

ヨルダン・ハシェミテ王国
職業訓練マネジメント強化プロジェクト
中間評価報告書

平成 21 年 2 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人 間

J R

09-016

ヨルダン・ハシェミテ王国
職業訓練マネジメント強化プロジェクト
中間評価報告書

平成 21 年 2 月
(2009 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

序 文

ヨルダンにおいては、アブドゥラー国王即位以降、安定的な経済発展と国際競争力の強化のため、投資促進、工業団地の建設等の工業振興政策をとるとともに、労働者の生産性、製品水準の向上、労働市場のニーズに十分対応しうる人材育成のための教育・職業訓練の充実を開発計画の主要目標に位置付けています。

同国の約 170 万人の労働人口のうち、2008 年時点で失業率は 12.9%と公式に発表されていますが、そのなかでも 15～24 歳の若年層の失業率が 30%前後と高くなっています。また、外国人労働者が約 20 万人就業しており、ヨルダン政府は「リプレースメント・ポリシー（外国人労働者の自国民化）」を掲げ、ヨルダン人の若者の育成を目指しています。しかし、公的訓練機関である職業訓練公社(VTC)傘下の訓練機関は、地域の産業ニーズ・雇用ニーズが把握できていないこと、各センターの運営管理能力が低いこと、指導員の質とモチベーションが低いことなどの問題点が指摘されています。

こうした背景から、VTC の運営管理能力を向上させ、労働市場のニーズに合致した職業訓練プログラムを提供することを目的としたプロジェクトがヨルダン側より要請されました。

独立行政法人国際協力機構（JICA）は、職業訓練分野に対する協力の是非を検討するため、事前評価調査団を派遣し、ヨルダン国政府や関係機関との間で、協力計画の策定に係る協議を行いました。この結果、「ヨルダン職業訓練マネジメント強化プロジェクト」が 2006 年 11 月より 4 年間の計画で開始され、現在、プロジェクト期間の約半分が経過しています。

本報告書は、プロジェクト前半に実施された活動に関する評価及び今後のプロジェクトの展開について取りまとめたものです。

本プロジェクトにご協力頂いた内外関係者の方々に深く感謝申し上げますとともに、引き続き本プロジェクトへの一層のご支援をお願いする次第です。

平成 21 年 2 月

独立行政法人国際協力機構
人間開発部部长
西脇 英隆

地 图



Base 803050AI (C00697) 4-04

- 1 : Jerash Vocational Training Center
- 2 : Testing and Training Institute (TTI)
- 3 : Aqaba Vocational Training Center

写 真



配管科ワークショップ



溶接科ワークショップ



空調冷凍機訓練センター



訓練生 OJT 先訪問



ミニッツ協議



ミニッツ署名

略 語 表

| 略語 | 正式名 | 日本語 |
|---------|--|---------------------------------|
| AMED | Asia-Middle East Dialogue | アジア・中東対話 |
| CIDA | Canadian International Cooperation Agency | カナダ国際開発庁 |
| CIAST | Centre for Instructor and Advanced Skill Training | 職業訓練指導員・上級技能訓練センター |
| CoE | Center of Excellence | センター・オブ・エクセレンス |
| C/P | Counter Part | カウンターパート |
| EDSD | Employer-Driven Skills Development | 雇用主導型スキルディベロプメント(世界銀行のプロジェクト名) |
| E-TVET | Employment - Technical and Vocational Education and Training | 雇用と産業技術教育・職業訓練 |
| GTZ | Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH | ドイツ技術協力公社 |
| IBRD | International Bank for Reconstruction and Development | 国際復興開発銀行 |
| ICT | Information and Communication Technology | 情報通信技術 |
| IRCDC | Instructional Research and Curriculum Development Center | 指導研究・カリキュラム開発センター |
| JAF | Jordan Armed Forces | ヨルダン国軍 |
| JFEMA | Jordan Furniture Exporters and Manufacturers Association | ヨルダン家具製造業輸出業協会 |
| JOCV | Japan Overseas Cooperation Volunteers | 青年海外協力隊事業 |
| JSPP | Japan-Singapore Partnership Program | 日本・シンガポール・パートナーシップ・プログラム |
| KOICA | Korean International Cooperation Agency | 韓国国際協力団 |
| M/M | Minute of Meeting | ミニッツ |
| MoPIC | Ministry of Planning and International Cooperation | 計画・国際協力省 |
| NCHRD | National Center for Human Resources Development | 国立人材開発センター |
| NEC | National Employment Center | 国立雇用センター |
| NET | National Company for Employment and Training | 雇用・訓練公社(ヨルダン国軍主導のプロジェクトを実施する団体) |
| OJT | On-the-Job Training | 企業内訓練 |
| PDM | Project Design Matrix | プロジェクト・デザイン・マトリクス |
| R/D | Record of Discussion | 討議議事録 |
| SIYAHA | Jordan Tourism Development Project | ヨルダン観光開発プロジェクト |
| STIMI | Specialized Training Institute for Metal Industry | 職業訓練技術学院 |
| SV | Senior Volunteers | シニア海外ボランティア |
| TE Fund | TVET and Employment Fund | 職業訓練雇用基金 |
| TDI | Training and Development Institute | 指導員研修学院 |
| TTI | Testing and Training Institute | 技術検定・職業訓練学院 |
| TVET | Technical and Vocational Education and Training | 産業技術教育・職業訓練 |

| | | |
|-------|---|-----------------|
| UNRWA | United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees | 国連パレスチナ難民救済事業機関 |
| USAID | United States Agency for International Development | 米国国際開発庁 |
| VTC | Vocational Training Corporation | 職業訓練公社 |

中間評価調査結果要約表

| | |
|--|---|
| 1. 案件の概要 | |
| 国名：ヨルダン・ハシェミテ王国 | 案件名： 職業訓練マネジメント強化プロジェクト |
| 分野：産業技術教育・職業訓練 | 援助形態：技術協力プロジェクト |
| 所轄部署：人間開発部 | 協力金額：3.5 億円 |
| | 相手国実施機関：職業訓練公社（VTC） |
| 協力期間： | R/D 署名：2006 年 9 月 9 日 プロジェクト期間：4 年間 (2006 年 11 月～2010 年 11 月) |
| | 日本側協力機関：厚生労働省 他の関連協力：職業訓練技術学院プロジェクト |
| 1-1 協力の背景と概要 <p> ヨルダン国では、アブドゥラー国王即位以降、安定的な経済発展と国際競争力強化のため、投資促進、工業団地の建設等の工業振興政策をとると共に、労働者の生産性、製品水準の向上、労働市場ニーズに十分対応しうる人材育成のための教育・職業訓練の充実を開発の主要目標と位置付けている。 </p> <p> 技術教育・職業訓練を担当する職業訓練公社(Vocational Training Corporation: VTC)参加には、49 の訓練センター等が存在しているが、地域の産業ニーズ・雇用ニーズが把握できていないこと、各センターの運営能力が低いこと、指導員の質とモチベーションが低いことなどの問題点が指摘されている。以上を踏まえ、VTC の運営管理能力を向上させることにより、労働市場のニーズに合致した職業訓練プログラムを提供することを目的としたプロジェクトが要請され、本プロジェクトの実施に至った。 </p> <p> プロジェクトでは、VTC の各地域所管区（ヨルダンの北部・中部・南部）よりモデル訓練センターを 1 校ずつ選定し、当該センターで職業訓練運営・管理モデルを確立するための活動を実施している。モデルの確立にあたり、訓練センターが自主的に訓練を運営管理できるよう、VTC の各組織階層（本部、地域事務所及び訓練センター）の能力を向上させることが必要であり、パイロット訓練の実施や訓練マネジメントの各種改善活動を通じて能力向上をはかっている。 </p> | |
| 1-2 協力内容 | |
| 1-2-1 上位目標 <p>VTC 及び傘下の訓練センターが VTC 運営モデルに基づき管理・運営される。</p> | |
| 1-2-2 プロジェクト目標 <p>産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できる VTC 運営モデルが確立される。</p> | |

1-2-3 成果

成果1：訓練センターの権限が強化される。

→中間評価調査の結果、以下のとおり改訂：

VTC 運営モデルを VTC 本部が他の 3 つの訓練センター及びモデル訓練センターの他コースに波及するための支援体制が整う。

成果2：モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる。

成果3：モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する。

1-3 投入

1) 日本側

1. 専門家派遣（45MM 程度）

派遣分野：総括／組織運営、訓練計画、センター運営改善、データベース構築／管理

2. 供与機材

訓練実施に不可欠な基本機材、データベース構築用サーバー、データベース管理用端末、等

3. 研修員受入

受入分野：職業訓練行政、職業訓練マネジメント等

本邦研修（2007 年 9 名）

第 3 国研修（マレーシア国 CIAST：2008 年 11 名）

4. 現地活動費

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

2) ヨルダン国側

1. 人材

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

1-2. プロジェクトマネージャー：Assistant Director General for Training

1-3. プロジェクトカウンターパート

① VTC 本部

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

② 各地域事務所

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

③ モデル訓練センター

・ 校長

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

・ IT 運用／専門職員

1-4. プロジェクトに技術的支援を行う関係機関

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ① IRCDC (Instructional Research and Curriculum Development Center) ② STIMI (Specialized Training Institute for Metal Industry) ③ TDI (Training and Development Institute) ④ UNRWA (United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees) |
| <p>2. 予算措置</p> <p>パイロット訓練実施経費、関連職員給与・手当、等</p> |
| <p>3. 施設運営・管理</p> <p>日本人専門家執務室 (VTC 本部／地域事務所／モデル訓練センター)、パイロット訓練実施用ワークショップ・教室、等</p> |

2. 評価調査団員の概要

| | | | |
|------|-----------------------|--------|------------------------|
| 調査者 | 総括 | 佐藤 武明 | JICA ヨルダン事務所所長 |
| | 能力開発 | 木山 弘章 | 雇用能力開発機構企画部企画課国際協力係長 |
| | 職業訓練 | 中原 伸一郎 | JICA 人間開発部高等・技術教育課特別嘱託 |
| | 協力企画 | 安藤 朋 | JICA 人間開発部高等・技術教育課 |
| | 評価分析 | 永井 清志 | 株式会社コーエイ総合研究所 |
| 調査期間 | 2008年8月15日～2008年8月29日 | | 評価の種類：中間評価 |

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクトの成果

(成果1) 職業訓練センターの権限が強化される

VTC の分権化については具体的な進捗はない。しかし、プロジェクト目標の達成には必ずしもこの成果1で定められている VTC の分権化が必要ではないということが明らかになり、また今後世界銀行で分権化に関連したプロジェクトが展開される見込みであることを考慮すると、本プロジェクトで成果として位置付けることは適切でないと判断した。その代替として、プロジェクト目標の達成から上位目標の達成につながる取り組みに置き換えることとし、成果1を「VTC 運営モデルを VTC 本部が他の3つの訓練センター及びモデル訓練センターの他コースに波及するための支援体制が整う」に改訂した。

(成果2) モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる

モデル訓練センターの職員及び指導員が主体となって、パイロット訓練を計画実施している3センターにおいて各1コースをパイロット訓練第1コース第1バッジとして実施中、また第2コース第1バッジを9月から新たに開始する予定である。

(成果3) モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する

専門家の支援のもと、モデル訓練センターにおいて運営改善を進めているが、人事体制に課題があるため、プロジェクトより中間管理職の導入を提案している。中間管理職の導入により運営体制が改善された後、プロジェクトとして運営改善のためのセミナーを開催し、アクションプランの策定を行う予定である。

(成果4) VTC 本部、地域事務所がモデル訓練センターの管理・モニタリングができる

VTC 本部によるモデル訓練センターのモニタリングについては、主要なツールであるデータベースは完成されているものの、その実施体制の確立が遅れている。今後、実施体制及びデータベースの活用方法などを含むモニタリングガイドラインを作成し、関連する VTC 職員に対する研修を通じて、訓練モニタリング・評価システムを確立する。

(2) プロジェクト目標

3 つのモデル訓練センターでのパイロット訓練コース、また運営改善活動の実施を通じて、ボトムアップ型の VTC 運営モデルの確立を進めており、センター職員及び指導員の意識や自発的行動などに変化の兆しが認められる。地元産業界の人材需要に基づいた訓練の計画実施につき、技術移転を引き続き進めることが重要である。

(3) 上位目標

本件プロジェクトによる第一次パイロット訓練コースの訓練生はまだ訓練を修了していないが、その実践を通じてプロジェクト目標である VTC 運営モデルの確立に向けて活動を展開している段階である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

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

(1) 有効性

「モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる(成果 2)」ように変わりつつある様子が確認され、「モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する(成果 3)」ことの兆しも観察され、今後プロジェクト活動のモニタリングを通じて「VTC 本部、地域事務所がモデル訓練センターの管理・モニタリングができる(成果 4)」運営管理能力が向上することが期待できる。その結果として、「産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できる VTC 運営モデルが確立される(プロジェクト目標)」ことが、効果的に達成されるものと判断される。

(2) 効率性

成果 1 から大幅な修正がなされており、修正された活動が今後効率的に成果 1 の達成へと導いていくことを十分期待できる。

パイロット訓練コースは、当初の想定どおり第 1 バッジの経験を生かして現在第 2 バッジを準備中である。加えて、技術競技会と教材コンテストの実施により、産業界との連携を深めながら訓練活動を改善することに効果を挙げており、成果 2 の達成のための効率性は高い

といえる。

またモデル訓練センターの運営改善に係る活動については、その実施体制を整えるべく中間管理職の新規導入を提案し、現在その人選と配置への作業を進めている。その配置によって、活動を効率的に展開していくことが可能になると期待される。

VTC 本部による訓練センターの管理モニタリングについては、実施体制や使用する様式などについてまとめたガイドラインが未作成であり、その作業を優先的に進める必要がある。

生徒及び指導員についての情報管理ツールとしては、データベースを開発した。これは効率的な管理モニタリングに大きく貢献するものと考えられる。

(4) インパクト

上位目標の達成の見込み、さらにはヨルダン側の社会に対するインパクトを評価することは、時期尚早である。世界銀行によるプロジェクトにおいて構築する計画である VTC の新体制に、本プロジェクトの目標である訓練センターのイニシアティブによる職業訓練運営モデルを取り込む方向で協議が進められている。これは、上位目標が達成されるために非常に望ましい環境と理解できる。

(5) 自立発展性

現時点では、VTC の組織能力が決して順調に改善しているという状況ではない。現在協議がされている職業訓練雇用基金 (TVET and Employment Fund: TE Fund) が VTC の活動に活用できるようになれば、資金面での運営においての自立発展性は高くまた安定したものになる。また本プロジェクトでは、指導員及びトレーニング・コーディネーターの技術向上のための投入・活動は行ってはいないが、自立発展性が保障されるためにも投入・活動の必要性が確認された。プロジェクトで技術移転を行っている訓練サイクルマネジメントについては、VTC が自立的にこれを運用していくためには、今後、特に問題解決能力の開発が必要であることが指摘された。訓練機材の維持管理体制については、自立発展性の確保に十分な体制で適切に維持管理されていることが確認できた。

3-3 効果発現に対する貢献要因

本プロジェクトでの効果発現に貢献している要因としては、次の点があげられる。

- ・主要なカウンターパートの理解とコミットメントが十分に得られており、プロジェクト活動への真摯な取り組みが実践されていること。
- ・他ドナーとの情報交換、連携のための協議が活発に行われていること。

3-4 問題を惹起し得る阻害要因

- ・プロジェクト実施に必要な資金、特に VTC 職員及び外部からの参加者への日当の資金源が確保できておらず、プロジェクト関係者の協力を継続的に得る際に支障となる恐れがある。
- ・VTC の訓練センターでは、指導員の不足が慢性的な問題であり、パイロット訓練コースで最低 2 人の指導員が確保できない場合、円滑な訓練運営に支障を来す可能性が大きい。

3-5 結論

本プロジェクトは、一部活動に遅れが見られるものの、概ね計画通り進捗しており、プロジェクト終了時まで所期の目標を達成する見込みが高い。評価5項目の観点（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）からも良好な結果が得られている。プロジェクト開始時と比較すると、現場レベルでの活動を通じてVTCスタッフのモチベーションも向上していることも評価できる。今後はVTCにおける財政面の基盤も固めつつ、指導員や中間管理職の配置などVTCが産業界のニーズに合致した訓練を提供できる体制の構築に努めることが求められる。

3-6 提言

3-6-1 予算の確保

VTC職員への日当や外部からの協力者に対する謝金など、VTCの規定に基づいた予算の確保が求められる。

3-6-2 モデル訓練センターにおける中間管理職の導入

訓練センターが訓練の計画、実施、モニタリング・評価を適切に実施するためには中間管理職が必要である。人員配置が行われてから、研修などを通じて中間管理職の能力強化を行う。

3-6-3 指導員の配置

本プロジェクトのパイロット訓練コース実施運営のためには、少なくとも2名の指導員の配置が求められる。

3-6-4 ドナー協調・連携

産業技術教育・職業訓練（Technical and Vocational Education and Training: TVET）分野におけるドナーの活動が活発になっているため、情報交換やより効果的なドナー協調・連携が求められる。特にVTCの組織改革をコンポーネントとしている世界銀行のEDSD（Employer-Driven Skills Development）プロジェクトとは十分なコミュニケーションが必要である。

3-6-5 VTCの運営管理能力強化

VTCの権限は世界銀行のプロジェクトにより強化されるものと想定されることから、今後VTC自体の運営管理能力強化がより重要となる。VC本部、地域事務所、訓練センターの職員・指導員の能力強化のため、適切なモニタリング・評価体制の確立と実施、運営改善活動、さらには技能競技会などの各種行事の企画・実施が重要となる。

3-7 教訓

3-7-1 経費負担の明確化

国内研修にかかる経費や人件費については原則先方政府負担であるが、これらに誤解が生じないような文言でR/Dに明記し、認識を共有する。

3-7-2 ドナー間の調整

同じセクターで支援している他ドナーは、インセンティブとしてカウンターパート（Counter Part: C/P）に日当や宿泊費等を支給している等、同じ組織でダブルスタンダードが構築され、一部混乱が見られる。プロジェクトを実施する際には、他ドナーとの調整が重要である。

3-7-3 機材供与のあり方

通常TVET分野への協力では大型機材の供与が実施されるが、本プロジェクトはC/Pに既にプ

プロジェクト活動に必要な機材が概ね揃っていたため、小型機材の供与で対応できた。自立発展性の観点からも、新規に機材を供与するだけでなく、過去の JICA アセットや民間部門の機材を活用する等の方策をプロジェクト形成時に明らかにしておくことが望ましい。

3-7-4 指導員の技術向上

指導員の技術不足については課題として常に残るものである。JOCV の活用だけでなく、先方政府や他ドナーのプロジェクトの活用を通じて、技術面についても継続的に強化できるようなシステムを想定する必要がある。

目 次

序 文
地 図
写 真
略語表
中間評価結果要約表
目 次

| | |
|---|----|
| 第1章 案件の背景とプロジェクトの概要 | 1 |
| 1 - 1 調査団派遣の経緯 | 1 |
| 1 - 2 調査団派遣の目的 | 1 |
| 1 - 3 調査日程 | 2 |
| 1 - 4 調査団の構成 | 3 |
| 1 - 5 主要協議関係者・面談者一覧 | 3 |
| 第2章 評価調査の方法 | 5 |
| 2 - 1 評価調査の手法 | 5 |
| 2 - 2 主な調査項目とデータ収集方法 | 5 |
| 第3章 実績・成果と実施プロセスの調査結果 | 6 |
| 3 - 1 投入実績 | 6 |
| 3 - 1 - 1 日本側の投入 | 6 |
| 3 - 1 - 2 ヨルダン側の投入 | 6 |
| 3 - 2 活動実績 | 7 |
| 3 - 3 成果達成状況 | 7 |
| 3 - 3 - 1 成果1「訓練センターの権限が強化される」 | 7 |
| 3 - 3 - 2 成果2「モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる」 | 8 |
| 3 - 3 - 3 成果3「モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する」 | 9 |
| 3 - 3 - 4 成果4「VTC本部、地域事務所がモデル訓練センターの管理・モニタリングができる」 | 10 |
| 3 - 4 プロジェクト目標と上位目標の達成見込み | 11 |
| 3 - 4 - 1 プロジェクト目標達成の見込み | 11 |
| 3 - 4 - 2 上位目標達成の見込み | 11 |
| 3 - 5 実施プロセス | 11 |
| 第4章 プロジェクトを取り巻く環境 | 13 |
| 4 - 1 E-TVETセクター・リフォーム | 13 |
| 4 - 2 ドナー動向 | 15 |
| 4 - 2 - 1 シンガポール | 15 |
| 4 - 2 - 2 USAID | 15 |

| | |
|---|----|
| 4 - 2 - 3 KOICA..... | 16 |
| 4 - 2 - 4 EU..... | 16 |
| 4 - 2 - 5 雇用・訓練公社(National Company for Employment and Training: NET)..... | 16 |
| 4 - 3 C/Pの変更とプロジェクト実施体制..... | 17 |
| 4 - 4 産業界との連携状況..... | 17 |
| 4 - 4 - 1 JFEMA..... | 17 |
| 4 - 4 - 2 OJT先の企業..... | 17 |
| 4 - 5 地域事務所の役割..... | 18 |
| 4 - 6 プログラム動向..... | 18 |
| 第5章 評価5項目による評価結果..... | 20 |
| 5 - 1 妥当性..... | 20 |
| 5 - 2 有効性..... | 20 |
| 5 - 3 効率性..... | 21 |
| 5 - 4 インパクト..... | 21 |
| 5 - 5 自立発展性..... | 22 |
| 5 - 6 結論..... | 22 |
| 第6章 PDM改訂..... | 24 |
| 6 - 1 成果1..... | 24 |
| 6 - 2 成果の指標..... | 24 |
| 第7章 提言・教訓..... | 25 |
| 7 - 1 提言..... | 25 |
| 7 - 2 教訓..... | 26 |
| 付属資料..... | 29 |
| 1 ミニッツ..... | 31 |
| 2 実績・実施プロセス調査結果..... | 71 |
| 3 5項目評価に基づく評価結果..... | 79 |
| 4 運営指導調査報告..... | 85 |

第1章 案件の背景とプロジェクトの概要

1 - 1 調査団派遣の経緯

ヨルダン・ハシェミテ王国（以下「ヨルダン」）においては、アブドゥラー国王即位以降、安定的な経済発展と国際競争力の強化のため、投資促進、工業団地の建設などの工業振興政策をとるとともに、労働者の生産性や、製品水準の向上、労働市場のニーズに十分対応しうる人材育成のための教育・職業訓練の充実を開発計画の主要目標に位置付けている。

ヨルダン政府は2005年末、2006年から2015年までの国家開発計画「ナショナル・アジェンダ」を発表した。この中で、貧困削減のための雇用開発と職業訓練が最重要課題とされている。特に若年層失業率の改善は喫緊の課題であり、これを受けてヨルダン政府はヨルダン人若者の育成を目指しているが進捗は遅れている。

こうした状況のもと、ヨルダン政府は技術者・技能者の育成に力を入れている。ヨルダンで技術教育・訓練を担当する機関としては職業訓練公社（Vocational Training Corporation: VTC）があり、このVTCの傘下には、49の訓練センター等が存在する。しかし、地域の産業ニーズ・雇用ニーズが把握できていないこと、各センターの運営管理能力が低いこと、指導員の質とモチベーションが低いことなどの問題点が指摘されている。以上の問題点を踏まえ、VTCの運営管理能力の向上を通じた、労働市場ニーズに合致した職業訓練プログラムの提供を目的とした本プロジェクトが要請された。

2005年9月に第一次、2006年3月に第二次、2006年6月に第三次事前評価調査を実施し、プロジェクトでは、産業界のニーズに合致した職業訓練マネジメントモデルをモデル校を中心に構築することについてヨルダン側と合意した。2006年8月から9月にかけて実施協議が行われ、最終的なプロジェクトの実施及びヨルダン側のプロジェクト実施体制について再確認を行い、2006年9月9日に討議議事録の署名に至った。

2006年11月から4年間の計画で開始された本プロジェクトは、協力期間の半分である約2年が経過するところで、これまでの実績及び進捗を確認し、今後の活動計画について協議するため、中間評価調査団を派遣することとした。

1 - 2 調査団派遣の目的

- (1) これまで実施した協力活動について当初計画に照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を確認し、問題点を整理する。
- (2) 計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、プロジェクトチーム、ヨルダン側関係機関と共に、プロジェクトの中間評価を行う。
- (3) プロジェクトの直面している課題や今後の活動計画についてプロジェクトチームおよびヨルダン側関係機関と協議し、中長期的な提言を行う。
- (4) 評価・協議結果を双方の合意事項としてミニッツに取りまとめる。

1 - 3 調査日程

| 日程 | | 活動内容 | |
|-------|---|-----------------------------|----------------|
| | | グループ1 | グループ2 |
| 8月15日 | 金 | 東京発 | / |
| 8月16日 | 土 | アンマン着 | |
| 8月17日 | 日 | プロジェクトマネージャー表敬 | |
| | | 専門家打ち合わせ | |
| | | C/P打ち合わせ | |
| | | VTC本部関係者打ち合わせ | |
| 8月18日 | 月 | プロジェクトチーム打ち合わせ | |
| | | KOICA訪問 | |
| | | SIYAHA訪問 | |
| | | EU訪問 | |
| 8月19日 | 火 | プロジェクトチーム・VTC本部打ち合わせ | アンマン着 |
| | | 団内打ち合わせ | |
| 8月20日 | 水 | Jerash VTC訪問 | 労働省訪問 |
| | | | VTC DG打ち合わせ |
| | | | MoPIC打ち合わせ |
| 8月21日 | 木 | TTI打ち合わせ | |
| | | 日本大使館表敬 | |
| 8月22日 | 金 | 資料整理 | 資料整理 |
| 8月23日 | 土 | Aqaba移動 | ミニッツ準備 |
| 8月24日 | 日 | Aqaba VTC訪問 | JFEMA訪問 |
| | | | 地域事務所（中部）打ち合わせ |
| | | | TDI 打ち合わせ |
| | | | VTC本部打ち合わせ |
| 8月25日 | 月 | プロジェクトチーム・VTC本部打ち合わせ | |
| 8月26日 | 火 | プロジェクトチーム・VTC本部打ち合わせ・ミニッツ協議 | |
| 8月27日 | 水 | 合同評価ミーティング | |
| 8月28日 | 木 | 合同調整委員会・ミニッツ署名 | |
| | | 日本大使館報告 | |
| | | アンマン発 | |
| 8月29日 | 金 | 東京着 | |

1 - 4 調査団の構成

(1) 日本側

| | | |
|--------|-------|---------------------------------|
| 佐藤 武明 | 団長/総括 | JICA ヨルダン事務所 所長 |
| 木山 弘章 | 能力開発 | 独立行政法人雇用・能力開発機構 企画部企画課 国際協力係長 |
| 中原 伸一郎 | 職業訓練 | JICA 人間開発部 高等・技術教育課 特別嘱託 |
| 安藤 朋 | 協力企画 | JICA 人間開発部 高等・技術教育課 |
| 永井 清志 | 評価分析 | 株式会社コーエイ総合研究所 コンサルティング第2部 課長 |

(2) ヨルダン側

| | | |
|---------------------|------|---------------------------------|
| Mr. Ramadan Eqeilan | リーダー | National Training Expert, UNRWA |
| Mr. Adel Lufti | メンバー | Project Coordinator, NCHRD |

1 - 5 主要協議関係者・面談者一覧

(1) ヨルダン側関係者

| 組織 | 氏名 | 役職 |
|---|-------------------------|---|
| 職業訓練公社 (Vocational Training Corporation: VTC) 本部 | Mr. Majed Habashneh | VTC Director General |
| | Mr. Hani Khleifat | Assistant Director General for Training |
| | Mr. Mahmoud Abu Khadrah | Training Coordinator |
| | Mr. Ahmad Sawafeen | Assistant Director General for Administrative, Finance and Supply |
| | Mr. Thaher Al Abed | 中部事務所所長 |
| ジェラシュ VTC | Mr. Mamoun Obaidat | 校長 |
| | Mr. Mohammad Otoum | 金属加工指導員 |
| | Mr. Muhammed Awad | 金属加工指導員 |
| | Mr. Naser Al Banna | 配管指導員 |
| 技術検定・職業訓練学院 (Testing and Training Institute : TTI) | Mr. Ali Al Badarin | 校長 |
| | Mr. Khalaf Alaruri | 屋内配線指導員 |
| | Mr. Mahmoud Al Hamed | 屋内配線指導員 |
| | Mr. Omar Al Banna | 木工指導員 |
| | Mr. Rateb Al Abbadi | 木工指導員 |
| アカバ VTC | Mr. Adel Qatatsheh | 校長 |
| | Mr. Mohhamad Walleed | 溶接指導員 |
| | Mr. Dahman Jaber | 溶接指導員 |
| | Mr. Ali Al Jammatt | 冷凍空調指導員 |

(2) 日本側関係者

| 組織 | 氏名 | 役職 |
|--------------|-----------------------|------------------------|
| 在ヨルダン日本大使館 | 市川 康男 | 二等書記官 |
| JICA ヨルダン事務所 | 安田 弓 | 企画調査員 |
| | Eng. Adel O. Zureikat | Senior Program Officer |
| プロジェクト専門家 | 池田 純 | 総括／組織運営 |
| | 平泉 元 | 訓練計画 |
| | 江尻 武 | センター運営改善 |
| | 中島 正司 | データベース構築・管理 |

第2章 評価調査の方法

2 - 1 評価調査の手法

本プロジェクト評価調査では、『JICA事業評価ガイドライン—プロジェクト評価の実践的手法』（2004年・独立行政法人国際協力機構・企画調整部評価管理室編）に基づき、プロジェクトの実績及び実施プロセスをとりまとめ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、評価を行った。

評価5項目の内容は以下のとおり。

- 妥当性： プロジェクト目標や上位目標が相手国政府の開発政策、受益者のニーズ、日本の援助方針に合致しているかどうかを判断する。また上位目標、プロジェクト目標、成果（アウトプット）及び投入の相互関連性に整合性があるかを判断する。
- 有効性： 成果及び現時点でのプロジェクト目標の達成状況、プロジェクト終了時での達成見込み、さらに、成果の達成がプロジェクト目標の達成に貢献しているかを判断する。
- 効率性： 投入の時期、質、量等により、成果にどのような影響を与えたか、投入は成果の達成のために貢献しているか、投入に過不足はなかったかを判断する。
- インパクト： プロジェクト実施によってもたらされる、より長期的、間接的な効果や波及効果を見るものであり、プロジェクト計画時に予期された、あるいは予期されなかった、プラスあるいはマイナスの波及効果を評価する。
- 自立発展性： 組織制度面、財政面及び技術面から、協力終了後も当該国によってプロジェクトの成果が継続して維持・発展する見込みがあるかどうかを判断する。

2 - 2 主な調査項目とデータ収集方法

調査項目は、2006年9月に合意されたプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）のプロジェクト目標、成果に対応する各指標が主に選定された。

データ収集方法として、関係者へのインタビュー調査、報告書等の資料分析を行った。インタビューは、カウンターパート、専門家を主な対象者として行った。また資料分析として、プロジェクト報告書等をもとに、プロジェクトの実績を整理した。

第3章 実績・成果と実施プロセスの調査結果

3 - 1 投入実績

3 - 1 - 1 日本側の投入

(1) 専門家

プロジェクト開始から評価時点までの日本人専門家の投入実績は以下のとおり。

| 指導分野 | 派遣専門家数 | 合計月数 |
|-------------|--------|-------|
| 総括／組織運営 | 1 | 16.27 |
| 訓練計画 | 1 | 12.70 |
| センター運営改善 | 1 | 10.70 |
| データベース構築・管理 | 1 | 6.53 |
| 合計 | 4 | 46.20 |

(2) カウンターパート研修

プロジェクトでは、9名のカウンターパートに対して本邦研修を、11名に対してマレーシアでの研修を実施した。

本邦研修では、VTC本部の職員（総裁含む）7名が「職業訓練マネジメント」に参加した。また、2名は「技能振興施策」に参加した。

マレーシアでの研修は、職業訓練指導員・上級技能訓練センター（Centre for Instructor and Advanced Skill Training: CIAST）が受入先となり、11名が「職業訓練マネジメント強化」に参加した。

(3) 供与機材

プロジェクト開始時から評価時点までに日本側から投入された機材の金額は約500万円である。自立発展性を考慮し、当初から高額の機材投入は行わない計画としていたが、現時点では特に問題はみられない。

(4) プロジェクト運営費

日本が支出したプロジェクト運営費用の投入総額は、プロジェクト開始時から評価時点で約1800万円である。データベース構築のためのローカルコンサルタント契約やセミナー開催、センター運営改善活動にかかる費用などが含まれる。

3 - 1 - 2 ヨルダン側の投入

(1) カウンターパート配置

プロジェクトディレクターとプロジェクトマネージャーを含むVTCのスタッフがカウンターパートとして配置されている。詳細はミニッツ Annex VI に示す。

(2) 施設設備

プロジェクト専門家の活動に必要な事務所スペースなどのリソースが VTC より提供されている。

(3) プロジェクト運営費

光熱費や水道代などはヨルダン側によって負担されている。しかし、VTC 職員及び外部からの参加者に対する日当の確保ができていないことが問題となっている。

3 - 2 活動実績

本プロジェクトの活動は、一部に遅れがあるものの、PDM に照らして概ね計画通りに順調に行われている。なお、詳細は付属資料 2 を参照のこと。

(1) 成果 1：職業訓練センターの権限が強化される。

職業訓練に関する本邦研修を 9 名に対して、マレーシアでの研修を 11 名に対して実施し、VTC 本部及び現場レベルの人材のキャパシティ向上に貢献した。しかし、後述 3-3-1 のとおり、政府レベルが関係する VTC の分権化については具体的な進捗がなく、また分権化については今後世界銀行プロジェクトで展開される見込みであるため、本プロジェクトで成果として位置付けることは適切ではないと判断し、成果の見直しを行った。

(2) 成果 2：モデル訓練センターが地元産業界ニーズを反映した訓練を計画し、実施できる。

モデル訓練センターの職員及び指導員が主体となって、パイロット訓練コースを計画、実施している。現在はジェラシュ VTC で金属加工、技術検定・職業訓練学院 (Testing and Training Institute: TTI) で屋内配線、アカバ VTC で溶接を実施している。

(3) 成果 3：モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得し、実施する。

専門家の支援のもと、モデル訓練センターにおいて運営改善を進めているが、人事体制に課題があったため、プロジェクトにより中間管理職の導入を提案した。その結果、VTC 内で中間管理職の人選が進められている。中間管理職の導入によって運営体制が改善された後、プロジェクトで運営改善のためのセミナーを開催し、アクションプランの策定を行う予定である。

(4) 成果 4：VTC 本部がモデル訓練センターの訓練のモニタリングができる。

VTC 本部によるモデル訓練センターのモニタリングについては、主要なツールであるデータベースは完成されているものの、その実施体制はまだ確立されていない。今後、実施体制及びデータベースの活用方法などを含むモニタリングガイドラインが作成され、関連する VTC 職員に対する研修を通じて、訓練モニタリング・評価システムが構築される予定である。

3 - 3 成果達成状況

3 - 3 - 1 成果 1「訓練センターの権限が強化される」

プロジェクト形成の段階では、VTC の分権化（組織としての独立）がヨルダン政府に認められることで、VTC に財政面及び人事面での権限が与えられ、職業訓練のプロフェッショナル集団として自らの意志（権限）での訓練サービスの提供が可能になると想定していた。しかし、プロジェクト開

始後、約2年経過した2008年8月現在でも、この分権化の動きは一向に進んでいない。よって、このVTC全体としての分権化が前提条件となっている成果1については、ほとんど進展していないのが現状である。

他方、モデル訓練センター内における分権化については、各職員（管理職、指導員）に対する意識向上セミナーを通じて、日本の職業訓練制度や体制について説明を行い、副校長や総務課長などの中間管理職の導入について、関係者から一定の理解を得た。このモデル訓練センターにおける新たな組織体制の整備は、VTC 総裁から既に承認を得ており、人員の配置等について具体的な検討が始まっているところである。

この分権化の取り組みについては、本プロジェクト開始後にヨルダンの雇用と産業技術教育・職業訓練（Employment - Technical and Vocational Education and Training: E-TVET）の分野に参入した世界銀行による雇用主導型スキルディベロップメント（Employer-Driven Skills Development: EDSD）プロジェクトを通じて進められる予定となっている。なお、このプロジェクトは、1. E-TVET システム・委員会開発（E-TVET System and Council Development）、2. VTC の改革（Restructuring of VTC）、そして3. 訓練・雇用基金（Training and Employment Fund）という3つのコンポーネントから構成されている。また、VTC の分権化については、コンポーネント2に位置づけられるVTC の改革のサブコンポーネント 2.1 新しい能力開発機関のためのマנדート、ガバナンスの体系、調整枠組みの確立（Establishment of the mandate, governance structure, and regulatory framework for the new skills development agency）を通じて進められる予定である。なお、VTC の独立は、E-TVET 委員会に責任が負わされている。かかる状況下、PDM ver.0 に記された成果1については、本プロジェクトでは対応しないこととし、世界銀行のプロジェクトを通じて進めることをVTC 側と確認した。その代替案としてプロジェクト上位目標「VTC 傘下の訓練センターがVTC 運営モデルに基づき管理・運営される。」を達成するための取り組みとして、「VTC 運営モデルをモデル訓練センターの他コース及びモデル訓練センター以外の訓練センターに普及させるためのVTC 本部の支援体制が整う。」という成果に置き換えた。

なお、今次調査では、世界銀行のプロジェクトマネージャーとも協議を行った。このプロジェクトマネージャーによると、プロジェクト及び在外事務所との緊密な連絡・調整を通じて世界銀行はJICA のプロジェクトについて十分認識しており、これから派遣されるコンサルタントの業務内容に、本プロジェクトの成果を世界銀行のプロジェクトに組み込むという文言を入れるとの発言があった。

モデル訓練センターにおける分権化を通じた中間管理職の配置は、あくまでも、よりよい訓練サービスを提供するための方法であって、それが目的とはならない。よって、配置された後、研修等を通じて各職員の能力強化を行うことがより重要である。できる限り早い時期に配置を行い、訓練を1サイクル実施するなど、実際の企業内訓練（On-the-Job Training: OJT）を通じて能力を高めていくことが望ましい。また、組織の自立発展性を確保する意味でも、そうした中間管理職に関する人事評価システム（インセンティブ含む）の整備等についても将来的には考慮していく必要があると考えられる。

3 - 3 - 2 成果 2「モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる」

地元のニーズを反映させるには、ニーズ調査を行う必要がある。現在のところニーズ調査やOJT 先の確保などの地元産業界や企業と訓練センターとの繋がりについては、指導員の個人的な関係に依

るところが大きい。このため、組織として計画的にニーズ調査を行っているとは言い難い。

訓練計画については、週間計画程度のものは以前からあったようであるが、モデル訓練コースが始まってからは、日本人専門家の指導などにより年間計画まで作成されるようになった。モデル訓練コースにおいては、訓練計画の重要性が認識されつつあるようである。

地元産業界のニーズを反映した訓練の計画ということでは、モデル訓練コースを開始する前に、地元の民間企業にも参加してもらい、カリキュラム検討委員会を開催していることがある。外部委員へ謝金や交通費を支払う予算がないなどの問題はあるが、地元の企業には、カリキュラム検討委員会のほか、オープンデイ（オープンキャンパスのような一般開放を目的としたもの）に協力してもらったりしているということである。

プロジェクト開始以前の OJT の方法では、週の半分は訓練センターで訓練を行い、残りの半分以上を OJT としていたことから、訓練生は基本ができていない上に仕事も覚えられないという中途半端な状態であった。このため、過去に OJT の訓練生を 2 名ほど受け入れた企業から、「訓練生は全く仕事ができなかった」という話を聞いた。しかし、モデル訓練コースでは、1 年近い訓練センターでの訓練を受け、一通り基本作業ができるようになってから OJT に参加するように変更したため、受け入れ先の企業からの評価が高くなっている。

このような地元産業界や企業の声をもとに、システム作りが必要となる。その一つの方法として中間管理職の導入がある。中間管理職の導入の目的は他にもあるが、企業との繋がりを指導員個人との繋がりだけに頼るのではなく、組織として、担当者あるいは責任者を置くことにより、人が変わっても継続的に訓練センターと地元産業界の繋がりが維持されることが期待される。

3 - 3 - 3 成果 3「モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する」

運営改善の意義については、徐々に理解されつつあるようである。ここでは、運営改善に必要と思われる項目について、現状と今後の方向性について記す。

(1) 人材管理

職員の勤務状況に関する情報は蓄積されているものの、その記録が活かされているという状況にはまだない。また、人材に関する情報を含めたデータベースの整備にも取り掛かっているが、まだ活用できるレベルにはない。全訓練センターで組織的に人材管理を行うレベルにないため、あくまで訓練センターの校長個人の能力によるところが大きいというのが現状である。今後は、プロジェクト専門家から提案されている中間管理職の導入などにより、校長個人に頼るのではなく、組織的に統一された対応が求められるものと考えられる。

(2) 施設・機材管理

機材保守に関する記録は一部不足しているものの各ワークショップに台帳の形で残されている。しかし、単に記録をしているだけで、それらを今後活用していくというレベルには至っていない。通常の訓練で使用する材料については、各訓練センターの判断で購入できるようになっており、センターレベルでの管理状況にも問題は見られなかった。今後は、機材の保守記録や資機材の購入記録を訓練契約や資機材購入計画に反映できるような体制の構築が期待される。

(3) 訓練生管理

訓練生の出欠に関する管理はできているものの、十分に習熟度管理ができるレベルではない。ただし、プロジェクト開始前には全くできていなかった訓練生の管理も、プロジェクト専門家の指導もあり、訓練生ごとにファイルを作成し、配付物やテストなどをファイルするようにして訓練内容を確認できるようにするなど、プロジェクトでできることから徐々に始めている。今後は、指導員が個人の技能を向上させ、現在よりも詳細な訓練計画を策定し、これに基づく適切な課題の設定ができるようになることが期待される。

(4) 安全管理

ワークショップ内には安全に関するポスターの掲示などがあり、注意喚起は行われている。しかし、グラインダーの保護具の不備や大型加工機械の安全カバーの不備が見られるなど、使用するには問題はないが、安全管理の観点から十分でないものもあった。各指導員のみならず安全管理を任せるのではなく、安全衛生委員会の設置など、指導員以外の第三者による確認が必要と思われる。

(5) 広報管理

訓練センターの概要パンフレットを作成して近隣の学校などに配布したり、職員が学校訪問をして学生に概要説明を実施するなど、センターレベルでの広報にも努めている。また、技能競技会の様子がテレビニュースで取り上げられたこともある。地元での広報だけでなく、テレビニュースやインターネットを活用した広報も効果的と考えられる。

3 - 3 - 4 成果 4 「VTC 本部、地域事務所がモデル訓練センターの管理・モニタリングができる」

これまでデータベースの基本計画を策定し、訓練センター管理・モニタリングのデータベースの枠組みが整備された。具体的には、①訓練生管理、②インストラクター管理、③訓練コース管理、という3つの事項を対象にデータベースが整理されることとなり、このデータベースの基本機能に関するソフトの開発が完了したところである。また、本データベースのユーザー、すなわち VTC 本部のデータセンター技術者や中部事務所管理部員に加え、ジェラシュ VTC、TTI、アカバ VTC からの各 2 名のデータ管理者に対しても、データベースの管理研修を行った。また、データベース用のハードウェアを、VTC 本部（サーバー含む）、ジェラシュ VTC、TTI、アカバ VTC に設置するとともに、これら4つの組織間をインターネットで繋げることで、末端（各モデル訓練センター）からのデータ入力を可能とした。

2008 年 8 月現在、開発したソフトウェアに基づいて全国の訓練センターが過去 5 年間の訓練生データの入力を開始しており、これまで総計で 1 万 2 千人分のデータが蓄積されている。しかし、訓練センターによっては殆ど入力が進んでいない、あるいは全く入力できていないところもあり、VTC 本部による継続的なモニタリングが必要となっている。

成果 2 にも関連するが、パイロット訓練コースのモニタリングツールとして、training coordinator が行う「モニタリング・フォーム（進捗状況確認リスト）」をプロジェクトで開発した。試行的に第一次パイロット訓練コースの半ばから使い始めており、これまでの教訓を反映させた新フォームでの本格活用が望まれるところである。

このように、VTC 本部によるモデル訓練センターのモニタリングについては、主要なツールであるデータベースは完成されているものの、その実施体制の確立が遅れている。よって、今後はこの実

施体制を整備するとともに、データベースの活用方法などを含むモニタリングガイドラインを作成していく。また関連する VTC 職員に対して、このガイドラインに基づいたモニタリング・評価研修を行うとともに、実際の業務を通じて OJT を行うことで、VTC モニタリング・評価システムを確立する。

パイロット訓練コースのモニタリングは、トレーニング・コーディネーター (training coordinator) や民間企業の代表から成るモニタリング委員会が行うこととなっているが、この委員会が機能していないため、委員会活動開始後、フォームに基づいた評価表をインターネットを通じて VTC 本部に集積させていき、この本部データセンターがその進捗を確認していく予定である。

なお、今次調査の時点では、訓練の技術面については VTC 本部の職業部門局 (Occupational Sector Directorate) に配属されている 7 分野のトレーニング・コーディネーターが、また、訓練センターの運営面については北部、中部、南部の各地域事務所の職員が品質管理を行う方向で準備を進めている。このモニタリング・評価体制を整備する上で必要なのがトレーニング・コーディネーターや各地域事務所の職員の能力強化であり、特に、技術面の品質管理を行うトレーニング・コーディネーターの能力不足が専門家などから指摘されているところ、VTC 側による早急な対応が求められる。

3 - 4 プロジェクト目標と上位目標の達成見込み

3 - 4 - 1 プロジェクト目標達成の見込み

プロジェクト目標：産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できる VTC 運営モデルが確立される。

プロジェクト活動は、全般的には計画通りに進捗しており、遅れが出ている活動について今後重点的に注力することにより、プロジェクト目標が達成できるものと予想される。また、プロジェクトの活動実績に即した指標へ修正することも検討が必要であると判断されたため、今次調査において指標の改訂についてヨルダン側との協議を行った。改訂後 PDM ver.1 については、ミニッツ Annex V 参照のこと。

3 - 4 - 2 上位目標達成の見込み

上位目標：VTC 及び傘下の訓練センターが VTC 運営モデルに基づき管理・運営される。

現時点で上位目標の達成の見込みを評価することは、時期尚早である。また、プロジェクトの活動実績に即した指標へ修正することの検討が必要である。

3 - 5 実施プロセス

プロジェクト実施体制全般については、適切なものとなっている。ただし、VTC 本部による訓練センターのモニタリング体制が確立されていない。これについては今後早急にモニタリングガイドラインを作成の上で体制の確立が必要である。

プロジェクト活動を推進する上でのコミュニケーションは、良好であることが観察された。特に、世界銀行をはじめ他のドナー関係者との情報交換及び連携のための協議については、JICA プロジェクトチームと JICA ヨルダン事務所が連携し、活発に行っており、その成果が世界銀行プロジェクトによる本プロジェクトで確立する運営モデルの採用から展開の検討という形に現れている。

プロジェクトの成果の質を左右するヨルダン側のオーナーシップは、一部の職員については徐々に醸成されていることが確認できたが、今後の活動の成果を十分に引き出すことや、さらには自立発展性の確保までを考慮すると、専門家のさらなる働きかけによるオーナーシップの向上が必要である。

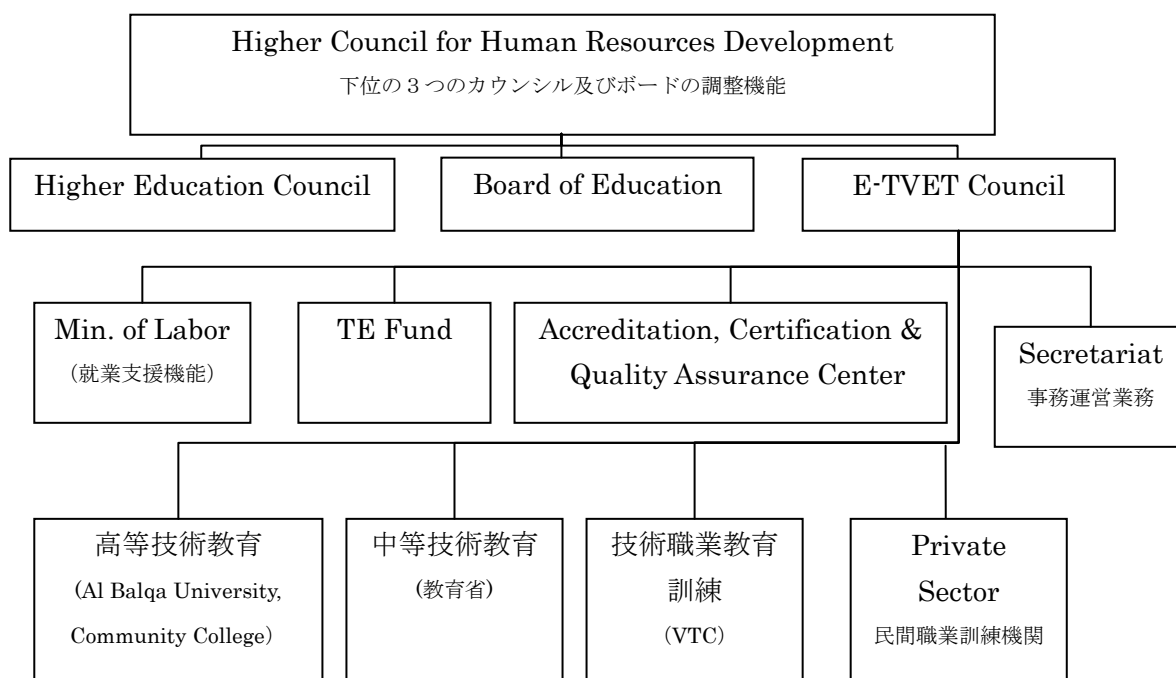
第4章 プロジェクトを取り巻く環境

4 - 1 E-TVET セクター・リフォーム

ヨルダン国の上位開発政策文書、“ナショナル・アジェンダ 2006-2015”では、職業訓練セクターの組織制度の改革を進めるための、技術職業教育訓練及び雇用促進に関わる開発戦略の策定と、その実施の監理を行う E-TVET 委員会の設置、基礎教育及び高等教育分野のカウンシルを総括する上位カウンシルとして人的資源開発のための上位委員会（Higher Council for Human Resources Development）の設立が謳われている。現在、これらの実現に向けた法的整備が進められている。また、労働省事務次官を議長とする E-TVET セクター改革運営委員会（E-TVET Reform steering committee）が既に発足し、改革の準備作業が進められている。2008 年 5 月には、E-TVET 委員会（2001 年設立）より、E-TVET セクター改革の戦略ログフレームを含む計画文書（E-TVET Sector Reform Document）が発表されている。この E-TVET セクター改革を通じ、労働省がイニシアティブをとり、モデルセンター開発（Development of Model Skill Centers of Excellence）というセンター・オブ・エクセレンス（Center of Excellence: CoE）プロジェクトが形成されつつある。このプロジェクトは E-TVET セクター・リフォームにおける官民連携のモデル事業として位置づけられており、VTC が訓練の実施機関として想定されている。

改革後の雇用職業訓練分野の組織制度の構想を、以下の図に示す。

図1 改革後の雇用職業訓練組織制度



世界銀行は、この改革を支援することを決定し、特に 1)雇用職業訓練政策策定、2)関連組織改革、3)職業訓練プログラムの計画と実施、に関して、雇用職業訓練分野の運営メカニズム構築を目的とした ESDS プロジェクトの実施を支援することに合意した。2008 年 5 月に作成されたプロジェクト・

アプレイザル・ドキュメントによると、国際復興開発銀行（International Bank for Reconstruction and Development: IBRD）からの融資額は7.5 百万米ドルであり、プロジェクト実施期間は2008 年8 月5 日から2013 年3 月31 日、実施機関は労働省とされている。EDSD プロジェクトは、以下に記す、技術支援3 コンポーネントに加えて運営支援コンポーネントの合計4 つのコンポーネントからなる。

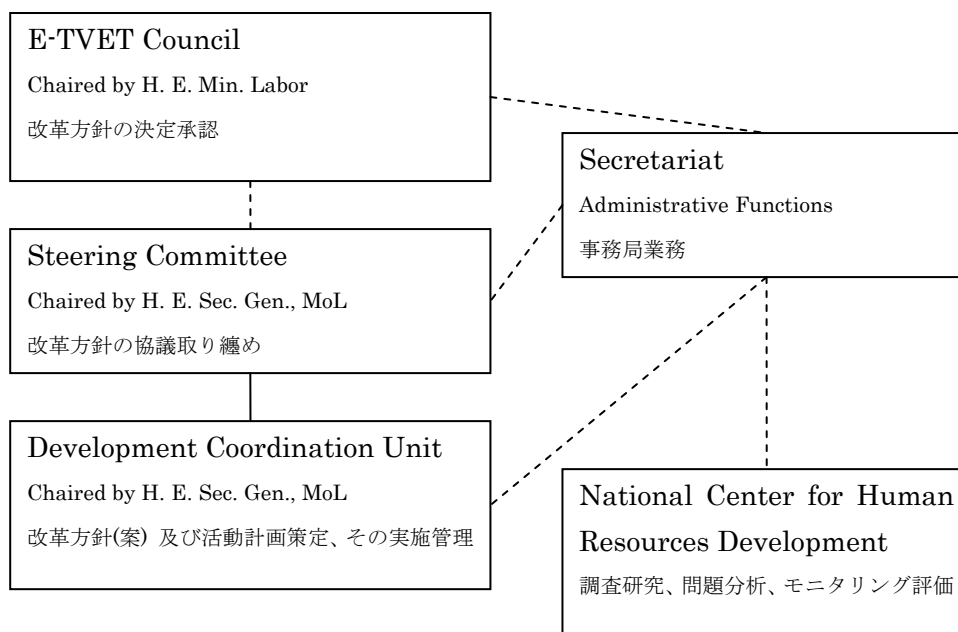
コンポーネント1：雇用者参加促進のための雇用職業訓練組織制度の確立

コンポーネント2：VTC の組織改革

コンポーネント3：職業訓練雇用基金（TVET and Employment Fund: TE Fund）の運用強化

現在、プロジェクト実施体制確立の段階であり、下図にその実施体制の計画を示す。

図2 EDSD プロジェクト実施体制



今後、EDSD プロジェクトの活動とともに、本格的に改革が推進されると予想される。E-TVET 改革推進にかかる決定承認機能を持つことになる E-TVET 委員会の設立は、現在関連法案の閣議及び国会の承認待ちの状態である。

なお、プロジェクトにかかる予算は6.12 百万米ドルとなっている。プロジェクト期間は2008 年から2012 年までの5 年間としていたが、世界銀行側の手続きの関係で実際の開始はヨルダン側の計画より遅れ、2008 年8 月5 日に開始した。現在、実施体制確立の作業、プロジェクトに従事するコンサルタントの業務指示書の策定などを進めており、2009 年から順次コンサルタント業務が開始される予定となっている。

また、前述 CoE のコンセプトはセクター主導型アプローチであり、2008 年8 月現在で、①ホスピタリティー、②自動車（ゼネラルモーターズ社との連携）、③水、という三つの分野が CoE の候補として挙がっている¹。ただし、担当者によると、①と②については対象セクターとしてほぼ確定して

¹ 担当者的話では、この分野の選定には、独自に行った労働市場調査の結果に基づくというものであったが、①ホス

いるものの、③については流動的であるとのことであった。こうしたセクター主導型アプローチは、わが方の訓練センター主導型アプローチとはある意味対極をなすということになる。よって、いかにこれら CoE を融合させ、相乗効果を発現していくかが今後の重要な課題となる。そうした意味からも、JICA プロジェクトの知見を労働省と共有していくとともに、CoE のあり方について協議していくことが求められている。

4 - 2 ドナー動向

ヨルダンの TVET 分野、そしてその中でも VTC に介入するドナーは、本プロジェクトの開始時には JICA のみであった。2年が経過した現在、米国国際開発庁 (United States Agency for International Development: USAID)、韓国国際協力団 (Korean International Cooperation Agency: KOICA)、また、シンガポールが既にプロジェクトを開始しており、近いうちに世界銀行 (前述のとおり) や EU もプロジェクトを開始する予定となっている。

4 - 2 - 1 シンガポール

2007年10月、TTI 構内に設置されたシンガポール政府支援による空調冷凍機訓練センターが訓練を開始した。このセンターはシンガポール政府が推進するアジア・中東対話 (Asia-Middle East Dialogue: AMED) プログラムに基づくものであり、対象国として中東からアジアまでの 50ヶ国 (日本、中国も含む) が含まれる。訓練期間は3週間で年に2回の訓練が開講される計画である。機材はシンガポール側が、施設はヨルダン側が負担する。実施面では、シンガポールから派遣される指導員の経費をシンガポールが負担する。なお、訓練生の派遣にかかる経費 (交通費、宿泊費、日当等) は参加国側の負担となる。第1回の訓練では、訓練生の定員 18名に対して 10名 (インドネシア 2名、ブルネイ 1名、イエメン 1名、ヨルダン 6名) の参加があったが、第2回に関しては各国が費用負担をできないため人数が集まらず延期となった。そのため、日本・シンガポールパートナーシッププログラム (Japan-Singapore Partnership Program: JSPP) を利用して費用を負担することとなった。

4 - 2 - 2 USAID

USAID はヨルダン観光開発プロジェクト (Jordan Tourism Development Project: SIYAHA) の一部として、ホスピタリティー (観光) 分野に対応できる人材の養成を VTC の 11 センター (Salt, Aqaba, Petra, Marka(TTI), Wadi Seer, Jerash, Ajiloun, Sahab, Ain Al Basha, Karak, Madaba) において実施中である。入学は男女とも 10 学年以上で可能となっており、訓練生は、調理、レストランサービス及びハウスキーピングの訓練を包括的に受ける。24 週間のセンター内訓練の後、24 週間の OJT を受ける。1 セメスターに 600 人、つまり、年間 1,200 人の訓練が計画されている。訓練生のセンター内訓練中には、交通費として月額 50JD が支給され、OJT 中は月額 75JD の給与のほか、食事とチップの一部が支給される。卒業後は OJT 先に雇用されることも可能となっている。

フェーズ 1 の予算は 17 百万米ドルで、協力期間を 3 年間として実施しており、2008 年 10 月で終了する。フェーズ 2 の準備も進んでおり、予算は 13 百万米ドルで、協力期間 5 年間で、2 万 5000 人の新たな労働力を育成する計画である。観光省の他、労働省、財務省、文化省、法務省をカウンター

ピタリティーについては USAID (SIYAHA) が、②自動車については CIDA が、そして③水についてはドイツ技術協力公社 (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH: GTZ) が選定しており、需要側の要求というよりはむしろドナー側の都合が優先されているようにも見受けられる。

パート (Counter Part: C/P) として活動している。

フェーズ 2 では、フェーズ 1 で活動を展開した 3 つのクラスターに 6 クラスター追加し、合計 9 クラスターで展開する予定である。アカバ VTC はフェーズ 1 からクラスター対象となっており、フェーズ 2 でジェラシュ VTC を新たなクラスターとして加える。また、アカバには、観光学部、ビジネス/ロジスティクス学部、美術デザイン学部の 3 学部からなる大学を設立する計画である。

4 - 2 - 3 KOICA

2008 年の 2 月に事務所が設置され、約 3 百万米ドルの支援を行っている。現在、ザルカにある電子工業のための特別機関 (Specialized Institute for Electronic Industries) に対して、3 つの分野 (自動車整備、電気及び電子、情報通信技術) で、新築の教室等の建築と訓練機材の供与を行い (2008 年 10 月完了)、指導員が韓国で 2 ヶ月の専門技術向上の訓練を受けた。専門家も派遣されており、さらに情報通信技術 (Information and Communication Technology: ICT) にも指導員が派遣される計画である。

4 - 2 - 4 EU

EU は労働省を実施機関として、職業訓練分野で **Employability** をキーワードとするプログラムの実施準備を進めている。既に 4.2 百万ユーロという予算は確定している。その中身については、2008 年 10 月から順次派遣される形成調査団によってデザインが進んでいる模様である。

4 - 2 - 5 雇用・訓練公社 (National Company for Employment and Training: NET)²

ヨルダン国軍 (Jordan Armed Forces: JAF) は労働者の発掘と職業訓練を目的とした非営利的団体 (The Jordanian Company for Training and Recruitment: JCTR) を資本金 10 万 JD で 2007 年 7 月に設立し、9 月末に活動を開始した。開始時のプレスリリースでは、5 年間に 50 億 JD 以上の予算を投入するとしている。この団体は労働省の協力も得ており、開始段階では、VTC が訓練施設と指導員を提供している。対象とする訓練分野は建築業分野であり、この訓練の対象センターは①建設センター、②サハブ、③アインアルバーシャ、④ヤジュース、⑤ハシマイヤ、⑥ラムサ、⑦ハカマ、⑧マフラク、⑨アカバの 9 センターである。これらのセンターではアカバを除き全ての実習場が建設関連の訓練を実施できるように改造された。また、必要な機材は調達し、使用されない機材は他のセンターへ移動した。建設関連の職種といっても既存施設や指導員に制限があるため、訓練コースは電気配線、配管、冷凍空調、木工等である。これらの職種の需要は限定されており、具体的な需要 (量と質) の調査を行わずに訓練を開始している。

2008 年の予算は 115 百万 JD、1,500 人の第 1 グループ訓練生に 1 月より訓練を開始している。訓練対象は 18 歳から 30 歳となっており、3 年間に 3 万人を訓練する計画である。訓練内容は軍事施設による 6 週間の教練の後、市場ニーズに応じた 2 ヶ月から 4 ヶ月の訓練 (座学と実習) を実施する。その後、2 年間の OJT が課せられている。センター内訓練期間中、訓練生は月給として 191JD を受け、加えて、医療保険、社会保険、宿舎、食料、衣類、交通費、技能証明書も与えられる。外国人労働者に多くを依存している建設関連の技能者に絞った訓練を実施するものである。建設関連の指導員

² 当初 JCTR (Jordanian Company for Training and Recruitment) と英語表記されていた組織は、途中より NCTE (National Company for Training and Employment)、NCRT (National Company for Recruitment and Training)、NET (National Company for Employment and Training) 等と表記されているが、同一組織である。これは、アラビア語から英語への翻訳過程で差が生じたことに由来する。ただし、NTEP は National Training and Employment Project の略で別案件である。

は全国のセンターから上記の 9 センターに集められており、特別手当が支給されている。

第 1 バッチの訓練参加者は 5,000 人を予定していたが、結果として 4,000 人が参加し、その内 400 人が途中で脱落した。参加者は訓練前に誓約書が取られ、軍に入隊するのと同じ扱いとなっており、脱落者はペナルティー(受け取った金額以上)を払う必要がある。

9 月より開始予定の第 2 バッチは 5,000 人を予定している。9 センターを継続して使用すると、通常訓練の約 2,400 人が訓練を受けられなくなるため、ザルカ北部の軍施設 1 ヶ所で訓練を行う計画で準備中である。建屋はほぼ完成しているが、機材の手配と指導員の準備が遅れている。指導員は VTC の指導員を利用せず、民間の技術者から選考中であるが、十分な数が揃っていない。民間から選ばれた指導員の場合は、座学と指導方法に関する約 1 ヶ月の訓練の参加が定められているが、これで十分な訓練を実施できるかは不明である。

JICA プロジェクトとの関連については、上述の通りアカバ VTC が影響を受けている。具体的には、NET が入ることによっていくつかの訓練コースの機材が外部に移されたが、NET プロジェクト終了後、それらの機材をアカバ VTC に戻す費用が確保できず、2008 年 9 月からの新学期では溶接、冷蔵・空調、観光、IT 以外のコースが開始できない状況となっている。また、アカバ VTC は NET のみならず、USAID の SIYAHA の介入もあり、校長を始め、多くの職員がこれらのプロジェクトとの調整や作業などに時間を取られるなどの弊害がでていいる。今後 NET は VTC 外で引き続き行われることになるが、一部にはこれを国際入札で受注したフランス企業が訓練を実施するための指導員を探しており、優秀な VTC 指導員はそちらに引き抜かれるという懸念もあることから、フランス企業の動きに注視しておく必要がある。

4 - 3 C/P の変更とプロジェクト実施体制

プロジェクトは、中心となるカウンターパート 1 名によって運営されているという印象を受けた。このカウンターパートには、十分な技術移転が行われ、能力の向上も確認できた。一方で、組織としての能力向上には引き続き働きかけが必要である。一長一短ではあるが、組織能力向上にも留意して、幅広く内外の関係者を巻き込むことが出来れば、さらに望ましいと思われる。

4 - 4 産業界との連携状況

4 - 4 - 1 JFEMA

ヨルダン家具製造業輸出業協会(Jordan Furniture Exporters and Manufacturers Association: JFEMA)は、2600 以上の会員企業を持つ、家具業界の産業団体である。同協会としては、家具製造業の業界における技術者不足を懸念しており、VTC による技術者育成に大いに期待をしている。VTC と JFEMA の協議によって、450 人の技術者を育成する訓練コースを計画実施した実績がある。しかし、目標の 450 人には全く満たない 20 人の訓練を行うに終わり、さらに OJT として同協会の会員企業で実地訓練をするにたった者は、5 人だけであった。同協会は、この結果に失望しているものの、引き続き VTC の訓練機能を積極的に活用する意向があり、両者の協議は引き続き行われている。

4 - 4 - 2 OJT 先の企業

ジェラシュ VTC の第 1 次パイロット訓練コース(金属加工)の OJT 先は、金属製の窓枠、ドア枠、門柱、フェンスなどの製作を行っている企業であり、訓練に際しての職種の適合性には問題なかった。また、この企業は、前回の技能競技会時にも競技委員として参加している。同企業によれば、訓練生

は熱心に取り組んでおり、問題はなく、このまま正式に雇用することになるであろうということであった。

TTIの第1次パイロット訓練コース(屋内配線)のOJT先は、建設中のビルであった。職種の適合性には問題はないと考えられるが、訓練生が行っているのは主に、はつり作業であった(この国ではまず、建物の躯体を先に作り、それから電気配線に必要なスペースを削って確保する)。雇用主に話を聞いたところ、訓練生については特に問題はないということであった。

アカバVTCの第1次パイロット訓練コース(溶接)8名全員のOJT先は、湾岸製鉄株式会社(GULF STEEL INDUSTRY Co.)の1社が引き受けている。同社の担当者の話では、OJT中の訓練生は、(平均して)基礎的な技能を備えており、訓練修了後、本人が希望すれば従業員として正規雇用される可能性はあるということであった。また、OJT現場の視察の際には、従業員から技術を学んだり、与えられた課題に一心に取り組んだりする訓練生の姿がみられた。

4 - 5 地域事務所の役割

当初は各地域事務所がそれぞれに管轄している訓練センターを統括しているということであったため、地域事務所から各訓練センターをモニタリングすることを想定していた。しかし、プロジェクト開始後、地域事務所に配置される職員が減り、各訓練センターに対する支援、特に技術面での支援をすることが不可能な体制となり、現在は各訓練センターから上がってきた問題をVTC本部につなげるというような業務を行っているのみで、管轄しているという状態ではない。

モニタリングガイドラインはまだできあがっていないものの、引き続きパイロット訓練コースの実施を通じて継続して開発を続けていく予定となっている。構築されたデータベースも活用しつつモニタリングが実施されるようになれば、いずれ技術面でのサポートも必要になるものと考えられる。

4 - 6 プログラム動向

本件プロジェクトは産業人材育成・雇用開発プログラムのなかの、産業人材育成のコンポーネントに位置づけられている。この産業人材育成コンポーネントは、本技プロを中核に、各モデル訓練センターにボランティアを派遣している(以下表を参照のこと)。なお、表中のシニア海外ボランティア(Senior Volunteers: SV)(学校運営)は2代目で、青年海外協力隊(Japan Overseas Cooperation Volunteers: JOCV)は1代目となっている。

表1 産業人材育成コンポーネントに位置づけられるボランティア

| | 活動中・予定 | 募集中 |
|--------------|---|--|
| TTI | SV(学校運営) 2006/3-2008/3 JV(工作機械) 2007/3-2009/3 JV(自動車整備) 2008/1-2010/1 JV(経済市場調査) 2008/3-2010/3 | JV(板金) JV(工作機械) SV(電気設備) JV(木工) |
| ジェラシュ VTC | JV(溶接) 2007/1-2009/1 JV(服飾) 2007/6-2009/6 JV(経済市場調査) 2009/1-2011/1 | SV(学校運営) JV(金属加工) JV(建築設備・配管) |
| アカバ VTC | SV(学校運営) 2006/3-2008/3 JV(溶接) 2007/1-2009/1 JV(PC) 2007/1-2009/1 JV(経済市場調査) 2008/3-2010/3 | JV(自動車整備) JV(PC) JV(溶接) JV(冷凍機器・空調) |

SV = シニア海外ボランティア (Senior Volunteer)

JV = 青年海外協力隊 (Japan Overseas Cooperation Volunteer)

ボランティアは、プロジェクトのスコープに入っていない指導員の技術力向上や就業支援に資する活動を行うことで、プロジェクトとの相乗効果の発現や、プログラムとしての成果の発現が期待される。特に、経済市場調査の JOCV を通じたモデル訓練センターと国立雇用センター（National Employment Center: NEC）・労働事務所（labour office）との連携、あるいは企業との直接的なつながりの強化は、より組織的に行っていく必要がある。

また、もう一つのコンポーネントである雇用開発は、主に中小企業開発を通じた雇用創出を目指す。国別、集団、青年の各種研修や関連する組織へのボランティア（SV）の派遣を行っているところである。今後は、その核となる案件の形成と、産業人材育成コンポーネントと関連性を如何に高めていくかが重要なステップになる。

第5章 評価5項目による評価結果

前述の『JICA 事業評価ガイドライン—プロジェクト評価の実践的手法』に基づき、実績と実施プロセスの調査結果を精査・分析し、5項目別に評価を実施した。各評価結果概要は以下のとおりである。なお、調査項目ごとの詳細については付属資料3を参照のこと。

5 - 1 妥当性

ヨルダン政府は2005年末に、2006年から2015年までの国家開発計画「ナショナル・アジェンダ」を策定した。同計画において、雇用開発・職業訓練は最重要課題の一つとなっている。さらに2006年には政策文書“*We are all Jordan*”イニシアティブを発表し、これらの2つの文書に沿った「エグゼクティブ・プログラム(2007-2009)」を2007年に策定した。雇用開発促進及び職業訓練分野においては、(1)人的資源開発分野のステークホルダー間の協調促進、(2)国内労働市場への労働力供給貢献、(3)国内労働力の生産性向上、(4)経済的活動に関わる人口の増加、(5)自国民労働者による外国人労働者の置換、の5つの政策の方向を打ち出し、その実施のためのプログラム/プロジェクトなどを明示している。VTC のマネジメント強化は、これらの政策に即しており、本プロジェクトによる支援対象は妥当と判断される。

また JICA の対ヨルダン国別援助方針においても、雇用促進・職業訓練プログラムによる包括的な支援を展開しており、本プロジェクトの妥当性は明らかである。さらに、本プロジェクトで対象となっているモデル訓練センターを取り巻く環境に変化はなく、その選定も妥当といえる。

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

5 - 2 有効性

前述「3-2. 活動実績」のとおり、成果1の変更の必要性が確認され、「VTC 運営モデルを VTC 本部が他の3つの訓練センター及びモデル訓練センターの他コースに波及するための支援体制が整う」に変更された。変更後の成果1は、プロジェクト目標達成後に上位目標を達成するための準備とし位置付けられている。また変更前の成果1の「職業訓練センターの権限が強化される」については、現在開始されている世界銀行の支援による EDS D プロジェクトにて職業訓練センターの大幅な組織体制改革が遂行され、権限強化も達成されると見込まれるため、プロジェクト目標である「産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できる VTC 運営モデルが確立される」ための本プロジェクトの活動とする必然性はなくなったと判断される。

今回の中間評価において、パイロット訓練コースの実施を通じて「モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる(成果2)」ように変わりつつある様子が確認され、また、訓練センターの運営改善活動の実践を通じて「モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する(成果3)」ことの兆しが観察された。加えて、今後プロジェクト活動のモニタリングを通じて「VTC 本部、地域事務所がモデル訓練センターの管理・モニタリングができる(成果4)」ような運営管理能力が向上することにより、訓練センターレベルでの発案実施と上位部署の管理が整備さ

れることが期待できる。その結果として、「産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できる VTC 運営モデルが確立される(プロジェクト目標)」ことが、効果的に達成されるものと判断される。

5 - 3 効率性

権限委譲のための活動(成果1)については、これまで効率的に行われてきたとはいえない。しかしながら、今次調査において成果1に大幅な修正がなされ、その修正された活動が、今後効率的に成果1の達成へと導いていくことが十分期待出来る。その他の投入・活動については、概ね計画通り実施されている。

パイロット訓練コースの計画実施については、当初の想定どおり第1バッチの経験を生かして現在第2バッチを準備中である。また当初の活動案に加えて、技術競技会と教材コンテストを実施しているが、これも産業界との連携を深めながら、訓練活動をより効果的に行うために効果を挙げており、成果2の達成のための効率性は高いといえる。

またモデル訓練センターの運営改善に係る活動については、その実施体制を整えるべく中間管理職の新規導入を提案し、現在その人選と配置へ作業を進めている。その配置によって、活動を効率的に展開していくことが可能になると期待される。

VTC 本部による訓練センターの管理モニタリングについては、実施体制や使用する様式などについてまとめたガイドラインの作成が計画されており、そのガイドラインに則ってモニタリングを実施していく計画となっている。しかし、このガイドラインがまだ作成されていないため、その作業を優先的に進める必要がある。現時点では、パイロット訓練コースの第1バッチがほぼ終了していることを考慮すると、その経験をもとにガイドラインを作成することが適切と考えられる。そして、第2バッチのモニタリングにそれを活用し、最終的に必要に応じて修正を加えて、最終年次に今後 VTC が独自に活用していけるよう最終版を取り纏めることがふさわしい。一方で、生徒及び指導員についての客観的な情報を収集するツールとして、インターネット上でオンライン入力可能なデータベースが開発され、既に情報入力が進められている。訓練センターを訪問することなく、基礎情報を収集分析できる体制を整備しており、これは効率的な管理モニタリングに大きく貢献するものと考えられる。

5 - 4 インパクト

上位目標の達成の見込み、さらにはヨルダン国の社会に対するインパクトを評価することは、プロジェクト目標である運営モデルを現在プロジェクト活動によって構築している段階であることを考慮すると、時期尚早である。

当該セクターにおける関連する動きとしては、大規模な職業訓練分野のプロジェクトとして、世界銀行による EDSD プロジェクトが開始されたことがある。同プロジェクトにおいては、VTC の組織制度改革を内容の一つとして掲げており、産業界を巻き込んだ VTC 運営体制を構築する計画である。この体制に、本プロジェクトの目標である訓練センターのイニシアティブによる職業訓練運営モデルを取り込む方向で、当該プロジェクト関係者との協議が進められている。これは、上位目標が達成されるために非常に望ましい環境と判断できる。

ヨルダン社会への本プロジェクトによる VTC による職業訓練活動促進のインパクトとしては、プロジェクトで導入し、現在訓練の実施を主導している技能競技会が、新聞及びテレビで紹介されたことがあげられる。引き続き、広報媒体を通じての JICA の活動を進めることが期待される。

5 - 5 自立発展性

今次調査では、現時点で自立発展性が担保される要素が見られるかに主眼を置いて、調査を行った。

(1) 組織・制度面

現時点で、VTC の組織能力の改善の兆しが見られるものの、引き続き取り組みが必要である。特に、訓練センター職員の能力強化は課題であるため、プロジェクト実施期間後半での注力が必要である。また、効率的な VTC 運営のためには、地域事務所(Regional Office)の役割の見直しが重要である。特に、トレーニング・コーディネーターの所属は、モニタリング実施体制に直接影響するので、モニタリング実施体制確立の視点から、トレーニング・コーディネーターと地域事務所の組織構造と役割を明確に設定することが、自立発展性の確保にとって重要である。

また今回、カウンターパートである一部の職員の職務に対する意識の変化の兆しを確認されたことから、プロジェクト終了後にその成果が維持発展されるための組織文化醸成が萌芽し始めると期待できる。

(2) 財政面

TE Fund が VTC の活動に活用できるようになれば、運営における資金面の自立発展性は高く、また安定したものになる。

訓練センターでの収入活動として、例えば家具などを受注製造することも行っている。この活動の規模を拡大して、収入向上を図ることも検討に値する。なお、この収入は訓練センターの口座に入金されたのち、本部の口座に振り替えられているとのことである。今後の組織改革の過程において訓練センターの権限の強化に際して、売上金の取り扱い(例:各訓練センター独自の収入とすることができ)制度についても見直しが行われるよう期待する。

(3) 技術面

本プロジェクトでは、指導員及びトレーニング・コーディネーターの技術向上のための投入・活動は行っていないが、自立発展性が保証されるためにもその必要性は確認された。現在 Training Coordinator が訓練センターに対して巡回指導を行ったり、TTI と指導員研修学院(Training and Development Institute: TDI)がそれぞれ専門技術及び教授法の研修を実施しているが、国内の産業界の人材を活用した技術向上のための活動等が望まれる。こうした巡回指導や研修を効果的に実施するために、指導員の技術向上計画の策定も検討するべきと思われる。

プロジェクトで技術移転を行っている訓練サイクルマネジメントについては、活動の中心となるカウンターパートの理解が促進されていることが確認できた。プロジェクト終了後、VTC が自立的にこれを運用していくためには、今後特に問題解決能力の向上が必要であると考えられる。

訓練機材の維持管理体制については、VTC 本部及び訓練センターの倉庫にて管理台帳を利用する既存の体制が十分に機能していることが確認できた。よって、プロジェクトによって供与された機材についても、適切に維持管理されることが予想される。

5 - 6 結論

本プロジェクトは、一部活動に遅れがみられるものの、概ね計画通り進捗しており、プロジェクト終了時まで所期の目標を達成する見込みが高い。評価 5 項目の観点(妥当性、有効性、効率性、イ

ンパクト、自立発展性) からも良好な結果が出ている。プロジェクト開始時と比較すると、現場レベルでの活動を通じて VTC スタッフのモチベーションも向上していることも評価できる。今後は VTC における財政面の基盤も固めつつ、指導員や中間管理職の配置など VTC が産業界のニーズに合致した訓練を提供できる体制の構築に努めることが求められる。

第6章 PDM 改訂

6 - 1 成果 1

ヨルダン国家開発計画に基づき、VTC がより地元産業界のニーズに即した訓練が提供できるよう、現場（産業界）に近い職業訓練センターへ権限を分権化させる方向で VTC の組織改革を行うことが決定されていた。プロジェクト開始時には、本政策との整合性を保ちつつ、分権化のもとでの訓練マネジメントを確立することを目的としていた。しかし、VTC 全体としての分権化が進んでおらず、成果 1 についてはほとんど進展していないことが明らかになった。

これまでのプロジェクトの進捗及びプロジェクト目標達成への流れを確認したところ、成果 1「職業訓練センターの権限が強化される」が必ずしもプロジェクト目標の達成に必要な要件ではないと判断された。また、分権化については世界銀行の EDSO プロジェクトを通じて進められるため、本プロジェクトでは対応しない旨を VTC 側と確認した。この協議の際、VTC 側から、プロジェクトを通じて構築される VTC 運営モデルの普及（＝上位目標）につながるような取り組みを含めたいとの希望があり、以下の通り成果を置き換えることとした。

【改訂前】職業訓練センターの権限が強化される。

【改訂後】VTC 運営モデルをモデル訓練センターの他コース及びモデル訓練センター以外の訓練センターに普及させるための VTC 本部の支援体制が整う。

6 - 2 成果の指標

プロジェクト開始時に設定されていた PDM Ver.0 は、ベースライン調査を実施してから指標の具体的な数値を入れて最終的な PDM にすることとしていた。しかしながら、プロジェクト実施中から指標自体が成果の達成度を確認するのに適切ではないと判断されており、単に具体的な数値を入れるだけでは不十分であるということが明らかになった。そのため、今次調査の際に VTC 側と協議し、成果の達成度の確認に適した指標へと置き換えた。詳細については付属資料 1 のミニッツ Annex IV（改訂前：PDM Ver.0）と Annex V（改訂後：PDM Ver.1）を比較、参照のこと。

第7章 提言・教訓

7 - 1 提言

(1) VTCの予算

プロジェクト予算に関しては、これまではほぼ計画通りの支出がなされているといえる。また、USAID、カナダ国際開発庁（Canadian International Cooperation Agency: CIDA）、NETなど他ドナー等のプロジェクトでは人件費、日当、宿泊費、交通費などが支出されている、あるいはされてきたこともあり、VTC側には、JICAもこれら組織と同様にこうした費目についても負担すべきであるという考えが根強く残っていることも確認された。これは特に、プロジェクトが多く集まっているアカバで顕著であるが、これまではプロジェクトに深刻な影響は出ていないものの、超過勤務による手当てなど実際に必要な経費については、通常予算の確保、あるいはTE Fund等、他の財源を確保するための方策を考えていく必要がある。

(2) モデル訓練センターの能力強化

モデル訓練センターのマネジメント能力の強化についても今後重要な課題として挙げられる。これまで訓練センターでは、校長の下はフラットな組織構造になっており、校長は人事権や財務権はもたないが、それ以外の決定権は実質的に掌握していた。よって、プロジェクトでは訓練センターに副校長、総務課長、開発援助課長等の中間管理職を新設することを提案し、その結果、VTC内で承認された。近々、その配置が行われる予定であることから、今後プロジェクトでは研修などを行い、こうした中間管理職の能力強化を通じて訓練センターの組織的な強化を図ることが重要である。

(3) 指導員の配置

プロジェクトのパイロット訓練コースにおける質を確保するためにも、少なくとも各コースに2名の指導員を配置する必要がある。2007年9月に開始した第1次パイロット訓練コースにおいては、極めて厳しい状況にもかかわらず、VTC側の努力によって3つのパイロット訓練コースに指導員を2名ずつ配置することができた。しかし、今年度は2008年8月末の時点でジェラシュの配管及びアカバの冷凍空調の2つのパイロット訓練コースで2名体制となっていない。指導員の欠員は、訓練実施の支障になる可能性もあることから、引き続きこの2コースの指導員確保に努める必要がある。

(4) ステークホルダーとの連携・協調

本プロジェクトが開始された当初は、VTCを含むTVET分野に介入するドナーはJICAのみであった。しかし、政治的な影響もあり、2年が経過した現在、USAID、KOICA、シンガポールが既にプロジェクトを開始しており、近いうちにEUもプロジェクトを開始する予定があるなど、他ドナーの動きが活発である。これらの中で、本プロジェクトに直接的に関連するものとして、世界銀行のEDSDプロジェクトが挙げられる。このプロジェクトでは、VTCの分権化などに取り組む計画であるが、その際本プロジェクトのノウハウを世界銀行プロジェクトにも反映させていくこと（制度化）が、自立発展性の観点からも重要である。一方、ヨルダン政府も、E-TVETセクター改革を労働省のイニシアティブのもと進めていることから、こうした動きと本プロジェクトを連動させていくよう、プロジェクトの成果や課題について共有していくことが必要である。

（５）VTC の分権化

VTC がより質の高い訓練サービスを国民に広く提供していくために、VTC が在職者訓練や生産活動を通じて独自に財源を得て、それを運用できるようになったり、状況に応じて職員や指導員を自由に採用・配置することができるような制度改革を含む分権化の取り組みは必要不可欠な要素と考えられる。近いうちに VTC の分権化を一つの目的として据えた世界銀行のプロジェクトが開始することもあり、本プロジェクトでは直接的に VTC の分権化には関与しないものの、この世界銀行のプロジェクトと緊密な連携をとりつつ、活動を展開していく必要がある。

（６）プログラム・アプローチ

本プロジェクトは、JICA の「産業人材育成・雇用開発プログラム」の一つの要素であり、産業人材育成のコンポーネントに位置付けられる。このコンポーネントは、本プロジェクトを核に、3つのモデル訓練センターにボランティアを派遣している。ボランティアがプロジェクトのスコープに入っていない指導員の技術力向上や就業支援に資する活動を行うことで、プロジェクトとの相乗効果が発現し、プログラムとしての成果が出ることを期待される。また、本プログラムのもうひとつのコンポーネントである雇用開発については、まだ形成段階であるが、その際にプロジェクトからのインプットも有益になると思われる。

（７）コミュニケーション

VTC 本部と地域事務所、モデル訓練センター間のコミュニケーションが十分取れているとは言えないのが現状である。それは VTC 本部や地域事務所によるモニタリング・評価のシステムが円滑に機能していないこともひとつの要因として挙げられる。また、モデル訓練センター間の情報共有なども十分行われているとは言いがたい。第 2 年次の本邦研修には、VTC 本部の C/P に加え、各モデル訓練センターから校長が参加したが、そうした背景があるにもかかわらず、ベスト・プラクティスを他と共有することができていない。よって、今後は、プロジェクトでも縦と横のコミュニケーションを促進するような活動を取り入れていくことが必要である。

（８）社会的地位の向上

プロジェクトと直接の関係はないが、ヨルダンではいわゆる 3K とされるような仕事の社会的地位が低いことが大きな社会問題となっている。そこで在外事務所が主体となり、教育省の職員などヨルダン関係者を対象にマルチメディア教材「ものづくりの魅力」を活用して、ヨルダン人の若者にもものづくりの分野に興味をもってもらうための取り組みを始めている。こうした啓発活動を通じて、VTC への訓練生が増加すれば、費用対効果も向上し、かつプロジェクトの社会的・経済的インパクトも高まることが予測されることから、このような取り組みを積極的に行うことが求められる。

7 - 2 教訓

（１）協力アプローチ

本プロジェクトは、これまでの JICA における TVET 分野のプロジェクトとは異なり、特定の技術分野と組織（訓練センター）を対象とするのではなく、訓練サイクルとそれを支える組織能力の強化を目的に、上位機関（VTC 本部）から下位機関（モデル訓練センター）に至るまで一貫して支援す

るといふ、これまでにない協力アプローチである。その一方で、日本の強みを活かすべく、活動の中心はモデル訓練センターにおけるパイロット訓練コースとしている。この協力アプローチの最終的な是非については、終了時評価、あるいはそれ以降の評価に委ねることになるが、これまでのところマイナスの要因はない。逆に中央を取り込んでいることで、これまでのようなセンター型支援の弱点であった「現場での知見」が容易に上位機関に挙げられるという優位性が認められる。また、特定の技術を対象としていないために、労働市場の変化に柔軟に対応できること、またパイロット訓練コースのサイクル手法（ノウハウ）を他のコースに移転することが比較的容易であることなど、いくつかの比較優位性をもつ。なお、協力の枠組み（活動レベル）に民間部門からの支援を盛り込むことで、自立発展性の高い協力アプローチとなっている。

（２）在外事務所からの支援

本プロジェクトが概ね計画通り活動を展開できているのも、専門家の努力によるところもあるが、在外事務所との緊密なコミュニケーションときめ細やかな支援によるところも大きいと考えられる。また、本プロジェクトは「産業人材育成・雇用開発プログラム」の一要素であり、プロジェクトサイトである３つのモデル訓練センターにボランティアが派遣されていることから、在外事務所によるモニタリング・調整は不可欠な要素である。

（３）VTC側の予算措置

国内研修における交通費、日当、宿泊費等の旅費及び人件費にかかるものは原則的に先方（ヨルダン側）負担となるが、これを先方が誤解しないような文言でR/Dに明記しておく必要がある。また、先方が予算要求から配分までのプロセスを確実に行う意味でも、プロジェクト設計時に年間の研修回数や参加人数のほか、その目処を提示するなどの工夫が必要となるであろう。

（４）ドナー間の調整

ヨルダンは、TVET分野に限らず他分野でもUSAIDをはじめとした他ドナーの活動が活発な国の1つである。これらドナーの多くがインセンティブとしてC/Pに日当や宿泊費などを与えたり、一つの訓練センターで支援対象コースの指導員や訓練生のみの手当てが与えられるなど、同じ組織内にダブルスタンダードが構築されており、一部混乱がみられる。よって、ドナー間の調整が必要になるが、これには事務所からのフォローも重要である。

（５）供与機材の選定

本プロジェクトでは、これまでのJICAにおけるTVET分野の案件と異なり、特定の技術分野に特化しない支援アプローチを採っている。よって、一般的にTVET案件で導入されるような大型の機材が全く入っていない³ことが特徴として挙げられる。これは、一つに労働市場調査等の結果から、ヨルダンの技能体系でいう職工（skilled worker）レベルの基礎的な技能を備えた技術者の育成を目的としたことによる。またモデル訓練センターの機材も、例えば同レベルの教育省傘下の職業学校（vocational school）などと比較して、その質、量とも充実していたことがある。更に、VTCは本部

³ ただし、小型機材、例えば溶接機などはプロジェクトの供与機材として導入した。また、必要に応じて多少の工具類や消耗品もプロジェクトで負担している。

が消耗品や工具を一括管理しているが、そこには（他国の TVET 機関ではほとんどみられない）訓練を行うのに十分な量の工具や消耗品が備蓄されていることが理由として挙げられる。なお、機材が必要であるが予算が限られている場合、過去の JICA アセットを活用したり、民間部門の機材を OJT を通じて活用するなどの方策を、プロジェクト形成時に明らかにしておく必要がある。

（6）指導員の育成

本プロジェクトでは、3つのモデル訓練センターで2つのパイロット訓練コースを実施する。実施の過程で、指導員のニーズ選定、カリキュラム改定、教材の準備、訓練の実施、訓練評価といった訓練マネジメント・サイクルに関する能力は強化されるものの、指導員の技術的な向上については、特定の技術をターゲットとしないというのもあり、プロジェクトのスコープに入っていない。一方、モデル訓練センターには、例えば溶接や IT など指導員の技術力を高める支援として JOCV が派遣されている。こうした草の根レベルの活動は重要な取り組みではあるものの、やはり持続的な研修システムの確立が必要である。よって、今後同様のアプローチによるプロジェクト形成の時には、この点についてプロジェクトの枠組みに含める、あるいは当該国政府や他ドナーのプロジェクトを活用するなどの方策が必要である。

（7）プロジェクト実施体制

プロジェクト開始から、2年弱で（主に VTC 本部）数名の C/P が異動、あるいは転職で交代し、一部が空席になる事態が発生した。討議議事録（Record of Discussion: R/D）には、C/P のポスト名に加え、実名を入れていたにもかかわらず、こうした事態となった。キャパシティ・ディベロップメントを目的とする本プロジェクトでは、頻繁な C/P の人事異動は少なからず影響を受けることになる。今次 M/M では再度、実名入りの最新 C/P リストを添付した上で署名を行ったが、先方の理解を引き続き求めていく必要がある。また、案件形成の段階から最近に至るまで、JICA は VTC 本部の担当者（1名）を中心に連絡をとりながらプロジェクトを進めてきた。書類上は VTC 本部に他の C/P がいたものの、言葉の問題などがあり、結果的にその1名の担当者に強く依存する体質となっていた。最近ではリスクを避けるべく、VTC 本部内の他の C/P も取り込むような専門家の工夫もみられる。プロジェクトの活動では人事や財務等について、多様な部署との連絡・調整が必要となること、また、正しい情報を得る必要があることから、複数の C/P と協働することが望ましい。

付属資料

- 1 ミニッツ
- 2 実績・実施プロセス調査結果
- 3 5項目に基づく評価結果
- 4 運営指導調査報告

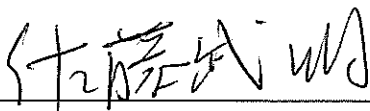
**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN
AND
THE MID-TERM EVALUATION TEAM
ON
THE PROJECT FOR STRENGTHENING THE CAPACITY OF
TRAINING MANAGEMENT OF VOCATIONAL TRAINING CORPORATION**

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") organized the Mid-term Evaluation Team, headed by Mr. Takeaki SATO, from August 18, 2008, for the purpose of the mid-term evaluation for the Project for Strengthening the Capacity of Training Management of Vocational Training Corporation (hereinafter referred to as "the Project").

The Joint Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), which consists of five members from JICA and two members from the Hashemite Kingdom of Jordan, was jointly organized for the purpose of conducting the mid-term evaluation and preparation of necessary recommendations to the respective governments.

After intensive study and analysis of the activities and achievements of the Project, the Team prepared the Joint Evaluation Report (hereinafter referred to as "the Report"), which was presented to the Joint Coordinating Committee, and the Joint Coordinating Committee accepted the Report.

Amman, August 28, 2008



Mr. Takeaki Sato
Resident Representative
JICA Jordan Office
Japan International Cooperation Agency
Japan

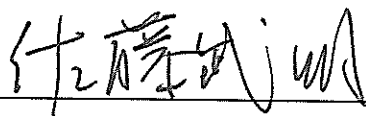


Mr. Majed Habashneh
Director General
Vocational Training Corporation
Hashemite Kingdom of Jordan



**THE MID-TERM EVALUATION REPORT FOR
THE PROJECT FOR STRENGTHENING THE CAPACITY OF
TRAINING MANAGEMENT OF
VOCATIONAL TRAINING CORPORATION**

Amman, August 27, 2008



Mr. Takeaki Sato
Leader
Japanese Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Ramadan Eqeilan
Leader
Jordanian Evaluation Team
United Nations Relief and Works Agency
for Palestinian Refugees in the Near East
The Hashemite Kingdom of Jordan

MID-TERM EVALUATION REPORT

FOR

THE PROJECT FOR STRENGTHENING THE CAPACITY OF
TRAINING MANAGEMENT OF VOCATIONAL TRAINING
CORPORATION IN JORDAN

August 27, 2008

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
JAPAN



1. Introduction

1.1 Objective of the Evaluation Study

The evaluation was conducted with the following objectives;

- (1) To review the degree of achievements of Inputs, Outputs, and Project Purposes based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM"). The revision from the original PDM ver.0 to PDM ver.1 is clarified in ANNEX V.
- (2) To evaluate the Project in terms of five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability).
- (3) To make recommendations regarding the measures to be taken for the improvement of the Project.

1.2 Methodology of Evaluations

The Project was evaluated by the Japanese and Jordanian Joint Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"). The Team was composed of 5 members from Japanese side and 2 members from Jordanian side.

For the Mid-term Review, Five Evaluation Criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability) were applied. These Five Evaluation Criteria are related to PDM as shown in the following table.

Relationship between PDM and Five Evaluation Criteria

| | Relevance | Effectiveness | Efficiency | Impact | Sustainability |
|-----------------|-----------|---------------|------------|--------|----------------|
| Overall Goal | | | | | |
| Project Purpose | | | | | |
| Outputs | | | | | |
| Inputs | | | | | |

1.3 Members of the Team

1.3.1 Japanese Side

| Name | Field | Position |
|-------------------------|---|--|
| Mr. Takeaki SATO | Leader | Resident Representative, JICA Jordan Office |
| Mr. Hiroaki KİYAMA | Capacity Development | Section Chief, International Cooperation, Employment and Human Resources Development Organization of Japan (EHDO) |
| Mr. Shinichiro NAKAHARA | Technical and Vocational Education and Training | Special Advisor, Technical and Higher Education Division, Higher Education and Social Security Group, Human Development Department, JICA |

| | | |
|-------------------|---------------------|--|
| Ms. Tomo ANDO | Project Planning | Staff, Technical and Higher Education Division, Higher Education and Social Security Group, Human Development Department, JICA |
| Mr. Sugashi NAGAI | Evaluation Analysis | Deputy General Manager, Consulting Department II, KRI International Corp. |

1.3.2 Jordanian Side


| Name | Field | Position |
|---------------------|--------|--|
| Mr. Ramadan Eqeilan | Leader | National Training Expert, United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA) |
| Mr. Adel Lufti | Member | Project Coordinator, National Center for Human Resource Development (NCHRD) |

2. Background and Summary of the Project

The Government of Japan places a high priority on human resources and skills development in the technical fields in the economic policy framework. Vocational Training Corporation (VTC) is the key organization as a public vocational training provider, responsible for the management of 44 vocational training centers and 3 specialized training institutes (OSHI, TDI and SMEI) in Jordan. However, there have been difficulties in almost all the training centers and institutes such as insufficient capacity to conduct comprehensive training needs survey in the labor market, inefficiency in managing and operating training centers because of centralized VTC structure, inadequate motivation, lack of teaching skills of instructors, and so on.

The Government of Jordan had made a request to the Government of Japan for technical assistance on the Project for Strengthening the Training Management of Vocational Training Corporation. In response to the request, JICA dispatched the Preliminary Study Team in September 2005, in March and July 2006 to confirm the contents of the request and conducted a survey on vocational training system in Jordan as well as the current situation of management system at VTC. Finally, JICA and VTC agreed and signed on the Record of Discussions and Minutes on Meeting for the Project in September 2006. The duration of the Project is from November 2006 to November 2010.

As a result of the study, the logical framework of the Project was designed and summarized in the Project Design Matrix (PDM) ver.0.

Narrative summary of PDM ver.0 is as below.

Narrative Summary of PDM ver. 0 agreed in September 2006

| | |
|-----------------|---|
| Overall Goal | VTC and training centers are managed and operated based on the VTC operating model. |
| Project Purpose | An efficient VTC operating model will be established to ensure that a training programme is in tune with the needs of industry. |
| Output 1 | Authority of the model training centers will be strengthened. |
| Output 2 | The model training centers can plan and implement training that reflects the needs of local industry. |
| Output 3 | The model training centers will accumulate knowledge on the training management. |
| Output 4 | VTC Headquarters, Institute Directorate and Regional Offices can control and monitor the model training centers. |

3. Project Performances and Implementation Process

Achievement of the Project was measured in terms of inputs, activities, outputs and project purpose, all of which were based on the PDM ver. 0.

3.1 Input

3.1.1 Japanese Contribution

1) Dispatch of Experts

A total of 4 experts totaling approximately 45 MM have been assigned by August 2008. The areas of expertise include Chief Advisor/Institutional Management, Training Planning, Training Center/Institute Management and Database Establishment.

2) Provision of equipment and facilities

The total amount of the equipment provided as of August 2008 is approximately US\$41,000.

3) Training for Counterparts

A total of 7 persons participated in the study tour in Japan arranged under the counterpart training scheme of the Project.

6 persons benefited the training "Vocational Training Management" in January to February 2007, and 1 person benefited the training "Vocational Training Administration" in March 2007. Two 2 persons joined the training "Promotion of Skills Development" in November 2007.

Besides the trainings held in Japan, 11 persons joined the training "Strengthening the Capacity of Vocational Training Management" in Centre for Instructor and Advanced Skill Training (CIAST) in Malaysia.

4) Operational Cost for the Project

A total of approximately US\$34,000 has been expended for local operational costs by the Project fund from November 2006 to August 2008. It includes local consultant fee for the service relating to develop the training management information database for VTC.

3.1.2 Jordanian Contribution

1) Appointment of Counterpart Personnel

At the beginning of the Project, counterpart personnel were appointed as planned; however, during the implementation of the Project, some counterpart personnel were changed due to internal transfer. The present counterpart personnel at VTC are shown in ANNEX VI.

2) Land and Facilities for the Project

Provision of office space, facilities, basic furniture and equipment for the Japanese experts had been provided appropriately.

3) Local Expenses

Administrative and operational costs for electricity, water supply, telephone and furniture are borne by Jordanian side. However, VTC could not bear allowances relevant to VTC staff, who participated in skill competition and teaching material contest.

3.2 Achievements of the Project

All in all, the Team analyses that achievement of the Project is in progress as it was planned although decentralization process of VTC at training center level has just started. In addition, activities related to monitoring and evaluation of pilot training programmes held in the model training centers have embarked.

The Project has done so far the first pilot training programmes in the model training centers, and has nearly completed preparation of the second training programmes, which will start in September 2008. Through the process, capacity of Jordanian counterpart personnel and the organization regarding training management cycle have improved to some extent. Therefore, it is expected that the Project will establish an efficient VTC operating model, which provides quality training in tune with industry.

The summary of achievements is shown in ANNEX I.

3.3 Implementation Process of the Project

3.3.1 Implementation of Activities

The Project is covered from the higher level of organization as VTC Headquarters to the lower level of organization as training centers. The concept of the Project is center-oriented training provision. It means that training centers would provide training service with training management cycle by themselves. On the other hand, VTC Headquarters and Regional Directorates provide technical and managerial support to the training centers. The key characteristic of the Project is the bottom-up approach aiming at the capacity development of



VTC. This approach seems to have generally tangible results, for example capacity of training management cycle at training center, especially recognized at the level of each model training center.

Moreover, the Project was formulated to focus on improving managerial capacity of VTC as an organization through Plan Do Check Action (PDCA) cycle in the model training center.

3.3.2 Project management

The Project has been efficiently managed owing to the good partnership between Japanese and Jordanian sides.

4. Modification of PDM

Based on the study, the Team proposed modifications, which was discussed and agreed by C/P of the VTC. PDM ver. 0 was revised according to the following modifications and PDM ver. 1 was developed as attached in ANNEX V.

4.1 Modification in Output 1

The initial output, "Authority of the model training centers will be strengthened" was modified to "The support system of VTC Headquarters is developed to spread the operating model to other training programmes and other 3 training centers."

The essential of the initial output was that VTC should be completely independent that VTC can manage by itself to seek the possible ways to raise graduates in tune with the industrial needs. The Team recognized that the Project should also have certain perspective to expand the operating model to other training programmes and centers, although basically the expansion of operating model itself will be carried out by VTC itself as mentioned in Overall Goal in PDM ver.1.

4.2 Modification of Activities 1

Due to the modification of Output 1, the Activities leading Output 1 was modified as follows;

- 1-1. Make a plan to spread the VTC operating model.
- 1-2. Conduct training for staff of VTC Headquarters to spread VTC operating model to other training programmes inside model training centers and other 3 training centers

4.3 Modification in Objectively Verifiable Indicators

Objectively Verifiable Indicators were reconsidered to the ones that were suited to the actual conditions. In addition, most of the original indicators in PDM ver.0 seem to be activity rather than indicator. The detailed reasons for this modification are shown in ANNEX I.

5. Results of Mid-term Evaluation

5.1 Relevance

There is no considerable change in the context of the Project regarding training needs, situation of labour market, MOL's policy on employment and VTC's policy on vocational training, and JICA's cooperation plan. Therefore, both "Overall Goal" and "Project Purpose" are relevant. When VTC progresses on decentralization process through Employer-Driven Skills Development (EDSD) project, the relevance of the Project will be even more strengthened.

The Project is carried out by a bottom-up approach that aims at establishing an effective training management cycle through the concrete activities on the field. This approach is quite effective in Japan, and it seems that so far it is accepted from VTC side.

According to the interviews with the trainees who attended the pilot training programmes, they were basically satisfied with the contents presented in the programmes, and from the viewpoint of the private sector that accepted the trainees as on-the-job training (OJT) participants, they were also satisfied with the trainees insofar, for the necessary skills, knowledge and attitudes were already acquired through the center training.

5.2 Effectiveness

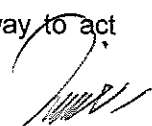
As mentioned in 4, there were some modifications in PDM ver. 0; however, the basic logical framework of the Project has no change. Through implementation of the training in tune with the local industry needs (Output 2), improvement in the training management (Output 3), monitoring and evaluation system of training centers (Output 4), preparation for spreading outcomes of the Project to other training programmes and centers (Output 1) will effectively complementing each other.

5.3 Efficiency

It is considered that inputs from Japanese side are appropriate. Equipment that was prepared by Japanese side were utilized and maintained properly.

Regarding the inputs from Jordanian side, the allocation of budget is not sufficient at the present. Even VTC is going to receive certain budget from TVET Fund for this year of activity, necessary allowances for staff of VTC will not be provided. This must be one of the factors that motivation of VTC staff, who is involved in the Project, cannot be sustained, and it might cause the difficulty in the human resources in implementation structure of the Project.

Efforts have been made by both Japanese and Jordanian sides in activities related to the donor coordination. The project that is now under preparation carried out by World Bank through Ministry of Labour has a component dealing with the structural reform of VTC. To effectively collaborate and cooperate with each other, the project team should pay much attention to the trend of the activities presented by World Bank and seek the way to act harmoniously.



5.4 Impact

It would be premature to analyze the impact on the local industries and society; it requires time that graduates will start to work. It is important to conduct a tracer study of graduates from the pilot training programmes and to follow them up to figure out the social and economic impacts of the Project.

5.5 Sustainability

Although it could be premature to evaluate the sustainability of the Project, there were some findings on sustainability; motivation of VTC staff is now gradually raised through the activities of the Project such as committee activities and skill competition. On the other hand, institutional capacity is not considered to be drastically improved at this stage.

Regarding the financial aspect, the recommendations mentioned in 6.1 must be crucial to maintain the output of the Project.

Changing the Jordanian counterpart personnel may negatively affect sustainability of the Project.

6. Recommendations

6.1 The Budget from VTC

It is recommended that VTC should secure the necessary budget, such as incentives and raw materials, for the smooth implementation of project activities. Details of necessary budget for the Project will be discussed and determined by both parties VTC and JICA in due time.

6.2 New Organization Chart of the Model Training Center

At present structure of the model training center, and recently it was approved to create new posts such as middle-class manager. With this new structure, duties that should be carried out by the middle-class manager were shifted from director of training center, and the director could actively concentrate on work related to management of the training center. After staff was assigned to the position, seminar or workshop for understanding role and function of this new organization should be held. As a result of new function and additional tasks, the relevant allowance for this position should be paid, of course, and budget for it should also be secured as mentioned above 6.1.

6.3 Appointment of Instructors

In order to secure high quality of training service, it is necessary to appoint at least 2 instructors in each training programme. In the past two years, VTC made a great effort to assign instructors as C/P for the Project. However, this time of school year two model training centers, to be precise "Plumbing" in Jerash and "Air Conditioning and Refrigeration" in Aqaba, could not recruit the second instructors. Therefore, it is strongly recommended that VTC should appoint these instructors as soon as possible so as to provide proper training service.

6.4. Cooperation and Collaboration of TVET Stakeholders

Since the Project launched, other donors, such as World Bank, EU, USAID, KOICA, and so on, have been intervening in TVET sector in Jordan. In this circumstance, as initiative of Ministry of Labour, E-TVET reform has progressed since 2007. Stakeholders, who are involved in E-TVET reform initiatives, recognize JICA project as one of contributing factors for the process. EDSD project funded by World Bank may be implemented in line with JICA Project utilizing experiences and know-how transferred to VTC through close cooperation and coordination with JICA. Information exchange and coordination with EDSD project need to be maintained. Moreover, it is also important that outcomes of the Project should be recognized among the Jordanian organizations, particularly E-TVET partners.

6.5 Managerial Capacity of VTC

As mentioned above, although there are some improvement of VTC's capacity through the Project, managerial capacity of VTC, both VTC Headquarters, Regional Directorates and model training centers, still needs to further improvement specially after the process of VTC restructuring is implemented. To sustain the provision of high quality of vocational training service to the society, their managerial capacity should be more improved through establishing monitoring and evaluation system, promoting activities in the committees, and conducting events.

7. Conclusion

Generally, the Project has been carried out as planned so far; at present although some outputs have not increased. Motivation of VTC staff is seemed to be improved in comparison with the one before due to strong support by Japanese experts. The project purpose would be achieved.

| | |
|-----------|---|
| ANNEX I | The Achievement of the Project |
| ANNEX II | The Results of the Review |
| ANNEX III | The Evaluation by Five Criteria |
| ANNEX IV | Project Design Matrix (PDM) Ver. 0 |
| ANNEX V | Project Design Matrix (PDM) Ver. 1 |
| ANNEX VI | List of Jordanian Counterpart Personnel |



ANNEX I ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

Project Title: Project for Strengthening the Capacity of Training Management of VTC in Hashemite Kingdom of Jordan

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Results |
|---|---|--|
| <p><Overall Goal > VTC and training centers are managed and operated based on the VTC operating model.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. The operation model will be applied to at least 9 training centers. 2. Local communities (families, private sectors, NGOs, etc.) are satisfied with VTC services. 3. Training costs per trainee is reduced XX %. 4. Percentage of private sectors who are satisfied with the trainees' performance after the employment increases from XX % to XX %. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Application of VTC operating model to other training centers cannot be expected at this stage. The appropriate indicator should be identified; according to the present situation, it is hardly realized to spread the VTC operating model to 9 training centers. 2. Changes of satisfaction level in local communities are not yet observed. It is advised to consider the appropriate indicator since it cannot directly measure the management capability of VTC. 3. Training costs per trainee is not assessed. It is also advised to consider the appropriate indicator since relationship between the indicator and application of the VTC operating model is not evident. 4. Satisfaction level of industry where graduates are employed is not yet recognized since pilot training programmes are currently conducted and there is no graduate who finishes the model training course and gets a job. |
| <p><Project Purpose > An efficient VTC operating model will be established to ensure that a training programme is in tune with the needs of industry.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Existence of any plan to promote the decentralization of the VTC and degree of the transfer of authority to training centers. 2.1 Percentage of the trainees who are satisfied with the training increase from XX % to XX %. 2.2 Number of companies/workshops who participate to the training increases XX %. 2.3 Percentage of private sectors who are satisfied with the trainees' performance in On the Job Training increases from XX % to XX %. 2.4 The Number of graduates who can obtain the job in their specialized fields | <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfaction level of trainees of pilot training programmes are not yet assessed since the programme is not completed. Through the interview with trainees who joined the pilot training programme, he expressed the level and the contents of the programme were appropriate. The indicator should be redefined because the number of trainees as denominator is too small, just over 20 in total from 3 pilot training programmes, which would not lead the result with statistical significance. 2.1 About 2 to 3 companies per pilot training programme participated in curriculum development of pilot training programmes as members of curriculum development committee. There have been also 5 to 6 members from private companies participated in the skill competition as members of implementation committee. However, it is advised to consider the appropriateness of the indicator since correlation between the indicator and establishment of the VTC operating model is not evident. 2.2/3 Evaluation by trainee recipient companies of on-the-job training (OJT) of first batch pilot training programmes cannot be figured at this stage since it is currently conducted. It is also advised to consider the suitable indicator, since comparison with data in the past, it would not show the evidence considering OJT is conducted in different manners in pilot training programmes 2.4 Number of graduates from pilot training programmes is not yet figured out since there is no graduate from them. However, according to the interview, most of trainees of one of the pilot training programmes (metal fabrication) have been offered job from |

| | | |
|---|---|---|
| | <p>increases XX %.</p> <p>3.1 Number of students who enter the model training centers increases XX %.</p> <p>3.2 Drop out rate is reduced from XX % to XX %.</p> <p>3.3 The number of VTC staff who are satisfied with their new function and authorities.</p> <p>3.4 Existence of any VTC monitoring guidelines and situation of the use of such guidelines.</p> | <p>recipient companies.</p> <p>3.1 Enrollment per pilot training programme is small, almost around 10, and it seems it is not suitable to evaluate with this figure. There also seems to be a great gap logically to attribute the number of enrolment to project activities such as pilot training programmes.</p> <p>3.2 Dropout rates cannot be compared since there is no data in the past. It is not clear whether pilot training programme quality is shown in proportion (or inverse proportion) to dropout rates. Therefore, it is advised to consider the proper indicator.</p> <p>3.3 It seems that satisfaction level of VTC staff does not show directly the quality of VTC operating model; the clear indicator for it should be reconsidered.</p> <p>3.4 Guideline for training monitoring is not yet existed although contents are already prepared through first batch pilot training programme. It should be prepared as soon as possible to be used in second batch pilot programme. The indicator may also be redefined to make its position clear.</p> |
| <p><Output 1> Authority of the model training centers will be strengthened.</p> | <p>1.1 Any change in the organizational chart and the function of Headquarters, Regional Offices and model training centers</p> <p>1.2 Assigned work of each staff member at the training center</p> <p>1.3 Operation and management capacity of senior staff members (Principal, Training Officers and others) at model training centers</p> | <p>1.1 There has been no change in the organization structure since the cabinet has not approved VTC autonomy proposed before. In fact, major structural change is planned as part of upcoming EDSD project funded by World Bank. New VTC after the reform with EDSD project may become effective in late 2009. JICA Project Team will need to work closely with EDSD project to enhance activities of both projects. On the other hand, it has been realized through the project implementation that decentralization of VTC itself is not a necessary condition to achieve the project purpose; current VTC system is reasonable in order to manage training programmes by training centers' initiative. Therefore, this indicator may be removed after consideration by parties concerned.</p> <p>1.2 There has been no change in assignment of work. It is advised to consider the appropriateness of the indicator since it has been realized that project purpose seems to be reasonably achieved under current structure without major authority transfer.</p> <p>1.3 Understanding of training management cycle among staff at model training centers have been improved through pilot training programmes. Management capacity of training center level has not yet presented.</p> |
| <p><Output 2> The model training centers can plan and implement training that reflects the needs of local industry.</p> | <p>2.1 Satisfaction level of model training programme(s) and the graduates by local industries.</p> <p>2.2 Matters relating to the survey on the needs of technical staff members (training coordinators, training officers and</p> | <p>2.1 Satisfaction level of trainees of pilot training programmes is not shown yet. It is also difficult to compare the indicator since trainees are not the same in each training programme. The proper indicator should be reconsidered.</p> <p>2.2.1 Seminars on training management cycle were conducted for 2 days each for 3 model training centers in December 2006 with 100 participants. However, similar seminars and workshops have been conducted even before the Project; it is advisable to redefine the appropriateness of the indicator.</p> <p>2.2.2 Members from local industry who participated in pilot training programme</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>curriculum development (2 to 5 per programme) should have gained understanding of skills required in their area. However, understanding of training needs itself is not enough to achieve the project purpose. It is advised to reconsider the appropriateness of the indicator.</p> <p>2.2.3 Under the Project, 6 pilot training programmes in total are selected from existing programmes. Another new training programme is not likely to be developed. The indicator needs to be redefined.</p> <p>2.3 Database is now in design stage. Draft format is already prepared and currently discussed among relevant parties. The design should be finalized as soon as possible to bring it into use. It may not be appropriate as an indicator for the output since the database is just a tool to be developed in the process of the project activities.</p> <p>2.4 Through the first batch pilot training programmes, various forms as tools are prepared. These should be compiled as a manual for training management cycle under the Project. It may not be appropriate as an indicator for the output since these tools are only instruments developed in the process of the activities of the Project.</p> | <p>trainers) and the planning, implementation, monitoring and evaluation of training programmes;</p> <p>2.2.1 Experience of attending training / seminar / workshop for technical staff members and level of understanding</p> <p>2.2.2 Level of understanding of local labor market training needs</p> <p>2.2.3 The capacity of designing / proposing the new training programme(s) of model training centers</p> <p>2.3 Existence of a database for the execution of a training cycle and situation of the use of such a database</p> <p>2.4 Availability and situation of the use of tools for the execution of a training cycle</p> | <p><Output 3> The model training centers will accumulate knowledge on the training management.</p> |
| <p>3.1 Action plan is not prepared yet due to weakness of current capacity of model training centers. It should be prepared with the strengthened capacity, and it is expected to produce. It may not be appropriate as an indicator for the output since the action plan is only developed in the process of the project activities but not to indicate achievement of the output.</p> <p>3.2.1 At this stage, appointment of middle-class managers proposed by the Project is underway. After the appointment of them, the Project should immediately focus on the conduct of the seminars and the workshops. On the other hand, it may not be appropriate as an indicator for the output since these are only a part of project activities in the process of the project activities.</p> <p>3.2.2 Level of understanding and familiarity with the skills and know-how among relevant staff seem to be gradually improving through everyday activities under the Project. It may not be appropriate as an indicator for the output since it is only consequence of the above-mentioned seminars and workshops in the process of the project activities.</p> <p>3.3 Through the activities under Output 3, various forms as tools are prepared (e.g. monitoring form). These should be compiled as a manual for training management cycle under the Project. On the other hand, it may not be appropriate as an indicator for the output since the manual is only developed in the process of the project</p> | <p>3.1 Existence of an action plan for the training centers and situation of its implementation</p> <p>3.2 Matters relating to the planning, implementation, monitoring and evaluation of the action plan above 3.1 by staff members</p> <p>3.2.1 Situation of attendance and participation to training / seminar / workshop for staff members</p> <p>3.2.2 Level of understanding of and familiarity with the skills and know-how required to perform the assigned work</p> <p>3.3 Existence of any guidelines for improvement of the</p> | |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>training management and situation of the use of such guidelines</p> <p>3.4 Management situation by management item such as;</p> <p>3.4.1 Staff management (situation of the work performance of staff members and situation of the in-house communication at the VTC, etc.)</p> <p>3.4.2 Facility and equipment management (situation of the equipment maintenance and situation of the ordering and management of materials, etc.)</p> <p>3.4.3 Trainee management (situation of the management of trainee progress and situation of the employment assistance for graduates, etc.)</p> <p>3.4.4 Safety management (level of understanding of the relevant laws and regulations and situation of observance, etc.)</p> <p>3.4.5 Public relations (situation of communication between model training centers and local industrial community, etc.)</p> <p>3.5 Situation of collaboration with local industries</p> | <p>activities.</p> <p>3.4.1 Internal communication at VTC seems to be reasonably good. After middle-class managers are assigned, further capacity development is required.</p> <p>3.4.2 There has been existing equipment and material management system with main store at VTC Headquarters, main store at training center and workshop store. It seems to be functioning well. Further improvement such as practice based on maintenance plan may be required for staff concerned.</p> <p>3.4.3 There seems to be signs of improvement in trainees' management at training center level. For instance, job placement support has been started in Aqaba; staff in charge is assigned to this service recently. However, if there is a room for improvement such as the management of trainees at OJT.</p> <p>3.4.4 Basic safety management seems to be regulated to some extent. However, it is not up to the level of understanding and practice of laws of occupational safety requirement. Expanding the achievement of pilot training programmes to other training programmes needs to be addressed for the rest of the Project.</p> <p>3.4.5 Promotion for future entrants is conducted at secondary schools. "Open Day", accept secondary school students to let them know the training center through trial practice, is also conducted for the same purpose. Communication with local industry seems to be gradually improved through pilot training programmes and skill competition.</p> <p>3.5 Collaboration with local industry has been reasonably activated through curriculum development for pilot training programmes and skill competition. Further collaboration is expected for the rest of the Project. It would be ideal if institutional capacity could also be strengthened based on the existing personal capacity.</p> |
| <p><Output 4> VTC Headquarters, Institutes Directorate, and Regional Offices can control and monitor the model training centers.</p> | <p>4.1 Availability and situation of use of the guideline for the management and monitoring of the model training centers</p> <p>4.2 Situation of communication among the Headquarters,</p> | <p>4.1 Guideline for training management monitoring is not yet produced although contents are already prepared through first batch pilot training programme. It should be prepared as soon as possible to be used in second batch pilot programme. The indicator may also be redefined to make its position clear.</p> <p>4.2 Reporting system from training centers to VTC Headquarters through regional offices seems to be systematized at the basic level in terms of feedback from VTC Headquarters after analysis of all information submitted from regional offices.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Regional Offices, and the model training centers</p> <p>4.3 Matters relating to the department responsible for the management and monitoring of the model training centers at the Headquarters / Regional Office of VTC</p> <p>4.3.1 Number of staff members</p> <p>4.3.2 Staff members conduct regular monitoring</p> <p>4.3.3 Staff members extend necessary technical support</p> <p>4.4 Availability and situation of use of the database for the management and monitoring of the model training centers</p> | <p>4.3 Systematic monitoring with the developed guideline is not established yet. It should be established as soon as possible to conduct monitoring in the second batch pilot training programme systematically. After systematic monitoring has started, technical support should be extended as well.</p> <p>4.4 Database has been already developed; however, it is not yet certain how it could be used in management and monitoring of model training centers.</p> |
|--|--|--|

✓

[Handwritten signature]

ANNEX II Results of The Review

| Criteria | Evaluation Items | Confirmation Items | Source of Information | Results |
|-----------------------|---|---|--|--|
| Process of Activities | Progress of activities | Comparison between planning and outputs of the activities | -Progress report | Basically, it is almost carried out as planned so far; at present some output have not progressed due to the issue of the assignment of staff. PDM is modified so that it should be more in tune with the actual situation of the Project. Regarding the indicators, they are decided based on the opinions of people concerned in the Project. |
| | Project management system | Structure of project implementation | -Progress report -Interview to VTC | Structure of the project implementation is well organized. Stakeholders of the Project accept this implementation structure. |
| | | Monitoring system conducted by VTC | -Progress report -Interview to VTC and Japanese experts | So far monitoring and evaluation are held by Japanese experts through their observations. |
| | | Between the Project and VTC | -Interview to VTC and Japanese experts | It seems that good relationship can be found between Japanese experts and VTC; both recognize that it is quite important to gradually establish the relationship through the daily activities. |
| | Communication | Between the Project and other stakeholders | -Interview to other donors | The Project and JICA Jordan Office pay much attention to the activities done by other donors and try to figure out how to collaborate and cooperate with each other. |
| | Understanding of the Project by VTC | Ownership and commitment to the Project | -Progress report -Interview to VTC | Due to the good relationship between Japanese experts and VTC, it seems that gradually motivation is being found so far, because staff concerned of VTC actively join the Project. However, the support from Japanese experts is still in need to raise the motivation of each C/P. To keep the sustainability, VTC should participate in the activities of the Project much more than they are doing now. |
| | Degree of involvement and participation to the Project by target groups and organizations concerned | Motivation of staff of VTC and participation to the Project | -Progress report -Interview to VTC | Motivation of staff of VTC is seemed to improve in comparison with the one before thanks to the support from Japanese experts. To improve the quality of the Project, enhancement of motivation of staff concerned should be quite important. |
| | Facing problem/issue on process of the project implementation | Situation of VTC | -Progress report -Interview to VTC | -Lack of budget at VTC -Activities done by other donors -Lack of instructors with enough skill to teach |

List of Activities

| Planned Activities | Results |
|--|--|
| <p>1-1. Implement training in Japan concerning outline of vocational training administration in Japan and its operation and management setup.</p> <p>1-2. Implement a baseline survey of VTC Headquarters, Regional Offices, and the model training centers.</p> <p>1-3. In VTC, plan a training operation setup (draft) in which authority of the training center is strengthened.</p> <p>1-4. Based on 1-3, specifically realize the functions and duties of each organizational strata for training programme operation in the training center.</p> <p>1-5. In order to execute VTC functions based on 1-4, implement training on the training center functions duties and operation methods for the staff of VTC Headquarters and Regional Offices and principals of the model training centers.</p> | <p>1-1 Trainings in Japan to learn outline of vocational training administration operation have been conducted for 6 VTC staff in February 2007 and for 2 VTC staff in November 2007. In addition to that, training "Strengthening the Capacity of Vocational Training Management" was conducted in Malaysia for 11 VTC staff in early 2008.</p> <p>1-2 Baseline survey targeting 795 staff of VTC (Headquarters, Regional Office and Training Centers) was conducted in 2006. Collected data is incorporated into the developed database.</p> <p>1-3 New organization structure and role of each staff have been proposed including assignment of middle-class managers which is in process. They are expected to be assigned by VTC later 2008.</p> <p>1-4 Described as above.</p> <p>1-5 After assignment of middle-class managers, training on the function, duties and operation methods of training centers will be conducted.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>2-1. Organize a seminar in Jordan on the training cycle (planning, implementation and assessment) in Japan.</p> <p>2-2. In the model training centers, implement training needs survey in the local private sector.</p> <p>2-3. In the model training centers, analyze and assess the results of the needs survey and plan the pilot training programmes.</p> <p>2-4. Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the pilot training.</p> <p>2-5. In the model training centers, with support from relevant organizations and industries, prepare the pilot training programmes.</p> <p>2-6. In the model training centers, implement the pilot training programmes.</p> <p>2-7. Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the pilot training programmes and compile program improvement plans.</p> <p>2-8. Implement an end-line survey.</p> <p>2-9. Build a database to archive the data utilized in the above flow of activities.</p> <p>2-10. Prepare a training planning, implementation and assessment manual reflecting the above activities.</p> | <p>2-1 Seminars for staff and instructors to learn training management cycle were conducted for 2 days each at 3 model training centers in December 2006. In total, 100 staff of 3 model training centers participated in the seminars.</p> <p>2-2 Training needs survey was conducted by local consultant. 50 companies in Amman as well as 20 companies in Aqaba were visited for questionnaire survey. In addition, pilot training management committee conducted needs survey to identify the trends of pilot training programmes.</p> <p>2-3 After collected information through the needs survey was analyzed, pilot training programmes were selected by the pilot training management committee; metal fabrication for Jerash, house wiring for TTI and welding for Aqaba.</p> <p>2-4 Developed pilot training programmes were approved by Director General of VTC following the regular procedures.</p> <p>2-5 Preparation for approved pilot training programmes such as procurement of equipment, tools and raw material was properly carried out.</p> <p>2-6 The first pilot training programme starting from September 2008 are underway. Enrolment is 15, 13 and 10 each at Jerash in metal fabrication, at TTI in house wiring and at Aqaba in welding respectively.</p> <p>2-7 Monitoring is conducted every two months by a team consisted of C/P from VTC Headquarters, training coordinators and Japanese experts.</p> <p>2-8 End-line survey for first batch of pilot training programmes is not conducted yet since they are still underway. It will be conducted after the completion of each training programme.</p> <p>2-9 Design of database of pilot training programmes is drafted. It will be finalized after discussion among parties concerned.</p> <p>2-10 Manual for pilot training programme will be prepared with compiling experiences gained and tools developed through the activities after first batch programme is completed.</p> |
|---|---|

| | |
|---|---|
| <p>3-1. Organize a seminar in Jordan concerning operation and management of vocational training agencies in Japan.</p> <p>3-2. Stage a seminar so that staff of the VTC Headquarters and Regional Offices as well as staff and instructors of the model training center can share the VTC vision and restructuring policy.</p> <p>3-3. Based on 3-1 and 3-2, the model training centers compile training management improvement plans.</p> <p>3-4. The model training centers prepare an action plan for the improvement plans compiled in 3-3.</p> <p>3-5. Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the improvement plans and action plans.</p> <p>3-6. Model training centers execute the action plans.</p> <p>3-7. Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the activities of the model training centers and assess the activity achievements.</p> <p>3-8. Implement an end-line survey.</p> <p>3-9. Compile a manual for planning, implementing and assessing an operation strategy that reflects the above activities.</p> | <p>3-1 Seminars for staff and instructors to learn training management cycle were conducted for 2 days each at 3 model training centers in December 2006. In total, 100 staff of 3 model training centers participated in the seminars.</p> <p>3-2 Seminars for staff and instructors to enhance understanding of VTC role and mission were conducted for 4 days in August 2008. 14 staff participated in total from 3 model training centers.</p> <p>3-3 Training management improvement plan has not been prepared since capacity of the staff of the model training centers does not yet reach the appropriate level. Further assist from Japanese experts is required so that model training centers will be able to prepare the plan by themselves.</p> <p>3-4 The above situation applies to action plan as well.</p> <p>3-5 Management improvement plan and action plan are not yet prepared.</p> <p>3-6 Japanese experts are working together with C/P in the area of training management improvement.</p> <p>3-7 Monitoring system is not yet established. It needs to be established as soon as possible and monitoring should be conducted regularly.</p> <p>3-8 End-line survey for training management and assessing the operation strategy will be prepared.</p> <p>3-9 Manual for planning, implementing and tools developed through the activities in the area of management improvement.</p> |
| <p>4-1. VTC Headquarters compiles model training center management and monitoring guidelines.</p> <p>4-2. Regional offices monitor, assess and provide technical assistance on implementation conditions and organizational management at the model training centers.</p> <p>4-3. VTC Headquarters monitors, assesses and provides technical assistance on the model training center management works by the Regional Offices.</p> <p>4-4. In the Regional Offices, build a database to support the activities of the model centers and manage assessment data.</p> | <p>4-1 Model training center management and monitoring guidelines are not yet prepared. Instruments such as monitoring forms have been prepared through activities and should be compiled into a form of guideline to be used in the monitoring.</p> <p>4-2 Regional offices cannot provide much assistance especially the technical support due to the limited human resources. This indicator must reconsidered depends on the actual situation.</p> <p>4-3 VTC Headquarters has been conducting monitoring with assistance from Japanese experts. However, systematic monitoring is not established yet. It needs to be established to monitor the second batch pilot training programme.</p> <p>4-4 Database on all training centers (not only 3 pilot training centers) was designed and developed. Training for relevant personnel was conducted prior to data entry from training centre. Trainees' data for over 10,000 graduates and current trainees have been entered.</p> |

ANNEX III Evaluation by Five Criteria

| Criteria | Evaluation Items | Confirmation Items | Source of Information | Results |
|-----------|--|--|--|---|
| Relevance | Accordance of social and community demands/needs in Jordan | -National development policy -Opinions from stakeholders | -Interview to VTC HQ, instructors, trainees -Labour market survey | -There are no major change in high unemployment rate while a large number of foreign workers employed in this country. -There are certain needs from private sector such as furniture in Amman and welding in Aqaba, where eager to hire high quality of labour force. |
| | Consistency with development policy/strategy of Jordan | -TVET policy -Progress on drafting vocational training policy | -E-TVET policy -Interview to VTC | -Employment-Technical and Vocational Education and Training (E-TVET) policy and strategy was development in 2007. According to the paper, it highlighted the importance of vocational training for contributing fulfill in labour market demands. -National Employment Policy was developed, and it stress on filling gap between demand and supply. -Strategic Plan of Ministry of Labour has a strategy to replace foreign workers by Jordanians with a high priority. Enforcement of the plan has been practiced more strictly than before in terms of work permission control and inspection. |
| | Consistency with TVET system of Jordan | -Progress on institutional building | -E-TVET policy -Interview to VTC | -There has been no major change in TVET system, laws and organization affecting the project. E-TVET reform focuses on labour market oriented training delivery, which the project is in line with purpose of the project. |
| | Consistency with Japan's ODA policy | -Japan's ODA policy for Jordan -Rolling plan | -Review of the related documents (MoFA and JICA) -Interview to JICA Jordan Office | -Japan's ODA policy for Jordan includes human resource development as one of the crucial policies in view of improving the social structure. |
| | Relevance of the selection of the target group | Issues to be solved for each target group of training programme | -Progress report of the Project -Training needs survey -Interview to VTC | -VTC is the only public vocational training service provider in Jordan. -Selection of 3 model training centers with different locations is based on enrolment capacities and numbers of staff. -Selection of pilot training programmes and their technical levels are appropriate since it seems that there is no change since baseline survey, which was conducted just after launching the Project. |

| Criteria | Evaluation Items | Confirmation Items | Source of Information | Results |
|-----------|--|---|---|---|
| Relevance | Relevance of selecting training programmes | -Process on training programme selection | -Progress report -Training needs survey -Interview to VTC | -Selection of trades of the first pilot training programme is based on the training needs survey that the project conducted, as well as discussion on steering committee. -trades of the second pilot training programme held in the model training centers have been selected through the steering committee consist of staff of VTC, Ministries and private sectors. the need for the training programmes were fairly set by the procedures. |
| | Accordance of target groups' demands/needs in Jordan | Beneficiaries' satisfaction (VTC HQ, Regional Offices, model training centers, trainees, private sector, etc.,) | -Evaluation report of each training programme -Tracer study -Interview to VTC HQ, trainees and private sector | -Satisfactory level of relevant parties cannot be assessed since pilot training programmes are still underway. It should be assessed after pilot training programmes completed by appropriate method, e.g. questionnaire survey. |
| | Accordance of target groups' demands/needs in Jordan | Employment and entrepreneur situation of ex-trainees | -Tracer study -Interview to VTC HQ, trainees and private sector | -Because ex-trainees of the project have just entered in the labour market as OJT (on-the-job training) programme, it is difficult to judge their performance. -Tracer study of ex-trainees of VTC has not done yet. |
| | Relevance of the implementation structure of the Project | Training evaluation by labour market Period of the Project | -Interview to private sector -Interview to VTC HQ, instructors and Japanese experts | -It is pointed out by employers in local market that they were not satisfied with the output of the training so far. However, at the same time, they anticipate improvement of vocational training providers. -According to HR section of companies, where trainees of VTC are participating in OJT programme, there is sign to improve quality of the training. -Four-year project duration is reasonable since training programmes are conducted for two rounds, in which way review and analysis are possible to improve in second batch. However, it may need more time to settle the operating model into VTC as system. |

| Criteria | Evaluation Items | Confirmation Items | Source of Information | Results |
|---------------|---|--|---|---|
| Relevance | Relevance of the implementation structure of the Project | Approach of the Project | Interview to VTC HQ, instructors and Japanese experts | <p>-Bottom-up approach seems to be getting understanding from stakeholders both internal and external. Bottom-up approach is complemented by top-down approach in the project design. It is expected to enhance expansion of the operation model developed through the project.</p> <p>-Training and Development Institute (TDI), Information and Communication Technology (ICT) Department, Skill Competition Unit are added to the implementation structure. In actual implementation process, only a few C/P members are closely involved currently. More involvement and ownership of C/P members is more crucial for sustainability of the project.</p> <p>-There is much superiority in project design introducing know-how of Japanese vocational training such as CUDBAS.</p> |
| Effectiveness | Achievement of the project outputs | Comparison of Current status and the outputs' indicators | -Progress report of the project -Interview to VTC HQ | See ANNEX II. |
| | Achievement of the project purpose | Comparison of Current status and indicators of the project purpose | Ditto as above | Ditto as above |
| Effectiveness | Factors constraining project outputs to achieve project purpose and the causes | Verification of important assumption of PDM | Ditto as above | <p>-Having no source of allowances to staff, trainees and participation from private sector may inhibit achievement of outputs and project purpose. Small number of applicants to training programmes under VTC as well as low level of literacy and numeracy of the applicants may be obstacles as well.</p> |
| | Quantity, quality and timing of the inputs in order to implement the project properly | Inputs of the project | -Progress report of the project -Interview to VTC HQ | <p>-Four Japanese experts, training equipment and teaching material for pilot training programme are input by Japan as planned.</p> <p>Assignment of C/P members are input by Jordan as planned.</p> <p>Allowance for Jordanian staff have not borne by government (including VTC) yet.</p> <p>-Training Employment Fund (TE Fund) can be one of financial source for the allowance.</p> <p>-Center of Instructor and Advanced Skill Training (CIAST) in Malaysia was utilized for "training for vocational training management" for 11 staff of VTC.</p> |
| Efficiency | | | | |

| Criteria | Evaluation items | Confirmation items | Source of information | Results |
|------------|---|--|---|--|
| Efficiency | Utilization of the inputs | Consistency of actual achievement with the plan of operation | Ditto as above | -There are strict inventory system applicable even for donated equipment. All equipment provided through the project should be managed well with the inventory system. |
| | Linkage and harmonization with other donors/activities System for avoiding duplication | Linkage and harmonization with other donors | -Progress report of the project -Mid-term evaluation report -Interview to VTC Headquarters and donors | -Like Aqaba VTC, NET project seemed to be obstacle to VTC regular training delivery. -Employer-Driven Skills Development (EDSD) project funded by World Bank is planned in line with JICA project to produce synergy effect. Information exchange and coordination with EDSD project needs to be followed up continuously. -Stakeholders, who are involved in E-TVET reform initiatives recognize JICA project as one of contributing project for the process. |
| Impact | Causes and effects between overall goal and project purpose of the project | Results of review in indicators of the project purpose and important assumptions | -Progress report of the project -Interview to VTC Headquarters | -It is appropriate. |
| | Other impacts except overall goal Countermeasures in case there are negative effects | Impact of TVET policy | -Interview to VTC Headquarters | -Latest Information from E-TVET reform is favorable for JICA project direction. EDSD project is considering to adopt VTC operation model developed by the project and expand to training centers other than pilot centers. |
| | Other impacts except overall goal Countermeasures in case there are negative effects | Impact on strengthening the capacity development | -Interview to VTC Headquarters and instructors | -There have been observed signs of capacity development among C/P. For example, instructors, who are developed by the Project, share their skills and knowledge with their colleagues. |
| | Other impacts except overall goal Countermeasures in case there are negative effects | Impact on sociocultural aspects | -Labour market survey -Tracer study -Interview to VTC and trainees | -Skill competition was on newspaper article and TV programme. -There have been observed signs among some C/P of problem solving capacity gained. E.g. revisions were made to curriculum for based on lessons learnt from conduct of the first training programmes. -It is too early to expect any impacts on society/community. |

| Criteria | Evaluation Items | Confirmation Items | Source of information | Results |
|----------------|---|---|---|---|
| Impact | Other impacts except overall goal Countermeasures in case there are negative effects | Economic impact of implementing vocational training | Ditto as above | -It is too early to expect any impacts from viewpoint of macro/micro economy of Jordan. |
| | Factors constraining to achieve overall goal of the project | Verification of important assumption in PDM | -Progress report of the project -Interview to VTC Headquarters | -There have been no inhibiting factor to overall goal identified. |
| Sustainability | Institutional sustainability | Organizational setup and management of VTC (organization, human resources management and development, and budget) | -Progress report of the project -Interview to VTC Headquarters | -TE Fund allocation for project activity will be effectively support the project, particularly operating skill competition. -Role and function of Regional Office should be redefine in order to enhance efficiency. Effective monitoring and evaluation system from upper level of organization or third party is necessary to be established. -Institutional capacity is not considered as drastically improvement at this stage. Autonomous VTC may need capacity building especially in lower level of organization. -Principal controls everything inside training center. In order to improve effectiveness of training management in the center, middle-class managers should be appointed. |
| | Institutional sustainability | Ownership of VTC | Interview to VTC (Headquarters & center) | -Motivation is gradually improving in particular staff involved in the project. However, whole VTC as an institute has not yet manifested ownership of the project. |
| | Institutional sustainability | Organizational capacity of VTC | Interview to VTC | - Institutional capacity is considered to be still low at this stage. Autonomous VTC may need capacity building especially in training center level. |
| | Financial sustainability | Budget management mechanism of VTC | Interview to VTC | -TE Fund has been approved to be allocated for some of skill competition costs. -Training centers receive production order, of furniture for instance, and produce them. They receive payment into their account then transferred to VTC Headquarters account monthly. One further step with self-financing system for training center may need to be considered. |

| Criteria | Evaluation Items | Confirmation Items | Source of Information | Results |
|----------------|-----------------------------------|--|--|--|
| Sustainability | Technical sustainability | Technical level of instructor of VTC | Interview to VTC Headquarters | <ul style="list-style-type: none"> -Training coordinators for each trade to provide advices to trainers. Training and Testing Institute (TTI) for technical expertise and TDI for pedagogical expertise. Technical training with support from industry may need to be considered for the future. -Training management cycle methodology has been reasonably understood by principals and trainers of model training centers. However, further capacity improvement is required especially in problem solving skill. -There is only a few opportunities for trainers to upgrade their technical capacity in specialty area. It would be effective if other organization could provide technical assistance. Plan of upgrading trainers may need to be developed. -There has been existing equipment and material management system with main store at VTC Headquarters, store at training center, and workshop store. It satisfies requirement by training management through model training center initiative. However, appropriate maintenance plan may need to be practiced. |
| | Maintain counterparts' motivation | Development of counterparts' motivation and the potential for the future | <ul style="list-style-type: none"> -Progress report -Interview to VTC Headquarters | <ul style="list-style-type: none"> -The Project develops C/Ps' motivation. This is a great change from the beginning of the Project. However, it is necessary to provide further intentions to C/P. |

ANNEX IV Project Design Matrix (PDM) Ver.0

Project Design Matrix (PDM) Ver.0

Name of the Project: Project for Strengthening the Capacity of Training Management of VTC in Hashemite Kingdom of Jordan

Duration of the Project: October 2006 - September 2010

Target Group: [Direct] the staff of VTC Headquarters, two Regional Offices, Institutes Directorate, the staff and instructors of the model training centers
[Indirect] Trainees of the model training centers and their surrounding local industry

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|--|--|---|--|
| <p><Overall Goal > VTC and training centers are managed and operated based on the VTC operating model.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. The operation model will be applied to at least 9 training centers. 2. Local communities (families, private sectors, NGOs, etc.) are satisfied with VTC services. 3. Training costs per trainee is reduced XX %. 4. Percentage of private sectors who are satisfied with the trainees' performance after the employment increases from XX % to XX %. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Interview and questionnaires to staff of VTC 2. Interview and questionnaire to stakeholders in local communities 3. Training cost report from VTC 4. Interview and questionnaires to private sectors | |
| <p><Project Purpose> An efficient VTC operating model will be established to ensure that a training programme is in tune with the needs of industry.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Existence of any plan to promote the decentralization of the VTC and degree of the transfer of authority to training centers. <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Percentage of the trainees who are satisfied with the training increase from XX % to XX %. 2.2 Number of companies/workshops who participate to the training increases XX %. 2.3 Percentage of private sectors who are satisfied with the trainees' performance in On the Job Training increases from XX % to XX %. 2.4 The Number of graduates who can obtain the job in their specialized fields increases XX %. 3.1 Number of students who enter the model training centers increases XX %. 3.2 Drop out rate is reduced from XX % to XX %. 3.3 The number of VTC staff who are satisfied with their new function and authorities. 4. Existence of any VTC monitoring guidelines and situation of the use of such guidelines | <ol style="list-style-type: none"> 1.1 The decentralization plan of VTC 1.2 Interview and questionnaire to VTC staff 2.1 Interview and questionnaires to trainees of model training centers 2.2 Database of model training centers 2.3 Interview and questionnaire to private sectors 2.4 Database of model training centers 3.1 Database of model training centers 3.2 Database of model training centers 3.3 Interview and questionnaires to the trainers and other VTC staff 4. Guidelines of VTC monitoring | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vocational training centers other than the model training centers will prepare the management and operational system based on the VTC operating model. 2. VTC Headquarters and each Regional Office can manage and operate the training centers under their control on condition as per above 1. |

The figures will be decided according to the result of the baseline survey and training needs survey conducted in the Project.




| | | | |
|---|--|--|--|
| <p><Output></p> <p>1. Authority of the model training centers will be strengthened.</p> | <p>1.1 Any change in the organizational chart and the function of Headquarters, Regional Offices and model training centers</p> <p>1.2 Assigned work of each staff member at the training center</p> <p>1.3 Operation and management capacity of senior staff members (Principal, Training Officers and others) at model training centers</p> | <p>1.1 Collection of the internal data such as the new organization chart and the new job description</p> <p>1.2 Interview and questionnaires to senior employees of the model training centers</p> | <p>1. The industrial and workforce structure surrounding the model training centers will not change drastically.</p> <p>2. The model training centers and local industrial community will have a continual and mutual relationship.</p> <p>3. Any management functions such as finance and human resource other than those reinforced under this project will work continuously.</p> <p>4. VTC Headquarters, Directorate of Institutes and Regional Offices will support the model training centers continuously.</p> |
| <p>2. The model training centers can plan and implement training that reflects the needs of local industry.</p> | <p>2.1 Satisfaction level of model training programme(s) and the graduates by local industries.</p> <p>2.2 Matters relating to the survey on the needs of technical staff members (training coordinators, training officers and trainers) and the planning, implementation, monitoring and evaluation of training programmes,</p> <p>2.2.1 Experience of attending training / seminar / workshop for technical staff members and level of understanding</p> <p>2.2.2 Level of understanding of local labor market training needs</p> <p>2.2.3 The capacity of designing / proposing the new training programme(s) of model training centers</p> <p>2.3 Existence of a database for the execution of a training cycle and situation of the use of such a database</p> <p>2.4 Availability and situation of the use of tools for the execution of a training cycle</p> | <p>2.1 Interview and questionnaires to the local industrial community around the model training centers</p> <p>2.2 Interview and questionnaires to technical staff members of the model training centers</p> <p>2.3.1 Collection of the data sorted into the database</p> <p>2.3.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> <p>2.4.1 Collection of the tools for the management and operation of the training programmes</p> <p>2.4.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> | <p>2.1 Interview and questionnaires to the local industrial community around the model training centers</p> <p>2.2 Interview and questionnaires to technical staff members of the model training centers</p> <p>2.3.1 Collection of the data sorted into the database</p> <p>2.3.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> <p>2.4.1 Collection of the tools for the management and operation of the training programmes</p> <p>2.4.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>3. The model training centers will accumulate knowledge on the training management.</p> | <p>3.1 Existence of an action plan for the training centers and situation of its implementation</p> <p>3.2 Matters relating to the planning, implementation, monitoring and evaluation of the action plan above 3.1 by staff members</p> <p>3.2.1 Situation of attendance and participation to training / seminar / workshop for staff members</p> <p>3.2.2 Level of understanding of and familiarity with the skills and know-how required to perform the assigned work</p> <p>3.3 Existence of any guidelines for improvement of the training management and situation of the use of such guidelines</p> <p>3.4 Management situation by management item such as;</p> <p>3.4.1 Staff management (situation of the work performance of staff members and situation of the in-house communication at the VTC, etc.)</p> <p>3.4.2 Facility and equipment management (situation of the equipment maintenance and situation of the ordering and management of materials, etc.)</p> <p>3.4.3 Trainee management (situation of the management of trainee progress and situation of the employment assistance for graduates, etc.)</p> <p>3.4.4 Safety management (level of understanding of the relevant laws and regulations and situation of observance, etc.)</p> <p>3.4.5 Public relations (situation of communication between model training centers and local industrial community, etc.)</p> <p>3.5 Situation of collaboration with local industries</p> | <p>3.1 Collection of action plans in each model training center</p> <p>3.2.1 Interview and questionnaires to employees of the model training centers</p> <p>3.2.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> <p>3.3.1 Collection of the data sorted into the database</p> <p>3.3.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> <p>3.4.1 Collection of the tools for the management and operation of the training center such as monitoring report prepared by the model training centers</p> <p>3.4.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> <p>3.5 Interview and questionnaires to both employees of the model training centers and the local industrial community</p> |
|--|---|---|

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>4. VTC Headquarters, Institutes Directorate, and Regional Offices can control and monitor the model training centers.</p> | <p>4.1 Availability and situation of use of the guideline for the management and monitoring of the model training centers</p> <p>4.2 Situation of communication among the Headquarters, Regional Offices, and the model training centers</p> <p>4.3 Matters relating to the department responsible for the management and monitoring of the model training centers at the Headquarters / Regional Office of VTC</p> <p>4.3.1 Number of staff members</p> <p>4.3.2 Staff members conduct regular monitoring</p> <p>4.3.3 Staff members extend necessary technical support</p> <p>4.4 Availability and situation of use of the database for the management and monitoring of the model training centers</p> | <p>4.1 Interview and questionnaires to staff of VTC Headquarters and Regional Offices</p> <p>4.2 Interview and questionnaires to employees of VTC Headquarters and Regional Offices</p> <p>4.3.1 Collection of the internal data of VTC Headquarters and Regional Offices</p> <p>4.3.2 Interview and questionnaires to employees of VTC Headquarters and Regional Offices</p> <p>4.4.1 Collection of the database for the management and operation of the model training centers such as monitoring report prepared by Regional Offices / Headquarters, and so on</p> <p>4.4.2 Interview and questionnaires to employees of VTC Headquarters and Regional Offices</p> | |
| <p><Activities></p> <p>1-1. Implement training in Japan concerning outline of vocational training administration in Japan and its operation and management setup.</p> <p>1-2. Implement a baseline survey of VTC Headquarters, Regional Offices, and the model training centers.</p> <p>1-3. In VTC, plan a training operation setup (draft) in which authority of the training center is strengthened.</p> <p>1-4. Based on 1-3, specifically realize the functions and duties of each organizational strata for training programme operation in the training center.</p> <p>1-5. In order to execute VTC functions based on 1-4, implement training on the training center functions duties and operation methods for the staff of VTC Headquarters and Regional Offices and principals of the model training centers.</p> | <p><Input></p> <p>1. Japanese Side</p> <p>1-1. Dispatch of Experts (Approximate 15 MM per year)</p> <p>① Chief Advisor/Institutional Management</p> <p>② Training Planning</p> <p>③ Training Center/Institute Management</p> <p>④ Database Establishment</p> <p>1-2. Provision of Equipment</p> <p>Sever for Database, PC, etc</p> <p>1-3. Training of Counterpart Personnel in Japan</p> <p>Introduction of Vocational Training Management in Japan, etc.</p> <p>1-4. Allocation of Budget</p> <p>Expenses for the implementation of model</p> <p>2. Jordanian Side</p> <p>2-1. Personnel</p> <p>① Assistant Director General of Institute as Project Director</p> <p>② Operational staff</p> <p>- VTC Headquarters</p> <p>Institute Coordinator, Director of Monitoring and Evaluation, Director of Institutes</p> <p>- Regional Offices</p> <p>Manager, 2 to 3 Training Coordinators for each Regional Office</p> <p>- The model training centers</p> <p>• Principal of each training center</p> <p>• 2 to 3 Training Officers / Supervisors</p> | | <p>1. Most of the counterpart personnel will stay the current positions.</p> <p>2. The VTC Policy on the decentralization will not change drastically.</p> <p><Precondition></p> <p>1. VTC Policy on the decentralization of its own structure is confirmed.</p> <p>2. All VTC counterparts of the Project have a mind to change and reform the current management routing-in, order</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>2-1. Organize a seminar in Jordan on the training cycle (planning, implementation and assessment) in Japan.</p> <p>2-2. In the model training centers, implement training needs survey in the local private sector.</p> <p>2-3. In the model training centers, analyze and assess the results of the needs survey and plan the pilot training programmes.</p> <p>2-4. Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the pilot training.</p> <p>2-5. In the model training centers, with support from relevant organizations and industries, prepare the pilot training programmes.</p> <p>2-6. In the model training centers, implement the pilot training programmes.</p> <p>2-7. Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the pilot training programmes and compile program improvement plans.</p> <p>2-8. Implement an end-line survey.</p> <p>2-9. Build a database to archive the data utilized in the above flow of activities.</p> <p>2-10. Prepare a training planning, implementation and assessment manual reflecting the above activities.</p> | <p>training programmes, Expenses for activities for the improvement of training center management, Consignment fee for the local consultant such as establishment for the database, Expenses for the training of counterpart personnel in Jordan, etc.</p> <p>2-2. Allocation of Budget Expenses for the implementation of the model training programmes, Salaries and other allowances for the Jordanian staff, etc</p> <p>2-3. Buildings and Facilities Offices / work space for Japanese experts in VTC Headquarters, Regional Offices and the model training centers, workshops/classrooms and facilities to implement the model training programmes, etc.</p> | <p>to promptly respond to the demands from the private sector and local communities.</p> |
|---|--|--|

| | |
|---|---|
| <p>3-1. Organize a seminar in Jordan concerning operation and management of vocational training agencies in Japan.</p> <p>3-2. Stage a seminar so that staff of the VTC Headquarters and Regional Offices as well as staff and instructors of the model training center can share the VTC vision and restructuring policy.</p> <p>3-3. Based on 3-1 and 3-2, the model training centers compile training management improvement plans.</p> <p>3-4. The model training centers prepare an action plan for the improvement plans compiled in 3-3.</p> <p>3-5. Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the improvement plans and action plans.</p> <p>3-6. Model training centers execute the action plans.</p> <p>3-7. Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the activities of the model training centers and assess the activity achievements.</p> <p>3-8. Implement an end-line survey.</p> <p>3-9. Compile a manual for planning, implementing and assessing an operation strategy that reflects the above activities.</p> | <p>4-1. The VTC Headquarters compiles model training center management and monitoring guidelines.</p> <p>4-2. Regional offices monitor, assess and provide technical assistance on implementation conditions and organizational management at the model training centers.</p> <p>4-3. VTC Headquarters monitors, assesses and provides technical assistance on the model training center management works by the Regional Offices.</p> <p>4-4. In the Regional Offices, build a database to support the activities of the model centers and manage assessment data.</p> |
|---|---|

ANNEX V Project Design Matrix (PDM) Ver.1

Project Design Matrix (PDM) Ver.1

Name of the Project: Project for Strengthening the Capacity of Training Management of VTC in Hashemite Kingdom of Jordan

Duration of the Project: November 2006 - November 2010

Target Group: [Direct] the staff of VTC Headquarters, three Regional Directorates, the staff and instructors of the model training centers

[Indirect] Trainees of the model training centers and their surrounding local industry

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption |
|--|--|--|---|
| <p><Overall Goal > VTC and training centers are managed and operated based on the VTC operating model.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Spread the outputs to training programmes other than pilot training programmes in 3 model training centers 2. Spread the outputs of the project to other three (3) training centers 3. Ex-trainees of pilot training programmes could be employed in related field of their training 4. Satisfaction level of private sector that employ the graduates of VTC is 70 % | <ol style="list-style-type: none"> 1. Interview to VTC staff and training survey 2. Development plan 3. Tracer study 4. The satisfaction survey on the ex-trainees of model training centers | |
| <p><Project Purpose> An efficient VTC operating model will be established to ensure that a training programme is in tune with the needs of industry.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1-1. Development and use of the manual of training management cycle 1-2. Development of new organization chart of VTC Headquarters and model training centers 2.1 Satisfaction level of trainees of pilot training programmes comparing at the beginning and at the end of the pilot training programmes 2.2 Increase of employment offers to pilot training programmes 2.3 The number of graduates who can obtain the job in the fields related to their specialized ones 3. Dropout rate is reduced from 30 % in 2006 to 15 % in 2010 | <ol style="list-style-type: none"> 1.1 The manual of training management cycle 1.2 Organization chart of VTC Headquarters and training center 2.1 Interview and questionnaires to employers of ex-trainees 2.2. Database of employment offer 2.3. Tracer survey 3. Database of dropout | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vocational training centers other than the model training centers will prepare the management and operational system based on the VTC operating model. 2. VTC Headquarters and Regional Directorates can manage and operate the training centers under their control on condition as per above 1. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p><Output></p> <p>I. The support system of VTC Headquarters is developed to spread the operating model to other training programmes and other 3 training centers</p> | <p>1.1 Nominate 3 staff (ADG for Training, ADG for Administration and Finance and General Training Coordinator) of VTC HQ to expand the operating model to other training programmes</p> <p>1.2 Level of understanding by staff of VTC Headquarters on the definition of VTC operating model</p> <p>1.3 Development of plan to spread the operating model to other training programmes and 3 training centers</p> | <p>1.1 Organization chart</p> <p>1.2 Interview to C/P of VTC Headquarters</p> <p>1.3 Development plan</p> <p>1.1 Collection of the internal data such as the new organization chart and the new job description</p> <p>1.2 Interview and questionnaires to senior employees of the model training centers</p> | <p>1. The industrial and workforce structure surrounding the model training centers will not change drastically.</p> <p>2. The model training centers and local industrial community will have a continual and mutual relationship.</p> <p>3. Any management functions such as finance and human resource other than those reinforced under this project will work continuously.</p> <p>4. VTC Headquarters, Directorate of Institutes and Regional Directorates, will support the model training centers continuously.</p> |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>2. The model training centers can plan and implement training that reflects the needs of local industry.</p> | <p>2.1 Level of understanding by instructors and other staff of model training centers on training management cycle increases</p> <p>2.2 Achievement of pilot training programmes is more than 90% according to the designed training plan</p> <p>2.3 Frequency of inspection and times of follow-up of training evaluation</p> | <p>2.1 Interview to instructors and other staff of model training centers</p> <p>2.2 Record of training diary</p> <p>2.3 Record of inspection form</p> <p>2.1 Interview and questionnaires to the local industrial community around the model training centers</p> <p>2.2 Interview and questionnaires to technical staff members of the model training centers</p> <p>2.3.1 Collection of the data sorted into the database</p> <p>2.3.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> <p>2.4.1 Collection of the tools for the management and operation of the training programmes</p> <p>2.4.2 Interview and questionnaires to staff of the model training centers</p> | |
|---|---|---|--|




| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>3. The model training centers will accumulate knowledge on the training management.</p> | <p>3.1 Level of understanding by director and other staff of model training centers on operational management increases</p> <p>3.2 Availability of training seminar / workshop for staff members on the training management</p> <p>3.3 Use of manual for improvement of the training center operation</p> <p>3.3.1 Staff management (situation of the work performance of staff members and situation of the in-house communication at the VTC, etc.)</p> <p>3.3.2 Facility and equipment management (situation of the equipment maintenance and situation of the ordering and management of materials, etc.)</p> <p>3.3.3 Trainee management (situation of the management of trainee progress and situation of the employment assistance for graduates, etc.)</p> <p>3.3.4 Safety management (level of understanding of the relevant laws and regulations and situation of observance, etc.)</p> <p>3.4 Number of companies, where involve training management increase from 10 to 25</p> | <p>3.1 Result of interviews to directors and other staff of model training centers</p> <p>3.2 Record of training seminars / workshops</p> <p>3.3. Interview and questionnaire to directors and other staff of model training centers</p> <p>3.3.1 Staff management form</p> <p>3.3.2 Facility and equipment management form</p> <p>3.3.3 Trainee management form</p> <p>3.3.4 Safety management form</p> <p>3.4. Minutes of meeting</p> | |
|--|--|---|--|

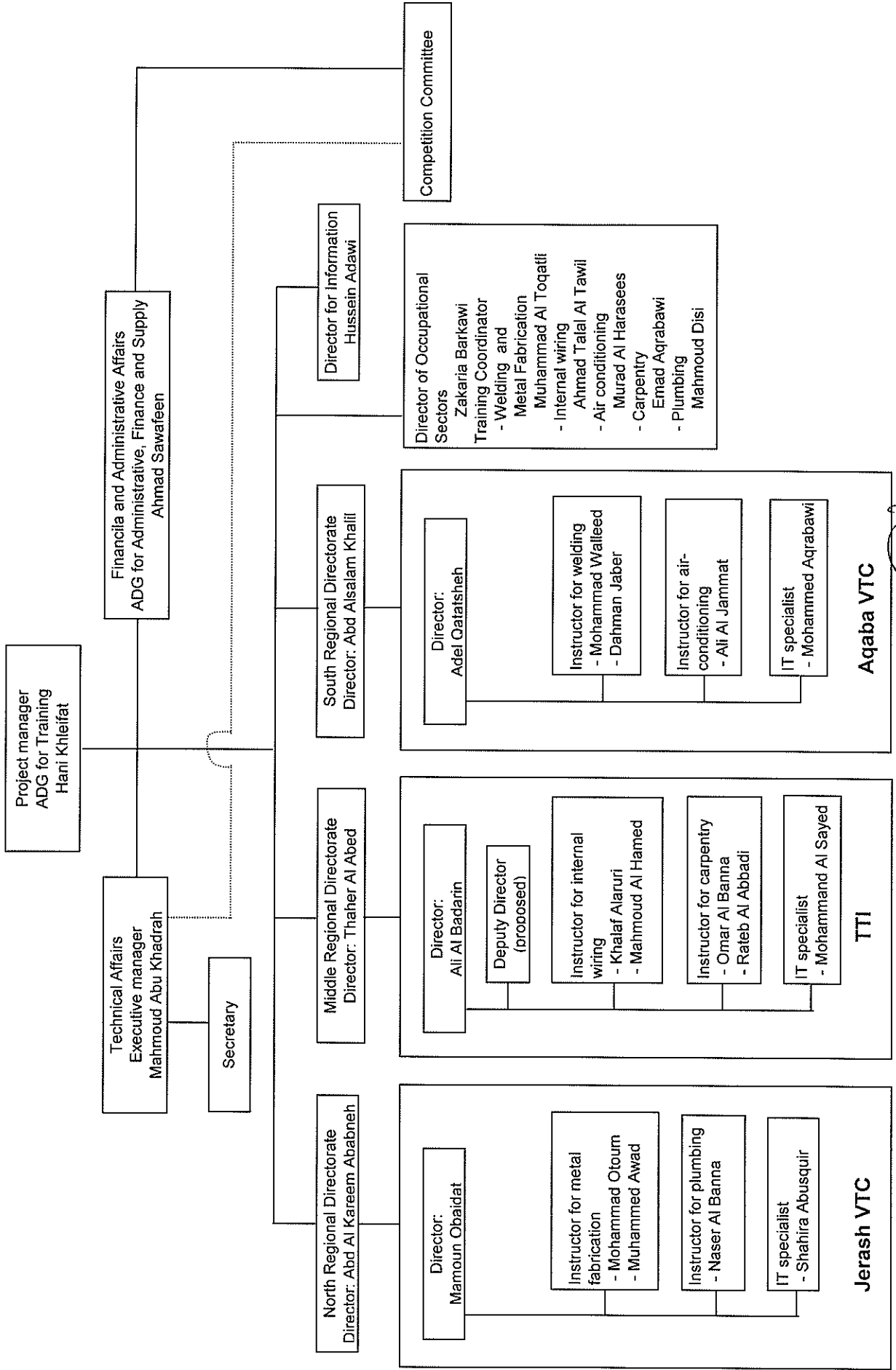
| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>4. VTC Headquarters, Occupational Sector directorate and Regional Directorate (Middle, North and South) can control and monitor the model training centers.</p> | <p>4.1 Availability and use of the monitoring guideline by VTC Headquarters</p> <p>4.2 Satisfaction level of staff of model training centers regarding monitoring and evaluation system</p> <p>4.3 Availability and use of the database for the management and monitoring of the model training centers</p> | <p>4.1.1 The monitoring sheet</p> <p>4.1.2 Record of database</p> <p>4.2 Interview to staff of model training centers</p> <p>4.3 Interview to staff of VTC</p> | |
| <p><Activities></p> <p>I-1. Make a plan to spread the VTC operating model.</p> <p>I-2. Conduct training for staff of VTC Headquarters to spread VTC operating model to other training programmes inside model training centers and other 3 training centers</p> | <p><Input ></p> <p>1. Japanese Side</p> <p>I-1. Dispatch of Experts (Approximate 15 MM per year)</p> <p>① Chief Advisor/Institutional Management</p> <p>② Training Planning</p> <p>③ Training Center/Institute Management</p> <p>2. Jordanian Side</p> <p>2-1. Personnel</p> <p>① Assistant Director General for Centers and Training as Project Director</p> <p>② Operational staff</p> <p>- VTC Headquarters</p> | | <p>1. Most of the counterpart personnel will stay the current positions.</p> <p>2. The VTC Policy on the decentralization will not change drastically.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>2-1. Organize a seminar in Jordan on the training cycle (planning, implementation and assessment) in Japan.</p> <p>2-2. In the model training centers, implement training needs survey in the local private sector.</p> <p>2-3. In the model training centers, analyze and assess the results of the needs survey and plan the pilot training programmes.</p> <p>2-4. Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the pilot training.</p> <p>2-5. In the model training centers, with support from relevant organizations and industries, prepare the pilot training programmes.</p> <p>2-6. In the model training centers, implement the pilot training programmes.</p> <p>2-7. Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the pilot training programmes and compile programme improvement plans.</p> <p>2-8. Implement an end-line survey.</p> <p>2-9. Build a database to archive the data utilized in the above flow of activities.</p> <p>2-10. Prepare a training planning, implementation and assessment manual reflecting the above activities.</p> | <p>④ Database Establishment</p> <p>1-2. Provision of Equipment Server for Database, PC, etc</p> <p>1-3. Training of Counterpart Personnel in Japan Introduction of Vocational Training Management in Japan, etc.</p> <p>1-4. Allocation of Budget Expenses for the implementation of model training programmes, Expenses for activities for the improvement of training center management, Consignment fee for the local consultant such as establishment for the database, Expenses for the training of counterpart personnel in Jordan, etc.</p> <p>2-2. Allocation of Budget Expenses for the implementation of the model training programmes, Salaries and other allowances for the VTC staff, skill competition and teaching material contest, etc</p> <p>2-3. Buildings and Some Facilities Offices / work space for Japanese experts in VTC Headquarters and the model training centers, workshops/classrooms and some facilities to implement the model training programmes, etc.</p> | <p><Precondition></p> <p>1. VTC Policy on the decentralization of its own structure is confirmed.</p> <p>2. All VTC counterparts of the Project have a mind to change and reform the current management routine in order to promptly respond to the demands from the private sector and local communities.</p> |
|---|---|--|

| | |
|--|--|
| <p>3-1. Organize a seminar in Jordan concerning operation and management of vocational training agencies in Japan.</p> <p>3-2. Stage a seminar so that staff of the VTC Headquarters and Regional Directorates as well as staff and instructors of the model training center can share the VTC vision and restructuring policy.</p> <p>3-3. Based on 3-1 and 3-2, the model training centers compile training management improvement plans.</p> <p>3-4. The model training centers prepare an action plan for the improvement plans compiled in 3-3.</p> <p>3-5. Based on 1-3 and 1-4, assess and approve the improvement plans and action plans.</p> <p>3-6. Model training centers execute the action plans.</p> <p>3-7. Based on 1-3 and 1-4, monitor and assess the activities of the model training centers and assess the activity achievements.</p> <p>3-8. Implement an end-line survey.</p> <p>3-9. Compile a manual for planning, implementing and assessing an operation strategy that reflects the above activities.</p> | |
| <p>4-1. The VTC Headquarters compiles model training center management and monitoring guidelines.</p> <p>4-2. Regional offices monitor, assess and provide technical assistance on implementation conditions and organizational management at the model training centers.</p> <p>4-3. VTC Headquarters monitors, assesses and provides technical assistance on the model training center management works by the Regional Directorates.</p> <p>4-4. In the Regional Directorates, build a database to support the activities of the model centers and manage assessment data.</p> | |




ANNEX VI List of Jordanian Counterpart Personnel



付属資料 2 実績・実施プロセス調査結果

プロジェクトの達成度

| プロジェクトの要約 | 指標 | 達成度 |
|--|---|---|
| <p><上位目標> VTC 傘下の訓練センターが VTC 運営モデルに基づき管理・運営される。</p> <p><プロジェクト目標> 産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できる VTC 運営モデルが確立される。</p> | <p>1. 少なくとも 9 ヶ所の訓練センターにおいて運営モデルが適用される。 2. 地域社会（訓練生の家族、周辺産業界、NGOs 等）の VTC のサービスに対する満足度が向上する。 3. 訓練生一人当たりの訓練費用が減少する。 4. 訓練生を雇用した産業界の満足度が向上する。</p> <p>1 訓練センターへ権限が委譲される。 2.1 訓練生の訓練コースに対する満足度が上昇する。 2.2 訓練コースに協力した企業数が増加する。 2.3 OJT 先の訓練生に対する満足度が向上する。 2.4 訓練の専門性と同一の職種に就いた学生数が増加する。 3.1 モデル訓練センターへの入学者数が増加する。 3.2 ドロップアウト率が低下する。 3.3 VTC 職員の自らの業務に対する満足度が向上する。 4 訓練プログラム運営・管理マニュアルが完成し利用される。</p> | <p>- VTC 運営モデルのモデル訓練センター以外への適用の進捗を評価する段階ではない。一方、現状での達成度と見込みから 9 センターへの展開が現実的か検討の上、指標の見直しが必要である。</p> <p>- 地域社会の満足度の変化はまだ観察されていない。またこの指標が運営能力を測る指標として適切であるか検討の必要がある。</p> <p>- 訓練費用の評価はこれまで行われていない。一方、訓練費用と運営モデルの普及展開の相関関係が明確なものであるか検討の上、指標の見直しの必要がある。</p> <p>- 現時点ではパイロット訓練はまだ終了していないため、訓練生を雇用した産業界の満足度の評価は実施できない。</p> <p>- パイロット訓練がまだ終了していないため、訓練生の満足度の評価は実施されていない。調査団が聞き取りを行うことができた少数の訓練生からは、訓練の内容は彼らにとっても有益なものであるとの回答を得た。また一方で、パイロット訓練コースの生徒数は 1 バッジ 3 コース合計で 20 人強と小さく、分母が小さいために割合の比較に際して統計的に信頼度が低いため、指標としての適切性を再度検討する必要がある。</p> <p>- 第 1 バッジの 3 コースの各パイロット訓練それぞれに、2~5 社から訓練カリキュラム策定(カリキュラム策定委員)の形で、これまでに全くなかった民間企業からの参加を得た。また技能競技会でも、実施委員会に民間企業から 5~6 人の参加を得た。一方で、企業からの参加人数と VTC 運営モデルの確立の相関関係については、必ずしも自明ではないので、十分検討の上、見直しが必要である。</p> <p>- 企業での OJT は現在実施中であり、評価には時期尚早である。一方で、過去より継続して訓練生受け入れを実施している企業は少なく、またその方法も異なるため、過去との比較は困難であると考えられ、指標としての見直しが必要である。</p> <p>- パイロット訓練コースは現在実施中であり、その就職状況はまだ評価できない。しかしながら、調査団がジェラッシュ（釜屋加工コース）で聞き取りを行った際には、ほとんどの訓練生が OJT 受け入れ先での就職内定を得ているとこのことであった。</p> <p>- センター全体の入学者の増加をパイロット訓練コースに寄与させることは、論理的に飛躍が大きすぎる。コースレベルでの入学者数は人数がそれぞれ 10 人以下と少なく、さらに本人の意思に反してセンターが入学者にコースを割り当てることがあり、指標として適切性の検討を要する。</p> <p>- ドロップアウト率については、比較対照するための過去の過去の情報が無い。また論理的にも必ずしも一方向的な比例あるいは反比例関係にあるとは言いきれず、指標として適切か見直しが必要である。</p> <p>- VTC 職員の満足度が VTC 運営モデルの確立改善を直接反映しているのか、十分な検討が必要である。</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p><成果 1> 職業訓練センターの権限が強化される</p> | <p>1.1 VTC 本部、地域事務所、モデル訓練センターの機能が分権化される。 1.2 各職員の業務が分権化する。 1.3 モデル訓練センターにおける幹部職員（校長、Training Officer、等）の運営管理能力が向上する。</p> | <p>- 以前から提案されているVTC全体の分権化については、協議での承認が得られておらず進捗がない。開始されたばかりの世銀のプロジェクトEmployer-Driven Skill Development (EDSD) では、VTCの組織制度改革が主要なコンポーネントとされている。この改革による新組織（現VTC）は、EDSDプロジェクトの現時点の見通しでは早ければ2009年終盤に実効力を持つ予定であり、本プロジェクトは今後EDSDプロジェクトとの協調が重要となってくる。一方で、プロジェクト目標達成のために、VTCの分権化が必要条件ではないことがプロジェクト開始後に判明した。業務所掌は既に存在しており、これを適切に運用すれば、権限の大幅な委譲なしで訓練センターの主体的な訓練運営の実施が可能である。したがって、これをプロジェクトの成果とすることの必要性の検討を要する。</p> <p>- 各職員の業務を記した業務所掌はプロジェクト実施前より存在しており、プロジェクトによる大きな変更はこれまでにない。この業務所掌の下で、プロジェクト目標を達成することが可能であると考えられるため、指標さらには成果の見直しが必要である。</p> <p>- モデル訓練センターにおける一部の職員の訓練サイクル運営の理解は、プロジェクト活動を通じて促進されているが、訓練センターの組織としての運営能力改善は、まだ発現していない。</p> |
| <p><成果 2> モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる。</p> | <p>2.1 周辺産業界の訓練プログラム及び卒業生に対する満足度が向上する。 2.2 技術系職員（Training Coordinator、Training Officer、指導員）のニーズ調査、訓練プログラムの立案・実施・モニタリング・評価に関する以下の事項が確認される。 2.2.1 技術系職員向け研修・セミナー・ワークショップの開催結果がまとまる。 2.2.2 地元産業界における訓練ニーズの理解が深まる。 2.2.3 モデル訓練センターの新規訓練コースの提案・企画能力が高まる。 2.3 訓練サイクル運営のためのデータベースが完成し、利用される。 2.4 訓練サイクル運営ツールが整備され、利用される。</p> | <p>- 周辺産業界からの満足度は、まだ訓練が終了していないため、現時点では評価できない。また、異なる生徒が異なる企業に就職すると想定されるときを考慮すると、2 バッジのパイロット訓練コースの結果比較で評価することが適切であるか、当該成果の指標としての論理的整合性の確認が必要である。</p> <p>- 訓練サイクル運営についての研修を、モデル訓練センター3ヶ所でそれぞれ2件ずつ2006年12月に実施した。参加者は延べ100人であった。一方で、このような研修は以前からも実施されていることを考慮すると、指標としての適切性を見直す必要がある。</p> <p>- パイロット訓練コースのカリキュラム作成に当たっては、地元産業界の民間企業からそれぞれ2コースが2～5名の参加を得て、地元産業界の技術ニーズに基づいたカリキュラム開発を行っている。これを通じて訓練ニーズの理解は深まったと思われる。しかしながら、訓練ニーズの把握が指標として十分であるか、再検討の必要がある。</p> <p>- プロジェクトの活動では、全く新しいコースではなく、既存コースを各センター1コースで2 バッジ（計6コース）選定してパイロット訓練を実施しており、そのカリキュラム改訂という意味においては、新たなコースの提案・企画をパイロット訓練で実施している。現在存在しないコースの新規開発は行う予定がなく、指標としての適切性を検討する必要がある。</p> <p>- 訓練サイクル運営のためのデータベースについては、そのデザイナー案が関係者に提示されている段階である。今後議論を進めて、意見を取りまとめられた上で、作業が必要である。なお、データベースはあくまでツールであり、当該成果の指標としての適切性を再検討する必要がある。</p> <p>- パイロット訓練コースの第1 バッジの実施を通じて、さまざまな様式等を開発してきた。これらを取りまとめたマニュアルの作成が必要である。一方で、マニュアルの作成はプロジェクトの活動の一環であり、これをもって当該成果の指標とすることが適切か、検討する必要がある。</p> <p>- モデル訓練センターの現在の能力では、適切なアクシオンプランを訓練センターが自ら立案できる段階に達していない。今後は能力向上のため、日々の訓練運営活動をさらに改善して、訓練センターがアクシオンプランを策定できるレベルまで高めることが求められる。一方で、アクシオンプランの策定は、あくまでプロジェクト活動の一部であり、当該成果の指標として適切であるか再検討する必要がある。</p> |
| <p><成果 3> モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する。</p> | <p>3.1 センターレベルのアクシオンプランが完成し実施に移される。 3.2 職員による上記3.1のアクシオンプラン立案・実施・モニタリング・評価</p> | <p>-</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p><成果 4> VTC 本部、地域事務所がモデル訓練センターの管理・モニタリングができる。</p> | <p>に関する以下の事項が確認される。 3.2.1 職員の研修・セミナー・ワークショップの受講結果がまとまる。 3.2.2 業務遂行に必要な技術やノウハウの理解度・習熟度が深まる。 3.3 センター運営改善マニュアルが完成し、利用される。 3.4 センター運営改善ツールが整備され、利用される。 3.5 以下の管理項目毎の管理状況が改善する。 3.5.1 人材管理（職員の勤務状況、センター内のコミュニケーション状況、等） 3.5.2 施設・機材管理（機材保守状況、材料発注・管理状況、等） 3.5.3 訓練生管理（習熟度管理状況、就職支援状況、等） 3.5.4 安全管理（関連法規の理解度、遵守状況、等） 3.5.5 広報管理（モデル訓練センターと地元産業界とのコミュニケーション状況、等） 3.6 地元産業界との連携が強化される。</p> | <ul style="list-style-type: none"> - 現在プロジェクトでモデル訓練センターに対する中間管理職の配置を提案している。この配置が実現した後、プロジェクトとして訓練運営改善のための研修を新たな中間管理職を含む関係職員に対して早急を実施することが必要である。これらの研修はあくまでプロジェクト活動の一部であり、当該成果の指標として適切であるか再検討する必要がある。 - 業務遂行に必要な技術やノウハウの理解度・習熟度は、プロジェクト活動を進める中で、徐々に向上していると思われる。一方、これらは前述の研修などの結果として必然的に期待されることであり、当該成果の指標として適切であるか再検討する必要がある。 - 当該成果に関わる活動の中で、モニタリングフォームといった様々な様式等が作成されている。これらを整理して、マニュアルにまとめることが必要である。一方で、マニュアルの作成と利用は、プロジェクト活動の一部であり、当該成果の指標として適切であるか、検討の必要がある。 - 効率的な訓練運営のための訓練センター内のコミュニケーションは、現在ある程度までは実践されていると思われる。中間管理職の配置後、組織としての効率的なコミュニケーションの体制を強化していくことも必要である。 - 機材管理のシステムについては、本部、訓練センター、ワークショップのレベルごとに倉庫と管理台帳を利用する既存のシステムが、十分適切に機能していることが確認できた。さらなる改善のためには、関係職員による管理計画の策定と、それに沿った維持管理を実施することが望まれる。 - 訓練生管理については、アカバVTCで就職支援活動が導入されるなど、改善の兆しが見られる。しかし、OJT 管理などまだ不十分どころも多く、今後も改善に向けた取り組みが必要である。 - 基本的な安全管理はある程度は実践されている。しかしながら、職業安全法規の理解というレベルまではまだ到達してはいない。今後は、パイロット訓練コースでの安全管理の実践を他のコースに拡大していくことも必要である。 - 将来の訓練生への広報活動として、訓練センターで提供されている訓練の内容を見学できる学校公開が定期的に実施されている。産業界とのコミュニケーションも、様々なプロジェクト活動を通じて良い方向に向かっている。 - 地元産業界との連携は、パイロット訓練活動や技能競技会の実施を通じて活性化されてきている。民間企業によるカリキュラム作成委員会や技能競技会への参加で連携が促進されている。さらなる連携の促進が残りのプロジェクト期間で期待される。また、現在では個人的なネットワークによる連携が中心であるが、組織としての連携が促進されることが理想的である。 - 訓練センター管理モニタリングガイドラインは未作成である。第1バッジのパイロット訓練の経験を踏まえて、このガイドラインを作成し、これを第2バッジの訓練で運用していくことが必要である。なお、当該指標では不明瞭な点があるため、その位置付けを明確にするべく、指標の表現の見直しが必要である。 - 訓練センターから本部への訓練に関する報告体制については、下記のデータベースを通じて改善している。本部は収集した情報を整理分析し、センターへ還元することが必要である。 - 本部職員がガイドラインを運用して訓練センターの訓練活動を組織としてモニタリングするところまで |
| <p>4.1 訓練センター管理・モニタリング・ガイドラインが整備され、利用される。 4.2 VTC 本部・地域事務所とモデル訓練センターのコミュニケーション状況が改善する。 4.3 VTC 本部・地域事務所のモデル訓練センター管理・モニタリングに関する以下の項目が確認される。</p> | | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>4.3.1 訓練センター管理担当職員が配置される。</p> <p>4.3.2 担当職員が定期的にモニタリングを行う。</p> <p>4.3.3 担当職員が必要な技術的支援を行う。</p> <p>4.4 訓練センター管理・モニタリングのためのデータベースが完成し、利用される。</p> | <p>は到達していない。ガイドラインを作成の上、早急にその実施体制を構築することが必要である。モニタリングを実施する中で、適宜技術支援も必要となると想定される。</p> <p>- 訓練センター管理・モニタリングのためのデータベースは完成し、データ入力も開始されている。しかしながら、これを十分に活用しモニタリングに役立てるためのガイドラインが未整備であるので、早急にこれを作成し、訓練センターの管理・モニタリングを行うことが必要である。</p> |
|--|--|--|

実施プロセスの状況

| 評価項目 | 確認事項 | 情報源 | 結果 |
|------------|------------------------------|--------------------|---|
| 活動の進捗 | 計画と実績の比較 | 各種報告書 関係者への聞き取り | いくつかの活動に中間管理職の配置の承認などにより遅れが見られるものの、基本的にプロジェクトは計画通り実施されている。プロジェクトの状況を検討し、関係者との協議を重ねより現実に即したPDMの改訂を行った。 |
| プロジェクト実施体制 | プロジェクト実施体制 | 各種報告書 関係者への聞き取り | プロジェクト実施体制には、現在のところ大きな問題はない。人事異動などの理由でプロジェクト開始当初のカウンターパートのメンバーから変更になっている部分もあるが、プロジェクトの成果を出すためには先方の実施体制も重要となるところ、協力を申し入れた。 |
| | モニタリング実施状況 | 各種報告書 関係者への聞き取り | プロジェクト活動のモニタリング・評価活動は、これまでは日本人専門家の活動の中で行っている段階である。 |
| コミュニケーション | プロジェクトとVTC間のコミュニケーション | 関係者への聞き取り | 日本人専門家とVTCの間のコミュニケーションは良好である。双方とも、日々の業務を行う中でのコミュニケーションの重要性を認識している。 |
| | プロジェクトと他のステークホルダー間のコミュニケーション | 他ドナー機関への聞き取り | プロジェクトチームに加えてJICAヨルダン事務所も他ドナーの動向に十分留意しており、適切なコミュニケーションを積極的に行っている。 |

| 評価項目 | 確認事項 | 情報源 | 結果 |
|------------------------|-----------------------------|--------------------|--|
| VTC職員のプロジェクトの理解度 | オーナーシッップ及びコミットメント | 関係者への聞き取り | JICAプロジェクトチームとヨルダン側カウンターパートの良好な関係に基づいて、主要な職員が活発に参加するなど、オーナーシッップが徐々に醸成されている。しかしながら、オーナーシッップの向上はまだまだ不十分であり、JICAプロジェクトチームによるさらなる活動の促進が必要である。自立発展性の確保のためには、VTCのより主体的な参加が必要である。 |
| ヨルダン側関係者の参加の程度 | VTC職員のモチベーションとプロジェクトへの参加の程度 | 関係者への聞き取り | VTCの職員のモチベーションは、日本人専門家の尽力により、以前よりも向上している。プロジェクト成果の質を高くするためには、VTC職員のモチベーションの改善が引き続き重要である。 |
| プロジェクト実施過程で発生している課題・問題 | プロジェクトの実施状況 | 各種報告書 関係者への聞き取り | 必要な日当への資金確保についての課題に直面している。 他ドナー、他機関の活動による障害要素が見られる(NETプロジェクト、他ドナー訓練の日当など)。 指導員の技術レベルが今後の課題となると思われる。 |

活動項目リスト

| 計画された活動 | 結果 |
|--|--|
| <p>1-1. 日本における職業訓練行政の概要とその運営・管理体制に関する本邦研修を実施する。</p> <p>1-2. VTC 本部、地域事務所、モデル訓練センターのオンライン調査を実施する。</p> <p>1-3. VTC において訓練センターの権限がより強化された訓練運営体制（案）を立案する。</p> <p>1-4. 1-3 に基づいて、訓練センターにおける訓練プログラム運営上の各組織階層の機能や業務所掌を具体化する。</p> <p>1-5. 1-4 に基づいた VTC 機能を実行するため、VTC 本部職員、地域事務所職員、モデル訓練センター校長を対象とした訓練センターの機能・業務所掌・運営方法に関する研修を実施する。</p> | <p>1-1 2007 年 2 月と 11 月に、それぞれ 7 人と 2 人の VTC 職員に対して職業訓練運営研修と技能競技会視察で本邦研修を実施している。また 2008 年には 11 人の VTC 職員をマレーシアの CIAST にて研修を実施している。</p> <p>1-2 ベースライン調査はプロジェクト開始直後、2006 年に実施されている。これらの収集情報は成果 4 の活動で作成したデータベースに取り込まれている。</p> <p>1-3 モデル訓練センターへの中間管理職導入の提案を含む、組織図や業務所掌などの書類を作成し、訓練センター支援業務を明確にした。中間管理職については 2008 年中に配置される予定である。</p> <p>1-4 1-3 に同じ。</p> <p>1-5 中間管理職の配置後、訓練センターの機能・業務所掌・運営方法に関する研修を実施する予定である。</p> |
| <p>2-1. 訓練サイクル（計画・実施・評価）に関する現地セミナーを実施する。</p> <p>2-2. モデル訓練センターにおいて、民間部門の人材・訓練ニーズ調査を実施する。</p> <p>2-3. モデル訓練センターにおいて、ニーズ調査の結果を分析・評価し、パイロット訓練を計画する。</p> <p>2-4. 1-3、1-4 に基づき、パイロット訓練を評価・承認する。</p> <p>2-5. モデル訓練校において関連組織・産業界の協力の下、パイロット訓練を準備する。</p> <p>2-6. モデル訓練校においてパイロット訓練を実施する。</p> <p>2-7. 1-3、1-4 に基づきパイロット訓練をモニタリング・評価し、プログラム改善案を立案する。</p> <p>2-8. エンドライン調査を実施する。</p> <p>2-9. 上述の一連の流れで活用したデータを格納するデータベースを構築する。</p> <p>2-10. 上記活動を反映した訓練の計画・実施・評価マニュアルを作成する。</p> | <p>2-1 訓練サイクル運営に関するセミナーを、2006 年 12 月に 3 パイロット訓練センターにてそれぞれ 2 日間、職員と指導員を対象に他の内容のセミナーと一括で実施した。述べ 100 名が参加した。</p> <p>2-2 現地コンサルタントに再委託して、アンマン地域 50 社及びアカバ地域 20 社対象に企業ニーズ調査を実施した。各センターの校長及び指導員も同行し、調査に参加した。さらにこの調査結果に加えて、各センターで設立された運営委員会が計 32 社に対してパイロット訓練のための訪問調査を実施した。また、訓練コースの選定後に、当該コースの訓練ニーズを把握するために、訓練に選定された業種の企業に対して訓練ニーズ調査を実施した。</p> <p>2-3 上記調査の結果を検討して、第 1 バッジのパイロット訓練コースをモデル訓練センターごとに計画した。ジェラシユが金属加工、TTI が屋内配線、アカバが溶接となった。</p> <p>2-4 計画された訓練コースの内容につき、通常の訓練コース承認手続きに即して、IRCDC(Instructional Resource & Curriculum Development Centre) の評価・承認を得た。</p> <p>2-5 上記にて承認を得た訓練内容を検討し、必要となる訓練機材、材料などを決定した。調達が必要なものについては、プロジェクト負担で調達した。</p> <p>2-6 第 1 バッジは、2007 年 9 月より開始し、現在は企業にて OJT を実施中である。</p> <p>2-7 本部担当者、トレーニング・コーディネーター、専門家のチームによる新規作成されたモニタリングフォームを利用してのモニタリングを計画したが、実施には到っていない。</p> <p>2-8 パイロット訓練コースのエンドライン調査については、第 1 バッジ及び第 2 バッジ終了後にそれぞれ実施予定である。</p> <p>2-9 訓練サイクル運営のためのデータベースについては、そのデザイン案が関係者に提示されている段階である。</p> |

| | |
|---|---|
| <p>3-1. 職業訓練機関における訓練管理に関する現地セミナーを実施する。</p> <p>3-2. VTC のビジョン、改革プランを VTC 本部・地域事務所職員、モデル訓練センター職員・指導員が共有できるセミナーを開催する。</p> <p>3-3. 3-1、3-2 に基づきモデル訓練センターがセンター運営改善計画を立案する。</p> <p>3-4. モデル訓練センターが 3-3 で立案した改善計画のアクションプランを作成する。</p> <p>3-5. 1-3、1-4 に基づき、改善計画とアクションプランを評価・承認する。</p> <p>3-6. モデル訓練センターがアクションプランを実行する。</p> <p>3-7. 1-3、1-4 に基づき、モデル訓練センターの活動をモニタリング・評価し、活動実績を評価する。</p> <p>3-8. エンドライン調査を実施する。</p> <p>3-9. 上記活動を反映した、センター運営改善マニュアルを作成する。</p> | <p>2-10 実際のパイロット訓練コース実施にて作成した様式などを取り纏め、第 1 バッジ終了後に訓練の計画・実施・評価マニュアルを作成の予定である。</p> <p>3-1 訓練サイクル運営に関する研修は、2006 年 12 月に、3 モデル訓練センターにてそれぞれ 2 日間ずつ他の内容のセミナーと一括で実施した。のべ 100 人の職員及び指導員が参加した。</p> <p>3-2 VTC の使命や役割の理解を徹底するための研修を、2008 年 8 月に各センターの職員・指導員を対象として、TDI で 4 日間実施した。14 名が参加した。</p> <p>3-3 モデル訓練センターの現在の能力では、適切なアクションプランを訓練センターが自ら作成できる段階に達していない。プロジェクトでは運営改善業務の計画方法について技術移転を推進しており、今後訓練センターがアクションプランを策定できるレベルまで到達することを目指す。</p> <p>3-4 アクションプランについても、上記と同じ状態である。</p> <p>3-5 改善計画とアクションプランが文書になっていない段階であり、本部による評価承認の体制も未だ確立されていない。</p> <p>3-6 専門家が VTC 職員の日々の業務を指導しながら運営改善を進めている。</p> <p>3-7 本部によるモデル訓練センターのモニタリング体制は、まだ確立されていない。早急にモニタリング体制確立を進める必要がある。</p> <p>3-8 運営改善に関する活動のエンドライン調査は、第 4 年次に実施の予定である。</p> <p>3-9 実施中の運営改善活動の経験を集約し、作成した様式などを取りまとめ、最終的に訓練センター運営マニュアルを作成する予定である。</p> |
| <p>4-1. VTC 本部がモデル訓練センターの管理・モニタリングガイドラインを策定する。</p> <p>4-2. 地域事務所はモデル訓練センターの訓練実施状況・組織運営状況をモニタリング・評価し、技術的支援を行う。</p> <p>4-3. VTC 本部は地域事務所のモデル訓練センター管理業務をモニタリング・評価し、技術的支援を行う。</p> <p>4-4. 地域事務所において、モデル訓練センターの活動支援及び評価データ管理のためのデータベースを構築する。</p> | <p>4-1 訓練センター管理・モニタリングのためのガイドラインは、現時点で未作成である。モニタリングのための様式などの作成を進めてきており、これらをモニタリングガイドラインとして早急に取り纏め、モニタリング活動で運用していく予定である。</p> <p>4-2 地域事務所は、現体制では技術的支援を行う担当者を管轄しておらず、リソースや体制の問題から技術的な支援を行うことは困難である。現状を検討の上、この活動をどのように行うか再検討が必要である。</p> <p>4-3 訓練センターのモニタリングは、その制度の確立がなされておらず、不定期に実施した実績のみである。これから開始される第 2 バッジについては、モニタリングの体制と方法を確立、VTC の理解を促進し、組織立って実施していく予定である。</p> <p>4-4 全ての訓練センターの情報管理のためのデータベースについては、設計、ソフトウェアのインストール、訓練センター担当者への研修が完了しており、訓練センターによるデータ入力が進められている。現在 10,000 人程度の訓練生(卒業生を含む)のデータが入力されている。今後、管理モニタリングにおけるその活用方法につき、検討を進める予定である。</p> |

付属資料3 5項目評価

| 評価項目 | 評価の細目 | 確認事項 | 情報源 | 結果 |
|------|-------------------|-------------------------|---------------------------|---|
| 妥当性 | ヨルダン国社会のニーズとの整合性 | -国家開発計画 -ステークホルダーの見解 | -ナショナルアジェンダ -関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> ・高失業率と外国人労働者への依存の状況に変化はない。 ・アンマンの家具製造業者やアカバの溶接業者など、産業界からの高い技術を持つ労働者需要は高い。 |
| | ヨルダン国の開発政との整合性 | -職業訓練政策 | -労働省戦略計画 -関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> ・国家開発プログラム戦略"Executive Programme 2007-2009"が2007年に策定されている。その中で、労働市場の需要に応じた職業訓練の重要性が謳われている。 ・ILOの支援の下、国家雇用政策のドラフトが2008年8月に作成された。その中において、失業率改善が優先課題である旨の記述がされている。 ・労働省の戦略計画においても、外国人労働者のヨルダン人への置換方針が明示されている。特に最近、この方針の実施に重点が置かれていいると見受けられる。 |
| | ヨルダン国のTVET制度との整合性 | -TVETセクター改革の状況 | -関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> ・TVETセクターの法制度上の変化はなく、基本的にはプロジェクトへの影響はない。セクター改革については、世銀プロジェクトで推進されることになると予想され、相乗効果が期待される。 |
| | 日本の援助政策との整合性 | -JICAの援助方針 | -JICA国別援助方針 | <ul style="list-style-type: none"> ・日本のODA方針では、社会構造を改善していくためには、人材育成が重要であるとしている。 ・JICAの援助方針では、雇用と産業開発の促進を継続して支援していく方針である。 |
| | 選定された裨益者の妥当性 | 裨益者グループのニーズ | 各種報告書 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> ・VTCはヨルダン国の唯一の公的職業訓練機関である。 ・3つのモデル訓練センターの選定基準は、異なる地域と規模であり、妥当である。 |

| 評価項目 | 評価の細目 | 確認事項 | 情報源 | 結果 |
|------|------------------|--------------------|--|--|
| 妥当性 | 選択した訓練コースの妥当性 | パイロット訓練コースの選定のプロセス | <ul style="list-style-type: none"> 各種報告書 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> パイロット訓練の選定と内容は、ニーズ調査に基づいて地域の産業界、訓練センター、VTC本部からなる委員会によって検討されており、妥当である。 |
| | 裨益者グループのニーズとの整合性 | 裨益者グループの満足度 | <ul style="list-style-type: none"> パイロット訓練評価結果 追跡調査 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> パイロット訓練はまだ終了しておらず、満足度の評価はまだ行われていない。質問票等による正規の評価を第1バッジ終了後に行い、その結果を第2バッジに活かすことが重要である。 |
| | | 卒業生の就職状況 | <ul style="list-style-type: none"> 追跡調査 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> 現時点では、第1バッジがまだOJTを実施中であり、訓練修了者が出ていないことから、パイロット訓練受講者の就職状況は測れない。 パイロット訓練卒業生の就職動向を把握するため、今後追跡調査を実施する必要がある。 |
| | プロジェクト実施体制の妥当性 | プロジェクトの期間 | <ul style="list-style-type: none"> 企業への聞き取り調査 | <ul style="list-style-type: none"> 産業界からは、これまでのVTCの訓練には満足していないが、今後の改善を期待している、との声が聞かれた。 現在OJT受け入れをしている企業からは、VTCの訓練が改善されてきている、との声も聞かれた。 |

| 評価項目 | 評価の細目 | 確認事項 | 情報源 | 結果 |
|------|---------------------|---|--|--|
| 妥当性 | プロジェクト実施体制の妥当性 | プロジェクトのアップローチ | <ul style="list-style-type: none"> 関係者への聞き取り調査 | <ul style="list-style-type: none"> ボトムアップアプローチに対する理解は、内外からある程度は得られていると思われる、妥当なアプローチと判断できる。一方、成功のためにはトップダウンによるコミットメントが必要であることへの理解促進も同時に必要である。 Training and Development Institute (TDI), Information and Communication Technology (ICT) Department, Skill Competition Unit が実施に関わってきている。また実際の活動では、一部のカウンタートパートのみが関わっている状況である。多くの職員に参加とオーナーシップの醸成が必要と思われる。 CUDBASなど、日本のTVETセクターのノウハウを活用する妥当性は高いといえる。 |
| 有効性 | 成果の達成度 | 成果の指標の達成状況 | <ul style="list-style-type: none"> 各種報告書 関係者への聞き取り | 付属資料2を参照 |
| | プロジェクト目標の達成度 | プロジェクト目標の達成状況 | <ul style="list-style-type: none"> 各種報告書 関係者への聞き取り | 付属資料2を参照 |
| 効率性 | プロジェクト目標の達成に対する阻害要因 | <ul style="list-style-type: none"> 外部条件の確認 | <ul style="list-style-type: none"> 各種報告書 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> 訓練生及び産業界からの参加者に対する日当の資金源が確保できておらず、これが阻害要因となる可能性がある。 訓練希望者が相変わらず少ないこと、またその基礎的な読み書き計算能力が低いことが効果的な訓練実施に対して阻害要因となる可能性がある。 |
| | 投入の質、量、時期の適切性 | 投入の状況 | <ul style="list-style-type: none"> 各種報告書 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> 4人の日本人専門家と最低限必要な訓練機材が、それぞれ相応しい専門性と担当分野で、適切なタイミングで計画通り投入されている。またヨルダン側より、カウンタートパートが計画通り配置されている。ただし、カウンタートパートの付加業務に対する手当てが充当されていない状況である。 TE Fundが上記手当ての資金源とできれば望ましい。 |
| | 投入の活用の適切性 | 投入の活用状況 | <ul style="list-style-type: none"> 各種報告書 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> 供与された機材については、他のドナー等からの供与機材と同様に、適切な機材管理体制の下、維持管理されている。 |

| 評価項目 | 評価の細目 | 確認事項 | 情報源 | 結果 |
|-------|--------------------------|--------------------|--|---|
| 効率性 | 他のドナーあるいは機関との効率的な連携 | 他のドナーあるいは機関との連携の状況 | <ul style="list-style-type: none"> 各種報告書 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> アカバハVTCでは、施設機材の利用につきNETプロジェクトとの調整が取れておらず、プロジェクトの阻害要因になっていた。現在は、NETプロジェクトは他のサイトに移動したため、これ以上の障害はないと思われる。 Employer-Driven Skills Development (EDSD)プロジェクトとの連携による相乗効果を狙ったVTC改革が協議が進められている。継続的な情報交換が肝要である。 E-TVETセクター改革において、本プロジェクトは一つの貢献プロジェクトと位置付けられている。 |
| インパクト | 上位目標とプロジェクト目標との因果関係 | 両者の論理的整合性 | <ul style="list-style-type: none"> 各種報告書 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> 上位目標とプロジェクト目標は妥当に設定されており、因果関係は適切である。 |
| | 上位目標以外のインパクトと負のインパクトへの対策 | TVET政策へのインパクト | 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> 最新のE-TVET改革は、本プロジェクトの貢献を期待している。EDSDプロジェクトで、本プロジェクトの成果をモデルとして採用し、モデル訓練センター以外のセンターへの普及展開を検討している。 |
| | | 運営能力向上へのインパクト | 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> VTC職員の能力向上の兆しは見られる。例えばパイロット訓練コースに関わった指導員が、他の指導員へ知識と技術を技術移転を行っているケースが報告された。 |
| | | 社会的側面へのインパクト | <ul style="list-style-type: none"> 関係者への聞き取り 追跡調査 | <ul style="list-style-type: none"> 技能競技会が新聞及びテレビに取り上げられた。 関係するVTC職員の問題解決技術が、例えばパイロット訓練コースのカリキュラムを自発的に改善している指導員など、改善していると解釈できる事例が報告された。 ヨルダン国の社会一般へのインパクトを評価するのは、時期尚早である。 |
| | | 経済的なインパクト | 関係者への聞き取り 追跡調査 | 経済的なインパクトは、ミクロ及びマクロのレベルで、まだ観察されていない。 |

| 評価項目 | 評価の細目 | 確認事項 | 情報源 | 結果 |
|-------|-----------------|---------------------------------|--|--|
| インパクト | 上位目標の達成に対する阻害要因 | 外部条件 | <ul style="list-style-type: none"> 各種報告書 関係者への聞き取り | 上位目標の達成に対する阻害要因は観察されていない。 |
| 自立発展性 | 組織的自立発展性 | VTCの組織制度と運営 (組織、人的資源管理、予算監理) | <ul style="list-style-type: none"> 各種報告書 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> 検討議論されているTE Fundの活用が実現されれば、自立発展性が高まる。 地域事務所の位置付けについて、効果的で効率的な運営の側面から検討することが望ましい。効果的なモニタリングと評価実施体制の確立が必須である。 組織能力が自立発展性の観点から十分に改善したとはまだ判断できない。VTCの分権化が実現した際、特に訓練センターレベルの能力が重要となる。 訓練センターレベルでは、校長が全ての実権を握っているが、効果的な訓練のためには中間管理職を導入した組織体制にすることが望ましい。 |
| | | VTC側のプロジェクトに対するオーナーシップ | 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト活動への参加とモチベーションは一部の職員については向上していると考えられるが、VTCの組織としてのオーナーシップはまだ見られない。 |
| | | VTCの組織力 | 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> 組織力はまだまだ不十分と考えられる。訓練センターレベルでの組織力向上が分権化に対応するためにも課題である。 |
| | 財政的自立発展性 | 財政的課題への対応 | 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> 検討協議されているTE Fundの技能競技会への活用が現時点では自立発展性の確保につながらる。 訓練センターは、訓練活動以外に、家具の受注製造なども行っている。その売り上げは訓練センターが受領し、本部へ送金する仕組みとなっているが、各訓練センターの財政的自立性にこの仕組みの活用することも可能と考えられる。 |

| 評価項目 | 評価の細目 | 確認事項 | 情報源 | 結果 |
|-------|------------------|-------------------------|--|---|
| 自立発展性 | 技術的自立発展性 | 技術面の課題への対応 | 関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> ・訓練コーディネーターがそれぞれの専門分野について指導員に技術的な支援を行っている。またTraining and Testing Institute (TTI)が技術、Training and Development Institute(TDI)が教授法を指導員の研修としてそれぞれ提供している。将来的には特に技術向上に産業界の協力を得ることが望ましい。 ・訓練サイクル運営の手法は、訓練センターの職員と指導員にある程度理解されてきているが、問題解決能力などにおいてさらなる理解促進と能力向上が必要である。 ・指導員の専門分野の技術向上の機会が限られているので、UNRWAなどの他組織との連携による技術向上のための活動ができれば効果的である。指導員の技術研修計画の作成も検討されるべきである。 ・機材維持管理については、本部、訓練センター、ワークショップそれぞれの倉庫と管理台帳による既存の管理体制がある。これは訓練センターを主体としての訓練運営が要求する維持管理の条件を満たしている。機材維持管理計画の策定がさらなる維持管理強化に役立つと考えられる。 |
| | カウンターパートのモチベーション | カウンターパートの将来のモチベーションの見込み | <ul style="list-style-type: none"> ・各種報告書 ・関係者への聞き取り | <ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパートのモチベーションは、徐々に向上しており、プロジェクト開始当初から考えると大きな改善であるが、自立発展性の確保のためにはまだ不十分である。 |

ヨルダン・職業訓練マネジメント強化プロジェクト
運営指導調査 報告書

調査の要約

1 調査の概要

本プロジェクトは、産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できる VTC 運営モデルを確立することをプロジェクト目標として 2006 年 11 月から実施されている。今般、プロジェクトの活動状況を確認したところ、大筋ではプロジェクトは目標に向かって順調に推移している。一方、VTC 運営モデルの制度化・普及・定着に向けては課題もあり、VTC 本部及び日本側関係者に今後の活動に対する提言を行った。

また、本プロジェクトが「産業人材育成・雇用開発プログラム」に位置づけられているところ、「雇用開発」に関わるジョブ・マッチングと中小企業開発については、ヨルダンの関係省庁や当該分野に関係のあるドナーからの情報収集を行い、今後の協力の可能性についても調査を実施した。

2 プロジェクト目標・成果及び進捗状況

【プロジェクト目標：産業界のニーズに適合した訓練プログラムを提供できる VTC 運営モデルが確立される。】

本プロジェクトでは、VTC 運営モデルを作っていくにあたり、モデル訓練センターを中心とした活動で現場での実績を重ねていくという、ボトム・アップ・アプローチを取っている。モデルを確立するには時間をようするが、カウンターパートは積極的にプロジェクト活動に参加している。

一方、VTC のトップマネジメントにアピールするには即効性のある活動も行う必要があり、その点で先般開催された技能競技大会は有意義であった。

【成果①：職業訓練センターの権限が強化される。】

現在プロジェクトが展開しているセンターレベルの活動は、センターの能力強化につながる。VTC 本部の権限が委譲された際も、センターが十分に権限を執行できる能力がつくことをプロジェクトは目指している。

【成果②：モデル訓練センターが地元産業界のニーズを反映した訓練を計画し、実施できる。】

パイロット訓練コースは予定通り 9 月 1 日から開始されている。コースの内容も、産業界のニーズを踏まえた改善が図られている。

【成果③：モデル訓練センターがセンター運営改善ノウハウを獲得する。】
各種委員会活動が各モデル訓練センターで実施されており、全職員参加型のセンター運営が行われつつある。

【成果④：VTC 本部、地域事務所がそれぞれモデル訓練センターの管理・モニタリングができる。】

ヨルダンではトップダウンによる組織運営スタイルが一般的であるが、今後プロジェクトを通じてモデル訓練センターの現場や活動進捗状況を説明することを通じて管理・モニタリング体制を整えていくこととしたい。

3 今後の課題・提言

モデルの構築＝制度化に向けた取り組みを VTC 本部で開始する必要がある。

パイロット訓練の質の確保と、運営モデル構築のバランスとすべき（訓練に注力しすぎない）。

プログラムにおけるプロジェクトの位置づけを意識し、活動は VTC にとどめず、広く展開していく必要がある。

以上

現地調査 最終報告

1. 調査の目的

- 本プロジェクトが職業訓練マネジメントの改善という人間開発部では新しい取り組みであること、また、業務実施型によるプロジェクトの実施という点で先駆的な案件であることに鑑み、プロジェクトの進捗を①パイロット訓練コースの準備状況、②モデル校における改善活動を中心にレビューし、今後のプロジェクトの活動の方向性を関係者と協議する。
- 「産業人材育成・雇用開発プログラム」について、関係者との協議を通じ、フレームワークを固める。

2. プロジェクトの進捗

(1) ボトム・アップ・アプローチ

プロジェクトの基本コンセプトは、現場での実績を積み重ねて VTC の組織風土に適した

効率的な訓練マネジメント構築をすることにある。本コンセプトの下、活発な活動が展開されている。VTC本部、モデル訓練センターのプロジェクトも積極的にプロジェクト活動に参画しており、プロジェクトは順調に進んでいると言える。

また、先般開催された技能競技大会は、大会そのものによる広報効果、VTCの訓練生・指導員・職員の動機付け等だけでなく、事業を計画して実行するマネジメント力の強化など、さまざまな効果があった。具体的な活動を通じてVTCのマネジメント力を向上させるという取り組みも意義が大きいものと思われる。

(2) パイロット訓練コースの準備状況

以下のコンセプトの下、コースの準備が始まっている。VTCの事業の基盤であるSkilledレベルの養成訓練を適切に実施し、訓練効果を出すことがプロジェクトの第一歩である。

- 指導員が自ら考えて訓練を立案・実施
- 「売れる」卒業生を作る
- 基礎技術を重視

労働市場とパイロット訓練の関係は別添①Figure1のとおり。現在はインフォーマル・セクターに近い零細企業で卒業生が職を得ているのが一般的な認識であり（＝収入も期待できない）、それがVTCに行く意欲を低下させている一因でもあるが、適切な訓練を実施すれば卒業後の職・収入にも期待できるようになることが狙い。

(3) モデル訓練センターの運営改善

各種委員会活動が各センターで開始されている。本活動は、センターレベルの運営改善につながることを期待される（別添①Figure2のイメージ）。この活動の「芽」を制度化に持っていくことが今後の課題である。

(4) VTC関係者への働きかけ

VTC総裁、労働大臣などへプロジェクトの活動に関する説明がなされており、理解も得ている。ヨルダンでは、トップダウンによる組織運営スタイルが一般的であるので、タイムリーな上層部の現場視察や活動進捗状況の説明が重要である。

(5) VTCの課題

VTC特有の問題ではないが、以下のような現象により、プロジェクトの活動は苦勞も多い。VTCに対して、事務所（および調査団ベースによる本部）からの働きかけが必要な場合は、柔軟に対応する必要がある。また、プロジェクトの活動自体により、VTCの運営管理能力の改善を行っていくことも重要である。

- VTCの頻繁な方針変更

人事異動の頻繁さを始めとし、組織改編、ひいてはVTCの根幹である訓練の実施方法に関しても朝令暮改の感が否めない。最近VTCでは訓練実施方法の変更（Occupational Standardに則った訓練からLevel 1, 2, 3訓練への移行）がホット・イシューのようであるが、プロジェクトとしては、どのような組織体制・訓練実施方法が施行されても揺るがないような訓練マネジメントを確立するという姿勢が

重要である。また、プロジェクトが確立するモデルの制度化に際しては、新たな混乱を現場に生じさせないような配慮が必要である。

➤ ドナー間調整の不足

VTCに対して様々な協力がなされており、プロジェクトごとの調整が十分でない(訓練インセンティブを出す／出さない、VTCを訓練プロバイダーとして活用するプロジェクト、組織そのものの改革を目指すプロジェクト等)。ドナー間の調整を促進する動きも世銀主導で見られるが(Code of Conduct)、事務所からのフォローも重要である。

➤ 硬直したコミュニケーション

上下だけでなく横(センター同士の情報共有)のコミュニケーションも硬直している。コミュニケーションの促進は、プロジェクトでも取り組んでいく必要がある。

(6) 今後のプロジェクト活動の方向性

プロジェクトが現在展開している活動を VTC 内でインパクトのあるものとし、プロジェクト目標を達成するために、当面以下の点に留意することが重要と考えられる。なお、活動の展開については、適宜プロジェクト・事務所・人間開発部で協議しながら進めていきたい。

➤ 現場で成果をあげる→制度化を意識

現在は、現場で質の高い訓練を行うことに注力しているが、随時 VTC (および必要に応じて労働省や他ドナー) の上層部への働きかけを行うことがヨルダンの場合特に重要であると思われる。現場での活動を視察してもらうなどの工夫を今後検討してほしい(→プロジェクト)。その意味では、技能競技大会の意義は大きかった。また、活動を継続することにより、運営モデルの確立・制度化することがプロジェクトの目標であり、これを常に念頭に置いた活動を行ってほしい。

➤ 他ドナーとの連携強化

上記の制度化とも関係するが、他ドナーによる協力、特に TVET サブセクターや VTC 組織全体の改革を行う計画の世銀や EU とは引き続き情報交換を続ける必要がある。プロジェクトで開発した手法や制度を他ドナーのプロジェクトにおいても活用してもらえよう、前広な働きかけが重要である。

➤ プログラムを意識したステークホルダーへの働きかけ

言うまでもなく、TVET のステークホルダーは多種にわたり、数も多い。「産業界のニーズを踏まえた訓練マネジメントモデルの確立」には、キー・ステークホルダーを VTC の運営に引き込むことが重要である。中小企業開発関連、ジョブ・マッチング関連の視野に入れたプロジェクト運営を引き続きお願いしたい。逆に、今後中小企業開発の案件の立ち上げに入る際は、プロジェクト側からのインプットもお願いしたい。

3. 産業人材育成・雇用開発プログラム

(1) プログラム全体像・プログラム目標

プログラムの全体像はワークショップ・プレゼンテーション資料にあるとおり。これを踏まえ、プログラム目標を以下のとおりとする（提案）。

<上位目標>

中小企業がVTCの育成する技能労働者を吸収し、ヨルダンの失業問題が改善する。

<プログラム目標>

VTCでの質の高い訓練、効果的なジョブ・マッチング、活力のある中小企業の連携が強化される。

(VTCが育成する技能労働者が労働市場で適切に評価される。)

本フレームワーク・プログラム目標に応じ、実行計画書（案）をリバイスし、プログラムのプレゼンテーション資料（案）も作成する予定。

(2) プログラムにおけるVTCプロジェクトの位置づけ

- 就職先としては、インフォーマル・セクター的な零細企業・中小企業両方を視野にVTC改革の方向性は、全体としては経済成長に貢献できる人材育成が可能な組織への脱却である。本プロジェクトとしても、上記2. (2) Figure 1で述べたように、より成長志向の強い企業への人材供給を視野に訓練を計画・実施することが重要である。
- ボランティアとの連携
ケースバイケースではあるが、プロジェクトと関連した活動が実施されている。今後の改善に向けて以下を検討する必要がある。
 - ボランティア活動の予算面でのサポート（活動費）
「学校運営」SVはVTC外での活動も多く想定される。活動計画に応じて、活動費を柔軟に承認（→事務所）。
 - 技術補完研修「職業訓練の基礎知識」の実施検討
個別技術分野のJOCVは、高い技術を持っているが職業訓練やトレーニングの現場経験を持たない場合も多い。派遣前の訓練で技術補完研修として職業訓練の意義、訓練実施の基礎などを学ぶ機会が必要（→人間開発部で対応）。プロジェクト専門家は研修内容（案）の作成に協力（→プロジェクト）。
- ジョブ・マッチングとの連携
USAIDの支援により労働省傘下で始まっているNational Employment Centerプロジェクトを訪問したところ、ジョブ・マッチングの新システムを導入しており、今年中に全国に26あるLabor Officeをオンライン化する予定であることを確認。モデル訓練センターの周辺（Ruseifa=Marka, Jerash, Aqaba）には既に新システム導入済み。対象となる事業者や紹介する人材は幅広く募集している。VTCが提供できる

人材ニーズもあるが、現状としてはVTCが訓練生の情報などを十分に把握できておらず、仕事のオファーに答えられていない。

→ 現在開発中のデータベースでは、訓練生の情報を集積することになっている。本データベースおよび指導員が訓練生をより詳細に把握することにより、NECとの連携を強化できる可能性がある。

➤ 「経済・市場調査」JOCVの活動案

VTCは労働市場との連携を強化するに際し、現在情報収集・情報発信機能が弱い。本JOCVは、以下のような活動を展開することが考えられる。

- 地元のNational Employment CenterとVTCとの関係強化（VTC→NECへの情報提供、地元企業情報→NECへの提供、雇用情報のNEC→VTCへの提供、等）
- 卒業生のフォローアップ活動（技術分野の隊員はコースが始まると忙しくなる）
- 零細企業の現状把握
- 若年失業者の現状把握
- ニュースレターの作成（VTC向けに企業・仕事の紹介、外向けにトレーニングの紹介等）

（3）SME開発とVTCにおける人材育成との接点

SMEsはVTCで訓練を受けた卒業生の主要な就職先と考えられているが、現時点でVTC側からのSMEsとの接点は、インストラクターやセンター管理職等の個人的なつながりに限られており、組織的な関係は存在しない。企業としては、安価な労働者の確保という意味もあって、現時点でもデュアル訓練のうち職場内訓練を受け持つという形でVTC訓練に参加している訳だが、この関係がインストラクター等の個人的な関係に留まり限界に来ているといえる。これを改善するために、モデルセンターにおいて各種の委員会を設け、より積極的に代表者等を巻き込んでいく予定である。

しかしながら、センターを取り巻く中小零細企業から見ると、訓練生の採用は企業経営問題のひとつの側面に過ぎない。企業経営者は、変化する経済環境の中で、技能人材の確保以外にも企業経営に関する多様な問題に取り組んで行かねばならない。このことから、もし企業が人材育成と採用に積極的に参加し、企業が必要とする他の問題の解決や支援にも役立つようなメカニズムがあれば、企業側もより積極的に人材育成・採用に取り組むようになると考えられる。中小企業振興とVTC訓練・採用の促進は、活動としては現時点では直接の関連が薄いですが、将来両者を含むプログラムの枠組みの中でこれらを関連付けることができれば、中小企業振興と職業訓練を包括するより広い視野の中で両者に便益のあるような方法を見出す可能性が高まるだろう。

4. 雇用とSME開発に関するワークショップ

雇用とSME開発に関するワークショップを開催し、別添②の問題提起を行い、関係者で

議論を行った議論のポイントは別添②の通り。

5. 依頼事項

プロジェクトと事務所はこれまで緊密な連携で事業を推進している。中原企画調査員の後任が着任するまでに数カ月かかるが、その間の事務所でのサポート体制が必要。また、人間開発部も遠隔で可能な限りの支援は行うので、プロジェクト—事務所間のやりとりを人間開発部にも共有（メールでCCに入れるなど）することをお願いしたい。

6. 団長所感

VTCにおける人材育成を取り巻く環境は、近年のヨルダンの社会・経済状況を反映して、かなり変化してきていることから、このような環境の変化をVTCの人材育成活動にも適宜反映していく必要があると感じられる。

基本的なVTCの訓練の位置づけは、教育の比較的低い若者の潜在失業者に対し、技能性を高め、就職機会を提供することにある。しかしそれらの若者の就職先となる中小・零細企業がヨルダンにおいては十分に発達していないことから、訓練の対象となる若者が就職先や自分の将来の姿に魅力を感じにくいことが基本問題として存在する。

このためVTCの機能強化という内的な問題にのみ努力を傾けても、その効果には限界があり、同時に並行して、若者の就職先となる中小(零細)企業の改善と、VTCとそれら企業とのリンケージの強化を図ることにより、VTC訓練に参加する若者がより明確に自分の将来をイメージでき、ポジティブな気持ちで訓練に参加できる環境を作る必要がある。

しかし中小(零細)企業の改善(開発)は、大変大きなしかも難しい課題であり、これに対しては産業貿易省をはじめ各種の政府機関、商工会議所や業界団体等の民間組織が長年に亘って取り組んでいる問題である。

今回VTCの機能強化を発展させて、卒業生を吸収する雇用創出の側面から中小企業開発を含めた産業人材育成と雇用創出プログラムを形成することとなったが、中小企業開発に関しては、人材育成面以外にも多くの側面があり、それぞれ重要かつ困難な問題を抱えている。このため、本プログラムではそれらに取り組んでいくためのごく初期的な投入を行い、パイロット的な感覚でそれらの将来の展開の可能性を検討することになる。

しかし他方で、産業界の方から技能人材のニーズを求める具体的な動きもあることから、このような動きをうまくとらえて、VTCの活動に新たな刺激を与え、従来の伝統的な供給側主体の人材育成に留まらず、産業界と共同した人材育成法を模索する契機とすることができよう(家具輸出製造業協会とNTEP、VTCの協力による家具分野技能人材育成プロジェクト)。また、VTCと同じ労働省傘下にあるNEC(国家雇用センター：日本のハローワークに相当)とVTCを活動のリンケージを強めることにより、VTCの訓練機能を企業の求人活動により近付ける可能性があると思われる。

7. 調査団員

| | | |
|---------|-------|---------------------|
| 総括 | 小山 良夫 | 国際協力専門員（中小企業開発） |
| 職業訓練 | 古田 光則 | 雇用能力開発機構 企画部 企画課長補佐 |
| プログラム形成 | 田中 香織 | 人間開発部第二グループ技術教育チーム |
| 協力企画 | 安藤 朋 | 人間開発部第二グループ技術教育チーム |

添付資料

- ① VTC 向け調査レポート
- ② ワークショップ・プレゼンテーション資料、議事録

JICA Project Consultation Team of the Project for Strengthening the Capacity of Training Management of Vocational Training Corporation in Jordan

REPORT on
the Project for Strengthening the Capacity of
Training Management of Vocational Training Corporation in Jordan

1 Introduction

JICA and VTC are working on the Project for Strengthening the Capacity of Training Management of Vocational Training Corporation from Nov. 21, 2006 to Nov. 20, 2010 that is aimed to establish an efficient VTC operating model to ensure that a training programme is in tune with the needs of industry.

The JICA Project Consultation Team of the Project has conducted the survey from the August 24 to September 4, 2007. The Team observed the project site, exchanged views and had a series of interviews and discussions with parties concerned.

As a result of the survey, the Team submits this report as recommendations for the better implementation of the Project.

2 Objectives

The Project Consultation Team is dispatched for the following purposes;

- (1) To monitor the progress of the Project and deliver advice for the better implementation of the Project especially in the following areas;
 - Preparation of pilot training programmes in model training centers/institute.
 - Activities to enhance vocational training management and administration of VTC.
- (2) To discuss JICA's cooperation programme in the field of "Human Resource Development for Industry and Employment Development" with the concerned authorities and confirm the details of the programme.

3 Members of JICA Consultation Team

(Mr.) Yoshio Koyama

Team Leader/HRD in Industry

Senior Advisor in Industrial Development, JICA

(Mr.) Mitsunori FURUTA

Vocational Training

Deputy Director of International Cooperation,

Employment and Human Resources Development Organization of Japan

(Ms.) Kaori TANAKA

Programme Development

Staff, Group II (Technical and Higher Education)

Technical and Higher Education Team

Human Development Department, JICA
(Ms.) Tomo ANDO
Cooperation Planning
Staff, Group II (Technical and Higher Education)
Technical and Higher Education Team
Human Development Department, JICA

4 Findings

(1) Bottom-up approach

The Project is on the right track. The Project aims at establishing an effective training management model through the concrete activities on the field. So far this approach is accepted from VTC side and may expect significant results.

Three model training centers are participating in the activities of the Project positively, in preparation for the pilot training programmes and other activities which can contribute to the enhancement of management of the centers. The basic concept of this Project, that is to establish an efficient training management model from the bottom, is well recognized. VTC Headquarters is effectively involved in the Project as well.

Regarding the skills competition held in July, positive impacts are observed, not only the direct impact such as public relations and the increase of motivation of instructors and trainees, but the successful experience of implementing the competition encouraged the management ability of VTC.

(2) Progress of the preparation for the pilot training courses

The pilot training courses are in preparation under the following concept;

- Instructors can develop and implement the training with their own initiatives.
- “Highly-appreciated” graduates should be produced.
- Basic knowledge and skills are the foundation of all skills.

The relationship between the labor market and the pilot training programmes are as Figure 1. When a good quality training is delivered effectively, the graduates can get their job not only in micro enterprises in the informal sector, but more growth oriented Small and Medium enterprises.

(3) Management improvement of model training centers

Several committees are established and are active in each training center. These activities would lead to the management enhancement of VTC’s staff, model training centers and eventually VTC organization (Please refer to Figure 2).

Figure 1: Relationship between Training and SMEs from the view point of VTC Project

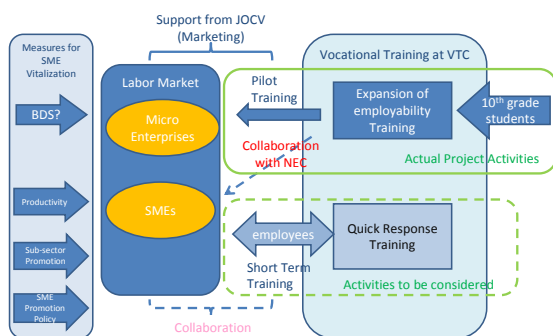
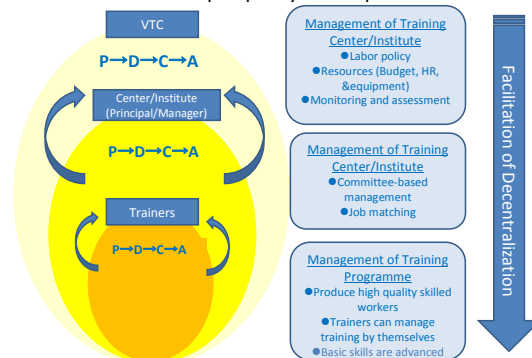


Figure 2: Proposed Training Management Model at VTC Bottom-up Capacity Development



(4) Decentralization of VTC

VTC is now preparing for being autonomous organization with decentralized structure. The Project is now in the process of strengthening the capacity of training centers, so that they can execute their authorities delegated when the decentralization shall be implemented.

(5) Management of information

The installation of database will be started from the middle of September. This database includes information on trainees, instructors and training courses.

(6) Donors' cooperation

Various projects are going on at VTC, and other donors, such as the World Bank and EU are preparing for the new project. The donors share the basic objectives that VTC shall become competitive and can effectively respond to the labor market demand.

5 Recommendations

(1) Strong Donor Coordination by VTC initiatives

VTC is supported by many donors with many approaches and aid modalities. It is desirable that VTC will enhance the initiative, based on its policy, on donor coordination in view of having outcomes with bigger impact. In some cases, it is observed that there is not enough coordination among donors, such as training incentives matters.

The support from World Bank on the reform of Employment and TVET sector is in preparation. One of the components is the restructuring of VTC. The Project should be keen on the progress of the World Bank project and will pursue collaboration.

(2) JICA's programme on Human Resource Development and Employment Promotion

This Project is a part of JICA's programme on Human Resource Development and Employment Promotion. During the course of implementation of the Project,

it should be considered that high quality training VTC provides, effective job matching system, and vitalized SMEs should be interlinked.

(3) Involvement of stakeholders on human resource development

The Project should also promote to involve many stakeholders related to human resource development and employment promotion. The Team discussed with organizations promoting SMEs on the measures to strengthen the linkage, and this should be pursued by the Project as well.

At the model training centers, advertisement and public relations activities are implemented with successful result on the registration. The outreach activities to the communities or schools are also important and need to be enhanced through support from the Project.

(4) Internalization of outcome of the Project

The on-going activities of the Project, such as development of high quality pilot training programme, are important for themselves. However, in order that the activities would be internalized at VTC and applied to other training centers/institutes, it is important to summarize the outcome of activities and to develop a sort of "VTC management model". PDCA cycle might be the core of the model as indicated in Figure 2.

The decentralization which is under way can be facilitated by the management model that would be developed through the Project.

(5) Database management

Database is going to be installed in three model training centers in September, but it is planned to input data related only to three pilot training programmes. The Team visited National Employment Center, which offers job matching service and found out the potential of establishing a partnership between model training centers and NEC. By using new database, model training centers can manage the information on students and graduates more efficiently and effectively, which may facilitate the job matching in collaboration with NEC. It is desirable to input all the entrants' information into the database, though we need to consider technical aspect.

(6) Hints for a better management from EHDO (Employment and Human Resource Development Organization of Japan) experience

- The implementation of pilot training programmes themselves is not an objective; they should be monitored and improved continuously (PDCA). The evaluation committee for the programmes could support this improvement.
- For the internalization of a management system, it is effective to develop job description for each position so that every staff can know his/her responsibilities, and procedures of task should be decided as well.

- To provide high quality training programme, the capacity of instructors is essential; the pedagogy training at TDI was important and needs to be continued. Also, the capacity of instructors can be most effectively enhanced through organizing short term training for private sector. It is worth considering implementing short term training in the Project.
- It is ideal that each training programme would have two instructors. It depends, however, on the training period at the center/OJT and the number of students.
- Tracing graduates from the training programmes is important; this can be good indicators of training programmes.
- Career guidance is important at training centers/institutes as well.
- Good practice, such as open training at Jerash VTC, should be shared among model training centers; this can also facilitate communications among training centers/institutes.

As of September 4, 2007

ANNEX I : List of Participants

ANNEX II : Schedule of the survey

| Name | Organization | Title |
|----------------------------------|---|--|
| Mr. Khalil Kurdi | VTC HQ | Director General |
| Mr. Yahya Saoud | VTC HQ | ADG of Institutes |
| Mr. Ahmed Sawafeen | VTC HQ | ADG of Finance and Administration |
| Mr. Mahmoud Abu Khadra | VTC HQ | Institutes Coordinator |
| Mr. Muhannad Khodari | VTC HQ | Section Head of Evaluation |
| Mr. Hussein Adawi | VTC HQ | Information Director |
| Ms. Hiba Abduhamdieh | VTC HQ | Translator of International Cooperation Division |
| Dr. George C. Theodory | the World Bank | Consultant for The Vocational Training Institute Reform and Development Project |
| Ms. Nahida El-Saies | Ministry of Labour (MoL) | Project Manager of Employer Driven Skills Development |
| Ms. Nadera Mohamed Bakheet | Ministry of Labour (MoL) | International Cooperation Department |
| Eng. Hisham Rawashdeh | Ministry of Labour (MoL) | Director of National Training and Employment Project |
| Ms. Susanne Griroleit | Ministry of Labour (MoL) | Advisor |
| Mr. Mohamad Khairtatal | Testing and Training Institute (TTI), VTC | Director of Institutes |
| Mr. Saleh Khalaf | Testing and Training Institute (TTI), VTC | Institutes Coordinator |
| Mr. Ali Al-Badarin | Testing and Training Institute (TTI), VTC | Principal of Testing and Training Institute |
| Mr. Essa Al-Bawab | Testing and Training Institute (TTI), VTC | Training Officer |
| Mr. Mohammad Al-Sayad | Testing and Training Institute (TTI), VTC | IT Specialist |
| Mr. Khalaf Alaruri | Testing and Training Institute (TTI), VTC | Electrical Training Supervisor |
| Mr. Abed Al-Rahman Alshersh | Testing and Training Institute (TTI), VTC | Training Supervisor |
| Mr. Abd Al-Kareem Ababneh | VTC North Region Office | North Region Manager- Irbid |
| Mr. Mamoun Obaidat | Jerash VTC | VTC Jerash Principal |
| Mr. Abdel Rahman Adel Zareer | Jerash VTC | Training Officer |
| Mr. Shahira Abusquir | Jerash VTC | IT Specialist |
| Mr. Thaher Al-Masri | Jerash VTC | Accountant |
| Mr. Mohammad Otoum | Jerash VTC | Instructor |
| Mr. Samer H. Khurma | National Employment Center (NEC) | General Manager |
| Ms. Zein Soufan | National Employment Center (NEC) | Consultant |
| Eng. Mohammad Al-Khalidi | Ministry of Industry and Trade (MoIT) | Head of SME Section |
| Mr. Bilal N. Hmoud | Ministry of Industry and Trade (MoIT) | Director of Industrial Development Directorate |
| Mr. Abeer Al-Haj Hassan | Ministry of Industry and Trade (MoIT) | Assistant Director Industrial Development Directorate |
| Ms. Jamana Kilani | Ministry of Industry and Trade (MoIT) | SME Section |
| Eng. Yarub Qudab | Jordan Enterprise (JE) | CEO |
| Ms. Hana Uraidi | Jordan Enterprise (JE) | Executive Head Export Strategy Development SME Manager Jewelry and Fresh Cut Flowers |
| Dr. Zaki M. Ayoubi | Jordan Chamber of Industry (JCI) | Director General |
| Mr. Mohamad Al-Abdallat | Jordan Chamber of Industry (JCI) | Board of Director |
| Mr. Adnan Abu Al-Ragheb | Jordan Chamber of Industry (JCI) | Board of Director |
| Mr. Fadel Allabadi | Amman Chamber of Industry (ACI) | Director of SMEs Department |
| Dr. Yousef Al-Abdallat | OCU, University of Jordan (UoJ) | Director of Outreach Consultation Unit (OCU) |
| Eng. Yehia S. Zawaideh | OCU, University of Jordan (UoJ) | Industrial Coordinator |
| Mr. Fawaz M.R. Allabadi | JNMI, Royal Scientific Society (RSS) | Director of Jordan National Metrology Institute (JNMI) |
| Mr. Suhil Al-Naori | IRCDC, VTC | Director of Instructional Resource and Curriculum Development (IRCDC) |
| Mr. Mohamad Khair Awad | TDI, VTC | Director of TDI |
| Mr. Riyad Ranaan | NEPCO | Manager, NEPCO International Department |
| Dr. Allan Khalil | NEPCO | Section Head, Coordination |
| Mr. Abd Al-salam Khalil Al-Qaisi | VTC South Region Office | South Region Manager- Tafeileh |
| Mr. Hussein Al-Otwan | VTC South Region Office | IT Specialist |
| Mr. Adel Qatatsheh | Aqaba VTC | VTC Aqaba Principal |
| Mr. Mohammad S. Najji | Aqaba VTC | Instructor |
| Mr. Mohammed Aqrabawi | Aqaba VTC | IT Specialist |
| Mr. Dohman Walid | Aqaba VTC | Production Engineer |
| Mr. Mohamad Waleed | Aqaba VTC | Instructor |
| Eng. Wajeeh Azayzeh | Department of Palestinian Affairs (DPA) | General Director |
| Mr. Adel Hamdan | Department of Palestinian Affairs (DPA) | Project Supervisor of DPA HQ |
| Eng. Mohammed Al-Aqrabawi | Department of Palestinian Affairs (DPA) | Director of Development and Funding Director |
| Mr. Naim Ismail Salameh | Department of Palestinian Affairs (DPA) | Staff |
| Ms. Duaa Al-Aqasem | Department of Palestinian Affairs (DPA) | Staff |
| Ms. Hanan Al-Shalabi | Department of Palestinian Affairs (DPA) | Trainer, Hiteen Camp |
| Ms. Khowla Al-Khatib | Department of Palestinian Affairs (DPA) | Trainer, Hiteen Camp |

**Schedule of the survey by the JICA Consultation Team
of "the Project for Strengthening the Capacity of Training Management of VTC" in Jordan**

| Date | | Schedule | | |
|--------|-----|---|--|---|
| | | Group 1 | Group 2 | Group 3 |
| 24-Aug | Fri | arrive at Amman | | |
| 25-Aug | Sat | 9:00-9:15 Courtesy call to Mr. Khalil Kurdi, DG of VTC 9:15-10:30 Meeting with concerned staff of the Project at VTC HQ 10:45-11:45 Meeting with the consultant of World Bank regarding "The Vocational Training Institute Reform and Development Project" 12:30-15:30 Visit and discussion at TTI 16:30-19:00 Internal meeting | | |
| 26-Aug | Sun | 9:00-9:45 Courtesy call to JICA Jordan Office 10:30-13:00 Visit and discussion at Jerash VTC 13:30-14:30 Visit to private firms in Jerash 16:30-17:30 Internal meeting | | |
| 27-Aug | Mon | 9:00-12:30 Meeting with concerned staff of the Project at VTC HQ 12:45-13:30 Discussion on Employment Development and Unemployment Reduction at Ministry of Labour 13:45-14:45 Visit and discussion with NTEP Office / NEC on programme 15:00-18:00 Internal meeting | | |
| 28-Aug | Tue | (Mr. Koyama and Ms. Tanaka) | (Mr. Furuta and Ms. Ando) | / |
| | | 9:15-10:30 Visit to Ministry of Industry and Trade 10:45-12:00 Visit to Jordan Enterprise 14:00-17:00 Discussion with Project Experts 17:15-18:30 Internal meeting | 9:00-10:30 Visit and discussion on the Project by World Bank 10:45-14:00 Discussion with Project experts | |
| 29-Aug | Wed | (Mr. Koyama) | (Mr. Furuta and Ms. Ando) | (Ms. Tanaka) |
| | | 9:15-11:00 Visit to OCU / UoJ 11:15-12:30 Visit to JNMI / RSS 13:00-14:00 Visit to FAMA 14:30-15:45 Visit to Jordan Enterprise | 9:30-11:30 Collection of information on the training programme at IRCDC/TDI 11:40-20:30 Preparation of Workshop | 9:00-11:30 Visit and discussion on the cooperation with NEPCO 11:40-16:00 Preparation of Workshop 16:00-17:30 Meeting with DG of VTC on Workshop 17:45-20:30 Preparation of Workshop |
| 30-Aug | Thu | 9:30-10:00 Registration 10:00-12:20 Workshop "Linkage Employment and SME Development in Jordan" at Crowne Plaza Hotel 12:20-13:30 Lunch 14:00-15:00 Mid-term report to VTC 15:45-17:00 Mid-term report to JICA Jordan Office | | |
| 31-Aug | Fri | (Mr. Koyama and Ms. Tanaka) Leave Amman | (Mr. Furuta and Ms. Ando) Preparation of documents | / |
| 1-Sep | Sat | (Mr. Furuta and Ms. Ando) Move to Aqaba | / | |
| 2-Sep | Sun | 9:00-12:20 Visit and discussion at Aqaba VTC Move to Amman | | |
| 3-Sep | Mon | 10:00-11:00 Visit and discussion at Department of Palestinian Affairs 11:30-13:30 Visit to Hiteen Camp 14:00-14:45 Internal meeting 15:00-16:00 Final Report to Embassy of Japan | | |
| | | 9:40-11:00 Final report to VTC 11:10-12:00 Final report to JICA Jordan Office Leave Amman | | |

INDUSTRIAL HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT
AND
SMES DEVELOPMENT PROGRAM

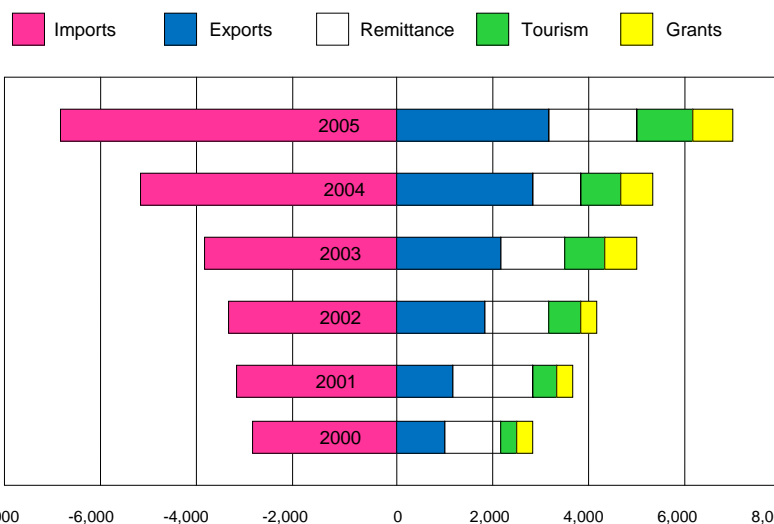
30 Aug. 2007

Yoshio Koyama
JICA Senior Advisor

JICA's Program Approach

- JICA and JBIC are going to merge and become new JICA in Oct. 2008.
- Loan, Technical Cooperation, and Grant in Aid schemes are integrated into one.
- A new modality which contains above 3 schemes is needed.
→ [Project approach](#) to [Program approach](#)
- JICA's Program has the following 3 characters:
 - 1) Structural approach (objective, outcomes, activities)
 - 2) Strategy to achieve the program objective is important.
 - 3) Multi-mode (loan, tech. coop., grant, volunteer)

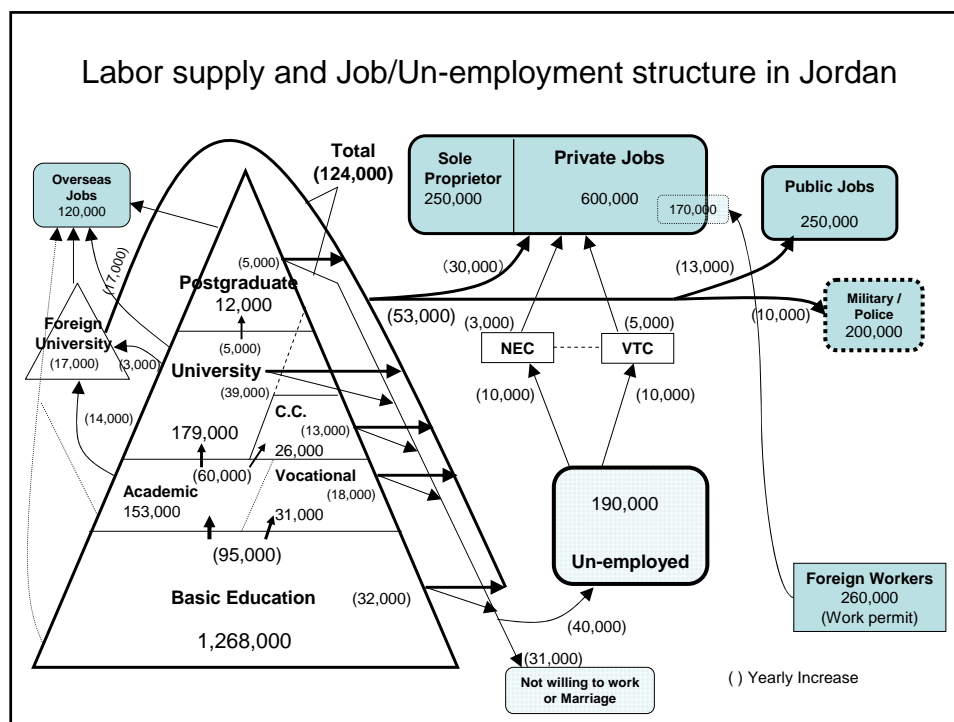
STRUCTURE OF BALANCE OF PAYMENTS IN JORDAN (2000-2005) JDmillion



Source: Central Bank Annual Report

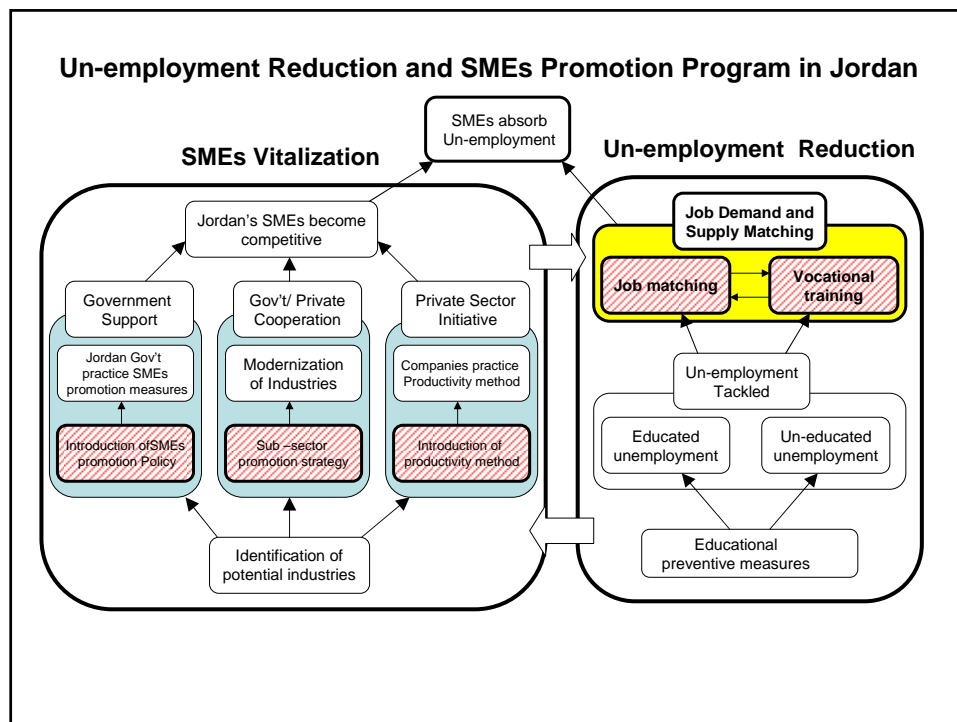
Social and Economic Situation in Jordan

- 1) Constant Excess of Import : 40% of GDP (2005)
- 2) Filling up of Trade In-balance:
 - Remittance from abroad (20% of GDP)
 - Financial assistance (10% of GDP)
 - Tourism income (10% of GDP)
- 3) High Level of Consumption (Abundant foreign goods are available by FTAs with USA, EU, Gulf Countries.)
- 4) Low Productivity of Industries -> Low salary level
 - Low working incentive for youths.-> many foreign workers
- 5) Existence of refugees : Palestine, Iraq, etc. (over 2.5 mil.)



Employment Situation in Jordan

- Working Population (formal) is about 1.5 million
- Low labor participation rate : 37.4% (M 63.2%, F 11.2%)
- **Foreign workers** : 170,000 (Egypt, Bangladesh, Sri Lanka, Pakistan, China, etc. working in Agriculture, Construction, Domestic Services)
- **Overseas Jordanians** : 120,000 (mainly Gulf Countries)
- **Labor supply** : 124.000/y from educational carrier and 94,000/y are joining to the labor market (over 60% from higher education)
- **Labor demand** : 53,000/y absorbed in public & private jobs
- 40,000/y are entering into the un-employment (existing 190,000)
- High un-employment rate : 14.5% (un-employed youth : 30~40%)



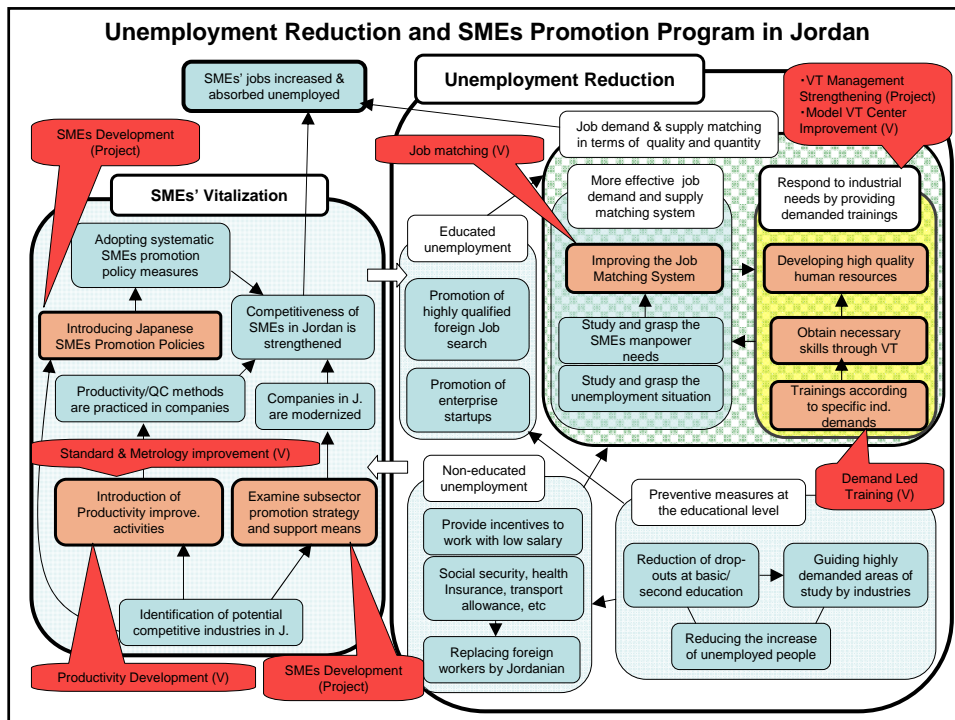
Necessary Measures for Unemployment Issues

(1) Un-employment Reduction :

- Preventive measures by educational improvement
- Tackling with the educated and non-educated un-emp.
- Training matches with the private sector demand

(2) SMEs Vitalization (=Job Creation) :

- Identification of potential industries in Jordan
- Introduction of productivity method (Private initiative)
- Sub-sector promotion strategy (Gov't/Private coop.)
- Introduction of SMEs promotion policy (Gov't initiative)



JICA's Cooperation Program

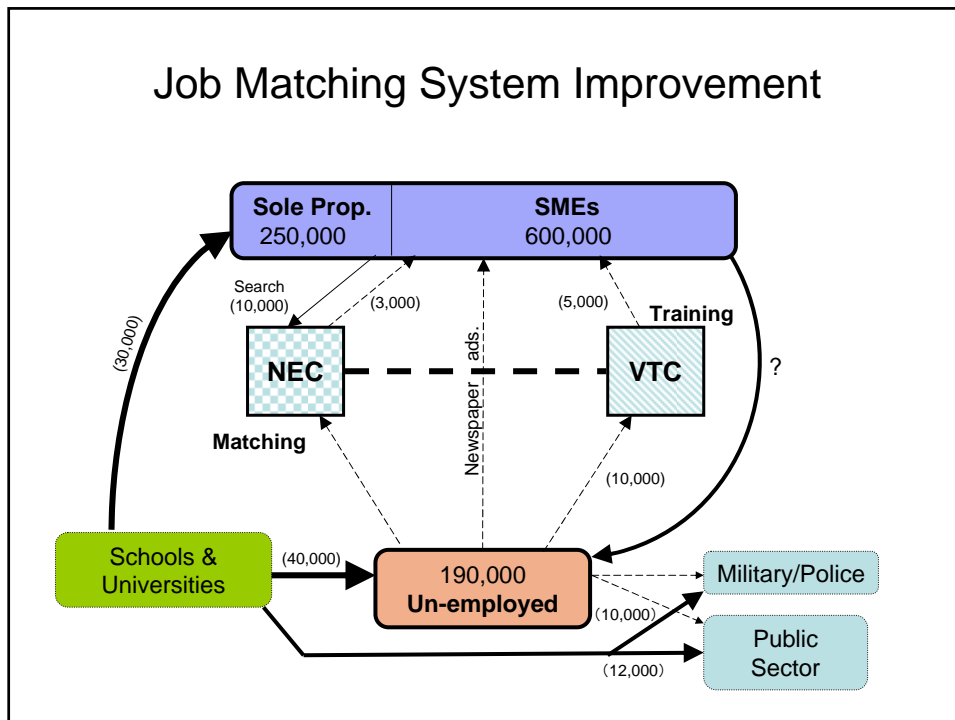
(1) Unemployment Reduction:

- VT management strengthening (Project: on-going)
- Model VTC improvement (Volunteer: On-going)
- Job matching improvement (Volunteer)*
- Demand led training support (Volunteer)

(2) SMEs Vitalization:

- SMEs promotion policy support (Project)
- Sub-sector promotion support (Project)
- Productivity improvement (Volunteer)
- Standard & Metrology improvement (Volunteer)

Job Matching System Improvement



Thank you for your attention.

We will welcome your active discussion
on the JICA Program.

Workshop on “Linkage Employment and SME Development in Jordan”

1 Purpose of the workshop

To share the present situation and issues on employment / labor market and small-medium sized enterprises (SMEs) development in Jordan, and identify their countermeasures.

2 Schedule

Date: August 30, 2007

Time: 10:00-13:00

Venue: Nabatean Hall, Crowne Plaza Hotel

Organizer: Vocational Training Center (VTC) and Japan International Cooperation Agency (JICA)

3 Keynote speech by Mr. Yoshio Koyama, Senior Advisor in Industrial Development, JICA

*refer to attached handout

4 Group Discussion

Group 1: SME's characteristics and Support Mechanism

Characteristics

Fragile, unstable

Marginalized by government and institutions

Stability of the SME's developed upon

Financial input

Aggregation of skills

Improvement of management

Support mechanisms

- ① Development of a strategy which includes mechanism to provide inputs to address the stability
 - Establishment of sectoral association for SME's
 - The services to SME's should be individual focused, on sight delivery. Very specific and in a short term basis.
 - Facilitation of awareness programmes
 - Resolution of external constrains, “regulation” and “classification”.
- ② Development of an entity for enterprise needs analysis

Group 2: Solutions for the unemployment reduction

Change the attitude toward work, starting from home and school

Social security should be mandated, especially for micro enterprises in informal sector

Restructure National Aid Fund, which now discourages people to work

Add an entity for business development service, which integrate and link all SME's together.

Enhance information exchange between NEC and VTC.

Group 3: HRD system and SMEs - importance of training

Issues on SMEs

- Unskilled people
- Financial issue
- High turnover of employees
- Family business (not effective)

Awareness raising of training (skills), by comprehensive approach of HRD

- Importance of training – house, school, universities
- Place of training
- Incentives of training
- Regulation of training (certification)

SME's side

- Security measures of their employees (salaries, health insurance, transport, social security, etc.)

5 Conclusion

Young people are not motivated to work, but the reason for this situation is not easily found, for many elements should be involved.

Inter-relation among stakeholders is important; thus, the impact of JICA's program and projects could expand.

Every stakeholder should continue to tackle this cross cutting issues, vocational training, HRD, employment and SME's development.