連携や、卒業生の就職に関する状況の把握や情報の蓄積、訓練実施状況の監督・検査などの各業務において、標準化された方法での実施はほとんど行われていない。

(3) 技術教育・職業訓練評議会 (NCTEVT 及び LCTEVT)

NCTEVT 及び LCTEVT は民間セクターからの代表を構成員に加え、TEVT 政策や TEVT 機関の運営に係る助言・提案を実施している。最近、オランダ政府の支援を得て、そのシステムの見直しが実施され、その結果、NCTEVT は国家技術教育・職業訓練評議会 (General Advisory Council of TEVT: GAC)、LCTEVT は地方技術教育・職業訓練評議会 (Advisory Council of TEVT in Governorate: AC) に改編され、当該機関の位置づけ、役割、構成員などの規約が明文化された。民間からの代表はボランティアベースで協力していたが、今後、手当での支給などにより民間の参加を促進することで、民間セクターとの連携がより強化されることが期待されている。GAC と AC の関係については、GAC は AC を管理する立場にあり、AC は AC 内で協議された内容を GAC に報告する義務がある。また、AC 内で解決できない問題は GAC で議論されることとなっている。

以下にイエメン TEVT システムにおける技術教育・職業訓練評議会の位置づけを示す。

図 4 イエメン TEVT システムにおける技術教育・職業訓練評議会の位置づけ



出典：イエメン国 TEVT 分野企画調査員報告書への加筆

① 国家技術教育・職業訓練評議会 (GAC：旧 NCTEVT)

同評議会では、TEVT にかかる国家政策の策定・実施に関し、人材開発を通じた社会経済開発という観点から、助言・提案を実施する。構成員は、MoTEVT 大臣、副大臣、財務省、民間などの代表からなる。主な役割は以下の通り。

- TEVT 分野にかかる国家政策に対する助言
- 労働市場及び地域コミュニティーのニーズに基づいた TEVT 機関の新設、規模拡張、統合や改修などに係る提案 (民間企業での企業実習など)
- TEVT 分野における政策と、その他イエメン全体の人材育成政策との整合性の調整

- TEVT 機関への入学志願者に対する入学資格基準にかかる助言
- 各州（サナア市を含む）の評議会間の調整とそれらの評議会の活動管理

② 地方技術教育・職業訓練評議会（AC：旧 LCTEVT）

同評議会の長は、民間からの人材が務めており、例えばタイズ州の評議会では、現在イエメンの最大財閥である Hayel Saeed Anam Group からの人材が代表を務めている。構成員は、民間企業の代表、当該州の MoTEVT 州事務所長、各職業訓練校の校長、また NGO の代表も含まれている。

同評議会は四半期に一度定例会を実施することとなっており、TEVT 分野にかかる州政府の政策に対する助言を行う。議題の内容は職業訓練校のレベルアップや卒業生の動向についてなどである。

- 労働市場及び地域コミュニティのニーズに基づいた TEVT 機関の新設、規模拡張、統合や改修などに係る提案
- 民間企業における企業内訓練の支援、促進及び TEVT 機関と民間セクターの連携強化
- 州市民を対象とした TEVT にかかる啓蒙
- 民間セクターとの調整による TEVT 機関卒業生の就業支援

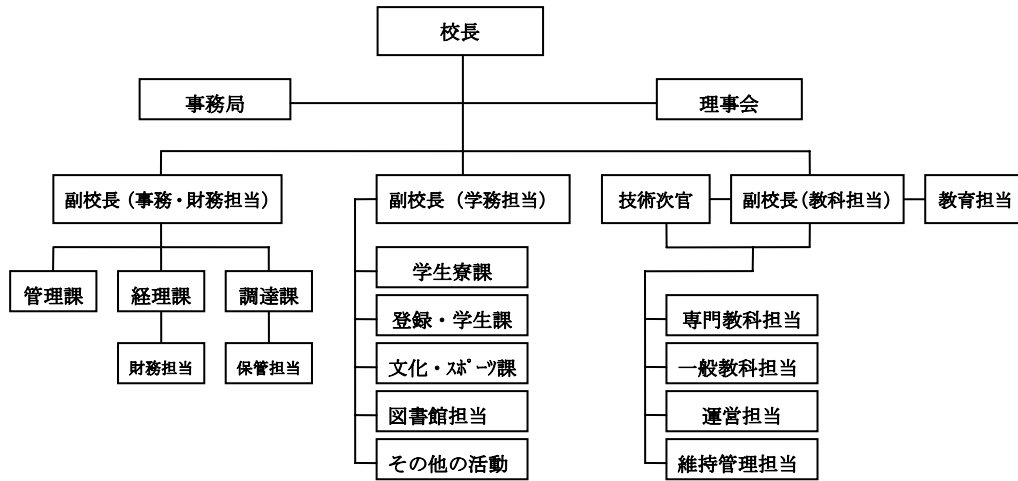
（４）実施機関

MoTEVT は 2006 年現在、61 の TEVT 機関を運営・管理しており、その内訳は Technical Institute（2～3 年課程）が 27 校（コミュニティ・カレッジ：4 校、工業系：10 校、農業：10 校、商業：6 校、海洋・家畜・農業・ホテル・観光：1 校）、Vocational Institute（3 年課程）が 14 校（工業：6 校、商業：6 校、農業：2 校）及び Vocational Training Institute（2 年課程）が 20 校（全て工業あるいは手工芸）となっている。また、TEVT 機関の地理的配置はアデン、サナア及び周辺、タイズ、イップ、ホデイダの 5 州に集中しており、TEVT 機関が存在しない州もあり、アクセス機会の不均等が生じている。TEVT 機関とその分布の詳細は 73 頁表 1 のとおり。

イエメンの TEVT システムは MoTEVT が多くの役割と権限を担う中央集権型であり、教育・訓練の現場である TEVT 訓練校に与えられた裁量は必ずしも大きくないが、TEVT 機関では、施設年間運営計画の作成、入学選考の企画と実施、訓練実施と進捗管理、定期試験（卒業試験を除く）による訓練コース評価、指導員評価、機材維持管理等が実施されている。

各 TEVT 機関は校長（Dean）を筆頭に各担当分野を持つ副校長、及びその傘下に位置付けられる複数の課から構成される。一例として、以下に本プロジェクトの訓練実施サイトであるダハバン校（Dhahaban Technical Industrial Institute）の組織図を示す。ダハバン校では、校長以下、複数の副校長が事務、財務、教育あるいは学務を担当している。

図5 ダハバン訓練校組織図



出典：ダハバン訓練校

表 1 TEVT 機関のレベルと地理的な分布

No	Governorate	Training institution	Field of learning/ training	Available learning levels		
1	Ibb	Vocational Training institute/Yareem	Industrial	Vocational (2 years)		
2		Vocational Training institute/Al-nadeerah	Industrial	Vocational (2 years)		
3		Vocational Training institute/Al-kafr	Industrial	Vocational (2 years)		
4		Vocational Training institute/Dar Alsharaf	Industrial	Vocational (2 years)		
5		Agricultural Vocational institute/Al-odain	Agricultural		Vocational (3 years)	
6		Technical Commercial institute/Ibb	Commercial		Vocational (3 years)	Technical (2 years)
7	Abyan	Indus.Vocational institute/Alkoud	Industrial	Vocational (2 years)	Vocational (3 years)	
8		Al-oras Vocational institute/Zunjubar	Industrial	Vocational (2 years)		
9		Vocational Training institute/Alkoud	Industrial	Vocational (2 years)		
10		Technical agricultural institute/Jea'ar	Agricultural		Vocational (3 years)	Technical (2 years)
11	Sana'a capital	Technical Indus. institute/Hadah	Industrial	Vocational (2 years)	Vocational (3 years)	Technical (2 years)
12		Technical Indus. institute/Baghdad St.	Industrial	Vocational (2 years)	Vocational (3 years)	Technical (2 years)
13		Technical Indus. institute/Dhahban Road	Industrial	Vocational (2 years)	Vocational (3 years)	Technical (2 years)
14		Technical Agri.& Veterinary institute/Al-hasaba	Agri./ veterinary		Vocational (3 years)	Technical (2 years)
15		Abdulnaser technical Commercial institute	Commercial		Vocational (3 years)	Technical (2 years)
16		Arwa technical Commercial institute	Commercial		Vocational (3 years)	Technical (2 years)
17		Women Trianing institute/Nuqum	Hanicraft	Vocational (2 years)		
18		The late staff brigider Mo'd A.S Vocational Trianing institute	Indus .&hanicraft	Vocational (2 years)		
19	Taiz	Technical Indus. institute/Al-hoban	Industrial			Technical (2 years)
20		Technical Indus. institute/Al-haseb	Industrial		Vocational (3 years)	Technical (2 years)
21		Technical Voc. institute/Alkheyami	Industrial& Agricultural		Vocational (3 years)	Technical (2 years)
22		Al-sayed Indus. Voc. institute/Al-khatwa	Industrial	Vocational (2 years)	Vocational (3 years)	
23		Vocational Training institute/Alturbah	Industrial	Vocational (2 years)		
24		Taiz Commercial Voc. institute	Commercial		Vocational (3 years)	
25		Alkhansa'a Commercial Voc. institute	Commercial		Vocational (3 years)	
26	Hajja	Community college/Abbs	indus/commer/health			Technical (3 years)
27		Technical Indus. institute/Abbs	Industrial	Vocational (2 years)	Vocational (3 years)	Technical (2 years)
28		Al-thawra Commercial Voc. institute/Hajja	Commercial		Vocational (3 years)	
29		Arwa Commercial Voc. institute/Hajja	Commercial		Vocational (3 years)	
30	Alhudaida	Technical Indus. institute/Al-duraihemi	Industrial	Vocational (2 years)	Vocational (3 years)	
31		Vocational Training institute/Hai alomal	Industrial	Vocational (2 years)		
32		Agricultural Voc. institute/Sardood	Agricultural		Vocational (3 years)	
33		Althawra Commercial Voc. institute/Alhudaida	Commercial		Vocational (3 years)	
34	Bilques Commercial Voc. institute/Alhudaida	Commercial		Vocational (3 years)		
35	Hadamout/ Mukalla	Technical Indus. institute/Fouwah	Industrial			Technical (2 years)
36		Indus.Vocational institute/Khalaf	Industrial	Vocational (2 years)		
37		Technical Commercial institute/Fouwah	Commercial		Vocational (3 years)	Technical (2 years)
38	Hadamout/ Sayoon	Community college/Sayoon	Computer/ adminstrative			Technical (3 years)
39		Vocational Training institute/Sayoon	Industrial	Vocational (2 years)		
40	Dahmar	Technical Indus. institute/Dahmar	Industrial	Vocational (2 years)	Vocational (3 years)	Technical (2 years)
41		Technical Commercial institute/Dahmar	Commercial			Technical (2 years)
42		Indus.Vocational institute/Wesab Al-a'ale	Industrial	Vocational (2 years)		
43	Raimah	Indus.Vocational institute/Kusmah	Industrial	Vocational (2 years)		
44	Sana'a	Community college/Sana'a	Indus /commercial			Technical (3 years)
45	Aldhale'a	Vocational Trianing institute /Juban	Industrial	Vocational (2 years)		
46	Aden	Community college/Aden	Indus /commercial		Vocational (3 years)	Technical (3 years)
47		National inst.for technicians & trainers/Darsa'ad	Industrial		Vocational (3 years)	Technical (2 years)
48		Technical Indus. institute/Al-mua'ala	Industrial	Vocational(2 years)		Technical (2 years)
49		Technical marine institute/workers Island	Marine/ feshery			Technical (2 years)
50		Vocational Training institute/Al-mansura	Industrial	Vocational (2 years)		
51		Vocational Trianing institute/Khormaksar	Industrial	Vocational (2 years)	Vocational (3 years)	
52		Tourism& Hotel institute/Al-towahi	Hotel & Tourism			Technical (2 years)
53		Commercial Voc. institute/Khormaksar	Commercial		Vocational (3 years)	Technical (2 years)
54		Irrigation engineering institute/Darsa'ad	Agricultural		Vocational (3 years)	
55	Cooperative Agri. institute/Shaikh Othman	Agricultural		Vocational (3 years)		
56	Amran	Indus.Vocational institute/Khamer	Industrial	Vocational (2 years)		
57		Handicapped Vocational institute/Thula	Handicraft	Vocational (2 years)		
58	Lahj	Bu- Madyan Vocational Training institute	Industrial	Vocational (2 years)		
59		Technical Agri. institute/Saber	Agricultural			Technical (2 years)
60	Mareb	Vocational Training institute/Mareb	Industrial	Vocational (2 years)		
61	Al-mahweet	Technical Indus.Vocational institute/Alkhabt	Indus &Commercial	Vocational (2 years)		Technical (2 years)

出典：MoTEVT Annual Report 2005 (一部改変)

本プロジェクトで対象となるダハバン校 (Dhahaban Technical Industrial Institute) は、首都サナア市

の郊外（市内中心部から車で 30 分程度）に位置し、学生 840 名程度¹³と、教員・指導員 110 名（2007 年）を擁する国内最大規模の TEVT 機関の一つである。1979 年にアルジェリア政府の支援によって建設され、その後 2000 年前後に世銀のローンで敷地内に TOT センターの設置及びワークショップの増設が行われた。また、過去にはドイツ政府のドイツ開発サービス (Deutsche Entwicklungsdienst: DED) から専門家を受け入れ、GTZ、オランダ政府から訓練用機材の提供を受けた。職業訓練の 2 年、3 年課程及び技術教育の 3 年課程を備え、訓練分野は電気、機械、自動車整備などの工業系分野を中心とした TEVT 機関である。

以下に、同校で実施している訓練コースのレベル及び分野の詳細を示す。

■ Vocational Training (2 年)

- Radio & Television Maintenance(Electronics)
- Refrigration & Air Conditioning (Mechanics)
- Light Automobile Mechanics
- Furniture Carpentry
- Water and Sanitation
- Electrical Installation (Electricity)
- Welding (Mechanics)
- Lathe (Mechanics)
- Home Appliances Electricity

■ Vocational Secondary Education (3 年)

- Radio & Television Maintenance(Electronics)
- Refrigration & Air Conditioning (Mechanics)
- Light Automobile Mechanics
- Furniture Carpentry
- Water and Sanitation
- Electrical Installation (Electricity)

■ Technical Education

- Hydraulics & Pneumatics System
- Industrial Control
- Land Survey and Roads
- General Electricity
- Refrigeration & Air Conditioning (Mechanics)
- Water Installation

本プロジェクトで支援の対象とする自動車整備分野については、上述のとおり「自動車機械 (Light

¹³ 2006/2007 年度の当初学生登録数は 966 名であるが、一般的な傾向として、1 年次の前半に多くの中退者が出、年度半ば過ぎには当該規模になることが多い。

Automobile Mechanics)」の Vocational レベル 2 年課程及び 3 年課程の 2 コースが設置されている。これは、Vocational レベルの 1 年生、2 年生、3 年生が各 1 クラス設置されているということであり、同時平行で運営されているクラスは計 3 クラスである。したがって、本プロジェクトにより Technical レベルの 2 年課程が開設された場合、ここに 2 クラスが追加され、5 クラスが同時に運営されることとなる。現在、当該分野の指導員は登録上では 8 名とされている。しかし、同訓練科関係者への聞き取りから、実働は 6 名体制とのことである。これら実働の 6 指導員のほとんどは Technical Diploma レベルの学歴を有するが、訓練科長は学士で旧ソ連への留学経験を持っているほか、副科長についてもドイツでの研修経験を有している。特に訓練科長は、MoTEVT 本省におけるカリキュラム・教材策定委員会のメンバーに選定される等、中央レベルの業務にも頻繁に関わっている。

以下、同訓練科指導員の一覧を示す。

表 2 ダハバン校自動車機械科指導員リスト (2008 年 6 月現在)

役職	生年月日	採用年月日	学歴
Head of Department	1974	2000	Bachelor of Engineering
Deputy-head of Department	1972	1993	Technical Diploma
Assistant Practical Trainer	1963	1991	Technical Diploma
Assistant Trainer(*)	1973	2001	Technical Diploma
Assistant Trainer(*)	1981	2002	Technical Diploma
Assistant Trainer	1980	2004	Technical Diploma
Trainer	1981	2003 (2005)	Technical Diploma
Trainer	1980	2005	Technical Diploma

注) (*)は指導員として登録されているものの、ほとんど実働していない人員。

出典：ダハバン訓練校

同訓練科の生徒数は一クラス 20～30 名程度であり、毎年当該人数の卒業生が輩出されている。その就業状況は必ずしも十分には把握されていないが、訓練科関係者への聞き取りでは、卒業生のうち 5 割程度は確実に就職しており、その多くは従業員 5、6 人規模の小規模ワークショップに就職しているとのことである。

同科における訓練実施上の最大の課題の一つは、購入から平均して 20 年以上が経過しているという機材の老朽化である。維持管理状態は、同じサナア市内の他校などと比べれば必ずしも悪くないが、今日の労働市場で求められる技術を扱うには十分でない。この他、指導員への聞き取りでは、定期試験に係る手続きの遅延や、予算不足により訓練に必要な材料が購入できないこと、企業実習 (Cooperative Training) ¹⁴ のモニタリングに必要な交通費・通信費等が十分に確保できないこと等の問題が挙げられている(これらの詳細については、付属資料 5 及び 6 に添付の面談記録も参照のこと)。

¹⁴ 訓練期間中、訓練課程の一環として、1 ヶ月程度関連分野の企業での実習を行なうもの。企業が優秀な学生を採用する機会としての役割も一部果たしている。

7. 現行 TEVT システムにおける課題

(1) 民間セクターとのコミュニケーション

イエメンで大多数を占める零細・中小企業の多くにとって、TEVT 機関は自社で負担しきれない人材育成を担い得る存在であるため、民間セクターから TEVT 機関への期待は高い。しかし一方で、TEVT 機関の卒業生に対する民間セクターからの評価は一般的に低く、現行の TEVT への不満・不信感が強いことが報告されている。就業を一義的な目的とする TEVT では、産業界の技術動向や人材需要などの変化に対応できる即応性と柔軟性を持ち合わせた訓練コースの開発・改編が求められており、民間セクターとのコミュニケーションの向上が重要な要素となる。しかし、イエメン TEVT においては、これまでカリキュラム開発、修了試験の作成・実施、企業実習 (Cooperative Training) の実施等において民間企業からの参画を得ている事例はあるものの、協力依頼のレターを出して返事があれば実現する、といった場当たりのレベルに止まっており、体系的な協力関係が十分に構築されているとは言い難い。

本プロジェクトの対象分野である自動車整備分野もこの例外ではなく、他分野に先駆けて開始された企業実習の受け入れ¹⁵を始め、カリキュラム開発や修了試験の作成において企業と若干の接触が行なわれているものの、体系的な協力関係はできておらず、TEVT 卒業生の質は民間企業のニーズを満たすレベルにはないのが現状である。民間企業側からは、TEVT、特に現場である TEVT 実施機関との実質的な交流を望む声や、TEVT への参画によりその質の向上を図ることに関心を寄せる声も聞かれる。例えば、当該分野の企業には独自の人材養成システムを有しているところも多いが、企業実習の内容を TEVT 実施機関と共有したり、実習の効果をきちんと確認・評価してフィードバックすることにより、実習の質の向上を目指したいといった意見が企業へのヒアリングから確認されている (詳細は付属資料 6 に添付の民間企業ニーズ調査結果を参照)。一方で、当該分野では企業間の横の連携がほとんどなく、また商工会議所との関与も報告されていないため、当該分野の企業を取りまとめる組織は実質的に存在せず、現状では TEVT との連携を一元的に推進する体制は整備されていない。

(2) カリキュラム・教材

イエメンにおける TEVT のカリキュラム開発は、①一般基礎課程、②専門基礎課程、③専門課程という、基礎から応用にいたるまでの段階的な教育・訓練課程による「モジュラー訓練単位 (Modular Training Unit: MTU)」を核とした「労働主導型アプローチ (Competency-based Approach: CBA)」を採用している。CBA の採用により、教育・訓練課程が労働市場の需要変化に柔軟に対応することが可能となることが想定されるが、この CBA の優位性を最大限に生かすためには、あらゆる開発段階において近代的な知識・技能、及びフォローアップが必要となるため、人的、組織的、制度的な能力の構築が課題となっている。

既述のとおり、MoTEVT は 2001 年の設立と同時に、全国統一カリキュラムの導入を実施した。2004 年には GTZ による支援で、全 73 専門分野 (speciality) のうち、農業、商業系の 10 分野について、CBA におけるカリキュラム開発手法である DACUM が導入されている。一方で、カリキュラム作成の基準となる現在の職能基準は、MoTEVT 設立前の 1995 年に労働省により作成されたものであり、予算不足を理由に改定が実施されていない。

¹⁵ 企業実習は、2003 年、自動車整備分野で開始され、その後他分野に普及した経緯がある。

自動車整備分野においては、2006年から Technical レベルにおける自動車機械、電機の両分野で、サウジアラビア技術職業訓練公社（TVTC、旧技術教育訓練庁；GOTEVOT）が開発したカリキュラムを使用している。しかしこれはあくまで暫定措置であり、MoTEVT カリキュラム・教育手法部は DACUM 手法によるカリキュラム開発を計画している。一方、当該分野の Vocational レベルにおいては、2007年に6-2(1)で述べた委員会による自動車機械科及び電機科のカリキュラムの更新が行なわれている。しかし、自動車機械科に関しては、準備委員会はダハバン校自動車機械訓練科長1名、修正委員会はダハバン校と同じサナア市内にあるバグダッド校の自動車機械訓練科長及び MoTEVT カリキュラム・教育手法部担当者（2名）という構成であり、民間からの参加はなく、不十分な体制で行なわれたのが実状である。電機科については、準備委員会はバグダッド校の4名の指導員から構成され、修正委員会は MoTEVT カリキュラム・教育手法部担当者1名とハッダ校（ダハバン、バグダッドと同様サナア市内にある）の自動車機械科指導員兼トヨタ社技術者¹⁶、及び他訓練校の国語教員という構成であった。これらからもわかるように、カリキュラムの開発体制は万全とは言えず、特に民間からの参加は十分確保されている状況にはない。特に、民間ニーズの把握にとって重要な DACUM ワークショップの開催については、企業からの参加を促進するための工夫（開催期間の短縮や民間への適切なインセンティブ等）を検討する必要性も指摘されている。

（3）指導員

質の高い職業訓練を提供するためには、ニーズに対応した訓練を実施できるだけのスキルを備えた指導員の育成が重要である。しかし、イエメンの TEVT 実施機関では、卒業生がそのまま母校の指導員として採用されるといったケースも多く、知識・技術の不足からカリキュラム内容を十分に指導できない、或いは実務経験が十分でなく、授業が理論中心となっている等の問題を抱えていることが指摘されている。

MoTEVT カリキュラム・継続教育局によれば、2006年に実施された MoTEVT 職員向けの研修参加総数は国内研修で814名、海外研修で271名の計1,085名となっている。6-2(1)で既述のとおり、技術分野の訓練はそのほとんどを海外での研修に依存しており、体系的なものはイエメン国内では行なわれていない。散発的に行なわれる国内での再訓練は2週間～2ヶ月程度の期間のものが多く、テーマに応じてその訓練用機材を保有する TEVT 実施機関が訓練場所に選定されている。一方、指導技法に関しては、比較的短期の訓練のほか、6-2(1)で述べたとおりサナア、アデン及びタイズに1カ所ずつある常設の TOT センターにおいて、9ヶ月間の訓練が行われている。当該カリキュラムの中には、指導技法以外に語学（英語）やパソコン技術の指導も含まれている。TOT センターで指導を行なう指導員は TEVT 機関に属する上級指導員で、技術専門分野を持ち、さらに教授法の知識を有している者が多いが、常勤ではなく再訓練が行なわれる時に一時的に教えるという形態となっている。現在、これらの TOT センターについては、収容能力の問題から年間45名（3センター合計）までしか訓練を実施できないため、新たにホデイダ、ハダラムウトに1カ所ずつ TOT センターを開設することが計画されている。しかし、現場の再訓練ニーズの把握や再訓練結果を評価するメカニズムが機能しておらず、訓練内容に見合った受講者の選定がなされていないために、訓練を実施しても出席率が悪い等の問題も生じている。こうした問題の背景には、本来、指導員の訓練ニーズ把握を担うはずの監査・品質管理部による監査が適切に行なわれておらず、情報の共有も不十分であることが指摘さ

¹⁶ イエメンでは、指導員の兼業が公に認められており、低い給与もあって副業を持っているものが多い。

れている。

(4) 訓練サイクルマネジメント

訓練サイクルマネジメントとは、TEVT 機関における①訓練計画の立案と準備、②訓練実施、③訓練評価という、訓練の PDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルの運営を指す。イエメンの現状においては、多くの場合、訓練サイクルマネジメントが十分に機能しているとはいえ、現場の実施機関及びその監督を務める MoTEVT 本省・地域事務所のそれぞれにおいて問題を抱えている。

本プロジェクトサイトであるダハバン校では、年度の初めに年間訓練計画を策定し、訓練生の出席状況、訓練態度、達成度に関する報告・討議が行われる校内評議会(Institute Council)や、月例会議(monthly session)、各指導員・副校長に課されている月間レポート等によって訓練の進捗管理がなされることとなっているが、これらは必ずしも実態を伴っていない。また、訓練生の達成度や訓練効果を確認するために月間、年度中間、学年末に行なわれる定期試験では、結果の取りまとめに時間がかかったり、結果の報告に当たって改ざんが行われたりするなど、適切に機能していないとの声も聞かれる。また、これら定期試験以外の訓練評価は行われていない。

一方、実施機関における訓練状況のモニタリング・評価は、MoTEVT 本省の監査・品質管理部や地域事務所によっても実施されることとなっているが、6-2(1)(2)でも既述のとおり、訓練校が次々と増加する中でスタッフの不足や適切なモニタリング計画の不在等により、散発的にしか実施されていない。

(5) 就業支援

現在、イエメンの TEVT において就業支援に類する取り組みはほとんど行なわれておらず、訓練生の卒業後の動向自体が把握されていない場合が大半である。

卒業生の就業動向の把握は、MoTEVT 地域事務所を通して本省の職業支援部が行うことになっているが、現実の体制と乖離したシステムであるため、ほとんど機能していないことが指摘されている(担当官1名が、メールによる連絡を主として全国7,000名以上の訓練生の動向を把握することとなっている。2007年は全国の卒業生7,000名超のうち就業状況に係る質問票の返信があったのは380名であり、実質1/20以下しかフォローできていない)。また、卒業生への就業支援が MoTEVT の所掌業務であるとの認識も周知されていない。現場レベルでは、企業や卒業生から相談があった際に指導員が個別に対応するなどしているが、これも体系的なものではなく、散発的なものに留まっている。

なお、求人情報に関しては、民間の職業斡旋業者が存在しており、企業からの求人情報と求職者からの求職情報をもとにマッチングを行うサービスを提供している。

8. 他ドナーの動向

(1) 世界銀行「Second Vocational Training Project」

世界銀行では、1998年から2003年まで実施した「Vocational Training Project」のフェーズ2として、「Second Vocational Training Project」(融資総額15百万USD)の実施を計画している。同プロジェクトは、表3に示すとおり3つのコンポーネントから構成され、当初は2007年からの開始が計画されていたが、コンポーネント3である技能開発基金(Skills Development Fund: SDF)の改革の前提となるSDF関連法の国会審議が MoTEVT 内の反対勢力などの影響もあって膠着状態にあるため、2008年12月現在においてもプロジェクトが開始できない状況にある。

表3 世銀「Second Vocational Training Project」概要

	内容	予算 (百万 USD)
コンポーネント 1	MoTEVT におけるモニタリング・評価、プロジェクトマネジメント能力の向上、マネジメントのためのデータベース作成などの実施	3.01
コンポーネント 2	民間連携を軸に、以下3つのサブコンポーネントから構成；対象分野におけるパイロット訓練プログラムの実施、在職者訓練の実施、及び教員/指導員への能力向上訓練の実施	10.14
サブコンポーネント 2-1	3 分野（水産品加工、食品加工、建設）・4 訓練校*における技術教育レベルの新たな訓練プログラムを実施（カリキュラム開発、施設・機材整備、指導員再訓練等）。 *Fuwah (ホラマト)、Al-howban (タイズ)、NITI (アデン)、Hadda (サア)	(6.13)
サブコンポーネント 2-2	3 分野（漁業、食品加工、建設）における在職者訓練の実施。訓練実施サイトはサブコン 2-1 と同じ。	(2.23)
サブコンポーネント 2-3	4 分野（土木、会計・企業経営、電気・電子メンテナンス、機械メンテナンス）におけるマスタートレーナーの育成。訓練実施サイトは以下4校；Fuwah(会計・企業経営)、Al-howban(電気電子)、NITI(電気電子)、Mua(機械)	(1.78)
コンポーネント 3	関連法案の整備などを通じた、技能開発基金（SDF）の再構築	1.84

コンポーネント 1 では、国際コンサルタントへの委託による実施が予定されており、MoTEVT 全体のマネジメントに関わるモニタリング・評価体制の整備を行い、MoTEVT の運営、予算配分など同省の意思決定が適切なデータ・情報に基づいて実施されるようになることが目的とされている。具体的には卒業生に対する追跡調査など、訓練の費用対効果に関わる情報の整備、省内の各部署及び訓練校のパフォーマンス評価の実施、それに基づいて予算配分を行うシステムの構築などが検討されている。

コンポーネント 2 も国際コンサルタントへの委託による実施が予定されており、民間との連携を軸に、主として訓練実施機関レベルでの新たな訓練モデル構築を目指すものである。既述のとおり、現行システムの民間参加は非常に表面的なものにとどまっているのが実情であり、同協力では、サブコンポーネント 2-2 で Skills and Employment Liaison Unit (SELU) と呼ばれる民間企業との調整を担うユニットを対象校に付属させる形で設置したり、企業ニーズに基づく有料訓練を実施し、その収入で訓練校の指導員人材を外部から契約ベースで確保するといった訓練現場レベルでの自己資金調達 (Income generation) を試みる等、新たな視点を加えることが計画されている。

世銀は、前フェーズでの経験から、イエメンの TEVT 分野で支援を行う際の教訓として、①野心的な目標は掲げない、②プロジェクトの計画は MoTEVT からの参加を得て行う、③ハードのみの支援は機能しない、④事業受注者の業務進捗管理を徹底する、といった事項を挙げている。

世銀のプロジェクトと本プロジェクトでは、対象分野・サイトの重複はないものの、活動内容やコンセプトで共通するところも多いため、SDF の活用や卒業生動向データベースの共有、互いの協力モデルに係る経験の共有など、様々な連携の可能性が考えられる。同時に、民間セクターから協力を得る場合のインセンティブの基準や、マスタートレーナーの資格要件など、共通する事項の設定においては、二重基準を回避するための密な情報交換・調整が重要である。

(2) GTZ

GTZ は過去 30 年間にわたりイエメン TEVT 分野でハード及びソフトに係る支援を実施してきた。現在では、直接 TEVT そのものを対象とした支援は実施していないが、「民間セクター開発プロジェクト (Private Sector Development Project)」の中で、タイズ、アデンで MoTEVT 州事務所内における

Labor Market Office の設置、零細・中小企業や地元コミュニティーに対する技能開発支援、零細企業による公的 TEVT 機関の機材・技術の活用、企業実習システムの強化など、TEVT と民間セクターとの連携向上を目的とした関連活動を実施している。

他方、最近の新たな動きとして、サーレハ大統領訪独時の要請を受け、TEVT 分野での支援の再開も検討している。この一環として、2008 年 10～11 月に TEVT セクターの概況を評価・確認するためのセクター調査を実施しており、この結果をもとに、今後具体的支援内容が形成される見込みである。現時点で確定的な情報はないものの、支援の方向性としてはソフト面、特にシステム改革に関する協力を念頭においているとされる。

この他の GTZ 関連の動きとしては、その外部機関である GTZ インターナショナル・サービス¹⁷ (GTZ International Service) の湾岸諸国担当オフィスによる支援計画が挙げられる。これは、サウジ基金 (Saudi Fund for Development) により建設が進められている 18 の新設訓練校に対し、その職員・指導員の育成を行なうものである。18 校の建設は、計 35 校予定されている訓練校新設計画の一部であり、現在のところ今年中に完工予定とされている。残り 17 校はイエメン側で建設する計画だが、イエメン側の予算確保が滞っており、施工開始の目処が立っていない。

GTZ は、30 年に及ぶ TEVT セクターへの支援経験から、TEVT 機関の自主性及びマネジメント能力の低さ、必要経費の不適切な分配といった問題を指摘しており、TEVT 機関による自主財源の確保など、自立発展に向けた取り組みの重要性を強調している。

(3) 欧州委員会

欧州委員会 (European Commission ; EC) は TEVT への支援として「職業訓練優先分野支援 (Support to Priority Areas of Vocational Training: SPAVT) (1997-2006 年)」というパッケージプログラムを実施した。プロジェクトのコンポーネントとしては、①ホテル・観光セクターにおける職業訓練、②石油・ガスセクターにおける職業訓練、③女性に対する職業訓練であり、最も成功したコンポーネントは③であったと報告されている。①、②に対する支援に関しては、官民連携が脆弱であり企業実習実施が困難であったことや、卒業生のレベルが民間のニーズを満たしていない等、低い評価がなされている。欧州委員会は、現在、イエメン支援のための戦略ペーパーを作成中であるが、SPAVT の終了後は、TEVT セクターを含む教育セクターへの支援は実施しない意向である。

(4) オランダ政府

オランダ政府は「高等職業教育プロジェクト (Higher Professional Education Project ; 2006-2008 年)」を通じた「応用科学における学士号 (Bachelor of Applied Science) の確立」を計画している。このプロジェクトでは、現在 3 年課程であるコミュニティ・カレッジを、オランダの大学の支援の下、4 年課程へ移行することを目指し、そのためのカリキュラムや教育・訓練プログラムの整備を実施している。ICT やコンピューターエンジニアリングの分野を中心に、サナア・コミュニティ・カレッジ 及びアデンの Technical Industrial Institute (Al-mua'ala) を主な対象サイトとして支援している。対象校には実験的に CBA が導入されており、指導員が CBA に関する研修を受け、CBA の実施に取り組むと共に、その成果に関してモニタリングを実施している。

¹⁷ GTZ のノウハウを生かし、世銀や EU といった国際機関や民間セクターなど従来の二国間援助の枠組みを超えたプロジェクトを実施する組織

この他、オランダ政府は、旧 NCTEVT 及び LCTEVT への支援も行っている。同支援は現在既に終了しているが、これによって当該機関の位置づけ、役割、構成員などの規約が再編・明文化された。

(5) その他の機関

上述(1)～(4)に記載したドナーのほか、サウジ基金や中国政府も TEVT セクターへの支援を行なっている。

このうち、サウジ基金は、(2)で既述のとおりイエメン政府が計画した全国 35 ヶ所の訓練校新規建設のうち、18 ヶ所の建設費について、総額 50 百万米ドルを支援している。

一方中国政府は、1970 年代以降、サナア (Hadda 校)、タイズ (Al-Haseb 校)、イップで各 1 校ずつ訓練校の建設、機材の導入、教師の派遣等を行い、現在では、そのうちの 1 校である Hadda 校に 4 名の専門家を派遣している。また、途上国を対象に実施している Multi-Country Training Program の一環として、年間数十人ほど (2006 年は 50 名) に対し、中国での 2 週間～1 ヶ月程度の短期研修 (各種施設や工場の見学が中心) を行っている。

第1次事前調査概要報告

1. 調査の目的

「訓練の質向上」に係る「イ」国側（特に MoTEVT）の認識及び体制・能力について、技術的観点から評価・確認し、協力の対象と範囲、目標・成果、分野・サイト等協力の枠組みを形成する。

2. 調査日程

2008年5月23日（金）～2008年6月6日（金）（15日間。詳細は「添付資料1 日程表」を参照。）

3. 調査団員

担当業務	氏名	所属	派遣期間
職業訓練	久米 篤憲	株式会社 PASC 代表	2008年5月23日～6月6日
協力企画	後藤 幸子	JICA 人間開発部高等・技術教育課	2008年5月23日～6月6日

4. 調査項目

- (1) 「訓練の質向上」に係る「イ」国側関係者（特に MoTEVT 本省実務レベル）の認識（課題分析のためのワークショップを実施）
- (2) MoTEVT 本省各部署の体制・能力（訓練運営における業務実態と人員体制・能力、州事務所及び実施機関との関係・役割分担等）
- (3) モデル候補校・分野の体制・能力（校長等管理部門人員の能力・権限、候補分野教員・指導員の経験・技術レベル・役割、設備・機材状況、訓練運営に係る業務内容、MoTEVT 州事務所との関係、民間との連携状況等）
- (4) 候補分野に係る労働市場ニーズ（人材需要見込み、必要とされる具体的技能等）
- (5) 他ドナーによる支援状況（過去実施済み案件での経験・教訓等を含む）
- (6) PDM 素案の作成

5. 調査結果

5-1 確認事項

調査団派遣前に指摘されていた各課題について、新たに以下事項が確認された。

(1) TEVT の質に係る課題

① カリキュラム・教材

- ・ 2001年の技術教育職業訓練省（MoTEVT）設立と共に、全国統一カリキュラムを導入。全73専門分野のうち、農業、商業系の10分野について DACUM 手法による開発を実施（同手法は2004年に GTZ 支援で導入）。
- ・ これ以外のカリキュラムについては、① Vocational Education レベル（VT、中卒対象）では企業訪問によるニーズ調査（2000～2001年に実施）を基に作成、② Technical Education レベル（TE、高卒対象）については2006年度からサウジアラビア技術教育職

業訓練庁作成のカリキュラムを使用（サウジ側より一時的利用の許諾を得ている）。

- ・ 特に②については、MoTEVT は一時的な措置としており、今後同省カリキュラム課にて DACUM 手法による正式なカリキュラム作成を行う計画を持っている（具体的分野は未定）。
- ・ 現行カリキュラムの質について、訓練現場では、外国製のものを使用しているため機材が現有機材と合っていない（Dhahaban 校 Industrial Control 学科）、内容が近代化されていない（Hai Alomal 校自動車学科）、ユニット毎に細分化されすぎている（Dhahaban 校自動車学科）等の声があり、必ずしも十分な内容となっていないことが窺える。このためか、例えば Dhahaban 校の自動車整備（機械）科では、上述カリキュラムでなく、ドイツでの研修に参加した指導員が持ち帰った教材をもとに訓練を行っている例も見られた。
- ・ また、上述のとおり現行カリキュラムは 2001 年からの採用であるため、作成・改訂プロセスに係る経験の蓄積は少ない。

② 指導員再訓練

- ・ 指導員の知識・技術不足については中央、現場の双方で指摘があり、特に現場ではカリキュラム内容を十分指導できない等の問題が聞かれた（Dhahaban 校自動車整備科）。
- ・ 再訓練については、訓練ニーズの把握、訓練結果の評価等メカニズムが構築されておらず、必要とする人材に必要な訓練機会を提供することができていない。
- ・ また、教授法についてはサナア、タイズ、アデンにある TOT センターで少数ながら MoTEVT 独自の訓練を実施しているが、各専門分野に係る技術訓練はほとんどをドナー資金による海外での研修に頼っている状況で、マスタートレーナー、カリキュラム、教材ともなく、国内で自立的に指導員の技術向上を図る仕組みができていない。

③ 訓練サイクルマネジメント

- ・ 訓練のモニタリング・評価は中央、地域事務所及び訓練校自身の各レベルで定期的を実施することとなっており、ガイドラインも存在するが、実態として必ずしも行われていないのが実状（人員の不足、現実の体制とガイドラインの乖離、担当人員の意識等が背景にあるものと思われる）。
- ・ 訓練運営管理については、年間計画の進捗の遅れ、理論と実技の進度が一致していない等の問題がある。

④ 就職支援

- ・ 卒業生の就職動向の把握は MoTEVT 地方事務所を通じて中央が行うこととなっているが、現実の体制と乖離したシステムであるため、ほとんど機能していない（担当官 1 名が全国 7,000 名以上の訓練生の動向把握をすることとなっており、実質 1/20 以下しかフォローできていない等）。
- ・ 卒業生への就職斡旋等支援活動は、個別に相談があった際に指導員の人脈で対応する等、個人的かつ場当たりの対応のみ。卒業生のフォローが MoTEVT の所掌業務であるとの認識も、必ずしも周知されていない。

⑤ 民間との連携

- ・ カリキュラム作成、修了試験（卒業資格試験）の作成、及び企業実習（cooperative training）の実施で民間セクターの参画・協力を得ており、特に企業実習ではそのまま就職につながるケースも見られる（特に今回調査を実施した Al-hodiedah では 100 社を超える企業から

協力を得、11年間の平均就職率は78%とのデータあり)。

- ・しかし、総じて民間セクターにおける TEVT 卒業生の評価は低く、現行 TEVT への不満・不信感が強い。一方で、イエメン人技術者の不足から、TEVT への参画による質向上への関心は高い。
- ・特に今回訪問先企業 (TOYOTA 現地法人) では、現場指導員との実際的な交流を望む声が聞かれた。
- ・なお、民間連携の制度的取り組みである Advisory Council については、オランダの支援により策定された関連法が閣議決定未了のため、タイズを除いて機能していない (同州は現行制度が取り入れられる前から取り組みを実施)。

(2) 関係機関の業務実施状況とキャパシティ

<中央 (MoTEVT 本省) >

- ・業務としては、訓練の質に関わるプロセスの多く (訓練ニーズの把握、カリキュラム・教材の作成、指導員再訓練計画の策定、修了試験<卒業資格認定試験>の作成と実施、現場における訓練実施状況の監督<検査の実施>、卒業生就職動向調査の企画と情報の蓄積等) を担うこととなっているが、規定・制度と実態の乖離が大きく、総じてキャパシティは低い。
- ・しかし、専門分野毎に担当者がおり総勢 25 名のスタッフを擁するカリキュラム課、問題意識が高い指導員再訓練課等、一部に一定の能力・意欲を持つ部署・人材が見受けられる。

<地方 (MoTEVT 市/州事務所) >

- ・カリキュラム策定に関わる人材の選定と推薦、訓練実施状況の監督 (検査の実施)、中央による卒業生就職動向調査のロジ支援、域内民間セクターとの連携等を担うこととなっているが、地域によりその活動状況は大きく異なる。
- ・今次調査を行ったサナア市、ホデイダ州のうち、前者は中央からの指示・作業を現場につなぐこと (例えば各訓練校に対する様式の配布と回収等) に終始している印象。地域事務所の重要な役割である民間との連携も、口頭では 30 社から協力を得ているとの話があったものの、企業訪問時に確認したところ、企業実習の受入以外はほとんどコミュニケーションがないとのことであった。一方、後者も具体的な取り組みとして挙げられたのは企業実習のみであったが、提携企業は 120 社を超え、企業からの受入要請が訓練生総数を上回る等、より大規模に展開をしている。

<訓練校>

- ・現場レベルでは、施設年間運営計画の作成、入学選考の企画と実施、訓練実施と進捗管理、試験による訓練コース評価 (毎月及び学期の中間、年度末にそれぞれ実施)、指導員評価、機材保守管理等を行うこととなっている。
- ・今回、サイト候補として調査を行ったのはサナア市の Dhahaban 校 (サナア市)、ホデイダ州の Hai Alomal 校、Al-duraihemi 校の 3 校 (加えて、サナア市の Bhagdad 校で、自動車整備<機械>科ワークショップのみ見学)。
- ・上述各業務の実施状況は各校によりばらつきがあるが、サナア市の Dhahaban 校では、特に自動車整備 (機械) 科においてカリキュラム内容の指導が十分にできない等指導員の能力に関わる問題、及び、年間運営計画の遅れや訓練コース評価の不実施等の問題が確認された。

- ・ また、同校を始め、特に自動車整備（機械）科においては、平均して 20～30 年前の機材が使用されており、現在の市場ニーズに適った訓練を行なえない状況にある（機材不足により、本来実技を行なうべき内容も座学の説明のみに止まっている等）。

(3) 協力対象分野・サイト

- ・ 自動車整備（機械）科・Dhahaban 校（サナア市）が最適と考えられる（詳細は別紙 1 参照）。
- ・ なお、指導員再訓練の実施に際しては、サイト校以外で当該分野のコースを持つ訓練校（サナアの Bhagdad 及び Hadda、ホデイダの Hai Alomal、タイズの Al-Howban 及び Al-Haseb 等）指導員も裨益対象に含めることを検討する。
- ・ また、地域レベルにおける民間連携強化・関連情報整備については、サイト校以外でサナア所在・自動車整備分野の訓練コースをもつ Bhagdad・Hadda 両校の巻き込みも図る。

5-2 協力量針（案）

上述協力対象分野について、中央から市事務所・訓練校レベルに至る一気通貫型の協力を行うことが必要と考えられる。各レベルで担うこととなっている役割・業務に沿い、制度として定められていながら実体を伴っていない訓練プロセスを適切に機能させることを目指す。

具体的に実施する活動及び投入先は別紙 2 のとおり。

5-3 留意事項：他ドナーの動向

(1) 世銀プロジェクト

- ・ 世銀は 6 年間、15 百万ドルで①Planning Monitoring & Evaluation (PME) ②Design and Delivery of Training Program③Reform of Skills Development Fund の 3 つのコンポーネントから成るプロジェクトを実施予定だが、現在③に係る法律改正の議会での審議が膠着状態にあり、プロジェクトを開始できていない。
- ・ ①は MoTEVT 本省のマネジメント改善（訓練事業に係るマネジメントではなく、組織としての意思決定や予算配分のあり方等の改善を意図）、②は現場でのパイロット事業実施による労働需要主導型訓練の実施モデル構築を目指すものであり、②の分野・サイトに係る当方協力との重複は無いものの、①②のいずれも本省へのインプット（コンサルタント契約による専門家の派遣等）が計画されていることから、協力の実施にあたっては、CP の人選を含め、十分な情報共有・連携が不可欠である。
- ・ 特に、①では、MoTEVT 副大臣の直下に組織する PME チームによって現在他部署の所掌となっている一部業務（訓練校卒業生の動向調査等）が行われる予定となっており、その実施結果をもとに MoTEVT 内の組織改編を行うことも想定されている。これを受けて既存のシステムや MoTEVT の人員体制に変更が生じる可能性もあり、その場合には当方協力における CP の人選や MoTEVT 本省に対する協力内容（対象部署及び活動詳細）に影響が及ぶことも考えられる。
- ・ 一方、②では、カリキュラム開発、修了試験作成、TOT プログラムの開発等で、訓練校レベルだけでなく MoTEVT との協働が想定されており、特に TOT に関しては、MoTEVT 内ワーキンググループの設置等、新たな体制を作る計画も見受けられる。これらの詳細は今後公示を受けて提出される技術提案書次第とのことだが、こうした世銀の協力が現行シ

システム全体にどの程度影響を及ぼすものとなるか、引き続き注視が必要。

(2) その他ドナーの動き

- ・ 過去、TEVT 分野で 30 年以上の協力経験を持つ GTZ が、今年 2 月のサーレハ大統領訪独時の要請を受け、新たに同分野での支援を再開する動きがある（今年 10～11 月頃に調査を実施予定）。GTZ としてはハードでなくソフト面でシステム改善に係る協力を念頭に置いているとのことであり、今後の動きに留意が必要。

添付資料 1 調査日程

添付資料 2 分野・サイト選定経緯

添付資料 3 協力概念図

添付資料 4 面談記録

添付資料 1 調査日程

The First Preliminary Study on TEVT System Improvement Plan in Yemen

	Date		Mr. Atsunori Kume	Ms. Sachiko Goto	Accommodation
1	5/23	Fri	Departure from Tokyo		
2	5/24	Sat	08:50 Arrival in Sana'a 10:00 Hotel Check-in 10:45 Courtesy Call MoTEVT (Mr.Abdullwahab Al-Akil, Vice Minister) 12:00 MoTEVT Sanaa Capital Office (Mr.Mohammed Al-Ghafari, Director) 13:30 Lunch 15:00 Courtesy Call to Embassy of Japan (Mr.Toshikage,Ambassador & Mr.Yamaguchi, Vice Ambassodor, Mr.Miyamoto, the Second Secretaty) 16:30 Meeting at JICA Yemen Office		Sanaa
3	5/25	Sun	08:30 DhahabanTechnical Industrial Institute 12:30 Lunch 13:30 Depart from Sanaa 18:00 Arrive in Alhudaidah		Alhudaida
4	5/26	Mon	08:30 MoTEVT Alhudaidah Office 09:00 Hai Alomal Technical Industrial Instituite 11:00 Al-duraihemi Technical Industrial Institute 13:30 Lunch 14:30 Depart from Alhudaida 19:00 Arrive in Sanaa		Sanaa
5	5/27	Tue	Interview with Sections in MoTEVT 08:30 ①Standards and Quality Sector ・Examinations ・Inspection & Total Quality ・Standards & Occupational Description & Classification 12:00 GTZ : (Mr.Kuno Fischer, Teamleader of PSDP and Mr.Tawfik Aldobhani, National Coordinator Adviser of PSDP) 16:00 ②Curriculum & Continuous Education Sector ・Curriculum & Education Media ・Cadres Qualifying & Training		Sanaa
6	5/28	Wed	08:30 ③Labor Market & Private Sector Relations Sector ・TEVT Councils Affairs ・Vocational Guidance ④Planning & Projects Sector ・Planning & Technical Cooperation 12:00 EU (Mr.Merry Herber SPAVT Project) 15:00 World Bank Office (Ms.Afrah Alahmadi,Senior Human Development Officer)		Sanaa
7	5/29	Thu	09:00 El-Aghil Group Industrial Complex (garment, snack food, hygienic disposables)		Sanaa
8	5/30	Fri	Internal Discussion on Project Formulation		Sanaa
9	5/31	Sat	08:30 Federation of Yemen Chambers of Commerce and Industry (FYCCI) Mr.Mohammed Abdo Saeed, Chairman Taha Mostafa, Vice-Chairman of Industiral Group Mr.Abdullah Al-Akil, Chairman of Industrial Committee 11:00 Dhahaban Technical Industrial Institute 12:00 Chamber of Commerce and Industry Sana'a Capital (CCI) Mr.Hasan Alkabous, Chairman) 15:30 Automotive & machinery Trading Company (TOYOTA) 17:30 National Company for Sponge & Plastic Industry Ltd (Plasco) (Private/Plastic Production)		Sanaa
10	6/1	Sun	Workshop (Explanation & Problem Analysis) Workshop (Problem Analysis)		Sanaa

11	6/2	Mon	Workshop (Problem Analysis)	Sanaa
			Workshop (Wrap-Up Session)	
12	6/3	Tue	09:00 World Bank (Ms. Afrah Alahmadi, Senior Human Development Officer, TVET Sector) 11:30 GTZ (Mr. Peter Herrmann, Team Leader of Personnel Development Component <GOPA/RODECO>)	Sanaa
13	6/4	Wed	Discussion on MoTEVT (Framework of Project, Target Fields & Institute, Future Schedule)	Sanaa
			Report to JICA Yemen Office Report to Embassy of Japan	
14	6/5	Thu	Departure from Sanaa	
15	6/6	Fri	Arrival in Tokyo	

イエメン「TEVTシステム改善計画」(仮称)
モデルサイト(協力対象分野及び訓練校)の決定背景について

1. 協力対象分野

(1) 対象分野決定の条件

- ①労働市場ニーズの高い分野とする。
- ②先方政府からの要請(自動車整備、電気、電子、機械)を可能な限り考慮する。
- ③国内・外のリソースを勘案し、日本及びJICAとして比較優位性のある分野とする。
- ④他ドナーとの競合を避ける。
- ⑤予算的制約から、大規模な機材供与を伴うものは避ける。

(2) 対象分野の候補

(1)をふまえ、現在存在するコースの中から以下2分野を候補として仮定する。

- ①Industrial Control Electronics
- ②自動車整備(機械)

2. 協力対象訓練校

(1) 対象訓練校決定の条件

- ①日本人専門家による活動を前提とすることから、治安状況や生活環境を勘案して主要都市に所在する訓練校とする(よって、サナア、タイズ、アデン、ホデイダのいずれかとする)。
- ②他ドナーとの競合を避ける(よって、サナア、ホデイダのいずれかとする)。
- ③MoTEVT本省の能力向上に対する投入も協カスコープの一部とすることが想定されることから、同省とのアクセスが容易なサナア市近辺が好ましい。

(2) 訓練校の候補

(1)をふまえ、以下のサイトを候補として仮定する。

- ①Dhahaban Technical Industrial Institute=DTII: サナア市
- ②Hai Alomal Technical Industrial Institute=HTII: ホデイダ市
- ③Bagdad Technical Industrial Institute=BTII: サナア市
- ④Hadda Technical Industrial Institute=HTII: サナア市

3. 上記1,2から、サイト候補を以下6つに仮定する。それぞれのメリット・デメリットは下表の通り。

【自動車整備（機械）】○メリット／△デメリット

候補 (レベル)	地理的条件	スタッフ (管理職、指導員)	施設・機材の 整備状況	その他（ドナー支援、 官民連携の状況）
①DTII： Dhahaban (VT 2,3)	○MoTEVTに近い ○首都圏で整備士育成ニーズが高い	○指導員が若く、将来に期待	○△実習場が手狭だが、現在新たな実習場を建設する計画がある(但し当該コース専用ではないとの情報もあり) △機材が古いため、一定の機材投入が必要	○民間企業からの聞き取りによると、サナアの3校の自動車機械学科のうちで卒業生のレベルが最も高いとのこと
② HTII： Hai Alomal (VT 2)	○港湾都市で自動車整備以外にも関連する就職先が多い △MoTEVT（首都）との距離があり、連携が難しい	○校長が強い意欲を持っている(英語が流暢、また能力の高い校長として表彰された経歴もあり)	△機材が古いため、一定の機材投入が必要	△近辺に人材ニーズが高いため、給料格差により民間企業への指導員の流出が顕著
③ BTII： Bhagdad (VT 2,3)	○MoTEVTに隣接している ○首都圏で整備士育成ニーズが高い	○△ベテラン指導員が多く、指導体制が整っている(その一方で新技術導入に対応できるか懸念あり)	○△実習場指導の環境が良い(但し機材自体は古い)	
④HTII： Hadda (VT 3)	○ JICA 事務所、MoTEVTに近い ○首都圏で整備士育成ニーズが高い	△校長が学校の現状を把握していない	△機材が古く、メンテナンス状況も悪い	△世銀からの支援が行なわれている

【Industrial Control】○メリット／△デメリット

候補	地理的条件	スタッフ（管理職、指導員）	施設・機材の 整備状況	その他（ドナー支援、官民連携の状況）
①DTII： Dhahaban (TE)	○MoTEVTに近い △サナア近郊では工場建設制限があり、地域産業ニーズとの関	○指導員が全員学士であり、指導体制が確立している	○現在新たな実習場を建設中である ○最近世銀支援で機材が投入された	○日本のリソースによる支援がしやすい △DEDの専門家

	連に難あり			派遣が決定（1年以内に派遣予定）
② HTII : Hai Alomal (TE、コース開設準備中)	○港湾都市として技術者供給のニーズが極めて高い △MoTEVT（首都）との距離があり、連携が難しい	○校長が強い意欲を持っている（英語が流暢、また能力の高い校長として表彰された経歴もあり）	○既に機材も搬入されている	△近辺に人材ニーズが高いため、給料格差により人材が民間企業に流れ、指導員が確保できていない（よって、コース開設の目処がついていない）

4. 上記2分野の比較（特に上述3の結果から、サイト地をサナアに絞ったことを想定）

(1) 自動車整備（機械）

- ①当地における自動車の登録台数は急増中（この10年間で57.2万台の増加）であり、当該分野の人材ニーズは非常に高い。
- ②サナア地域には自動車保有者も多く、それに伴い自動車の整備工場も集中しているため、官民連携を実施しやすい。
- ③現地市場における日本車のシェアが非常に高く（トヨタ車のシェアは7割）、先方政府および民間企業からは同分野における日本の協力を望む声が高い。

(2) Industrial Control

- ①教員の質は既にある程度確保されており、現在の課題は教員の数を増やすことにある。よって、JICAの技術協力では対処しにくい。
- ②サナアは水不足や港湾から距離が離れている等の理由から大型の工場が非常に少なく、今後更に工場建設に係る規制が強化される方向にある。このため、地元で当該分野の人材を必要とする企業が少なく、地域における官民連携が行いにくい。

5. 以上から、Dhahaban校の自動車整備（機械）科を第一候補とする。

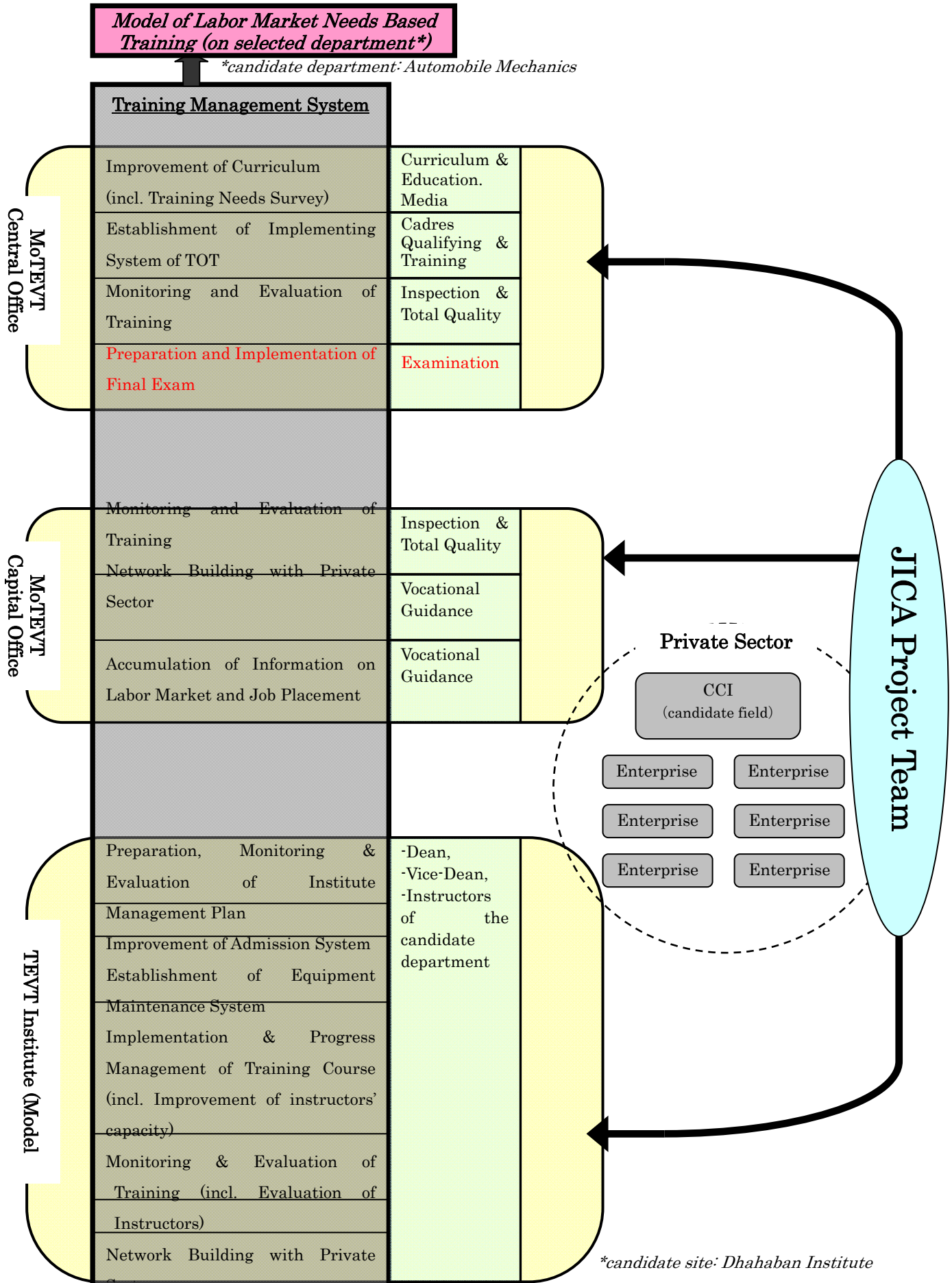
6. Dhahaban校・自動車整備（機械）科に係る留意事項

- (1) 現在同校の自動車整備（機械）分野は、職業訓練（VT）レベルの3年コースが実施されているが、現場レベルでは現行VTに加え、新たに技術教育（TE）レベルに格上げする計画がある（但し、本件については、コース新設の申請を行うMoTEVTサナア市事務所とDhahaban校、またDhahaban校内部でも校長と学科指導員との間で必ずしも認識が一致していない）。また、MoTEVT副大臣との協議では、現在多くの分野でTEレベルへの格上げ・新設を検討しており、自動車整備分野についてもJICAが支援してくれるのであれば進めたい、との意向が表明された。

- (2) 現地事務所によるこれまでの情報収集、及び今次調査で民間企業を含む関係者にヒアリングをしたところでは、市場ニーズとしてより高いのは技術的に上位の TE レベルであるとの意見が大勢であった。その一方で、現行の両レベルカリキュラムには大きな違いがなく、もっと差異を明確にすべきとの声も聞かれた。
- (3) レベルの格上げないし新設のためには、①訓練場所の確保②必要機材の整備③必要指導員の確保の 3 項目が必要とされ、これらの条件を整えた上で MoTEVT 地域事務所から本省に申請、本省の委員会で審査・協議し、承認されることとなっている。Dhahaban 校自動車整備科の場合、①は既に新規ワークショップ建設計画が進行中（着工は 9 月頃とのこと）であるものの、②③については以下の対応が必要になると見込まれる。
- ・ ②について：機材の更新（現行機材は古く、VT レベルを行う場合にも本投入は必須。なお、ダハバン校より TE レベル新設に必要な機材の一覧を入手、それによれば総額は 250 万円程度とのこと。）
 - ・ ③について：現行指導員のレベルアップ及び新規人員の配置（現行指導員は 6 名。TE レベル新設の場合、VT レベルと併せて 5 クラスとなるため、数名の新規配置が必要と思われる。）
- (4) 市場ニーズ、MoTEVT 及び現場の意向をふまえ、今次協力において TE レベル新設への支援を行うことも考えられるが、その場合、機材の更新及び現行指導員のレベルアップは協力内容の一部として含めうるものの、新規指導員の配置については MoTEVT と財務省・人事院との交渉によるため、慎重な見極めが必要。VT・TE 両レベルの整理を含め、自動車整備分野を一貫して支援することとし、訓練現場での活動は現行 VT レベルの改善から始める（TE 新設については協力開始前にどの程度条件が揃うかにより協力範囲を調整）することも考えられる。

以上

Concept of the Project on Improvement of TEVT System in Yemen (draft)



添付資料 4 面談記録

面談記録

日時	2008年5月24日(土) 午前 10:45 - 11:45
場所	MoTEVT 副大臣室
面談相手	Mr. Abdulwahab Mohammed. Al-Akil (Vice-Minister, MoTEVT)、Mr. Mohamed Bin Rabia'a (Deputy-Minister for Planing & Projects Sector, MoTEVT)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 佐々木所長、首藤企画調査員、Hani NS、(通訳) Mr. Amin

概要

(※括弧内は発言者。記載のないものは副大臣による。)

(1) イエメンの TEVT に係る課題について
<ul style="list-style-type: none"> ・ MoTEVT のキャパシティは小さい。 ・ TEVT については 2 つの目標あり。一つは 2014 年までに中等教育修了者の 15% (20 万人超) を TEVT 機関で受け入れるという量の拡大の問題、もう一つは質の問題。現在は、量が一番のプライオリティではなく、質が重要と考えている。質に係るモデルの構築をしたい。あらゆる業種の教育・訓練を担っている MoTEVT では、全分野合わせて 7,000 名の卒業生を輩出している。日本の協力で専門家から学ぶことにより、質のよい卒業生を送り出していきたい。
(2) 特に重点とする課題について
<ul style="list-style-type: none"> ・ カリキュラムが市場の動きについていけないなど、TEVT における民間セクターの役割が限られている現状を変え、TEVT の全体プロセスに民間セクターを取り込むことを目指したい。 → 民間との連携については、MoTEVT と民間側で言うことが異なると聞いているが。(後藤) → 民間との連携は通常商工会議所を通じて行い、各訓練校レベルでもコミュニケーションはしていると思うが、もっと巻き込むようにしたいと思う。
(3) TEVT システムにおける中央と地方の役割分担について
<ul style="list-style-type: none"> ・ イエメンの現行 TEVT システムは中央集権型であり、訓練の各プロセスに MoTEVT が大きく関与していると認識。よって、MoTEVT との能力強化が重要と考えている。(後藤) → 確かに予算システムなど中央集権的な体制だが、短期訓練については地域によって州レベルがより大きな関与をしている等、事項により権限を持つレベルは異なる。 → 基礎教育など他のセクターでは地方分権化が進んでいるが、この点についてはどのような方針か。(首藤) → 分権化の用意はできているが、各 TEVT 機関のパフォーマンスに応じた予算配分による説明責任の確保など、中央がやるべき事項が多いと考えている。
(4) TEVT 機関の評価について
<ul style="list-style-type: none"> ・ 各 TEVT 機関のパフォーマンスを評価する基準はあるが、まだ完全なものとはなっていない。同基準については Quality & Standards Section が担当しているはずである。
(5) TEVT の質が低い要因について

<ul style="list-style-type: none"> ・ TEVT の質が十分でない理由は何だと考えるか。(後藤) <p>→まだ新しい省であること。このため、指導員、カリキュラム、教材、実施機関のキャパシティ等、あらゆる面で質の改善が必要と認識。例えば、各 TEVT 実施機関はかつて他省の傘下にあったものが MoTEVT の下へ一元化されたため、未だにこうした過去の経緯を引きずっているところがある。人々の態度を変えていくには長い時間がかかる。</p>
<p>(6) 他ドナーによる支援について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 最近、ドイツに対し、大統領が TEVT 分野への支援要請を行ったと聞いたが本当か。支援内容は量の拡大か、質の改善か。(後藤) <p>→まだ何も決まっていない。GTZ にどのような支援をしてほしいか、との大まかな想定も現段階ではわからない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ WB の支援のうち、コンポーネント 2 は現在派遣人材の調達手続きをしているところ。コンポーネント 3 の Skills Development Fund 再興は既に国会承認がなされたが、現在同 Fund の役割に係る規定を従前より厳しい内容に作り直しているところで、まだ実際に動き出してはいない。同 Fund は、WB から資金を得つつ技術面は MoTEVT が見ることを想定。
<p>(7) TEVT 現場の役割について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現場で独自のカリキュラムを作成することは可能か。(久米) <p>→カリキュラムそのものができるだけでなく、その作成を担当する人員が作り方を学ぶことができないなければならない。</p>

ヒアリング記録

日時	2008年5月28日(水) 午前 10:20 - 11:00
場所	MoTEVT 本省 : Vocational Guidance
面談相手	Mr. Fowad Alsharabi (General Director of Vocational Guidance Dept., Labor Market & Private Sector)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、 (通訳) Mr. Amin
記録者	後藤

ヒアリングの概要

(1) 部署概要について
<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ数は全部で6名いるが、うち担当業務を持っているのは2名のみ。 ・ 業務内容は、①職業ガイダンス②卒業生のフォローアップの2つで、上述2名が1つずつ担当。
(2) 業務内容①職業ガイダンスについて
<ul style="list-style-type: none"> ・ ガイダンスには以下4種類がある； <ul style="list-style-type: none"> ①入学選考前：公立学校を訪問し、TEVT 機関の紹介・広報を行う。 ②入学時：入学者に対して、TEVT システム紹介ガイダンス及び専門分野に関するオリエンテーションを行う。 ③訓練校在学中：出席率やドロップアウトの状況等に係る確認・分析を行う。 ④学期終了時：学期終了の1ヶ月前に行う。 ・ これらガイダンスは、各 TEVT 実施機関に配置のガイダンス担当スタッフにより行うが、同スタッフが配置されていないところも多く（現在当該人員を配置している訓練校は全体の21%）、実際はほとんど実施できていない。
(3) 業務内容②卒業生フォローアップについて
<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的には、卒業生の就職動向の把握を行っている。その手順は以下のとおり； <ul style="list-style-type: none"> ① 卒業時に規定の様式を卒業生に配布（州事務所及び TEVT 実施機関を通じて）、各卒業生の連絡先（e-mail アドレス）を収集。 ② 6ヵ月後に①で収集したアドレス宛に就職状況に係る質問票を送付。 ③ ②の回答により、就職先の情報を集計・分析（データベースへの入力には統計セクションが実施）。ここで就職状況が悪い等問題が発見された場合には、当該 TEVT 実施機関を訪問して状況を確認、結果を関係部署（カリキュラムセクション等）に伝える。 ・ しかし、上述システムはうまく機能していない。2007年の卒業生7,370名に対し、プロセス①で e-mail アドレスを書いた者は5,400名、うち実際に有効だったアドレスは1,915名（不正確で届かなかったアドレスが3,526名）、②の質問票に対する回答が返ってきた者は380名であった。 ・ 以前はいくつかの実施機関、卒業生をサンプルとして抽出し、電話による確認を行う方法をとっていたが、物理的にカバーできる数が限られる等の限界が大きかったため e-mail 方式にした。 ・ e-mail 方式も適切に機能していない現状は既に大臣に報告済みで、別の方法を検討中。 ・ 本業務に係る州事務所との役割分担は、様式の配布等手続きを州が行い、最終的な情報の収集・分析は中央で行うこととなっている。

(4) その他（全体的印象等）

- ・ 実質上スタッフ 2 名という体制で全国 64 の実施機関をカバーするシステムとなっており、実際にはほとんど何もできていない状況。

ヒアリング記録

日時	2008年5月27日(火) 午前 8:40 – 10:00
場所	MoTEVT 本省 : Standards & Occupational Description & Classification
面談相手	Mr. Mr. Sammer Alkawiri (General Director of Standards and Occupational Classification & Description)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、(通訳) Mr. Amin
記録者	後藤

ヒアリングの概要

(1) 部署概要について
<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ数は全部で4名。 ・ 業務内容は①occupational description & classification の作成②民間 TEVT 機関に対する許認可。
(2) 業務内容①occupational description & classification の作成について
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現行の最新版は MoTEVT 設立前の 1995 年、労働省により作成されたもの。 ・ その更新を実施する計画はあるが、具体的スケジュール等が決まっているわけではない(「担当者」であるというスタッフは、「更新の予定はあるか」との質問には「ある」と答えたものの、詳細を尋ねたところろ要領を得ず「詳細はわからない」との回答。これに対し、途中からヒアリングに参加のセクション長が以下回答)。 ・ 更新の手続きは次のとおり ; <ul style="list-style-type: none"> ① 技術委員会 (technical committee) を設け、現行分類のレビューを実施の上、質問票調査により各職業に関する技能の定義 (definition) を決定する。質問票は雇用主用、従業員用の 2 種類あり、これら様式によって実際に職場で実施されている作業を一つ一つ確認することによって定義の決定を行う。 ② 監督委員会 (supervising committee) を設け、①の内容をレビューする。同委員会の構成は、メンバーは同省カリキュラムセクション、労働市場セクション、人事院。 ・ 以上の手続きをどこまで実施しているか、或いは今後どのように実施していくかについて、明確な回答は得られず。 ・ MoTEVT 設立と同時に本セクションが設置されて7年になるが、この間上述作業ができていないのは、「予算不足」によるとのこと。
(3) 業務内容②民間 TEVT 機関に関する許認可について
<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間 TEVT 機関の設置基準(施設の組織構成、指導員の配置と職務、機材の整備状況)は Inspection & Total Quality で作成するが、実際にはほとんど定められていない(「当該部署に聞いても回答がない」とのこと)。現在あるのは、コンピューター、裁縫、美容師の短期訓練コースに対する基準のみ。
(4) その他 (全体的印象等)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 主要業務である職業基準の作成 (更新) 作業を MoTEVT 設立後 7 年間一度もしておらず、現在も実施のための具体的計画を答えられない状況から、実質的に同業務は行っていないに近い状況と思

われる（すなわち、唯一の業務は民間 TEVT 機関の許認可のみ。但し、同業務についても非常に回答があいまいで、できていない理由を「他部署が教えてくれない」とするなど、どこまできちんと実施しているのか疑問）。

- ・ 執務室も書類はほとんどなく、本ヒアリング中も対象者以外のスタッフはヒアリングの様子を眺めるのみで何らかの業務を行っている様子は見受けられなかった。
- ・ 本セクションが属する **Standards and Quality Sector** の長からは、本ヒアリングに先立つ面談の中で当該部署に対する職業基準作成への支援を期待する、との発言があったが、上述のように当該職員たちには問題意識や意欲が感じられず、協力相手とするには相当の困難が予想される。

ヒアリング記録

日時	2008年5月27日(火) 午前 10:00 – 10:45
場所	MoTEVT 本省 : Inspection & Total Quality
面談相手	Mr. Saeed Abdo Alkhulaidi (General Director of Inspection and Total Quality)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、 (通訳) Mr. Amin
記録者	後藤

ヒアリングの概要

(1) 部署概要について
<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ数は全部で 6 名。但し、各地方事務所に検査担当者 (inspector) がそれぞれ配置されており、その数は全国で 14 名。 ・ これら inspector は各分野の技術的バックグラウンドを持つ者で、全国の TEVT 実施機関指導員の中から選ばれる (各分野で優秀な指導員を選定する基準あり)。 ・ 業務内容は、TEVT 実施機関のフォローと評価。
(2) 業務内容 (TEVT 実施機関のフォローと評価) について
<ul style="list-style-type: none"> ・ 同業務は、訓練コースの質、コースと労働市場との関連性、指導員の能力と再訓練の必要性等の観点から各 TEVT 実施機関における状況の確認・評価を行うもの。 ・ 制度では、以下のとおり、毎年 3 回各現場を訪問して検査を行うことになっている (検査者は各回 1 名)。 <ol style="list-style-type: none"> ① 計画段階 : 運営計画の準備状況を確認する。 ② 実施段階 : ①の 3 ヶ月後、訓練の進捗状況を確認する。 ③ 評価段階 : 修了試験の直前、毎年 5 月頃に実施する。 ・ 以上の検査により、カリキュラム、機材、人事配置、指導員の能力と訓練の必要性等に係る訓練現場からのフィードバックが本セクションに一元的に集められることになる。 ・ しかし、実際は上述業務をほとんど実施していない。その理由は、訓練校数が次々増加する中で (現在全国で 64 校)、スタッフ数が不足しているため。 ・ 今年は各校 1 回、1 ヶ月ほど前にカリキュラムに係る評価を実施したのみ。それもスタッフが足りず、他部署や TEVT 実施機関の人員も使って何とか全国 64 校について行った (これら人員は本セクションスタッフの人脈による個人的依頼で動員)。この結果は近日中に開く委員会 (本セクション長、本セクション配属の inspector2 名、カリキュラムセクション長及び職員から構成) で共有される予定。 ・ 評価様式は一般的事項 (general evaluation) と専門分野ごとの事項、それぞれについて作られており、前者は上述①~③の 3 種類、後者は 16 種類ある。→収集資料 No.6 ・ 本業務実施上の問題として、上述スタッフ数の不足だけでなく、中央・地方 (州) の両レベルにおいて、独立の検査システムが整っていないことがある。 ・ また、検査の実施には地方 (州) 事務所とのつながりが重要だが、現在本省と地方事務所との関係もあまりないのが現状。

- ・ スタッフ数の不足については前大臣に増員計画を提出したものの、認められなかった（現大臣に交代後改めての要望提出は行っていない）。
- ・ 14名の Inspector の中には、自動車整備、Industrial Control Electronics 分野の者も各 1 名ずついる。
- ・ 検査をする際に基本となる TEVT 実施機関の校長や指導員の職務基準については、TEVT 法の細則で規定されているが、同細則は未承認（閣議決定が必要であり、現在提出をされ承認を待っている状況）。

(3) その他（全体的印象等）

- ・ 制度・業務フローについては一応定めがあるものの、それが実態とかけ離れており、制度どおりの業務遂行はほとんどできていない状況。
- ・ 全校に 64 校の検査対象がある一方で、本省・州事務所合わせて 20 名のスタッフと、人員体制が不十分であることは確かだが、それだけでなく地方事務所とのコミュニケーション、検査計画の適切な策定（いつ、誰が、どの機関に行くかの具体的スケジュール作成とそれに基づく調整）ができていない（していない）ことが問題と思われる。

ヒアリング記録

日時	2008年5月27日(火) 午前 10:52 – 11:40
場所	MoTEVT 本省 : Examination
面談相手	Mr. Ghairi Mohammed Ali Ameen (General Director of Examination)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、 (通訳) Mr. Amin
記録者	後藤

ヒアリングの概要

(1) 部署概要について
<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ数は全部で 11 名。全員が事務職員(但し、バックグラウンドについては 5 名が元指導員)。 ・ 業務内容は、①修了試験の準備②訓練生の成績に係るフォロー③修了証書 (certificate) の発行。
(2) 業務内容①修了試験の準備について
<ul style="list-style-type: none"> ・ 本業務の具体的内容は修了試験作成に係る調整であり、試験そのものは各学科単位で?設置される試験委員会 (exam committee) が作成する。 ・ 同委員会のメンバーについては、本セクションで作成する選定基準に沿って毎年選定が行われる(今年のメンバーリストは既に作成済みだがまだ承認はされていないため、入手できず)。 ・ 修了試験は理論と実技の 2 種類あり、その委員会構成は異なる。それぞれの構成は以下のとおり ; <ul style="list-style-type: none"> ① 理論 (3 名) <ul style="list-style-type: none"> ・ 当該分野専門家 (本セクション作成の選定基準により選定、TEVT 実施機関指導員や大学教授等) ・ カリキュラムセクションの分野担当 ・ Inspection セクションの分野担当 ② 実技 (4 名) <ul style="list-style-type: none"> ・ 当該分野専門家 (本セクション作成の選定基準により選定、TEVT 実施機関指導員や大学教授等) ・ カリキュラムセクションの分野担当 ・ Inspection セクションの分野担当 ・ 民間セクター ・ 実技試験の委員会に参加する民間セクター委員は、MoTEVT から関連分野の複数企業に依頼レターを送付、回答があった中から経験等を加味して選定(この手続きは労働市場セクションに配置の民間セクター担当コーディネーターが実施)。民間からの回答がない場合は、MoTEVT 内で対応する。 ・ 修了試験に係る民間との連携について、昨年、企業 4 社から実技試験実施のオファーあり (サナア 3 社、アビヤン 1 社)。しかし、そのような実施形態に係る基準を未整備だったため実現せず、これを踏まえて現在、そうした場合の実施方法に係る基準を作成中。
(3) ①以外の業務について

- ・ 業務内容②は、毎月各実施機関で行う試験の結果が本セクションに送付されるもの。
- ・ 上述の業務①～③のほか、来学期から入学試験にも関与する予定。入学試験は MoTEVT Students' Activity セクションの監督のもと各実施機関で準備していたが、本来の資格要件を満たしていないまま入学、訓練を受け、修了試験の段階になって本セクションが訓練生の情報（年齢等）を確認した際にそれが発覚、試験を受けられず訓練受講が無駄になるケースが散見されたため、入学選考の段階でそうした要件のチェックを行うことにしたもの。

(4) その他（全体的印象等）

- ・ 修了試験の実施に関しある程度の業務を行っている様子ではあるものの、試験準備の実施体制については要領を得ない説明もあり。
- ・ 特に、委員会による試験作成について、345 あるという **subject** や 71 ある **specialization** 毎ではなく、複数の **specialization** をまとめた単位（MoTEVT では”family”と呼称）で毎年問題を作成し直しているとのことであったが、その実際に関しては時間的制約もあり十分確認できなかった。
- ・ 実技試験については、必要機材の準備等実施に際して一定のインフラ整備が必要であり、これまでに収集した各地の TEVT 実施機関の情報等勘案すると、どこまで実効的な試験が実施できているかは疑問の余地ありと思われる。

ヒアリング記録

日時	2008年5月27日(火) 午後 16:00 – 17:30
場所	MoTEVT 本省 : Curriculum and Education Media
面談相手	Mr. Ali Hamoud Taher (General Director of Curriculum & Education Materials)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、 (通訳) Mr. Amin
記録者	後藤

ヒアリングの概要

(1) 部署概要について
<ul style="list-style-type: none"> • 以下3つの sub-section からなる ; <ol style="list-style-type: none"> ① Curriculum & Program ② Evaluation & Follow-up ③ Educational Materials & Means • スタッフ数は全部で29名(セクション長1名、sub-section長3名を含む)。全スタッフが技術的バックグラウンドを持ち、speciality coordinator として担当分野を持つ (speciality は電気、電子、溶接等、全部で73ある専門分野の単位であり、カリキュラムは同単位で作られる。それら speciality を同系統ごとにまとめたものを”family”と呼んでおり、上述 coordinator は family 単位で分野を担当している)。
(2) カリキュラム作成について
<ul style="list-style-type: none"> • カリキュラムは、2001年まで TEVT 実施機関ごとにドナー支援で作成されたものがバラバラに存在していたが、同年の MoTEVT 設立と共に、民間セクターからの要請を受け全国統一のカリキュラムとなった。 • 作成の手続きは以下のとおり。 <ol style="list-style-type: none"> ① 調査の実施 <ul style="list-style-type: none"> • a) 民間セクターへの訪問によりニーズを確認する場合と、b) DACUM ワークショップ実施により民間ニーズを分析する場合とがある (詳細は後述)。 ② 職業基準 (occupational standard) 作成 <ol style="list-style-type: none"> ①の結果を踏まえて同基準を作成。 ③ 訓練プログラムの設計 <ul style="list-style-type: none"> • 準備委員会 (preparation committee) が訓練ユニットごとの必要時間をもとにシラバスを作成。 • 同委員会メンバーは大学教員、MoTEVT の Inspection セクション、TEVT 実施機関指導員等から構成される。 ④ Curriculum Document の作成 <ol style="list-style-type: none"> ③に基づき、指導法 (teaching method)、必要機材、評価方法を検討し、curriculum document が作成される。 ⑤ 修正

- ・④について、修正委員会（revision committee）による確認・修正が行われる。
- ・同委員会メンバーは本セクション、TEVT 実施機関指導員、民間セクター等から構成される。
- ・また、ランダムに選定された複数の州事務所に送付され、そこで形成される Curriculum Material Preparation Committee 及び Revision Committee でもレビューが行われる。

⑥ 品質管理

- ・⑤を経たドキュメントについて、中央で形成される品質管理委員会（Quality Control Committee）で確認・検討を実施。
- ・同委員会のメンバーは、カリキュラム Sector 長、副 Sector 長、本セクション長、本セクションの当該分野担当（coordinator）、当該機関の TEVT 実施機関指導員、文章校閲担当から構成される。

⑦ 承認

- ・⑥を経たドキュメントを、最高委員会（Supreme Committee）で検討・承認。
- ・同委員会のメンバーは、MoTEVT 大臣、副大臣、Sector 長、民間セクター、教育計画最高評議会事務局長（Secretary General for Supreme Council of Education Planning）から構成される。

⑧ 配布

⑦で承認を得たカリキュラムを、各 TEVT 実施機関に配布。

- ・ 上述プロセス①について、Vocational Training（2 年及び 3 年）レベルのカリキュラム開発は上述 a) を採用、2000 年～2001 年にフィールド調査を実施し、労働市場ニーズを確認して開発した。
- ・ Technical Education レベルのカリキュラムについては、一部分野で上述 b) を採用。b) は GTZ の支援で 2004 年末に導入されたもので、農業及び商業（会計・マーケティング）の 2 分野について開発が行われた後、MoTEVT 自身で他分野にも適用、これまでに水衛生等 10 の speciality で開発済み（この中に工業系分野は含まれていない）。
- ・ DACUM ワークショップは 7～10 日（1 日 5 時間）かけて実施。現在 13～15 名のファシリテーターがいる（いずれも GTZ による 2 週間の研修を受講）。
- ・ Technical Education レベルで b) を採用していない分野は、他国（サウジアラビア、ヨルダン等）のカリキュラムから必要箇所を引用、つなぎ合わせる形で作成。但し、これは一時的な措置で、今後 b) の手法により開発を進めていく計画あり。現時点で具体的な分野までは決定していないが、ドナーのプロジェクトに関係している分野、新しい分野、技術革新が速い分野を優先的に行っていく予定。よって、世銀が支援する食品加工、建設、機械分野については今後同手法によりカリキュラム開発を進める話がある。
- ・ もし JICA が分野を決めてこのプロセスを支援してくれるのであれば、当該分野についても優先的に開発を進めたい。
- ・ 上述プロセス①②は、本来 Inspection セクションで作成されるべきものだが、同セクションは MoTEVT 設立と共に新たに設置された部署で十分な能力のある人材がおらず、なかなか作成に至らないため、カリキュラム開発の必要性から本セクションで代わりに実施している。

(3) その他（全体的印象等）

- ・ 本セクション長による前項のカリキュラム開発手続き・現状説明は明確で、業務を十分把握している印象。執務スペースも他セクションと異なり書類等が多く、ある程度業務をきちんと行っている

ものと見受けられる。

ヒアリング記録

日時	2008年5月27日(火) 午後 17:30 - 18:10
場所	MoTEVT 本省 : Cadres Qualifying & Training
面談相手	Mr. Sadeq Algumae (General Director of Cadre Qualifying & Training)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、 (通訳) Mr. Amin
記録者	後藤

ヒアリングの概要

(1) 部署概要について
<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ数は全部で6名。うち5名が元指導員等技術系バックグラウンドを持つ。 ・ 業務内容は、指導員再訓練の計画・実施。
(2) 指導員再訓練計画について
<ul style="list-style-type: none"> ・ 指導員再訓練計画は①2014年までの中長期計画と②年間計画の2種類ある。いずれも指導技法、技術分野の両方を含む。→収集資料 No.3,4 ・ ①は2005～2006年に作成。省の戦略をもとに、今後設立される TEVT 機関数、必要とされる指導員数等を見積もって作成。 ・ しかし、その進捗は順調でなく、現在までの実行率は20%程度。指導員となる人員が人事院から十分配置されないことがその原因（配置人員数は、訓練実施ニーズから必要とされる人員の50%にとどまる）。 ・ ②の年間計画も省の戦略に沿って作成するものの、実際は配分される予算に応じて再度作り直しをしている状況。
(3) 指導員再訓練のニーズについて
<ul style="list-style-type: none"> ・ 指導員再訓練を実施する上での一番の課題は、現場の再訓練ニーズを的確に把握し、また再訓練結果を評価するメカニズムができていないこと。現在の再訓練計画が現場のニーズを反映できていないのは、Inspection セクションからの情報（訓練現場での指導状況について）が不十分で、ニーズを把握する方法がないため。現場の指導員とどうコンタクトを取って再訓練ニーズを把握し、再訓練結果の評価を行うかについての能力強化が必要と考えている。 ・ このため、2006年、TEVT 実施機関ごとに指導員再訓練のニーズ評価を行う指導員1名を育成することを目的として、複数の TEVT 実施機関指導員に対し研修を実施。これまでに1バッチが終了、今後2バッチ目の研修を行う予定。同研修期間は2週間、研修講師は本セクション長が務める。
(4) 指導技法再訓練について
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在までに、指導技法分野で12名のマスタートレーナーが育成され、全国に3箇所あるTOTセンターでの訓練に従事している（但し、いずれも TEVT 実施機関指導員であるため、日常はそれぞれの機関で勤務）。彼らは、いずれも1990年代に世銀の支援でヨルダンでの訓練を受けた者。 ・ 指導技法の訓練は採用後4年以内の者を対象に9ヶ月間行う。 ・ 現在、センター施設の収容能力の問題で年間45名までしか訓練を実施できないため、新たにホデ

イダ、ハダラマウトに各 1 箇所ずつ TOT センターを開設予定。

(5) 技術分野の再訓練について

- ・ 技術分野の再訓練は、全て海外での研修により実施。マスタートレーナーや国内での指導員再訓練プログラム・教材等は現在のところ一切ない。
- ・ これについて、世銀プロジェクトで商業、建設、電気等いくつかの分野について 48 名のマスタートレーナーを育成する計画あり。

(6) その他（全体的印象等）

- ・ 同セクション長は英語を解し、問題意識も比較的高いように見受けられた（また、ドナー調整会議の取りまとめを任されており、副大臣からの信頼が厚い様子）。

※後日、課題分析ワークショップにて Mr Sadeq より「TOT には 3 部署が関係しており、適切な計画策定に困難あり」との問題意識が挙げられた。すなわち、Inspection セクション（現地検査をして再訓練ニーズを把握する役割を担う）、Planning セクション（JICA の本邦研修含め、外国からの研修を統括・調整）と本セクションの調整が十分なされておらず、適切な再訓練計画が立案できないとのこと。

ヒアリング記録

日時	2008年5月28日(水) 午前 9:30 – 10:00
場所	MoTEVT 本省 : TEVT Councils Affairs
面談相手	Mr. Mawal Alshabi (General Director of TEVT Councils Affairs Dept., Labor Market & Private Relations Sector)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、(通訳) Mr. Amin
記録者	後藤

ヒアリングの概要

(1) 部署概要について
<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ数はセクション長を含め 2 名。セクション長は元指導員。もう 1 名のスタッフは Skills Development Fund 担当。 ・ 業務内容は、①民間との連携に係る調整②民間との連携の一つである General Advisory Council (GAC、中央レベル) 及び Advisory Council (AC、各州レベル) 開催に係る調整。
(2) 業務内容①民間との連携に係る調整について
<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的には、修了試験の準備・実施に係る民間セクターからの協力取り付け(依頼レターの送付等)を実施しているのみ。
(3) 業務内容②GAC、AC の開催について
<ul style="list-style-type: none"> ・ これら評議会については、これまで明確な規定がないまま各地で行っていた現状があり、2006～2007年にオランダの支援を得て規定作成に係るワークショップの実施及びドラフトの作成が行われた。同ドラフトは、現在 MoTEVT 内規と共に閣議の承認を待っている状況。今年 7 月頃に承認予定。 ・ このように規定は未承認の一方で、AC はもともと 1995 年に MoTEVT の前身である General Authority の決定で 6 州(サナア、タイズ、アデン、ホデイダ、ハダラマウト)に設置され、タイズではこれまで一定程度機能している(他州では実質上動いていない)。 ・ 機能していない主な要因は、運営コストの負担に係る規定がなかったこと。今回の規定作成により、AC については州政府予算から出すことが明確となった。
(4) その他(全体的印象等)
<ul style="list-style-type: none"> ・ GAC 及び AC は新規定が閣議承認待ちということを経由し、実質上動いておらず、それ以外の「民間連携」についても上述修了試験への参加に係る事務手続きを行っているのみである様子。

ヒアリング記録

日時	2008年5月28日(水) 午前 10:00 – 10:20
場所	MoTEVT 本省 : Training Services
面談相手	Mr. Abas Alshihari (General Director of Training Services Dept., Labor Market & Private Relations Sector)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、 (通訳) Mr. Amin
記録者	後藤

ヒアリングの概要

(1) 部署概要について
<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ数は全部で4名。 ・ 業務内容は、①Continuous Training の実施②Cooperative Training の監督。
(2) 業務内容①Continuous Training の実施について
<ul style="list-style-type: none"> ・ Parallel Education と Continuing Education の2種類あり。 ・ 前者は公教育と同じ位置づけで、同教育をドロップアウトした人を対象に Technical Education レベルの教育を午後行うもの。参加には一定の資格要件あり。 ・ 後者は非識字者、女性、障害者等を対象として、短期(400～600時間)の訓練コースを実施するもので、資格要件等はなく、誰でも参加可能。自動車整備分野でも行われており、昨年サナアではハッダ校、バグダッド校、ダハバン校で実施の実績がある。
(3) 業務内容②Cooperative Training について
<ul style="list-style-type: none"> ・ 2006～2007年は全国で4,013名が受講。 ・ 本訓練の増加により、MoTEVT では実習先企業への訓練生送迎を行うためのバスを18台購入した。

面談記録

日時	2008年5月24日(土) 午前 12:05 - 13:30
場所	MoTEVT サナア市事務所 (MoTEVT Sanaa Capital Office)
面談相手	Mr. Mohammed Al-Ghafari (General Director, TEVT Office, Sana'a Capital)、Mr. Saif Ahmed Abdulmalik (General Director of Curriculum Dept., Dean Assistant, TEVT Office, Sana'a Capital)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、(通訳) Mr. Amin

概 要

(1) 組織概要について
<ul style="list-style-type: none"> ・市事務所の組織構成は別添1のとおり。スタッフは全部で26名。 ・2002年までは事務所がなく、各TEVT機関から集めた人員がスタッフとなっていたが、2002年以降事務所が設立され、独自にスタッフの雇用を行うようになった。
(2) カリキュラム開発・見直しへの関与の仕方について
<ul style="list-style-type: none"> ・カリキュラムの作成自体はMoTEVT中央の役割。市事務所は、中央からの指示に基づき、中央で組織される各委員会のメンバーのうち、TEVT機関スタッフの選定・推薦を行う。選定する人数は中央から指定、民間セクターからのメンバー選定は中央が直接行っており、市事務所では委員会メンバーの全体は把握していない。 ・市事務所で選ぶメンバーの選択基準は、学歴(Degreeの有無)と卒業年、指導員歴、技能水準、技能資格(qualification)など。管轄下のTEVT教員・指導員に関するこれら情報を集めたデータベースがある。 ・ダハバン校からLight Automobile Mechanics、Industrial Control Electronicsのカリキュラム委員会に参加しているのは、各1名ずつ、いずれも同校の各学科長。 ・その他、カリキュラム、シラバス、教材の各TEVT実施機関への配布を行っている(作成は全て中央)。 ・カリキュラムの内容を作成するのは中央が組織する委員会であり、市事務所は同委員会に出している教員・指導員を通じてそこに参与している。各地方・現場ごとに独自でカリキュラムを作成・修正できるシステムはない(プロ形報告に記載の「全体の20%は現場で独自に作成可能」は、正しくは中央が作成したカリキュラムに対し、TEVT実施機関からのコメントを募る際、そのコメントがカリキュラム全体の20%以内であれば当該部分の変更のみで対応、それを超えるコメントが来た場合にはカリキュラム全体を改めて作り直す、とのシステムであり、作成・修正作業そのものは全て中央の委員会が実施)。 ・イエメンのカリキュラム作成システムはアラブ諸国の中でも良質で、modernizationの度合いでは第三位である。かつては学校ごとにドナーの作成したカリキュラムがバラバラに存在していたが、1996年にmodernizeされ、現在ではより専門的な内容になってきている。 ・カリキュラム作成にあたって実施するニーズ調査は中央が行う事項であり、市事務所の役割は中央から指示されたことに制限されている。
(3) 民間との連携について

<ul style="list-style-type: none"> ・サナア市の AC (Advisory Council) は商工会議所が議長、MoTEVT 市事務所長 (General Director) が書記長となっているが、最近 AC の制度が整理・改定されたばかりであり、これまで活動は行っていない。 ・AC 以外での民間との連携としては、訓練の一環として行う cooperative training system を行っている。連携している企業は 30 社程度ある。
(4) 就職支援活動について
<ul style="list-style-type: none"> ・卒業生の就職動向の把握については、訓練終了時に就職先を確認する様式を配布しているものの、回収はほとんどできていない状況である。システムはあるが十分機能しておらず、改善が必要であるとは考えている。 ・就職先では、OJT 後そのままその企業に就職する者なども少なくない。また、軍隊との間には取り決めに基づいて卒業生の登録を行うシステムがあり、卒業後は軍隊に進む者もいる。
(5) ダハバン校の Industrial Control Electronics コース設立について
<ul style="list-style-type: none"> ・同コース設立は中央によってアイデアが出され、決定されたもので、サナア市だけでなく他地域のニーズも踏まえたものである。場所をダハバン校としたのは、機材及びスタッフ (指導員) が十分だったため。
(6) モニタリングについて
<ul style="list-style-type: none"> ・管轄地域内には 9 つの TEVT 実施機関があるが、毎週、訪問による訓練進捗状況等の確認を全 9 箇所に対して行っている。訪問するスタッフは事務所内の各部 (department) 横断的に調整をして決定し、通常 1 名で行く。本モニタリングに関し確認項目を整理した様式などはない。訪問して問題を発見した場合には、報告を行う。 ・上述以外に、所長自らも 1 ヶ月に 1~2 回各機関に赴いている。
(7) 市政府 (Sanaa Capital Secretariat) との関係について
<ul style="list-style-type: none"> ・MoTEVT 中央からの指示は全て市政府を通して行われる (予算配分も含む)。但し、内容面での調整に州政府はほとんど関与しておらず、実際には MoTEVT 中央と市事務所とが直接協議して各種決定をしている (形式上州政府を通すこととなっているのみ)。

面談記録

日時	2008年5月26日(月) 午前 8:30 – 9:35
場所	MoTEVT ホデイダ州事務所 (MoTEVT Alhudaiah Office)
面談相手	Mr. Ahmed AlMahdi (General Director, TEVT Office, Alhudaiah Governorate)、Mr. Gamil Alhamadi (Executive Secretary of the General Director, TEVT Office, Alhudaiah Governorate)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、(通訳) Mr. Amin

概 要

(1) 組織概要について	
<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフ数は全部で 25 名。 ・ 部署構成 (Department) は以下のとおり ; Project、Personnel、Secretariat、Manager Affair、Curriculum & Education、Standards & Total Quality、Labormarket、Inspection and Monitoring、Woman ・ 傘下の TEVT 機関は 5 校。内訳は工業系 2 校 (いずれも Vocational Training 3 年レベル)、商業系 2 校 (いずれも Vocational Training レベル)、農業系 1 校 (Vocational Training 1 年レベル)。 ・ また、現在 Technical Education レベル 2 校、Vocational Training レベル (3 年) 1 校の計 3 校を新たに建設中 (うち 1 つは現在でも一時的に使用して短期訓練及び女性向けの小規模ワークショップを実施)。Technical Education レベルの内訳は商業系 1 校、工業系 (重機専門) 1 校。後者はサウジ基金による建設で、港をもち工業都市であることから、MoTEVT 中央がホデイダでの設置を決定した。 	
(2) Advisory Council (AC) について	
<ul style="list-style-type: none"> ・ かつては毎月開催しており、全国で一番活発だったが、省からの支援なくこの 3 年間予算不足で動いていない。 ・ メンバー構成は次のとおり ; <ul style="list-style-type: none"> ①議長 : 民間セクター ②副議長 : MoTEVT 州事務局長 ③メンバー : 商工会議所、Skills Development Fund、社会省 (Ministry of Social Affairs) 州代表、イエメン労働組合、TEVT 機関代表、民間企業等。 ・ AC 以外の民間との連携では、Cooperative Training (企業実習) の実施や企業からの問い合わせに対する卒業生の紹介 (事務所で卒業生リストを所有) などを行っている。 	
(3) Cooperative Training について	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 1997 年に①実際の職場を経験することによる訓練生のスキル向上②就職先の確保を目的として、訓練を開始。 ・ 開始時は利益を求める民間セクターとの調整に困難もあったが、同年、第 1 回目として 12 社に計 40 名の訓練生を 3 ヶ月間派遣。12 社の内訳は製造工場 (plant)、ワークショップ、銀行、農場、農業省事務所等。 	

<ul style="list-style-type: none"> ・ 手続きは、事務所内の Department of Labor Market から民間企業に質問様式を发出（受入希望人数、職種等）、回答があった企業に派遣。訓練中は事務所からモニタリング・検査を実施。 ・ 1998年には前年の経験を踏まえ2ヶ月の調整期間の確保やフォローの充実等改善を行い、派遣先企業は50社に増加。 ・ 以後、毎年改善を行い、昨年は450名の訓練生を120社に派遣した（企業からの要望が訓練生数を上回り、派遣できなかった企業もあり）。 ・ 1997年から昨年までの平均就職率は78%。昨年は446名の卒業生のうち、280名が本訓練後雇用された。 ・ 現在の訓練は訓練校での訓練終了後に行っているが、本来は訓練期間中に実施すべきと考えている。 ・ 訓練期間中、訓練生には食費（月ごと）及び交通費が支払われる。前者は訓練先により値段が異なる。後者は企業が7割、MoTEVT州事務所が3割を負担する。 ・ 訓練生は実習先での達成度によりその後の処遇が決まることになっており、①達成度70%未満は解雇、②70%～79%は企業の他地域支社、③80%以上はホデイダでの就職が認められる（上述78%の就職率は②③における就職者の割合）。
<p>(4) その他民間セクターとの連携について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、小規模ビジネス起業に係る調査プロジェクトを実施中。
<p>(5) (Hai Alomal校における) Industrial Control コースの新規設置について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 来年開設予定。ホデイダには民間セクターが多く入っており、当該分野の労働市場ニーズがあることから MoTEVT 中央との調整により決定した。
<p>(6) 訓練運営について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、入学者の応募期間を2週間としているが、希望者が非常に多いことから、これを1週間に短縮したいと考えている。

■訓練校訪問記録①Dhahaban 校：5月25日（日）

1. 校長

(1) 年間運営計画作成の有無

- ・ 組織としての運営計画あり。各科ごとに訓練のスケジュール（中央から示された訓練モジュールをどのような順番で行うかは学校自身で作成）、校長始め副校長、各科指導員のタスク等を含むもの。作成後、フォローアップ、評価を経てリニューアルするサイクルを毎年繰り返している。評価は MoTEVT から committee がきて行われる。提出したレポートに対して事前に確認したい事項の連絡があり、それについて議論を行う。
- ・ 今年から、月間レポートの提出も各指導員、副校長に課している。
- ・ しかし、これらは様々な社会的、環境的阻害要因があって（必ずしも十分にっていない？）

(2) 各種委員会（運営委員会、機材委員会、安全衛生委員会等）の有無、活動状況

- ・ 校内には institute council meeting がある。
- ・ メンバーは各学科の長、students affairs section、administrative section、operational section 等各セクションの長（スタッフ）。
- ・ 本 council の設置、実施は MoTEVT により定められたもので、学生の出席状況、成績、態度等を扱う。
- ・ 定期的（月毎）にミーティング（monthly session）があり、ここで、各学科指導員からは、生徒の成績（テスト結果）、出席率等の報告が students affairs section に提出される。
- ・ 問題がある生徒がいる場合、social worker による対応を行うことになっているが、現在配置されておらず、十分生徒の面倒を見ることができていない。
- ・ これ以外に、学校独自のルール（試験の実施、ドミトリーの運営等について）もある。
- ・ 機材管理については、委員会はなく、maintenance coordinator（1名）がおり、各学科からの要望を取りまとめて対応方法を検討する（対応が可能なセクションへつなぐ）。保守管理に関する規則は MoTEVT により定められているもの、校内独自のものがそれぞれあるが、定期点検等について細かく規定されているわけではない（なお、その後自動車学科で確認をしたところ、日常的な保守管理は学科長及び指導員により行っており、保守管理マニュアルがあるとのこと）。
- ・ 規則は多いが十分機能していないため、どのように対応すべきかを JICA の協力で教えてもらえるとありがたい。

(3) 入学試験等訓練生の選考について

- ・ 1年前からパイロット的に選考を学校レベルで実施している。
- ・ 試験問題は適性試験（psychology）、一般教養（intelligence）等一部は MoTEVT が作成するが、専門分野については学校で独自に作成している。
- ・ 採点も学校で行い、結果を MoTEVT に送付する。
- ・ 訓練中に行う確認テストは MoTEVT による作成。

(4) 訓練生への就職支援について

- ・ 企業から紹介の相談がきた場合など、個別に対応することはある。

(5) 自動車機械科について

- ・ 現行の Vocational Training 3年レベルから Technical Education レベルに引き上げの場合、指導員への追加的訓練が必要になると思う。

- ・ 同学科の機材は不十分。特に ignition や injection が不足。

2. 自動車機械科（+自動車電機科）

（1） 学科長

- ・ カリキュラムについては満足している。作成過程にも特に不満はない（同学科長はカリキュラム策定委員会に参加）。
- ・ 問題は、カリキュラム内容を授業に反映できる機材がないこと。
- ・ また、指導員の知識は 1980 年代のままでアップデートできておらず、新しいカリキュラムに対応できていないことも問題（学科長自身はドイツで研修の経験あり、問題ないとのこと）。
- ・ 新カリキュラム完成後、カリキュラム策定委員会に参加した者を対象に同カリキュラム内容に係る研修（3 日～1 週間程度）が実施される。しかし、各訓練校に戻った後、他指導員への共有は行っていない（個人的に機会があれば伝えることはある）。
- ・ 機材の日常的な保守管理は指導員及び学科長により行う。メンテナンスマニュアルあり。

（2） その他

- ・ 訪問時はちょうど 1 年生の座学訓練を実施中。
- ・ 機材は古く、1970 年代～80 年代のものが多い。
- ・ 校長からも不足とコメントのあった Diesel Injection Pump Treatment Machine は 1 台あるも、壊れて使用できない状況（90 年代にアルジェリアから支援も、1 年間使用しただけで故障、その後対応がわからずそのままにしている。アルジェリアはこの機材の導入に際し、操作法等にかかる研修を実施したものの、本省のスタッフが参加し、指導員には情報共有がなかったとのこと）。カリキュラムに当該機材の扱いも含まれているが、現状では実技は教えられないため、訓練では理論だけを教えているとのこと。
- ・ 訓練生は全員作業服を着ていたが、指導員は着用しておらず（首藤さんが前回訪問時には、着用していたとのこと）。
- ・ ワークショップがやや狭い。なお、現在敷地内に自動車機械専用のワークショップを増築しているとのこと。
- ・ 自動車電気科を新たに設立予定（既に学科長がいる）、ワークショップの場所は確保されているも、現在、MoTEVT に提出した機材購入申請の返事を待っている状況。

3. Industrial Control Electronics 科

（1） 学科長

- ・ 訪問時は cooperation training（企業実習）を実施中で、訓練生は不在。
- ・ カリキュラムにはやや不満あり。ソ連のカリキュラムを採用しているため、機材がソ連製のもので現有機材に合っていない。
- ・ このため、近いうちに完全に作り変える予定あり。同学科長はそのカリキュラム策定委員会に参加。策定には 5 つの committee（各 3 名）が関与、TEVT 校からの参加は同学科長のほか、アデン、ハダラマウト等から参加あり。
- ・ 同分野カリキュラムは 2007 年 11 月に初めて策定。それまでは MoTEVT から subject のみ提示があり、現場の指導員が独自にカリキュラムを検討・作成して訓練を実施していた。
- ・ 現在一番大きな課題は指導員及び機材の数の不足。同コースは人気が高く訓練生が多いため、午

前・午後の2部制を採用していたが、現在は、実施されていない。

- ・ 指導員は全員大卒以上なので、質の面では特に技術的問題なし。

(2) その他

- ・ 指導員室入り口に訓練計画表があり、コース運営はきちんとできていることが窺えた。

4. TOT センター

(1) センター長

- ・ 現在 TOT はやっておらず。
- ・ 一番最近実施された TOT は 2007 年 4 月 18 日～10 月 28 日。同訓練の参加者は polytechnic (技術教育レベル、2 年制。サウジ基金により 1 年前に設立) の新任教員 16 名。これら参加者は MoTEVT 中央により決定のため、中には訓練の意義を理解していない者もあり、4 名は期間中一度も参加がないまま、12 人が訓練を修了。
- ・ TOT のカリキュラムはドイツの協力により MoTEVT が作成。しかし、内容には満足でないところもあり、自分たちで revise を実施している。
- ・ TOT の講師 (マスタートレーナー) は全国にある TEVT 実施機関指導員のほか、大学教員や知り合いの伝手により能力が適切と思われる人材を選定。
- ・ 昨年の訓練実績は上述 16 名 (12 名)。他 2 箇所の TOT センター (タイズ、アデン) でも同様の人数を実施として、計 48 名/年。本訓練を必要とする指導員数に比してこの実施状況はあまりに少ない。センターのキャパシティからするともっと多くの人数への訓練提供ができるはずだが、予算的制約により実施できていない (TOT の予算は、3 センターで 1,200 万リアル)。
- ・ こうした不満を中央に伝える機会・方法はなく、省内にいる知り合いを通じて言及する程度。また、他 2 センターとの問題共有は個人的レベルでは実施している。
- ・ ふさわしい訓練人数は、250 人/年。(センター長としては) 当該規模での訓練実施について、人材・機材面では問題なしと認識。当該規模で実施すれば、マスタートレーナー一人当たりへの報酬も安く (5,300 リアル/人程度) 抑えられる。

(2) その他

- ・ TOT カリキュラムの内容には、イエメンの現行システムでは本来「指導員の職務」を超えるとされるものまで含まれている模様 (センターの教室内に貼られている各種ポスター類の内容も同様)。
- ・ TOT センターの施設設備は教室 4 室のみ (中規模 3 室+大規模 1 室)。

面談記録

日時	2008年6月3日(火) 午前9:30 - 10:45
場所	The Technical Industrial Institute, Dhahaban (自動車整備科実習場)
面談相手	Mr. Ahmad Yahya Mohammed Al-Houthy (Academic Vice-dean) Mr. Shoukry Daghim (Head of Automotive Section) Mr. Abdulgalil Ali mahfood (Head of Auto electrical)
面談者	(調査団) 久米団員 (通訳) Mr. Amin
記録者	久米団員

概要

(1) 自動車整備科の TE レベルへのアップグレードに対する認識について
<ul style="list-style-type: none"> TE レベルへのアップグレードについて、MoTEVT は承認している。既に、Industrial Control (2005/6年から)、Mechanical Control (2004/5年から)、Survey (2006/7年から) の3学科が TE レベルで始まっている。また、Electricity、と Sanitary の2コースは VT レベルと TE レベルで実施している。 現状では、自動車整備、Lathing、Carpentry、Radio & TV の4学科が TV レベルのままである。このうち、自動車整備科は、不足している機材が整備されれば TE レベルの開設ができる(※必要機材リストがすでに用意されていたので入手、総額はだまかに 25000US\$とのこと → 収集資料 No.34)。 自動車整備科を含め、Sanitary 以外の TE レベルコースはサウジアラビアで開発されたカリキュラムを使用している。(→「カリキュラムは MoTEVT で開発され承認されるはずではないのか?」との問いに対し) サウジアラビアとの合意で使用しても良いことになっており、サウジ側からは、同カリキュラムで育成した修了生を雇用しても良いと言われている。同カリキュラムは、サウジアラビアのホームページからダウンロード可能である(※データ及びサウジ側との合意文書入手 → 収集資料 No.32)。また、サウジアラビア技術教育職業訓練庁 (GOTEVOT) の HP (http://tvtc.gov.sa/English/) にてアラビア語版、英語版がダウンロードできることを確認。
(2) 自動車整備科の教材使用状況について
<ul style="list-style-type: none"> (訓練生用のテキストは無いのか、との問いに対し) イエメンではカリキュラムとテキストが一緒になっている。これについても、同様にサウジのホームページからダウンロードできる。 このほか、指導員の一人がドイツでの研修に参加し持ち帰った資料 (1959年から2004年までの自動車カタログが CD に収録されているもの) を必要に応じてプリントし、生徒たちに渡している。同資料には、最新版も出ている。→※訓練で訓練生が使用するテキストが配布されているのならば「教材はこれだ」と見せられるものだが、出てこなかった。
(3) 新規実習場の建設について
<ul style="list-style-type: none"> 建設予定の実習場は、正門を入れて左手の大きな土地である (現場に同行、確認)。広さは十分であり、一番奥に、この9月ごろから工事が始まるだろう。予算は政府からサナア市に配布されたものを使用する。→※この後、校長に会った際に改めて確認をしたところ、「実習場建設は他のコースでも必要なので自動車学科が使用するかは完全に決定しているわけではない」とのこと。同情報は、これまで企画調査員を通じ得てきた「自動車学科のワークショップが手狭なため新たな実習場

を建設」との回答とも矛盾する。

(4) 訓練指導員の体制について

- (入手済みのリストに基づき、「現在 8 名の指導体制だが、TE レベルのコースを追加すると指導員が不足するのではないか?」との質問に対し) 示されたリスト中、1 名は市事務所に異動、もう 1 名は校内の他 Section で Hydraulic System の勉強 (研修) 中なので、実際は 6 名体制。TE レベル追加の場合の体制としては、他の TE レベル Trainer が理論を指導できるので大丈夫である。
→※現在同学科のクラス数は VT レベル 1 年生、2 年生、3 年生が各 1 クラスずつの計 3 クラスが同時に運営されている状況。従って、TE レベル 2 年コースが開設された場合、2 クラスが追加され、同時に 5 クラス運営となる。カリキュラムには一般教養 (数学、アラビア語など) の理論講義も含まれることから、5 クラスを 6 名体制では厳しいものの、不可能ではないと推測できる。なお、「イ」国指導員は、理論を教える Teacher、実技のみを教える Trainer、及びそれらを総称する Instructor という 3 種類の呼称分類があることに注意。

(5) 学科長と一般指導員の役割の違いについて

- ほとんど違いは無い。給与も特別なものが付くわけでもない。強いてあげれば、学科長には一般指導員より機材整備や事務の仕事が多く任されている。

ヒアリング記録

日時	2008年5月31日(土) 午前 11:10 – 11:50
場所	The Technical Industrial Institute, Dhahaban
面談相手	Mr. Ahmed Saad Hadi (Dean, Dhahaban Institute)
面談者	(調査団) 後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS
記録者	後藤

概 要

<p>(1) 年間運営計画の進捗を阻害する要因について (前回訪問時のヒアリングで、「社会的・環境的要因により計画の進捗は必ずしも順調でない」との回答があったことに対し、具体的事例を再度質問)</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会的要因の具体例としては、以下が挙げられる；①今学期、計画上は 9/11 から開始予定であったが、9/26 のイエメン革命記念の祝日により、学期開始を 26 日以降とせざるを得なくなった②指導員が身内の結婚式や不幸で欠席することがある③今回の JICA 調査のように、急な訪問等が入る場合がある。また、環境的要因としては、天候 (豪雨) 等により、指導員や訓練生が通勤・通学できない場合がある等。(→いずれも説得力に欠ける事例だが、これ以上の回答は得られず。)
<p>(2) 訓練コースの評価について</p> <ul style="list-style-type: none"> 毎月の試験、学期中間試験、及び学期末試験により各訓練コースの評価を実施することとなっている (但し、修了試験のうち、卒業試験については MoTEVT 中央で一元的に実施)。 しかし、評価実施に係る教育がきちんと行き届いていないため、訓練校レベルでの評価は実際にはきちんと行われていないのが実情。
<p>(3) 指導員評価について</p> <ul style="list-style-type: none"> 各訓練現場の視察による評価を実施。評価者は校長及び副校長で、学校で独自に開発した指導員評価様式がある。 各指導員について、月一回の評価を行うほか、訓練生から訴えが合った場合には随時対応するようにしている。 民間との給与格差から、指導員が民間での勤務を希望することは自動車整備科含め各学科においてあることである。
<p>(4) 候補学科の訓練修了率について</p> <ul style="list-style-type: none"> Industrial Control Electronics については、新しい学科でまだ 1 バッチ目であるため、判断できない。 自動車整備科についても、修了率についてはわからないが、入学者数及び卒業生数に係るデータを後ほど提供する (6/1 現在取り寄せ中)。ドロップアウトはあるが、その理由までは把握していない。訓練校ではやるべき仕事が多く、それを確認するだけのキャパシティはない。
<p>(5) MoTEVT からの検査 (Inspection) について</p> <ul style="list-style-type: none"> 州事務所による検査については、所長による週毎ないし月毎の訪問がある (訪問頻度は所長の予定の空き具合による)。 MoTEVT 本省の Inspection Committee による訪問検査は、今年度については既に 2 回行われ、3 回目が近日中に行われる予定である。

<ul style="list-style-type: none"> 今年度は副大臣の訪問も3回あった。
<p>(6) 現行カリキュラムに対する評価について</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車整備（機械）科のカリキュラムについては、ユニット式に細分化されており満足していない。199年の南北統一後に各訓練校に配布されたドイツカリキュラム（1984年版）は包括的で非常に良かった。 他学科カリキュラムの内容についてはわからない。 (※本校長はかつて自動車整備科指導員だった経歴あり。)
<p>(7) 校内の安全衛生に係る管理体制について</p> <ul style="list-style-type: none"> 校内に安全や衛生に係る委員会組織はない。しかし、「安全衛生日（Safety and Sanitation Day）」を設けており、不定期に安全・衛生に係る講義やパンフレット・ポスターの配布による訓練生への呼びかけを行っている。
<p>(8) Social Worker の不在について（前回訪問時のヒアリングで、「規則では配置することになっているものの、配置できていない」との回答があったことに対し、その理由を再度質問）</p> <ul style="list-style-type: none"> 本分野に係る専門性を持った人材がいないため、配置することができていない。
<p>(9) 支援候補学科（Industrial Control Electronics 及び自動車整備）に対するニーズについて</p> <ul style="list-style-type: none"> 両学科の中で、より市場ニーズが高いのは自動車整備学科である。技術革新が速いこと、自動車保有台数が急増していることが主な理由。 自動車整備学科のレベルについては、TE レベルがより必要とされていると思うが、VT、TE の両レベルが市場では必要である。 VT レベルから TE レベルへのアップグレードについては、カリキュラム、指導員、機材の3項目が揃っているかを確認のうえ、MoTEVT が決定する。本校の場合、前2者については問題ない（指導員については、多少の再訓練が必要）が、機材については新規購入が必要である（※必要機材リスト入手→収集資料 No.33）。
<p>(10) DED 専門家の派遣予定について</p> <ul style="list-style-type: none"> Industrial Control Electronics 学科への DED 専門家派遣は1年以内に行われる予定で、同専門家は、同学科以外にも Electricity、Hydraulic System 学科をカバーすることになっている。この他、Biology Chemistry 学科ラボにも2ヶ月以内に DED 専門家が来る予定。

■訓練校訪問記録②Hai Alomal 校：5月26日（月）午前

4. 視察概要

自動車機械、機械（金属加工）、冷蔵庫修理、電気、Industrial Control（未開講）の各科ワークショップを見学後、校長室にて校長から施設運営等に係る聞き取りを実施。

5. 先方からの聞き取り及び主な気づきの点は以下のとおり。

(1) ワークショップ見学

①自動車機械

<課題（校長より）>

- ・ 1977年に導入した機材を使用しており、現在の市場ニーズと大きなギャップがある。
- ・ 指導員の給与は150ドル/月（校長は200ドル/月）の一方、民間では500ドル/月のため、技術力のある人材は民間に流出してしまう。
- ・ カリキュラムに対する満足度は70%程度。内容が近代化（modernization）されていないのが問題。この点は指導員の知識・能力についても同様。

<その他>

- ・ WSの広さは十分。機材は校長からの話のとおり、非常に古い。

②機械（金属加工）

- ・ 機材は30年前に中国、オランダから支援を受け導入されたものを使用。

③Industrial Control

- ・ 新規に設立予定でワークショップ、機材とも既に確保しているが（機材は3年前に購入）、指導員が確保できず開設が遅れている状況。現在もコース開始の見通しは不明。
- ・ 民間との給与差により、技術を持った人材は民間セクターに流れてしまうため、指導員として適切な人員が確保できていない。

(2) 校長からの聞き取り

<スタッフ数>

- ・ 全部で72名。うち事務職員は13名、一般科目（アラビア語等）の教員15名、専門科目の理論担当指導員6名、実技担当指導員18名。

<課題>

- ・ 現在抱えている主要な問題は、①電気の供給が不安定（特に暑い夏場は冷房の利用が増え、電力供給が需要を下回るため。1日に使用できるのは3時間程度。サナアでも同様のことが起きる）②機材が古い③指導員の知識・技術が古い、の3点。

<施設運営について>

- ・ 年間運営計画は学校自身で策定している。その評価は校内・校外の両方実施しており、後者はMoTEVTによる。
- ・ 校内ではInstitute Council Meetingを設置しており、15日ごとにいくつかの学科から報告を提出させている。
- ・ 入学選考は訓練校にて実施。試験問題は校内のcommitteeで作成。自動車機械科では、昨年25名定員に対し150名の応募があった。応募が多いのは①自動車機械②電気。

- 修了試験 (final exam) は 1 年目は校内で実施、2 年目は一部校内、一部 MoTEVT 中央にて実施。
- 就職動向の調査は州事務所の役割であるため、当校では把握していない。
- 施設整備に係る中央からの予算配分が不足しており、昨年は施設運営費 (operational cost) の半分 (52%) を施設整備 (机や椅子の購入等) に使わざるを得なかった。
- 指導員評価は校内で独自に実施。規定で定められた指導員の役割に沿って独自に評価様式を作成しており、年に 1 回、学科長が同様式に沿って各指導員の評価を記載。パフォーマンスの良い(皆勤賞等)指導員には州知事名で certificate を発行することにより表彰している。同賞の獲得者は今年 12 名、昨年 10 名。
- こうした現場における改善の取り組みに対し、MoTEVT 中央が何らモチベーションを与えることをしていないのが問題。

(3) その他

- 同校の校長は非常に積極的で独自の取り組みを色々行っており、校内の運営改善にかなり努力をしている (上述以外にも、ゴミ箱設置による校内の美化、施設案内表示の設置等、細かい点も含め施設としてきちんと整備をしている)。若く英語を解し(外国への留学経験あり)、有能な人物との印象。

■訓練校訪問記録③Al-draihemi 校：5月26日（月）午前

1. 視察概要

校長からの施設概要聞き取り後、電気（2年及び3年）、電子、冷蔵庫修理、自動車機械・電気の各科ワークショップを見学。

2. 先方からの聞き取り及び主な気づきの点は以下のとおり。

(1) 校長からの聞き取り

- ・ Hai Alomal と非常に良く似た学科構成だが、これはもともと一方だけでは増加する応募者に対応できなくなったために、もう一方が設立されたとの経緯による。また、Hai Alomal は Vocational Training 2年レベルであるのに対し、同校は3年レベルである。
- ・ スタッフ数は全部で55名。内訳は、実技担当指導員32名、理論担当教員9名、事務職員11名。
- ・ 年間運営計画は学校自身で策定している。その評価は校内で実施し、半期ごとに州事務所へ報告を行う。
- ・ 応募者数の多い学科は、①電子②電気③自動車機械及び空調・冷蔵庫。
- ・ 訓練生の6割はホデイダ域内から、3割はタイズからきている。
- ・ 指導員の能力については、レベルが低く満足していない。
- ・ Hai Alomal 及び他州の Vocational Training 2年レベルの訓練校卒業生を受け入れる場合もある。特に自動車機械については3年レベルのものがタイズ州の Al-haseb 校と本校しかないため、そのような例が多い。この場合、2年コースで70%以上の達成度であった者だけが3年コースに応募できることになっている（本校受入人数に占める2年コースからの進学者の割合は把握していない）。
- ・ 自動車分野における Technical Education (TE) レベルコースのニーズは高く、同校では電気、Industrial Control と合わせて自動車機械の TE レベルコース設置の要請を MoTEVT に提出した（近日中に回答がある見込み）。但し、機材、指導員とも同レベルへの格上げにあたり必要となるキャパシティはなく、それらについても MoTEVT に要請をしている。

(2) ワークショップ見学

①電気

- ・ 機材と指導員（4名）の知識・技能が古い（機材は15年ほど）ことが問題。

②電子

- ・ 機材の数が不足。また、ホデイダの蒸し暑い気候で機材の寿命が短く、壊れやすい。

③冷蔵庫修理

- ・ 指導員は学科長を含め5名。訓練生は30名。
- ・ 機材は70年代に導入されたもので非常に古い。

④自動車機械・電気

- ・ 指導員は8名。
- ・ 機材は30年前に導入されたもので非常に古い。
- ・ カリキュラムは使用しているが、現在の市場にあった内容にアップデートされていない（具

体的には、新しい injection に係る内容が含まれていない、掲載されている機材が古い等)。

- ・ 機材保守管理については、校内に 1 名配置されている coordinator が各学科の長及び指導員と共に実施。但し、十分な予算がない。

(3) その他

- ・ 同校は世銀支援により校舎が設立されたため、施設自体は広く立派な外観である。しかし、Hai Alomal と比べ校内の整理整頓状況等は劣る。校長も当方の質問に必ずしも十分答えられないなどややキャパシティが弱い印象。

面談記録

日時	2008年6月4日(水) 午前 11:00 – 12:00
場所	MoTEVT 副大臣室
面談相手	Mr. Abdulwahab Mohammed. Al-Akil (Vice-Minister, MoTEVT)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 佐々木所長、首藤企画調査員、Hani NS

概要

(※括弧内は発言者。記載のないものは副大臣による。)

<p>(1) JICA からのプロジェクト枠組み案の説明 (別添概念図を基に実施) について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・非常に明確でよいアプローチである。 ・(市事務所レベルへの支援に入っている) Vocational Guidance は中央にもあるが、ここは含めないのか？ <p>→今次調査でヒアリングを行ったところ、現状スタッフ数の不足もあり、ほとんど機能していない状況であった。また、特に卒業生のフォローなどは、全国の卒業生総数を考えれば、まず現場レベルで把握を行うことが効率的であると思われることから、案までに現場レベルの活動として含めている。但しこの場合、訓練校のマネートにその役割が含まれていないことが問題となりうるが、その点どのように考えるか。(首藤、後藤)</p> <p>→当該活動は訓練校レベルのマネートにも含まれていたと思うが、万一含まれていなくとも問題ない。実際に現場レベルで行っている訓練校もあり、適当なところが行えばよい。また、訓練生へのガイダンスについては、改編で Students' Affairs セクションに業務を移すことを検討している。</p>
<p>(2) VT レベルから TE レベルへのアップグレードについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト案では現場レベルのサイト候補をダハバン校としているが、同校の自動車整備科は現在のところ VT レベルのみである。市場ニーズを勘案すると、TE レベルの需要がより高いと思われるが、これに関し、訓練校からは「TE レベルへの格上げについて申請・承認済」との情報を得た一方、市事務所では「そのような話は聞いていない」と情報に食い違いがある。この点、MoTEVT 本省としては TE レベルへのアップグレードについてどのように考えるか？また、アップグレードの決定はどのようになされるか？(首藤、後藤) <p>→現在、多くの訓練校・学科でアップグレードの希望がある。アップグレードの可否は、現場がアップグレードに必要な人員等を揃えた上で本省に申請を行い、それを副大臣下に設置の委員会*で審議・決定する。なお、ちょうどいくつかの訓練校について現行学科のレビューを行っているが、ダハバン校もその中に含まれている。アップグレードを行う場合は、現行の VT レベルの学科を廃止して TE レベルにする (scrap & build) のではなく、VT レベルは据え置いたまま、新たに TE レベルを追加する形にしたいと考えている。日本がその部分への支援を行ってくれるのであれば、是非アップグレードを行いたい。</p> <p>→アップグレードへの支援を行うか否かは、貴方にそのような意思・計画があることが前提である。また、アップグレードの条件は場所・機材・指導員の 3 項目と聞いているが、特に指導員の人数及び学歴が問題になると思われる。TE レベルの場合、全員が学士以上でなければならないとの情報もあるが、本当か。(佐々木、首藤、後藤)</p>

<p>→必ずしも全員が学士以上でなければならないというわけではない。学士を持つ指導員は理論面を教えるにあたり必要となるが、逆に実技面が弱い場合もあり、必要人数は各学科の内容による。現行の指導体制の問題として、理論と実技を教える指導員が分かれている（前者は teacher、後者は trainer と呼ばれる）ことが挙げられるが、これを解消すべく、両者の協働による学び合いを進めている。</p> <p>→ダハバン校の場合、自動車整備科の現行指導員は全部で 5-6 名である。もし TE レベルを新たに設置する場合、現在の人数では不足すると考えるが、新たな人員配置を確実にできるのか。採用は人事院の管轄事項と思うが、この点をどのようにクリアするのか。（後藤）</p> <p>→ドナーからの援助があるとの条件があれば、人事院・財務省との交渉で必要人員の配置を強く押すことができる。また、MoTEVT に割り当てられた人員の配置場所については我々の所掌範囲なので、他校からダハバン校に人員を異動させ、必要人員を揃えることもできる。</p>
<p>(3) 第三国リソースの活用について</p>
<p>・（自動車整備の場合、サウジリソースの活用もありうることに）技術的に確かであるならば、イスラエル以外、どの国のリソースでも全く問題ない。</p>
<p>(4) 地方（現場）への権限委譲について</p>
<p>・今後、現場レベル（訓練校）に権限委譲を行っていく予定はあるか？（佐々木）</p> <p>→カリキュラム及び卒業資格（修了試験）については、全国统一基準とすべきことから、MoTEVT 本省による一元的管理が必要であるが、それ以外の部分については、かなり現場で柔軟に対応できるようにしている。例えば、短期訓練の実施については、同じ分野でも地域ごとに具体的技術のニーズは異なることから、既に各訓練校の裁量で訓練内容を企画・実施する体制となっている。また、世銀の今次プロジェクトでは、訓練校レベルの自治権拡大に係る提案があり、自己収入事業の実施について、細則 (bylaw) により各訓練校の裁量を認めるよう措置をしている。なお、カリキュラム等についても、管理は中央で一元的に行っているが、実際の作成作業に携わるのは各現場レベルから召集された人員であり、中央集権的なやり方をしていない。</p>
<p>(5) ドナー支援の調整について</p>
<p>・GTZ の支援再開の動きについて、今次調査でヒアリングしたところでは、現在のところソフト面、特に現行システムの改革を検討しているとのことである。JICA の協力は、現行システムを前提にその再活性化ないし改善を考えていることから、協力開始後、GTZ の支援による大幅な変更が生じると混乱をきたすことになるが、その点はどのように考えているか？（後藤）</p> <p>→ドナーの支援内容に係る調整は我々が決定するもので、重複する支援を受け入れることはない。例えば、過去の協力では、GTZ、WB の双方が TOT センター設立の計画を挙げたことがあったが、GTZ の計画を優先し、WB の当該支援についてはキャンセルしたこともある。こうした調整は我々がきちんと行うので、懸念は無用である。</p>
<p>(6) GAC、AC に係る法律の改正について</p>
<p>・GAC、AC に係る法律は現在まだ議会審議中と聞いたが、いつ頃承認される見通しか。（後藤）</p> <p>→いつ頃になるかはわからないが、同法可決の有無に関わらず、各事務所レベルで民間との評議会活動を行うことは可能である。現に、タイズではそうした取り組みが現在も行われている。</p> <p>→しかし、地域事務所によっては、同法が未可決あることを理由に活動が行われていないところもある。（首藤）</p>

→現在審議中の法律の前身（GAC、AC の前身である NCTEVT、LCTEVT に係る法律）は現在も効力があり、それらを基に活動は行えるはず。法律のみ承認を理由に取り組まないのは言い訳に過ぎない。

（7）今後の予定について

- ・今次調査結果を基に JICA 本部で協力内容の詳細に係る検討を行い、8 月下旬頃に第二次事前評価調査団を派遣、プロジェクトの詳細設計について貴方と協議、合意をしたいと考えている。（後藤）
- 了解した。但し、8/1～31 まで休暇で不在にする予定である。9/1 以降であれば対応可能であり、ラマダン中であっても問題はない。
- それでは 9 月初旬にする方向でスケジュールの調整を行いたい。（首藤、後藤）
- ・今回説明したプロジェクト案は JICA による協力の一つではあるが、これが全てではない。今後、息の長い協力を考えていきたいと思っている。（佐々木）

*レベルのアップグレード手続き詳細は以下のとおり（MoTEVT サナア市事務所長より）；

- ①訓練スペース、必要機材、指導員（全員学士以上）の条件を満たした上で、市事務所より MoTEVT 本省に申請
- ②MoTEVT 本省にて、以下 6 名のメンバーからなる委員会を組織、アップグレードの可否について審議・決定。
 - ・ Standards & Quality Sector 長
 - ・ Inspection & Total Quality セクション長
 - ・ Curriculum セクション長
 - ・ Examination セクション長
 - ・ Cadres Qualifying & Training セクション長
 - ・ 申請元地域事務所長

面談記録

日時	2008年5月31日(土) 午後 12:10 - 13:00
場所	サナア商工会議所 (Chamber of Commerce and Industry Sana'a Capital; CCI Sana'a)
面談相手	Mr. Hassan Alkabous (Chairman, CCI Sana'a)、Mr. Abdullah Alsunaider (Chairman of Industrial Section)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、(通訳) Mr. Amin

概要

(1) 組織概要について
<ul style="list-style-type: none"> 本商工会議所は、商業分野、工業分野の2つの評議会 (chamber) に大きく分かれ、両評議会はそれぞれ7つ、4つの委員会 (committee) から成る。うち、工業分野の委員会は、輸出 (export)、工業 (industry)、建設 (construction)、医療建設 (medical construction) の4種類。→組織図入手 (収集資料 No.31) 同商工会議所の会員企業数は26,000社で、「イ」国全体で最大である。そのため、実質的に全国CCIの代表のような役割も果たしている。
(2) サナアの産業動向について
<ul style="list-style-type: none"> サナアで伸びが著しい業種は、①商業②小規模工業 (小規模ワークショップ)。 現行の問題として、政府による②への振興や保護施策が全くなされていないことがある。工業省 (Ministry of Industry) 等にアクセスしても反応がなく、政府はこれらに関心を持っていないようである。 自動車整備に係る今後の人材需要については、きちんと技能のある人材であれば非常に高いと言える。業界団体としては、輸入業者で構成するグループが商業の評議会内にあり、整備工場もその中に含まれる。
(3) 国内外の労働需要及びTEVTについて
<ul style="list-style-type: none"> 現在の「イ」国内労働市場の問題として、技能を持った技術者 (qualified technician) の不足が挙げられる。そのため、インド等から人材を確保することになるが、外国人であるため一時的雇用になりがちである。雇用主の立場としては、常勤の労働者の雇用がより望ましい。 現行TEVTの質は非常に悪く、民間セクターにとっては全く役に立っていない。具体的には、機材の不足、指導員の経験不足、理論偏重で実用的でないカリキュラム等により訓練の質が悪く、卒業生が十分な技能を持っていない。これは、民間と訓練校との関係が薄く、訓練校が市場のニーズを理解していないためである。こうしたTEVT卒業生の一方で、大卒者は技術面が弱いため、結果、労働市場に現場で働ける技術者がいない状況となっている。 かつての民間セクターは人材開発に関心を持っていなかったが、現在では人材開発に力を入れるところが増えてきている。よいTEVT卒業生が来れば、その育成への投資にはやぶさかでない。 また、TEVTセクターとの協力には非常に関心がある。TEVTには民間からの参加が必須と考えている。どのような協力でも歓迎するが、協力のあり方を考えるのは政府の役割である。 過去の協力例としては、Skills Development Fundへの資金提供があったが、負担にも拘らず成果は皆無であった。同Fundについては、現在法律を修正しているので、より適切になるものと

期待している。

- **MoTEVT** 市事務所との定例会などは現在も時々行われるが、議題もろくに用意されていない。政府側に協力の意思があるのか疑問である。
- **GCC** 諸国への出稼ぎは湾岸戦争後減少。先般 **UAE** に行った際、インドやフィリピンからの労働者が非常に多かったため、現地雇用主にイエメン人雇用のニーズを聞いてみたところ、イエメン人は単純労働者としてのみ考えており、技能を持った人材はいないとの回答であった。

面談記録

日時	2008年5月29日(木) 午前 8:45 - 11:00 (WS 見学含む)
場所	El-Aghil Group Industrial Complex
面談相手	Mr. Khalid Ahmed Al-Akil (General Manager, Yemen Garment Factory)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、 (通訳) Mr. Amin

概 要

(1) 企業及び事業の概要について

- ・ 同社は 100%民間資本で①スナック菓子②乳児用オムツ・女性用ナプキン③衣服の 3 工場を経営 (面談相手の Mr. はうち①③のマネージャー)。
- ・ 従業員 (労働者) 数は、それぞれの工場で①150 名以上②12~15 名③109 名 (全員イエメン人)。各工場の概要は以下のとおり ;
 - <①について>
 - ・ 当該工場には 2 つの生産ライン (ポテトチップス及びコーンフレーク) あり。原料調達は前者は国内、後者はヨーロッパ等から輸入。
 - ・ 機材はイタリア製、設置時にはイタリアからの技師が訓練を行なった。
 - <②について>
 - ・ 同工場は、従業員のうち 2 名が機械操作をする技術者 (technician)、残りはパッキングを行なう者で、後者は全員女性である。
 - ・ 技術者含め、全て個人的なツテで採用。機械保守管理、品質管理、会計のスタッフには大学卒の者も含まれるが、ほとんどは学歴を持っていない。
 - ・ 2 名いる技術者の給与は月 100,000 リアル及び 80,000 リアル。
 - ・ 原材料はアメリカ、中国、サウジアラビア等から輸入。
 - ・ 機材は①同様イタリア製。
 - ・ 当該業種では、国内に競合他社が 3 社あるが、同社が最大規模。
 - <③について>
 - ・ 同工場の従業員は全員女性で地元サナアの出身者。
 - ・ 雇用は、政府との取り決め (agreement) により、慈善団体 (サーレハ大統領の財団) のプロジェクト (fighting unemployment project) に登録された人材の中から紹介を受け、本社で試験により選考。このほか、独自に持っているコネクションを使い、直接採用を行なう場合もある。昨年は、裁縫科があるサナア・コミュニティ・カレッジから 6 名の人員を採用した。選考後は、技能レベル別に複数のグループに分かれ、2 週間程度の実技訓練を実施の後、生産ラインに出すことにしている。
 - ・ 採用後 2~4 ヶ月の試用期間を経て、正式雇用となる。
 - ・ 給与は初任給で月 18,000~20,000 リアル (9,000~10,000 円)、経験を積むと 100,000~120,000 リアル (50,000~60,000 円)。
 - ・ これら従業員の育成のため、既に企業内訓練を実施しているが、さらに訓練を充実させるため、小規模の裁縫学校を工場内につくることを計画している。

- ・ 原材料はインド、パキスタン、中国等から輸入。
- ・ 当該業種では同社がイエメン唯一の民間会社。競合他社として半官半民の織物工場が一社あるが、現在はほとんど稼動していない状態。
- ・ 主な顧客は政府関係。先般、軍からの大量注文が入ったため、事業を拡大しており、来月初旬までに新たに従業員を 90 名増加予定である。
- ・ 市場は①～③とも国内だが、③については現在ヨーロッパ等への輸出を検討。今後の方向性としては、現在注文の大半を占める政府から、顧客を多様化していくことに重点を置いている。政府からの注文は、数量や時期が不安定・支払いが大幅に遅れる等、リスクが高い。

(2) TEVT に対する評価について

- ・ TEVT の質は非常に悪い。
- ・ TEVT が他の教育システムから孤立していることが問題。イエメンでは教育システム全体が整備されておらず、基礎教育がしっかりとできていないところどころ TEVT を行なっても何も得ることができない。TEVT 校卒業生の知識は非常に少なく、ほとんど何も知らない状態である。
- ・ イエメンの現状にとって重要なのは、基礎教育の最初の 6 年間の質を向上させることである。特に教員の質が重要であり、まずはその向上を図るべき。
- ・ 現在 TEVT セクターに予算が集中しているのはおかしい。重点的投入は TEVT ではなく基礎教育にこそ行なうべき。

面談記録

日時	2008年5月31日(土) 午後 15:30 - 17:00 (WS 見学含む)
場所	Automotive & Machinery Trading Company (TOYOTA)
面談相手	Mr. Wael Al-Qtaibi (Service General Manager)、Mr. Mohammed Sultan Al-Maktrai (Training & Qualifying Supervisor ※同氏は Hadda 訓練校の指導員としても勤務)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、(通訳) Mr. Amin

概要

(1) 会社及び事業の概要について
<ul style="list-style-type: none"> 同社は 1920 年代に設立。1956 年にトヨタ車が初めてイエメン (南イエメン) に輸入され、1971 年には北イエメンにも同社が設立された。 現在「イ」国全土に計 4 箇所 (サナア、タイズ、アデン、ホデイダ) の本社・支店があり、今後新たに 3 箇所を新設予定。 現在、サナアに 2 つ目のワークショップを建設する計画がある。同ワークショップは「イ」国最大のものとなる予定で、最低でも 300 名のスタッフが必要 (目標期限は今年度末まで)。この新たなプロジェクトでは、法律により外国人は全従業員の 25% までと決められており、「イ」国内での技術者確保が必須である。 各ワークショップの組織は、電気・機械・ボディ・コントローラーの 4 セクションから成る。外国人スタッフもおり、彼らは経験を積むために「イ」国へやってくる。同社では、こうした外国人スタッフにイエメン人スタッフをつけることで、イエメン人スタッフの育成を図っている。 現在全国で 83 名の技術者がおり、うち TEVT 校出身者は 50 名。ほとんどは 2006 年からの採用 (採用は毎年ではなく、必要に応じて不定期に行う)。 顧客は、軍、警察、タクシー等が多い。「イ」国内における自動車販売台数のシェアは 70%。 通常新人採用時の給与は US\$150/月。
(2) 従業員の育成について
<ul style="list-style-type: none"> イエメン国内・国外の両方で訓練を実施。国外訓練は通常中東地域の拠点センターがあるパーレンにて実施。 国内訓練にはいくつか種類があるが、その一つとして”Team 21 Training”を実施。これは、技術者のレベルを①TOYOTA Technician (基礎レベル、取得目安 6 ヶ月) ②Pro Technician (同じく基礎レベル) ③Diagnosis Technician (トラブルシューティングが出来るレベル、最低 3 年の経験が必要) ④Master Technician (ワークショップを運営できるレベル、最低 5 年の経験が必要) に分類し、訓練を行うもの。レベルごとに取得者の目標値を定めており、2008 年までに①は 100%、以下②80%、③40%、④30%の技術者が取得することを目指している。現在、サナアでは計 40 名の技術者がいるが、その内訳は①が 10 人、以下②13 人、③12 人、④2 名、いずれの資格も見取得のものが 3 名となっている。レベルの認定は、日本の TOYOTA 本社に資料を送り、国際基準に沿って行われる。 この他、現在準備中の新たなワークショップには、トヨタ標準に沿った内部訓練センターの設置を予定している。

(3) 企業実習 (Cooperative Training) について

- ・ 自社の従業員への訓練だけでなく、訓練校 (Technical Institute) の生徒に対する訓練 (cooperative training) も実施。これは、同社のワークショップに訓練校の生徒を1ヶ月程度受け入れ、新しいモデルや技術を学ぶもの。同訓練では、成績の良い生徒をそのままリクルートすることもある。
- ・ これまで、サナア所在の3訓練校 (バグダッド、ダハバン、ハッダ) から生徒を受け入れているが、訓練生の質が最も高かったのはダハバン校である。理由の詳細はわからないが、使用している機材が一番よいのではないか。
- ・ 同訓練の受け入れに際しては、簡単な試験を実施し、受講生に必要な訓練内容を見極めるようにしている。訓練は、理論と実技の両方を行う。

(4) 「イ」国内における当該分野技術者の現状及び TEVT について

- ・ 「イ」国内で十分な訓練を受けた人材を確保するのは難しい。我々としては「イ」国内の人材を雇用したいと思っているが、現在の訓練校卒業生は我々の期待を満たしていない。受け入れている卒業生から判断する限り、実技及び基礎知識の面で問題のある生徒が多い (例えばブレーキオイルの交換のタイミング等、非常に基礎的なことすら知らない者が散見される)。現在の TEVT 卒業生を現場で使える一定レベルにするためには、最低でも2年必要。
- ・ ゼロからの訓練は非常に時間がかかる。TEVT 機関は、我々のニーズを十分理解し、基礎的技術をきちんと身につけた人材の育成を行ってほしい。
- ・ 現行 TEVT における問題として、例えば、市場の技術革新にシラバスが追いついていない等が挙げられる。これらを改善するためには、訓練校指導員と我々民間とのコミュニケーションが重要。訓練校指導員が我々の企業を訪問したことは一度も無く、他国 (ヨルダン等) に倣ってもっと頻繁にコミュニケーションを図るようにすべき。TEVT 全体との連携ということでは、修了試験へ多少の参加をしているが、我々としてはシラバスや訓練ニーズの話をしたい。
- ・ また、訓練校にある機材は非常に古く、その改善も必要。カリキュラムの基本的構成は問題ないが、機材の不足で実技が出来ず、理論のみになっていることが問題。
- ・ VT・TE の両レベルのうち、よりニーズが高いのは TE レベルである。現行カリキュラムの項目を見比べる限り、VT レベルと TE レベルに大きな差異は無い。TE レベルはもう少しレベルの高い内容であってもよいのではないか。

※ 以上の面談後、併設のワークショップを見学。同ワークショップは30年前に設立されたとのことだが、非常に整理整頓が行き届いていた。毎日持ち込まれる車両は平均約30台。見学时ワークショップ内にあったものでは、警察等公的機関関係の車両が多い印象。見学时、訓練校にも勤めている Mr. Mohammed Sultan Al-Maktrai より、不足している機材例として、Wheel Alignment 等が挙げられた。また、1名ダハバン校の出身者 (2003年卒) もおり、就職のきっかけは企業実習 (Cooperative Training) とのことであった。

※ 本訪問先のあと、2箇所の小規模自動車整備工場を訪問。主な聞き取り内容は以下のとおり；

<1箇所目>

- ・ 従業員5名、うち TEVT 校卒業生無し。整備技術は父親から学んだ等。
- ・ 給与は US\$150~300/月。
- ・ 一日に持ち込まれる車両は15~20台。
- ・ ブレーキ、ベアリング等の故障が多い。車両はトヨタ車がほとんど。

<2 箇所目>

- 従業員数 12 名、うち TEVT 校卒業生無し。整備技術は父親から学んだ等。TEVT 校卒業生は一度面接に来たことがあるが、使いものにならず雇用しなかった。
- 給与は平均 US\$350/月。
- 一日に持ち込まれる車両は 25 台以上。

面談記録

日時	2008年6月3日(火) 午前 11:30 - 12:10
場所	GTZ (水プロジェクト事務所)
面談相手	Mr. Peter Herrmann (Team Leader of Personnel Development Component <GOPA/RODECO>) ※現在、GTZ が実施中の Water Sector Program において、人材開発コンポーネントを担当。過去、GTZ による TEVT 分野プロジェクトに従事した経験あり。
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、(通訳) Mr. Amin

概要

<p>(1) GTZ による過去の TEVT 分野支援について</p> <ul style="list-style-type: none"> 2006年8月から昨年3月まで、雇用志向型民間セクタープログラム (Employment-Oriented Private Sector Program) で職業訓練コンポーネント (Vocational Training Components) 及び現場活動 (field activities) を担当。 同コンポーネントでは、タイズ・アデンをサイトとして、職業訓練によるキャパシティビルディングに取り組み、特に小規模起業家向けの技術訓練を実施。月に2回タイズ・アデンに出かけ、各地の訓練校との協力の下、それら訓練校保有の機材を使って訓練を行った。訓練の運営は、プロジェクト雇用のローカルスタッフが中心となってアレンジした。 当該プログラムでは、プロジェクト事務局を MoTEVT 内に置いていたものの、同省と密なコミュニケーションはとっていなかった。その際の実験から言うと、MoTEVT との協力は容易ではないと思う。省内の情報共有が十分でなく、人により言うことが異なる場合も多い。同省で一番頼りになるのは副大臣である。上述プログラムにおける直接的 CP は Labor Market Relation & Private Sector 長であったが、動きはいまひとつであった。
<p>(2) 「イ」国 TEVT 分野に対する印象について</p> <ul style="list-style-type: none"> 「イ」国の TEVT 分野は、時代遅れでリハビリが必要なものが多いとの印象。同分野では、訓練校の建設だけでなくシステムの構築が必要だが、MoTEVT には現行システムを見直す用意ができておらず、訓練校は民間セクターのニーズを受け入れるだけの柔軟性を持ち合わせていない。 現行 TEVT には、現場での自治拡大が必要。その上で、現場 (訓練校) レベルにおける民間との関わりを強化すべき。 また、公的資格制度が無いことも問題。GCC 諸国との共通化も視野に入れた同制度の整備が必要。
<p>(3) JICA の支援内容 (自動車分野を第一候補と想定) について</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車は非常に技術革新の早い分野であるので、必要性はあると思う。
<p>(4) 今後の TEVT 分野に対する支援について</p> <ul style="list-style-type: none"> サーレハ大統領訪独時の要請に基づき、今秋にも調査を実施予定。今後の支援はその結果によるが、システムの改革 (reforming the system) に焦点を当てたものになると思う。 イエメンは石油依存の体質から脱却し、農産物など自国で取れる生産品をもっと重視していく必要がある。その観点から、食品加工の分野は大事である。 GTZ は TEVT 分野で 30 年以上の支援経験を持っており、これは大きな advantage であると考えている。

(5) Dhahaban 校との関わりについて

- ・ 現在自身が携わっている Water Sector Program の Personnel Development Component では、水セクターに関わる人材の育成を行っている(当該分野に従事する 7,000 人の労働者がターゲット)。
- ・ 具体的には、現行 2 年間の在職者訓練 Water Supply Technician Program を改善し、3~5 日間の短期在職者訓練を複数の訓練実施機関(パイロット機関)で実施。Dhahaban 校には水質検査の訓練コース(Technical Education レベル、3 年)があり、水質検査ラボもあることから、パイロット機関の一つとしている。ちょうど明日(6/4)に正式開講の予定である。

面談記録

日時	2008年5月27日(火) 午後 12:05 – 12:50
場所	GTZ
面談相手	Mr. Kuno Fischer (Team Leader of Private Sector Development Project<PSDP>)、Mr. Tawfik Aldobhani (National Coordinator Adviser of PSDP)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS、(通訳) Mr. Amin

概 要

(1) TEVT 分野におけるこれまでの協力について
<ul style="list-style-type: none"> GTZ では、イエメンの南北統一前から 1990 年代まで、約 30 年間にわたり当該分野での協力を行ってきた。同分野からの撤退は、対「イ」国だけでなく全世界的に援助戦略を見直す中で、TEVT 分野の協力を減少する方向になったことによるもので、政治的判断であった。 但し、ドイツによる MoTEVT との協力関係は、DED からの専門家派遣を通じ継続している。 過去の協力は、MoTEVT の前身である Authority を対象として行っていたものだが、カリキュラムの開発、TOT の実施、組織開発 (organizational development)、新規部署の設置等を実施。TOT は主として「イ」国外への派遣が多かった。また、カリキュラムの開発は、地域との協力により行っていたものと思う。しかし、投入の内容・量等詳細は把握していない。
(2) 今後の協力の可能性について
<ul style="list-style-type: none"> 今年 2 月のサーレハ大統領訪独時に、TEVT 分野への協力再開の要請があり、さらに 4 月の政府間協議で再度要請が行われたことから、支援再開の可能性を検討。 まず、今年 10 月～11 月に全体的な調査を実施、12 月にはその報告を提出し、その結果を待って協力するか否かを決定する予定である。 この他、昨年、サウジ基金により設立された 18 の新設 TEVT 機関に係る調査を実施。今後、同報告書を MoTEVT に提出予定である。→報告書完成後、一部送付を依頼。
(3) 「イ」国 TEVT 分野に対する現状認識について
<ul style="list-style-type: none"> 「イ」国 TEVT 分野における新たな状況として、労働市場ニーズに照らし、TEVT 卒業生数が不足しているという現状がある。このため、「イ」国政府は 2012 年までに中等教育卒業生の 15% を TEVT 機関で受け入れるとの野心的な目標を掲げ、TEVT への受入数拡大を目指している。 同政府は、国内労働市場だけでなく、湾岸諸国 (GCC) への出稼ぎも視野に入れており、サウジ政府との間には協定を締結、昨年のサウジへの出稼ぎは 46,000 人から 100,000 人に増加している。 サウジは当該分野にかなりの協力をしているが、ハード支援のみである。「イ」国 TEVT の問題はソフト面にあるが、サウジからそのような支援は行われていない。

面談記録

日時	2008年5月28日(水) 午後 12:05 – 12:50
場所	EU
面談相手	Ms. Mary Horvers (グッドガバナンス分野担当官)
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS

概要

<p>(1) 過去に実施した TEVT 分野プロジェクトの概要について</p> <ul style="list-style-type: none"> 当該分野に対しては、1997年に協力を開始。予算は7百万ユーロ。しかし、後述する問題(次項(2)参照)で2003年から中止、2006年に終了した。 協力内容は、①Oil & Gas②Women Development③Hotel & Tourismの3分野を対象として、カリキュラムの開発やTOT等を実施。 分野が広すぎたため、その絞込みをMoTEVTと協議し、民間の進出が進んでいる①の分量は減らすなどした上で、特に③を中心とした協力を行った。 ③の分野は当時実施している訓練校がなく、技術訓練と実際のホテル現場での実習とを組み合わせることを考え、訓練校・ホテル併設の施設を建設することとした。同施設用の土地はMoTEVTから提供を受け(最初に打診された土地は地元部族間の争いで使用に問題があり、途中で別の土地に変更)、100人の訓練生受入を想定して訓練センター、ドミトリー、ホテルを造った。
<p>(2) 当該プロジェクト実施中の困難について</p> <ul style="list-style-type: none"> MoTEVTとの関係において困難があったのは、①優先分野の選定②手続きの透明性③前項のホテル・観光分野施設建設後の対応の3点。 ①については、前項のとおり石油・ガス分野の協力を減らすことについて当初MoTEVTが難色を示し、協議が難航した。 ③については、ホテルの運営がMoTEVTのマנדートに含まれておらず、運営費に係る予算を同省から措置できなかったこと、一方で、州政府からはホテル業による収入を同政府のものとするよう要求があったが、これに係る調整を行う中で運営費への協力を得ることができず、結果、訓練生は入学したもののホテル部分については運営ができない状況に陥った。これにより、建設した施設は訓練校で短期コースを実施するに止まり、ホテル部分は2年間営業しないままであった。 一方、訓練校部分は、MoTEVTへの引渡し後、さらに民間へ引き渡されたが、校長の努力によって何とか運営を続け、2008年に最初の卒業生を輩出するに至った。卒業生の就職状況は良好であり、この結果には満足している。 2006年のプロジェクト活動終了後、2007年に計画省及び経済省が本件に関心を持ち、同年12月MoTEVTや民間も含むワークショップを実施(ヨーロッパやヨルダンから専門家を招聘)。その結果、ホテルは民間との共同で運営することとなったが、その後MoTEVTの省令で同施設のMoTEVT及び州政府からの独立が決定。引き取り手を探した結果、現在は自己資金による運営を行っている。
<p>(3) プロジェクトの実施体制(MoTEVTとの関係)について</p>

- ・ プロジェクトは副大臣を直接の CP として実施。カリキュラム開発等においては同省カリキュラムセクションも多少関わったが、あまり緊密には関係せず。
- ・ **Technical Assistant Unit** を形成し、ヨーロッパからの専門家を長期で 3 名（9 年間の総計）、1～3 ヶ月の短期で数名派遣。この他、「イ」国内の専門家も若干活用した。
- ・ 上述ユニットの執務室は **MoTEVT** 外に置き、イエメン人のプロジェクトコーディネーターを 1 名配置（プロジェクトの最初から最後まで同一人物が務めた）。

(4) プロジェクトにおけるカリキュラムの開発について

- ・ 作成されたカリキュラムのうち、**Oil & Gas** 分野はプロジェクト終了間際に作成したもので、ほとんどインパクトはなかったと認識している。
- ・ 一方、**Hotel & Tourism** のカリキュラムは、民間セクターとの緊密な協力の下に開発。具体的には、専門家派遣時に民間との共同によるニーズ評価のためのワークショップを実施（**MoTEVT** からも参加）。当該カリキュラムの普及は未だ行われていないが、現在観光省がハダラマウトに当該分野の訓練機関を造る計画があり、そこでの活用を期待。なお、同カリキュラム作成のための **TOT** も実施したものの、そこで育成された指導員が現在は民間に流出している状況である。

(5) 今後の **TEVT** セクターへの協力について

- ・ 今後、**EU** として当該セクターに協力することはない。

面談記録

日時	2008年6月3日(火) 午前 9:00 - 10:40
場所	World Bank (WB)
面談相手	Ms. Afrah Alahmadi (Senior Human Development Officer, TEVT Sector)
面談者	(調査団) 後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 首藤企画調査員、Hani NS

概要

(1) WBの今次プロジェクト(第2フェーズプロジェクト)の進捗について
<ul style="list-style-type: none"> 3つのコンポーネント中、第3コンポーネント(Skills Development Fund; SDFの改革)の前提となるSDF関連法の国会審議が現在膠着状態にあり、プロジェクトが開始できない状況(コンポーネント1,2でもSDFの活用を計画しているため、同法の可決無しには他コンポーネントも開始できない)。MoTEVT内にもSDFの改革に反対している勢力があり、その影響で審議が進んでいない。 上述の一方で、コンポーネント2については現在コンサルタント委託に係る公示書類を作成している。
(2) サブコンポーネント1.1(Monitoring and Evaluation)について
<ul style="list-style-type: none"> 本コンポーネントは、国際コンサルタントへの一括契約による実施を予定。 MoTEVT内に設置予定の”Planning Monitoring and Evaluation (PM & E) Team”のメンバーはまだ決定していないが、全員省内のスタッフから選ばれる予定。 同Teamは当初Planning Sector(MoTEVTに4つあるSectorのうち、省の全体計画の立案、ドナー援助の窓口等を担う部署)下に置くことを考えていたが、MoTEVT側の要望により、副大臣直下に変更。4つのSectorは同列で、Planning Sectorには他Sectorへの指示権限がないことが理由。 本コンポーネントは、上述TeamによりMoTEVT全体のマネジメントに係るモニタリング・評価体制の整備を行うもので、同省の組織運営を適正化することが目的(すなわち、訓練サイクルの個々のプロセスについてモニタリング・評価を行うものではない)。現在のMoTEVTは組織として適切な運営が行われる構造になっておらず、本支援で予算の配分等同省の意思決定が適切なデータ・情報に基づいて行われるようにすることを目指している。具体的には、卒業生に対する追跡調査等訓練の費用対効果に係る情報の整備、省内各部署及び訓練校のパフォーマンス評価の実施、及び、それに基づいて予算配分を行うシステムの構築等を検討。 (当方質問「卒業生の追跡調査については現在担当部署(Vocational Guidance セクション)があるが、そことの関係をどう考えるか?」に対し) 同部署は実態としてほとんど動いておらず、その人員を上記PM & E Teamのメンバーに含めて当該業務を行うことが考えられる。 副大臣は、本支援の結果を踏まえ、省内の改編を行うつもりである。PM & E Teamは、将来的には省令によりMoTEVT内のpermanentな部署になることが想定されているが、現時点で同省令はまだ発行されていない。 本支援内容は参加型で計画しており、コアCPは副大臣とsection長レベル数名で進めている。 PM & E機能及び情報マネジメントシステム(Management Information System; MIS)は①中央、②地方事務所、③訓練校レベルのそれぞれで構築する予定であり、②は全国21州のうち、TE

レベルの訓練が行われている 11 の州 (サナア、ホデイダを含む)、③は TE レベルの訓練コースがある 25 の訓練校を選定予定 (現時点でラインナップは未定)。

(3) コンポーネント 2 (Design and Delivery of Training Program) について

- 本コンポーネントも、国際コンサルタントへの一括契約による実施を予定 (上述コンポーネント 1 とは別枠、より大きな投入規模となる)。投入としては、中央・現場の両レベルに長期・短期の専門家が入ることになると思うが、人数や MM 等は今後応札者から挙がってくる技術提案書 (プロポーザル) 次第 (全体投入量の目安は追って確認の上回答)。
- サブコンポーネント 2.1 におけるカリキュラムの策定について、現行システムの「民間参加」は非常に表面的なものに止まっているのが実情 (カリキュラムの作り方を理解していない者が参加、そのファシリテーションも十分できていない等)。このため、今次協力では、既存のシステムを活かすだけでなく、MoTEVT に新しい考え方を持ち込むものになると考えている。
- サブコンポーネント 2.2 の在職者訓練では、訓練校レベルにおける income generation の体制整備を行う予定。具体的には、企業ニーズに基づく有料訓練を実施、その収入で外部人材を雇い入れることにより、各校における指導人員の確保を図る。各訓練校の指導員を含む MoTEVT 職員の人事 (採用) は人事院の管轄事項であり、MoTEVT 自身も関与できないため、必要人員と実際に割り当てられる人員の乖離 (人数及び専門性) が課題となっている。一方で、自己収入による訓練校レベルでのスタッフ雇用は認められていることから、本支援ではここに着目し、各訓練校が独自に収入を得る体制を整え、その財源による契約ベースの外部人材の調達を行うことで、各校における人員の不足を補おうというもの。よって、本コンポーネントでサイトとなる訓練校の選定は、これら収入管理を行いうるだけの自治 (autonomy) があるかを見極めた上で決定した。
- サブコンポーネント 2.3 の TOT において、中央の TOT セクションがどのように関与するかは応札者からの技術提案書による。また、再訓練の方法については、同サブコンポーネント内で形成予定の民間企業代表によるコンソーシアムの決定次第だが、①国外研修②専門家による指導③ OJT のいずれもありうると考えており、必要に応じてこれらを組み合わせ、集中的な訓練を実施することで国際基準の認定を行うものとするを考えている。
- 本コンポーネントにおける民間企業からの参加に対しては、Skills Development Fund により対価を支払うことを想定。このため、コンポーネント 3 が開始できないと同 1,2 も始められない。

(4) 前フェーズ (第 1 フェーズ) プロジェクトについて

- 前フェーズのプロジェクトで実施した TOT は指導技法のみに特化していたが、同受講者は現在も各訓練現場で活躍しており、それ自体は上手くいったと認識している。
- 前フェーズで得た教訓は①野心的な目標は掲げないこと②プロジェクトの計画は MoTEVT からの参加を得て行うべきこと③ハードのみの支援は機能しないこと、の 3 点。前フェーズでは、PMU はあったものの、MoTEVT に席は置いていなかった。
- コンサルタントへの委託によりプロジェクトを実施する場合、しばしばコンサルタントが「イ」国側を巻き込まず自分たちだけで進めてしまうことがあるので、今次協力ではプロジェクトのモニタリングを十分行うことにしている。

(5) JICA のプロジェクト案について (当方より、概念図を基に概要を説明)

- ①VT レベルで質を改善するのか、②TE レベルへのアップグレードを支援するのか？WB の支援は②である（→当方より、可能であれば②がより望ましいと考えている旨を回答）。
- 自動車産業は成長しており、特に TE レベルの技術者の需要は高まっていると思う。
- 「イ」国政府は、中卒、高卒の若者に高校進学、大学進学だけではなく多様な選択肢を提供することを考えており、VT レベル、TE レベル支援のいずれにしても、そのための方策の一つと捉えることができる。
- WB が支援対象を TE レベルとしたのは、市場ニーズ調査の結果による（対象セクターの企業に対する訪問ヒアリングを実施）。入学生、カリキュラム、教員・指導員の質とも、VT レベルと TE レベルでは大きく異なると考えている。
- ドナー間の協調は重要であり、ドナーが一致協力し働きかけを行っていくことで MoTEVT を動かしていくことができると考えている。今後も引き続き情報共有・意見交換を行っていきたい。

面談記録

日時	2008年5月24日(土) 午後 15:20 – 15:45
場所	在イエメン日本大使館
面談相手	敏蔭大使、宮本二等書記官
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 佐々木所長、首藤企画調査員

概 要

<p>(1) 今次調査団について</p> <p>後藤より、調査団の目的、現在想定している協力の方向性、今後の予定について説明。これに対し、大使からは以下のコメントあり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・難しい条件が色々あるとは思いますが、職訓は重要であり大統領からの要請であるので、何らか形になるものを作ることができればありがたいと考えている。 ・イエメン側は当該分野は非常に重視しており、つい先日も大統領が持つサーレハ財団からマーリブに職訓施設を建設してほしいとの要請が複数のドナーになされたとのこと。本件は MoTEVT とは関係しておらず、大統領直轄の動きのようである。
<p>(2) TEVT でターゲットとする労働市場について</p> <p>(久米) 現状では、「民間のニーズ」の「民間」が具体的にどこなのかが明確でない。目指す労働市場は国内なのか、湾岸諸国 (GCC) なのか、これら本来異なるべきターゲットが同じ訓練校に混在している感がある。</p> <p>→ (敏蔭大使) 確かにイエメン側には GCC への出稼ぎ促進を期待する考え方も存在するようだが、JICA の協力として、「GCC に (出稼ぎとして) 送り出す人材を育成する」という協力はありえるのか。</p> <p>→ (佐々木) 産業が国内で限られていること、本国送金の経済に与えるインパクト等もあり、イエメン側では TEVT の目的を出稼ぎ促進に置く考えも少なくない。この点については、MoTEVT 内部でも統一された方針には至っていないようである。職訓の「質」というが、これには雇用につながる事が重要。市場をイエメン国内とするのか GCC とするののかの見極めも今次調査団でする必要がある。</p> <p>→ (後藤) 出稼ぎを前提にした協力の是非だけでなく、GCC 諸国における労働力の自国民化政策に伴う受入規模の縮小と受入可とする技能水準の高度化、インド等アジアからの安価で技能水準の高い労働力の存在を考えると、イエメンの現状から GCC をターゲットにするのは非常に厳しいと考える。</p>

面談記録

日時	2008年5月24日(土) 午後 15:50 – 16:20
場所	在イエメン日本大使館
面談相手	山口参事官、宮本二等書記官
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 佐々木所長、首藤企画調査員

概 要

(1) 今次調査団について

後藤より、調査団の目的とスケジュール、想定している今後の進め方について説明。これに対し、参事官から以下のコメントあり。

- ・本件は 2005 年にハード建設の要請があったものの、予算的制約等もあり技術協力で代替することとした経緯が背景にある。
- ・しかし最近では、ハード面の整備については湾岸諸国の資金（サウジ基金等）で対応できるようになってきており、その点で日本からの協力を検討することはもはや必要ないと思われる。
- ・大使館としては、本分野で協力を行うからには、イエメンのためになるものをできればと考えている。
- ・イエメン TEVT における最大の問題は、「職業訓練さえ行えば職が得られる」と考えられていること。本来産業がなければ就職も不可能だが、職業訓練の意味を根本から取り違えている。協力の検討を行うにあたっては、どの分野でどのような協力をすればよいか、需要サイドのニーズをきちんと見る必要がある。この点は忘れないよう注意してほしい。
- ・イエメンでは、「ニーズがどこにあるのか」という情報すら持っていないのが現状。協力の際には、産業界が求める人材に係る情報を MoTEVT が得られるような仕組みをつくることを念頭においてほしい。イエメン側には「育成する人材像」を真剣に考えさせる必要があり、労働市場の傾向を踏まえたコース設計が必要、ということを先方に理解させるだけでも十分意味がある。これまで他ドナーが失敗している経験は今次調査でしっかりと確認すべき。
- ・中央が重要である、との点は同感。MoTEVT には最近予算も多くついてきているようであり、省へのテコ入れはしっかり行った方がよい。協力を行いながらイエメン側のキャパシティビルディングも行うことが必要。そのためには、具体的モデルによる結果を示しながら TEVT のあり方を学んでもらうことだと思う。その場合、言葉が伝わらないと意味がなく、アラビア語の調整員を確保する等の工夫をしたほうがよい。
- ・サイトをサナアとするのは妥当。あまり協力を広げ過ぎないほうがよい。
- ・現在イエメンで TEVT を重視しているのは、若者が社会に出るのを抑えようとの意図による。こうした発想では問題を先送りするだけだが、このような考え方が基本となっている現状では、こうした発想自体が誤りである、ということを明確に指摘しておいたほうがよい。それをしないと、技プロをいくらやったところで全体の流れに勝てない。職業訓練の目的は就職につなげることであり、この考え方が浸透するだけでも十分成功といえるだろう。

(2) TEVT のニーズについて

(首藤) イエメンでいう「ニーズ」は、応募数など「訓練を受けたい人」のことを指している。

(久米) 同じ訓練校内で様々な「ニーズ」が混在しているのが現状。本来は、それらニーズごとに訓練校内で棲み分けをしてもよいのだが。

(佐々木) 労働市場については、湾岸期待論も少なくない。

→ (山口参事官) 労働市場ニーズということでは、農業や石油産業などの必要性が高いはず。自動車整備などは、訓練をせずとも徒弟制度で人材が育っていくはずである。また、湾岸諸国への出稼ぎについては、受入国側の労働力自国民化政策等で門戸がさほど広くないことを考えるべき。湾岸期待論は高等教育を受けた人材の送り出しを念頭に置いている。

(3) TEVT のあり方について

(山口参事官) MoTEVT 上層部を対象とした本邦研修の実施等により、日本の職業訓練におけるきめの細かさや職業訓練とはどのようなものかを見せるとよいのではないか。

→ (久米) イエメンでは、「指導員の役割」に関する認識が各レベルで異なっているように思い、その点を確認するクエスチョネアを用意している。日本では、ニーズは現場で把握し、ボトムアップで上を変えるやり方だが、イエメンは違っている。

面談記録

日時	2008年6月4日(水) 午後 15:30 – 16:00
場所	在イエメン日本大使館
面談相手	敏蔭大使、宮本二等書記官
面談者	(調査団) 久米団員、後藤団員 (イエメン駐在員事務所) 佐々木所長、首藤企画調査員

概 要

(※括弧内は発言者。記載のないものは大使による。)

(1) 調査結果について

後藤より、別添の概念図案を基に、調査結果、及び現時点で想定される協力アプローチ、分野、サイト候補について説明。これに対し、大使からは以下のコメントあり。

- ・先日大統領と面会した際にも本件のことはしっかり覚えているようであった。今回自動車分野を第一候補として協力が形になりそうということで、良かったと思う。
- ・今回の技術協力だけでなく、いずれは無償の投入も検討できればよい。
 - 施設建設については、サウジ基金等既に他ドナーによりかなりの量の建設が行なわれており、日本が新たに入る余地はあまりないと思われる。機材への支援であれば、場合により多少はあり得るかもしれない。(首藤)
 - 本分野への協力は今回提示のプロジェクトだけで終わるものではなく、息長く続けていきたいと考えている。(佐々木)