

ヨルダン・ハシェミット王国
キャリアガイダンス / 雇用システム
能力向上プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成 25 年 1 月
(2013 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
J R
13-001

ヨルダン・ハシェミット王国
キャリアガイダンス / 雇用システム
能力向上プロジェクト
詳細計画策定調査報告書

平成 25 年 1 月
(2013 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

序 文

ヨルダン・ハシェミット王国は近年穏やかな経済成長を遂げており、政治・経済は中東において比較的安定した状況にあります。一方で国内における貧富の差は激しく、近隣諸国と比較してもその失業率の高さは顕著です。ヨルダンにおける教育水準は高く、ほぼすべての児童が初等教育を修了し、半数以上の学生が高等教育機関に進学しますが、育成された人材が効率的に雇用に結びついておらず、ヨルダンにおいて大きな社会的問題になっています。雇用に関する課題は近隣諸国で起こった「アラブの春」のような社会不安の要因になりかねず、喫緊に対応すべき重要課題といえます。

ヨルダン政府は、労働省と職業教育・雇用促進委員会(E-TVET Council)のイニシアティブの下、これまでに雇用に関する情報管理を一元化するシステム(National Electric Employment System : NEES)を全国の雇用事務所(Employment Office : EO)に導入し、雇用促進の取り組みを行ってきました。しかしながら、NEESにおける求人・求職登録数はいまだ限定的であり、EOの活動も認知度が高いとはいえません。今後はシステムの効率的な活用と併せてEOスタッフの求職・求人支援業務改善といったソフト面での能力強化が雇用促進のために必要とされています。

このような背景の下、ヨルダン政府はわが国に協力を要請し、公的雇用サービスとそのシステム改善を目的とした技術協力プロジェクトを実施することとなりました。

2012年12月に行われた同プロジェクトの詳細計画策定調査ではプロジェクトデザインの確認と今後の方向性にかかる協議をカウンターパートである労働省をはじめとした関係機関と行いました。

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と、類似のプロジェクトに活用されることを願うものです。

ここに、本調査にご協力を賜りました関係各位に深甚なる敬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す。

平成25年1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

地 図

写 真

略語表

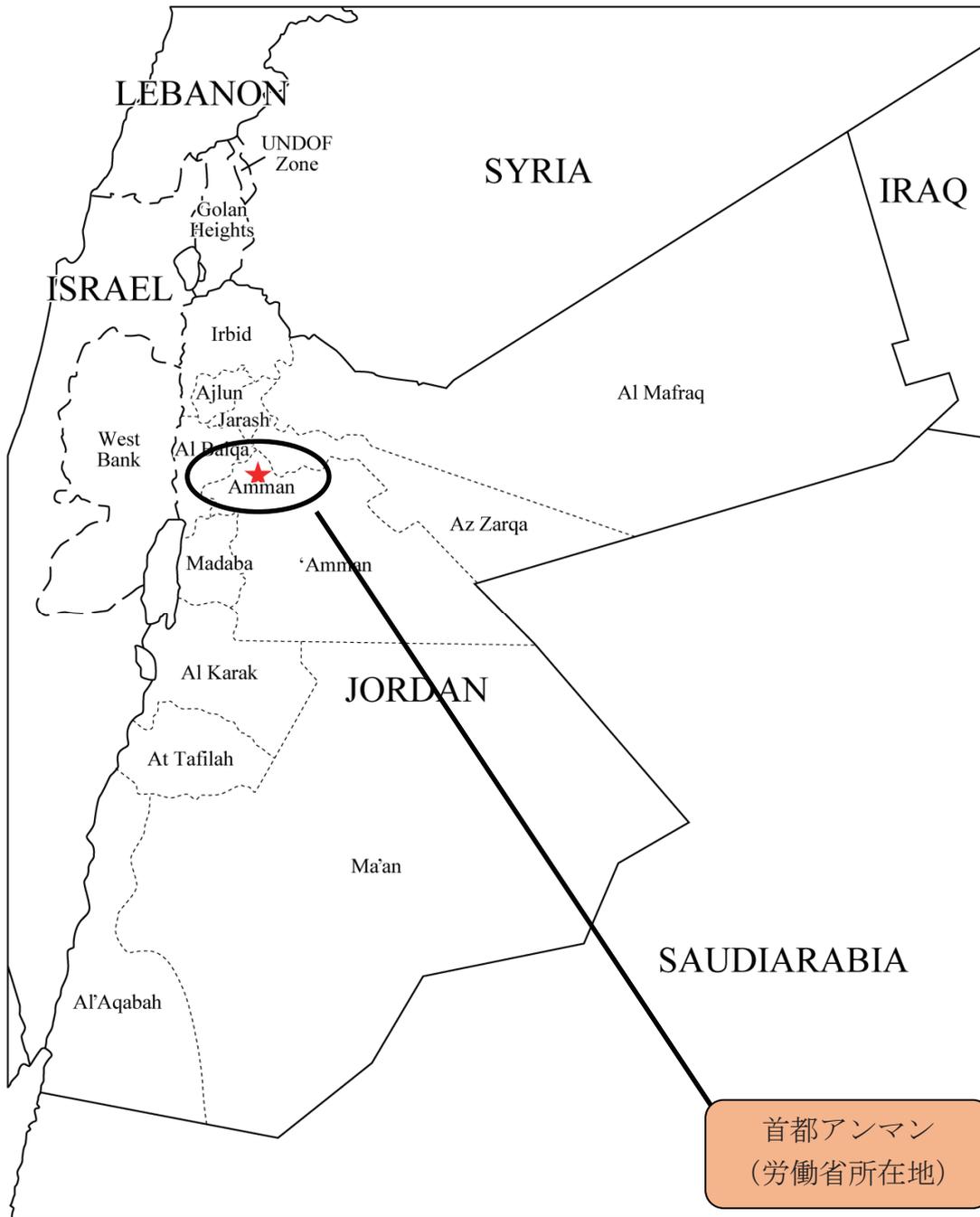
評価調査結果要約表

第1章 詳細計画策定評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団構成及び日程	1
1-3 主要面談者	3
1-4 調査の方法	4
第2章 プロジェクトのデザイン	5
2-1 事業の背景と必要性	5
2-2 事業概要	7
2-3 協力の枠組み	9
2-4 今後における評価計画	14
第3章 詳細計画策定評価調査結果	15
3-1 妥当性	15
3-2 有効性	16
3-3 効率性	16
3-4 インパクト	17
3-5 持続性	17
第4章 結論	19
第5章 団員所感	20

付属資料

1. Record of Discussion (R/D) 署名入り

地 図



出所 : http://www.freemap.jp/download.php?a=mideast&c=mideast_jordan_all

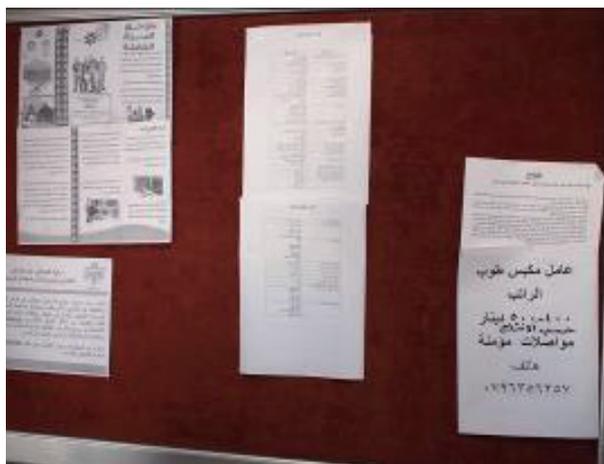
写 真



EOの様子とキャリアカウンセラー（Madaba EO）



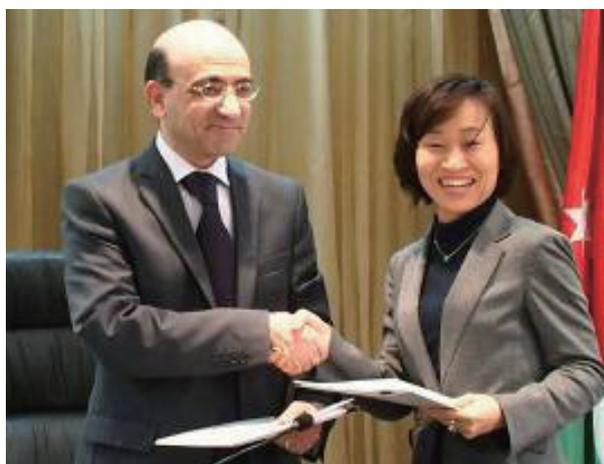
EOでのジョブフェアに集まった求職者（Irbid）



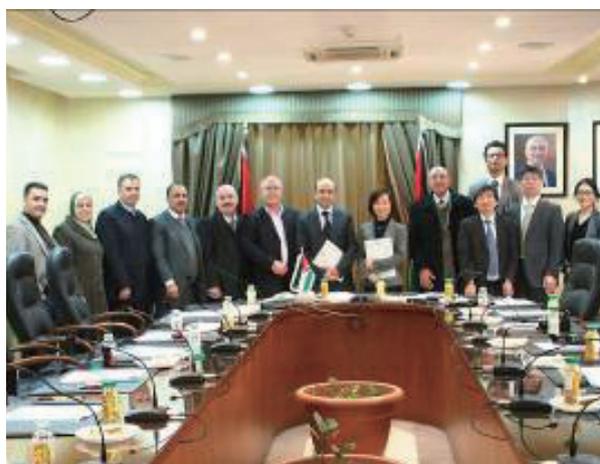
求人情報が掲載されている掲示板（Zarqa EO）



障害者向けジョブフェアにブースを出す食品企業（Zarqa）



労働省雇用・訓練局とのM/M署名、R/D内容合意



労働省雇用・訓練局、調査団員

略 語 表

略語	正式名称	日本語
CBO	Community Based Organization	地域社会組織
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
EO	Employment Office	雇用事務所
ILO	International Labor Organization	国際労働機関
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
IYF	International Youth Foundation	国際青少年財団
MOL	Ministry of Labor	労働省
NEES	National Electric Employment System	雇用情報管理システム
NES	National Employment Strategy	国家雇用戦略
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
USAIDS	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
VTC	Vocational Training Corporation	職業訓練公社

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ヨルダン・ハシェミット王国	案件名：キャリアガイダンス / 雇用システム能力向上プロジェクト
分野：社会保障－雇用・労働関係	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部高等教育・社会保障グループ社会保障課	協力金額（評価時点）：約 6,300 万円
協力期間 (予定)	(R/D)：2013 年 1 月署名予定 2013 年 6 月から 2016 年 5 月まで (3 年間)
	先方関係機関：労働省 日本側協力機関：厚生労働省
1-1 協力の背景と概要	
<p>ヨルダン・ハシェミット王国（以下「ヨルダン」と記す）は、近年穏やかな経済成長を遂げており、1 人当たりの GDP は 5,899 米ドル（2011 年、IMF）に達している。政治・経済は中東において比較的安定した状況にあるが、国内における貧富の差は激しく、近隣諸国と比較しても失業率は 12.9%（IMF 推計）と高い。ヨルダン国における教育水準は高く、半数以上の学生が高等教育機関に進学するが、これら育成された人材が効率的に雇用結びついていない。雇用に関する課題は近隣諸国で起こった「アラブの春」のような社会不安の要因になりかねないため、喫緊に対応すべき重要課題となっており、ヨルダン国政府は、「失業率の低下」「人的資源開発の質的改善：教育システムと労働者ニーズとの整合性の確保」「産業開発を通じた雇用創出」を政策課題として掲げている。</p> <p>このような状況下、ヨルダン政府は労働省と職業教育・雇用促進委員会（E-TVET Council）のイニシアティブの下、これまでに雇用に関する情報管理を一元化するシステム（National Electric Employment System : NEES）を全国 20 カ所の雇用事務所（Employment Office : EO）に導入し、雇用促進の取り組みを行ってきた。</p> <p>ヨルダンは、国際労働機関（International Labor Organization : ILO）の国際労働基準である「職業安定組織の構成に関する条約」（第 88 号）を批准はしていないものの、実態では当条文の項目をほぼ網羅する活動が既に実施されている。しかしながら、先に述べた NEES における求人・求職登録数はいまだ限定的であり、EO の活動も認知度が高いとはいえ、ヨルダン側にそのノウハウが不足していることから、公的雇用サービスにおいて豊富な経験をもつわが国に支援が要請された。</p> <p>本詳細計画策定調査は、ヨルダン国政府からの協力要請の背景、内容を確認し、先方政府関係機関との協議を経て、プロジェクト実施に向けた協議議事録（M/M）の署名並びに協力計画の策定を行うことを目的に実施された。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
公的雇用サービスを通じたジョブマッチングが改善する。	
指標：1 EO/NEES を通じたジョブマッチングの数が増加する。	

(2) プロジェクト目標

労働省と関連機関の連携に基づいた公的雇用サービスが強化される。

指標：

1. 公的雇用サービスにかかる情報が関係機関のなかで定期的に共有される。
2. 労働省がプロジェクトによって開発されたモデルの利用を促進する。

(3) 成果及び活動

成果1：EOにおける求職者・求人者向けサービスが改善する。

指標

- 1-1 EOが求職者・求人者のニーズに関する情報を収集する能力が改善する。
- 1-2 EOのキャリアカウンセラーの能力が向上する。
- 1-3 EOにおける内部ミーティングが定期的に行われ、必要な情報がEOスタッフ間で共有される。

活動

- 1-1 各EOにおいて現在提供されているサービスをレビューする。
- 1-2 パイロットEOを選定する。
- 1-3 EOのサービス改善計画を策定し、EOスタッフの能力強化を行う。
- 1-4 EOのサービス改善計画を実施し、EOスタッフの能力を向上させる。

成果2：労働省、EO、学校、民間セクター、その他関連機関間の連携が強化される。

指標

- 2-1 労働省が関連機関との連携強化を公的に認識する。
- 2-2 EOによって実施される学校/求人者とのミーティングの数が増加する。

活動

- 2-1 労働省、EO、学校、民間セクター、その他関連機関間の連携にかかる現状をレビューする。
- 2-2 連携強化のための活動を実施する。
- 2-3 関連機関による意見や提言の聞き取りを行う。

成果3：EOを利用する求職者・求人件数が増加する。

指標

- 3-1 EOを訪問する求職者・求人者数が増加する。
- 3-2 NEESに登録されている求職者・求人件数が増加する。

活動

- 3-1 求職者・求人者に対する公的雇用サービスの広報手段を分析する。
- 3-2 EOにおける求職者・求人者サービス情報を発信する。
- 3-3 他関連組織と協力し、求職者・求人者に対する公的雇用サービスの啓発・アクセス改善活動を実施する。

成果4：EOのマネジメントとサービス、関連機関との連携構築にかかるモデルが策定され、他EOへの普及が進む。

指標

- 4-1 EOのマネジメントとサービス、関連機関との連携構築にかかるモデルが策定される。
- 4-2 ワークショップなどを通じてモデルの普及が進む。

活動

- 4-1 EOにおける業務状況をレビューする。
- 4-2 EOにおける業務マネジメント、サービス、そして関連機関との連携強化にかかるモデルを策定する。
- 4-3 モデルをEOに普及させるためのワークショップやセミナーを実施する。

成果5：労働省のEOに対するマネジメント能力が強化される。

指標

- 5-1 労働省がEOに対するモニタリングシステムを策定する。
- 5-2 労働省がEOに対して定期的にモニタリングを実施する。

活動

- 5-1 労働省によるEOモニタリングの現状をレビューする。
- 5-2 モニタリングシステムを策定する。
- 5-3 策定したシステムに基づいてモニタリングを実施し、その結果をレビューする。

(4) 投入（予定）

日本側：

- 1) 長期専門家派遣：チーフ・アドバイザー 36人/月
- 2) 短期専門家派遣：（必要に応じて）
- 3) 在外事業強化費：約1,570万円
- 4) 公的雇用サービスにかかる本邦研修

ヨルダン側：

- 1) カウンターパートの人材配置
 - プロジェクト・ディレクター（労働省事務次官補）
 - プロジェクト・マネジャー（労働省雇用・訓練局局長）
 - プロジェクトメンバー（労働省雇用・訓練局オフィサー、雇用管理事務所スタッフ）
- 2) プロジェクト実施に必要な執務スペース及び施設設備の提供とそのメンテナンス
- 3) その他 (a) 運営・経常費用、(b) 電気、水道などの運用費、(c) ヨルダン国内の移動にかかる交通手段の提供、(d) その他

2. 評価調査団の概要			
調査者	担当分野	氏名	所属
	団長 / 総括	合澤 栄美	JICA 人間開発部社会保障課 課長
	雇用政策	中野 響	厚生労働省大臣官房国際課 課長補佐
	職業紹介	松原 伸夫	厚生労働省職業安定局総務課 監察官
	協力企画	清水 貴	JICA 人間開発部社会保障課
	評価分析	清水 真由	株式会社コーエイ総合研究所 研究員
調査期間	2012年12月14日～12月22日		調査種類：詳細計画策定調査
3. 評価結果の概要			
<p>本プロジェクトを実施するにあたり、今回の調査において判明した情報を DAC 評価 5 項目に沿って以下に要約する。</p> <p>(1) 妥当性</p> <p>1) 当該政府の政策との整合性</p> <p>国家開発政策である「ヨルダン国家アジェンダ (2006～2015)」における、9つの重点分野のうちの1つに「雇用支援と職業訓練」が記載されている。公的雇用サービスの強化による若年層への就職支援は、上記アジェンダの達成に寄与するものである。</p> <p>また、雇用セクター開発計画である「ヨルダン国家雇用戦略」(2011～2020)では、公的なネットワークなどのサービスに基づく雇用の促進、また、雇用にかかる制度・システムの強化が含まれている。</p> <p>よって、本プロジェクト目標はヨルダン国の雇用支援にかかる政策と合致している。</p> <p>2) わが国援助政策との整合性</p> <p>外務省「対ヨルダン・ハシエミット王国国別援助方針 (平成 24 年 6 月)」では、自立的・持続的な経済成長のための援助重点分野として、労働市場とのマッチングの強化などが優先課題として掲げられている。また、日本は 2011 年 5 月の G8 ドーヴィル・サミットにおいて雇用促進を柱の 1 つとするドーヴィル・パートナーシップに参画し、更には地域間協力の促進のため「日本・ヨルダン・パートナーシップ・プログラム」(2004 年)が合意されている点に鑑みて、本プロジェクトとわが国援助政策との整合性が確保されている。</p> <p>3) 当該国及びターゲットグループのニーズとの整合性</p> <p>「ヨルダン国家雇用戦略 (2011～2020)」では、大学卒業以上という高学歴者の失業率の高さも課題でありながら、絶対数で見た低学歴者の失業数の多さについても言及されている。2009 年の同文書のデータでは、高校以上の学歴保持者の失業数が 2 万人以下、コミュニティカレッジの学歴保持者も 2 万人強にとどまっているのに対し、高校以下 (未満) の学歴保持者の失業数は 9 万人以上に上っており、低学歴かつ若年層の雇用問題は深刻である。</p> <p>ヨルダン国には、民間人材派遣会社が 60 程度存在しているが、それらと労働省の提供する公的雇用サービスの棲み分けは比較的明確で、民間人材派遣会社では、ブルーカラー</p>			

ではなく、主にホワイトカラーの職の紹介が行われている。このことから、公的雇用サービスがセーフティネットとしての役割をヨルダン国では担っているといえる。

工業団地における縫製産業、食品加工産業等では、数千人単位での求人が存在する工場もある。調査によれば、ホワイトカラーの仕事を希望するヨルダン人が多く存在する一方で、こういったブルーカラーの職を求める人々も存在しているが、現在 EO や工業団地などによって行われているすべての広報活動が非常に効果的であるとは言い難い状況である。つまり、公的雇用サービスには、本来、職に就くことができるはずの人と求人企業とを結びつける橋渡しの役割が求められているということになる。

当該プロジェクトのターゲットグループは、特定の技能を持たない若年層の求職者 (unskilled young jobseekers) であり、パソコンを所持していないためインターネットへのアクセスが容易ではなかったり、自身でパソコンを駆使して求人情報を収集したりすることができない人々も多く含まれる。そのため、全国で 20 カ所ある EO において、これらの人々の身近なところで就職支援が実施される必要がある。

以上のことから、労働省が既に持っているこれら雇用管理事務所の能力強化を通じ、これらの求職者の就職斡旋を支援することの必要性は高く、ターゲットのニーズにも合致している。

(2) 有効性

ヨルダン国において、公的雇用サービスが強化されるためには、既存の EO の業務体制の改善、雇用管理事務所つまりキャリアカウンセラーや労働市場開拓担当などが提供できるサービスの向上が不可欠である。業務体制の改善には、EO 内での情報共有の徹底や事務所としての目標が明確にスタッフ間で共有されることなどが業務改善においては重要といえる。また、提供できるサービスの向上のためには、EO における人材育成も必要である。さらに、サービスを向上しても、利用者がいなければ存在価値が薄れてしまうため、啓発活動も実施する。これら包括的な活動はヨルダン国公的雇用サービスの強化のために有効な活動である。

また、基礎的な就職支援サービスの機能を既に備えた全国の EO に対する活動であることは、ゼロベースからの活動実施よりはるかに有効性は高い。

加えて、若年層のキャパシティビルディング、ライフスキル教育分野で積極的に活動している International Youth Foundation (IYF) との連携、協働は欠かせない。彼らは地域社会組織 (Community Based Organization : CBO) と活動をしているため、村落地域とのリンケージの構築をするうえでも重要なステークホルダーである。

また、今回詳細計画策定調査で、EO と求人企業間のゆるやかな連携も確認されているが、聞き取り結果からは求人企業に対してサービスと呼べるようなサービスは欠如していることが推測される。求人企業は職を提供する重要なステークホルダーであることから、EO が彼らのニーズにより対応できるよう連携のモデルを策定することは非常に有効な手段である。以上のことから、当該プロジェクトの有効性は高いと判断できる。

(3) 効率性

有効性の項目でも述べたとおり、全国にある既存の EO を技術移転対象としているため、

効率的にプロジェクト活動が実施されることが期待できる。また、当該プロジェクトのアウトプットに対して設定されている指標入手手段は、いずれも既存の報告書や、予定されているプロジェクト活動を実施することで確認できるものであることから、コスト・時間・労力は最小限にとどめることができると予想される。また、これら指標はモニタリングにも使用することができる。

日本側は、雇用分野の長期専門家を3年間、必要に応じて短期専門家を派遣予定である。労働省側では、必要人材の確保、プロジェクト経費、経常経費、必要資機材の提供とメンテナンス実施について合意を得ている。公的雇用サービス強化を目的とする本プロジェクトに、公的雇用分野の専門家を派遣することは、適切かつ効率的な投入といえる。また、長期専門家派遣の性質上、3年間、現地でカウンターパートとコミュニケーションを密にとりつつ活動できるため、当専門家はプロジェクト活動を現場で常時モニタリングすることができ、必要なタイミングで助言を行うことができる点においても、効率性が高いといえる。

当該プロジェクトのデザインは、既存の枠組みを極力利用し、IYFなどの関連活動との協調により、活動費が比較的にかからない設計となっており、低いコストでなるべく高いパフォーマンスを出せるような手段をとっている。そのため、プロジェクト目標は、投入に見合ったものであると考えられる。

IYFは、若年層のキャパシティビルディング、ライフスキル教育分野において重点的に活動しており、連携は必須といえる。今回インタビュー調査でも当該プロジェクトと協働するという合意しており、彼らとの連携で更に効率的に活動を実施できる。

さらに、当該プロジェクトでは、プロジェクト活動の状況に合わせた少額の機材供与の可能性はあるものの、大規模なシステム導入にかかる資金提供や機材の投入の予定はない。活動に必要な資機材については、米国国際開発庁（USAID）等が既にEOに導入しているパソコン等を活用することができるため、この点においても本プロジェクトデザインの効率性は高いと判断できる。

(4) インパクト

1) 上位目標達成の見通し

当該プロジェクトにおいて、EOの業務マネジメント体制の改善、提供サービスの向上、EOの存在とサービスの一般市民への周知、労働省雇用・訓練局による全国のEOのモニタリング体制が確立されることにより、上位目標の達成が見込まれる。関連機関との連携が強化することで更に正のインパクトが期待される。

2) 波及効果

ヨルダン国では30歳未満が総人口の約70%以上を占めていることから、本プロジェクトを通じて将来を担う若者に投資し、同国の長期的な開発にも貢献できる可能性がある。また、本プロジェクトは、特に障害者雇用に特化したものではないが、障害者もターゲットグループに含まれることから、障害者の就職支援を通じた社会参加が促進される可能性がある。障害者関連は社会開発省の所管であるため、必要に応じて当省庁と連携できることも期待される。また、学校への波及効果としては、スクールカウンセラーもメンバーとなっている各職業訓練校に設置されている職業ガイダンス委員会との連携の

実現による委員会の活動の活性化が挙げられる。

(5) 持続性

1) 政策・制度面

最新の「国家アジェンダ（2006～2015）」でも、「雇用支援」は9つの重点分野の1つとして取り上げられている。またインタビュー調査でも、雇用問題、特に若年層の失業問題は喫緊の課題として労働省が認識していることが確認できている。またヨルダン国の現在の状況からも、この政策の緊急性、重要性が十分理解されるため、ヨルダン国における雇用支援は、今後も継続的に推し進められることが予想される。

EOの法的根拠については、Labour Code, Law No. 8 of 1996にジョブマッチングが責務であることが明記されている。また、ILOの職業安定組織の構成に関する条約（第88号）についても批准はしていないものの、その条文にあるコンセプトがほぼ反映された枠組みが存在している。また、「国家雇用戦略（2011～2020）」の中でも教育レベルの高い若年層の失業問題が取り上げられている。インタビュー調査でも、若者の雇用問題は関係機関での共通課題としての認識が高いことが確認されている。また、全国にスクールカウンセラーを配置している教育省についても、雇用問題、キャリアガイダンスにかかる問題意識は高く、プロジェクト活動への協力の意思が確認できた。

以上から、雇用分野は今後も継続的に推進されていくものと判断される。

2) 組織・財政面

今回調査対象であったEOでは、キャリアカウンセラー、労働市場開拓担当の配置、学校等関係機関との連携活動、求人企業訪問、NEESの利用など、最低限の雇用支援の枠組みが存在しているケースがほとんどである。そのため、モデル検証の対象となるEO以外への波及についても、根幹部分については共通項としてモデルを当てはめることが可能であると思われる（ただし、当然ながらEOによって規模が異なるため、各事務所ごとの状況を確認、分析したうえでモデルの波及は行われる必要がある）。

以上のことから、パイロット対象地域以外にも波及性があると判断できる。また、プロジェクトの活動には、既存の事務所を活用するため、プロジェクト終了後も各EOで雇用支援活動が持続されていく可能性も高い。

また、本調査では、キャリアカウンセラーの異動が稀であることが確認できた。勿論、制度化（Institutionalization）が重要ではあるが、人事異動がほとんどなく、能力強化などの技術移転の直接的な対象であるキャリアカウンセラーなどのEOスタッフが持続的に活動を続ける可能性が非常に高いことから、持続性は高いと判断できる。

財政面について、現時点では、プロジェクト終了後の予算措置を明確にはできていないが、プロジェクト終了前の早い段階から、モデル確立後の全国展開に向けての予算にかかる協議をカウンターパートと開始しておくことが望まれる。

3) 技術面

関連機関との連携、EO内部のマネジメント強化、提供できるサービスの強化によって、ヨルダン国における公的雇用サービスの強化を行うというのがプロジェクトの中心的な活動である。先の項目でも述べたとおり、技術移転対象であるEOは既存の枠組みであり、既に機能しているところもあるため、その枠組みを利用した能力強化活動、人材育成を

実施することで、普及されやすく、かつ持続性、発展性も高いと予想される。

(6) 結論

雇用分野に関わる関連機関との連携強化をもとに、全国に設置されている EO の能力強化を通じて公的雇用サービスの改善を行い、特定の技術を持たない若年層をはじめとした求職者へ雇用支援を行う当該プロジェクトは、ヨルダン国及びわが国の政策との整合性を確保しており、また、相手国政府並びにターゲットグループのニーズとも合致していることから、妥当性は高いと判断できる。

また、若年層の雇用支援には、キャリアカウンセラーやスクールカウンセラーによる適切なアドバイス、求人にかかる的確な情報提供、クオリティの高いサービスの提供などが不可欠である。こういった雇用サポート側のスタッフの能力強化とともに、人材輩出機関である学校、大学などの教育機関、また、求人側である民間セクター等をはじめとする関係機関との連携、コミュニケーションを強化することで、EO の提供できるサービスを改善することができる。これらの成果を掲げ、プロジェクト目標の達成をめざす当該プロジェクトは有効性が高い。

加えて、全国にある既存の組織である EO を技術移転対象としているため、効率的にプロジェクト活動が実施されることが期待できる。また、IYF は、若年層のキャパシティビルディング、ライフスキル教育分野で多く活動しており、EO への支援も実施するなど、当該プロジェクトと類似する分野の活動も含まれるため、IYF との積極的かつ効果的な連携により、効率性は更に高まるといえる。

労働省雇用・訓練局による的確なモニタリング体制が確立、実施され、その結果各 EO の能力向上が継続的に行われ、ヨルダン国全土の若年層の求職者が質の高いサービスにアクセスできるようになることで、公的雇用サービスを通じたジョブマッチング数の増加という大きなインパクトの発現が見込まれる。加えて、女性の雇用支援に関し、親に対する啓発活動によるジェンダー格差に対する正のインパクトも期待される。

また、持続性に関し、政策・制度面では、「国家アジェンダ（2006～2015）」で「雇用支援」が重要課題として取り上げられている点、若年層の失業問題は関係機関の共通認識である点などから、この政策の緊急性、重要性が理解されるため、今後も継続的かつ積極的に推し進められる政策であると理解される。また、組織面では、基本的な雇用支援機能を備えた既存の組織を活用するため、枠組みとしての持続性は確保されている。加えて、キャリアカウンセラーの異動が稀であるため、育成したスタッフが同分野で持続的に活動する可能性が高く、この点からも持続性は高いと判断できる。

当該プロジェクトの主な目的は、公的雇用サービスによる特定の技能を持たない若年層の求職者と民間セクター等の求人側のマッチングである。例えば、ある工業団地では、ブルーカラーの職は数千人単位で存在するにもかかわらず、そういった情報が的確に求職者に届いていないといった現状がある。本来職を得ることができるはずの若年層求職者と、それら人材を求めている求人側の橋渡しをする役割をもつ EO の能力向上をめざす当該プロジェクトは、ヨルダン国の将来を担う若者への重要な投資であり、必要性の高いプロジェクトである。

第1章 詳細計画策定評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

ヨルダン・ハシェミット王国（以下、「ヨルダン」と記す）は、近年穏やかな経済成長を遂げており、IMFによると1人当たりのGDPは5,899米ドル（IMF, 2011年）に達している。政治・経済は中東において比較的安定した状況にあるが、国内における貧富の差は激しく、近隣諸国と比較しても失業率が高い。ヨルダンにおける教育水準は高く、ほぼすべての児童が初等教育を修了し、半数以上の学生が高等教育機関に進学するが、育成された人材が効率的に雇用結びついていない。雇用に関する課題は近隣諸国で起こった「アラブの春」のような社会不安の要因になりかねないため、喫緊に対応すべき重要課題となっている。

ヨルダン政府は、労働省と職業教育・雇用促進委員会(E-TVET Council)のイニシアティブの下、これまでに雇用に関する情報管理を一元化するシステム(National Employment Electric System : NEES)を全国の雇用事務所(Employment Office : EO)に導入し、雇用促進の取り組みを行ってきた。しかしながら、NEESにおける求人・求職登録数はいまだ限定的であり、EOの活動も認知度が高いとはいえない。今後はシステムの効率的な活用と併せてEOスタッフの求職・求人支援業務改善といったソフト面での能力強化が雇用促進のために必要とされている。このような背景の下、ヨルダン政府は、わが国に協力を要請し、公的雇用サービスとそのシステム改善を目的とした協力を実施することとなった。

本詳細計画策定調査は、ヨルダン政府からの協力要請の背景、内容を確認し、先方政府関係機関との協議を経て、プロジェクト実施に向けた協議議事録(M/M)署名並びに協力計画の策定を目的に実施された。

1-2 調査団構成及び日程

(1) 調査団

調査団構成は、表1-1のとおりである。

表1-1 調査団構成

担当業務	氏名	所属	出発・帰国
団長/総括	合澤 栄美	JICA 人間開発部社会保障課 課長	12/14 ~ 12/22
雇用政策	中野 響	厚生労働省大臣官房国際課 課長補佐	12/14 ~ 12/22
職業紹介	松原 伸夫	厚生労働省職業安定局総務課 監察官	12/7 ~ 12/22
協力企画	清水 貴	JICA 人間開発部社会保障課	12/7 ~ 12/22
評価分析	清水 麻由	株式会社コーエイ総合研究所 研究員	12/7 ~ 12/22

(2) 調査日程

調査日程は、表 1 - 2 に示すとおりである。

表 1 - 2 調査日程

		松原団員、清水団員 (JICA)、 清水団員 (コンサルタント)	合澤団長、中野団員
12/8	土	到着	
12/9	日	9:00 労働省 11:30 産業貿易省 12:30 Abdali EO 15:00 JICA ヨルダン事務所	
12/10	月	9:00 教育省 10:00 Ruqaya Bent At Rasool Secondary School for Girls (女子中等学校) 11:30 Hetteen Secondary School for Boys (男子中等学校)	
12/11	火	10:00 Madaba EO 12:00 Karak EO 13:30 Al Hussein Industrial Estate in Karak	
12/12	水	10:00 Sahab EO 11:00 Al Muwaqar Industrial Estate 13:00 Zarqa EO	
12/13	木	9:30 International Youth Foundation 12:30 労働省との協議	
12/14	金	書類整理	
12/15	土	書類整理・団員打合せ	到着
12/16	日	9:00 労働省、E-TVET Council 表敬訪問 11:00 ヨルダン商工会議所 13:00 Akhtaboot (民間職業紹介企業) 15:00 JICA ヨルダン事務所	
12/17	月	10:30 Irbid EO 11:30 Al Hassan Industrial Estate Irbid, EO Al Hassan 13:00 Al Huson University College, Career Center 15:00 JICA ヨルダン事務所	
12/18	火	9:45 Marka TTI (ホスピタリティコースを実施している職業訓練校) 12:00 Abdali EO 15:00 JICA ヨルダン事務所	
12/19	水	9:00 労働省 13:00 JICA ヨルダン事務所報告 15:00 在ヨルダン日本大使館報告	
12/20	木	13:00 労働省にて M/M 署名	
12/21	金	帰国	

1-3 主要面談者

本調査における主な面談者は、以下のとおりである。

(1) 労働省 (MOL)

- ・ハマダ事務次官
- ・ムハンマド技術事務次官補
- ・ラバ雇用訓練局長

(2) E-TVET Council

- ・ナデラ事務局長

(3) 各雇用事務所 (EO)

- ・ Abdali ビラール事務所長、ハナン職業カウンセラー
- ・ Al Hassan ニドハル事務所長
- ・ Irbid ナビー事務所長、ムハンマド職業カウンセラー
- ・ Karak ワイル事務所長
- ・ Madaba イブラヒム事務所長、メナル職業カウンセラー

(4) 職業訓練公社 (VTC)

- ・ムハンマド雇用課長

(5) 教育省

- ・ワリード氏
- ・ファーハン氏
- ・イサム学校カウンセリング局担当官 (以前 USAID の雇用プロジェクトに従事経験あり)

(6) 産業貿易省

- ・ジャマル工業政策課長

(7) 国際青少年財団 (IYF)

- ・ラナヨルダン事務所長
- ・イバン公的能力開発部門責任者

(8) Al Huson University College

- ・アイマンキャリアデベロップメントセンター長

(9) Marka TTI

- ・ナセル校長

(10) Akhtaboot

- ・ラナ氏

(11) 在ヨルダン日本大使館

- ・服部一等書記官

1-4 調査の方法

本調査は、『新 JICA 事業評価ガイドライン：第 1 版』(2010 年 6 月)に基づいて実施された。即ち、①現フェーズの状況把握・検証を行い、②それらを DAC 評価 5 項目による評価基準から判断し、③提言や教訓を導き出して次の段階にフィードバックするという枠組みのもと、詳細計画策定調査という時期的な性格から、プロジェクトデザインの妥当性、効率性、有効性を総合的に検証することが主なねらいとし、PDM をカウンターパート (C/P) と協議のうえで作成した。

表 2-1 DAC 評価 5 項目による評価の視点

評価項目	視 点
妥当性	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い。
有効性	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度
効率性	インプットに対する成果（定性並びに定量的）を計測する。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採択されたかを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を必要とする。
インパクト	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出所：『新 JICA 事業評価ガイドライン：第 1 版』(2010 年 6 月)

第2章 プロジェクトのデザイン

2-1 事業の背景と必要性

(1) 当該国におけるキャリアガイダンス / 雇用セクターの現状と課題

ヨルダンには、近年穏やかな経済成長を遂げており、1人当たりのGDPは5,899米ドル(2011年、IMF)に達している。政治・経済は中東において比較的安定した状況にあるが、国内における貧富の差は激しく、近隣諸国と比較しても失業率は12.9%(IMF推計)と高い。ヨルダンにおける教育水準は高く、ほぼすべての児童が初等教育を修了し、半数以上の学生が高等教育機関に進学するが、これらの人材が効率的に雇用結びついていない。雇用に関する課題は近隣諸国で起こった「アラブの春」のような社会不安の要因になりかねないため、喫緊に対応すべき重要課題となっており、ヨルダン政府は、「失業率の低下」「人的資源開発の質的改善：教育システムと労働者ニーズとの整合性の確保」「産業開発を通じた雇用創出」を政策課題として掲げている。

このような状況下、ヨルダン政府は労働省と職業教育・雇用促進委員会(E-TVET Council)のイニシアティブの下、これまでに雇用に関する情報管理を一元化するシステム(NEES)を全国20カ所の雇用事務所(EO)に導入し、雇用促進の取り組みを行ってきた。

ヨルダンは、ILOの国際労働基準である「職業安定組織の構成に関する条約(第88号)」を批准はしていないものの、実態では当条文の項目をほぼ網羅する活動が既に実施されている。しかしながら、先に述べたNEESにおける求人・求職登録数はいまだ限定的であり、EOの活動も認知度が高いとはいえない。今後はシステムの効率的な活用と併せて雇用管理事務所の周知、またEOスタッフの求職・求人支援業務改善といったソフト面での能力強化が雇用促進のために非常に重要であり、必要性が高い。

(2) 当該国におけるキャリアガイダンス / 雇用セクターの開発政策と本事業の位置づけ

今後10年間(2006～2015年)の国家戦略を定めた国民的目標のための包括的な国家開発計画として、「国家社会経済開発行動計画」“The National Social and Economic Action Plan”(2004～2006年)を継承して策定されたヨルダンの国家アジェンダ(National Agenda)では、①立法②司法③投資開発④財政改革⑤雇用支援・職業訓練⑥社会保障⑦教育・高等教育⑧科学⑨インフラ設備の改善の9つのテーマに取り組むこととしており、2012年までの期間は、すべての人々に雇用機会を提供すること、2013年から2017年までの期間は、産業基盤の改良と強化、2018年以降の期間は、知的経済における世界規模の競争力を志向することを優先課題として掲げている。また、雇用セクター開発計画として「国家雇用戦略2011～2020」“National Employment Strategy”が策定されており、そのなかでデータベースシステムを利用したジョブマッチング等の行政による雇用サービスの改善などの必要性に言及している。

(3) 当該国におけるキャリアガイダンス / 雇用セクターに対するわが国及びJICAの援助方針と実績

1) 援助方針

外務省「対ヨルダン・ハシェミット王国国別援助方針(平成24年6月)」では、自立的・持続的な経済成長のための援助重点分野として、労働市場とのマッチングの強化などが優

先課題として掲げられている。また、地域間協力の促進のため「日本・ヨルダン・パートナーシップ・プログラム（2004年）」が合意されており、JICAの対ヨルダン援助方針においても「自立的・持続的な経済成長の基盤整備のために、中小企業の育成等のための支援により経済成長と雇用を促進」するとされており、方針との整合性が確保されている。

2) 支援実績

終了年度が2004年以降のものでは、「ヨルダン南部女性の健康とエンパワメントの統合プロジェクト」（2006年7月～2011年7月）、「職業訓練マネジメント強化プロジェクト」（2006年10月～2010年9月）、「ICTを活用した理科教育のためのLRC機能強化プロジェクト」（2006年3月～2008年2月）を含む12件の技術協力プロジェクトに加え、無償資金協力案件として「第2次ザルカ地区上水道施設改善計画（2008年度）」を実施したほか、保健・民生・教育の各分野を中心に日本NGO支援無償1件、草の根・人間の安全保障無償6件を実施している¹。

また、日本政府がUNDPヨルダン事務所を通じて若者の雇用支援にかかるプログラムを2012年4月より支援²している。具体的には一定の学歴とスキルを有する失業中の若者を対象としたインターンシップ支援や、政府の若年層雇用政策の策定支援を行っている。

(4) 他の援助機関の対応

ヨルダンでは、USAID、CIDA、ILO、世界銀行などが主たるドナーとなっている。主なアクターとしては、NPO Business Development Center (BDC)、International Youth Foundation (IYF)、Save the Children、ヨルダンNGOのINJAZなどがあり、若者企業支援やライフスキル教育等の分野における協力を実施している。

2008年から2012年3月までの4年間、BESTプロジェクト（Building and Extending Skills Training Systems : BEST）がカナダ国際開発庁（CIDA）により実施されており、労働省に専門家が配置され、「雇用主・民間セクターのニーズによって常に変化する労働市場の需要を同定し、それらの需要に応じていけるよう行政機能を強化する」ことを目的として活動が実施された実績がある。特にキャリアガイダンス分野では米国国際開発庁（USAID）の支援でIYFが積極的に活動しており、イルビッド（Irbid）のEOをOne Stop ShopとしてEOの能力強化にかかるパイロット活動を実施しており、今後は、サハブ（Sahab）のEOにもパソコンなどの資機材支援が投入される予定となっている。また、USAIDが34のホテル・レストラン・オーナーやオペレーターらと2006年に署名をした観光産業にかかる職業のための産業パートナーシップ（Industry Partnership for Tourism Jobs）のもと、約6,000名の学生がホスピタリティ・観光の職業訓練プログラムに参加し、そのうち72%が就職口を見つけている³。

¹ 外務省 対ヨルダン・ハシエミット王国 国別援助方針（平成24年6月）

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/hoshin/pdfs/jordan.pdf>

² プログラム名「アラブ移行諸国の若年層を対象とした雇用創出プログラム」

参考URL：国連開発計画駐日代表事務所ホームページ（2012年1月10日アクセス）：<http://www.undp.or.jp/newsletter/index.php?id=155>

³ JORDAN TIMES <http://www.jordanembassyus.org/new/newsarchive/2012/07032012005.htm>（2012年12月3日の記事）

2-2 事業概要

(1) 事業目的

本事業は、ヨルダンにおいて、EOにおける業務マネジメントの改善、EOの提供する雇用サービスの改善、労働省主導でのEO業務の評価・モニタリングシステムの検討・整理、EO/NEESの効果的な広報活動の検討・実施による情報発信の強化、労働省・EOと他省庁・教育機関・民間セクターの連携の検討・強化を通じて、労働省のイニシアティブの下、EOの業務改善、マネジメント及び提供する雇用サービスの強化を図り、関連機関との連携が構築され、公的雇用サービスを通じた求職者・求人者双方によるアクセス、マッチングが改善することを目的とするものである。

(2) プロジェクトサイト/対象地域名

全国 20カ所のEO

(3) 本事業の主な受益者（メインターゲットグループ）

特定の技能を有しない若年求職者（unskilled young jobseekers）

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2013年6月～2016年5月を予定（計36カ月）

(5) 総事業費（日本側）

6,300万円（概算額）

(6) 相手国側実施機関

労働省雇用・訓練局（Directorate of Employment & Training of Ministry of Labor）

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

- ・長期専門家派遣：チーフ・アドバイザー 36人/月
- ・短期専門家派遣：（必要に応じて）
- ・在外事業強化費：約1,570万円
- ・公的雇用サービスにかかる本邦研修

2) ヨルダン国側

- ・カウンターパートの人材配置
 - プロジェクト・ディレクター（労働省事務次官補）
 - プロジェクト・マネジャー（労働省雇用・訓練局局长）
 - プロジェクトメンバー（労働省雇用・訓練局オフィサー、EOスタッフ）
- ・プロジェクト実施に必要な執務スペース及び施設設備の提供とそのメンテナンス
- ・その他（a）運営・経常費用、（b）電気、水道などの運用費、（c）ヨルダン国内の移動にかかる交通手段の提供、（d）その他

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

① カテゴリ分類 C

② カテゴリ分類の根拠：本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010年施行）に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域には該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) ジェンダー・平等推進/平和構築・貧困削減

ヨルダンにおいて最高学府であるヨルダン大学在学生の6割以上が女性であるなど、教育分野では女性に対して広く門戸が開かれている。一方、社会参加率（Participation rate）で見ると、男性が64.8%（ILO、2009年）であるのに対し、女性は14.9%（ILO、2009年）にとどまっており⁴、社会的観点からみたジェンダー格差は大きいといわざるを得ない。調査では、民間企業では女性には残業させにくいなどと考え、積極的な採用を実施していないケースも多いという情報も得られており、民間セクターについては必ずしも女性が就職しやすい状況ではない可能性もある。

このことから、当該プロジェクトでは、女性の雇用が促進されるよう民間企業に働きかけるなど、ジェンダー格差是正への取り組みも検討すべきである。また、女性の就職支援には親に対する啓発も不可欠であり、併わせて親に対する積極的アプローチも考えられる。

3) その他

① 障害者の雇用問題について

労働省のイニシアティブで、2012年12月に、ヨルダンにおける初めての障害者向けナショナルジョブフェアがザルカにおいて開催された。ジョブフェアには、病院、食品会社、マクドナルド、既製服会社、レストランなど多種多様な企業が参加しており、障害を持つ求職者は参加企業のスタッフと直接ディスカッションをし、その場でアプリケーション（応募用紙）を記入、企業へ提出し、応募できる仕組みになっており、車椅子を利用している身体障害者、聴覚障害者、脳性麻痺の障害者などが求職者としてフェアに参加していた。参加企業には労働省の労働省雇用・訓練局から声がかけており、ザルカのEOのキャリアカウンセラー含むスタッフらもブースを出して参加し、求職者のアプリケーションの記載支援などの活動をしていた。ヨルダンでは、スタッフの4%は障害者を雇用するように定められているが、現実には守れている企業は少ない⁵。当然ながら、当該プロジェクトのターゲットグループには障害者も含まれている。地方レベルにおいても障害者向けジョブフェアの実施が確認されており、当該プロジェクト活動のなかに障害を持つ求職者の視点での支援（活動）も組み込むことで、障害を持つ求職者のジョブマッチング数の増加も期待される。

⁴ ILO Decent Work Country Programme 2012 - 2015

<http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/dw/counterpart/download/jordan.pdf>

⁵ EO スタッフへのインタビュー調査による。

(9) 関連する援助活動

1) わが国の援助活動

JICA シニアボランティア 1 名が 2012 ～ 2014 年の予定で職業訓練公社 (Vocational Training Corporation : VTC) の訓練促進分野で、VTC 卒業生向け雇用ユニット (Employment Unit for VTC Graduate) に派遣され、アドバイザー業務を実施している。当該プロジェクト活動では、職業訓練校等を含む教育機関との密な連携の構築をめざしていることから、相互に協力しながら活動を実施することが期待される。

2) 他ドナー等の援助活動

USAID 出資の下で活動する IYF では、NEES のシステムそのものの改善に着手する計画なども立てられている。当該プロジェクトでも NEES を活用した EO の機能強化も計画されていることから、協議のうえ、円滑な連携が期待される。加えて、国際 NGO である Save the Children でも “School to Career” というプログラムを実施しており、若年層へのジョブスキル、会計管理スキルの向上にかかる取り組みの支援を行っている。

2-3 協力の枠組み

2-3-1 協力概要

(3) 上位目標

公的雇用サービスを通じたジョブマッチングが改善する。

指標：1. EO/NEES を通じたジョブマッチングの数が増加する。

(4) プロジェクト目標

労働省と関連機関の連携に基づいた公的雇用サービスが強化される。

指標：

1. 公的雇用サービスにかかる情報が関係機関のなかで定期的に共有される。
2. 労働省がプロジェクトによって開発されたモデルの利用を促進する。

(3) 成果及び活動

成果 1：EO における求職者・求人者向けサービスが改善する。

指標

- 1-1 EO が求職者・求人者のニーズに関する情報を収集する能力が改善する。
- 1-2 EO のキャリアカウンセラーの能力が向上する。
- 1-3 EO における内部ミーティングが定期的実施され、必要な情報が EO スタッフ間で共有される。

活動

- 1-1 各 EO において現在提供されているサービスをレビューする。
- 1-2 パイロット EO を選定する。
- 1-3 EO のサービス改善計画を策定し、EO スタッフの能力強化を行う。
- 1-4 EO のサービス改善計画を実施し、EO スタッフの能力を向上させる。

成果 2 : 労働省、EO、学校、民間セクター、その他関連機関間の連携が強化される。

指標

- 2-1 労働省が関連機関との連携強化を公的に認識する。
- 2-2 EO によって実施される学校 / 求人者とのミーティングの数が増加する。

活動

- 2-1 労働省、EO、学校、民間セクター、その他関連機関間の連携にかかる現状をレビューする。
- 2-2 連携強化のための活動を実施する。
- 2-3 関連機関による意見や提言の聞き取りを行う。

成果 3 : EO を利用する求職者・求人件数が増加する。

指標

- 3-1 EO を訪問する求職者・求人者数が増加する。
- 3-2 NEES に登録されている求職者・求人件数が増加する。

活動

- 3-1 求職者・求人者に対する公的雇用サービスの広報手段を分析する。
- 3-2 EO における求職者・求人者サービス情報を発信する。
- 3-3 他関連組織と協力し、求職者・求人者に対する公的雇用サービスの啓発・アクセス改善活動を実施する。

成果 4 : EO のマネジメントとサービス、関連機関との連携構築にかかるモデルが策定され、他 EO への普及が進む。

指標

- 4-1 EO のマネジメントとサービス、関連機関との連携構築にかかるモデルが策定される。
- 4-2 ワークショップ等を通じてモデルの普及が進む。

活動

- 4-1 EO における業務状況をレビューする。
- 4-2 EO における業務マネジメント、サービス、そして関連機関との連携強化にかかるモデルを策定する。
- 4-3 モデルを EO に普及させるためのワークショップやセミナーを実施する。

成果 5 : 労働省の EO に対するマネジメント能力が強化される。

指標

- 5-1 労働省が EO に対するモニタリングシステムを策定する。
- 5-2 労働省が EO に対して定期的にモニタリングを実施する。

活動

- 5-1 労働省による EO モニタリングの現状をレビューする。
- 5-2 モニタリングシステムを策定する。
- 5-3 策定したシステムに基づいてモニタリングを実施し、その結果をレビューする。

(4) 補足事項・留意事項

1) 各指標の目標値について

絶対数値では設定されていないが、支援実施前と実施後で数値を比較し、その改善を確認することのできるものを指標として挙げている。

2) 連携に関わるステークホルダーとの関係性について

当該プロジェクトでは、雇用にかかわるさまざまなステークホルダーとの連携が鍵となっている。労働省を中心とし、教育省、高等教育省、大学、中等学校、職業訓練校、工業団地、商業会議所（Chamber of Commerce）、商工会議所（Chamber of Industry）、職業訓練公社（VTC）、Labor Union Federation、民間セクターなどが主なステークホルダーとなっている。これらの関係機関のなかには緩やかではありつつも既に労働省と関係性が構築されている機関、また、そうでない機関も存在している。当該プロジェクト開始後には、現状を分析したあと、関係性が既にあるものについてはそれを生かしながら更なる連携強化が期待される。また、関係構築がなされていない機関については、相互に連携できるポイントを確認しつつ、関係性の構築が期待される。

3) パイロットサイトについて

プロジェクト開始直後、全国のEOの状況調査によって決定する。EOによって人員体制も異なり、都市－郊外間の地域格差なども想定される点、特定のEOをモデルEOとして支援・環境整備するものではない点、注意する必要がある。当該プロジェクトではパイロットサイトでの活動を通じてEOにおける業務改善の知見を蓄積し、労働省主導の下でそのモデルをEOでの業務改善に活用するというデザインがなされている。

(2) その他インパクト

ヨルダンをとりまく経済状況がヨルダンの雇用分野に負の影響を与えなければ、公的雇用サービスを通じたジョブマッチングの数が増加し、その結果ジョブマッチング数（斡旋数）における就職率（job placement）が向上する可能性がある。

2-3-2 前提条件及び外部条件等

(1) 事業実施のための前提

労働省によって、プロジェクト活動実施のための十分な予算、人員リソースが保証される。

(2) 成果達成のための外部条件

予算や人員などプロジェクト活動に必要なリソースが確保される。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

特になし

(4) 上位目標達成のための外部条件

ヨルダンの雇用状況に対し、経済状況が悪影響しない。

2-3-3 プロジェクト実施体制

カウンターパート（C/P）である労働省雇用・訓練局が、事業の総監督と進捗管理を行う。同省の事務次官補がプロジェクト・ディレクターを担い、プロジェクト全体に責任をもつ。また、雇用・訓練局長がプロジェクト・マネジャーを担い、プロジェクトメンバーは、雇用・訓練管理局員である。なお、現場における直接の技術移転対象であるEOのキャリアカウンセラー含む事務所スタッフらは異動がほとんどなく、十年以上同分野で活動しているスタッフが多く確認されている。

また、JICA プロジェクトチームは、長期専門家であるチーフ・アドバイザーがプロジェクト実施・運営に関し、カウンターパートに適宜助言を行う。必要に応じて、短期専門家を投入する。各アウトプットの達成には関係機関との連携が必須である。プロジェクト実施体制の全体像は図-1のとおり。

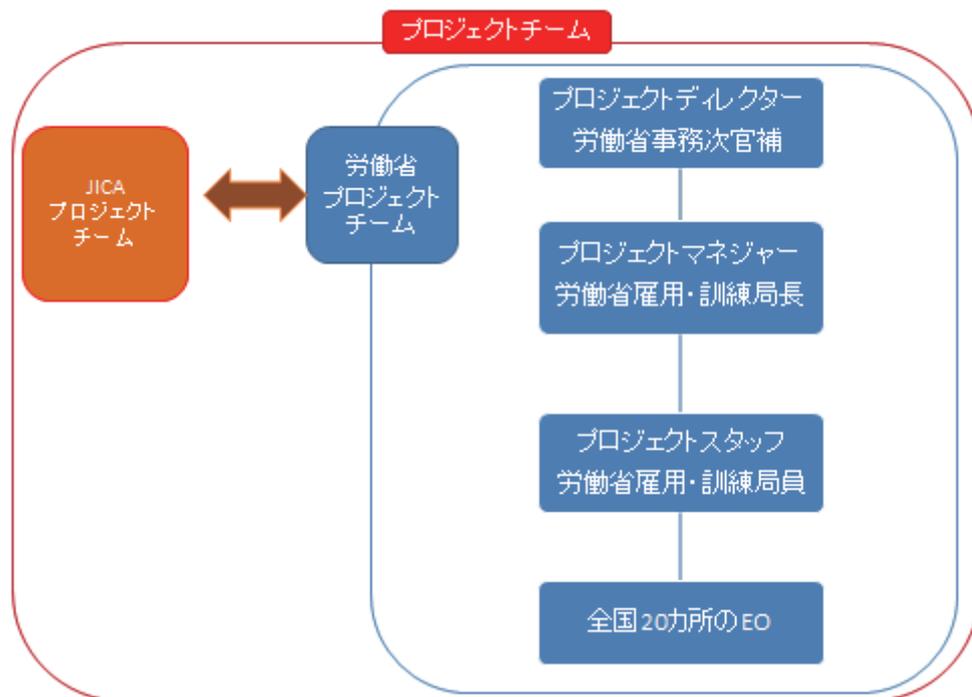


図-1 プロジェクト実施体制

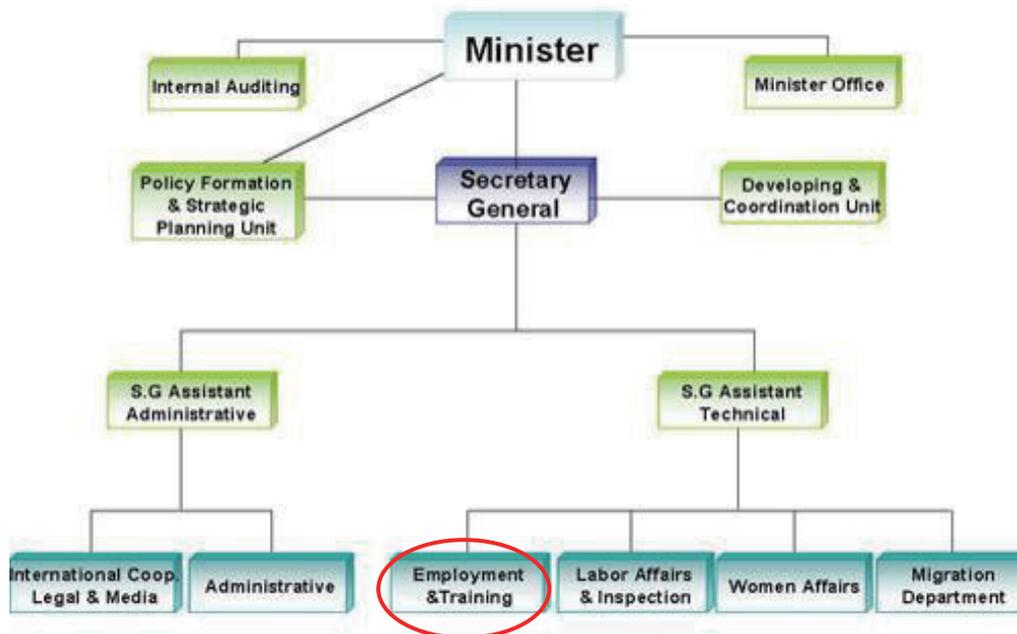
2-3-4 関係機関の概要

(1) 労働省雇用・訓練局

労働省の組織図は図-2のとおり。雇用・訓練局は4つある技術関連部局のうちの1つである。雇用・訓練局は全国に20カ所のEOを有し、各EOにはキャリアカウンセラー及び労働市場開拓担当者が配置されており、求職者対応は基本的にキャリアカウンセラー、求人企業等の対応は労働市場開拓担当者が行っているが、相互に協力して活動を実施している。全国のEOはNEESでつながっているが、職員の職務範囲、職位によってアクセスが限定されている模様である。

また、労働省は、全体の管轄に加え、VTC、大学との連携により、個人で小規模ビジネスを始めたい人に対するアドバイスや求職者・求人企業対応、就職支援のワークショップ

なども開催しており、求職者、求人企業対応も並行して行っている。



図－2 労働省組織図⁶

(2) 教育省

ヨルダンでは、1～9年生までの9年間は日本の小・中学校に当たるプライマリースクールに通い、10～12年生までの3年間は高等学校に相当するセカンダリースクールに通う。セカンダリースクールまでが義務教育であり、教育省が所管している。

教育省には、学校キャリアカウンセリング局があり、スクールカウンセラーにかかる活動のフォローなどを実施している。各職業訓練校には、スクールカウンセラー、校長、スクールカウンセラー、教員、Pre-vocational teacherらを中心とした職業ガイダンス委員会(Vocational Guidance Committee)があり、委員会として年間アクションプランを立て、キャリアガイダンスにかかる活動を月ごとに実施している。

学校キャリアカウンセリング局の担当官はCIDAのBESTプロジェクトにキャリアガイダンス分野の専門家として従事した経験があり、労働省と教育省の連携の必要性を強く認識している。担当官によると、ヨルダンには合計1,090名のスクールカウンセラーが存在し、すべての学校にではないが多くの学校に配置されている。ただ、彼らは学生らのキャリアカウンセリングを実施できるだけのトレーニングなどは受けておらず、的確に学生と職を結びつけるという役割を効率的に果たしているとはいえない状況にある。また、Educational guidanceというものは教育省に存在しているが、それが、学校等における具体的な活動に結びついていない。教育省としては、キャリアガイダンスの重要性を今強く認識し始めており、教育省と労働省の連携強化に積極的に協力したいとの意向が調査で確認された。

⁶ ヨルダン労働省ホームページ： <http://www.mol.gov.jo/Default.aspx?tabid=217>

(3) IYF (International Youth Foundation)

IYF は 1990 年に創設された主に若者をターゲットとして活動する国際組織で、これまでの 20 年間で 54 の公共・民間セクターを動員し、163 百万米ドルが若者支援のための活動の実現のために動員されてきた。86 カ国において 332 組織が IYF からのグラントで、若者対象のプログラムのスケールアップ、持続性の担保のために使用されており、2011 年には百万人近くの若者が IYF の活動の裨益者となっている⁷。

当該プロジェクトに関連するプログラムでは、The Youth Work Jordan (YWJ) プログラム (2009 年開始) がある。直接裨益者は、「15～24 歳の学校を修了したものの就職できない若者」で、主に USAID がドナーとなり、若者の Employability モデルや政策の改善、若年層にとって利用しやすいサービスの改善などの活動を実施している。2011 年 3 月時点で、プログラムを通して 4,700 名以上の若者にアプローチし、3,331 名が Employability training を修了、1,479 名が就職したという実績が挙げられている。

今後、NEES のシステム部分の改善にかかる活動や若年層向けキャリアガイダンス分野の活動も多く予定しており、当該プロジェクトと多くの接点がある組織である⁸。また、ターゲットグループが重なっている部分もあることから、支援の重複がないよう密にコミュニケーションをとりつつ、連携をしていくことが望まれる。

2-4 今後における評価計画

事業中間時点：中間レビュー

事業終了 6 カ月前：終了時評価

⁷ IYF のホームページ (2013 年 1 月 4 日アクセス) : <http://www.iyfnet.org/iyf-history>

⁸ IYF Jordan のホームページ (2013 年 1 月 4 日アクセス) : <http://www.iyfnet.org/program/1047>

第3章 詳細計画策定評価調査結果

3-1 妥当性

(1) 当該国政府の政策との整合性

国家開発政策である「ヨルダン国家アジェンダ（2006～2015）」における、9つの重点分野のうちの1つに「雇用支援と職業訓練」が記載されている。公的雇用サービスの強化による若年層の就職支援は、上記アジェンダの達成に寄与するものである。

また、雇用セクター開発計画である「ヨルダン国家雇用戦略（2011～2020）」では、公的なネットワークなどのサービスに基づく雇用の促進、また、雇用にかかる制度・システムの強化が含まれている。

よって、本プロジェクト目標は、ヨルダンの雇用支援にかかる政策と合致している。

(2) わが国援助政策との整合性

外務省「対ヨルダン・ハシェミット王国国別援助方針（平成24年6月）」では、自立的・持続的な経済成長のための援助重点分野として、労働市場とのマッチングの強化などが優先課題として掲げられている。また、日本は2011年5月のG8ドーヴィル・サミットにおいて雇用促進を柱の1つとするドーヴィル・パートナーシップに参画し、更には地域間協力の促進のため「日本・ヨルダン・パートナーシップ・プログラム（2004年）」が合意されている点に鑑みて、本プロジェクトとわが国援助政策との方針との整合性が確保されている。

(3) 当該国及びターゲットグループのニーズとの整合性

「ヨルダン国家雇用戦略（2011～2020）」では、大学卒業以上という高学歴者の失業率の高さも課題でありながら、絶対数で見た低学歴者の失業数の多さについても言及されている。2009年の同文書のデータでは、高校以上の学歴保持者の失業数が2万人以下、コミュニティカレッジの学歴保持者も2万人強にとどまっているのに対し、高校以下（未満）の学歴保持者の失業数は9万人以上に上っており、低学歴かつ若年層の雇用問題は深刻である。

ヨルダンには、民間人材派遣会社が60程度存在しているが、それらと労働省の提供する公的雇用サービスの棲み分けは比較的明確で、民間人材派遣会社では、ブルーカラーではなく、主にホワイトカラーの職の紹介が行われている。このことから、公的雇用サービスがセーフティネットとしての役割をヨルダンでは担っているといえる。

工業団地における縫製産業、食品加工産業等では、数千人単位での求人が存在する工場もある。調査によれば、ホワイトカラーの仕事を希望するヨルダン人が多く存在する一方で、こういったブルーカラーの職を求める人々も存在しているが、現在EOや工業団地等によって行われているすべての広報活動が非常に効果的であるとは言い難い状況である。つまり、公的雇用サービスには、本来、職に就くことができるはずの人と求人企業とを結びつける橋渡しの役割が求められているということになる。

当該プロジェクトのターゲットグループは、特定の技能を持たない若年層の求職者（unskilled young jobseekers）であり、パソコンを所持していないためインターネットへのアクセスが容易ではなかったり、自身でパソコンを駆使して求人情報を収集したりすることができない人々も多く含まれる。そのため、全国で20カ所あるEOにおいて、これらの人々の

身近なところで就職支援が実施される必要がある。

以上のことから、労働省が既に持っているこれら EO の能力強化を通じ、これらの求職者の就職斡旋を支援することの必要性は高く、ターゲットのニーズにも合致している。

3-2 有効性

ヨルダンにおいて、公的雇用サービスが強化されるためには、既存の EO の業務体制の改善、EO つまりキャリアカウンセラーや労働市場開拓担当などが提供できるサービスの向上が不可欠である。業務体制の改善には、EO 内での情報共有の徹底や事務所としての目標が明確にスタッフ間で共有されることなどが重要である。また、提供できるサービスの向上のためには、EO における人材育成も必要である。さらに、サービスを向上しても、利用者がいなければ存在価値が薄れてしまうため、啓発活動も実施する。これらの活動は、ヨルダン公的雇用サービスの強化のために有効な活動である。

基礎的な就職支援サービスの機能を既に備えた全国の EO に対する活動であることは、ゼロベースからの活動実施よりはるかに有効性は高い。

加えて、若年層のキャパシティビルディング、ライフスキル教育分野で積極的に活動している IYF との連携、協働は欠かせない。彼らは CBO と活動をしているため、村落地域とのリンケージの構築をするうえでも重要なステークホルダーである。

また、今回の調査で、求人企業とのゆるやかな連携も確認されているが、求人企業に対しては、サービスと呼べるようなサービスは欠如していることが推測される。求人企業は職を提供する重要なステークホルダーであることから、EO が彼らのニーズにより対応できるよう連携のモデルを策定することは非常に有効な手段である。

以上のことから、当該プロジェクトの有効性は高いと判断できる。

3-3 効率性

有効性の項目でも述べたとおり、全国にある既存の EO を技術移転対象としているため、効率的にプロジェクト活動が実施されることが期待できる。また、当該プロジェクトのアウトプットに対して設定されている指標入手手段は、いずれも既存の報告書や、予定されているプロジェクト活動を実施することで確認できるものであることから、コスト・時間・労力は最小限にとどめることができると予想される。また、モニタリングにも使用することができる。

日本側は、雇用分野の長期専門家を3年間、必要に応じて短期専門家を派遣予定である。労働省側では、必要人材の確保、プロジェクト経費、経常経費、必要資機材の提供とメンテナンス実施について合意を得ている。公的雇用サービス強化を目標とする本プロジェクトに公的雇用分野の専門家を派遣することは、適切であり効率的である。また、長期専門家派遣の性質上、3年間、現地でカウンターパートとコミュニケーションを密にとりつつ活動できるため、当専門家はプロジェクト活動を現場で常時モニタリングすることができ、必要なタイミングで助言できる点においても、効率性が高いといえる。

当該プロジェクトのデザインは、既存の枠組みを極力利用し、IYF などの関連活動との協調により、活動費が比較的にかからない設計となっており、低いコストでなるべく高いパフォーマンスを出せるような手段をとっている。そのため、プロジェクト目標は、投入に見合ったものであると考えられる。

IYF は、若年層のキャパシティビルディング、ライフスキル教育分野で活動しており、連携は必須である。今回インタビュー調査でも当該プロジェクトと協働するという事で合意しており、彼らとの連携で更に効率的に活動を実施できる。

さらに、当該プロジェクトでは、プロジェクト活動の状況にあわせた少額の機材供与の可能性はあるものの、大規模なシステム導入にかかる資金提供や機材の投入の予定はない。活動に必要な資機材については、USAID 等が既に EO に導入しているパソコンなどを活用することができるため、そういった点においても効率性は高いと判断できる。

3-4 インパクト

(1) 上位目標達成の見通し

当該プロジェクトにおいて、EO の業務マネジメント体制の改善、提供サービスの向上、EO の存在とサービスの一般市民への周知、労働省雇用・訓練局による全国の EO のモニタリング体制が確立されることにより、上位目標の達成が見込まれる。関連機関との連携が強化することで更に正のインパクトが期待される。

(2) 波及効果

ヨルダンでは 30 歳未満が総人口の約 70% 以上を占めていることから、当該プロジェクトを通じて将来を担う若者に投資し、同国の長期的な開発にも貢献できる可能性がある。また、当該プロジェクトは、特に障害者雇用に特化したものではないが、障害者もターゲットグループに含まれることから、障害者の就職支援を通じた社会参加が促進される可能性がある。障害者関連は社会開発省の所管であるため、必要に応じて同省と連携できることも期待される。また、学校への波及効果としては、スクールカウンセラーもメンバーとなっている各職業訓練校に設置されている職業ガイダンス委員会との連携の実現による委員会の活動の活性化が挙げられる。

3-5 持続性

(1) 政策・制度面

最新の「国家アジェンダ (2006 ~ 2015)」でも、「雇用支援」は 9 つの重点分野の 1 つとして取り上げられている。またインタビュー調査でも、雇用問題、特に若年層の失業問題は喫緊の課題として労働省が認識していることが確認できている。またヨルダンの現在の状況からも、この政策の緊急性、重要性が十分理解されるため、ヨルダンにおける雇用支援は今後も継続的に推し進められることが予想される。

EO の法的根拠については、Labour Code, Law No. 8 of 1996 にジョブマッチングが責務であることが明記されている。また、国際労働機関 (ILO) の職業安定組織の構成に関する条約 (第 88 号) についても批准はしていないものの、その条文にあるコンセプトがほぼ反映された枠組みが存在している。また、「国家雇用戦略 (2011 ~ 2020)」のなかでも教育レベルの高い若年層の失業問題が取り上げられている。インタビュー調査でも、若者の雇用問題は関係機関での共通課題としての認識が高いことが確認されている。また、全国の学校スクールカウンセラーを配置している教育省についても、雇用問題、キャリアガイダンスにかかる問題意識は高く、プロジェクト活動への協力の意思が確認できた。

以上から、雇用分野は今後も継続的に推進されていくものと判断される。

(2) 組織・財政面

今回の調査対象であった EO では、キャリアカウンセラー、労働市場開拓担当の配置、学校等関係機関との連携活動、求人企業訪問、NEES の利用など、最低限の雇用支援の枠組みが存在しているケースがほとんどである。そのため、モデル検証の対象となる EO 以外への波及についても、根幹部分については共通項としてモデルを当てはめることが可能であると思われる（ただし、当然ながら EO によって規模が異なるため、各 EO ごとの状況を確認、分析したうえでモデルの波及は行われる必要がある）。以上のことから、パイロット対象地域以外にも波及性があると判断できる。また、プロジェクトの活動には、既存の EO を活用するため、プロジェクト終了後も各 EO で雇用支援活動が持続されていく可能性も高い。

また、本調査では、キャリアカウンセラーの異動がまれであることが確認できた。もちろん、制度化（Institutionalization）が重要ではあるが、人事異動がほとんどなく、能力強化等の技術移転の直接的な対象であるキャリアカウンセラーなどの EO スタッフが持続的に活動を続ける可能性が非常に高いことから、持続性は高いと判断できる。

財政面について、現時点では、プロジェクト終了後の予算措置を明確にはできていないが、プロジェクト終了前の早い段階から、モデル確立後の全国展開に向けての予算にかかる協議をカウンターパートと開始しておくことが望まれる。

(3) 技術面

関連機関との連携、EO 内部のマネジメント強化、提供できるサービスの強化によって、ヨルダンにおける公的雇用サービスの強化を行うというのがプロジェクトの中心的な活動である。先の項目でも述べたとおり、技術移転対象である EO は既存の枠組みであり、既に機能しているところもあるため、その枠組みを利用した能力強化活動、人材育成を実施することで、普及されやすく、かつ持続性、発展性も高いと予想される。

第4章 結 論

雇用分野に関わる関連機関との連携強化をもとに、全国に設置されているEOの能力強化を通じて公的雇用サービスの改善を行い、雇用に結びついていない求職者の雇用支援を行う当該プロジェクトは、ヨルダン及びわが国の政策との整合性を確保しており、相手国政府並びにターゲットグループのニーズとも合致していることからその妥当性は高いと判断できる。

また、若年層の雇用支援には、キャリアカウンセラーやスクールカウンセラーによる適切なアドバイス、求人にかかる的確な情報提供、クオリティの高いサービスの提供などが不可欠である。こういった雇用サポート側スタッフの能力強化とともに、人材輩出機関である学校、大学などの教育機関、また、求人側である民間セクター等をはじめとする関係機関との連携、コミュニケーションを強化することで、EOの提供できるサービスを改善することができる。これらの成果を掲げ、プロジェクト目標の達成をめざす当該プロジェクトは有効性が高い。

加えて、全国にある既存の組織であるEOを技術移転対象としているため、効率的にプロジェクト活動が実施されることが期待できる。また、IYFは、若年層のキャパシティビルディング、ライフスキル教育分野で多く活動しており、EOへの支援も実施するなど、当該プロジェクトと類似する分野の活動も含まれるため、IYFとの積極的かつ効果的な連携により、効率性は更に高まるといえる。

労働省雇用・訓練局による的確なモニタリング体制が確立、実施され、その結果各EOの能力向上が継続的に行われ、ヨルダン国全土の若年層の求職者が質の高いサービスにアクセスできるようになることで、公的雇用サービスを通じたジョブマッチング数の増加という大きなインパクトの発現が見込まれる。加えて、女性の雇用支援に関し、親に対する啓発活動によるジェンダー格差に対する正のインパクトも期待される。

また、持続性に関し、政策・制度面では、「国家アジェンダ（2006～2015）」で「雇用支援」が重要課題として取り上げられている点、若年層の失業問題は関係機関の共通認識である点などから、この政策の緊急性、重要性が理解されるため、今後も継続的かつ積極的に推し進められる政策であると理解される。また、組織面では、基本的な雇用支援機能を備えた既存の組織を活用するため、枠組みとしての持続性は確保されている。加えて、キャリアカウンセラーの異動がまれであるため、育成したスタッフが同分野で持続的に活動する可能性が高く、この点からも持続性は高いと判断できる。

当該プロジェクトの主な目的は、公的雇用サービスによる特定の技能を持たない若年層の求職者と民間セクターなどの求人側のマッチングである。一例を挙げると、訪問したアル・ハサン工業団地ではブルーカラーの職は数千人単位で存在するにもかかわらず、そういった情報が的確に求職者に届いていないといった現状が確認された。本来職を得ることができるはずの求職者と、それら人材を求めている求人側の橋渡しをする役割をもつEOの能力向上をめざす当該プロジェクトはヨルダンの持続的な社会/経済発展に寄与し得る必要性の高いプロジェクトである。

第5章 団員所感

団員（雇用政策）所感

厚生労働省大臣官房国際課 中野 響

1. 今回の調査の主要論点

対処方針会議においては、ヨルダンの行政機構上の課題、労働省以外の機関による人材育成、民間機関による職業紹介事業などについて確認することが必要とされていた。事前の情報収集では、Employment Office (EO)、Labour Office (LO) が労働省の出先として存在し、職業紹介機能を有していることが明らかとなっていたが、相互の関係や実際の能力、求人者へのアプローチ、求職者への対応などについては不明確な点が多く、関連機関の活動状況を含めヨルダンにおけるEOの活動状況、労働市場を明らかにしつつ、合理的なPDMを構築し、ヨルダン労働省と合意することが具体的課題であった。

2. 調査結果

小職は、12月15日にヨルダン入りし、先行して入国していた3名と合流した。同日別便で入国した団長と合わせた5名で、16日から20日にかけて調査・報告を行った。

本プロジェクトは、ヨルダン労働省が整備した雇用情報システムであるNEESを活用しつつ、雇用事務所（EO）の職員の能力向上を図ることなどにより、公的雇用サービスの改善を図るものである。協力内容を検討するにあたり、ヨルダン労働省の問題意識、現地の雇用サービスの提供の状況、関係機関との連携の状況、労働市場の状況などを、以下の組織への訪問を通じて把握した。

①労働省 TVET 委員会事務局、②ヨルダン商工会議所事務局、③ Akhtaboot 社(人材紹介会社)、④ヨルダン職業訓練センター、⑤雇用職業訓練基金、⑥イルビッドEO、⑦アル・ハッサン工業団地、⑧アル・ハッサン工業団地内労働事務所（LO）、⑨アル・フソン大学、⑩TTI（民間職業訓練施設）、⑪アブダリEO、⑫ザルカ県障害者向けジョブフェア会場（先行してヨルダン入りした3名は上記に加え、労働省、産業貿易省、教育省、複数の雇用事務所・労働事務所、複数の高校、工業団地、USAID等を訪問している。）

上記訪問を通じ、1) ヨルダン労働省の公的雇用サービスの向上に関する意欲は強くかつ問題を適格にとらえていること、2) EOがあまり認知されていないこと、3) NEESという雇用情報システムが全EOに整備されておりデータベースとしては若干の改善が必要となる可能性はあるがおおむね実用レベルにあるとみられること、4) NEESにアクセスできない層への対応はEOによりかなりの差があること（多くのEOではNEESに求人情報を蓄積すればそれでよいと考えていること）、5) EOのカウンセラーの水準は高いこと（各所1名程度ではあるが）、6) 労働本省のEOへの指導がほとんど実施されていないこと、7) 特に地方では大学・高校・民間職業訓練校との連携ができていないこと、8) 民間の職業紹介会社は高学歴・高収入の層を主な対象にしており公的雇用サービスとの棲み分けが可能と考えられること、9) 大学によっては充実した就職指導を行っていること、10) 工業団地が団地内の求人を充足するため自ら求職者の募集を行わざるをえない状況にあることなどが明らかとなった。

3. 協力の方向性

上記調査結果を踏まえ、公的雇用サービスのリソースがある程度整備されているが、求人者・求職者への取り組みにばらつきのあるヨルダンの状況を踏まえれば、現在ヨルダンの公的雇用サービスに必要となるのは「マッチング機能の改善」に尽きると考えられる。これを最上位の目標として、具体的協力を組み立てるべきである。

情報システムとしてはNEESが整備されており、ハードウェアの大規模な協力は不要と考えられる。なお、ウェブサイトの強化などのため、少額の機材供与が必要となることは想定される。

EOの水準はさまざまであるが、そのなかで向上が見込めるEOを選定し、それに対して集中的な指導を行い、その成果を他のEOにも普及させるよう、協力を勧めるべきである。ヨルダンを含む中東諸国に対する協力は、雇用労働分野では最近行われておらず、ノウハウの蓄積もないことから、個々の取り組みについてはトライ&エラーである程度失敗することを織り込むことが必要である。その結果を踏まえ、ヨルダン社会に適した、全EOに普及し得る機能強化のためのモデルを構築することが現実的である。

大学、高校、職業訓練校等の教育機関とのEOの連携は進んでいないようであるが、それだけに本格的に取り組んだ際に効果が期待できる。これにはEOの認知を高める効果もある。

プロジェクト終了後も、EOが自立的に改善を続けていくことができるよう、労働本省を巻き込んだ雇用サービスの管理手法を移転すべきである。これには、日本の職業安定行政における監察制度が参考になるものと思われる。

4. まとめ

以上を踏まえ作成したPDMを別添とし、2012年12月21日に調査団と労働省の間でミニッツ(M/M)の署名を行った。協力内容に関する部分では、ヨルダン側からの修正依頼はほとんどなく、これまでの調査を通じ、高いレベルで相互の意識共有が図られていることがうかがえる。

プロジェクトの成功を期待する。

1. 今回の調査の主要論点

対処方針会議においては、ヨルダンの雇用サービスの実情、協力において重点を置くべき課題、それらと関連した行政機構としての権限、業務の範囲、教育機関や経済団体によるキャリアガイダンス、民間機関による職業紹介事業などについて確認することが必要とされていた。

事前の情報収集では Employment Office (EO)、Labour Office (LO) が職業紹介を行っているものの EO のその職務の範囲、組織、意思決定と現場機関への権限付与の範囲、業務評価、EO 相互の関係や職業紹介業務の質（到達度）、求職者、求人者、教育機関、経済団体等へのアプローチ、周知・広報など、については不明確な点が多く、ヨルダンの労働市場の現状と課題、EO の活動状況とその改善すべき課題を踏まえ、現実に即した PDM を作成し、ヨルダン労働省と合意することが主要な課題であった。

2. 調査の概要

小職は、12月8日にヨルダン入りし、8日から20日にかけて調査・報告を行った。

本プロジェクトは、キャリアガイダンスを主眼に EO の職員の能力向上を図ることなどにより、公的雇用サービスの改善を図るものとして要請、採択された。

小職は、協力内容を検討するにあたり、関係機関での調査を通じて、特に雇用サービスについて、専門的・技術的視点から職業紹介業務の到達度、求職者、求人者、教育機関、経済団体等へのアプローチ、周知・広報の現状を調査し、それらの改善すべき課題と JICA が現実的に対応可能な協力の課題の検討を試みた。

(1) ヨルダンにおける労働市場の現状

- 1) 若年層が全体の35%を占め、人口の78%が都市部に集中、平均寿命は72.7歳（男性70.9歳、女性74.6歳）。全人口の約3分の2をパレスチナ系住民が占め、そのうち国連登録難民は、国連パレスチナ難民救済事業機関によれば約198万人（2010年）。最近ではシリアからも難民が流入。
- 2) 労働者全体の失業率は12.9%（IMF推計）、なかでも15歳から24歳までの若年層に関しては27.1%。
- 3) 就学率は91%と比較的高く、15歳以上の識字率は91%。一般に、ヨルダンの教育レベルは近隣諸国と比較しても高い（大学進学率は統計により異なるが3割を超えているものと思われる）。女性の大学進学率も高い。天然資源が乏しいこともあり、より質の高い教育を広め、湾岸諸国を含めた経済圏のニーズに合致する人材を送り出している。特に高学歴男性の湾岸諸国での就労願望は高い。
- 4) 特に若年者、高学歴層を中心に、いわゆる3Kの仕事を嫌う傾向。ゴミの収集、道路の清掃、荷物の運搬、工事現場、製造業の反復的工程などは、エジプト人などアフリカからの外国人が多くを担っている。
- 5) 女性に人気があり進出が進んでいる職場は、公的部門。民間の職場への進出は相対的に遅れている模様。使用者側のマインドもあるが、むしろ家庭内の慣習に起因しているケースが多い。

- 6) 国内の労働市場では、専門的・技術的職種等の高学歴層の求職に見合う仕事は少なく、約7～8割の労働者が最低賃金とそれほど変わらない賃金で就労しているといわれている。高学歴者を受け入れる企業が少ないことも失業率を高くしている。
- 7) 雇用創出への試みでは、経済特区的な工業団地への企業誘致が積極的に行われ、多くの雇用機会を生み出しているが、これらの企業では反復的工程やいわゆる3Kの仕事も多く、ヨルダン人の求職者とのマッチングは容易でない。慢性的に人手不足の状態です外国人労働者に頼らざるを得ない状況となっている。(滞在中、こうした工業団地でのヨルダン人の就労を促進するため、労働大臣が、①最低賃金の引き上げ、②ヨルダン人労働者への勤続報奨金の創設を決めた、旨の新聞記事)

(2) EO 業務の法的根拠

EO 業務について、Labour Code, Law No. 8 of 1996. Dated 2nd March, 1996. では、次のように定めている。

Chapter III : Recruitment and Careers Guidance

Article 10

- (1) The Ministry shall be in charge of the organization of the labour market and of careers guidance, and shall draw up the necessary guidelines for the promotion of jobs and recruitment opportunities for Jordanians within the Kingdom and abroad, in cooperation with the appropriate bodies.
- (2) Private employment offices may be established upon authorization by the Minister. Their conditions of establishment, objectives, functions and methods of management, as well as their supervision by the Ministry shall be set out in regulations that shall be issued for that purpose. The Minister may determine the fees charged by such offices for their services.

Article 11

Public and authorized private employment offices shall be the sole intermediaries empowered to recruit or facilitate the recruitment of workers within the Kingdom or abroad. The Minister may close down offices violating the provisions of this section and bring judicial proceedings against them. Convicted violators shall be fined no less than two hundred and no more than one thousand Dinars and/or shall be sentenced to a minimum of thirty days in prison; offices found to be acting in violation of the provisions of this section shall be closed down, and all their assets relating to employment activities shall be confiscated.

ここからは、国の責任で行うキャリアガイダンスが「ヨルダン人のためのもの」であり、「職業紹介、求人（の確保）求職のマッチングの促進」が責務で、キャリアガイダンスが対象とする労働市場は「国内及び海外」であることが読み取れる。また、条文からは、公民問わずEOは国（労働大臣）の規制下にあり、共通の基本ルールの下で運営されていることが確認できる。

(3) EO の機能

LOでは、EOの業務に加えて、民間企業に対する労働基準や民営職業紹介に関する指導、外国人に対する就労斡旋を行っている。EOの基本的な業務はヨルダン人のための職業ガイダンス、求人の確保、ジョブマッチング、そしてNEESの管理・運営となっている。

具体的な業務運営については、労働省から基本的な手順書（ガイドライン、手引き）は示されているものの、具体的な運営はかなりの部分が各所長に任されている。一部のEOでは、障害者に特化したジョブフェアが行われていた。

(4) EO 業務の状況

1) 職業紹介（ガイダンス）

- ① 来所者が求職票に記入、受付（予備相談）を経て、必要に応じ職業カウンセラーへと誘導。受理した求職は情報システムへ登録。
- ② 主として専任の職業カウンセラー（基本的には1カ所に1名）が、来訪した求職者に対する職業ガイダンスを実施している。主として斡旋サービス型と問題解決支援型の職業ガイダンスが行われている。
- ③ 複数のカウンセラーからの聴取に加えて実際の職業相談に立ち会った限りでは、自己理解、職業理解、具体的な求職、応募履歴書作成、面接時の対応等への助言等、ジョブマッチングにおいて基本となるカウンセリングが踏まえるべき基本的な理論、手法についての知識は豊富で、「個人的ベース」においては、それらのかかなりの部分が実践されている印象を受けた。
- ④ これは、各協力ドナーが提供する研修プログラムにより移転された職業カウンセリング理論・手法が、女性が大半を占めるカウンセラーの定着が良好なこともあって、長年蓄積され経験に裏打ちされた実践により工夫されてきたものと推察される。
- ⑤ 一方、各カウンセラーとも対集団型のガイダンスについては、知識、経験かつ比較的乏しい印象を受けた。

2) 求人サービス

① 求人受理・公開

求人の受理が行われ、NEESへ入力され公開される。EOの掲示板に求人情報(企業名、職種のみ)として掲示されるものもある。求人者に対するアフターケアは行われていない模様。

・求人開拓

- ・電話による求人開拓（その多くが有効期間満了の期間延長の確認とのこと）が広く行われている。
- ・一部のEOでは、計画的（月ごと）・定期的な企業訪問による求人開拓、職業カウンセラーが抱える個別の求職者を念頭にした求人開拓が行われている。
- ・特に、障害者については、企業への具体的な職域提案型の斡旋によるマッチングが行われたケースもみられた。

※全体として「求人者サービス」という意識が希薄である印象。また、EO間の格差は大きい。

3) 求人情報システムとその運用

NEESというウェブ雇用情報システムが全EOに整備されている。情報の内容として、求職者にとって選択のカギとなる項目はおおむね網羅されている。

欠けているものとして、所在地情報（交通経路、地図等）、具体的な仕事の内容（職種システムエンジニア→詳細 製造業 委細面談・・・等、せめて分野、具体的な仕事な

どの情報が必要と思われる)、求められる技能の具体的内容、レベル等々各項目の情報。

これらの改善は、現行の NEES でも充実させた状態で情報提供可能なシステムとなっている。肝心の元データがない状況。求人受理時の情報収集、担当職員の対応(指導、援助)能力に根本的な原因があると思われる。

※求人サービス担当者の取り組みには、一部の EO を除いて、職場理解、職務分析、雇用管理についての視点がほとんどみられないなど、職業カウンセラーの能力、実践力と比べて著しい格差がある。これまでの協力ドナーが『職業ガイダンスの充実≒職業カウンセリング能力の向上』との、ありがちでかなり偏った側面からの能力向上を図ってきたことも一因しているものと思われる。

4) ジョブフェア

イルビッド EO が主催したジョブフェア及び同 EO が関与した同国初めてのジョブフェアを見学する機会を得た。職業紹介の現状を推し量る貴重な機会となった。

① 一般ジョブフェア

- ・アンマン市内の企業が、食品関係従業員、警備員を募集。賃金は最低賃金に近いものの accommodation は保障。
- ・EO は求人者への斡旋 求職登録者への周知、モスクでのポスター、新聞社への情報提供を行った、同 EO では7年前から実施。
- ・採用面接をEO内で実施。一般にはヨルダン人には人気がないといわれている職種、条件にもかかわらず50名以上が来所応募。これは、今後のEOの取り組みに多くの示唆を示すものと思われる。
- ・EOでの採用面接の実施というジョブフェアとしては最も基本的な形態ではあるが、円滑に実施できていた。EO職員による求職者誘導にも問題はみられなかった。
 - こうした催しを活用した援助、広報には改善の余地がある。求職者の待機中、職員による援助(応募書類作成援助等)はみられず、大勢の求職者の来所が見込まれたにもかかわらず、その様子を他の求人者に知らせるような取り組みもなかった。
 - EOの情報発信力に課題? 最近では多くの求職者がウェブを利用。EOごとのホームページがなく、広報・伝達は口コミなどに頼っており改善の余地がみられる。

② 障害者ジョブフェア

- ・同国初めての障害者ジョブフェア、EO、訓練校、求人者、NGO、障害者が一堂に会して開催。
- ・この第一歩を可能にした関係者の熱意を感じ、大変大きな意義があったと思われる。
- ・国内企業の障害者雇用の現状を知るには貴重な機会。
 - 純粋に障害者ジョブフェアとして観察すると、①ややショーケース的(実際の採用面接は行われていたのか?)、②障害者を雇用する使用者の取り組み(考え方、職域拡大 雇用管理経験等)があまりみえない、③働く障害者の顔(職域、雇用管理等)があまりみえない、④EOの存在感(情報発信)が小さい、など「障害

者の雇用促進」の基本的な側面が欠落している印象。

- 特に上記の⑫、⑬は、わが国や北欧（一部の西欧）諸国がここ 20 年、「障害者ジョブフェア」を開催するうえで最も重視しているもの。いずれの国でも「どのように職域を考え、どのように配慮して、どのように働いてもらう（働く）のか？」が企業側も障害者側もわからないのが障害者雇用の進展のネックになっている現状に対応している。
- 王族の肝いりで開催されたジョブフェアで上記の視点が乏しかったのは、同実施自体には大きな意義と成果は認めつつも残念。おそらく協力ドナーにも、政府や NGO にも「本当の障害者ジョブフェア」を知っている人がいなかったものと推察される。

5) EO の業務管理・評価

毎月の主要指標（求職者数、求人数、就職者数）は把握されており、労働省本省に報告されている。また、年ごとに主要指標の目標値を定め、達成度に留意しているなど、業務運営において基本的な目標管理が行われていた。

一方、サービスの質に関する評価は行われていない（労働省からは、業務のレビュー、評価の強化が強く要請された）。

6) 他機関等との連携

若年者への雇用サービスを考えるうえで、教育機関との情報共有、連携が重要なカギとなるが、一部を除いて、教育機関と定期的に連絡を取り合うケースはみられなかった。他方、一部の職業カウンセラーが高校において周知、ガイダンスを行ったケースもあったが、組織的に定着した取り組みには至っていない。

工業団地内に設置された EO も求人・求職を情報システムに登録するだけで満足している一方で、同団地の管理者、企業が労働者探しに躍起になっている。

全体として、ジョブマッチングにつながる工夫を他機関に働きかけるという「労働市場の調整（法律を参照のこと）機能」に不可欠な取り組みを欠いた受動的なサービスの提供にとどまっている。EO の情報発信手段・能力にも改善の余地はあると思われる。

7) 職員の定着

職業カウンセラーの職員に女性が多いこともあり、EO 職員の定着は良好。これまでの協力ドナーの成果の蓄積も肯定的に評価できる。協力の自立発展性を考えるうえで良好な状況と思われる。

8) EO 間の格差

EO には 1 名体制のところからイルビッド EO のように職員の数がある程度いるところがある。また、その業務姿勢にも EO 間によって格差が大きいものと思われる。

また、各 EO が管轄している労働市場もそれぞれ異なる性格をもっている。

一方で、当面改善すべき方向性に既に試行錯誤を始めている EO（過去に他のドナーのメインサイトであった模様）もあり、一部の分野では、その格差を縮めるリソース、経験も国内にあるものと推察される。

9) 他ドナーの協力の効果と定着状況

- ・肯定的に評価できるもの：職業カウンセリング理論・職業ガイダンス技法（対個人）、

NEES システム、他（判断に調査が必要）

- ・素地があるもの：求人者、求職者への働きかけ（ジョブフェアなど）、教育機関との連携（組織ベース）、職業ガイダンス技法（対集団）
 - ・未着手またはそれに近いと思われるもの：教育機関との具体的な連携（現場ベース）の構築、地域特性に視点を置いた EO による情報発信、利用者との双方向の情報発信、障害者業務（独自の工夫はみられる。）、等
- ハード面、研修、各種マニュアル作成に主眼がおかれがちな他ドナーの協力の傾向からは、妥当な状況と思われる。

(5) EO の課題（基本業務に関して）

- ・利用者が少ない（イメージ、情報発信に課題）。
- ・求職者、企業との信頼関係の構築（サービスの提供が受動的）。
- ・教育機関との連携に乏しい。
- ・EO の情報発信（双方向を含む）力が弱い（ソフト面、ハード面）。
- ・目標、サービスの質、業務運営管理・評価が未成熟（労働省は必要性を認識）。
- ・NEES にアクセスできない層への働きかけ（結局は、これらの層にどのように情報発信するか、等）。

◎ 教育機関のジョブガイダンス

(1) 中等教育機関

- ・高校には、基本的に進路担当のカウンセラーを配置することになっているものの、地方を中心に半数以上で未配置。また校ごとに職業委員会をつくり職業教育を行うことになっている。熱心な校では、職業意識の付与、職場見学等も行われている。
- ・学校カウンセラーは、職業ガイダンスに必要な材料、情報、リソースに苦慮、これらについて研修を受ける機会も乏しく、ほとんど機能を果たしていない校も多い模様。情報とノウハウのリソースへの願望は強い。
- ・文部省の担当者は、労働省との連携による中等教育機関での職業ガイダンスの充実を希望。
- ・協力実施時には、技術・ノウハウ移転の二次的対象者（または最終受益者への媒体）としての学校カウンセラーの参加に期待。

(2) 職業訓練校

ここでは、過去から JICA を含めた協力ドナーが主として向上訓練に関する技術移転を試みてきたヨルダン職業訓練センターの「進路指導・支援」の現状を報告する。

- 1) 「進路指導・支援」の実態は、企業での実習先や訓練パートナー企業の確保・開拓とほぼ同義の状態になっている。
- 2) 進路指導・支援の前提となる訓練生の希望職種、照査、適性・特性等に関する訓練（生）管理も、企業や職場、労働条件に関する情報も組織的に管理されておらず各指

導員任せで、いわゆる「職業ガイダンス」を行える状態になく、行われてもいないようだ。

- 3) それでも実習先に訓練終了後就職する者など就職率は高いことから校に危機感は薄い。
- 4) その一方で、国際機関または欧州系の協力ドナーが作成、研修を通じてもたらした「職業ガイダンス」マニュアルは保持していた。その必要性を認めて、こうした技術移転を受けたものと推察される。ただそれを実践するに至っておらず、その具体的な実践を助言する協力ドナーもいない模様。

- ・指導員の定着は悪いものの、日ごろから訓練生と接しており、訓練生の適性に応じた実習先を確保していることから、照査、適性・特性等に関する訓練（生）管理や職場の情報の収集など「職業ガイダンス」の準備を行う能力は高いものと思われる。協力ドナーは（なぜ、「職業ガイダンス」マニュアルの実践を助言できないのか）、残念な思いと少しの疑問が残った。

(3) 大学等

ここでは訪問したコミュニティカレッジ（実態は、むしろ職業訓練校に近い）、民間の職業紹介機関で在職中の女性（近年、Jordan 大を卒業した模様）、EO で求職中の女性（コミュニティカレッジ卒業後 6 カ月求職活動）からの聞き取りをもとに報告する。

- 1) コミュニティカレッジでは、ドイツ方式の Dual-Training が実施されており、パートナー企業との効果的な連携により継続的な訓練内容の更新を行うとともに、高い就職率（80%）を達成している。
 - ・訓練生の希望職種、照査、適性・特性等に関する訓練（生）管理が行われているほか就労へのモチベーション、態度、マナー、職場・職務理解、自己理解などの職業ガイダンスも行われている。ただ、その内容はドイツ方式の Dual-Training の手法から勘案して、パートナー企業を想定したものと思われる。
 - ・就職率 80%の残りの 20%に対するフォローアップや職業ガイダンスは行われていない。そもそも教育機関の責務とは考えていないようであった。
- 2) 在職中の女性によると、「大学（Jordan 大）在学中には、大学側からの職業に関する授業、職業ガイダンスや助言を受ける機会はなかった。在学中の就職支援の必要性を強く感じる。EO はあまりなじみがなかった。学生の就職情報の収集等はウェブ中心」。
- 3) EO を訪問していた女性は、コミュニティカレッジ卒業後 6 カ月求職活動を経て友人から教えてもらい初めて来所。「大学在学中には、大学側からの職業ガイダンスや助言を受ける機会はなかった。EO にはあまりなじみはない。とにかくなんとか仕事を見つきたい」。
 - ・教育機関により、企業との連携、職業ガイダンスへの対応には大きな格差があり、こうした取り組みを行っている機関でも、未就職のまま卒業した者に対しては、放置

状態にある模様。高等教育機関卒業者の間でも、斡旋サービス適応型（自主選択・開拓型）の者はともかくとして、これができない他の大多数（問題解決支援適合型）が何らかの就職支援を必要としているものと推察される。

◎ 民間の職業紹介サービス

- 1) 労働大臣が認可。EOと同様、労働法の規制下にある。
- 2) 国内、湾岸諸国からの技術・専門職種、ホワイトカラー職種の斡旋サービスを行っている。情報提供、支援もウェブ中心であるが、クライアント確保もあり大学での「職業ガイダンス」にも熱心。
- 3) クライアントの中心は斡旋サービス適応型の高学歴者と推察される。
 - ・EOからみた場合、高等教育機関学生のうち問題解決支援適合型の者に関しては、民間職業紹介サービスとの競合はあまり生じないものと考えられる。
 - ・公的機関としては、おそらく大多数を占める問題解決支援適合型の学生（その多くがウェブを利用）へのアクセスに如何に取り組むかが課せられた課題と思われる。

3. 協力の方向性

若年者の希望職種と求人者の求める職種のギャップが大きい労働市場、知名度は低いものある程度質をともなった公的雇用サービス、協力ドナーの成果の蓄積、若年者を中心としたある意味で放置された多くの求職者、機能していない教育機関の就職支援、学校間、EO間の格差、EO業務間の成熟度の格差・・・

これらの現状を踏まえれば、現在ヨルダンの公的雇用サービスが必要とする改善の方向性は、「マッチング機能の改善」及び「EOと利用者・関係機関との間の「双方向の」アクセス（情報発信、連携を含む）」に集約できると考えられる。これを可能にする自立性のある仕組みづくりを念頭に、具体的協力を組み立てるべきである。

合意に至った協力の概要はPDMのとおりであるが、以下、留意すべき点を挙げる。

(1) 労働市場（EO）の特性に合った仕組みづくり（業務ガイドラインの再構築）

小規模所から中規模所、企業、高等教育機関を含む教育機関が多く立地（つまり雇用機会も求職者も多い）する都市型労働市場に立地するEO、ある程度の均衡状態にあることの多い地域型の労働市場に立地するEO、極端な需給バランスにある工業団地にあるEO…、それらが提供するサービスにはおのずから、①大小問わず最小限果たさなければいけない機能（基本業務）、②状況に応じて選択または優先順位をつけて取り組むべき業務、③労働市場の特性によっては基本業務に加えてあえて特化させるべき業務に大別できる。上記の2大課題のなかでこれらを組み立て（ガイドライン的なものか？）、その普及の土台をつくるのが現実的な目標といえる。

具体的には、プロジェクトでさまざまなニーズに対応したEO業務・活動を試行するトライアルEO（モデルEOにあらず！）を2～3カ所選定し、取り組みの試行と検証、その結果に基づく取捨選択、選別・類型を経て、ミニマムな基本業務と労働市場ニーズに応じて付加すべきEO業務のガイドラインをまとめることが考えられる。

(2) 「双方向の」アクセス（情報発信、連携を含む）」の改善

NEES システムで可能なアクセスとその限界を検証し、ウェブを利用できる層（多くの大学生、企業、教育機関）、できない層（多くの求職者）双方へのアプローチが必要となる。

ウェブによるアクセスにしても NEES システムだけでは一般的な求人情報の公開、求職者登録管理にとどまっており、EO 独自の情報発信には活用できない。

ここでは、①発信する情報（対企業、対教育機関、対求職者）の内容と手法を検討する取り組み、②EO ごとのホームページの開設などが考えられる。ここでは、若干ハード面での協力も必要と思料される。

(3) EO 業務の質の検証、評価、向上の取り組み

理想的には、監察制度の構築が考えられるが、現実的には、「雇用サービス」チェックリスト（わが国の「ハローワークサービス総点検表のかなりの部分が活用可能と思われる」）づくりから始め、「日々自分たち自身でサービスの質のチェックを行う風土」をつくり、汎用的な評価の目安づくりをめざすことが考えられる。

(4) 移転すべきノウハウの選択、重点化

達成度が高いものへは重ねて協力はほしくない。実情を検証して協力してほしいとの先方の要望があった。

先方の要望にも左右されるが、移転すべきノウハウの選択、重点化にあたっては、「障害者ジョブフェア」や訓練校での進路指導でもみられたとおり「誰も本物を知らない」ことによる誤解からくる過大な自己評価に注意する必要がある。「プロとして実践経験のある者の眼」による冷静な判断・助言が不可欠、既に効果を上げている本邦研修を通じた「本物を見せる」ことにも期待したい。

(5) 職業ガイダンス（対個人、対集団）の対象者と内容の検討

対象者：求職者〔問題解決支援適合型の失業者・学生（高等教育機関を含む）、女性〕、学校カウンセラー、職業委員会を中心とした教員 企業関係者、（女学生の）親、等々。

これら多様な対象者の態様に合ったガイダンスの内容手法については、当事者（経験者）を含めた検討を通じて選定する仕組みをつくることが望ましい。

4. まとめにかえて

数十年の歴史を経た EO の知名度の低さ、ネガティブなイメージは致命的である。

結局はこのイメージをいかに払拭できるかに尽きる。ジョブフェアにみられるように受動的業務を脱した取り組み、働きかけに踏み出せば、潜在的にジョブマッチングを欲している多数の者が集まってくる。

こうした行動、情報発信もイメージアップに効果があると思われるが、試行 EO では、名前を変えて（仮称、ニックネームで）実験してみるのも一案と思われる。

関係者の継続的かつ現実的な支援とプロジェクトの成功を期待する。

付 属 資 料

- 1 . Record of Discussion (R/D) 署名入り

RECORD OF DISCUSSIONS

ON

**THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF QUALITY
CAREER GUIDANCE AND EMPLOYMENT SYSTEM**

IN

THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN

AGREED UPON BETWEEN

THE MINISTRY OF LABOR

AND

THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

AMMAN, 31/January/2013



Mr. Toshiaki Tanaka
Chief Representative
Jordan Office
Japan International Cooperation
Agency



Mr. Hamada Abu Nijmeh
Secretary General
Ministry of Labor of Jordan

Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project for Capacity Development of Quality Career Guidance and Employment System (hereinafter referred to as "the Project") signed on 20 December, 2012, between the Ministry of Labor (hereinafter referred to as "MOL") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with MOL and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Both parties also agreed that MOL, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Hashemite Kingdom of Jordan.

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on 16th July, 1985 (hereinafter referred to as "the Agreement"), and the Note Verbale exchanged on 6th June, 2012, between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Government of the Hashemite Kingdom of Jordan (hereinafter referred to as "GOHKJ").

Appendix 1: Project Description

Appendix 2: Main Points Discussed

Appendix 3: Minutes of Meetings on the Detailed Planning Survey



PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings on the concerning Detailed Planning Survey on the Project signed on December 20, 2012(Appendix 3).

I. BACKGROUND

Jordan has experienced a moderate economic growth over decades and become one of upper-middle income countries in 2012. However, the unemployment rate in Jordan is comparatively high and could be a threat on social/economic stability. GOHKJ has been providing public employment services through Employment Offices (EO), but it is necessary to strengthen the functions of EOs so that they will be utilized more by both jobseekers as well as employers. In the National Employment Strategy (2012), the development of the functions of EOs is identified as one of the priority actions to be achieved by 2017. With such a background, GOHKJ requested GOJ a technical cooperation project in order to develop the capacity of MOL and EOs in providing effective employment services and to strengthen the employment system.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex 1) and the tentative Plan of Operation (Annex 2).

1. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex 3. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) MOL

(a) Project Director

Assistant Secretary General for Technical Affairs of MOL

(b) Project Manager

Director of the Directorate of Employment and Training of MOL

(c) Project Members:

Officers in Directorate of Employment and Training

Staff in Employment Offices

(2) JICA Experts

(a) Long-term expert

• Chief Adviser

(b) Short-term experts

(If necessary)

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and



recommendations to MOL on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least twice a year and whenever deemed necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex 4.

2. Project Sites and Beneficiaries

(1) Project sites

MOL, EOs

(2) Beneficiaries

Officers of MOL, Staff of EOs, Jordanian jobseekers, employers

3. Duration

3 (three) years from the date of arrival of the expert

4. Reports

(1) Mid-term Report

(2) Completion Report

5. Environmental and Social Considerations

MOL agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN

MOL will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Jordanian nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of the Hashemite Kingdom of Jordan, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of the Hashemite Kingdom of Jordan from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-1(2) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in the Hashemite Kingdom of Jordan.



IV. EVALUATION

JICA and MOL will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lessons. MOL is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, MOL will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Hashemite Kingdom of Jordan.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and MOL will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MOL.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

- Annex 1 Logical Framework (Project Design Matrix:PDM)
- Annex 2 Tentative Plan of Operation
- Annex 3 Project Organization Chart
- Annex 4 A list of Proposed Members of Joint Coordinating Committee

MAIN POINTS DISCUSSED

1. MOL and JICA recognize that the main target group of public employment services will be the youth (students and graduates of secondary schools, vocational training schools, community colleges and universities) who are seeking employment without previous work experience.
2. MOL and JICA recognize that it is crucial to strengthen EOs' linkage with schools and employers in order to collect information on jobseekers and job vacancies for improving EOs' capacity to provide effective employment services.
3. MOL and JICA recognize that the Project will mainly focus on the development of the capacity of EOs and that of MOL to monitor them.

Handwritten signature or initials in black ink, consisting of several stylized, overlapping loops and lines.

1-1 Review current services provided at EOs.	(1) Long term experts	(1) Counterpart personnel	Sufficient budget
--	-----------------------	---------------------------	-------------------





<p>1-2 Select pilot EOs. 1-3 Develop a plan for improving services at EOs and developing the capacity of the staff. 1-4 Implement the plan for improving services and developing the capacity of the staff at EOs.</p> <p>[Output 2: Linkage among MOL, EOs, schools, the private sector and other relevant organizations is strengthened.]</p> <p>2-1 Review the current situation of linkage among MOL, EOs, schools, the private sector and other relevant organizations. 2-2 Conduct activities to strengthen the linkage. 2-3 Receive feedback from the relevant organizations.</p> <p>[Output 3: The number of jobseekers and employers who utilize EOs' services is increased.]</p> <p>3-1 Analyze means of raising awareness of public employment services among jobseekers and employers. 3-2 Disseminate information on the services provided at EOs to jobseekers and employers. 3-3 Conduct activities in cooperation with other relevant organizations to promote the awareness for and access to public employment services among jobseekers and employers.</p> <p>[Output 4: A model for EOs' management, services and linkage among relevant organizations is developed and disseminated for replication in other EOs.]</p> <p>4-1 Review the results of the practices at EOs. 4-2 Develop a model for management, services and linkage among MOL, EOs and other relevant organizations. 4-3 Conduct workshops and/or seminars to disseminate the model to EOs.</p> <p>[Output 5: MOL's capacity on managing EOs is strengthened]</p> <p>5-1 Review the current situation of MOL's monitoring of EOs. 5-2 Develop a monitoring system. 5-3 Implement and review the monitoring system.</p>	<p>Chief Advisor (1 x 3 years)</p> <p>(2) Short term expert(s) (if necessary) (Number and duration of short term experts and their specific technical fields will be decided depending on the needs of the Project and budget condition of JICA.)</p> <p>(3) Training courses Public employment services (if necessary) (Number of courses, number of participants, duration and the detailed contents of the course will be decided depending on the needs of the Project and budget condition of JICA.)</p> <p>(4) Equipment and materials (if necessary)</p> <p>(5) Expenditure for local activities (if necessary)</p>	<p>Project Director Project Manager Officers in charge on Project</p> <p>(2) Office space and facilities For JICA experts and the activities of the Project</p> <p>(3) Maintenance of equipment provided by JICA, if any, and supply of necessary materials for the Project (4) Expenditure for various activities of the Project</p> <p>(5) Means of transportation for the JICA experts for official travel within the Hashemite Kingdom of Jordan upon availability</p> <p>(6) Necessary facilities to the JICA experts for remittance as well as the utilization of the funds introduced into Hashemite the Kingdom of Jordan from Japan in connection with the implementation of the Project</p>	<p>and human resource for the Project are ensured by MOL.</p>
--	--	---	---

Explanatory Note for PDM

Overall Goals

- The term “job matching” does not mean “job placement”, but it refers to MOL’s activities to match a jobseeker with an appropriate job vacancy through NEES/EO services
- The term “public employment services” includes such activities as EOs’ services for both jobseekers and employers, the utilization of NEES, and other related activities by MOL.

Outputs

- (1.) A number of pilot EOs will be selected through dialogue between MOL and the JICA expert.

Activities

- (1-3.) Contents of “a plan” will be clarified by both MOL and the JICA expert.
- (4-3.) “Workshops and/or seminars” will be co-organized by MOL and JICA.

<Abbreviations>

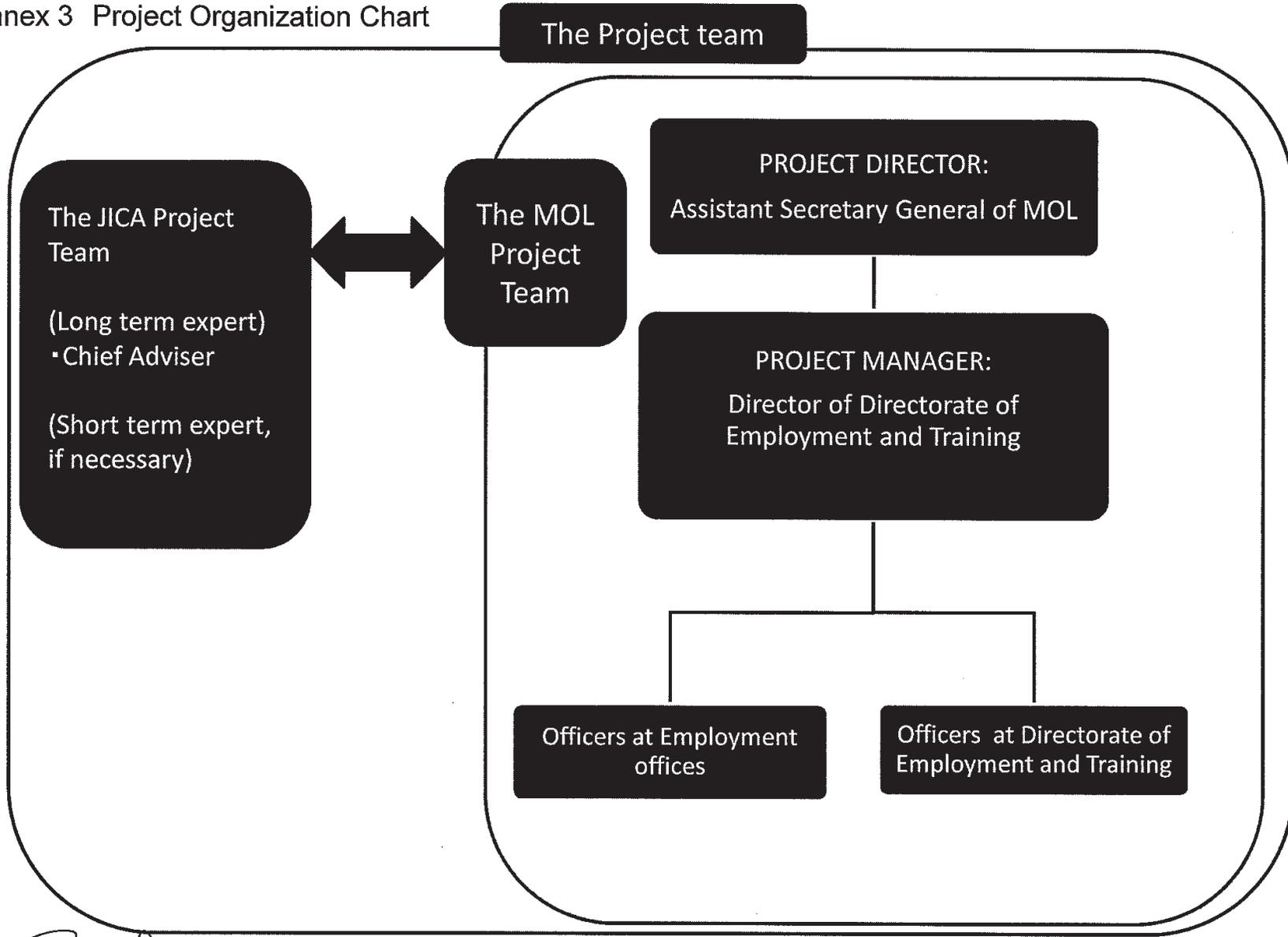
MOL The Ministry of Labor

EO Employment Office

NEES National Electric Employment System



Annex 3 Project Organization Chart



Handwritten signatures and initials at the bottom left of the page.

Annex 4

A list of Proposed Members of Joint Coordinating Committee

The Joint Coordinating Committee shall be composed of;

(1) Chairperson:

- Secretary General of MOL

(2) Members:

- Assistant Secretary General for Technical Affairs of MOL
- Director of the Directorate of Employment and Training of MOL
- Secretariat of E-TVET Council
- Representative(s) of the Ministry of Planning
- Representative(s) of the Ministry of Education
- Representative(s) of the Ministry of Industry and Trade
- Authorities concerned of related Ministries and organizations
- JICA Expert
- Representative(s) of JICA Jordan Office
- Representative(s) of the Embassy of Japan

