

評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：インドネシア共和国		案件名：市民警察活動（POLMAS）全国展開プロジェクト
分野：ガバナンス		援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 法・司法チーム		協力金額（評価時点）：約 7 億円
協力期間	(R/D)：2012 年 9 月 17 日締結	先方関係機関：インドネシア国家警察
	2012 年 10 月～2017 年 9 月 (5 年間)	
	(延長)：	日本側協力機関：警察庁
	(F/U)：	他の関連協力： 【個別専門家派遣】国家警察長官アドバイザー（2001 年～現在）、POLMAS 活動強化（2007～2012 年）、バリ州警察本部長アドバイザー（2003～2004 年）、研修計画/プログラム調整（2008～2012 年） 【技術協力プロジェクト】市民警察活動推進プロジェクト（フェーズ 1、2002～2007 年）（フェーズ 2、2007～2012 年）、バリ市民警察活動促進（観光警察）プロジェクト（2005～2007 年）、バリ、安心なまちづくりプロジェクト（2007～2012 年） 【国別特設研修】警察行政セミナー（2001 年～現在） 【無償資金協力】市民警察化支援計画（2004 年）、国家警察組織能力強化計画（2005 年）
1-1 協力の背景と概要 インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）においては、2000 年 8 月の国民協議会の決定により、インドネシア国家警察（Indonesian National Police : INP）は国軍から正式に分離独立し、国内治安の責任を委ねられる大統領の直轄機関として再編された。分離独立後の INP にとって、国内治安を維持するとともに国内で多発する一般犯罪に対応して市民の安全を確保し、市民に信頼される市民警察としてのサービスを提供することが大きな課題となっている。 インドネシア政府からの協力要請を受けて、JICA はブカシ警察署を拠点とした「市民警察活動促進プロジェクト」を 2002～2007 年（フェーズ 1）及び 2007～2012 年（フェーズ 2）の 2 期にわたり実施してきた。同プロジェクトでは、組織運営、交番活動、現場鑑識等の分野における人材育成を行うとともに、インドネシア型交番（Balai Kemitraan Polisi dan Masyarakat : BKPM）を拠点とする市民や地域社会に密着した警察活動の導入を通じて、ブカシ警察署を市民警察活動のモデルとするための取り組みを行った。 わが国や他ドナーによる市民警察化への協力を踏まえて、INP は、2005 年に「INP の責務遂		

行における POLMAS（ポルマス）モデルの運用に関する政策及び戦略」（長官通達第 7 号）を発出し、住民や地域社会との協働によるインドネシア版市民警察活動「POLMAS（Perpolisian Masyarakat）」推進を掲げている。しかし、現場レベルでは、理念と実践の乖離、実際の制度・運用面の格差などの問題が指摘されており、地域社会・市民への POLMAS に関する政策の周知並びに INP 職員の市民警察活動にかかる知識・意識の向上が課題となっている。

市民警察活動（POLMAS）全国展開プロジェクト（以下、「本プロジェクト」と記す）は、これら INP による POLMAS 政策の推進を、①POLMAS 活動の全国制度化、②教育訓練を通じた人材育成、③現場活動（鑑識や交番活動を含む）にかかる先行モデルであるブカシ警察署の機能強化を通じての POLMAS 好事例の提示（INP 本部へのフィードバック）という 3 側面から支援することをめざすものである。

プロジェクト期間の終了まで 6 カ月となった 2017 年 3 月に終了時評価を実施し、プロジェクトの実績を確認するとともに、評価 5 項目についてプロジェクトを評価し、その結果を踏まえて提言と教訓をまとめることとなった。

1-2 協力内容

本プロジェクトは、INP が、ブカシ警察署を拠点として実施してきた「市民警察活動促進プロジェクト」において構築された市民警察活動モデル（ブカシモデル）を活用し、全国制度化に向けての取り組み、市民警察活動の担い手となる人材育成、ブカシモデルの定着を行うことにより、市民警察活動を全国レベルで実施できる体制構築を図り、もってインドネシア版市民警察活動（POLMAS）の実践州拡大に寄与することを目的としている。

(1) 上位目標

インドネシア版市民警察活動（POLMAS）を実践する州が増える。

(2) プロジェクト目標

POLMAS を全国レベルで実施するための体制が構築される。

(3) 成果

- 1) POLMAS 活動強化のための具体的な運用規程・制度が整備される。
- 2) POLMAS 活動を指導できる警察官が継続的に育成される。
- 3) ブカシ警察署における先進モデルとしての POLMAS 活動が強化される。

(4) 投入（評価時点）

1) 日本側

総投入額：7 億円

長期専門家派遣：12 名（254.7MM¹）

機材供与：なし

短期専門家派遣：19 名（32.1MM²）

ローカルコスト負担：なし

研修員受入：118 名

現地活動費：1 億 7,534 万円³

¹ プロジェクト開始から 2017 年 3 月までの投入。

² プロジェクト開始から 2017 年 3 月までの投入。

³ 198 億 7,000 万ルピア。プロジェクト開始から 2017 年 3 月までの投入。JICA 換算レート：2013 年 3 月：1 ルピア＝0.009505 円、2014 年 3 月：1 ルピア＝0.008783 円、2015 年 3 月：1 ルピア＝0.09270 円、2016 年 3 月：1 ルピア＝0.008530 円、2017 年 3 月：1 ルピア＝0.008327 円で換算。

2) インドネシア側：

カウンターパート（Counterpart Personnel：C/P）配置 39 名⁴

現地活動費

- ・市民警察専科学校（PUSDIK BINMAS）から現地国内研修（In-Country Training：ICT）⁵に参加するための交通費や食費の一部を負担。
- ・旅費、宿泊費等の研修や鑑識検定への参加費は、参加する州警察が負担。
- ・鑑識研修・検定では、参加者経費（旅費、宿泊費等）は州本部、インストラクター（ブカシ警察署・INP 本部刑事局鑑識課）の出張経費はプロジェクト負担。
- ・北スマトラ、南スマトラについては、鑑識課余剰予算を活用することによって当初計画に追加して参加者経費を負担し、鑑識研修・検定を実施。
- ・2016 年 8 月～10 月まで実施されたインハウス・トレーニング（In-House Training：IHT）⁶の参加費は、10 名を超える分については州警察の独自予算。

その他 専門家用執務室、セミナー、研修、会議場所の提供

2. 評価調査団の概要

調査者	＜日本側＞		
	担当分野	氏 名	所 属
	評価企画	神谷 望	JICA 産業開発・公共政策部 法・司法 チーム 企画役
	警察協力（総括）	横田 直幸	警察庁長官官房 調査官
	警察協力（評価企画）	石川 力	警察庁長官官房 国際課 課長補佐
	評価分析	南村 亜矢子	合同会社適材適所 コンサルタント
	＜インドネシア側＞		
	氏 名	所 属	
	Brigjen Pol Eko Budi Sampurno	INP 計画予算部戦略政策課長	
	KBP Sambodo Purnomo Yogo	INP 計画予算部戦略政策課協力係長	
調査期間	2017 年 3 月 9 日～2017 年 3 月 25 日		評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) アウトプット 1：POLMAS 活動強化のための具体的な運用規定・制度が整備される。

十分に達成されている。アウトプット 1 で設定されている目標値は既に達成されており、計画どおりに POLMAS 活動強化のための具体的な運用規定・制度が整備されたといえる。タスクフォースに該当するものとして、JICA、治安確立局、教育訓練総局で構成される三者会議（各責任者は准将クラス）が開催され、この三者会議での協議や承認を経て、長官指定パイロット州の決定、フォローアップ活動の実施、POLMAS 発表競技会（ロンバ）の開催等が決定されている。長官指定のパイロット州は、2014 年に 10 州 17 署が指定され、その後 2015 年には 12 州 36 署、2016 年には 16 州 40 署に拡大されている。POLMAS の制

⁴ 2017 年 3 月に実施した際のインドネシア側の投入リストによりカウント。

⁵ ICT はプロジェクト専門家や C/P が JICA プロジェクトで導入した POLMAS 活動を研修・訓練するものである。

⁶ IHT も同じく現地国内研修であるが、ICT の受講者が任地で同僚や部下を対象に開催する研修であり、JICA プロジェクトで導入した POLMAS を伝播するもの。

度整備として、2014 年 4 月に INP 長官通達 (Surat Telegram Kapolri, No ST/884/IV/2014)、2015 年 7 月に「POLMAS に関する INP 長官規則 2015 年第 3 号」が発出され、POLMAS の定義や全国での実施が指示されている。鑑識技術については、2013 年 6 月に「鑑識検定決定書」が発出され、鑑識検定制度が整備された。

出張型国家鑑識検定は、これまで 21 回(全 33 州中 21 州で実施)と刑事専科学校(PUSDIK RESKRIM) の鑑識専科 IHT として 1 回の合計 22 回実施され、終了時評価時点において目標である 15 回を既に達成している。

さらに、プロジェクトでは教育訓練総局の技能検定部 (Lembaga Sertifikasi Profesi : LSP) と連携して、ナショナル・インストラクター制度を整備し、プロジェクトと LSP が実施する上級訓練プログラムの修了者にナショナル・インストラクターの資格を与えている。2017 年 3 月の時点で、上級研修は 4 回実施され、POLMAS 部門では 45 名、鑑識部門では 17 名に資格が与えられた。プロジェクトでは、これまで 3 回 POLMAS 発表競技会を開催しており、POLMAS を全州で推進する原動力にもなっている。

(2) アウトプット 2 : POLMAS 活動を指導できる警察官が継続的に育成されるようになる。

十分に達成されている。中間レビュー調査報告書で述べられたように、教育訓練総局、治安確立局、JICA が協働して、POLMAS 研修のカリキュラム、モジュール (教科書)、教材が作成され、これらは現地国内研修 (ICT と IHT) で活用されている。プロジェクト開始から 2017 年 2 月までに ICT はパイロット 16 州と教育訓練総局の関連機関において 34 回開催され、参加者数は 999 名にのぼっている。これまでパイロット 11 州において ICT で学んだことをベースに ICT 受講者が IHT を実施しており、これまでに 24 回開催され 516 名が参加した。ICT と IHT の参加者数を合計すると 1,515 名となり、目標値の 1,500 名を上回っている。POLMAS の研修受講者が所属先で POLMAS 研修を実施した人数や割合を正確に算出し検証することは困難であるが、パイロット 16 州のうちの 11 の州警察において ICT の研修受講者が任地において IHT を実施していることから、多くの POLMAS 研修受講者が研修を実施していると考えられる。このように、プロジェクト活動を通じて、POLMAS 活動を実践し指導できる警察官が継続的に育成されてきたといえる。なお、IHT を実施した 11 州のうち 6 州が自立して ICT・IHT を実施できる「自立州警察」として認定されており、これらの州警察を拠点州として管轄州内及び近隣州において POLMAS 研修を展開し POLMAS を実施する人材の育成を展開できるといえる。

(3) アウトプット 3 : ブカシ警察署における先進モデルとしての POLMAS 活動が強化される。

十分に達成されている。プロジェクト活動を通じて、ブカシ警察署において先進モデルである POLMAS 活動が強化されてきたといえる。技術協力プロジェクト「市民警察活動推進プロジェクト」の事後評価で実施された市民の意識調査では、ブカシ市民は警察活動に高い信頼を示しており、POLMAS が確実に実践されていることが、市民の高い満足度と市民の良好な関係構築につながっていると考えられる。業務管理報告実施率⁷は、2012 年

⁷ バビン、BKPM、ボルサブセクトール勤務員に対する業務管理報告実施率とは、バビン等の対象勤務員 1 人について毎月 1 件の業務管理報告書が上長によって作成されれば、100%とカウントする。例えばバビン等の対象勤務員が 100 人いた場合は、毎月 100 件の業務管理報告書が作成されれば 100%となる。

以降毎年改善されており、メトロブカシ署では 2015 年の平均値は 80.8%、2016 年は 100.4%、ブカシ県署では 2015 年は 57.6%、2016 年は 77.9%であった。この結果、目標値である業務管理報告実施率 50%の目標を達成している。村を単位として活動する制服警察官であるバビン等 POLMAS 担当官による問題解決件数（住民から連絡が入ったなかで、相談・対応し、問題解決に至った件数）も目標である 1 人当たり 1 カ月ケースを達成している。メトロブカシ署において、1 人当たりの問題解決件数（1 カ月当たり）は、2015 年は 1.61 件、2016 年は 1.78 件であり、目標である 1 人当たり 1 カ月 1 件を達成している。ブカシ県署では、2015 年は 0.83 件、2016 年は 1.08 件であり、2014 年以降、問題解決件数は増加している。

(4) プロジェクト目標：POLMAS を全国レベルで実施するための体制が構築される。

プロジェクトでは、POLMAS の全国展開を推進するための基礎体制を構築してきた。終了時評価時点では、パイロット 6 州警察が ICT・IHT を実施できる能力を身につけることができ、他のパイロット 5 州警察も今後確実に ICT・IHT を実施できる能力を身につける見込みである。今後は、INP 本部と連携してこれらの州警察がイニシアティブをとって、管轄州内及び近隣州に対して POLMAS に関する ICT・IHT を実施していくことが期待される。

プロジェクト活動を通じて、鑑識技術も格段に向上している。これまで POLMAS と鑑識技術のナショナル・インストラクターが国家鑑識検定によって合計 62 名認定されており、今後 POLMAS の推進・実践と鑑識技術の更なる向上に向けた原動力になると考えられる。

POLMAS の研修受講者が習得事項をそれぞれの業務に適用した人数や割合を正確に算出し検証することは困難であるが、POLMAS 発表競技会や教育訓練総局、治安確立局、JICA の協働で実施されるフォローアップ活動の結果に鑑みると、州によってばらつきはあるが、多くの研修受講者が習得事項をそれぞれの日々の業務に生かしていると考えられる。

また、これまでプロジェクトでは、関連専科学校におけるカリキュラム改定委員会に参画しており、プロジェクトの成果が反映されたモジュール（教科書）が正式にこれらの専科学校の教科書として採用されている。加えて、POLMAS に関する INP 長官規定 2015 年第 3 号が発効されたことに伴い、その内容に合わせて POLMAS の研修カリキュラム、モジュール、教材の改訂にも携わっている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクトの妥当性は高いと判断した。インドネシア政府が 2015 年 1 月に発表した国家中期開発計画（2015～2019 年）（RPJMN2015-2019）では 9 つの国家開発課題が挙げられており、1 つ目が「すべての国民の保護と市民の安全を提供できる国家への復帰」である。同計画では「警察に対する市民の信頼を得るために専門性の高いインドネシア警察を確立すること」も目標として掲げており、これを達成するための手段の 1 つとして POLMAS の強化も明記されている。INP 5 カ年戦略計画（2015～2019 年）では、治安維持の分野における国家開発政策を実現するための警察分野の政策の 1 つとして市民警察活動を位置づ

けている。同戦略計画では、事件対応（事件等が発生した後の措置）よりも防犯を重視し、1 村に 1 人のバビンを配置することによって、市民の安全を脅かす可能性のある社会状況を察知することに力を入れている。この点から、POLMAS の実践をより推進し POLMAS の全国展開をするための体制づくりを支援している本プロジェクトの内容は、インドネシア政府及び INP の政策と整合している。

日本の対インドネシア国別援助計画（2012 年 4 月）では、中期目標として、①更なる経済成長への支援、②不均衡の是正と安全な社会づくりへの支援、③アジア地域及び国際社会の課題への対応能力向上のための支援の 3 つの重点分野を掲げている。市民警察活動は、2 つ目の「不均衡の是正と安全な社会づくりへの支援」に関連しており、警察協力はインドネシアにおけるガバナンス分野における支援として重視されている。したがって、本プロジェクトは日本政府の政策とも整合している。

上述のように、INP では全国における市民警察活動を重視する政策を打ち出していることに伴い、そのために POLMAS 活動を担う担当官等の能力を向上させる必要があり、そのために実践的な知識とスキルを身につけさせる研修を実施する必要がある。この観点から、市民警察活動の人材育成も視野に入れている本プロジェクトの内容は、インドネシア側のニーズに合致している。

(2) 有効性

プロジェクトの有効性は高いと判断した。「3-1 実績の確認」で述べたように、プロジェクトは、INP が POLMAS を全国レベルで実施するための体制を構築することに大きく貢献しており、プロジェクト目標は設定された目標値を達成する見込みである。

プロジェクトで設定された 3 つのアウトプット（成果）は、プロジェクト目標の達成に直接貢献している。本プロジェクトの PDM では「研修を受けた警察官の配属先が POLMAS 実践に理解を示す」がプロジェクト目標の外部条件として設定されているが、これまでプロジェクトには影響を与えていない。またプロジェクト開始から今日までプロジェクトに大きな影響を及ぼしたその他の外部条件も見当たらない。

(3) 効率性

プロジェクトの効率性は高いと判断した。「3-1 実績の確認」で述べたように、プロジェクトはこれまで計画どおりにアウトプット（成果）を産出してきたといえる。プロジェクトの投入はすべてアウトプットを産出するために十分活用されており、日本側の投入も質、量、タイミングの点で妥当であった。日本での研修は、C/P がインドネシアでの POLMAS 促進に対するモチベーションを高めることに貢献しており、日本研修に参加後は POLMAS と鑑識技術に関する研修を推進する原動力となっている。さらに、JICA で実施してきた国別特別研修の参加者（付属資料 19 参照）も POLMAS のインストラクターや推進者となって多くの州で積極的に POLMAS に携わっており、プロジェクト活動を促進している。本プロジェクトで実施した研修受講者が異動するケースが発生したが、本プロジェクトの活動や成果に大きな影響は及ぼしていない。

INP からの C/P の配置も適切であり、INP では、プロジェクト活動費の一部や IHT の参加者にかかる費用の一部を負担している。本プロジェクトでは ICT を実施する際には、こ

れまでの JICA 事業の支援によって能力を強化したブカシ両署の人材を活用し、プロジェクトを効率的に実施している。

(4) インパクト

プロジェクトのインパクトは高いと判断した。本プロジェクトの上位目標は「インドネシア版市民警察活動（POLMAS）を実践する州が増える」であり、「3－1 実績の確認」で述べたように、IHT を自立して実施できる能力のある自立州として認定された 6 州警察に加え、準自立州である 5 州警察も近い将来、IHT を自立して実施できる能力を身につける見込みである。INP 本部との協働によってこれらの州警察が IHT を実施できる能力を向上させれば、上位目標が達成される見込みは非常に高いといえる。

先行案件である「市民警察活動促進プロジェクト（フェーズ 1・2）」の事後評価では、南スラウェシ州のマカッサル市で、市民の警察に関する意識調査を実施した。その結果、マカッサル市の市民は市民警察活動に対する高い満足度を示しており、POLMAS の実践が市民の高い満足度に貢献していると考えられる。また、プロジェクト活動を通じて育成されたインストラクターが、オーストラリア政府の支援によって設立された法律執行協力ジャカルタセンター（Jakarta Centre for Law Enforcement Cooperation : JCLEC）において特別講師として招へいされ、POLMAS に関する講義を行った等のインパクトも確認されている。

(5) 持続性

持続性は比較的高いと判断した。

<政策・制度面>

POLMAS 推進に関する政策及び制度はこれまで整備されており、POLMAS に関する政策や戦略は INP 5 カ年戦略計画（2015～2019 年）でも明確に述べられ、政策レベルでの POLMAS の重要性が高まっている。これは、「安全醸成潜在力活性化プログラム」や 1 村にバビンを 1 人配置するという政策にも現れている。2014 年 4 月に POLMAS を全州において実施する長官通達が発出され、2015 年にも「POLMAS に関する INP 長官規則 2015 年第 3 号」が発出された。これによって、POLMAS の使命・方針を定め、POLMAS 担当官の職責や行動規範が規定されている。鑑識については、鑑識検定決定書が 2013 年 6 月 13 日に発出されている。したがって、POLMAS の推進と鑑識に関する政策及び制度面の環境は良好であるといえる。今後の更なる POLMAS の強化に向けて、現在発出されている「長官規則 2015 年第 3 号」をベースにした細則を規定し、POLMAS 関連の各種フォーマットの指定や運用面の取り決めを規定すれば、さらに制度面の持続性が確保されるといえる。

<財政・組織面>

INP の予算は 2012 年から 2017 年まで増加傾向にある。INP 戦略計画（2015～2019 年）では 13 のプログラムを実施するとしており、その 1 つである「安全醸成潜在力活性化プログラム」に全州での POLMAS 実施が含まれている。同プログラムに関する予算は、2016 年以降 2019 年まで増加傾向である。また同プログラムの予算から POLMAS に必要な経費がバビン手当として全国のバビンに支給されており、2015 年 1 月から同手当が月額 110 万ルピアに増額されている。鑑識に関する 2017 年度の予算は 2 兆 8,000 億ルピアが配分され

ている。INP では、近年鑑識による客観的な証拠を提示することの重要性を十分認識しているため、鑑識に関する予算は確保され则认为られる。

プロジェクト活動を通じて、INP において POLMAS に関する研修を実施できる基礎的な形ができ上がったといえる。今後は、INP 本部と州警察がさらに IHT とフォローアップ活動を自立して実施できるノウハウを得て、POLMAS 実施を強化することが期待される。2015 年に LSP と JICA の連携によって、POLMAS と鑑識に関するナショナル・インストラクター認定制度が開始されており、POLMAS と鑑識のインストラクターの質が確保されている。さらに、2017 年 1 月に INP 本部では組織が再編され、市民指導部のステータスが昇格となった。さらに同部内にバビン指導課を新設しており、INP がバビンの指導を強化し、POLMAS をさらに推進していくという強い意思を示したものである。

今後、POLMAS の全国展開と強化に向けて、IHT やフォローアップ活動を計画・実施し、ナショナル・インストラクターを管理するためには、INP 内の調整のマネジメントが重要となる。また、プロジェクト期間中には、研修受講者の異動が発生し、プロジェクトの成果が引き継がれないこともあった。このように POLMAS 受講者の異動が頻発した場合は、POLMAS の実施促進のスピードなどが阻害される可能性もある。また、今後の POLMAS 関連人材の育成については、州警察本部も大きな役割を担うことが期待される。したがって、POLMAS の全国展開と実施強化に向けた人材育成をどのように実施していくのかを検討する必要がある。

<技術面>

ICT/IHT の実施とフォローアップ活動を通じて、パイロット州における警察官の POLMAS と鑑識の能力が強化されてきた。さらに ICT は教育訓練総局所管の機関の教官に対しても実施され、INP 全体の POLMAS に関する人材育成に貢献してきた。バビンが日常の業務で活用できる実務マニュアル等（業務マニュアル、標準実施手順書、ハンドブックなど）が作成されれば、POLMAS の全国展開が一層促進され则认为られる。さらに、技術面の持続性を確保するためには、教育訓練総局所管の教育訓練機関における POLMAS 関連のカリキュラムの継続的な改定や教官の継続的な研修を実施すること⁸も重要である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

POLMAS の全国普及に向けて、制度面の整備も活動範囲としたことによって、プロジェクト活動が C/P 機関の政策や制度の枠組みに完全に合致し、プロジェクトの成果を効果的に生み出す土台となったことと、研修・フォローアップ活動、POLMAS を促進する POLMAS 発表競技会や好事例集などのツールの活用、これまでの JICA 支援の成果の活用の 3 点を効果的に組み合わせた内容としたことが促進要因として挙げられる。

(2) 実施プロセスに関すること

市民の安全を守ることを目的に POLMAS を全国で実践するという INP の強いコミットメントがあったことが挙げられる。

⁸ 教官も定期的に一定数が退官するため、教官への POLMAS 研修も必要となってくる。

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

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトの実施に大きく影響を及ぼす要因にはならなかったが、本プロジェクトで実施した研修受講者が異動するケースが発生していた。

3-5 結論

プロジェクトでは、POLMAS の全国展開を推進するための体制を構築してきた。終了時評価調査時点では、6 つの州警察が IHT を自立して実施できる自立州として認定されており、研修で習得したことが実務で生かされているかを確認するためのフォローアップ活動も INP が主体となって実施するようになってきた。加えてブカシ両署では、POLMAS に関するモデル署として、さらに POLMAS の実施強化に取り組み、能力を強化してきた。

プロジェクトは、インドネシアと日本の両政府の方針に合致し、インドネシア側のニーズにも合致しているため、妥当性は高いと判断される。プロジェクトの有効性と効率性は高く、促進要因が特定されている。プロジェクトの上位目標の達成見込みが高いため、プロジェクトのインパクトも高い。持続性については、POLMAS が全州でその活動を実践・強化するためには、組織面と技術面の持続性に関していくつかのポイントがあるため、比較的高いと判断した。次項に示す提言に対して措置がとられれば、さらに POLMAS の全国展開と実践の強化につながると考えられる。

3-6 提言

(1) プロジェクト期間終了までに対応すべき事項

プロジェクト活動は順調に実施されており、所期の目標が達成される見込みが非常に高いため、終了時評価調査団では、プロジェクト期間の終了までに特に力を入れて実施すべき項目は特定していない。プロジェクトで予定されている活動が今後も計画どおりに実施されることが期待される。

(2) POLMAS の全国展開に向けて検討すべき事項

今後は、プロジェクトの成果を活用して POLMAS の全州展開がさらに推進される必要がある。終了時評価調査団では、そのために INP が以下の点について、今後の対応を検討すべきであるとする。

1) POLMAS の全国展開を促進するための INP 本部の更なるイニシアティブと指導力の発揮

POLMAS が全州でより展開されるためには、INP 本部がイニシアティブをさらにとつて POLMAS を進めていく必要がある。本プロジェクトの活動を通じて、INP 本部では POLMAS 推進に向けた制度整備や POLMAS 発表競技会の開催など、積極的な取り組みが行われてきたが、引き続き、運用面の制度整備面で INP 本部がイニシアティブをとるとともに、治安確立局市民指導担当次長付が POLMAS の実施面で指導力をさらに発揮

することが期待される。

2) POLMAS 全国展開を促進するための INP 本部内の調整機能強化

プロジェクトの成果を引き続き活用し、POLMAS を全州に普及させるためには、本プロジェクトで認定された自立 6 州の州警察本部及び準自立州の 5 つの州警察本部を拠点として、今後の普及計画を設定し、研修計画を立てることが有効であると考えられる。また本プロジェクトと LSP の連携によって認定された POLMAS 及び鑑識のナショナル・インストラクターも、全州における POLMAS と鑑識の人材育成のために有効活用する必要がある。このために、INP 本部の関係部署及び州警察本部との調整を行える機能を本部に設置し、POLMAS と鑑識の人材育成を全州で効果的に実施できるようにすることを検討する必要がある。またプロジェクトの効果を維持するためには、POLMAS 研修受講者の異動や、日本研修の参加者をブカシ両署の所長に配属するなどの配慮も必要であるため、このような点についても INP 内での調整が必要と考えられる。

3) 州警察本部の更なる能力強化

今後の POLMAS 全国普及を考える場合、本プロジェクトで能力を強化した自立州や準自立州を拠点として管轄州及び近隣州の警察署における POLMAS や鑑識の人材育成と能力向上を図ることが効果的である。さらに将来の POLMAS の持続性を考えると、各州警察本部において、管轄署へのきめ細かい指導や人材育成ができる体制が構築されることが望ましい。したがって、今後は州警察本部が POLMAS や鑑識の研修や実践を推進するための取り組み、つまり ICT/IHT の企画立案、運営やフォローアップ活動等を独自で行えることをめざして、州警察本部の能力を強化する取り組みに重点を置くことが重要だといえる。

4) 教育訓練総局所管の教育訓練機関における POLMAS と鑑識の IHT の充実

教育訓練総局所管の教育訓練機関は警察関連の人材育成機関であるため、POLMAS の全国展開の促進と実践のためには、このような教育訓練機関において POLMAS や鑑識に関する質の高い IHT が行われることが重要である。本プロジェクトによって教育訓練総局所管の教育訓練機関のカリキュラムに POLMAS 関連の IHT が組み込まれたが、今後も引き続き、各教育訓練機関で質の高い POLMAS IHT が実施されることが重要である。このためには、今後も POLMAS に関するカリキュラムの組み込み、改定、教材の更新等を必要に応じて実施することが望ましい。また、教育訓練機関では教官の交代もある程度発生するため、着任した教官に対するトレーニングも視野に入れる必要がある（教官の質の確保）。

5) POLMAS の実施細則や活動ツールの整備等の POLMAS 活動を促進する施策の実施

POLMAS が全州で実施されるためには、現場で活動するバビン等が職務を遂行しやすい環境を整備する必要がある。そのためには、POLMAS 長官規定 2015 年第 3 号をベースに実施細則を整備することや日々の業務で活用できる POLMAS 業務マニュアルの整備、好事例集の有効活用なども検討する必要がある。さらに、活動へのモチベーションを保つために、POLMAS 発表競技会を INP 本部の公式行事として位置づけることの検討や、表彰規定の見直し等も検討に値する。

3-7 教訓

(1) 研修のみならず、研修の結果を実践させるためのフォローアップにも力を入れた活動の実施

本プロジェクトでは、研修後のフォローアップ活動を取り入れ、研修実施とその後のフォローアップ活動を一連の活動として実践してきた。通常、研修後の実践は相手側に委ねられることが多いが、本プロジェクトでは、フォローアップ調査団を形成して研修後の活動状況を調査し、今後の取り組み事項をフィードバックした。これによって、今後実施すべき項目が明確になり、POLMAS 活動の実施を推進してきた大きな原動力であったと考えられる。

(2) C/P に実践させること

本プロジェクトの後半には、C/P のみで研修を計画・実施し、フォローアップ活動も C/P だけで調査団を形成し、JICA 専門家はフォローアップ活動調査団からの報告を受ける形をとった。これによって、C/P はプロジェクトが推進する POLMAS に対するオーナーシップをより一層高め、主体的に指導すべき立場に立ったことで、POLMAS を推進していくうえでの関係者の役割に関する理解を深めた。活動の一部を C/P に完全に任せることによって、C/P の主体性をより多く引き出すことにつながると考えられる⁹。

3-8 フォローアップ状況

該当なし。

⁹ 他のプロジェクトでも C/P が主導権を握って活動することもあるが、JICA 専門家は後ろで控えているケースが多く、JICA 専門家が全く C/P と同行せずに報告を受けるという形式はあまりみられない。JICA 専門家の同行がない場合は、JICA 専門家への報告義務も生じるため、より真剣にかつ主体的に活動に従事することによって、さまざまなことを理解できる機会になると考えられる。