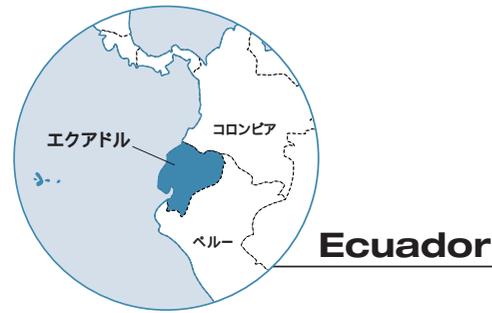


# プロジェクト 評価 教訓を糧に

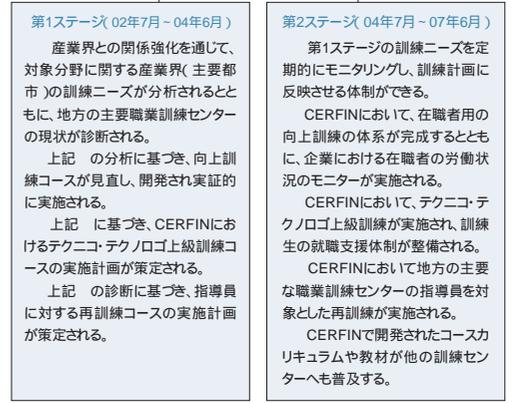
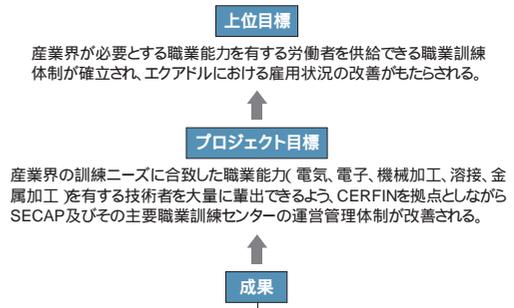
JICAは、国民の理解・支持を得つつ、より効果的・効率的な事業を実施していくために事業評価活動を拡充しています。このコーナーでは、事業評価の結果が事業の改善にどう活用されているか、具体的な事例を通して紹介します。



## 信頼関係もとに、誠意ある働きかけが変革を生む

2007年6月、エクアドルの産業界が求める人材を供給する職業訓練体制を確立し、雇用促進を目指す「エクアドル職業訓練改善計画」が終了する。それに先立ち1月に行われた終了時評価調査では、当初設定された目標を達成したことが確認され、その成果が高く評価された。成功のカギはどこにあったのか。チーフアドバイザーの阪堂宗孝さんに聞いた。

### 産業界のニーズに応える職業訓練



国内産業の生産性と競争力の向上を図るため、工業分野の人材育成を課題とするエクアドルでは、19の職業訓練施設を有する職業能力開発機構(SECAP)が、技能者・技術者の育成を担い、地場産業の育成、工業分野の発展、雇用の安定と拡大に貢献してきた。しかし、近年の技術の高度化・複合化の中で、職業訓練指導員の質の低下、教材の老朽化などにより産業界のニーズに応えることが難しくなっていた。

そこで、SECAP最大施設の北部地域工業訓練センター(CERFIN)を中心とした主要訓練センターに対し、教材の整備、指導員の質

の向上、教材・カリキュラムの改訂、運営管理の改善を支援する「エクアドル職業訓練改善計画」が2002年7月にスタートした。対象となる技能は電気、電子、機械加工、金属加工の4分野。プロジェクトは、第1ステージと第2ステージに分けてSECAPの運営体制を見極めながら進めることになった。

第1ステージでは主に、産業界の訓練ニーズの分析と主要訓練センターの現状把握、それに基づく訓練コースの見直し・実施計画の策定が行われた。04年1月の中間評価調査を経て進展した第2ステージでは、訓練ニーズを定期的にモニタリングし、訓練計画に反映させる体制の整備と、CERFINでの各訓練コースの実施、CERFINで開発され

たカリキュラム・教材の地方の訓練センターへの普及などに取り組んだ。

**中間評価で指摘された課題**

第2ステージに進むに当たり、中間評価でいくつかの課題が指摘され、プロジェクトはそれぞれに対応しつつ活動を進めることになった。その一つが地方のセンターの指導員の増員だ。プロジェクトで指導員の再訓練が計画されているものの、各センターに指導員が十分に配置されていなかった。阪堂さんによると、産業界が求める人材を輩出するにはテクニコ・テクノロジーコースの実施が重要であり、そのためにコースの指導員が必要だ。しかし南米では行政のスリム化の傾向があり、エクアドル人事院も公共機関の職員の増員を容易に認めませんでした。そこでプロジェクトはSECAPとともに人事院に増員の必要性を訴え、認可にこぎ着けた。06年度に増員が決定したが、予算配分のミスから実際に増員されたのは07年度で、プロジェクトは指導員再訓練の実施方法の見直しを余儀なくされる。だが、指導員のニーズ調査をもとに実施時期・期間を見直しており、これによってSECAPが自主的に検討・実施できる方向になったので良かったと考えています」と阪堂さんは言う。

また、SECAPによって任命された経験豊富な指導員と職員で委員会を構成し、カリキュラムや指導案



順序で機械を動かすためのPLC制御を訓練生に教える指導員。産業界が求める人材を輩出するには指導員が重要な役割を担う

などの訓練基準策定にかける助言を行っていくことが提言された。CERFINで開発されたSECAPで認定されたカリキュラム・教材がセンターで活用されるには、各センターの指導員がその過程を共有することが重要だ。プロジェクトでは、提言を受けて、各センターの指導員・職員代表で、カリキュラム・教材を検証するワーキンググループを設置、検証を重ねた結果、全国共通のカリキュラム・教材がSECAPで認証され、プロジェクト終了までに全センターに配布される予定だ。

2 プロジェクトがCERFINで実施してきた運営改善をもとに作成され、訓練課程の定義、過程ごとの訓練基準、入学・修了規定、訓練計画、委員会制度、ワーキンググループ規定、指導技法など29項目からなる。  
3 「Training Management Cycle手法」、訓練ニーズの把握 コースの設定 コース目標の決定 カリキュラムの作成 教材の作成 訓練の実施 訓練の評価、のサイクル。

さらに、エクアドルの職業訓練の発展のために、SECAPの運営管理能力・戦略の強化の必要性が提言された。地方分権化が進む同国では、公共施設の運営は各施設に任せられることが多い。プロジェクトでは、まずCERFINをモデルセンターにすることを目指し、その成果をSECAPを通じて全国に普及させることで、プロジェクト目標が達成されると考えた。しかし「各センターでは従来からあるSECAPの規定が遵守されておらず、SECAPも指導を指導し切れていないようでした」。そこでプロジェクトは規定の見直しを勧告し、新たな技術教育規定を作成。また、センターからの定例

報告を厳しく管理することとし、報告様式・時期の遵守を各センターに説明して回った。

SECAPのセンターに対する指導不足については、センターの指導に当たる人材が配置され、センターを巡回して指導員に指導技法を教授するとともに、訓練規定の遵守の指導、指導員研修とワーキンググループの計画作成・運営管理をSECAP主体で行う体制が実現した。このことは終了時評価で、規定の見直しを通して職業訓練の手法のモデルの制度化に成功した」と高く評価された。

第2ステージが進む中、05年2月に行われた運営指導調査では、効果的な訓練を実施するために、指導員は技術指導のみならず、訓練管理、教材メンテナンス、カリキュラム・教材開発、受講生の就職指導などにも従事する必要があることが指摘された。だが、「ほとんどの南米諸国では、教師や指導員はこの指摘に反発するでしょう。彼らの任務は授業で教えることであり、カリキュラム・教材は上から与えられ、ほかの仕事にはそれぞれ担当する職員がいるのが通常だからです」(阪堂さん)。困難が予想される中、プロジェクトは「TMC手法」3を使った運営を指導し、どの過程においても指導員が主体的に行うことを求めた。同時に、指導員の業務の規定をSECAP・CERFINと協議し、カリキュラムの開発や教科書、指導案の作成などを含む新たな規定を設けた。阪堂

さんは「これらは指導員にとって精神的、文化的な革命を求められているように感じているはずですが。しかしエクアドルが発展するためには、質の高い教育訓練が重要で、急進的な改革が必要なんです」と訴える。

こうした専門家からの粘り強い取り組みと、センターの運営管理や業務推進を職員が話し合う場として委員会制度が導入されたことで、業務に対する自主性・積極性が生まれるなど職員・指導員の意識や姿勢に変化が見られ、組織の能力強化につながっている。

阪堂さんは「仕事を進める上でまず日本国民の貴重な税金を使わせていただいていると考えています。プロジェクトが来てくれて良かったとカウンターパートから思われること、そうした積み重ねで友好国が増えることで税金がかさされるのではないのでしょうか。プロジェクトは彼らに改革を求めます。当然、反発はありますが、誠意を持って繰り返し説明し、専門家も模範となるよう行動するうちに理解が得られるようになる。文化や習慣が違っても、信頼関係が醸成されれば、業務展開も容易になり、良い方向に向かいます」と強調する。終了時評価でも、プロジェクトの成果は日本人専門家とカウンターパートの相互の信頼をもとに達成されたと認められている。

6月のプロジェクト終了を控え、5年間の協力期間でCERFINをモデルセンターにできたと思いが、SECAPで技術教育規定が作られたばかりなので、プロジェクトの成果が各センターに普及するには時間がかかるでしょう」と話す阪堂さん。今後はSECAPや各センター長が規定を、プロジェクトが成果をあげるために意図したことや経過も含めて理解し、運用していかねればならない。その体制は整備されたが、規定の徹底を図っていないかどうか、「自立発展性」に不安が残るという。そこで、プロジェクトは、成果を普及し、規定を遵守させるためのお目付け役となる個別専門家の派遣をJICAに要請している。「決めたことを守る」という新たな文化・習慣を根付かせる革命をもたすのがこの専門家の使命です」。

6月のプロジェクト終了を控え、5年間の協力期間でCERFINをモデルセンターにできたと思いが、SECAPで技術教育規定が作られたばかりなので、プロジェクトの成果が各センターに普及するには時間がかかるでしょう」と話す阪堂さん。今後はSECAPや各センター長が規定を、プロジェクトが成果をあげるために意図したことや経過も含めて理解し、運用していかねればならない。その体制は整備されたが、規定の徹底を図っていないかどうか、「自立発展性」に不安が残るという。そこで、プロジェクトは、成果を普及し、規定を遵守させるためのお目付け役となる個別専門家の派遣をJICAに要請している。「決めたことを守る」という新たな文化・習慣を根付かせる革命をもたすのがこの専門家の使命です」。



CERFINの指導員に旋盤応用の技術指導をする古城良祐短期専門家(右)。プロジェクトでは、エクアドル側との信頼関係構築だけでなく、専門家同士のチームワークも重視した