

ケニア共和国
少年保護関連職員能力向上プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 25 年 3 月
(2013 年 3 月)

独立行政法人国際協力機構
ケニア事務所

ケニ事
J R
13-003

ケニア共和国
少年保護関連職員能力向上プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 25 年 3 月
(2013 年 3 月)

独立行政法人国際協力機構
ケニア事務所

序 文

日本国政府はケニア共和国政府の要請に基づき、ジェンダー・児童・社会開発省児童局を実施主体とする技術協力プロジェクト「少年保護関連職員能力向上プロジェクト」を2009年10月より4年間の協力期間で実施することを決定しました。

協力開始2年を過ぎ、本プロジェクトの進捗状況や現状を把握し、同国のプロジェクト関係者や派遣専門家に対し、必要な提言を行うとともに、必要に応じて活動計画を見直し、今後のプロジェクトの方向性を検討することを目的として、JICAはケニア共和国側と合同で、2012年5月15日から5月31日にかけて中間レビューを行いました。

本報告書は同調査の結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクト展開に広く活用されることを期待します。

ここに、本調査にご協力いただいた両国関係者の皆さまに深い謝意を表すとともに、プロジェクトの発展に向けて、引き続き一層のご支援をお願いするしだいです。

平成25年3月

独立行政法人国際協力機構

ケニア事務所長 江口 秀夫

目 次

序 文

目 次

写 真

略語一覧

評価調査結果要約表

第1章 調査概要	1
1-1 協力の背景と概要	1
1-2 協力内容	1
1-3 評価方針	5
1-4 評価調査団の概要	5
1-5 調査日程	6
第2章 実績の確認	8
2-1 プロジェクト目標達成見込み	8
2-2 成果達成状況	8
第3章 評価結果	9
3-1 評価5項目による評価	9
3-1-1 妥当性	9
3-1-2 有効性	9
3-1-3 効率性	10
3-1-4 インパクト	11
3-1-5 自立発展性	11
3-2 貢献・阻害要因	11
3-2-1 効果発現に貢献した要因	11
3-2-2 問題点及び問題を惹起した要因	12
3-3 結 論	12
第4章 提言と教訓	14
4-1 提 言	14
4-2 教 訓	15
4-3 フォローアップ状況	15
4-4 団長所感	15
付属資料	
1. 合同評価報告書	19

写 真



1. Briefing on evaluation methods to NIT



2. Interview with Head of JJA (Director of DCS)



3. Interview with SC (Police)



4. Judiciary Training Institute



5. Interview with CCPO trainee (Dagoretti Rehabilitation School)



6. Dagoretti Rehabilitation School (1)



7. Dagoretti Rehabilitation School (2)



8. Interview with CCPO trainee (Langata District Children Office)



9. Interview with CCPO trainees (Makadara District Probation Office)



10. Makadara District Probation Office



11. Interview with CCPO trainees (YCTC)



12. Interview with CCPO trainee (Kasarani Division CPU)



13. Kasarani Division CPU



14. Interview with CCPO trainees (Machakos District Children Office)



15. Machakos District Probation Office



16. Discussion with NIT on Preliminary Results of MTR



17. JCC Meeting

略 語 一 覽

CCPOs	Child Care and Protection Officers
C/P	Counterpart
CPU	Child Protection Unit
CYPA	Children and Young Persons Act
DCS	Department of Children's Services
GOK	Government of Kenya
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
JJAs	Juvenile Justice Agencies
Ksh	Kenyan Shilling
M&E	Monitoring & Evaluation
M/M	Minutes of Meeting
MGCS D	Ministry of Gender, Children and Social Development
MOU	Memorandum of Understanding
MTR	Mid Term Review
NCCS	National Council for Children Services
NIT	National Implementation Team
NSC	National Steering Committee
OJT	On-the-Job Training
PC	Performance Contract
PD	Project Director
PDM	Project Design Matrix
PM	Project Manager
PO	Plan of Operations
R/D	Record of Discussions
SC	Steering Committee
TNA	Training Needs Assessment
TOT	Training of Trainers
UNAFEI	United Nations Asia and Far East Institute for the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders
UNAFRI	United Nations African Institute for the Prevention of Crime and Treatment of Offenders
UNCRC	United Nations Convention on the Rights of the Child

UNICEF	The United Nations Children's Fund
YCTC	Youth Corrective Training Centre

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ケニア共和国	案件名：少年保護関連職員能力向上プロジェクト
分野：法・司法	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：ケニア事務所	協力金額（評価時点）：1億5,200万円 （2011年度末までの支出実績及び2012年度以降計画額）
協力期間 (R/D)：2009年10月5日～ 2013年10月4日（4年間）	先方関係機関：ジェンダー・児童・社会開発省児童局
	日本側協力機関：国連アジア極東犯罪防止研修所 (UNAFEI)
	他の関連協力：－
1-1 協力の背景と概要	
<p>ケニア共和国（以下、「ケニア」と記す）では約240万人の孤児、30万人を超えるといわれるストリートチルドレン等、劣悪な環境に置かれ特別な配慮を要する児童や犯罪少年の増加が大きな社会問題となっており、特に、2007年の選挙後の混乱により特別な配慮を要する児童数は激増している。同国の長期開発戦略である“Vision 2030”においても解決すべき重要な課題の一つとして位置づけられており、政府は2001年児童法の施行以降、特別な配慮を要する児童の保護や支援に取り組んでいるが、資金・人的制約のため支援の恩恵が行き届いていないのが現状である。そのため、適切な支援を受けられないまま放置された児童が生き延びる術として非行・犯罪に追い込まれるケースが多く、福祉・少年司法の2領域に係る適切な支援が必要とされている。また、ジェンダー・児童・社会開発省児童局（以下、「児童局」と記す）内のみならず警察や裁判所といった関係機関の連携・情報共有不足により、各機関にて収容される児童に対し、一人ひとりの問題性やニーズに合致した処遇が行われていないという課題もある。</p> <p>これまで JICA は、「青少年犯罪防止及び処遇制度改善プロジェクト」（2003年4月～2006年3月）、「特別な配慮を要する子供の犯罪防止、リハビリテーション及び保護プロジェクト」（以下、「前プロジェクト」と記す）（2006年6月～2009年3月）を実施してきた。前プロジェクトでは、特別な配慮を要する児童が、犯罪傾向等の相違点について考慮されることなく少年鑑別所や更生学校に混在した形で収容されていたことに対して、再犯危険度ほかにより収容を区分して処遇を行うガイドライン及びマニュアルを作成した。また、児童保護司を適正に採用し、社会において支援が必要な児童の個別の問題に適切な措置が取れる環境を整えるためのマニュアル作り等の協力を行ってきた。しかし、現在ケニアには前プロジェクトで培われた知見・技術含め、少年保護を扱う関係職員が最低限必要な知識・技能を得るための研修体制・制度がなく、多くの児童専門官が十分な知識のないまま地方で活動をしているのが実態である。</p> <p>かかる状況の下、ケニア政府は前プロジェクトの成果を踏まえ、児童・少年保護関連職員（特に児童専門官）への研修実施体制構築のための協力をわが国政府に要請し、これを受けて JICA は、2009年10月より2013年10月までの4年間の予定で「少年保護関連職員能力向上プロジェクト」を実施中である。</p>	

1-2 協力内容

(1) 上位目標

要保護児童及び非行・犯罪少年¹の更生と社会復帰に関連する諸機関の行政サービスが向上する。

(2) プロジェクト目標

少年保護関連職員²の基準人材像³に向けた研修実施体制が構築される。

(3) 成果

- 1) 少年保護関連職員の基準人材像が作成される。
- 2) 少年保護関連職員研修の質がパイロット研修の実施及びモニタリングを通じて向上する。
- 3) 少年保護関連職員研修の運営体制が確立する。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額：1億5,200万円

（2011年度末までの支出実績：9,700万円、2012年度以降計画額：5,500万円）

長期専門家派遣	1名	機材供与	461万8,000円
短期専門家派遣	6名	ローカルコスト負担	1,571万5,000円
研修員受入	41名	（いずれも2011年度末までの実績）	

相手国側：

カウンターパート（Counterpart：C/P）配置	43名
土地・施設提供	プロジェクトオフィス
ローカルコスト負担	1,344万ケニアシリング ⁴

2. 評価調査団の概要

調査者	総括	花井淳一	JICA ケニア事務所 次長
	協力企画	木村 聖	JICA ケニア事務所員
	少年保護	Evanson Njenga	JICA ケニア事務所 在外専門調整員
	評価分析	荻野有子	株式会社コーエイ総合研究所 主任研究員
調査期間	2012年5月15～31日		評価種類：中間レビュー

¹ 本要約表内の「Child」の日本語訳については、福祉対象者を指す場合には「児童」、司法手続対象者を指す場合には「少年」、両方の対象が含まれる場合には「児童・少年」と分けて表記する（具体的には「children in need of care and protection」を「要保護児童」、「children in conflict with the law」を「非行・犯罪少年」と訳す。ただし、「Child Care and Protection Officers」は「少年保護関連職員」と訳す）。

² 少年保護関連職員：児童局、保護観察局、警察、刑務所、裁判所の政府機関または政府が認可した機関等に所属し、要保護児童または非行・犯罪少年の福祉、教育及び司法手続にかかわる者を指す。

³ 基準人材像：必要不可欠な知識、技能及び態度を身に着けた少年保護関連職員。

⁴ 裁判所でもコスト負担をしているが調査期間中に金額の情報を得ることができなかったため、その他4機関の合計金額を示す。

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクト目標

プロジェクト目標はプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) 指標に照らし、予算面の課題を除けばおおむね達成できるものとみられる。

- ・指標 (a) : 第1グループを対象とした全研修課程並びに第2グループのモジュール1までが実施済みである。プロジェクト期間中に、第3グループまで完了の見込みである。
- ・指標 (b) : プロジェクトは研修計画 (Plan) - 実施 (Do) - モニタリング・評価 (See) 体制を構築しており、研修に必要なさまざまなリソースもこのプロセスに即して改訂されてきた。
- ・指標 (c) : 児童局は毎年研修計画を策定しているが、予算措置については定期的ではなく、金額も十分ではなかった。
- ・指標 (d) : 4つの関連諸機関から目標どおり20名、児童局から14名が National Implementation Team (NIT) (実施チーム) メンバーとして継続的・積極的に活動に従事している。

(2) 成果

- ・成果1 : 成果1は達成済みである。少年保護関連職員の基準人材像の要素は、研修ニーズ調査 (2009年) 並びにユニット・レバンス調査 (2011年) により明確になっている。少年保護関連職員の評価基準は、「少年保護関連機関サービス状況調査 (Situation Analysis on Juvenile Justice Administration in Kenya)」(2011年) により指標案が策定されている。
- ・成果2 : 成果2は達成に向けておおむね順調であるが、ケニア側予算措置の問題からスーパービジョンに係る活動の遅れが見られた。まず、研修カリキュラム・教材・評価モニタリングツールについては、おおむね開発済みである。カリキュラムについては構成の組み換えを行っているところで、研修管理マニュアルは今後作成される予定である。また、合計34名のNITメンバーが、国連アジア極東犯罪防止研修所 (United Nations Asia and Far East Institute for the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders : UNAFEI) による本邦研修やケニア国内での研修を通じ研修講師として必要な能力を向上させた。NITメンバーがトレーナーを務めて研修は実施されており、その能力も向上していることがセッション評価結果や中間レビュー時に行った研修生へのインタビューにより確認されている。また、240名 (80名×3グループ) という目標に対し、これまで合計129人 (第1グループ79名、第2グループ50名) の少年保護関連職員が試行研修に参加した。ただし、1グループ当たり80名は研修効果・効率の観点から規模が大きすぎるため、第2グループより50名規模で実施することとなった。第1グループ参加者79名のうち70名の少年保護関連職員が試行研修を修了し、2012年4月に修了式が行われた。4回のオンザジョブ・トレーニング (On-the-Job Training : OJT) スーパーバイザー・ワークショップ実施という目標に対しては、NITメンバーを対象としてガイドライン設定に3回、レビューに1回のワークショップが実施されている。また、ケニア側予算措置の問題により遅れていたが、必要予算をJICAが負担して、直属の上司59名が2012年5月に実施さ

れたスーパービジョン・ワークショップに参加した。

- ・成果3：人員配置を除き成果3はまだ達成されていない。ケニア政府の予算は十分でなく、また定期的な措置がなされなかった。そのため、第1グループのスーパービジョン関連の活動が遅延したため、JICA側で負担してプロジェクト活動の進捗に悪影響を及ぼさないようにした。人員については、NITメンバーの配置がなされている。また、研修管理マニュアルはいまだ作成されていない。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由により「高いが課題もある」と判断される。

- ・必要性：プロジェクトは、児童法等の実践に向けた研修という観点により、ケニア社会並びにターゲット・グループ（少年保護関連職員並びに5関連機関）のニーズに即している。関連5機関には、一般的な研修制度はあるものの、少年保護関連職員向けの本格的な研修体制・制度はなく、本プロジェクトは関連5機関における職員の研修ニーズに即した協力である。
- ・優先度：プロジェクトは、ケニアの長期開発戦略である“Kenya Vision 2030”における重要課題に位置づけられた分野への支援であり、「子どもの権利条約」（1989年）に基づく国家児童政策とも整合している。また、現行JICAケニア国別事業実施計画とも整合性がある。
- ・手段（アプローチ）としての適切性：プロジェクトのアプローチは、特徴的かつ意欲的であったがおおむね効果的である。ただし課題も幾つかみられる。まず、5つの関連機関の連携という特徴的・意欲的なアプローチについては、5機関の知識やリソースを最大限に活用することにより、単独の機関で行うよりも高い質の研修を開発できた点で相乗効果をもたらしており効果的であった。また、研修参加者として比較的経験の浅い人材をターゲットとしていることや、研修サイクルが理論とOJTから構成されていること、直属の上司を巻き込むプロジェクト・デザインであることなども効果的であった。なお、児童保護分野における主要ドナーである国連児童基金（United Nations Children’s Fund：UNICEF）を含め、他機関と支援内容に重複もない。

一方で、課題（challenge）としては、5機関による合同運営体制により調整上の手間などのコストは増大し、プロジェクト終了後の持続性という観点では論点となり得ることが挙げられる。また、費用負担や参加度合いも含め、5機関の役割と責任についてはプロジェクト開始前の詳細計画策定時においてもっと詳細に議論し合意しておくべきであった。そうすれば、5機関の合同運営体制はより堅固なものとなり、児童局以外の4機関からの定期的な財政措置も可能であったかもしれない。ほかにも、1つのプロジェクトで少年犯罪と児童福祉の双方を扱うことが課題として挙げられる。UNAFEIの技術面での支援は、同機関の掌握範囲に即して少年司法が中心とならざるを得なかった。よって、児童保護分野については少年司法と比較すると手薄であったため、今後必要に応じケニア側人材の活用も考えられる。

(2) 有効性

有効性は、以下の理由により「中程度」と判断される。

- ・プロジェクト目標の達成見込み：プロジェクト目標は、予算面の課題を除けばおおむね達成できるものとみられる。国家レベルの政策における同分野の重要性に変更はなく、今後も維持される見込みである。しかし、部局・機関レベルでは財務省からの定期的な予算措置がなされなかったという問題がある。また、現在進行中の行政改革による影響を受ける可能性もある。なお、研修は、知識・スキル・態度の側面からの向上を目的としているが、このうち、知識面については、研修前後のアセスメントによる比較結果から、研修を受けた参加者の知識レベルが向上していることが明瞭であり、研修が効果的であることを示している。
- ・ロジックの検証：現行プロジェクト目標の「研修実施体制（Training system）」「構築される（established）」の意味について関係者間の共通認識を確立するため、実態に即して「研修制度（Training system）」を「理論のモジュールサイクルと実習との組み合わせから構成される研修制度」と定義を明確にし、その制度が「開発される（developed）」として、PDM を改訂することが提案される。

(3) 効率性

効率性は、以下の理由により「中程度」と判断される。

- ・成果達成度：成果 1～3 はおおむね計画どおり達成されているが、スーパービジョン関連の活動が予算措置の問題から遅延した。
- ・投入の適切性：投入については、ケニア側、日本側とも、量、質、タイミングにおいておおむね適切であったが、ケニア政府予算が不十分かつ不定期であったことから特にスーパービジョン関連の活動に遅延をもたらした。

(4) インパクト

インパクトは、以下の理由により「研修が継続されれば潜在的に高い」と判断される。

- ・上位目標達成見込み：現時点において、既に研修に参加した少年保護関連職員のサービス向上の兆候が見られる。なお、現行 PDM における上位目標は、「関連機関の行政サービスの質向上」とあるが、5 機関の行政サービスは少年保護関連業務以外も含む広範囲にわたることから記載方法として適切ではない。プロジェクトの効果と関連する「少年保護関連職員研修参加者によるサービス提供の質改善」として、PDM を改訂することが提案される。
- ・波及効果：上位目標以外の波及効果については、現時点では正負とも特筆することはみられないが、プロジェクト範囲を超えて、NIT メンバーにより関連議題による会議開催など自主的な取り組みが生まれている。

(5) 自立発展性

自立発展性は、以下の理由により「不確定であるが必要な対策が取られれば潜在性がある」と判断される。

- ・政策・制度・組織面：関連する国家政策・制度上は全般的に良好な状態が続くとみられ

るが、現在、新憲法に即して行われている行政制度の再構築により、NITメンバーや研修参加者の異動などが懸念される。また、本プロジェクトで整備する研修制度の将来像は、現時点では明確ではないことから今後はこの点を検討し、持続性を確保するための具体的な計画を作成することが必要である。個人レベルは強いコミットメントや当事者意識をもっているが、機関レベルでは、研修制度の継続について明確な組織的コミットメントはまだみえない。ただし、各機関の既存の研修制度にプロジェクトの成果を統合させる余地は十分あるとみられる。

- ・財政面：今後の財政措置については不確実である。これまでは、他4機関の研修費用も含め、主に児童局が負担してきたが、不足・不定期であった。他機関も、それぞれ現金・現物の双方による部分的な負担もしてきたが不定期な措置であった。予算の問題は持続性の観点から要検討事項である。
- ・技術面：NITメンバーは、既に実践しているとおり独立して研修を実施できる能力を身に付けているといえる。しかしながら、残りのプロジェクト期間で更に能力を強化したいとメンバーが感じている分野もある。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・試行研修の実践経験を通じてNITメンバーの能力開発を行うとした計画は有効であった。カリキュラム・教材等の作成、試行研修の実施、評価・モニタリングやスーパービジョン活動など、研修運営サイクル上の一連の活動を主体的に行ったことは、能力向上の方法として効果的であるとともに、本研修制度への強いオーナーシップを醸成した。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・政策策定機関として合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）とステアリング・コミッティ（Steering Committee：SC）による促進支援や政策の方向づけに係るコミットメントがあったこと、また、5機関それぞれに業務遂行形態が違っているなかで、NITメンバーのコミットメント並びに勤勉さが挙げられる。既述のとおり、5機関による連携は研修の質を高めるとともに、現場において児童・少年の福利のための連携の重要性に係る理解を向上させた。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・プロジェクト形成時に、5機関の明確な役割・責任分担について十分に議論されておらず、また協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）や討議議事録（Record of Discussions：R/D）など公式な文書のどこにも記載されていなかった。このことは、R/Dに署名した児童局以外の4機関が、財政負担についてより公的な責任を果たすことに消極的であった一つの要因とみられる。本プロジェクトが、それぞれ異なる5機関の連携に基づくという特徴的・意欲的な計画であれば、プロジェクト開始前に詳細に計画されるべき側面であったといえる。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ JCC、JC、NIT の 3 レベルから構成されるプロジェクト・マネジメントの体制については、改善の余地がある。特に JCC、SC における 5 機関間のコミュニケーションは十分ではなかった。関係諸機関による政策レベルでの検討・合意を意図して、JCC は関係省庁の事務次官（Permanent Secretary）をメンバーとしたが、期待されたほど機能していない。SC についても、予定されていた四半期ごとの開催はなかった。NIT の実施レベルでは、既述のとおり活発な活動が展開されてきたが、今後は特に持続性の観点から、NIT と SC 間の定期的な情報共有が必要である。また、JCC、SC、NIT 間並びに 5 機関の間で、財政負担や参加を含む役割・責任について明確にするとともに、JICA 側も JCC、SC といった政策レベルが機能するよう適切に関与していくことが期待される。
- ・ 予算の問題はこれまでも課題であったが、今後も同様に課題と見込まれる。児童局は本プロジェクトに特化した定期的予算獲得に向けて懸命な努力をしてきたことは認められるが、まだ獲得に至っていない。

3-5 結 論

結論として、本プロジェクトは少年保護関連職員の基準人材像に基づく研修制度の開発という観点で、良好な結果が確認できる。カリキュラム・教材、研修講師等の研修実施上の主要なリソース開発は順調に行われている。同研修制度が座学（理論）と OJT/ スーパービジョン（実習）の組み合わせから構成されていることも、少年保護関連職員の能力を実質的に向上するうえで有効に働いている。また、研修計画（Plan）- 実施（Do）- モニタリング・評価（See）の研修運営サイクルに即して実施されており、研修制度も継続的に改善されている。解決すべき事項としては、主にマネジメント体制や予算、持続性に係るものが挙げられ、以下提言としてまとめている。

3-6 提 言

(1) プロジェクトの残りの期間に向けての提言

プロジェクトの残りの期間（1 年 4 カ月）で、以下について取り組むことが提言される。

1) 実施体制の改善

- ・ NIT、SC 並びに JCC からなるマネジメント体制について、各レベルの役割・責任に関し体制の合理化を行う。
- ・ 各機関より少なくとも 1 名から構成される事務局の SC 会議への参加を確実にする。
- ・ 5 機関の役割・責任分担について財政負担も含め再検討し明確にする。

2) 成果達成に向けた活動

- ・ ユニット・レバンス調査結果や各機関のニーズに即して（モジュール 1 は 5 機関共通、ほかは少年保護・更生が主要業務である 3 機関を対象）研修カリキュラム・教材の最終版を完成させる。
- ・ 研修運営マニュアルの作成・最終化を行う。

3) 予算確保

- ・ 5 機関により財政負担の分担について議論・合意するとともに、財政の安定に向けて財務省より予算を確保する。

4) 自立発展の方向性

- ・プロジェクト効果の継続・活用に向けた議論を5機関の間で、また、それぞれの機関内において開始し、予算も含めた運営体制について以下の2つのアプローチから具体的な計画・プロポーザルを作成する。

(i) 個別アプローチ (Individual approach)

- 少年保護関連職員研修を各機関の既存の研修システムに統合する。

(ii) パートナーシップ／共同アプローチ (Partnership/collaboration approach)

- NITメンバーを保持する方法も含め、少年保護関連職員研修を、現在と同様の5機関によるパートナーシップに基づく体制で継続する。
- 5機関による計画策定並びに財政獲得に向けた交渉の基礎となるような合意方法〔例：覚書 (Memorandum of Understanding : MOU)〕について検討する。
- 少年保護関連職員研修を、政府の既存研修制度に統合する (例：Government Training Institute)。
- ・研修を受けた少年保護関連職員を講師として活用し、実務の現場において実際に少年保護関連業務にかかわっている他の重要な関係者への普及を行う。
- ・政策立案者や他ドナーを含む関係者が少年保護関連職員研修の効果を納得できるような、研修のインパクトを示す根拠を集約する。
- ・他の関係者並びにドナーに対し少年保護関連職員研修に係る情報を広く共有し、関心を招くとともに可能であれば連携も検討する。

(2) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の改訂

既述のとおり、プロジェクト目標並びに上位目標の記載内容を変更するとともに、全体的に指標も適切なものに改訂する。加えて、不明瞭であった外部条件の位置づけについても明確にするなど PDM の改訂を提案する。

3-7 教訓

- ・複数の機関を対象とするプロジェクトを実施する場合は、案件形成段階において、各機関の役割や、財政負担を含む責任分担について、あらかじめ詳細な議論を行い、合意しておくことが重要。

3-8 フォローアップ状況

調査団の提言に基づき、プロジェクト基本計画の見直し (実施体制の改善、PDM の改訂) を図り、プロジェクトの日常活動のなかで提言項目の具現化に対応している。

第1章 調査概要

1-1 協力の背景と概要

ケニア共和国（以下、「ケニア」と記す）では約240万人の孤児、30万人を超えるといわれるストリートチルドレン等、劣悪な環境に置かれ特別な配慮を要する児童や犯罪少年の増加が大きな社会問題となっており、特に、2007年の選挙後の混乱により特別な配慮を要する児童数は激増している。同国の長期開発戦略である“Vision 2030”においても解決すべき重要な課題の一つとして位置づけられており、政府は2001年児童法の施行以降、特別な配慮を要する児童の保護や支援に取り組んでいるが、資金・人的制約のため支援の恩恵が行き届いていないのが現状である。そのため、適切な支援を受けられないまま放置された児童が生き延びる術として非行・犯罪に追い込まれるケースが多く、福祉・少年司法の2領域に係る適切な支援が必要とされている。また、ジェンダー・児童・社会開発省児童局（以下、「児童局」と記す）内のみならず警察や裁判所といった関係機関の連携・情報共有不足により、各機関にて收容される児童に対し、一人ひとりの問題性やニーズに合致した処遇が行われていないという課題もある。

これまでJICAは、「青少年犯罪防止及び処遇制度改善プロジェクト」（2003年4月～2006年3月）、「特別な配慮を要する子供の犯罪防止、リハビリテーション及び保護プロジェクト」（以下、「前プロジェクト」と記す）（2006年6月～2009年3月）を実施してきた。前プロジェクトでは、特別な配慮を要する児童が、犯罪傾向等の相違点について考慮されることなく少年鑑別所や更生学校に混在した形で收容されていたことに対して、再犯危険度ほかにより收容を区分して処遇を行うガイドライン及びマニュアルを作成した。また、児童保護司を適正に採用し、社会において支援が必要な児童の個別の問題に適切な措置が取れる環境を整えるためのマニュアル作り等の協力を行ってきた。しかし、現在ケニアには前プロジェクトで培われた知見・技術含め、少年保護を扱う関係職員が最低限必要な知識・技能を得るための研修体制・制度がなく、多くの児童専門官が十分な知識のないまま現場で活動をしているのが実態である。

かかる状況の下、ケニア政府は前プロジェクトの成果を踏まえ、児童・少年保護関連職員（特に児童専門官）への研修実施体制構築のための協力をわが国政府に要請し、これを受けてJICAは、2009年10月より2013年10月までの4年間の予定で「少年保護関連職員能力向上プロジェクト」を実施中である。

今回実施の中間レビュー調査は、児童局と合同で本プロジェクトの目標達成度や成果等を分析するとともに、プロジェクトの残り期間の課題及び今後の方向性について確認し、その結果を合同評価報告書に取りまとめ、双方で合意することを目的とする。

1-2 協力内容

(1) 上位目標

要保護児童及び非行・犯罪少年の更生と社会復帰に関連する諸機関の行政サービスが向上する。

(2) プロジェクト目標

少年保護関連職員の基準人材像に向けた研修実施体制が構築される。

(3) 成 果

- 1) 少年保護関連職員の基準人材像が作成される。
- 2) 少年保護関連職員研修の質がパイロット研修の実施及びモニタリングを通じて向上する。
- 3) 少年保護関連職員研修の運営体制が確立する。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額：1億5,200億円

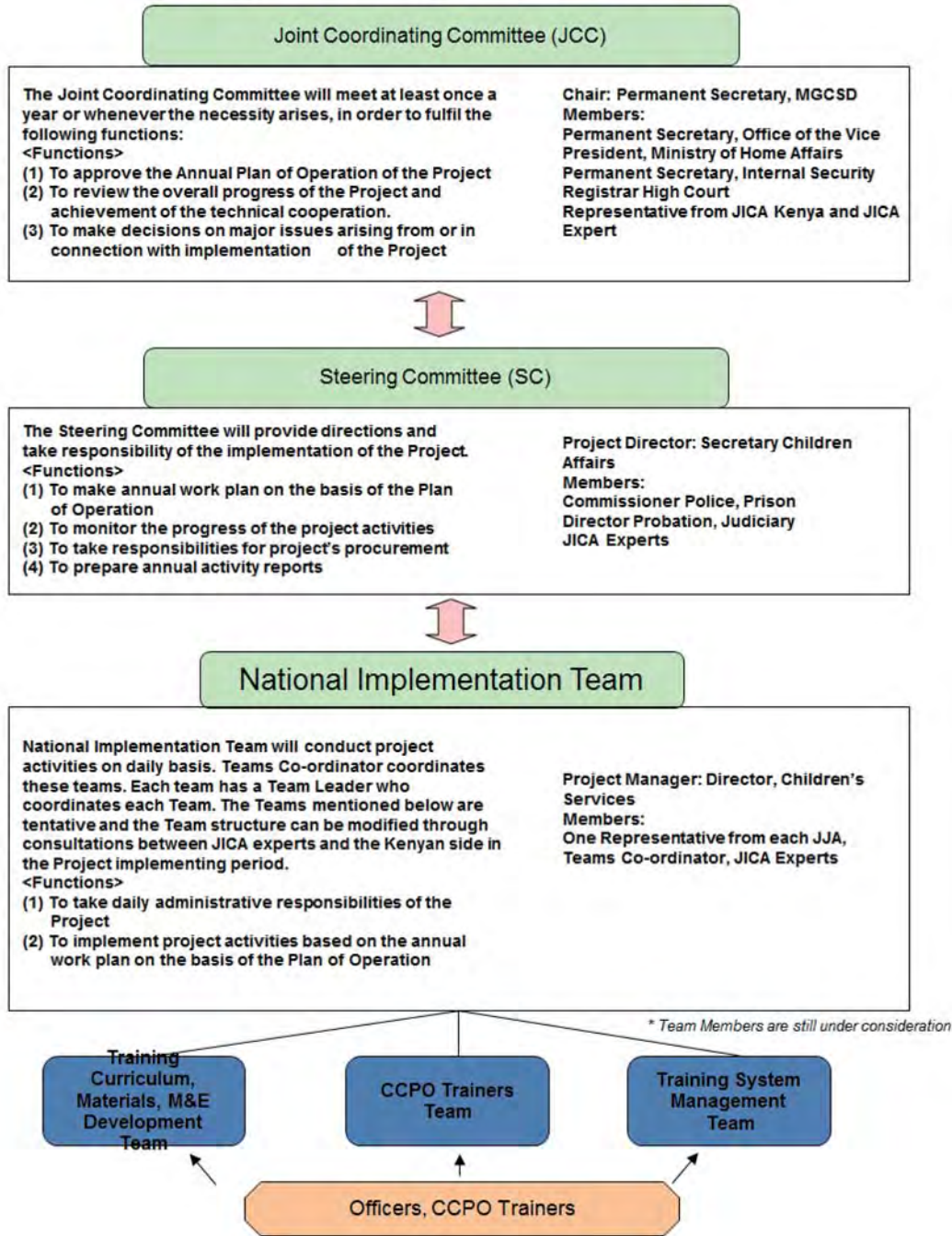
(2011年度末までの支出実績：9,700万円、2012年度以降計画額：5,500万円)

長期専門家派遣	1名	機材供与	461万8,000円
短期専門家派遣	6名	ローカルコスト負担	1,571万5,000円
研修員受入	41名	(いずれも2011年度末までの実績)	

相手国側：

CP/配置	43名	土地・施設提供プロジェクトオフィス
ローカルコスト負担	13,44万ケニアシリング	

Project Management Structure



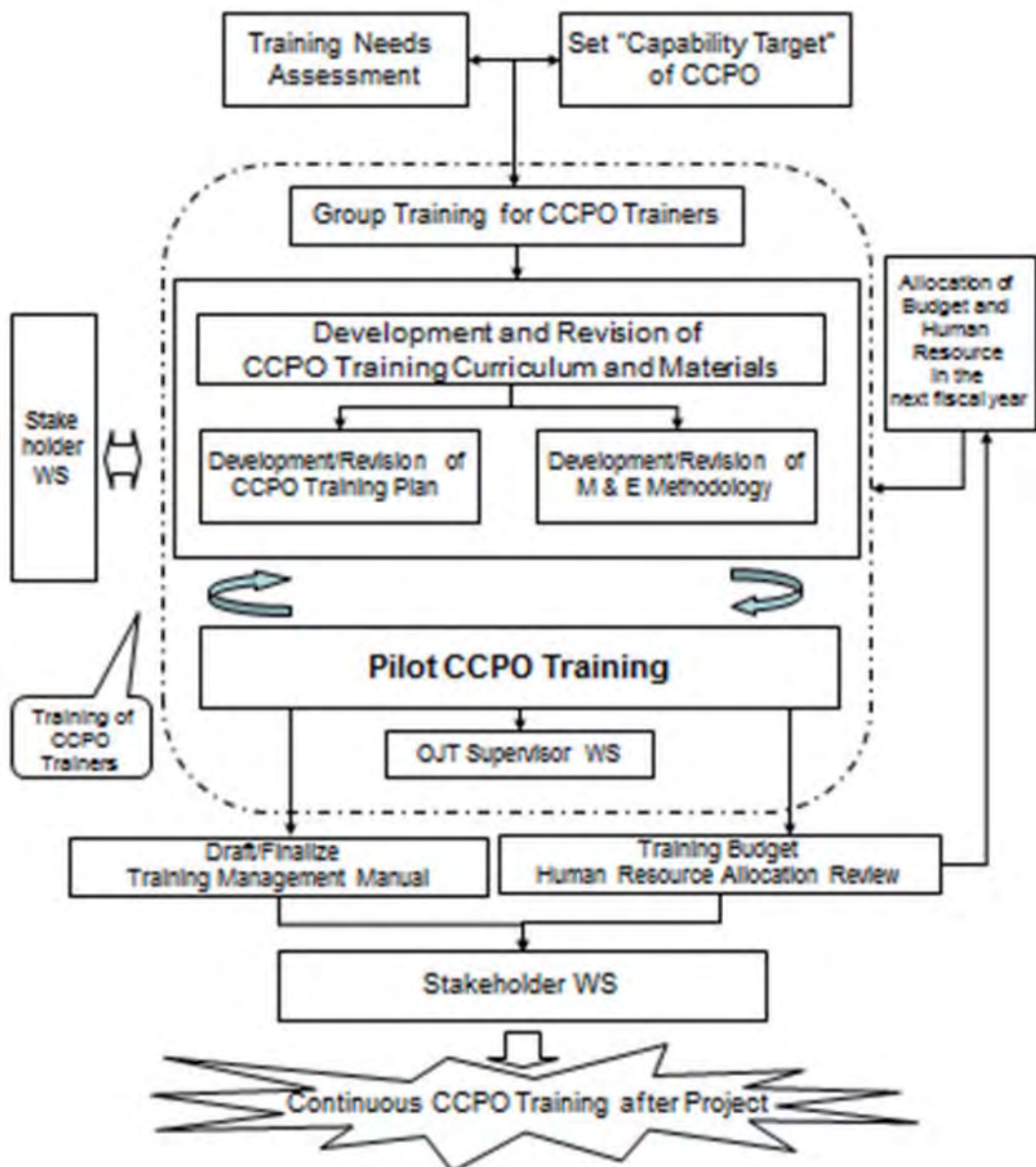
出典：R/D

図 1 - 1 プロジェクト運営体制

表 1 - 1 プロジェクト対象州

Group 1	Central, Nairobi, Eastern, Rift Valley
Group 2	Nyanza, Western, Rift Valley
Group 3 (planned)	Coast, North Eastern, Eastern

Project Flow



出典：R/D

図 1 - 2 プロジェクト概念図

1-3 評価方針

- (1) 当初計画（PDM 第1版）に沿って、投入実績、活動実績、計画達成度を確認する。
- (2) 計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、プロジェクトの目標達成度及び成果等を評価する。
- (3) 実施プロセス等に関する情報・データの収集・分析を行い、プロジェクト実績の貢献・阻害要因を抽出する。
- (4) プロジェクト終了までの課題及び今後の活動計画について C/P と協議し、提言、教訓を取りまとめる。
- (5) 上記作業結果を基に、C/P とともに評価5項目の観点から評価を行い、合同評価報告書として取りまとめる。
- (6) JCC にて評価結果を報告し、評価・協議結果を M/M として取りまとめる。
- (7) 調査結果を踏まえプロジェクト基本計画の修正点に関する協議を行い、必要に応じて R/D、PDM、活動計画（Plan of Operations : PO）の関連部分の変更について合意する。

1-4 評価調査団の概要

(1) 日本側調査団員

担当業務	氏名	所属
総括	花井 淳一	JICA ケニア事務所 次長
協力企画	木村 聖	JICA ケニア事務所員
少年保護	Evanson Njenga	JICA ケニア事務所 在外専門調整員
評価分析	荻野 有子	株式会社コーエイ総合研究所 コンサルティング第二部 主任研究員

(2) ケニア側調査団員

1. Mr. Livingstone Oruuko	ジェンダー・児童・社会開発省児童局認定指導員
2. Ms. Anne Waichinga	ジェンダー・児童・社会開発省児童局主席児童専門官
3. Ms. Josphine Murege,	内務省保護観察局主席保護監察官

1 - 5 調査日程

No.	Date	Day	Activities
1	14-May	Mon	Depart from Tokyo (Ms. Ogino)
2	15-May	Tue	Arrive in Nairobi (Ms. Ogino)
			Internal Meeting
3	16-May	Wed	08:30-10:00 Briefing on Evaluation Methods to NIT members at JICA Office
			10:45-12:30 Interview with NIT (Judiciary)
			12:30-13:30 Interview with NIT (Police)
			14:20-15:20 Interview with NIT (Probation)
			15:20-16:30 Interview with NIT (Children)
4	17-May	Thu	07:30-08:30 Interview with JJAs (Children: Mr. Ahmed Hussein, Director, Department of Children's Services, NIT)
			08:40-09:20 Interview with JICA Expert (Ms. Mina Hashiba)
			09:30-11:00 Interview with JJAs (Police: Ms. Beatrice N. Kiriungi, , Director, Community Policing, Gender and Child Protection, SC)
			11:30-13:00 Interview with JJAs (Probation: Ms. Mary W. Mbau, Deputy Director, Probation and Aftercare Service Department, SC)
			15:00-16:30 Interview with JJAs (Judiciary: Dr. Julie O. Oseko, Deputy Director, Judiciary Training Institute (JTI) , SC)
			18:00-19:00 Interview with JICA Expert (Ms. Mina Hashiba)
5	18-May	Fri	10:00-11:00 Interview with Heads of JJAs (Prison: Mr. Benjamin O Njoga, Senior Deputy Commissioner of Prisons, SC)
			16:00-20:00 Internal Meeting at JICA
6	19-May	Sat	Drafting a report
7	20-May	Sun	Drafting a report
8	21-May	Mon	Field Visit/Interview to CCPO trainees
			- Dagoretti Rehabilitation School (Nairobi)
			- Langata District Children Office (Nairobi)
9	22-May	Tue	- Makadara District Probation Office (Nairobi)
			Field Visit/Interview to CCPO trainees
			- YCTC, Prisons (Nairobi)
			- Kasarani Police Station (Nairobi)
			- Kasarani District Children Office (Nairobi)
- Machakos District Children Office			
- Machakos District Probation Office			
10	23-May	Wed	Drafting a report
			12:00-13:00 Interview with NIT (Children)
			17:30-21:30 Internal Meeting at JICA
11	24-May	Thu	08:30-16:00 Discussion with NIT on Preliminary Results of MTR

No.	Date	Day	Activities
12	25-May	Fri	10:00-11:00 Meeting with Dr. James W. Nyikal, C.B.S., Permanent Secretary, MGCSD Drafting a report
13	26-May	Sat	Drafting a report
14	27-May	Sun	Drafting a report
15	28-May	Mon	Internal Meeting
16	29-May	Tue	09:00 - 12:00 The 3rd Joint Coordinating Committee Meeting
17	30-May	Wed	10:30 - 13:30 The 3rd Steering Committee Meeting 15:00 – 16:00 Report to Japanese Embassy
18	31-May	Thu	Report to JICA Office Depart from Nairobi (Ms. Ogino)
19	1-Jun	Fri	Arrival in Tokyo (Ms. Ogino)

第2章 実績の確認

2-1 プロジェクト目標達成見込み

プロジェクト目標はPDM指標に照らし、予算面の課題を除けばおおむね達成できるものとみられる。

- ・指標 (a) : 第1グループを対象とした全研修課程並びに第2グループのモジュール1までが実施済みである。プロジェクト期間中に、第3グループまで完了の見込みである。
- ・指標 (b) : プロジェクトは研修計画 (Plan) - 実施 (Do) - モニタリング・評価 (See) 体制を構築しており、研修に必要なさまざまなリソースもこのプロセスに即して改訂されてきた。
- ・指標 (c) : 児童局は毎年研修計画を策定しているが、予算措置については定期的ではなく、金額も十分ではなかった。
- ・指標 (d) : 4つの関連諸機関から目標どおり20名、児童局から14名がNIT (実施チーム) メンバーとして継続的・積極的に活動に従事している。

2-2 成果達成状況

- ・成果1 : 成果1は達成済みである。少年保護関連職員の基準人材像の要素は、研修ニーズ調査 (2009年) 並びにユニット・レレバンス調査 (2011年) により明確になっている。少年保護関連職員の評価基準は、「少年保護関連機関サービス状況調査 (Situation Analysis on Juvenile Justice Administration in Kenya)」 (2011年) により指標案が策定されている。
- ・成果2 : 成果2は達成に向けておおむね順調であるが、ケニア側予算措置の問題からスーパービジョンに係る活動の遅れが見られた。まず、研修カリキュラム・教材・評価モニタリングツールについては、おおむね開発済みである。カリキュラムについては構成の組み換えを行っているところで、研修管理マニュアルは今後作成される予定である。また、合計34名のNITメンバーが、UNAFEIによる本邦研修やケニア国内での研修を通じ研修講師として必要な能力を向上させた。NITメンバーがトレーナーを務めて研修は実施されており、その能力も向上していることがセッション評価結果や中間レビュー時に行った研修生へのインタビューにより確認されている。また、240名 (80名×3グループ) という目標に対し、これまで合計129名 (第1グループ79名、第2グループ50名) の少年保護関連職員が試行研修に参加した。ただし、1グループ当たり80名は研修効果・効率の観点から規模が大きすぎるため、第2グループより50名規模で実施することとなった。第1グループ参加者79名のうち70名の少年保護関連職員が試行研修を修了し、2012年4月に修了式が行われた。4回のOJTスーパーバイザー・ワークショップ実施という目標に対しては、NITメンバーを対象としてガイドライン設定に3回、レビューに1回のワークショップが実施されている。また、ケニア側予算措置の問題により遅れていたが、必要予算をJICAが負担して、直属の上司59名が2012年5月に実施されたスーパービジョン・ワークショップに参加した。
- ・成果3 : 人員配置を除き成果3はまだ達成されていない。ケニア政府の予算は十分でなく、また定期的な措置がなされなかった。そのため、第1グループのスーパービジョン関連の活動が遅延したため、JICA側で負担してプロジェクト活動の進捗に悪影響を及ぼさないようにした。人員については、NITメンバーの配置がなされている。また、研修管理マニュアルはいまだ作成されていない。

第3章 評価結果

3-1 評価5項目による評価

3-1-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由により「高いが課題もある」と判断される。

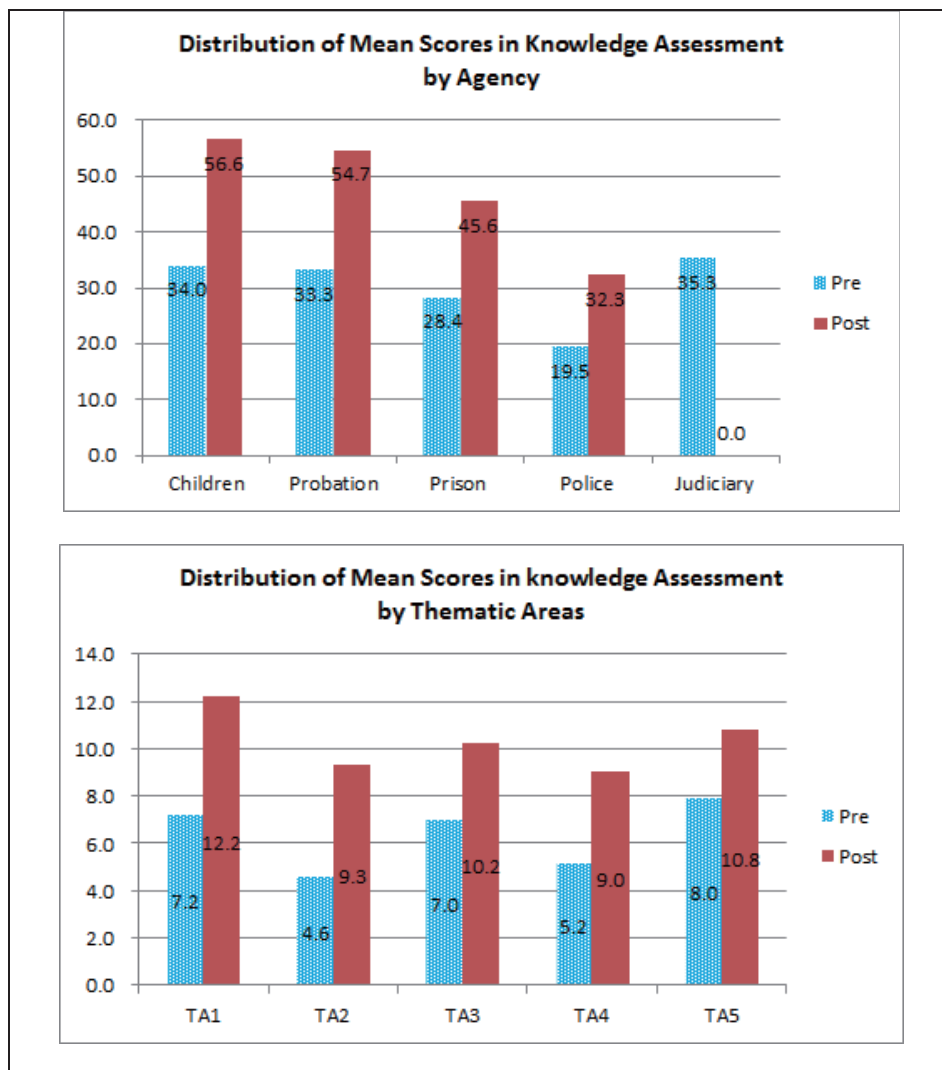
- ・必要性：プロジェクトは、児童法等の実践に向けた研修という観点により、ケニア社会並びにターゲット・グループ（少年保護関連職員並びに5関連機関）のニーズに即している。関連5機関には、一般的な研修制度はあるものの、少年保護関連職員向けの本格的な研修体制・制度はなく、本プロジェクトは関連5機関における職員の研修ニーズに即した協力である。
- ・優先度：プロジェクトは、ケニアの長期開発戦略である“Kenya Vision 2030”における重要課題に位置づけられた分野への支援であり、「子どもの権利条約」（1989年）に基づく国家児童政策とも整合している。また、現行 JICA ケニア国別事業実施計画とも整合性がある。
- ・手段（アプローチ）としての適切性：プロジェクトのアプローチは、特徴的かつ意欲的であったがおおむね効果的である。ただし課題も幾つかみられる。まず、5つの関連機関の連携という特徴的・意欲的なアプローチについては、5機関の知識やリソースを最大限に活用することにより、単独の機関で行うよりも高い質の研修を開発できた点で相乗効果をもたらしており効果的であった。また、研修参加者として比較的経験の浅い人材をターゲットとすることや、研修サイクルが理論と OJT から構成されていること、直属の上司を巻き込むプロジェクト・デザインであることなども効果的であった。なお、児童保護分野における主要ドナーである UNICEF を含め、他機関と支援内容に重複もない。

一方で、課題（challenge）としては、5機関による合同運営体制により調整上の手間などのコストは増大し、プロジェクト終了後の持続性という観点では論点となり得ることが挙げられる。また、費用負担や参加度合いも含め、5機関の役割と責任についてはプロジェクト開始前の詳細計画策定時においてもっと詳細に議論し合意しておくべきであった。そうすれば、5機関の合同運営体制はより堅固なものとなり、児童局以外の4機関からの定期的な財政措置も可能であったかもしれない。ほかにも、1つのプロジェクトで少年犯罪と児童福祉の双方を扱うことが課題として挙げられる。UNAFEI の技術面での支援は、同機関の掌握範囲に即して少年司法が中心とならざるを得なかった。よって、児童保護分野については少年司法と比較すると手薄であったため、今後必要に応じケニア側人材の活用も考えられる。

3-1-2 有効性

有効性は、以下の理由により「中程度」と判断される。

- ・プロジェクト目標の達成見込み：プロジェクト目標は、予算面の課題を除けばおおむね達成できるものとみられる。国家レベルの政策における同分野の重要性に変更はなく、今後も維持される見込みである。しかし、部局・機関レベルでは財務省からの定期的な予算措置がなされなかったという問題がある。また、現在進行中の行政改革による影響を受ける可能性もある。なお、研修は、知識・スキル・態度の側面からの向上を目的としているが、このうち、知識面については、研修前後のアセスメントによる比較結果から、研修を受けた参加者の知識レベルが向上していることが明瞭であり、研修が効果的であることを示している。



出典：プロジェクト資料

図3-1 研修前後のアセスメント比較結果

- ・ロジックの検証：現行プロジェクト目標の「研修実施体制（Training system）」「構築される（established）」の意味について関係者間の共通認識を確立するため、実態に即して「研修制度（Training system）」を「理論のモジュールサイクルと実習との組み合わせから構成される研修制度」と定義を明確にし、その制度が「開発される（developed）」として、PDMを改訂することが提案される。

3-1-3 効率性

効率性は、以下の理由により「中程度」と判断される。

- ・成果達成度：成果1～3はおおむね計画どおり達成されているが、スーパービジョン関連の活動が予算措置の問題から遅延した。なお、試行研修の参加人数については、1グループ当たり80名は研修効果・効率の観点から規模が大きすぎるため、第2グループより50名規模で実施することとなった。
- ・投入の適切性：投入については、ケニア側、日本側とも、量、質、タイミングにおいておお

むね適切であったが、ケニア政府予算が不十分かつ不定期であったことから特にスーパービジョン関連の活動に遅延をもたらした。また、UNAFEI の技術面での支援は、同機関の掌握範囲に即して少年司法が中心とならざるを得なかった。よって、児童保護分野の技術面での支援については少年司法と比較すると手薄であったため、今後必要に応じケニア側人材の活用も考えられる。

3-1-4 インパクト

インパクトは、以下の理由により「研修が継続されれば潜在的に高い」と判断される。

- ・上位目標達成見込み：現時点において、既に研修に参加した少年保護関連職員のサービス向上の兆候が見られる。なお、現行 PDM における上位目標は、「関連機関の行政サービスの質向上」とあるが、5 機関の行政サービスは少年保護関連業務以外も含む広範囲にわたることから記載方法として適切ではない。プロジェクトの効果と関連する「少年保護関連職員研修参加者によるサービス提供の質改善」として、PDM を改訂することが提案される。
- ・波及効果：上位目標以外の波及効果については、現時点では正負とも特筆することはみられないが、プロジェクト範囲を超えて、NIT メンバーにより関連議題による会議開催など自主的な取り組みが生まれている。

3-1-5 自立発展性

自立発展性は、以下の理由により「不確定であるが必要な対策が取られれば潜在性がある」と判断される。

- ・政策・制度・組織面：関連する国家政策・制度上は全般的に良好な状態が続くとみられるが、現在、新憲法に即して行われている行政制度の再構築により、NIT メンバーや研修参加者の異動などが懸念される。また、本プロジェクトで整備する研修制度の将来像は、現時点では明確ではないことから今後はこの点を検討し、持続性を確保するための具体的な計画を作成することが必要である。個人レベルは強いコミットメントや当事者意識をもっているが、機関レベルでは、研修制度の継続について明確な組織的コミットメントはまだみえない。ただし、各機関の既存の研修制度にプロジェクトの成果を統合させる余地は十分あるとみられる。
- ・財政面：今後の財政措置については不確実である。これまでは、他 4 機関の研修費用も含め、主に児童局が負担してきたが、不足・不定期であった。他機関も、それぞれ現金・現物の双方による部分的な負担もしてきたが不定期な措置であった。予算の問題は持続性の観点から要検討事項である。
- ・技術面：NIT メンバーは、既に実践しているとおり独立して研修を実施できる能力を身に付けているといえる。しかしながら、残りのプロジェクト期間で更に能力を強化したいとメンバーが感じている分野もある。

3-2 貢献・阻害要因

3-2-1 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・試行研修の実践経験を通じて NIT メンバーの能力開発を行うとした計画は有効であっ

た。カリキュラム・教材等の作成、試行研修の実施、評価・モニタリングやスーパービジョン活動など、研修運営サイクル上の一連の活動を主体的に行ったことは、能力向上の方法として効果的であるとともに、本研修制度への強いオーナーシップを醸成した。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・政策策定機関として JCC と SC による促進支援や政策の方向づけに係るコミットメントがあったこと、また、5 機関それぞれに業務遂行形態が違っているなかで、NIT メンバーのコミットメント並びに勤勉さが挙げられる。既述のとおり、5 機関による連携は研修の質を高めるとともに、現場において児童・少年の福利のための連携の重要性に係る理解を向上させた。

3-2-2 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・プロジェクト形成時に、5 機関の明確な役割・責任分担について十分に議論されておらず、また M/M や R/D など公式な文書のどこにも記載されていなかった。このことは、R/D に署名した児童局以外の 4 機関が、財政負担についてより公的な責任を果たすことに消極的であった一つの要因とみられる。本プロジェクトが、それぞれ異なる 5 機関の連携に基づくという特徴的・意欲的な計画であれば、プロジェクト開始前に詳細に計画されるべき側面であったといえる。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・JCC、JC、NIT の 3 レベルから構成されるプロジェクト・マネジメントの体制については、改善の余地がある。特に JCC、SC における 5 機関間のコミュニケーションは十分ではなかった。関係諸機関による政策レベルでの検討・合意を意図して、JCC は関係省庁の事務次官（Permanent Secretary）をメンバーとしたが、期待されたほど機能していない。SC についても、予定されていた四半期ごとの開催はなかった。NIT の実施レベルでは、既述のとおり活発な活動が展開されてきたが、今後は特に持続性の観点から、NIT と SC 間の定期的な情報共有が必要である。また、JCC、SC、NIT 間並びに 5 機関の間で、財政負担や参加を含む役割・責任について明確にするとともに、JICA 側も JCC、SC といった政策レベルが機能するよう適切に関与していくことが期待される。
- ・予算の問題はこれまでも課題であったが、今後も同様に課題と見込まれる。児童局は本プロジェクトに特化した定期的予算獲得に向けて懸命な努力をしてきたことは認められるが、まだ獲得に至っていない。

3-3 結論

評価 5 項目による評価結果は以下のとおり。

評価項目	評価結果
妥当性	高いが課題もある
有効性	中程度

効率性	中程度
インパクト	研修が継続されれば潜在的に高い
自立発展性	不確定であるが必要な対策が取られれば潜在性がある

結論として、本プロジェクトは少年保護関連職員の基準人材像に基づく研修制度の開発という観点で、良好な結果が確認できる。カリキュラム・教材、研修講師等の研修実施上の主要なリソース開発は順調に行われている。同研修制度が座学（理論）と OJT/ スーパービジョン（実習）の組み合わせから構成されていることも、少年保護関連職員の能力を実質的に向上するうえで有効に働いている。また、研修計画（Plan）- 実施（Do）- モニタリング・評価（See）の研修運営サイクルに即して実施されており、研修制度も継続的に改善されている。解決すべき事項としては、主にマネジメント体制や予算、持続性に係るものが挙げられ、以下提言としてまとめている。

第4章 提言と教訓

4-1 提言

(1) プロジェクトの残りの期間に向けての提言

プロジェクトの残りの期間（1年4カ月）で、以下について取り組むことが提言される。

1) 実施体制の改善

- ・ NIT、SC 並びに JCC からなるマネジメント体制について、各レベルの役割・責任に関し体制の合理化を行う。
- ・ 各機関より少なくとも1名から構成される事務局の SC 会議への参加を確実にする。
- ・ 5 機関の役割・責任分担について財政負担も含め再検討し明確にする。

2) 成果達成に向けた活動

- ・ ユニット・レバンス調査結果や各機関のニーズに即して（モジュール1は5機関共通、ほかは少年保護・更生が主要業務である3機関を対象）研修カリキュラム・教材の最終版を完成させる。
- ・ 研修運営マニュアルの作成・最終化を行う。

3) 予算確保

- ・ 5 機関により財政負担の分担について議論・合意するとともに、財政の安定に向けて財務省より予算を確保する。

4) 自立発展の方向性

- ・ プロジェクト効果の継続・活用に向けた議論を5機関の間で、また、それぞれの機関内において開始し、予算も含めた運営体制について以下の2つのアプローチから具体的な計画・プロポーザルを作成する。

(i) 個別アプローチ (Individual approach)

- 少年保護関連職員研修を各機関の既存の研修システムに統合する。

(ii) パートナリシップ/共同アプローチ (Partnership/collaboration approach)

- NIT メンバーを保持する方法も含め、少年保護関連職員研修を、現在と同様の5機関によるパートナリシップに基づく体制で継続する。
- 5 機関による計画策定並びに財政獲得に向けた交渉の基礎となるような合意方法（例：MOU）について検討する。
- 少年保護関連職員研修を、政府の既存研修制度に統合する（例：Government Training Institute）。
- ・ 研修を受けた少年保護関連職員を講師として活用し、実務の現場において実際に少年保護関連業務にかかわっている他の重要な関係者への普及を行う。
- ・ 政策立案者や他ドナーを含む関係者が少年保護関連職員研修の効果を納得できるような、研修のインパクトを示す根拠を集約する。
- ・ 他の関係者並びにドナーに対し少年保護関連職員研修に係る情報を広く共有し、関心を招くとともに可能であれば連携も検討する。

(2) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の改訂

既述のとおり、プロジェクト目標並びに上位目標の記載内容を変更するとともに、全体的

に指標も適切なものに改訂する。加えて、不明瞭であった外部条件の位置づけについても明確にするなど PDM の改訂を提案する。PDM の改訂案は付属資料合同評価報告書の「13. PDM Ver.2 (Proposed)」に、改訂に係る検討過程は「17. Modification of Project Design Matrix」のとおり。

4-2 教訓

- ・複数の機関を対象とするプロジェクトを実施する場合は、案件形成段階において、各機関の役割や、財政負担を含む責任分担について、あらかじめ詳細な議論を行い、合意しておくことが重要。

4-3 フォローアップ状況

調査団の提言に基づき、プロジェクト基本計画の見直し（実施体制の改善、PDM の改訂）を図り、プロジェクトの日常活動のなかで提言項目の具現化に対応している。

4-4 団長所感

本分野は長年の間、UNAFEI の協力の下、現場レベルでの活動を制度面で支える、ガイドラインやマニュアルの策定をめざし、個別専門家の派遣及び国別研修の実施を継続的に行ってきた。本プロジェクトでは、関係施設にて勤務する職員のサービス向上をめざし、長期専門家による継続的な実施支援を加え、研修実施体制の構築をめざしてきた。本調査を通じ、研修制度の構築には、明確な出口戦略（制度化の詳細）をもった、ケニア側への働きかけがより一層重要であることが明らかになった。プロジェクトの残り期間では、予算措置を含む自立発展の道筋をケニア側とともに模索するとともに、これまでに確立された制度面の成果が現場レベルの改善へとつながるよう、ボランティア（JOCV/SV）の派遣を軸とした今後の支援方針をケニア側とも共有していく必要がある。

