

スーダン共和国
労働行政改革省
職業・徒弟訓練評議会

スーダン共和国
州立職業訓練センターにおける
職業訓練システム強化プロジェクト
事業完了報告書

2021年10月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング
株式会社 国際開発センター

人間
JR
21-046

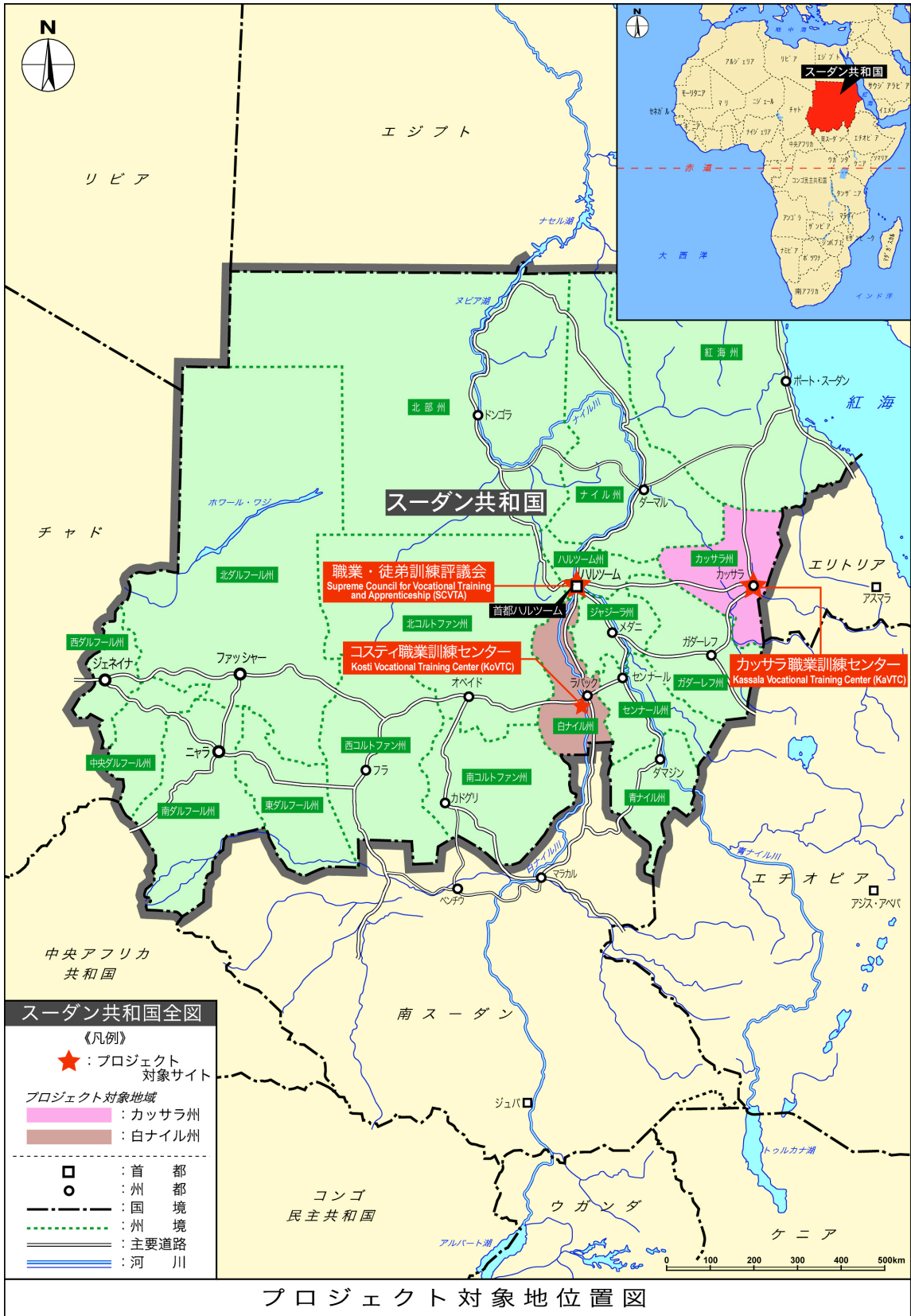
スーダン共和国
労働行政改革省
職業・徒弟訓練評議会

スーダン共和国
州立職業訓練センターにおける
職業訓練システム強化プロジェクト
事業完了報告書

2021年10月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング
株式会社 国際開発センター

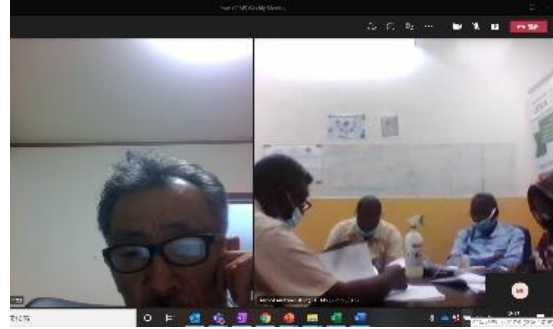


プロジェクト活動写真

■ 戦略計画策定



SCVTA 緊急戦略計画策定キックオフ会議



戦略計画ワーキングチームと
日本人専門家の定期協議



カッサラ州戦略計画策定会議でリードする
SCVTA 戦略計画ワーキングチーム



コスティ VTC での戦略計画策定会議

■ SCVTA、州政府、VTC における運営管理強化支援



SCVTA 幹部職員に対する組織マネジメント研修



GEMS タスクチームメンバーによる
VTC 運営管理ガイドライン導入説明会



財務省・VTC 合同による計画・予算策定研修会



州財務省職員による予算制度に関する説明

■ SCVTA-州政府 -VTCs 間のコミュニケーション強化



品質管理システムガイドラインについて協議する SCVTA-GEMS タスクチーム



SCVTA、州政府、VTC を繋ぐ公式な場としての VT フォーラムの開催



州職業・徒弟訓練評議会設立に関する説明会



SCVTA、州政府、VTC 合同で実施する年次活動計画評価会

■ 3 年制徒弟ディプロマコースの改善



クドバス手法を用いた基礎コースのカリキュラム改定



C 型クランプの策定手順を作業手順書 (SOP) に沿ってマスタートレーナーに指導



訓練生課による企業内実習 (IPT) 説明会 (IPT ガイドラインに準拠)



IPT 受入れ企業への研修会にて、企業から訓練生への指導計画を作成している

■ 短期訓練コースの改善



クドバスによるカリキュラム開発を民間企業 CTC 社で実践する TMC チーム



VTC 指導員に対し、短期訓練コース開発マニュアルの利用法を説明する TMC チーム



カッサラ VTC 指導員と専門家をマスタートレーナーにしたエンジン制御システムの TOT



VTC 指導員間の内部研修（知見共有）会 講師役は TOT 受講者やシニア指導員が務める



在職者向け製図・金属加工研修の様子



UNHCR 及び NGO の委託による、難民に対する短期訓練。エンジンの仕組みを説明する指導員ポスターは知見共有会で作成したもの



カッサラ VTC で皮革コースを指導する職員（左女性）



カッサラ VTC では女性の訓練受講者が同窓会を組織し、卒業後も VTC に時折集いビジネスの相談している。

スーダンポンド (SDG) 換算レート

	2016年5月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年8月
USD 1=JPY	114.01	112.217	106.787	110.700	110.035	109.682
USD 1=SDG	6.070	6.404	29.3228	47.5000	55.0000	440.0349
JPY 1=SDG	0.053245301	0.05706889	0.267088088	0.429087624	0.499840959	4.011915355
SDG 1=JPY	18.781	17.52268	3.641773636	2.330526315	2.000636363	0.249257502

出所：JICA レート、及びスーダン中央銀行ウェブサイトより

スーダン国会計年度

1月1日から12月31日

公立職業訓練センター学年歴

9月1日から8月31日

略語表

略語	英語	和名・説明
C/P	Counterpart	カウンターパート
COVID-19	Coronavirus disease 2019	新型コロナウイルス感染症 2019
CUDBAS	Curriculum Development Based on Ability Structure	クドバス 職業に必要な能力・資質の構造分析を基にしたカリキュラム開発手法
DG	Director General	局長
EU	European Union	欧州連合
GEMS	The Project for Strengthening the Vocational Training System targeting State Vocational Training Center, (Genuine EMPloyable Skills)	本プロジェクトの通称
GIZ	German international cooperation agency (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)	ドイツ国際協力公社
ICT	Information Communication Technology	情報通信技術
IDP	Internally Displaced People	国内避難民
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
IPT	In Plant Training	企業内実習
ITTS	Institute of Training of Trainers and Supervisors	指導員・監督者研修機関
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人 国際協力機構
JVTC	Jordanian Vocational Training Corporation	ヨルダン職業訓練公社
KaVTC	Kassala Vocational Training Centre	カッサラ職業訓練センター
KoVTC	Kassala Vocational Training Centre	コスティ職業訓練センター
K-TOP	Capacity Development Project for the Provision of Services for Basic Human Needs in Kassala	「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」の通称
M/M	Minute of Meeting	合意文書
NCTTE	National Council for Technical and Technological Education	全国技術・技能教育評議会
NGO	Non-governmental Organization	非政府組織
OJT	On the Job Training	業務を通じて実施する研修方法
PDCA	Plan-Do-Check-Act	計画—実行—評価—アクションサイクルの実施による業務品質改善の取組
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	貧困削減戦略書
SCVTA	Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship	職業・徒弟訓練評議会
SDG	Sudanese Genaih / Sudan Pound	スーダンポンド
SMAP-II	Project for Strengthening Peace through the Improvement of Public Services in three Darfur States (SMARt Public service)	「スーダン国ダルフル3州における公共サービスの向上を通じた平和構築プロジェクト」の通称

SMOF	State Ministry of Finance	州財務省
SNS	Social Networking Service	ソーシャルネットワーキングサービス
SOP	Standard Operating Procedure	標準作業手順書
StCVTA	State Council for Vocational Training and Apprenticeship	州職業・徒弟訓練評議会
TMC	Training Management Cycle	訓練マネジメントサイクル
TOT	Training of Trainers	指導員研修
TVET	Technical and Vocational Education and Training	技術教育及び訓練並びに職業教育及び訓練
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	国際連合教育科学文化機関
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees	国際連合難民高等弁務官事務所
UNICEF	United Nations Children's Fund	国際連合児童基金
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
VTC	Vocational Technical Centre	職業訓練センター

スーダン共和国 州立職業訓練センターにおける職業訓練システム強化プロジェクト
事業完了報告書

目次

第1章	プロジェクトの基本情報.....	1
1.	基本情報	1
2.	プロジェクトの背景.....	1
3.	プロジェクトの目標.....	2
4.	プロジェクトのアプローチ.....	2
5.	実施体制	6
第2章	プロジェクトの結果.....	8
1.	プロジェクトの結果.....	8
1-1.	日本側の投入.....	8
1-2.	スーダン側の投入.....	9
1-3.	プロジェクト活動.....	10
2.	プロジェクトの達成度.....	22
2-1.	成果の達成度.....	22
2-2.	プロジェクト目標の達成度.....	42
3.	PDMの改定.....	47
4.	その他事項	50
4-1.	環境社会配慮.....	50
4-2.	ジェンダー・平和構築及び貧困削減.....	50
第3章	合同評価の結果.....	53
1.	DAC評価基準に基づく審査結果.....	53
1-1.	妥当性	53
1-2.	有効性	54
1-3.	効率性	57
1-4.	インパクト.....	58
1-5.	持続性	59
2.	活動と成果に影響を与えた主な要因.....	62
3.	プロジェクトリスクマネジメントの結果に関する評価.....	64
4.	教訓	66
第4章	プロジェクト完了後の上位目標達成に向けて.....	69
1.	上位目標達成の見込み.....	69
2.	上位目標を達成するためのスーダン側の運営計画と実施体制.....	71
3.	提言	73
4.	プロジェクト終了後から事後評価までのモニタリング計画.....	76

図目次

図 1-1：州立 VTC を対象とした職業訓練改善システムの概念図.....	4
図 1-2：GEMS プロジェクト実施体制図.....	7
図 2-1：SCVTA の QMAS の概念図.....	29
図 2-2：SCVTA の機能強化の達成度.....	30
図 2-3：州政府の VTC 管理機能強化の達成度.....	35
図 2-4：州立 VTC の訓練実施機能の強化の達成度.....	41
図 2-5：職業訓練改善システムの確立.....	45
図 2-6：職業訓練改善システムの運用に関する不安定要因.....	47
図 4-1：SCVTA 戦略計画のフレームワーク.....	72

表目次

表 2-1：施設・機材供与（金額）の内訳.....	9
表 2-2：本プロジェクトに対する C/P の配置.....	9
表 2-3：SCVTA の開発予算（GEMS に係るローカルコンポーネント）単位：SDG.....	10
表 2-4：活動結果の概要：全体に係る活動.....	10
表 2-5：活動結果の概要：成果 1 に係る活動.....	11
表 2-6：活動結果の概要：成果 2 に係る活動.....	15
表 2-7：活動結果の概要：成果 3 に係る活動.....	17
表 2-8：コスティ VTC の施設機材整備の概要.....	19
表 2-9：JCC の概要.....	20
表 2-10：指標の達成度：成果 1.....	22
表 2-11：指標の達成度：成果 2.....	31
表 2-12：カッサラ StCVTA（2020 年 7 月設立）の年間予算の推移.....	33
表 2-13：カッサラ VTC に対する州政府の運営予算の推移（SDG）.....	34
表 2-14：コスティ VTC に対する州政府の運営予算の推移（SDG）.....	34
表 2-15：コスティ VTC の所得創出額（SDG）.....	34
表 2-16：指標の達成度：成果 3.....	36
表 2-17：カッサラ VTC とコスティ VTC における VTC 運営管理ガイドラインの実施状況 （専門家による評価）.....	37
表 2-18：パイロット VTC における短期訓練コース実施数の推移（回）.....	40
表 2-19：パイロット VTC における短期訓練受講者数の推移（人）.....	40
表 2-20：対象者別短期訓練コース数（回）.....	40
表 2-21：3 年コースの卒業生数の推移（人）.....	41
表 2-22：プロジェクト期間の変更.....	47
表 2-23：成果の変更.....	48
表 2-24：PDM 変更の経緯.....	49
表 2-25：女性のための短期訓練コースの数（回）.....	51
表 2-26：短期訓練コース女性参加者数（人）.....	51

表 3-1：職業訓練システムに貢献した他の開発パートナーとの連携.....	56
表 3-2：職業訓練システムの運用・普及に求められる技術とその利用可能性.....	60
表 3-3：SCVTA の予算額（承認額）の推移.....	61
表 3-4：SCVTA の支出額の推移.....	61
表 3-5：プロジェクトに負の影響を与えた要因.....	63
表 3-6：リスクと GEMS の対応.....	64
表 3-7：過去のプロジェクトの教訓と GEMS の対応.....	65
表 4-1：職業訓練改善システムの普及の可能性.....	70
表 4-2：職業訓練改善システムの普及方法.....	71

付属資料

付属資料-1：日本人専門家リスト

付属資料-2：カウンターパートリスト

付属資料-3：研修リスト

付属資料-4：VTC 実施短期訓練コースリスト

付属資料-5：供与機材リスト

付属資料-6：成果物リスト

付属資料-7：PDM

付属資料-8：PO

第1章 プロジェクトの基本情報

1. 基本情報

(1) 国名

スーダン共和国

(2) プロジェクト名

(和) 州立職業訓練センターにおけるシステム強化プロジェクト (通称 GEMS)

(英) The Project for Strengthening Vocational Training System targeting State Vocational Training Centres

(3) 対象地

ハルツーム、カッサラ州及び白ナイル州

(4) プロジェクト期間

2016年2月から2021年10月 (68ヵ月間)

(当初計画) 2016年2月から2020年2月 (48ヵ月間)

※ プロジェクト期間の延長は、市民革命の前後における政情不安とコロナ禍の2つの外部要因により、活動が一時停止されたことによる。延長の経緯は「第2章 PDMの改定」に詳細を記した。

2. プロジェクトの背景

スーダンでは、職業訓練は、人材育成と雇用促進による経済成長を実現するための戦略的なツールとして認識されており、スーダンの既存の開発政策の多くに基づいて国家的な優先事項として設定されている。しかし、国家レベルでは、職業訓練部門には明確で包括的な政策や戦略が未策定である。そのため、関連する国家計画の下での主要な活動の実施が遅れており、また、職業訓練センター (Vocational Training Centres : VTC) では、カリキュラムの老朽化、施設・設備の不足、管理・運営スキルの不足、労働市場のニーズや社会的ニーズを満たすために必要な指導員の訓練スキルの不足等の課題が生じている。

これらの課題を克服するため、JICAは2010年1月から2014年1月まで、職業・徒弟訓練評議会 (Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship: 以下 SCVTA) をカウンターパート (以下、C/P) として、技術協力プロジェクト「北部スーダン職業訓練強化プロジェクト」(以下、フェーズ1プロジェクト) を実施した。フェーズ1プロジェクトの活動を通じて、SCVTAは、現場のVTCの実情やニーズをよりの確に把握できるようになった。これらの活動は、職業・徒弟訓練法 (2001年) に規定されている SCVTA の重要な責務の1つである、州のVTCへの技術支援を行うための SCVTA 自体の能力強化にも貢献した。

フェーズ1プロジェクトに加え、JICAは2011年5月から2014年4月まで、技術協力プロジェクト「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」(以下、「K-

TOPJ)の中で、カッサラ VTC に対する技術支援を実施。カッサラ VTC は、SCVTA との緊密な連携により、VTC の運営能力や職業訓練コースの運営能力を向上させた。このような能力向上のプロセスは、他の州の VTC のロールモデルになると考えられている。

このような状況の中、スーダン共和国政府は日本政府に対し、州 VTC への技術支援を担う SCVTA の能力強化を目的とした支援を要請した。

本プロジェクトを通じて、SCVTA はフェーズ 1 プロジェクトの成果とカッサラ VTC で開発されている潜在的なロールモデルを活用し、カッサラ VTC やコスティ VTC 等の州 VTC の運営能力や職業訓練サービスの質を向上させるための技術支援を行うことが期待されている。(R/D の Background を和訳記載)

3. プロジェクトの目標

(1) 上位目標

職業訓練改善システム(※)の実践を通じて、公立職業訓練センター (VTC) の職業訓練実施能力が強化される。

※ 職業訓練改善システムとは、SCVTA による技術支援、州政府による行政監理の下、公立 VTC の職業訓練サービスの改善が図られる制度を意味する。本システムには、1) 訓練コースの PDCA に係る知識とスキル (社会/市場ニーズ調査に基づく訓練コースの設置・運営、カリキュラム/教材作成、評価等) の養成、2) VTC 運営に係る知識とスキル (戦略/計画策定、予算書の作成、課題別委員会の設置、訓練生のデータ管理、フォローアップ調査、社会的弱者のアクセス促進、機材調達/維持管理等、雇用促進活動等) の養成並びに 3) 指導法及び特定技術の向上を目的とした指導員研修 (TOT) を含む。

(2) プロジェクト目標

州立 VTC を対象とした職業訓練改善システムが確立される。

(3) 成果

成果 1 SCVTA による州立職業訓練センターへの技術支援機能が強化される。

成果 2 カッサラ及び白ナイル州政府の州立 VTC への行政支援機能が強化される。

成果 3 カッサラ VTC 及びコスティ VTC が SCVTA や州政府の技術支援を受けて、職業訓練実施・運営能力が強化される。

※ 成果 2 は 2018 年の契約変更によって追加された。変更の内容・経緯は、第 2 章「3. PDM の改定」で説明する。

4. プロジェクトのアプローチ

(1) 基本方針

職業訓練分野では、JICA を含め様々な援助機関がプロジェクトを実施してきた。その最大の成果は、指導員の能力向上である。一方、過去、様々な改善された訓練の導入が試みられているが、それらの多くは持続性を欠いている。その原因の一つは、政府予算の極端な不

足にある。訓練に必要な経費がまかなえず、それが VTC や SCVTA の改革に対する意欲を削いでいる。その結果、旧態依然とした訓練が継続され、その中で過去に育成された指導員も活躍の場を見いだせていない。スーダンの現状を考えた場合、SCVTA・州立 VTC の財務基盤が急速に改善されるとは考えにくい。資金と改善は一体である。職業訓練システムの改善は長期的な取り組みであることを理解し、GEMS では以下の方針のもとに SCVTA、州政府、州立 VTC の支援を実施した。

- 過去のプロジェクトで育成された SCVTA・VTC の職員を活用し、職業訓練システムの中で活躍できる機会を拡大させる。
- 公立 VTC が政府予算以外で訓練実施に必要な資源を確保する。
- SCVTA が民間やドナーとのパートナーシップを強化することで資源を動員する。
- フォーマルな仕組み（多くが調整コストを含め経費を伴う）だけでなく、訓練の改善につながるインフォーマルな慣行の拡大を考える。
- GEMS の成果（ヒト・モノ・システム）が他のドナー等ステークホルダーに引き継がれ、継続的な改善につなげる。

(2) プロジェクトの目指す職業訓練システムの構築

公的職業訓練サービスは、訓練機関の能力強化を図ってもその改善効果は持続的とならない。これは公的訓練機関の運営（ミッション・目的、訓練方法、資源配分等）が、外部によって決められているからである。職業訓練サービスの課題を行政システムの課題としてとらえ、サービス提供のプロセスの全体最適を図る。ISO9000 はマネジメントシステムを「方針、目標及びその目標を達成するためのプロセスを確立するための、相互に関連する又は相互に作用する、組織の一連の要素」と定義している。この考えを応用し、職業訓練サービス提供のプロセスで重要な役割を果たす SCVTA、州政府、州立 VTC の能力を向上させ、これら機関の繋がりを強化することで、訓練サービス改善の流れを生み出すことが、GEMS の職業訓練システムの基本的考えである。この考え方を概念図で示すと以下のとおりとなる。

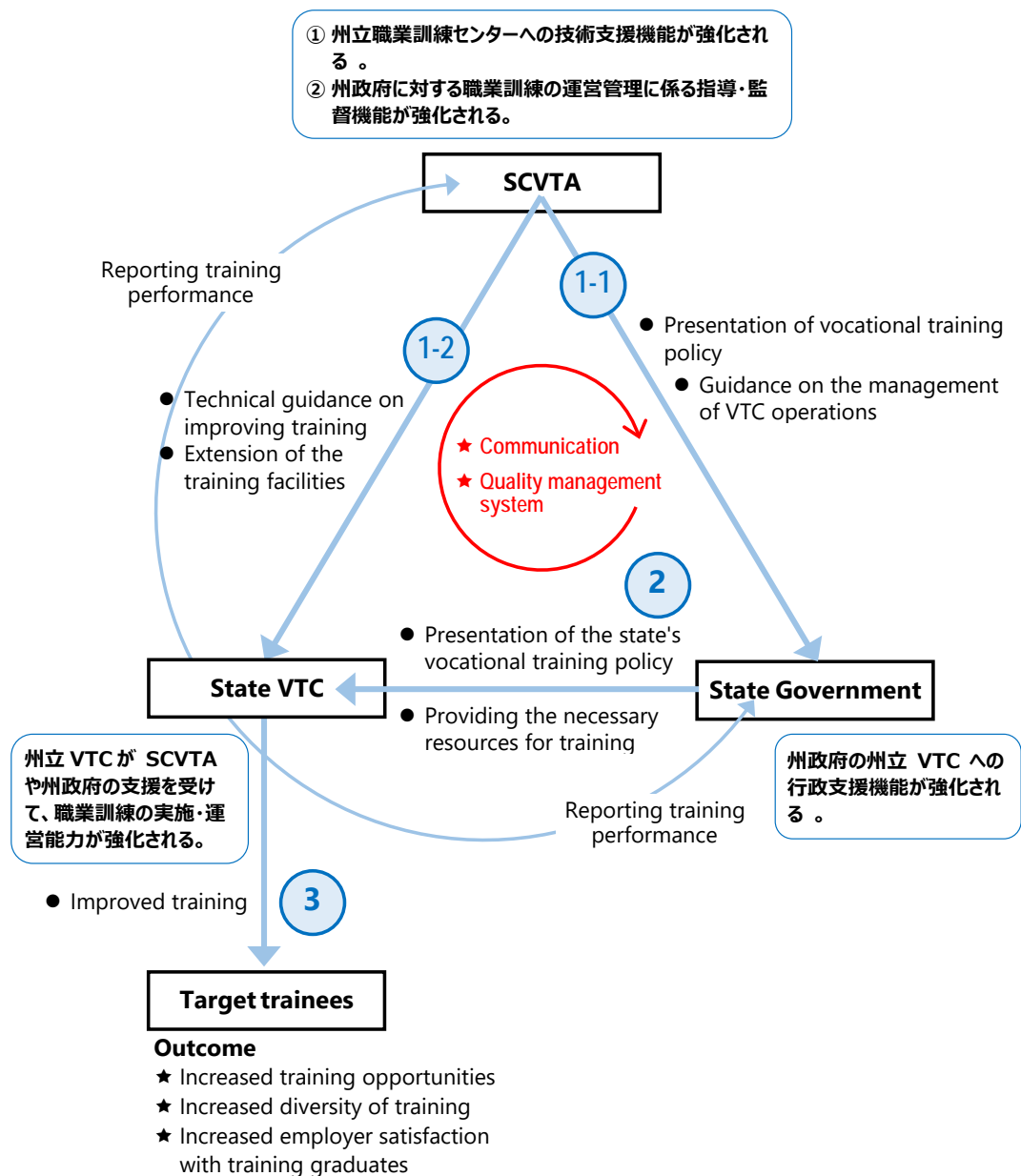


図 1-1：州立 VTC を対象とした職業訓練改善システムの概念図

● 職業訓練改善システムの構成要素

職業訓練改善システムは、SCVTA、州政府、VTC がそれぞれの役割を果たすために必要なツールを開発し、これを利用するための手段を身に付けた人材の育成によって機能する。このシステムの構成要素は、下表のとおりである。

(1) SCVTA の指導能力強化

○ 州政府に対する指導的役割 (1-1) : 州政府が州立 VTC を管理する機能を強化する

SCVTA の役割	ツール	手段
政府の職業訓練政策の提示	SCVTA 戦略計画	<ul style="list-style-type: none"> • 州政府高官と職業訓練担当局の調整 • 州政府との定期会合 • 州政府担当職員の研修 • 州政府を指導する SCVTA 職員の育成
州レベルにおける職業訓練のガバナンス体制の構築支援	州職業・徒弟訓練評議会設立ガイドライン	
州政府担当職員の能力強化	スーダン職業訓練システムハンドブック	
州政府の職業訓練管理能力の強化	VTC 運営管理ガイドライン	

○ 州立 VTC に対する指導的役割 (1-2) : 州立 VTC の訓練管理能力を強化する

SCVTA の役割	ツール	手段
政府の職業訓練政策の提示	SCVTA 戦略計画	<ul style="list-style-type: none"> • VTC との定期会合 • TOT の実施 • マスタートレーナーの育成
VTC 運営の標準化	VTC 運営管理ガイドライン	
モデル訓練コースの開発	訓練コース開発マニュアル	
教材の提供	<ul style="list-style-type: none"> • カリキュラム • 教科書 	
指導員の研修	<ul style="list-style-type: none"> • 訓練実施マニュアル • 指導員研修用教材 	

(2) 州政府の VTC 管理機能の強化

州政府の役割	ツール	手段
州政府の職業訓練戦略の提示	州職業訓練戦略計画	<ul style="list-style-type: none"> • 州レベルの職業訓練制度構築に向けた関係者との交渉 • VTC との定期会合・視察
州職業・徒弟訓練評議会の設立	州職業・徒弟訓練評議会の設立に係る州条例	
州立 VTC に対する資源の配分 (人・金)	VTC 運営管理ガイドライン	
州立 VTC の財務自治承認	州立 VTC の財務自治に関する州条例	
州立 VTC の監督	<ul style="list-style-type: none"> • VTC 訓練実績報告書 • 訓練品質管理マニュアル 	

(3) VTC の訓練サービスの実施と改善

役割	ツール	手段
訓練方針の提示	VTC 戦略計画	<ul style="list-style-type: none"> • VTC 運営協議会の定期開催 • ステークホルダーとのフォーマル・インフォーマルな協議 • 内部研修
VTC の統治システム構築	VTC 運営管理ガイドライン	
短期訓練コースの拡充	訓練コース開発マニュアル	
3年コースの改善	<ul style="list-style-type: none"> • 基礎課程改定カリキュラム • 企業実習ガイドライン • 企業実習受け入れ企業の訓練マニュアル 	
指導員の内部研修	訓練実施マニュアル	

(4) SCVTA、州政府、VTC の関係強化・連携

3者の合同作業	材料	手段
訓練の合同モニタリング・評価	<ul style="list-style-type: none"> • 訓練品質管理マニュアル • 訓練実績報告書 	VT フォーラムの開催

5. 実施体制

(1) 相手国側実施機関

中央レベル： SCVTA

州レベル： カッサラ州政府（財務省）、白ナイル州政府（州財務省）

対象 VTC： カッサラ VTC（以下 KaVTC）、コスティ VTC（以下 KoVTC）

(2) 相手国側実施責任者

○ プロジェクトディレクター

SCVTA 事務局長（Secretary General, SCVTA General Secretariat）

○ プロジェクトマネージャー

SCVTA 計画・政策局長（Director General, Planning and Policies）

(3) 実施体制

○ SCVTA

- 州政府に対する職業訓練の管理に係る指導と監督
- 州立 VTC に対する訓練管理に係る指導と監督

○ 州政府

州立 VTC の監督と訓練サービスの実施に必要な資源の配分

○ 州立 VTC

VTC の運営管理と訓練サービス（短期・長期コース）の実施

○ タスクチーム

プロジェクトを実施するために SCVTA 内に組織された臨時のチーム。以下の 3 つがある。

- ① GEMS Task Team（GEMS の活動全般「計画、実施、モニタリング」を担当するフォーカルグループ）
- ② TMC（Training Management Cycle）Team（訓練教材の開発）
- ③ Strategic Planning Team（SCVTA 戦略計画、州戦略計画、VTC 戦略計画の策定）

○ 開発パートナー会議

SCVTA と開発パートナーの最近の動きや、職業訓練に係る様々なテーマに関する非公式な情報交換及び意見交換を行うための会議（月に 1 回程度の頻度で開催）。SCVTA が主催しドナー、NGO を中心とした約 20 機関が参加。

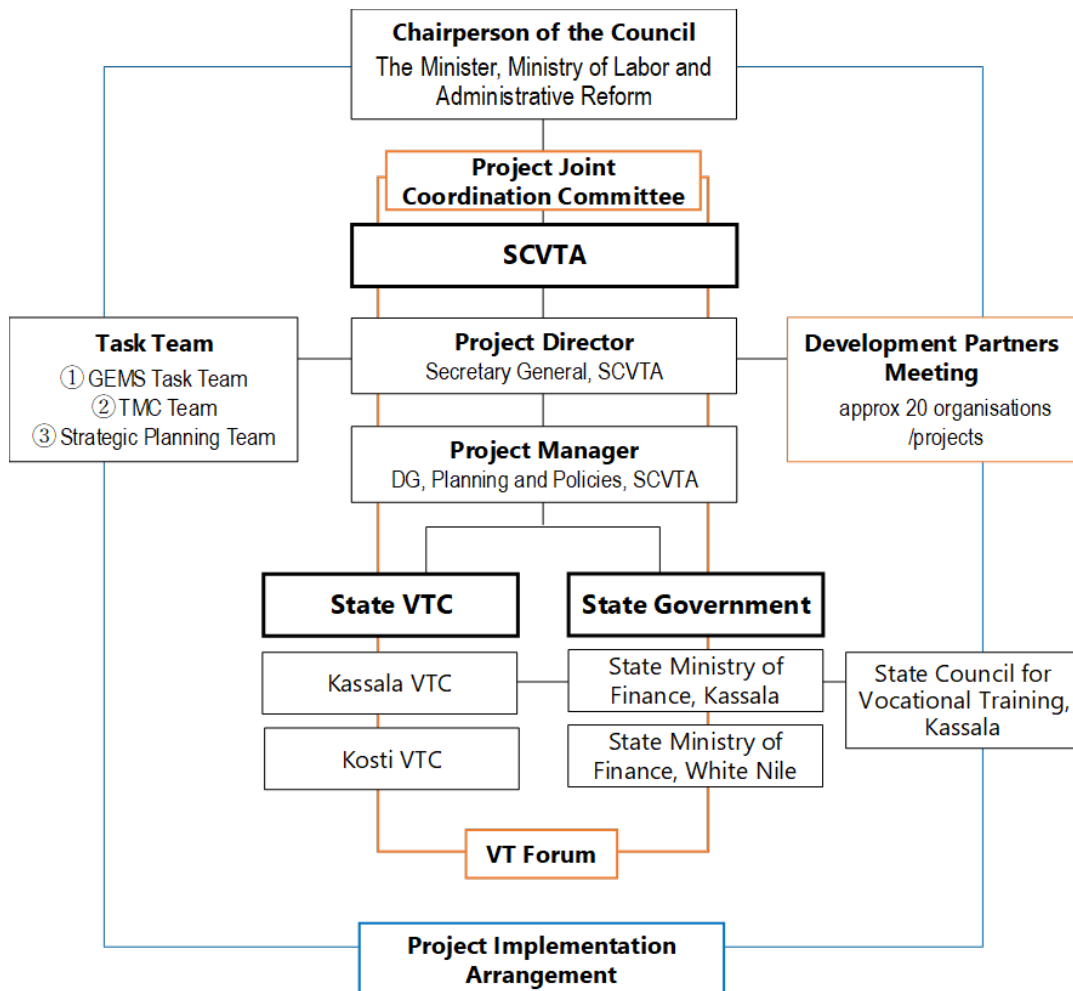


図 1-2 : GEMS プロジェクト実施体制図

第2章 プロジェクトの結果

1. プロジェクトの結果

1-1. 日本側の投入

(1) 日本側総投入額

5.6 億円

総事業費は、当初計画の5億円から約1割増加した。これは、専門家の業務量の増加、プロジェクト期間の延長に伴う一般業務費の増加による（増加の経緯と理由は第3章「効率性」の項を参照）。

(2) 専門家派遣

プロジェクト期間中、JICAは総括/学校運営、訓練計画、社会的弱者支援等10タイトル、計11名の専門家を派遣した（詳細は付属資料1「日本人専門家リスト」を参照）。これら専門家の業務量は合計106.59人月で当初計画の90.08人月から16.1人月増加している（18%）。この変更は主に、コロナ禍による遠隔操作に対応した業務量の追加及び追加業務「スーダン職業訓練システムハンドブック」の作成によるものである（後述「3.PDMの改定」、第3章「効率性」の項を参照）。

(3) 研修員受入

1) 本邦研修

JICAは課題別研修に、計5名のC/Pを受け入れた。研修受講者は、SCVTAから2名、カッサラVTCから1名、コスティVTCから2名である（付属資料3「研修リスト」参照）。

2) 第3国研修

職業訓練行政システムの事例調査を目的とした、ヨルダンの第3国研修を2018年に実施した（受入機関：ヨルダン職業訓練公社）。参加者はSCVTAから5名、カッサラVTCとコスティVTCから各3名、カッサラ州財務省と白ナイル州財務省から各1名、合計13名である（詳細は、後述1-3.プロジェクト活動「その他活動」を参照）。

3) スーダン国内における研修

プロジェクトでは、C/Pの能力強化を目的に、学校運営の研修（計13回）と訓練技術の研修（計44回）が実施され、延べ637名が参加した（付属資料3「研修リスト」参照）。

(4) 施設・機材供与

JICAは、訓練施設増築と関連機材で875千ドルをコスティVTCに投入した。また、プロジェクトではプロジェクト活動に必要な機材（PC、プロジェクター等）と訓練機材（実習用トラクター等）をC/P機関に供与した（計4.8百万円）。

表 2-1 : 施設・機材供与（金額）の内訳

項目	金額	調達主体
コスティ VTC の訓練棟の増築と改修	671,042.53 ドル (78,237,086 円*)	JICA スーダン事務所
コスティ VTC 実習用機材	204,096.94 ドル (21,794,900 円*)	JICA スーダン事務所
その他プロジェクト活動に必要な機材	4,845,000 円	GEMS プロジェクト

注* : JICA による実支出額

出所 : JICA 提供情報を基にプロジェクトチームが作成

(5) 在外事業強化費

上記、コスティ VTC の施設整備と機材供与は、JICA の在外事業強化費（約 1 億円）によるものである。

1-2. スーダン側の投入

(1) カウンターパート配置

計 25 人

5 つの実施機関は、本プロジェクトの実施に必要な C/P を配置した（付属資料 2「カウンターパートリスト」参照）。

表 2-2 : 本プロジェクトに対する C/P の配置

実施機関	人数	備考
SCVTA	16 人	<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクトディレクター（SCVTA 事務局長） • プロジェクトマネージャー（計画・政策局長） • 副プロジェクトマネージャー • タスクチーム（13 名）
カッサラ州財務省	2 人	州財務省 州職業・徒弟訓練評議会
白ナイル州財務省	1 人	州財務省
カッサラ VTC	3 名	校長 副校長（訓練プログラム） 副校長（総務）
コスティ VTC	3 名	同上

(2) 執務室の提供等

1) ハルツーム・プロジェクトメインオフィス

SCVTA は 2016 年、庁舎に追加フロアを建設し、プロジェクト執務室と会議室をプロジェクトチームに提供した。また、執務室の光熱費は SCVTA が負担した。

2) フィールドオフィス

カッサラ VTC とコスティ VTC は、既存の施設の 1 室をプロジェクトオフィスとしてプロジェクトチームに提供した。また、執務室の光熱費はそれぞれの VTC が負担した。

(3) その他先方政府負担事項

SCVTA は、プロジェクト実施のためのローカルコンポーネント（プロジェクトスーダン側負担）として総額 SDG4.98 百万（予算執行額・2021 年を除く）を確保し、プロジェクトの運営費の一部を負担した。これには、C/P の交通費、日当宿泊費、会議費等が含まれる。

表 2-3：SCVTA の開発予算（GEMS に係るローカルコンポーネント）単位：SDG

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
承認額	1,520,922	919,155	755,870	697,650	1,555,587	3,119,062
執行額	1,117,844	619,432	776,347	641,091	1,833,084	-

出所：SCVTA の報告を基にプロジェクトチームが作成

金額は把握できていないがカッサラ州と白ナイル州は、同州の C/P がプロジェクトの会議でハルツームに上京する際の交通費・日当宿泊、及び SCVTA 職員がカッサラ、コスティを訪問する際の宿泊経費を負担している。また、白ナイル州では、JICA による訓練施設建設・改修に合わせ、コスティ VTC 全体のフェンスの建設と既存施設の塗装の塗り替えを行った。

1-3. プロジェクト活動

(1) 全体に係る活動（現状分析）

計画どおり活動を完了した。活動の概要は以下のとおりである。

表 2-4：活動結果の概要：全体に係る活動

活動	状態	結果
0-1. ベースライン調査を実施する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> SCVTA は GEMS タスクチームを任命し、同チームは、VTC の運営状況を把握するため、両パイロット VTC を訪問し、部局ごとのインタビュー調査を実施した。その結果、VTC の運営・管理に関する書面の指針等がほとんどなく、運営に関する会議体等の管理体制が整っていないことが判明した。 GEMS タスクチームは、SCVTA の技術指導がどのように認知されているかを把握するため、SCVTA、VTC、民間セクター等に対し顧客満足度調査を実施した。その結果、SCVTA や職業訓練の方針や戦略に関する情報が不足していることや、SCVTA のオフィス間での情報共有が不足していることが判明した。 これらの調査結果を C/P と共有し、VTC の運営・管理を標準化するために必要なマニュアルを作成することに合意した。
0-2. 訓練ニーズ調査の実	完了	<ul style="list-style-type: none"> 両パイロット VTC は 2016 年に卒業生の追跡調査を行

施		<p>った。コスティ VTC 卒業生の多く（40%）がナショナルサービスに従事しており、カッサラ VTC 卒業生は 54%が就業、25%が進学準備中であった。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 両 VTC は 2016 年にそれぞれの産業地区の企業、地元 NGO、女性組合の代表者への訪問調査を実施し、訓練ニーズ調査を行った。ニーズ調査は、聞き取り調査やワークショップという形式で、プロジェクト期間中断続的に実施された。 • これらニーズ調査の結果は、短期訓練コースの設計、TOT、機材調達計画（コスティ VTC）等に反映された。 • 一連の活動を通じて、VTC の指導員は、産業界や受益者との定期的なコミュニケーションの重要性を認識した。
0-3. フェーズ1の成果レビュー	完了	<ul style="list-style-type: none"> • 過去のプロジェクト報告書の分析とC/Pへの聞き取り調査によりフェーズ1のレビューを行った。 • 成果の1つは人材育成で、フェーズ1のC/Pは、現在も訓練において中心的な役割を果たしている。 • 一方で、教材（カリキュラムやマニュアルの改訂等）の普及は限定的であることが確認された。

(2) 成果 1 に係る活動

成果 1 の活動は、州政府の管理下で運営されている VTC に技術支援を行うための SCVTA の組織能力を整えることを目的としている。SCVTA の重要な役割は、標準化された訓練サービスが全国で実施されるために必要な政策やシステム（規則、マニュアル、訓練教材）を開発して普及させること、そして上記の政策や基準に基づいて VTC の運営を監視・評価することである。

ベースライン調査では、VTC は運営規定等文書の無い状況で運営されていたため、校長他管理職の個人の経験に頼った運営が行われていたことが明らかになった。SCVTA では過去に様々な規則が策定されているが、古いものや SCVTA 職員でも知らないものも多くあった。さらに、SCVTA が適切な政策や戦略を立てるために必要なデータが全般的に不足していた。

このような課題を克服するため、本プロジェクトでは 6 つの主要な活動を設定し、プロジェクト終了までにすべて完了した。しかし、コロナ禍等の外的要因や、他ドナーとの活動時期の重複を避けるために、遅れて実施された活動もあった。

表 2-5：活動結果の概要：成果 1 に係る活動

活動	状態	結果
1-1. SCVTA による州政府の VTC 担当者または州職業・徒弟訓練評議会を通じた VTC モニタリング体制を構築する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • GEMS タスクチームは、対象となる VTC における GEMS 活動のモニタリングを行った。GEMS タスクチームは、VTC の運営状況、基礎課程の進捗状況、短期訓練コースの成果等、テーマごとに訪問モニタリングを行い、これに基づいてレポートを作成した。 • タスクチームはこれらの経験を反映し、モニタリングシステムの方法をまとめた「品質管理システム

		<p>(Quality Monitoring and Assurance (QMAS)) ガイドライン」を作成した。</p> <ul style="list-style-type: none"> • GEMS タスクチームは QMAS ガイドラインに沿って「スーダン VTC 年次事業報告書 2020」を作成した。この作業には SCVTA 計画・政策局の統計担当者も加わった。 • 同年次事業報告書は、SCVTA 間だけでなく、電子メールや VT フォーラム【1-5】を通じてすべての VTC に配布された。 • SCVTA 計画・政策局はこの活動の責任部局であることを認識している。
1-2. SCVTA の中期戦略計画を策定する。	完了	<p>SCVTA の戦略計画は、戦略計画ワークショップを経て 2016 年に起草されたが、最終的な完成は 2021 年まで延期された。その経緯は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNESCO は、2016 年にスーダンの TVET 政策を策定すると発表し、SCVTA は同政策の策定に参加することとなった。SCVTA は日本人専門家と相談し、政策と SCVTA の戦略の整合性を確保するため、TVET 政策の策定を優先することにした。SCVTA と日本人専門家も政策の策定に協力した（ワークショップへの参加、提言、戦略の整合性確保等）。 • TVET 政策と SCVTA の戦略策定は、2018 年に始まった政情不安から中断を余儀なくされた。 • SCVTA は日本人専門家とともに、2019 年末に新政府の優先政策である「若者の雇用促進」に戦略目標を掲げる SCVTA 緊急戦略計画の作成を開始した。 • SCVTA は、2019 年末に戦略計画ワーキングチームとして 5 名のメンバーを任命した。メンバーは毎週 2 回のミーティングを実施した。 • 特に 2020 年は、コロナ禍による集会等活動の制約（コロナ感染症予防）や、日本からの遠隔操作等により、作業効率が大幅に低下した。しかし、戦略計画ワーキングチームは、SNS やオンラインミーティングを通じて熱心に活動を続けた。 • SCVTA の戦略計画ワーキングチームは、2021 年 7 月に緊急戦略計画のドラフトを完成させた。その後チームは、緊急戦略計画の内容に関し意見交換を行うため、SCVTA の直営 VTC5 校と両パイロット VTC を訪問した。 • 2021 年 9 月に、SCVTA の緊急戦略計画 2022-2024 の最終版が労働大臣により承認された。 • 尚、2016 年に作成された第 1 次ドラフト版は、VTC の活動の指針として使用され、対象となる VTC はそれぞれ戦略計画（2017-2020）を作成している。そのため、第 1 版の開発が一旦中止されたものの、プロジェクト活動にマイナスの影響はなかった。
1-3. SCVTA の年間活動計画及び予算書を作成す	完了	<ul style="list-style-type: none"> • SCVTA はプロジェクトチームと相談し、2017 年以降、毎年末にプロジェクトの活動計画を協議し、予算計画

る。		<p>を作成している。</p> <ul style="list-style-type: none"> • また、SCVTA の緊急戦略計画 2022-24 の策定に伴い、戦略計画を実行するためのアクションプランと必要な予算を作成した。
1-4. 州立VTCの運営及び訓練管理の標準化(ガイドラン、マニュアル、VTC 職員採用基準等)を図る。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • GEMS では、SCVTA が VTC の運営管理、訓練開発、指導スキル、社会的包摂を強化するための支援ツールを開発することを開始時に計画した。主要なガイドラインやマニュアルはすべて準備されている。また、SCVTA の職員が、これらのツールを効果的に提供できるよう、OJT や研修を行った。 • ベースライン調査に基づき、GEMS タスクチームとともに、VTC の運営管理ガイドラインを作成した。GEMS タスクチームはこのガイドラインを配布し、VTC にガイドラインの活用方法等を指導した。 • SCVTA と VTC からの緊急のニーズに基づいて、基礎課程のカリキュラムと教材（3 年制徒弟ディプロマコースに設定されている 4 ヶ月間基礎課程）も開発された。SCVTA の技術局職員がカリキュラム開発に参加し、実技訓練用の「標準作業手順書 (SOP)」も作成した¹。また、SOP を用いた実践的な訓練のためにマスタートレーナーの訓練も行われた。訓練を受けたマスタートレーナーは、パイロット 2 校で TOT を実施し、その後、モニタリング訪問を行った。 • また、SCVTA は、K-TOP にて策定されたカッサラ VTC の IPT (In-Plant-Training) マニュアルの採用を決めた。SCVTA 職員は、ハルツーム市内の私立・公立 VTC を訪問し、これらで実践されている優良事例をマニュアルに取り入れた。改訂された IPT マニュアルには、SMAP-II²で開発された、IPT 訓練生受入企業が適切に訓練を提供できるようにするための方法論も組み込まれた。 • SCVTA は訓練マネジメントサイクル (TMC) チームを任命した。このチームは、日本人専門家からコース実施に必要な訓練教材開発に関する研修・指導を受けた。チームはまた、実践的な訓練のため、民間企業等の協力を得て、様々な SOP を作成した。これらの経験を集約して、チームは短期訓練コースのパッケージを開発するためのマニュアルを作成し、パイロット 2 校に指導を行った。 • また、SCVTA は州政府の役割の重要性を認識し、プロジェクト活動を通じて州職業・徒弟訓練評議会

¹ 標準作業手順書 (SOP : Standard Operating Procedure) は、実技訓練の指導漏れを防止し、訓練の質を保障するための教材の一つである。SOP は標準的な作業の流れを示すもので、作業に必要な道具や設備、作業の始まりから完了するための手順、各手順の要所・急所やその理由、作業に必要な標準時間等が記されている。

² JICA が 2015 年から 2019 年にかけて実施した「スーダン国ダルフル 3 州における公共サービスの向上を通じた平和構築プロジェクト」の通称。

		<p>(StCVTA) の設立を推進した。SCVTA は StCVTA 設立のガイドラインを作成し、連邦行政評議会 (Federal Governance Chamber : FGC 当時) を通じて全州にこれを配布した。SCVTA は、2018 年に StCVTA を設立に関心の高い州を中心に、StCVTA 設立ガイドラインを用いた説明会を開催した。</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCVTA の職員は、上述の様々な標準化ツールに関する指導を行えるように訓練されている。
1-5. VT フォーラムを開催し、モニタリング結果及び知見共有を促進する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • VT フォーラムは毎年企画され、実際に 2016 年 5 月、2018 年 10 月、2021 年 9 月に実施された。 • 2017 年は、州政府の役割をテーマに VT フォーラムを企画したが、これは延期され、「StCVTA 設立説明会」という別のタイトルで実施された。同説明会は SMAP-II と GIZ の共催にて実施された。 • 2019 年の市民革命、2020 年のコロナ禍のため、フォーラムは開催されなかった。 • SCVTA の管理するすべての VTC と州の代表が集まる VT フォーラムを利用して、活動【1-1】から得られる好事例や VTC の課題解決法等、モニタリング結果を共有している。 • また、SCVTA は、【1-4】の活動で作成した標準化ツールを VT フォーラムで紹介・配布した。 • SCVTA は、VT フォーラムの目的および参加者 (StCVTA および VTC を含む) を定義した VT フォーラムの規則を作成した。
1-6. SCVTA の戦略計画・年間モニタリング、評価を実施する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • GEMS では、活動【1-3】で策定した年間活動計画の進捗状況や達成度を確認するために、活動のモニタリング会議を毎年開催した。 • また、【1-1】に記した通り、SCVTA にはモニタリングシステム (QMAS) が導入され、モニタリング結果は年次事業報告書として公表されている。緊急戦略計画の進捗状況は、このプロセスを通じて監視・評価される予定である。

(3) 成果 2 に係る活動

2018 年 3 月の PDM の改訂により、対象 2 州のパイロット VTC の改善に向けた州政府の関与を強化するため、成果 2 が追加された。

VTC の運営・管理において州政府は重要な行政的役割を担っているにもかかわらず、当初計画では、プロジェクトへの関与はオブザーバーに限定されていた。連邦制度の下では、基本的に州政府が VTC の所有者である。そのため、州政府は、政策の設定、必要な資源の配分、州所有の VTC の運営の監視に責任を負っている。

州政府を巻き込む上での課題は、両州とも GEMS 以前に州政府内に、職業訓練を担当する部局が指定されていなかったことである。州政府内の VTC に対する認知度は非常に低く、州政府職員が VTC を訪れることもほとんどなかった。こうした課題を踏まえて、成果 2 のた

めの GEMS の主要な活動は、パイロット州政府内における VTC 担当部局を特定することと、VTC を行政的に監視・支援することであった。これらの活動は、プロジェクト期間の途中から参加したにもかかわらず、州政府の積極的な参加を得て完了した。さらに州政府は、プロジェクトの活動計画範囲にとどまらず、SCVTA に州レベルの職業訓練戦略計画の策定支援を要請した。SCVTA はこの要請に応え、両州政府は独自のリソースを投入して戦略計画の策定に取り組んだ。

表 2-6：活動結果の概要：成果 2 に係る活動

活動	状態	結果
2-1. 州政府における州立 VTC の責任組織 (StCVTA または州政府 VTC 担当者) を決定する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • SCVTA は 2017 年に StCVTA 設立ガイドラインを発行し、各州に StCVTA を設立するよう通達を発出した。SCVTA は 2018 年 7 月に StCVTA 設立に関する説明会を開催した。 • SCVTA の職員はパイロット 2 州を訪問し、StCVTA の設立について協議した。 • カッサラ州では、2011 年に UNDP の支援を受け、StCVTA 設立令を発出していたが機能していなかった。SCVTA による説明会后、2018 年に設立令が再度発出され、2020 年 7 月に事務局長が任命され、正式に設立された。事務所もカッサラ VTC 内に割り当てられた。事務局体制も承認され、8 名のメンバーで構成されている。事務局長以外の職員は採用手続き中である。 • 白ナイル州でも、SCVTA による説明会后、2018 年に StCVTA 設立の州令が出されたが、政治的過渡期でもあり、事務局長の指名が難航している。 • 白ナイル州における VTC 担当部局は、プロジェクト開始当初は不明瞭だったが、公務員局 (Civil Service) 局が VTC の担当オフィスとして正式に認定された。同局の局長は、コスティ VTC への予算配分や問題解決に積極的に支援している。
2-2. 州政府 VTC 担当者または StCVTA による、州立 VTC 予算編成手順マニュアルを作成・導入する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • スーダンでは、2018 年に連邦財務省は予算策定方法を変更し、これに合わせて両州財務省は州立 VTC に対して予算編成方法の研修を行った。しかし、2019 年には元のやり方に戻された。今後の予算策定制度の変更が見通せない状況であったため、C/P と協議の上、マニュアルの作成は見送った。その代わりに両州財務省は毎年 VTC の予算策定を緊密にサポートしている。 • カッサラ州財務省はカッサラ VTC と協議し、政府予算のみに頼らない VTC 財政基盤強化にむけ、VTC が収入創出に取り組み、その収入を VTC の裁量で活用できるよう、財政的自立性の確保を目指した。そのため、財務規則を作成することとした。 • 白ナイル州、コスティ VTC はすでに財政的自立性は確保していたが、収入の用途等を定める財務規則の策定を行った。

		<ul style="list-style-type: none"> • コスティ VTC の財務規則は 2018 年に作成され、白ナイル州財務省が承認した。カッサラ VTC の財務規則は 2020 年に作成され、州財務省に承認された。これにより両パイロット VTC は、透明性の確保された形での、収入に対する自己裁量権を獲得した。
2-3. 州政府の VTC 担当者または StCVTA による、対象による、対象 VTC へのモニタリングを実施する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • 両州において、VTC 担当者は、成果 2 の追加以来、月 1 回以上の訪問を行うようになった。(成果 2 が導入される以前には、訪問は実施されていなかった)。 • VTC 担当者は、VTC と協力して前年度の活動を振り返り、次年度の計画を立てた。 • 2020 年からは、SCVTA が QMAS ガイドラインを州財務省/StCVTA に導入し、モニタリング活動のさらなる体系化を図った。州財務省/StCVTA は、2 つの VTC と共同で年次報告書を作成し、SCVTA に提出している。
2-4. 州立 VTC の職員採用において、SCVTA の定める VTC 職員採用基準を適用する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • VTC 職員の採用基準は、2017 年に導入された VTC 運営管理ガイドラインに規定された。 • 政府は、プロジェクト期間中、予算の制約から新規採用を停止していた。 • しかし、カッサラでは、GIZ が支援し、1 年間のディプロマコースを導入したため、指導員が不足し、2020 年に採用が行われた。カッサラ VTC はガイドラインの基準を活用し、選考プロセスにも参加した。
2-5. SCVTA 及び StCVTA または州政府 VTC 担当者による、意見交換の場を設ける。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • SCVTA は、パイロット VTC を訪問時に、州財務省も訪問するようになった。これはプロジェクト実施前には見られなかった。 • SCVTA、州財務省、VTC の間で年間計画や進捗について話し合う GEMS モニタリング会議は、専門家の渡航時期に調整しつつ、基本的に年 1 回実施された。(2018 年 1 月、11 月、2019 年 11 月、2021 年 3 月) • SCVTA が 2018 年 7 月に開催した StCVTA 設立説明会に両州財務省から参加した。SCVTA の VT フォーラム規定に基づき、2021 年の VT フォーラムにパイロット 2 州から参加した。

(4) 成果 3 に係る活動

VTC の役割は、SCVTA からの技術指導と州政府からの運営支援を受けて、良質の訓練を提供することである。それにもかかわらず、VTC は SCVTA や州政府とほとんどコミュニケーションがなかった。VTC は単独で運営されており、その運営は職員の個人的な経験に頼っていた。意思決定はほぼ校長のみが行い、訓練学科は VTC の運営にほとんど関与していなかった。特にコスティ VTC では、GEMS 開始当時、短期訓練コースを実施しておらず、3 年制徒弟制度のみを提供している、閉鎖的な VTC であった。

そこで GEMS の活動は、SCVTA や州政府との連携を強化し、VTC の運営・管理体制をより透明性の高い参加型のものにするとともに、VTC が市民に開かれ、訓練の機会を必要としている人々の訓練サービスへのアクセスを改善することを目的とした。

表 2-7：活動結果の概要：成果 3 に係る活動

活動	状態	結果
3-1. 州立VTC職員に対する能力強化研修を実施。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • ベースライン調査と訓練ニーズ調査に基づいて、VTCの管理職と指導員の研修ニーズが特定された。 • コスティとカッサラの両方のVTC職員を対象に、マネジメントと訓練技術（技術内容・指導法）に関する研修が実施された。この訓練は、職員がプロジェクト活動を通じて作成されたガイドラインやマニュアルを適切かつ効果的に使用することを目的とした。 ✓ リーダーシップ、計画立案、予算管理等、計13のマネジメント関連の研修を実施、計241名が参加した。 ✓ 教授法、製図と金属加工の基礎、エンジン制御と故障診断等、合計44の訓練技術研修を実施し、計396名が参加した。両VTCの指導員全員が、職業訓練の教授法コースを受講した。 • 持続性のため、GEMSは必要に応じてSCVTAの職員をマスタートレーナーとして起用した。また、民間企業や他の研修機関等、地元の優秀な技術者も活用した。 • GEMSはまた、TOTの機会だけに頼らず、指導員のスキルを向上させるために、VTC内での職員間の知見共有を奨励した。コスティVTCでは、製図、エンジン制御システム、コンピュータの使い方等の知見共有会が開催された。また、カッサラVTCは新しく採用された指導員に教授法の訓練を行った。
3-2. パイロット短期訓練コースを開発・実施する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> • 訓練ニーズ調査結果を受けて、GEMSでは、女性起業コース、在職者向け自動車整備（エンジン制御システム）、金属加工事業者のための製図等の短期訓練コースの実施を計画した。 • SCVTAのTMCチームは、パイロットVTCにテイラーメイドで訓練実施依頼に応えられる、短期訓練コース開発マニュアルを紹介した。VTCは同マニュアルに沿って短期訓練コースを実施した。 • 両VTCでは、VTCの訓練コースを売り込むために、VTCオープンデイを開催した。両VTCのイベントはテレビやラジオで放送され、それぞれ100名以上が来場し、訓練実施の依頼が来る等広報効果がでている。 • コスティVTCでは、GEMS以前に短期訓練コースを実施したことはなかった。オープンデイをきっかけに、パートナー（国際機関、NGOや政府機関）はコスティVTCに訓練サービスを依頼が増加した。 • GEMS以前、コスティVTCには女性の訓練生はいなかった。女性科の設置により、NGO等との契約で実施する訓練コースの他に、政府予算で毎年1-2回の女性向け市民向け訓練コースを開催している。 • SCVTA技術局の指導の下、両パイロットVTCは、2016/17年度より試験的に、4ヶ月間の基礎課程のカ

		<p>リキュラムと IPT マニュアルの実践を開始した。両 VTC はそれらを実施し、実施結果を SCVTA に報告した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 両 VTC で実施された短期訓練コースリストは付属資料 4「VTC 実施短期訓練コースリスト」の通り
3-3. VTC の中期戦略計画・年間計画、予算を策定し、モニタリング、評価を実施する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> 両 VTC の戦略計画(2017-21)は、2016 年に策定された SCVTA の戦略計画(案)の方針に沿って策定された。 2017 年と 2018 年に両 VTC で計画と予算に関する研修が行われた。以降、VTC は戦略計画 2017 に基づいて、予算計画を含む年次計画を毎年更新した。 両 VTC では、戦略計画の更新に向け、2020 年の現状を把握するための環境調査を実施した。VTC と州政府の職員によってそれぞれ 100 人以上のステークホルダーにインタビューが行われた。 SCVTA の緊急戦略計画と環境調査の結果を参考に、前回の戦略計画から学んだことを反映して、両 VTC は SCVTA の戦略計画ワーキングチームの指導のもと、新しい戦略計画(2022-2024)を策定した。 QMAS ガイドラインに基づき、各 VTC は年次報告書を作成して SCVTA に提出した。この年次報告書は、各 VTC における活動状況のモニタリングに使用された。
3-4. VTC の運営管理体制を再構築する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> SCVTA は 2017 年に VTC 運営管理ガイドラインを導入し、両 VTC はすぐにガイドラインに沿った運営協議会を設立した。 両 VTC は毎月、運営協議会を開催している。
3-5. SCVTA の定める VTC 運営管理ガイドラインの実行を支援する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> 2017 年に SCVTA の GEMS タスクチームはガイドラインの適用ワークショップを実施し、その後、2018 年にガイドラインの実践状況を把握するためにフォローアップを行なった。 その後も定期的にコミュニケーションを取り、運営協議会の開催、年次計画の策定などを支援した。
3-6. コスティ VTC の施設・機材を整備する。	完了	<ul style="list-style-type: none"> 2017 年 7-8 月の長雨と嵐のため、建設は約 2 ヶ月遅れた。遅れたのは主に新設ワークショップで、既存のワークショップには影響がなかったため、実施中の 3 年制徒弟訓練コースへの影響は限定的であった。 既存のワークショップ(2 棟)の改修と新設ワークショップの建設は、2018 年 2 月に完了した。(建設にかかる詳細は以下の表を参照)。 訓練カリキュラムに基づいて訓練機材が調達された。すべての機材は 2018 年 4 月に設置され、コスティ VTC に引き渡されている。(付属資料 5「供与機材リスト」) 2018 年 4 月に白ナイル州知事、日本国大使、JICA スーダン事務所長が出席し、開校イベントを実施した。 瑕疵担保期間が終了した 2019 年 2 月にワークショップ設備の最終検査を実施し、コスティ VTC への引き渡しを行った。

表 2-8：コスティ VTC の施設機材整備の概要

対象施設	白ナイル州コスティ VTC
内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新設 <ul style="list-style-type: none"> • 訓練棟 (910m²：屋外自動車整備場含む) • 女性訓練棟 (150m²) 2. 既存施設の改修 <ul style="list-style-type: none"> • 訓練棟 A (720m²) • 訓練棟 B (500m²) 3. 設備 <ul style="list-style-type: none"> • 変圧器 (300KVA) • 高架水槽 (4 トン)・給水場 4. 機材 <ul style="list-style-type: none"> • 訓練機材 (自動車、機械、溶接等、電気等の 8 コース)
契約情報 (施設)	<p>施主：JICA スーダン事務所 建設業者：Trade Hook Co Ltd. 施工管理：株式会社 コーエイリサーチ&コンサルティング 契約金額：671,042 ドル 契約日：2017年3月13日 完工日：2018年2月15日 (瑕疵担保期間終了：2019年2月26日)</p>
契約情報 (機材)	<p>発注者：JICA スーダン事務所 受注業者：Dealer Engineering Co, Ltd. 契約日：2017年10月12日 契約金額：204,096 ドル 納品日：2018年3月7日</p>



新設された訓練ワークショップ外観



新設訓練ワークショップの内観



改修された既存の訓練ワークショップ



新しい施設での研修の様子

(5) その他活動

1) JCC を通じたプロジェクト全体のモニタリング

Joint Coordination Committee (JCC) は、当初計画どおりプロジェクト期間中に計 6 回開催された。各 JCC において、参加者はプロジェクトの進捗状況を確認し、今後の予定されている活動について協議した。JCC の概要を下表に示す。

表 2-9 : JCC の概要

回	開催日	主な議事
1	2016 年 3 月 15 日	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト計画書の説明を受け、その内容に同意した。 プロジェクトの活動スケジュールを確認した。 プロジェクト実施体制を確認した。
2	2017 年 11 月 13 日	<ul style="list-style-type: none"> 3 つのプロジェクトサイトでのプロジェクト活動。SCVTA、コストエ VTC、カッサラ VTC より、それぞれ活動説明がなされた。 次年度の VTC への提言が SCVTA より共有された。 プロジェクト活動を強化するための提言が議論された。
3	2018 年 3 月 29 日	<ul style="list-style-type: none"> 活動の進捗状況と主要活動計画が確認された。 成果と指標の修正点が議論された。 カッサラと白ナイルの州財務省から州政府の役割と責任について説明され、州政府の PDM の追加について議論された。 PDM 修正案は JCC に出席者によって合意された。
4	2019 年 2 月 17 日	<ul style="list-style-type: none"> 活動の進捗状況が確認された。 スーダンの職業訓練システムの改善にむけて、包括的な取組が必要であることが協議された。 2019 年の年間計画が説明され、合意された。
5	2020 年 2 月 9 日	<ul style="list-style-type: none"> 市民革命による活動の遅れを補うために、プロジェクト期間を 9 ヶ月延長 (2020 年 11 月まで) することが提案され、合意された。 革命中および革命後の活動状況について C/P から説明があった。 2020 年に向けての活動計画が議論され、合意された。
6	2021 年 9 月 22 日	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト完了を確認。 プロジェクト成果の普及に関する計画と提言について協議された。 C/P 機関への提言が確認された。

2) ステークホルダーとのパートナーシップ構築支援

職業訓練システムを実行するための行政資源 (人・知識・資金・資機材等) は限られている。このため外部資源の動員は不可欠である。GEMS では SCVTA、州政府、州立 VTC が、それぞれのステークホルダーとのパートナーシップを強化するよう、プロジェクト期間を通じて支援してきた。

● TVET セクター開発パートナー会議

同会議は、SCVTA が主催し SCVTA と開発パートナーが最近の動きや、職業訓練に係る様々なテーマに関する非公式な情報交換及び意見交換を行うための場として GEMS が主導して設置された。2020 年 6 月の第 1 回会議以降、これまでに 20 回の会議が開催され、現在では月 1 回のペースが定着している。同会議には、UNESCO、UNIDO、ILO、EU、GIZ 等現在、スーダ

ンの職業訓練分野において主要な役割を果たしている援助機関をはじめ約 20 のプロジェクト・組織が登録、参加している。これまで GEMS は、幹事役を果たしてきたが、SCVTA は同会議の継続開催に意欲的である。また、プロジェクト終了後は GIZ が幹事役となることが合意されており、この会議の継続的な開催を保証している。

- 民間セクターとの関係強化

C/P 機関の課題として民間企業とのコミュニケーション不足があげられる。このため、GEMS では、プロジェクト活動の中で意図的に民間企業を参加させ、C/P 機関と民間企業の相互理解の促進と協力関係の構築に留意してきた。

- SCVTA では、TMC チームの活動に民間企業を積極的に取り込んでいる。TMC チームは、カリキュラムや SOP 開発のためのワークショップを民間企業と合同で行った。TMC チームが経験を積んで能力を高める一方で、企業側も適切な訓練の重要性を認識し、職業訓練や SCVTA の役割を認識するようになった。
- 州レベルでは、州職業訓練戦略計画の中で民間企業とのパートナーシップ強化が戦略として明記された。カッサラ StCVTA では、民間企業の代表がメンバーに含まれ、職業訓練行政と民間企業のコミュニケーションを確保する仕組みが構築された。州職業訓練戦略策定のワークショップには、民間企業も参加し、意見調整を行った。
- パイロット VTC では、失業者だけではなく在職者向けの短期訓練コースを開発し、実行してきた。これにより、VTC と民間企業の関係が強化された。このような関係構築を基盤に、コスティ VTC は VTC 戦略策定に際し、地元企業とのパートナーシップ契約を正式に結び、今後 VTC と企業の合同訓練が実施される予定である。また、GEMS が行った企業実習 (IPT) の改善では、IPT 中の訓練生のモニタリングについて VTC と受入れ企業の役割が明記され、これが両者の関係強化につながっている。IPT は年間を通じて行われるプログラムであり、VTC と企業間の定期的なコミュニケーションにつながる。

3) 第三国研修 (ヨルダン)

成果 2 (州政府) の追加を受け、SCVTA、州財務省、パイロット VTC の代表者を対象とするヨルダンの第三国研修を 2018 年 3 月 18 日から 27 日の期間 (10 日間) で実施した。参加者は、5 つの組織から計 13 名である。研修の目的は、職業訓練行政システムの学習にある。研修では、特に中央レベルの職業訓練監督機関、州政府、公立訓練機関の役割と分担を理解し、スーダンの職業訓練システムの構築に必要な基礎知識を身に付けることが重視された。

本研修受入れ先のヨルダン職業訓練公社 (JVTC) は、ヨルダンの職業訓練を担当する国家機関で、SCVTA と同等の組織である。ヨルダンを選んだ理由は、職業訓練行政構造の類似性 (JVTC は SCVTA と同様に中央政府機関として機能し、その下に地方当局と職業訓練機関がある) と、言語や将来的な協力の可能性を考慮した地理的近さが理由である³。

³ ヨルダンとスーダン政府の間で、職業訓練を含む産業開発を支援する旨の合意文書が 2017 年に署名されていた。

本研修の準備にあたっては、SCVTA から GEMS のプロジェクトマネージャーと日本人専門家とプロジェク

本研修は以下のテーマに沿って行われた。

- 職業訓練のガバナンス体制
- 組織構造と管理ツール
- 国家戦略計画と地方・VTC レベルでの実践
- 戦略計画のモニタリング、データ収集、管理
- パートナーシップと訓練ニーズに対応した訓練コース

本研修を通じ、参加者は行政システムにおける中央-州-訓練機関の役割と連携を理解しており、この知識は、戦略の策定において SCVTA の戦略-州の戦略-VTC の戦略が一体となって策定することにつながっている。また、技術的にはヨルダンで学んだ品質管理システムから、モニタリングレポートの作成方法が、スーダンの QMAS の一部として応用されている。

2. プロジェクトの達成度

2-1. 成果の達成度

(1) 成果 1 の達成度

成果 1 の達成度については、設定された 4 つの指標すべてが達成されたため、「高い」と評価された。

成果 1 の活動を通じて、SCVTA は州政府と VTC を指導する役割を果たしている。本プロジェクトでは、州政府や VTC を指導するために必要なツール（ガイドラインやマニュアル等）が作成された。また、これらのツールを使用できる人材が育っている。

その一方で、いくつかの懸念事項も残っている。ひとつは、能力のある職員の数である。SCVTA タスクチームの技術は向上しているものの、その数は限られている。もう一つの懸念は、州政府や VTC への指導を行う担当局の設置である。この追加部局については、10 年以上前から SCVTA の計画に含まれているが、具体化されていない。

1) 指標の達成度

4 つの指標は基本的に達成されている。指標 1-4 の VT フォーラムは、市民革命とコロナ禍の影響から 2019 年、2020 年に開催されておらず「毎年開催」という条件は満たしていない。ただし、SCVTA は州政府・VTC と保健省や企業などとのコミュニケーションという調整役を果たした。保健省と連絡を取り、コロナ禍における VTC 再開に向けた対応指示の作成、配布や、訓練における感染症対策等のテーマで SCVTA、州財務省、VTC が揃って協議する場を複数設けており、三者が揃って意見交換を行うという VT フォーラムの趣旨を満たしていると判断した。

表 2-10：指標の達成度：成果 1

指標	検証方法	概要
1-1. SCVTA 戦略計画が策定される。	戦略計画の有無	【達成】 SCVTA の緊急戦略計画（2022 年-2024 年）

トスタッフが 2017 年 11 月にヨルダンを事前訪問し、研修内容や資料収集を行った。

		が 2021 年に 9 月に作成された。この計画は連邦労働大臣承認を得ている。
1-2. 技術面における VTC への年次モニタリング及び各部門間での報告書共有の仕組みが SCVTA に導入される。	モニタリング訪問レポート(2018年、2019年の2回: コスティ、カッサラのレポート)	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> 2018年と2019年にモニタリング訪問レポートを作成した。また、2021年には、SCVTAに登録されている31のVTCの情報をまとめた年次事業報告書を作成した。 QMASガイドラインを作成し、VTCのモニタリングを制度化した。現在、2021年度モニタリングがQMASに基づき行われている。
1-3. 職業訓練管理ツール(ガイドライン、マニュアル、VTC職員の採用基準等)が開発されている。	VTC管理ガイドライン、マニュアル、スーダン職業訓練システムハンドブック、その他のツールの開発状況	【達成】 <p>後述するとおり、職業訓練の管理に必要な24種類のガイドライン・マニュアル・教材等がSCVTAによって開発された。付属資料6「成果物リスト」参照</p>
1-4. 全州のVTCが参加する職業訓練フォーラムが毎年開催されている。	フォーラムの議事録	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> 2016年、2018年、2021年にVTフォーラムを開催した。 2017年のVTフォーラムは、2018年にStCVTA設立説明会として開催された。 2019年と2020年のVTフォーラムは、市民革命とコロナ禍の影響で開催されなかった。 会議の記録はSCVTAの計画・政策局に保管されている。

2) SCVTAの機能強化の達成度(VTCと州政府に対する指導・監督機能の強化)

① 州政府と州立VTCに対する職業訓練政策の提示

- SCVTAの戦略「SCVTA Emergency Strategic Plan 2022-2024“A bright future for youth”」は、市民革命を経て暫定政府成立後、新たに任命された労働大臣(SCVTA議長)と基本構想を協議し、暫定政府が示した「55,000人の若者に雇用機会を提供する」という公約を実現する手段として作成することが決められた。その特徴は、若者の雇用を戦略ゴールとし、暫定政府が重視する平和と女性を考慮して紛争の影響を受けた人々と女性の訓練が盛り込まれた点にある。また、政府の財政状況を考えて民間、援助機関とのパートナーシップが分野横断的に反映されている。
- 戦略計画は、GEMSが作成した「戦略計画作成の8ステップ・ガイド」に従い作成された。
 - Step-1: Consensus building (agree on a strategic planning process)
 - Step-2: Carry out an environmental scan
 - Step-3: Review the Mission and Vision

- Step-4: Setting a goal of strategic plan
- Step-5: Develop strategic objectives and strategies
- Step-6: Define the implementation arrangement
- Step-7: Finalize a written strategic plan
- Step-8: Conduct public awareness of the plan

- SCVTA が戦略計画作成のために任命した戦略計画ワーキングチーム（5名）は、日本人専門家の助言に従い上記 8 つのステップを主体的に実施し、計画を完成させた。この過程ではステークホルダーとの協議を含めワーキングチームは 100 回以上の会議を行った。
- このようなプロセスを通じ、ワーキングチームは戦略計画作成の能力を高めている。これは、戦略計画ワーキングチームが、カッサラ州、白ナイル州の州職業戦略計画、2 つのパイロット VTC の戦略計画を上述のガイドに従い自律的に完成させている点からも確認された。
- SCVTA が戦略計画を作成したことで、現在、他州でも職業訓練戦略策定の動きがみられている。SCVTA では戦略計画ワーキングチームを、戦略計画の今後のモニタリングや、他州への指導に活用する方針である。

② 州レベルにおける職業訓練統治システムの構築の指導

- 職業訓練に係る州政府の機能強化のために SCVTA が開発、利用したツールは以下のとおりである。
 - A. Guideline for Establishing State Council for Vocational Training & Apprenticeship (StCVTA)
 - B. Standard Job Description of the General Secretariat - State Council for Vocational Training & Apprenticeship
 - C. VTC Operation and Management Guideline
 - D. Handbook of the Vocational Training System in Sudan
- 州職業・徒弟訓練評議会（StCVTA）設立ガイドラインは、2017 年に作成され FGC を通じ全国の州知事に伝達された。SCVTA は、その後、2018 年に VTC が存在する州の代表を招待し、StCVTA 設立に関する説明会を開催した。StCVTA の設立は、SCVTA 事務局長が中心となり、州知事、財務大臣等州政府の要職と交渉が行われ、実務者レベルでは GEMS タスクチームがフォローアップをする体制で進められている。現在、6 州で StCVTA が設立もしくは準備作業中にあるが、そのうち既に StCVTA が設立された北と南ダルフール州に関しては、SMAP-II (2018 年) と GIZ の支援が合わせて行われている。StCVTA の設立は SCVTA の重要事項と理解されており、カッサラ州での StCVTA 設立の経験から、設立に向けた指導能力は向上している。
- GEMS が開始される前、職業訓練提供システムの中で州政府は空白地帯となっており、職業訓練行政の知識がほぼゼロの状況にあった。また、SCVTA の中にもスーダンの職業訓練行政を体系的に理解している者がほとんどいない状況にあった。この知識の空白を埋める目的で作成されたのが「スーダン職業訓練システムハンドブック」である。同ハンドブックは次頁表に示すとおり 7 つの項目に従いスーダンの職業訓練行政の現状が説明され

ている。SCVTA はカッサラ州、白ナイル州及びハルツームで説明会を実施し、州政府の職業訓練行政の知識向上に貢献している。また、ハンドブックの作成を通じ SCVTA が職業行政システムを再認識することで、指導力の基盤が強化された。なお、このハンドブックの作成は、SCVTA の外部からも幅広い知見の提供を受けており、GIZ 等一部ドナーが執筆を担当している。スーダンの職業訓練の全体像を知るうえでこのハンドブックは唯一の存在と言え、評価が非常に高い。このことが、職業訓練情報を提供する役割を持つ SCVTA の自信を高めている。

スーダン職業訓練システムハンドブックの構成

MODULE-1 GOVERNANCE OF VOCATIONAL TRAINING

- 1.1 National Strategy and Key Policy Documents
- 1.2 Legal Environment of Vocational Training
- 1.3 Vocational and Technical Education and Training Path in Sudan
- 1.4 Governance System of Vocational Training
 - 1.4.1 Overall Governance Structure
 - 1.4.2 The Roles and Responsibilities of SCVTA
 - 1.4.3 The Roles and Responsibilities of State Government
 - 1.4.4 The Roles and Responsibilities of Vocational Training Centre

MODULE-2 TRAINING MODE, TYPE, AND COURSE

- 2.1 Types of Vocational Training
- 2.2 Delivery Mode: Institution-based Training
 - 2.2.1 Overview of Institution-based Training
 - 2.2.2 Training Courses for Institution-based Training
- 2.3 Delivery Mode: Work-Based Training
 - 2.3.1 Regulatory situation of work-based training
 - 2.3.2 Types of work-based training
 - 2.3.3 Roles and responsibilities of employers
- 2.4 Training for People with Specific Needs

MODULE-3 TRAINING MANAGEMENT

- 3.1 Training Management Process
 - 3.1.1 Regulations of Vocational Training
 - 3.1.2 Theory of Training Management Cycle
- 3.2 Training Management Process
 - 3.2.1 Training Planning (Plan)
 - 3.2.2 Course Delivery Management (Do)
 - 3.2.3 Monitoring and Evaluation (Check)

MODULE-4 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

- 4.1 Regulatory Environment for Human Resources in Vocational Training
- 4.2 Staff Composition
 - 4.2.1 Staff Composition in SCVTA
 - 4.2.2 Staff Composition in VTC
- 4.3 Institution for Training of Trainers and Supervisors
- 4.4 Staff Management at VTC
 - 4.4.1 Basic Information for Staff Management at VTC
 - 4.4.2 Recruitment, Selection and Appointment Processes at VTC
 - 4.4.3 Staff training
 - 4.4.4 Staff remuneration
 - 4.4.5 Staff Performance Appraisal and Promotion

MODULE-5 FINANCE SYSTEM

- 5.1 Overview of Current Finance System for the Public VT Services
- 5.2 Sources of Fund for Public Institutions
 - 5.2.1 Public Budget

- 5.2.2 Tuition fee
- 5.2.3 Income through Services and Production
- 5.2.4 External funds (private sector, development partners, etc)
- 5.3 Financial Autonomy
- 5.4 Financial Management and Audit
- 5.5 Future Funding Scheme

MODULE-6 QUALIFICATIONS AND QUALITY ASSURANCE

- 6.1 Qualification System
 - 6.1.1 National Qualification Framework
 - 6.1.2 Standard Classification of Occupations (SCO)
 - 6.1.3 Qualification System in Sudan
 - 6.1.4 Sudan' s Civil Service Grade System
 - 6.1.5 Trade Test as Recognition of Prior Learning
 - 6.1.6 Accreditation of VTC
 - 6.1.7 Accreditation of training courses
- 6.2 Trainers Licence
- 6.3 Quality Assurance in Vocational Training in Sudan
 - 6.3.1 Standards for Training Services and Management of VTC
 - 6.3.2 Quality Assurance / Continuous Improvement

MODULE-7 KEY ISSUES FOR FUTURE

- 7.1 Partnership
- 7.2 Other Issues for Future Consideration
- Appendix1: Law, act, and related regulation
- Appendix2: List of VTCs

③ 公立 VTC の運営管理の標準化

- VTC 運営管理ガイドラインは、州政府による VTC の管理と州立 VTC による運営管理の指針となる文書である。全 11 章からなり、VTC の運営に関する基本事項が全て網羅されている。GEMS 以前は、VTC の運営は職員の職務記述書と課題別の規定によって実行されており、その情報も散逸しているケースが少なくなかった。その結果、運営は過去の経験に依存するところが大きくなり、分らないことは放置されるという状況となっていた。SCVTA は過去に定められた様々な規定を確認、再整理し同ガイドラインとして体系的にとりまとめた。VTC の運営はどうあるべきか、その基準が明確化された意義は大きい。

VTC 運営管理ガイドラインの構成

Chapter 1. General Provisions

Chapter 2. Governance

- Section-1. Principles and values of Management
- Section-2. VTC Regulations
- Section-3. Strategic Plan

Chapter 3. Organizational Management

- Section-1. VTC Organization
- Section-2. The Director and the Assistant Directors
- Section-3. Duties and Responsibilities of Sections and Job Description
- Section-4. VTC Administrative Council
- Section-5. Staff Meeting
- Section-6. Students Activities
- Section-7. VTC Advisory Committee
- Section-8. PTA: Parents Trainers Association

Chapter 4. Training Service Delivery

Section-1. Training Year, Training Term and Holidays
Section-2. Training Services Conducted by VTC
Section-3. Training Standards
Section-4. Authorization of Training Courses
Section-5. Special Concern to Disadvantaged Groups for Employment
Section-6. In-Plant-Training
Section-7. Annual Training Plan
Section-8. Safety Supervision
Chapter 5. Training Related Service
Section-1. Career Guidance and Job Placement Assistance
Section-2. Consulting Services Regarding to Vocational Training
Section-3. Trade Test
Section-4. Survey and Data Collection on the Vocational Training
Section-5. Public Relation and Awareness Activities on Training and VTC
Chapter 6. Trainee Management
Section-1. Admission
Section-2. Leave of Absence and Withdrawal
Section-3. Trainee Basic Information and Trainee Activity Record
Chapter 7. Staff Management
Section-1. Staff Record
Section-2. Human Resources Development Plan
Section-3. Number and Qualification of Instructors
Section-4. Capacity Development of the Staff
Chapter 8. Facility Management
Section-1. Facility and Equipment List and Inventory
Section-2. Maintenance of Facility and Equipment
Chapter 9. Financial Management
Section-1. Budget and Incomes
Section-2. Budget Compilation
Section-3. Setting Tuition Fee and Other Charges
Section-4. Income Generation Activities
Chapter 10. Partnership
Section-1. Purpose of Strengthening Partnership
Section-2. Cooperation and Collaboration with Private Sector and Local Community
Chapter 11. Monitoring & Evaluation
Section-1. VTC Evaluation

④ VTC における短期訓練コース導入の指導

- 多様な訓練ニーズに応えるためには、短期訓練コースを拡充する必要がある。短期訓練コース導入のために SCVTA が開発、利用したツールは以下のとおりである。
 - A. Manual for Developing Short Training Courses
 - B. Standard operating procedures (SOP) for seven trade (pastries and bakery, leather crafts, meat products, electronics, general electricity, tractor fuel filter change, shower installation)
- 「短期訓練開発マニュアル」は、指導員が顧客の依頼に基づいて短期訓練コースを開発し、開発したコースを Plan-Do-Check-Action (PDCA) サイクルに基づいて回し、これによって訓練の継続的な改善ができるよう、訓練開発に必要な様式をパッケージ化し、その作成法・利用法を解説する資料である。

- 様式パッケージは、訓練コース計画シート、訓練スケジュール、レッスンプラン、標準作業手順書 (SOP)、訓練後アンケート、実技テスト作成シート、知識テスト、訓練コース価格表、訓練コース改善シート、訓練後アンケート結果の評価分析表の 10 種類のフォーマットで構成されている。
- 訓練ニーズ調査から、民間企業には向上訓練を受ける機会がなく、そのことがビジネスの成長・雇用拡大を妨げていることが明らかになった。そのため、現職者を対象とした 2-5 日間のテイラーメイドの短期訓練コースの開発を支援するツールとして同マニュアルを作成した。開発した短期訓練コースをいくつか組み合わせることで訓練期間の調整も可能で、柔軟なコース運営が可能となる。
- TMC チームは日本人専門家と緊密に協力し、マニュアルの開発と VTC への指導を行った。また、民間企業を訪問し、各種様式の作成を実践した。この活動を通じて、TMC チームのメンバーは、VTC にガイドラインを導入する技術を習得した他、民間企業と協力して訓練サービスを向上させる必要性和 SCVTA の役割を認識した。

⑤ 3 年制徒弟ディプロマコース改善の指導

- 3 年コースはスーダンにおける唯一の職業訓練国家資格である徒弟ディプロマ (Apprenticeship Diploma) の資格が取得できる訓練プログラムである。現在、公立・私立の 29 校で実施されている。SCVTA にとっても 2 つのパイロット VTC でも、中核業務と見なされている訓練コースである。一方、その訓練標準は 70 年代に作成され、以降更新されていない。カリキュラムと訓練機関の設備機材、利用できる訓練材料には大きなギャップがあり、その改善には抜本的な訓練制度の改革が必要となっている。このため GEMS では、この 3 年コースの中で基礎課程 (4 か月間) と企業実習課程 (IPT) (9 か月間) の改善に焦点を当てた支援を行った。3 年コース改善のために SCVTA が開発、利用したツールは以下のとおりである。
 - A. Basic Course Curriculum
 - B. In-Plant-Training Manual
 - C. Reference book (4 subjects: Introduction to Technology, Mathematics, Technical Drawing, Basics of Measurement)
- GEMS 開始時、パイロット VTC より、基礎課程が 6 か月から 4 か月に短縮されたものの、その方法については指示がなく、SCVTA からの指導を求める声が高かった。これに応え、SCVTA 技術局カリキュラム課が基礎課程のカリキュラムの改定 (最小限の材料で作成が可能で、その作成過程に重要な基本技術が含まれるという観点から C 型クランプを課題作品とした。また、数学、製図等学科の時間配分を CUBAS 手法を用いて再構成したもの) を行った。VTC の指導員が、このカリキュラムに従った訓練を実行できるよう、SCVTA は、SCVTA の直営 VTC からマスタートレーナー (3 名) を選定・育成し、同トレーナーが VTC 指導員の訓練を行った。カッサラ VTC とコスティ VTC では、新たなカリキュラムによる訓練が 3 年間実施されており定着した状態にある。SCVTA は同カリキュラムの評価ミッションを派遣し、基礎課程改訂カリキュラムの有効性を確認した。SCVTA はこの結果をみて、

現在直営 5 校の VTC でカリキュラムの変更を行っている。カリキュラムが開発され、マスタートレーナーの体制を整えたという点において SCVTA の機能は強化されている。

- 企業実習は、有効性が世界的に認められている訓練手法である。VTC にとっては、訓練コストが企業とシェアされる便益もある。しかしながら、GEMS 以前、VTC の IPT は企業に丸投げに近い状態となっており、訓練生の的確なフォローアップができていなかった。このため、SCVTA は IPT 期間中の訓練生を VTC がモニタリングするための基準をまとめた IPT マニュアルを作成した。また、同マニュアルには、SMAP-II で作成された、企業が適切な実習を提供するための受入れ企業向けの教材を統合した。両ガイドラインについては、SCVTA 職員によって VTC の指導員と雇用主に研修が行われ、現場で運用されており、SCVTA は IPT 改善の指導能力を獲得したといえる。

⑥ VTC と職業訓練のモニタリング・評価体制の構築

- GEMS の活動を通じて行われた訓練のモニタリング・評価は、2021 年、SCVTA により訓練の品質管理システムとして制度化された（Quality Monitoring and Assurance System/QMAS Guideline の作成）。QMAS は VTC 管理の PDCA サイクルを基本とし VTC 戦略計画、訓練実績の取りまとめ、VTC フォーラムの開催、SCVTA と StCVTA による VTC のフォローアップからなる。QMAS はシステムの運用コストを最小限に抑え、VTC の訓練実績のとりまとめと VT フォーラムの開催を核に段階的に機能を拡充していく点に留意されている。

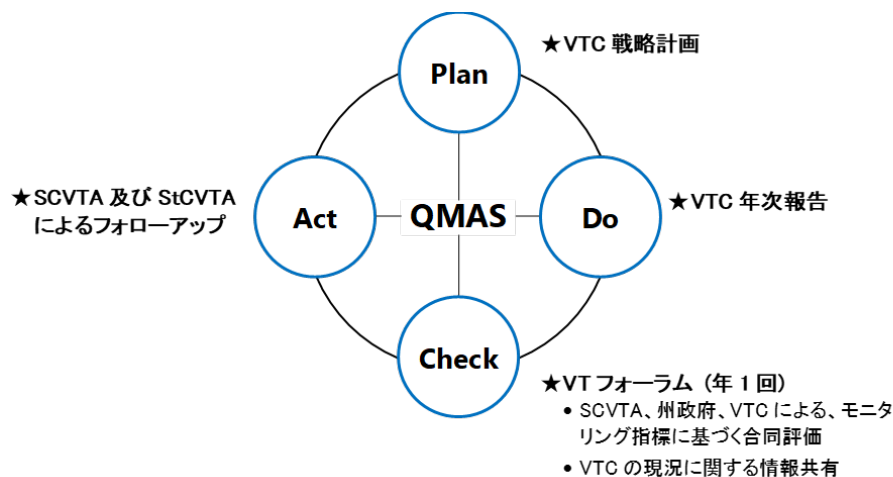


図 2-1 : SCVTA の QMAS の概念図

- QMAS に必要な 4 つの要件は、パイロット VTC では満たしている（PDCA を回せる）。2021 年、SCVTA は、全国の公立・私立の訓練機関から訓練実績を提出させ（38 機関中 31 機関が提出）、年次訓練実績報告書を取りまとめた。QMAS ガイドラインに基づき VT フォーラムを開催し、同年次訓練実績報告書に基づき今後の改善案などについて協議を行った。QMAS は GEMS と SCVTA の GEMS タスクチームが開発している。その過程で QMAS を理解していること、実際に運用したことで SCVTA には、QMAS 運用の能力が育成されている。SCVTA

は 2021/22 年のデータ回収のための手続きをすでに始めている。

【SCVTA の機能強化】

- 戦略計画作成の技術習得と作成の体制が構築された。
- 州政府と VTC を指導するためのツールとそれを使える人材が育成された。
- VTC とその訓練をモニタリング・評価する仕組みが導入された
- ステークホルダーとのパートナーシップが強化された。

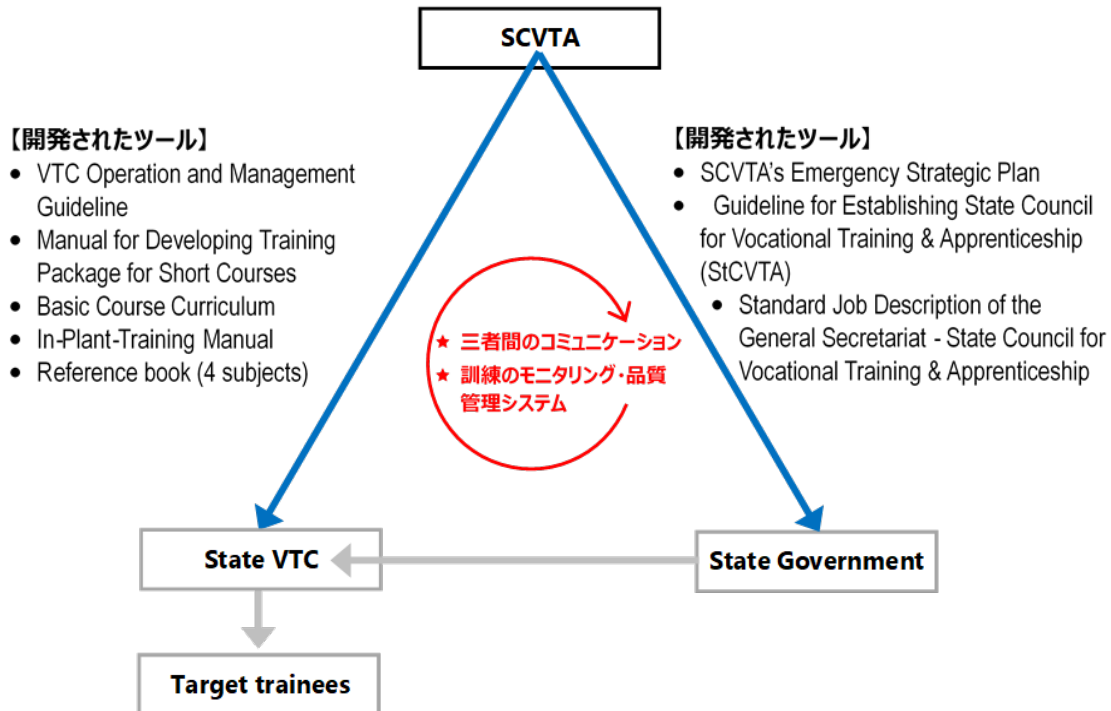


図 2-2 : SCVTA の機能強化の達成度

(2) 成果 2 の達成度

成果 2 は 4 つの指標のうち 3 つを達成している (1 つは判断困難)。また、「州政府が VTC を管理する機能を強化する」という職業訓練システム構築上の必要要件を満たしている。このことから、成果 2 の達成度は「高い」と判断した。

VTC の管理に係る州政府の機能は、州政府の責任が明確化されたこと、StCVTA の設立等による訓練機関の管理主体ができたこと、州政府担当職員の職業訓練行政の知識が向上したこと、VTC のモニタリングが行われていることから、以前の監理機能が皆無に等しかったことを考えれば、大きな改善が図られたと言える。

なお、成果 2 は 2018 年に追加されたものであるが、州政府の職業訓練に対する責任を再認識させ、州立 VTC への支援と監理が強化されていることから、この変更は妥当なものと判断された。

1) 指標の達成度

成果2の達成度については、設定された4つの指標のうち、3つが達成されている。指標2-3「採用基準に基づく指導員の採用」は、プロジェクト期間中、州政府が原則新規採用を停止したことから、作成された採用基準の有効性は判断が困難である。

表 2-11：指標の達成度：成果2

指標	検証方法	概要
2-1. StCVTA が設立され（または StCVTA 設立に向けて州政府に VTC 担当の事務局が設置され）、その職務記述書が公開されている。	職務記述書	<ul style="list-style-type: none"> • 【達成】 • カッサラ政府は、StCVTA の設立に係る州令を制定し、2020 年に StCVTA を設立した。StCVTA メンバーと事務局長が職務記述書を基に任命され 2021 年度の予算も確保されている。 • 白ナイル州でも州財務省が StCVTA の設立を進めているが、事務局長の選定に時間がかかっており、設立には至っていない。 • 白ナイル州は、2018 年に州財務省公務員局 (Civil Service Directorate) の職員を職業訓練担当者に任命。以降、同担当者は州 VTC への予算配分や州職業訓練戦略の策定の業務をこなしており、州政府の VTC 支援の役割を果たしている。
2-2. 州政府は、戦略計画の優先分野に応じて州の VTC に予算を配分する。	予算書	<p>【達成】</p> <p>両州の財務省は VTC の予算額を増加させているが十分とは言えない。ただし、両州の財務省は VTC の収入に対する財務自治権を与えた。これは、予算の不足を補う効果がある。</p> <p>例えばコスティ VTC の州政府予算は、2020 年、SDG2, 500, 000 であるのに対し、学費や収入創出活動による収入が SDG1, 131, 294 となっている。このような独自収入は VTC の努力でさらに増やすことが可能であり、VTC の財務基盤強化に貢献する。</p>
2-3. SCVTA で策定された VTC 職員の採用基準が StCVTA（または VTC を担当する州政府）で使用されている。	職員の採用記録	<p>【判断困難】</p> <ul style="list-style-type: none"> • VTC 指導員の採用基準は、SCVTA が作成した VTC 運営管理ガイドラインで明記されている。この基準は SCVTA の研修により、州政府も理解している。 • プロジェクト期間中、州政府は財政上の理由から公務員の新規採用を凍結しており、原則 VTC の職員も採用されていない。 • 例外的に、カッサラでは、GIZ による新規訓練コースの追加に対応するため、2020 年に 1 度

		<p>追加採用が行われたが、その際カッサラ VTC はガイドラインの基準を活用し、選考にも参加したとのことである。(選考に参加することも過去にはなかったとのこと)</p> <ul style="list-style-type: none"> • また、白ナイル州では、州財務省は公務員の採用適正化の強化に向けた指示を出しており、今後の採用には、採用基準を順守し、州財務省とコスティ VTC の他、外部からもが選考に参加する予定とのことである。 • 以上の通り、ガイドラインに基づく採用が実践される見通しはあるものの、現段階で導入された採用基準の使用状況は判断できない。
<p>2-4. StCVTA (または州政府の VTC 担当) は、パイロット VTC に対して少なくとも年 1 回の評価を行う。</p>	<p>年間報告書</p>	<p>【達成】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 州財務省は、2017 年から毎年開催された VTC の年次レビュー・計画会議に参加した。この会議は、前年度の実績と VTC の戦略計画に基づいて、年間活動と予算計画について SCVTA と州政府、パイロット VTC が合同で検討を行うものである。 • この合同会議は、2021 年に新たに作成された職業訓練の品質管理システム (QMAS) に組み込まれ、制度化されている。 • 2021 年は、QMAS に従い、SCVTA が VTC 年間訓練実績報告書を作成し、このデータを基に VTC の評価が州政府の参加のもとに行われた。 • 一方、このような正式な評価とは別に、州政府が職業訓練担当者を任命したことにより、同担当者によるインフォーマルな形での VTC の訪問・検査が行われるようになっている (毎月)。 • 2 つの州は、VTC が作成した戦略計画のモニタリング・評価体制を構築した。白ナイル州の州財務省はコスティ VTC の戦略計画のフォローアップ委員会を設置した。一方のカッサラ州 StCVTA もカッサラ VTC 戦略計画のモニタリング・評価チームの一員として参加している。

2) 州政府の機能強化の達成度 (州立 VTC の管理能力の強化)

① 州レベルの職業訓練統治体制の構築

- SCVTA が作成した StCVTA 設立ガイドラインに従い、カッサラ StCVTA が 2020 年 7 月に設立された。StCVTA メンバーは、州財務省、州立 VTC、教育省、技術短大、民間企業の代表で構成され常任の事務局長のもと 8 名の事務局員が配置されている。StCVTA の議長は

州財務省大臣が任命されており、職業訓練に対する州知事の高い関心と政治的支援が得られている。

- カッサラ州財務省は、厳しい財政状況の中、2021 年は 11 百万ポンドの予算を承認し、StCVTA は州職業訓練戦略の策定や VT フォーラムの参加等の活動を自前の予算で実施している。
- 全国で先駆けて設立されたカッサラ StCVTA は、他州のロールモデルとなっており、現時点において 6 州で StCVTA が設立または準備作業が進められている。
- 事務局長に任命されたアルハリス氏は、GEMS の先行案件にあたる K-TOP プロジェクトで育成された C/P の 1 人であり、その際に習得した戦略計画立案や VTC 運営管理の能力が評価された。また、カッサラに次いで StCVTA を設立した北及び南ダルフール州の 2 州は、JICA の SMAP-II プロジェクトで支援を受けた州財務省の C/P が、StCVTA 設立の中心的役割を果たしている（事務局長は元 C/P）。両ダルフール州 StCVTA は、州職業訓練計画を作成しており、これを SCVTA に提出した。両戦略計画は SMAP-II の協力で作成された「ダルフール 5 州の職業訓練政策（2019-21）」に従ったものとなっている。これらは過去の JICA プロジェクトの成果が継続的に発揮されていることを示す事例と言える。

表 2-12：カッサラ StCVTA（2020 年 7 月設立）の年間予算*の推移

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
請求額	-	-	-	180,000	12,776,400
承認額	-	-	-	180,000	11,555,193
執行額	-	-	-	180,000	**532,916

注*：3 章で構成される全予算総額⁴。ただし、2020 年は人件費（Chapter 1）のみ。

注**：2021 年の執行額は 7 月時点の金額

出所：カッサラ StCVTA の情報を基にプロジェクトチームが作成

② 州政府の職業訓練政策の提示

- 2021 年、カッサラ、白ナイルの両州は、州職業訓練戦略計画を作成、これに従い 2 つのパイロット VTC は、それぞれの VTC 戦略計画とアクションプランを作成した。両戦略は、地域の社会経済環境と優先課題を踏まえた戦略から構成されており、SCVTA 及び日本人専門家から高く評価される内容となっている。
- カッサラ StCVTA 及び白ナイル州財務省は、SCVTA（戦略計画ワーキングチーム）の支援の下、環境分析と戦略作成ステークホルダー・ワークショップを主体的に実施しており、その質から州政府が職業訓練戦略を策定する能力があることが認められた。

③ 州立 VTC に対する資源の配分（人・金）

- VTC に対する州政府予算は増加しているが、スーダンのインフレ率の急騰を考えれば十

⁴ スーダンの予算書は 3 章で構成される。Chapter 1 は主に給与など人件費、Chapter 2 は運営予算、Chapter 3 は開発予算である。

分ではなく 2021 年の承認額でコスティ VTC (SDG5, 300, 000)、カッサラ VTC (SDG6, 340, 000) は、VTC の運営と訓練経費を賄うためには十分ではない。

- 州政府の財政状況を考えた場合、VTC の予算増額は容易ではない。この状況下、州政府が VTC の収入の自己裁量による利用を特例として認めたことは、むしろ州政府の予算増額より、VTC の財務基盤強化に大きな影響力がある (VTC の収入は州財務省に収められ、その後、州予算として配分されるのが原則であるが、その配分は収めた収入に見合っていない状況にあった)。
- 財務の自立は、VTC の収入創出活動 (有料訓練や修理サービス等) を活性化させ、その収入が政府予算を補う体制を構築可能とする。実際、両 VTC は NGO 等との契約により、訓練サービスの提供機会を増加させている。

表 2-13 : カッサラ VTC に対する州政府の運営予算の推移 (SDG)

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
承認額	-	-	-	-	-	6,340,000
執行額	489,420	577,750	660,143	1,174,708	2,392,305	4,717,095

出所：カッサラ州財務省の情報を基にプロジェクトチームが作成

表 2-14 : コスティ VTC に対する州政府の運営予算の推移 (SDG)

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
請求額	452,000	1,000,000	930,000	1,600,000	2,500,000	5,300,000
承認額	452,000	969,000	930,000	1,600,000	2,500,000	5,300,000
執行額	370,295	810,394	790,240	819,093	835,552	-

出所：白ナイル州財務省の情報を基にプロジェクトチームが作成

表 2-15 : コスティ VTC の所得創出額 (SDG)

2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
309,875	566,265	635,451	1,109,230	1,131,294	2,339,646

出所：コスティ VTC の情報を基にプロジェクトチームが作成

④ 州立 VTC の監督

スーダンの現状を考えた場合、VT フォーラムのような公式なモニタリングシステムと合わせ、州政府担当職員が日常的に VTC とコミュニケーションを持ち、訓練活動を観察するインフォーマルな慣行も重視すべきである。州財務省が職業訓練担当者を任命して以降、同担当者と VTC のコミュニケーションの機会は大幅に増えている (以前はほとんど接点がなかった)。現在では職業訓練担当者は、月に 1 回以上、VTC を訪問している。このような訪問観察で把握された VTC の現状は、VT フォーラムで報告・協議されている。VTC の監督機能を全く持たなかった州政府としては、最初の一步として前進していると言える。

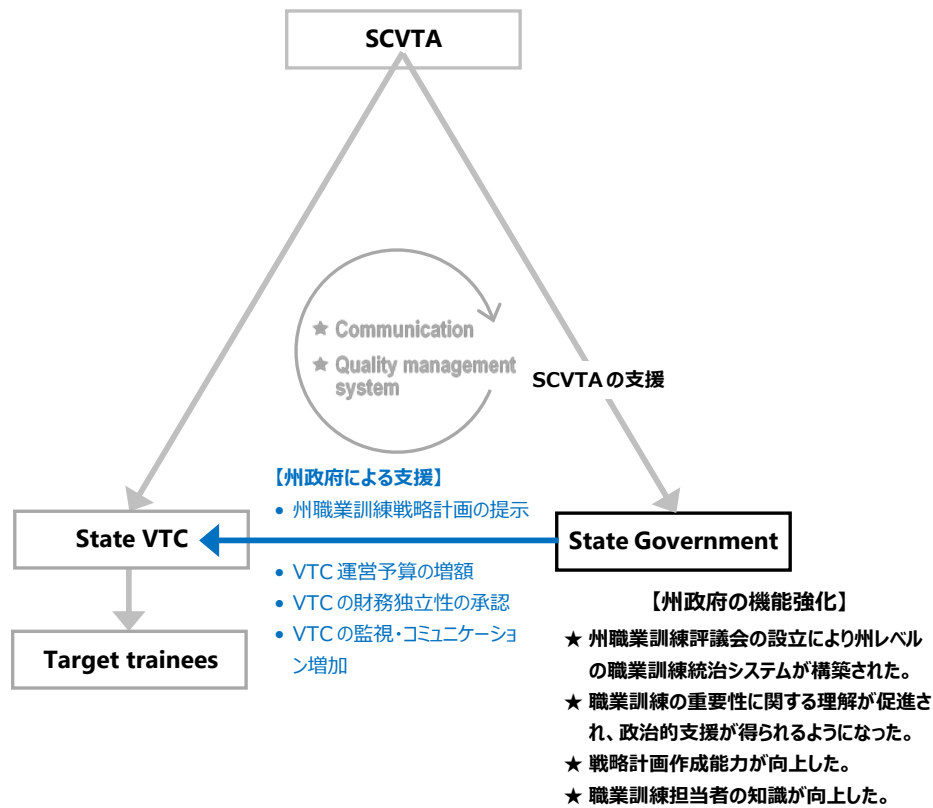


図 2-3 : 州政府の VTC 管理機能強化の達成度

(3) 成果 3 の達成度

5 つの指標の全てを達成しており、成果 3 の達成度は「高い」と判断される。

SCVTA の VTC 運営管理ガイドラインに沿った VTC の運営管理については、良好な改善が見られる（80%以上の分野で改善が見られる）。一方で、情報管理や訓練生のキャリアガイダンス、TOT 等、まだ改善の余地がある。VTC の運営・管理の改善には時間がかかるため、州政府や SCVTA による継続的な監視・指導が必要である。

訓練提供機能は、大きく向上している。コスト VTC の短期訓練コース実施数は、訓練施設の建設・改修による効果大きい。また、短期訓練コースの多くは NGO 等の外部機関から委託されたものである。VTC の持つ訓練の専門性と設備、外部機関の持つ資金の組み合わせによる訓練実施は、公的 VTC の財務状況を考えた場合、最も妥当なアプローチといえ、2 つのパイロット VTC は、ロールモデルとして機能しうる。

1) 指標の達成度

成果 3 で設定された指標は、全て達成されている。

表 2-16：指標の達成度：成果 3

指標	検証方法	概要
3-1. VTC 運用・管理ガイドラインの 75%が実施される。	チェックリスト	【達成】 2021 年 3 月に実施したチェックリストを用いた自己評価調査の結果、運営管理ガイドラインは、カッサラ VTC で 88.6%、コスティ VTC で 84.5%の項目が実施されている。
3-2. パイロット VTC の戦略計画が策定されている。	戦略計画の有無	【達成】 両 VTC は、2016 年に第 1 次戦略計画（2017-2021 年）を、2021 年 8 月に第 2 次計画（2022-2024 年）を策定した。
3-3. パイロット VTC で 24 以上の短期訓練コースが実施される。	訓練記録	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> • 計画を上回る計 51 回の短期訓練コースが実施された（カッサラ VTC:17 回、コスティ VTC:34 回）。 • カッサラ VTC の訓練回数がコスティ VTC に比べ少ないのは、訓練施設の規模が小さいこと、GIZ がカッサラ VTC で 1 年コースを実施しており訓練施設・人員に余裕がないことによる。 • 51 回の訓練コースのうち、VTC が独自予算で実施したものは、カッサラ VTC が 6 コース、コスティ VTC が 5 コース。残りのコースは、地元の NGO や民間企業等からの委託を受けて有料で実施した短期訓練である。
3-4. 75%以上の指導員（主に短期訓練コースと 3 年コースの基礎課程）が、訓練コースが以前よりも質の高いものになったと認識している。	質問票調査	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> • 指導員への質問票調査では、24/30 人(80%)が短期訓練コースの結果に満足している。 • GEMS によって改定された 3 年コースの基礎課程に関しては、調査対象となった 22 人の指導員全員（100%）が改善したと回答。これら指導員は、基礎課程の SOP（標準作業手順書）、TOT（技術的および指導法）、訓練環境改善の効果を認めている。
3-5. 短期訓練コース参加者の 80%以上が訓練内容に満足している（5 段階評価で 3 以上）。	質問票調査	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> • 実施された 51 コースのうち、満足度調査報告がプロジェクトチームに共有された 11 コースでは、93.4%（128/137）の参加者が 5 点満点中 5 点と評価した。 • コスティ VTC では、訓練依頼主である NGO がコスティ VTC に複数回、訓練実施を依頼している。コスティ VTC に訓練を委託した 6 機関すべての機関が指導員の質に非常に満足して

		いると回答している。一部、訓練内容の改善の必要性等、指摘もあるが、概ね、彼ら実施する訓練の質を示している。
--	--	---

2) パイロット VTC の訓練実施機能強化の達成度

① VTC の運営管理能力の向上

- VTC 運営管理ガイドラインに沿った VTC 運営管理体制の再構築作業を通じて、両パイロット VTC では、運営協議会を設置した。運営協議会は、ディレクターと事務局を含むセクションの責任者で構成され、運営・管理のため、月 1 回の定期会議が行われている。VTC 職員は、意思決定に参加できるこの協議会を高く評価している。VTC の校長は通常強い権限を持っているが、運営協議会を通じてメンバーは懸念や課題を共有し、共同で解決策を検討する。これは VTC の継続的な運営改善に向けた一歩といえる。
- ガイドラインを導入したことによるその他の改善点としては、訓練生の社会的包摂（例：コスティ VTC では女性訓練生のクォータ枠を設けている）、訓練以外のサービスの強化（例：カッサラ VTC では資格試験を強化している）等が挙げられる。全般的に一定の改善は見られる一方で、情報管理、キャリアガイダンス、TOT システム等、改善の余地がある。

表 2-17：カッサラ VTC とコスティ VTC における VTC 運営管理ガイドラインの実施状況
(専門家による評価)

規定	カッサラ VTC	コスティ VTC	備考
Chapter 1. General Provisions	-	-	戦略計画を自分たちで策定。内部周知が今後の課題。
Chapter 2. Governance	-	-	
1. Principles and values of Management			
2. VTC Regulations	○	○	
3. Strategic Plan	○	○	
Chapter 3. Organizational Management			両 VTC でマネジメントと職員の意見交換が進んだことは評価される。しかし、コスティ VTC では、マネジメントの頻繁な交代や不透明な意思決定への不満が活動の実施を阻害したこともあり、改善の余地が大きい。
1. VTC Organization	○	△	
2. The Director and the Assistant Directors	-	-	
3. Duties and Responsibilities of Sections and Job Description	○	○	
4. VTC Administrative Council	○	○	
5. Staff Meeting	○	△	
6. Students Activities	-	-	
7. VTC Advisory Committee	-	-	
8. Parents Trainers Association	-	-	
Chapter 4. Training Service Delivery			訓練の実施回数や受講者数の増加が認められる。他方、記録が適切にとられておらず、訓練の質等の確認が
1. Training Year, Training Term and Holidays	-	-	
2. Training Services Conducted by VTC	○	○	

3. Training Standards	○	○	難しい。 訓練記録の改善が必須。
4. Authorization of Training Courses	○	○	
5. Special Concern to Disadvantaged Groups for Employment	○	○	
6. Annual Training Plan	○	○	
7. Safety Supervision	△	△	
Chapter 5. Training Related Service			両 VTC にて、情報管理には課題がある。ICT の積極的な活用とデータの活用は必須。とりわけキャリア開発に関しては、取組は乏しい。IPT モニタリング等も活用し、支援を強化することが望ましい。
1. Career Guidance and Job Placement Assistance	△	△	
2. Consulting Services Regarding to Vocational Training	-	-	
3. Trade Test	○	○	
4. Survey and Data Collection on the Vocational Training	△	△	
5. Public Relation and Awareness Activities on Training and VTC	△	△	
Chapter 6. Trainee Management			訓練が本当に適切なインパクトを与えられたのか、追跡調査重要な情報であるが、制度的取組は不足している。
1. Admission	○	○	
2. Leave of Absence and Withdrawal	○	○	
3. Trainee Basic Information and Trainee Activity Record	△	△	
Chapter 7. Staff Management			国レベルの TOT 制度が機能不全の状況で、内部研修の機能強化を図ることが望ましい。
1. Staff Record	○	○	
2. Human Resources Development Plan	△	△	
3. Number and Qualification of Instructors	○	○	
4. Capacity Development of the Staff	△	△	
Chapter 8. Facility Management			5S の実施が自発的に両 VTC で進んでおり、機材は適切に使われている。
1. Facility and Equipment List and Inventory	△	△	
2. Maintenance of Facility and Equipment	○	○	
Chapter 9. Financial Management			財務規定書の作成が進み、収入の自己裁量での利用が可能となった。収入の利用規定、会計説明責任を強化することが必須
1. Budget and Incomes	-	-	
2. Budget Compilation	○	○	
3. Setting Tuition Fee and Other Charges	-	-	
4. Income Generation Activities	○	○	
Chapter 10. Partnership			地元の NGO や民間企業との連携が大幅に増えている。パートナーとの交渉に関して強化が必要。
1. Purpose of Strengthening Partnership	-	-	
2. Cooperation and Collaboration with Private Sector and Local Community	○	○	
Chapter 11. Monitoring & Evaluation			数字を見る以上の、データ分析能力が必要
1. VTC Evaluation	△	△	

注：○改善あり、△実行中、×未着手、-評価の対象外

② 訓練方針の明確化

- カッサラ VTC とコステイ VTC は共にプロジェクト期間中、2 回の中期戦略計画を作成した。第 1 回の戦略計画作成（2016 年）においては、日本人専門家による指導と助言によるところが大きかったが、第 2 回計画作成（2021 年）では、SCVTA（戦略計画ワーキングチーム）と VTC が、自力で計画を作成している。その内容は、地元の環境とニーズを踏まえたもので、作成プロセスともに妥当なものと判断された。このことから C/P が戦略計画を自立して作成する能力は育ったと考える。
- カッサラ州と白ナイル州は国内、周辺国（エチオピア、エリトリア、南スーダン等）から多くの IDP・難民を受け入れている。これら脆弱者に対する訓練の提供が戦略に含まれていることは、VTC に弱者配慮の認識が育っていると考えられる。
- コステイ VTC は、計画策定時のステークホルダー会議を通じ、地元企業とパートナーシップ契約（企業からの訓練資機材提供）を正式に結んだ。地元ステークホルダーとのパートナーシップの重要性を理解したことが、VTC の戦略計画にも表れている。

③ 短期訓練コースの拡充

- 短期訓練コースの実施数及び受講者数は、コロナ禍の影響が出るまでは増加傾向にある。コステイ VTC については、新しい訓練施設が建設され、設備が整った 2018 年から大幅に増加している。プロジェクト期間中に短期訓練コースに参加した訓練生の数は、合計で 1,743 人に達している。これは、3 年制徒弟ディプロマコースの卒業生（1,863 名）とほぼ同数である。
- 短期訓練コースは、社会的弱者を対象としていることが多い。短期訓練コースの約 7 割は、女性のエンパワメント、平和構築（難民、国内避難民、ホストコミュニティを対象としたコース）、包摂性のいずれかに貢献するものである。
- この経験を通じて、2 つのパイロット VTC は、短期訓練コースを効果的に運営するためのスキルと知識を得た。
- 短期訓練の実施が促進された要因には以下が考えられる。
 - 指導員の訓練実施スキルの向上。これは、SOP の導入と SCVTA が提供するマネジメントや技術に関する研修の結果である。
 - コステイ VTC における訓練施設の拡大：これは訓練の質に直接影響する。施設や設備が改善されたことで、NGO や民間企業等の顧客を惹きつけることができる。
 - SMOF から VTC に収入の自己裁量権を付与：VTC が収益性の高い訓練コースを運営するモチベーションの向上に貢献している。
 - SMOF によるモニタリング：モニタリングで得られた情報は、SMOF や州知事室の高官に報告される。このような報告は、政治的なコミットメントを高めるものである。
 - 研修活動の広報（オープンデー等）：コステイ VTC では、短期訓練コースプログラムを紹介する冊子を NGO などに配布しており、その結果、委託研修が増加している。

表 2-18 : パイロット VTC における短期訓練コース実施数の推移 (回)

VTC	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	合計
カッサラ VTC	1	0	6	7	3	0	17
コステイ VTC	2	2	10	13	6	1	34
合計	3	2	16	20	9	1	51

出所 : VTC の情報を基にプロジェクトチームが作成

表 2-19 : パイロット VTC における短期訓練受講者数の推移 (人)

VTC	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	合計
カッサラ VTC	15	0	73	186	55	0	329
コステイ VTC	250	150	628	251	95	40	1,414
合計	265	150	701	437	150	40	1,743

出所 : VTC の情報を基にプロジェクトチームが作成

表 2-20 : 対象者別短期訓練コース数 (回)

VTC	女性	平和構築	インクルーシブ
カッサラ VTC	13	7	1
コステイ VTC	9	14	8
合計	22	18	9

出所 : VTC の情報を基にプロジェクトチームが作成

④ 3 年コースの改善

- 2020 年度の 3 年制徒弟ディプロマコースの卒業生数は、カッサラ VTC が 73 人、コステイ VTC で 412 人である。カッサラ VTC では、ほぼ収容能力に近く、コステイ VTC では 2016 年以降数を増加させている。コロナ禍等外部の影響を受けやすい短期訓練コースとは異なり、長期コースでは卒業生の数は安定して推移している。
- 両パイロット VTC は、2017 年より、基礎課程の改訂カリキュラムのパイロット実施に参加した。SCVTA による初回のモニタリング訪問では、評価方法の誤解（最終製作物の出来栄を評価測定における「許容誤差」の概念）に気づき、SCVTA は 2017 年にこの問題に関する指導ミッションを派遣した。SCVTA の翌年のモニタリングレポートによると、両 VTC の訓練生はカリキュラムに沿って学習しており、訓練生の製品品質評価は 94% と高い数値に達している（指導員の評価の甘さを否定できないことに留意が必要である）。SCVTA はパイロット 2 校での成果を肯定的にとらえ、5 つの連邦 VTC への適用を決定した。したがって、指導員はカリキュラムや教科書に沿って訓練を実施するスキルを身につけたと言える。
- IPT マニュアルの導入に伴い、VTC はマニュアルに沿ったモニタリングの実践を強化した。現在、両 VTC では IPT 訓練生用モニタリングノートを作成しており、訓練生と企業の監督者が記入するようになっている。訓練生を受け入れる企業は、VTC のモニタリング方法の変更を受け、IPT に対する VTC の変化を認めた。カッサラ VTC 訓練生の受け入れ企業

は、2018年の調査によると、IPTシステム（5点満点中平均3.7点：12社）と訓練生（5点満点中平均3.4点：24社）に対して比較的高い満足度を示した。コストイについては、フォローアップ訪問した5社のうち、訓練生への満足度が5点満点中4.6点と高い評価を得ている。また、2009年からIPT訓練生の受け入れを中止していたスーダン最大手のケナナ砂糖会社は、VTCの改善を認め、2021年から再びコストイVTC訓練生の企業実習に門戸を開くことを決定した。また、各学科の指導員は、訓練生のモニタリングノートから、労働市場のスキルニーズに関する情報が得られ、それを研修に反映できることを高く評価している。

表 2-21：3年コースの卒業生数の推移（人）

VTC	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	合計
カッサラVTC	44	83	76	66	73	342
コストイVTC	269	231	279	330	412	1,521
合計	313	314	355	396	485	1,863

出所：VTCの情報を基にプロジェクトチームが作成

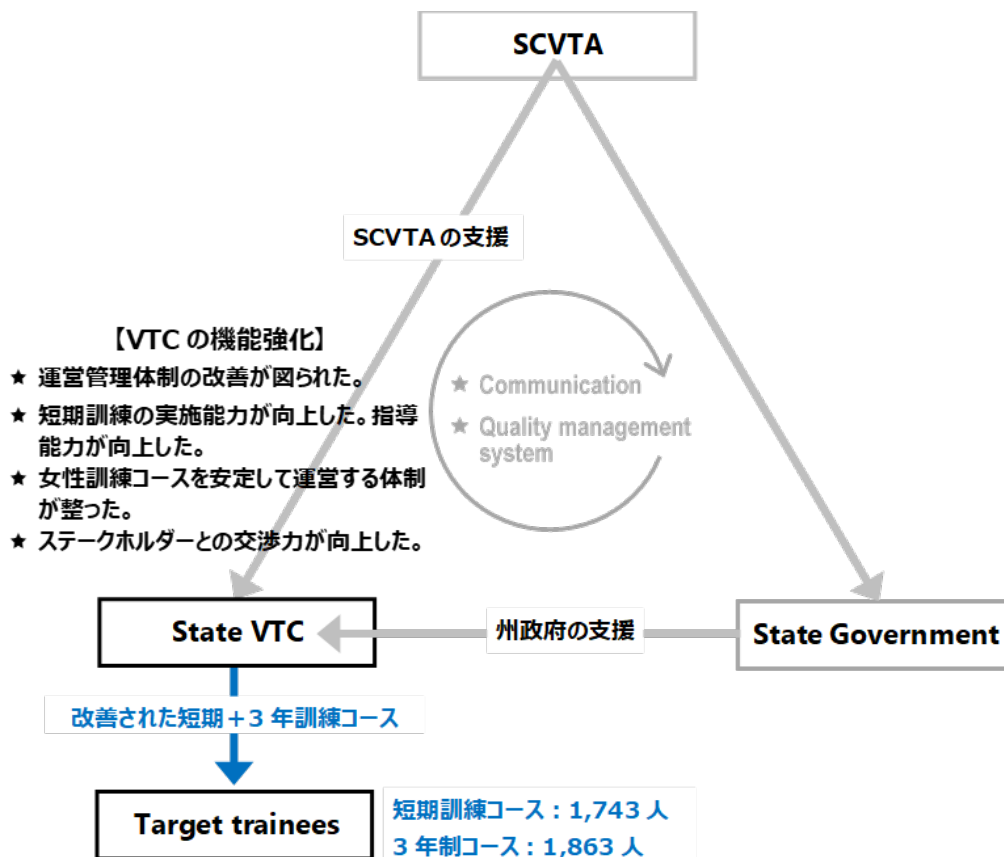


図 2-4：州立VTCの訓練実施機能強化の達成度

2-2. プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標：州立 VTC を対象とした職業訓練改善システムが確立される。

プロジェクト目標の指標は全て達成されたことから、達成度は「高い」と判断される。

職業訓練改善システムの構成要素である SCVTA、州政府、州立 VTC は、それぞれの機能を強化している。また、QMAS の導入により、SCVTA、州政府、VTC による合同モニタリングが行われる体制ができた。その結果、VTC では訓練サービスの種類を広げ、訓練機会の増大と質の向上を図っている。このことから、機能強化された 3 機関それぞれが相互に寄与し、訓練を改善するシステムとして機能するようになったと考えられる。

1) 指標の達成度

4 つの指標は、全て達成した。

指標 1	検証方法	概要
70%以上のパイロット VTC 職員が、本プロジェクト終了後、SCVTA からの技術支援が向上したと考えている。	VTC に対する質問票調査	【達成】 両 VTC に対する聞き取り調査では、32/46 人 (70%) の職員が、モニタリング訪問や技術的アドバイスの増加等の改善点を認識した。

SCVTA からの技術支援の改善を認めた VTC 職員のうち、80%以上が、IPT マニュアルや基礎課程のカリキュラム導入に関し、SCVTA の指導役割とそのフォローアップの点で大幅に改善されたと回答している。IPT と基礎課程は、両 VTC の中心的訓練コースである 3 年制徒弟ディプロマコースの一部であることを踏まえると、VTC の職員は同コースの実施における問題点を深く認識しているため、これら項目について評価しやすいと考えられる。

改善を認められないと回答した職員のうち、50%は、さらなる教材の充足や、VTC 指導員の技術研修ニーズを知るための技術専門家によるスキルモニタリングの必要性を挙げている。

指標 2	検証方法	概要
州政府が、パイロット VTC の運営・管理に関するモニタリング・評価を実施している。	評価の記録	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> • 州政府による VTC への訪問は、両州ともゼロ（ベースライン）から少なくとも毎月行われるようになり、習慣化された。 • 両パイロット VTC は、QMAS のガイドラインに沿って、年次報告書を作成し、SCVTA に提出した。 • 州職業訓練戦略計画と VTC 戦略計画の策定に伴い、両州政府は VTC のパフォーマンスを監視・評価する役割を担うようになった。 • 白ナイル州財務省は戦略計画実行委員会を設置

		し、カッサラ StCVTA には、戦略計画のモニタリングと評価のための職員が配置されている。
--	--	--

2016 年の GEMS 開始当初は、2 州の財務省は VTC が州政府の運営機関であることへの認識が乏しく、予算請求時等、最低限のコミュニケーションしかなかった。プロジェクトの活動を通じて、州財務省の訪問が日常的になり、コミュニケーションの改善が図られた。両パイロット VTC の運営協議会メンバー（21 名）のうち 90% が州財務省の訪問が増えたと回答した。

指標 3	検証方法	概要
SCVTA と州政府職員、StCVTA が年次会議を開催している。	会議記録	<p>【達成】</p> <ul style="list-style-type: none"> VT フォーラム（2016 年、2018 年、2021 年）と StCVTA 設立説明会（2018 年）で、州政府と SCVTA の会合機会を確保した。 市民革命やコロナ禍の影響で、2019 年と 2020 年はこのような会議/集会ができなかった。

GEMS では、SCVTA と州政府だけの限定的な会合の正式化の代わりに、VT フォーラムを活用して、3 者の知見を共有する機会とすることとした。これは、財政的に追加の会合を開くことが現実的ではないことと、VTC、州政府、SCVTA が一堂に会する VT フォーラムがその機能を果たすことができるからである。

一方で、このような正式な会議以外にも、プロジェクトを通じて SCVTA、州政府、VTC 間のコミュニケーションは飛躍的に向上している。

プロジェクト以前は、SCVTA の職員が州財務省を訪問したり、州財務省が州立 VTC を訪問したりすることは通常なかった。このような情報交換ができる関係は、人間関係が重要なスーダンにおいては、プロジェクト終了後もコミュニケーションを継続するための貴重な財産となる。

さらに、このようなコミュニケーションの強化が、リソース配分のより良い交渉に貢献していることは確かである。パイロット VTC の運営協議会メンバー（21 人）のうち 81% は、「州財務省の VTC に対する関心が高まっており、州財務省との予算交渉が容易になった」と答えている。特に、州財務省が VTC に対し収入に関する自己裁量権限を与えたことは、VTC 自立と将来の発展に向けた非常に大きな一歩である（指標 4）。このような 3 者間の良好なコミュニケーションと、VTC に導入された様々なツールにより、VTC の SCVTA に対する認識が向上したと言える（指標 1）。

指標 4	検証方法	概要
VTC の運営・管理に必要な予算がパイロット VTC に執行	VTC の予算書	<p>【達成】</p> <ul style="list-style-type: none"> 両 VTC では、予算執行額が毎年増加している（成

される。		<p>果指標 2-1 参照)。</p> <ul style="list-style-type: none"> • カッサラ VTC は、2016 年は月に SDG3,000 の運営費を受け取っていたが、2021 年現在では SDG40 万/月に増加した。カッサラ VTC によると、訓練材料費は必要に応じてさらに追加的に申請し、配分されているとのこと。またカッサラ VTC は、SMOF から、収入の自己裁量での利用承認を得て以来、収入創出にむけた有料訓練コースを開始した。 • コスティ VTC は運営に必要な資金を受け取っている（申請額は 100%承認されている）。 • 両州の財務省は、VTC が創出収入を自己裁量で利用することを承認した。これにより、両 VTC の財務状況は改善された。
------	--	--

VTC に対する州政府予算の配分は増加したものの、物価の上昇を考えれば訓練の運営に十分な金額とは言えない。一方、厳しい州政府の財政状況下において予算の増加も容易ではない。このような状況において、州政府ができることとして、VTC に収入利用の裁量権を与えたことは大きな成果と言える（これまでは学費収入等は、一旦財務省に収めた後、州予算として VTC に再配分されるシステムだったが、実際には収めた収入以下の配分しか得られていなかった）。VTC は、学費収入の他、委託訓練や修理サービス等の収入創出が可能な組織である。州政府予算の他に収入源を確保することは、VTC の財務基盤の強化に大きな効果を与えることになる。

2) 州立 VTC を対象とした職業訓練改善システムの確立

- 公共職業訓練サービスの提供における SCVTA、州政府、VTC が果たすべき役割が明確になり（各戦略計画）、GEMS の支援によりそれぞれの機能が強化された（成果 1～3 の達成）。SCVTA は職業訓練管理に係るガイドライン、訓練の実施マニュアル・教材等を開発し、利用できる状態となっている。また、三者のコミュニケーションは増加し、QMAS により三者がつながる仕組みが構築された。これらにより、職業訓練改善システムに必要な要件が満たされた。
- 同システムの中で、州政府が職業訓練の管理に一定の役割を果たせるようになったことは重要である。SCVTA が全国すべての職業訓練機関を直接監督することは困難であり、州政府抜きに職業訓練システムは機能しない。
- 職業訓練改善システムを運用するための人材も育成されている。SCVTA の各タスクチーム、マスタートレーナー、そして研修を受けて成長した州政府及び VTC の職員は、システム運用のキーパーソンになる。



図 2-5 : 職業訓練改善システムの確立

3) システム運用の不安定要因

職業訓練改善システムは確立されたが、それを回していく能力にはいくつかの不安定要因がある。システムは、その構成要素の1つがトラブルを起こすと全体が機能しなくなる。トラブルを回避し、または代替案をもって柔軟にシステムを運営する能力が必要になる。

① SCVTA

- (役割分担) 職業訓練改善システムは、分野横断的にプロジェクト活動に取り組めるSCVTAのタスクチームによって作成された部分が多い。一方、運用段階では、既存の5つの局が実施責任を負うこととなる。担当部局は決定してはいるが、システムの実践には柔軟な対応が求められる一方、各部局の機能の硬直性が実施に影響し、実務に定着するまでには時間がかかる可能性がある。

- (不安定なリーダーシップ) システムを監督するのは SCVTA の事務局長と局長 (DG) であるが、人事異動、退職による方針の転換が起こりうる。
- (情報管理) 職業訓練改善システムは、様々なツール (ガイドラインや教材等) が構成要素に含まれるが、これまでの SCVTA の教訓として、これら情報が散逸する可能性がある (情報が個人に所有され共有されない)。情報共有システム (データベース) がない。
- (TOT 制度) 制度的な問題があり指導員の研修を行う ITTS (Institute of Training for Trainers and Supervisors) が機能していない。本プロジェクトで採用したマスタートレーナー方式は、TOT の規模拡大に適用されない可能性が高い。

② 州政府

- (組織体制) 白ナイル州では StCVTA が設立されていない。州財務省公務員課の職業訓練担当者は、職業訓練システムの中で果たす役割をこなすことができるが 1 名しかいない。州の職業訓練行政の知識は個人に集中し、組織としての蓄積が弱い。このため、担当者が移動・退職した際には、州政府の機能が損なわれる可能性がある。
- (継続的な能力強化) 過去、州政府財務省職員は職業訓練研修の対象と考えられておらず、その機会にアクセスできなかった。州政府における職業訓練の専門知識は限られ、特に StCVTA メンバーの知識の向上は職業訓練改善システムの運用の要件となる。
- (VTC の自治) 州政府が認めた VTC の収入の自己裁量権は、州知事の判断による特例措置であり、知事の交代等で措置が撤廃される可能性も残り、法的な安定性を欠いている。

③ 州立 VTC

- (短期訓練) 短期訓練は、外部からの委託により実施されるケースが多い。これ自体は効果的な訓練形態であるが、外部からの委託を待っているだけでは、訓練実施の安定性を欠く。
- (内部研修) SCVTA が指導員研修の制度を欠く中で、VTC も職員の内部 TOT の仕組みを構築できていない。指導員の能力強化はインフォーマルな OJT に依存している。
- (会計の透明性) VTC は収入の割り当てを明確化した財務規定を策定し、これの承認を受け、収入に対する自己裁量権を獲得した。VTC の改善には独自収入の増大が必要であるが、同時に透明性の高い会計システムがなければ、汚職や職員の不信を招くことになり、結果として VTC の機能低下につながりかねない。

④ 三者の連携

- (データ管理) QMAS による職業訓練の合同評価には訓練実績に関する正確な情報が必要である。2021 年度の訓練実績報告書では、VTC から提出されたデータに信憑性が疑われるものが少なからずある。また、評価に必要なデータ分析についても関係者の能力は改善の余地が大きい。

- (会議コスト) QMAS では VT フォーラムが評価の重要な場となっている。コストを抑えるため年 1 回としているが、それでも参加費用を用意できない組織が出る。会議の形式はオンラインを合わせた設計が妥当であるが、関係組織では通信機器の整備が遅れている。



図 2-6 : 職業訓練改善システムの運用に関する不安定要因

3. PDM の改定

(1) プロジェクト期間の延長

プロジェクト期間は、当初計画の 4 年間から計約 1 年半延長された。プロジェクト期間延長に係る PDM の変更を 2 回行った。

表 2-22 : プロジェクト期間の変更

現計画	当初計画
2016 年 2 月から 2021 年 10 月 (68 ヶ月間) 第 1 回変更 : 2016 年 2 月から 2020 年 11 月 第 2 回変更 : 2016 年 2 月から 2021 年 10 月	2016 年 2 月から 2020 年 2 月 (48 ヶ月間)

出所 : プロジェクトチーム作成

<変更理由>

- (第1回変更) 2018年12月に始まった市民革命による治安状況の悪化によりプロジェクト活動が中断した。計画された活動をすべて完了させるためにプロジェクト期間を延長する必要が生じた。
- (第2回変更) 新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大に伴い、プロジェクト活動の一部が中断され、本邦からの遠隔運営を余儀なくされた。このため、プロジェクト目標を達成するためには、プロジェクト期間を延長する必要が生じた。

<変更手続き>

2020年2月9日、第5回JCCにおいて、第1回期限変更を反映させたPDM Ver.2が合意され、協議議事録(M/M)が署名された。

2020年11月5日にPDM Ver.3が合意され、協議議事録(M/M)が署名された。コロナ禍の制限のため、会議は開催されなかった。

(2) 成果の変更

成果2を追加し、これに合わせ成果3の内容を修正した。

表 2-23 : 成果の変更

現計画	当初計画
成果1 SCVTAによる州立職業訓練センターへの技術支援機能が強化される。	成果2 SCVTAによる州立職業訓練センターへの技術支援機能が強化される。
成果2 カッサラ及び白ナイル州政府の州立VTCへの行政支援機能が強化される。	新規追加
成果3 カッサラVTC及びコスティVTCがSCVTAや州政府の技術支援を受けて、職業訓練実施・運営能力が強化される。	<ul style="list-style-type: none"> • 成果1: カッサラ職業訓練センターにおいて、職業訓練センター運営改善モデル(「カッサラ・モデル」)が開発され、継続的に実践される。 • 成果3: コスティVTCがSCVTAの技術支援を受けて、職業訓練実施能力が強化される。

出所: プロジェクトチーム作成

<変更理由>

- 関係者の間では、州立VTCの管理を向上させるためには、州政府の管理監督責任(特に予算や職員の配置)を無視することはできないと認識された。そのため、以下の点に重点を置き、州政府がVTCに対するオーナーシップを高め、行政責任を果たすことを支援することが合意された。

- ① 州政府における州立 VTC 担当部署の明確化
- ② 州政府職員による州立 VTC の年間計画と予算の策定・実施の支援
- ③ 州政府職員による州立 VTC のモニタリング
- カッサラ VTC で採用された VTC 管理システムは効果的であったが、他州の VTC のモデルケースとして際立つほど成熟していなかった。他方、コスティ VTC は、機器や材料の管理等、効果的な管理システムを持っていた。このように、優れた実践をミックスしてシステムを作ることが適切であると考えられたため、「カッサラモデル」という表現を削除した。
- SCVTA がカッサラとコスティの両 VTC の好事例を活用して VTC 管理のモデルを開発することが合意されたため、成果物 1 と 3 は 1 つに統合された。
- SCVTA が活動の普及の中心的な役割を担っていることから、SCVTA の機能強化を成果 1 (従来は成果 2) として位置づけた。

<変更手続き>

2018年3月29日、第3回 JCC において PDM Ver. 1 が合意され、M/M が署名された。

(3) その他 PDM の変更と経緯

プロジェクトでは、期間中 3 回の PDM の修正を行っている。この中には、上述した成果の変更に伴う活動と指標の変更と追加が含まれる (付属資料 7 「PDM」参照)。PDM 修正の概要と経緯は下表のとおりである。

表 2-24 : PDM 変更の経緯

変更日	変更内容	理由等
PDM Ver. 1 2018年3月18日 第3回 JCC で合意	<ul style="list-style-type: none"> • 成果 2 の追加 • 成果 1 と 3 の統合 • 成果の変更に伴う活動と指標の追加・変更 • 一部指標に目標値を設定 	<ul style="list-style-type: none"> • 成果の変更については前述のとおり。 • 指標の曖昧さを排除し客観的な評価を可能とするために目標値を設定した。
PDM Ver. 2 2020年2月9日 第5回 JCC で合意	<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクト期間の延長 (9 か月間) • 成果 1 にスーダン職業訓練システムハンドブックの作成を追加 • カッサラ州および白ナイル州の財務省を実施機関に追加 	<ul style="list-style-type: none"> • 延長は、市民革命の前後で起きた治安悪化の影響を受けたもの (前述のとおり)。 • 職業訓練システムの根本的問題として、職業訓練行政に係る情報の散逸、未整理が認められた。プロジェクト目標の達成には、関係者がスーダンの職業訓練システムの正しい知識を持つことが求められることから職業訓練の知識のパッケージとしてハンドブックを作成することとした。 • カッサラと白ナイル州の財務省は、2018年3月29日の JCC でプロジェクトの実施機関となることが合意されたが、PDM Ver. 1 には反映されてなかったため。
PDM Ver. 3 2020年11月5日	プロジェクト期間の延長 (11 か月間)	コロナ禍の影響を受けたもの (前述のとおり)。

出所：プロジェクトチーム作成

4. その他事項

4-1. 環境社会配慮

本プロジェクトは、事前評価調査にて「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン（2010年4月公布）」上、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されている（カテゴリ分類:C）。プロジェクトでは2017年にコスティ VTC で訓練施設（1,060m²）を建設しているが、この工事による環境社会面に負の影響は認められていない。

4-2. ジェンダー・平和構築及び貧困削減

GEMS では、女性と男性の職業訓練の機会へのアクセス格差を縮め、女性の収入創出を支援することで経済的エンパワメントに貢献すること、また、困難な状況にある人々の生活を向上させることに焦点を当てた。プロジェクト開始時には、不利な立場に置かれているグループの訓練ニーズ調査が行われた。GEMS で計画した訓練コース、各種戦略計画は、調査結果を反映している。

(1) ジェンダー平等と女性の経済的エンパワメント

- GEMS では、女性の職業訓練へのアクセスを改善するよう、C/P 機関に働きかけた。SCVTA、州政府、州立 VTC の戦略計画では、女性を訓練サービスの主要なターゲットグループとして位置づけている。
- コスティ VTC では、女性向け訓練専用の施設を設置した⁵。
- GEMS は SCVTA を支援して、2018年10月に、「女性の職業訓練参加推進にむけた VTC の現状と今後」をテーマにしたワークショップを開催した。カッサラ VTC、コスティ VTC、オベイド VTC、スーダン=韓国 VTC、中国友好 VTC の代表者が参加した。本会議で共通して課題として挙げられたのは、VTC の管理職が女性訓練科に対し関心が低いこと、TOT の機会が不足していること、女性の職業訓練の広報がほとんどなされていないこと等である。GEMS はこれらの問題に対して、研修会の開催、広報活動の支援、そして何よりも VTC の管理職の意識改革に取り組んだ。

1) 訓練コースへの女性の参加

本プロジェクトでは、2016年に両州で女性の訓練ニーズ調査を実施した。その結果、女性は賃金労働よりも、時間を柔軟に使える自営業を求めていることが分かった。彼女たちが求める訓練内容は、少ない初期投資で、在宅でできるものだった。こうしたニーズを受け、GEMS では、カッサラとコスティの両 VTC の指導員に TOT を実施し、食品加工や皮革工芸等の技術的なスキルに加えて、起業研修もできるようにした。その結果、2つの VTC で行われた訓練コースは以下の通り。

⁵ カッサラ VTC には UNDP 及び K-TOP の支援で、女性訓練棟はすでに設置されていた。

表 2-25：女性のための短期訓練コースの数（回）

VTC	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	合計
カッサラ VTC	1	0	6	4	2	13
コステイ VTC	-	-	6	2	1	9
合計	1	0	12	6	3	22

出所：パイロット VTC の報告書をもとに JICA プロジェクトチームが作成

表 2-26：短期訓練コース女性参加者数（人）

VTC	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	合計
カッサラ VTC	15	0	73	156	30	274
コステイ VTC	-	-	233	22	30	285
合計	15	0	306	178	60	559

出所：パイロット VTC の報告書をもとに JICA プロジェクトチームが作成

訓練コースには、市場訪問・調査や簡単なビジネスプラン（会計、マーケティング等）が含まれており、その結果、訓練参加者の約 70%が、訓練後に自分のビジネスを始めている。このように短期訓練コースが、貧困削減にも影響を与えていることを示す成功例も生まれている。以下に事例を紹介する。

サクセスストーリー



私の名前はイスラム、21 歳です。北コステイ市に住んでいます。私は家族の経済状況のため、教育を終えることができませんでした。

2018 年 9 月、私は幸運なことにユニセフの支援で、コステイ VTC の実施するお菓子作り短期訓練コースに参加することができました。KoVTC の施設はととても良い訓練環境でした。

お菓子作りの勉強に加えて「ビジネスをはじめよう」というクラ

スもありました。ビジネスはごく少額の資金で始めることができるということを初めて知りました。私はこのアイデアがとても気に入りで、簡単に始められるので自分でもやってみようと思い、帰宅後、母にビジネス開始の相談をしました。コステイ VTC で学んだバラシャム（お菓子の名前）から始めることにしました。あまり多くの材料を必要としないのですぐに始められます。

家族も応援してくれて、バラシャムを作るための小額の資金を援助してくれました。当時は今のように材料が高価ではなかったので、ビジネスを始めるには 80SDG で十分でした。早速、私はバラシャムを作り、近くのお店の協力を得て販売を始めました。

最初は 1kg の製品を作りましたが、材料費は 80SDG でした。幸運なことに、その日のうちに製品が完売したので 150SDG となり、1 日で 70SDG の利益が出ました。お店のオーナーからは、「毎日作れば、月に 2,000SDG くらい稼げるよ」と言われました。

それが嬉しくて、ヤンスーンビスケットを作るようになりました。また、地域のイベントのために注文

を受けて配達するようにもなりました。3年間、近くのお店と協力して仕事をしてきたことで、マーケティングに関する多くのことを学びました。今は自分の家族を持ち、息子もいます。私は教育を受けることもできませんでしたが、息子の将来を保証するために、私は時間と努力を惜しみません。ビジネスオーナーになったことで、経済状況を恐れることもなくなりました。(2021年8月1日)

2) 3年制徒弟ディプロマコース(インパクト)

GEMSに後押しされ、コステイVTCは3年制徒弟ディプロマコースに10%の女性訓練生枠を設けることを宣言した。まだ、女性の応募数は少ないが、2018年以来、コステイVTCの歴史上初めて、自動車電気学科と一般電気学科に2人の訓練生が3年制の徒弟ディプロマコースに入学している。2021年は女性訓練生を10人に増やしたいと考えている。

(2) 平和構築・貧困削減

平和構築は、スーダンの暫定政府の最重点課題である。また、カッサラ州と白ナイル州は、国内のIDP、周辺国からの難民を多く抱えている。これらのことから、SCVTA、州政府、VTCは、それぞれの戦略計画において、国内避難民(IDP)・難民を含む社会的弱者への訓練提供が明記された。カッサラVTCではプロジェクト期間中、現地NGOなどからの委託で難民とホストコミュニティを対象とした短期訓練コースを計7回(186名)実施しており、コステイVTCでも同様に、計14回実施した(760名受講)。

第3章 合同評価の結果

1. DAC 評価基準に基づく審査結果

プロジェクトでは、開発援助委員会（DAC）評価基準である「関連性」「有効性」「効率性」「インパクト」「持続可能性」を用いて、C/P と共同で評価を行った。評価は、「高」-「比較的高」-「中」-「比較的低」-「低」の5段階で行われた。

1-1. 妥当性

プロジェクトは、スーダン国の職業訓練の現状と照らし合わせたプロジェクト目標の妥当性及び職業訓練の課題に対するアプローチの整合性の2点に対応していることから、妥当性は「高い」と判断される。

(1) スーダンの開発政策との整合性

- スーダンの国家戦略文書である「25 年計画（Twenty-Five Year National Strategy）（2007～2031 年）」及び「5 年計画（Sudan Five-Year Plan）（2012～2016 年）」において、職業訓練は現金収入の向上による経済開発の促進を図る有効な手段として重要視されている。さらに「3 年緊急プログラム（2012～2014 年）」や「インテリム貧困削減戦略ペーパー（2012～2016 年）」においては、職業訓練が国家的優先事項である「人材育成」や「経済成長の促進と雇用創出」に位置づけられている。また 2001 年に改定された「職業・徒弟訓練法令（Vocational Training and Apprenticeship Act）」では、職業訓練分野において SCVTA の果たすべき役割、機能及び職権が定義付けられている。
- スーダンでは 2019 年の市民革命により新政権（暫定政府）が発足した。暫定政府が発表した「暫定政府プログラムの一般的枠組み（2020 年）」と「安定と経済発展のための 3 年プログラム（2021-2023 年）」では、市民革命の引き金の一つとなった若者の失業問題が国家の優先課題として認識されている。職業訓練は、若者の技能を高め労働供給を改善することで失業問題の解決を図る重要な手段であり、スーダンの開発課題解決の手段として適切である。

(2) 我が国及び JICA の援助方針との整合性

日本の対スーダン共和国別援助方針において、職業訓練支援プログラムは平和の定着支援に位置づけられており、職業訓練システムの強化により除隊兵士の社会復帰を含め貧困削減に資することが期待されている。また、こうした日本政府の援助方針を踏まえて、JICA 国別分析ペーパー（2014 年 5 月）では職業訓練支援プログラムを基礎生活分野支援に位置づけ、労働市場に適応した職業訓練計画の策定・実施に取り組み、同時に女性、障害者、除隊兵士といった社会的弱者の生計向上を支援することを明記している。

(3) 開発ニーズとの整合性

- スーダンの失業率は 16.9%、特に若者の失業率は 32.1%と非常に高い。スーダンの失業

問題の解決には、経済成長による労働市場の拡大が必要である。一方、現在の労働市場では、雇用者が労働者に期待するスキルと労働者が持つスキルのミスマッチが失業の原因のひとつとなっている。職業訓練は、このギャップを埋めるための重要な手段である。スーダンの企業は、採用の際に実務経験を重視している。GEMS が 2019 年に実施した、若年失業者の意識調査によると、70%の失業者が実践的なスキルを身につけるために、職業訓練を受けることを希望している。

- スーダンの公共職業訓練は、ジェンダー平等を欠いている。プロジェクトは女性に対する訓練機会を拡大するため女性のための短期訓練コースの開発が活動に含まれている。

(4) 手段としての適切性

- スーダンの職業訓練は、複合的な課題を抱えており、部分最適の改善を図っても訓練サービスの向上につながりにくい状況にある。これに対し、本プロジェクトは、公共職業訓練サービスをシステムとしてとらえ、その核となる SCVTA、州政府、州立 VTC の機能強化と三者の連携強化を図ることで全体最適を図るアプローチをとっている。
- 職業訓練分野において、JICA は 2008 年以降、5 つの技術協力プロジェクトを実施している。GEMS では、過去のプロジェクトで蓄積された知見と育成された人材を活用して職業訓練改善システムの確立が図られた。
- プロジェクトでは、職業訓練分野で活動する援助機関・ドナーが参加する開発パートナー会議を設置し定期会合を行っている。複合的なテーマが含まれる職業訓練システムの確立には、これらパートナーからの情報提供や助言が反映されている。

1-2. 有効性

「州立 VTC における職業訓練改善システムの確立」は、ほぼ計画どおりに達成されたことから有効性は、「高い」と判断される。

(1) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標である「州立 VTC を対象とした職業訓練改善システムが確立される。」は、設定された 4 つの指標が概ね達成されている。SCVTA や州政府によるモニタリングが様々な外的要因により定期的に行われなかったことや、特に対象となる VTC の財務状況が改善されたとはいえ、まだ満足できるものではなかったことは課題と考えられる。

① 訓練の質と機会の向上

短期訓練コースの実施により、パイロット VTC の訓練受講者数が大幅に増加した（対象 VTC2 校では、通常の 3 年コースに加え、5 年間で 1,743 人に短期訓練を実施した）。さらに、VTC の指導員の 80%以上が、訓練の質が大幅に向上したと考えている。多くの雇用者も、VTC の指導スキルの向上を認めており、また、IPT（9 カ月）期間中の綿密なモニタリングにより、VTC との関係が改善したと述べている。これらの結果は、GEMS が改善した VTC のシステムが有効であることを示している。

② SCVTA の監督・指導能力向上

SCVTA の主な任務は、職業訓練の方針を定め、職業訓練を監督することである。SCVTA は、職業訓練の方向性を明確にした戦略計画を策定した。さらに、モニタリングの仕組みが整備され、VTC の運営・管理を標準化・改善するためのツールが開発されたことにより、VTC 職員の 70% が SCVTA の指導が改善されたと認識している（「2-2. プロジェクト目標」の項参照）。

③ 州政府の職業訓練に対するオーナーシップの向上

州内の VTC の監督は、SCVTA ではなく州政府が主に行っている。SCVTA が直接監督することは物理的にも経済的にも現実的ではない。これまで州政府の中で職業訓練に対する責任の所在が不明確であったため、VTC に対するモニタリングが行われていなかったが、州レベルでモニタリング機能が整備されたことは非常に重要である。市民革命後に設立された暫定政府は、若者の雇用を最優先課題とすることを宣言している。このような政策のもと、職業訓練に対する州政府の関心は高まっている。例えば、白ナイル州の州財務省は、州財務省長官を長とする州戦略計画実行委員会を設置した。カッサラ州では、新しい政府機関である StCVTA が設立された。こうした州政府の対応は、州政府のオーナーシップが高まっていることを示している。

(2) 成果とプロジェクト目標の因果関係

プロジェクト目標の「職業訓練システムの確立」は、SCVTA、州政府、VTC がそれぞれの役割を果たし、三者がそれぞれの役割を果たし、相互に協力関係を築くことで成り立つ。SCVTA は州政府に対する指導を強化することで、州政府は VTC の支援を改善する。VTC は州政府から得られた行政面での支援と SCVTA からの技術支援で VTC 運営と訓練サービスを改善する。この結果が、訓練の多様性と訓練機会の増加、質の向上につながる。

(3) 他のプロジェクトとの相乗効果

1) JICA のプロジェクト

GEMS の成果は、過去に行われた JICA のプロジェクトが蓄積してきた成果の延長線上にあるといえる。

過去の JICA プロジェクトの最大の成果は人材である。成果 1、2、3 の達成に貢献した人材は、いずれも K-TOP、北部職業訓練強化プロジェクト、SMAP-II で育成された者たちである。例えば、VTC 指導員の TOT を実施したマスタートレーナーは、SMAP-II でマスタートレーナーとして訓練を受けた SCVTA の指導員が、GEMS で再訓練を受けて VTC への技術指導を行っている。カリキュラム開発では、北部職業訓練強化プロジェクトで育成された人材が、StCVTA の設立では K-TOP の C/P が貢献している（現在はカッサラ州の StCVTA の事務局長。ちなみに既に StCVTA が設立された南と北ダルフールの StCVTA 事務局長も SMAP-II の C/P である）。

職業訓練システムの構成物であるガイドラインやカリキュラム・教材等は、過去のプロジェクトの成果品をベースに作成されたものが少なくない。例えば VTC 運営管理ガイドラインは K-TOP で作成されたカッサラ VTC 運営規則を基に作成されている。SMAP-II の成果物

は、3年コースの基礎課程と企業実習のカリキュラム改定に、北部職業訓練プロジェクトで開発された短期訓練コースのカリキュラムも GEMS の中で応用されている。

2) 他の開発パートナーのプロジェクト

GEMS は、プロジェクト初期から他の開発パートナーとの協力関係の構築に努めてきた。これは、SMAP-II における開発パートナーとの関係を GEMS とも共有できたことによる。職業訓練システムの確立には、以下に示すようにこれら開発パートナーとの協力関係が貢献している。

表 3-1：職業訓練システムに貢献した他の開発パートナーとの連携

職業訓練システムの確立（全般）	SCVTA/GEMS が主催した開発パートナー会議（約 20 機関）では、職業訓練に関する様々な情報が寄せられ、意見交換が行われている。この会議を通じ、GEMS の活動に有用な情報をもたらした。例えば、同会議に参加したオランダ政府支援によるマーストリヒト大学の研修プログラムに、戦略計画ワーキングチームの参加を促す等、相乗効果につながる取組も行われた。
州職業・徒弟訓練評議会の設立	GIZ は 2017 年 11 月にダルフルで、職業訓練プロジェクトを開始した。StCVTA 設立の趣旨に賛同した GIZ は、南と北ダルフル州の財務省が StCVTA を設立する際の支援を行った。StCVTA 設立説明会の開催にあたっては、SCVTA、GIZ と SMAP-II との共催で実施した。
カッサラ VTC の能力強化	GIZ は 2017 年 4 月からカッサラを含む東部州でカッサラ VTC を対象とした職業訓練プロジェクトを開始した。このプロジェクトで GIZ は短期訓練（1 年間のデュアルコース）を計画した。GEMS の計画と重複が生じないように、カッサラ VTC の限られた資源に基づき双方で協議しながら活動が作成され実施された。JICA と GIZ 双方の支援を受けたカッサラ VTC は成果 3 の「VTC の機能強化」を効果的に進めることができた。
SCVTA 戦略計画の作成	スーダンに TVET システムの導入を計画した UNESCO は、TVET 政策（現在は TVET 戦略として作成中）の作成を始めた。このため GEMS では TVET 政策との整合性を図りつつ SCVTA の戦略を若者雇用に焦点にあてることで調整が図られた。この過程では、双方が持つ情報・知見が共有され SCVTA 戦略計画が作成された。
職業訓練システムハンドブック	同ハンドブックは、職業訓練の幅広い領域をカバーしていることから、開発パートナーからの情報提供が内容の充実に効果をあげた（内容の一部は GIZ 等パートナーによる執筆）。UNESCO は、ハンドブックの有効性を認め UNESCO-UNEVOC のホームページにリンクを張り普及を支援している。また、GIZ はステークホルダーを呼んだハンドブック説明会を GEMS と費用折半して開催した。

1-3. 効率性

以下の理由から、プロジェクトの効率性は、「高い」と判断される。

(1) 成果の達成度（コスト・時間）

プロジェクトは、目標を達成したものの、事業費では当初計画の 500 百万円から 561 百万円に増大（10%）した。また、プロジェクト期間は、約 2 年間の延長となった。このプロジェクト期間の大幅な延長は、2018 年以降発生した市民革命とコロナ禍等の不可抗力によるものである。コロナ禍におけるプロジェクト運営は本邦からの遠隔操作を余儀なくされた。事業費の増大は、コロナ禍でのプロジェクト運営に対し専門家の業務量が 12.3 人月追加されたため、やむを得ない事情といえる。

一方、プロジェクトは開始後、成果 2 が追加され期待されるアウトプットが増えている。これに対しては、当初計画から事業費は追加されていない。当初予算を効率的に利用し、成果 2 を達成したといえる。さらには、プロジェクトの波及効果は徐々に生まれている。StCVTA の設立は GEMS の対象州以外にも広がっている。また、3 年コースの改善されたカリキュラムは、ハルツームの直営 VTC5 校での導入が決まっている。これらを勘案すれば、本プロジェクトの成果は効率的に達成されたと判断する。

(2) 効率を高めた要因

- 効率性を高めた要因には、上記「有効性」の項でも述べたとおり、過去の JICA プロジェクトの成果を活用し、効率的に業務を行ったことが、第一にあげられる。GEMS チームには、K-TOP と SMAP-II にも従事した者（専門家、現地スタッフ）が複数含まれている。このことが、過去のプロジェクトからの連続性を確保することに役立っている。
- 2 つめは、SCVTA のプロジェクト実施体制の整備である。分野横断的に活動できる 3 つのタスクチームは、GEMS との定例会を通じプロジェクト内容の理解を深め、徐々に主体的に活動できるようになった。彼らがプロジェクト活動の一部を担うことが、専門家の負担を軽減させ、追加された業務にも対応できる余裕を生んだ。また、SCVTA が一定額のローカルコンポーネントを用意したこと、州政府が VTC 予算を増額したことで、C/P の移動や日当に係るプロジェクトの事業費が節約できた。
- GEMS は有能でモチベーションの高い現地スタッフに支えられている。可能な限り現地スタッフに権限を与えることで、彼らの主体的な活動への取り組みが生まれている。
- 幅広い開発パートナーとの友好的な関係は、情報収集コストの低減に大いに貢献している。また、GIZ や UNIDO、UNESCO 等は、GEMS が開催するワークショップやセミナーに、費用を負担して彼らの C/P を参加させたり、会議を共催しコストの一部を負担する等の貢献をしている。
- コスティブ TC の施設機材整備（約 1 億円）は、施工管理を現地再委託で行うことで、日本人専門家の投入を最小限に抑え、コストの効率化が図られた。また、設計と施工管理を一体で発注したことも契約金額を低く抑えることを可能とした。

1-4. インパクト

インパクトは、「高い」と見込まれる。

(1) 上位目標達成の見込み

上位目標に設定された2つの指標（①VTC 運営管理ガイドラインの普及と②VTC 卒業生に対する雇用主の満足度）は、達成が見込まれる（詳細は第4章「4.1 上位目標達成の見込み」で説明する）。

公立 VTC の 50%以上が VTC 運営管理ガイドラインを利用している。	達成可能と見込まれる
VTC の 3 年制ディプロマコースの卒業生・訓練生に対する雇用主や企業内実習（IPT）受け入れ企業の満足度は、5 点満点中 3.5 点以上である。	達成可能と見込まれる

(2) 因果関係

- 職業訓練改善システムは、SCVTA と州政府、VTC がそれぞれの機能を強化すること（成果 1～3 の達成）により、確立される（プロジェクト目標）。SCVTA による技術支援と州政府からの行政監督により VTC は、組織運営能力と指導実施能力が強化され、その結果、VTC の実施する訓練サービスが改善され、雇用主から評価される労働者の育成につながる。
- 上位目標が達成されるためには、プロジェクトで確立された職業訓練システムが継続的に運用される必要がある。システム運用に必要な人材は育っており、同システムは最小限のコストで運用可能であることから財務面でのリスクも低い。
- 一方、システム運用の意思決定には不安が残る。SCVTA の意思決定機関である評議会は、2015 年以降開かれていない。SCVTA 事務局の人事も安定を欠いている。
- また、PDM で示された「社会経済状況が急激に悪化しないこと」、「TVET の政策やシステムが急激に変化しないこと」という重要な前提は依然として有効である。

(3) 波及効果

- コスティ VTC で新設された訓練施設と短期訓練コースを見た NGO がコスティ VTC での訓練委託を増加させた。また、コスティ VTC は、NGO のプロジェクトサイトに指導員を送り訓練を実施するサービスも行っている。GEMS の研修を受けた指導員は、VTC の訓練だけでなく NGO の訓練実施、訓練の質の向上に貢献している。
- コスティ VTC では、戦略計画立案ワークショップ（2021 年）をステークホルダーと一緒に実施した。協議の中で、参加者であった白ナイル砂糖会社は、コスティ VTC に訓練資機材の提供を提案し、その後、同社はコスティ VTC と訓練実施におけるパートナーシップ契約を正式に結んだ。

- カッサラ VTC は訓練サービスの広報の一環としてオープンデイを開催した。このイベントに訪れたカッサラ州投資委員会の役員は、女性訓練に関心を寄せ、その後、女性セクションの指導員をハルツームの国際商業イベントに招待し、コステイ VTC の訓練作品を展示した（2017年）。カッサラは保守的な地域で、女性が職業訓練に参加するには社会的障害がある。このニュースは、女性訓練に対する意識の変化に貢献した。

1-5. 持続性

持続性は、組織・体制面、財務面で一部不安材料が残る。よって、プロジェクトによって発現した成果の持続性の見通しは「中程度」と判断される。

(1) 政策・制度面

若者の失業問題は暫定政府の優先課題であり、これが職業訓練への関心を高める要因となった。例えば、複数の開発パートナーが若者の雇用に関する調査を開始しており、2020年以降、GEMS への職業訓練制度に関する問い合わせが大幅に増加している。

以前は弱かった連邦労働・行政改革省（MOLAR、監督省庁）と SCVTA の関係は、若者の雇用に焦点を当てた SCVTA の戦略計画の策定過程を通じて改善された。この戦略計画には、GEMS の改善された職業訓練システムが活動に組み込まれており、戦略計画の実施における労働大臣の政治的支援は、GEMS のアウトプットの持続性に寄与するものである。

現在、ユネスコは、普通教育省、高等教育省、技術・技能教育国家評議会（NCTTE）、SCVTA と協力して、TVET 戦略を準備している。TVET 戦略では、SCVTA の役割と責任が再編成される可能性が高い。しかし、VTC と訓練管理の基本は変わらないため、本政策の変更による悪影響はないと想定される。

(2) 組織・体制面

上位目標達成に向けた、SCVTA、StCVTA（州財務省）、州立 VTC の組織体制は整っており問題はない（SCVTA は職業法、StCVTA は各州の州令、州立 VTC は SCVTA の組織規程で構造と機能が明確に定義されている）。

不安定要因としては、現在、TVET 制度の導入による職業訓練と技術教育の再編が進められていることがあげられる。新たな TVET 制度では、内閣府のもとに普通教育省（技術高校）、高等教育省（技術短大）、SCVTA（職業訓練センター）を一括して統治する方針が立てられている。このシステムの中では、上記各組織の独立性は保たれることが決まっているが、重複する機能の調整から局レベルの再編は考えられる。TVET 制度の確立に必要な法整備にはまだ時間がかかることが見込まれ、GEMS の上位目標達成に大きな影響はないと考えられる。中長期的に見れば、TVET 制度は、カリキュラム開発や指導員育成等において効率性を高めることになり、SCVTA にとって便益が期待される。現在、徐々に広がりつつある StCVTA は、メンバーに職業訓練だけでなく技術高校や技術短大が含まれており、州レベルの TVET 統治機構として機能する体制となっている。GEMS による州政府の能力強化は、TVET の確立にも貢献するものであり、TVET の進展とともに持続的な発展が期待される。

SCVTA の要員体制は、もう 1 つの不安定要因と言える。GEMS のプロジェクトディレクター（事務局長）は GEMS 終了の約 3 週間前に交代人事が行われた。また、プロジェクトマネジ

ヤー（計画・政策局長）を含む局長クラスの幹部職員は、数年のうちに定年を迎える。GEMSを通じて開発された職業訓練改善システムを運用する実務担当者はそろっている。しかしながら、スーダンの組織運営は、リーダーの質に大きく左右されることから、幹部の交代には注意が必要である。前述したとおり、SCVTAの戦略計画には、職業訓練改善システムの実践も含まれている。SCVTA事務局長はすでに戦略計画の実現に高いコミットメントを示している。また、労働大臣もその実現に高い関心を寄せている。戦略計画の遂行にむけて、SCVTA事務局長と労働大臣の二重のリーダーシップ確保は、上位目標達成における人的要因のリスクを下げる手段として重要である。

(3) 技術面

職業訓練システムの運用・普及は、基本的に高い技術力を必要としない。SCVTA職員は、州政府やVTCでツールの開発と使用方法の説明に従事した。その後、ツールが使用されているかどうかを定期的にモニタリングし、使用されていない場合はアドバイスをを行い、必要に応じてツールの改訂も行った。これらの経験により、SCVTAスタッフはツールについての理解を深め、州政府やVTCはツールの使用経験を積んでいる。SCVTAのスタッフは、職業訓練システムを運用・普及の技術を備えている。

表 3-2：職業訓練システムの運用・普及に求められる技術とその利用可能性

技術領域	技術の利用可能性
州職業・徒弟訓練評議会（StCVTA）の設立	StCVTA 設立ガイドラインがある。SCVTA の幹部職員には、州政府の意思決定者との交渉技術は備わっている。実務者レベルでは、既に経験のあるカッサラ州の StCVTA の事務局長による指導が可能。
戦略計画の作成	SCVTA 戦略計画ワーキングチームは、戦略計画作成マニュアルを使って、州、VTC の戦略作成を指導する技術を持つ。
州政府関係者の能力強化	職業訓練システムハンドブックが教材としてある（自主学習が可能）。
VTC 運営管理ガイドライン適用に関する VTC の指導	GEMS タスクチームに指導能力が備わっている。VTC の運営管理指導は総務局が担う予定であるが、現在、総務局にはその技術は備わっていない。
VTC 指導員の TOT	SCVTA のマスタートレーナー（基礎課程、製図、自動車整備はカッサラ VTC 指導員がいる）は必要な技術を備えている。VTC レベルでは、ピア・ツー・ピア・ラーニング（スタッフ間での知見共有、内部研修）の文化が広まっているが、その核となる知識と技術を持ったシニア指導員が各 VTC に存在する。
短期訓練コースの開発と実施	TMC チームが短期訓練開発マニュアルを利用した指導が可能。
州政府による VTC のモニ	州政府財務省の職業訓練担当者の専門知識はまだ育っておらず現

タリング	状では、VTC 校長や職員からのインタビューによる現状確認のモニタリングのレベルにある。カッサラ StCVTA では、組織的なモニタリング・評価を行う技術がある。
QMAS の運用	GEMS タスクチームは、QMAS ガイドラインに沿ってシステムを運用する技術を有する。ただし、品質管理を行う上で重要なデータ（訓練実績報告書）の分析力は継続的な向上が必要。

(4) 財務面

スーダンは、深刻な財政難の状況にあり各 C/P も最低限の予算しか受け取っていない。また高いインフレ率（2021 年 5 月には前年比 379%⁶⁾）は、SCVTA の運営をより困難にしている。スーダン経済は、米国による経済制裁の解除や世銀による債務解消にむけた支援等明るい材料がある一方で、コロナ禍の影響やジュバ和平合意の進展等不透明感が漂う状況となっている。現状では、2～3 年で職業訓練に関する政府予算が大きく改善されるとは予想しにくい。

財源の確保は楽観できる状況にはないが、職業訓練改善システムは基本的に大きな財源を必要としない設計になっている。その多くは、モニタリングや会議に係る交通費や手当である。このため同システムは、最低限のレベルでも回していけると考えられる。また、一部援助機関からは、SCVTA 戦略計画の実施や StCVTA の設立、QMAS の支援等が示されており、これら外部資源の活用は、GEMS の効果の持続性に貢献すると期待される。このようなことから、本プロジェクトの財務面の持続性は、「中程度」と判断する。

① SCVTA

SCVTA の収入は、100%政府予算に依存している。下表は、SCVTA の予算承認額である。事業運営予算⁷⁾は 2021 年で SDG20,395,000（約 500 万円）となっている。承認額の執行率は年によって変動しているが、2017-19 年は 8-9 割前後となっていた。ただし、為替レートの変動や急激なインフレから、この金額の過多を単純には評価できない。しかしながら SCVTA は 5 校の VTC を直接運営しており、SCVTA はこれら 5 校の運営コスト、国家試験実施にかかるコスト等を賄っている。そのことを考慮すると、職業訓練システムの運用と普及の財源としては厳しい状況にあると言える。

表 3-3 : SCVTA の予算額（承認額）の推移

分類	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
Chapter 1	10,217,000	12,377,750	13,903,430	13,376,200	20,651,090	84,230,900
Chapter 2	6,000,000	6,000,000	6,900,000	8,000,000	10,500,000	20,395,000
Chapter 3	1,520,922	919,155	755,870	697,650	1,555,587	3,119,062

出所：SCVTA の報告書をもとに JICA プロジェクトチームが作成

⁶⁾ <https://www.reuters.com/article/sudan-inflation-idAFL2N2NW11X> (9 July 2021)

⁷⁾ Chapter 1 : 人件費関連、Chapter 2 : 事業運営予算、Chapter 3 : 開発予算

表 3-4 : SCVTA の支出額の推移

分類	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
Chapter 1	10,000,854	11,195,291	11,903,954	12,212,669	16,997,483	-
Chapter 2	4,099,870	4,741,214	6,251,874	7,316,538	7,181,389	-
Chapter 3	1,117,844	619,432	776,347	641,091	1,833,084	2,598,994

出所：SCVTA の報告書をもとに JICA プロジェクトチームが作成

厳しい財政状況ではあるが、SCVTA は、職業訓練改善システムを普及させるためのコストはそれほど大きくないと考えている。また、SCVTA は Google Drive を作成し、すべてのガイドラインやマニュアルを一箇所に保存し、VTC はハルツームに行かなくても情報にアクセスすることができる環境も整えた。モニタリングについては、VT フォーラムを除き、メールや電話で行うことができる。SCVTA は、VT フォーラムを試験結果発表時に実施することを検討している。毎年、大臣は徒弟制度のディプロマ試験の結果を発表するが、このようなイベントには様々な州の VTC が参加することから交通費や調整コストの節約につながる。

② 州政府・州立 VTC

州政府と VTC については、訓練コースを実施する以外は、大きなコストがかかる活動はない。短期訓練コースについては、活動を維持するために 3 つの方法がある。1 つ目は、活動によって得られた収入を利用すること。両 VTC は州財務省から、得られた収入を自己裁量で利用することを承認されている。2 つ目は、VT サービスを地元や国際機関等パートナーに売り込むことである。訓練提供者を探している地元の NGO（国際機関との契約の下で活動していることが多い）が多くある。両 VTC は、すでにこれらの機関に名前を売ること成功しており、今後もこの傾向は続くと思われる。3 つ目は、産業界との関係強化である。例えば、白ナイル砂糖会社は、社員の研修先を検討し、コスティ VTC を訪問した。当初特定の技術指導のみの依頼を計画していたが、コスティ VTC の短期訓練コースプログラムの冊子を見て、3 つの訓練コースの実施を依頼し、必要な経費を負担した。

③ 外部資源

開発パートナーは、パートナー会議やプロジェクト完了セミナーへの参加等から、GEMS の活動を様々な形で支援してきており、今後も協力して取り組んできた、職業訓練システムの運用に対する支援が期待できる。例えば、GIZ はダルフル地域でも職業訓練を展開中であり、StCVTA への支援が行われている。KOICA はスーダン—韓国 VTC の支援を 2021 年 11 月頃から開始する予定であり、その際には VTC 運営管理ガイドライン等既存の資料の活用を計画している。

2. 活動と成果に影響を与えた主な要因

プロジェクトの実施に影響を与えた要因は以下の通り。政情不安とコロナ禍は、プロジェクト活動を停止させる大きな課題となった。

表 3-5：プロジェクトに負の影響を与えた要因

リスク	時期	負の影響	内容
政情不安	2019 年第 1 四半期	活動の遅延	<ul style="list-style-type: none"> 2018 年 12 月から政治的なデモが高まり、C/P の移動や日々の出勤に影響が出た。 2018 年 12 月に始まった市民革命は、暫定政府が設立された 2019 年 9 月まで続いた。 安全上の理由から、活動は約 9 ヶ月間停止した。
景気の悪化、インフレーション	プロジェクト全期間	C/P のモチベーション低下 活動費の増加	<ul style="list-style-type: none"> 公定為替レートは、プロジェクト開始時は 6SDG/USD(2016 年 2 月)だった。プロジェクト終了時には 446SDG/USD(2021 年 8 月)となった。 政府は小麦・パンや燃料への補助金を徐々に廃止していき、その結果、パンや燃料の価格が急激に上昇した。(これが革命のきっかけとなった)。 VTC が独自予算での実施を計画していた食品加工コースはガスの不足と価格の上昇により開催延期となった。 公務員の給与額がひどく目減りしたため、職員の生活に悪影響を及ぼした。給料改訂は行われたが、インフレ率が上回った。
ドナー調整 (活動重複)	-	活動のスケジュール変更	<ul style="list-style-type: none"> GEMS 開始から 1 年後、GIZ もカッサラ VTC でプロジェクトを開始した。当初は情報共有がうまくいかず、活動日程の変更などが発生した。最終的には調整が改善し、費用折半による活動の実施や、互いの成果の活用といった相乗効果も生まれた。 UNESCO は 2017 年に TVET 戦略 (当初は TVET 政策) の策定を開始していた。GEMS は SCVTA 戦略の策定を遅らせることで、内容の齟齬が発生しないよう対応した。
人事異動	-	-	州財務省のコスティ VTC 担当者は、ヨルダンへの第三国研修からの帰国直後に異動した。州財務省公務員局はその後も異動や担当変更等もあり、安定しなかった。他方、ヨルダン研修に参加した VTC 担当者は、その後も常にコスティ VTC と関わる役割を担っていたため、VTC の運営支援に貢献してきた。
予算執行	-	活動の遅延	SCVTA では、国の監査により、2018 年上半年期 (6 ヶ月) のローカルコンポーネントの支払いがストップした。これにより、一部の活動が遅延した。

コロナ禍	2020年	活動の遅延	スーダン国内およびハルツームでの集会や移動が制限された。また、日本からスーダンへの渡航も制限され、プロジェクトは遠隔操作で行われた。
プロジェクトの遠隔操作	2019-2021年	-	スーダン側 C/P 機関の IT 化やインターネット環境整備等の遅れから、C/P との直接の協議が著しく困難になった。プロジェクト雇用の現地スタッフによる丁寧なコミュニケーション確保で活動を進めた。

3. プロジェクトリスクマネジメントの結果に関する評価

(1) リスクマネジメントの結果

プロジェクトリスクに応じて、GEMS と JICA がとった対応は以下のとおりである。

表 3-6：リスクと GEMS の対応

リスク	対応
政情不安	<ul style="list-style-type: none"> • 制御不能。安全性を確保するため、GEMS は必要に応じて活動時期をずらす等、柔軟に対応した。プロジェクト期間は 9 カ月延長された。 • JICA スーダン事務所は、治安や状況の最新情報を GEMS チームと定期的に共有した。
景気の悪化、インフレーション	VTC は州財務省と交渉し、適切な訓練予算の承認を得て、訓練受講料を増額した(カッサラ VTC では、3 年制徒弟ディプロマコースの学費は、2016 年は SDG150/年だったが、2021 年時点で SDG1,500/年となった。2022 年については SDG3,000 で交渉中である)。
ドナー調整 (活動重複)	GEMS は、他ドナーと積極的にコミュニケーションをとり、共通の関心事を見つけるように努めた。いくつかのプロジェクト活動では、相乗効果やインパクトを高めるために共同で開催された。(例えば StCVTA 設立説明会や、IPT 受入れ企業向け研修会等)
人事異動	これまでのところ、人事異動によって大きな影響はもたらされていない。すべての C/P 機関の間で良好なコミュニケーションがとれていることがリスク緩和要因の一つとなっている。
予算執行	<ul style="list-style-type: none"> • SCVTA のローカルコンポーネントが一時凍結した際には、活動の遅れが出ないよう、プロジェクト活動に必要な最低限の費用 (交通費、宿泊費等) を GEMS が負担した。 • SCVTA が財務省から資金を受け取った際には、その費用を GEMS に返済した。
コロナ禍	<ul style="list-style-type: none"> • GEMS は SCVTA と相談し、VTC におけるコロナ禍での訓練再開への指針や、試験のために訓練生が戻る際のガイドラインの作成などを支援し

	<p>た。また、SCVTA から保健省や民間企業に対する支援要請を支援した。</p> <ul style="list-style-type: none"> • SCVTA は民間企業に連絡し、必要な個人用保護具を提供してもらった。 • 保健省は、SCVTA と VTC の職員を対象に、新型コロナウイルス感染症予防方法に関する訓練を実施した。 • GEMS では新型コロナウイルス感染症の感染拡大による若者の雇用や職業訓練へのインパクト調査を行い、これを各種戦略計画策定等に活用するなどの、コロナ禍対応の工夫を行った。 • JICA スーダン事務所は、新型コロナウイルス感染症に関する SCVTA ・ VTC の認識を高め、予防対策を促進するためのポスターを印刷し、共有した。
プロジェクトの遠隔操作	<ul style="list-style-type: none"> • JICA スーダン事務所は、コロナ禍の影響で時間がかかっていた GEMS の銀行口座開設手配の間、GEMS の資金手配（支払い）をサポートした。 • JICA 本部とスーダン事務所は、GEMS（C/P と日本側）のチームと一緒に、プロジェクトの達成に向けて頻繁に話し合い、必要な R/D の修正をタイムリーに行った。 • GEMS の C/P（SCVTA）、プロジェクト雇用の現地スタッフ、日本人専門家は定期会合を開催し、細かい情報共有に努めた。また、タスクチームごとの定例会も開催した。各州とのコミュニケーションには電話を用いた。

(2) 事前評価で得られた教訓の反映の結果

事前評価の記録の中で、過去に実施されたプロジェクトの教訓が説明されている。

表 3-7：過去のプロジェクトの教訓と GEMS の対応

過去のプロジェクトから得た教訓	GEMS への適用
<p>「訓練の費用対効果という観点から、訓練提供の効率を向上させる。」</p> <p>特に、研修終了時にスタートアップキットを提供することは、現地の研修業者が継続して実施するには無理がある。そこで、卒業生の起業・就職支援の一環として、研修終了後にマイクロファイナンスにつなげる（等）のがよい。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • GEMS の訓練ニーズ調査の結果、銀行からではなく、起業においては家族から資金援助を受けていることがわかった。マイクロファイナンスを受けるには多くの障壁があり、利子も非常に高い。 • GEMS は投資額の少ないビジネスを選び、訓練には可能な限り、ビジネス基礎、市場調査、インターンシップを組み込んだ。追跡調査の結果、女性訓練生の7割近くが特段の支援なく「ビジネスを始めた」と答えている。 • 訓練コースに資金を提供してくれるパートナーを持つことも、持続可能性を確保する方法の一つである。本プロジェクトでは、VTC がパートナーの関心を得るために広報活動を支援した。

<p>市場や受講者のニーズを十分に反映した内容の訓練コースの確立に努め、継続的に改善すること。社会の安定にどのように貢献するかを最大限考慮すること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 訓練ニーズ調査によると、特に小規模なワークショップでは、テクノロジーや技術に関する情報や知識が不足している。また、ビジネス・マネジメントや人材育成の考え方も不足していた。 • 同調査結果を踏まえ、GEMS は、小規模ワークショップを対象とした短期訓練コースの実施を試みた。小規模ワークショップは、IPT 訓練生を受け入れ、VTC の卒業生を雇用し、学校を中退した人々を非正規の実習生として吸収する重要な職業訓練提供者であり、その改善が社会の安定にもたらすインパクトは大きい。
<p>研修コースの企画、実施、モニタリング、評価、改善という PDCA サイクルを、C/P 職員が自立して運営できるようにするまでサポートする。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • GEMS は、パイロット VTC と一緒に、PDCA に沿って訓練コースを何度も実施した。 • その経験をもとに、「短期訓練コース開発マニュアル」を作成した。 • 短期訓練のみを実施する女性科では、この PDCA サイクルを効果的に取り入れている。コスト VTC を利用した NGO からは、女性科の実施するコース運営、訓練品質の高さに言及があった。また、適切に計画された訓練コースに対する受講者の好意的な反応が、指導員のやる気を高めた。
<p>「ガイドラインやマニュアルは組織内の共通資料として徹底して管理されるべきである」</p> <p>プロジェクトのアウトプットであるガイドラインやマニュアルは、事後評価の時点では、SCVTA や SCVTA 傘下の VTC において適切に整理・管理されていなかった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • GEMS は、プロジェクトで取り組んだ活動をできるだけ文書として残した。例えば、VT フォーラムの開催規定、戦略計画策定ガイドなどがある。 • プロジェクト開始時から、散逸されるリスクが認識されていたため、JICA だけでなく他のパートナーの成果も含め、各プロジェクトの成果はすべて、「スーダン職業訓練システムハンドブック」の中に取り込んだ。 • これらの情報は現在、グーグルドライブで公開されており、SCVTA と VTC のメンバーに共有されている。また、ハンドブックの本文は UNESCO-UNEVOC のウェブサイトでも公開されている。

4. 教訓

(1) 州職業・徒弟訓練評議会設立の重要性

スーダンの職業訓練行政は、90年代の地方分権政策導入時、州政府がVTCの所有権について異なるアプローチをとったため、職業訓練実施・運営体制の分断につながった。StCVTAは、かかる分断状況においては特に、SCVTAとの情報伝達や、調整を容易にし、州における職業訓練の発展につながる重要な役割を担う。

本プロジェクトの対象2州では、同じ2018年に、州政府がプロジェクトに参画した時点でStCVTAの設立に関する州令が出されたが、いずれもすぐの設立には至らなかった。市民革命なども経て、2020年7月にカッサラ州では事務局長が任命された。他方、白ナイル州は今も人材選定のプロセスにある。

カッサラ州の方がStCVTA設立の準備が整っていたと言えるが、その特徴は、2点に集約されると考えられる。1つ目には、州財務省内の職業訓練に関する認識の高さ、2つ目には、専門性の高いリーダーの存在である。

■ 州財務省内の職業訓練に関する認識の高さ

カッサラには、K-TOP時代から職業訓練セクターの活動があり、州財務省内でのKaVTCの認知度は高かった。また、GIZの実施したルワンダTVET視察に、州財務省職員が参加したことなどから、州財務省内での職業訓練に関する認識が比較的高い状況であった。

■ 専門性の高いリーダーの存在

事務局長に任命されたアルハリス氏は、K-TOP時代にも日本人専門家から多くの知見、経験を得ており、州財務省も一目置く存在であった。アルハリス氏は、StCVTAの重要性を強く認識しており、本プロジェクト実施期間中に設立にこぎつけることへの意欲が高かった。

2020年7月に任命されて早々、活動計画案を作成し、10月にはStCVTA会議を開催し、この場で戦略計画の策定について協議も行っている。州財務省はStCVTAの活動計画とこれに沿った予算を承認した。

今後、州政府からSCVTAに対し、StCVTA設立にむけて支援要請がなされた場合、上記2点を整えるよう取り組むことが望ましい。多少時間が必要ではあるが、機能的なStCVTA設立への近道と考えられる。

(2) 訓練の多様化とパートナーシップの活用

スーダンの公立VTCは、3年制徒弟ディプロマコースの実施が中心となっている。他方で、若者の雇用促進の観点からは、訓練の多様化が求められている。しかし、予算不足の中で、VTC予算で新規コースを定期的に運営していくことは非常に困難な状況である。

かかる状況においては、地域のNGOや開発パートナー、民間企業等と共に、共同で訓練を開発・実施していくようなやり方が望ましい。プロジェクト開始後、様々なNGOなどから引合いがあり、訓練を受託し実施してきており、依頼主のNGOからも一定の評価を得ている。しかし、待っているだけでは受託も先細りとなりかねない。VTC戦略計画の策定を契機とし、その実現にむけて、パートナーに対しマーケティングを行い、彼らの持つリソースを活用すべく働きかけることは効果的と考えられる。

(3) インフォーマルなネットワークの強化

GEMSでは、職業訓練システムの構築にむけ、VTフォーラム、QMASを通じた州政府とVTCの合同評価など、フォーマルな機会創出を図った。これらフォーマルな機会の重要性はいうまでもないが、同時に、スーダンの特徴である、個人のつながりの強さを踏まえ、これを促進するような、インフォーマルなコミュニケーションの強化も効果的と考えて、推進してき

た。特に、SCVTA と州政府・州立 VTC 間の頻繁な訪問は、プロジェクト予算のある時でなければ、難しい。逆を言えば、プロジェクト資金をしっかりと活用し、この間に緊密な関係を構築することで、プロジェクト終了後も、インフォーマルなコミュニケーションが脈々とその後の成果普及や情報交換を支えていくものとなる。

本プロジェクトでも、パイロット 2 州から SCVTA への問い合わせは確実に増えており、両パイロット VTC はそれぞれの間での意見交換を続けていこうと合意している。長期的には、こうしたインフォーマルなネットワークの積み重ねが、州政府や VTC の機能強化に貢献する度合いは一定程度あると考えられる。

(4) 開発パートナーとの連携と調整の重要性

新政権下のスーダンの優先課題である若者の雇用促進に関連し、職業訓練に関心を寄せる開発パートナーは増えている。SCVTA は 2020 年 6 月より、定期的な開発パートナー会議を実施している。同会議を通じ、SCVTA とパートナー間で積極的な情報提供・共有が行われており、活動の協調や協力が活発化している。

他方、一般的に職業訓練分野支援は、ニーズ調査、カリキュラム開発、指導員研修、訓練実施等で構成されることが多く、それぞれ活動の類似性も高い。支援パートナーが増える中、活動の重複リスクもあるが、適切な調整を行えば相乗効果への期待も大きい。例えば、ニーズ調査の際、一定の質問項目を共通化することで、データベース化しやすくなるなどの協力効果も得られるだろう。本プロジェクト実施期間中にはそのような調整はできなかったが、SCVTA を中心にドナーが協力して調整に取り組む環境は整っている。

(5) C/P の強いオーナーシップによる活動推進

本プロジェクト実施期間中には、市民革命やコロナ禍のため、特に最後の 2 年半は、日本人の渡航はほとんどできなかった。しかしながら、その中でも C/P が積極的に活動を続ける姿が見られた。

とりわけ戦略計画ワーキングチームは、コロナ禍においても 100 回以上の会議を行い、SCVTA 緊急戦略計画のみならず、カッサラ、白ナイル州の財務省、両パイロット VTC の戦略計画策定も支援してきた。その姿には、SCVTA 幹部も予想以上の活躍だったと絶賛している。彼らのモチベーションを高めた要因の一つに、スーダン、SCVTA、州政府の役に立つ仕事をやっているという自負がある。自分の業務が、誰かのためになっていて、それを喜ぶ人がいるということがはっきり確認できる時、その業務へのコミットメントが高まる。

もちろん、ワーキングチーム内のチームワーク、チームを鼓舞しつづけた現地スタッフ、手出しし過ぎず、スーダン側の業務進捗に合わせ、適切なタイミングで指示をだした日本人専門家、PC 提供やインターネット通信の確保も含め、様々な効果発現の要因があったことは間違いないが、それもワーキングチームのコミットメントが引き出した支援であったと言えるだろう。

第4章 プロジェクト完了後の上位目標達成に向けて

1. 上位目標達成の見込み

上位目標：職業訓練改善システムの実践を通じて、公立職業訓練センター（VTC）の職業訓練実施能力が強化される。

職業訓練改善システムの実践とその普及は可能と考えられる。ただし、そのスピードは、緩やかで VTC の能力強化までには時間がかかる可能性がある。このことから、上位目標達成の見込みは「中程度」と判断する。

(1) 上位目標に設定された指標の達成見込み

指標-1. 公立 VTC の 50%以上が VTC 運営管理ガイドラインを利用している。

【達成可能と見込まれる】

- VTC 運営管理ガイドラインの適用対象を広げるためには、特別な技術は要求されず、SCVTA が公立 VTC にガイドラインの順守を伝達すれば可能となる。
- 一方、ガイドラインにある条項が、全ての VTC に適用可能なわけではない。公立 VTC の運営は監督機関によって異なる。このため、ガイドラインをどのようにして利用するか説明会が必要になる。
- SCVTA は、同ガイドラインの普及に積極的で、これまでに 23 の公共 VTC のうち 8 つの VTC がガイドラインの導入説明会を受けている。このような説明会を繰り返していくことで指標達成は可能となると見込まれる。

指標-2. VTC の 3 年制徒弟ディプロマコースの卒業生・訓練生に対する雇用主や企業内実習（IPT）受け入れ企業の満足度は、5 点満点中 3.5 点以上となる。

【達成可能と見込まれる】

- GEMS が行った IPT 訓練生に対する受入れ企業の満足度は、カッサラ VTC が 3.4 点、コストイ VTC は 4.6 点と比較的高いものであった（2018 年時点）。両パイロット VTC と同様の機能強化が図られれば、他の VTC でも指標の達成は可能と考えられる。
- 上記は、IPT 訓練生を対象としたものであるが、高評価の要因の 1 つは 3 年制徒弟ディプロマコースにおける IPT 課程の改善が働いていると考えられる。この改善には、IPT マニュアルが用いられ、同マニュアルの普及は技術的にも可能である。
- 訓練の質の改善は、指導員の技能、訓練予算の確保、訓練の監督等複合的要素が働いており、IPT マニュアルの適用だけで図られるものではない。指標 2 の達成は、職業訓練システムが機能することが前提条件である。

(2) 職業訓練改善システムの普及

組織体制面・技術面・財務面の観点から職業訓練改善システムの継続的な運用と普及は可能と考えられる。ただし、そのスピードは緩やかなものとなる可能性が高い。スーダンの職業訓練において、重要なことはスピードではなく、システムの動きを止めないことである。

表 4-1：職業訓練改善システムの普及の可能性

対象領域	普及の可能性
州職業・徒弟訓練評議会の設立	<ul style="list-style-type: none"> 既に StCVTA を設立したカッサラ州、南ダルフール州、北ダルフール州の3州では、事務所の本格設置に準備作業が進行中。 暫定政府が若年失業を重点課題とした結果、州政府も問題意識を高め、StCVTA は政治的支援が得られやすい環境となっている。 StCVTA の設立は、州内に一定数の職業訓練機関があること、StCVTA の実務をこなせる職業訓練の知見を持った人材の存在が前提条件となる。 この条件を満たし、カッサラ州等既に StCVTA を設立した州をコーディネーターにすれば、StCVTA の普及は可能である。
戦略計画の作成	<ul style="list-style-type: none"> 州レベルの職業訓練戦略計画作成は、StCVTA の設立とセットと考えるのが妥当である。 VTC の戦略計画は、SCVTA 戦略計画ワーキングチームの支援により作成は可能。ただし、ワーキングチームは SCVTA 事務局長の指示がないと動けないことから、普及はトップの意思決定に左右される。 GIZ、UNIDO 等一部の援助機関は、プロジェクトの支援対象となっている VTC で戦略計画を作ることに関心を持っている。開発パートナーとの連携は、戦略計画の普及を助けるであろう。
州政府職業訓練担当者の明確化と能力強化（StCVTA 職員を含め）	<ul style="list-style-type: none"> 職業訓練担当者の任命は州政府にとって StCVTA 設立より関心が低い可能性がある。担当者の任命は StCVTA 設立までの一時的な措置として考えることもできる。 SCVTA による州政府担当者の研修は課題が残されている。指導員研修と異なり職業訓練行政の研修ができる者は限られている。ただし、一定のレベルまでは、スーダン職業訓練ハンドブックによる自主学习も可能である。
VTC 指導員の TOT	<p>SCVTA の指導員研修機関（ITTS）が機能していないことから、SCVTA は直接 VTC に技術支援を行うことになる。SCVTA のマスタートレーナーは指導が可能であるが、TOT を加速化するためには人数の増加が必要である。一方、効率性の観点からは、カスケード方式の TOT（SCVTA のマスタートレーナーが、州のマスタートレーナーを育て、彼らが VTC 指導員に TOT を実施する）を開発する必要がある。</p>
短期訓練コースの開発と実施	<p>短期訓練コースは、NGO や援助機関から委託され設計・実施するケースが多い。VTC にとっての収入または訓練コストシェアの観点からも NGO・援助機関等との連携は好ましい方式である。この観点からは、短期訓練コースの拡充は、VTC が積極的にステークホルダーとのパートナーシップを築くことで可能となる。</p>
州政府による VTC	<p>職業訓練担当者の職業訓練の経験・知識向上と合わせモニタリングの質</p>

のモニタリング	を向上させていくことが推奨される。短期的には、現在行っている VTC 訪問と密なコミュニケーションの維持が重要である。
QMAS の運用	<ul style="list-style-type: none"> • VTC が訓練実績データを SCVTA に提出し、SCVTA がそれを分析し、その結果を関係者で協議するという QMAS の核となる部分は、技術的に可能である。 • データの分析・蓄積の観点からは、さらなる改善の余地がある。 • 合同評価への参加 VTC を増やすには、オンライン会議等コストのかからない方式をさらに検討する必要がある。

2. 上位目標を達成するためのスーダン側の運営計画と実施体制

(1) 職業訓練改善システムの普及

職業訓練改善システムの中で特に重要な構成要素について普及の方法と SCVTA の担当局を下表に示す。

表 4-2：職業訓練改善システムの普及方法

要素	優先順位/普及方法	担当局 (協力組織)
州職業・徒弟訓練評議会の設立	<ul style="list-style-type: none"> • 現在設立準備が進行中の 5 州（リバーナイル、北コルドファン、ダルフル 3 州）が優先される。次いで、問い合わせのあるセンナール州、また、VTC 設置数の多いゲジラ州が優先対象となる。 • 現在は北コルドファンに説明会を実施しに行く予定である。その際にはカッサラ StCVTA に経験共有を依頼する。 	計画・政策局 (GIZ)
戦略計画の作成	現在依頼のある、ダルフル 2 州を優先する。作成にあたっては、調査コスト等が発生するため、パートナー支援のある州・VTC を優先する。	計画・政策局 戦略計画ワーキングチーム (GIZ/UNIDO)
州政府関係者の能力強化	<ul style="list-style-type: none"> • StCVTA 設立に取り組む州が優先される。 • 各州によって職業訓練の取扱政府機関は異なることから、まずは核となる関係者のあたりをつける必要がある。 • FGC を介して各州に問い合わせる他、地方出張の際に関連州政府を訪問する。 	計画・政策局
VTC 運営管理ガイドライン適用に関する VTC の指導	<ul style="list-style-type: none"> • 直営 5 校にはすでに説明会は開催済み。実施状況モニタリングを行う。 • その他 3 年コース、1 年コースを実施している VTC に対して普及を行う。まずは州立 VTC（ゲダレフ、オベイド）を対象にし、次いで技術短大付属の VTC を対象に進める。 	財務・総務局

	その際、技術短大の運営の実情に照らし合わせ、適用できる部分、できない部分を確認する。	
VTC 指導員のTOT	<ul style="list-style-type: none"> • 直営5校でGEMSの開発した基礎課程の適用が2021年10月より始まるため、これを優先する。 • カリキュラム局から、カリキュラム改定の狙いを適切に説明した上で、技術指導を行う。 	技術局 マスタートレーナー
短期訓練コースの開発と実施	<ul style="list-style-type: none"> • SCVTA技術局内部への教育が優先されると同時に、直営5校に対して説明会を開催する。 • 直営5校での活用状況やフィードバックを踏まえ、さらに他州への普及を図る。 	技術局
QMASの運用	<ul style="list-style-type: none"> • VTフォーラムで参加者へは説明済み。2021年の報告書提出についてもアナウンス済み。 • 今後直営5校でのデータ入力指導を行う予定。 • StCVTAの設立された州に関してはこれを活用し、指導を依頼する。 	計画・政策局

(2) SCVTA 戦略計画の実施による SCVTA、州政府、VTC の機能強化

SCVTA の戦略計画（2022-2024 年）では、職業訓練機関、州政府、VTC の機能強化を通じ若者の雇用に有効な訓練サービスを提供することを目標とし、その戦略が示されている。すなわち、戦略の実行は職業訓練改善システムのキープレイヤーの能力強化につながる。

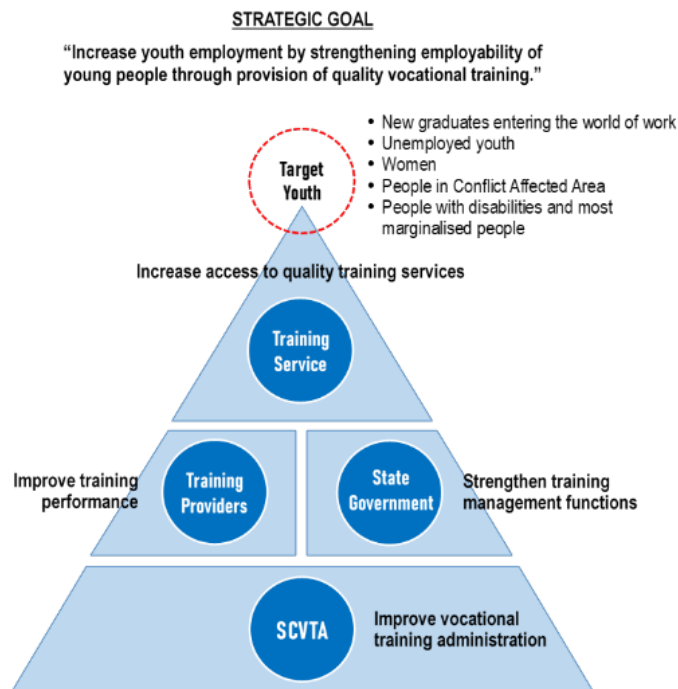


図 4-1 : SCVTA 戦略計画のフレームワーク

(3) 実施のための資源動員

職業訓練システムの普及のため、SCVTA は財源の確保に努める。

- 政府予算の継続確保
- ドナーとの連携プロジェクト（ローカルコンポーネントを伴う事業）
- 民間資金の活用（コスト VTC が結んだ企業とのパートナーシップ契約の事例も含む）
- ザカット基金（社会開発省管理下にある、弱者支援基金。失業者の職業訓練実施に活用されるケースも多い）の活用による失業者・社会的弱者支援訓練コースの開催

3. 提言

(1) 共通

パートナーシップによる戦略計画の実施促進

戦略計画は、C/P 機関が GEMS を通じて生み出される成果を維持するための重要なロードマップである。C/P 機関は、戦略計画の策定を組織内外にしっかり公表すべきである。

内部的には、戦略計画の実施が組織的な業務として十分認識されることが重要である。すべての C/P は、説明のための内部ワークショップを開催すること。また、職員にタスクを与えることで、計画の実施にできるだけ関与させ、戦略計画へのコミットメントを高める工夫をすること。対外的には、政治的コミットメントやステークホルダーの関心を得るための重要なツールとなる。そのため、利害関係者の関心を高め、パートナーシップによる計画の実施を促進するために、計画とその進捗状況を定期的に公表し、注意を引き付けることが重要である。

(2) SCVTA に対する提言

1) SCVTA タスクチームの活用

SCVTA が職業訓練改善システムを普及させるためには、普及を担当する部局の明確化とその職員が十分に準備できていることが不可欠である。本プロジェクトで開発されたツールの担当部局は、SCVTA 内で合意され、事務局長から通知されている。しかし、実際に業務の実践が十分に行われ、定着するまでの間、GEMS 活動に関わったタスクチームメンバーが、各部局の作業をサポートすることが望まれる。SCVTA は、このサポート役を担えるように、SCVTA のタスクチームのメンバーを調整すべきである。

2) 職員の最適配置と能力開発

普及計画を具体化するために、SCVTA はツールの開発・導入に携わった SCVTA タスクチームのメンバーの確保に努めること。必要であれば、これらの職員は SCVTA の計画実現に適した適切な部署に異動させることが望ましい。また、SCVTA は、プロジェクトの成果を拡大するために、これらのツールを普及できる人員を増やすべく、職員の能力強化に取り組むべきである。

3) 職業訓練行政体制の強化

職業訓練制度の全体像を理解する人材が限られていることが、職業訓練行政を改善する

上でのボトルネックの一つとなっている。職業訓練行政に対する理解を、連邦労働省をはじめとする関連省庁、州政府、VTC 全体に広める必要がある。特に、連邦政府や州政府は、SCVTA の研修等の受講者として認識されていない。かかる状況を踏まえ、SCVTA は、州政府、VTC に対する指導を行う新規部局の認定を行うことを検討されたい。また、SCVTA はハンドブックを活用して SCVTA の管理職レベルの共通理解を図るとともに、関係者の理解促進のための研修機会を積極的に設けるべきである。

4) パイロット 2 州の経験のロールモデルとしての活用

カッサラ州と白ナイル州では、職業訓練改善システムの構築に向けた取り組みが行われている。特にカッサラ州は、StCVTA を設立し、州全体の職業訓練管理システムの構築に向けた取り組みを開始しており、ロールモデルとして有用である。パイロット州以外の州政府も、StCVTA の設立をどのように進めるか、すでに SCVTA に問い合わせがきている。SCVTA は、既存のロールモデルを最大限に活用すること。

5) TOT システムの改善

指導員の技術指導能力の強化は、職業訓練を改善する上で最も重要な要素である。しかし、長い経済制裁などの影響は大きく、指導員の技術力は技術革新に大きく後れを取っている。プロジェクト期間中に実施した TOT は職業訓練センターで指導する訓練内容の一部技能にとどまる。

一方で、SCVTA の TOT システムは機能不全に陥っている。ITTS の機能を早急に回復させる必要がある。また、地方分権制度の下では、ハルツーム以外の VTC が TOT の機会にアクセスすることはさらに難しくなっている。SCVTA は、教育省が各地域に有する教員研修センターとの協力を視野に入れ、地方 VTC が TOT 制度によって不利益を被らないように教育省他関係機関と調整に取り組むべきである。

6) カリキュラムと現実とのギャップを縮める

VTC の職員からは、カリキュラムがないことが課題として挙げられる。しかし、カリキュラム以前に、そもそも現行の訓練標準に沿った訓練自体が、午前・午後 2 部制の時間割や機材・資材不足、優秀な指導員の不足等により充足できていないという現実がある。政府予算が増えないことを前提に、オンラインの視聴覚教材の活用、民間企業との連携等、訓練生のスキル習得のための代替策を工夫する必要があるだろう。

7) ICT の活用

スーダンの職業訓練行政は、ICT の活用を積極的に推進すべきである。プロジェクトの成果の普及を州政府や VTC への訪問に頼るだけでは、少しの経費出費ですぐに活動が止まってしまう。VT フォーラム等のイベントを利用しても、時間が限られており、全員が参加できるわけではないので、州や VTC に通知するには不十分である。スーダンでもオンライン会議なども徐々に浸透しつつあるほか、日常活用されている SNS を活用するなど、工夫が必要である。

8) 結果・データ主義による訓練の改善

SCVTA は、職業訓練の改善のために既存のデータの利用をさらに促進すべきである。本プロジェクトを通じて、SCVTA は SCVTA に登録している VTC から年次報告書を受け取るようになり、SCVTA は年次試験の結果に関するデータも蓄積している。これらの情報を適切に分析することで、信頼に足る情報（訓練の実態や弱点、強み等）が得られる。

9) データベースの構築

前項に記載の通り、SCVTA には有用なデータが蓄積されているにもかかわらず、これらのデータは個人のコンピュータに保管されているか、他の部局と共有されていない。その結果、データは十分に活用されていない。SCVTA は、データを必要な部署が利用できるように、情報へのアクセス改善のため、データベースを構築するなど、データ管理の状況を喫緊に改善すべきである。

10) ツールの日常的な使用と更新

本プロジェクトでは、様々なガイドラインやマニュアルが作成されたが、状況は時々刻々と変化するため、ツールやマニュアルは「最終形」にはなりえない。開発したツールを生きた文書と考え、定期的に見直し、更新していくことが推奨される。

11) パートナーとの調整

活動の実施にあたっては、様々なステークホルダーを巻き込むことが望ましい。例えば、新しく設立された VTC の職員訓練を実施したいという要望があった場合、SCVTA チームは職業訓練システムに関する研修を組み込むことを提案できる。職業訓練の実施を支援している開発パートナーは多くある。SCVTA は、プロジェクトの成果の普及にパートナーの支援を活用することを常に計画し、提案すること。

(3) 州政府・StCVTA に対する提言

1) StCVTA の設立

本プロジェクトの成果を維持するためには、州政府の関与が不可欠であり、特に StCVTA の設立は、州内の職業訓練管理体制の整備に不可欠である。従って、白ナイル州政府は、できる限り早期に、SCVTA の策定した StCVTA 職員の職務記述書に従い、適切な人材を採用（配置）し、StCVTA を設立すること。

2) 戦略計画モニタリング

州財務省と StCVTA は、州職業訓練戦略計画を最大限の能力で実施すべきである。州政府は、戦略計画の発行を機に、モニタリング・評価に取り組むべきである。白ナイルでは、戦略計画実行委員会の設立を決めている。カッサラ StCVTA では、メンバーは定期会合を持ち、進捗状況を確認すること。

3) VTC のモニタリングと評価

州財務省とカッサラ StCVTA は、VTC の戦略計画に順じ、SCVTA の発行した QMAS ガイドラ

インに基づき、VTC の監視・評価を行う。VTC の活動の進捗状況や達成度の確認の際、戦略計画に記された活動計画と KPI の基準を照らし合わせて行う。

4) VTC への資源配分

州財務省は、州職業訓練戦略計画及び VTC 戦略計画に順じて VTC が適切に運営され、訓練コースが開催されるよう、必要な資源を配分すること。

(4) 州立 VTC に対する提言

1) パートナーとの戦略的計画の実施

VTC は、戦略計画実行委員会を設置し、その実行に必要なフォローアップを行う。実施に向けては、積極的な民間企業、他の政府機関、ドナー等のパートナーシップ形成を推奨する。

2) 知識の共有・内部 TOT

現在、SCVTA の TOT システムは機能しておらず、地方分権の下、指導員の育成は州政府の役割となっている。両 VTC は、VTC 全体としてのスキルや知識を向上するために、内部 TOT（知識共有）を行ってきた。これを続けることはもちろん、州内の教育機関や民間企業との提携による TOT 機会の拡大等、州レベルでの取り組みを強化することが望まれる。

3) 就職支援・キャリアカウンセリングの推進

これまで、職業訓練行政は訓練の提供のみに責任を持ち、職業紹介やキャリアカウンセリングは労働局の役割であり、VTC の責任ではないと考えられていた。しかし、市場のニーズに合った人材育成に責任を持つ VTC は、訓練生を労働市場に送り出すにあたり、その雇用力を強化することが期待されている。VTC は、訓練生のキャリア支援に努めること。IPT の積極活用、卒業生の情報収集等から取り組むことが可能である。

4) マーケティング・広報活動

VTC は、より多くの訓練生やパートナーを獲得するために、広報を強化する必要がある。短期訓練コースの開催実績から、VTC には多くの訓練ニーズが寄せられていることがわかった。しかし、戦略目標に定めた訓練計画を実行するためには、VTC を積極的にマーケティングし、訓練の実施に必要な支援を求めることが不可欠である。

4. プロジェクト終了後から事後評価までのモニタリング計画

(1) TVET 分野開発パートナー会議を通じたモニタリング

SCVTA と開発パートナーの最近の動きや、職業訓練に係る様々なテーマに関する非公式な情報交換及び意見交換を行うために設置された開発パートナー会議は、プロジェクト終了後も GIZ が幹事となり継続される予定である。同会議への参加は、SCVTA が上位目標を達成するための運営計画の実施状況を確認するよい機会となり、また開発パートナーの力を得ながら SCVTA への働きかけを生み出すことが可能となる。

(2) SCVTA に対する政治的支援強化の働きかけ

若者の雇用は、現在大きな政治的関心となっているにもかかわらず、政治家の関心は職業訓練（SCVTA）に向いているとは言えない。SCVTA がプロジェクトの成果を持続的に発展させるためには、政治的な支援と資源が必要である。JICA はスーダンの職業訓練における有力ドナーとして認識されている。様々な機会において、政治家・政府高官に職業訓練の重要性を認識してもらうことは、SCVTA に対する有益な支援となる。

付属資料

付属資料-1： 日本人専門家リスト

付属資料-2： カウンターパートリスト

付属資料-3： 研修リスト

付属資料-4： VTC 実施訓練リスト

付属資料-5： 機材リスト

付属資料-6： 成果物リスト

付属資料-7： PDM

付属資料-8： PO

付属资料-1： 日本人専門家リスト

Title	Name	Person-month	
① Team Leader /Vocational Training Management 1	1. Mariko Ikawa	28.38	28.38
② Sub Leader /Vocational Training Management 2	2. Sachio Yamamoto	12.55	12.55
③ Training Planning 1	3. Atsunori Kume	9.00	9.00
④ Social Inclusion	4. Yoko Komatsubara	12.70	12.70
⑤ Vocational Training System 1	5. Kenji Tajima	4.43	4.43
⑥ Facility Planning	6. Mutsumi Gando	2.63	8.06
	7. Yoshiya Nakanishi	5.43	
⑦ Equipment Planning	8. Toshiharu Hata	3.37	3.37
⑧ Training Planning 2	9. Ryoichi Kimura	11.90	11.90
⑩ Project Coordinator 1 /Training Managemnet 1 /Monitoring 1/Vocational Training System 2	10. Yukari Oshima	9.73	9.73
⑪ Project Coordinator 2 /Training Managemnet 2 /Monitoring 2	11. Reimi Kobayashi	6.47	6.47
(Total)		106.59	106.59

付属資料-2：カウンターパートリスト

1. GEMS カウンターパート

(1) SCVTA

氏名	所属
Dr. Nazik Mahmoud Abbas	Project Director of GEMS Secretary General
Mr. Abdelwali Mohamed Babiker	Project Manager of GEMS Director General Trade Organizing and Skills Measurement (till 2019) Director General, Planning and Policies
Mr. Siddig Hamdan Somi	Deputy Project Manager Director of Trade Organizing and Skills Measurement

(2) カッサラ州政府

氏名	所属
Mr. Ahmed Mohamed Adam	Directorate of Planning and Development, in charge of international cooperation, State Ministry of Finance
Mr. Alharith Mohamed Idriss Mohamed	Secretary General, Kassala State Council for Vocational Training and Apprenticeship

(3) 白ナイル州財務省

氏名	所属
Mr. Mohamed Suleiman	Director of Civil Reformation

(4) カッサラ VTC

氏名	所属
Mr. Emad Eldin Abd-al gabar	Director
Mr. Idris Ali Bakhit	Assistant Director for Administrative and Financial Affairs
Mr. Mustafa Ahmed Sharief	Assistant Director for Training Program (former Assistant Director for Investment, Head of Diesel Section)

(5) コスティ VTC

氏名	所属
Mr. Eltayeb Ahmed Hammad	Acting Director
Mr. Musa Alhabeeb Adam	Assistant Director for Training Program
Mr. Seif Mohamed Bashri	Assistant Director for Administrative and Financial Affairs

2. SCVTA 内各種タスクチーム

GEMS タスクチームメンバー

氏名	所属
Mr. Siddig Hamdan Somi	Deputy Project Manager Director of Trade Organizing and Skills Measurement
Ms. Amal Mohamed Eissa	Director of Development, Department of Planning and Development (till 2019) Director of Administrative Improvement
Ms. Houida Hussain Mahmoud	Director of Statistic and Information, Department of Planning and Policies
Ms. Nuha Ibrahim Ali	Assistant Director of Planning, Department of Planning and Development
Ms. Omaima Musa Abdalla	Director of Curriculum, Department of Technical Affairs (till 2019) Assistant Director of Trade Organizing and Skills Measurement
Ms. Jihan Ismail (For Quality Monitoring and Assurance System Only)	Officer for Statistics and Information, Department of Planning and Policies

TMC タスクチームメンバー

氏名	所属
Ms. Selma Abdelmagid Abdelhalim Abdelmagid	Directorate of Technical Affairs, SCVTA Officer, Curriculum development (electricity) On long term leave from Dec 2020 to work at GIZ (as of Sep 2021)
Ms. Hind Eisa Awad Mohamed	Directorate of Technical Affairs, SCVTA Officer, Curriculum development (electronics)
Mr. Mohammed Abdalla Omer Gassim	Directorate of Technical Affairs, SCVTA Officer, Curriculum development (automotive) (till 2019) Assistant Director, Khartoum 3 VTC

戦略計画タスクチームメンバー

氏名	所属
Mr. Eltayeb Mohamed Awadelseed	Directorate of Planning and Development, SCVTA Assistant Director of Development
Mr. Almohalab Ibrahim Mustafa	Korean VTC, SCVTA Trainer
Ms. Nuha Abdalla Alawad	Directorate of Planning and Development, SCVTA Director of Development
Ms. Aida Ali Abdelwahid	Chinese Friendship VTC, SCVTA Head of Woman Training Section
Mr. Farsab Mutasim	Khartoum 2 VTC, SCVTA Head of Fitting Maintenance

付属資料-3：研修リスト

本邦研修一覧（課題別研修への参加）

コース名	期間	参加者
Enhancement of Training Management in Vocational Training Institutions (A)	13 June to 23 July, 2016	SCVTA: Amel Eissa KoVTC: Mudawi El Faki Yahya
Enhancement of Training Management in Vocational Training Institutes (A)	17 June to 28 July, 2018	KaVTC: Bahaa Edin Saad
Knowledge Co-Creation Program (Young Leaders) “Vocational Training Course”	27 August to 13 September 2018	KoVTC: Mosab Salah Aboly
Enhancement of Training Management in Vocational Training (A) (Online Training Course, in 2 phases)	11 January to 21 January 2021 (phase1) 12 July to 23 July 2021 (phase 2)	SCVTA Technical Affairs /Curriculum department, Huda Mohamed

第三国研修（ヨルダン）参加者リスト

参加者	役職	所属
Abdelwali Mohamed Babiker	Project Manager, DG of trade test and skills measurement. Responsible of accreditation and certification of training program	SCVTA
Siddig Hamdan Somi	Deputy Project Manager, Director of skills measurement. Responsible of accreditation	SCVTA
Omer Mustafa Idris	Director, Training Programs, Responsible of improvement of training program	SCVTA
Selma Abdelmagid Abdelhalim	Curriculum Department, Responsible of curriculum development	SCVTA
Nagia Yousief Ahmed	Head Department, Responsible of training implementation and management	SCVTA
Nasir Aljaili Ali	Kosti VTC Director	KoVTC
Musa Alhabeeb Adam	Assistant Director for Training Programs, Kosti VTC	KoVTC
Abdalla Haroon Mohamed	IT Technician, in charge of administration and information management and also PR, Kosti VTC	KoVTC
Mohamed Suliman Elabashir	Director, Civil Service, Responsible of State Council State Ministry of Finance	White Nile SMOF
Ahmed Mohamed Adam	Director of Planning and Development, Assigned as KaVTC Coordinator, & responsible of State Council, State Ministry of Finance	Kassala SMOF
Imadeldin Abdelgabar Mohamed	Kassala VTC Director	KaVTC
Edres Ali Bakhet	Assistant Director for Administrative Affairs Kassala VTC	KaVTC
Idris Abraham Idris	Director, trade test and certification of the training courses, Kassala VTC	KaVTC

スーダン国内実施研修一覧

No.	Date (start)	Date (end)	Venue	Training/Activity Title	No. of trainees	Type of training	Trainees	Trainer
1	2016 / 8 / 7	2016 / 8 / 8	Khartoum 2 VTC	Leadership and Strategic planning	23	Management	KaVTC and KoVTC Managers	External Trainer
2	2016 / 9 / 5	2016 / 9 / 8	KoVTC	Basic course for C-clamp making	9	ToT	KoVTC Trainers	Master Trainers (Federal VTC Mr. Motasim Farsab (Bahari) and Mr. Mutwakil (Khartoum 2) (Trained during SMAP-II)
3	2016 / 9 / 25	2016 / 10 / 6	Businessmen and Employers Federation	TOT Workshop on 5S & KAIZEN Techniques to Improve Productivity in Sudanese Industrial Sector	4	Management	KaVTC and KoVTC Trainers with member of state's businessmen and employers federation	Ethiopia Kaizen Institute with JICA's Expert (not GEMS Expert) /funded by JICA
4	2016 / 11 / 20	2016 / 11 / 21	KaVTC	Monitoring Method of Basic Course (C-clamp)	4	ToT	KaVTC Trainers	Mr. Omer Mustafa, Director Technical Affairs, SCVTA, Mr. Siddig Somi, Trade Test, SCVTA
5	2016 / 11 / 23	2016 / 11 / 23	KoVTC	Monitoring Method of Basic Course (C-clamp)	10	ToT	KoVTC Trainers	Mr. Omer Mustafa, Director Technical Affairs, SCVTA, Mr. Siddig Somi, Trade Test, SCVTA
6	2017 / 1 / 14	2017 / 1 / 17	KaVTC	Start Your Business	2	ToT	KaVTC Women Section Trainers	Master Trainer (Ms Zubida, SCVTA)
7	2017 / 4 / 2	2017 / 4 / 13	Khartoum2 VTC	Making C-clamp using Job sheet	3	Refresher Master ToT	Farsap (Khartoum Bahri), Mutwakil (Khartoum 2 VTC), Abdelgani (Khartoum 2 VTC)	JICA Expert (Kume)
8	2017 / 4 / 16	2017 / 4 / 18	KoVTC	Basic technical drawing	9	ToT (Joint with private sector)	KoVTC trainer with workshop workers	JICA Expert (Kimura)
9	2017 / 4 / 30	2017 / 5 / 4	Khartoum 2 VTC	Basics of engine control system	11	ToT	KoVTC trainer + federal VTCs trainer in Khartoum	JICA Expert (Kimura) + KaVTC Trainer (Mr. Bahaaeldin)
10	2017 / 5 / 14	2017 / 5 / 18	KaVTC	Basic technical drawing & sheet metal work	5	ToT	KaVTC Trainer	JICA Expert (Kimura)
11	2017 / 7 / 9	2017 / 8 / 1	KoVTC	Basics of computer*	12	Internal Training (Knowledge Share)	KoVTC Trainer	Mr. Abdalla Haron, IT Officer - KoVTC

No.	Date (start)	Date (end)	Venue	Training/Activity Title	No. of trainees	Type of training	Trainees	Trainer
12	2017 / 8 / 14	2017 / 8 / 17	KaVTC	Precise Production of C-clamp using Job sheet	3	ToT	KaVTC Trainers	Master Trainers (Federal VTC Mr. Motasim Farsab (Bahari) and Mr. Mutwakil (Khartoum 2))
13	2017 / 8 / 27	2017 / 8 / 29	SCVTA	Organizational Management Training	16	Management	SCVTA Director General and Directors	National Consultant (Mr. Mohamed Elamin Gasim)
14	2017 / 10 / 1	2017 / 10 / 2	KaVTC	Management of Training Institutions	11	Management	KaVTC Trainers	National Consultant (Mr. Mohamed Elamin Gasim)
15	2017 / 10 / 4	2017 / 10 / 5	KoVTC	Management of Training Institutions	20	Management	KoVTC Trainers	National Consultant (Mr. Mohamed Elamin Gasim)
16	2017 / 10 / 8	2017 / 10 / 12	Khartoum 2 VTC	Basic technical drawing (Master Trainers' Training)	3	Master ToT	Khartoum 2 VTC technical drawing section	JICA Expert (Kimura)
17	2017 / 10 / 15	2017 / 10 / 19	Khartoum 2 VTC	Basic technical drawing	15	ToT	KaVTC and KoVTC trainers	Master Trainer (Ms.Sara , Ms. Haifa & Ms. Abeer (Trainers of Khartoum 2 VTC)), with JICA Expert (Kimura)
18	2017 / 10 / 15	2017 / 10 / 18	KaVTC	VTC Operation and Management Guideline Training Workshop	10	Management	KaVTC Director, Assistants and Head of Sections	Director of SCVTA (Ms. Amal Mohammed Eisa, Ms. Omaima)
19	2017 / 10 / 22	2017 / 10 / 23	KaVTC	Start Your Business (Practical training for Trainers of women section)	15	ToT	Staff members of KaVTC	Trainers of Women Section of KaVTC (Ms. Rugiah and Ms.Shama)
20	2017 / 10 / 29	2017 / 11 / 2	KaVTC	Basic technical drawing & sheet metal work	8	ToT (Joint with private sector)	VTC Trainers of KaVTC & Crafts man from union	Mr. Yahia (Trainer of KaVTC), with JICA Expert (Kimura san)
21	2017 / 11 / 5	2017 / 11 / 8	KoVTC	VTC Operation and Management Training Workshop	15	Management	KoVTC Director, Assistants and Head Sections	Director of SCVTA/ GEMS TT members (Ms. Amal Mohammed Eisa, Ms. Omaima)
22	2017 / 12 / 3	2017 / 12 / 5	KoVTC	Technical Drawing*	8	Internal ToT (Knowledge Share)	KoVTC trainers	Mr. Fatihi & Mr. Mosab of KoVTC
23	2018 / 1 / 28	2018 / 2 / 8	Khartoum 2 VTC	Diagnosis and Repairing the Control Systems of Automobiles	16	ToT	Kosti, KaVTC & VTCs in Khartoum	JICA Expert (Mr. Kimura) & KaVTC Trainer (Mr. Bahaa elden)
24	2018 / 1 / 2	2018 / 5 / 1	KoVTC	Kaizen*	8	Internal ToT (Knowledge Share)	KoVTC trainers	Mr. Imad Osman (trainer), KoVTC

No.	Date (start)	Date (end)	Venue	Training/Activity Title	No. of trainees	Type of training	Trainees	Trainer
25	2018 / 2 / 8	2018 / 2 / 13	KoVTC	Basic Computer*	15	Internal Training (Knowledge Share)	KoVTC Trainers	Mr. Abdalla Haron, IT Officer - KoVTC
26	2018 / 2 / 11	2018 / 2 / 15	KaVTC	Planning and Budgeting Training Workshop	15	Management	KaVTC Director, Assistants and Head Sections + MSoF representatives	National Consultant (Mr. Mohamed Elamin Gasim, a business and human resource management consultant)
27	2018 / 2 / 18	2018 / 2 / 22	KoVTC	Planning and Budgeting Training Workshop	25	Management	KaVTC Director, Assistants and Head Sections + MSoF representatives	National Consultant (Mr. Mohamed Elamin Gasim, a business and human resource management consultant)
28	2018 / 2 / 25	2018 / 4 / 5	KaVTC	Basic Training on Leather Product and SYB	1	ToT	KaVTC Women Section Trainers	External Trainer Mr. Mohamad, Sudan University
29	2018 / 3 / 25	2018 / 3 / 28	KoVTC	Start Your Business	10	ToT	KoVTC Trainer	GEMS
30	2018 / 4 / 22	2018 / 4 / 23	SCVTA	Workshop on developing a job sheet for making earrings and bracelets	10	ToT	Trainers of Sudanese Korean VTC + Staff of Technical Affairs of SCVTA	JICA Expert (Kume)
31	2018 / 4 / 25	2018 / 5 / 1	KoVTC	Pedagogy and Course Development including Job Sheet development by Kume san	14	ToT	Trainers and staff of KoVTC	JICA Expert (Kume)
32	2018 / 5 / 6	2018 / 5 / 9	KoVTC	Training on Planning (planning annual activities based on strategic plan)	12	Management	KoVTC Director, Assistants Director and Head of Sections	GEMS
33	2018 / 5 / 27	2018 / 5 / 31	KoVTC	EFI*	15	Internal Training (Knowledge Share)	KoVTC trainers	KoVTC trainers (Mr. Alzibag & Mr. Adam)
34	2018 / 7 / 1	2018 / 7 / 5	KaVTC	Training on Planning (planning annual activities based on strategic plan)	12	Management	KoVTC Director, Assistants Director and Head of Sections + KaVTC's Coordinator	GEMS

No.	Date (start)	Date (end)	Venue	Training/Activity Title	No. of trainees	Type of training	Trainees	Trainer
35	2018 / 7 / 2	2018 / 7 / 9	KoVTC	Workshop on developing a job sheet for producing Pastry and Cake	3	ToT	Trainers of Women Section at KoVTC	GEMS
36	2018 / 7 / 22	2018 / 7 / 22	Regency Hotel - Khartoum	Explanatory Workshop on establishing State Council for VT & Apprenticeship	48	Management	Representatives of SCVTA, State Officers in charge of VT, States' SGs, representatives of development partners	SCVTA
37	2018 / 7 / 15	2018 / 7 / 26	KoVTC	Basic Pedagogy	21	ToT	KoVTC Trainers	Sudanese-Turkish TOT Center
38	2018 / 7 / 1	2018 / 7 / 19	KaVTC	Leather Products (Advanced)	1	ToT	Trainers of WS + Ladies from Kassala participated in the previous basic course	External Trainer Mr. Mohamad, Sudan University
39	2018 / 8 / 5	2018 / 8 / 16	KaVTC	Basic Pedagogy	16	ToT	KaVTC Trainers	Sudanese-Turkish TOT Center
40	2018 / 9 / 2	2018 / 9 / 13	KoVTC	Basic of Agricultural Machinery	5	ToT	Trainers of Agric. Mach. Section (KoVTC)	CTC
41	2018 / 10 / 14	2018 / 10 / 18	Khartoum 2 VTC	Advanced Diagnosis and Repairing the Control Systems of Automobiles(2)	13	ToT	Kosti and federal VTCs (Khartoum 2, Korean, Bahri VTCs) in Khartoum	JICA Expert (Kimura) & KaVTC trainer Mr. Bahaalden
42	2018 / 10 / 14	2018 / 10 / 18	Khartoum 2 VTC	Practical technical drawing	8	ToT	Kosti and federal VTCs (Khartoum 2, Bahri, Chinese friendship) in Khartoum	JICA Expert (Kimura)
43	2018 / 11 / 4	2018 / 11 / 7	KoVTC	MAG welding	8	ToT	KoVTC trainers and workshop owners	JICA Expert (Kimura)
44	2018 / 11 / 7	2018 / 11 / 7	KoVTC	Electric Fuel Injection / engine management system	14	ToT	KoVTC trainers of Auto-electric section and mechanic section	JICA Expert (Kimura)
45	2018 / 12 / 3	2018 / 12 / 5	SCVTA	Developing of SOP for making men wallet	3	ToT	TMC team of SCVTA	JICA Expert (Kume) / National Expert (Mr. Mohammed Yousif)
46	2018 / 12 / 16	2018 / 12 / 20	KoVTC	Developing of Training packages for meat products short course	1	ToT	Staff of Women Section at KoVTC	JICA Expert (Kume)
47	2019 / 2 / 10	2019 / 2 / 14	Khartoum 2 VTC	Application of technical drawing on sheet metal work	8	ToT	Federal VTCs (Khartoum 2, Bahri, Chinese friendship Khartoum 3) trainers	JICA Expert (Kimura) & trainers of Khartoum 2 VTC

No.	Date (start)	Date (end)	Venue	Training/Activity Title	No. of trainees	Type of training	Trainees	Trainer
48	2019 / 2 / 20	2019 / 2 / 21	KoVTC	Technical drawing & Sheet metal work knowledge share	6	ToT	KoVTC Trainers	JICA Expert (Kimura)
49	2019 / 2 / 26	2019 / 2 / 27	KaVTC	Technical drawing & Sheet metal work knowledge share	10	ToT	KaVTC Trainers	JICA Expert (Kimura)
50	2019 / 2 / 24	2019 / 2 / 28	KoVTC	PC (Word)*	10	Internal Training (Knowledge Share)	KoVTC Trainers	Mr. Abdalla Haron, IT Officer - KoVTC
51	2019 / 3 / 24	2019 / 4 / 4	Sudanese Chinese Friendship Center	Food Processing – Advance course on Sweets and Pastry	2	ToT	KoVTC Trainers	Sudanese Chinese Friendship Center
52	2019 / 12 / 29	2020 / 1 / 2	SCVTA	How to design training packages for short-term training courses*	10	ToT	SCVTA-Technical Affairs staff	SCVTA TMC team
53	2020 / 3 / 1	2020 / 3 / 3	KoVTC	How to design training packages for short-term training courses	18	ToT	KoVTC Head of Sections, Trainers & Assistant Directors	SCVTA TMC team
54	2020 / 10 / 12	2020 / 10 / 14	SCVTA, Khartoum	Training of facilitators for the course of developing the workshops & companies hosting both formal and informal apprenticeship	20	ToT	KaVTC, KoVTC, Fedral VTCs (Khartoum 2, Friendship, Bahri) , Gedaref VTC staff	National Expert (Mr. Ibrahim Khalid)
55	2020 / 12 / 6	2020 / 12 / 10	KaVTC	Basic Pedagogy*`	8	Internal ToT	KaVTC Trainers	KaVTC Trainers (Idris & Bahaaeldin)
56	2021 / 6 / 27	2021 / 7 / 1	KoVTC	Workshop on quality training of inclusiveness/ Training on how to use Handbook	35	Management	KoVTC staff	Japanese Expert and SCVTA

* Internal training in VTC

付属資料-4： VTC 実施訓練リスト

カッサラ VTC における実施訓練一覧

No.	Date (start)	Date (period)	Venue	Training/Activity Title	No. of trainees	Trainees	Trainer	Partners, if any
1	2016 / 11 / 20	2016 / 12 / 1	KaVTC	Food processing	15	Persons with disability	Ono (JOCV)	w/ Disabled Union
2	2018 / 1 / 22	2018 / 1 / 25	KaVTC	Start your business	17	Citizens (Women)	Shama, trainer of Women Section of KaVTC	
3	2018 / 2 / 4	2018 / 2 / 11	KaVTC	Basic technical drawing & sheet metal work 2	3	Craftsmen union members, Kassala State	Yahia, Turning Section kassala state	w/ Craftsmen Union
4	2018 / 2 / 25	2018 / 4 / 5	KaVTC	Basic Training on Leather Product and Start Your Business (SYB)	13	Citizens (Women)	Shama, trainer of Women Section of KaVTC	
5	2018 / 7 / 1	2018 / 7 / 19	KaVTC	Leather Products (Advanced)	4	Citizens (Women)	External trainer, Mr. Mohamad, Sudan University	
5	2018 / 11 / 18	2018 / 12 / 18	KaVTC	Sewing and tailoring	20	Citizens (Women)	External Trainer	
6	2018 / 12 / 31	2019 / 1 / 30	KaVTC	Training on leather shoes product and SYB	16	Citizens (Women)	Shama, trainer of Women Section of KaVTC	
7	2019 / 4 / 28	2019 / 6 / 13	Wad-Sherefi camp	Food processing	45	Refugees	External trainer	GIZ w/SORD + Merci Corps
8	2019 / 4 / 28	2019 / 6 / 13	Gerba camp	Food processing	33	Refugees	External trainer	
9	2019 / 4 / 28	2019 / 7 / 25	KaVTC	General electricity	10	Host community	Abdelhalim, Murtada, Yousri (KaVTC Trainers)	
10	2019 / 4 / 28	2019 / 7 / 25	KaVTC	Small engine maintenance	10	Host community	Adil, Khalid, Salih (KaVTC Trainers)	
11	2019 / 4 / 28	2019 / 7 / 25	KaVTC	Cooling & air conditioning	10	Host community	M. Abdelhalim (KaVTC), External trainer	
12	2019 / 6 / 16	2019 / 7 / 25	Wad-Sherefi camp	Make-up & beauty	45	Refugees	External trainer	
13	2019 / 6 / 16	2019 / 7 / 25	Gerba camp	Making traditional perfumes	33	Refugees	External trainer	
14	2020 / 9 / 15	2020 / 10 / 8	KaVTC	Small engine maintenance	25	Citizens	Adil (KaVTC trainer)	World Bank + Zakat Fund
15	2020 / 9 / 15	2020 / 10 / 13	KaVTC	Handicrafts	20	Citizens (Women)	External trainer	
16	2020 / 12 / 9	2020 / 12 / 22	KaVTC	Leathercraft	10	Citizens (Women)	Shama (KaVTC trainer)	EU / Practical Action
17	2021 / 1 / 31	2021 / 2 / 4	KaVTC	Developing the workshops & companies hosting both formal and informal apprenticeship	18	Workshop & company owners hosting both formal and informal apprenticeship	KaVTC trainer	KaVTC/GEMS/GIZ

コストイ VTC における実施訓練一覧

No.	Date (start)	Date (period)	Venue	Training/Activity Title	No. of trainees	Trainees	Trainer	Partners, if any
1	2016 / 2 / 27	2016 / 5 / 27	KoVTC	Electricity, Fitting and maintenance, Welding, General mechanics, Auto Electricity, General electricity	100	Refugees	KoVTC trainers	UNCHR w/ Ministry of Social welfare
2	2016 / 11 / 1	2017 / 2 / 1	KoVTC	Hydarulic & heavy Machines	150	Fresh Graduate	KoVTC trainers	National Secretariat for Employing Graduates
3	2017 / 3 / 26	2017 / 6 / 26	KoVTC	Electricity, Fitting and maintenance, Welding, General mechanics Auto Electricity, General electricity	100	Refugees	KoVTC trainers	UNCHR w/ Ministry of Social welfare
4	2017 / 10 / 25	2018 / 1 / 25	KoVTC	General mechanics & Fitting and maintenance	50	Orphans	KoVTC trainers	UNICEF w/ Albeer Org
5	2018 / 5 / 6	2018 / 5 / 10	KoVTC	Basic Cookie Making and SYB Training	7	Training for women	Alia, trainer of Women Sec. KoVTC	
6	2018 / 7 / 19	2018 / - / -	KoVTC	Fitting and maintenance, Welding, General mechanics, Auto Electricity, General electricity	100	Refugees	KoVTC trainers	UNCHR w/ Ministry of Social welfare
7	2018 / 8 / 1	2018 / 9 / 30	KoVTC	Food Processing	25	Orphans	KoVTC trainers	UNICEF w/ Albeer Org
8	2018 / 10 / 21	2018 / 11 / 21	KoVTC	General electricity, Auto Electricity, General mechanics	150	Citizens	KoVTC trainers	Popular Defense Org
9	2018 / 10 / 28	2018 / 11 / 28	KoVTC	Food Processing and General electricity	21	Orphans	KoVTC trainers	UNICEF w/ Albeer Org
10	2018 / 11 / 8	2018 / 11 / 12	KoVTC	Food Processing	25	Training for women	Alia, trainer of Women Sec. KoVTC	Population Defiance Org
11	2018 / 11 / 19	2018 / 12 / 2	Algabaleen refugee camp	Mobile repairing	45	Refugees	External trainer	UNHCR/ JESMAR Org
12	2018 / 12 / 5	2018 / 12 / 13	Kosti Scouting	Food Processing	20	Refugees	KoVTC trainers	UNDP & The Netherland Gov. w/CDF

No.	Date (start)	Date (period)	Venue	Training/Activity Title	No. of trainees	Trainees	Trainer	Partners, if any
13	2018 / 12 / 9	2018 / 12 / 13	Algableen Reugee Camp	Food Processing	135	Refugees	KoVTC trainers	UNHCR/ JESMAR Org
14	2018 / 12 / 12	2019 / 1 / 3	Algabaleen Khur Alwaral refugees camp and	Auto mechanics & Electric wiring	100	Refugees	KoVTC trainers	UNHCR/Mercy corps Org and JESMAR
15	2019 / 2 / 4	2019 / 2 / 28	Alsalam Locality	Maintenance of Rickshaw	10	Refugees	KoVTC trainer - Automotive section	Government of Netherlands + UNDP/ Hope Sudan
16	2019 / 2 / 10	2019 / 2 / 21	KoVTC	Basic Pastry Making and SYB Training	10	Women who are willing to start their business	Alia, Trainer of Women Sec. KoVTC	
17	2019 / 2 / 20	2019 / 2 / 21	KoVTC	Technical drawing & Sheet metal work knowledge share	1	Training for industrial workers	JICA Expert (Kimura)	
18	2019 / 3 / 5	2019 / 3 / 21	Algableen Reugee Camp	Maintenance of Rickshaw	30	Refugees	KoVTC trainer - Automotive section	UNICEF w/ Albeer Org
19	2019 / 3 / 31	2019 / 4 / 2	KoVTC, Welding section	Design and fabrication of sheet metal	7	Incumbent workers and owners of companies hosting IPT trainees	Mr. Fathi Ahmed Mr. Muntather Ali	
20	2019 / 7 / 7	2019 / 7 / 11	WN Sugar Factory	Automotive	42	Workers of WN Sugar Factory	Elzeibag	WN Sugar Factory
21	2019 / 7 / 7	2019 / 7 / 11	WN Sugar Factory	Auto-electric	42	Workers of WN Sugar Factory	Fadlalmula	WN Sugar Factory
22	2019 / 7 / 7	2019 / 7 / 11	WN Sugar Factory	Welding (MIG, MAG, Plasma)	11	Workers of WN Sugar Factory	Fathi	WN Sugar Factory
23	2019 / 10 / 1	2019 / 10 / 15	Refugees Camp	Small engine maintenance	20	Refugees (S. Sudan)	A. Alazeez, Azhari (KoVTC Trainer)	German Fund Foreign Office (GFFO) / Plan Sudan and ASSIST
24	2019 / 10 / 15	2019 / 10 / 22	KoVTC	Pastries Production	12	Citizens	Alia (Trainer of Women Sec. KoVTC)	KoVTC
25	2019 / 11 / 15	2019 / 12 / 4	Refugees Camp	Small engine maintenance	20	Refugees (S. Sudan)	A. Alazeez, Azhari (KoVTC Trainer)	German Fund Foreign Office (GFFO) / Plan Sudan and ASSIST
26	2019 / 11 / 25	2019 / 12 / 5	Refugees Camp	Water pumps maintenance	20	Refugees (S. Sudan)	Hamid (KoVTC Trainer)	UNDP / Hope Sudan

No.	Date (start)	Date (period)	Venue	Training/Activity Title	No. of trainees	Trainees	Trainer	Partners, if any
27	2019 / 12 / 8	2020 / 3 / 8	KoVTC	Grade-1 Governmental Drivers	26	Governmental drivers	KoVTC trainers	Governmental Agencies to which drivers belong
28	2020 / 1 / 2	2020 / 3 / 5	KoVTC	Food processing	30	Persons with disability	Alia, Fatima (KoVTC trainers)	Zakat funds
29	2020 / 1 / 2	2020 / 3 / 5	KoVTC	Basics of General electricity	14	Persons with disability	KoVTC GE section trainers	
30	2020 / 1 / 2	2020 / 3 / 5	KoVTC	Basics of Auto-electric	5	Persons with disability	KoVTC Auto-electric section trainers	
31	2020 / 1 / 2	2020 / 3 / 5	KoVTC	Basics of computer	11	Persons with disability	KoVTC Info. Center, External trainer	
32	2020 / 1 / 2	2020 / 3 / 5	KoVTC	Mobile phone maintenance	15	Persons with disability	External trainer	
33	2020 / 11 / 22	2020 / 12 / 2	Refugees Camp	Small engine maintenance	20	Refugees (S. Sudan) + Host community	A. Alazeez, Azhari (KoVTC Trainer)	UNDP / Hope Sudan
34	2021 / 8 / 21	2021 / 8 / 26	Goda area	Welding	40	Host community	KoVTC trainers	JESMAR organization

付属資料-5： 機材リスト

JICA 調達機材

Course	No.	Equipment Name	Quantity
Welding	1-1	Air plasma cutter	1
	1-2	Arc welding machine	4
	1-3	MAG welding machine	3
	1-4	Air compressor	1
	1-5	High speed cutter	1
	1-6	Protective equipment	15
	1-7	Gas welding and cutting	3
	1-8	Hammer	1
	1-9	Wire brush	20
	1-10	Angle grinder	4
	1-11	Electric drill	4
	1-12	Square	10
	1-13	Tool set	2
	1-14	Tool cabinet	2
Machining	2-1	Pillar drilling machine	1
	2-2	Hydraulic press machine	1
	2-3	Vernier caliper 150mm	20
	2-4	Vernier Caliper digital 150mm	2
	2-5	Tap and die set	2
	2-6	Marking tool	3
	2-7	Center drill (for lathe)	2
	2-8	Lathe bit tool	6
	2-9	Tool set	2
	2-10	Tool cabinet	2
Auto-Electricity	3-1	Modern automobile engines	1
	3-2	Circuit tester digital	10
	3-3	Circuit tester analog	10
	3-4	Automobile battery	3
	3-5	Alternator	5
	3-6	Starter	5
	3-7	Regulator	5
	3-8	Steering wheel set	1
	3-9	Battery charger	1
	3-10	Air conditioner gas gauge	1
	3-11	Vacuum pump for car air conditioner	2
	3-12	Tool set	4
	3-13	Tool cabinet	4
General Mechanics	4-1	2 pole car lift	1
	4-2	Air compressor	1
	4-3	Floor Jack 2t	1
	4-4	Floor Jack 4t	1
	4-5	Rigid Rack 2t	4
	4-6	Rigid Rack 4t	4
	4-7	Bottle Jack	4
	4-8	Hydraulic press	1
	4-9	Diesel engine	2
	4-10	Nozzle tester	1
	4-11	Gearbox lifts	2
	4-12	Working table	4

Course	No.	Equipment Name	Quantity
	4-13	Puller	4
	4-14	Sliding hammer set	2
	4-15	Spring compressor	1
	4-16	Engine compression tester for Gasoline	2
	4-17	Engine compression tester for diesel	2
	4-18	Circuit tester digital	5
	4-19	Circuit tester analog	2
	4-20	Vernier caliper (150mm)	5
Auto Mechanics	5-1	Torque wrench (9.5 sq)	4
	5-2	Torque wrench (12.7 sq)	4
	5-3	Torque wrench gauge (9.5sq)	4
	5-4	Radiator cap tester	4
	5-5	Thickness gauge	6
	5-6	Clutch box model	1
	5-7	Gear box model	1
	5-8	Deferential gear model	1
	5-9	Engine model (Petro 4stroke)	1
	5-10	Engine model (diesel)	1
	5-11	Steeling model	1
	5-12	Break model	1
	5-13	Fuel model (petro/diesel)	1
	5-14	Cooling model	1
	5-15	Tool set	5
	5-16	Tool cabinet	5
	5-17	Socket wrench & handle set	1
	5-18	L type nail pull bar	3
	5-19	Torx socket set 9.5sq	2
	5-20	Chain tong	2
	5-21	Chain block	2
	5-22	Lever block	2
Maintenance and Fitting	6-1	Grinding machine	1
	6-2	Bench vice	30
	6-3	Portable drilling machine	2
	6-4	Drilling machine	3
	6-5	Portable grinder	2
	6-6	Vernier Caliper digital 150mm	5
	6-7	Tool set	3
	6-8	Tool cabinet	3
	6-9	Filling set	30
Agricultural Machinery	7-1	Diesel engine	1
	7-2	Air compressor	1
	7-3	Tool set	4
	7-4	Tool cabinet	4
	7-5	Socket wrench & handle set	1
	7-6	L type nail pull bar	3
	7-7	Torx socket set 9.5sq	2
	7-8	Chain tong	2
	7-9	Chain block	2
	7-10	Lever block	2
General Electricity	8-1	Multi meter	10
	8-2	Clamp meter	10
	8-3	Electric Motor single phase	5

Course	No.	Equipment Name	Quantity	
	8-4	Electric Motor three phase	3	
	8-5	Coil winding machine	2	
	8-6	Vernier Caliper	20	
	8-7	Insulation resistance tester	3	
	8-8	Electrical test screwdriver	20	
	8-9	Nose pliers	20	
	8-10	Wire stripper	10	
	8-11	Tool set	2	
	8-12	Tool cabinet	2	
	Furniture	9-1	Work table	15
		9-2	Lecturer table	160
		9-3	Lecturer chair	160
9-4		Techer table	7	
9-5		Techer chair	7	
9-6		White board set	7	
9-7		Electrical doram	4	
Woman Development	10-1	Blackboard	1	
	10-2	Lecturer table	40	
	10-3	Lecturer chair	40	
	10-4	Techer table	1	
	10-5	Techer chair	1	
	10-6	Working table	4	
	10-7	Refrigerator	1	
	10-8	Gas cooker with oven	2	
	10-9	Microwave	1	
	10-10	Mixer	1	

GEMS 調達機材

No.	Equipment Name	Quantity
1	Printer	3
2	Photocopy machine	2
3	PC	7
4	Projector	4
5	Refrigerator	1

No.	Equipment Name	Quantity
6	Engine scanner	1
7	Welding machine	3
8	Tractor	1
9	Air conditioner	1
10	Satellite phone	1

付属資料-6：成果物リスト

● 定期報告書

タイトル	言語	作成年
Work Plan -Initial Plan	和・英	2016
Work Plan -2 nd half	和・英	2018
Progress Report No. 1	英	2017
Progress Report No. 2	英	2018
Progress Report No. 3	英	2019
Monitoring Sheet No. 0	英	2016. 2
Monitoring Sheet No. 1	英	2016. 6
Monitoring Sheet No. 2	英	2016. 12
Monitoring Sheet No. 3	英	2017. 6
Monitoring Sheet No. 4	英	2017. 12
Monitoring Sheet No. 5	英	2018. 6
Monitoring Sheet No. 6	英	2018. 12
Monitoring Sheet No. 7	英	2019. 6
Monitoring Sheet No. 8	英	2020. 2
Monitoring Sheet No. 9	英	2020. 6
Monitoring Sheet No. 10	英	2021. 2

● ガイドライン・マニュアル・教材等

タイトル	言語	作成年
Guideline for the State Council for Vocational Training and Apprenticeship	英・アラビア語	2017
Standard Job Description of the General Secretariat - State Council for Vocational Training & Apprenticeship	英・アラビア語	2017
Manual for Developing Short-term Vocational Training Course	英・アラビア語	2018
National Guideline for Vocational Training Centre on Operation and Management	英・アラビア語	2021

In Plant Training Manual	英・アラビア語	2021
Handbook of Vocational Training System in Sudan	英・アラビア語	2021
Guideline on Quality Monitoring/ Assurance of Vocational Training in Sudan	英・アラビア語	2021

● 戦略計画

タイトル	言語	作成年
SCVTA Emergency Strategic Plan 2022-2024	アラビア語	2021
Kassala State Strategic Plan 2022-2024	アラビア語	2021
White Nile State Strategic Plan 2022-2024	アラビア語	2021
Kassala VTC Strategic Plan 2022-2024	アラビア語	2021
Kosti VTC Strategic Plan 2022-2024	アラビア語	2021

● 指導教材

タイトル	言語	作成年
Basic Course Curriculum	英・アラビア語	2017
Introduction to Technology (reference book)	アラビア語	2017
Mathematics (reference book)	アラビア語	2017
Technical Drawing (reference book)	アラビア語	2017
Basics of Measurement (reference book)	アラビア語	2017
Standard operating procedures (SOP) for C-clamp (Basic Course)	英語・アラビア語	2017
SOP for pastries and bakery (8 kinds)	アラビア語	2018
SOP for leather crafts	アラビア語	2018
SOP for meat products (3 kinds)	アラビア語	2018
SOP for electronics	アラビア語	2018
SOP for general electricity	アラビア語	2019
SOP for tractor fuel filter change	英	2020

● その他

タイトル	言語	作成年
SCVTA' s Customers Survey	英・アラビア語	2016

Federal VTC situation survey (for strategic planning)	英	2020
GEMS Impact Survey on COVID-19	英	2020
Stakeholders Opinion Survey on Youth Employment	英	2020
Needs Survey of youth employment support	和	2020
Kassala state vocational training environmental scan report	英	2021
SCVTA COVID-19 Heath Instruction	英・アラビア語	2020
SCVTA COVID-19 Health Check Questionnaire for Examination	アラビア語	2020
Vocational Training Forum Regulation	英・アラビア語	2021
VTC Performance Report 2020	アラビア語	2021
Short-term training booklet for KoVTC 2019	アラビア語	2019
Third country training report Jordan	英	2018
Strategic Planning -8 Step Guide	英・アラビア語	2020

Project Design Matrix

Project Title: Project for Strengthening Vocational Training System targeting State Vocational Training Centers

Implementing Agency: Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship(SCVTA), Kassala Vocational Training Center (KaVTC), Kosti Vocational Training Center (KoVTC)

Target Group: Management Staff and Instructors of SCVTA, KaVTC and KoVTC

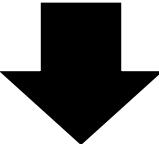
Version 0

Period of Project: Year 2015 to 2018 (4 years)

Dated August 8, 2015

Project Site: Khartoum, Kassala and Kosti

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall Goal</p> <p>The ability to operate the vocational training at public vocational training centers (VTCs) is strengthened through the practice of an improved vocational training system (*1).</p>	<p>XX public VTCs utilize "Sudan Model"(*2).</p>	<p>Questionnaire survey for public VTCs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facility and equipment are provided at public VTCs by Sudanese Government of other donors. • Socio-economic situation does not drastically deteriorate (Employment situation does not drastically deteriorate.) • TVET policy and system does not drastically change.
<p>Project Purpose</p> <p>The improved vocational training system for targeted State VTCs is established.</p>	<p>1-1. More than XX % of staff recognize that they improved their performance in service operation by utilizing "Sudan Model" in the targeted VTCs by the completion of the Project.</p> <p>1-2. Percentage of staffs who are satisfied with the technical support (*3) from SCVTA in the targeted VTCs (scoring higher than 3 in 5-grade evaluation) increases from XX% to XX% by the completion of the Project.</p> <p>1-3. The implementation of "Sudan Model" is stipulated as a SCVTA's duty in the strategic plan and annual action plan formulated by</p>	<p>Questionnaire survey for staff of the targeted VTCs</p> <p>Questionnaire survey for staff of the targeted VTCs</p> <p>SCVTA Strategic Plan/Annual Action Plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Substantial number of trained C/P do not transfer/resign.
<p>Outputs</p> <p><u>Output 1</u></p> <p>Improved management model for VTCs ("Kassala Model"(*4)) is developed and continuously practiced in Kassala VTC (KaVTC).</p>	<p>1-1. "Kassala Model" is developed.</p> <p>1-2. More than XX short-term training courses are implemented utilizing "Kassala Model".</p> <p>1-3. More than XX % of instructors for short-term training courses recognize that the training courses are of more quality than before.</p> <p>1-4. The strategic plan for year 2018-2020 is developed.</p>	<p>KaVTC activities report</p> <p>KaVTC activities report</p> <p>Questionnaire survey for KaVTC instructors</p> <p>KaVTC Activity Report</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SCVTA and KaVTC secure enough human resources and budget required for the Project implementation.

<p>Output 2 The function of SCVTA to provide technical support for State VTCs is strengthened.</p>	<p>2-1. Terms of reference (TORs) for staff in charge of supporting State VTCs are shared in SCVTA. 2-2. The improved vocational training model for a short-term training course ("Sudan Model") is developed by integrating "Kassala Model" with TOT in Kassala VTC (KaVTC). 2-3. More than XX technical support in total is provided to the targeted State VTCs. 2-4. A vocational training forum is held with participation of all State VTCs every year.</p>	<p>Project progress/completion reports Project progress/completion reports SCVTA's activities report SCVTA's activities report, Project progress/completion reports</p>	<p>•SCVTA and targeted VTCs secure enough human resources and budget required for the Project implementation.</p>				
<p>Output 3 The ability to operate the vocational training at Kosti VTC (KoVTC) is strengthened through the technical support from SCVTA.</p>	<p>3-1. XX% of participants achieves more than XX% of understanding on the training contents in the trainings based on the "Sudan Model", provided by SCVTA. 3-2. More than XX short-term training courses are established and implemented. 3-3. More than XX % of participants of the short-term training courses is satisfied with the training contents (more than 3 in 5-grade evaluation)</p>	<p>Training reports, Checklist for understanding on training contents Project progress/completion reports Questionnaire survey for participants in the short-term training courses</p>	<p>•SCVTA and KoVTC secure enough human resources and budget required for the Project implementation.</p>				
Activities	Inputs		Pre-conditions				
<p>0-1. Implement a project baseline survey 0-2. Monitor the project activities regularly 1-1. Review the past achievements in Phase 1 and clarify issues to be improved 1-2. Draft "Kassala Model" based on the results of above review 1-3. Strengthen the capacity to implement the drafted "Kassala Model", consisting of the training for school management and training management 1-4. Implement TOT (Refresher training) 1-5. Establish short-term training courses utilizing the above model 1-6. Implement and evaluate the above short-term training courses 1-7. Finalize "Kassala Model" based on the above evaluation results 2-1. Clarify the TORs for SCVTA staff in charge of supporting State VTCs 2-2. Share the above TORs with all SCVTA staff 2-3. Prepare the annual action plan and budget documents for SCVTA 2-4. Monitor the progress of the above plan 2-5. Review the past achievements regarding TOT and curriculum development in Phase 1</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Japan Side</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Sudan Side</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>a) Long-term experts: 5 persons in the fields such as Leader/Vocational Training Management, Training Planning 1, Support for Socially Vulnerable Groups, Facility and Equipment, Coordinator/Training Planning 2 b) Short-term training: in Sudan or other countries c) Machinery and equipment necessary items for the operation of KoVTC d) Construction/rehabilitation of facilities of KoVTC (e.g. workshop(s)) e) Part of the Project implementation cost</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>a) Services of counterpart personnel and administrative personnel of SCVTA, KaVTC and KoVTC b) Suitable office space with necessary equipment for the JICA Experts and Third Country Experts c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA d) Information as well as support in obtaining medical service e) Credentials or identification cards, and travel permit</p> </td> </tr> </tbody> </table>		Japan Side	Sudan Side	<p>a) Long-term experts: 5 persons in the fields such as Leader/Vocational Training Management, Training Planning 1, Support for Socially Vulnerable Groups, Facility and Equipment, Coordinator/Training Planning 2 b) Short-term training: in Sudan or other countries c) Machinery and equipment necessary items for the operation of KoVTC d) Construction/rehabilitation of facilities of KoVTC (e.g. workshop(s)) e) Part of the Project implementation cost</p>	<p>a) Services of counterpart personnel and administrative personnel of SCVTA, KaVTC and KoVTC b) Suitable office space with necessary equipment for the JICA Experts and Third Country Experts c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA d) Information as well as support in obtaining medical service e) Credentials or identification cards, and travel permit</p>	<p>•Security situation is stable in the project sites. •The project can gain the cooperation from the state governments which administer the targeted State VTCs.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>
Japan Side	Sudan Side						
<p>a) Long-term experts: 5 persons in the fields such as Leader/Vocational Training Management, Training Planning 1, Support for Socially Vulnerable Groups, Facility and Equipment, Coordinator/Training Planning 2 b) Short-term training: in Sudan or other countries c) Machinery and equipment necessary items for the operation of KoVTC d) Construction/rehabilitation of facilities of KoVTC (e.g. workshop(s)) e) Part of the Project implementation cost</p>	<p>a) Services of counterpart personnel and administrative personnel of SCVTA, KaVTC and KoVTC b) Suitable office space with necessary equipment for the JICA Experts and Third Country Experts c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA d) Information as well as support in obtaining medical service e) Credentials or identification cards, and travel permit</p>						

<p>2-6. Strengthen the capacity for training needs assessment (TNA) for trainers</p> <p>2-7. Strengthen the capacity to review the curriculum for a short-term training</p> <p>2-8. Support the preparation of "Kassala Model" at KoVTC</p> <p>2-9. Strengthen the capacity of the targeted VTCs regarding the preparation of annual action plan and budget documents</p> <p>2-10. Review the monitoring system for the targeted VTCs</p> <p>2-11. Formulate a guideline and manual for "Sudan Model"</p> <p>2-12. Hold the vocational training forum to promote a knowledge-sharing</p> <p>3-1. Clarify the members and TORs for the management committee</p> <p>3-2. Prepare the annual action plan and budget documents, and apply to the State Government for operation cost and reporting by the above committee</p> <p>3-3. Implement management training and TOT based on "Sudan Model"</p> <p>3-4. Implement management activities utilizing the above model</p> <p>3-5. Establish short-term training courses utilizing the above model</p> <p>3-6. Identify and install necessary equipment and machinery for the above courses</p> <p>3-7. Evaluate the above courses</p>		<p>f) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project</p> <p>g) Running expenses necessary for the implementation of the Project</p> <p>h) Expenses necessary for transportation within Sudan of the equipment well as for the installation, operation and maintenance thereof</p> <p>i) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Sudan from Japan in connection with the implementation of the Project</p>	<p><Issues and countermeasures></p>
--	--	---	--

*1: An improved vocational training system is a mechanism to facilitate the application of the "Sudan Model" in State VTCs in order to improve their vocational training service under the support from SCVTA

*2: A "Sudan Model" indicates an improved vocational training model for a short-term training courses, and is a package of techniques and knowledge on 1) PDCA implementation of short-term training courses such as the curriculum development based on the needs survey, planning/Implementing/monitoring of model courses, and course evaluation, and 2) school management such as the preparation of mid-term strategy/annual action plan, the provision of follow-up support for VTC's alumni, establishment of database on trainees, promotion of socially vulnerable groups, maintenance of equipment and machinery and employment promotion activities, and 3) TOT (pedagogy and technical skill) aimed at improvement of trainers skills and knowledge.

*3: A technical support includes technical inputs for State Council for Vocational Training, TOT, monitoring with technical advice, and knowledge-sharing through the Vocational Training forum.

*4: A "Kassala Model" is an improved management model for State VTCs and is composed of 1) and 2) of the above "Sudan Model"

Project Design Matrix

Project Title: Project for Strengthening Vocational Training System targeting State Vocational Training Centers

Implementing Agency: Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship(SCVTA), Kassala Vocational Training Center (KaVTC), Kosti Vocational Training Center (KoVTC)

Target Group: Management Staff and Instructors of SCVTA, KaVTC and KoVTC

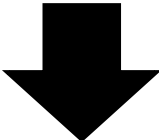
Version 1

Period of Project: Year 2016 to 2019 (4 years)

Dated 29 March, 2018

Project Site: Khartoum, Kassala and Kosti

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal			
The ability to operate the vocational training at public vocational training centers (VTCs) is strengthened through the practice of an improved vocational training system (*1).	1. More than 50% of the public VTCs uses the VTC operation and management guideline 2. Employers and in plant training (IPT) host companies' satisfaction with VTC 3 years diploma course graduates/trainees from the public VTCs is over 3.5 point out of 5 points.	Questionnaire survey for public VTCs Questionnaire survey for Employers of 3 years diploma course graduates (2022-23) and IPT host	• Socio-economic situation does not drastically deteriorate (Employment situation does not drastically deteriorate.) • TVET policy and system does not drastically change.
Project Purpose			
The improved vocational training system for targeted State VTCs is established.	1. More than 70% of the pilot VTC staffs consider that the technical support from SCVTA has improved by the completion of the Project. 2. State Government conduct monitoring and evaluation of the operation and management at the pilot VTC 3. SCVTA and the State government officers /StCVTA conduct annual meeting 4. Essential budget to operate and manage VTC is disbursed to the pilot VTCs	Questionnaire survey for staff of the targeted VTCs Evaluation record Meeting record Budget record of the pilot VTCs	• Substantial number of trained C/P do not transfer/resign.
Outputs			
Output 1 The function of SCVTA to provide technical support for State VTCs is strengthened.	1-1. SCVTA Strategic Plan is developed 1-2. Mechanism for annual monitoring to the VTC in technical aspect and report sharing among the Directorates is installed at SCVTA 1-3. Vocational training management tools (such as guideline, manual, standard for VTC staff recruitment criteria) are developed 1-4. A vocational training forum is held with participation of all State VTCs every year.	Strategic plan Monitoring visit report (2 reports (Kosti and Kassala) for 2018 and 2019) VTC management guidelines, manuals and other tools developed Record of discussion	

<p>Output 2 State Government function to administratively support the State VTCs is strengthened</p>	<p>2-1. StCVTA is established (or An office in charge of VTC toward establishment of StCVTA is appointed in the State Government) and their Job Description is available 2-2. State government allocate budget to the State VTCs according to the priority area of the strategic plan 2-3. Standard for VTC staff recruitment criteria developed at SCVTA is used at StCVTA (or the State government office in charge of VTC) 2-4. StCVTA (or State government office in charge of VTC) conduct at least annual evaluation to the pilot VTCs</p>	<p>Job description of the state government Budget record Rcruitment record Annual evaluation record</p>	
<p>Output 3 The ability to manage and operate VTC at the 2 pilot VTCs (Kassala VTC (KaVTC) and Kosti VTC (KoVTC))is strengthened through the administrative support from the State Government and technical support from SCVTA.</p>	<p>3-1. Implementation of the VTC operation and management guideline reach over 75% 3-2. The strategic plan is developed for the pilot VTCs 3-3. More than total 24 short-term training courses are implemented at the pilot VTCs 3-4. More than 75 % of instructors (mainly short course and basic course) recognize that the training courses are of more quality than before. 3-5. More than 80 % of participants of the short-term training courses is satisfied with the training contents (more than 3 in 5-grade evaluation)</p>	<p>Check list Strategic plan of the pilot VTCs Training record Questionnaire survey at the pilot VTCs Questionnaire survey for participants in the short-term training courses</p>	
Activities	Inputs		Pre-conditions
<p>0-1. Implement a project baseline survey 0-2. Conduct vocational training needs survey 0-3. Review the outputs of phase-1 of the project 1-1. Establish a mechanism to monitor the pilot state VTCs and to report the result among SCVTA 1-2. Develop SCVTA's strategic plan 1-3. Prepare the annual action plan and budget for SCVTA 1-4. Standardize the State VTC's management and training management by developing manuals, guidelines and standard for VTC staff recruitment 1-5. Hold the vocational training forum to share the monitoring result and promote a knowledge-sharing 1-6. Monitor and evaluate the progress of SCVTA's strategic plan and annual plan</p>	Japan Side	Sudan Side	<p>• Security situation is stable in the project sites. • The project can gain the cooperation from the state governments which administer the targeted State VTCs.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>
	<p>a) Long-term experts : 5 persons in the fields such as Leader/Vocational Training Management, Training Planning 1, Support for Socially Vulnerable Groups, Facility and Equipment, Coordinator/Training Planning 2 b) Short-term training: in Sudan or other countries c) Machinery and equipment necessary items for the operation of KoVTC d) Construction/rehabilitation of facilities of KoVTC (e.g. workshop(s)) e) Part of the Project implementation cost</p>	<p>a) Services of counterpart personnel and administrative personnel of SCVTA, KaVTC and KoVTC b) Suitable office space with necessary equipment for the JICA Experts and Third Country Experts c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA d) Information as well as support in obtaining medical service e) Credentials or identification cards, and travel permit</p>	

2-1. Establish StCVTA or assign an office in charge of VTC at the target states
 2-2. Develop and implement budget formulation manual for the pilot VTCs with StCVTA or the office in charge of VTC 2-3. Monitor the pilot VTCs by the StCVTA or the office in charge of VTC of the State government
 2-4. Apply the standard for VTC staff recruitment criteria when recruiting the VTC staff at the target state
 2-5. Organize meetings for the SCVTA and StCVTA or the office in charge of State VTC

3-1. Conduct state VTC staff capacity building training
 3-2. Develop and implement pilot short courses
 3-3. Develop strategic plan, annual plan and budget and monitor and evaluate the implementation.
 3-4. Reorganize the VTC management system
 3-5. Support VTC to implement the VTC operation and management guideline
 3-6. Construct and equip training workshops for KoVTC

f) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project
 g) Running expenses necessary for the implementation of the Project
 h) Expenses necessary for transportation within Sudan of the equipment well as for the installation, operation and maintenance thereof
 i) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Sudan from Japan in connection with the implementation of the Project

<Issues and countermeasures>

*1: An improved vocational training system is a mechanism to improve the VT services at the public VTCs under the technical support from SCVTA and the administrative support from the state government. This indicates an improved vocational training model, and is a package of techniques and knowledge on 1) PDCA implementation of training courses such as the curriculum development based on the needs survey, planning/Implementing/monitoring of model courses, and course evaluation, and 2) school management such as the preparation of mid-term strategy/annual action plan, the provision of follow-up support for VTC's alumni, establishment of database on trainees, promotion of socially vulnerable groups, maintenance of equipment and machinery and employment promotion activities, and 3) TOT (pedagogy and technical skill) aimed at improvement of trainers skills and knowledge.

Project Design Matrix

Project Title: Project for Strengthening Vocational Training System targeting State Vocational Training Centers

Version 2

Implementing Agency: Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship(SCVTA), Kassala State Ministry of Finance (SMOF), White Nile SMOF, Kassala Vocational Training Center (KaVTC), Kosti Vocational Training Center (KoVTC)


Dated 9 February 2020

Target Group: Management Staff and Instructors of SCVTA, KaVTC, KoVTC, and Officers of Kassala and White Nile State Ministry of Finance

Period of Project: Year 2016 to 2020 (4 years and 9 months)

Project Site: Khartoum, Kassala and White Nile

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal			
The ability to operate the vocational training at public vocational training centers (VTCs) is strengthened through the practice of an improved vocational training system (*1).	1. More than 50% of the public VTCs uses the VTC operation and management guideline 2. Employers and in plant training (IPT) host companies' satisfaction with VTC 3 years diploma course graduates/trainees from the public VTCs is over 3.5 point out of 5 points.	Questionnaire survey for public VTCs Questionnaire survey for Employers of 3 years diploma course graduates (2022-23) and IPT host companies of public VTC trainees	• Socio-economic situation does not drastically deteriorate (Employment situation does not drastically deteriorate.) • TVET policy and system does not drastically change.
Project Purpose			
The improved vocational training system for targeted State VTCs is established.	1. More than 70% of the pilot VTC staffs consider that the technical support from SCVTA has improved by the completion of the Project. 2. State Government conduct monitoring and evaluation of the operation and management at the pilot VTC 3. SCVTA and the State government officers /StCVTA conduct annual meeting 4. Essential budget to operate and manage VTC is disbursed to the pilot VTCs	Questionnaire survey for staff of the targeted VTCs Evaluation record Meeting record Budget record of the pilot VTCs	• Substantial number of trained C/P do not transfer/resign.
Outputs			
Output 1 The function of SCVTA to provide technical support for State VTCs is strengthened.	1-1. SCVTA Strategic Plan is developed 1-2. Mechanism for annual monitoring to the VTC in technical aspect and report sharing among the Directorates is installed at SCVTA 1-3. Vocational training management tools (such as guideline, manual, standard for VTC staff recruitment criteria) are developed 1-4. A vocational training forum is held with participation of all State VTCs every year	Strategic plan Monitoring visit report (2 reports (Kosti and Kassala) for 2018 and 2019) VTC management guidelines, manuals, Sudan Vocational Training System Handbook, and other tools developed Record of discussion	

<p>Output 2 State Government function to administratively support the State VTCs is strengthened</p>	<p>2-1. StCVTA is established (or An office in charge of VTC toward establishment of StCVTA is appointed in the State Government) and their Job Description is available 2-2. State government allocate budget to the State VTCs according to the priority area of the strategic plan 2-3. Standard for VTC staff recruitment criteria developed at SCVTA is used at StCVTA (or the State government office in charge of VTC) 2-4. StCVTA (or State government office in charge of VTC) conduct at least annual evaluation to the pilot VTCs</p>	<p>Job description of the state government Budget record Rcruitment record Annual evaluation record</p>	
<p>Output 3 The ability to manage and operate VTC at the 2 pilot VTCs (Kassala VTC (KaVTC) and Kosti VTC (KoVTC))is strengthened through the administrative support from the State Government and technical support from SCVTA.</p>	<p>3-1. Implementation of the VTC operation and management guideline reach over 75% 3-2. The strategic plan is developed for the pilot VTCs 3-3. More than total 24 short-term training courses are implemented at the pilot VTCs 3-4. More than 75 % of instructors (mainly short course and basic course) recognize that the training courses are of more quality than before. 3-5. More than 80 % of participants of the short-term training courses is satisfied with the training contents (more than 3 in 5-grade evaluation)</p>	<p>Check list Strategic plan of the pilot VTCs Training record Questionnaire survey at the pilot VTCs Questionnaire survey for participants in the short-term training courses</p>	
Activities	Inputs		Pre-conditions
<p>0-1. Implement a project baseline survey 0-2. Conduct vocational training needs survey 0-3. Review the outputs of phase-1 of the project 1-1. Establish a mechanism to monitor the pilot state VTCs and to report the result among SCVTA 1-2. Develop SCVTA's strategic plan 1-3. Prepare the annual action plan and budget for SCVTA 1-4. Standardize the State VTC's management and training management by developing manuals, guidelines and standard for VTC staff recruitment 1-5. Hold the vocational training forum to share the monitoring result and promote a knowledge-sharing 1-6. Monitor and evaluate the progress of SCVTA's strategic plan and annual plan</p>	<p style="text-align: center;">Japan Side</p> <p>a) Long-term experts : 5 persons in the fields such as Leader/Vocational Training Management, Training Planning 1, Support for Socially Vulnerable Groups, Facility and Equipment, Coordinator/Training Planning 2 b) Short-term training: in Sudan or other countries c) Machinery and equipment necessary items for the operation of KoVTC d) Construction/rehabilitation of facilities of KoVTC (e.g. workshop(s)) e) Part of the Project implementation cost</p>	<p style="text-align: center;">Sudan Side</p> <p>a) Services of counterpart personnel and administrative personnel of SCVTA, KaVTC and KoVTC b) Suitable office space with necessary equipment for the JICA Experts and Third Country Experts c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA d) Information as well as support in obtaining medical service e) Credentials or identification cards, and travel permit</p>	<p>*Security situation is stable in the project sites. *The project can gain the cooperation from the state governments which administer the targeted State VTCs.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>

2-1. Establish StCVTA or assign an office in charge of VTC at the target states
 2-2. Develop and implement budget formulation manual for the pilot VTCs with StCVTA or the office in charge of VTC
 2-3. Monitor the pilot VTCs by the StCVTA or the office in charge of VTC of the State government
 2-4. Apply the standard for VTC staff recruitment criteria when recruiting the VTC staff at the target state
 2-5. Organize meetings for the SCVTA and StCVTA or the office in charge of State VTC

3-1. Conduct state VTC staff capacity building training
 3-2. Develop and implement pilot short courses
 3-3. Develop strategic plan, annual plan and budget and monitor and evaluate the implementation.
 3-4. Reorganize the VTC management system
 3-5. Support VTC to implement the VTC operation and management guideline
 3-6. Construct and equip training workshops for KoVTC

f) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project
 g) Running expenses necessary for the implementation of the Project
 h) Expenses necessary for transportation within Sudan of the equipment well as for the installation, operation and maintenance thereof
 i) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Sudan from Japan in connection with the implementation of the Project

<Issues and countermeasures>

*1: An improved vocational training system is a mechanism to improve the VT services at the public VTCs under the technical support from SCVTA and the administrative support from the state government. This indicates an improved vocational training model, and is a package of techniques and knowledge on 1) PDCA implementation of training courses such as the curriculum development based on the needs survey, planning/Implementing/monitoring of model courses, and course evaluation, and 2) school management such as the preparation of mid-term strategy/annual action plan, the provision of follow-up support for VTC's alumni, establishment of database on trainees, promotion of socially vulnerable groups, maintenance of equipment and machinery and employment promotion activities, and 3) TOT (pedagogy and technical skill) aimed at improvement of trainers skills and knowledge.

Project Design Matrix

Project Title: Project for Strengthening Vocational Training System targeting State Vocational Training Centers

Version 3

Implementing Agency: Supreme Council for Vocational Training and Apprenticeship(SCVTA), Kassala State Ministry of Finance (SMOF), White Nile SMOF, Kassala Vocational Training Center (KaVTC), Kosti Vocational Training Center (KoVTC)


Dated 5 November 2020

Target Group: Management Staff and Instructors of SCVTA, KaVTC, KoVTC, and Officers of Kassala and White Nile State Ministry of Finance

Period of Project: Year 2016 to 2021 (5 years and 8 months)

Project Site: Khartoum, Kassala and White Nile

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal			
The ability to operate the vocational training at public vocational training centers (VTCs) is strengthened through the practice of an improved vocational training system (*1).	1. More than 50% of the public VTCs uses the VTC operation and management guideline 2. Employers and in plant training (IPT) host companies' satisfaction with VTC 3 years diploma course graduates/trainees from the public VTCs is over 3.5 point out of 5 points.	Questionnaire survey for public VTCs Questionnaire survey for Employers of 3 years diploma course graduates (2022-23) and IPT host companies of public VTC trainees	• Socio-economic situation does not drastically deteriorate (Employment situation does not drastically deteriorate.) • TVET policy and system does not drastically change.
Project Purpose			
The improved vocational training system for targeted State VTCs is established.	1. More than 70% of the pilot VTC staffs consider that the technical support from SCVTA has improved by the completion of the Project. 2. State Government conduct monitoring and evaluation of the operation and management at the pilot VTC 3. SCVTA and the State government officers /StCVTA conduct annual meeting 4. Essential budget to operate and manage VTC is disbursed to the pilot VTCs	Questionnaire survey for staff of the targeted VTCs Evaluation record Meeting record Budget record of the pilot VTCs	• Substantial number of trained C/P do not transfer/resign.
Outputs			
Output 1 The function of SCVTA to provide technical support for State VTCs is strengthened.	1-1. SCVTA Strategic Plan is developed 1-2. Mechanism for annual monitoring to the VTC in technical aspect and report sharing among the Directorates is installed at SCVTA 1-3. Vocational training management tools (such as guideline, manual, standard for VTC staff recruitment criteria) are developed 1-4. A vocational training forum is held with participation of all State VTCs every year	Strategic plan Monitoring visit report (2 reports (Kosti and Kassala) for 2018 and 2019) VTC management guidelines, manuals, Sudan Vocational Training System Handbook, and other tools developed Record of discussion	

<p>Output 2 State Government function to administratively support the State VTCs is strengthened</p>	<p>2-1. StCVTA is established (or An office in charge of VTC toward establishment of StCVTA is appointed in the State Government) and their Job Description is available 2-2. State government allocate budget to the State VTCs according to the priority area of the strategic plan 2-3. Standard for VTC staff recruitment criteria developed at SCVTA is used at StCVTA (or the State government office in charge of VTC) 2-4. StCVTA (or State government office in charge of VTC) conduct at least annual evaluation to the pilot VTCs</p>	<p>Job description of the state government Budget record Rcruitment record Annual evaluation record</p>	
<p>Output 3 The ability to manage and operate VTC at the 2 pilot VTCs (Kassala VTC (KaVTC) and Kosti VTC (KoVTC))is strengthened through the administrative support from the State Government and technical support from SCVTA.</p>	<p>3-1. Implementation of the VTC operation and management guideline reach over 75% 3-2. The strategic plan is developed for the pilot VTCs 3-3. More than total 24 short-term training courses are implemented at the pilot VTCs 3-4. More than 75 % of instructors (mainly short course and basic course) recognize that the training courses are of more quality than before. 3-5. More than 80 % of participants of the short-term training courses is satisfied with the training contents (more than 3 in 5-grade evaluation)</p>	<p>Check list Strategic plan of the pilot VTCs Training record Questionnaire survey at the pilot VTCs Questionnaire survey for participants in the short-term training courses</p>	
Activities	Inputs		Pre-conditions
<p>0-1. Implement a project baseline survey 0-2. Conduct vocational training needs survey 0-3. Review the outputs of phase-1 of the project 1-1. Establish a mechanism to monitor the pilot state VTCs and to report the result among SCVTA 1-2. Develop SCVTA's strategic plan 1-3. Prepare the annual action plan and budget for SCVTA 1-4. Standardize the State VTC's management and training management by developing manuals, guidelines and standard for VTC staff recruitment 1-5. Hold the vocational training forum to share the monitoring result and promote a knowledge-sharing 1-6. Monitor and evaluate the progress of SCVTA's strategic plan and annual plan</p>	Japan Side	Sudan Side	<p>• Security situation is stable in the project sites. • The project can gain the cooperation from the state governments which administer the targeted State VTCs.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>
	<p>a) Long-term experts : 5 persons in the fields such as Leader/Vocational Training Management, Training Planning 1, Support for Socially Vulnerable Groups, Facility and Equipment, Coordinator/Training Planning 2 b) Short-term training: in Sudan or other countries c) Machinery and equipment necessary items for the operation of KoVTC d) Construction/rehabilitation of facilities of KoVTC (e.g. workshop(s)) e) Part of the Project implementation cost</p>	<p>a) Services of counterpart personnel and administrative personnel of SCVTA, KaVTC and KoVTC b) Suitable office space with necessary equipment for the JICA Experts and Third Country Experts c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA d) Information as well as support in obtaining medical service e) Credentials or identification cards, and travel permit</p>	

<p>2-1. Establish StCVTA or assign an office in charge of VTC at the target states</p> <p>2-2. Develop and implement budget formulation manual for the pilot VTCs with StCVTA or the office in charge of VTC</p> <p>2-3. Monitor the pilot VTCs by the StCVTA or the office in charge of VTC of the State government</p> <p>2-4. Apply the standard for VTC staff recruitment criteria when recruiting the VTC staff at the target state</p> <p>2-5. Organize meetings for the SCVTA and StCVTA or the office in charge of State VTC</p> <p>3-1. Conduct state VTC staff capacity building training</p> <p>3-2. Develop and implement pilot short courses</p> <p>3-3. Develop strategic plan, annual plan and budget and monitor and evaluate the implementation.</p> <p>3-4. Reorganize the VTC management system</p> <p>3-5. Support VTC to implement the VTC operation and management guideline</p> <p>3-6. Construct and equip training workshops for KoVTC</p>		<p>f) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project</p> <p>g) Running expenses necessary for the implementation of the Project</p> <p>h) Expenses necessary for transportation within Sudan of the equipment well as for the installation, operation and maintenance thereof</p> <p>i) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into Sudan from Japan in connection with the implementation of the Project</p>	<p><Issues and countermeasures></p>
<p>*1: An improved vocational training system is a mechanism to improve the VT services at the public VTCs under the technical support from SCVTA and the administrative support from the state government. This indicates an improved vocational training model, and is a package of techniques and knowledge on 1) PDCA implementation of training courses such as the curriculum development based on the needs survey, planning/Implementing/monitoring of model courses, and course evaluation, and 2) school management such as the preparation of mid-term strategy/annual action plan, the provision of follow-up support for VTC's alumni, establishment of database on trainees, promotion of socially vulnerable groups, maintenance of equipment and machinery and employment promotion activities, and 3) TOT (pedagogy and technical skill) aimed at improvement of trainers skills and knowledge.</p>			

付属资料-8 : P0

Project Title: Project for Strengthening Vocational Training System targeting State Vocational Training Centers

Inputs	Plan	PY2016				PY2017				PY2018				PY2019				PY2020				PY2021				Remarks
		Actual	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
Expert																								*PY (Project Year): I January ~ March II April ~ June III July ~ September IV October ~ December		
Team Leader /Vocational Training Management 1	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Sub Leader /Vocational Training Management 2	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Training Planning 1	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Social Inclusion	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Facility Planning	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Equipment Planning	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Training Planning 2	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Vocational Training System 1	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Project Coordinator /Training Managemnet /Monitoring /Vocational Training System 1	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Facility																										
Facility Construction/Rehabilitation (KoVTC)	Plan					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Equipment																										
Equipment Procurement (KoVTC)	Plan					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Actual					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
In-country/Third country Training																										
TBD	Plan																									
	Actual																									
Outputs																								Achievements	Issue & Countermeasures	
Activities	Plan																									
	Actual																									
0-1. Implement a project baseline survey	Plan	*	*	*																						
	Actual	*	*	*																						
0-2. Conduct vocational training needs survey	Plan	*	*	*	*																					
	Actual	*	*	*	*																					
0-3. Review the outputs of phase-1 of the project	Plan	*	*	*																						
	Actual	*	*	*																						

Output 1																								
The function of SCVTA to provide technical support for State VTCs is strengthened.																								
1-1. Establish a mechanism to monitor the pilot state VTCs through StCVTA or the office in charge of VTC with SCVTA (Original: 2-1,2-2)	*	*	*	*			*	*	*	Original plan	[Gantt chart for 1-1 Original plan]												Monitoring system following the quality monitoring guideline is conducted by SCVTA to all the VTCs. Analysis conducted.	Proceed with online meetings to mitigate the risk of further delay
										Actual-Plan	[Gantt chart for 1-1 Actual-Plan]													
1-2. Develop SCVTA's strategic plan	*	*								Original plan	[Gantt chart for 1-2 Original plan]												Key stakeholders meetings were conducted including development partners. Additional survey on C-19 impact to private sector was conducted	Online-based small group discussion have been organized to replace big gathering.
										Actual-Plan	[Gantt chart for 1-2 Actual-Plan]													
1-3. Prepare the annual action plan and budget for SCVTA	*	*								Original plan	[Gantt chart for 1-3 Original plan]												-	-
										Actual-Plan	[Gantt chart for 1-3 Actual-Plan]													
1-4. Standardize the State VTC's management and training management by developing manuals, guidelines and standard for VTC staff recruitment	*	*	*	*			*	*	*	Original plan	[Gantt chart for 1-4 Original plan]												Handbook of vocational training system in Sudan was developed through meetings with stakeholders and SCVTA. Covid19 instruction was prepared	-
										Actual-Plan	[Gantt chart for 1-4 Actual-Plan]													
1-5. Hold the vocational training forum to share the monitoring result and promote a knowledge-sharing	*	*	*	*			*	*	*	Original plan	[Gantt chart for 1-5 Original plan]												-	Gathering / movement is not preferred and had become expensive due to fuel price hike. Seek for online possibility
										Actual-Plan	[Gantt chart for 1-5 Actual-Plan]													
1-6. Monitor and evaluate the progress of SCVTA's strategic plan and annual plan	*	*	*	*			*	*	*	Original plan	[Gantt chart for 1-6 Original plan]												-	-
										Actual-Plan	[Gantt chart for 1-6 Actual-Plan]													
Output 2																								
Kassala and White Nile State Government function to administratively support the State VTCs is strengthened																								
2-1. Establish StCVTA or assign an office in charge of VTC at the target states	*	*								Original plan	[Gantt chart for 2-1 Original plan]												Kassala State have assigned an officer for StCVTA	Officially the post is not in the governmental officers' list → negotiation ongoing
										Actual-Plan	[Gantt chart for 2-1 Actual-Plan]													
2-2. Develop and implement budget formulation manual for the pilot VTCs with StCVTA or the office in charge of VTC	*	*								Original plan	[Gantt chart for 2-2 Original plan]												-	-
										Actual-Plan	[Gantt chart for 2-2 Actual-Plan]													
2-3. Monitor the pilot VTCs by the StCVTA or the office in charge of VTC of the State government	*	*	*				*		*	Original plan	[Gantt chart for 2-3 Original plan]												Monitoring by SCVTA with StCVTA conducted to the pilot VTC according to Quality monitoring system developed at SCVTA	-
										Actual-Plan	[Gantt chart for 2-3 Actual-Plan]													
2-4. Apply the standard for VTC staff recruitment criteria when recruiting the VTC staff at the target state	*	*	*				*		*	Original plan	[Gantt chart for 2-4 Original plan]												-	-
										Actual-Plan	[Gantt chart for 2-4 Actual-Plan]													
2-5. Organize meetings for the SCVTA and StCVTA or the office in charge of State VTC	*	*					*		*	Original plan	[Gantt chart for 2-5 Original plan]												-	Gathering / movement is not preferred and had become expensive due to fuel price hike. Seek for online possibility
										Actual-Plan	[Gantt chart for 2-5 Actual-Plan]													

Output 3 The ability to manage and operate VTC at the 2 pilot VTCs (Kassala VTC (KaVTC) and Kosti VTC (KoVTC))is strengthened through the administrative support from the State Government and technical support from SCVTA																								
3-1. Conduct state VTC staff capacity building training	* * * * *	Original plan	[Gantt chart for 3-1]																				Training of facilitators for IPT supervisors at the host company was conducted by SCVTA/GEMS. SCVTA organized training on VT management in January 2021.	COVID-19 measures was taken for the gathering. The time was reduced, distance measure was kept.
3-2. Develop and implement pilot short courses	* * * * *	Original plan	[Gantt chart for 3-2]																				Both Kassala and Kosti VTC organized training on demand for the NGOs.	-
3-3. Develop strategic plan and annual plan, and monitor and evaluate the implementation	* * * * *	Original plan	[Gantt chart for 3-3]																				-	-
3-4. Reorganize the VTC management system	* * * * *	Original plan	[Gantt chart for 3-4]																				-	-
3-5. Support VTC to implement the VTC operation and management guideline	* * * * *	Original plan	[Gantt chart for 3-5]																				COVID-19 instruction was given through SCTA in addition to the VTC operation and management guideline	-
3-6. Construct and equip training workshops for KoVTC	* * * * *	Original plan	[Gantt chart for 3-6]																				-	-
Duration / Phasing		Plan	[Gantt chart for Duration / Phasing]																					
Monitoring Plan		Actual	[Gantt chart for Monitoring Plan]																					
Monitoring		Plan	[Gantt chart for Monitoring]																					
Reports/Documents		Actual	[Gantt chart for Reports/Documents]																					
Public Relations		Actual	[Gantt chart for Public Relations]																					
Issue																						Ex-post evaluation three (3) years after the project completion		
Solution																								