

草の根技術協力事業 事業評価報告書

作成日：2025年 11月 07日

1. 案件の概要	
業務名称	職業訓練校のソフトスキル研修能力向上事業
対象国・地域	カンボジア
受託者名 ※共同事業体の場合は全構成員名	特定非営利活動法人 SALASUSU
カウンターパート	労働職業訓練省
全体事業期間	2021年11月8日～2025年11月7日

2. 事業の背景と概要

カンボジアでは、内戦後の90年代から経済成長を縫製業などの労働集約型産業が支えてきたが、同国の教育は国際的に低い水準に留まり、論理的思考力や産業人材育成の妨げとなっている。労働職業訓練省（MoLVT）は職業訓練校（TVET）での人材育成を推進するが、労働倫理やビジネス習慣といったソフトスキルの不足が課題とされている。当該分野では、アジア開発銀行（ADB）、Swiss Development Corporation（SDC）が過去に職業訓練分野での支援を行い、2015-2021年にはADBのTVET Sector Development Project(TVETSDP)においてソフトスキルモジュールが開発された。しかし依然として講義中心の授業が多く、実践的な力の育成には十分とは言えない。本案件ではMoLVTをカウンターパートとして、対象職業訓練校での参与観察型授業研究を基軸としたラーニングセッションの実施、ガイドブックの開発、トレーナーの継続的能力強化の仕組みの構築を通じ、職業訓練校におけるソフトスキル教育の質的向上を目指す。

3. 事業評価報告

（1）妥当性

支援実施の妥当性 カンボジア政府は Cambodia Industrial Development Policy(2015-2025)において、スキル・人材開発の主要な政策の一つにソフトスキル等のカリキュラム改善を掲げており、政府の開発計画との整合性は高かった。また、本事業の対象訓練校でも自校の卒業生と就職先企業のソフトスキルのニーズギャップを強く認識しており、生徒へのソフトスキル研修を実施する動機づけになっていたことから、ソフトスキル研修能力の向上支援は社会のニーズに合致した事業であったと言える。

弱者への配慮や公平性 本事業の直接的受益者は、多様な学生を受け入れる職業訓練校のトレーナーであり、間接的受益者には小・中学校中退者など学び直しの機会を求める学生が含まれる。本事業は学びに困難を抱える生徒を取り残さない教室運営を目指し、公平性と弱者への配慮を重視して実施してきた。クラスター単位から学校単位でのラーニングセッションに移行する際には、校内の同僚性を育むためソフトスキル以外のトレーナーも対象に含めた。なお、事業期間中にカンボジア政府が150万人の貧困層家庭の若者に無償で職業訓練を提供する政策（TVET 1.5M プログラム）を受けて貧困層向けの職業訓練プログラムが開始し、ソフトスキルもカリキュラムに含まれた。結果的に経済的要因で教育を受ける機会の少ない生徒を教えるトレーナーにもラーニングセッションを実施でき、本事業の対象層により近づき、かつMoLVTの方針にも合致した実施内容となった。

事業計画、アプローチのロジックの適切性 事業計画及びアプローチについては概ね適切であったが、反省点もある。タケオおよびシェムリアップの代表校2校と定期的にラーニングセッションを実施し、両校で本事業終了後も継続実施する計画に至ったことは大きな成果であった。他方、職業訓練校において、ソフトスキルトレーニングは、政策的な重要性は高いが現場での即効性は低い科目である性質上、訓練校における開催頻度は一定ではなく、トレーナーも専任と兼任が混じるなど、思うように同僚性を高めることができなかった。また、各訓練校との調整に多大な労力を要したために、ラーニングセッションの開催時期が不定期となり、開催頻度も当初想定した毎月開催には及ばなかった。また、代表校2校以外の対象校での実践は計7回に留まつたこともあり、クラスターアプローチは成功したとは言い難い。プロジェクト目標に関しては、Department of Standard and Curriculum (DSC)と予算化に向けた準備を始めることを指標としていたが、DSCとの協議を経て、新規カリキュラム導入のためのトレーナー研修はDSCの主要管轄であるものの、導入期以降の現職トレーナーの継続的な研修はDepartment of

Quality Assurance (DQA) の所管という役割分担が明らかになった。DQA に対しては、プロジェクトの目的や実施状況の共有、ならびに成果共有ワークショップへの招待等の働きかけを行ったものの、予算化に向けた具体的な議論には発展しなかった。実質、校内研修の実施には各学校が一定の裁量を有しているため、現場でのラーニングセッションの定着化を優先する判断は適切であったが、結果として DQA を十分に巻き込むことはできなかった。

(2) 整合性

日本政府・JICA の開発協力方針と整合性 日本政府が 2024 年に発表した開発協力方針には、知識集約型産業への産業構造の転換、経済多様性を支える質の高い産業人材の育成体制を構築するための施策として、職業訓練カリキュラムの改善への支援を掲げており、本事業の目的は同施策と整合している。また、同方針には、持続可能で公平な成長の実現のため、トレーナーの教授能力を高める取組を通じて、基礎教育の質全体の底上げを支援すると言及している。職業訓練校は必ずしも基礎教育には該当しないが、若者の学び直しを支える役割を担うことから、職業訓練校のトレーナーの教授能力の向上は同方針の目指すところと合致する。

JICA の他事業（技術協力・有償／無償資金協力等）との具体的な相乗効果・相互連関

北九州市立大学は 2017～2020 年の草の根技術協力事業「プノンペン都の産業人材育成体制の構築」で、MoLVT 傘下の産業技術大学に授業計画や指導用教材の作成を指導していたため、本事業開始時には同大学関係者と面談し、教材の位置づけや普及方法について助言を受けた。

また、2024 年開始の技術協力事業「教員養成大学強化を通じた基礎教育の質改善プロジェクト」では、教育・青少年・スポーツ省傘下の教員養成大学教官の指導実践能力強化を目的として附属校と連携した授業研究活動等を支援している。対象省庁や手法は異なるものの、Professional Learning Community 形成を重視する政策方針を共有しており、教師が学び続けるという価値観の定着という点で本事業とも連関している。

日本その他事業、他の援助機関等による支援との相互補完・調和・協調 ADB の TVETSDP (2015-2021 年) で開発された Cambodia Qualification Frame (CQF) 1-4 のソフトスキルモジュールは DSC を通じて各職業訓練校に展開されている。しかし本事業での実態調査では活用状況にはばらつきがあり、講義中心で効果的な指導が行われていないことも確認された。主な要因は、ソフトスキルトレーナー間で情報を共有する仕組みがなく、使用する補助教材がバラバラになっていること、また、トレーナーからの一方的な情報提供による講義形式が定着しており、生徒がソフトスキルについて考え実践するための教授法が身についていないことである。本事業は、導入したラーニングセッションの継続実施と DSC ホームページで公開予定のソフトスキルトレーニングガイドブックを通じ、モジュールの効果的活用を促進することを目指している。

(3) 有効性

期待された事業の効果の、目標年次における目標水準の達成度 本事業のプロジェクト目標「対象となる職業訓練校において、トレーナーが良質なトレーナー用教材に基づき実践的なソフトスキルトレーニングを継続的に実施できる仕組みが定着する」については、達成度は 70% 程度である。

【達成されたこと】

- 代表校 2 校におけるラーニングセッションに参加したトレーナーの能力の向上
代表校 2 校（タケオ、シェムリアップ）で継続的にラーニングセッションに参加したトレーナーのうち、5 名をサンプルとして抽出し、研究協議のコメントにおいて学びに対する変化が含まれる割合を測定した。その結果、5 名の平均参加回数は 8.4 回で、コメントが変化した割合は 100% であった。具体的には、単なる生徒の「観察・評価」から、観察を通じて「自分はどういう学びを得たか」、また、個々の生徒だけではなく「生徒間の関係性はどうか」等に着目するコメントが増えるなどの変化が見られた。こうした視点の変化が醸成され、授業内容や指導方法を見直す機会が増えたことで、トレーナーを中心の一斉学習から多様な学習形態の導入が進んだ。具体的にはトレーナーが話す時間が減少し、生徒が主体的に学ぶ場面が増えるなど、授業の質向上が確認された。ラーニングセッションの継続実施はトレーナーの能力を向上させる上で有効と考えられる。

- トレーナーのための良質な教員用教材の開発
ラーニングセッションの実践を通じてトレーナーが生徒の学びをみとり、授業を改善するプロセスや手法を紹介する教員用教材（以下、ソフトスキルトレーニングガイドブック）を開発した。また、DSCはDSCのホームページ上に掲載し、対象校のディレクターも招待して本ガイドブックのお披露目会を実施する予定で、教員用教材の普及については目標を上回る成果が期待できる。
- 代表校2校におけるラーニングセッションの継続的な実施と仕組みの定着
タケオ校、シェムリアップ校では、ラーニングセッションが継続的に実施され、それぞれ23回、16回の実施が実現した。本2校では、自主的かつ継続的にラーニングセッションを実施する体制及び計画が策定された。

【達成されなかったこと】

- 代表校以外の対象訓練校14校におけるラーニングセッションは計7回に留まり、実践的なソフトスキルトレーニングを実施できる仕組みの定着に至らなかった。
- 当初想定した制度化に向けたDSC及びDQAとの議論は、継続的に情報共有を行っているが事業期間内では継続的な実施体制の具体化には至らなかった。

（4）インパクト

正負の間接的・長期的效果の実現状況

本事業の上位目標である「受講生が企業で活躍するための実践的なソフトスキルトレーニングを提供できる職業訓練校が増加する」を達成するプロセスとして、①対象訓練校のトレーナーが継続的にラーニングセッションに参加することで、生徒の学びをみとり、授業を改善する能力を向上させることを最も重要な変化と位置づけ、その変化を支える仕組みとして②本事業で開発するソフトスキルトレーニングガイドブックを使用することで既存の補助教材を効果的に活用すること、そして③対象訓練校においてラーニングセッションが継続的に実施される体制が整備されることを念頭に事業を実施した。

（3）に記載のとおり、代表校2校では①②は有効性が確認されている。今後③が順調に継続されれば、その他の対象訓練校においても実践的なソフトスキルトレーニングが提供できるようになる可能性は十分にある。代表校2校で自律的にラーニングセッションが継続された場合に期待されるインパクトとしては、実践的なソフトスキルトレーニングを受講した生徒が年間2800人ほど輩出されることが期待される。

間接的なインパクトとしては、DSCが公開するソフトスキルトレーニングガイドブックの普及により、代表校以外でもラーニングセッションを自主的に実施する動きが広がり、より多くの対象訓練校で実践的なソフトスキルトレーニングが提供されることが想定される。DSCはガイドブックをホームページ上で公開予定であり、SALASUSUは職業訓練総局(DGTVET)局長との承認会議、及びガイドブックお披露目会の実施に向けての支援中である。お披露目会ではSALASUSUが参加校に効果的な活用方法を紹介する予定である。これにより、トレーナーの授業改善への意欲が高まり、生徒の主体的学びが促進され、将来的に就職先でソフトスキルを発揮できる人材の育成につながることが期待される。

（5）効率性

事業の投入計画や、事業期間・事業費の計画と実績の比較 計画変更や柔軟な運営により、人員・費用・時間など投入資源を効率的に活用し、事業目的の達成に貢献した。

- 投入計画・事業方式の変更：当初計画のマスタートレーナーを養成し、カスケード型で研修を実施していく設計から、現場のニーズをふまえてラーニングセッション型へシフト。より現地の課題に合った形で事業展開ができた。
- クラスター方式から校内研修方式へ：事業期間1年目の実施の課題をふまえて、校内研修方式へと転換。当初の設計からの変更は反省もあるが、より現実的な形でラーニングセッションを実施でき、開催頻度も向上した（1年目は8回、2年目は15回、3年目は17回実施）。なお対面開催が難しい場合も、対象トレーナーとオンライン等で学習頻度を保ち、追加のコストなく研修機会を維持した。

- 費用面全般ではほぼ計画通りに実行。コロナ禍での渡航制限も合間って、旅費の使用率は54%程に止まったが、渡航再開後には、費用を活用して2024年から参与観察型授業の専門家を追加投入し、トレーナーへの体面研修を実施するなど効果的な活用ができた。

(6) 持続性

事業によって発現した効果の持続性の見通し

- 代表校2校におけるラーニングセッションに参加したトレーナーの能力の向上
ラーニングセッションの継続的な実施によりさらなるトレーナーのソフトスキルトレーニング能力向上が期待できる。なお、定期的にカンボジア国内外の教師教育専門家・研究者などの外部のスーパーバイザーからの指導を受けることで、より効果的に能力を高めることができる見込みである。代表校は事業終了後も自主的にラーニングセッションを継続実施する意向を示しておりSALASUSUへの継続的な支援要請もある。SALASUSUとしては、半期に一度程度の頻度で実施のサポートを行うほか、学校側には一定の期間が経過した段階で実施予算の一部を分担してもらう方向で調整を進めている。またSALASUSUの自主財源を可能な範囲で活用し、代表校が開催するラーニングセッションへの外部専門家の参加を調整する方針である。
- トレーナーのための良質な教員用教材の開発
「(3)有効性」でも記載したとおり、DSCのホームページでのソフトスキルトレーニングガイドブック公開とお披露目会の実施に向け、総務局局長との会議を含めDSCと共に準備を進めている。本ガイドブックはトレーナーの指導力向上に資する教授法に重点を置き、特定の教材やモジュールに依存せず、DSCが普及を推進するADB開発のソフトスキルモジュールにも対応可能である。DSCはその汎用性を高く評価し、今後の職業訓練校への普及を積極的に推進する方針である。

組織・体制面、技術面、財務面、環境社会面

- 組織・体制面：代表校タケオ校では、校長がラーニングセッションを高く評価し、コアトレーナー3名に加えサブダイレクター1名を含む担当チームを結成、事業終了後の実施計画も策定済みである。シェムリアップ校でもコアトレーナーの強い要望により継続可能な形が協議され、継続実施が確定した。14校のその他対象校では、校内研修型への方針転換に伴う校長・ディレクターの巻き込みに時間を要し、継続体制の構築には至らなかつた。クラスターベースから学校単位での校内研修方式へと方針を事業途中で転換したが、学校単位での継続には校長やディレクターの積極的な関与が不可欠であり、巻き込みには相応の時間とリソースを要した。限られた人的体制の中では全校への十分な支援が難しかつた。
- 技術面・財務面：ラーニングセッションの手順書や教材は整備済みで、最終年度には実施の役割をトレーナーに委譲して実施が進められており、トレーナー自身が独立して実施可能な体制が整っている。校内研修型での運営であるため、講師招聘や会場借用等の費用が発生せず、各校予算内で継続可能である。
- 環境面：資料はソフトデータで共有し、印刷枚数を最小限に抑えるなど環境負荷を軽減。ガイドブックもクラウド共有を基本とし、担当者交代時も継続運用が可能。
- 社会面：「(1)妥当性」でも述べたとおり、政府が「1.5 Million Project」を通じて職業訓練への間口を広くして多くの層にアプローチすることを掲げており、幅広い年代・背景を持つ学習者の学習ニーズは顕著である。トレーナーの能力強化やソフトスキル教育の強化は、社会的ニーズと合致している。

(7) 市民参加の観点での評価

- NewsletterやSNS（日本語・英語・クメール語）で事業内容や成果を広く発信。
- 活動実施にはインターンを受け入れ、今後の国際協力に关心を持つ若手人材の育成や参加の機会を拡大。
- 本事業の成果の一部を学びの共同体国際学会で発表。またベトナム・バクザン省での授業研究大会実施時にも本事業での取り組み事例を紹介するなど、日本の教育・国際協力

関係者との知見共有が進められた。

- 実施団体がシェムリアップで運営する教育実証校でのラーニングセッションには対象校トレーナーを招き、教師間の学びの機会を促進。日本人教師や研究者も参加し、国内外の専門家との交流が行われた。
- 団体代表が大学や高校で講演会、教師研修会を実施。本事業の取り組みも共有され、トレーナー間の学びや、将来の国際協力人員育成のきっかけになっている。
- 草の根成果報告会を実施予定。
- カンボジア日系NGOネットワークでも定例会で他団体との情報交換を実施。

4. 今後に活かすためのグッドプラクティス・教訓・提言等

グッドプラクティス

- 本事業で開発した参与観察型授業研究を基軸とするラーニングセッションは、DSCから実用的な教授法・授業づくり改善の新しいアプローチとして高く評価された。多くのドナープロジェクトが新カリキュラム導入を目的とするのに対し、本手法は現場で実施されているソフトスキルトレーニングを基盤に、観察と対話を通じて授業改善を促すため、「生徒が学ぶとは何か」を主体的考える機会が生まれ、トレーナーの指導姿勢スキルの変化を促す。また、既存授業を活かすため負担が少なく、他プロジェクトのカリキュラムにも応用できる汎用性と持続性を備える。

教訓

- アウトプットベースでは表現できないトレーナーの変化の捉え方については引き続き評価方法についての検討が必要である。トレーナーが生徒から学ぶ能力を高めるためには教室での試行錯誤が必要であり、その効果を認識すること、可視化することには時間がかかる。本事業ではこうした変化の兆候を捉える手法として発話の質の変化を数値化したが、発話の内容の評価は大変難しく、トレーナー自身の変化のストーリーの収集と組み合わせるなど客観的な指標作りには更なる工夫が必要。
- 職業訓練校におけるソフトスキル授業の全体像の把握は、当初の想定よりも困難であった。複数回のヒアリングを実施したものの、学校ごとにコースや学位、シフトの体系が複雑で、授業担当者も複数名に分かれていた。さらに、セメスターとコースの終了時期が進捗に応じて流動的であるため、情報は断片化しやすく、全体像を把握できる関係者は限られていた。1.5Mプロジェクトによる新規コースや校舎の増設など、想定外の変化も発生した。このような状況により、全体的な計画や実施方針を立てることが難しく、事業運営には柔軟な対応が不可欠であった。
- 各学校を超えたアプローチは、予算や手続き上の制約が大きく、持続的運営には学校単位を起点とした体制構築が適している。導入初期からディレクターの理解と支援を確保し、裁量を持つコアチームを配置することで、主体的かつ継続的な活動が可能となる。

提言

- 職業訓練校でトレーナーが実践的なソフトスキルトレーニングを継続的に実施する仕組みを定着させるには、定期的なスーパーバイズやディレクターへの働きかけなどの継続的フォローアップが不可欠である。既存の授業スタイルを変えるには心理的な葛藤も伴うため、外部からのエンパワメントも重要となる。こうした課題に対処するため、事業終了後にフォローアップとしてコアトレーナーへのスーパーバイズや、ディレクターとコアメンバーとのコミュニケーション支援などを実施する少額のスキームがあると事業の効果を高めるために有効と考えられる。
- 本事業は対象訓練校のトレーナーの学びのプロセスを重視したため、現場の実態やトレーナーの学びの状態に応じて繰り返し事業設計を変更する必要に迫られた。しかし、常に現場で学びながら新しいやり方を模索する中で、当初合意した評価指標や活動を何度も変更することは難しかった。こうした教育分野においては、事業開始時に評価指標を設定するアプローチは事業の性質と合致しづらいため、事業の学びに応じてより柔軟に事業設計を変更できるアダプティブマネジメントのアプローチの導入を検討することが望ましいと思われる。

※A4サイズ5枚を中途に簡潔にまとめてください。