

イラン・イスラム共和国
職業訓練管理強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 22 年 11 月
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
J R
10-115

イラン・イスラム共和国
職業訓練管理強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 22 年 11 月
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

序 文

イラン・イスラム共和国では、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きました。

イラン・イスラム共和国の職業訓練は、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。他方、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などの課題を抱えています。

このような状況のもと、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改善に関する取り組みが行われています。

今般、2010 年 12 月に協力プロジェクト終了を迎えるにあたり、本プロジェクトの終了時評価調査を行うべく 2010 年 10 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す。

本調査にご協力をいただいた関係者の方々に深い感謝の意を表しますとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成 22 年 11 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
目 次

終了時評価調査結果要約表

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	6
第3章 実績・成果と実施プロセスの調査結果	7
3-1 投入実績	7
3-2 活動実績	14
3-3 成果達成状況	15
第4章 プロジェクトを取り巻く環境	22
4-1 産業技術教育・職業訓練分野の動向	22
4-2 産業界の動向・連携	22
4-3 ドナーの動向・協調	22
4-4 カウンターパートの変更とプロジェクト実施体制	23
第5章 評価5項目による評価結果	25
5-1 妥当性	25
5-2 有効性	25
5-3 効率性	26
5-4 インパクト	26
5-5 持続性	28
5-6 総論	29

第6章 PDM 改訂	30
第7章 提言と教訓.....	31
7-1 提言.....	31
7-2 教訓.....	32
付属資料	
終了時評価調査 (Minutes of Meeting)	37

地 図



(地図出所 : http://www.freemap.jp/download.php?a=mideast&c=mideast_iran_all)

写 真



指導員の作業風景



指導員訓練センター（ITC）での協議風景



技術職業訓練庁（TVTO）との協議風景

略 語 表

略語	正式名称	日本語
CBT	Competency-Based Training	産業界ニーズに基づいた訓練
CDC	Curriculum Development Center	カリキュラム開発センター
IRG	Industry 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
TVET	Technical and Vocational Education and Training	産業技術教育・職業訓練
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

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：イラン・イスラム共和国	案件名：職業訓練管理強化プロジェクト
分野：職業訓練	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部高等教育・社会保障グループ高等・技術教育課	協力金額（評価時点）：295,014 千円
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：
1-1 協力の背景と概要	
<p>イラン・イスラム共和国（以下、「イラン」と記す）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きた。</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。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など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、立ち上げ準備のための専門家派遣や計8名の本邦カウンターパート研修を実施するとともに、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、訓練ニーズ分析・評価、訓練モニタリング・評価、訓練基準・カリキュラム）を派遣し、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>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
CBT（Competency Based Training）手法がTVTOの訓練体系の基礎となる。	

¹ CBTとは、Competency Based Trainingの略称で、産業界ニーズに基づいた訓練を指す。CBT手法はあくまでも手段であり、目的は産業界のニーズを反映した訓練を実施する訓練管理サイクル（労働市場のニーズ情報の収集、労働ニーズを踏まえたカリキュラムと教材の開発、訓練の実施、訓練実施後のモニタリング・評価と訓練への反映）の確立にある。

(2) プロジェクト目標

TVTO の職業訓練管理サイクルが改善する。

(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 が労働市場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 (2010 年 10 月時点)

1) 日本側 :

プロジェクト資金総額 (評価時点) : 295,014 千円

プロジェクト専門家派遣 : チーフアドバイザー (立上げ準備) 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 2 名

機材供与 : パソコン、プリンター等

2) イラン国側 :

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 (Curriculum Development Center : CDC) 総裁、技術職業訓練センター (Technical and Vocational Training Center : TVTC) 指導員等 3 名

施設・機材提供 : TVTO 及び TVTC 内における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

	担当分野	氏名	所属
調査者	団長	小西 伸幸	JICA 人間開発部 高等教育・社会保障グループ高等・技術教育課 課長
	職業訓練 協力企画	長 俊夫	(独) 雇用・能力開発機構 京都センター 相談役
		小松 謙一郎	JICA 人間開発部 高等教育・社会保障グループ高等・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	2010 年 10 月 22 日～ 11 月 3 日		評価種類 : 終了時評価調査

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」

本プロジェクトで実施した本邦研修を通じて TVTO 職員等に、そして日本人専門家によって本プロジェクトに参画した指導員に訓練マネジメント手法が紹介され、技術移転がなされた。また、本プロジェクトで開発した訓練ニーズアセスメント（評価）手法を用いて各パイロット訓練コースの計画時や対象分野を検討する際に訓練ニーズ調査が実施され、第1、2回いずれのパイロット訓練コースも「自動車整備分野」を対象とすることとなった。以上から、成果1は達成されたと判断できる。

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」

自動車整備業界の企業や自動車修理工場を対象としたニーズ調査を実施し、「自動車整備の電気系修理」と「自動車点検整備」を訓練対象とすることが決定され、コンピテンシー（職能）の選定が行われた。その結果、第1、2回のパイロット訓練コースの単位も決定し、単位ごとのカリキュラムが作成され、コースは実施されたことから、成果2も達成されたと判断できる。

成果3：「TVTO が訓練モニタリング・評価システムを改善する。」

プロジェクト実施期間内に訓練モニタリング・評価マニュアルのドラフト版が作成され、プロジェクト終了後には、イランの自助努力により最終版が完成する予定である。また、パイロット訓練コースを対象とした訓練モニタリング・評価システムも開発・実施された。2回のパイロット訓練コースを対象としてこれらシステムが活用されたことから、成果3は達成されたと判断できる。

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」

本プロジェクトで実施した2回のパイロット訓練コースの経験と教訓を踏まえ、TVTO 訓練マネジメント改善計画（英語版）を作成した。第1版の完成後、日本・イラン国側双方の協議結果を踏まえて第2版を現在作成中である。この改善計画は、TVTO の訓練マネジメントの向上を支援するためのツールであり、プロジェクト終了後はイラン側によってペルシャ語に翻訳される予定である。なお、訓練マネジメント改善計画（第2版）の内容を、プロジェクト終了時に日本人専門家から提出される事業完了報告書に含める予定のため、指標4-1及び4-2は、プロジェクト終了までに達成される見込みである。

(2) プロジェクト目標：「TVTO の職業訓練管理サイクルが改善する」

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：「CBT 手法が TVTO の訓練体系の基礎となる」

本終了時評価調査における協議の結果、プロジェクト終了後 3～5 年以内に当初の上位目標「国家職能基準枠組みが改善される」の達成見込みは低いとの判断から、日本・イラン国側双方の合意の下、「CBT 手法が技術職業訓練庁（TVTO）の訓練体系の基礎となる」に改訂された。本プロジェクトが終了するまでに、CBT 手法マニュアルの英語版（第 2 版）が完成予定である。したがって、プロジェクト終了後にイラン側の自助努力によって CBT 手法マニュアルのペルシャ語版が作成され、プロジェクトで提案している訓練マネジメント改善計画に沿って同マニュアルが適切かつ戦略的に活用された場合、上位目標達成の見込みは高くなると判断できる。

なお、CBT 手法が TVTO の訓練体系の基礎になるということは、TVTO 傘下の関係機関において、適切な職業訓練管理サイクルに基づいた訓練が行われることを意味する。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下の理由から、妥当性は高いと評価する。

- ・イラン政府の政策、日本の援助方針、またターゲットグループのニーズに合致している。

(2) 有効性

以下の理由から、有効性は比較的高いと評価する。

- ・プロジェクトの成果がプロジェクト目標達成に寄与している。
- ・イラン側のオーナーシップも向上している。
- ・他方、最終的に直接技術移転を受けた指導員が 3 名に減少した。イラン側のプロジェクト実施・管理体制が度々変更された。

(3) 効率性

以下の理由から、効率性は中程度と評価する。

- ・日本側の投入は計画どおりで、CBT 手法導入にあたっては、オーストラリア人専門家を起用するなど効率性を高める工夫を行った。
- ・一方で、イラン側の管理体制が度々変更されたり、カウンターパート指導員の人数が途中減少された。

(4) インパクト

本プロジェクトの正のインパクトは、今後 3～5 年以内に以下の条件や環境が満たされることで担保されることが見込まれる。ただし、プロジェクト終了後にイラン側独自の努力によってパイロット訓練コースのフォローアップ調査を実施して結果を分析することが求められる。同調査を実施することで今後の課題が明確になることが想定できるとともに、上位目標の達成に向けたイラン側の実施方針・体制を改善・強化できると判断できる。

- 1) 世界経済の停滞やイランへの経済制裁の継続・拡大等により、イラン経済の停滞が発生しない。
- 2) イラン側の職業訓練分野の組織改編が円滑に行われる。

- 3) CBT 手法が本格的に導入された場合、同手法に沿った国家職能基準が整備される。
- 4) CBT 手法の実践的な活用方法を習得した指導員数が増加する。

本プロジェクトで設立された自動車整備分野での産業別訓練諮問準備委員会（Industry Reference Group : IRG）をモデルとして、他分野において同様の官民連携を促進する IRG が設立される。

(5) 持続性

持続性については、「組織・制度面」及び「財政面」、「技術面」の3側面から評価を行った。その結果は次のとおり。

1) 組織・制度面

本プロジェクトの持続性を担保するためには、組織・制度面におけるイラン側の管理・実施体制が、強化・改編されることが急務である。また本プロジェクトで設立された IRG を継続的に活性化するためには、JICA プロジェクトチームが担っていた IRG コーディネーター業務が TVTO に引き継がれることが必要である。

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大きな問題はみられなかった。本プロジェクトでは、日本側から大型の資機材が供与されることがなく、既存の施設を活用してパイロット訓練コースを実施することができた。プロジェクト終了後にイラン側が自力で本プロジェクトの成果を活用し続けていくためにも、TVTO には活動計画の立案と同時に、予算計画の作成も行うことが期待される。

3) 技術面

TVTO は、CBT 手法がイランの職業訓練分野で妥当かつ有効な訓練手法であると位置づけている。本プロジェクトで実施した2回のパイロット訓練コースを通じ、イランでの CBT 手法導入の妥当性と有効性は確認された。また、これらのパイロット訓練コースを計画・実施・評価・モニタリングすることで、専門家から直接的な技術指導を受けた指導員は、従来よりも実践的な技能を習得したことが確認された。カウンターパートはプロジェクト終了までに CBT 手法導入に関し、より一層深い知識やノウハウを習得し、プロジェクト終了後は、イラン側独自で実施するイラン全国への CBT 手法の展開に欠かせないマスター指導員として、TVTO 傘下の関係機関・関係者を支援することが期待される。

3-3 結論

本プロジェクト開始当初からイラン側のプロジェクト管理・実施体制が何度も変更されたことで、イラン側のプロジェクトへのオーナーシップは必ずしも高いとは判断できなかったが、2010年7月以降、イラン側のプロジェクト関係機関の間で CBT 手法の効果がより一層理解されたこと、職業訓練センターの指導員を訓練する指導員訓練センター（Instructor Training Center : ITC）で第2回パイロット訓練コースが実施され、ITC 内における CBT 手法の本格的導入の可能性がより高まったことなどから、イラン側のプロジェクトへのオーナーシップが向上したことが確認された。したがって、本プロジェクトで直接的技術移転対象とした指導員3名から、その他の ITC 指導員へ、その他の ITC 指導員から県レベルの指導員へ、県レベルの指導員から

各訓練センターの指導員へと、CBT手法の実践的ノウハウが次々と伝授されることで、本プロジェクトの持続性が担保されていくことが見込まれる。

上記のとおり、今後イラン側による主体的な取り組みが望まれる一方で、本終了時評価調査時点では、プロジェクト目標を達成するための活動がほぼ計画どおりに実施され、見込まれた成果がほぼ達成されていることが確認できた。よって、プロジェクト終了時までにはプロジェクト目標は達成されるという結論に至った。

3-4 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) 自動車整備コースの残りユニットの実施

第2回パイロット訓練コースのうち、本プロジェクト期間内に実施に至ったのは、21ユニットのうち10ユニットである。

パイロット訓練コースを2度にわたり実施したプロセスを通して、カウンターパートへの技術移転が着実に行われたが、移転された技術の更なる定着を図るために、ITCが残る11ユニットを主体的に実施し、すべてのユニットを取りまとめたパッケージを完成させることが望まれる。

なお、実施に際しては、本プロジェクトに携わった指導員を中心に、ITCに所属する他の自動車整備系指導員及び他職種の指導員もアシスタントとして参加できるよう実施することが、CBT手法導入要員の養成、更には他分野への普及・拡大に必要となる。

また、IRGが適切に運営されるようITCが積極的に産業界に働きかけ、双方の関係を維持することが必要である。

(2) ITC内でのCBT手法の普及

CBT手法の普及をITCの自発的事業として実施することを提言する。(1)で述べたように、まずは自動車整備分野での普及を行い、段階的に自動車整備以外の分野へもCBT手法を適用していき、ITCにおいてCBT手法が広く普及されていくことが望ましい。

CBT手法の導入は、産業界の人材育成ニーズに適切に応えるための手段であり、CBT手法そのものは目的ではない。大切な点は、産業界のニーズを随時把握し、カリキュラムに反映させ、同カリキュラムに基づいた実践的訓練を実施し、その訓練結果をモニタリングして、次の訓練実施に反映させる仕組みを構築することである。

なお、業種、職種によってはCBT手法以外の手法を用いるほうがより有効である場合があり、技術革新を伴わない伝統的スキル訓練職種等、カリキュラム改編を必要としない職種にまでCBT手法を適用する必要はなく、必要性に応じて導入の可否を決めるべきである。

(3) CBT手法の全国展開

CBT手法をITC内で普及させた次の段階として、全国に普及させることを提言する。全国展開のためには効率的な仕組みが必要である。例えばITC内にCBT手法に関する研修コースを設置し、全国のTVTCの指導員を受講させることが有効であろう。

研修を受けたTVTCの指導員がそれぞれのTVTCに戻り、そこでCBT手法の普及活動を

行い、地方版 CBT 手法導入要員として活動するという仕組みである。

(4) CDC と ITC との連携強化

イラン国内で CBT 手法を普及させるうえで、イランにおける職業訓練の国家カリキュラム開発の役割を担うカリキュラム開発センター（Curriculum Development Center : CDC）と ITC の連携は非常に重要である。ITC の現場でのカリキュラム改編成果を随時国定基準カリキュラムに反映していくためにも、CDC と ITC との間で緊密なコミュニケーションをとり、CBT 手法の普及に向けた具体的な協議を進めるべきである。

3-5 教訓

本プロジェクトの終了時評価調査から以下の教訓が導き出された。

(1) プロジェクト実施機関の選定

本プロジェクト開始当初の計画では訓練全体の統括を行っている行政機関、すなわち TVTO を実施機関として位置づけ、TVTO の上級管理職をカウンターパートとしていた。これは、プロジェクト目標の内容からは妥当な判断であったといえる。しかし、技術移転の観点からは安定した人的配置、経験の蓄積が必要であるものの、本プロジェクトにおいては同ポストが政治的要因により頻繁に人事異動の対象となり、プロジェクト活動の効率性を阻害する要因となった。相手国政府機関での人事事項をプロジェクト側で制御することはほぼ不可能であり、ある程度やむを得ない部分はあるものの、プロジェクト開始時に、将来的な人事異動の発生頻度も可能な限り考慮のうえでプロジェクト実施機関を選定することが効率性を高める意味で重要である。

また、プロジェクト終盤からは、ITC がプロジェクト実施機関となったが、ITC は過去にも日本が協力を行った実績があり、ITC でのマネジメント層は、日本からの協力の枠組みについて大変理解があり、かつプロジェクトに対する取り組み姿勢も非常に高かった。また、本プロジェクトで現地要員として庸上したスタッフの 1 名は、以前のプロジェクトのカウンターパートであったが日本側の立場をより深く理解し、プロジェクト活動の実施に大いに貢献していた。このように過去の協力成果を活用することは、プロジェクトを効率的に実施するうえでは非常に重要である。効率的かつ効果的に成果を出すために、過去のアセットを十分に活用できる枠組みであるかどうかという点を、案件形成時に考慮に入れることが望ましい。

(2) 有用な現地人材の活用

本プロジェクトでは、TVTO を退職した人材をプロジェクトサイトにおいてアドバイザーとして備上した。彼らの活躍により、人事異動が頻繁に行われるなどで連絡・連携が取りにくかった TVTO との調整が非常に円滑にいった点は、本プロジェクトの成果発現の大きな要因の 1 つである。プロジェクト実施の際、現地人材をさまざまな場面で備上する必要があるが、こうした人材をいかに発掘するかがプロジェクトの成否を大きく左右するといえる。

(3) CBT 手法の導入に関する協力

本プロジェクトでは、CBT 手法の専門家としてオーストラリア人専門家を投入し、結果

として効率的な技術移転が可能になった。CBT手法は日本では国家制度的に、また企業風土的に受け入れが難しい制度であるが、世界的に見れば職業訓練のなかでは広く認知されている概念・手段である。今後もCBT手法に関係した支援の要請が各国から挙がることは容易に想定されるが、日本としてどのように対応していくのか、方針を決めることが必要である。

方針として、1つの方法にこだわる必要はなく、協力内容に応じて柔軟に対応すべきであるが、本プロジェクトから、日本国外の人材をうまく組み合わせた形での実施という経験を得た。また、CBT手法はあくまでも手段でありCBT手法を導入して実現しようとするものについては、日本のノウハウ・経験が活用できる部分とそうでない部分を判別した形で協力のあり方を探ることが必要といえる。

Evaluation Summary

I. Outline of the Project		
Country: The Islamic Republic of Iran		Project title: The Project for Strengthening Technical and Vocational Training Management Skills in Technical and Vocational Training Organization
Issue/Sector: Technical Vocational Education and Training		Cooperation scheme: Technical cooperation
Division in charge: Technical and Higher Education Division, Higher Education and Social Security Group, Human Development Department		Total cost: 295 million yen
Period of Cooperation	3 years and 6 months (July 2007-December 2010)	Partner Country's Implementing Organization: Technical and Vocational Training Organization (TVTO)
		Supporting Organization in Japan: <ul style="list-style-type: none"> ● Ministry of Health, Labour and Welfare ● Employment and Human Resources Development Organization of Japan
<p>1. Background of the Project</p> <p>The Islamic Republic of Iran faces the major challenge of unemployment especially among the younger generation. In the Law of the 4th Economic, Social and Cultural Development Plan for the period from 2005 to 2009, or the National Development Plan (2005 to 2009), the Government of Islamic Republic of Iran claimed to change its economic structure from resource dependent growth to knowledge-based growth by lifting up the technical levels of Iranian workers to the global standard as well as broadening employment opportunities through the reforms of the current mechanism of Technical and Vocational Training (TVT). The Technical and Vocational Training Organization (TVTO), as an affiliated organization of the Ministry of Labor and Social Affairs (MoLSA), handles planning and implementation of TVT as well as promotes a world-class skill certification system. Reportedly, TVTO is a nationwide body that administrates 588 centers (Technical and Vocational Training Center: TVTC) and the number of the recipients (trainees) reaches more than 1.8 million in total. Considering the crucial role of TVTO, the Government of the Islamic Republic of Iran requested the Japanese government for improving organizational management which is synchronized with the nation's labor market.</p> <p>The sets of official agreements (the Record of Discussion(R/D) and Minutes of Meeting (M/M) for technical cooperation) were signed between TVTO and JICA in April 2007, which was followed by the dispatch of the JICA Project Team in November 2008. And the project has been done with the activities such as needs surveys, reviewing of training standard and curriculum, implementing of pilot training, monitoring and evaluation of training, formulating of training improvement plan.</p>		
<p>2. Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>The CBT approach becomes the basis of the training structure of TVTO.</p>		

(2) Project Purpose

TVTO's training management cycle is improved.

(3) Outputs

1. TVTO is able to assess the training needs in the labor market more efficiently.
2. TVTO develops, reviews and updates the training course standard and curriculum based on the industry training requirement.
3. TVTO improves its monitoring and evaluation system.
4. TVTO develops a training improvement plan based on the review of the pilot training needs.

(4) Inputs**Japanese side:**

Experts: 9 (Chief Advisor, Team Leader, Deputy Team Leader/Vocational Training Management 1, Training Needs Assessment and Analysis, Training Monitoring and Evaluation, Vocational Training Management 2, Training Standard and Curriculum/CBT Advisor, Training Standard and Curriculum/Automotive 1, and Training Standard and Curriculum/Automotive 2)

Counterpart training participants: 8

Equipment

Operational cost

Iranian Side:

Counterpart: personnel (at the time of the terminal evaluation): 8

Equipment: Office space, facilities, basic furniture and equipment for the Japanese experts, at TVTO, TVTC No. 4 and Instructors Training Center (ITC)

Local cost: administrative and operational costs for electricity, water supply, telephone and furniture

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Team Leader	Mr. Nobuyuki KONISHI, Director, Technical and Higher Education Division, Human Development Department, JICA
	Vocational Training	Mr. Toshio OSA, Advisor, Kyoto Center, Employment and Human Resources Development Organization of Japan
	Cooperation Planning	Ms. Kenichiro KOMATSU, Program Officer, Technical and Higher Education Division, Human Development Department, JICA
	Evaluation Analysis	Ms. Kinuko MITANI, Consultant, IC Net Limited
Period of Evaluation	October 23, 2010 – November 2, 2010	Type of Evaluation: Terminal

III. Results of Evaluation**3-1 Achievements of the Project****Overall Goal**

It is expected that CBT manual in Persian will be produced by TVTO, and CBT training course for representatives of each TVTC will be conducted by TVTO through the use of the outputs of the Project.

Project Purpose

The project purpose is going to be achieved by the end of the Project. JICA Project Team is expected to

complete the development of the draft final version of “Manual on CBT” and TVTO training improvement plan by the end of the Project.

Output 1

The Project planned and conducted needs assessment to prepare the 2 pilot training courses. Based on the discussion and agreement between TVTO and JICA Project Team, “Automotive Repair and Service Sector” was selected as the focus area of the first pilot training course. To apply lessons learnt and experience that JICA Project Team acquired when conducting the first pilot training course, the Project selected the same area of focus for the second pilot training course. Both TVTO and Industrial Reference Group agreed to the area of focus.

The 3 instructors who are the Project members have gained practical know-how and knowledge on needs assessment during the project implementation. The know-how on needs assessment is illustrated in “Manual on CBT”, which is being drafted by the Project.

Output 2

Based on the technical area for the pilot training courses selected according to the needs of the Iranian side, the Project developed unit of competencies and curriculum. Using the developed curriculum and teaching materials exclusively for the pilot training courses, the pilot training courses were conducted twice.

The 3 instructors worked closely with JICA Project Team in preparing and conducting the courses. The necessary steps for the programming and implementation of training courses are captured in “Manual on CBT”, which is under development by the Project.

Output 3

Monitoring and evaluation tools were developed for the pilot training courses. Under the guidance of JICA Project Team, the developed tools were practiced by the Iranian side. During the pilot training courses, the 3 instructors were directly involved in daily monitoring of the courses/trainees as well as evaluation of the courses/trainees, which were new responsibility to them.

Output 4

The experience and lessons learnt through the Project have been shared among the concerned project members. Such experience and lessons learned are highlighted in the reports produced/will be produced by the Project by the end of the Project. A training management improvement plan will be a part of the final project report, which is under preparation by the Project.

The reports already produced have been reviewed by the Iranian side. The first draft of the proposed training management improvement plan has been shared with the Iranian side.

3-2 Implementation Process of the Project

Despite the frequent change in TVTO management personnel, change of the project sites, and reduced number of counterparts, JICA Project Team carried out the planned activities as scheduled for the most part.

The Project has been managed jointly by the Japanese side and the Iranian side. All concerned committees and persons from the Joint Steering Committee, Industry Reference Group (IRG), instructors and experts to support staff members are held responsible to perform the agreed/given roles and responsibilities until the end of the Project in cooperative and effective manners. It became very challenging for JICA Project Team to institutionalize the technology transferred and apply the outputs produced by the Project in the course of the project implementation because of the above-mentioned frequent change in counterparts.

3-3 Modification of the Overall Goal

The Overall Goal of the Project “The National Vocational Qualification in labor force is improved” is changed to “The CBT approach becomes the basis of the training structure of TVTO”.

3-4 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

Relevance of the Project is judged to be high because of the following reasons:

- The Japanese side confirmed to continue its assistance for projects that will contribute in increasing employment opportunities in Iran.
- TVTO explained that the achievement of the project purpose will be a contributing factor to assess the improvement of the TVT sector, which is responsible of TVTO.

(2) Effectiveness

The project effectiveness is assessed as high to some extent because of the reasons shown below:

Despite the fact the Project faced many challenges such as the frequent change in TVTO management personnel and change in the Project site, JICA Project Team accommodated the changes in a flexible manner, and implemented the Project as per the planned schedule for the most part.

(3) Efficiency

The project efficiency is judged as average according to the following findings:

- The agreed inputs from both the Japanese and Iranian sides were availed for the most part□ however the timing and quality of the inputs could have been more appropriate.
- The number of counterpart personnel participated in the Project was reduced in the course of the project implementation.
- Project management structure was changed a few times.
- The initial project side was not appropriate.

(4) Impact

Positive impact of the Project is expected to be found in 3 to 5 years after the end of the Project:

TVTO is expected to secure the following conditions in order to increase the probability of the achievement of the overall goal. The overall goal is achieved without the direct assistance of the Japanese side:

- The ongoing reform of TVT sector in Iran is completed in a timely manner.
- The current national vocational qualification/standards are modified accordingly, if CBT approach is approved as the national training approach.

- More instructors in TVT sector in Iran are approximately trained on CBT application.
- IRG model established in the Project is expected to other industries, as needed.

(5) Sustainability

Some measures in terms of organizational/policy and technical aspects of the Iranian side have to be taken from now on to increase sustainability of the Project. Until the project termination, both Japanese and Iranian sides provide the ground for dissemination of the CBT approach training through the 3 instructors trained in the Project.

【Organizational/Policy aspect】

The project's sustainability will be heavily depended on the leadership of TVTO to succeed in the proposed reform of the sector. If TVTO made an effort to disseminate the CBT approach to all TVTCs, it would play a positive role in its sustainability.

【Financial aspect】

The Iranian side has been providing sufficient financial assistance to the Project. Therefore, the Project is expected to come to an end without any financial constrain. Even after the end of the Project, it is expected that the Iranian side will continue to improve the training management cycle with no financial problem. However, costs required to apply the developed training management cycle at all TVTCs and other concerned centers and offices are not estimated in the Project. Thus, it is expected that TVTO will make necessary financial assessment and budgeting for application of the management cycle and training methods at all the levels.

【Technical aspect】

The Project was examined the relevancy and effectiveness of CBT approach to the TVTO sector in Iran. The results of the 2 pilot training courses conducted in the Project show that CBT approach is well accepted by TVTO and IRG.

It is only 3 instructors from the Iranian side who have been benefitted directly from the Project in terms of technical transfer, including conducting needs assessment, formation of IRG, application of CBT approach, and other activities carried out by the Project. Meanwhile there are instructors at ITC and others from the Iranian side that have been exposed to the Project indirectly by attending workshops and seminars conducted by the Project, TVTO and ITC during the project implementation. In order to secure maximum number of instructors as well as management of the Iranian side shall be the beneficiaries of the Project. Thus, TVTO is expected to make necessary arrangement to disseminate the technology transferred from the Japanese side to the Iranian side who have not been directly benefitted so far. With those reasons, the technology will be institutionalized in a systematic way.

3-5 Conclusion

The project purpose is going to be achieved by the end of the Project. As per the 5 evaluation criteria applied by JICA, the project progress is assessed. The Relevance, Efficiency, Effectiveness, and Impact of the Project seem to be high to some extent, although Sustainability seems to be medium.

3-6 Recommendations

The recommendations to the Iranian side from the Terminal Evaluation Team are as follows:

- Implementation of the remaining units
- Dissemination of the CBT approach to other field in ITC
- Nationwide dissemination of the CBT approach
- Improvement of communication between Curriculum Development Center (CDC) and ITC

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」と記す）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きた。

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。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、プロジェクト期間当初に立ち上げ準備の専門家派遣と計8名の本邦カウンターパート研修を実施した。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・専門家派遣等にかかる認識のずれから、活動が一時停止となったが、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、訓練ニーズ分析・評価、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、CBT（Competency Based Training）手法¹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

本終了時評価調査団は、2010年12月に協力終了を迎えるにあたり、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、Minutes of Meeting（M/M）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。

- 1) プロジェクトの進捗、成果及び目標達成状況を確認する。
- 2) プロジェクトの投入実績及び実施プロセスを取りまとめる。
- 3) プロジェクトの目標達成度について、評価5項目の観点から評価する。
- 4) プロジェクト期間終了までの活動について、必要に応じて提言を行う。
- 5) 評価結果を基に、類似案件に参考となる教訓を抽出する。
- 6) 評価・協議結果をイラン・日本国側双方の合意事項としてM/Mに取りまとめる。

¹ CBTとは、Competency Based Trainingの略称で、産業界ニーズに基づいた訓練を指す。CBT手法はあくまでも手段であり、目的は産業界のニーズを反映した訓練を実施する訓練管理サイクル（労働市場のニーズ情報の収集、労働ニーズを踏まえたカリキュラムと教材の開発、訓練の実施、訓練実施後のモニタリング・評価と訓練への反映）の確立にある。

1-3 調査日程

現地調査は、2010年10月22日から11月3日までの期間で実施されました。調査の概要は、以下のとおりである。

Date			Evaluation Team			
			Mr.Nobuyuki Konishi Team Leader	Mr.Kenichiro Komatsu Evaluation Coordination	Mr.Toshio Osa Vocational Training	Ms. Kinuko Mitani Evaluation Analysis
1	22-Oct.	Fri			Kansai → Dubai (23:15 - 04:45, Oct 22, EK317)	Narita → Incheon (18:40 - 21:15, Oct. 22, JL959) Incheon → Dubai (23:55 - 04:25, Oct. 22, EK 323)
2	23-Oct.	Sat			Dubai → Teheran (07:45 - 09:25, EK971) 13:00 JICA Iran Office	
3	24-Oct.	Sun			10:00 Meeting with expert (Ms. Ishimaru) in JICA Iran Office 11:00 Interpreter (Ms.Ghazal) in JICA Iran Office 14:00-16:00 Meeting with TVTO(Mr.Ghofrani)	
4	25-Oct.	Mon			10:00 Meeting with ITC(Mr. Bajolvand) in Karaj 12:30 Lunch 14:00 Meeting with 3 instructors (each 30min.) in Karaj	
5	26-Oct.	Tue			9:00 Meeting with IRG (Mega Motors, Mr. Mohammadi) PM Drafting Report	
6	27-Oct.	Wed			9:00 Meeting with IRG (SAIPA Yadak & trainees in workshop No.5) PM Drafting Report	
7	28-Oct.	Thu	Narita → Dubai (EK319, 21:40 - 03:30, Oct.29)		Drafting Report Internal Meeting	
8	29-Oct.	Fri	Dubai → Teheran (EK971, 07:45 - 09:25) 13:30 Internal Meeting at Hotel 15:30 Meeting with JICA expert (Ms. Ishimaru)		13:30 Internal Meeting at Hotel 15:30 Meeting with JICA expert (Ms. Ishimaru)	
9	30-Oct.	Sat	9:00 Interview with Trainees 10:00 Courtesy call with Head of ITC (Mr. Teimouri) 13:30 Meeting with TVTO (Mr. Ghofrani) 15:00 Meeting with CDC Director (Dr. Khanifar)			
10	31-Oct.	Sun	AM-PM Revision of Minutes of Meeting 18:00 Meeting with TVTO (Mr. Ghofrani) Revision of Minutes of Meeting			
11	1-Nov.	Mon	9:00 Meeting with TVTO, Signing of Minutes of Meeting in TVTO 16:30 Meeting with JICA expert (Mr. Roger)			
12	2-Nov.	Tue	AM JICA Iran office 14:00 Embassy of Japan Tehran → Dubai (21:20-23:50, EK978)			
13	3-Nov	Wed	Dubai → Kansai (EK316, 03:00-16:50) Kansai → Haneda (EK6252, 18:05-19:15)		Dubai → Kansai (03:00 - 16:50, EK316)	Dubai → Incheon (03:30 - 16:30, EK 322, Nov.03) Incheon → Narita (18:40 - 20:45, JL5206, Nov.03)

1-4 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
団長 / 総括	小西 伸幸	JICA 人間開発部高等教育・社会保障グループ高等・技術教育課 課長
職業訓練	長 俊夫	雇用・能力開発機構京都センター 相談役
協力企画	小松 謙一郎	JICA 人間開発部高等教育・社会保障グループ高等・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

(1) JICA 専門家

1	南雲 達也 *	副総括 / 職業訓練管理 1
2	石橋 徹 *	訓練ニーズ評価・分析
3	斉藤 州紀 *	訓練モニタリング・評価
4	石丸（服部） 奈加子 HIMARU	職業訓練管理 2
5	Mr. Roger DEZILWA	訓練基準・カリキュラム / CBT
6	Mr. Perviz IMANI	アドバイザー

* これら 3 名の専門家については、調査団出発前に日本でインタビューを行った（うち、南雲氏は当時ガーナに赴任中であったため、TV 会議により実施した）。

(2) 技術職業訓練庁（Technical and Vocational Training Organization : TVTO）

7	Dr. Mohammad Ghofrani	Deputy of Research and Planning / Project Manager
---	-----------------------	---

(3) カリキュラム開発センター（Curriculum Development Center : CDC）、TVTO

8	Dr. Hossein Khanifar	Director General
---	----------------------	------------------

(4) 指導員訓練センター（Instructors Training Center : ITC）、TVTO

9	Mr. Mohammad Teimoori	Head
10	Mr. Reza Bajoulvand	Deputy of Technical Training
11	Mr. Abbas Karimi	Pedagogy & Entrepreneurship Department
12	Mr. Seyed Mohsen SALIMIAN	Auto Mechanic Trainer
13	Mr. Javad RAFATI	Auto Mechanic Trainer
14	Mr. Ebrahim KHALILZADEH	Auto Mechanic Trainer

(5) 産業別訓練諮問準備委員会 (Industries Reference Group : IRG)

15	Mr. M. S. Ghiyasvan	Training Manager	Mega Motors
16	Mr. Mohammadi	Trainer	Mega Motors
17	Mr. A. Amiri	Training Manager	SAIPA YADAK
18	Mr. Mohammad Reza Seif	Head of Assessment Dept. for Training/ Training Project Manager	SAIPA YADAK

(6) 第2回パイロット訓練コース訓練生

19	Mr. Mohsen Amjadian
20	Mr. Reza Pirali

第2章 評価調査の方法

2-1 評価調査の手法

本終了時評価調査は、通常プロジェクトの終了前に実施し、事前評価を経て計画されたプロジェクトの目標達成見込み、事業の効率性、今後の持続性の見通しなどの観点から協力の実施状況を総合的に評価し、残りの実施期間の計画を相手国政府側と策定し、プロジェクトを終了することの適否や協力延長等フォローアップの必要性、先方政府独自に継続する場合の留意点の有無などを判断する。

本プロジェクトの終了時評価調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン（第1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、以下のとおりプロジェクトの実績及び実施プロセスを取りまとめ、評価5項目の観点から評価を行った。

(1) 実績確認と実施プロセスの把握

- 1) 日本・イラン国側双方の投入実績、プロジェクトの活動実績、プロジェクトの成果、プロジェクト目標の達成度合いと、上位目標の達成見込みを確認した。
- 2) プロジェクトの実績が適切なプロセスで達成されたかを確認した。具体的には、イラン側の能力向上と実施体制、イラン側のオーナーシップ、モニタリングの実施状況などの観点から調査した。

(2) 評価5項目による評価

上述(1)で確認されたプロジェクトの実績及び実施プロセスについて、「新 JICA 事業評価ガイドライン（第1版）」に示す、以下の5つの観点（「評価5項目」）から評価を行った。

- ①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。
- ②有効性：開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
- ③効率性：インプットに対するアウトプット（定性並びに定量的）を計測する。
- ④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。
- ⑤持続性：JICAによる支援終了後、開発援助による便益が継続するかを図る。

(3) 総括（結論）

上記、評価5項目による評価結果を受けて、プロジェクトの総合判定を行った。

(4) 教訓及び提言

- 1) 上記、結論に基づき、プロジェクト実施者や関係者に対し、提言や助言を行った。
- 2) 上記、結論に基づき、JICAの他類似プロジェクトや他国で将来開始される予定のプロジェクトの発掘・形成に参考になる事柄を取りまとめた。

2-2 主な調査項目とデータ収集方法

(1) 文献資料調査

既存の文献・報告書等（事業進捗報告書、業務完了報告書）、その他プロジェクトが作成した資料などから必要な情報を収集した。

(2) 質問票による調査

事前に質問票を作成のうえ、専門家、カウンターパート、技術職業訓練庁（TVTO）、指導員訓練センター（ITC）あてに配布し、情報収集を行った。

(3) 直接観察

第2回パイロット訓練コースの実施現場を訪問し、施設の整備進捗状況を確認した。

(4) インタビュー調査

プロジェクト実施者と関係者である専門家、カウンターパート、TVTO マネジメント、ITC マネジメント、産業別訓練諮問準備委員会（Industry Reference Group : IRG）メンバーに対して、事前に回収した質問票結果に基づきインタビュー調査を行い、プロジェクト実績、活動プロセス等に関する情報・データの収集・整理を行った。

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

以下に述べるように、本プロジェクトへの投入は、PDM（Project Design Matrix）に基づき、おおむね予定どおりの投入が行われていることを確認した。

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2010年12月（予定）までの日本側専門家の派遣は合計9名で、詳細は表-1のとおりである。プロジェクトが実施した現地における訓練ニーズ調査結果を踏まえ、パイロット分野として自動車整備分野が選定され、2009年度から訓練基準・カリキュラム/自動車整備の専門家が投入された。

イラン側の本プロジェクトに対する方針改訂に基づき、プロジェクト開始当初に派遣されたチーフアドバイザーは、第1年次のみ業務に従事した。

表-1 日本側専門家リスト（2010年9月現在）

番号	担当業務	氏名	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度（予定）
1	チーフアドバイザー	中野 頼明	53	-	-	-
2	総括	本村 雄一郎	-	36 (3)	38 (10)	29 (6)
3	副総括/職業訓練管理1	南雲 達也	-	90 (3)	154	120 (1)
4	職業訓練管理2	服部（石丸）奈加子	-	65	100	117 (1)
5	訓練ニーズ評価・分析	石橋 徹	-	97 (5)	78 (3)	86 (4)
6	訓練モニタリング・評価	斎藤 州紀	-	80 (5)	218 (3)	131 (4)
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	-	80 (5)	0	0
8	訓練基準・カリキュラム/ 自動車整備	ケビン・ジャクソン	-	0	140 (6)	0
9	訓練基準・カリキュラム/ 自動車整備	エドワード・デガブリエル	-	-	-	135 (4)
		小計	53	448 (21)	728 (22)	618 (20)
		合計	53	469	750	638

年度別に示した数字は、各専門家の作業日程を示す。

括弧（）で囲われた数字はイラン国外での業務日数を示す。

出所：JICAプロジェクトチーム（2010年9月）

日本側で雇用された現地要員は、表-2のとおりである。中間レビュー調査時に、表-2の技術通訳の職業訓練に関する通訳・翻訳能力に関して向上を求める意見がイラン側からあったが、イラン国内で英語・ペルシャ語間の通訳・翻訳業務に従事する人材のなかで、職業訓練やCBT手法に関する高い専門性を有する人材を確保することは非常に困難であ

る状況は、今次調査時も同様であった。

表－２ 日本側で雇用された現地要員リスト（2010年9月現在）

番号	担当業務	氏名	開始年月	終了年月
1	業務支援アドバイザー (常勤)	Mr. Perviz Imani	2008年12月	現在に至る
2	業務支援アドバイザー (IRG コーディネータ) (非常勤)	Mr. A. H. Mazdarani	2009年7月	現在に至る
3	業務支援アシスタント (常勤)	Ms. Bahar Hamzehpour	2008年12月	2009年3月
4	通訳 / 翻訳 (常勤)	Ms. Maryam Akari	2009年1月	2010年3月
5	通訳 / 翻訳 (常勤)	Mr. Ramin Bagher	2010年2月	現在に至る
6	技術通訳 (非常勤)	Mr. Mojtaba Ahmad Khan Hough	2009年1月	現在に至る
7	オフィスアシスタント (常勤)	Ms. Sara Jafari	2009年11月	現在に至る

出所：JICA プロジェクトチーム（2010年9月）

(2) 携行機材

日本側からの携行資機材は、表－3のとおりである。調査団は、これら資機材が専門家の執務室とパイロット訓練コース実施機関で良好に活用されていることを確認した。これら資機材は、本プロジェクト終了後もプロジェクト活動が継続的に実施されるようイラン政府に譲渡される予定である。

表－３ 日本側携行資機材リスト（2010年9月現在）

番号	資機材名	仕様・規格	取得月	数量	配置場所	使用状況
1	携帯電話	Nokia	2008年11月	4	JICA project office	良好
2	レーザープリンター	HP M2727 nf	2008年12月	1	JICA project office	故障のため廃棄
3	ノートパソコン	Toshiba TECRA	2009年1月	1	JICA project office	良好
4	プロジェクター	Toshiba TLP-X3000	2009年1月	1	JICA project office	良好

5	プロジェクタースクリーン	Tripod Projector Screen (SCOPE)	2009年1月	1	TVTC No. 4	良好
6	棚		2009年2月	5	JICA project office	良好
7	ICレコーダー	Olympus WS-331M	2009年3月	4	JICA project office	良好
8	ノートパソコン	Toshiba TECRA	2009年3月	2	JICA project office	良好
9	レーザープリンター	HP P2015d	2009年3月	1	JICA project office	良好
10	コピー機	Canon IR-2022	2009年3月	1	JICA project office	良好
11	レーザープリンター	HP M2727 nf	2010年8月	1	JICA project office	良好

上記の資機材は、イラン国内で調達・購入された。
出所：JICA プロジェクトチーム（2010年9月）

(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本省と傘下機関の職員に対して「職業訓練管理」に関する本邦研修を行った。同研修参加者は表-4のとおりである。

表-4 本邦研修参加者リスト（2010年9月現在）

番号	研修員名	役職	所属先	研修期間
1	Mr. Alireza Hatamzadeh Khamlah	Director of Training Implementation	TVTO	2007年8月19日 ～9月1日
2	Mr. Amirmohammad Parviz	General Director of Training Evaluation	TVTO	
3	Mr. Sayed Abdolhamid Emadi	Head of Training & Planning Section	ITC	
4	Mr. Mohsen Mokhtari	Director of Fateh Training Center in Karaj	職業訓練庁	
5	Mr. Nemat Gil	Deputy of Budget	TVTO	2008年6月15日 ～7月3日
6	Mr. Ramak Farahabadi	Supervisor of Planning & Preparing Skill Standard	TVTO	
7	Mr. Hossein Babayan	General Director	職業訓練庁 Knorasan 県事務所	
8	Mr. Alireza Mehrabi	Deputy of Technical & Training	職業訓練庁 ジェネラル県事務所	

出所：JICA プロジェクトチーム（2010年9月）

3-1-2 イラン側の投入

(1) カウンターパート配置

イラン側の度重なるプロジェクト実施・管理体制の変更に伴い、カウンターパートは度々変更された。プロジェクト開始当初は、TVTO 訓練局長がプロジェクトマネジャーとして配置されたが、2009年4月に本プロジェクトの責任部署が調査計画局に移行されたため、プロジェクトマネジャーに同局局長が配置された。現在のカウンターパートは表-5のとおりである。過去のカウンターパートは表-6に示すとおりである。

表-5 現在のカウンターパートリスト (2010年9月現在)

番号	担当業務	氏名	所属組織	開始年月	終了年月
1	プロジェクトマネジャー (非常勤)	Dr. Mohammad Ghofrani	調査研究局 (TVTO) 局長	2010年5月	現在
2	(非常勤)	Dr. Hossein Khanifar	カリキュラム開発 センター (CDC) 総裁	2010年4月	現在
3	(非常勤)	Mr. Mohammad Teimoori	ITC センター長	2010年6月	現在
4	プロジェクト コーディネータ (非常勤)	Mr. Reza Bajoulvand	ITC 訓練課長	2010年6月	現在
5	(非常勤)	Mr. Abbas Karimi	ITC 教授法・起業 課	2010年6月	現在
6	自動車整備専門家 (常勤)	Mr. Seyed Mohsen Salimian	ITC	2009年1月	現在
7	自動車整備専門家 (常勤)	Mr. Javad Rafati	ITC	2009年1月	現在
8	自動車整備専門家 (常勤)	Mr. Ebrahim Khalilzadeh	CDC	2009年1月	現在

出所：JICA プロジェクトチーム (2010年10月)

表－6 過去のカウンターパートリスト²

番号	担当業務	氏名	所属組織	開始年月	終了年月
1	プロジェクト マネジャー（非常勤）	Mr. Esfandiyar Chaharband	訓練局長	2008年12月	2009年4月
2	プロジェクト マネジャー1（非常勤）	Mr. Mohammad Taghi Saber	調査研究局 (TVTO) 長	2009年4月	2010年4月
3	プロジェクト マネジャー2/テクニカルスー パーバイザー（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
4	プロジェクト マネジャー2（非常勤）	Mr. Ramak Farababadi	CDC 総裁代行	2009年12月	2010年3月
5	専門家（非常勤）	Mr. Alireza Hatamzadeh	訓練局	2008年12月	2009年4月
6	プロジェクト コーディネータ（常勤）	Mr. Zahra Zamani Zenoos	訓練局	2008年12月	2009年4月
7	プロジェクト コーディネータ (非常勤)	Ms. Parisa Jaymand	TVTO	2009年11月	2010年3月
8	テクニカルスー パーバイ ザーアシスタント（非常勤）	Mr. Hassan Ghofran	CDC	2009年6月	2009年12月
9	所長（非常勤）	Mr. Hemmat Ali Najbi Zadeh	第4訓練セン ター	2009年1月	2010年5月
10	専門家（非常勤）	Mr. Davood Farrokhi	訓練局	2008年12月	2009年4月
11	専門家（非常勤）	Mr. Alireza Taheppour	訓練局	2008年12月	2009年4月
12	専門家（非常勤）	Mr. Rezaali Tarkhan	訓練局	2008年12月	2009年4月
13	自動車整備専門家 (非常勤)	Mr. Ebrahim Khalilzadeh	テヘラン州局 事務所	2009年1月	2009年4月
14	自動車整備専門家 (非常勤)	Mr. Roohollah Ghasemi	KOICA ²	2009年1月	2009年4月
15	自動車整備専門家 (非常勤)	Mr. Seyed Bagher Azimi Dokht	KOICA	2009年1月	2009年4月
16	自動車整備専門家 (非常勤)	Mr. Soheil Sharaki Ebrahimi	KOICA	2009年1月	2009年4月
17	自動車整備専門家 (常勤)	Mr. Nazer Nikoravan	研修局	2009年6月	2010年8月

出所：JICA プロジェクトチーム（2010年10月）

² KOICA 職員のことではなく、KOICA が実施中のプロジェクトのイラン人カウンターパート指す。

本プロジェクトを通じて設立された産業別訓練諮問準備委員会（IRG）は、CBT手法の導入を成功させるために重要な役割を果たすものである。IRGメンバーは、第1回パイロット訓練コースの対象科目である自動車整備関連企業から選出された。イラン自動車産業を代表する SAIPA YADAK 社、IRAN KHODRO 社、Mega Motors 社、中小企業を代表する自動車整備労働組合（Auto Mechanics Technical Trade Union）から研修業務に従事する人材（主任指導員含む）がメンバーとして参加していることが中間レビュー調査時に確認された。IRG は第2回パイロット訓練コースの準備・実施においても重要な役割を担ったことが今次調査で確認された。なお、第2回パイロット訓練コースでは、SAIPA YADAK 社と Mega Motors 社を企業内実習（Industrial Attachment）の対象とする研修が実施された。

本終了時評価調査時の IRG メンバーリストは表-7、中間レビュー調査時のものは表-8のとおりである。

表-7 終了時評価調査時の IRG メンバーリスト（2010年9月現在）

番号	氏名	役名	所属組織
1	Mr. Bayat	訓練カリキュラム部長	SAIPA YADAK 本社
2	Mr. Goudarzi	技術専門家	SAIPA YADAK 本社
3	Mr. Tousi	技術専門家	SAIPA YADAK 本社
4	Mr. Arash Bayat	所長	SAIPA YADAK 第8中央作業所
5	Mr. Khani	技術専門家	SAIPA YADAK 第8中央作業所
6	Mr. Bozorgzadeh	マネジャー	SAIPA YADAK 作業所・代理店
7	Mr. Fekeri	技術専門家	SAIPA YADAK 作業所・代理店
8	Mr. Mohamadi	技術専門家	Mega Motors
9	Mr. Khalili Azad	特別理事	自動車整備労働組合
10	Mr. Bousari	技術専門家	コンサルタント
11	Mr. Mazdarani	技術専門家	SAIPA YADAK - Pars
12	Mr. Imani Parvez	プロジェクト支援アドバイザー /IRG コーディネータ	JICA プロジェクトチーム

出所：JICA プロジェクトチーム（2010年9月）

表－8 中間レビュー調査時の IRG メンバーリスト (2009 年 12 月現在)

番号	氏名	役名	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	

出所：JICA プロジェクトチーム (2010 年 9 月)

(2) 施設整備

2008 年から本終了時評価調査までの間、イラン側から提供された JICA プロジェクトチーム執務室は表－9 のとおりである。プロジェクト開始後、一時期十分な執務スペースが提供されなかったなどの問題が発生したが、イラン・日本国側双方の柔軟な対応により本評価調査時には、特に執務室については大きな問題はないことが確認された。

プロジェクト最終年次になってから、JICA プロジェクトチーム執務室とパイロット訓練コース実施機関が急遽、これまでのテヘランから数十キロ離れたカラジに所在する ITC に移動された。想定されていなかった急な移動にもかかわらず、ITC はプロジェクト実施機関として柔軟かつ円滑にプロジェクト活動が実施されるための環境整備を図った。

表－9 執務室リスト (2010 年 10 月現在)

提供年月	場所	状況	特記事項
2010 年 7 月	ITC (2 カ所)	不便 (TVTO との距離が離れすぎ、インターネット環境が悪い)	
2009 年 12 月	TVTO : 5 階 (2 部屋) 第 4 訓練センター : 1 部屋	問題なし	

2009年11月	TVTO： ・5階（1部屋） ・旧 KOICA プロジェクト執務室（1部屋）	不便（CDC との距離が離れすぎ）	CDC への移動は実現していない。
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）	継続して CDC への移動を依頼した。
2009年5月	TVTO： ・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）	カウンターパートの変更に応じて CDC への執務室の移動を依頼した。
2008年12月	TVTO： ・2階（主執務室1部屋） ・5階（会議室1部屋）	十分（当初）	主執務室の明け渡しが生じ、5階の会議室のみを使用。よって、十分な執務場所の提供を TVTO へ依頼した。

出所：JICA プロジェクトチーム（2010年10月）

(3) プロジェクト運営費

表－10 に標記のとおり、イラン側が負担するプロジェクト経費の調達現状に問題がないことが確認された。第2回パイロット訓練コースを実施するにあたり、機材の追加購入はなかった。

表－10 イラン側負担のプロジェクト運営費（2010年10月現在）

番号	項目	調達状況
1	カウンターパート活動に必要な経費（人件費等）	問題なし
2	パイロット活動に必要な経費	問題なし
3	日本側専門家執務室費用	問題なし
4	資機材費用	問題なし

出所：JICA プロジェクトチーム（2010年10月）

3-2 活動実績

本プロジェクトの活動は、度重なるイラン側マネジメント体制及びプロジェクト実施機関の変更、言語に関するコミュニケーションの難しさなどの問題点が指摘されたものの、ほぼ当初の計画どおり実施されている。終了時評価調査を実施するにあたり、中間レビュー調査時に改訂された PDM ver.1 を改訂することが協議、合意された。その PDM 改訂に関する報告は第6章に記す。

表－11 は、本プロジェクト実施にあたり提出が求められた成果品のリストで、それらの現状を示している。

表－11 成果品リスト（2010年7月現在）

番号	成果品	現 状
1	CBTカリキュラム策定・実施に関する導入プログラム（概論）	完成
2	第1回パイロット訓練コースの訓練ニーズアセスメント調査結果報告書	完成
3	第2回パイロット訓練コースの訓練ニーズアセスメント調査結果報告書	完成
4	訓練基準開発マニュアル	第2版完成
5	CBT マニュアル	第1版完成
6	モニタリング・評価マニュアル	第1版完成
7	第1回パイロット訓練コース教材	完成
8	第2回パイロット訓練コース教材	作成中

出所：JICA プロジェクトチーム（2010年10月）

3-3 成果達成状況

3-3-1 上位目標

プロジェクト開始当初の上位目標は、「イラン国内の失業、特に若年層及び女性の失業が軽減する」であった。中間レビュー調査時にイラン側からの提案に基づき上位目標が変更され、PDM ver.1 が作成された。PDM ver.1 の上位目標は、「国家職能基準枠組みが改善される」であった。しかしながら、今次調査において、イラン側は本上位目標をプロジェクト終了後3～5年以内に達成できるものとしては依然として現実的でないとして主張した。その結果、PDM ver.2 が作成され、日本・イラン国側双方の合意の下、上位目標は以下のとおりに改訂された。

上位目標：CBT手法が技術職業訓練庁（TVTO）の訓練体系の基礎となる。

指標1：CBT マニュアルのペルシャ語版が作成される。

指標2：各技術職業訓練センター（TVTC）の代表者（常勤コース指導員）は、TVTOが実施するCBT研修を受講する。

本プロジェクトが終了するまでに、CBT手法マニュアルの英語版（第2版）が完成予定である。したがって、プロジェクト終了後にイラン側の自助努力によってCBT手法マニュアルのペルシャ語版が作成され、プロジェクトで提案している訓練マネジメント改善計画に沿って同マニュアルが適切かつ戦略的に活用された場合、上位目標達成の見込みは高くなると判断できる。

なお、本プロジェクトの枠組みで言及する「CBT手法」とはあくまでも手段であり、目的は産業界のニーズを反映した訓練を実施する訓練管理サイクル（労働市場のニーズ情報の収集、労働ニーズを踏まえたカリキュラムと教材の開発、訓練の実施、訓練実施後のモニタリング・評価と訓練への反映）の確立にある。

3-3-2 プロジェクト目標

本プロジェクトの目標は、プロジェクト終了までに達成されることが見込まれる。

プロジェクト目標：TVTOの職業訓練管理サイクルが改善する。

指標1：プロジェクト終了時までにパイロット訓練コースが2回計画・実施される。

指標2：パイロット訓練コースの経験と教訓が分析・報告される。

指標3：訓練生の満足度は従来の訓練コースと比べてパイロット訓練コースの方が良い。

指標4：プロジェクト終了時までにパイロット訓練コースの経験と教訓に基づいた訓練管理マネジメント改善計画が完成される。

本プロジェクトは、CBT手法を用いTVTOの職業訓練管理サイクルの改善を図っている。特にパイロット訓練コースを2回計画・実施することで、CBT手法の実践的活用方法に関し、実務レベルでの技術移転が行われた。CBT手法を導入することを通じて、これまで指導員が関与していなかった市場ニーズに基づくコース内容の立案、より実践的なコース内容の計画・実施、訓練生のモニタリング・評価などを指導員自身が担うことで、コースに対する指導員のオーナーシップが向上されるとともに、訓練管理マネジメント能力がある程度改善されてきていることが確認できた。したがって、指標1と2は達成されたと判断できる。

指標3については、パイロット訓練コースの満足度とTVTOが実施する従来の訓練コースの満足度とは、実施項目や実施環境が異なることから、比較するのは困難である。他方、本プロジェクトで実施された2回のパイロット訓練コースをそれぞれ比較すると、全般的に第2回目の訓練の満足度が、第1回目よりも高いことを確認した。

指標4については、訓練管理マネジメント改善計画（第1版）は既にイラン側関係者と共有済みで、イラン側からのコメントを反映させた同改善計画（第2版）の英語版は、プロジェクト終了時までに完成予定である。プロジェクト残り期間は、この完成に鋭意取り組むことが必要となっている。

3-3-3 プロジェクトの成果

(1) 成果1

成果1：TVTOが労働市場の訓練ニーズを効果的に把握する。

指標1-1 TVTO職員が日本の訓練機関の訓練マネジメント手法を理解する。

指標1-2 訓練ニーズアセスメント手法が改善される。

指標1-3 訓練ニーズが調査・分析される。

指標1-1については、本邦研修を通じて同研修参加者であるTVTO職員とその関係者によって理解された。また、専門家とともに本プロジェクトを直接実施した指導員にも日本の訓練マネジメント手法はある程度理解されている。

指標1-2については、本プロジェクトを通じて訓練ニーズのアセスメント（評価）手法を開発した。

指標 1-3 の訓練ニーズ調査は、各パイロット訓練コースの計画時、対象分野を検討する際に実施された。TVTO との協議の結果、第 1 回パイロット訓練コースは「自動車整備」に関する訓練が実施されることが決定した。その結果、日本側の専門家が中心となって計画・実施した本邦研修・会議・ワークショップを通じ、TVTO は自動車整備分野における職業訓練ニーズへの理解を深めた。第 2 回パイロット訓練コースの計画時には、TVTO と IRG メンバーとの協議の結果、担当指導員の専門分野が自動車部門である点と、第 1 回パイロット訓練コースの実施経験と教訓を生かす点を優先して、同訓練コースも「自動車整備」分野を対象とすることとなった。

以上のとおり、3 つの指標はいずれも達成済みであることが確認されたことから、成果 1 も達成したと判断できる。

(2) 成果 2

成果 2 : TVTO が労働市場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。

指標 2-1 訓練ニーズ結果に沿ったパイロット訓練コースの対象分野が選出される。

指標 2-2 パイロット訓練コースの基準とカリキュラムが開発される。

指標 2-3 パイロット訓練コースの計画が立案される。

指標 2-1 について、第 1 回パイロット訓練コースでは、日本人専門家が主体となって訓練コースの対象分野を選出するためのニーズ調査を実施した。具体的には、自動車整備業界の企業や自動車修理工場を対象としたインタビューとアンケート調査を実施し、イラン自動車整備業界の概要を確認した。このニーズ調査の分析結果をイラン側と議論したあと、「自動車整備の電気系修理」と「自動車点検整備」を訓練の対象とすることが決定され、コンピテンシー（職能）の選定が行われた。第 2 回パイロット訓練コースでは、第 1 回同様の分野における訓練コースが選出された。

指標 2-2 のパイロット訓練コースの基準は、表 12 で示す第 1 回パイロット訓練コースの単位と表 13 の第 2 回パイロット訓練コースの単位である。第 1 回パイロット訓練コースで選出された単位について、コース指導員からは、「一部高度な単位が含まれていた」との意見が出された。そのため、第 2 回パイロット訓練コースにおいては、第 1 回目の教訓を反映するとともに、IRG を通じてより適切なコンピテンシーが選出され、表 13 に示す 21 単位が優先順位の高いものとして挙げられた。オーストラリアで使用されているカリキュラムを参考に選出された単位ごとのカリキュラムが、日本・イラン国側双方で共同作成された。イラン側は主にパイロット訓練コースの指導員が、日本側の専門家が何に基づき、どのような手順で、どの時期に、何を参考にカリキュラムを作成しているかなどのノウハウをある程度習得した。

表－12 第1回パイロット訓練コースの単位リスト

番号	単位コード	単位名
1	AURE218708A	Carry out repairs to single electrical circuits
2	AURE321171A	Service and repair electronic spark ignition engine management systems
3	AURE320666A	Service and repair ignition systems
4	AURE218676A	Test, service and charge batteries
5	AURC270103A	Apply safe working practices
6	AURT270278A	Use and maintain workplace tooling and equipment

出所：「事業完了報告書（案）」（2010年10月）

指標 2-3 については、パイロット訓練コースが2回計画・実施された。第1回パイロット訓練コースは、指導員4名と訓練生12名、第2回パイロット訓練コースは、指導員3名と訓練生12名が参加した。

第2回パイロット訓練コースに関しては、表－13に示す21単位のうち10単位が取り上げられた。残りの11単位については、プロジェクト終了後、イラン側の自主的な取り組みによって実施される予定である。第2回パイロット訓練コースの企業内実習はMega Motors社で1週間、SAIPA YADAK社で2週間実施された。

表－13 第2回パイロット訓練コースの単位リスト

番号	単位コード	単位名	現 状
1	AURC251356A	Read in the workplace	完了
2	AURC270103A	Apply safe working practices	完了
3	AURT270278A	Use and maintain workplace tooling and equipment	完了
4	AURT125667A	Use and maintain basic measuring equipment	未完了
5	AURC272003A	Apply environment regulations and best practice in a workplace or business	未完了
6	AURT217665A	Remove, fit and inspect wheel assemblies	完了
7	AURE218708A	Carry out repairs to single electrical circuits	完了
8	AURE218676A	Test, service and charge batteries	完了
9	AURT202170A	Inspect and service cooling systems	未完了
10	AURT215170A	Inspect and service steering systems	完了
11	AURT216170A	Inspect and service suspension systems	未完了
12	AURT210170A	Inspect and service braking systems	完了
13	AURT306170A	Inspect, service and/or repair clutch assemblies and associated operating system components	未完了
14	AURT206670A	Inspect and service transmissions (manual)	未完了

15	AURT207170A	Inspect and service transmissions (automatic)	未完了
16	AURT201170A	Inspect and service engines	完了
17	AURT203170A	Inspect and service petrol fuel systems	完了
18	AURT204670A	Inspect and service emission control systems	未完了
19	AURT213170A	Service final drive (driveline)	未完了
20	AURT212670A	Service final drive assemblies	未完了
21	AURT200108A	Carry out servicing operations	未完了

出所：JICA プロジェクトチーム（2010年10月）

以上より、指標 2-1 から 2-3 は達成され、これらに基づいたパイロット訓練コースが 2 回実施された。そのため、成果 2 も達成されたと判断できる。

(3) 成果 3

成果 3：TVTO が訓練モニタリング・評価システムを改善する。

指標 3-1 訓練モニタリング・評価マニュアルが開発される。

指標 3-2 訓練モニタリング・評価が実施・分析される。

指標 3-1 に示す評価モニタリング・評価マニュアルは、訓練モニタリング・評価担当の日本人専門家の指導のもと、ドラフト版が作成された。これを踏まえ、イラン側の努力により、プロジェクト終了後最終版が完成する予定である。

また、本プロジェクトで実施されたパイロット訓練コースを対象にした訓練モニタリング・評価システムも開発・実施された。第 1 回パイロット訓練コースでは、このシステムを活用して、①毎日、②コース中間時点、③コース終了時点、④コースのフォローアップ時点の 4 段階でモニタリングを実施した。第 2 回パイロット訓練コースのモニタリング・評価を実施するために、表 14 で示すツールが開発された。パイロット訓練コースが 2 回実施されたことを通じて、指標 3-2 は達成されたと判断できる。

表 14 第 2 回パイロット訓練コースで使用されたモニタリング・評価ツール

番号	モニタリング・評価活動	ツール
1	日常的モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ・フィードバック用質問紙（訓練生用、毎日） ・コンピテンシー単位完了報告書フォーム
2	企業内実習モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ・フィードバック報告フォーム（訓練生用） ・モニタリングシート（指導員用） ・モニタリングシート（作業所監督者用） ・企業内実習完了報告書フォーム

3	コース終了時評価	<ul style="list-style-type: none"> ・コース終了時フィードバック質問紙（訓練生用） ・訓練生用フィードバック質問紙の Tally Sheet ・コース完了報告書フォーム
4	フォローアップ調査	<ul style="list-style-type: none"> ・フォローアップ調査インタビューシート（修了生用） ・フォローアップ調査インタビューシート（雇用者用） ・フォローアップ調査報告書フォーム

出所：JICA プロジェクトチーム（2010年7月）

以上から、成果3はおおむね達成されたと判断できる。

なお、本プロジェクトで実践した訓練モニタリング・評価システムについて、パイロット訓練コースの実施に携わった指導員からは、次のような高い評価が聞かれた。

- ・TVTCで実施されている従来の訓練コースでは、訓練コースや訓練生のモニタリング・評価を実施するのは、TVTO内の専門部署が担当し、一指導員が関わることはない。他方、本プロジェクトでは、自身が訓練コースの計画・実施段階から携わることができたお陰で、コースをモニタリング・評価する意義と効果を理解することができた。
- ・今後、訓練センターの指導員として業務に従事する際も、本プロジェクトで習得したモニタリング・評価手法は、自主的に適用したい。また、適用できる能力を養うことができたので指導員としての自信が向上した。

本終了時評価調査では、パイロット訓練コースの一環としての企業内実習の受入機関と訓練生への聞き取り調査を実施した。受入機関からは、本プロジェクト終了後も、プロジェクトで強化されたTVTOとの継続的な連携を希望するとの発言がなされた。うち、SAIPA YADAK社においては、同実習を通じ、実習に参加した12名の訓練生の中から4名を正規社員として採用するという成果が発現している。また、聞き取り調査の対象となった訓練生2名（終了時評価時点では、いずれも就職活動中）は、本パイロット訓練コースの企業内実習について、従来の訓練センターでは経験できないような、実践的な講義・実習・企業内実習に参加できたことは、今後の就職活動に大変優位であると、本コースを高く評価した。また、本プロジェクトで開発されたパイロット訓練コースの教材についても、大変わかりやすいと、高く評価した。

(4) 成果4

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

指標4-1 経験と教訓は報告書として取りまとめられる。

指標4-2 訓練改善計画（案）が開発される。

本プロジェクトで実施した2回のパイロット訓練コースの経験と教訓を踏まえ、TVTO訓練マネジメント改善計画（英語版）を作成した。第1版の完成後、日本・イラン国側双方の協議結果を踏まえて第2版を現在作成中である。この改善計画は、TVTOの訓練マネジメントの向上を支

援するためのツールであり、プロジェクト終了後は、イラン側によってペルシャ語に翻訳される予定である。なお、訓練マネジメント改善計画（第2版）の内容を、プロジェクト終了時に日本人専門家から提出される予定のため、指標 4-1 及び 4-2 は、プロジェクト終了までに達成される見込みである。

第4章 プロジェクトを取り巻く環境

4-1 産業技術教育・職業訓練分野の動向

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との大別される。民間認定校はTVTOの認可を受けている訓練校であり、訓練実施後TVTOが試験を行う。試験に合格した訓練生には、TVTOからの修了証が発行される。TVTCの訓練コースは、3カ月～半年程度の短期コース（レベル1、レベル2）と18カ月コースとなっている。TVTCの訓練コースの大半はレベル1とレベル2であり、認定校による訓練と同様、コース修了後、訓練生には修了証が授与される。

本プロジェクトで第1回パイロット訓練コースが実施されたのは第4訓練センターであり、2009年度は同センターで72のコースが実施された。訓練生の約半数は高卒者であり、少数ではあるが企業からの参加者も一部いる。15歳以上であれば訓練受講の対象となり、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る。

4-2 産業界の動向・連携

本プロジェクトを通じてTVTOと自動車産業界の一部企業との連携が強化されたことが確認された。訓練センターが、適切に市場ニーズを把握し訓練に反映するためには、こういった官民連携が不可欠である。パイロット訓練コースを計画する際、日本側の専門家とともにカウンターパートはSAIPA YADAK社とMega Motors社を訪問した。カウンターパートが自ら同企業に訪問して、イランにおける対象分野のTVTCの役割や訓練内容を協議することで、双方の信頼・連携関係が確立された。この連携体制は、今後対象となる産業界の人材育成で重要な役割を担うこととなる。その役割の大きさと重要性は官民双方で理解され、また共有されている。

本プロジェクトで実施された企業内実習の受入れ企業であったSAIPA YADAK社とMega Motors社への聞き取り調査の結果、これらの企業からは、TVTCでは市場ニーズに基づく基礎訓練に比重をおくことが最適ではないかという意見が聞かれた。SAIPA YADAK社とMega Motors社は同社が取り扱う車両モデルごとのマニュアルをライセンス元である海外の自動車メーカーから直接入手し、そのマニュアルに基づいた研修を受講・実施している。一方で、零細自動車整備工場などの町工場では多種多様な診断・修理能力が求められる。よって、今後TVTOに求められるのは、TVTCは誰を対象に、どのレベルの訓練コースを提供することが効果的であるかを早期に検討・決定することであり、それが実現することで、産業界との連携がより一層強化されることが期待される。

4-3 ドナーの動向・協調

イランの職業訓練分野は、以前は主に国際労働機関（ILO）からの技術支援を受けてきた。本プロジェクトの実施機関でもあるITCは、過去にILOと協力し、イラン国内で職業訓練分野におけるセミナーやワークショップを開催した経験を有する。

他方、現時点における国際援助機関などとの連携状況について、今次終了時評価調査期間中にイラン側に確認した結果、現時点ではJICAと韓国国際協力団（KOICA）が主要ドナーであることが判明した。本プロジェクト終了後は、特に他の国際援助機関からの協力に基づくプロジェクトの実施は予定されていないということである。

そのため、中間レビュー調査時同様、終了時評価調査団は他開発援助機関または国際機関への聞き取り調査の必要性は低いと判断し、他機関への聞き取り調査は実施しなかった。

4-4 カウンターパートの変更とプロジェクト実施体制

プロジェクト実施体制は図-1のとおりである。現実実施体制は、プロジェクト開始以降、大きな変更はないが、TVTO 本局の中でプロジェクトの指揮・管理を務める担当部局が、訓練局長から、調査計画局に変更された。詳しくは、表-15のとおりである。

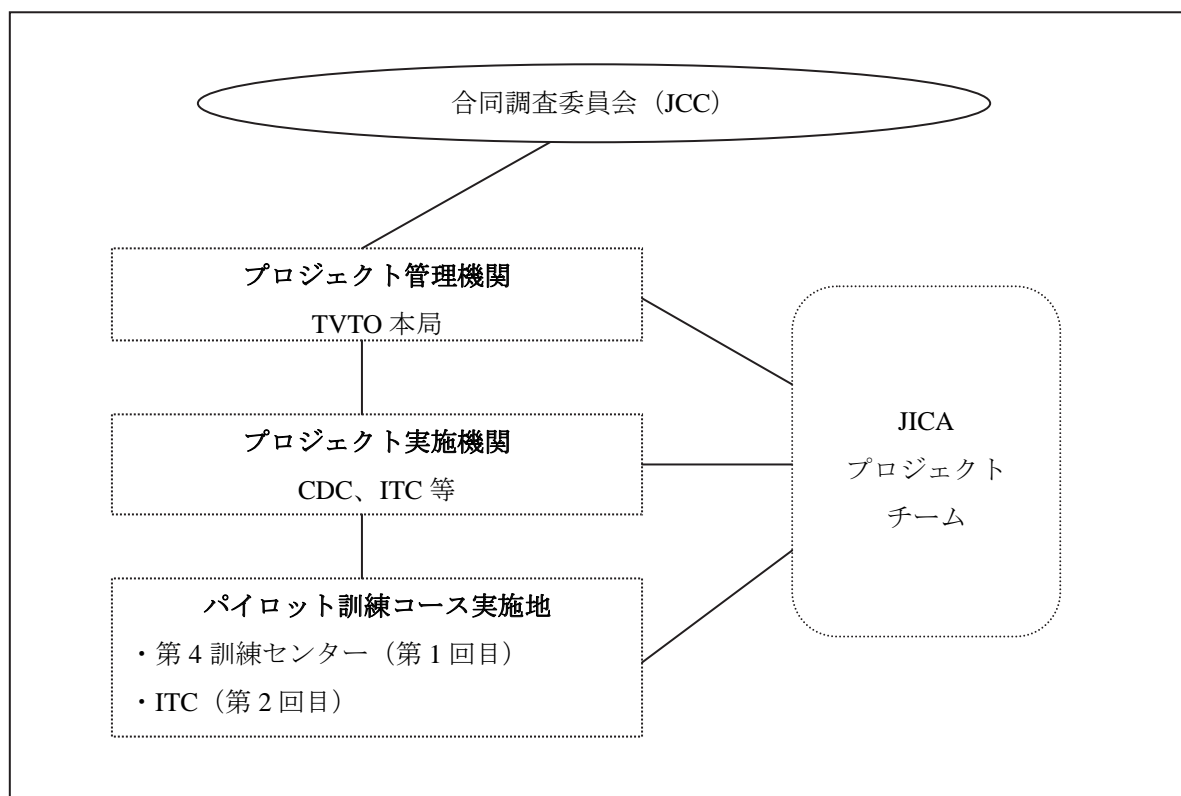


図-1 プロジェクト実施体制

この TVTO における担当部局の変更は、イランの政権交代の度に TVTO 局長が交代し、それに伴う局内の一斉人事異動の結果とされているが、そのために、プロジェクトマネージャーが2度交代して計3名、実施機関責任者も4度の交代を経て計5名が配置された変遷をもつ。また、上図-1からも分かるとおり、パイロット訓練コース実施施設が、第4訓練センターから ITC に変更された。この際、第4訓練センターから指導員のうち3名が本プロジェクトとともに ITC に異動となったため、現場レベルでの技術移転対象者はかろうじて維持されることとなったが、その人数が当初第4訓練センター時と比べると減少したことで、これら3名の指導員に係る負荷は大きくなった。

イラン側では、人事異動に伴う業務引継ぎは行われず、日本人専門家はカウンターパートの交代・変更の都度、プロジェクトの背景及び概要、現状の説明を行い、イラン側関係者の理解を求めてきた。

表－15 主要カウンターパート変遷

着任年月	長官名	プロジェクト・マネジャー名	実施機関責任者名
2008年11月	Mr. Sharif	Mr. Chaharband（訓練局長）	Mr. Hatamzadeh（訓練局）
2009年4月	同上	Mr. Saberi（調査計画局長）	同上
2009年5月	同上	同上	Mr. Azad（CDCディレクター）
2009年12月	Mr. Parviz	同上	Mr. Farah Abadi（CDCディレクター代理）
2010年4月	同上	Dr. Ghorfani（調査計画局長）	Dr. Khanifar（CDCディレクター）
2010年6月	同上	同上	Mr. Tyemori（ITC所長）
2010年7月	Mr. Pourabbas	同上	同上

出所：JICAプロジェクトチーム

第5章 評価5項目による評価結果

「新 JICA 事業評価ガイドライン（第1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。

5-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高いと判断する。ただし、CDCの活動との整合性が確保されていないことは課題である。

(1) イラン政府の政策との整合性

イラン政府は「第4次5カ年国家開発計画」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た。「第5次5カ年国家開発（ドラフト版）」においても、同様の内容が提言された。なお、「第5次5カ年国家開発計画（最終版）」については、本終了時評価調査時点では、国会で承認手続き中であったため、最終的にイラン国の最新の開発政策との整合性は確認できなかったが、このようなイランの政策に基づき 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 の管理能力の強化と労働ニーズを踏まえた訓練コースの立案・実施を推進した。

(2) 日本政府、JICA の援助方針との整合性

「対イラン・イスラム共和国事業展開計画（2010年10月）」において、援助重点分野「国内産業の育成」の下に開発課題「雇用の創出と失業率の低減」が設定されており、中小企業育成と制度整備に加え職業訓練にかかる協力を進めていくとされており、本プロジェクトは援助方針に整合しているといえる。

(3) ターゲットグループのニーズとの整合性

TVTO と民間企業の連携を促進し、市場ニーズに基づく訓練コースを開発・実施させることは TVTO とその傘下機関にとって急務とされていたなか、本プロジェクトは開始当初、イラン側の強い要望によって、CBT 手法の導入にかかる技術移転を行うことが合意された。また、イラン側の意向に配慮した結果、自動車整備産業をパイロット訓練コースの対象分野として選定した。以上より、本プロジェクトは、ターゲットグループである TVTO とその傘下機関のニーズと合致していると判断できる。

5-2 有効性

本プロジェクトの有効性は、以下の理由から比較的高いと判断する。

(1) プロジェクト目標達成の見込み

本プロジェクトでは、IRG を通じて市場ニーズを適切かつ効率的に把握するシステムを確立することが実現した。また、TVTO が計画した訓練コースを実施することのみが従来の役

割だった訓練校指導員は、パイロット訓練コースの計画・評価も実施するなどして、指導員としての質を向上させることができた。そのため、IRGの設立とパイロット訓練コースの実施は、実践的な訓練マネジメントの改善方法としてイラン側に対して効果的であったと判断することができる。

プロジェクト全体で見れば、開始当初からイラン側のプロジェクト管理・実施体制が度々変更されるなど安定しない時期があったが、その他の点については、日本・イラン国側双方がほぼ計画どおりの投入を行ったこと、プロジェクトの成果がプロジェクト目標の達成に寄与したこと、イラン側のプロジェクトに対するオーナーシップが向上したことなどから、プロジェクト終了時には、プロジェクト目標は達成されると判断できる。

(2) プロジェクト目標の達成を阻害した要因

プロジェクト目標は、プロジェクト終了時までには達成されることが見込まれる一方で、イラン側の度重なる人事異動によるカウンターパートの変更は、イラン側関係機関における本プロジェクトの理解を浸透させる機会を失い、目標の達成を一部阻害した要因といえる。

5-3 効率性

本プロジェクトの効率性は、以下の理由から中程度と判断する。

(1) イラン側投入

イラン側の投入はおおむね計画どおりに実施された。パイロット訓練コースを実施するための主な資機材はイラン側によって供与された。しかし、度重なるTVTO内の主要カウンターパートの変更、直接的な技術移転対象である指導員数の減少、CDCとの連携体制が不十分であるなど、効率性の低下につながった側面が挙げられる。

(2) 日本側投入

日本側は計画に沿って、必要な時期に人員を投入した。特にプロジェクト開始後にイラン側からの強い要望で導入が決定されたCBT手法について、同手法を採り入れた職業訓練を行っているのはカナダ、英国、ドイツ、オーストラリア等の国々であるが、日本人専門家がイランの自動車整備産業の現状を分析した結果、オーストラリアの同産業界の構造や規模が比較的イランと類似であると判断した。その結果、3名のオーストラリア出身の専門家を投入して、CBT手法の導入にかかる技術移転を実施した。本終了時評価調査団によるイラン側関係者への聞き取り調査の結果、これら専門家による活動は大変高く評価されており、日本側の投入は適切であったと判断できる。

5-4 インパクト

終了時評価調査時には、今後本プロジェクトの正のインパクトは確認されることが見込まれる一方で、負のインパクトは確認されないであろうと判断された。ただし、プロジェクト終了後にイラン側独自の努力によって、パイロット訓練コースのフォローアップ調査を実施して結果を分析することが求められる。同調査を実施することで、今後の課題が明確になることが想定できるとともに、上位目標の達成に向けたイラン側の実施方針・体制を改善・強化できると判断できる。

本プロジェクトの正のインパクトは、今後3～5年以内に以下の条件や環境が満たされることで担保されることが見込まれる。

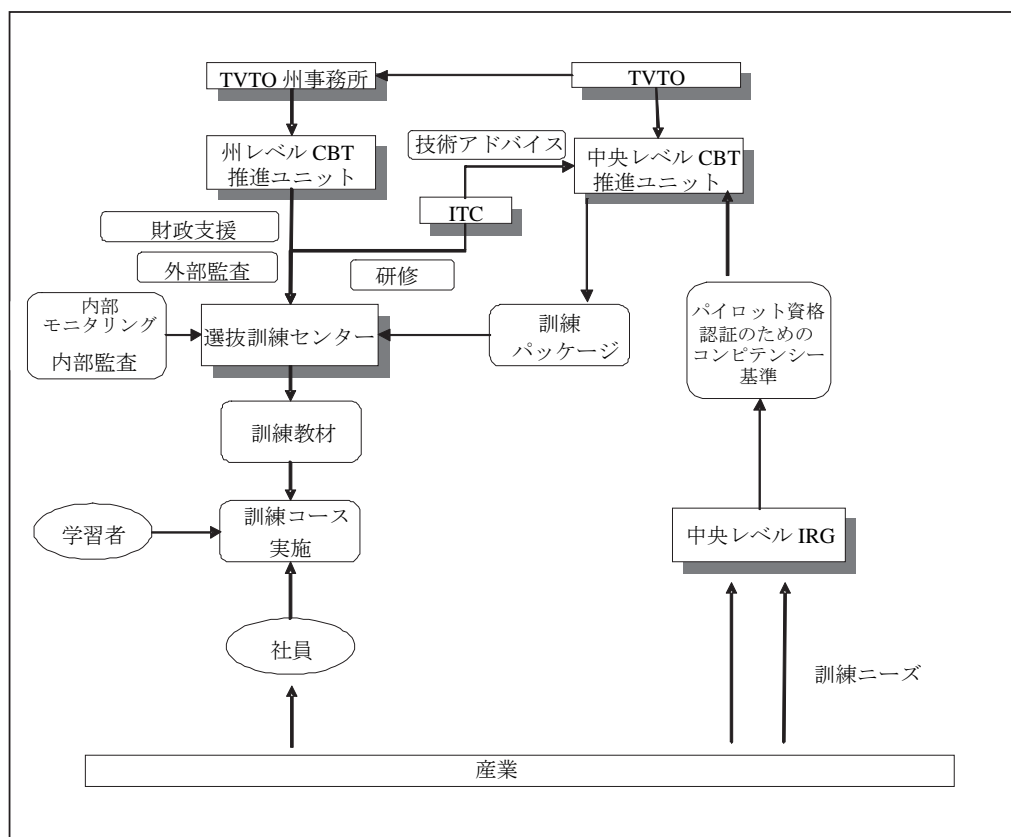
- ・世界経済の停滞やイランへの経済制裁の継続・拡大等により、イラン経済の停滞が発生しない。
- ・イラン側の職業訓練分野の組織改編が円滑に行われる。
- ・CBT手法が本格的に導入された場合、同手法に沿った国家職能基準が整備される。
- ・CBT手法の実践的な活用方法を習得した指導員数が増加する。
- ・本プロジェクトで設立された自動車整備分野でのIRGをモデルとして、他分野において同様の官民連携を促進するIRGが設立される。

本プロジェクトが提案するCBT手法普及計画（案）は、開発段階、パイロット段階、本格実施段階、と3段階で展開することを推奨している。

開発段階は、中央省庁レベルでの活動が主な対象となる。

パイロット段階では、TVTO本省とTVTO地方事務所が効果的に連携することで達成されることが見込まれる。TVTO本省とその傘下機関間の連携体制と信頼関係が強化されることは、上位目標が達成されるための重要な要素になると判断する。パイロット段階の実施体制（案）は図-2のとおりである。

本格実施段階では、パイロット段階の実施体制に州レベルのIRGが追加されることになる。具体的には、州レベルのIRGが対象州に所在する該当企業の訓練ニーズを抽出するための追加である。



出所：JICA プロジェクトチーム（2010年7月）

図-2 パイロット段階の実施体制（案）

5-5 持続性

本プロジェクトの持続性が、プロジェクト終了後も担保されるための要件は以下のとおりである。

(1) 組織・制度面

本プロジェクトの持続性を担保するためには、組織・制度面におけるイラン側の管理・実施体制が、早急に強化・改編されることが急務である。本終了時評価調査時に、イラン国内の職業訓練を一括管理・実施する機関を設立する案がイラン側関係者から説明された。その組織は、国家技能機関（National Skills Organization）と名付けられるということであるが、イラン政府からは正式な承認文書はまだ発行されていない。TVTO との棲み分けがどうなるかなど、JICA イラン事務所を通じてイラン側の今後の動きをフォロー・検証する必要がある。

また、本プロジェクトで設立された IRG を継続的に活性化するためには、JICA プロジェクトチームが担っていた IRG コーディネーター業務を TVTO に引き継がれることが必要である。具体的には、プロジェクト期間中に次期 IRG コーディネーターが任命され、IRG 会合でメンバーへ紹介されるとともに官民連携の鍵となる業務であることを早急に理解してもらうことが求められる。

カウンターパートのなかには、訓練センターで指導員業務に従事するときと、引き続き ITC で指導員として活動を継続した場合では、給与体系が異なるなどの理由で、TVTO の給与体系や待遇に不満を抱えている人員がいたことが確認された。一例を挙げると、訓練センターで勤務する場合は残業代が支払われるが、ITC 異動後は支払われなかった。こうした理由からカウンターパートとしてプロジェクトに従事するために ITC へ異動した指導員 3 名は、プロジェクト終了後には、それぞれ元の配属先に戻ることを希望している。本件は一部関係者を対象とした問題ではあるが、本プロジェクトの成果を普及・継続していく人材を ITC で確保するために、TVTO として避けられない組織的な問題である。TVTO が主体的に本件の解決に取り組んでいくことを期待したい。

(2) 財政面

プロジェクト実施期間中、イラン側の負担運営経費に関する大きな問題は確認されなかった。本プロジェクトでは日本側から大型の資機材が供与されることがなく、既存の施設を活用してパイロット訓練コースを実施することができた。

プロジェクト終了後に、イラン側独自で本プロジェクトの成果を活用していくことが見込まれるが、本プロジェクトの経験に基づく限り、財政面の持続性に問題はないと評価できる。しかしながら、今後 TVTO が活動計画を立案する際には計画に基づいた予算計画（案）を同時に作成することが期待される。本プロジェクトの成果の 1 つである、今後 10 年の CBT 手法普及計画を実現するためにも、今後どの程度の予算が確実に確保できるかは重要な要因になる。

(3) 技術面

TVTO は、CBT 手法がイランの職業訓練分野で妥当かつ有効な訓練手法であると位置づけている。本プロジェクトのなかで、CBT 手法の専門家を投入し、CBT 手法を適用したパイ

ロット訓練コースを2回実施した。これらパイロット訓練コースの実施を通じ、イランでの CBT 手法導入の妥当性と有効性は確認された。また、これらのパイロット訓練コースを計画・実施・モニタリング・評価することで、直接的な技術指導を受けた指導員は、今まで以上により実践的な技能を習得したことが確認された。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 手法導入に関し、より一層深い知識やノウハウを習得し、プロジェクト終了後は、イラン側独自で実施するイラン全国への CBT 手法の展開に欠かせないマスター指導員として TVTO 傘下の関係機関・関係者を支援することが期待される。

特にモニタリング・評価に関し、パイロット訓練コースを担当した指導員は、各訓練生のコンピテンシー（職能）習熟度合いについて、タスクごとに①観察されたか、②実演できたか、③説明できたか、④テストされたかで評価することが求められた。指導員は訓練生ごとに全コンピテンシーを評価し、その結果を随時記録することが重要な職務である。本プロジェクトのなかで、評価結果を記録するための様式も整備されたので、指導員がこの様式を活用し、各訓練生のコンピテンシー習熟度合いを随時記録することを習慣化することが求められる。

5-6 総論

本プロジェクトを評価5項目の観点から評すると、プロジェクトの妥当性、有効性、インパクトは比較的高い。効率性は中程度で、持続性に課題が残っていると判断する。

プロジェクト開始当初からイラン側のプロジェクト管理・実施体制が何度も変更されたことで、イラン側のプロジェクトへのオーナーシップは必ずしも高いとは判断できなかったが、2010年7月以降、イラン側のプロジェクト関係機関の間で CBT 手法の効果がより一層理解されたこと、職業訓練センターの指導員を訓練する ITC で第2回パイロット訓練コースが実施されたために、ITC 内における CBT 手法の本格的導入がより実現的になったことなどから、イラン側のプロジェクトへのオーナーシップが向上されていることが確認された。したがって、本プロジェクトで直接的技術移転対象とした指導員3名からその他の ITC 指導員へ、その他の ITC 指導員から県レベルの指導員へ、県レベルの指導員から各訓練センターの指導員へと、CBT 手法の実践的ノウハウが次々と教授されることで、本プロジェクトの持続性が確実に担保されていくことが見込まれる。

これらの課題への対応が望まれる一方で、本終了時評価調査時点では、プロジェクト目標を達成するための活動がほぼ計画どおりに実施され、見込まれた成果がほぼ達成されていることが確認できた。よって、プロジェクト終了時までにプロジェクト目標は達成されるという結論に至った。

第6章 PDM改訂

本終了時評価調査において、TVTO から、プロジェクトを取り巻くイラン側の環境を踏まえたうえで、プロジェクトの持続性の確保を最優先することが重要であるとコメントがなされた。その結果、PDM の見直しを行い、中間レビュー調査時に改訂された上位目標「国家能力基準枠組みが改善される」から「CBT 手法が TVTO 訓練コースの基盤になる」に変更されることが本評価調査団と TVTO 間で合意された。この上位目標の変更に伴う改訂箇所は、表－17 とおりである。

なお、「3－3 成果達成状況」でも述べたとおり、本プロジェクトの枠組みで言及する「CBT 手法」とはあくまでも手段を指し、産業界のニーズを反映した訓練を実施する訓練管理サイクル（労働市場のニーズ情報の収集、労働ニーズを踏まえたカリキュラムと教材の開発、訓練の実施、訓練実施後のモニタリング・評価と訓練への反映）を確立することに目的があることに留意ありたい。

表－16 PDM の主な改訂箇所

番号	項目	改訂前	改訂後
1	上位目標	国家能力基準枠組みが改善される	CBT 手法が TVTO 訓練コースの基盤になる
2	上位目標の指標	雇用係数が増加される	1 ペルシャ語版の CBT 手法マニュアルが作成される 2 各技術職業訓練センター (TVTC) の代表 (常勤指導員) が TVTO 実施の CBT 訓練コースを受講する
3	上位目標の達成度を評価するためのデータ入手方法	労働雇用に関する統計	1 ペルシャ語版の CBT 手法マニュアル 2 TVTO 訓練コースの記録

出所：PDM ver.2 (2010 年 10 月)

第7章 提言と教訓

7-1 提言

終了時評価調査結果を踏まえ、プロジェクト終了時までにより高い成果を達成するために、以下4項目を提言する。

(1) 自動車整備コースの残りユニットの実施

第2回パイロット訓練コースのうち、本プロジェクト実施期間内に実施に至ったのは、21ユニットのうち10ユニットである。

パイロット訓練コースを2度にわたり実施したプロセスを通して、現地カウンターパートへの技術移転が着実に行われたが、移転された技術の更なる定着を図るために、ITCが残る11ユニットを主体的に実施し、すべてのユニットを取りまとめたパッケージを完成させることが望まれる。

なお、実施に際しては、本プロジェクトに携わった指導員を中心に、ITCに所属する他の自動車整備系指導員及び他職種の指導員もアシスタントとして参加させたプロジェクトとして実施することが、CBT手法導入要員の養成、更には他分野への普及・拡大につながっていく。

また、IRGが適切に運営されるようITCが積極的に産業界に働きかけ、双方の関係を維持することが必要である。

(2) ITC内でのCBT手法の普及

CBT手法の普及をITCの自発的事業として実施することを提言する。(1)で述べたように、まずは自動車整備分野での普及を行い、段階的に自動車整備以外の分野へもCBT手法を適用していき、ITCにおいてCBT手法が広く普及されていくことが望ましい。

CBT手法の導入は、産業界の人材育成ニーズに適切に応えるための手段であり、CBT手法そのものは目的ではない。重要な点は、産業界のニーズを随時把握し、カリキュラムに反映させ、同カリキュラムに基づいた実践的訓練を実施し、その訓練結果をモニタリングして、次回の訓練実施に反映させる仕組みを構築することである。

なお、業種・職種によっては、CBT以外の手法を用いるほうがより有効である場合があり、技術革新を伴わない伝統的スキル訓練職種など、カリキュラム改編を必要としない職種にまでCBT手法を適用する必要はなく、必要性に応じて導入の可否を決めるべきである。

(3) CBT手法の全国展開

CBT手法をITC内で普及させた次の段階として、全国に普及させることを提言する。全国展開のためには効率的な仕組みが必要である。例えばITC内にCBT手法に関する研修コースを設置し、全国のTVTCの指導員を受講させることが有効であろう。

研修を受けたTVTCの指導員がそれぞれのTVTCに戻り、そこでCBT手法の普及活動を行い、地方版CBT手法導入要員として活動するという仕組みである。

(4) カリキュラム開発センター(CDC)とITCとの連携強化

イラン国内でCBT手法を普及させるうえで、イランにおける職業訓練の国家カリキュラ

ム開発の役割を担う CDC と ITC の連携は非常に重要である。ITC の現場でのカリキュラム改編成果を随時国定基準カリキュラムに反映していくためにも、CDC と ITC との間で緊密なコミュニケーションをとり、CBT 手法の普及に向けた実際的な協議を進めるべきである。

7-2 教訓

本プロジェクトの終了時評価調査から、以下の教訓が導き出された。

(1) プロジェクト実施機関の選定

本プロジェクトでは、当初の計画では訓練全体の統括を行っている行政機関、すなわち TVTO を実施機関として位置づけ、TVTO の上級管理職をカウンターパートとしていた。これは、プロジェクト目標の内容からは妥当な判断であったといえるが、技術移転にあたっては、安定した人的配置、経験の蓄積が必要である。本プロジェクトにおいては、同ポストが政治的要因により頻繁に人事異動の対象となり、プロジェクトの効率性を阻害する要因となった。相手国政府機関での人事事項をプロジェクト側で制御することはほぼ不可能であり、ある程度やむを得ない部分はあるものの、プロジェクト開始時に、将来的な人事異動の発生頻度も可能な限り考慮のうえでプロジェクト実施機関を選定することが、プロジェクトの効率性を高める意味では大変重要である。

また、プロジェクト終盤からは、ITC がプロジェクト実施機関となったが、ITC は過去にも日本が協力を行った実績があり、ITC でのマネジメント層は、日本からの協力の枠組みについて理解があり、かつプロジェクトに対する取り組み姿勢も非常に高かった。また、本プロジェクトで現地要員として庸上したスタッフの 1 名は、以前のプロジェクトのカウンターパートであったが日本側の立場をより深く理解し、プロジェクト活動の実施に大いに貢献していた。このように過去の協力成果を活用することは、プロジェクトを効率的に実施するうえでは非常に重要である。効率的かつ効果的に成果を発現するために、過去のアセットを十分に活用できる枠組みであるかどうかという点を、案件形成時に十分考慮に入れることが望ましい。

(2) 有用な現地人材の活用

本プロジェクトでは、TVTO を退職した人材をプロジェクトサイトにおいてアドバイザーとして備上した。彼らの活躍により、人事異動が頻繁に起こるなどで連絡・連携が取りにくかった TVTO との調整が非常に円滑にいった点は、本プロジェクトの成果の大きな要因の 1 つである。プロジェクト実施の際、現地人材をさまざまな場面で備上する必要が発生するが、こうした人材をいかに発掘するかがプロジェクトの成否を大きく左右すると言っても過言ではない。

(3) CBT 手法の導入に関する協力

本プロジェクトでは、CBT 手法の専門家としてオーストラリア人専門家を投入し、結果として効率的な技術移転が可能になった。CBT 手法は日本では国家制度的に、また企業風土的に受け入れが難しい制度であるが、世界的に見れば職業訓練のなかでは広く認知されている概念・手段である。今後も CBT 手法に関係した支援の要請が各国から挙がることは容易に想定されるが、日本としてどのように対応していくのか、方針を決めることが必要であ

る。

方針として、1つの方法にこだわる必要はなく、協力内容に応じて柔軟に対応すべきであるが、本プロジェクトから、日本国外の人材をうまく組み合わせた形での実施という経験を得た。また、CBT手法はあくまでも手段であり、CBT手法を導入して実現しようとするものについては、日本のノウハウ・経験が活用できる部分とそうでない部分を判別した形で協力のあり方を探ることが肝要であろう。日本の経験については、特に国（独立行政法人雇用・能力開発機構）が構築し活用している「生涯職業能力開発体系」（以下、コラム参照）とそれをベースにした教育訓練サービスの品質管理システムである「教育訓練ガイドライン」（以下、コラム参照）を活用すれば、対応は十分に可能である。

コラム

【生涯職業能力開発体系（概要）】

1 生涯職業能力開発体系とは

職業能力開発促進法の基本理念に基づき、労働者の職業生涯にわたる職業能力の開発及び向上を段階化及び体系化したもの。言い換えると、「仕事を行うために必要な職業能力である知識及び技能・技術を明らかにし、さらにこの職業能力の開発及び向上のため、教育訓練をどのように進めるかについて段階的かつ体系的に整理したもの」といえる。

在職者を対象とした訓練において、この体系を活用することにより、企業の仕事内容を詳細に把握でき、従業員一人一人に合った研修を計画的かつ効果的に実施することができる。

2 生涯職業能力開発体系の構成

生涯職業能力開発体系は、仕事の体系である「職業能力体系」と研修の体系である「職業能力開発体系」の二つの体系から構成される。

職業能力体系は、職務、仕事を遂行するために必要な職業能力を明確にし、その能力を段階的かつ体系的に整理したものであり、「職業能力のものさし」として活用する。また、職業能力開発体系は、職務、仕事を遂行するために習得すべき職業能力から能力開発の目標を明確にし、その目標に応じた教育訓練を段階的かつ体系的に整理したものであり、「能力開発の道しるべ」として活用する。

3 生涯職業能力開発体系を活用した人材育成の流れ

生涯職業能力開発体系を活用した人材育成は、「①仕事の明確化」「②能力の明確化」「③目標の明確化」に向けたアプローチから生涯職業能力開発体系を構築し、この体系に基づく教育訓練を行う流れにより推進する。

さらに、この流れを①職務分析、②職業能力体系作成、③自己評価、④目標設定、⑤職業能力開発体系作成に細分化し、教育訓練の実施へと進む。

【機構版教育訓練ガイドライン（概要）】

1 教育訓練ガイドライン策定の趣旨

独立行政法人雇用・能力開発機構（以下、「機構」）は、長年にわたる職業訓練事業の実施の過程において蓄積した各種カリキュラムモデルやPDCAサイクルによる訓練の実施手法等を活用して、訓練の品質を向上させるために取り組んできているところである。

一方、国際標準化機構（ISO）においては2006年から「人材育成と非公式教育サービス」分野の国際規格が検討されてきている。（注：ISO29990,2010.8.30付発行済）

この動向に合わせ、当機構においては、我が国の教育訓練サービスの品質管理システムの水準、特長を示すものとして、「機構版教育訓練ガイドライン」の策定作業を進めてきたところである。

今般、策定した「機構版教育訓練ガイドライン」については、これまで蓄積したノウハウを体系化・明文化し、機構が実施する職業訓練事業の指針として内外に公開することにより、機構の利用者をはじめ広く国民一般に対しこれまで以上に職業訓練の品質について説明責任を果たすとともに、その品質の維持・向上を図ることとするものである。

2 機構版教育訓練ガイドラインの概要

「機構版教育訓練ガイドラインは、PDCAサイクルによる訓練実施のノウハウ等、職業訓練の品質の維持・向上を図るために自ら遵守する指針（ガイドライン）としてとりまとめたもの」である

（平成21年4月21日付部長通達「機構版教育訓練ガイドラインの策定等について」抜粋）

なお、この「ガイドライン」は、教育サービス分野の国際標準化を推進するための専門委員会（ISO/TC232）の国内審議委員会から教育訓練サービスの品質保証の整備に貢献できると評価を受け、我が国唯一の教育訓練ガイドラインとしてISO/TC232シドニー会議（2008年11月）でも報告され、国際的にも評価を受けたものである。

出所：独立行政法人 雇用・能力開発機構ホームページ

（独立行政法人 雇用・能力開発機構 京都センター 相談役 長 俊夫）

付 属 資 料

1. 終了時評価調査 (Minutes of Meeting)

IN THE NAME OF GOD
MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
THE RESEARCH AND PROGRAMMING DEPUTY, TECHNICAL AND
VOCATIONAL TRAINING ORGANIZATION
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PROJECT FOR STRENGTHNING TECHNICAL AND VOCATIONAL
TRAINING MANAGEMENT SKILLS
IN TECHNICAL AND VOCATIONAL TRAINING ORGANIZATION

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Japanese Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Mr. Nobuyuki KONISHI conducted in the Islamic Republic of Iran from 24th October to 2nd November 2010, the Terminal Evaluation of the “Project for Strengthening Technical and Vocational Training Management Skills in Technical and Vocational Training Organization” (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in the Islamic Republic of Iran, the Japanese Team had a series of discussions with the authorities concerned, jointly reviewed the achievement of the Project, and exchanged views on the project performance based on five (5) criteria for project evaluation.

As the result of the discussions, the Japanese Team and the concerned authorities of the Islamic Republic of Iran authorities agreed on the matter referred to in the document attached hereto.

Tehran, 1ST November 2010



Mr. Nobuyuki KONISHI
Team Leader
Japanese Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Dr. Ghofrani Mohammad
Deputy of Research and Planning/ Project
Manager
Technical and Vocational Training Organization
The Islamic Republic of Iran

1. Introduction

1.1 Objective of the Terminal Evaluation

The Terminal Evaluation was conducted with the following objectives;

- (1) To review and confirm the achievement and implementation process of the Project based on the documents such as the Record of Discussion (hereinafter referred to as "R/D") and the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM").
- (2) To evaluate the activities and achievement in terms of five evaluation criteria, namely Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability
- (3) To conclude whether the Project will be able to realize the outputs, to achieve the purpose and to clarify issues and their countermeasures for the remaining period
- (4) To share a common understanding among stakeholders regarding recommendations for further improvements of the Project and the lessons that can be applied to other similar ongoing and future JICA projects

1.2 Methodology of the Terminal Evaluation

The Project was jointly reviewed in a collaborative manner between the concerned authorities of the Iranian side and the Japanese side. A series of questionnaires and interviews are prepared for different groups of stakeholders. For the Terminal Evaluation, the Five Evaluation Criteria was applied. The Five Evaluation Criteria is related to PDM Ver.2 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

No.	Name	Title / Field	Occupation
1	Mr. Nobuyuki KONISHI	Leader	Director Technical and Higher Education Division, Human Development Department, JICA
2	Mr. Toshio OSA	Vocational Training	Advisor Kyoto Center Employment and Human Resources Development Organization of Japan
3	Mr. Kenichiro KOMATSU	Cooperation Planning	Associate Expert Technical and Higher Education Division, Human Development Department, JICA
4	Ms. Kinuko MITANI	Evaluation Analysis	Consultant IC Net Limited

1.4 Schedule of the Japanese Team

See attached ANNEX I

1.5 Major Interviewees by the Japanese Team

See attached ANNEX II

2. 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 Project Design Matrix (PDM) Ver.2. Narrative summary of PDM Ver.2 is shown below.

Narrative Summary of PDM Ver.2 agreed in October 2010	
Overall Goal	The CBT approach becomes the basis of the training structure of TVTO*.
Project Purpose	TVTO's training management cycle is improved.
Output 1	TVTO is able to assess the training needs in labor market more efficiently.
Output 2	TVTO develops, reviews and updates the training course standard and curriculum based on the industry training requirement.
Output 3	TVTO improves its monitoring and evaluation system.
Output 4	TVTO develops a training improvement plan based on the review of the pilot training course.

* Technical Vocational and Training Organization (hereinafter referred to as "TVTO")

2.1 Input

2.1.1 Japanese Contribution

1) Dispatch of experts

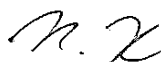
A total of 9 experts have been assigned by November 2010, namely Chief Advisor, Team Leader, Deputy Team Leader/Vocational Training Management expert I, Vocational Training Management expert II, Training Needs Assessment and Analysis expert, Training Standard and Curriculum expert, Training Monitoring and Evaluation expert.

2) Provision of equipment and facilities

The Project procured office equipments such as printers, computers and copy machine. They are located at the JICA Project Office at ITC until the end of the Project. After the termination of the Project, they will be handed over to the Iranian side according to the decision made by the Iranian side at the time of the project termination.

3) Training for counterparts

A total of 8 persons participated in the study tour in Japan arranged under the counterpart training scheme of the Project. Four persons benefited the training "Vocational Training Management" from



August to September 2007, and other 4 persons benefited the same training from June to July 2008.

4) National staff members for the Project

A total of 7 staff members are hired by the Project. They are project coordinator, Industrial Reference Group (hereinafter refer to as “IRG”) coordinator, 3 technical interpreters and 2 assistants.

2.1.2 Iranian Contribution

1) Assignment 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 are shown in ANNEX III.

2) Land and facilities for the project

Provision of working space, facilities, basic furniture and equipments at TVTO, TVTC No. 4 and Instructors Training Center (hereinafter refer to as “ITC”) for the experts from the Japanese side have been provided appropriately. Necessary equipments for the pilot course were procured by TVTO.

3) Local expenses

Administrative and operational costs for electricity, water supply, telephone and furniture have been borne by the Iranian side.

2.2 Achievements of the Project

The results of the Project are highlighted below.

	Results
Overall Goal	It is expected that CBT manual in Persian will be produced by TVTO and CBT training course for representatives of each TVTC will be conducted by TVTO through the use of the outputs of the Project.
Project Purpose	The Project Purpose is going to be achieved by the end of the Project. JICA Project Team is expected to complete the development of the draft final version of “Manual on CBT” and TVTO training improvement plan by the end of the Project.
Output 1	The Project planned and conducted needs assessment to prepare the 2 pilot training courses. Based on the discussion and agreement between TVTO and JICA Project Team, “Automotive Repair and Service Sector” was selected as the focus area of the 1 st pilot training course. To apply lessons learned and experience that JICA Project Team acquired when conducting the 1 st pilot training course, the Project selected the same area of focus for the 2 nd pilot training course. Both TVTO and IRG agreed to the area of focus. The 3 instructors who are part of the Project have gained practical know-how and knowledge on needs assessment during the project implementation. The

	<p>know-how on needs assessment is illustrated in “Manual on CBT”, which is being drafted by the Project.</p>
Output 2	<p>Based on the technical area for the pilot training courses selected according to the needs of the Iranian side, the Project developed unit of competencies and curriculum. Using the developed curriculum and teaching materials exclusively for the pilot training courses, the pilot training courses were conducted twice.</p> <p>The 3 instructors worked closely with JICA Project Team in preparing and conducting the courses. The necessary steps for the programming and implementation of training courses are captured in “Manual on CBT”, which is under development by the Project.</p>
Output 3	<p>Monitoring and evaluation tools were developed for the pilot training courses. Under the guidance of JICA Project Team, the developed tools were practiced by the Iranian side. During the pilot training courses, the 3 instructors were directly involved in daily monitoring of the courses/trainees as well as evaluation of the courses/trainees, which were new responsibility to them.</p> <p>The developed monitoring and evaluation tools are included in “Manual on CBT”, which is under production by the Project.</p>
Output 4	<p>The experience and lessons learned through the Project are shared among the concerned Project members. Such experience and lessons learned are highlighted in the reports produced/will be produced by the Project by the end of the Project. A training management improvement plan will be part of the final project report, which is under preparation by the Project.</p> <p>The reports already produced have been reviewed by the Iranian side. The first draft of the proposed training management improvement plan has been shared with the Iranian side.</p>

The documents, reports, manual and other related literature produced and submitted from the Project to the Project Manager in the course of the Project are shown in ANNEX V.

2.3 Implementation Process of the Project

2.3.1 Implementation of Activities

The Project involves the management of TVTO and ITC and 3 instructors in its implementation at the time of the Terminal Evaluation. Despite the frequent change in TVTO management, change in the project sites, reduced number of counterparts, JICA Project Team carried out the planned activities as scheduled for the most part.

ITC and IRG are playing critical roles in the Project. ITC provided timely and relevant guidance and assistance in preparing and conducting the 2nd pilot training course despite the time constrains that the Project overcome. IRG made extra efforts to improve communication and exchange of ideas/technology between TVTO and industries. In addition, IRG members hosted the trainees of the

M.K

[Signature]

pilot training courses to provide on the job training opportunities which were called Industrial Attachment in the Project.

2.3.2 Project management

The Project has been managed jointly by the Iranian side and the Japanese side. All concerned committees and persons from the Joint Steering Committee, IRG, instructors, and experts to support staff members are held responsible to perform the agreed/given roles and responsibilities until the end of the Project in cooperative and effective manners.

It would have been better if the project management structure from the Iranian side had been maintained at minimum change in personnel throughout the project period. It became very challenging for JICA Project Team to institutionalize the technology transferred and apply the outputs produced by the Project in the course of the project implementation.

Supervision of the experts' presence (i.e., the time they arrive and the time they leave) is necessary.

3. Modification of the Overall Goal

The Overall Goal "The National Vocational Qualification in labor force is improved" is changed to "The CBT approach becomes the basis of the training structure of TVTO".

4. Results of Terminal Evaluation

4.1 Relevance

Relevance of the Project is high.

The Japanese side confirmed to continue its assistance for projects that will contribute in increasing employment opportunities in Iran. Similarly, TVTO explained that not only the achievement of the project purpose will be a contributing factor to assess the improvement of the TVT sector, which is responsible of TVTO.

4.2 Effectiveness

Effectiveness of the Project is high to some extent.

Despite the fact the Project faced many challenges such as the frequent change in TVTO management and change in the Project site, JICA Project Team accommodated the changes in a flexible manner, and implemented the Project as per the planned schedule for the most part. The results of the Project highlighted in page 4 and 5 prove that the project purpose is going to be achieved by the end of the

N.K



Project.

4.3 Efficiency

Efficiency of the Project is average.

Both Iranian and Japanese sides provided inputs as per the agreed terms for the Project for the most part. The expected outputs are going to be delivered before the end of the Project despite the fact that the ratio between the inputs and outputs of the Project changed when compared at the beginning of the Project and the time of the Terminal Evaluation. The following factors hindered the efforts to improve the productivity and appropriateness of the Project:

- The number of counterpart personnel availed to the Project was reduced.
- Project management structure was changed a few times.
- The initial project site was not appropriate.

4.4 Impact

The Project is expected to have a positive impact, while no negative impact is expected.

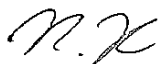
In 3 to 5 years after the end of the Project, the national vocational qualification in labor force is expected to be increased, which is the overall goal of the Project. The outputs of the Project are designed to contribute in the achievement of the overall goal. Examined training management cycle, training management plan and manual on CBT that are under production by the Project shall be made available to all concerned organizations/industries/persons in the TVT sector in Iran in order to meet the required needs to achieve the overall goal in a timely manner.

TVTO is expected to secure the following conditions in order to increase the probability of the achievement of the overall goal. The overall goal is achieved without the direct assistance of the Japanese side:

- The ongoing reform of the TVT sector in Iran is completed in a timely manner.
- The current national vocational qualification/standards are modified accordingly, if CBT approach is approved as the national training approach.
- More instructors in TVT sector in Iran are appropriately trained on CBT application
- IRG model established in the Project is extended to other industries, as needed.

4.5 Sustainability

Some measure in terms of organizational/policy and technical aspects of the Iranian side have to be taken from now on to increase sustainability of the Project. Until the project termination, both sides provide the ground for dissemination of the CBT approach training through the 3 instructors trained in the Project.



1) Organizational/policy aspect

The Project's sustainability will be heavily depended on the leadership of TVTO to succeed in the proposed reform of the sector. If TVTO does its best to disseminate the CBT approach to all TVTCs, it can play a positive role in its sustainability.

In regard to the IRG's sustainability, it is important to maintain the partnership between TVTO and the automobile industry, which has been enhanced through the Project at the same level if not adjusted level after the end of the Project. IRG is the engine to secure timely and effective upgrading of training techniques and technology required in Iran. A newly appointed IRG coordinator will be a good asset to IRG to maintain and move forward with the activities and exchange in ideas/information/technology between the TVTO and concerned industries. However such coordinator shall be on board before the end of the Project to secure the project's sustainability. TVOT suggests that JICA will extend its support, as/when required.

2) Financial aspect

The Iranian side has been providing sufficient financial assistance to the Project. Therefore, the Project is expected to come to an end without any financial constrain. Even after the end of the Project, it is expected that the Iranian side will continue to improve the training management cycle with no financial problem. However, costs required to apply the developed training management cycle at all TVTCs and other concerned centers and offices are not estimated in the Project. Thus, it is expected that TVTO will make necessary financial assessment and budgeting for application of the management cycle and training methods at all level.

3) Technical aspect

The Project examined the relevancy and effectiveness of CBT approach to the TVTO sector in Iran. The results of the 2 pilot training courses conducted in the Project show that CBT approach is well accepted by TVTO and IRG.

It is only 3 instructors from the Iranian side who have been benefitted directly from the Project in terms of technical transfer, including conducting needs assessment, formation of IRG, application of CBT approach, and other activities carried out by the Project. There are instructors at ITC and other concerned persons from the Iranian side who have been exposed to the Project indirectly by attending workshops and seminars conducted by the Project, TVTO and ITC during the project implementation. In order to secure maximum number of instructors as well as management of the Iranian side shall be the beneficiaries of the Project. Thus, it is expected that TVTO will make necessary arrangements to disseminate the technology transferred from the Japanese side to the Iranian side be availed to those who have not been benefitted directly before and after the end of the Project, so that the technology

will be institutionalized in a systematic way.

5. Recommendations

The following recommendations are made based on the result of the Terminal Evaluation.

5.1 Implementation of the remaining units

It is recommended that the II remaining units out of 21 will be implemented by ITC. The list of the units is shown in ANNEX VI. Though the counterparts have an important role as core implementation team members, other trainers at ICT should be involved when conducting the remaining training courses in terms of knowledge sharing/transfer. It is needed to maintain the existing IRG in an appropriate way.

5.2 Dissemination of the CBT approach to other fields in ITC

The outputs of the Project should be shared in ITC. It is necessary to disseminate the CBT approach including organizing and steering IRG function (i.e. appointment of IRG coordinator(s)) to other units in automotive sector and/or different sectors by training trainers in ITC in an applicable way. It is not necessary to apply the CBT approach in all field, however the important thing is how to build a mechanism to grasp the needs from industry in a timely manner in order to make the training meet the demands from industry.

5.3 Nationwide dissemination of the CBT approach

It is recommended to create a mechanism for dissemination of the CBT approach nationally. For example, it will be functional to have a training course on CBT in ITC. Such CBT training course will be conducted for training instructors from each TVTC. In addition, "Recommendation for the Way Forward" proposed by the JICA Project Team that illustrates the roadmap for the next 10 years is suggested to be implemented.

5.4 Improvement of communication between CDC and ITC

It is essential to have a close collaboration between CDC and ITC for development of an effective mechanism to disseminate the CBT approach since the curriculum and training course are two sides of the same coin. It is recommended to keep more practical communication between CDC and IT from a demand-driven point of view.

6. Conclusion

It is concluded that the project purpose is going to be achieved by the end of the Project. As per the Five Evaluation criteria applied by JICA, the progress of the project progress is assessed. The

Relevance, Efficiency, Effectiveness, and Impact of the Project seem to be high to some extent, although Sustainability seems to be medium.

Despite the frequent change in TVTO management, the inappropriate allocation of the initial project sites and the reduction of the counterpart numbers, especially in the last 6 months the affect has been minimized by the effort made by the JICA Project Team and the Iranian side. The capacity of instructors has been improving through the establishment of the IRG and conducting the pilot training courses. ITC has been demonstrating the capacity to deliver the project outputs in an effective manner. It is expected that dissemination of the outputs of the project into the whole country will be realized under Iranian strong ownership.

ANNEX I Schedule of the Terminal Evaluation

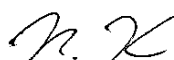
ANNEX II List of Major Interviewees

ANNEX III Counterpart Personnel

ANNEX IV Project Design Matrix (PDM) Ver.1

ANNEX V List of Documents, Reports, Manual and Other Related Literature

ANNEX VI List of the 11 Remaining Units

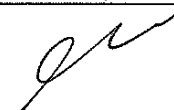


ANNEX I Schedule of the Terminal Evaluation

30-Oct

Date			Evaluation Team			
			<u>Mr.Nobuyuki Konishi</u> Team Leader	<u>Mr.Kenichiro Komatsu</u> Evaluation Coordination	<u>Mr.Toshio Osa</u> Vocational Training	<u>Ms. Kinuko Mitani</u> Evaluation Analysis
1	22-Oct	Fri			Kansai → Dubai (23:15 - 04:45, EK317)	Narita → Incheon (18:40-21:15, Oct 22, JL959) Incheon → Dubai (23:55-04:25, Oct 22, EK 323)
2	23-Oct	Sat			Dubai → Teheran (07:45 - 09:25, EK971) 13:00 JICA OFFICE	
3	24-Oct	Sun			10:00 Meeting with JICA expert (Ms.Ishimaru) in JICA OFFICE 11:00 Interpreter (Ms.Ghazal) in JICA OFFICE 14:00 Meeting with TVTO (Dr.Ghofrani)	
4	25-Oct	Mon			10:00 Meeting with ITC (Mr.Bajolvand) in Karaj 12:30 Lunch 14:00 : Meeting with 3 instructors in Karaj	
5	26-Oct	Tue			09:00-11:00 Meeting with IRG (Mega Motors)	
6	27-Oct	Wed			09:00-11:00 Meeting with IRG (SAIPA Yadak)	
7	28-Oct	Thu	Narita → Dubai (EK319, 21:40 - 03:30, Oct.29)		Minutes of Meeting drafting Internal Meeting	
8	29-Oct	Fri	Dubai → Teheran (EK971, 07:45 - 9:25)			
			13:30 Internal Meeting in Kowsar Hotel 15:30 Meeting with JICA expert (Ms. Ishimaru) Minutes of Meeting drafting			
9	30-Oct	Sat	09:00 Interview with Trainees 10:00 Courtesy call with Head of ITC (Mr.Teimouri) 13:30 Meeting with TVTO (Dr.Ghofrani) 15:30 Meeting with CDC Director (Dr.Khanifar)			
10	31-Oct	Sun	Minutes of Meeting revision 13:30 Internal Meeting in Kowsar Hotel 17:00 Meeting with TVTO (Gr. Ghofrani)			
11	1-Nov	Mon	09:15 Meeting with TVTO, Signing of the Minutes of Meeting (Signer is Dr. Ghofrani)			
12	2-Nov	Tue	14:00 Embassy of Japan JICA Iran office (tentative) Tehran → Dubai (21:20-23:50, Nov.2,EK978)			
13	3-Nov	Wed	Dubai → Kansai (EK316, 03:00-16:50) Kansai → Haneda (EK6252, 18:05-19:15)		Dubai → Kansai (03:00 - 16:50, EK316)	Dubai → Incheon (03:30-16:30, EK 322) Incheon → Narita (18:40-20:45, JL5206)

N. K



ANNEX II List of Major Interviewees

JICA Experts

1	Mr. Tatsuya NAGUMO*	Deputy Team Leader/ Vocational Training Management I
2	Mr. Toru ISHIBASHI*	Training Needs Assessment and Analysis
3	Mr. Kunitoshi SAITO*	Training Monitoring & Evaluation
4	Ms. Nakako ISHIMARU	Vocational Training Management II
5	Mr. Roger DEZILWA	Training Standard and Curriculum/ CBT Advisor
6	Mr. Perviz IMANI	JICA Project Support Advisor

*The Team interviewed these three experts in Japan.

Technical and Vocational Training Organization (TVTO)

7	Dr. Mohammad Ghofrani	Deputy of Research and Planning/ Project Manager
---	-----------------------	--

Curriculum Development Center (CDC), TVTO

8	Dr. Hossein Khanifar	Director General
---	----------------------	------------------

Instructors Training Center (ITC), TVTO

9	Mr. Mohammad Teimoori	Head
10	Mr. Reza Bajoulvand	Deputy of Technical Training
11	Mr. Abbas Karimi	Pedagogy & Entrepreneurship Department
12	Mr. Seyed Mohsen SALIMIAN	Auto Mechanic Trainer
13	Mr. Javad RAFATI	Auto Mechanic Trainer
14	Mr. Ebrahim KHALILZADEH	Auto Mechanic Trainer

Industries Reference Group (IRG)

15	Mr. M. S. Ghiyasvan	Training manager	Mega Motors
16	Mr. Mohammadi	Trainer	Mega Motors
17	Mr. A. Amiri	Training Manager	SAIPA YADAK
18	Mr. Mohammad Reza Seif	Head of Assessment Dept. for Training/ Training Project Manager	SAIPA YADAK

Trainees of the Second Pilot Training Course

19	Mr. Mohsen Amjadian
20	Mr. Reza Pirali



ANNEX III Counterpart Personnel

Technical and Vocational Training Organization (TVTO)

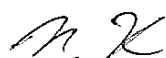
1	Dr. Mohammad Ghofrani	Deputy of Research and Planning/ Project Manager
---	-----------------------	--

Instructors Training Center (ITC), TVTO

2	Mr. Mohammad Teimoori	Head
3	Mr. Reza Bajoulvand	Deputy of Technical Training
4	Mr. Abbas Karimi	Pedagogy & Entrepreneurship Department
5	Mr. Seyed Mohsen SALIMIAN	Auto Mechanic Trainer
6	Mr. Javad RAFATI	Auto Mechanic Trainer
7	Mr. Ebrahim KHALILZADEH	Auto Mechanic Trainer

Curriculum Development Center (CDC), TVTO

8	Dr. Hossein Khanifar	Director General
---	----------------------	------------------



ANNEX IV Project Design Matrix (PDM)

Project Title : **Project on Strengthening the TVT Management Skills in TVTO**

Ver.2

Period : **Three and a half Years**

Project Site : **Tehran, Karaj**

Period : **July 2007-December 2010**

Target Group : (Direct) **TVTO staff and instructors**
(Indirect) **TVTO trainees**

Date : **October 31, 2010**

M
W

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<u>Overall Goal</u>			
The CBT approach becomes a basis of the training structure of TVTO.	1. CBT manual (final version) in Persian is produced. 2. Representatives (core instructors) of each TVTC take CBT training courses conducted by TVTO.	1. Manual in Persian 2. Training record in TVTO	CBT manual is applied to other TVTO regional offices.
<u>Project Purpose</u>			
TVTO's training management cycle is improved.	1. Pilot training course is planned and implemented twice until the end of the project. 2. Experiences and lessons from the implementation of pilot training course are analyzed and reported. 3. The trainees' satisfaction rate of pilot training is better than that of other courses. 4. Based on the experience and lessons from pilot training course, a plan for training management improvement is completed at the end of the Project.	1. Training course plan and the Project progress reports 2. Pilot training reports 3. Pilot training reports 4. Plan for training management improvement	1. The government of the Islamic Republic of Iran does not change TVET policies. 2. The government of Japan doesn't change its policy of ODA to Iran drastically.
<u>Outputs</u>			
<u>Output 1:</u> TVTO is able to assess the training needs in labor market more efficiently.	1-1. TVTO staffs understand the training management process of Japanese training institutions. 1-2. Training needs assessment method is revised. 1-3. Training needs is assessed and analyzed.	1-1. Evaluation documents of the training in Japan 1-2. Manual of Training Needs Assessment 1-3. Assessment reports	The Project's C/Ps from TVTO remain at TVTO HQ and related office.
<u>Output 2:</u> TVTO develops, reviews and updates the training course standard and curriculum based on the industry training requirement.	2-1. Technical area for pilot training course is selected based on training needs analysis 2-2. Training course standard and/or curriculum are developed as a trial. 2-3. Pilot training course plans are developed.	2-1. Assessment reports 2-2. Revised standard and curriculum 2-3. Pilot training course plan	
<u>Output 3:</u> TVTO improves its monitoring and evaluation system.	3-1. Training monitoring and evaluation manual is developed. 3-2. Training monitoring and evaluation is conducted and analyzed.	3-1. Manual of Monitoring and evaluation	

22

<p>Output 4: TVTO develops a training management improvement plan based on the review of the pilot training course.</p>	<p>4-1.The experience and lessons are summarized as a report. 4-2.A plan for training management improvement is developed.</p>	<p>3-2.Monitoring and evaluation reports 4-1.Pilot training course report 4-2.Plan for training management improvement</p>	
<p>Activities of the Project</p>		<p>Inputs</p>	<p>Preconditions</p>
<p>Output 1 Activity 1-1: To develop needs assessment study plan for pilot training course Activity 1-2: To establish working group with industry Activity 1-3: To conduct the training needs assessment study Activity 1-4: To select the training course to be revised for pilot training implementation Activity 1-5: To apply the pilot training needs assessment study to other training course</p> <p>Output 2 Activity 2-1: To review the present system of standard and curriculum development and revision Activity 2-2: To revise a standard and a curriculum for a pilot training course Activity 2-3: To design a pilot course Activity 2-4: To develop guidelines for training materials Activity 2-5: To prepare the necessary equipment for the pilot course Activity 2-6: To conduct instructor training for pilot course Activity 2-7: To implement a pilot course Activity 2-8: To identify the problems of a pilot course and reflect it in the revised standard and curriculum</p> <p>Output 3 Activity 3-1: To plan training monitoring and evaluation Activity 3-2: To conduct the training course evaluation Activity 3-3: To conduct the training course monitoring</p>	<p><u>Japanese Side:</u> 1. Dispatch of Japanese experts 2. Provision of equipment 3. Training of counterpart personnel in Japan 4. Supplementary budget for local expenditure</p> <p><u>Iranian Side :</u> 1. Counterpart personnel - Principal Advisor / Head of the Japan Desk - Deputy of Technical and Training Affairs - Deputy of Research and Development - Deputy of Administration and Financial - Deputy of Research and Development from Instructor Training Centre (ITC) - Executive Director of Training and Implementation - Senior staff(s) from ITC - Senior staff (s) from Pilot Regional Office 2. Administrative staff - Secretaries - Translator - Drivers - Accountant 3. Land, buildings and facilities Offices / work space for Japanese experts in TVTO Headquarters 4. Allocation of budget Expenses for the implementation of the pilot training course(s), salaries and other allowances for the Iranian staff</p>	<p>To confirm that TVTO will not be privatized.</p>	

<p>Output 4 Activity 4-1: To review the pilot training course Activity 4-2: To summarize the experience and lessons of the pilot training course Activity 4-3: To develop a plan of training management improvement plan</p>		
---	--	--

M. W. *W.*

ANNEX V List of Documents, Reports, Manual and Other Related Literature

List of Administrative Reports

No	Title	Submission Date
1	Inception Report	December 2008
2	First Progress Report	February 2009
3	Annual Final Report (1st Year)	March 2009
4	Second Progress Report	September 2009
5	Annual Final Report (2nd Year)	March 2010
6	Third Progress Report	June 2010
7	Annual Final Report (3rd Year) and Project Completion Report	December 2010

List of Technical Output

No	Title	Status (as of July 2010)
1	Induction Program for Developing and Delivering a Competency Based Curriculum: Overview	Finalized
2	Report on Interview Survey to Define Competency Standard for the First Cycle Pilot Training Course	Finalized
3	Report on Interview Survey to Define Competency Standard for the Second Cycle Pilot Training Course	Finalized
4	Manual on Competency Standard Development	Version 2
5	Manual on CBT Delivery	Version 1
6	Manual on Monitoring and Evaluation	Version 1
7	Workbooks for the 1 st pilot course	Finalized
8	Workbooks for the 2 nd pilot course	Processing




ANNEX VI List of the 11 Remaining Units

10 out of 21 units have been done by the 2nd pilot training course and 11 units are remained as shown below.

No	Unit Code	Unit Title	Status
1	AURC251356A	Read in the workplace	Done
2	AURC270103A	Apply safe working practices	Done
3	AURT270278A	Use and maintain workplace tooling and equipment	Done
4	AURT125667A	Use and maintain basic measuring equipment	
5	AURC272003A	Apply environmental regulations and best practice in a workplace or business	
6	AURT217665A	Remove, fit and inspect wheel assemblies	Done
7	AURE218708A	Carry out repairs to single electrical circuits	Done
8	AURE218676A	Test, service and charge batteries	Done
9	AURT202170A	Inspect and service cooling systems	
10	AURT215170A	Inspect and service steering systems	Done
11	AURT216170A	Inspect and service suspension systems	
12	AURT210170A	Inspect and service braking systems	Done
13	AURT306170A	Inspect, service and/or repair clutch assemblies and associated operating system components	
14	AURT206670A	Inspect and service transmissions (manual)	
15	AURT207170A	Inspect and service transmissions (automatic)	
16	AURT201170A	Inspect and service engines	Done
17	AURT203170A	Inspect and service petrol fuel systems	Done
18	AURT204670A	Inspect and service emission control systems	
19	AURT213170A	Service final drive (driveline)	
20	AURT212670A	Service final drive assemblies	
21	AURT200108A	Carry out servicing operations	

gr

Pr. X

