

イラン国
職業訓練管理強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

JICA LIBRARY



1201368 [6]

平成22年7月

(2010年)

独立行政法人国際協力機構

人間開発部

人間

JR

10-053



イラン国
職業訓練管理強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 22 年 7 月
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部



1201368 [6]

序 文

イラン国では、約 10%にのぼる若年層失業率が社会問題となっており、第 4 次国家開発計画（2005 年～2009 年）において、安定した経済構築のため人材育成が重要課題とされ、雇用機会の創出、職業訓練メカニズムの改革等に向けた取り組みが行われています。

イラン国の職業訓練は、労働社会問題省（Ministry of Labor and Social Affairs）傘下の技術職業訓練庁（Technical and Vocational Training Organization : TVTO）を中心に実施されています。TVTO は全国 588 カ所の技術訓練センターを有し、年間約 180 万人に対する職業訓練を展開する政府機関であり、同国の職業訓練における重要な役割を担っています。しかし、訓練基準や訓練コースと労働市場・雇用ニーズとのミスマッチ、訓練評価・訓練コース改善プロセスの非効率性等の課題を抱えています。このような状況の下、TVTO の訓練マネジメント能力強化を目的としたプロジェクトが日本政府に要請されました。

本要請を踏まえ、JICA は 2007 年 7 月から 2010 年 12 月までの 3 年 6 カ月の予定で、職業訓練管理強化プロジェクトを実施しています。本プロジェクトでは、訓練ニーズの把握・分析、訓練基準・カリキュラムの見直し、パイロット訓練の実施、訓練コースのモニタリング・評価、訓練改善計画の策定といった、一連の訓練マネジメントの改善の取り組みが行われています。

今般、協力期間の中間を経過したことから、本プロジェクトの中間レビューを行うべく、2009 年 12 月に調査団を派遣し、関係者と協議を行い、これまでの成果を確認するとともに、今後のプロジェクトの方向性に関する議論と検討を行いました。本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に、更には類似の他プロジェクトに活用されることを願うものであります。本調査にご協力を頂いた内外関係者の方々に深い感謝の意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第であります。

平成 22 年 7 月

独立行政法人国際協力機構
人間開発部長 萱島 信子

目 次

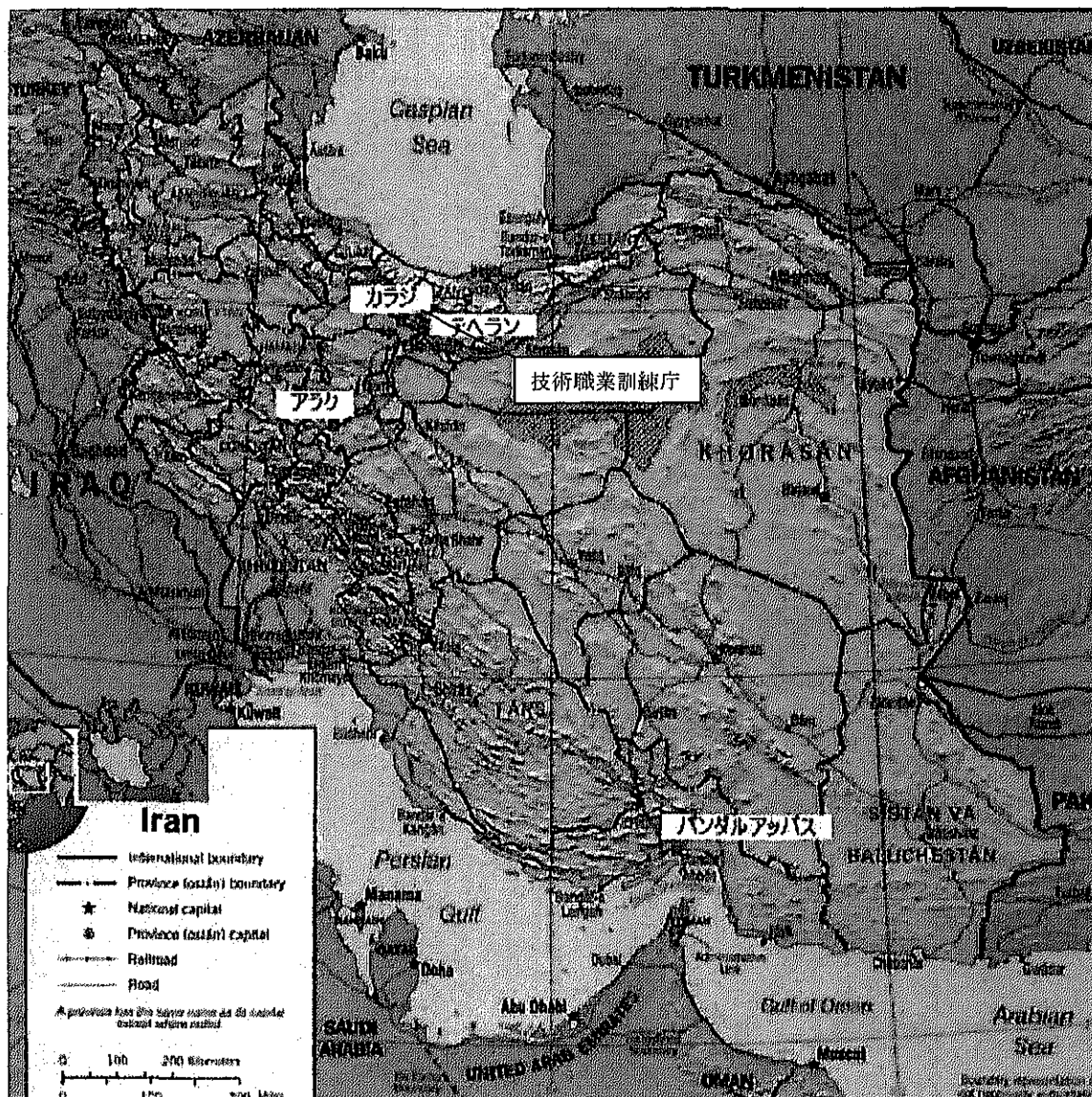
序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

中間レビュー結果要約表

第1章 案件の背景とプロジェクトの概要	1
1-1 調査団派遣の背景	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 主要協力関係者・面談者一覧	3
第2章 評価調査の手法	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 イラン側の投入	7
3-2 活動実績	10
3-3 成果達成状況	11
3-3-1 上位目標	11
3-3-2 プロジェクト目標	12
3-3-3 プロジェクトの成果	12
第4章 プロジェクトをとりまく環境	15
4-1 技術・職業訓練 (TVT) 分野の概要	15
4-2 カウンターパートの変更とプロジェクト実施体制	15

第5章 評価5項目による評価結果	17
5-1 妥当性	17
5-2 有効性	17
5-3 効率性	17
5-4 インパクト	18
5-5 自立発展性	18
5-6 結 論	19
第6章 PDM改訂	20
第7章 提言・教訓	22
7-1 提 言	22
7-2 教 訓	22
付属資料	
1. 評価グリッド	27
2. 実績取りまとめ	35
3. 中間レビューミニッツ	45

地 図



<http://www.iran-tour.org/Iran/iranmaps.html>

写 真



パイロット訓練コース（第1回）修了式



技術職業訓練庁との協議風景



ミニッツ署名

略 語 表

CBT	Competency Based Training	需要主導型訓練
CDC	Curriculum Development Center	カリキュラム開発センター
IRG	Industrial Reference Group	産業別訓練諮問準備委員会
ITC	Instructor Training Center	指導員訓練センター
MOLSA	Ministry of Labor and Social Affairs	労働社会問題省
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
TVT	Technical and Vocational Training	技術・職業訓練
TVTC	Technical and Vocational Training Center	技術職業訓練センター
TVTO	Technical and Vocational Training Organization	技術職業訓練庁

中間レビュー結果要約表

1. 案件の概要	
国名：イラン・イスラム共和国	案件名：職業訓練管理強化
分野：職業訓練	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部 高等・技術教育課	協力金額（評価時点）：1億9,419万5,000円
協力期間	(R/D)：2007.7.1～2010.12.31
	(延長)：
	(F/U)：
	(E/N)：
	先方関係機関： 技術職業訓練庁（TVTO）
	日本側協力機関： 厚生労働省、独立行政法人雇用・能力開発機構
	他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>イラン・イスラム共和国（以下、イラン）では約10%にのぼる若年層失業率が社会問題となっており、この問題に対処するため第4次国家開発計画（2005年～2009年）において、安定した経済構築のための人材育成が重要課題とされ、雇用機会の創出、職業訓練メカニズムの改革等に向けた取り組みが行われている。</p> <p>イランの職業訓練は、労働社会問題省（Ministry of Labor and Social Affairs：MOLSA）傘下の技術職業訓練庁（Technical and Vocational Training Organization：TVTO）を中心に実施されている。TVTOは全国588カ所の技術職業訓練センター（Technical and Vocational Training Center：TVTC）を有し、年間約180万人に対する職業訓練を実施する政府機関であり、同国の職業訓練における重要な役割を担っている。しかし、訓練基準や訓練コースと労働市場・雇用ニーズとのミスマッチ、訓練評価・訓練コース改善プロセスの非効率性等の課題を抱えている。本状況を踏まえ、TVTOの訓練マネジメント能力強化を目的としたプロジェクトが日本政府に要請された。</p> <p>本要請を踏まえ、JICAは2007年7月から2010年12月までの3年6カ月の予定で、職業訓練管理強化プロジェクトを実施している。本プロジェクトはTVTOをカウンターパート機関とし、これまで、立ち上げ専門家派遣や計8名の本邦カウンターパート研修を実施した。2008年11月からは、6名の専門家チーム（総括、副総括/職業訓練管理1、職業訓練管理2、訓練ニーズ評価・分析、訓練モニタリング・評価、訓練基準・カリキュラム）が派遣され、訓練ニーズの把握・分析、訓練基準・カリキュラムの見直し、パイロット訓練の実施、訓練コースのモニタリング・評価、訓練改善計画の策定といった、一連の訓練マネジメントの改善の取り組みが行われている。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標 イランの失業、特に若年層と女性の失業が改善する。</p> <p>(2) プロジェクト目標 TVTOの訓練マネジメント能力が改善する。</p>	

(3) 成果

1. TVTO が労働市場の訓練ニーズを効果的に把握する。
2. TVTO が産業界の訓練ニーズアセスメント調査に基づき訓練コースカリキュラムを開発・レビュー・更新する。
3. TVTO が訓練モニタリング・評価システムを改善する。
4. TVTO がパイロット訓練コースのレビューを基に、訓練マネジメント改善計画を作成する。

(4) 投入 (2009年12月時点)

日本側：

プロジェクト資金総額：1億9,419万5,000円

プロジェクト専門家派遣：チーフアドバイザー1名、(業務実施)総括1名、副総括/職業訓練管理(1)1名、職業訓練管理(2)1名、訓練ニーズ評価・分析1名、訓練モニタリング・評価1名、訓練基準・カリキュラム/CBTアドバイザー1名、訓練基準・カリキュラム/自動車整備1名

機材供与：パソコン、プリンター等

相手国側：

プロジェクト人員配置：TVTO 局長、カリキュラム開発センター (CDC) 総裁、TVTC 指導員ら9名

施設・機材提供：TVTO 及び TVTC 内にプロジェクト事務室、パイロット訓練コース用資機材

2. 評価調査団の概要

調査者	団長	：小西 伸幸	JICA 人間開発部 高等・技術教育課 課長
	職業訓練	：古田 光則	雇用・能力開発機構 企画部 企画課 課長補佐
	協力企画	：白水 健一	JICA 人間開発部 高等・技術教育課
	評価分析	：三谷 絹子	アイ・シー・ネット株式会社 コンサルタント
調査期間	2009年12月6日～2009年12月16日		評価種類：中間レビュー

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)「TVTO が労働市場の訓練ニーズを効果的に把握する」

本邦研修、企業への聞き取り調査等を通じて、TVTO は自動車整備分野における現状を把握し、訓練ニーズへの理解を深めていることが確認された。また、プロジェクトを通じて、産業界のニーズを的確に把握するために産業別訓練諮問準備委員会 (Industrial Reference Group : IRG) が立ち上げられ、IRG の役割・活動計画の確認等が行われている。現在、第2回パイロット訓練コースの実施に向け、訓練で扱うパイロット分野の能

力項目（以下、コンピテンシー）に関する議論も行われている。

(成果 2) 「TVTO が産業界の訓練ニーズアセスメント調査に基づき訓練コースカリキュラムを開発・レビュー・更新する」

「自動車整備における電気系修理分野」を訓練の対象とすることが決定されたのち、産業界へのインタビューも踏まえ、パイロット訓練コースで扱うコンピテンシーの選出が行われた。第 1 回パイロット訓練コースの教材、資機材や参考資料の準備、パイロット訓練コース実施に向けた指導員研修が実施され、12 名の訓練生に対する訓練が実施された。現在、第 2 回パイロットコースの実施に向け、第 1 回パイロットコースの教訓を踏まえた準備が開始されている。

(成果 3) 「TVTO が訓練モニタリング・評価システムを改善する」

モニタリング・評価担当の専門家が中心となり、パイロット訓練コースを対象としたモニタリング・評価システムが作成され、第 1 回パイロット訓練コースのモニタリングと評価が実施されている。今後、訓練校の現場レベルのみならず、職業訓練全体を管轄する TVTO のカウンターパートも含め、今後のモニタリング・評価方法のあり方について検討を進めることが必要である。

(成果 4) 「TVTO がパイロット訓練コースのレビューを基に、訓練マネジメントの改善計画を作成する」

第 2 回パイロット訓練コース終了後に、2 回のパイロット訓練コースから得られた教訓を踏まえ、TVTO 用訓練マネジメントの改善計画を作成予定であることが確認された。TVTO 側もカリキュラム開発センター (Curriculum Development Center : CDC) を中心に独自で 3 つの分野を対象に需要主導型訓練 (Competency Based Training : CBT) アプローチの導入検討を進めていることが確認された。一方、TVTO で実施中の CBT アプローチ導入に関する情報共有や CDC の専門家と連携した活動はまだ開始されたばかりであり、訓練マネジメント改善計画策定にあたっては、JICA 専門家と TVTO にて CBT アプローチの導入に関するより一層の議論が求められる。

(2) プロジェクト目標 (TVTO の訓練マネジメント能力が改善する)

プロジェクト目標の達成を担保するための 4 つの成果のうち、成果 1 から 3 が順調に達成されつつあることが確認された。よって、プロジェクト目標が達成される可能性が高いことが予測される。

(3) 上位目標 (イランの失業、特に若年層及び女性の失業が改善する)

現時点でプロジェクトにより女性の失業等が改善することに直接つながることは想定しづらい。プロジェクトの延長線上の取り組みのみでの上位目標達成は、現実に即さず困難と想定されることから、本調査にて「失業問題、特に若年層と女性の失業が改善する」から「職業訓練により輩出される人材の質が向上する」に上位目標の改訂を行うこととし

た。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

イラン第4次5カ年国家開発計画の第55条において、国家認定職業資格の改善によって安定した雇用を創出することが提言されており、イラン側によると、現在策定中の第5次5カ年国家開発計画においても同様の内容が検討中である。

わが国のイランへの協力量針においても、国内産業の育成や雇用の創出及びそれを支える職業訓練への協力は援助重点分野のひとつとされている。イラン政府も、前述の第4次5カ年国家開発計画とその関連政策において、若年層を対象とした雇用機会の創出や失業率の低減などに寄与する職業訓練プログラムの構築を掲げている。TVTOを管轄するMOLSAは職業訓練分野を重要分野と位置づけ、TVTOの職業訓練能力の強化と産業界のニーズを踏まえた訓練コースの立案・実施の推進を求めている。よって、本プロジェクトの妥当性は高いと判断される。

(2) 有効性

第1回パイロット訓練コースにあたり、現場レベルの指導員を主な技術移転の対象に位置づけ、パイロット訓練コースの計画・実施・モニタリングが円滑に行われたことが確認された。

カウンターパート（特に指導員）とともにパイロット訓練コースの計画・実施・モニタリングなどの一連の訓練管理のプロセスを実施していることは、TVTOの訓練コース運営・管理能力を強化するための手段として有効であり、今後、パイロット訓練コースの実施及び教訓を踏まえた訓練マネジメント改善計画の作成を通じ、TVTOの訓練マネジメント能力が向上することが期待される。

プロジェクト目標の達成見込みが高いことと、プロジェクトの成果・活動が順調に遂行されている現状から、本プロジェクトの有効性は比較的高いと予測される。

(3) 効率性

プロジェクト当初の投入計画に対し、イラン側と日本側双方が計画どおりに投入を行った点から、本プロジェクトの効率性が比較的高いと判断される。投入例として、①イラン側によるプロジェクト用の執務室の提供、②第1回パイロットコースの実施と必要な資機材の調達、③イラン側におけるCBTアプローチの導入が挙げられる。

プロジェクトカウンターパートの配置について、TVTO側の意向により頻繁な交替が生じたことから、プロジェクト実施方法に係る打合せなどを繰り返し実施するなど、一部プロジェクトの進捗に影響を与えている。

本プロジェクトの効率性をより一層高めるために、今後JICAプロジェクトチームとCDCでCBTアプローチを担当する職員との連携が促進されることが求められる。

(4) インパクト

プロジェクト上位目標の変更とカウンターパートの交替等が生じたことを考慮すると、現時点で本プロジェクトのインパクトを評価することは時期尚早ではあるが、TVTO と民間企業間の連携が IRG を通じて促進されていること、TVTO 独自でも CBT アプローチ検討を進めていること等が上位目標達成に寄与するものと考えられる。

(5) 自立発展性

1) 組織・制度面

イラン政府は引き続き産業界のニーズを踏まえた職業訓練を提供していく計画であり、今後も TVTO が職業訓練分野において重要な役割を担うことが見込まれる。

産業界のニーズを踏まえた訓練実施のため、IRG を通じた自動車産業関連企業やその他関係機関・関係者との連携体制などが構築されつつあり、IRG の運営や CBT アプローチ導入の役割が引き続き担保されることで、プロジェクトの取り組みが継続的に実施されることが見込まれる。

2) 財政面

本プロジェクトの実施にあたり、イラン側が負担する運営経費に問題はない。TVTO によると、今後も本プロジェクトの成果を継続させるための運営予算が確保される見込みとのことである。

3) 技術面

現在 TVTO は、イラン職業訓練分野における CBT アプローチの導入について、メカトロニクスや電気・電子等の 3 分野をその対象として検討を進め、妥当性や有効性の確認を行っている。

また、プロジェクトのパイロット訓練コース等を通じて、イラン側カウンターパートの実践的な技能獲得も進んでおり、CBT アプローチ適用に係る知識やノウハウを備えることが期待される。

今後、CBT アプローチ導入及び TVTO の訓練マネジメント能力改善を継続的に行うために、TVTO で CBT アプローチ導入を担当する管理レベルの職員のより一層の関与が求められる。

3-3 効果発現に貢献した要因

プロジェクト目標及び成果達成に貢献している要因として、IRG の組織と運営を通じて産業界との連携を図る仕組みが整えられていること、イラン側がプロジェクト運営予算を適切に確保・支出していること、現地要員として元 TVTO 管理職であった人材を登用し JICA 専門家とイラン側（特に TVTO）のコミュニケーションの円滑化を行っていることが挙げられる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクトのカウンターパートが大幅に交替したことから、プロジェクト実施方法等に関

する協議を繰り返し実施するなど、プロジェクトの効率的な実施に影響を及ぼしている。今後の TVTO の管理レベルのカウンターパートのかかわり度合いにより、特に成果 4 の訓練マネジメント改善計画の策定状況が左右される懸念がある。

3-5 結 論

本プロジェクトは、カウンターパートの交替があったにもかかわらず、第 1 回パイロット訓練コースを円滑に実施することに成功している。TVTO の職業訓練マネジメントを向上させる手段としての CBT アプローチ導入は、イラン側のプロジェクト関係者に評価されているとともに、TVTO 内でこのプロジェクトと並行して進行している CBT 導入の試みに効果的に貢献していることが確認された。

プロジェクトで作成予定の TVTO の訓練マネジメント改善計画をより妥当なものとし、自立発展的に訓練マネジメント改善の取り組みが継続されるためには、TVTO の管理職レベルのカウンターパートのより一層の参画に向けた働きかけが求められる。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

(1) イラン職業訓練制度の分析及び CBT アプローチ導入方針の策定

TVTO が今後 CBT アプローチを導入していくにあたり、既存の職業訓練制度を踏まえ、CBT アプローチの導入方針を策定する必要がある。TVTO においても CBT アプローチ導入の取り組みが開始されていることも踏まえ、TVTO 内で CBT アプローチ推進のためのワーキンググループを立ち上げ、JICA 専門家の支援を受けつつ今後の方針を検討することが望まれる。

(2) CBT アプローチ実施体制の確立

TVTO が今後 CBT アプローチを推進するにあたり、IRG に係る取り組みに見られるような、産業界のニーズ把握のための仕組みを構築するとともに、指導員がコース運営に必要な知識・技能を獲得・向上できる仕組みの確立、訓練教材・機材等の確保について検討する必要がある。

(3) カウンターパートの適切な配置

TVTO が今後 CBT アプローチを導入するにあたっては、訓練現場の TVTC 指導員のみならず、職業訓練制度全体を統括する TVTO のコミットメントとオーナーシップが極めて重要である。第 2 回パイロットコースの実施に向けて、指導員の追加配置のみならず、TVTO（特に CDC の専門家）からのカウンターパートの適切な配置が必要と考えられる。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

(1) 関係機関の関与の促進

CBT アプローチは、資格認証機関の設置、コンピテンシーの設定、評価制度など、体系的かつ細分化された制度・訓練体系により成立しているものであるため、CBT アプローチ

の導入にあたっては、関係機関、特に管理職レベルのカウンターパートの適切かつ長期的な配置を働きかける必要がある。

(2) 現地傭人（業務支援アドバイザー）の配置

本プロジェクトでは、イラン側との円滑なコミュニケーションを目的に、元 TVTO 管理職であった人物を業務支援アドバイザーとして雇用している。業務支援アドバイザーは、カウンターパートの急な異動の背景などプロジェクトで把握しにくい情報の収集や、カウンターパート機関内での専門家と関係者の調整などの後方支援を行い、プロジェクトの円滑な推進に貢献している。

(3) 技術通訳の配置

イラン側より、プロジェクトで配置した技術通訳（英語/ペルシャ語）の職業訓練、自動車整備や CBT アプローチに係る通訳・翻訳能力に関して向上を求める意見があった（ただし、技術通訳 2 名は、当初の配置計画上、基礎的な通訳・翻訳業務を遂行する要員であり、職業訓練や CBT アプローチに関する専門性は持ち合わせていない）。英語での業務が困難な国においては通訳の適切な配置が必要であるが、その際には、カウンターパート側との通訳・翻訳に係る役割分担を明確にするとともに、通訳・翻訳者の配置が必要な場合は、可能な限り技術用語を理解する者の配置が望ましい。

第1章 案件の背景とプロジェクトの概要

1-1 調査団派遣の背景

イラン・イスラム共和国（以下、イラン）では、約10%にのぼる若年層失業率が社会問題となっており、この問題に対処するため第4次国家開発計画（2005年～2009年）において、安定した経済構築のため人材育成が重要課題とされ、雇用機会の創出、職業訓練メカニズムの改革等に向けた取り組みが行われている。

イランの職業訓練は、労働社会問題省（Ministry of Labor and Social Affairs : MOLSA）傘下の技術職業訓練庁（Technical and Vocational Training Organization : TVTO）を中心に実施されている。TVTOは、全国588カ所の技術職業訓練センター（Technical and Vocational Training Center : TVTC）を有し、年間約180万人に対する職業訓練を実施する政府機関であり、同国の職業訓練における重要な役割を担っている。しかし、訓練基準や訓練コースと労働市場・雇用ニーズとのミスマッチ、訓練評価・訓練コース改善プロセスの非効率性等の課題を抱えている。本状況を踏まえ、TVTOの訓練マネジメント能力強化を目的としたプロジェクトが日本政府に要請された。

本要請を踏まえ、JICAは2007年7月から2010年12月までの3年6カ月の予定で、職業訓練管理強化プロジェクトを実施している。本プロジェクトはTVTOをカウンターパート機関とし、専門家派遣、計8名の本邦カウンターパート研修を実施してきた。2007年11月から約1年間、イラン側とのプロジェクト実施方針・専門家派遣等に係る認識のずれから、プロジェクトが一時中断となったが、その後の協議も踏まえ、2008年11月より6名の専門家チーム（総括、副総括/職業訓練管理1、職業訓練管理2、訓練ニーズ評価・分析、訓練モニタリング・評価、訓練基準・カリキュラム）が派遣され、需要主導型訓練（Competency Based Training : CBT）アプローチによる、訓練ニーズの把握・分析、訓練基準・カリキュラムの見直し、パイロット訓練の実施、訓練コースのモニタリング・評価、訓練改善計画の策定といった、一連の訓練マネジメントの改善の取り組みが行われている。

1-2 調査団派遣の目的

本調査団は、プロジェクトの中間地点をむかえ、イラン側と合同で本プロジェクトの目標達成度や成果等の達成状況を確認するとともに、プロジェクトの残り期間の課題及び今後の方向性について確認し、ミニッツに取りまとめることを目的に派遣された。

主なポイントは以下のとおりである。

- ・ 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。
- ・ 計画達成度を踏まえ、評価5項目（特に妥当性と有効性）の観点から、イラン側関係機関及び専門家チームとともに、プロジェクトの中間レビューを行う。
- ・ 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イラン側関係機関及び専門家チームと協議し、中長期的な提言を行う。
- ・ 評価・協議結果をイラン側・日本側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

Date	Evaluation Team				Place		
	<u>Mr. Nobuyuki Konishi</u> Team Director Technical and Higher Education Division, Higher Education and Social Security Group, Human Development Department, JICA	<u>Mr. Kenichi Shirozu</u> Program Officer Technical and Higher Education Division, Higher Education and Social Security Group, Human Development Department, JICA	<u>Mr. Mitsunori Furuta</u> Deputy Director (International Cooperation) Employment and Human Resources Development Organization of Japan	<u>Ms. Kinuko Mitani</u> Consultant IC Net Limited			
1	5-Dec	Sat			Haneda → Kansai (JL185, 19:50-21:20) Kansai → Dubai (EK317, 23:20-05:40)		
2	6-Dec	Sun			Dubai → Tehran (EK971, 07:55-09:35) Meeting with JICA experts: Mr. Nagumo, Ms. Ishimaru, Mr. Ishibashi	Tehran	
3	7-Dec	Mon			9:00 Meeting and Interview TVTC No.4 : Mr.Najibzade and 3 C/P Instructors 11:30 Meeting with JICA expert: Mr. Kevin Observation: TVTC No.4 14:00 Meeting and Interview: 3 C/P Instructors 16:30 JICA IRAN OFFICE	Tehran	
4	8-Dec	Tue			8:30 Meeting with JICA Expert@TVTO 10:00 Meeting with TVTO (overall explanation of survey) Mr.Saberi Individual Meeting and Interview: Ms.Jaymand/Mr.Gofran Meeting with JICA expert: Mr. Roger	Tehran	
5	9-Dec	Wed			9:00-11:00 IRG@Mega Motors 12:00-14:00 IRG@SAIPA Yadak Meeting with JICA expert: Mr. Motomura	Tehran	
6	10-Dec	Thu	Tokyo (Haneda) → Osaka → Dubai	Drafting Report Internal Meeting	Drafting Report Internal Meeting	Drafting Report Internal Meeting	Tehran
7	11-Dec	Fri	Dubai → Tehran (9:35) Internal Meeting	Internal Meeting	Internal Meeting	Internal Meeting	Tehran
8	12-Dec	Sat			10:00 IRG@Irankhodro Meeting with JICA expert	Tehran	
9	13-Dec	Sun			Internal Meeting / Drafting Report 13:00 Meeting and Interview: Participants of the training ,TVTC No.4 *2-3 trainees 11:45 Ceremony for certification TVTC No.4	Tehran	
10	14-Dec	Mon			9:00 ITC(Instructor Training Center)/Meeting with TVTO	Tehran	
11	15-Dec	Tue			Meeting with TVTO Revision of Minutes of Meeting Signing of Minutes of Meeting with President Sharif	Tehran	
12	16-Dec	Wed			11:00 Report to JICA Iran Office (with Mr.Fujii Second Secretary, embassy of Japan in Iran) Tehran → Dubai (EK978, 21:20-23:50)		
13	17-Dec	Thu	Dubai → Bangkok (EK384, 03:15-12:05) *別案件の用務のためタイ訪問		Dubai → Kansai (EK316, 03:30-17:20) Kansai → Haneda (EK317, 18:45-19:55)		

1-4 調査団の構成

担当	氏名	所属
団長/総括	小西 伸幸	JICA 人間開発部 高等・技術教育課 課長
職業訓練	古田 光則	雇用・能力開発機構 企画部 企画課 課長補佐
協力企画	白水 健一	JICA 人間開発部 高等・技術教育課
評価分析	三谷 絹子	アイ・シー・ネット株式会社

1-5 主要協力関係者・面談者一覧

Technical and Vocational Training Organization (TVTO)

Mr. Mohammad Taghi SABERI, Deputy of Research and Administration

Ms. Parisa JAYMAND, Project coordinator

Curriculum Development Center (CDC), TVTO

Mr. Ramak FARAHABADI, Director General

Mr. Hassan GHOFRAN, Assistant of technical supervisor

Instructor Training Center (ITC)

Mr. Hamid MOOSAPOOR, Deputy, Technical and Training

Technical and Vocational Training Center No. 4 (TVTC No. 4), TVTO

Mr. Hemmat Ali NAJIB ZADEH, Manager

Mr. Seyed Mohsen SALIMIAN, Auto mechanic trainer

Mr. Javad RAFATI, Auto mechanic trainer

Mr. Ebrahim KHALILZADEH, Auto mechanic trainer

Industrial Reference Group (IRG)

Mr. Amir FARSI, Central workshops manager, IRAN KHODRO

Mr. Ali Reza GHAAZELI, Deputy, Administration, IRAN KHODRO

Mr. Ghiyasvani, Training manager, Megamotor

Mr. Ali MOHAMADI, Training expert, Megamotor

Mr. Payman, BAYAT, Head, Planning Department for Training, SAIPA YADAK

Mr. A. KARAFI, Training manager, SAIPA YADAK

JICA Experts

Mr. MOTOMURA Yuichiro, Team Leader

Mr. NAGUMO Tatsuya, Vocational Training Management (1) / Deputy Team Leader

Ms. ISHIMARU Nakako, Vocational Training Management (2)

Mr. ISHIBASHI Toru, Training Needs Assessment and Analysis

Mr. SAITO Kunitoshi, Training Monitoring and Evaluation

Mr. Roger DEZILWA, Training Standard and Curriculum / CBT Advisor

Mr. Kevin JACKSON, Training Standard and Curriculum / Automotive

Mr. Perviz IMANI, JICA Project Support Advisor

JICA Iran Office

Mr. ASHINO Makoto, Resident Representative

Mr. HANADATE Daimin, Senior Representative

Ms. OZAWA Natsuko, Project Formulation Advisor

Ms. Nayereh Mashayekhi, National Staff

第2章 評価調査の手法

2-1 評価調査の手法

中間レビュー調査は、通常、プロジェクトの中間地点（3年のプロジェクトであれば1年半くらい経過した時点）で実施され、事前評価を経て計画されたプロジェクトの目標達成度や成果・活動の進捗状況を日本国と相手国が合同で検証することを目的とする。中間レビュー調査は、収集・整理・分析したプロジェクトの進捗状況や実績に関する情報に基づき、プロジェクトの妥当性と効率性を重点的に検証するとともに、有効性、インパクトと自立発展性についての見込みを検討する。また、プロジェクト目標の達成を担保するため、今後のプロジェクト実施体制の見直しや強化について協議・確認を行う。

本プロジェクトの中間レビュー調査は、『JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）』に基づき計画した。本プロジェクトの事前評価調査で設定された目標、成果の指標、活動等を確認対象データとみなし、プロジェクトの実績及び実施プロセスを取りまとめ、以下の評価5項目の観点から、評価を行った。

- (1) 妥当性：プロジェクト実施の正当性、必要性、優先度や手段としての適切さを問う。
- (2) 有効性：プロジェクト目標の達成予測やプロジェクトの効果を問う。
- (3) 効率性：成果の達成度やプロジェクトの効率性を問う。
- (4) インパクト：上位目標の達成予測やプロジェクトの長期的・波及的効果を問う。
- (5) 自立発展性：JICAの協力終了後の持続性見込みを問う。

2-2 主な調査項目とデータ収集方法

本プロジェクトの中間レビュー調査項目とデータ収集先は、主にイラン側と日本側が投入した専門家、カウンターパートを対象とした。本プロジェクトの関係文献・報告書等（事業進捗報告書、業務完了報告書、日本側専門家月報等）を収集・レビューするとともに、対カウンターパートの質問票とインタビューを通じて更なる情報収集を行った。第1回パイロット訓練コースの修了生や IRG メンバーの自動車整備関連企業へのインタビューも実施した。調査項目とデータ収集方法の詳細は、評価グリッドに反映させた（付属資料1.）。

第3章 実績・成果と実施プロセスの調査結果

本プロジェクトの主な実績と成果は、以下のとおりである。2009年12月8日までの実績と成果の詳細は、プロジェクト実績取りまとめに示す（付属資料2.）。

3-1 投入実績

3-1-1 日本側の投入

(1) 専門家派遣

2007年7月の本プロジェクト開始時から2009年12月までの日本側専門家の派遣は、以下のとおりである。プロジェクトが実施した訓練ニーズ調査に基づき、パイロット分野として自動車整備分野が選定され、2009年度より訓練基準・カリキュラム/自動車整備の専門家が投入された。よって、合計8名の専門家が日本側から派遣された。

表1 日本側専門家リスト

番号	担当業務	氏名
1	チーフアドバイザー	中野 頼明
2	総括	本村 雄一郎
3	副総括/職業訓練管理1	南雲 達也
4	職業訓練管理2	服部 (石丸) 奈加子
5	訓練ニーズ評価・分析	石橋 徹
6	訓練モニタリング・評価	斎藤 州紀
7	訓練基準・カリキュラム/CBTアドバイザー	ロジャー・デジルワ
8	訓練基準・カリキュラム/自動車整備	ケビン・ジャクソン

日本側が雇用した現地要員は、以下の6名である。

中間レビュー調査を通じて、イラン側から下記の技術通訳（英語/ペルシャ語）の職業訓練、自動車整備やCBTアプローチに係る通訳・翻訳能力に関して向上を求める意見があった（ただし、技術通訳2名は、当初の配置計画上、基礎的な通訳・翻訳業務を遂行する要員であり、職業訓練やCBTアプローチに関する専門性は持ち合わせていない）。

表2 日本側が雇用した現地要員リスト

番号	担当業務	氏名
1	業務支援アドバイザー	Mr. Perviz Imani
2	業務支援アドバイザー (IRG コーディネータ)	Mr. A. H. Masdarani
3	業務支援アシスタント	Ms. Bahar Hamzeshpour
4	技術通訳1	Ms. Maryam Akbari
5	技術通訳2	Mr. Mojtaba Ahmad Khan Hough
6	オフィスアシスタント	Ms. Sara Jafari

(2) 供与機材

日本側から供与された資機材は、以下の表 3 のとおりである。本プロジェクトを実施するにあたり、これら資機材は有効に配置・活用されていることが確認された。

表 3 日本側供与資機材リスト

番号	資機材名	数量	配置場所	使用状況
1	携帯電話	4	JICA プロジェクトオフィス	良好
2	レーザープリンター	1	JICA プロジェクトオフィス	良好
3	ノートパソコン	1	JICA プロジェクトオフィス	良好
4	プロジェクター	1	TVTC No. 4	良好
5	プロジェクタースクリーン	1	TVTC No. 4	良好
6	棚	5	JICA プロジェクトオフィス	良好
7	IC レコーダー	4	JICA プロジェクトオフィス	良好
8	ノートパソコン	2	TVTC No. 4 JICA プロジェクトオフィス	良好
9	レーザープリンター	1	JICA プロジェクトオフィス	良好
10	コピー機	1	TVTC No. 4	良好

(3) カウンターパート研修

本プロジェクトでは、2007年8月19日から9月1日と2008年6月15日から7月3日に合計8名のTVTO職員に対して「職業訓練管理」に関する本邦研修を行った。現プロジェクトマネジャー2のファラハバディ氏は、この本邦研修の参加者である。

3-1-2 イラン側の投入

(1) カウンターパート配置

イラン側の実施体制の変更に伴い、2009年4月に新たなカウンターパートが配置された。現在のカウンターパートを表4に示す。2008年12月から2009年4月までのカウンターパートは表5に記載のとおりである。

表4 現在のカウンターパートリスト

番号	担当業務	氏名	所属組織	開始月	終了月
1	プロジェクトマネジャー1 (非常勤)	Mr. Mohammad Taghi Saberi	調査研究局長 (TVTO)	2009年 4月	現在
2	プロジェクトマネジャー2 (非常勤)	Mr. Ebrahim Azad*	カリキュラム 開発センター (CDC) 総裁	2009年 4月	2009年 11月
	テクニカルスーパーバイザー (非常勤)		CDC	2009年 12月	現在
3	プロジェクトマネジャー2 (非常勤)	Mr. Ramak Farahabadi	CDC 総裁	2009年 12月	現在
4	プロジェクトコーディネータ (非常勤)	Ms. Parisa Jaymand	TVTO	2009年 11月	現在
5	プロジェクトコーディネータ (非常勤)	Mr. Hassan Ghofran	CDC	2009年 6月	2009年 11月
	テクニカルスーパーバイザー アシスタント (非常勤)			2009年 12月	現在
6	所長 (非常勤)	Mr. Hemmat Ali Najib Zadeh	TVTC No. 4	2009年 1月	現在
7	自動車整備専門家 (常勤)	Mr. Seyed Mohsen Salimian	TVTC No. 4	2009年 1月	現在
8	自動車整備専門家 (常勤)	Mr. Javad Rafati	TVTC No. 4	2009年 1月	現在
9	自動車整備専門家 (常勤)	Mr. Ebrahim Khalilzadeh	CDC	2009年 1月	現在
10	自動車整備専門家 (常勤)	Mr. Nazer Nikoravan	研修局	2009年 6月	現在

* アザド氏は、2009年11月末にCDC総裁職から退いた。

表5 過去（2009年4月以前）のカウンターパートリスト

番号	担当業務	氏名	所属組織
1	プロジェクトマネジャー	Mr. Esfandiyar Chaharband	訓練局長
2	専門家	Mr. Alireza Hatamzadeh	訓練局
3	プロジェクトコーディネータ	Mr. Zahra Zamani	訓練局
4	専門家	Mr. Davood Farrokhi	訓練局
5	専門家	Mr. Alireza Taherpour	訓練局
6	専門家	Mr. Rezaali Tarkhan	訓練局
7	自動車整備専門家	Mr. Ebrahim Khalil Zadeh	テヘラン州局事務所
8	自動車整備専門家	Mr. Roothollah Ghasemi	TVTO/KOICA Project
9	自動車整備専門家	Mr. Seyed Bagher Azimi Dokht	TVTO/KOICA Project
10	自動車整備専門家	Mr. Soheil Sharaki Eberahimi	TVTO/KOICA Project

本プロジェクトのパイロット訓練コースで対象となる自動車整備分野の関連企業から、以下の表6に示す人材が、産業別訓練諮問準備委員会（IRG）のメンバーとなり、主に技術面に関する協議・アドバイスを行っている。

表6 産業別訓練諮問準備委員会（IRG）メンバーリスト

番号	氏名	役職	所属組織
1	Mr. Bayat Payman	Head, Planning Department for Training	SAIPA YADAK
2	Mr. Goodarzi Babak	Master trainer	SAIPA YADAK
3	Mr. Hamid Reza Tousi	Master trainer	SAIPA YADAK
4	Mr. Bayat Arash	Head	SAIPA YADAK Central Workshop No. 8
5	Mr. Khani	Technical expert	SAIPA YADAK Central Workshop No. 8
6	Mr. Bozorgzadeh Mohsen	Manager	SAIPA YADAK Workshop and Dealership
7	Mr. Fekri Morteza	Technical expert	SAIPA YADAK Workshop and Dealership
8	Mr. Farsi Amir	Manager	IRAN KHODRO Central Workshop
9	Mr. Ghaazli Ali Reza	Head	IRAN KHODRO Workshop No. 1
10	Mr. Rabi'ee Ehsan	Head	IRAN KHODRO Workshop No. 5
11	Mr. Mohamadi Ali	Training expert	Mega Motors
12	Mr. Khalili Azad	Executive board member	Auto Mechanics Technical Trade Union
13	Mr. Bousari	Independent consultant	

(2) 施設整備

イラン側から提供されている本プロジェクトの執務室についての情報・状況を、表7に記す。一時期に十分な執務スペースが提供されなかったが、現在は新たな執務スペースの提供を受け、問題は生じていない。

表7 執務室リスト

提供月	場 所	状 況
2009年 12月	<ul style="list-style-type: none"> • TVTO : 5階 (執務室2部屋) • TVTC No. 4 : 執務室1部屋 	問題なし
2009年 10月	TVTO : <ul style="list-style-type: none"> • 5階 (執務室1部屋) • 旧 KOICA プロジェクト執務室 (1部屋) 	不便 (CDC どの距離が離れすぎ)
2009年 8月	TVTO : 旧 KOICA プロジェクト執務室 (1部屋)	不十分 (スペースが小さい)
2009年 5月	TVTO : <ul style="list-style-type: none"> • 2階 (主執務室1部屋) • 5階 (会議室1部屋) 	不十分 (スペースが小さい、 カウンターパートの変更)
2008年 12月	TVTO : <ul style="list-style-type: none"> • 2階 (主執務室1部屋) • 5階 (会議室1部屋) 	十分 (当初)

(3) プロジェクト運営費

表8に記載のとおり、イラン側が負担するプロジェクト経費等は問題なく提供されていることが確認された。TVTOによると、現時点までにTVTOから総額約9億5,000万イランリアルが投入されているとのことである。

表8 プロジェクト運営費

項 目	調達状況
カウンターパート活動に必要な経費 (人件費等)	問題なし
パイロット活動に必要な経費	調達済み (第1回パイロット訓練コース用)
日本側専門家執務室に係る費用	問題なし
資機材に係る費用	問題なし

3-2 活動実績

自立発展性を確実に担保するためにはイラン側の実施体制に改善の余地があるものの、本プロジェクトの活動はほぼ当初の計画どおり実施されている。中間レビュー調査を実施するにあたり、プロジェクトの当初プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) を改訂することが同意された。PDM改訂に関する報告は第6章に記す。

以下の表9は、イラン国内で開催した本プロジェクト関連の会議・ワークショップのリストである。IRGメンバーの都合により、2009年9月に予定されていたIRG会合は中止となったが、全般的にIRG会合は順調に計画・実施されていることが確認された。IRGでは、IRGの枠組み、訓練ニーズ等に関する議論が行われている。

TVTOとのプロジェクト進捗確認や課題の協議等の場として、JICAプロジェクトチームとCDC間で週例会議が実施されている。元CDC総裁であるアザド氏 (元プロジェクトマネジャー)

とは、毎週月曜日に週例会議が開催されていた。アザド氏の後任であるファラハバディ氏とは、毎週火曜日に週例会議が行われることが確認された。

表9 イラン国内会議・ワークショップ開催実績リスト

番号	日付	主要議題	形式
1	2008年11月29日	プロジェクトのPDMと実施概念	会議
2	2008年12月8日	プロジェクトの枠組み	会議
3	2008年12月20日	プロジェクトの方向性	ワークショップ
4	2009年1月19日	ニーズ調査キックオフ	ワークショップ
5	2009年1月20日	カウンターパート選出	会議
6	2009年1月28日	ニーズ調査ワークショップ	ワークショップ
7	2009年2月3日	訓練ニーズ調査の分析	会議
8	2009年2月9日	訓練ニーズ調査の分析とCBTの導入	会議
9	2009年2月23日～ 3月9日	CBTカリキュラム策定・実施に関する導入	ワークショップ
10	2009年3月16日	プロジェクトの進捗（合同調整委員会：JCC）	会議
11	2009年6月20日	IRG会合：IRGの役割と活動計画について	会議
12	2009年6月25日	プロジェクトの進捗（通例）	会議
13	2009年6月27日	IRG会合：IRGの役割と活動計画について	会議
14	2009年7月13日	プロジェクトの進捗（通例）	会議
15	2009年7月27日	プロジェクトの進捗（通例）	会議
16	2009年8月3日	プロジェクトの進捗（通例）	会議
17	2009年10月	プロジェクトの進捗（通例）	会議
18	2009年10月11日	IRG会合：IRGの役割と活動計画、コンピテンシー単位などについて	会議
19	2009年10月	プロジェクトの進捗（通例）	会議
20	2009年10月	プロジェクトの進捗（通例）	会議
21	2009年11月23日	IRG会合：コンピテンシー単位について	会議

3-3 成果達成状況

3-3-1 上位目標

本プロジェクトの上位目標は、「失業問題、特に若年層と女性の失業が改善する」から「職業訓練により輩出される人材の質が向上する」に変更された。

中間レビュー調査の実施にあたり、TVTO からプロジェクト上位目標の見直しの要請があげられた。中間レビュー調査団と TVTO が協議した結果、当初設定された本プロジェクトの上位目標は、プロジェクト活動の延長線上のみで達成を図ることは容易ではないと考えられることから、上位目標変更につき合意された。

本プロジェクトは、TVTO との協議に基づき、CBT アプローチを試験的に導入することを通じた訓練マネジメント能力の改善を計画している。職業訓練全体を管轄する TVTO レベル

での訓練マネジメント能力が改善されることで、本プロジェクトの成果が上位目標の達成に貢献することが期待される。

3-3-2 プロジェクト目標

本プロジェクトの目標は、「TVTO の職業訓練マネジメント能力が向上する」である。

本プロジェクトは、CBT アプローチの導入・実施を通じて、TVTO の職業訓練マネジメントの向上を図っている。

プロジェクト目標の達成を担保するための成果 1 から 4 の進捗状況については、次の 3-3-3 に記す。現時点では成果 1 から 3 が順調に達成されていることが確認され、プロジェクト目標が達成される可能性が高いことが予測される。

3-3-3 プロジェクトの成果

<成果 1:「TVTO が労働市場の訓練ニーズを効果的に把握する」>

本プロジェクトでは、TVTO の意向も受け、プロジェクト開始後にプロジェクト活動の一部としてパイロット訓練分野を特定することが計画されていた。TVTO と協議の結果、多くの TVTC で訓練コースが設置され、今後も高いニーズが見込まれる「自動車整備」分野をパイロット訓練分野とすることが決定された。

自動車整備分野の詳細な訓練ニーズ把握のため、イラン側カウンターパートと日本側の専門家によるタスクチームが構成された。同チームは、大企業や中小規模の代理店、小規模自動車修理工場等の訪問及び聞き取り調査を実施し、自動車整備分野における業務実施状況や訓練実施状況等を確認した。本調査及びその後のワークショップを踏まえて絞り込みが行われ、自動車整備分野のなかでも特に「電気系修理」に関する訓練を、本プロジェクトの第 1 回パイロット訓練コースで実施することが決定された。

日本側の専門家が中心となって計画・実行した本邦研修・会議、及び上述の調査やワークショップを通じて、TVTO は自動車整備分野における訓練ニーズへの理解を深めるとともに現状を把握してきていることが本調査のなかで確認された。

また、プロジェクトを通じて TVTO と自動車業界間との連携の強化を図るとともに、産業界のニーズを的確に把握するために IRG が立ち上げられ、前述の表 9 に記載のとおり、IRG の役割・活動計画の確認等が行われている。現在、第 2 回パイロット訓練コースの実施に向け、訓練で扱うパイロット分野のコンピテンシー¹に関する議論も行われている。

中間レビュー調査団は、この IRG のメンバー 3 社 4 名に聞き取りを行い、今後も彼らが IRG を通じて TVTO を支援していく姿勢であることを確認した。

<成果 2:「TVTO が産業界の訓練ニーズアセスメント調査に基づき訓練コースカリキュラムを開発・レビュー・更新する」>

「自動車整備における電気系修理分野」を訓練の対象とすることが決定された後、オーストラリアの同分野での訓練で扱われているコンピテンシーについて、産業界へのインタビュー調査によりイランにおける優先度の確認がなされた。同インタビュー調査の結果を踏まえ、

¹ コンピテンシーの意味は資料によりさまざまであるが、一般的には、「その職務を遂行するために求められる資質、行動特性」を指す。

プロジェクトのパイロット訓練コースで扱うコンピテンシーの抽出が行われた。

選出されたコンピテンシーに基づき、専門家の指導の下、オーストラリアで使用されている教材の翻訳及び現地に合わせた追記・修正、資機材や参考資料の準備、パイロット訓練コース実施に向けた指導員研修が実施された。教材についてはパイロット訓練コース実施までの準備期間が限られることから、オーストラリアの訓練パッケージを基にイランに適した修正を加える形で準備が行われた。

第1回パイロット訓練コースには、イラン側から指導員4名と訓練生14名が参加した。訓練生14名のうち2名は大学との両立が困難等の理由からコース修了を待たずに訓練を中断することとなった。このコースの修了生12名へのヒヤリング調査においては、第2回パイロット訓練コースは、午前または午後だけに計画することが妥当であると提言されている。また、TVTOの意向もあり、企業での勤務経験等の有無などが多様な訓練生が選出されたが、事前に有する知識等に差が生じるため、訓練生選出にあたって留意が必要である点が指摘された。

パイロット訓練コース指導員からは、このコースで選出されたコンピテンシーについて、「一部高度なユニットが含まれていた」との意見が抽出された。このコースの設定は、初級コースであったため、高度なユニットを組み込む必要がなかったことが確認された。

現在、これらの教訓を踏まえ、第2回パイロット訓練コース実施に向けた準備作業が開始されている。

<成果3：「TVTOが訓練モニタリング・評価システムを改善する」>

モニタリング・評価担当の専門家が中心となって、本プロジェクトで実施するパイロット訓練コースを対象としたモニタリング・評価システムが作成されている。このシステムを適用して、第1回パイロット訓練コースのモニタリング・評価が実施されている。第1回パイロット訓練コースのモニタリング・評価方法は、イラン側カウンターパートから高い評価を得ている。一方で、今後イラン側のみでこのシステムを効果的に活用するためには、現場の指導員に加えて管理職のカウンターパートへの技術移転が必要である。

TVTOの既存の訓練コースのモニタリング・評価システムは、CBTアプローチを用いない訓練コースを対象としているため、本プロジェクトで構築したシステムとの整合性はまだ図られていない。したがって、今後TVTOがモニタリング・評価の仕組みを含め、プロジェクトの成果をどのようにTVTO内で活用・普及していく予定かをプロジェクト終了時までには検討することが必要である。

<成果4：「TVTOがパイロット訓練コースのレビューを基に、訓練マネジメントの改善計画を作成する」>

本プロジェクトはプロジェクト終了までにパイロット訓練コースを2回実施する予定である。第1回パイロット訓練コースは2009年11月に終了し、現在第2回パイロット訓練コースの実施に向けた準備作業が行われている。第2回パイロット訓練コース終了後に、これら2つのパイロットコースから得た教訓を踏まえて、TVTO用訓練マネジメントの改善計画が作成される予定であることが確認された。

本中間レビュー調査にて、TVTOでの訓練マネジメント改善の取り組みとして、CDCを

中心に独自で 3 つの分野を対象に、CBT アプローチの導入検討を進めていることが確認された。

一方、日本人専門家によると、TVTO で実施中の CBT アプローチ導入に関する情報共有や CDC の専門家との共同活動はまだ開始されたばかりとのことである。訓練マネジメント改善計画策定にあたっては、日本人専門家と TVTO にて CBT アプローチの導入に関するより一層の連携が求められる。

第4章 プロジェクトをとりまく環境

4-1 技術・職業訓練 (TVT) 分野の概要

既述のとおり、イランの職業訓練は労働社会問題省 (MOLSA) 傘下の技術職業訓練庁 (TVTO) を中心に実施されている。TVTO は、全国 588 カ所の技術訓練センターを有し、年間約 180 万人に対する職業訓練を展開する政府機関であり、同国の職業訓練における重要な役割を担っている。TVTO の実施する訓練は、主に技術職業訓練センター (TVTC) が実施するものと、民間認定校によるものに大別される。民間認定校は TVTO により認可がなされた訓練校であり、訓練実施後に訓練生に対する試験が TVTO により実施され、合格者に修了証が授与される。TVTC にて実施される訓練は、3 カ月～半年程度の短期コース (Grade 1、Grade 2) と 18 カ月コースとなっている。TVTC の訓練の大半は Grade 1 及び Grade 2 であり、コース修了後に訓練生には修了証が授与される。

プロジェクトのパイロット校である TVTC No.4 では、2009 年度に 72 のコースが実施されている。訓練生は高卒が大半とのことであるが、15 歳以上であれば訓練受講が可能であり、インタビューとプレテスト (IQ テストや数学基礎) により受講可否が判断されている。TVTC 校長によると、企業から参加する訓練生の数は少数とのことである。前年度の 1 月までに、TVTC より TVTO 州局に新規コース及び既存コースの実施・修正の要望がなされ、TVTO 本部により最終決定・予算措置がなされる仕組みとなっている。

4-2 カウンターパートの変更とプロジェクト実施体制

2007 年 7 月のプロジェクト開始後、プロジェクトは TVTO の訓練局長傘下にて実施されていたが、イラン側の体制変更に伴い 2009 年 4 月に調査計画局長傘下でプロジェクトが実施されることとなった。このプロジェクトを所管する局の変更に伴い、カウンターパートについても、ほぼ全員が交替されることとなった。

TVTO の組織図は図 1 のとおりであり、調査計画局長がプロジェクト担当となったことに伴い、カリキュラム開発センター (CDC) がプロジェクトの責任部署として関与することとなった。

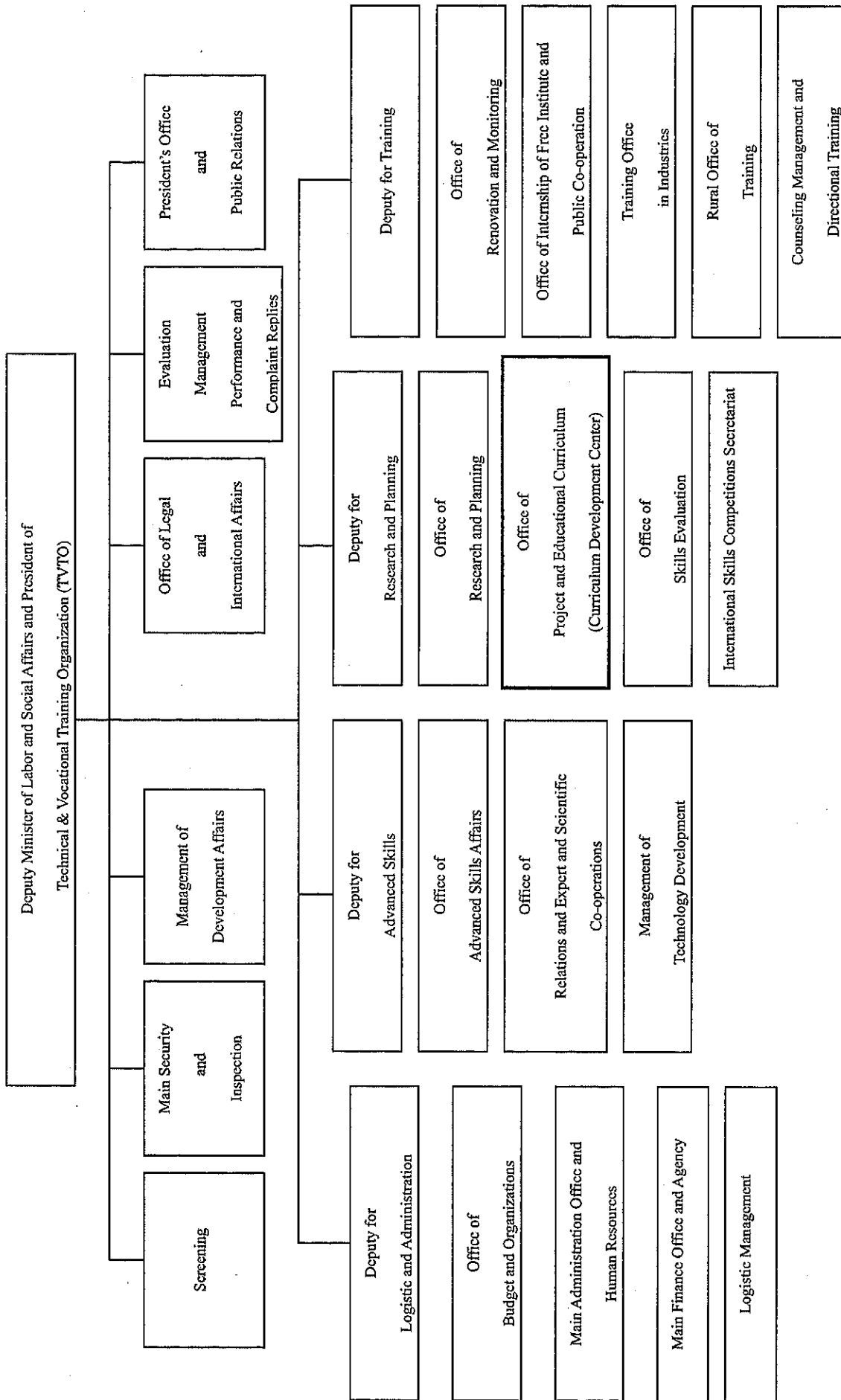


図 1 TVTO 組織図

第5章 評価5項目による評価結果

『JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）』に基づき、プロジェクトの当初計画と活動実績や計画達成状況を確認するために必要なデータと情報を収集・整理、分析して、以下の5項目別に評価を実施した。収集した調査データと情報を整理した詳細は評価グリッド（付属資料1.）を参照のこと。

5-1 妥当性

中間レビュー調査団は、イラン側カウンターパートへのインタビュー等を通じ、イラン第4次5カ年国家開発計画の第55条において、国家認定職業資格の改善によって安定した雇用を創出することが提言されていることを確認した。現在策定中の第5次5カ年国家開発計画においても同様の内容が検討されているとのことである。

わが国のイランへの協力方針においても国内産業の育成や雇用の創出及びそれを支える職業訓練への協力は援助重点分野のひとつとされている。イラン政府も、前述の第4次5カ年国家開発計画とその関連政策において若年層を対象とした雇用機会の創出や失業率の低減などに寄与する職業訓練プログラムの構築を掲げている。TVTOを管轄するMOLSAは職業訓練分野を重要分野と位置づけ、TVTOの職業訓練実施能力の強化と産業界のニーズを踏まえた訓練コースの立案・実施を求めている。よって、本プロジェクトの妥当性は高いと判断される。

5-2 有効性

今回の中間レビュー調査において、第1回パイロット訓練コースが円滑に実施されたことが確認された。現場の指導員を主な技術移転の対象に位置づけ、日本側の専門家とともにイラン側カウンターパートがパイロットコースの計画・実施・モニタリングを行ったことが確認された。

第2回パイロット訓練コースの計画・実施・モニタリングはまだ終了していないが、カウンターパート（特に指導員）とともに、パイロット訓練コースの計画・実施・モニタリングなどの一連の訓練管理のプロセスを実施していることは、TVTOの訓練コース運営・管理能力を強化するための手段として有効である。

今後、パイロット訓練コースの実施及び教訓を踏まえた訓練マネジメント改善計画の作成を通じ、TVTOの訓練マネジメント能力が向上することが期待される。

プロジェクト目標の達成見込みが高いことと、プロジェクトの成果・活動が順調に遂行されている現状から、本プロジェクトの有効性は比較的高いと予測される。

5-3 効率性

現時点でプロジェクト当初の投入計画に対し、イラン側と日本側双方が計画どおりに投入を行った点から、本プロジェクトの効率性が比較的高いと判断される。投入例として、①イラン側によるプロジェクト用の執務室の提供、②第1回パイロットコースの実施と必要な資機材の調達、③イラン側のCBTアプローチの導入が挙げられる。

一方、プロジェクト責任部署やカウンターパートの配置について、TVTO側の意向により大幅な変更が生じたことから、プロジェクト実施方法に係る打合せなどを繰り返し実施するなど、一部プ

プロジェクトの進捗に影響を与えている。

本プロジェクトの効率性をより一層高めるために、今後 JICA プロジェクトチームと TVTO 及び CDC で CBT を担当する職員を中心とした連携が促進され、プロジェクトの実施体制がより強化されることが求められる。

5-4 インパクト

プロジェクト上位目標の変更とカウンターパートの交替または異動等が生じたことを考慮すると、現時点で本プロジェクトのインパクトを評価することは時期尚早ではあるが、中間レビュー調査団は、上位目標を含めた達成に向けて、本プロジェクトが順調に進行していることを確認した。本プロジェクトが上位目標の達成にどの程度寄与するかは、今後のプロジェクトの進捗次第と判断されるが、以下の要因が正のインパクトを担保することに寄与することが期待される。

- ・ 産業界の訓練ニーズを効率的かつ効果的に抽出できるよう、TVTO と民間企業間の連携を IRG を通じて促進していること。
- ・ パイロット訓練コースを実施したことで、イラン側カウンターパートが実際に CBT アプローチを適用して訓練を行った実務経験を得ていること。
- ・ TVTO の独自の CBT アプローチ導入と並行して、日本側の専門家の知見や経験を生かした CBT アプローチを導入していること。

5-5 自立発展性

以下のとおり、本プロジェクトの自立発展性が担保されることが見込まれる。

(1) 組織・制度面

イラン政府は継続して安定した雇用の創出をめざし、産業界のニーズを踏まえた職業訓練を提供していく計画であることが確認された。プロジェクト終了後も TVTO が職業訓練分野において重要な役割を担うことが見込まれる。

本プロジェクトを実施するにあたり、イラン側からは、カウンターパートの交替または異動はあるものの、CBT アプローチ導入を進める CDC など関連部署が配置されている。また、産業界のニーズを踏まえた訓練実施のため、IRG を形成し、それを通じた自動車産業関連企業やその他関係機関・関係者との連携を図りつつプロジェクト活動を行っている。自動車産業関連企業はこれまでも、TVTO の指導員の訓練を実施するとともに、訓練に必要な教材や資機材を TVTC へ寄付する等の連携を図っていることも確認された。

IRG の運営や CBT アプローチ導入の役割が引き続き担保されることで、プロジェクトの取り組みが継続的に実施されることが見込まれる。

(2) 財政面

本プロジェクトの実施にあたり、イラン側が負担する運営経費に問題はない。TVTO によると、今後も本プロジェクトの成果を継続させるための運営予算が確保される見込みとのことで

ある。

(3) 技術面

現在 TVTO は、イラン職業訓練分野における CBT アプローチの導入について、メカトロニクスや電気・電子等の 3 分野を対象に導入を検討し、妥当性や有効性の確認を行っている。本プロジェクトのパイロット訓練コースを通じて導入した CBT アプローチについての TVTO と IRG の評価は高く、イランの職業訓練分野における CBT アプローチの導入については、TVTO 独自でも継続的に実施されることが見込まれる。

また、プロジェクトのパイロット訓練コースを計画・実施・モニタリングすることで、イラン側カウンターパートはより実践的な技能の獲得に努めており、一定の成果も出ている。イラン側のカウンターパートはプロジェクト終了までに、CBT アプローチ適用に係る知識やノウハウを備えることが期待される。CBT アプローチ導入及び TVTO の訓練マネジメント能力改善を継続的に行うために、TVTO で CBT アプローチ導入を担当する管理職レベルの職員のより一層の関与が求められる。

5-6 結 論

本プロジェクトは、カウンターパートの交替があったにもかかわらず、第 1 回パイロット訓練コースを円滑に実施することに成功している。TVTO の職業訓練マネジメントを向上させる手段としての CBT アプローチ導入は、イラン側のプロジェクト関係者に評価されているとともに、TVTO 内でこのプロジェクトと並行して進行している CBT 導入の試みに効果的に貢献していることが確認された。

プロジェクトで作成予定の TVTO の訓練マネジメント改善計画をより妥当なものとし、自立発展的に訓練マネジメント改善の取り組みが継続されるためには、TVTO の管理レベルのカウンターパートのより一層の参画に向けた働きかけが求められる。

JICA ガイドラインに基づき 5 項目評価を実施した結果、本プロジェクトの妥当性、有効性、効率性、インパクトと自立発展性は、比較的高いと見込まれる。よって、中間レビュー調査団は、プロジェクト終了時までに目標を達成できると判断する。