スーダン共和国
地方分権化高等評議会

スーダン共和国

ダルフール人材育成プロジェクト・フェーズ 2

詳細計画策定調査

最終報告書　－別添資料 3－

セクター計画書　コンポーネント 3：雇用・技能開発

平成 26 年 7 月
（2014 年）

独立行政法人　国際協力機構（JICA）
システム科学コンサルタンツ株式会社
株式会社地球システム科学

通 貨

通貨単位	2014 年 6 月時点	Sudan Pound (SDG)
換金レート***	2014 年 6 月時点	USD 1=JPY 101.68
		USD 1= SDG 5.669
		JPY 1 = SDG 0.055754
		SDG 1=JPY 17.936

*** JICA 精算レート表（2014 年 6 月）に基づく。

略語表

C/P	Counter Part（カウンターパート）
DRA	Darfur Regional Authority（ダルフール地域機構）
HAC	Sudanese Humanitarian Aid Commission（人道援助委員会）
HCDG	Higher Council for Decentralised Governance（地方分権化高等評議会）
IDP	Internally Displaced Persons（国内避難民）
ILO	International Labour Organization（国際労働機関）
IPRSP	Interim Poverty Reduction Strategy Paper (暫定貧困削減戦略ペーパー)
IOM	International Migration Organization（国際移住機関）
JCC	Joint Coordinating Committee（合同調整委員会）
JICA	Japan International Cooperation Agency（国際協力機構）
KOICA	Korea International Cooperation Agency （韓国国際協力団）
MoE	Ministry of Education（教育省）
NCTTE	National Council for Technical and Technological Education（国家技術・工学教育評議会）
NGO	Non-governmental Organization（非政府団体）
ODA	Official Development Assistance （政府開発援助）
OJT	On the Job Training（オン・ザ・ジョブ・トレーニング/職場内訓練）
PDCA	Plan-Do-Check-Act（計画-実行-評価-改善）
PDM	Project Design Matrix（プロジェクト・デザイン・マトリックス）
SCVTA	Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship（職業訓練・徒弟最高評議会）
SDG	Sudanese Genaih (Pound)（スーダンポンド）
SEEC	State Employment and Entrepreneurship promotion Committee（州雇用・起業促進委員会）
SMAP	Project on Human Resources Development in Darfur の通称（Smart Public services）
SPMC	State Project Management Committee（州プロジェクト管理委員会）
STC	Sector Technical Committee（セクター技術委員会）
SWC	State Water Corporation （州水公社）
TICAD	Tokyo International Conference on African Development（アフリカ開発会議）
TIKA	Turkish International Cooperation and Development Agency（トルコ国際協力調整庁）
TOT	Training of Trainers（指導員研修）
TVET	Technical and Vocational Education and Training（技術教育・職業訓練）
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization（国連工業開発機関）

用語の定義

州財務省労働局	州財務省の正式名称は「財務・経済・公共サービス省」で、州財務省内で労働・雇用・職業訓練関係を担当する部局は州ごとに正式名称が異なる。(北ダルフール：人的資源開発局雇用・職業訓練課、および教育省技術教育課、西ダルフール：公共サービス局雇用課、および教育省技術教育課、南ダルフール：公共サービス局雇用課、および教育省技術教育課)本文中は「州財務省労働局」で統一する。
インフォーマルセクター	法またはその執行上、正規に法が適用されない、あるいは適用が不十分な労働者・事業体によるあらゆる経済活動。一般的に、登録をしておらず、行政による認知がされないため規制されず、法のもとの保護がない。しかしながら、犯罪・違法な経済活動とは区別される。多くは合法な財の生産やサービス提供を行う。
訓練プログラム	訓練概要。訓練によって到達すべき目標が明示されており、そのために必要な講師、訓練施設、訓練資機材、要する期間、訓練対象者が示される。
訓練カリキュラム	訓練によって到達すべき目標を満たすために必要な科目など訓練の内容を示す。
職業訓練センター（VTC）	労働省系の職業訓練施設
技術高校	教育省の技術教育課の管理する４タイプの学校 商業高校、工業高校、農業高校、家政高校
工業高校	技術高校の一つで工業系技術を学ぶ学校
職業学校	教育省の技術教育課の管理する２年制の学校。小学校を卒業できなかった学生に門戸を開いている。
学生	教育省の学校で学ぶ児童。技術高校で普通教育の選択肢の一つとして技術を学ぶ学生も含む。
訓練生	労働省の職業訓練センターで技術を学ぶ人
受講者	職業訓練プログラムを受講する（した）人
訓練/研修	英語では Training で統一されるが、本報告書では可能な限り、職業訓練自体を「訓練」と記し、訓練に関係するその他関係者（訓練指導者、訓練管理者）が受けるものを研修と書きわけることとする。
指導員/教員	本報告書では可能な限り職業訓練センターや職業訓練施設で指導に当たる者を指導員とし、技術高校で教べんをとる者を教員と記す。
ナショナル・サービス	兵役義務
OJT（オンザジョブトレーニング）	企業内で行われる企業内教育・教育訓練手法で、上司や先輩から教わりながら実業務を通じて必要な知識や技能を身につける。
Off-JT（オフザジョブトレーニング）	職場での業務を離れて行われる職員に対する教育で、社外で行われる研修がそれにあたる。
DAL グループ、CTC グループ	自動車産業、食品産業、冷蔵空調産業など多角的に事業を展開するスーダン大手民間企業グループ。DAL グループは製パン・製菓の、CTC グループは冷房の職業訓練校を有する。
GIAD	スーダンの国産自動車会社。

目 次

略語表
用語の定義

1.　コンポーネント 3 の概要 1
2.　背景 1
3.　SMAP-2 の基本方針 4
4.　雇用・技能開発セクター計画の基本情報 5
5.　目標 6
6.　期待される成果 7
7.　活動 8
8.　研修 12
9.　実施体制および関係機関の役割 17
10. モニタリング・評価 25
11. 機材調達 30
12. 概算事業費と費用分担 31
13. 前提条件とリスク管理 32
14. 作業工程と成果品の期限 39
15. パイロット事業の持続性 41

付属資料

1.　JCC メンバーリスト
2.　調達機材リスト
3.　コンポーネント 3（雇用・技能開発）の PDM
4.　訓練フロー図

1. コンポーネント 3 の概要（要約）

ダルフール地域の労働市場は、多様化した職業と支配的な零細企業（インフォーマル部門含む）が特徴である。このような環境に対応し、コンポーネント 3（雇用・技能開発）では、3 種類の異なる訓練をパイロット事業として実施する。女性を対象とした起業訓練は労働参入率が高いダルフール地域の女性に着目したもので、食品加工や販売業など女性に一般的な職業の他、ダルフールで伝統的にある革製品・手工芸品作成など多様な職種の訓練を提供することで起業を目指す。この取り組みを通じて女性が経済力を強化することにより、家族の保健や栄養、子供の教育に副次的な効果が発現することも期待している。零細企業は多くの不完全雇用者（徒弟）を有しており、ダルフールにおいてその社会的価値は、職業訓練の機会となっているだけでなく、職のない若者の生活保護として機能している点で大きい。この価値に注目し、零細企業雇用主に対する研修、および徒弟に対する定期的な基礎的訓練提供を通じ、その機能強化を図るものである。徒弟がより効果的、効率的に親方から訓練機会を提供されることで、より早く技術を身に着け、正規雇用へ転換する、もしくは独立・起業により収入の増大を図ることが期待される。

工業高校における短期職業訓練は、フェーズ 1 からの継続事業となる。ダルフール地域では、人道的緊急支援から開発支援に移行しつつあり、工業高校に対する職業訓練実施の期待は高まっている。しかしながら、工業高校の訓練実施・管理能力は未だ低く、SMAP-2 では訓練プログラムの開発から訓練実施、評価まで一連の能力強化をパイロット事業の実施を通じて図る。

SMAP-2 の特徴は、財務省労働局を中心的なカウンターパートとし、雇用・起業に効果的な職業訓練プログラムを提供することに取り組む点である。複数の組織が関係する本セクターは目的を共有し、協調しながら活動を進めていくことが重要である。このため、関係者間の調整が円滑に進むよう、財務省を中心に関係者が定期的に意見交換をし、調整していく場として州雇用・起業促進委員会を立ち上げる。また、3 種類の訓練を民間と協力して実施する点も特徴の 1 つである。公立訓練機関は、理論や技術訓練に強みを持つものの、労働界との繋がりが弱く、ビジネス指導や雇用支援は弱点となっている。一方、民間は理論や技術指導力が弱く、SMAP-2 では両者が協力することで効果的な訓練の提供を目指している。SMAP-2 の訓練は、その効果を定期的に検証し、柔軟に改善していく仕組みとなっている。パイロット事業を通じて得られた教訓は、セクター技術委員会（STC: Sector Technical Committee）等を通じ定期的に整理し、最終的にガイドライン（事例集）として取りまとめるほか、州の雇用・起業促進戦略の策定に貢献することが期待されている。

2. 背景

(1) 背景

2009 年に実施された家計調査によるとスーダンの貧困率は 46%で、特にダルフール地域は 63%と全国で最も貧困率が高い。同地域の人口の 20%が国内避難民（IDP: Internally Displaced People）キャンプに居住し、45%が緊急援助を必要としている現状を考えれば、貧困はより深刻である可能性が高い。ダルフールの人口 800 万人のうち 4 割を 14 歳以下の若年層が占める（平均年齢 19 歳）。さらに同地域では紛争の影響により都市部への人口集中が進んでおり、人口の急増に公共サービスが追い付かず住民の不満が高まっている。この中には、職を求め農村部から移動してくる若者も多数を占める。スーダン 15 州の平均失業率が 13%であるのに対しダルフール地域の失業率は 15～19%である。若年層の失業率は非常に高く、特に都市部で深刻である。また、低賃金・不安定雇用な条件下にある不完全雇用の比重も高い。長引く失業は社会の不安定化に大きく影響を与え、紛争の引き金要因となりえる。特に若年層の雇用問題は州政府の重要課題となっている。

ダルフールの労働市場は零細企業が大半で大中企業、政府機関の雇用は極めて限定的であり今後も伸びる余地は少ない。このような経済構造の中、ダルフールにおける雇用形態の特徴は徒弟が非常に多い点にある。徒弟制は

不完全雇用の代表であるが、食事の提供や医療費の支払いなど若者のシェルターの役割を果たしており、地域の安定という観点からは重要な社会機能を果たしている。

ダルフールでは女性の労働参加率が全国平均の 23%に対して 34～46%と高い。文化的背景から女性が働くことに対する心理的障壁が低いといわれており、スーダンの他州ではあまり見られない市場での販売などにも女性の姿がみられる。他方、紛争影響下で女性の生計への貢献の必要性が高いことも理由の一つであると考えられる。失業率も男性と比較して高く、3 州とも 20%を超える。女性が就職しやすい分野の雇用機会が限られる環境においては起業が最も女性の生計向上に適していると考えられる。

ダルフールには職業訓練センターがなく職業訓練サービスは主にドナーから委託を受けた技術高校が担っている。これはスーダン全般に言えることであるが職業訓練サービスは政府機関や企業での雇用を対象としており、零細企業に対応した訓練（特に短期）、貧困者向けの訓練は制度が確立されていない。ダルフールを含む地方部では既存の職業訓練は有効な手段となっていない。スーダンでは雇用のための就業支援（職業紹介など）や起業支援（マイクロファイナンス）が発達しておらず、職業訓練の効果が十分に発揮されない状況にある。技術・知識に加え就職・起業に必要な条件を満たす総括的なサービスの提供が若者の雇用改善に不可欠である。

(2) 妥当性

1）スーダン国の開発ニーズとの整合性

ダルフールでは、紛争の影響による人口の流入もあり都市部の人口増加が続いている。しかしながら、これら住民の大半は技術訓練等を受けたことがなく生産性が低い。また、これは既職者も同様で、技術の不足や経営能力の低さは、経済活動の障害となっている。低い技能や停滞した経済は、高い失業率の原因となっており、2009 年に発表された家計調査によると、ダルフールでは全国でも最も高い数値となっている。失業、特に若年層の失業が社会の不安定化に与える影響は大きく、政府にとっても最大の懸念事項である。一方、政府は有効な雇用対策を打てず、職業訓練に関しても数が極めて限定されているだけでなく、内容も旧態依然としたものとなっている。ダルフールの労働市場の特性に合わせた、職業訓練・雇用支援の開発と、それを実行するための訓練機関、州政府雇用関連機関の能力強化は、危急の課題となっている。

2）スーダンの開発計画・政策との整合性

経済成長と雇用創出、および人材開発は暫定貧困削減戦略ペーパー（IPRSP: Interim Poverty Reduction Strategy Paper）の四本柱に位置付けられている主要課題である。長引く失業が社会の安定に及ぼす影響は大きく、特に紛争影響を受けて経済的に遅れている地域での雇用創出は喫緊の課題と位置付けられている。また、南スーダンの独立の影響下、石油や金採掘に頼らない、製造業、サービス業、農業分野における雇用創出およびこれら経済が確実に成長するために必要な生産性の向上を重要視している。人材開発に関しても、技術教育が経済成長のための不可欠な要素であり、技術教育をより魅力的な教育の選択肢としていくことが必要であると述べている。

また、ダルフール開発戦略では、雇用機会へのアクセスの増大（ジェンダー・バランスへの配慮を含む）を目標に、職業訓練の修了後の就労や支援を受けた起業による雇用の促進が掲げ、具体的な目標としては、民間セクターや政府雇用のニーズのレビューや技能ニーズやカリキュラム開発のためのアセスメントの実施が設定されている。

以上より、技能開発に焦点をあてた本プロジェクトと、各種雇用機会拡大政策との整合性は高い。

3）日本の援助方針との整合性

我が国の ODA 体網（2003）及び ODA 中期政策（2005）は、「平和の構築」を援助重点分野として掲げ、紛争の発生と再発予防、人々が直面する困難の緩和を通じて、長期的かつ安定的な発展を達成することを目的とした

援助の方針としている。これら方針に基づき、2005 年グレンイーグルズ・サミットでのアフリカの平和の定着に向けた支援の拡充の表明、2006 年の TICAD 平和の定着会議でのイニシアティブなど、平和構築のための支援を全面に打ち出してきた。近年では、第 5 回アフリカ開発会議（TICAD V）横浜行動計画 2013-2017 で、アフリカ自身による紛争予防及び解決、平和構築、平和支援活動及び紛争終結後の復興に対する取り組みへの支援を掲げた。

また、対スーダン国別援助方針（2012）では、「平和の定着支援」を重点分野とし、行政サービスの強化・普及や職業訓練を含む生計手段の確保、基礎生活環境の整備を目標としている。これらの取り組みを通し、平和の推進と新たな紛争の発生を予防し、平和の定着を促進させることが期待されている。スーダンの平和構築への取り組みは、特にアフリカ北部・中央部の地域の安定化に資するための取り組みとして、位置づけられている。

以上より、ダルフール地域を対象とし、平和構築を目指す本案件は、日本の援助政策と合致している。

(3) 類似案件からの教訓

1） 女性職業訓練支援

女性への職業訓練で特に考慮が必要なのは、その先の収入創出である。ダルフール地域の女性はスーダンの他地域と比較すると多様な産業、たとえば建築現場や市場などで労働に従事している。しかしながら雇用の機会は限定的であり、職業訓練を受講した女性が確実に生計向上につなげていくには、家庭内で始められる収入創出活動に可能性がある。ハルツームを中心に実施された JICA の技術協力プロジェクトでは、訓練コース名を「売れる製品作りのための縫製」とし、国際労働機関（ILO: International Labour Organization）の教材を活用して起業の授業を整備した。こうした取り組みの結果、女性科訓練受講者の中には収入創出につなげている人もいる。また、国連工業開発機関（UNIDO : United Nations Industrial Development Organization）がハルツームで実施した女性向け職業訓練プロジェクトでは技術だけでなく、売れるための差別化を指導した。マイクロファイナンスサービスを包含した訓練サービスとし、訓練受講者のビジネスプラン作成指導、資金支援を行った。UNIDO のヘナデザイン訓練の追跡調査によると、低初期投資で始められることから、7 割を超える受講者が訓練後ヘナペインティングによって収入創出をしていると回答している。資金支援による起業、もしくは少額初期投資で開始できる事業につながる訓練実施を考慮する必要がある。

2）短期職業訓練

短期職業訓練が訓練参加者や市場に与える影響についてははっきりとした調査がない。SMAP フェーズ 1 の期間中、プロジェクトの実施したインパクト調査以外、工業高校、州政府教育省や財務省によるモニタリングや評価は全く行われていない。インパクト調査によると、訓練生は訓練内容に概ね満足しているものの、回答の中には労働市場が求める機材や訓練レベルにカリキュラムを合わせるべき、労働市場と訓練提供者は関係を強固にし、労働市場の傾向や将来展望、必要とされるスキルなどについて情報交換をするべきという意見がある。企業側の意見としても、3 か月訓練は基礎訓練にほかならず、徒弟としての雇用を考えるという回答である。訓練プログラムを策定するにあたっては、業種間で必要な技術レベルや範囲に差があることを考慮し、起業を目指すか就職を目指すかプログラムの到達目標を十分に検討する必要がある。
また、短期訓練の実施に当たって、フェーズ 1 では、事業実施にかかる経費（資材）をプロジェクトが負担し、州政府は運営にかかる光熱費、指導員の超過勤務手当[1]を負担した。しかしながら一部で超過勤務手当の支払いに遅延が発生し、これを理由に、スタートアップキットの受講生への引き渡しが滞る事態が発生した。このような事態は州政府

[1]短期訓練は工業高校の通常授業の終わった 15 時から 18 時に提供されている。このため教員は短期訓練実施に伴う時間外の超過手当をうけとる。

への不信を生み出しかねない。予期せぬ公共サービスに対する負の影響を出すことのないよう、プロジェクト実施時においては十分な事前の予算措置、および不測の事態への対処法を検討する必要がある。

3）平和構築

短期技術訓練の受講生の確保について、SMAP フェーズ 1 ではラジオや口コミによる一般募集のほか、財務省、ダルフール地域機構（DRA: Darfur Regional Authority）、社会福祉省などの関係機関がそれぞれの組織の目的にかなう訓練生候補を選定し、受講者を選んだ。一定数の失業中の若者、IDP、除隊兵士などが含まれていることは確認されているが、一部は技能労働者や工業高校在学生が含まれていたことが確認されている。また、年齢も 10 代から 50 歳以上とばらばらである。訓練受講前のステータスや年齢の格差は訓練の効率性や効果に大きく影響を与える可能性があることから、一定の選定条件を明確化する必要がある。また、聞き取り調査から、一部は関係機関の関係者が選ばれ訓練に参加していたことも指摘されている。他方、IDP や遊牧民などさまざまなバックグラウンドをもつ人々が集まって訓練を受けることで融和の機会提供を果たしたという意見もあった。平和構築に資する職業訓練として、無用な争いにつながらないよう、訓練生の選定基準の明確化や指導員研修（TOT：Training of Trainers）の受益者選定プロセスの透明化などを通じて、バランスのとれたプロジェクト実施を心がけることが大切である。

3. SMAP-2 の基本方針

コンポーネント３は、ダルフール３州の雇用・技能開発に係る州政府機関の人的能力向上及び仕組みの改善を通じて公共サービスの質の改善を目指すものである。従って、雇用・技能開発の責任を担う州政府機関である州財務省雇用局および教育省技術教育課を中心に据えて SMAP-2 を計画する。

- 共通認識の醸成、関係者間の関係強化

雇用・技能開発セクターはその目的が経済発展、失業対策、職業教育・訓練、生計向上など多岐にわたるため関係機関が多い。連邦政府では普通教育省、労働省、SCVTA、NCTTE、州政府では財務省と教育省、そして実施関係者には工業高校、女性組合、零細企業組合などがある。こうした関係機関間の協力体制を作り出し、効果的な技能訓練サービスを提供するには、共通の目標をもち、関係者間で積極的に意見調整を行う機会を提供することが重要である。また、本案件は遠隔で実施されるため、プロジェクトの目標と実施の流れを日本人専門家、カウンターパート、関係機関の間で十分に理解する仕組みが必要である。SMAP フェーズ 1 では定期的なセクター技術会議などが開催されず、何が実施され、どのような困難に直面しているのか、十分に把握されていなかった。SMAP-2 ではこの教訓を活かして定期的な情報交換、モニタリング、評価を実施していく必要がある。

- 労働市場に合致する訓練の提供

職業訓練サービスを検討するうえで最も重要なことは労働市場の理解である。住民、雇用者、財・サービス市場、三者のニーズが合致しない限り、失業、不完全雇用状況の改善は難しい。他方、ニーズとは必ずしもすでに見えているものではなく、外部からの影響で気づかされるものもある。プロジェクトの進行とともに関係者のサービスへの認識も、市場状況も変化していく。このため、パイロット事業は柔軟に行っていくことができるように留意する。

- 民間と連携した効率的な訓練システム

本案件では、パイロット事業を通じてできるだけ多くの裨益者に対して効果をだすように努めつつ、これら活動を通じた人材育成を図る。パイロット事業の持続性は必ずしも追及しないが、今回限りで終わりとならないような視点で実施を計画する。職業訓練の提供は一般的に高価で、スーダン政府が継続的に提供し続けることは容易ではない。民間部

門を巻き込んだ、受益者コスト負担や製品販売などによる訓練プロバイダーの収入創出の可能性を検討しながらプロジェクトを実施する。

4. 雇用・技能開発セクター計画の基本情報

(1) プロジェクトタイトル

和名：ダルフール 3 州における公共サービスの改善を通じた平和構築プロジェクト（通称 SMAP-2）

英名：The Project for Strengthening Peace through the Improvement of Public Services in Three Darfur States

セクターサブタイトル

和名： ダルフール 仕事と幸せプロジェクト

英名：Darfur Job and Happy Project

(2) プロジェクト期間

2015 年 1 月～2018 年 12 月（48 か月）

(3) 対象地域

SMAP-2 は北ダルフール、西ダルフールおよび南ダルフールの 3 州を対象とする。

(4) 裨益者

1) 直接裨益者

対象コミュニティの住民および政府職員を合わせた裨益者数は 2,892 人と予測される。内訳は以下のとおりである。

表-1：直接裨益者の内訳

コンポーネント	裨益者	人数	裨益内容
コンポーネント 3：雇用	コミュニティ住民	2,634	職業訓練受講者
	【内訳】		
	女性訓練受益者	420	7 コース×3 州×20 名/コース
	零細企業訓練受益徒弟指導者	504	ハルツーム研修 54 社、ダルフール研修 450 社（延べ）
	零細企業訓練受益徒弟	1,350	30 社×3 州×5 名/社×3 期（2 年周期）
	社会的弱者訓練受益者	360	6 コース×3 州×20 名/コース
	政府職員（州財務省、教育省）および訓練実施機関職員	258	研修受講者等
合計		2,892	

2) 間接裨益者

雇用支援を受けた若者の家族（13,170 人）

(5) 実施機関

コンポーネント 3 の実施機関は、3 州ともに州財務省および州教育省（工業高校）となっている。また、訓練の実施にあたっては、女性組合、零細企業組合等の社会団体が参加する。

表-2：各州実施機関、担当部局

州	機関名/担当部局	責任者
北ダルフール州	財務省人的資源開発局雇用・職業訓練課、および教育省技術教育課	財務省総局長（DG）
南ダルフール	財務省雇用・職業訓練局、および教育省技術教育課	財務省総局長（DG）
西ダルフール	財務省公共サービス局雇用課、および教育省技術教育課	財務省総局長（DG）

注）担当部局名は各州で異なるため本文中では「労働局」と記している

5. 目標

(1) スーパーゴール（各分野共通）

人々の生活の質の向上を通じてダルフール 3 州の平和と安定が推進される。

(2) 上位目標

ダルフール 3 州において住民のウェルビーイングが向上する。

（本プロジェクトにおける“ウェルビーイング”は、公共サービスが住民を満足させ、州政府の社会的信頼が強まり、住民の幸福度が高くなる状態と定義される）

【指標】

- [各分野共通] 住民の幸福度が向上する
- [各分野共通] 州政府に対する住民の信頼度が改善される
- [各分野共通] 公共サービスにおける住民の満足度が改善される
- ダルフール 3 州で多様化した訓練プログラムが利用可能となる
- ダルフール 3 州で実施された訓練プログラムの数が増加する

(3) プロジェクト目標

パイロットプロジェクト地域で住民のニーズに配慮した雇用・技能開発プログラムが inclusively に実施されると同時に雇用・技能開発プログラムを実施するための州政府の組織能力が強化される

【指標】

- [各分野共通] 平和構築の観点を考慮し、パイロット事業対象地が選定される（紛争の影響を強く受けたコミュニティ・住民、平和的な共生に対する配慮がなされている）
- [各分野共通] 住民のニーズに対する実施機関の認識が改善される（住民と接する機会の増加、住民軽視の態度が改められる）
- [各分野共通] 住民・関係者が認めるサービス実施機関の能力改善の増大（公共サービスをより効率的に実施し、透明性があり、平和を促進するものとする能力）

- パイロット事業対象地域で雇用・技能開発プログラムに対する住民の満足度が向上する
- パイロット事業として実施された統合型起業訓練に参加した女性のうち、●%が起業する
- 訓練を受けた徒弟のうち●%が雇用されるか、または起業する
- 短期職業訓練の卒業生の就業率が●%に改善される
- パイロット事業が計画どおり実施される
- 雇用・起業促進戦略のビジョンと方法論が関係者の間で認識される

6. 期待される成果

コンポーネント 3 では、州財務省および訓練実施機関がパイロット事業の実施を通じ①計画立案、②技術・知識、③運営の仕組みの 3 点において能力が強化されることが期待されている。

① 住民ニーズや inclusiveness に配慮したパイロット事業（雇用・技能開発）の計画立案および準備の能力が改善される

【指標】
- 州雇用・起業促進委員会が定期的に開催される
- 州雇用・起業促進戦略が策定される
- パイロット事業計画が作成される
- 訓練対象者の選定基準が作成される

② 州政府において住民ニーズや inclusiveness に配慮したパイロット事業の実施・管理能力が改善される

【指標】
- ●人以上の州財務省労働局職員が研修を受ける
- ●人以上の州教育省職員が研修を受ける
- ●人以上の工業高校職員が研修を受ける
- 州財務省、州教育省および工業高校職員の技術、知識、認識が改善される
- ●人以上の女性が起業訓練を受ける
- ●%の訓練受講生がマイクロファイナンスにアクセスできる
- 起業に関する女性の知識が向上する
- ●人以上の徒弟が徒弟訓練を受ける
- 徒弟の技術と知識が向上する
- ●人以上の社会的弱者が訓練を受ける
- 訓練受講生の知識が向上する

③ 住民ニーズや inclusiveness に配慮したパイロット事業の運営の仕組みが改善される

【指標】
- 訓練プログラムのモニタリング評価が定期的に実施される
- 雇用・技能開発に係るガイドラインが作成される

7. 活動

成果-①に係る活動

活動 1-1：州雇用・起業促進委員会を設立する

州雇用・起業促進委員会（SEEC: State Employment and Entrepreneurship Committee）は州財務省労働局を中心に、州教育省、工業高校、零細企業組合、女性組合、青少年組合など関係者で構成される。月例会議を実施し、州経済に即した雇用・起業促進、職業訓練プログラムを検討し、パイロット事業の実施責任を負う。委員会が担う活動は以下のようなものが想定される。

- □ 雇用・起業促進にかかる戦略策定、実施促進
- □ 訓練修了生の就職・起業支援
- □ 訓練生の選定クライテリアの策定
- □ 訓練プロバイダーの選定クライテリアの策定
- □ 訓練プログラムの策定
- □ 定期的な労働市場ニーズ調査
- □ 関係者の意見調整
- □ 職業訓練にかかる仕組みや規則の策定
- □ 訓練プログラムのモニタリング評価
- □ 訓練プログラムの事例集の作成

活動 1-2：州雇用・起業促進委員会の定期会合を開催する

SEEC は月例会議を実施し、労働市場の状況に合わせてパイロット事業として訓練の対象とする分野を選定したり、パイロット事業の進捗状況を共有したり、事業が課題に直面するときには解決策を講じたりする。開催前に議題を決め、開催時には情報共有、課題解決策の提案・協議などが円滑に行われるようにする。会議後は協議内容を記録し、決定事項を周知しフォローできる体制とする。

活動 1-3：州雇用・起業促進戦略を策定する

ダルフール 3 州には雇用・起業促進に係る明確な政策や戦略がなく、州財務省の労働局は明確な指針や方向性なく、その場しのぎの活動をしている。援助機関や女性組合などが行っている職業訓練などの管理も行われていないため、訓練の重複や訓練効果の未確認から資源の有効活用ができない。既存の訓練プロバイダーやステークホルダーを巻き込み戦略を策定することで現在はバラバラに行われている活動に方向性と意義付けをしていく。この活動は 1 年次のパイロット事業の経験を踏まえ、受講者や住民の声から社会の職業訓練サービスニーズを把握しつつ、国家政策との整合性を考慮の上 2 年次に実施する。策定にあたっては、各州の SEEC で意見調整を行い、大枠を検討したうえで、ハルツームにて連邦労働省、職業訓練・徒弟最高評議会（SCVTA：Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship）、国家技術・高額教育評議会（NCTTE：National Council for Technical and Technological Education）などと協働で関係者ワークショップを行う。その後各州においてワークショップを開催し、住民の意見を取り込み完成させる。

活動 1-4：パイロット事業計画を作成する

パイロット事業計画は年次ごとに策定する。第 1 年次は 2014 年 5 月に開催された計画立案ワークショップでの決定事項を基に作成する。第 2 年次に州雇用・起業促進戦略が策定されるため、第 3 年次以降はこの戦略を基にパイ

ロット事業計画を作成する。

活動 1-5：訓練対象者の選定基準を決定する

フェーズ 1 では訓練受講者が工業高校在学生であったり、州政府関係者であったりするケースがみられた。SMAP-2 では選定基準を明文化し、また選定のプロセスに第三者を参加させるなどの方法で透明性を確保し、不用意に軋轢を生まないように留意する。

成果-②に係る活動

（州政府職員の研修）
活動 2-1：州財務省労働局職員の研修ニーズ分析を行う
活動 2-2：州教育省職員の研修ニーズ分析を行う
活動 2-3：工業高校の研修ニーズ分析を行う
中心的カウンターパートとなる州財務省労働局及び州教育省（含工業高校）はパイロット事業の実施に際して役割が異なる。各組織のパイロット事業中の役割を明確にし、それぞれに最も必要な能力を理解する必要がある。州財務省、州教育省には、特に本セクターの活動において関係する各機関との調整を行い、プロジェクト目標に向かって積極的に管理、監督していく役割が求められる。他方、工業高校職員には、職業につながる技術を指導するための技術力の強化、指導力の強化が重要である。

活動 2-4：州財務省、州教育省、工業高校職員等に対する研修計画を作成する

確認された能力強化ニーズを充足する研修を検討する。安全上の制約から SMAP の専門家がダルフール 3 州に滞在することができないため基本的にオン・ザ・ジョブ形式（OJT：On the Job Training）での研修がかなわない。研修は集団研修が中心的になるため、パイロット事業や通常の活動（たとえば学校歴など）を阻害することのないよう、時期や期間を考慮した計画の策定が求められる。
マネジメント、計画-実行-評価-改善（PDCA：Plan-Do-Check-Action）など、他セクターと共通の分野については、四半期ごとに開催される州プロジェクト管理委員会（SPMC: State Project Management Committee）などの機会を利用し、効率性を考慮して実施する。一部の能力研修はダルフール 3 州の大学などを研修委託先に選定することも考慮されるほか、特定の技術についてはハルツームの企業に委託し、講師をダルフールへ派遣して訓練を実施することも検討する。また、一部の職業訓練分野については第三国研修も検討する。研修の詳細は８章を参照のこと。

活動 2-5：州財務省、州教育省、工業高校職員等に対する研修を実施する

フェーズ 1 では研修受講者が必ずしも公共サービス提供にかかわっていないケースが散見された。SMAP-2 では同じことが起こらないように留意し、研修受講者の選定についても委員会の承認を得るなど工夫をする。

活動 2-6：上記 2-5 で実施した研修の効果について評価を行う

評価時期、評価者、評価方法を検討する。特に効果については研修参加前後に行う学習到達度以外の効果を評価できるような方法も検討する。

（女性を対象とした統合型起業訓練の実施）

活動 2-7：女性の起業を対象とした労働市場調査を実施する

起業に確実につなげるため、女性の起業/収入創出の可能性を把握する労働市場調査を実施する。すでに州政府が実施した調査や他ドナーの実施した調査のあることから、これら情報を分析し、訓練対象分野を特定するために必要な情報が不足している場合、特定の業種に対する追加調査を実施する。

活動 2-8：女性の起業のための統合型訓練プログラムを開発する

起業のための統合型訓練プログラムは技術指導のみの訓練ではなく、起業意識の醸成や原価・コストの理解、マーケティング、ビジネスプラン作成、資金調達まで、総合的な知識・技能を指導するものとする。労働市場調査の結果をもとに、特定の技術に関しては SCVTA や既存の技術指導校の協力を得て訓練カリキュラムを整備するほか、ビジネスマネジメントについては ILO の既存の起業教材などを活用し、SCVTA、女性起業家とともに訓練プログラムを開発する。この際、女性が参加可能な時間帯や期間などを考慮するが、基本的には 3 か月以内の短期訓練とする。

活動 2-9：訓練実施機関の選定

開発した訓練プログラムを実施する機関については、女性組合など既存の訓練実施経験のある機関を活用する。雇用・起業促進委員会にてパイロット事業計画と開発された訓練プログラムに基づいて訓練実施機関を選定する。また、訓練終了時に資金調達につなげるためにマイクロファイナンス機関についても同様にリストを作成し、受講生の借入が可能となるようこれらと協議を行う。なお、女性向け統合型職業訓練の提供は、プロジェクトによる再委託とする。

活動 2-10：訓練プログラムの実施

訓練受講者を選定基準に準じて選定し、訓練開始前オリエンテーションを実施する。訓練は選定された実施機関が行い、訓練の進捗は州雇用・起業促進委員会が監督する。訓練プログラム修了前にはビジネスプランの作成時間を割き、このプランをもって受講生をマイクロファイナンス機関に紹介する。また、3 か月訓練修了から 2-3 か月後にはフォローアップセミナーを実施し、受講生の直面する技術およびビジネスマネジメントに関する課題や問題に対応する。訓練生の選考理由なども記入する訓練生台帳は訓練実施者が常時記入し、訓練開始から訓練後の追跡状況まで記録する。

活動 2-11：訓練受講生の追跡調査を実施する

訓練受講生のフォローアップセミナーの際に追跡調査を実施し、訓練受講後の起業・収入創出状況を確認し、訓練の効果を評価する。また、半年後、1 年後、2 年後など、ある程度定期的な追跡調査を実施することで訓練受講の効果測定を行う。追跡調査の実施にあたっては、州雇用・起業促進委員会が追跡調査票を作成し、訓練受託先が実施する。

活動 2-12：訓練実施機関による自己評価を行う

訓練実施機関は訓練期間中州雇用・起業促進委員会の月例会議にて進捗報告を行うほか、自己評価シート（プロジェクトにて作成予定）に基づき自己評価を行う。受講生の追跡調査結果と自己評価の結果を分析し、必要に応じて訓練プログラムの内容を改訂する。

（零細企業を対象とした人的資源開発支援の実施）
活動 2-13：徒弟訓練の現状調査を実施する

零細企業、特に徒弟数の多い業種や登録の多い業種などを中心に、零細企業経営者の抱える人的資源開発の課題を整理する。情報収集の手段としては、既存の調査文献による状況確認および零細企業組合からの聞き取り、零細企業への訪問調査を行う。

活動 2-14：徒弟訓練の指導員研修を実施する

徒弟訓練の指導を実施する零細企業の経営者や技能工に対し、徒弟訓練の効果を改善し、労働生産性を高めるための研修を行う。この研修を特設することは検討せず、工業高校指導員に対する TOT に参加させることで、効率性のみならず工業高校指導員と産業界の関係強化も図る。一部の零細企業経営者からは、理論的な面で弱みがあるとの声も聞かれており、工業高校教員による理論研修なども検討される。対象となる業種は市場調査の結果に基づき、徒弟の多さや経済規模などを総合的に判断するが、基本的には工業高校で指導可能な範囲に絞る。対象となる零細企業、指導員については零細企業組合の推薦を経て州雇用・起業促進委員会で選定する。

活動 2-15：徒弟に対する訓練を実施する

研修を受けた徒弟指導員による職場での実地訓練のほか、零細企業における人的資源開発、特に徒弟訓練においてセンターベースでの訓練提供のほうが有効と判断された分野および領域の基礎技術について、工業高校における基礎技術訓練を実施する。本訓練においても、キャリアプランやビジネスマネジメント面の指導を行い、徒弟期間満了後の雇用・起業率の向上に取り組む。

活動 2-16：訓練に対するモニタリング・評価を行う

徒弟訓練のモニタリングについては、徒弟指導員による徒弟の状況モニタリング、および零細企業組合による徒弟指導員の状況モニタリングを実施する。州雇用・起業促進委員会を中心にモニタリングシートを開発するほか、徒弟指導員への質問票、および徒弟への質問票を作成し、徒弟訓練の効果を評価する。

（工業高校における社会的弱者の短期職業訓練の実施）
活動 2-17：社会的弱者の短期職業訓練に対する訓練ニーズ調査を実施する

既存の市場調査情報分析および追加調査を行い、訓練対象分野を決定する。フェーズ 1 で実施された 3 か月訓練は、技術習得には短すぎるとの意見もあった。SMAP-2 では訓練期間を延長し、起業もしくは零細企業への就職を想定した訓練とすることも検討する。訓練対象分野は工業高校で指導できる内容に準拠する。

活動 2-18：訓練カリキュラムおよび教材を開発する

訓練ニーズおよび訓練目標（起業、雇用）に応じた訓練カリキュラムおよび教材を、零細企業、工業高校、ハルツームの大・中規模企業の技術者を交えて開発する。訓練期間は訓練内容によって 3 か月～6 か月とし、訓練の最終月は零細企業などにおける企業内実習を組み込む。本短期訓練においても、キャリアプランやビジネスマネジメント面の指導を行い、雇用・起業率の向上に取り組む。

活動 2-19：短期訓練を実施する

訓練受講生の募集については平和構築の観点から選定プロセスの透明性に留意する。具体的には社会的弱者

（紛争の影響を強く受けた住民、平和的な共生に対する配慮の対象となる住民）の選定クライテリアに基づき、関係機関（人道援助委員会（HAC: Sudanese Humanitarian Aid Commission)を通じた IDP の受け入れ、社会福祉省のケアする社会的弱者など）を通じて候補者が選定され、州雇用・起業促進委員会が最終的に選定する。受講生はオリエンテーションを受け、訓練コースを選択する。訓練は工業高校で夕方 3 時～6 時の間に実施される。

活動 2-20：訓練に対するモニタリング・評価を行う

訓練期間中はモニタリングシート（州雇用・起業促進委員会にて開発）に基づき訓練生一人一人の様子を記録する。訓練後 3 か月～6 か月の間に追跡調査を行い、訓練の評価を行う。追跡調査票は委員会にて作成し、工業高校が主体となり調査を実施する。この結果をもとに、必要に応じて訓練内容の改善を行う。

成果-③に係る活動

活動 3-1：パイロット事業の効果を評価する

成果②で実施されるパイロット職業訓練とその就職・起業への貢献度を、科学的に評価する。評価方法についてはスーダン国の大学などとも検討し、定期的に実施する。

活動 3-2：雇用・技能開発に係るガイドラインが作成される

パイロット事業の PDCA の記録、また訓練受講生の雇用・起業に関する事例集を作成する。作成にあたっては各パイロット訓練の追跡調査結果やモニタリング・評価シートなどを活用する。また、事例集は成功例、教訓のみならず、教訓を踏まえた改善の実施記録なども記載する。これら事例集は訓練提供者及び受講者によって活用されるほか、財務省労働局の実施手順書的な役割を果たすことが想定される。

8. 研修

(1) 目的

SMAP は遠隔での支援となるため、プロジェクト運営・パイロット事業運営のすべてのプロセス（PDCA）においてカウンターパートが中心的な役割を果たしていくことが求められる。したがって、プロジェクト運営に関するすべてのプロセスを理解し実践する能力が必須である。フェーズ 1 ではこの点に重点が置かれず、カウンターパートが自発的に活動し問題を解決することができず、活動の遅延が起こるなど問題が生じた。SMAP-2 ではこれらマネジメント能力の強化を図る。これらはプロジェクト管理（コンポーネント 4）を中心に研修を計画する。

本セクターは雇用・起業促進を中心課題としており、職業訓練提供者やその他関係者がディーセントワークの概念や、労働の安全・衛生面、キャリア形成などを理解していることが重要である。加えて、指導する技術レベルの向上は喫緊の課題である。

(2) 研修フロー

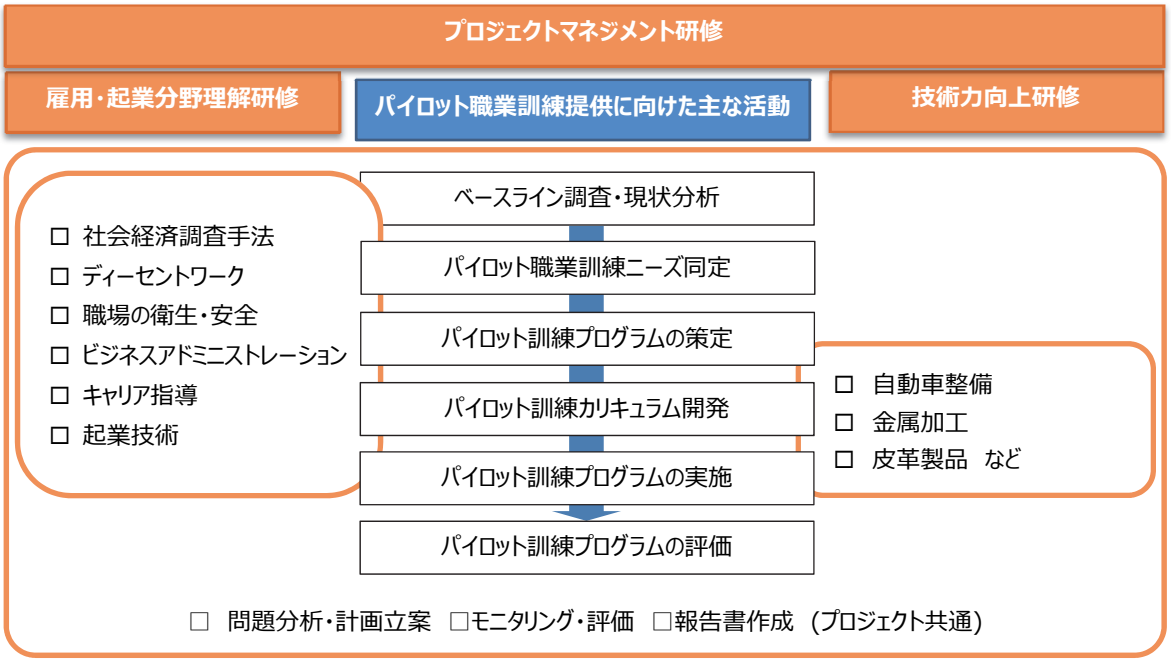


図-1：研修フロー

(3) 種類

1) ハルツームでの集団研修

治安の関係で基本的に OJT での訓練実施は不可能である。したがって集団研修を基本的な研修スタイルとする。四半期ごとに SPMC や STC などの会合が開催されるタイミングを活用しつつ、ハルツームの企業や SCVTA などを TOT 実施に活用し、効率的にハルツームでの集団研修を実施する。

2) ダルフール 3 州での集団研修

関係者が多い本セクターにおいて、すべての研修をハルツームで実施することは手続きも煩雑で、予算の面から不可能である。したがってハルツームの企業による出張 TOT のほか、ダルフールの大学など既存のリソースの活用を検討する。

3) 第三国研修

モロッコでの皮革製品作成に係る研修を検討する。製品の制作技術や品質など、ダルフールの代表産品としての到達目標を理解し、技術力を向上させる。それ以上に、国や地域を挙げて特産品を輸出産品に成長させる国家レベルでの取り組みと、マーケティング戦略など、重点工芸品などを成長させる仕組みを作り出した点で有益と考えられる。

(4) 研修内容

以下に記す SMAP2 での研修内容は、詳細計画策定調査で実施された、民間部門も参加した計画立案ワークショップでの意見を基本に構成される。しかし、労働市場調査や環境の変化に応じて実施段階では柔軟に対応することとする。

1） ハルツームでの集団研修

＜技術研修＞

研修課題名	実施期間	対象者	定員（人）	実施機関
革製品	2015 年 7 月 1 週間	女性組合、女子工業高校教員	18 名（各州 6 名）	SCVTA 、 College for leather craft
	研修内容：	革製品作成指導、革の種類と道具の選定、デザイン、質の管理		
自動車整備技術(レベル 2)＋教授法	2015 年 4~5 月 2 週間	工業高校、零細企業組合	24 名（各州 8 名）	SCVTA
	研修内容：	フェーズ 1 で実施したレベル 1 の継続研修		
	備考：	SCVTA を中心に、JICA の過去の研修で TOT を受けた指導員の活用を検討		
金属加工(レベル 2)+教授法	2015 年 4~5 月 2 週間	工業高校、零細企業組合	24 名（各州 8 名）	SCVTA
	研修内容：	フェーズ 1 で実施したレベル 1 の継続研修		
	備考：	SCVTA を中心に、JICA の過去の研修で TOT を受けた指導員の活用を検討		
一般電気(レベル 2)+教授法	2015 年 4~5 月 2 週間	工業高校、零細企業組合	24 名（各州 8 名）	SCVTA
	研修内容：	フェーズ 1 で実施したレベル 1 の継続研修		
	備考：	SCVTA を中心に、JICA の過去の研修で TOT を受けた指導員の活用を検討		
自動車整備技術(レベル 3)	2016 年 4~5 月 2 週間	工業高校、零細企業組合	24 名（各州 8 名）	ハルツーム、SCVTA
	研修内容：	フェーズ 1 で実施したレベル 1 の継続研修		
	備考：	SCVTA を中心に、JICA の過去の研修で TOT を受けた指導員の活用を検討		
金属加工(レベル 3)	2016 年 4~5 月 2 週間	工業高校、零細企業組合	24 名（各州 8 名）	ハルツーム、SCVTA
	研修内容：	フェーズ 1 で実施したレベル 1 の継続研修		
	備考：	SCVTA を中心に、JICA の過去の研修で TOT を受けた指導員の活用を検討		
一般電気(レベル 3)	2016 年 4~5 月 2 週間	工業高校、零細企業組合	24 名（各州 8 名）	ハルツーム、SCVTA
	研修内容：	フェーズ 1 で実施したレベル 1 の継続研修		
	備考：	SCVTA を中心に、JICA の過去の研修で TOT を受けた指導員の活用を検討		
その他指導分野	2016 年 4~5 月 2 週間	工業高校、零細企業組合	24 名（各州 8 名）	ハルツーム、SCVTA
	研修内容：	訓練実施に必要となる基礎的技能強化		
	備考：	市場ニーズの高い優先分野、建築など		

＜パイロット事業共通　非技術研修＞

研修課題名	実施期間	対象者	定員（人）	実施機関
ディーセントワーク、職場の衛生と安全	2015 年 2 月 2 日間	州財務省、州教育省、工業高校、零細企業組合、女性組合、青少年組合	24 名（各機関 1～2 名）	ILO、SCVTA、MoHRD＆L など協力機関
	研修内容：	ディーセントワーク、職場の衛生と安全について関係者が理解する		
	備考：	雇用・技能開発セクターの共通認識を醸成する機会とする		
キャリア指導	2015 年 8 月 1 週間	州財務省、州教育省、工業高校、零細企業組合、女性組合、青少年組合	24 名（各州 8 名）	ハルツーム、SCVTA
	研修内容：	就職支援の目的、意義、就職先選定について、起業という選択肢について、零細企業との関係強化の意義など		
	備考：	SCVTA、VTC の Job Placement Officer などを中心にプログラムを計画		
起業研修	2015年11月 1 週間	州財務省、女性組合、零細企業組合、工業高校	24 名（各州 8 名）	ハルツーム、SCVTA
	研修内容：	起業に必要な知識内容の習得、ビジネスプラン、市場開拓、マイクロファイナンスの仕組み、会計手法、マーケティング活動、投資の考え方、特に女性の起業を考える		
	備考：	ILO の訓練内容を参考に SCVTA が組み立てる		

2） ダルフール 3 州での研修

＜技術研修＞

研修課題名	実施期間	対象者	定員（人）	実施機関
現場技術指導(1)（自動車、金属加工、電気工事の 3 分野）	2015 年 9 月 各州 1 週間	零細企業、工業高校	24 名（各州 8 名）	各州、ハルツームの企業への委託
	研修内容：	零細企業や工業高校での指導の実態調査を含む、基礎技能訓練強化		
	備考：	零細企業などのワークショップを訓練場所に技術訓練を実施する		
現場技術指導(2)（自動車、金属加工、電気工事の 3 分野）	2016年10月 各州 1 週間	零細企業組合、工業高校	15 名（零細企業 10 名＋教員 5 名）	各州、ハルツームの企業への委託
	研修内容：	2015 年 9 月実施の内容および 2016 年 4-5 月のハルツームでの技術研修を基に訓練内容を決定		
	備考：	零細企業などのワークショップを訓練場所に技術訓練を実施する		
現場技術指導(3)（自動車、金属加工、電気工事の 3 分野）	2017 年 5 月 各州 1 週間	零細企業組合、工業高校	15 名（零細企業 10 名＋教員 5 名）	各州、ハルツームの企業への委託
	研修内容：	経営面も含む、技術総まとめ		
	備考：	零細企業などのワークショップを訓練場所に技術訓練を実施する		

＜パイロット事業共通　非技術研修＞

研修課題名	実施期間	対象者	定員（人）	実施機関
ビジネスアドミニストレーション(1)	2016 年 2 月 各州 1 週間	州財務省、零細企業組合、女性組合	10 名	各州、ダルフールの大学などの委託
	研修内容：	ビジネスプラン、生産・品質管理、顧客管理などを州財務省や組合が構成員に対して説明できるようになる		
	備考：	訓練実施者としてダルフール各州の大学などを検討する		
ビジネスアドミニストレーション(2)	2017 年 2 月 各州 1 週間	州財務省、零細企業組合、女性組合	10 名	各州、ダルフールの大学などの委託
	研修内容：	会社組織強化、労使管理、Decent work につながるワークショップ運営など		
	備考：	訓練実施者としてダルフール各州の大学などを検討する		

3）第三国研修

研修課題名	実施期間	対象者	定員（人）	実施機関
革製品	2017 年 9 月 最長 2 週間	州財務省、零細企業組合、女性組合	8 名(各州 2 名＋他 2 名)	モロッコ革加工ワークショップへの委託事業
	研修内容：	革製品作成技術指導、売れる商品作成、		
	備考：	産業振興と技術向上のための政策レベルでの取り組みを理解する		

(5)　スケジュール案

各プロジェクト年次の研修スケジュールを以下に示す。研修は JCC や STC などでハルツームに移動するタイミングや、学校の休み期間などを利用して計画する。

＜第一年次＞

種別	2015											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1)ハルツームでの集団研修		ディセントワーク			技術3分野		皮革製品	キャリア指導			起業	
2)各州での集団研修									現場技術指導(1)			
3)第三国研修												

＜第二年次＞

種別	2016											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1)ハルツームでの集団研修					技術4分野							
2)各州での集団研修		ビジネスアドミニストレーション(1)								現場技術指導(2)		
3)第三国研修									皮革製品			

<第三年次>

種別	2017											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1)ハルツームでの集団研修												
2)各州での集団研修		ビジネスアドミニストレーション(2)			現場技術指導(3)							
3)第三国研修												

(6) 評価

研修の実施意義を明確にするために、本案件の実施する研修について、その効果を定期的に測定、評価する。研修実施前及び評価の実施前に、研修を通して期待される業務改善や組織能力の向上について、研修ごとに数項目絞り込み、これを測定するための評価方法を検討する。評価の方法においては研修受講者への質問票の他、上司や同僚などへのインタビューなど、複数の評価方法を検討し、協議のうえで決定する。

9. 実施体制および関係機関の役割

(1) SMAP の全体管理

ダルフール 3 州における 9 つのパイロット事業を始め、実施機関職員の研修、制度改善のための各種ワークショップ、定例会議等は、地方分権化高等評議会（HCDG: Higher Council for Decentralised Governance）（ハルツーム）に設置される SMAP 事務所によって運営管理される。

(2) SMAP の責任者

SMAP はスーダン国政府のプロジェクトであり、その責任者は以下のとおりとなっている。

- プロジェクト・ディレクター：HCDG 次官（General Rapporteur）
- プロジェクト・ジェネラル・マネージャー：北、南、西ダルフール州政府の各次官（Secretary General）
- プロジェクト・マネージャー：北、南、西ダルフール州財務省の各総局長（Director General）

(3) 委員会等

SMAP では、①合同調整委員会、②州プロジェクト管理委員会、③セクター技術委員会が設置され、プロジェクト全体の管理、州単位での管理および技術面からの管理を行う。

① 合同調整員会（JCC: Joint Coordinating Committee）

JCC はプロジェクト全体の運営を監視する機能を持ち、半年ごとに進捗状況を確認し、関係機関に対し提言を行う。また、年度計画および計画内容の重要な変更に対し協議し、メンバー間で合意する場でもある。州教育省からは各州の総局長がメンバーとなる。

表-3：合同調整員会の概要

議長	HCDG 次官（General Rapporteur）
構成員	州実施機関（財務省、保健省、教育省、州水公社（SWC：State Water Corporation））の代表を中心に 18 機関を中心に構成される。また、オブザーバーとして連邦政府関係機関、援助機関、日本大使館等が参加する（JCC メンバー構成は付属資料-1 を参照）
事務局	HCDG 平和構築局
機能	• プロジェクト全体にわたる進捗状況と成果の確認 • 年度計画および予算計画に対する承認 • プロジェクトの方針・計画内容と政府の戦略との調整 • プロジェクト計画の重要な変更に対する承認 • 発生した問題に対する解決策の提言
委員会の開催	年 2 回（2 月・8 月）於ハルツーム

② 州プロジェクト管理委員会（SPMC: State Project Management Committee）

各州に設置される SPMC は州単位で SMAP の 4 つのコンポーネント（保健、給水・衛生、雇用・技能開発、プロジェクト管理）の進捗状況をモニタリングする機能を持ち、特にパイロット事業に必要なローカルコンポーネントの支出に関し、州財務省を含む各機関が協議、調整する場として重要な役割を負う。教育省からは総局長がメンバーとなる。

表-4：州プロジェクト管理委員会の概要

議長	州財務省総局長（DG: Director General）
構成員	1. 州財務省、州保健省、SWC、州教育省の DG 2. 議長が許可する関係者 3. 書記（州政府 Secretary General Office）
機能	• 各州で実施されるプロジェクトの進捗状況と成果の確認（住民ニーズ、効率性、公平性、説明責任等から見た評価） • 各州のプロジェクトに対する年度予算（ローカルコンポーネント）の承認 • プロジェクトの方針・計画内容と州政府の戦略との調整 • 各実施機関間の活動の調整、または開発パートナーとの調整 • 州レベルにおける SMAP および公共サービスについての情報公開・広報活動の推進 • 発生した問題に対する解決策の提言
委員会の開催	四半期ごとに開催、於各州都

③ セクター技術委員会（STC: Sector Technical Committee）

STC は保健、給水・衛生、雇用・技能開発の各セクターで設置される。雇用・技能開発セクター技術委員会は、3 州の財務省を始め訓練実施機関および連邦政府関連機関等の代表がメンバーとなり、特に、技術面から見たパイロット事業のモニタリング・評価を行い、得られた知見や教訓をメンバー間で共有する。

表-5：雇用・技能開発セクター技術委員会の概要

議長	毎年、メンバーにより選出する。
構成員	1. 連邦政府（教育省、SCVTA、国家技術・工業教育評議会（NCTTE: National Council for Technical and Technological Education）の代表 2. 北、南、西ダルフール州の財務省および教育省の代表 3. 零細企業組合、女性組合、青少年組合の代表 4. その他議長が許可する関係者（開発パートナー、コミュニティ・訓練生代表等）
機能	• セクター計画の進捗状況の確認、課題の抽出と対応策の提言 • セクター計画に基づく年間活動計画の策定と活動予算の算定 • プロジェクトから得られた教訓、グッドプラクティスの共有、新しい技術についての学習
委員会の開催	四半期ごとに開催、於ハルツーム（連邦教育省、SCVTA）

④　州雇用・起業促進委員会（SEEC）

コンポーネント３では、訓練サービスが複数の機関によって提供される。共通目標の下、これら機関の取りまとめ、調整を行う場として各州に州雇用・起業促進委員会を設置する。同委員会は上記の STC 同様、技術的なモニタリング機能も持つが、日常的な活動におけるメンバー間の協力の促進に重要な役割を負う。

表-6：州雇用・起業促進委員会の概要

議長	財務省労働局職員（毎年、メンバーにより選出する。）
構成員	1. 州財務省および州教育省（工業高校）の代表 2. 零細企業組合、女性組合、青少年組合の代表 3. その他議長が許可する関係者（開発パートナー、コミュニティ・訓練生代表等）
機能	• 3 つの訓練事業（女性の起業訓練、零細企業の徒弟訓練、工業高校における訓練）の実施におけるメンバー間の協力の促進 • 訓練生の選定に係る監視、卒業生の就職・起業に対する支援 • 指導員研修（TOT）の調整（メンバー選定、内容、時期、場所等） • メンバー間における情報共有 • 訓練事業の進捗状況の確認、課題の抽出と対応策の提言
委員会の開催	月 1 回開催、於 3 州の各州都（州財務省）

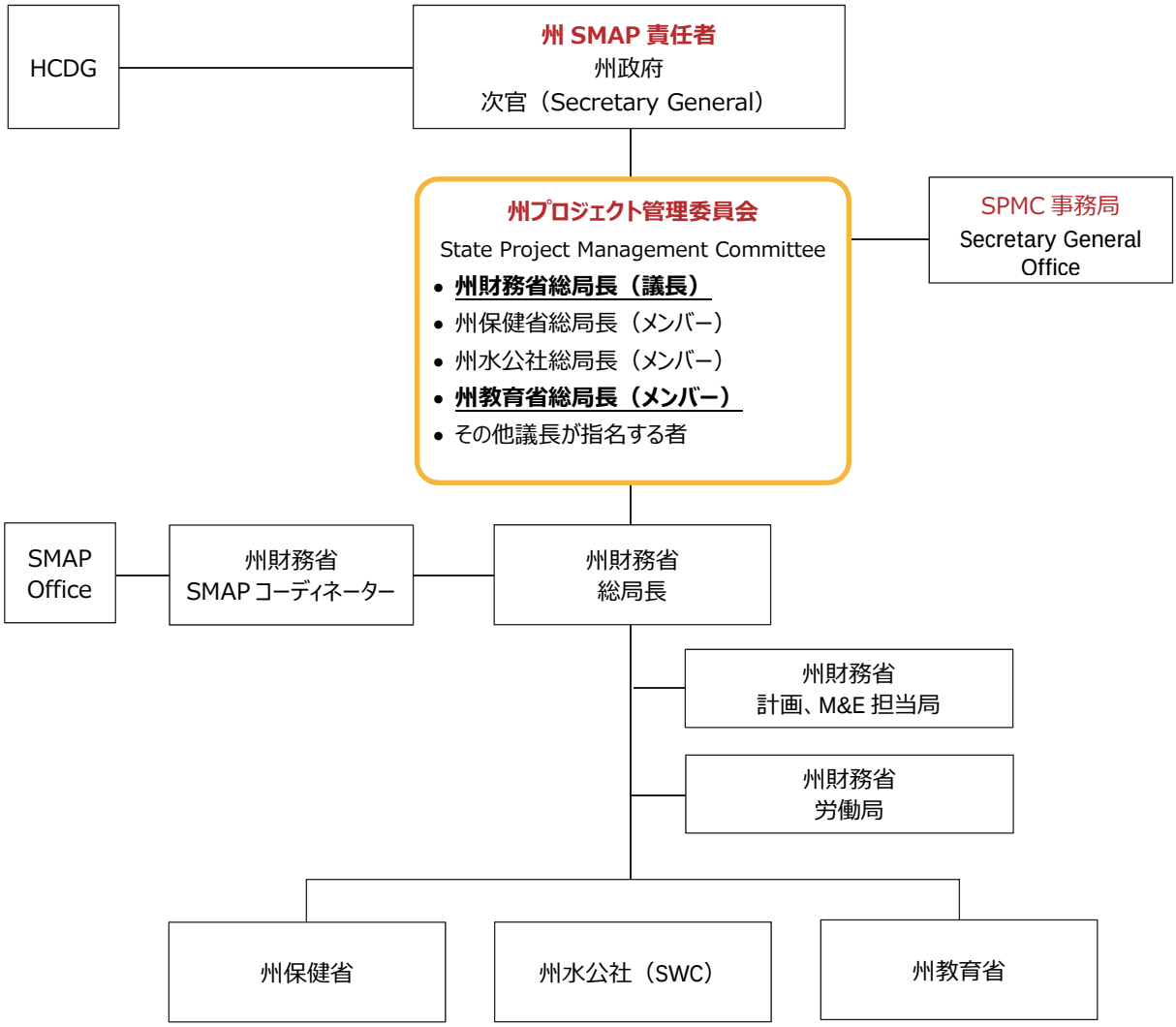


図-2：州レベルにおける SMAP 実施体制

(4) プロジェクトチーム

コンポーネント 3 では、3 種類の訓練活動が含まれ、実施機関が異なる。女性の起業訓練は女性組合が、零細企業の人材資源開発は零細企業組合が、工業高校における短期職業訓練は州教育省工業高校が訓練実施の責任を負う。また、州財務省労働局はこれら訓練に関し計画立案から実施、評価に至るプロセスを監督し、また訓練機関間の調整を行う。

1) パイロット事業責任者

各州におけるコンポーネント 3 の責任者は州財務省総局長とする。総局長は州雇用・起業促進委員会の開催、提供される職業訓練の雇用・起業との関連性の確保、および 3 年次以降は戦略計画の実行について責任を負う。

2) 州財務省労働局

コンポーネント 3 の実務レベルにおいては州財務省労働局が主体となり、3 種類のパイロット事業の実施責任を担う。具体的には州雇用・起業促進委員会の議長を務め、関係者間の調整を行い、パイロット事業の監督を行う。訓練修了生に対しては雇用・起業促進策を提供するほか、マイクロファイナンス機関との調整を行う。

3) 女性組合

女性組合は特に女性の起業訓練に対して責任を負う。主たる訓練提供者として訓練実施の総合責任を負うほか、訓練生選定支援、訓練指導員の選定、訓練実施時のガイダンス、モニタリング、評価、およびマイクロファイナンス機関の紹介などが想定される。

4) 零細企業組合

零細企業組合は特に零細企業の人的資源開発分野において責任を負う。具体的には訓練対象企業の選定、訓練対象徒弟の選定、訓練場所の提供、徒弟訓練の監督、モニタリングなどが想定される。また、社会的弱者に対する短期訓練においては企業内訓練の受け入れを促進する。

5) 州教育省工業高校

州教育省は工業高校の監督者として活動のモニタリング、評価を行う。職業訓練校のないダルフール州において工業高校は他ドナーにとっても有用な職業訓練提供者であるため、州教育省が積極的にこれを管理することが求められる。工業高校は社会的弱者に対する短期訓練提供の責任をもつ。訓練場所、訓練の準備（カリキュラム策定、資材調達、機材管理）、訓練実施、追跡調査まで一連の活動に責任をもち、訓練提供の PDCA を行うことが求められる。また、零細企業の人的資源開発においては基礎的徒弟訓練を提供する。

(5) 関係機関の責任と役割

1) HCDG

HCDG は SMAP の責任機関としてプロジェクトが計画どおり実施されているかモニタリングを行い、成果の未達成、工程の遅れ、内容の変更等に対し、必要な対策を検討し、州実施機関に提言する責任を負う。HCDG によるモニタリングは、州政府から提出される定期報告書の検査、JCC など定期会議の開催の他、パイロット事業の現場視察が含まれる。

2)　連邦教育省

フェーズ 1 の教訓を活かし、SMAP-2 で実施するパイロット事業へ技術的アドバイスを行うほか、ダルフール州雇用・起業促進戦略の策定に際して技術教育面でのアドバイスを行う。

3)　連邦労働省

スーダン国の人材開発及び雇用に責任を持つ連邦労働省は 2015 年中に雇用政策を策定する予定である。ダルフール州での雇用・起業促進戦略の策定に際して技術的支援を行い、戦略の政策整合性を担保する。そのモニタリングは州政府から提出される定期報告書の検査のほか、STC など定期会議へのオブザーバー参加を通じて行う。

4)　SCVTA

各州で行われるパイロット職業訓練プログラムに関して総合的な監督責任を持つ。セクター技術委員会の開催に責任を持ち、技術的アドバイスを行う。また、SCVTA には女性訓練、起業訓練、カリキュラム開発の知見が蓄積されていることから、パイロット事業の詳細計画においては中心的な役割を果たすことが求められる。また、連邦労働省とともにダルフール州雇用・起業促進戦略の策定に際してとくに職業訓練提供面での技術的支援を行う。

5)　NCTTE

技術高校のカリキュラム開発を担う NCTTE にはプロジェクトで実施するパイロット職業訓練の中でも特に社会的弱者に対する短期訓練のカリキュラムおよび徒弟に対する基礎技能訓練のカリキュラム策定において彼らのカリキュラム開発の経験を基に技術的支援を行うことが期待される。また、ダルフール州雇用・起業促進戦略の策定に際して技術教育面でのアドバイスを行う。

(6)　他機関との連携

1)　人道支援委員会（HAC）

パイロット事業の実施にあたって各実施機関は、各州の HAC 事務所と情報共有を図り、政府の開発方針と齟齬がないよう留意する。特に IDP キャンプや帰還民定住先コミュニティへの支援には注意が必要である。HAC との調整においては、必要に応じ州プロジェクト管理委員会や州のプロジェクト・ジェネラル・マネージャー（州政府次官）、HCDG が支援を行う。

2)　ダルフール開発庁（DRA）

DRA は JCC メンバーとして、四半期ごとに開催される委員会会議において SMAP の進捗状況を確認すると共に、DRA の活動に関し情報を提供し、連携の可能性を検討、また活動の重複の防止を図る。

3)　他の開発パートナー

- ILO

起業支援や零細企業の人的資源開発分野で多くの実施経験をもつ ILO はカイロ事務所を起点に、スーダンにおいても SCVTA を通じて起業プログラムの研修事業を実施しているほか、ハルツーム大学と協働で零細企業の徒弟訓練実態調査などを行っている。また、連邦労働省に対しては技術教育・職業訓練（TVET: Technical and Vocational Education and Training）政策の策定や労働政策の策定を支援している。ILO の発行するプログラムは SCVTA を通じて活用できるほか、零細企業の人的資源開発分野においては TOT などの再委託の可能性が

ある。また、雇用・起業促進戦略の策定においては労働省を通じた技術的支援が期待できる。

- 国際移住機関（IOM: International Migration Organization）

ダルフール地域において各種調査の経験を持ち、現地に調査を行うスタッフを抱える IOM は、プロジェクトの評価調査において有力な再委託先になりうる。また、パイロット事業の運営管理においても、現地で C/P を指導する業務を委託する可能性がある。

- ドナー会合等

SCVTA では職業訓練調整会議を定期的に開催しており、韓国国際協力団（KOICA: Korea International Cooperation Agency）、トルコ国際協力調整庁（TIKA: Turkish International Cooperation and Development Agency）、民間訓練機関等が情報共有を行っている。プロジェクト開始後は SMAP もメンバーとして参加し、SMAP の雇用・技能開発アプローチについて情報を提供すると共に、有効性について議論することを検討する。

4) その他

- 民間企業/民間訓練機関

SMAP-2 では零細企業組合を案件の中で主要な活動主体ととらえ、雇用促進を図る。また、ハルツームの大手企業、特に DAL グループ、CTC グループ、GIAD などは実務でもっとも必要とされる技術研修の提供ができることから TOT の再委託を検討する。

- その他機関

スーダンには JICA が過去に支援してきた職業訓練センター（SCVTA を通じて支援したハルツーム 2 職業訓練センターやカッサラ職業訓練センターなど）がある。これらセンターには技術的に成長した指導員がいることから、これら既存のリソースを活用した TOT も検討する。

図-3：コンポーネント 3（雇用・技能開発）の実施体制

10. モニタリング・評価

SMAP におけるモニタリング・評価は、SMAP-2 で作成される「モニタリング・評価計画」に沿って実施される。ハルツームに事務所を置く JICA チームが遠隔操作でパイロット事業を進める本プロジェクトでは、通常以上にモニタリング・評価が重要となる

(1) モニタリング・評価の目的

SMAP におけるモニタリング評価は以下を目的として実施する。

- パイロット事業計画に基づき、サービスが適正かつ確実に提供されていることの確認（効果、効率性、公平性、透明性および紛争予防配慮の視点から）
- 経費のモニタリング・評価を通じ、サービス提供に係る費用削減を推進する
- パイロット事業（＝公共サービス）の妥当性についての説明責任を果たす
- モニタリング・評価活動を通じ住民とのコミュニケーションを密にし、住民ニーズに応えたサービスの提供につなげる
- 問題の早期発見により、工程の遅れや問題の深刻化を最小限に留め、パイロット事業の成果を確保する
- モニタリング・評価の結果、抽出された教訓・提言を整理することでガイドラインや州開発戦略の作成の資料とする。

(2) SMAP におけるモニタリング・評価の原則

● 評価者倫理の遵守

評価者倫理を遵守し、モニタリング・評価を実施する。特に、評価者倫理の基本事項である、人々への尊敬（Respect for persons）、評価対象者への恩恵・無害（Beneficence）、社会正義（Social justice）の 3 点に留意する。これにより、ダルフール地域に暮らす人々やその平和構築に対して、有益無害なモニタリング・評価を実施することが期待できる。

● モニタリング・評価結果の活用

モニタリング・評価結果は、プロジェクト関係者と必ず共有し、さらに、提言・教訓を抽出し、プロジェクト内外での活動等に活用する。

● キャパシティ・ディベロップメントとしてのモニタリング・評価

モニタリング・評価の実施を通して、モニタリング・評価の視点・手法を学ぶだけではなく、自他セクターの活動を見直すことができる。客観性をもって見直すことで、活動に対する理解を一層深めることが期待される。

● 住民視点の含有

住民は、行政サービスの顧客であることから、住民の視点は、行政能力の改善の中心に据えるべきものである。したがって、モニタリング・評価プロセスへの住民の参画、またはその視点の含有は、必要不可欠である。

● 平和構築への配慮

本プロジェクトは、平和構築・復興支援案件であることから、モニタリング・評価のプロセスにおいても、平和構築への配慮が求められる。

- モニタリング・評価の実施プロセスが、平和構築を阻害することがないよう配慮する。
- モニタリング・評価において、住民を含め、情報提供者の意見等は公平に扱う。

- モニタリング・評価の際、教訓・提案に平和構築への具体的な取り組みを検討する。

● 科学性の向上

JICA の技術協力プロジェクトで広く行われている単純な事前事後比較や不完全な聞き取り調査から脱却して、評価の科学性を高めるよう務める。

(3) モニタリング・評価の手段

● 月報（Monthly Report）

各訓練実施機関のパイロット事業チームリーダーは、活動記録、訓練生台帳等を成果指標に沿ってとりまとめ、月報を作成する。月報は、プロジェクトの進捗状況を確認する最も基本的なツールであり、チームリーダーは、州財務省および SMAP 事務所に提出、さらに SMAP 事務所により関係機関（連邦労働省、教育省、SCVTA、NCTTE、HCDG 等）と情報共有が図られる。

● 事業所内会議（月例会）

各訓練実施機関のパイロット事業チームは月に 1 回、チームメンバー、また必要に応じてその他関係者を集めた会議を開催し、事業の進捗状況を確認する。この際には、上述した月報を資料として用い、必要に応じて修正を行う。また、チームリーダーは事業所内会議に係らず、メンバー間の日常的なコミュニケーションの改善に努める必要がある。

● 四半期報告書（Quarterly Monitoring & Evaluation Sheet）

州財務省のモニタリング・評価チームは、州実施機関から提出された月報の検査や州プロジェクト管理委員会や合同調整委員会での議論を通じ、四半期報告書を作成する。四半期報告書は、評価指標の状況分析に加え、改善策の提言を行うもので、訓練実施機関に対し情報のフィードバックを行う。

● JCC、SPMC および STC

前項「9. 実施体制および関係機関の役割」で述べたとおり、定期的に開催されるこれら委員会は、各実施機関が集めたデータ、作成した報告書を分析・評価する機能を持つ。

● 視察調査

SMAP 事務所（JICA チームと HCDG）は、四半期に 1 回を目途に各州を踏査し、プロジェクトチームや住民と協議を通じ、パイロット事業の進捗状況、成果を確認する。この調査には州財務省（モニタリング・評価チーム）も参加する。

● 簡易調査

パイロット事業の活動記録からデータを収集できない指標に関して、各訓練実施機関は関係者に対するインタビュー調査など適宜、簡易な調査を実施する。

● 年度末に行う評価調査

年度計画・予算計画の策定に先立ち、パイロット事業の達成状況を調査する（毎年 6-7 月）。調査は、計画された評価指標に基づき行うもので、質問票調査、フォーカスグループディスカッション、関係者による 360 度評価などの手

法を用いる。評価は、基本的に第 3 者（SMAP 事務所が外部機関に委託）よって行い、州財務省および訓練実施機関は調査に協力する。

表-7：コンポーネント 3 の指標とその調査方法

上位目標	指標	指標の調査方法
ダルフール 3 州において住民のウェルビーイングが向上する。	[各分野共通] 住民の幸福度が向上する	住民に対する質問票調査/集団深層面談調査（focus group discussion）
	[各分野共通] 州政府に対する住民の信頼度が改善される	同上
	[各分野共通] 公共サービスにおける住民の満足度が改善される	同上
	ダルフール 3 州で多様化した訓練プログラムが利用可能となる	訓練機関による訓練記録
	ダルフール 3 州で実施された訓練プログラムの数が増加する	同上
プロジェクト目標	指標	指標の調査方法
パイロットプロジェクト地域で住民のニーズに配慮した雇用・技能開発プログラムが inclusively に実施されると同時に雇用・技能開発プログラムを実施するための州政府の組織能力が強化される	[各分野共通] 平和構築の観点を考慮し、パイロット事業対象地が選定される（紛争の影響を強く受けたコミュニティ・住民、平和的な共生に対する配慮がなされている）	質問票を用いた 360 度評価調査 参加型評価（Most Significant Change method）
	[各分野共通] 住民のニーズに対する実施機関の認識が改善される（住民と接する機会の増加、住民軽視の態度が改められる）	同上
	[各分野共通] 住民・関係者が認めるサービス実施機関の能力改善の増大（公共サービスをより効率的に実施し、透明性があり、平和を促進するものとする能力）	同上
	パイロット事業対象地域で雇用・技能開発プログラムに対する住民の満足度が向上する	ベースライン調査/エンドライン調査
	パイロット事業として実施された統合型起業訓練に参加した女性のうち、●%が起業する	同上
	訓練を受けた徒弟のうち●%が雇用されるか、または起業する	同上
	短期職業訓練の卒業生の就業率が●%に改善される	同上
	パイロット事業が計画どおり実施される	訓練機関の訓練記録/月報・四半期報告書
	雇用・起業促進戦略のビジョンと方法論が関係者の間で認識される	ベースライン調査/エンドライン調査
成果	指標	指標の調査方法
住民ニーズや inclusiveness に配慮したパイロット事業（雇用・技能開発）の計画立案および準備の能力が改善される	州雇用・起業促進委員会が定期的に開催される	会議議事録
	州雇用・起業促進戦略が策定される	策定された戦略書
	パイロット事業計画が作成される	作成された計画書
	訓練対象者の選定基準が作成される	作成された選定基準
州政府において住民ニーズや	●人以上の州財務省労働局職員が研修を	訓練機関による訓練記録

inclusiveness に配慮したパイロット事業の実施・管理能力が改善される	受ける	
	●人以上の州教育省職員が研修を受ける	同上
	●人以上の工業高校職員が研修を受ける	同上
	州財務省、州教育省および工業高校職員の技術、知識、認識が改善される	訓練受講生に対する質問票調査/訓練評価レポート
	●人以上の女性が起業訓練を受ける	訓練機関による訓練記録
	●%の訓練受講生がマイクロファイナンスにアクセスできる	同上
	起業に関する女性の知識が向上する	訓練受講生に対する質問票調査/訓練評価レポート
	●人以上の徒弟が徒弟訓練を受ける	訓練機関による訓練記録
	徒弟の技術と知識が向上する	訓練受講生に対する質問票調査/訓練評価レポート
	●人以上の社会的弱者が訓練を受ける	訓練機関による訓練記録
	訓練受講生の知識が向上する	
住民ニーズや inclusiveness に配慮したパイロット事業の運営の仕組みが改善される	訓練プログラムのモニタリング評価が定期的に実施される	訓練のモニタリング・評価レポート
	雇用・技能開発に係るガイドラインが作成される	作成されたガイドライン

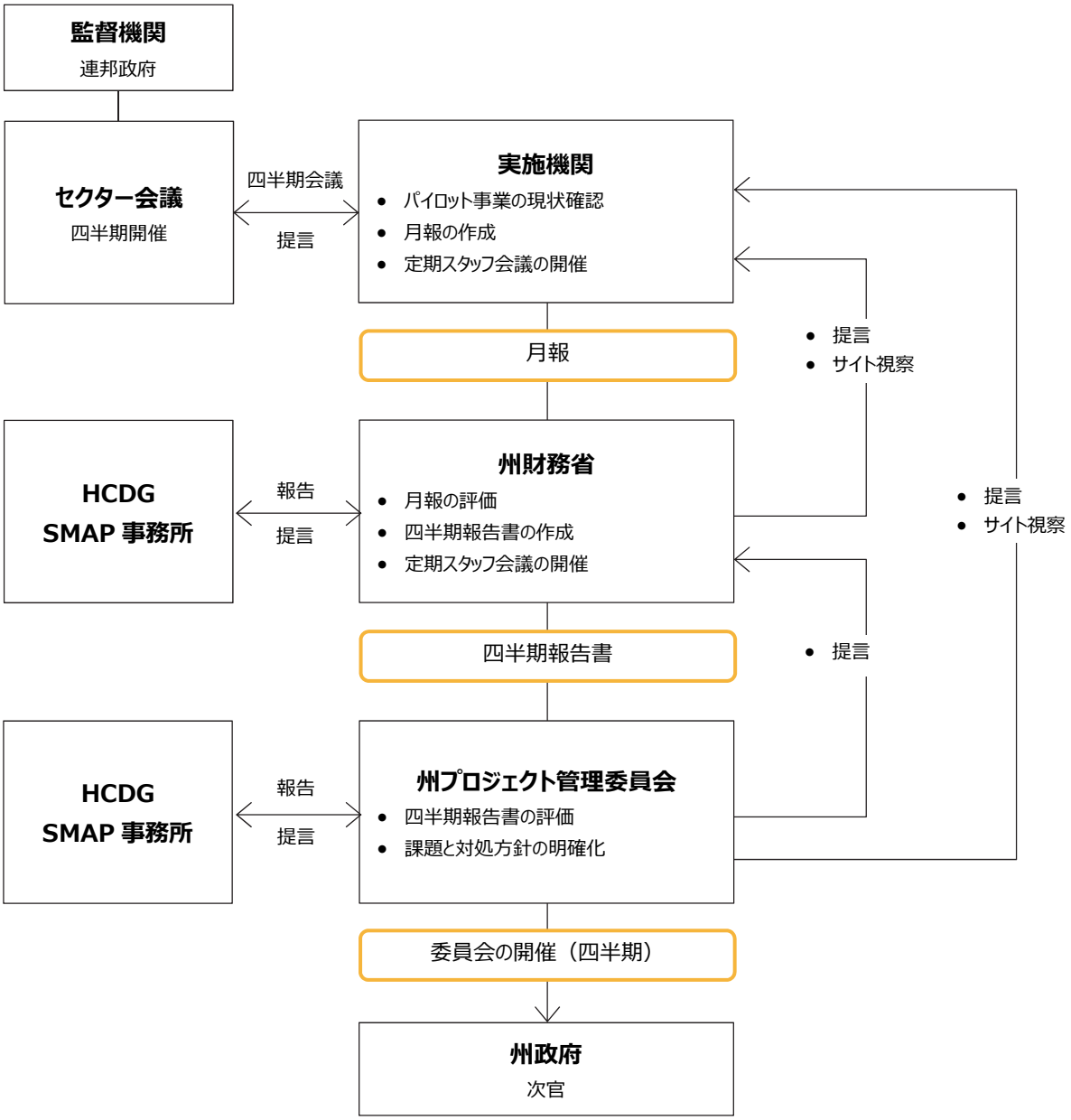


図-4：パイロット事業のモニタリング・評価体制

11. 機材調達

(1) 機材調達の基本方針

機材整備にあたって納入先となる実施機関の現状およびスーダンの環境を踏まえた調達方針とする。雇用・技能開発セクターにおいてはフェーズ 1 で調達した機材の状況を把握したうえで、消耗品や交換部品等の独自調達が容易でない点や、対象地域で停電や断水等も頻発していることを踏まえて、以下の方針で機材選定を行うこととする。

- パイロット事業の実施に必要な基本的機材に限定する
- フェーズ 1 で調達した既存機材の在庫、維持管理状況を踏まえた機材内容とする。フェーズ 1 で供与した機材との重複を避ける
- 特別な操作技術や高度な知識を必要としない基本的な機材・仕様とする（簡単な研修で操作や維持管理が習得できるものに限定）
- 消耗品・交換部品の入手および修理が国内で可能なこと、またそれらが高価でないことなど、維持管理が容易な機材とする。アフターサービスを考慮しハルツームの現地代理店を通じて調達可能な機材とする
- ダルフール地域の厳しい自然環境（高温、乾燥、砂埃など）および電力、給水事情を考慮した機材使用とする

(2) 機材の内容

● 女性向け統合型起業訓練

女性の訓練は起業（収入創出活動）を目的としたものであり、この際初期投資が極力低いことが訓練の条件と考えている。対象職種は皮革製品、食品ビジネス、美容（ヘナ、理容など）、手工芸品などが検討され、これらは基本的に手工具類のみで訓練実施、および開業が可能である。

● 零細企業における人的資源開発

零細企業における徒弟訓練をより確実なものとするべく、親方や技能工が徒弟を訓練する際に使用する基本的な手工具（ツールボックス）を購入する。対象分野は基本的には工業高校の指導分野に準拠することになるが、労働市場調査を通じて最終的に判断する。パイロット事業を実施する零細企業を配布対象とし、各州 30 社を想定している。

● 工業高校における社会的弱者を対象とした短期職業訓練

3 州都の工業高校に対してフェーズ 1 で機材整備が行われているものの、旋盤などの機械類が中心で手工具類が不足している。また、溶接機については 1-2 台しかなく、実習では見ている時間が長かったり、作業台が不足していることから不適切な机や床で作業を行うなど、効率性に課題がある。SMAP-2 の短期職業訓練では自動車、溶接、電気が対象職種となり、各コース 20 名が訓練を受けるが、受講生が訓練期間中に十分に手工具を利用し習熟できるようになるため、定員数分のツールボックスを備える。また、溶接機のようにグループごとに使用する機材については、基本的に 1 グループ 4 名、計 5 グループが同時に作業できるように数量を設定する。フェーズ 1 に引き続き、スタートアップキットを受講生に供与するが、フェーズ 1 で供与されたキットは引き渡し時に使い方のわからない工具も入っていたことから、訓練期間中に利用するような必須工具に絞り込むこととする。

(3) 調達方法

今回調達の対象となる機材はいずれもスーダン国内で生産されておらず輸入製品となる。ただし、ハルツーム市内にはこれら機材の販売店または輸入代理店が存在しており、現地調達が妥当である。本案件は日本の技術協力プロジ

ェクトであることから、競争性・透明性の確保のため、競争入札、見積もり競争で業者を選定し、調達する。なお、陸路での輸送は安全面で問題があることから、全ての機材はハルツームで調達後、輸送専門会社のエアーカーゴにてダルフールまで輸送される。

(4) 機材の維持管理に係る州政府・実施機関の責任

調達する機材の検品、維持管理については主な納入先となる工業高校および女性組合がその責任を負う。安全上の問題からコンサルタントの現地渡航には制限があり、機材検査や検収に立ち会うことは困難である。したがって、整備される機材は空輸する前に全数検査を実施し、外観検査、動作確認および数量確認をコンサル立ち会いのもと実施する。サイトでの機材の数量や動作確認は契約業者と各サイト責任者の間で行い、検収の確認書に署名をすることにより機材の引渡を完了とする。なお、維持管理について工業高校ではフェーズ 1 ですでに機材在庫リストの利用を開始しており、この利用の徹底を図る。女性組合も同様のリストを利用することとする。

12.概算事業費と費用分担

本項目で述べる概算事業費および相手国政府の費用負担は、計画立案ワークショップの結果を踏まえて算定しているが、その最終案については、C/P を含む本調査関係者と詳細な協議を行っていない。よって、本項目に示す内容は調査団（コンサルタント）からの提案とする。

(1) 概算事業費

SMAP の総事業費は 4 年間で 1,498,853 千円と見積もられる。うちコンポーネント 3 に係る費用（パイロット事業費、関係者の研修、マニュアル等の開発）は 120,224 千円である。パイロット事業に係る費用は 88,783 千円で、コンポーネント 3 の費用の 57%を占める。パイロット事業には、女性の起業訓練、零細企業による徒弟訓練、工業高校による短期職業訓練が含まれるが、この中では工業高校による短期職業訓練が最も大きく 54,635 千円となっている。コンポーネント 3 の活動は各州で共通化しており、事業費は基本的に各州で同じとしている（最終的な訓練受講生の数、資機材の郵送費等で多少の差は出る）。

(2) 費用分担

パイロット事業に係る費用はJICAとスーダン政府（州政府）が分担して支払う。州政府の負担は、初年度は10%とし、その後、15%、20%、25%と年度ごとに負担比率を高める。

表-8：JICA および州政府の事業費負担事項

機関	負担項目
JICA	• JICA 専門家の派遣に係る諸経費、日本国内で発生する経費 • SMAP 管理費 • C/P に対する研修コース実施費用 • 情報システム整備、ガイドライン・マニュアルの作成等に係る経費
州政府/州財務省、教育省	• パイロット事業費の一部（負担比率は第 1 年次を 10%とし以降 5%ずつ増加させ第 4 年次には 25%とする）
その他（連邦政府監督機関）	• 政府訓練機関で実施する研修における研修経費の補助等

表-9：コンポーネント 3 に係る年度別事業費と州政府の負担

単位：US ドル

コンポーネント	第 1 年次	第 2 年次	第 3 年次	第 4 年次	合計
パイロット事業に係る費用	394,165	277,257	201,587	150	873,159
州政府職員の研修に係る費用	137,865	115,160	18,156	150	271,331
ガイドライン等の開発に係る費用	0	36,784	500	600	37,884
合計(A)	532,030	429,201	220,243	900	1,182,373
上記のうち JICA の負担額(B)	492,316	388,620	179,248	855	1,061,038
上記合計のうち 3 州政府の負担額(C)	39,714	40,581	40,995	45	121,335
同比率（C/A）	7%	9%	19%	5%	

13.前提条件とリスク管理

13-1. 前提条件

(1) 事業実施のための前提条件

- 対象地域（ハルツームを含む）の治安状況が極端に悪化しない（州政府が活動できる状況にある）。
- 教育省技術教育課の工業高校における職業訓練提供方針に大幅な変更が発生しない

(2) 上位目標達成のための外部条件

- 各州が本プロジェクトを通して得られたパイロット活動の教訓・提言を活用する。
- 各州が本プロジェクトを通じて、修正・追加・作成した運営管理体制・制度・執務執行資料を継続的に活用する。
- パイロット活動や修正・追加・作成した運営管理体制・制度・執務執行資料が州及び連邦政府の政策と大きな齟齬がない。
- パイロット活動の内容や修正・追加・作成した運営管理体制・制度・執務執行資が州政府により承認される。
- 州政府および他の援助機関によるリソース（予算／資機材／人材 等）が継続的に提供される。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- プロジェクト活動に関するナラティブ・マネジメントが行われる（人事異動が発生しても経験の引き継ぎが適切に行われる）。

(4) 成果達成のための外部条件

- 連邦政府が大幅に雇用・職業訓練政策を変えない
- 大幅な組織改編や人事異動が発生しない
- 州経済が大幅に悪化しない
- カウンターパートが訓練に参加できないほどの治安悪化がおきない

13-2. リスク管理

SMAP の対象地域では紛争が局地的に継続しており、プロジェクトの置かれた環境は流動的である。また、日本人専門家の現地滞在は限定されており、基本的にはハルツームからの遠隔操作でプロジェクトの運営管理が行われる。このような環境下では、発生した問題を早期に把握し、迅速な対応を取らない場合、問題の深刻化、長期化に結びかねない。このため生じうるリスクを予め想定し、その対処方法を決めると同時に、C/P を含めた関係者と共有することが極めて重要となる。現時点で想定されるリスクと対処方法は、次頁のとおりであるが、リスク管理はプロジェクト実施中も恒常的に更新していくことが大切である。

表-10：SMAP で起こりうるリスクの種類と対応策

＜上位目標の達成やその他インパクトや波及効果の発現に対するリスク（分野共通）＞

カテゴリー	リスク	対応策
人材	プロジェクト完了後、実施機関の人材の異動等による活動（公共サービスの実施）の停滞	A. 人材異動の状況をモニタリングし、その結果を基に、プロジェクト完了までに、完了時の人員に合致したプロジェクト活動の出口戦略及び完了後数年の活動計画案を提案する。
組織体制	プロジェクト完了後、実施機関の体制変更、組織変更による活動（公共サービスの実施）の停滞	A. 組織体制の改編の状況をモニタリングし、その結果を基に、プロジェクト完了までに、完了時の組織体制に合致したプロジェクト活動の出口戦略及び完了後数年の活動計画案を提案する。
財務	プロジェクト完了後、活動（公共サービスの実施）に必要な資金が確保できず、プロジェクトの活動の停滞（政策の変化等による政府予算の配分の変化、含む）	A. 4 年間のプロジェクト期間中、徐々にローカルコンポーネントの比重を増加させる B. 他の開発パートナーとの活動の連携を図る C. 政策変化による政府予算配分の変化の影響を緩和するために、プロジェクト終了までに、プロジェクト活動の出口戦略を策定する
治安の悪化 政情の不安定化	政情不安により、well-being（公共サービスの提供状況や幸福度）が低下する	対処不能
負の影響	自然環境への負の影響が発生する（事後評価時確認事項）	A. SPMC や JCC で、該当する活動がないか確認する。該当する活動が確認された場合は、対応を検討する
	社会環境（用地取得・住民移転等）に負の影響が発生する（事後評価時確認事項）	A. SPMC や JCC で、該当する活動がないか確認する。該当する活動が確認された場合は、対応を検討する
	平和構築・紛争予防を含め、住民の well-being に対して、負の影響が発生する	A. SPMC や JCC を通し、パイロット事業のみならず、プロジェクト全体で、平和構築・紛争予防や住民の well-being に対して、負のインパクトが発生していないか、確認する。発生が確認された場合は、対応策を検討する。
その他	上位目標が達成するものの、プロジェクト目標と上位目標の因果関係がはっきりしない	A. プロジェクト期間中より、プロジェクトの効果・間接効果を積極的に可視化・文書化する

＜プロジェクト目標の達成に対するリスク（分野共通）＞

カテゴリー	リスク	対応策
平和構築・紛争予防配慮	住民の一部のグループがプロジェクトに対して、「公平（inclusively）でない」「住民のニーズに配慮していない」「一部のグループにしかサービスが提供されていない」と不満をもつ、等）	A. SPMCやJCCを通し、活動（パイロット事業）に関して不満が発生していないか確認する。発生が確認された場合は、活動内容の変更・修正・中止等を合わせて検討する。
開発課題の変化	行政能力強化が開発課題から大きく外れる。	可能性が低い
	連邦政府もしくは州政府が、定義の異なる行政能力を開発計画・戦略等の中で定義する	A. 実施中、連邦政府・州政府の開発計画・戦略の動向をモニタリングする。
	他ドナーが類似の事業を開始し、行政能力の定義に混乱が生じる	A. 実施中、月報やSPMC、JCCを通し、他ドナーの動向をモニタリングし、必要に応じ、州政府を介し、行政能力の定義に関して協議を行う。
プロジェクト目標の未達成（目標値の妥当性は下記参照）	アウトプットが産出されず、プロジェクト目標が達成されない（Implementation failure）	*アウトプットの産出に関しては、次頁参照。
	アウトプットが産出されているにも関わらず、プロジェクト目標が達成されないことが見こまれる。（Theory failure）	A. PDM のロジックを検証し、必要に応じて、活動・投入の追加・変更を行う。
目標値	事業途中で、プロジェクト完了までに目標未達成が見込まれる（目標値が過大だったと判断される）	A. 指標や目標値の設定の妥当性を検証し、妥当性を欠く点が確認された場合は、目標値の修正を行う。 B. 計画時に予見されていなかった要因の影響により、目標未達成が見こまれる場合は、目標値の変更と追加の投入・活動の 2 点を検討する。
	事業途中で、目標値が達成される（目標値が過小だったと判断される）	A. 指標や目標値の設定の妥当性を検証し、妥当性を欠く点が確認された場合は、目標値の修正を行う。 B. 計画時に予見されていなかった要因の影響により、目標達成がされた場合は、目標値の変更と活動の変更の 2 点を検討する。
その他	各成果、プロジェクト目標が達成するものの、因果関係がはっきりしない	

＜成果の達成に対するリスク（分野共通）＞

カテゴリー	リスク	対応策
治安の悪化 政情の不安定化	州都の治安悪化による実施機関の活動停止または目覚ましい機能の低下（プロジェクト実施の前提条件の崩壊）	A. 問題発生から3ヶ月以内にJCCを開催し、対応を検討する。最終的には、問題の起きた州におけるプロジェクト停止、中止は JICA が決定する。 B. 状況に応じ、ハルツームにおける州政府職員の研修に絞り、活動を継続する。
	治安の悪化によるパイロット事業の中止・遅延（対象地域の治安）	A. 問題発生から 3 ヶ月以内に州プロジェクト管理委員会を開催し、活動の停止・中止を判断する。この際には、代わりとなる対象地を選定し、成果の達成に努める。
	州都の治安悪化により JICA 専門家の現地踏査が不能となる。直接的な監視・指導の困難による事業効果の低減。	A. JICA 専門家が現地訪問をできないことを前提とした計画とする。 B. 州都にフィールド事務所を設置し、プロジェクト管理の専任要員を配置する。また、専門家の監視機能を代替できるよう、同スタッフの能力強化を図る。
	2015 年に予定されている大統領選挙の前後においてデモなど一時的な混乱が発生し、JICA 専門家の活動、渡航が制約される。	A. 遅延が生じた場合、早急に作業工程の修正を行い、セクター会合、SMPC を通じて情報共有を図る。 B. 一時的に現地スタッフによるプロジェクト管理が行えるよう、運営管理能力の強化を図る。
干ばつや洪水など自然災害の発生	パイロット事業対象地域へのアクセス困難や緊急的人道支援の優先により事業が中止・遅延。住民の生活環境の悪化により、パイロット事業の効果が制限される。	問題発生から 3 ヶ月以内に州プロジェクト管理委員会を開催し、活動の停止・中止を判断する。この際には、代わりとなる対象地を選定し、成果の達成に努める。
	変則的な雨期の訪れにより工期の変更を余儀なくされる（雨季のコミュニティのアクセスは困難）	A. 雨季における活動レベルの低下を勘案した実施計画を作成する。また、雨季にもアクセス可能な対象地については、雨季に活動する工程を計画する（給水分野） B. 雨季の始まりと終わりを的確に把握し、工程の変更を速やかに行う。
車両・機材の盗難等	パイロット事業に不可欠な機材等が盗難されることにより、活動が停止される。	
コミュニケーション	遠隔操作では実施機関からSMAP事務所への進捗報告の遅れや問題の未報告により問題が深刻化したり、事業の遅れが大きくなる可能性	月報の作成を徹底する。月報は必要な情報を絞り込み、容易に作成できることに留意する。
	遠隔操作では、各州間、または、実施機関と SMAP 事務所間のコミュニケーション機会が限定されることから、プロジェクト・スコープに対する理解・認識にばらつきが生じ、一部州・セクターのプロジェクト活動が遅延する	A. SPMC や JCC において、プロジェクト・スコープの確認を行う。 B. プロジェクトの活動計画やプロジェクトの運営規定、その他・プロジェクトのスコープに関する情報を文書で共有する
	SMAP 事務所と州実施機関とのコミュニケーションは、実施機関の幹部に偏るが、幹部からパイロット事業の実施部隊に情報が伝わらないことにより、事業の効果が制限される。	州実施機関内の関係者による定例会議を徹底させる。各州都に SMAP Field Coordinator を配置し、会議の開催を支援させる。
	パイロット事業（公共サービス）の実施方法・内容につき連邦政府の方針と齟齬が生じることによる事業の遅延。	四半期ごとに行われるセクター会合には、連邦政府監督機関の代表の参加を確実にする。または、セクター会合の一部に連邦政府機関との協議を設定することで、情報共

		有及びの機会を確保する。
組織体制	実施機関の体制変更、組織変更、人事異動による事業の中断・遅延	月報に組織の変更、人事の記入欄を設け、変更情報の想起把握を行う。中核メンバーの変更においては、SMAP 事務所によりオリエンテーションを早期に行う。
	関係省庁の調整が不十分なことによる事業の遅延（許認可等）。IDP キャンプ等では、調整に時間を要する可能性。	問題発生がした場合は、実施機関だけでなく州プロジェクト管理委員会など複数のルートを通じて調整を行う。
	UN 機関、NGO 等とのパイロット事業の実施において協調・業務委託した場合、パートナー機関のパフォーマンスにより効果が低減または遅延する可能性	A. SMAP 事務所とパートナー機関との協議による問題の早期解決 B. 遅延の場合、工期の見直し
業者調達	現地サブコントラクターの技術水準の低さによる事業遅延、事業効果の低減（例：井戸建設）	供与機材の評価調査を毎年行う。また、調達に係る研修を行うことで問題の発生を防ぐ。
	必要性の低い機材の購入による機材の不使用、効果の低減。不適切な検品による仕様と異なる機材、故障機材の受け取り。	A. 基本的に現地で保守・修理が可能な機材選定を行う。 B. SMAP による修理支援。
機材の維持管理	故障時の修理、スペア部品等の入手困難による機材の低稼働、維持管理費の増加（例：井戸カメラ、物理探査機）。活動の停止、遅延。	A. 基本的に現地で保守・修理が可能な機材選定を行う。 B. SMAP による修理支援
	実施機関の能力が低いために機材が十分に使いこなされない。機材供与の効果が低減	機材納品に合わせ、機材の使用方法、維持管理に関する研修を十分に行う。
財務	予算の支出が適時に行われないことによる事業の遅延。	A. 経費支出の発生時期を早期に予測し、州財務省と調整を行う。 B. SMAP 事務所による一時的な立替
	実施機関の予算不足による先方負担事項の実施の遅延、未完了（施設・機械）	まとまった金額の経費は、州財務省が一度に用意できない可能性があることを考慮し、先方の負担事項を決める。
	給与遅配・昇給停止が実施機関職員のモチベーションを低下させ、研修の効果やプロジェクトの効率性が低下。	工程の見直し

<コンポーネント 3（雇用・技能開発）におけるリスクと対処策>

カテゴリー	リスク	対応策
開発課題の変化	大幅な政策変更や天然資源の発見などによりダルフール 3 州の経済構造が大きく変化し、人材ニーズが大幅に変わる	州雇用・起業促進委員会による定期的な経済状況調査を行い経済優先順位に見合った訓練実施とする
	政策的、文化的環境の変化により女性の労働環境が大きく変化しない	急進的な女性の職業訓練プログラムを避け、理解を得やすい職業を選定することでこのような変化による影響を軽減させる
治安の悪化 政情の不安定化	紛争影響によりダルフール州への講師派遣ができない	ハルツームもしくは近隣の州へ招聘して TOT を実施する
	夜間の行動制限により夕刻の訓練プログラムの実施/参加に支障がでる	早朝訓練やファトゥール時間訓練など、空きうる時間を確認して実施する
	治安悪化により女性の移動制限が強まる	訓練時間の短縮などを検討する
財務	ローカルコンポーネントや給与の遅配が発生しない	A.　経費支出の発生時期を早期に予測し、州財務省と調整を行う。 B.　SMAP 事務所による一時的な立替
負の影響	訓練を受講したけれども就職先が見つからずに社会に対する不満が高まる	A. 人材ニーズのある分野を訓練対象として選定する B. 就職・起業支援を充実させる
	訓練受講者の選定が inclusive でないなどと特定のグループから不満が上がる	A. 州雇用・起業促進委員会や SPMC を通じて不満の発生をモニタリングし、発生が確認された場合選定クライテリアの修正など行い不満を解消させる。
コミュニケーション	州雇用・起業促進委員会の定期会合が行われない	A.　フィールド事務所スタッフの能力強化を図り、定期開催を支援させる。 B.　スタッフの能力強化が間に合わない場合は、議題をプロジェクト専門家およびナショナルスタッフにて作成し、議事録をスタッフに記録させる
	必要な情報が適切に提出されずパイロット事業実施に遅延が出る（訓練に必要な資材リストが出てこず調達が訓練開始に間に合わない）	A.　訓練カリキュラムの作成時にある程度資材リストを作成しておくことで資材の欠損を防ぐ B.　定期的に資材リストを作成させ、プロジェクトでもある程度管理ができる体制を作る
その他	他ドナーが職業訓練の提供者として SMAP と同じ訓練提供者を選び訓練実施者内部での調整がうまくいかず訓練が実施できない	A. 訓練実施時期の重複を避けるように他ドナーと調整する B. 訓練提供者のキャパシティ向上に注力し、他ドナーの連携型に切り替えることを検討する

14.作業工程と成果品の期限

(1) 作業工程

コンポーネント 3 は 4 年次（各年度は 1 月～12 月）に渡り実施する。活動ごとのスケジュールは次表のとおりである。

表-11:作業工程表

プロジェクト実施期間： 2015年1月～2018年12月

	活動	2015 Jan–Dec	2016 Jan–Dec	2017 Jan–Dec	2018 Jan–Dec
成果1	1-1 州雇用・起業促進委員会を設立する				
	1-2 州雇用・起業促進委員会の定期会合を開催する				
	1-3 パイロット事業計画を作成する				
	1-4 訓練対象者の選定基準を決定する				
成果2	2-1,2,3 州財務省職員、州教育省、工業高校の研修ニーズの把握				
	2-4 州財務省、州教育省、技術学校職員等に対する訓練計画を作成する				
	2-5 州財務省、州教育省、技術学校職員等に対する訓練を実施する				
	2-6 上記2-5で実施した訓練の効果について評価を行う				
	【パイロット事業1 女性を対象とした統合型起業訓練の実施】				
	2-7 女性の起業を対象とした労働市場調査を実施する				
	(1) 既存の文献収集				
	(2) 追加情報収集調査を実施し、訓練分野を決定する				
	2-8 女性の起業のための統合型訓練プログラムを開発する				
	(1) 訓練プログラムに応じてカリキュラムを開発する				
	(2) 策定した訓練プログラム・カリキュラムに沿って訓練実施要領を作成する				
	2-9 訓練プログラムの要素ごとに訓練実施機関を選定する				
	(1) 訓練実施要領に応じて訓練実施候補機関を選定する				
	(2) マイクロファイナンス機関と業務を交わす(財務省)				
	2-10 訓練プログラムの実施				
	(1) 受講生選定会を実施し、選定する（委員会による選定）				
	(2) キャリアガイダンス、技能開発、ビジネスプランニング、マイクロファイナンスの機能を含む訓練プログラムを実施する				
	(3) 訓練修了生に対するフォローアップを実施する				
	2-11 訓練受講生の追跡調査を実施する				
	2-12 訓練実施機関による自己評価を行う				
	【パイロット事業2 零細企業を対象とした人的資源開発支援の実施】				
	2-13 徒弟訓練の現状調査を実施する				
	(1) 現状調査を実施する				
	(2) 調査結果を基本にパイロット対象分野を決定し、徒弟訓練カリキュラムを開発する				
	2-14 徒弟訓練の指導員研修を実施する				
	2-15 徒弟指導を実施する(工業高校での訓練（週1～2回）)				
	2-16 訓練に対するモニタリング・評価を行う				
	【パイロット事業3 工業高校における社会的弱者の短期職業訓練の実施】				
	2-17 社会的弱者の短期職業訓練に対する訓練ニーズ調査を実施する				
	(1) 既存の文献収集の上追加情報収集調査を実施する				
	(2) 調査結果を分析し訓練対象分野（自動車整備、溶接など）を決定、訓練プログラムを検討する				
	2-18 訓練カリキュラムおよび教材を開発する				
	(1) 上記(2)で特定された技能・知識についてカリキュラムを開発する				
	(2) カリキュラムに基づいて指導するための教材を作成する				
	(3) 訓練実施に必要な資機材・スタートアップキットを調達する				
	2-19 短期訓練を実施する				
	(1) 受講生を募集、選定クライテリアに基づいて受講生を選択する（委員会）				
	(2) 工業高校にて短期訓練を実施する（4～6カ月、内1カ月企業内研修）				
	2-20 短期訓練に対するモニタリング・評価を行う				
	3-1 パイロット事業の評価を実施する				
	3-2 雇用・技能開発に係るガイドラインが作成される				
	3-3 州雇用・起業促進戦略を策定する				
	(1) 1年次の活動を踏まえ、戦略計画骨子を検討する（STC）				
	(2) 戦略計画策定ワークショップを開催する（ハルゲーム、各州）				
研修計画	ハルゲームでの集団研修				
	各州での集団研修研修				
	第三国研修				
STC	雇用・技能開発セクター				
専門家の投入	専用・技術開発/事業管理(1)				
	専用・技術開発/事業管理(2)				
	訓練プログラム/カリキュラム開発				
機材調達					

(2) 成果品の期限

コンポーネント 3 の最終成果品および実施プロセスで作成される成果品の種類と作成時期（予定期限）は下表のとおりである。

表-12：主な成果品とその作成期限

成果物	時期	責任者
州雇用・起業促進委員会役割、規則	2015 年 3 月	州雇用・起業促進委員会
パイロット事業計画書	プロジェクト実施期間中毎年 2 月ごろ	州雇用・起業促進委員会
パイロット事業実施記録	プロジェクト実施期間中毎年 12 月ごろ	州雇用・起業促進委員会
女性対象統合型起業訓練プログラム（初版）	2015 年 7 月	州雇用・起業促進委員会、女性組合
零細企業徒弟向け人的資源開発訓練プログラム（初版）	2015 年 7 月	州雇用・起業促進委員会、零細企業組合
社会的弱者に対する短期訓練プログラム（初版）	2015 年 9 月	州雇用・起業促進委員会、工業高校
雇用・技能開発に係る事例集	2018 年 5 月	州雇用・起業促進委員会
州雇用・起業促進戦略	2016 年 11 月	州雇用・起業促進委員会

15. パイロット事業の持続性

(1) 政策面

SMAP-2 で実施される公共サービス（母子保健、給水、雇用支援）および行政機関の能力強化は、いずれの分野においても重要政策の中で重点課題に関連するものであり、政策面における継続性は高いと考えられる。

(2) 実施機関の組織体制

本案件では、HCDG ほか、ダルフールの 3 州の州政府次官、州保健省、SWC、州教育省、州財務省を主要機関として位置づける。これらの機関は、連邦及び州における基幹行政組織であり、その存続が懸念されることはない。また、パイロット事業で実行される行政サービスの担当組織が大きく変更する可能性も低いと考えられる。よって、本案件で実施機関の組織体制は、案件完了後も持続し、能力強化された技術や能力は活用されると考える。

(3) 技術面

SMAP-2 では、フェーズ 1 の反省に基づき、パイロット事業と連動した研修と研修効果のモニタリングが計画されている。これにより効果的な技術の定着が期待される。また、SMAP-2 の中で能力強化の重点課題となる計画立案、実施、モニタリング・評価の技術は汎用性の高い技術であり、プロジェクト完了後も様々な公共サービス改善において活用機会が多いものである。また、SMAP-2 では、パイロット事業で得られた知識をガイドラインやマニュアルにとりまとめることが計画されており、これは組織知として、職員が人事異動、退職した場合でも、技術・知識の継続性を確保するものである。また、本セクターで取り扱うキャリア形成やビジネス訓練などのビジネスマネジメント関連知識や各種技術についても指導相手（学生や徒弟など）がいる限り活用されるものである。

(4) 財務面

スーダン連邦政府は大幅な緊縮財政に取り組んでおり、この影響で開発予算や地方交付金が大幅に減少している。ダルフール地域は、財政を政府の交付金や援助機関からの資金に大きく依存している（80-90%）。この状況の改善は、本案件の介入範囲を超えており、州予算による公共サービスの提供（パイロット事業の実施）という点においては、案件完了後の財務面での持続性には懸念がある。SMAP-2 では、このような環境下において、費用対効果の大きなサービスを提供できるよう、実施機関の積算能力の強化やプロジェクト会計管理能力の強化を重視している。また、州全体の予算に制約があっても、重要なサービスには予算を配分するという行動がとれるよう、州財務省の事業評価や公共財政管理も能力強化に組み込まれている。よって、プロジェクトが終了後も実施機関が一定の事業予算を確保し、効率的にサービスを実施することが期待される。

ただし、事業の効果の最大化を考えた場合、他ドナーの資金を使った継続性も視野に入れ、他の開発パートナーとの具体的な連携をプロジェクト実施期間中から検討する必要がある。パイロット事業の内容は、他の開発パートナーの計画やダルフール開発戦略とも共通するものがある。パイロット事業と他ドナーのプロジェクトの連続性を考慮した、調整も取り組む必要がある。

付属資料

1.　JCC メンバーリスト
2.　調達機材リスト
3.　コンポーネント 3（雇用・技能開発）の PDM
4.　訓練フロー図

付属資料－1. JCC メンバーリスト

Joint Coordination Committee Composition (Tentative)

a) Chair person
   General Rapporteur, HCDG

b) Members
   Representative of Higher Council for Decentralized Governance
   Representative of State Ministries of Finance
   Representative of State Ministries of Health
   Representatives of State Water Cooperation
   Representative of State Ministries of Education
   Representative of State Employment and Entrepreneurship Promotion Committees
   Representatives of JICA Sudan Office
   Japanese experts for the project

c) Observers
   Representative of Federal Ministry of Finance and National Economy
   Representative of Federal Ministry of Health
   Representative of Drinking Water and Sanitation Unit
   Representative of Federal Ministry of General Education
   Representative of National Council for Technical and Technological Education
   Representative of Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship
   Representative of Darfur Regional Authority
   Representative of Embassy of Japan
   Representatives of Other Development Partners
   Others appointed by the Chairman

d) Japan Desk/ Secretariat of the Committee
   Higher Council for Decentralized Governance will assign appropriate number of staffs as Secretariat of the Committee. The Secretariat will coordinate matters pertaining to the administration of the Committee.

付属資料－2. 調達機材リスト（案）

NO.	機 材 名	計画機材			既存機材（第1期）			計画数量			
		ND	WD	SD	ND	WD	SD	ND	WD	SD	Total
自動車整備											
1	Spanner set	20	20	20				20	20	20	60
2	Ratchet set	20	20	20				20	20	20	60
3	Screw Driver set	20	20	20				20	20	20	60
4	Hammer	20	20	20				20	20	20	60
5	Vernier caliper	20	20	20				20	20	20	60
6	Measuring tape (convex)	20	20	20				20	20	20	60
7	Tool box (Automobile)	20	20	20				20	20	20	60
8	Potable electric drill	10	10	10				10	10	10	30
9	Portable disc grinder	10	10	10				10	10	10	30
10	Surface plate	5	5	5				5	5	5	15
11	Height gauge	5	5	5				5	5	5	15
12	On-Board Diagnostics	2	2	2				2	2	2	6
13	Working table	5	5	5				5	5	5	15
14	Cabinet with key	3	3	3				3	3	3	9
15	Startup Kit (Automobile)	40	40	40				40	40	40	120
溶接											
1	Safety device	20	20	20				20	20	20	60
2	Tool box (Welding)	20	20	20				20	20	20	60
3	Electric welding machine	5	5	5	1	1	1	4	4	4	12
4	Gas welding set	5	5	5	1	1	1	4	4	4	12
5	Portable disc grinder	5	5	5	1	1	1	4	4	4	12
6	Working table	5	5	5				5	5	5	15
7	Cabinet with key	2	2	2				2	2	2	6
8	Startup Kit (Welding)	40	40	40				40	40	40	120
電気											
1	Long-nose pliers	20	20	20				20	20	20	60
2	Screwdriver set	20	20	20				20	20	20	60
3	Insulated combination pliers	20	20	20				20	20	20	60
4	Wire crimping and stripping plie	20	20	20				20	20	20	60
5	Soldering iron	20	20	20				20	20	20	60
6	Multimeter	20	20	20				20	20	20	60
7	Hammer	20	20	20				20	20	20	60
8	Adjustable wrench	20	20	20				20	20	20	60
9	Measuring tape	20	20	20				20	20	20	60
10	Diagonal pliers	20	20	20				20	20	20	60
11	Tool box (Electricity)	20	20	20				20	20	20	60
12	Cabinet with key	2	2	2				2	2	2	6
13	Startup Kit (Electricity)	40	40	40				40	40	40	120

NO.	機 材 名	計画機材			既存機材（第1期）			計画数量			
		ND	WD	SD	ND	WD	SD	ND	WD	SD	Total
零細企業徒弟訓練											
1	Startup Kit (Automobile)	10	10	10				10	10	10	30
2	Startup Kit (Welding)	10	10	10				10	10	10	30
3	Startup Kit (Electricity)	10	10	10				10	10	10	30
女性訓練											
1	Leather Craft	20	20	20				20	20	20	60
2	Food Business	20	20	20				20	20	20	60
3	Knitting	20	20	20				20	20	20	60
4	Cosmetic	20	20	20				20	20	20	60
5	Hair Dressing	20	20	20				20	20	20	60
6	Container Making	20	20	20				20	20	20	60
7	Cabinet with key	4	4	4				4	4	4	12

Project for Human Resources Development for Darfur Phase II

Project Design Matrix (Employment/ Skills Development Component) (26th May 2014)

Project Period: January 2015 - December 2018

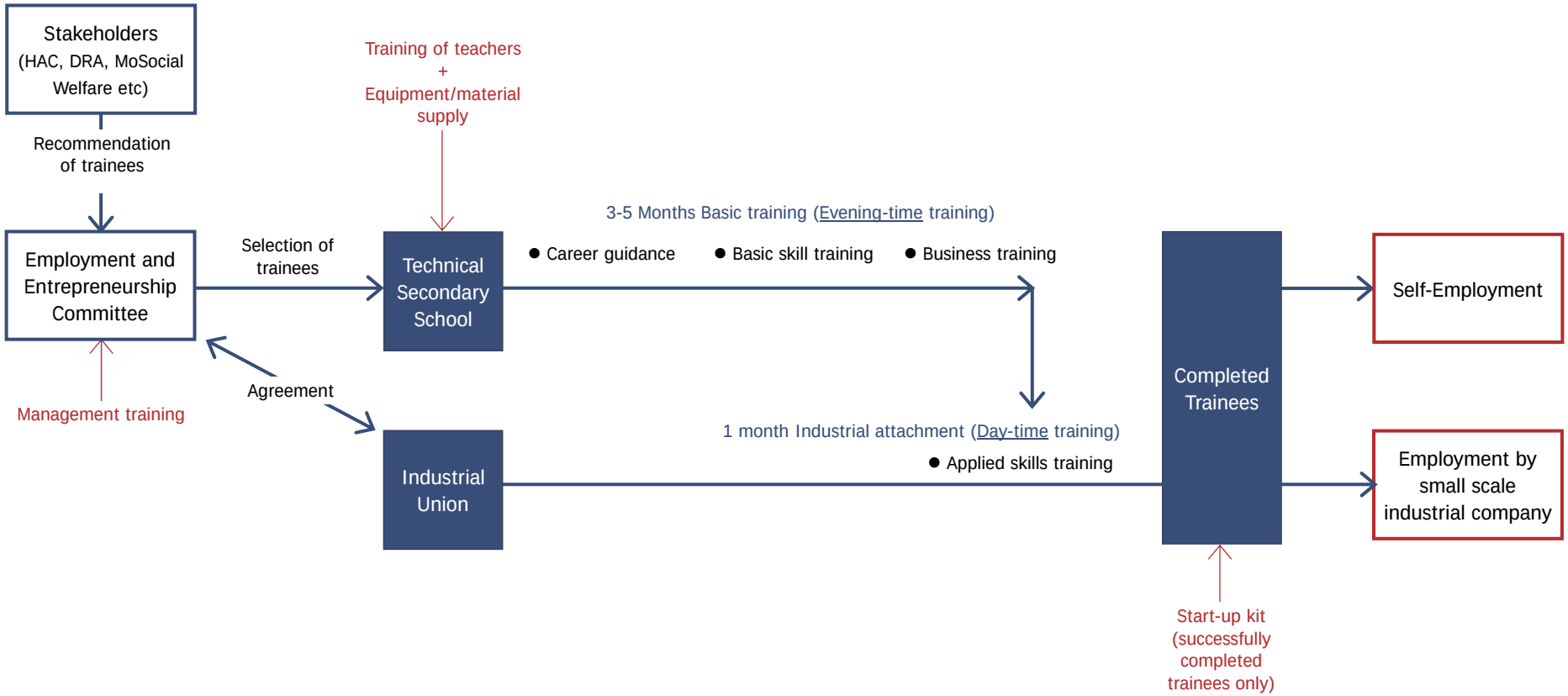
Target Group 1) People living in North Darfur state, South Darfur State, and West Darfur state
Target Group 2) Staff of State Government of North Darfur state, South Darfur State, and West Darfur state

Ver.0

Narrative Summary	Indicators	Verification Measures	Important Assumption
Super Goal Strengthening peace and stability of three Darfur states through improvement of quality of life of people in three Darfur States			
Overall Goal Public well-being is enhanced in three Darfur States (*Well-being is defined as conditions where public happiness, public trust and public services are fulfilled for the people.)	**(Common indicators among four components)** o-1 Public happiness is increased o-2 Public trust on the government is promoted o-3 Satisfaction on public services is increased	Questionnaire survey/ focus group discussion Questionnaire survey/ focus group discussion Questionnaire survey/ focus group discussion	
	(Component specific indicators) jo-1 Diversified training program is available in three Darfur States jo-2 Number of training program implemented is increased in three Darfur States	Program implementation record of the training providers Program implementation record of the training providers	
Project Purpose 1) Employment/ Skills Development program considering public needs are inclusively provided in pilot projects area 2) Institutional capacity of the State Governments in provision of employment/ skills development program is strengthened	**(Common indicators among four components)** p-1. Selection process of the pilot areas become inclusive (include the most conflict-affected people and community, etc. into target groups with consideration for coexistence) p-2. Recognition of implementing agencies on public needs is improved (Contacts with community is increased, attitude of implementing agencies to community people become responsive from neglective, etc.) p-3. Capacity (to make the services efficient, transparent and peace promotion) of service providers perceived by stakeholders is improved	360 degree survey with questionnaire Most Significant Change method 360 degree survey with questionnaire Most Significant Change method 360 degree survey with questionnaire Most Significant Change method	
	(Component-specific indicators) jp-1 Public satisfaction on employment/ skills development program is increased in pilot areas jp-2 oo% of women who participated the integrated self-employment training provided as pilot project start their business jp-3 oo% of the apprentices who received training are hired and/or self-employed jp-4 Employment rate of the graduates of short-term training is increased by oo% jp-5. Pilot projects are implemented as planned jp-6. Vision and methodology of Employment and Entrepreneurship Promotion are recognized among stakeholders	Baseline survey, end line survey Baseline survey, end line survey Baseline survey, end line survey Baseline survey, end line survey Program implementation records Baseline survey, end line survey	
Output 1 Planning and coordination skills necessary to conduct pilot projects in employment and skills development in consideration of public needs and inclusiveness are improved	jop-1.1 Periodical meeting of the State Employment and Entrepreneurship Promotion Committee is conducted jop-1.2 State Strategic Plan for Employment and Entrepreneurship Promotion is developed jop-1.3 Pilot project plan documents are developed jop-1.4 Selection criteria is developed	Minutes of meetings State Strategic Plan for Employment and Entrepreneurship Development Pilot project plan documents Selection criteria documents	Federal government does not change policy for employment and vocational training significantly State government institutions do not change organizational structure largely State economy does not worsen badly Worsened security situation do not limit counterparts to participate trainings

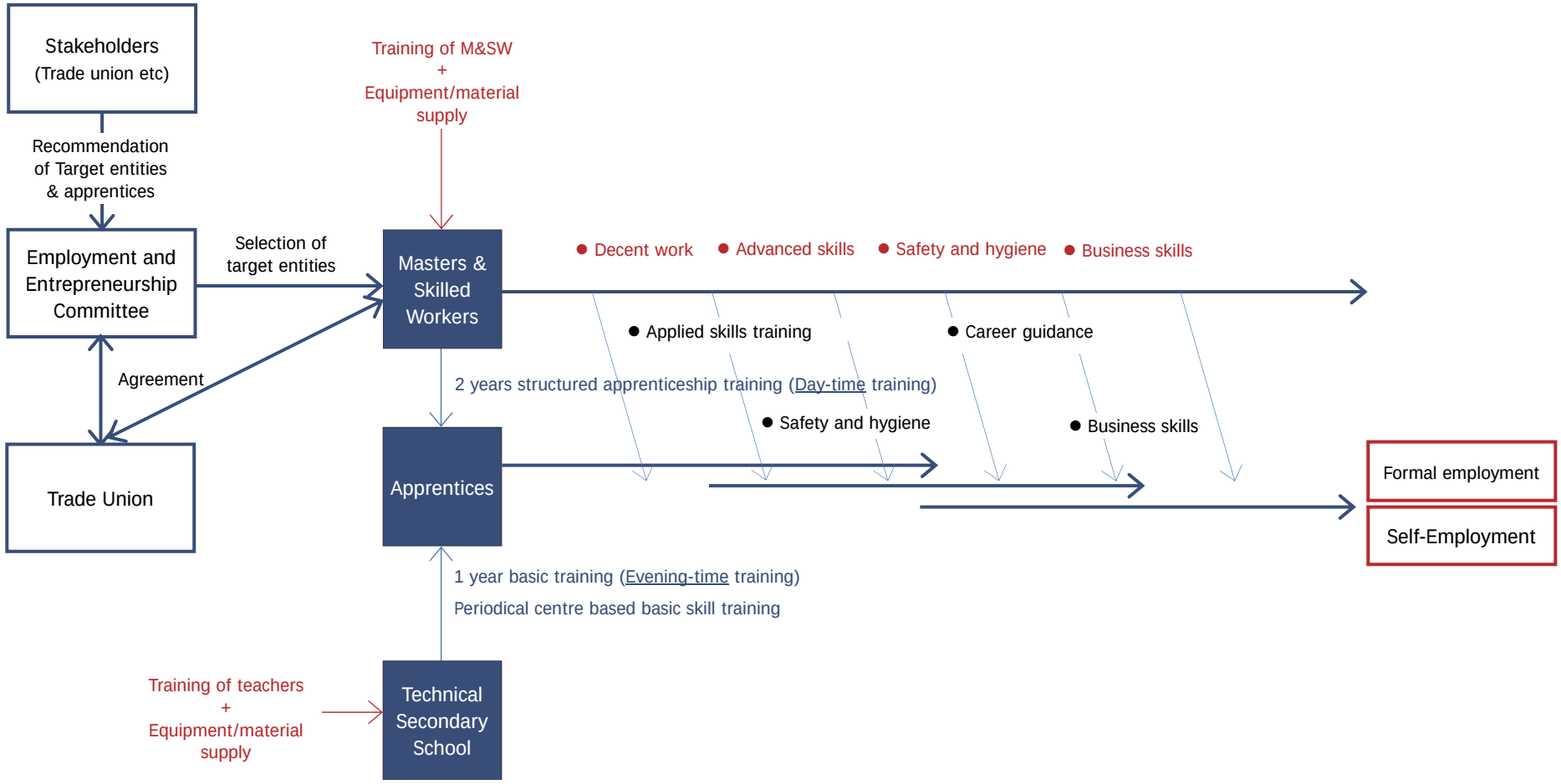
Output 2 Skills and knowledge of the State Governments on the management of pilot projects in employment and skills development with awareness for public needs and inclusiveness are improved	jop-2.1 More than oo staff of State Ministry of Finance Department of Labor received training jop-2.2 More than oo staff of State Ministry of Education received training jop-2.3 More than oo staff of technical secondary school received training jop-2.4 Skills, knowledge and awareness of staff of SMoFs, SMoEs and technical secondary school are improved jop-2.5 More than oo women receive training jop-2.6 oo% of the training program participants are referred to microfinance institutions jop-2.7 Knowledge of women on entrepreneurship is improved jop-2.8 More than oo apprentices trainers and apprentices are trained jop-2.9 Knowledge of apprentices is improved jop-2.10 More than oo socially vulnerable people are trained jop-2.11 Knowledge of training participants is improved	Training implementation record Training implementation record Training implementation record Questionnaire survey/ Training evaluation report Training implementation record Program implementation record End of training questionnaires Training implementation record End of training questionnaires Program implementation/participants record End of training questionnaires	
Output 3 Operational framework of pilot project in employment and skills development is improved for public needs and inclusiveness	jop-3.1 Monitoring and evaluation is conducted periodically jop-3.3 Guidelines, which include the content of public needs and inclusiveness of public services, for skills development/livelihood improvement support is developed	Monitoring and evaluation report Guidelines for vocational training/livelihood improvement support	
Activities Activities for Output1 1.1 Organize employment and entrepreneurship promotion committee 1.2 Conduct periodical meeting of employment and entrepreneurship promotion committee 1.3 Develop state employment and entrepreneurship promotion strategy 1.4 Plan pilot projects 1.5 Determine selection criteria for trainees Activities for Output 2 2.1 Conduct needs analysis of the staff of State Ministry of Finance, department of labor issues 2.2 Conduct needs analysis of the staff of State Ministry of Education 2.3 Conduct needs analysis of the staff of Technical Secondary Schools 2.4 Develop training plan for staff of SMoF department of labor issue, SMoE, and TSSs 2.5 Implement staff training for SMoF department of labor issue, SMoE, and TSSs according to the plan 2.6 Evaluate the effectiveness of trainings (Integrated self-employment training for women) 2.7 Conduct labor market survey for women's self-employment 2.8 Develop integrated training program for women's self-employment 2.9 Select program implementers 2.10 Implement integrated program 2.11 Conduct tracer study of the training participants 2.12 Conduct self-evaluation by the training implementers (Human resource development support for micro enterprises) 2.13 Conduct situation survey for apprentices training 2.14 Conduct training for apprentices' trainers 2.15 Conduct training for apprentices 2.16 Conduct monitoring and evaluation of these trainings (Short-term training for socially vulnerable people at TSSs) 2.17 Conduct labor needs survey 2.18 Develop curriculum and teaching materials 2.19 Implement short-term training 2.20 Conduct monitoring and evaluation Activities for Output 3 3.1 Evaluate effectiveness of pilot project trainings 3.2 Develop guidelines of skills development and livelihood improvement	Input 【Japan side】 1. Japanese Experts 2. Sudanese Experts 3. Necessary equipment 4. Trainings in Japan and third countries 5. Operational cost	【Sudan side】 1. Allocation of C/P ①Project Director for Employment Sector ②Project Manager for Employment Sector ③Project Implementation Team Members for Employment Sector 2. Project activity place, facilities and equipment ①Facilities of SMoF and SMoE in each state ②Necessary equipment for trainings 3. Pilot project operation cost (partial share) 4. Others, such as salary and allowances	Precondition Security situation does not worsening significantly

付属資料－4. 訓練フロー図



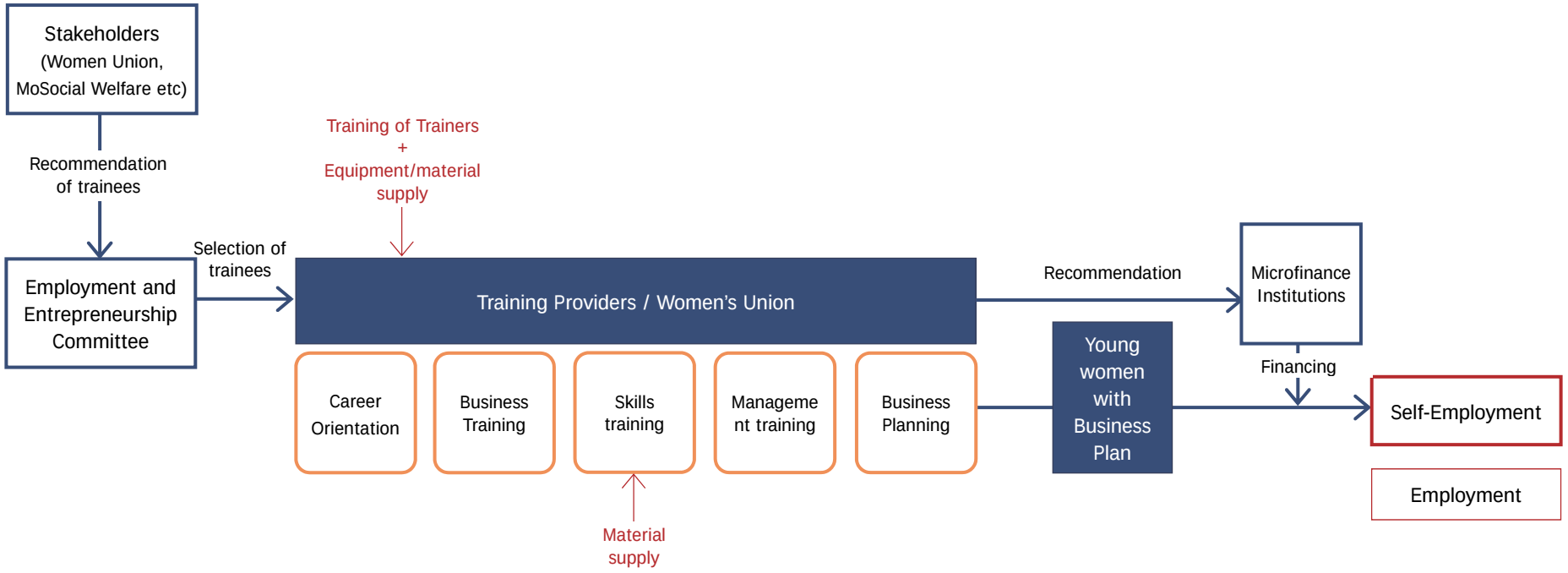
Structure of short-term basic skills training for socially vulnerable youth

Training courses: Welding and metal work, Auto-motive, Electricity and others



Structure of human resource development at micro enterprises

Training courses: Welding and metal work, Auto-motive and others



Structure of integrated women's entrepreneurship training for socially vulnerable women

Training courses: Leatherwork, food business, handicraft and others