スーダン共和国
カッサラ州政府

# スーダン国
# カッサラ州基本行政サービス向上による
# 復興支援プロジェクト

# プロジェクト業務完了報告書
# 第５巻：職業訓練クラスター

平成27年4月
（2015年）

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社　国際開発センター
株式会社　地球システム科学
システム科学コンサルタンツ株式会社

| 基 盤 |
| --- |
| ＪＲ |
| 15-053 |

スーダン共和国
カッサラ州政府

# スーダン国
# カッサラ州基本行政サービス向上による
# 復興支援プロジェクト

# プロジェクト業務完了報告書
# 第５巻：職業訓練クラスター

平成27年4月
（2015年）

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社　国際開発センター
株式会社　地球システム科学
システム科学コンサルタンツ株式会社

為替レート

（2015 年 3 月現在）

1 US ドル = 5.927 スーダンポンド

1 US ドル =119.03 円

1 スーダンポンド = 20.083 円

（JICA 月次レート）

**スーダン国カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト**
プロジェクト業務完了報告書
第 5 巻：職業訓練クラスター

**目　次**

---

プロジェクト各クラスターのパイロット活動の位置図
略語表
ハイライト

1. 職業訓練クラスターの概要 ..... 1
*1.1　職業訓練クラスターの背景と経緯 ..... 1*
*1.2　職業訓練クラスターの目的（クラスター目標・成果） ..... 1*
*1.3　職業訓練クラスターの対象者・対象地域 ..... 1*
*1.4　職業訓練クラスターの相手国関係者 ..... 1*
*1.5　職業訓練クラスターの業務実施体制 ..... 2*
2. 職業訓練クラスターの業務の実施方針、実施上の留意事項 ..... 5
*2.1　職業訓練クラスターの業務の実施方針（技術面の方針） ..... 5*
*2.2　職業訓練クラスターの業務の実施方針（運営面の方針） ..... 5*
*2.3　職業訓練クラスターの業務実施上の留意事項 ..... 5*
3. 職業訓練クラスターの活動の実績 ..... 7
*3.1　職業訓練クラスターの活動の流れ ..... 7*
*3.2　職業訓練クラスターの活動実施要約表 ..... 8*
*3.3　職業訓練クラスターのの主な活動内容 ..... 12*
*3.4　終了時評価の提言に対する対応状況 ..... 22*
*3.5　職業訓練クラスターのクラスター目標・成果の達成状況 ..... 23*
*3.6　他ドナーとの主な連携実績 ..... 25*
4. 職業訓練クラスターの本邦研修・第三国研修、機材供与、施設建設の報告 ..... 27
*4.1　本邦研修 ..... 27*
*4.2　第三国研修 ..... 27*

*4.3　職業訓練クラスターの機材調達の実績 ..... 28*

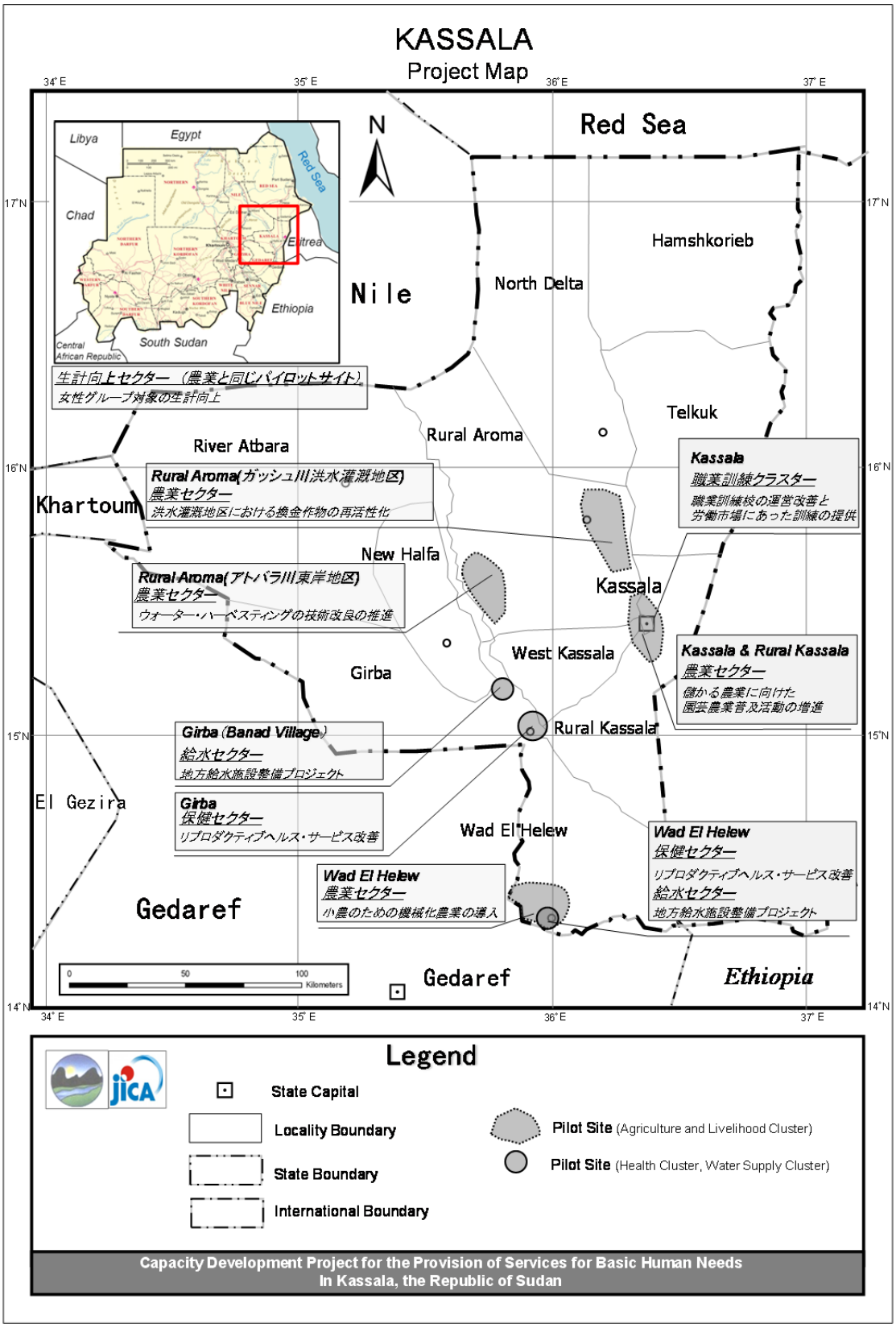
*4.4　施設・建設計画 ..... 28*

**5. 今後への提言 ..... 31**

添付資料

Appendix 1.　　プロジェクトデザインマトリクス（Ver. 4）/ Project Design Matrix Ver.4

プロジェクト各クラスターのパイロット活動の位置図
（左上の図はスーダンにおけるカッサラ州の位置を示す）



略語表

| 略語 | 英語 | 日本語 |
|---|---|---|
| 5S | Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke (Sort, Set in Oder, Shine, Standardize, Sustain) | 整理、整頓、清掃、清潔、しつけ |
| CDF | Child Development Foundation | こども開発基金 |
| C/P | Counterpart | カウンターパート |
| CIAST | Centre for Instructor & Advanced Skill Training | 職業訓練指導員上級技能者訓練センター |
| CUDBAS | Curriculum Developing Based on Ability Structure | 職能構造に基づいたカリキュラム開発手法（クドバス） |
| DG | Director General | 局長 |
| DPD | Directorate of Planning and Development | （カッサラ州）財務省　経済開発計画局 |
| EFI | electronic fuel injection | 電子制御エンジン |
| EU | European Union | 欧州連合 |
| HOS | Head of Sections | 学科長 |
| IDP | Internally Displaced Person | 国内避難民 |
| IKBNCB | Institut Kemahiran Belia Negara Chembong (National Youth Skill Training Institute Chembong) | マレーシア国立青少年技能訓練校（チェンボン校） |
| IPT | In-Plant Training | 企業内実習 |
| JCC | Joint Coordination Committee | 合同調整委員会 |
| JICA | Japan International Cooperation Agency | 国際協力機構 |
| K-SCVTA | Kassala State Council for Vocational Training and Apprenticeship | カッサラ州職業・徒弟訓練評議会 |
| K-TOP | Kassala Take Off Project | スーダン国カッサラ州基本行政サービス向上による復興支援プロジェクト |
| KSIU | Kassala Small Industrial Union | カッサラ州小工業組合 |
| KVTC | Kassala Vocational Training Center | カッサラ職業訓練センター |
| M/M | Minutes of Meeting | 会議議事録 |
| NGO | Non Governmental Organization | 非政府組織 |
| ODA | Official Development Assistance | 政府開発援助 |
| OJT | On-the-Job Training | オン・ザ・ジョブ訓練（職務内訓練） |
| PDM | Project Design Matrix | プロジェクトデザインマトリクス |
| PO | Plan of Operation | 実施計画 |
| R/D | Record of Discussion | 討議議事録 |
| SCVTA | Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship | 職業・徒弟訓練最高評議会 |
| SMOF | State Ministry of Finance, Economy and Labor Force | 州財務省 |
| SSC | Sudan Sugar Company | スーダン砂糖公社 |
| SPIC | Strategic Plan Implementation Committee | 戦略計画実行委員会 |
| TICA | Turkish International Cooperation Administration | トルコ国際協力庁 |
| TOT | Training of Trainers | 指導員研修 |
| TQM | Total Quality Management | 総合的品質管理 |
| TSI | Transitional Solutions Initiative | 東部スーダン難民・ホストコミュニティ自立支援プログラム（UNDP/UNHCR） |
| TTEA | Technology Transfer and Etention Administration (State Ministry of Agriculture) | 州農業省技術移転・普及局 |

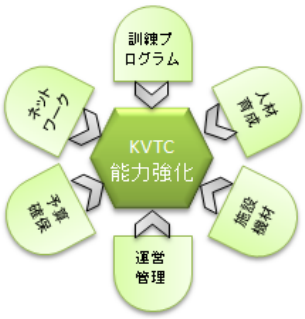
| | | |
|---|---|---|
| TVET | Technical Vocational Education and Training | 職業技術教育・訓練 |
| UNDP | United Nations Development Programme | 国連開発計画 |
| UNHCR | United Nations High Commissioner for Refugees | 国連難民高等弁務官事務所 |
| UNICEF | United Nations Children’s Fund | 国連児童基金 |
| UNIDO | United Nations Industrial Development Organization | 国連工業開発機関 |
| VT | Vocational Training | 職業訓練 |
| VTC | Vocational Training Center | 職業訓練センター |

# K-TOP ハイライト（職業訓練クラスター）

**クラスター目標**

**カッサラ州の社会・経済発展、および安定をもたらすことを目標とし、多様かつ効果的な人材の育成を行うため、公共職業訓練校としてのカッサラ職業訓練センター（KVTC）の能力が強化される。**

カッサラ職業訓練センター（KVTC）はカッサラ市内にあり、3 年の長期訓練コースとして 6 つの訓練科を運営している。カッサラ州唯一の公的職業訓練センターであり、良質のテクニシャンの育成、就職支援の他、在職者支援や女性支援など、求められる役割は地域の発展にとって重要である。しかしながら、KVTC の職員の多くは技能向上研修などの機会をほとんど得ていないことから、技術面で課題があること、また、1970 年代に整備された連邦政府カリキュラムに改訂がないことから、指導内容が現代のニーズからかい離していることなど、訓練内容の質の点で課題が残る他、施設運営面でも様々な非効率がコース運営に影響を及ぼしていた。これらの改善のため、技術面および運営面双方からの支援が必要とされた。




| 分野 | 課題 | 主な活動と成果 |
|---|---|---|
| 訓練プログラム | ●1970 年代に整備された連邦政府カリキュラムに沿った内容が継続されており、地元のニーズに合った訓練コースが提供されていない。 | ●ニーズ調査の結果、カッサラ州における訓練ニーズは農業機械整備であることを特定。CUDBAS 手法により農業機械コースのカリキュラムを作成し、同コースを開始した。 |
| 人材育成 | ●能力向上のための研修がほとんど実施されていない | ●専門家による OJT、本邦研修、第三国研修の組み合わせにより、専門技術・技能向上、指導法、施設運営等の改善が図られた。<br>●研修受講者は帰国後 KVTC 内でセミナーを開催し他職員への普及も図られている。 |
| 施設・機材 | ●訓練内容および訓練生数と比較して施設・機材が不足しており、効率的な訓練提供がなされていない。 | ●講義棟、食品加工棟、ドミトリーが建設され、施設環境が整備された。また、必要機材が整備され、実践的な訓練が可能となった。<br>●メンテナンスユニットを立ち上げ、機材等を一元管理する体制が整った。<br>●5S 活動が定着し整理整頓されたワークショップでの実習が可能となった。 |
| 運営管理 | ●中長期的な計画なし<br>●運営が校長に一極集中 | ●戦略計画を策定することにより、全職員が目標を共有することができた。<br>●戦略計画実行委員会(SPIC)を立ち上げ、各戦略目標について責任者を任命することで、校長への一極集中が解消された。 |
| 予算確保 | ●年間活動報告書が作成されておらず、どのような活動にどのくらいの予算が必要であるか把握していない。<br>●慢性的な予算不足<br>●収入創出活動が実施されていない | ●訓練記録フォームを作成し、活動状況を把握。これに基づき年間活動報告書を作成。<br>●州財務省との面談において、年間計画に基づいた予算申請について理解を得た。<br>●短期訓練コースを積極的に導入し、収入を創出。 |
| ネットワーク | ●カッサラ州内の産業界との関係が構築されていない<br>●関係する公的機関との連携が希薄<br>●広報活動がなされていない | ●カッサラ州最大の企業である SSC との間で、訓練ニーズの把握、企業内実習受入、中古機材の無償供与など様々な形で連携を構築。<br>●国連機関からの依頼により短期訓練を提供。<br>●KVTC 広報ビデオを作成し、小学校 5 校にて上映会を実施。またニュースレターを作成し、関係機関へ配布した。 |

## K-TOP 職訓クラスターのハイライト①
## 戦略計画の導入による職員の業務意識向上

### （１）背景

KVTC では、職員がセンターの運営に参画することもなく校長に運営責任が一極集中していた。また、戦略計画が存在せず、職員が共通の目標を持って業務にあたることがなかった。このため、各職員の責任感が希薄となり、地域の公立職業訓練校として、KVTC が果たすべき役割を全うできていない状況であった。

訓練生による電気接続週間

### （２）活動

上記状況を踏まえて、K-TOP では以下の活動を実施した。
第１年次：戦略計画ワークショップを実施
第２年次：戦略計画を策定し、実行委員会を設置
第３年次：実行委員会にて戦略計画を推進

### （３）成果

これら活動により、以下の成果を達成することができた。

- 財務省など関係者を巻き込んだ参加型ワークショップの実施により、関係者が戦略計画の存在を理解し、関心を持つようになった。
- 全職員が共通の目標を持って業務に当たることができるようになった。
- 実行委員会にて戦略計画の進捗を確認することで、職員間で課題を共有することが可能となった。
- 職員がセンターの運営に携わることでオーナーシップが醸成された。

### （４）適用モデルまたはアプローチ

K-TOP が適用したモデル（アプローチ）は以下のとおりである。

- できるだけ多くのステークホルダーを招集して参加型により戦略計画を策定した。これにより、KVTC 職員のみならず、ステークホルダーも戦略計画に対するオーナーシップを共有することができた。また、５つの戦略計画（右図）を具体的かつ分かりやすく設定し、誰もが理解できるものとした。
- 実行委員会を設置し、各戦略目標に責任者を任命した。毎週実行委員会を開催し、各責任者から進捗の報告および課題を発表することにより、職員の間で KVTC の状況を共有することが可能となった。また、職員自らが運営に携わることで、責任感が高まった。

### （５）今後の対応とカウンターパートへの提言

戦略計画のさらなる活用に向けて、今後の対応と提言は以下のとおりである。

- 戦略計画実行委員会の維持・活性化：プロジェクト終了後も戦略計画実行委員会を維持し、計画の推進を継続する。また、活動をさらに活性化し、他の VTC の模範例となることを目指す。
- 次期戦略計画の策定：プロジェクトの支援により策定した戦略計画は 2014 年までのものである。これまでの成果を総括した上で、発展的な次期戦略計画を策定する。

## K-TOP 職訓クラスターのハイライト②
## 地域の産業ニーズに応じた訓練コースの開発

### （１）背景

カッサラ州では広大な農地における大規模農業が盛んである。農業機械の利用も多く、その維持管理に対するニーズが高い。しかしながら、カッサラ州内には農業機械の維持管理技術を指導する機関は、技術高校なども含め存在せず、簡単なメンテナンスでさえ農業機械販売店に頼っていた。KVTC にも農業機械科は存在せず、地域のニーズに応えられていない状態であった。

SSC で企業視察する KVTC 訓練生

### （２）活動

上記状況を踏まえて、K-TOP では以下の活動を実施した。
第１年次：地域経済の労働市場調査を実施した。
第２年次：調査結果を踏まえ農業機械科のカリキュラムを開発した。
第３年次：農業機械科コースを開始した。

### （３）成果

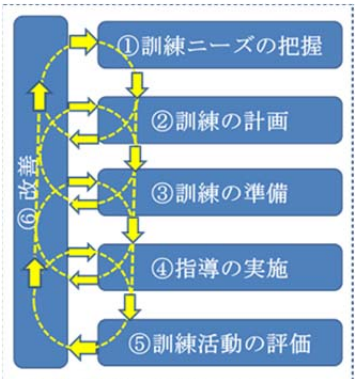
これら活動により、以下の成果を達成することができた。

- 労働市場調査の結果、農業機械の維持管理にニーズがあることが確認された。
- 農業機械科カリキュラムの開発を通して、カリキュラム開発手法の技術移転が図られると同時に、地域の産業界との連携が深まった。
- 農業機械維持管理に関する短期訓練を農業省に対して行うなど、関係機関との協力体制ができた。

### （４）適用モデルまたはアプローチ

K-TOP が適用したモデル（アプローチ）は以下のとおりである。

- 公共職業訓練校の役割を拡大させた。K-TOP 開始前の KVTC における指導員の役割は右図における③訓練の準備、④指導の実施、⑤訓練活動の評価が主だった。しかし、プロジェクト開始後は①訓練ニーズの把握と⑥改善が加わった。（右図は、職業訓練運営管理サイクルを示しており、職業指導員や管理者の業務内容と流れを示している。）
- 地元産業界との相互利益関係の構築。カッサラ州最大の企業である SSC (Sudan Sugar Company)に協力を求め、ニーズを的確に反映したカリキュラムを開発した。また、工場視察、KVTC 訓練生の企業内実習受け入れや、SSC から KVTC へ中古機材無償供与、SSC 職員に対する短期訓練コースの提供などを通して、相互利益関係を構築した。




職業訓練運営管理サイクル

### （５）今後の対応とカウンターパートへの提言

地域産業界に裨益する公立職業訓練校として

- 産業界のニーズを把握する活動をこれまで以上に広げていく。
- 訓練ニーズに対応できるよう産業界との連携を密にし、自己学習により必要な技術の習得に努める。
- 訓練生だけでなく、企業や団体に対する訓練提供に対して即応できる体制を構築する。

# 1. 職業訓練クラスターの概要

## 1.1 職業訓練クラスターの背景と経緯

2006 年に東部スーダン和平合意が締結されるまで、カッサラの位置する東部スーダンは 12 年にわたり戦争の前線であった。また、国内避難民だけでなくエリトリアなど隣国からの難民の流入はカッサラ州の開発に影響を及ぼした。

カッサラ職業訓練センター(KVTC)は 1993 年にカッサラ徒弟訓練センターとして開設された。2001 年に、州財務省に移管され、KVTC と改称した。KVTC はカッサラ市内にあり、3 年の長期訓練コースとして 6 つの学科を運営している。KVTC は徒弟訓練ディプロマ（Apprenticeship Diploma）を認定できるカッサラ州唯一の公的職業訓練センターであり、良質のテクニシャンの育成、就職支援の他、在職者支援や女性支援など、求められる役割は地域の発展にとって重要である。しかしながら、KVTC の職員の多くは技術高校や職業訓練校卒業者であるが、職員となって以来ほとんど技能向上研修などの機会を得ていないことから、技術面で課題があること、また、1970 年代に整備された連邦政府カリキュラムに改訂がないことから、指導内容が現代のニーズからかい離していることなど、訓練内容の質の点で課題が残る他、施設運営面でも様々な非効率がコース運営に影響を及ぼしている。これらの改善のため、本クラスターでは、技術面および運営面双方から支援した。

## 1.2 職業訓練クラスターの目的（クラスター目標・成果）

本クラスターのプロジェクト目標は「カッサラ州の社会・経済発展、および安定をもたらすことを目標とし、多様かつ効果的な人材の育成を行うため、公共職業訓練校としてのカッサラ職業訓練センター（KVTC）の能力改善を図る」ことであり、この目標を達成するために以下の６つの成果を得るべく活動を行った。

成果１：ローカルニーズに対応した質の高い訓練プログラムが実施される

成果２：職員の質が改善される

成果３：訓練施設、機材が改善される

成果４：効果的運営管理システムが導入される

成果５：KVTC 運営予算が安定的に確保される

成果６：他の関連機関との連携が強化される（職業・徒弟訓練最高評議会（SCVTA）、カッサラ州職業・徒弟訓練評議会（K-SCVTA）、産業界、団体、ドナー、NGO、教育機関等）

## 1.3 職業訓練クラスターの対象者・対象地域

本プロジェクト全体では、カッサラ州（人口：約 180 万人）を対象とした。特に職業訓練クラスターでは、カウンターパート機関を KVTC とし、管理職員および技術職員に対して技術移転を行った。

## 1.4 職業訓練クラスターの相手国関係者

KVTC は、州財務省の直轄機関である一方、連邦レベルでは、人的資源開発・労働省傘下の職業・徒弟訓練評議会（SCVTA）の定める規程に従って運営されている。従って、本プロジェクト

はKVTCをメインカウンターパートとしながらも、施設運営予算や訓練規程などについての協議面で、上部組織であるこれら二機関（州財務省およびSCVTA）との関係構築も重要であった。

## 1.5　職業訓練クラスターの業務実施体制

### （1）カウンターパートとの共同実施チーム

本プロジェクトは、下記の通りカッサラ州の複数の省庁をカウンターパート機関とするマルチ・セクター案件である。本プロジェクトでは、スーダン側カウンターパートのキャパシティ・ディベロップメントを目的としているため、カウンターパートとJICA専門家の共同作業が不可欠である。そこで、下図に示すように、クラスターごとにカウンターパートと専門家が共同実施チームを形成し、カウンターパートのオーナーシップを尊重しつつ、活動の計画、実施、モニタリング、評価を行う体制を構築した。

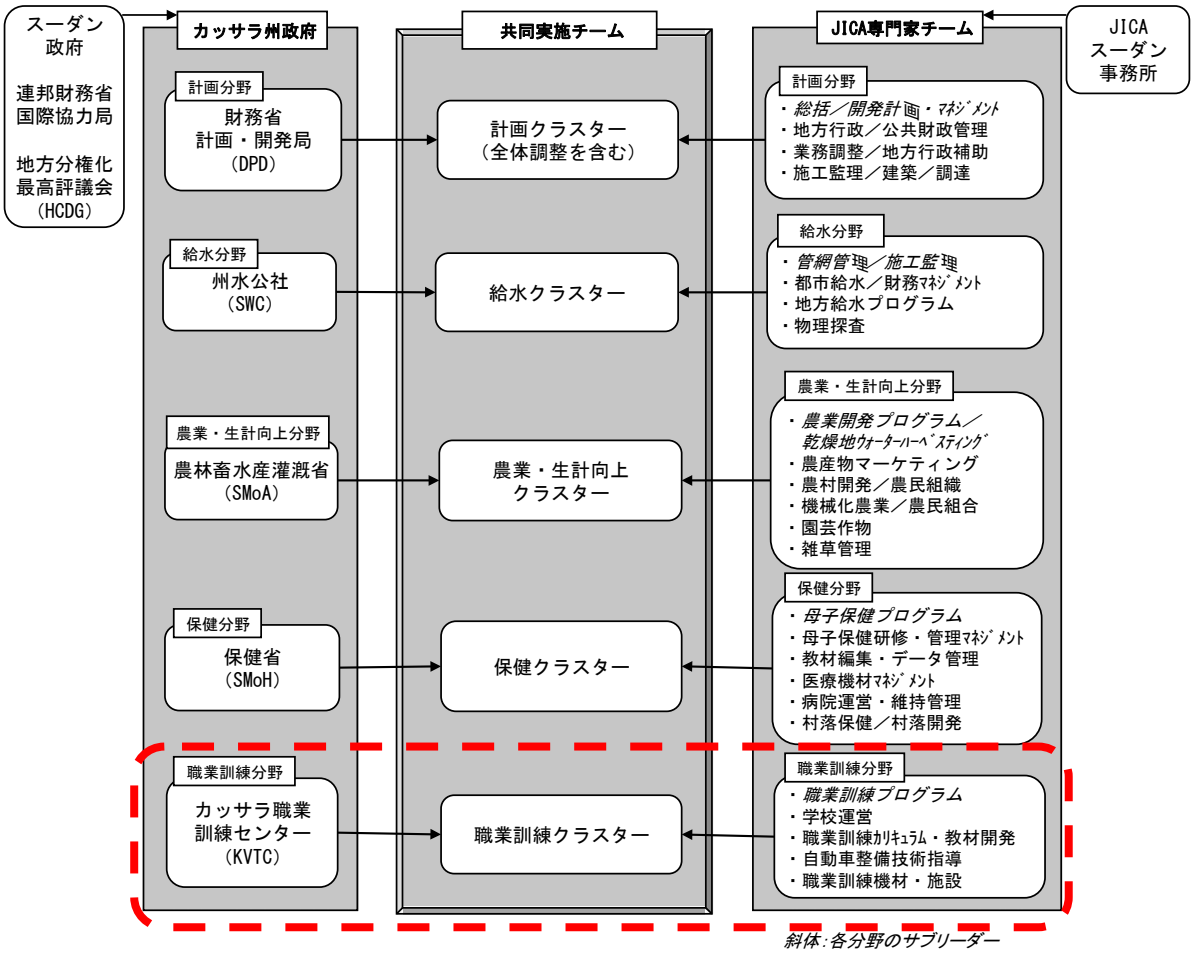



図 1.1：カウンターパートとの共同実施チーム
※点線部分で囲った部分は職業訓練クラスター該当部分

職業訓練クラスターにおいては、C/PとなるKVTCの校長を中心に、副校長を含む戦略計画実行委員会(SPIC)のメンバーにて日本人専門家と共同実施チームを構成した。KVTC 戦略計画には5つの戦略ゴールが設定されており、5名のSPICメンバーはそれぞれひとつの戦略ゴールを担当した。また、プロジェクトの成果1から5は戦略ゴール1から5に対応している。SPICの構成メ

ンバーは以下の通り。

表 1.1: 戦略計画実行委員会(SPIC)担当者一覧

| 戦略ゴール(SG) | 担当者名 | 担当者所属部署 |
|---|---|---|
| SG1:訓練プログラム | アルハリス | 副校長 |
| SG2:人材育成 | エマッド | 機械科長 |
| SG3:施設、機材 | アディル | 自動車整備科 |
| SG4:施設運営 | バハルディン | 自動車電装科長 |
| SG5:財務 | ムスタファ | ディーゼルエンジン科長 |

SG4 については 2013 年 3 月に前任の溶接科長であるイスマイル氏から交代した。

### （2）セクター間の連携強化のための定期会合

本プロジェクトは 5 つの分野にまたがるマルチ・セクター案件であるため、各クラスター間の活動がお互いにシナジー効果を生むためには、各分野間で十分に調整されて運営される必要がある。そこで、2 ヶ月に 1 回程度の頻度で全分野のカウンターパートが集まり、各分野間の進捗状況の報告と意見交換、また連携活動のアイデア交換を行う定期会合を開催した。なお、必要に応じて、定期会合だけでなく、全分野のカウンターパートが共同で、各分野の活動現場やイベントの視察も行った。

職業訓練クラスターでは、毎週日曜日に SPIC 会議を実施し、それぞれ担当分野の進捗を報告すると同時に、方針の決定を行い、プロジェクト活動の促進を図った。

### （3）関係者会合（JCC）

カッサラ州におけるプロジェクトの調整・意思決定機関として、関係者会合（JCC）を組織した。JCC の主な役割は以下のとおりである

1) プロジェクトの年次計画や報告書について協議し、承認する
2) プロジェクトの報告書に基づいて、活動の進捗状況の報告を受け、問題が生じている場合は対策を協議し、実施する（必要に応じて活動や PDM の修正・追加も検討する）
3) プロジェクトの成果・教訓を幅広い関係者の間で共有し、カッサラ州全体でプロジェクトの成果・教訓が活用されるようにアレンジする
4) カッサラ州政府がプロジェクトのローカルコンポーネント予算を確保し、タイムリーに支出できるように調整する

JCC のメンバー構成は、詳細設計調査および第 1 年次と同様に表 1.2 に示す通りとなる。JCC 会合の開催回数は、報告書（ドラフト）の提出時期に合わせて年 2−3 回となったが、開催実績は表 1.3 に示すとおりである。

表 1.2： 関係者会合（JCC）の参加者

| | | |
|---|---|---|
| JCC 議長 | | カッサラ州財務省総局長（DG） |
| JCC メンバー | カッサラ州政府 | - 州財務省経済計画・開発局（DPD）局長<br>- 州保健省（SMoH）の代表<br>- 州農業省（SMoA）の代表 |

| | | |
|---|---|---|
| | | - カッサラ職業訓練センター（KVTC）の代表<br>- 州水公社（SWC）の代表<br>- その他、州財務省が任命する者 |
| | 連邦政府 | - 連邦財務省（MoFNE）の代表<br>- 地方分権化最高評議会（HCDG）の代表 |
| | 日本側 | - プロジェクト専門家<br>- JICA スーダン事務所の代表<br>- その他、JICA スーダン事務所が任命する者 |

表 1.3：実施フェーズの合同調整委員会（JCC）の実施実績

| 年次 | 会議名 | 実施日時 | 主な協議内容 |
|---|---|---|---|
| 1 年次 | 第 1 回合同調整委員会 | 2011 年 6 月 5 日 | 1 年次活動計画案の発表・協議 |
| | 第 2 回合同調整委員会 | 2011 年 11 月 3 日 | Progress Report No.1 ドラフトに基づく活動の報告、協議 |
| | 第 3 回合同調整委員会 | 2012 年 3 月 6 日 | Progress Report No.2 ドラフトに基づく 1 年次活動内容の報告・協議 |
| 2 年次 | 第 3 回合同調整委員会 | 2012 年 6 月 26 日 | 2 年次活動計画案の発表・協議 |
| | 第 4 回合同調整委員会 | 2012 年 12 月 20 日 | 中間レビュー結果案の発表・協議 |
| | 第 5 回合同調整委員会 | 2013 年 3 月 14 日 | Progress Report No.3 ドラフトに基づく 2 年次前半の活動報告・協議と連邦政府への中間レビュー結果の報告（連邦報告会と兼ねてハルツームで実施） |
| | 第 6 回合同調整委員会 | 2013 年 7 月 3 日 | Progress Report No.4 ドラフトに基づく 2 年次後半の活動報告・協議 |
| 3 年次 | 第 7 回合同調整委員会 | 2013 年 9 月 29 日 | 第 2 年次までの活動報告と第 3 年次の活動計画の発表・協議 |
| | 第 8 回合同調整員会 | 2014 年 1 月 20 日 | 終了時評価の結果案の発表・協議 |
| | 第 9 回合同調整員会 | 2014 年 4 月 28 日 | Progress Report No. 5 ドラフトに基づく本プロジェクトの成果についての協議（カッサラでの本プロジェクト最終セミナーと兼ねて実施） |

# 2. 職業訓練クラスターの業務の実施方針、実施上の留意事項

## 2.1 職業訓練クラスターの業務の実施方針（技術面の方針）

本プロジェクト全体では以下の技術面の基本方針で実施した。

- 州政府のオーナーシップとイニシアティブの尊重
- なるべく早く目に見える成果を出して、住民に「平和の果実」を味わってもらう
- C/P の「本来業務」の改善を通して、持続的・自立的な能力向上を図る

特に「本来業務」の改善について、職業訓練クラスターでは、以下の技術支援方針をもって活動にあたった。

- JICA 専門家による直接指導や第三国研修などの指導員研修（TOT）を通して KVTC の指導員の能力向上を図る
- 若者、女性などの社会的弱者のニーズに対応した短期コースを KVTC で計画、実施する
- オン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）や本邦・第三国研修などを通して KVTC 管理職員の能力向上を図る

## 2.2 職業訓練クラスターの業務の実施方針（運営面の方針）

本プロジェクト全体の運営面に関しては、特に以下の 2 点に留意して業務を実施した。

- 分野間のシナジー効果を生み出すため、クラスター間のコミュニケーションを強化
- プロジェクトをスムーズかつ効果的に実施するため、JICA 本部や JICA スーダン事務所と十分に協議し緊密に連携しながらのプロジェクトを実施

## 2.3 職業訓練クラスターの業務実施上の留意事項

### （1）プロジェクト内の留意事項

カッサラ州の位置する東部の教育面の遅れは深刻である。男女ともに識字率が国内で最も低く、特に、女性の教育や経済活動への参加についてはスーダン全国でも最も低い[1]。
このような社会環境を考慮し、例えば女性向けのコースは、一般的に女性が興味を持ちやく参加しやすい縫製や食品加工などを中心に訓練コース提供を行うなど、急進的な活動ではなく、徐々に社会に理解されていくような緩やかな活動展開を行った。

### （2）JICA プロジェクト間の協力

本プロジェクト開始時点において、スーダンでは、JICA による職業訓練に関するプロジェクトとして、本件を含め三案件が同時進行していた。ハルツームを拠点とする「北部スーダン職業訓練強化プロジェクト」は、SCVTA の能力強化を進め、これにより全国の VTC 系職業訓練の改善が期待されていた。もう 1 つのプロジェクト「ダルフール及び暫定統治三地域人材育成プロジェクト」は、紛争影響地域において復興色の強い短期職業訓練を提供していた。
本プロジェクトでは KVTC を職業訓練および VTC 運営の実験校と位置づけ、プロジェクト活動

[1] Sudan National Baseline Household Survey, Sudan Central Bureau of Statistics (2009)

を通じて得られる教訓を、「カッサラモデル」として全国の VTC 改善に活用されることを想定して、SCVTA への情報発信を行った。KVTC のような、州レベルからの職業訓練改善の提言が有効に活用されるよう、同技プロとのさらなる連携を深めていく方針とした。また、3 つの職業訓練プロジェクトが、JICA の職業訓練分野援助として最大効果を発揮することを念頭において、積極的な情報発信を行った。

### （3）他ドナーとの緩やかな連携

カッサラ州は東部戦線を経験し、エリトリア、エチオピアと国境を接することから、難民の流入など社会的不安が多く、多くの国際的ドナーが治安の安定に向けた活動を展開している。これらドナーも職業訓練分野の活動を行っているため、重複のないような調整をするとともに、可能な範囲で協力しつつ、カッサラ州の職業訓練分野全体に裨益できるよう留意した。

# 3. 職業訓練クラスターの活動の実績

## 3.1 職業訓練クラスターの活動の流れ

2011 年 5 月に開始した本案件は、2012 年 9 月に行われた中間評価時に PDM の更新が行われ、それに伴い活動が変更、業務フローも改訂して以降業務にあたってきた。

以下、第 1 年次とそれ以降の業務フロー図を示す。

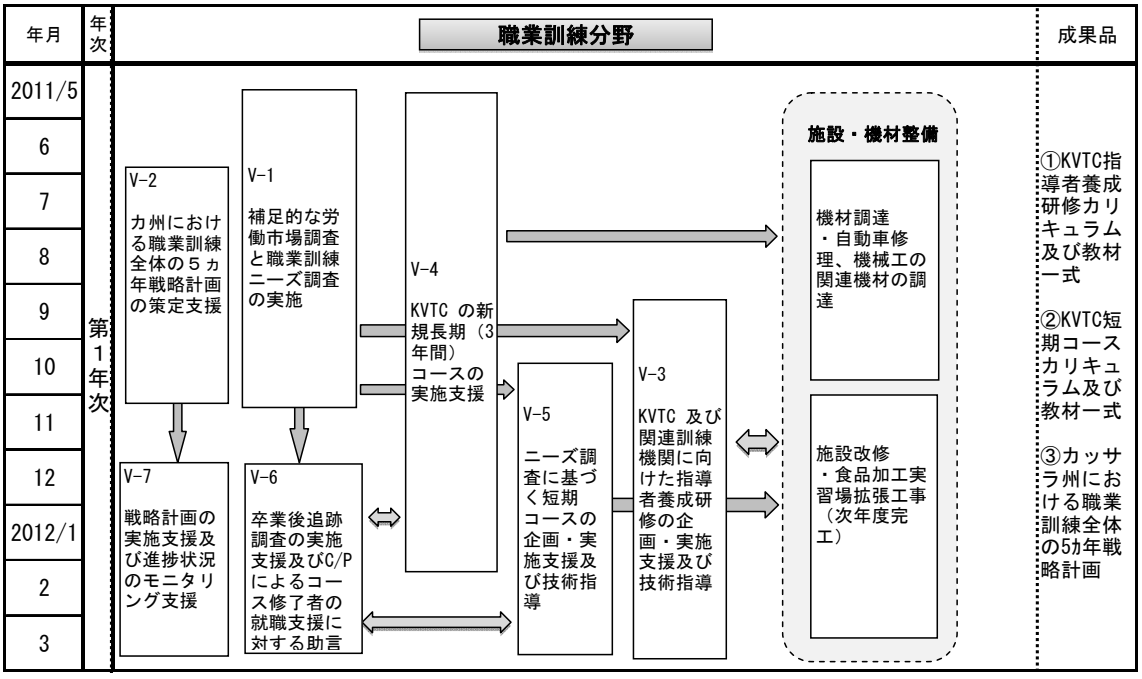



図 3.1：業務フロー図（第 1 年次）

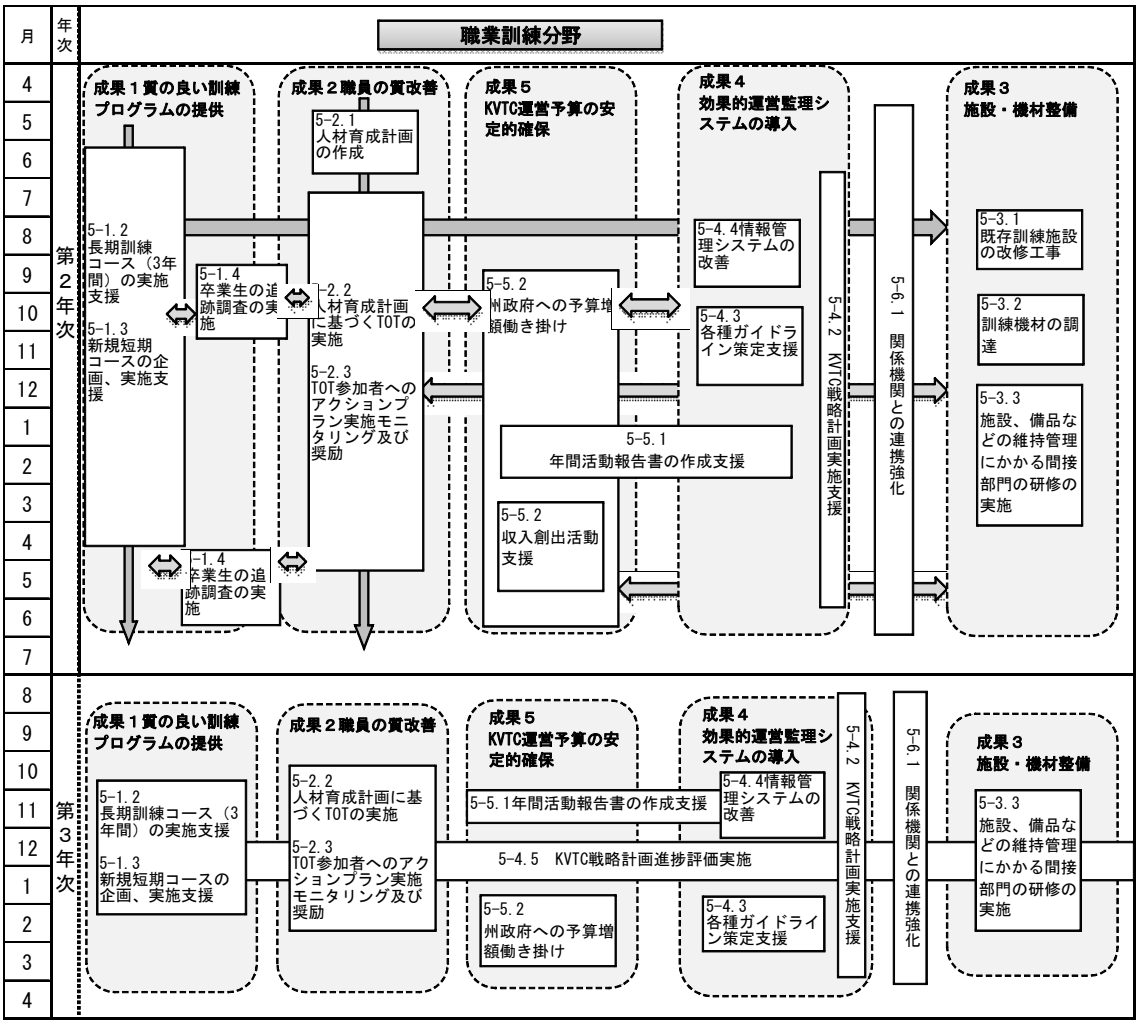



図 3.2：業務フロー図（第 2-3 年次）

## 3.2 職業訓練クラスターの活動実施要約表

PDM ver. 4 に基づく活動の実施状況は以下の表 3.1 の通りである。なお、各活動等の指標の進捗結果については表 3.6 および 3.7 を参照されたい。

表 3.1：活動の実施要約表

| 成果・活動 | 成果・活動ごとの進捗状況 |
|---|---|
| 成果 1<br>ローカルニーズに対応した質の高い訓練プログラムの実施 | ・2012 年 7 月に KVTC 訓練・施設運営ガイドラインの策定<br>・短期、長期訓練コース実施のための教材作成を（レッスンプラン[2]や作業手順書[3]）指導 |

[2] レッスンプランは指導案と呼ばれる講義計画で、1 時間や 2 時間の授業を①導入＝授業の全体や意欲付け　②主題＝講義・指導　③評価＝理解度の確認と補足　④Q＆A とまとめ　で構成される

[3]作業手順書は実技指導の為に用いられる教材で、特定の作業について手順、各手順を進めるための要点（使用する工具やノウハウ）が書かれてあり、誰が指導しても同じ質や内容を保証するために作成される

| | |
|---|---|
| 活動 1.1<br>職業訓練ニーズ調査を実施 | ・2011 年 5 月～2012 年 1 月に調査実施済 |
| 活動 1.2<br>長期訓練コース（3 年間）の支援 | ・レッスンプラン活用強化支援実施<br>・上記 1.1 のニーズ調査結果に基づき農業機械コースのカリキュラム案を作成<br>・企業内実習（IPT）ガイドライン完成：モニタリングシートの試験的利用を経て改訂作業終了—2013 年 6 月よりガイドラインに沿った IPT 実施<br>・2013 年 1 月に訓練生の進級試験準備のための「模試」を実施<br>・農業機械コースにて使用する機材をスーダン砂糖公社から供与<br>・企業内実習生へのフォローアップ調査実施<br>・最低入学条件を満たす訓練生獲得のため小学校での広報ビデオ上映実施<br>・機材を活用した実技試験を実施<br>・実技能力強化の一環として電気科訓練生による「電気接続週間」実施 |
| 活動 1.3<br>新規短期コースの企画、実施支援 | ・女性職業訓練（縫製等）およびコンピュータコースを実施、食品加工コースの開講準備中（食品加工棟建設完了）<br>・スーダン砂糖公社（SSC）の在職者短期コース実施<br>・近隣の訓練施設指導員（外部）への指導法研修実施<br>・企業への CUDBAS ワークショップ実施<br>・助産師へのコーチング（保健クラスターとの協働）実施<br>・在職者向け自動車整備コース（夜間）実施<br>・UNIDO 生計向上プロジェクトに関連した水ポンプ、ディーゼルエンジン他、多数の短期研修を受託、実施<br>・CDF (Child Development Foundation)からの受託により短期研修実施<br>・農業クラスターおよび給水クラスター向け短期研修実施 |
| 活動 1.4<br>卒業生の追跡調査の実施 | ・2012 年 1 月に 100 名（サンプル、複数期）を対象に調査を実施<br>・2011 年 6 月修了生及び 2012 年 6 月修了生への調査を実施<br>・UNHCR と協働で企業一覧を作成、アラビア語版作成、新規情報を常時更新している |
| 成果 2<br>職員の質が改善される | ・各種研修機会（OJT、本邦研修、第三国研修など）を通じて施設運営、専門技術・技能向上、指導法などについて改善策を実施 |
| 活動 2.1<br>人材育成計画の作成 | ・人材育成計画が策定され、学科長会議にて共有<br>・戦略計画と関連づけた、職員の業務所掌の明確化とスタッフの CV 整理、人員配置の整理や職員のキャリア相談に活用<br>・業務所掌に対する認識についてアドミ担当副校長による個人面談実施<br>・カイゼン研修（計画クラスター主宰）に副校長（訓練プログラム）、メンテナンスユニット 2 名、合計 3 名が参加 |
| 活動 2.2<br>上記、人材育成計画に基づく TOT の実施 | ・アドミ、管理部門 OJT 研修<br>・作業手順書作成、CUDBAS 手法等の OJT/TOT 研修<br>・CUDBAS 手法による農業機械コースの開発（指導員への OJT）<br>・校長、副校長に対する施設運営管理本邦研修<br>・第三国研修実施（マレーシア第 1 年次・第 2 年次、第 3 年次計 9 名）<br>・本邦研修フォローアップワークショップ(2013 年 2 月）実施<br>・第三国研修からの帰国研修員による KVTC 職員に対する、「計測」および「作業手順書作成」に関する研修の実施<br>・一般電気、自動車電装、自動車整備、農業機械科指導職員に対する油圧システム等 TOT 実施<br>・基礎科、溶接科、機械加工科指導職員に対する手仕上げ TOT 実施<br>・PC 科長に対する TOT をハルツーム州職業訓練校にて実施<br>・女性科職員に対する指導法研修、カリキュラム策定ワークショップ実施<br>・アドミ系カイゼン研修実施（KVTC 職員 3 名が計画クラスター主宰で実施 |

| | |
|---|---|
| | の研修会に参加、KVTC 内でも全職員を集めた改善セミナー開催）<br>・訓練生科の年間活動スケジュールを作成 |
| 活動 2.3<br>TOT 参加者へのモニタリング及び奨励 | ・KVTC 外で研修を受講した指導員による KVTC 内での TOT 等、受講内容の普及促進支援<br>・帰国後報告会などの実施を支援 |
| 成果 3<br>訓練施設、機材の改善 | ・施設の増築、機材の投入により、より効率的で効果的な訓練実施環境の整備 |
| 活動 3.1<br>既存訓練施設の改修工事 | ・食品加工棟、講義棟建設完了<br>・学生寮建設（草の根無償資金協力）実施支援<br>・電気科訓練生による「電気接続週間」実施、KVTC 施設内の電気設備を修復<br>・溶接科訓練生によるセンター設備の改善（屋外自動車整備場の屋根修繕やゴミ箱の設置など） |
| 活動 3.2<br>訓練機材の調達 | ・各学科からの必要機材リストに基づく機材調達<br>・UNIDO から機材調達支援の申し出があり、追加必要機材リスト作成、優先順位付けを支援 |
| 活動 3.3<br>施設、備品等の維持管理にかかる間接部門の研修の実施 | ・機材等を一元管理するメンテナンスユニット立ち上げ<br>・コンピュータユーザー規定のアラビア語版の作成<br>・KVTC Cleaning Day （毎月最終木曜日）の導入（訓練生、スタッフ全員で各セクション、アドミ棟を清掃）<br>・機材インベントリーリスト作成手続き（更新手順）の整理<br>・メンテナンスユニットによるセンター内 5S セミナー実施、5S 活動開始<br>・倉庫からの機材の出し入れに関する仕組みの明確化（リクエストレターの提出、承認手続きなど）<br>・計画クラスター主催のカイゼン研修にて、機材調達の仕組みのカイゼンを題材に研修実施、アクションプラン作成 |
| 成果 4<br>効果的運営管理システムの導入 | ・プロジェクト開始以来、施設運営会議の毎週の実施<br>・会議アジェンダや時間など、効率的会議実施のためのシステムの導入<br>・会議議事録フォームの導入 (2012 年 10 月より利用開始) |
| 活動 4.1<br>KVTC 戦略計画の作成 | ・2012 年-2014 年戦略計画策定済み、財務省承認済 |
| 活動 4.2<br>KVTC 戦略計画の実施支援 | ・戦略実施委員会（SPIC)の設置<br>・SPIC 会議継続実施（毎週日曜日）<br>・2012 年 8 月から 9 月に行われた自己評価ワークショップへの参加を通じて副校長および指導員 1 名にモニタリング・評価手法を紹介<br>・戦略計画説明会（対 KVTC 全職員）実施<br>・戦略計画達成状況をグループワークなどで確認した後、KVTC 全職員を対象に達成状況報告会を実施<br>・州財務省へ中間レビュー報告を実施 |
| 活動 4.3<br>各種ガイドライン策定支援 | ・施設訓練運用ガイドライン策定、ガイドラインの学内共有ワークショップを実施<br>・企業内実習実施ガイドライン完成<br>・コンピュータユーザー規定のアラビア語版完成 |

| | |
|---|---|
| 活動 4.4<br>情報管理システムの改善 | ・情報管理フォームを導入（訓練生管理台帳、訓練生 ID 発行、スタッフ管理台帳、TOR 明確化）<br>・定例週会の実施/アジェンダや議事録作成の仕組み導入<br>・訓練生管理台帳の作成指導/エクセル説明<br>・卒業生追跡データ収集・集計<br>・訓練実施記録や研修受講記録のフォームの説明、利用促進<br>・四半期報告書フォーム作成<br>・KVTC 年間活動報告書（2013）作成 |
| 活動 4.5<br>2014 年に戦略計画進捗評価実施 | ・SPIC 担当者と共に進捗評価の実施と評価報告書の取りまとめ<br>・評価結果の職員との共有 |
| 成果 5<br>KVTC 運営予算の安定的確保 | ・既に短期コースの実施により収入の稼得<br>・財務省との連携の強化（KVTC 戦略計画の一部） |
| 活動 5.1<br>年間活動報告書の作成支援 | ・訓練などの活動を記録するための支援実施<br>・年間活動報告書作成のための記載内容（目次）の作成<br>・年間活動報告書作成のための、訓練実施記録や研修受講記録のフォーマットの説明、利用促進<br>・年間報告書作成のための、四半期報告書フォーム作成、SPIC 会議、学科長会議にて承認<br>・KVTC 年間活動報告書(2013)作成<br>・KVTC のオペレーションコストの 3,000SDG から 6,000SDG への増額（寮や講義棟の新設を理由とする。） |
| 活動 5.2<br>州政府への予算増額働き掛け | ・戦略計画実施や年間計画に基づいた予算申請につき、州財務省局長からの理解（2012 年 10 月）<br>・州財務省局長に対し SPIC の中間レビュー結果を報告 |
| 活動 5.3<br>収入創出活動支援 | ・州政府による評議会が開催され、KVTC が実施する短期コースの料金に関する規定が制定された<br>・短期訓練コース実施による収入(UNIDO, CDF などから)の稼得<br>・収入創出とその収入の自己裁量による活用にかかる州財務省局長へのに提案作成支援 |
| 成果 6<br>他の関連機関との連携が強化される (中央政府職業・徒弟訓練協議会、カッサラ州職業・徒弟協議会、産業界、団体、ドナー、NGO、教育機関等) | 【企業】<br>・市場調査等を通じた、カッサラ州内の産業界との関係構築<br>・SSC との連携強化（在職者研修の実施、カリキュラム共同開発、訓練生の企業視察、企業内研修受け入れ、訓練機材を無償で受領など）<br>・KSIU メンバーへの夜間コース実施<br>・ケナナ砂糖会社での在職者研修の実施（2012 年 12 月）<br>・スーダン国内大手企業の整備工場など視察 |
| 活動 6.1<br>関係機関との連携強化支援 | 【国連機関】<br>・UNHCR からの依頼により、指導員研修実施<br>・UNHCR/UNDP の主催した TSI（Transitional Solutions Initiative)ワークショップ「労働市場調査内容報告会」にて KVTC の産業連携の取り組みを紹介(2012 年 9 月）<br>・UNHCR、UNIDO プロジェクトチームと、今後の短期コースの実施協力等について協議(2012 年 10 月）<br>・TSI の一環で職業訓練分野の活動を始めるとのことで今後の協力について協議（2013 年 1 月）<br>・TSI プロジェクトチームと、カッサラ州職業訓練プロバイダー調査およびカッサラ州職業訓練フォーラムの立ち上げについて協議(2013 年 5 月)<br>・UNIDO プロジェクトチームから短期コースを受託、実施また、機材供与の提案を受け、必要機材リストを作成・提出 |

| | |
|---|---|
| | 【公的機関】<br>・中央政府 SCVTA との連携強化<br>・財務省にて戦略計画実施委員会の活動紹介（2012 年 10 月）<br>・K-SCVTA および TVET Forum のコンセプトについて財務省へ提言（2012 年 11 月）<br>・水公社（SWC）との連携によるクレーン操作、保守要領講習会実施(2013 年 3 月)<br>・トルコ TOT センター（TIKA 支援）での TOT 実施可能性について協議<br>・カッサラ州政府投資・観光省産業局主催にて講演会実施（2013 年 2 月、議題：産業と職業訓練機関の連携―その重要性とアプローチ）<br>・カッサラ大学の実習受け入れ(2012 年 8-9 月）<br>・給水クラスターおよび農業クラスターCP 向け研修実施<br><br>【広報】<br>・広報ビデオ作成、小学校での上映会実施（5 校訪問）<br>・KVTC ニュースレター作成<br>・KVTC ロゴ作成、パンフレット作成完了<br>・日本大使館と JICA 主導によるプレスツアー受け入れ、KVTC への支援を中央のメディアへ紹介<br><br>【共通】<br>・全国職業訓練ワークショップ開催支援<br>KVTC の活動紹介<br>SSC による KVTC との連携状況報告<br>KSIU による KVTC との連携可能性発表<br>ワークショップ開催支援を通じた SCVTA との連携強化 |

### 3.3　職業訓練クラスターのの主な活動内容

本プロジェクト期間中に実施した、職業訓練クラスターの主な活動内容を以下に記す。

**【成果１】ローカルニーズに対応した質の高い訓練プログラムが実施される**

**（活動 1.1）職業訓練ニーズ調査を実施**

具体的な企業の雇用ニーズを把握するために企業への質問調査票を開発し、JICA 専門家指導の下に KVTC 訓練コースの科長（Section　Head）等と共同で 2011 年 7 月から 12 月にかけて調査を実施した。

調査は雇用主、在職者、失業者、基礎教育や中等教育の生徒や教師、KVTC 卒業生など計 560 名を対象として実施し、99%（555 名）から回答を得た。これらの分析結果を Labor Market and Vocational Training Needs Survey January 2012 としてとりまとめた。主な調査結果を下記に示す。

・カッサラ州において大多数の企業は従業員 10 人以下の少人数である。

・カッサラ州最大の企業であるカッサラ砂糖公社において農業機械保守管理のニーズがある。

・求職者の KVTC に対する期待は大きく、3 か月～6 か月のコース受講を希望している。

また、KVTC の抱える課題として、広報不足、実践的訓練の提供、訓練生に対する進路指導の実施、女性の就業率の低さ、等と指摘された。

### （活動 1.2）長期訓練コース（3 年間）の支援

#### （i） 農業機械科の新規開設（ディーゼル科からの転換）

第 1 年次に行われたニーズ調査の結果、農業機械科のニーズが高いことが確認された。そのためディーゼル科を廃止し、これを農業機械科に改称し、新規コースを開始することとした。SCVTA が 1970 年代にドイツの支援を受けて整備した農業機械科のカリキュラム構成を基準に、具体的な訓練の内容についてはスーダン砂糖公社（SSC）の整備部門技術者と協働にて CUDBAS 手法を用いて、実践で必要となる技術を整理し、それに基づいて訓練内容を構成した。カリキュラムは整ったものの、訓練を実施する上では当然実習機材が必要となるが、一方、予算も実習スペースも限られた環境下で農業用重機など全ての機材を KVTC が調達し、保有するのは不可能である。そこで、これまで短期訓練の提供などを通じて信頼関係を築いてきた SSC と交渉した結果、現在故障して使えない機材のなかから油圧装置部品（ポンプ、コントロールバルブ、シリンダー、配管）および大型ディーゼルエンジンの供与を得ることができた。また、訓練生に実際の農業機械に触れさせることも大変重要である。そこで、カッサラ市内の農林灌漑省の普及局に対し、彼らの保有する農業機械について、故障したトラクターなどがあれば、それらを訓練材料として KVTC に貸出、もしくは KVTC から訓練生が出向き現場で実習させてもらうことを依頼し、了解を得た。このような産業連携を通じた有効な実習機材の確保は、KVTC が今後機材や実習機会を必要とするときに利用できる好事例となった。

#### （ii） その他長期訓練コースの内容の充実

KVTC では、入所した全訓練生はまず基礎訓練科に配属され、やすりがけ作業や弓のこ作業、製図など金属加工に関する一連の技能と工学概論基礎や数学などの知識を身につける。SCVTA 基準に従うと本来ならば訓練期間は 6 カ月であるが、実習設備の不足のため実際には 10 カ月間をこの基礎訓練に充てている。この期間中に退学する訓練生が多いことから、訓練内容の改善が求められていた。この状況を改善するため、基礎科の製作課題を、「使える道具」とすることを提案し、C 型クランプの作成を提案した。また、指導員に対してもその作成手順を指導した。

自動車電装科と電気科については両学科とも 2012 年に開講した新しいコースで、訓練内容が十分に整備されているとは言えず、また、機材の不足から実習が十分にできていなかった。自動車電装科長がマレーシアでの訓練を受講後、帰国してまず取り組んだのは実習用の機材の作成で、比較的安価で購入できる中古パーツ等ををパネルに取り付け、配線の実習ができるような教材を考案、日本人専門家と配線設計等を検討した上で作成、効果的な実習教材を作成した。また、英語に長けている科長であることから、英語の資料、インターネットで探せる教材や写真などの補助教材をそろえ、新規学科とは思えないほど充実した教材と機材をそろえている。加えて、ハルツームに赴任している青年海外協力隊員（電気・電子設備）を KVTC に招聘し、専門家と協働にて、電気科指導員に対して、実技指導教材である作業手順書（Job Sheet）の作成方法の他、同手順書を基にした実技試験採点表の作成方法を指導した。

#### （iii） IPT 実施支援

IPT は卒業前の約 1 年間企業で実地訓練を受けることで KVTC での実技を実際の業務に応用し、

就職可能性を高めるために大変有益である。また、IPT をきっかけに配属先の企業に雇用されることも珍しくない。しかし、これまで訓練生は、なんらのオリエンテーション等もなく、ただ、行って戻ってくるだけで、何を訓練先で学んだのか、今後それをどう生かすのか、振り返る機会もなく、IPT の機会を十分に活用しているとは言えない状況であった。そのため、プロジェクトでは IPT ガイドラインを作成、IPT の目的を文章にて明確にし、また、IPT 期間中 3 回実施されるモニタリングの質問票作成、また評価スキームについて記し、2013 年 6 月に完成した。KVTC は、2013 年 4-5 月の試験期間後休暇となり、9 月の新学期開始までの間訓練生自身で IPT 先企業を探すことになる。そのため、2013 年 6 月 13 日に 2 年生を招集し、当該ガイドラインに基づきオリエンテーションを実施した。訓練生は IPT の流れや心構え、KVTC 訓練生としての行動規範について説明をうけた他、IPT に必要な各種書類を渡され、記入方法について指導をうけた。また、オリエンテーション当日にはカッサラ州の企業一覧を掲示し、訓練生が IPT 先企業を探すための一助とした。このオリエンテーションは訓練生からの評価が高く、自分たちの学びについて KVTC が真剣に考えているということが感じられたとの声があった。

こうした長期訓練の質の向上に対する取り組みの結果と考えられるのが、就職率の若干の改善である。2011 年および 2012 年卒業生に対する追跡調査を実施し、結果を比較したところ、就職率に改善がみられた（31%→51%）。

### （活動 1.3）新規短期コースの企画、実施支援

#### （i）定番短期訓練コースの活性化

・PC 科

PC 科の訓練コースは、定期的に開講されており、常時人気が高く、年間 300 名の受講生を獲得している。PC 科指導員に対してハルツームでの PC ハードウェアのメンテナンスの訓練を実施し、これまでのマイクロソフトオフィスソフトウェアの操作指導に加えて、PC ハードウェアのメンテナンスのコースも提供できるようになった。更に講義棟の建設に伴い PC 科をこれまでのアドミ棟から移設し、訓練環境を大幅に改善することができた。PC 科のパンフレットもこの状況改善を基に作成し、今後も発展が見込まれるコースとなっている。

・女性科

女性科訓練コースは 2012 年 3 月に開設されて以来、7 つの訓練コースを不定期に開催した。全般的にコース受講者からの評価は高いものの、効率良く実施できているとは言えなかった。さらに 2013 年 11 月には食品加工実習棟が完成し、この活用も求められていた。この状況に応えるべく、女性科の年間計画策定を支援した。また、これまでは指導員の経験に基づいていつもその都度その場での対応となっていた訓練の内容についても、CUDBAS 手法を用いてカリキュラムとして整備し、何を教えないといけないのか、どうすれば、技術が身についたと言えるのかについて整理された。また、職業訓練としての女性科は、他組織の活動よりもさらに魅力的である必要がある。常に新しい価値観を生み出していくことが求められている。ハルツームに配属されている青年海外協力隊員からの支援も得て、カッサラの特産品を活用した、カッサラの市場にはまだない加工食品について女性科に提案をした。女性グループや政府関係者を招待し、2014 年 2 月 27 日にワークショップで前述の加工食品を披露した上、意見交換をおこなった。このワークショッ

プは盛況で、20 人以上の参加を得たこと、また、KVTC の女性科が新しい価値を生み出していることを印象付けるきっかけとなり、ワークショップ以降も女性科の提供する訓練について問い合わせが入っている。女性科のパンフレットも作成し、今後さらに活動が盛んになっていくことが期待される。

**(ii) その他短期訓練の提供**

・在職者訓練

2012 年 6 月に SSC 職員の技能向上社員研修として、KVTC 職員と日本人専門家が指導した「電子制御エンジン（EFI）基礎研修」および「油圧装置基礎研修」は非常に評価が高く、追加的な社員研修支援が依頼され、2013 年 3 月に、「自動車電装・故障診断研修」（5 日間）、および「油圧装置・故障診断研修」（3 日間）を実施し、SSC 整備士 14 名が「自動車電装」、15 名が「油圧装置」の研修に参加した。この研修を実施するにあたり、農業機械科長および自動車電装科長が講師を務め、日本人専門家はその補助にあたったが、両名とも企業で講師を務めるという経験を繰り返してきた結果、自信をもって指導にあたることができ、SSC からの信頼を醸成することができた。

他にも在職者向け訓練として、K-TOP の他クラスターとの協力による短期訓練も実施されてきた。2013 年 6 月には農業クラスターのカウンターパートである農林灌漑省普及局の職員およびパイロットサイトのトラクター操作員に対するトラクターの故障診断、軽整備に関する研修を実施した。また、給水クラスターのカウンターパートであるカッサラ州水公社に対しては、トラッククレーンの構造概要、始業前点検、油圧装置起動要領などを指導したほか、給水ポンプのメンテナンスなどの指導も行った。

**(iii) 契約型委託短期訓練コース**

プロジェクト開始以来、数多くの他ドナーや NGO から訓練実施の依頼があり、多くの短期訓練を行ってきた。特に 2013 年以降受託数が多くなっていることは、KVTC の知名度やその提供する訓練サービスに対する信頼感が向上している結果と考えることができるだろう。

2013 年 12 月に実施された終了時評価の CDF や UNIDO への聞き取り調査では、カッサラで最も信頼できるマネジメント能力と技術能力を持ち合わせた職業訓練サービス提供機関であるとの声も聞かれ、今後も KVTC へ訓練実施を依頼したい意向が表明された。

**表 3.2：業務委託型短期訓練実施記録**

| 実施時期 | 業務受託先 | 訓練内容 | 受講生数 |
|---|---|---|---|
| 2011 年 11 月 30 日～12 月 4 日 | UNHCR | 訓練実施手法 | 7 |
| 2012 年 2 月 19 日～23 日 | UNHCR | 訓練評価手法 | 7 |
| 2013 年 4 月 7 日～17 日 | UNIDO | 給水ポンプ維持管理 | 12 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2013 年 4 月 11 日～5 月 30 日 | Child Development Foundation （CDF） | 溶接 | 120 |
| 2013 年 10 月 27 日～12 月 7 日 | Ehsan Charity Organization | 溶接、自動車整備など各種 | 60 |
| 2013 年 11 月 17 日～1 月 17 日 | UNIDO | 溶接、自動車整備など各種 | 40 |
| 2013 年 11 月～40 日間 | TSI | トラクター修理 | 67 |

（活動 1.4）卒業生の追跡調査の実施

2012 年 1 月に 100 名を対象に調査を実施した。UNHCR と協働で卒業生の就職先企業一覧を作成、新規情報を更新できるような体制を敷いている。

【成果２】職員の質が改善される。

（活動 2.1） 人材育成計画の作成

人材育成計画は策定され、基本的に本計画に沿う形で KVTC 職員への指導を行ってきた。

（活動 2.2） 上記、人材育成計画に基づく TOT の実施

（i）学校運営能力強化

KVTC の運営に係る主要な C/P は本邦研修において訓練施設の運営について知見を得ている。加えて、KVTC の戦略計画の実践を通じた OJT により、学校運営能力が改善されている。これは、インパクト調査の結果を見ても明らかであり、9 割程度の職員が、戦略計画の存在を認識しており、これにより KVTC 内のチームワークが向上している。

さらに、本プロジェクトを通じて、常に戦略計画と、職員の業務を関連付けて行ってきた結果、KVTC の全職員が、自分の KVTC 内での業務の役割を理解したと回答しており、8 割を超える[4]職員に、自らも学校を運営する一員であるという自覚が芽生えていることも特筆するに価する。このような、一般職員を含めた職員の自発的な学校運営への貢献の意識は、持続性を高める事につながると考えられる。

（ii） 技術指導者に対する TOT

KVTC の全学科の指導員が TOT を受けた。TOT 実施記録を以下の表に示す。

表 3.3: TOT 実施記録

| No. | 訓練内容 | 実施時期 | 参加者数 |
|---|---|---|---|
| 1 | 北部職訓プロジェクト実施技術分野訓練（電気、自動車整備、IT 基礎） | 2011 年 10 月 16 日～27 日 | 3 名 |
| 2 | 訓練実施技法 | 2011 年 11 月 30 日～12 月 4 日 | 7 名 |

[4] 2014 年 1 月に行われた計画クラスターと共同実施のインパクト調査結果より

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 | カリキュラム開発手法 | 2011 年 11 月 14 日～16 日 | 7 名 |
| 4 | 訓練評価手法 | 2012 年 2 月 19 日～ 23 日 | 7 名 |
| 5 | EFI | 2012 年 6 月 3 日～ 6 日 | 8 名 |
| 6 | 油圧 | 2012 年 6 月 19 日～ 20 日 | 5 名 |
| 7 | コーチング手法 | 2012 年 7 月 1 日～12 日 | 1 名 |
| 8 | 北部職訓プロジェクト実施技術分野訓練（電気、IT 一般） | 2011 年 10 月 16 日～27 日 | ３名 |
| 9 | 金属加工手仕上げ | 2013 年 3 月 2 日～ 6 日 | 6 名 |
| 10 | 自動車整備向け　電気基礎 | 2013 年 3 月 3 日 | 8 名 |
| 11 | 油圧系統 | 2013 年 3 月 4 日 | 9 名 |
| 12 | 自動車整備 | 2013 年 3 月 3 日 | 8 名 |
| 13 | EFI | 2013 年 3 月 6 日～7 日 | 3 名 |
| 14 | 機材管理システム | 2013 年 10 月 8 日＆27 日 | 13 名 |
| 15 | 教授法 | 2013 年 11 月 3 日～14 日 | 1 名 |
| 16 | 小規模ビジネスマネジメント（女性科） | 2013 年 12 月 1 日～5 日 | 3 名 |
| 17 | PC ハードウェアメンテナンス | 2014 年 1 月 19 日～31 日 | 1 名 |
| 18 | 冷蔵・空調技術 | 2014 年 1 月 12 日～28 日 | 1 名 |
| 19 | 作業手順書策定方法 | 2014 年 2 月 28 日～3 月 6 日 | 3 名 |
| 20 | 農業機械維持管理 | 2014 年 3 月 | 1 名 |

（iii） OJT 実践を通じた TOT

成果 1 に既述の在職者への技能向上訓練は、KVTC 指導員の TOT での学びを実際の指導につなげることで TOT の成果を体得させることにつながる。このように企業の整備士に対して指導することは、自らの技術に対する再評価にもつながり、また、企業が必要とする技術を KVTC 指導員が理解することは、KVTC で行われる訓練内容の質の向上につながる。また、このような在職者向け訓練に限らずとも、企業を頻繁に訪問し、求められる技術内容や水準に触れる機会も重要と考え、視察の機会を多く提供してきた。

また、KVTC が訓練ニーズを的確に把握するためには、CUDBAS が有効なツールであることはすでにこれまでのプロジェクト活動を通じて確認できているが、これを使いこなせる人材を KVTC 内に育てる必要があり、1 年次よりアルハリス副校長（訓練プログラム）を中心に CUDBAS の活用方法を指導してきた。同副校長は数回の CUDBAS 作業を経験し、自立して CUDBAS 手法

を活用する能力が付いてきたと考えられる。アルハリス副校長から学びとる、次世代のCUDBAS実践者の育成が KVTC 内で行われることを期待する。

(活動 2.3)TOT 参加者へのモニタリングおよび奨励

研修を受講した指導員が研修後に KVTC 内で、TOT など独自のアクションプランの実践を行うなど研修内容の普及を促進するため、帰国報告会などの実施を支援した。

【成果３】　訓練施設、機材が改善される

（成果 3.1）　KVTC 施設増築

2013 年 3 月に食品加工棟が完工、2013 年 7 月に学生寮が完工、講義棟が 2013 年 10 月に完工した。詳細は 4 章に記述する。

（成果 3.2）訓練機材の調達

訓練機材の調達について、詳細は 4 章に記載する。
本クラスターでは、職業訓練分野予算の獲得が一般的に困難であることから、できるだけ供与に頼らない機材の獲得を進めてきた。その結果、SSC から農業機械科用の油圧装置およびディーゼルエンジンの無償供与を得ることができた他、農業省からも実習のためにトラクターを借りることができた。また、CTC グループからは、今後実習用機材の貸与などについて前向きに検討するとの回答を得ている。

（活動 3.3）　施設、備品等の維持管理にかかる間接部門の研修の実施

施設の改修、改善は一度行われたら終わりではなく、利用者が大切に使う意識をもつことが重要である。KVTC メンテナンスユニットが組織されて以来、機材リストの整備や毎月のクリーニングデイを通じて徐々にこうした認識が高まってきている。メンテナンスユニットの主導により、2013 年 4 月 25 日に指導員補佐を集めて 5S セミナーを開催した。さらに 5S ポスターも作成してセンター内に貼りだすなど 5S の考え方を全職員から訓練生に至るまで浸透させるべく活動を行っている。

2013 年 5 月には、計画クラスター主催のカイゼン研修にメンテナンスユニットの 2 名が参加した。5S はそれ自体が目的となりがちだが、この研修で認識を新たにし、5S の実践は、その先の目標（業務の効率化や安全管理など）のための一つの手段であることを理解し、KVTC 内各科にこれを説明し、ユニットごとの実践が 2013 年 6 月から始まっている。

訓練生による 5S ユニットも活動を開始、「生徒会」のような役割を持ち、5S の浸透以外にも、訓練生の声をまとめ、KVTC のマネジメントに対して積極的に改善案を提案するなど、活動は活発化しており、訓練生と指導員の距離を埋めることにも貢献している。

## 【成果 4】　効果的運営管理システムが導入される

### （活動 4.1）　KVTC 戦略計画の作成

2012 年 8 月に関係者を収集して行われた会議にて戦略計画が承認されている。

### （活動 4.2）　KVTC 戦略計画実施支援

SPIC 会議は毎週定期的に行われ、各担当者が議題を持ちより、解決策を提示する仕組みが定着してきた。この中で、より効率的且つ活発に戦略計画が実践に移せるよう、日本人専門家は適宜相談を受けて提案をしたり、活動が停滞する戦略項目については担当者との協議を繰り返したりする形で支援を行った。他方、計画の実施については KVTC 側が主体的に行うようになってきている。

プロジェクト終了直前となる 2014 年 4 月に戦略計画の評価報告書を作成した。同報告書は各戦略ゴールの担当者との面談および関係する記録文書を通じ C/P と専門家が協働で作成した。2014 年 4 月 30 日の SPIC 会議にて評価報告書の内容を SPIC メンバーで共有し、残された課題および今後必要となる活動について確認した。

### （活動 4.3）　各種ガイドライン策定支援

#### （i）施設運営ガイドライン

戦略計画 4：効果的運営管理担当者が中心となり、2012 年 12 月に全職員を招集し、説明会を行った。実態が規程に準じていると認められる項目が多いものの、まだ実践に移行できていない部分としては、主に外部者による諮問委員会の設置と規程訓練時間の適用（二部制状況の改善）である。このうち前者については、外部者の KVTC に対する認知度および期待値の向上が認められること、さらには KVTC 内における産業界をはじめとする関係機関との連携に対する認識が高まりつつあることから、設置検討を促す時期が来ていると考えられる。他方、後者については全国的な課題であり、KVTC だけで解決できないことから、SCVTA を中心とした協議が必要である。

#### （ii）企業内実習ガイドライン

2012 年 11 月にドラフトが完成した IPT ガイドラインの質問票に基づき、2013 年 2 月には IPT 中の訓練生に対するモニタリングを実施した。また、この結果を踏まえ、質問票を改訂した。9 月から新たに始まる IPT に向け、訓練生が準備して臨めるよう、当該ガイドラインに基づきオリエンテーションを実施したが、この時の反省を踏まえ、ガイドライン中のオリエンテーションの項目も改訂した。ガイドラインは作成したら終わりではなく、実践し、改訂を繰り返すことでより良いガイドラインの実践につながることが理解された。

#### （iii）学生寮利用規定

2013 年 7 月に学生寮が完工したことを受け、入寮のルールをまとめた学生寮利用規定を策定した。2014 年 9 月入学生からの利用が見込まれている。

### （活動 4.4）　情報管理システムの改善

#### （i）　訓練生台帳の整備

訓練生台帳の整備について支援した結果、全ての在籍訓練生の情報がファイルされた。2013 年 9 月の新訓練生の登録については、訓練生科の新職員（2012 年 11 月採用）が担当することとなったが、旧担当職員から業務の引き継ぎを行い、継続的に台帳の整備が行われている。また、訓練生 ID を発行し、6 コースの訓練生がそれぞれ色違いの ID カードを胸に付けるようにするなどの工夫もみられる。

#### （ii）　機材リスト作成

成果 3 でも既述の通り、2012 年 11 月にメンテナンスユニットが設立され、専門家により機材リスト台帳とその作成の仕方について指導が行われた。全学科で機材リストが整備され、定期的に更新されている。

#### （iii）　定例週会の実施/アジェンダや議事録作成の仕組み導入

SPIC が毎週日曜日に開催されているほか、学科長会議が隔週木曜日に開催されており、それぞれ、議題を決め、前回の会議での決定事項の実施状況の確認を行い、記録をする仕組みが定着しつつある。

#### （iv）　企業情報リスト作成

UNHCR と協働にて、企業情報リストを作成した。このリストについてはアラビア語版も作成し、訓練生科に引き渡した。IPT モニタリングや企業との連携を通じて収集した情報をもとに適宜更新し、IPT 先の確保や就職活動に活用できるようこの情報を訓練生に常時公開するよう勧めている。

### （活動 4.5）2014 年に戦略計画進捗評価実施

SPIC 担当者とともに進捗評価を行い、評価報告書をとりまとめ、結果を職員と共有した。

## 【成果 5】　KVTC 運営予算が安定的に確保される

### （活動 5.1）　年間活動報告書の作成支援

プロジェクト開始当初、KVTC では活動を独自で記録をとる習慣がなく、KVTC 年間活動報告書も作成されていない状態であった。日本人専門家の支援により、他の活動も通じて、KVTC 職員と一緒に記録を残すことを指導し、2013 年の年間活動報告書を作成した。

### （活動 5.2）　予算計画作成支援

ローカルコンポーネントの申請書作成についてはプロジェクトの支援がなくとも KVTC が自ら実施している。一方、各学科や部署において年間のイベント計画およびその必要経費については十分に整理できていない状態であった。

上述の KVTC 年間活動報告書に基づき、翌年次の計画に役立て、それを基本として予算を計上するサイクルについて繰り返し説明し、一定の理解を得た。しかしながら、KVTC 職員自身で実践するまでには至っていない。

### （活動 5.3）収入創出活動支援

プロジェクトではそれまで KVTC で実施されていなかった短期訓練の実施を支援した。KVTC が実施する短期訓練から得られる収入について、女性科やコンピュータ科の訓練のように財務省が訓練実施に必要な経費を負担する場合、KVTC はその受講料を財務省へ納付する義務がある。一方、成果 1 の項で述べたような UNIDO や CDF などとの契約に基づいて短期訓練を受託する場合には、財務省からの費用負担はないと同時に、その収入を同省へ上納する必要もない。こうした研修から得られる収入は、必要機材の購入の他、指導員へのインセンティブなどに利用されている。また、こうした収入は自己裁量で活動経費への流用が可能である一方、利用に関する明確な規定はない。収入活用ルールの明確化により透明性の高い資金運用を確保することは、より有益に自己収入が使えるようにするためにも必要である。

## 【成果 6】他の関連機関との連携が強化される

### （活動 6.1）関係機関との連携強化支援

#### (i) KVTC 広報

プロジェクトでは、広報ビデオや KVTC ニュースレター作成を通じてプロジェクトの活動を広報し、関係者に対して KVTC の活動への理解を深めるべく活動を行っている。KVTC も訓練情報を載せたパンフレットを作成し、2013 年 4 月 2 日-6 日に行われたカッサラ祭りで配布した。また、KVTC 独自のロゴも作成した。

2013 年 2 月には、5 校の小学校を訪問し、KVTC への関心を高めるべく作成した広報ビデオの上映会を行った。こうした広報活動の甲斐もあり、また、訓練生科長の地道な地元産業への広報活動もあり、2014 年の入校希望者数は定員を超えるに至った。

#### (ii) 産業界との連携

KVTC とカッサラ州最大の企業である SSC との間で様々な連携活動を実施した。KVTC 職員による SSC 社員向け技能研修や、CUDBAS 研修、SSC から KVTC への中古機材無償供与、IPT の受け入れなど、相互に利益のある連携となっている。

また、2013 年 6 月にはディーゼル科（現農業機械科）指導員 3 名が、大型農業機械を扱う CTC グループ・ゲラーレフ支店を訪問し、今後の技術力向上に関する協力について双方合意した。CTC は近々カッサラ支店を開設するとの情報もあり、今後の協働活動が期待される。

カッサラ州小工業組合（KSIU）では KVTC の企業内実習を受け入れ協力を表明している。企業内実習開始前に KSIU から KVTC に企業リストを提出してもらうことで、訓練生が希望する企業を選択することが可能となった。

（iii）その他関係機関との連携

2013 年 3 月にカッサラ州政府投資・観光省産業局主催で、「産業と職業訓練機関の連携―その重要性とアプローチ」と題した講演会を行った。この講演会は KVTC と企業との連携事例をカッサラ地元企業へ紹介することを目的として実施され、54 名の企業、組合、団体、政府関係者が参加した。質疑応答でも積極的な意見交換がなされた。

これら産業との連携の他にも、他の職業訓練機関との横の連携も重要である。これまで、他機関での取り組みや事例を知る機会は限られていた。しかし、2012 年、13 年に行われたスーダン国特設本邦研修およびその後のフォローアップワークショップ等を通じて、人間関係が構築されつつあることも、地方 VTC が SCVTA と連携していく上で重要なきっかけとなっている。

連邦政府レベルでも地方 VTC との情報共有の重要性は理解されており、SCVTA 主催、JICA 共催の形で 2013 年 5 月 20 日-23 日に全国職業訓練ワークショップが開催された。KVTC は SCVTA を中心とした地方 VTC の活性化に貢献できる職業訓練校と認識され、今後の職業訓練分野の強化に貢献することが求められる。

【全成果共通】

a） 職訓クラスター総括ワークショップ

2014 年 4 月 27 日に KVTC と同敷地内にあるキャパシティビルディングホールにて、カッサラ州内の関係者を一同に招集し、職訓クラスターの総括ワークショップを実施した。同ワークショップの主なプログラムは下記のとおり。

・プロジェクト成果の発表
・KVTC 施設の視察
・KVTC と民間セクターとの連携について（KSIU 会長から発表）
・プロジェクト終了後の課題
・パネルディスカッション（民間連携、プロジェクト成果の他校への普及、今後の予算措置）

特に、プロジェクト終了に伴いローカルコンポーネントが支出されなくなることが懸念されていたが、州財務省計画局局長から、今後の KVTC に対する予算措置については支障の無いよう努力するとのコメントがなされた。

## 3.4 終了時評価の提言に対する対応状況

終了時評価の提言のうち、プロジェクト終了時までに対応すべき提言へは次表の通り対応している。

表 3.4:終了時評価の提言に対する対応

| 提言 | 対応 |
|---|---|
| 1）カッサラ州政府による予算の適切な支給。 | 年間活動報告書を作成し、必要な支出を明確にした。同報告書および 2013 年の予算支給実績に基づき、2014 年 4 月に実施した職業訓練最終ワークショップにて、財務省に対し KVTC の実情を報告するとともに必要な予算の支給について依頼した。 |
| 2）女性科に対して、技術能力の向上に限らず、PDCA サイクルなどマネジメント能力の向上を | 女性科のカリキュラム整備を更に行った。またクッキーフォーラムと題した女性科のイベント |

| | |
|---|---|
| 図る | を開催、関係者との意見交換や、KVTC の女性科に期待されていることを整理した。農業省から参加した村落開発普及員が同僚 16 名に対するクッキー作りのワークショップを実施した。 |
| ３）中間評価でも指摘されている、空席ポストに対する早期職員補充 | 2014 年 2 月に 4 名職員が増員された。全員女性であり、内 2 名は財務省からの異動、2 名は新規雇用である。4 名のポストは、管理部門副校長アシスタント、数学講師、校長秘書（新規雇用）、ストアアシスタント（新規雇用）である。 |

### 3.5　職業訓練クラスターのクラスター目標・成果の達成状況

a)　上位目標・クラスター目標

上位目標およびクラスター目標と、それぞれの指標、および指標の達成状況を以下の表に記す。

表 3.5:上位目標とその指標および達成状況

| 目標 | 指標 | 達成状況 |
|---|---|---|
| 上位目標<br>質の高い行政サービスに地域住民がアクセスできるようになり住民のニーズが満足される | 2017 年までに KVTC で受講した生徒の 60%以上が、修了後 1 年以内に仕事に従事する。(31%→60%) | ・ベースラインとなる調査実施<br>・2012 年 10 月の追跡調査の結果は 30%、2013 年 10 月に行った追跡調査の結果は 51%だった。 |
| | KVTC 卒業生の雇用主の 70%以上が卒業生の業務に対して満足する | ・企業内実習受け入れ企業からの評判は全体的に高い |

表 3.6:クラスター目標とその指標および達成状況

| 目標 | 指標 | 達成状況 |
|---|---|---|
| クラスター目標<br>カッサラ州の社会・経済発展、および安定をもたらすことを目標とし、多様かつ効果的な人材の育成を行うため、公共職業訓練校としての KVTC の能力改善を図る。 | 長期コースの訓練生が 3 学年合わせて 2014 年 4 月までに 460 人以上になる（プロジェクト開始時点 258 人） | ・2012 年 10 月の時点で 400 名<br>・2013 年 12 月時点で 323 名<br>・卒業生の評判や広報ビデオ上映会等の実施により入学希望者が増加傾向にあるが、2013 年より入学規定（小学校卒業）を厳格に適用することになり、訓練生数が減少した。 |
| | 短期コースにおいて年間 300 人以上の受講者を獲得する（プロジェクト開始時点では短期コース実績なし） | ・短期コースは頻繁に開かれるようになっている。プロジェクト開始から 2014 年 4 月までに延べ 1207 人を対象に短期研修を実施した。<br>・2013 年 5 月から 2014 年 4 月までの 1 年間に 787 人の受講者を獲得した。 |
| | KVTC 職員の業務に対する意識が向上する（N/A→4.0/5.0 ポイント) | ・評価の結果 4.11/5 となった。 |
| | KVTC 訓練生の 70%以上が訓練に満足する | ・2012 年 10 月および 2013 年 10 月に行った追跡調査の結果、回答者全員が満足したと回答した。 |

b)　成果

成果に対する指標および達成状況を以下の表に記す。

表 3.7 成果とその指標および達成状況

| 成果 | 指標 | 達成状況 |
|---|---|---|
| 成果１<br>ローカルニーズに対応した質の高い訓練プログラムが実施される | KVTC のモデルカリキュラム (農業機械コース)が 2013 年 9 月までに開設される | ・カリキュラム策定済（2012 年 12 月）<br>・農業機械維持管理 TOT 実施済み<br>・2013 年 9 月より開設された。 |
| | 短期コースが開発され、2014 年 4 月までに延べ 25 コースが実施される | ・女性科、コンピュータコースの短期コースが開催されている。<br>・在職者訓練が開講された。<br>・UNIDO、CDF、スーダン国軍などより短期コースを受託実施している。<br>・2014 年 4 月までに、36 コースが実施された。 |
| 成果２<br>職員の質が改善される | 2014 年 4 月までに延べ 100 人の KVTC 職員が研修プログラムに参加 | ・述べ 115 人の職員が研修プログラムに参加した |
| | 指導員研修による技術を活用した教材開発の件数が 10 件以上 | ・自動車電気実習教材、電気実習教材などの実技用教材の他、作業手順書などが 30 件以上作成された |
| | 指導員研修に参加した KVTC 職員が自己評価で 5 段階中 3.5 以上となる | ・自己評価の結果、4.22/5 となった |
| 成果３<br>訓練施設、機材が改善される | 食品加工実習場および製図・PC 実習棟の新設 | ・食品加工棟 2013 年 6 月完工<br>・講義棟（製図・PC 実習室）2013 年 12 月末完工 |
| | 各コースの実習に必要な機材の整備 | ・実習機材は整備された。<br>・UNIDO より機材提供の申し出があり、KVTC からは特に農業機械科の機材供与を申請した。 |
| | 2014 年 4 月までに長期コースの訓練生の収容可能人数が増加する（1 学年 180 人） | ・施設の増設や教員の能力強化は入学生拡大に貢献すると考えられる。<br>・KVTC 紹介ビデオやパンフレットの活用で入学希望者の拡大キャンペーンに取り組んだ。<br>・2013 年 9 月には、平年以上の 179 名が登録をした。 |
| | 新施設や機材に対する利用者（KVTC、訓練生、外部機関）の満足度が 5 段階中 4 以上となる | ・評価の結果、4.59/5 となった。 |
| 成果４<br>効果的運営管理システムが導入される | KVTC 戦略計画が 2012 年 12 月までに策定される | ・2012 年 8 月に策定、財務省による承認済み |
| | 施設運営に関する各種ガイドラインが 2013 年 6 月までに整備される | ・施設運営ガイドライン、IPT ガイドライン、機材管理マニュアルなどが完成した |
| | 各種データベース（訓練生登録、職員名簿、資機材目録等）が 2013 年 6 月までに整備され、プロジェクト終了時までに一度以上更新される | ・訓練生登録完了、定期更新されている<br>・職員名簿を作成、随時更新<br>・資機材目録フォーマットの導入 |
| | 職員会議が定期的に実施される | ・職員会議は定期的に開催されている。 |
| | プロジェクト終了時までに戦略計画の目標の 85%以上が達成される | ・2014 年 1 月のレビューの結果、87%以上の達成が確認された。<br>・KVTC は残る 2014 年は 100%達成に向けて残る活動を実施するとしている。 |
| 成果５<br>KVTC 運営予算が安定的に確保される | 年間決算報告書が作成される | ・年間活動報告書が作成された。<br>・年間会計報告書は毎年作成されている。 |
| | 活動費申請のための予算書が作成される | ・予算書は毎年作成されている。 |

| | | |
|---|---|---|
| 成果６<br>他の関連機関との連携が強化される(SCVTA、K-SCVTA、産業界、団体、ドナー、NGO、教育機関等） | 関係機関と協働で実施する活動が2014年4月までに5件以上増える（2件→7件） | ・UNHCR、SSC、SCVTA、カッサラ小工業組合、カッサラ大学などと協働で実施された活動は 7件以上あり、達成したと考えられる |

### 3.6　他ドナーとの主な連携実績

職業訓練分野は多くのドナーの関心事項であり、国際機関などが積極的に活動を展開している分野である。それぞれのドナーの活動状況および連携実績を以下に記す。

(1) 国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）

Transition Solution Initiative (TSI)を UNDP と共同実施
難民支援として、難民キャンプのあるギルバ、アブダにある職業訓練施設を運営している。指導内容は教育省傘下の技術校のカリキュラムに基づいており、指導も技術校の教員が実施している。実際の訓練運営は赤新月社[5]が実施しており、運営資金は UNHCR のものである。

2011 年 10 月および 2012 年 2 月、UNHCR から依頼されて、ギルバ職業訓練センターで指導を担当するカッサラ男子クラフトセンターの指導員 7 名を対象に各 5 日間、訓練指導法や教材開発法の TOT を支援したほか、2013 年 11 月から 2014 年 2 月にかけて、TSI の訓練を KVTC にて受託し、3 か所の難民キャンプにて計 67 名の受講者にトラクターメンテナンスの 40 日間コースを提供した。また、プロジェクトにて実施した市場調査で得られた企業情報に関心を寄せられたため、協働にて企業情報リストを作成した。

(2) 国連工業開発機関（UNIDO）

Integrated Food Security Project
もともと南部紛争地にて活動を開始したものの、戦火が激しくなり、活動地域変更を余儀なくされ、2012 年 9 月よりカッサラでの活動を開始した。カッサラでは、FAO と協働でガッシュ、ギルバ、東アトバラの 3 地域を対象に Integrated Food Security Project を実施。

2013 年 1 月に KVTC に給水ポンプに関する研修実施の相談があり、5 月に同研修を実施した。上記プロジェクトから KVTC へ機材提供の申し入れあり。現在手続き中。農業機械の修理やメンテナンス等に関する短期コースや出張研修、また、女性の生計向上のためのコースについて連携の可能性があると考えられる。

①　国連開発計画（UNDP）

TSI を UNHCR と共同実施。2 フェーズに分かれており、フェーズ 1 は 2012 年から 14 年
職業訓練分野では、2012 年 9 月にカッサラ州およびゲダレフ州の労働市場調査を実施した。（ただし詳細調査実施地区は 2 地区のみ（ファシャガとギルバ））
フェーズ 1 の 2 年次の 2013 年より、職業訓練施設を通じた難民及び受け入れコミュニティ支援を展開。

2012 年 9 月に行われたカッサラ州およびゲダレフ州の労働市場調査発表会の際には、KVTC 校長から KVTC の産業連携の取り組み、特に市場調査の情報も共有することができた。

[5] 国際赤十字赤新月社連盟に加盟する人道支援を行う組織。イスラム諸国を中心に 33 カ国で活動を行っている。

また、K-SCVTA の活性化について、プロジェクト専門家間では時期尚早と判断し、より職業訓練提供の現場に近い関係者を招き、現状を認識するための TVET-Forum の立ち上げが妥当であると提言したところ TSI チームの同意を得た。プロジェクト期間中に実現には至らなかったが、このような協議の機会を KVTC や SMoF が得たことは、カッサラ州における職業訓練を考える上で良い機会の提供となった。

# 4. 職業訓練クラスターの本邦研修・第三国研修、機材供与、施設建設の報告

## 4.1 本邦研修

プロジェクト期間中に実施された本邦研研修の実績を以下に記す。

表 4.1:本邦研修実績

| 参加者 | 日程 | 研修名・内容 | 研修場所 |
|---|---|---|---|
| モハメド　アハメド　アルハリス（副校長） | 2011 年 11 月 8 日～12 月 23 日 | 「職業訓練運営管理研修」 | JICA 横浜 |
| ハッサン　マキ（校長） | 2012 年 8 月 18 日～ 9 月 9 日 | スーダン国特設「職業訓練運営管理研修」 | JICA 横浜、ヤマハ発動機、ポリテクカレッジ浜松、ポリテクセンター千葉 |
| エラミン　ハミッド　（カッサラ州教育省技術教育局局長） | | | |
| アディル　モハメッド（メンテナンスユニット長） | 2013 年 10 月 19 日～ 11 月 20 日 | スーダン国特設「職業訓練運営管理研修」* | JICA 横浜 |
| アブドゥラハマン　（メンテナンスユニット、訓練生科） | | | |

*北部職業訓練能力強化プロジェクトが主催した研修に参加

## 4.2 第三国研修

プロジェクト期間中に実施された第三国研修の実績を以下に記す。

表 4.2: 第三国研修実績一覧

| 参加者（訓練科） | 日程 | 研修名・内容 | 研修場所 |
|---|---|---|---|
| ムスタファ アハメド　シャリーフ（ディーゼル科） | 2012 年 1 月 15 日～ 3 月 8 日 | 自動車整備、農業機械 | Centre for Instructor and Advanced Skill Training (CIAST)、シャーアラム、マレーシア |
| バハルディン　サード（自動車電気科） | | | |
| アディル　メルガニ　フセイン（基礎科） | 2012 年 10 月 29 日～ 12 月 27 日 | 金属加工（手仕上げ、溶接、工作機械操作、製図など） | Centre for Instructor and Advanced Skill Training (CIAST)、シャーアラム、マレーシア |
| イマッド　エルディン　（機械科） | | | |
| イスマイル　カラール　（溶接科） | | | |
| イドリス　イブラヒム（電気科） | | 電気・電子技術 | |
| アルハリス（副校長） | 2013 年 5 月 24 日~6 月 7 日 | カイゼン研修+ | バングラデシュ |
| ヤヒア　サイード　ヤヒア(機械加工科長) | 2013 年 6 月 8 日 ~6 月 30 日 | 機械/金属加工* | エジプト |
| ハッサン　マキ（校長） | 2013 年 11 月 14 日～23 日 | カイゼン研修+ | バングラデシュ |
| オサマ　エルハジ　サーレ（自動車科） | 2014 年 1 月 27 日～ 3 月 27 日 | 自動車整備 | Institut Kemahiran Belia Negara Chembong (National |

| | | | |
|---|---|---|---|
| スモワル　モハメド　オスマン（農業機械科） | 2014 年<br>1 月 27 日～<br>2 月 25 日 | 農業機械 | Youth Skill Training Institute Chembong) (IKBNCB)<br>チェンボン、<br>マレーシア |
| アダム　ハビブ（自動車電気科） | | 自動車電装 | |

*　北部職業訓練プロジェクトが主催した訓練に参加

\+　計画クラスターが実施した訓練に参加

### 4.3　職業訓練クラスターの機材調達の実績

職業訓練クラスターにおける調達機材は、「第 1 巻：全体・計画クラスター」の Appendix 5.に示す通りである。第 1 年次には主に訓練環境の整備を目的として電気設備用の資機材やパソコン等を調達した。第 2 年次および第 3 年では、短期コースを含め、実習用訓練に直接必要となる機材の調達を行った。

### 4.4　施設・建設計画

プロジェクト 3 年間の施設建設結果は以下の通り。

**表 4.3: 食品加工場建設**

| 施設名 | 食品加工場 |
|---|---|
| 目的 | UNDP は、女性の社会参加支援の一環として KVTC 内に縫製のための施設、および便所を建設したが、本プロジェクトの実施にともない 2011 年には KVTC への直接的な支援を完了した。そのため、本プロジェクトでは女性の社会参加支援を UNDP から引き継ぎ、補完・定着させるべく新たに食品加工場を建設することとした。 |
| 概要 | 構造・階数：RC 壁式構造、1 階建て<br>延べ床面積：188.60 ㎡<br>用途（施設構成）：カフェテリア、調理実習室、厨房、教員控え室、倉庫<br>付帯設備：電気設備、給排水設備、空調設備 |
| 完成年次 | 第 2 年次、2013 年 2 月完成 |

**表 4.4: 講義棟建設**

| 施設名 | 講義棟 |
|---|---|
| 目的 | KVTC では、講義室の不足により効率的、弾力的なカリキュラム実施に支障をきたしていた。各学科の実習室内に机を並べ座学の講義をおこなっていたが、同室で実習を行っていたため講義に集中しづらく、さらに日中は室内気温が 40℃を超えることもある過酷な環境となっていたことから、慢性的な講義室の不足を解消する目的で講義棟を建設することとした。 |
| 概要 | 構造・階数：RC ラーメン構造、2 階建て<br>延べ床面積：304.36 ㎡<br>用途（施設構成）：PC 室、製図室、講義室（2 室）<br>付帯設備：電気設備、空調設備 |
| 完成年次 | 第 3 年次、2013 年 12 月完成 |

| | |
|---|---|
| | |
| 食品加工棟外観 | 食品加工棟にて試作する女性科指導員 |

| | |
|---|---|
| | |
| 講義棟外観 | 講義棟内部の教室 |

# 5. 今後への提言

(1) 終了時評価指摘事項の実践

2013 年 12 月から 2014 年 1 月にかけて実施されたプロジェクト終了時評価において、プロジェクト終了後の対応について、以下の提言が評価調査団よりなされた。

・指導員間の技術格差の是正の努力
・KVTC 戦略計画 2015-17 の策定
・KVTC での好事例・教訓の積み上げ

**1） 指導員間の技術格差の是正の努力**

プロジェクトでは、レベルの高い指導員からその他の指導員へ知識と技術を移転するような意識づけに留意し、専門家の指導の下、学科長が TOT の準備をし、指導員を集めて指導しあうような場を提供してきた。また、外部での研修に参加した者は、KVTC に戻った後に必ず同僚に学んだことを伝えることを義務付けてきた。こうした活動を通して、同僚から学ぶ、同僚に指導することに対する苦手意識は軽減されたと思われる。しかしながら、一部の意識の高い指導員や、英語が多少できる指導員は、インターネットから技術情報を入手して授業準備をするなど自己努力による技術力の向上が可能なものの、全員がそのようにできるわけではない。SCVTA を中心とした継続的な TOT 機会の提供などが求められる。

**２）KVTC 戦略計画 2015-17 の策定**

2012-14 の戦略計画に沿って活動を計画し、KVTC が円滑に活動を行えたことは KVTC 内・外に認められ、KVTC において戦略計画の必要性と有効性が高く認識されている。しかしながら、カッサラ州全体において、職業訓練をどのように推進・促進していくのか、という方向性が定まっていない中、KVTC のみで戦略計画を策定することには限界がある。カッサラ州政府のオーナーシップにより州レベルでの職業訓練政策を策定し、KVTC の位置付けを明確にする必要がある。その上で、KVTC の戦略策定が図られるべきである。

**３）KVTC での好事例・教訓の積み上げ**

KVTC ではプロジェクトを通じて TOT による技術レベルの向上が認められ、戦略計画に基づき KVTC がチームとして目標に向かって活動することを通じて、多くの好事例が発現してきた。こうした好事例を記録し、SCVTA へ報告していくことは今後の持続的な KVTC 自身、および、SCVTA を通じた全国の VTC の能力強化につながっていくことが期待される。すでに 2013 年 5 月 20 日から 23 日まで実施された全国職業訓練ワークショップにおいて、KVTC の取り組みが優良事例として紹介された。こうした事例は実践に基づいた成功事例として SCVTA が政策を策定する際の参考となり得る。特に地域のニーズに即したコースの開発や、地元企業との連携活動など、地域に密着したサービスの提供について、職業訓練政策に取り入れるべき事項があると思われる。

(2) 質の向上のための訓練コースの見直し

市場ニーズに対応した訓練コースのモデルとして農業機械コースを導入したが、このような市場ニーズに対応した長期コースを VTC が単独で企画・計画・実施できるようになるには多くの経験が必要である。SCVTA を中心とした訓練コース内容の更新が急務である。

(3) 指導マニュアルの整備

プロジェクトでは、青年海外協力隊の協力を得て、電気科および女性科において指導マニュアル（作業手順書）の作成を支援した。今後、他のコースにおいて、現有機材を活用した実技指導スキル向上とそれを補う指導マニュアルの整備がされると、より質の高い訓練の提供が可能となる。KVTC 職員の多くが作業手順書の作成法を理解しているものの、実際に作成できるレベルには達していない。作成時には熟練した作業の実演が重要となるため、中央政府が一括して開発し、全国に普及させる形が理想的であろう。

(4) 収入創出

企業との連携や自己収入を創出することにより、より質の高いコースを持続的に行えるようにする必要がある。受託型の短期訓練による収入については自己裁量で使用することが許されているが、公共訓練施設としての透明性の確保が求められ、自己収入運用規定が必要となる。一方、州財務省の予算による短期コースへの課金については、年に一度しかない州議会（Legislative Council）での承認を得なくてはならないことや、また、得られた収入も自己裁量で使うことができないことから課題が残る。今後、州財務省予算で実施する短期コースにより創出された収入について、自己裁量で訓練のために活用できるよう、KVTC と州財務省間の協議が必要である。

(5) 訓練生の質の確保

プロジェクト開始から技術指導能力を高めるための TOT や OJT を行ってきた結果、少しずつ指導方法が変わり、KVTC 指導員は教材を効果的に使えるようになった。一方で、指導の質が上っても入所者の質が変わらなければ、その効果は限られたものとなる。スーダンにおける職業訓練は、中学校進学に失敗した者の受け皿施設との認識が定着している。プロジェクトでは技能労働者に光を当てた広報ビデオを作製し、小学校やカッサラ祭りで上映するなど、KVTC の社会的認識の改善にも力を入れた。今後も継続して質の高い入学者を獲得する努力が求められる。

(6) 持続性の確保に向けて

プロジェクト終了に伴い、これまで積み上げてきた成果を C/P 自身で維持し、さらに発展することが求められる。持続性の確保に向けて必要となる事項を以下に提言する。

・戦略計画達成への強い意志

プロジェクト終了時に作成した戦略計画評価報告書では、その達成率は約 86%である。プロジェクト期間中、戦略計画に沿った活動については日本人専門家が支援して進めてきたが、2014 年に全ての戦略ゴールを達成するためには KVTC 職員の強い意志が不可欠である。SPIC 会議等で戦略計画達成に向け関係者間で再度その意志を確認することが望まれる。

・SPIC 会議の徹底

戦略計画を導入した当時と比較して SPIC 会議の開催頻度がやや低下している。進捗をモニタリングする重要性を再度確認し、SPIC 会議を毎週開催することを徹底すべきてある。

・民間セクターとの連携継続

プロジェクト実施期間中にカッサラ州最大の企業である SSC と KVTC との間における連携を構築することに成功した。一方、カッサラ州の中小企業連盟(KSIU)との連携は緒に就いたばかりである。SSC との関係を維持すると同時に KSIU との連携を深め、現地の企業に密着することで、KVTC と民間セクターとの相乗効果を発揮することが望まれる。

# 添付資料

## Appendix 1. プロジェクトデザインマトリクス（Ver. 4）/ Project Design Matrix Ver.4 - Vocational Training Cluster

Name of the Project: Capacity Development Project for Provision of the Services for Basic Human Needs in Kassala, Sudan (K-TOP Project)

Duration: May 2011 – April 2014 (3 years) | Date: 5 Dec., 2012

Target Area: Kassala State | Target Group: Kassala Vocational Training Centre (KVTC) and its stakeholders | PDM Version 4.0

| NARRATIVE SUMMARY | OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS | MEANS OF VERIFICATIONS | IMPORTANT ASSUMPTIONS |
|---|---|---|---|
| OVERALL GOAL<br>Basic Human Needs of the people in Kassala State are ensured by enabling them to access quality public services by the State. | 1 More than 60% of the KVTC graduates have jobs within 1 year from their graduation by 2017. (31% → 60%)<br>2 More than 70% of the employers of KVTC graduates are satisfied with their performance. (NA% → 70%) | 1 Tracer survey<br>2 Employers satisfaction survey | |
| PROJECT PURPOSE<br>Capacity of KVTC as public institute of Kassala State will be improved in providing vocational training that aims to train diverse and effective workforce for the economic growth and stability of Kassala state. | 1 Number of trainees enrolled in long-term courses increase from 258 to 460 by April 2014<br>2 KVTC receives more than 300 trainees in short courses in a year (NA → 300)<br>3 Motivation of KVTC staff toward their work is increased. (NA → 4.0/5.0 point)<br>4 More than 70% of the KVTC trainees are satisfied with the trainings (NA% → 70%) | 1 Trainee's logbook<br>2 Record of short courses<br>3 Staff motivation survey<br>4 KVTC annual report | * The current administrative system will not change drastically.<br>* Socio-economic and political situation in Kassala State is not worsened. |
| OUTPUTS<br>1 Quality training programme responding local needs is implemented. | 1.1 A model curriculum of KVTC (agricultural machinery) is developed by September<br>1.2 Short courses are developed and 25 courses are conducted by April 2014. (0 → 25 courses) | 1 KVTC annual report<br>2 Record of short courses | * Socio-economic and political situation in Kassala State is not worsened.<br>* Sudanese counterparts of the Project are not shifted frequently. |
| 2 Performance of KVTC staff is highly improved. | 2.1 More than 100 KVTC staff members in total participate in training program by April 2014.<br>2.2 More than 10 kinds of training materials are developed by utilizing the technology acquired through TOT. (0 → 10)<br>2.3 KVTC staff members who participated in TOT evaluate themselves more than 3.5 points out of 5.0. (NA → 3.5 or more) | 1 Training record<br>2 Evaluation by JICA experts<br>3 Staff self-evaluation report | * Trainings provided by the Project continue taking charge of the present work |
| 3 Training facilities and equipment are improved. | 3.1 Food processing building and drawing/PC Building are newly constructed.<br>3.2 Equipment are installed in each course.<br>3.3 Capacity of long-term courses is increased into 180 trainees per year by April 2014.<br>3.4 Average satisfaction rate for the new facility and equipment of KVTC scores more than 4.0 out of 5.0 by the users (KVTC staff, trainees, outside organizations etc). (NA → 4.0 point) | 1 Facility record<br>2 Equipment record<br>3 KVTC annual report<br>4 Facility and equipment evaluation report | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 4 | Effective management system is established. | 4.1 KVTC strategic plan is available by December 2012.<br>4.2 School management guidelines are developed by June 2013.<br>4.3 Numbers of database (trainee registration, staff profiles, asset inventory) are prepared by June 2013 and updated at least one time by the end of the project.<br>4.4 KVTC staff meeting is held periodically.<br>4.5 More than 85% of the KVTC Strategic Plan is achieved by the end of the project. (0% → more than 85%) | 1 KVTC Strategic Plan<br>2 School management guidelines<br>3 Database<br>4 Minutes of meeting<br>5 KVTC annual report | |
| 5 | Necessary amount of budget is secured for managing KVTC | 5.1 Annual budget report is prepared.<br>5.2 Budgetary plan for budget request is prepared. | 1 KVTC annual (financial) report<br>2 KVTC annual (financial) report | * Ministry of Finance do not reduce the budget allocated to KVTC |
| 6 | Partnership between KVTC and its stakeholders (SCVTA, K-SCVTA, industrial sector, union/cooperatives, donor/NGO, educational institutions, etc.) is improved. | 6.1 More than 5 collaborative activities are newly implemented with the relevant organizations by April 2014. (2 → more than 7 activities) | 1 KVTC annual report | |

| ACTIVITIES | INPUTS | PRECONDITIONS |
|---|---|---|
| 1.1 Conduct a needs assessment for vocational training.<br>1.2 Support long-term (3-year) training courses of KVTC.<br>1.3 Support short-term courses newly introduced to KVTC.<br>1.4 Conduct tracer survey of KVTC graduates.<br>2.1 Develop KVTC human resources development plan<br>2.2 Conduct KVTC staff training including TOT for instructors based on KVTC HRD plan.<br>2.3 Support implementation of action plans prepared by participants of TOT<br>3.1 Rehabilitate KVTC training facility.<br>3.2 Supply training equipment.<br>3.3 Conduct training to KVTC staff on asset management. | Japanese Side:<br>1 Experts<br>(1) Vocational Training Programme (cluster leader)<br>(2) School Management<br>(3) Vocational Training Curriculum and Material Development<br>(4) Auto-motive Maintenance<br>(5) Vocational Training Equipment and Facilities<br>(6) Other experts as necessary<br>2 Local Staff<br>3 Training Facilities<br>4 Equipment<br>Necessary equipment for improvement of Implementing Partners of Vocational Training/Technical Education<br>5 Training in Japan, Sudan and other third countries. | * Deliveries of the equipment planned to be procured by the Project do not delay largely<br>* Construction of training facilities planned in the Project do not delay largely |

| | | |
|---|---|---|
| 4.1 Develop KVTC mid-tem strategic plan.<br>4.2 Support implementation of KVTC strategic plan<br>4.3 Support development of guidelines<br>4.4 Improve information management system<br>4.5 Hold an evaluation for the progress of strategic plan in 2014<br>5.1 Support making annual report<br>5.2 Support for preparing financial plan<br>5.3 Support income generation activities<br>6.1 Enhance relations between KVTC and its stakeholders | Sudanese Side:<br>1 Assigning counterpart personnel<br>2 Provision of office space for JICA experts<br>3 Bearing local costs (Local Component) (for example, salaries and other allowances of government personnel involved;<br>4 Costs for electricity, water and telecommunication relevant to the Project activities)<br>5 Provision of part of necessary inputs and equipment for the project activities | |

ジャイカ
JICA