

第6章

「プロセスの適切性」 に関する評価

6-1 日本関係者間のプロセスの適切性

本節では、日本国内の外務省、JICA、現地の大使館、JICA 事務所が政策の妥当性、結果の有効性を確保するために、適切なプロセスをとっていたかを評価を行うことを目的とした。日本国内におけるプロセス、日本と現地との間のプロセス、現地でのプロセスの3つの側面からこのプロセスの適切性の評価を実施した。

6-1-1 日本国内におけるプロセスの適切性

ここでは日本国内におけるプロセスの適切性として、主に外務省と JICA を中心とした日本のアクターが、それぞれ適切なプロセスをとってきたか、また双方が協議・調整を通して適切なプロセスを確保してきたかという点を評価した。セネガルにおける代表的な職業訓練分野の支援である CFPT の支援は、1982 年以降現在まで断続的に続いており、日本国内の協議・調整において特に問題が認められるものはないと考えられる。本事業は一国における職業訓練という限られたセクターであるが、外務省本省においてもよく認識されており、西アフリカ地域の職業訓練センターの拠点として位置づけられている。JICA においても、30 年近くにも及ぶ支援を継続的に実施しており、現地での動きを踏まえて新たな案件形成に積極的に関わるなど、適切なプロセスを通して継続的な支援を実施している。外務省と JICA の間の協議・調整も特に問題は見受けられなかった。

また、本事業の特徴的な点として、非常に多くの評価案件がこれまでに実施されてきたことが挙げられる。JICA のホームページにて、本件に関わる事業評価報告書を検索すると、20 件の評価報告書が該当し、適切な事業実施を図るために、評価に力を入れてきたことが窺える。その大半は JICA による内部評価であるが、1999 年の『毎日新聞社河出卓郎氏によるセネガル職業訓練事後評価報告書』のように、第三者評価を実施した評価案件も存在する。また、2008 年には、『評価結果の総合分析「長期間にわたる技術協力：技術教育分野」報告書』の中のケースの一つとして挙げられており、長期間にわたる技術協力の評価も行われている。

このように、JICA 本部が評価というプロセスを積極的に用いて、本事業に対してプロセスを適正化するために強い意志を示してきたことは評価できると考えられる。

図表 6-1 セネガル職業訓練分野における JICA による評価報告書一覧

セネガル共和国 職業訓練センター計画基本設計調査報告書- 国際協力事業団, 1982.
日本セネガル技術職業訓練センタープロジェクト実施協議チーム報告書 - 国際協力事業団, 1984.
日本セネガル 技術職業訓練センタープロジェクト計画打合せチーム報告書. - 国際協力事業団, 1984.
日本セネガル 技術職業訓練センタープロジェクト巡回指導調査団報告書. - 国際協力事業団, 1986.
日本・セネガル 技術職業訓練センタープロジェクト計画打合せ調査団報告書. - 国際協力事業団, 1987.
日本・セネガル 技術職業訓練センターエバリュエーション調査団報告書. - 国際協力事業団社会開発協力部, 1988
セネガル 職業訓練センター計画打合せ調査団報告書. - 国際協力事業団社会開発協力部, 1989.

日本・セネガル技術職業訓練センターエバリュエーション調査団報告書。－ 国際協力事業団社会開発協力部, 1990
 日本・セネガル 職業技術訓練センターアフターケア調査団報告書。－ 国際協力事業団社会開発協力部, 1995
 日本・セネガル 技術職業訓練センタープロジェクト(セネガル)－ 国際協力事業団国際協力総合研修所, 1996.
 日本・セネガル 技術職業訓練センタープロジェクト(セネガル)－ 国際協力事業団国際協力総合研修所, 1996.
 セネガル共和国 職業訓練センター拡充計画事前調査団報告書。－ 国際協力事業団, 1997.
 毎日新聞社 河出卓郎氏による セネガル 職業訓練事後評価報告書。－ 国際協力事業団評価監理室, 1999.
 セネガル共和国 職業訓練センター拡充計画実施協議調査団報告書。－ 国際協力事業団社会開発協力部, 1999.
 セネガル共和国 職業訓練センター拡充計画運営指導(中間評価)調査団報告書。－ 国際協力事業団社会開発協力部, 2001.
 セネガル共和国 日本・セネガル職業訓練センターアフターケア調査団報告書。－ 国際協力事業団社会開発協力部, 2001.
 セネガル共和国 セネガル・日本職業訓練センター拡充計画基本設計調査報告書 - 国際協力事業団：石本建築事務所, 2002.
 セネガル共和国 職業訓練センター拡充計画終了時評価報告書。－ 国際協力事業団社会開発協力部, 2003.
 Ex post evaluation report : high level technician training project at the Senegal-Japan Vocational Training Center. -- Japan International Cooperation Agency, 2007.
 評価結果の総合分析「長期間にわたる技術協力—技術教育分野—」報告書 - 国際協力機構, 2008.
 セネガル国 職業訓練機能強化計画準備調査(その 2)報告書。－ [先行公表版]。－ 国際協力機構：インテムコンサルティング：横河建築設計事務所, 2010.

6－1－2 日本と現地との間におけるプロセスの適切性

日本と現地における関係者は、外務省本省、JICA 本部、在セネガル日本大使館、JICA セネガル事務所の 4 者の存在が中心になると考えられる。このうち東京の外務省本省・JICA 本部と、在セネガル大使館・JICA セネガル事務所との間の連携が適切にとられてきたかという点をここでは評価した。

本部レベルと現場での協議・調整については、日本における JICA や現地大使館、JICA 事務所との間で、援助実施計画時に連携が充分にとられ綿密な計画が立案されたか、援助実施機関の連携が充分にとられ援助実施が滞りなく進んだか、援助の計画と実施が迅速であったかという点を、過去の評価報告書や国内と現地のヒアリングから総合的に判断すると、特に問題はないと考えられる。援助計画立案と実施における協議・調整は、国内のヒアリングでも現地のヒアリングでも連携に問題はなく、滞りなく事業が進んだことが紹介された¹²¹。上述の「毎日新聞社河出卓郎氏によるセネガル職業訓練事後評価報告書」(1999)において、本事業の成功要因として、評価やアフターケア調査などの結果がある程度反映され、事業が改善されていることが挙げられているが¹²²、評価で得た教訓を共有し次の事業で反映することができているということは、現地と日本との協議・調整が適切に行われていることの一つの証左であるといえるであろう。

¹²¹ JICA 本部のヒアリング(2011 年 7 月 29 日)においても、「定期的ではないが随時必要に応じて協議が行われている」ということが紹介され、現地の日本大使館・JICA 事務所からは、質問票の回答として計画の緻密さと実施の予測可能性、定時制が高く自己評価された。

¹²² 国際協力事業団(1999)pp.44-45 で指摘されている。

一方で、援助の計画と実施における迅速性に関しては計画立案および実施が遅いという意見があり¹²³、迅速性に関して若干の懸念があるものの、事業実施の中で大きな問題にはなっておらず、綿密な計画と実施プロセスを確保するための必要な時間であったともいうことができ、概ね協議・調整は適切であったと思われる。

その他現地のヒアリングにおいて業務実施上の組織構造の課題として、外務省本省の業務が縦割りであり、現地レベルで他セクターとの連携が難しいということが指摘された¹²⁴。具体的には、セネガルに対する日本の職業人材育成への貢献は、CFPT と ENDSS (国立社会保健学校) が挙げられ、どちらも現地で一定の評価がされているが、CFPT は教育セクターの中での職業訓練分野の支援であり、ENDSS は保健分野の支援という、双方が別のセクターとして支援されているため、評価や広報面などで連携をする余地があるということが指摘された。

6-1-3 現地におけるプロセスの適切性

ここでは現地における援助計画と実施プロセスについて国内と現地におけるヒアリングと過去の関連する評価報告書等を用いて以下の2点から評価した。1点目は、評価対象となるセクターにおいて援助スキーム間の連携が適切であるかという点から、現地における日本政府関係者の連携の適切性を評価する。2点目として事業の実施において他のアクターとの連携が適切になされていたかということを、現地ヒアリングと過去の評価報告書から評価した。

CFPT への支援は、無償資金協力と専門家派遣、研修員受け入れのスキームの連携によって進められ、1999 年からは技術協力の一環として三角協力のスキームも取り入れられた。無償資金協力による建物の建設や機械の調達等は、技術協力での訓練の具体的内容に深く関わっており、非常にスキーム間連携が重要であると考えられる。また、第三国研修や第三国専門家派遣は、開催時期の設定や関係各国とのやり取りなども必要であり、調整が必要であると考えられる。現地大使館からも技術協力と無償資金協力の複数スキームの連携を重視してきたことがヒアリングによって明らかになり、また本事業の成功要因の一つとして、このようなスキーム間の連携が適切に機能したことが挙げられることから¹²⁵、現地における日本関係者の連携は適切であったと言えるだろう。

また、現在協力関係の構築が進められている日本の建設機械メーカーの株式会社小松製作所(コマツ)との連携が、他の日本関係者間での現地におけるプロセスとして挙げられる。現在ダカールには同社の提携会社の中に同社が運営するトレーニングセンターが開設されており、CFPT に新たに設置される建設機械コースで協力する可能性が検討されている。この建設機械コースは、日本の無償資金協力、技術協力が供与されることになっており、資機材や教育

¹²³ JICA 本部ヒアリング(2011 年 7 月 29 日)と現地調査での在セネガル大使館でのヒアリング(2011 年 11 月 14 日)双方において聞かれた。

¹²⁴ 現地調査、在セネガル大使館でのヒアリング(2011 年 11 月 14 日)による。

¹²⁵ JICA(2008)p.210 など。

内容の点で同社と協力関係を今後進めていくことが協議されている。同社からの協力は、CSR(Cooperate Social Responsibility:企業の社会的責任)で進められており¹²⁶、このような多様なアクターとの協力関係を構築することで、多様なリソースを活用していくことは事業実施のプロセスとして評価できるであろう。



コマツ・ダカールトレーニングセンター

出典:みずほ情報総研撮影

6-1-4 関連分野との連携におけるプロセスの適切性

ここでは、日本の職業訓練分野支援と他分野の支援の連携が適切になされているかということの評価した。セクター間の連携については、実施プロセスではなく政策レベルでの連携が必要になると考えられるため、政策策定プロセスの点から評価した。

まず、政策策定プロセスにおいては、「第3章セネガルにおける職業訓練分野協力の概要」において述べたように、職業訓練分野は DSRP における第 1 の柱「富の創出」における支援策「プライベートセクターの能力向上」のための戦略、また同第2の柱(基礎社会サービスへのアクセス向上)における教育・訓練分野「若年層向けのスキル・トレーニング促進」の一部として位置づけられている。一方で、日本の援助政策は 2006 年に実施された政策レベル評価である「セネガル国別評価」において「セクター間連携は、間接的な形で対セネガル援助方針に言及がない¹²⁷」と指摘されているとおり、過去の援助政策においては、他の分野も含めてセクター間の連携に対する意識が希薄であったようである。他のセクターでは案件レベルの実績としていくつか散見されるが、職業訓練分野と他の分野の連携については、過去の評価報告書等ではまったく確認できなかった。しかしながら、この評価は現行の「セネガル国別援助計画」(2009)の策定前の援助政策に対する意見であり、現行の日本のセネガル国別援助計画には、前掲図表 3-9 に示されているように、国別援助計画の小目標 IV「産業人材育成」は、

¹²⁶ コマツの 2010 年の CSR レポートにも、今後協力関係を進めていくことが記載されている。
<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/csr/2010/pdf/all.pdf>

¹²⁷ 外務省(2006)p.5-14

国別援助計画の中目標Ⅱ「持続的な経済成長のための基盤造り」の中で小目標Ⅲ「地場産業の振興とその基盤整備」と並び挙げられ、さらに DSRP Ⅱ の柱 2「基礎社会サービスへのアクセス改善への加速」に対し小目標Ⅱ「基礎社会サービスの向上」と共に寄与するというように、多角的・立体的な目標体系の中に位置づけられている。「国別評価」は「国別援助計画策定」に資する提言を得るという性質を有するものであるため、これは、先の政策レベル評価の提言において「全体を目標体系図にまとめる¹²⁸⁾」ことや「セクター間連携¹²⁹⁾」の潜在的重要性の指摘を受けてのものであることが推察される。以上のことから、これまでは分野間の連携がほとんど意識されてこなかったことは問題であると考えられるが、近年の動きとして他の評価案件による指摘を受けて政策レベルでの他分野との連携を図ろうという政策に向けての意識が芽生えていることは評価できる。しかし、第 4 章でも「政策の妥当性」に関して指摘した通り、現状では、少なくとも職業訓練分野の他分野との連携は、計画上に示唆されているだけで、実際には未だ殆ど行われていない。このことは、政策策定プロセスにおける分野間連携が依然として初期段階にあることを示していると言えよう。

一方で、援助実施プロセスにおける他分野との連携は、今回の調査では援助実施プロセスにおける他分野との連携に関しては確認できなかった。現地調査においても特に言及されず、過去の評価案件等からも確認されなかった。「国別援助計画」からは、職業訓練分野と関連性の深いと考えられる、基礎教育分野や産業基盤分野などとの連携が想定されるが、現行の「国別援助計画」が新しいこともあり、実施プロセスを評価することも時期尚早であるとも考えられる。

6-2 セネガル側とのプロセスの適切性

本節では、セネガル側との協議・調整が適切に行われ、政策の妥当性、結果の有効性を確保するために適切なプロセスをとっていたかを評価することを目的とした。セネガル政府との協議・調整、CFPT との協議・調整の 2 つの側面から検討した。

6-2-1 セネガル政府との協議・調整

ここでは、セネガル政府と日本の関係者が十分な協議・調整を行い、適切なプロセスを取ってきたかという点について評価を行った。まず、日本側の関係者とセネガル政府の間では、職業訓練の所管省庁である技術教育職業訓練省を中心として良い関係が構築されており、協議・調整が適切に行われてきたことが窺われた。セネガル政府は、CFPT の卒業生の就職率

¹²⁸⁾ 外務省(2006)p.7-1

¹²⁹⁾ 外務省(2006)p.7-3

の高さや南南協力支援といった日本の貢献を高く評価しており¹³⁰、そのような支援の結果が良い関係構築につながっているように感じられた。また日本からは、無償資金協力や技術協力、第三国研修など、多くのスキームを通して支援が実施されており、資機材の面や技術面、南南協力支援等のそれぞれのスキームによる貢献に対し、政府レベルでの理解がされていた¹³¹。このようなことから、セネガル政府との協議・調整に大きな問題はなかったと考えられる。

具体的な教育内容についても、セネガルの職業訓練分野で重点政策となっている、「労働市場のニーズに即した有資格者の人材育成」や「コンピテンシー・アプローチを通じた新しい教授法」などを CFPT での教育に取り入れており、セネガル政府のオーナーシップを尊重した取組を実施している。

CFPT において実施されている第三国研修でも、セネガル外務省が参加国の間とのコーディネートを実施しており、JICA や日本政府とも密接に協議して実施しているとのことであった¹³²。例えば、第三国研修に各国が応募するプロセスは、JICA、セネガル外務省、技術教育職業訓練省、CFPT、各国の外務省等が協力して行っており、このプロセスも適切に機能しているとのことであった¹³³。以上のように、この分野における日本の支援は、CFPT に対する支援についてはセネガル政府との間での協議・調整が適切であったと評価できると考えられる。

一方で、セネガルの職業訓練サブセクターへの支援という文脈では、日本からの支援のほとんどが CFPT に対する支援であり、職業訓練分野全体への目配りや協議・調整が充分であったかという点に関して、課題が残るのではないかと考えられる。セネガル政府は、日本に対して CFPT 以外の職業訓練校に対する支援要請もしているとのことであり¹³⁴、こういった声にどのように応えていくかについても今後の課題であると考えられる。当然、日本の援助資源も限りあるものであり、支援要請にどの程度応えていくべきかということは議論が必要である。しかし、限られた資源を CFPT のみに注いでいくことが今後も適切であるかということについて、職業訓練サブセクターへの貢献という文脈の中で、セネガル側との協議・調整を通じて決めていくことが望ましいだろう。

また現状では、セネガル国内の職業訓練機関の間での公的な連携は、あまり進んでいないということであり¹³⁵、他の職業訓練校との連携を高次で進めることも今後の課題であろう。政府間において、職業訓練サブセクター全体への目配りや協議・調整に欠けていても、教育機関レベルにおいて、情報共有や相互に補完的なカリキュラムの構築を目指しての協議が進んでいれば、CFPT のみに援助資源が注がれていても、セネガルの職業訓練サブセクター全体に貢献できると考えられる。しかし現状は、セネガル国内の職業訓練機関の教員による、非公式

¹³⁰ 現地調査、技術教育職業訓練省でのヒアリング（2011 年 11 月 14 日）による。

¹³¹ 同上。

¹³² 現地調査、セネガル外務省でのヒアリング（2011 年 11 月 15 日）による。

¹³³ 同上。

¹³⁴ 現地調査、技術教育職業訓練省でのヒアリング（2011 年 11 月 14 日）による。

¹³⁵ 現地調査、CFPT でのヒアリング（2011 年 11 月 14 日）による。

なネットワークが存在するのみであるとのことであった¹³⁶。この非公式なネットワークは、CFPTで行われている第三国研修に、セネガル国内から参加する職業訓練機関の教員などによって構築されているとのことであったが、教員間の個人的な連携に留まっており、カリキュラムの学校レベルでの教育内容の情報共有やカリキュラムの補完性の議論等には進展していないようであった¹³⁷。

6-2-2 CFPT との協議・調整

日本とCFPTとの協議・調整は、支援を通して長期間にわたって継続的に進められており、非常に良好な関係を築いてきたといえることができる。CFPTの教員は、日本の技術協力を通して、訓練技術だけではなく機材の保守管理の厳格さや清潔な校内環境の維持といった、精神面に関わる面も含めた技術移転を受け、技術協力が終わったのちも日本人専門家がいるかのような訓練環境を保っているとのことであった¹³⁸。これは、CFPTと日本側が、適切なプロセスを通して協力を実施してきたことに由来すると考えられる。また、CFPTの校長は、「弛まぬ努力、強力なリーダーシップ、深い対日理解によって適切な運営」をしてきたとして2011年度春に叙勲されるなど、日本への理解が深く、協議・調整を適切に行うことができた¹³⁹。また、本事業に対してJICAを中心に多くの評価がされたが、その評価や得られた教訓を受けて適切な改善を行ってきたと思われる。例えば、数度にわたるコースの改廃も、評価結果や産業界のニーズを踏まえて適切に対処してきたことが窺われた。

また調達された資機材に関しても、現地調査での視察では適切に使用されているように見受けられた。CFPTにはセネガルに一台しかないような高性能で最先端の機械も日本の支援で供与されているが、このような機械も訓練のためだけでなく企業からの受注生産にも活用されるなど効果的な運営がなされていた。また、机や椅子、パソコンといった日用的な用具についても丁寧に扱われており、充分活用していることが窺われた。日本の支援の実施計画、実施過程は時間がかかるといわれているものの、その点を考慮したCFPT側の受け入れ体制もとられており、各案件において適切な時間と手続きで実施できているという話も聞かれた¹⁴⁰。

このように、CFPTとの間では十分な協議・調整によって適切なプロセスが確保されてきたことが窺われた。このような成果は、校長のリーダーシップや的確な判断によるところが大きいという意見は各所で聞かれ、敢えていうなれば「属人的」であるということも言えるであろう。この点を組織的なシステムとして確保していくことはプロセスを考えていく上での今後の課題であると考えられる。

¹³⁶ 同上。

¹³⁷ 同上。

¹³⁸ 現地調査、CFPTでをはじめ、複数の機関でのヒアリング調査より。

¹³⁹ 在セネガル日本大使館ホームページに叙勲式の様子が紹介されている。引用部分は同ホームページより。(http://www.sn.emb-japan.go.jp/jp/20111130.html)

¹⁴⁰ JICA 人間開発部社会保障課での国内ヒアリング調査より。

6-3 他ドナーとの間でのプロセスの適切性

本節では、セネガルの職業訓練分野に支援している他のドナーとの協議・調整が適切に行われ、政策の妥当性、結果の有効性を確保するために適切なプロセスをとっていたかを評価した。

6-3-1 他ドナーとの協議・調整の現状

現在、セネガルにおける職業訓練分野を支援している日本以外の主要ドナーは、フランス、カナダ、ルクセンブルク、アフリカ開発銀行等であり、これらのドナー間でのドナー会合が存在する。このドナー会合は、教育サブセクターごとの会合が必要であるとの認識から、2009年に構成されたものであり、最近設置された。日本はこのメンバーであり、それぞれのドナーが担う役割は明確化され支援内容の重複がないように調整はされてきたが、これまで他ドナーと積極的に協力関係を築いてきたとは言えない。日本の職業訓練分野でのセネガルへの貢献は、CFPTの支援が大半を占めており、1つの教育訓練機関の枠を超えて、職業訓練分野全体を見据えた他ドナーとの協力はあまり意識されていなかったと思われる。

最近になって、現在進められているCFPTへの新コースの設置に関して、カナダとの間で協力関係が生まれている。このコースはビルのメンテナンスのコースである建築設備保守課であり、日本が資機材を無償資金協力によって供給し、カナダがカリキュラムの部分で協力するという関係が構築されている¹⁴¹。このような多様なリソースを活用し、効果的な支援を行うことは、支援のプロセスにおいて重要であると考えられ、カナダ側からも「理想的な協力関係」というコメントが寄せられた¹⁴²。従来から、日本はCFPTに対する資機材に関する協力は進めてきており、カナダもカリキュラム分野での支援を継続して実施してきた。このように、双方の強みを活かした効果的な支援が行われていることは評価することができる。

6-3-2 他ドナーとの協議・調整の上での評価と課題

上記のように、日本のセネガル職業訓練分野に対する支援は、現在カナダとの協力関係が進められており、日本・カナダ・セネガルの各国にとって良い効果が期待できる重要な取組が進められている。一方でこれまで日本は、このような他ドナーとの協力をあまり実施しておらず、CFPTを重点的に支援してきた。セネガルにおいて最も歴史のある職業訓練校であるCNQPにおいては、カナダの協力による新たなコースが設置され、ベルギーの協力によってカリキュラムが見直されるなど1つの機関に複数の機関が支援を行う事例もある¹⁴³。日本とカナダとの協力関係はこのような取組の端緒であると考えられ、評価することができるであろう。

¹⁴¹ 現地調査、CIDAでのヒアリング(2011年11月17日)による。

¹⁴² 同上。

¹⁴³ 現地調査、CNQPでのヒアリング(2011年11月18日)による。

このカナダとの協力関係は、新たな試みとして日本の調査団が、協力可能性があると考えられるカナダ側と協議を持ち、協力関係に発展した。カナダが他の職業訓練校も含めたこの分野への支援を決めたことで、日本側が協議に赴き協力関係が生まれた事例であり、継続的な協議と調整に基づいた組織的な協力関係の上に立つものではないようである¹⁴⁴。他ドナーの動向に目を配り、このような協力関係に発展したことは評価できるものの、これまで継続的な他ドナーとの協議・調整がされず、支援のハーモナイゼーションがあまり意識されてこなかった点は課題が残るといえるであろう。カナダからは日本のこのような支援に対して、「日本の支援はプログラム・アプローチをとっていないように思う」との指摘もみられた¹⁴⁵。カナダのこの指摘は、日本の支援は就職率等の目に見える結果が出ているため、日本の支援の短所ということではなく、特徴的なところという指摘であったが、プロセスとしては他ドナーからのこのような言及があることについては課題があるといえるであろう。

同様に、本件に関連して、職業訓練省にて、これまで積極的に日本が支援し、「日本の学校」とされている施設に他ドナーの支援が入ることについて、日本側は好意的に捉えているのか心配している旨が相手方から伝えられた。仮に、CFPT は「日本の学校」であるからして、他ドナーと協調して CFPT をより良いものに発展させることに日本はあまり積極的でないと印象をセネガル政府や他ドナーに与えているのだとすれば問題であろう。以上より、CFPT のみならず、職業訓練セクター全体で、他ドナーとの協議・調整を充分に行い、より効果的な協力関係を形成することが求められよう。

6-4 プロセスの適切性に関する評価：まとめ

この支援分野におけるプロセスは、これまで投入された支援の実施過程における関係者間での協議・調整や、計画策定の段階で過去の教訓を活かして支援を実施するという点に置いては、概ね適切であったとすることができるであろう。

一方で、職業訓練セクターは援助協調があまり進んでいない分野であるにしても、日本の当該セクターでの支援は、セクター全体への目配りがあまりなされておらず、他ドナーとの協調や CFPT の支援以外の支援という点に関して、更なる協議・調整の余地があったと考えられる。また、CFPT への支援は適切な協議・調整に基づいているものの、それは校長のリーダーシップといった、個人の特長に依存していることも感じられた。その結果、CFPT 事業は、卒業生の就職率の高さや南南協力の拠点としての成果を出しているものの、セネガル職業訓練セクターの中で孤立した存在になってしまっているのではないかという懸念もある。

¹⁴⁴ 現地調査における CIDA でのヒアリング調査では、日本とカナダの調査団が時期を同じくして調査を行ったことで協力関係に発展したという指摘があった。

¹⁴⁵ 同上。