

# カンボジア「法・司法分野人材育成プロジェクト」の開始 ープロジェクトの計画・策定経緯を中心にー

JICAカンボジア長期派遣専門家

伊藤みずき

## 第1 はじめに

2022年11月1日、カンボジアにおいて、「法・司法分野人材育成プロジェクト」（英語名は“Legal and Judicial Development Project Phase VI”、以下「当プロジェクト」という。）が開始された。当プロジェクトは、王立司法学院<sup>1</sup>（Royal Academy for Judicial Professions、以下「RAJP」という。）の教育改善を目的とするプロジェクトで、プロジェクト実施期間は2027年10月31日までの5年間の予定である。

本稿では、これまで当プロジェクトがどのように計画・策定されてきたかという点を中心に、当プロジェクトの概要等についてご紹介したい<sup>2</sup>。

## 第2 計画・策定の経緯

### 1 課題の調査

(1) 当プロジェクトの前フェーズである「民法・民事訴訟法運用改善プロジェクト」は、2017年4月から2022年10月までの間に実施された<sup>3</sup>ところ、その実施期間中に、カンボジア司法省から、新たなフェーズの支援が要請され、特に、RAJPに対する支援について強い要請があった。確かに、日本が起草を支援して成立した民法・民事訴訟法の適用開始から約10年が経過したが、カンボジアの裁判官等の民事法に対する理解が十分に進んだとは言い難い状況であることは、JICA長期専門家をはじめとするカンボジアにおける法制度整備支援の現場の関係者内の共通の認識であり、カンボジアからの前記のような要請を受けて、カンボジアにおける具体的な課題の所在、それに対する支援の必要性やアプローチの方法などについて、調査を行う必要性が高いと考えられた。

そこで、2020年夏頃から、ICDが主体となり、主にJICA本部、長期専門家と協力して調査を行い、プロジェクトの計画・策定を行った。

(2) 調査に際しては、カンボジアの法制度整備支援に長年携わってこられた日本の大学教授等の先生方から事前質問に回答いただく形で講義を賜り、また、カンボジアにおいて長期専門家として活動された経験のある日本の法曹等、RAJPの教官を

<sup>1</sup> 裁判官・検察官養成校、執行官養成校、公証人養成校、書記官養成校から構成されるカンボジア司法省傘下の教育機関である。最近の裁判官・検察官養成校の概況については、拙稿「裁判官・検察官養成校における法曹教育について（カンボジア）」ICD NEWS第90号（2022年3月号）を参照されたい。

<sup>2</sup> 筆者は、2022年3月からカンボジア司法省に長期専門家として派遣され、赴任前には、法務省法務総合研究所国際協力部（以下「ICD」という。）の教官として当プロジェクトの計画・策定に携わった。

<sup>3</sup> 当初の予定では2022年3月末に終了予定であったが、新型コロナウイルス感染拡大の影響等により、2022年10月末まで延長された。

はじめとするカンボジアのベテラン裁判官、裁判官・検察官養成校（以下「RSJP」という。）修了後に任官したカンボジアの若手裁判官、日本に留学してカンボジア及び日本両国での法学教育を受けた経験のあるカンボジアの若手法律家など、20名以上の方にインタビューに協力いただいた<sup>4</sup>。その他、ICDにおいてRAJPとの間で、RAJP教官を含む裁判官を対象とするセミナーを実施した際の質疑応答の状況や、過去のプロジェクトに関する資料等の文献等も参考にした。

調査においては、裁判官の民事法に対する理解が十分とはいえない現状の背景（課題）を探ることに重点を置いた。

- (3) そのような調査検討を経て把握された課題については、以下のとおり、大学における教育、RSJPにおける新規教育、任官後の裁判官教育（継続教育）の課題に分けて整理することができる。

#### ア 大学における教育について

大学における教育については、①研究を実施する環境が不十分であること（学会や論文発表の場がほとんどなく、講義の対価以外に研究費が与えられないのが通常であり、研究を行うことが難しい、参照できる文献が少ない）、②教育内容が不十分であること（教員の質が担保されているとは言い難く、教育内容も教員によって異なる）などが挙げられる。ただし、時間の制約上、大学教育の課題について詳細に調査を実施することができたわけではない。

#### イ RSJPにおける新規教育について

##### (ア) 教官の能力・教育内容について

RSJPにおける新規教育、すなわち、裁判官に任官することを目指す学生<sup>5</sup>に対する教育の課題については、まず、教官の能力のレベルが均一でなく、教官ごとに教育内容のレベルがまちまちであることが挙げられる。教官によって法の理解度にばらつきがあることがうかがえた。教官自身からも、教育内容や教育方法が教官ごとに異なり、どのように教えるべきか悩ましいという声が聞かれた。

また、教官の一部からは、条文の「解釈」の仕方が教官によって異なる場合があり、統一的な見解を教えることができないという声があった。教官らが言う「『解釈』が統一的ではない」というのは、大きく2つの場面に分けられるように思う。すなわち、(i) 裁判官によっては、条文の基礎的理解が不足していることによって誤った理解に基づき条文を適用することがある（そのため裁判官によって判断が異なる）、という場面と、(ii) カンボジアにおいて判例・学説の蓄積がされないために条文の定義や判断の枠組について統一的な見

<sup>4</sup> 新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、ICDが主体で行った調査活動は全てオンラインで実施した（2022年5月に現地で実施された詳細計画策定調査では、JICAによる調査団にICDからも参加した。）。

<sup>5</sup> RSJPは、裁判官及び検察官の任官希望者の教育を対象としており、将来的に検察官に任官する可能性がある者も同様に民事法教育を受けている。ただ、本調査においては、裁判官の民事法に対する理解が不十分であることの背景を探ることが目的であったため、裁判官任官予定者への民事法教育という観点から課題を分析した。

解が醸成されない、という場面があると思われる。前者の場面については、条文の基礎的理解を固める教育がまだ十分ではないことの裏返しであると考えられる。そして、後者の場面について教官の発言から考えると、一部の教官は、「全ての条文の定義や判断の枠組についてひとつの正解があり、それを学生に教えるべきであるし、その正解を日本の専門家に教えてほしいのだ」という意識を持っている可能性があるように思われた。しかし、条文の定義や判断の枠組について、全てにひとつの正解があるわけではなく、法律実務家としては、論理的に法律を理解・解釈し、結論を導くことができる能力を身に着ける必要がある。仮に、前記のような考えを持っている教官がいるという見立てが正しいとすると、そのような法律実務家としての能力を身に着けるための教育が重要であるという意識を醸成した上、そのような教育が実施される必要があると考えた。

(イ) 教材について

統一的な教材がRSJPを対象とするプロジェクトの終了後は新たに作成されていないことが挙げられる。2005年11月から2012年3月までの間、RSJPを支援対象として「裁判官・検察官養成校民事教育改善プロジェクト（以下「RSJPプロジェクト」という。）」が実施され、当時、教科書や各種マニュアルが作成され、2012年4月から2017年3月まで実施された「民法・民事訴訟法普及プロジェクト」においても教科書が作成されたが、その後、RSJPにおいて新たな統一的な教材は作成されておらず、各教官が個人的にレジユメを作成するにとどまっている。RAJP（RSJP含む）の教官は裁判官の業務を兼任しており、教官らが自ら統一的な教材を作成するための仕組みは存在しない。

(ウ) 専任教官について

前記のとおり、RAJPにおいて、専任教官が存在せず、教官らはいずれも裁判官等の業務と並行して教官業務を行っている。そのため教官が多忙であり、しばしば休講が発生し、予定していたカリキュラムを終了させることができず、学生の修了時期が延長される事態が発生している。

(エ) カリキュラムについて

カリキュラムは作成されているが、科目名、授業時間数及び担当教官名が記載されたシンプルなもの、各科目の講義内容やスケジュールについては記載されておらず、各教官に委ねられているようである。

ウ 継続教育について

RSJPは、新規教育のみならず、現役裁判官に対する継続教育の責務も担っている。JICAをはじめ、国際ドナーによる単発のセミナーが実施されることはあるが、RSJPが独自に継続教育を実施できているわけではない。RSJPとしても継続教育の実施の必要性は感じているが、学生に対する新規教育の実施

にリソースを優先させており、実現できていない。

また、RSJP自体の教育の範疇からは外れるが、例えば日本においては、任官後、実際の事件を担当する過程において先輩裁判官による若手裁判官の指導がなされ、いわゆるOJT（On the Job Training）によって若手裁判官の能力が育成されるどころ、カンボジアにおいては、年配の裁判官の中には、現行の民法・民事訴訟法に対する理解が不十分で、旧法時代の理解に基づいて実務を行う場合があり、年配裁判官からの適切な指導が受けられない場合があるという話も聞かれた。

#### エ RSJPプロジェクトの成果の持続について

以上が、RSJPにおける教育の課題のおおまかな概要である。このように課題は未だ多くあることが認められたが、他方、調査の過程で、過去のRSJPプロジェクトの成果が今なお持続していることも認められた。課題の分析とは趣旨が異なるが、調査の結果判明した重要な点であるため、ここでご紹介しておきたい。

例えば、現在RAJPで教鞭をとり、ベテラン教官としてRAJPにおける教育をリードしている裁判官教官たちは、過去のRSJPプロジェクトにおいて、将来の教官候補生として育成された方々である。歴代の長期専門家から優秀な人材として名前が挙げられていた裁判官たちが、最高裁判所の判事などとして現場で活躍する傍ら、今なお教官としても後進の育成に励んでいる。また、RSJPプロジェクトでは、カリキュラムを自ら作成し、持続的に改訂していく仕組みの導入が支援されたが、現在でも、カリキュラムの見直し、改訂が継続的に行われている。さらに、RSJPプロジェクトでは、模擬裁判が導入され、カンボジア側が自立的に行えるようになるための支援が行われたが、現在でも、RSJPにおいて模擬裁判がカリキュラムに組み込まれ、実施されている。

法制度整備支援の成果は、その性質上、短期的にその成果を評価することは難しい場合が多いが、RSJPプロジェクト終了後約10年が経過した時点での今回の調査において、その成果が確実に実り、持続していることを明らかにすることができたと言える。

- (4) カンボジアの現状に関する調査・検討を経て、カンボジアの裁判官について、法律（条文）を理解・解釈し、運用するための法律実務家としての基礎的能力を向上させる必要があると考えた。

そして、RSJPは、裁判官任官前の学生に対する新規教育とともに、現役裁判官の継続教育を担う教育機関であって、RSJPの教育が改善されることが、裁判官の能力向上には最も直接的で効果的なアプローチであり、それがカンボジア側のニーズとも合致しており適切であるという結論に至った（ただし、大学における法学教育が重要であることは言うまでもなく、大学を直接の支援対象にすることはできないまでも、何らかの形で大学の関係者をプロジェクトに巻き込み、大学教育に

も裨益するような方策が必要であるという点が、調査過程において指摘された。)

また、前記のとおり、教材、カリキュラム、教官自身の能力等に関する課題が挙げられたが、将来的に、それらをカンボジア側が組織的かつ持続的に改良していける体制を強化することが重要であると考えた。既に述べたような過去のRSJPプロジェクトの成果を土台に、更に持続可能な教育体制を構築するための支援を実施する必要性が高い。

- (5) 当プロジェクトの計画策定段階において検討した、法律実務家としての基礎的能力とは、「法律（条文）を理解・解釈し、事案に適用するべき規範を定立し、事実認定をし、その事実を規範（要件）に当てはめ、結論を導くことができる能力」と言い換えることが可能である。

RSJPにおいて、そのような能力を持った実務家を養成するために、まずは教官の育成が必要となるところ、調査検討の過程では、そのプロセスの重要性が指摘された。

すなわち、調査検討の過程の様々な場面で、法制度整備支援プロジェクトにおいて、しばしば「目に見えない成果」よりも、「目に見える成果」に重きが置かれる傾向にあるが、「目に見える成果」である成果物の完成自体だけではなく、それが作成されたプロセス自体が重視されるべきであるという点が指摘された。これは、例えばRSJPの支援においては、カリキュラムや教材という成果物の完成自体だけではなく、それらの作成にカンボジア側がどれほど主体的に関わり、それに伴ってどのような能力が向上したかというプロセスこそ重視するべきであるという視点である<sup>6</sup>。過去のプロジェクトを振り返っても、カンボジアの主体性確保と活動のプロセスの重要性については常々課題として認識されており、当プロジェクトの計画・策定段階でも、その点を意識する重要性を関係者間で共有した。

## 2 カンボジア側との協議

- (1) 前記のような調査検討と並行し<sup>7</sup>、当プロジェクトの計画・策定段階においては、司法大臣をはじめ、プロジェクトマネージャーとなる見込みであった司法長官らと繰り返し協議を重ねた。調査検討を経て、過去のプロジェクトの教訓も踏まえ、カンボジア側の主体性を高めるためには、プロジェクトのコンセプトやアウトラインに関して、あらかじめカンボジアとの認識を十分に共有し、協働して作成することが極めて重要であることが日本側の共通認識であったことから、可能な限り協議を重ねた。

その中で、カンボジア側から、優先課題としては、裁判官を含む司法関係者の法律の理解を深めさせることが重要と考えていること、そのための教官育成など、人

<sup>6</sup> カンボジアの主体性とプロセスの重視については、松尾弘慶應義塾大学大学院法務研究科教授に賜った講義の中で強調され、関係者間において実感と共にその重要性が改めて意識された。

<sup>7</sup> カンボジア側との協議は、カンボジア側のニーズや問題意識の把握という意味では、当然ながら調査検討の一環でもあり、前述した調査検討により明らかになった課題については、この協議の結果得られたものも多く含まれている。

材育成支援のニーズが強いことが強調され、カリキュラムや教材の作成（改訂）の支援も必要である旨が伝えられた。

そのようなカンボジア側のニーズに沿いながらプロジェクトのアウトラインを作成するという作業を進めていったのであるが、その中で、カンボジア側に対して、「プロジェクト終了後の成果の持続可能性を担保するために、プロジェクト活動に際しては、長期専門家が主導するのではなく、あくまでプロジェクト活動を主体的に担うのはプロジェクト活動のために設置されるワーキンググループのメンバーであって、R A J Pの学生や現役裁判官を教育するのは、長期専門家ではなくカンボジアの教官（及びその候補者）であり、長期専門家はサポートを行う」という提案を折に触れて伝え、その認識を共有することに努めた。

これは、前記のとおり、調査検討の過程で、カンボジアの主体性や活動のプロセスの重要性が幾度も指摘され、従前のカンボジアにおけるプロジェクト活動の課題として、特にカンボジア側において期間内に目に見える成果を達成することが優先される傾向があったことにより、カンボジア側のメンバーが主体的に成果物を作成するのではなく、長期専門家が主導して進めざるを得ない状況が発生してきたことが認識されていたためである。

- (2) 協議の過程で、カンボジア側からは、R S J Pにおける裁判官教育だけではなく、公証人、執行官、書記官養成校の教育改善支援に関しても要望があった。これについては、調査検討の過程で、未だ裁判官の民事法の理解が十分とはいえない現状において、プロジェクトにおける日本側の限られたリソース<sup>8</sup>に鑑みても、対象を広げ過ぎれば効果的な活動が困難になることが予想され、優先すべきは裁判官の能力向上であるというのが日本側の共通した認識であった。他方、R S J P以外の養成校についての支援をカンボジア側が切に必要としていることは理解できし、R S J Pの教官が他の養成校においても教鞭を執っている場合もあり、R S J Pでの教育改善の成果を他の養成校にも波及させることが可能であり、かつそれが望ましいと考えられた。そこで、カンボジア側に対しては、R S J Pの教育改善のための活動を経て、そのノウハウや仕組みを蓄積し、プロジェクト後半からR S J P以外の養成校に共有してR A J Pの組織全体に広げていくため、裁判官教育の支援を優先するという日本側の提案を伝え、合意した<sup>9</sup>。
- (3) カンボジア側とのオンラインでの協議を重ねながら、2022年5月、現地において詳細計画策定調査を実施し、同年6月、“Record of Discussions”が署名・締結され、作成したP D M（Project Design Matrix）に基づくプロジェクトの実施の合意に至った。この際、協議の過程で双方において認識を共有するために特に強調すべき点については、“Main Points discussed”として書面化した。たとえば、R S J P

<sup>8</sup> プロジェクトの計画・策定段階で、長期専門家は前フェーズから1名減員され、3名体制（裁判官出身者、検察官出身者、業務調整）となることを見込まれていた。

<sup>9</sup> カンボジアからの要請に対する採択通報は、2022年4月になされた。

における専任教官の設置の重要性については、かねて度々協議し、双方でも認識を共有していたことから、専任教官の設置と、プロジェクトのワーキンググループメンバーに参加させることについて明記した。また、プロジェクト活動に際して、カンボジア側のワーキンググループメンバーが主体的に進め、長期専門家はそれをサポートする位置付けとなることについても明記した。合意文書にそのように明記しておくことで、プロジェクト開始後にも必要に応じて参照し、関係者と改めて認識を共有することが可能となる。

- (4) これまで述べたとおり、可能な限りカンボジア側との共通認識を醸成し、カンボジアの主体性を尊重しながらプロジェクトのアウトラインを作成し、最終的にPDMを作成していくことを目指したが、その過程には、様々な課題があったため、それについて紹介したい。

まず、JICAのプロジェクトにおいて運営管理のツールとして採用されているPCM手法では、関係者の分析、問題（課題）の所在・原因の分析、問題の解決手段の分析などのプロセスを経て、PDMが作成される場所、本来的には、この過程についてはカウンターパート側との間で協議をして共同作業によって進めるのが理想であるはずである。しかし、このPCM手法の考え方や、PDMの構造については容易に理解できるものではなく、少なくとも数日間の研修を経ない限り基本的な理解に至ることはできないと思われ、プロジェクト開始前の段階でカウンターパート側にそのような時間を取ってもらい十分に理解してもらうことは事実上不可能であると感じた<sup>10</sup>。そのため、カンボジア側との協議では、最低限、プロジェクトのアウトライン（上位目標、プロジェクト目標、成果、活動）の方向性を共同して作成していくことを目指した。

そのようにして、協議において最低限の方向性を共有することはできたものの、カンボジア側の協議への参加者が非常に限られており、カンボジア側の関係者と広く共有することは難しかった。プロジェクトのカウンターパートは司法省であるが、直接の支援対象はRAJPであり、重要なアクターは裁判官である教官たちであるため、本来はそれらの教官らにも毎回の協議に参加してもらい、プロジェクトの方向性についてできるだけ詳細に認識を共有していくことが理想であったが、裁判官の本業と教官業務で多忙を極める教官たちが毎回の協議に参加することは現実的ではなかったと思われる。教官たちのニーズや問題意識については、ICDとRAJPとの間で開催したセミナー等、法務総合研究所とRAJPとの間で締結したMOCに基づく活動の機会を利用して調査した。計画・策定段階での協議に十分に巻き込むことができなかった関係者については、プロジェクト開始後も引き続き、広く対話の機会を持って認識を共有していくことが必要である。

また、RSJP教育についての問題意識に関しては、カンボジア側からは「教官

<sup>10</sup> 新規プロジェクトでは、プロジェクトマネージャーが、前フェーズまで長年担当していた司法長官とは別の司法長官に変更になった。

の不足」や「教材の不足」、「教官の能力育成の必要性」などが強調されたが、それらが不足する原因は何なのか、裁判官らの能力について具体的にどの点に問題があるのか、どのような能力を有する教官を育成すべきなのかなどについて、深く掘り下げて十分に議論するということまでには至らなかった。前記のとおり、これまでの調査検討を経て、日本側において課題の分析は一定程度できたものの、日本側の見立てをそのままカンボジア側に押し付けるようなことは当然望ましくない。むしろ、プロジェクトが終了した後を見据えて、将来的にRSJP（RAJP）の教育が持続的に改善される体制を強化するためには、現状の課題やその原因、その解決手段の分析などについては、カンボジア側が自ら行っていくべきであり、そのような組織的な能力を強化することも、プロジェクトの活動に組み込むべきであると思われた。そのため、プロジェクトの初期段階では、問題やその解決手段の分析等を行う調査フェーズを設けることを提案し、カンボジア側と合意した。

### 第3 新規プロジェクトの概要

- 1 以上のとおり、調査検討、カンボジア側との協議等を経て、当プロジェクトが策定された。プロジェクト期間は、2022年11月1日から2027年10月31日までの5年間となっている。長期専門家は、現在、検察官出身者、裁判官出身者、業務調整の3名体制である。当プロジェクトの概要は以下のとおりである。詳細については、別添のPDMを参照いただきたい。

#### 【上位目標】

裁判官その他司法関係者の民事法に関する解釈・適用能力が向上する。

#### 【プロジェクト目標】

RAJPにおける裁判官その他司法関係者のための民事法に関する解釈・適用能力を向上するための教育を効果的に行う体制が強化される。

#### 【成果】

- 1) 裁判官教育において民事法に関する解釈・適用能力の向上を図る上で効果的なカリキュラムの作成又は改訂がなされる
- 2) 裁判官教育において民事法に関する解釈・適用能力の向上を図る上で効果的な教材の作成又は改訂がなされる
- 3) RAJPの教官（専任教官、兼任教官、教官候補生を指す。以下同じ。）が効果的なカリキュラム及び教材の作成等に参加することにより、これに関する教官の教育能力（民事法に関する解釈・適用能力を含む）が向上するとともに、その過程で得られた知見が組織的に蓄積・共有される
- 4) 裁判官その他司法関係者の民事法に関する解釈・適用能力の向上を図る上で効果的な教育方法の研究・実践がなされる
- 5) 教官が効果的な教育方法の研究・実践に参加することにより、これに関する教

官の教育能力（民事法に関する解釈・適用能力を含む）が向上するとともに、その過程で得られた知見が組織的に蓄積・共有される

- 2 前記第2の1(5)で述べたとおり、目に見える成果である成果物の完成自体だけではなく、それが作成されたプロセス自体が重視されるべきであるという観点から、教材やカリキュラムの作成・改訂などだけではなく、そのプロセスを通じた能力向上や組織における知見の蓄積・共有（すなわち体制強化）についても成果（成果3及び成果5）としてPDM上に掲げることとなった。単に「成果の達成に至るプロセスを重視する」というだけにとどまらず、そのプロセス自体を成果の一つとして掲げることによって、その重要性をより意識した活動が行えると考えたからである。

成果1及び成果2のカリキュラムや教材の改訂に関する活動では、実務の現状や課題を調査・分析し、それに基づく教育の在り方（到達目標）を検討した上、既存のカリキュラムや教材の改善点を抽出などする調査フェーズが設けられている。成果4の教育方法の研究・実践に関する活動では、改訂・作成したカリキュラムや教材に基づき、授業計画を作成し、教育方法を研究・実践などすることが予定されている。

#### 第4 新規プロジェクトの課題

- 1 筆者を含む長期専門家は、当プロジェクトの“Record of Discussions”の合意後、前フェーズである「民法・民事訴訟法運用改善プロジェクト」の実施中に、同プロジェクトの事業評価を実施した。その機会に考察した成果や教訓を踏まえ、当プロジェクトの実施に当たって留意しておくべきと考えている課題について述べる。

#### 2 カンボジアの主体性確保

これまでも述べたとおり、短期間で目に見える成果を出すことが優先される傾向にあることにより、カウンターパート側の主体性を十分に確保できないという問題が指摘されることがある。前フェーズのプロジェクトにおいては、特に司法省側に目に見える成果を優先する意識が強く、成果を達成するに当たり時間的制約が大きかったことから、プロセスを重視した活動を進めることに難しさが生じていた。プロセスを重視した活動は、プロジェクト終了後も持続可能な体制の構築に直結するものであり、特に教育機関の支援を実施する当プロジェクトにとっては、極めて重要である。既に述べたとおり、これまでも、その点をカンボジア側と共有するべく様々な工夫を行ってきたが、引き続き、関係者との認識共有を図り、活動を進めていきたい。

#### 3 成果物の活用・普及

前フェーズのプロジェクトでは、カンボジアの全国の裁判官を対象とし、実務上多く見られる事件類型に関し、判決書等の書式例が作成された上、セミナーが数多く開催された。成果物である書式例やセミナーの資料は、司法省のホームページで公開されており、誰でも入手することが可能になっている。前フェーズのプロジェクトに限らず、これまで、過去のプロジェクトでは、多くの教材や資料が作成されてきた。そのようなこれまでの成果物を活用し、適切に普及することが必要であり、その仕組み

作りも含めて進めていくべきであると考えている。

#### 4 効果的かつ効率的な成果の評価

JICAの現在の運用では、プロジェクト終了時の事業評価については、通常のプロジェクト活動と並行しながら、プロジェクト終盤に専門家とカウンターパートとで実施することが想定されており、より効果的かつ効率的な方法で実施することが必要であるとする。プロジェクトの評価は、プロジェクト終了時の事業評価のみに限られるものではないが、ここでは、事業評価を念頭に置いて、筆者の私見を述べたい。

法制度整備支援プロジェクトの性質上、その成果を定量的に評価することができる場面は少なく、定性的な評価が主となる（特に本プロジェクトは、教官らの能力向上を成果の一つとして掲げているところ、その能力はペーパーテストで単純に測ることができる性質のものではない。）。

定性的な評価は、関係者のヒアリング・アンケート調査結果や、ワーキンググループ会合の議事録の内容等に照らして実施する場面が多いところ、プロジェクト終盤になってから、専門家が、過去に担当した専門家も含め広くヒアリングやアンケート調査を実施し、膨大な量の過去の議事録を参照するなどして情報を収集・分析することは非常に効率が悪い。

そのため、プロジェクトの終盤で効果的かつ効率的に評価を実施するためには、プロジェクトの全般にわたって、評価のための材料を収集しておく必要がある。例えば、セミナー等を実施した際には、その都度アンケートを実施して結果を記録として残しておくことや、関係者から聴取した事項を記録に残しておくことが考えられる。関係者からのインタビューの機会をあえて設けずとも、日々の活動の中で関係者から聞いたコメントや、日々の活動を振り返り、成果に対する所感のようなもの（ワーキンググループメンバーの能力向上を実感したことなど）を記録しておくことも考えられるだろう<sup>11</sup>。このような記録を引き継いでおくことで、終了時の事業評価を実施する専門家の主観のみに偏ることもなく、より効果的かつ効率的に評価をすることが可能になると考える。

筆者が長期専門家として活動する中で、しばしば感じるのは、法制度整備支援の成果に対する理解を得ることの難しさである。その成果が見えづらいことによって、目に見える成果ばかりを重視する傾向が強まり、本来は目に見える成果と同等に、あるいはそれ以上に重視すべきはずの、目に見えない（見えづらい）成果に光が当たりづらくなってしまわないだろうか。そうであれば、その目に見えない成果を少しでも可視化するべく、評価の在り方を工夫していくべきであると思う。

## 第5 おわりに

以上のような計画・策定段階を経て、当プロジェクトは、2022年11月1日に開

<sup>11</sup> これらの評価方法については、2020年度にICDが主催した法制度整備支援の評価・指標に関する研究会において講義をしてくださった先生方から多くの示唆をいただいた。

始し、同年12月15日には、ローンチングセレモニーを開催した。同セレモニーには、カンボジア側からはカウト・ルット司法大臣、日本側からは、在カンボジア日本大使館三上正裕大使（当時）をはじめ、JICAカンボジア事務所亀井温子所長、法務省法務総合研究所総務企画部川淵武彦副部長らに出席いただいた。カウト・ルット大臣からは、日本による長年の法制度整備支援について謝意が述べられるとともに、当プロジェクトによる人材育成等に対する期待が述べられた。セレモニーでは、大臣からの直接の要望を受けて、長期専門家から、プロジェクトの概要のほかに、日本の法曹養成制度についてもプレゼンを行うなどし、大臣が当プロジェクトに対して強くコミットし、意欲的な姿勢であることが感じられた。

当プロジェクトでは、計画・策定段階から現在に至るまで、数多くの方にご協力・ご支援をいただいていた。この場をお借りし、心よりの感謝をお伝えするとともに、引き続きの温かいご支援をお願い申し上げたい。

## 法・司法分野人材育成プロジェクト プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

法・司法分野人材育成プロジェクト  
 期間：2022年11月1日～2027年10月31日  
 ターゲットグループ：王立司法学院 (RAJP)  
 対象地域：プノンペン (カンボジア全土)  
 Version 0  
 作成日：2022.5.12

プロジェクトの概要	指標	指標入手手段	外部条件
<上位目標> 裁判官その他司法関係者の民事法に関する解釈・適用能力が向上する	1. 民事裁判及び民事法の関連制度の運用について、関係者（最高裁判所、司法省、法曹、ビジネス関係者等の利用者）からの評価が向上する。 2. RAJP 修了生の民事法に係る理解度が向上する	・関係者（最高裁判所、司法省、法曹、ビジネス関係者等）へのヒアリング ・修了試験の結果、RAJP 教官等に対するヒアリング・活動1-2に基づく調査及びプロジェクト事後評価における類似調査項目との比較	
<プロジェクト目標> RAJP における裁判官その他司法関係者のための民事法に関する解釈・適用能力を向上するための教育を効果的に行う体制が強化される。	1. RAJP がカリキュラムを作成等する仕組みが構築される 2. RAJP が教材を作成等する仕組みが構築される 3. RAJP が効果的な教育方法を実践する仕組みが構築される	・教官の確保実績 ・カリキュラム及び教材の策定実績 ・RAJP 教官、専門家へのヒアリング	
<成果> 1. 裁判官教育において民事法に関する解釈・適用能力の向上を図る上で効果的なカリキュラムの作成又は改訂がなされる	1-1 新規教育の到達目標に活動1-2に基づく調査・検証結果が反映される 1-2 継続教育の到達目標に活動1-2に基づく調査・検証結果が反映される 1-3 RAJP において、活動1-2に基づく調査検証及び RAJP における新規教育及び継続教育の到達目標を踏まえたカリキュラムが作成等又は改訂がなされる	・WG 活動記録 ・カリキュラムの評価（教官の自己評価、学生からの評価、第三者からのヒアリング） ・講義記録、教官及び教官候補生からのヒアリング	
2. 裁判官教育において民事法に関する解釈・適用能力の向上を図る上で効果的な教材の作成又は改訂がなされる	2-1 教官及び教官候補生が作成等した教材数 2-2 活動2-2に基づく調査の結果が教材に反映される 2-3 教材の内容に、WG において議論された民事法に関する解釈・適用についての法理論及び公開されている判決の検討結果が反映される	・作成した教材 ・当該教材の評価（教官の自己評価、学生からの評価、第三者からのヒアリング） ・講義記録 ・公開された教材に関する情報	

<p>3. RAJPの教官（専任教官、兼任教官、教官候補生を指す。以下同じ。）が効果的なカリキュラム及び教材の作成等に参加することにより、これに関する教官の教育能力（民事法に関する解釈・適用能力を含む）が向上するとともに、その過程で得られた知見が組織的に蓄積・共有される</p>	<p>3-1 WGの開催数及び検討内容  3-2 カリキュラム及び教材の検討のための教官ミーティングの開催数及び検討内容  3-3 RSJP以外の各養成校へのカリキュラム等及び教材の配布及び応用状況  3-4 資料にカリキュラム及び教材の作成・改訂の過程が記載される  3-5 WGメンバーのカリキュラム及び教材への理解度</p>	<p>・教官ミーティング記録  ・WG活動記録  ・各養成校への配布資料  ・各養成校へのインタビュアー</p>	
<p>4. 裁判官その他司法関係者の民事法に関する解釈・適用能力の向上を図る上で効果的な教育方法の研究・実践がなされる</p>	<p>4-1 カリキュラム等の内容を踏まえた授業計画モデルが作成され、RAJPにおいて効果的に利用される。  4-2 開発された授業計画モデルの実践度  4-3 授業計画モデルの検証及び改善状況</p>	<p>・授業計画モデル  ・WG活動記録</p>	
<p>5. 教官が効果的な教育方法の研究・実践に参加することにより、これに関する教官の教育能力（民事法に関する解釈・適用能力を含む）が向上するとともに、その過程で得られた知見が組織的に蓄積・共有される</p>	<p>5-1 プロジェクト活動に関与した法律家等による論文発表状況  5-2 プロジェクト活動に関与した法律家等による研究会、シンポジウムの開催状況  5-3 活動5-1の経過及び結果を取りまとめた資料等の情報及び活動4において検討された教育方法に関する情報のRSJP以外の各養成校への共有・普及状況</p>	<p>・教官作成の論文  ・研究会、シンポジウムの記録  ・各養成校への配布資料  ・各養成校へのインタビュアー</p>	

＜活動＞	＜日本＞	＜投入＞	外部条件
<p>【成果1】</p> <p>1-1 教官等をメンバーに含むWGを設置する。必要に応じ、学識経験者等をWGに参加させる</p> <p>1-2 WGが、民事法に関する新規教育（特に裁判官の養成を目的とするもの）の既存のカリキュラムの内容（試験、評価制度を含む。以下同じ。）並びに民事司法の実務の現状及び課題等を調査・検証する</p> <p>1-3-1（新規教育）</p> <p>1-2記載の調査・検証結果に基づき、1-2記載の新規教育の到達目標を検討する</p> <p>1-3-2 WGが、1-2及び1-3-1の検討に基づき、当該新規教育のカリキュラムの改善点を抽出する</p> <p>1-3-3 WGが、1-3-2の改善点に基づき、当該新規教育のカリキュラムを改訂する</p> <p>1-4-1（継続教育）</p> <p>WGが、1-2の調査・検証に基づき、裁判官に対する継続教育の到達目標を検討する</p> <p>1-4-2 WGが、1-4-1の検討に基づき、当該継続教育のカリキュラムを作成する</p>	<p>＜日本＞</p> <p>＜長期専門家＞</p> <p>＜短期専門家＞</p> <p>＜本邦研修＞</p> <p>＜現地業務費＞</p> <p>＜アドバイザリーグループ＞（必要に応じて）</p>	<p>＜カンボジア＞</p> <p>＜カウンターパート＞</p> <p>・プロジェクト責任者</p> <p>・プロジェクト・マネージャー</p> <p>・WGメンバー</p> <p>＜施設・機材＞</p> <p>・プロジェクト用オフィス（司法省内）（RAJP内）</p> <p>・ワークショップ／セミナー開催のための場所</p>	<p>外部条件</p> <p>・プロジェクト関係者の人事配置について大きな変更がない</p> <p>・WGメンバーが活動に参加するため業務量が適切に調整される</p>
<p>【成果2】</p> <p>2-1 教官等をメンバーに含むWGを設置する。必要に応じ、学識経験者等をWGに参加させる</p> <p>2-2 WGが、民事法に関する既存の教材の内容等を調査・検証し、新たに作成等が必要となる教材を決定する</p> <p>2-3 WGが、教材の作成等に関する計画を策定する</p> <p>2-4 WGが、2-3の計画に基づき、法理論を基礎として、公開されている判決等の実務の運用を踏まえ、民事法に関する解釈・適用の在り方、方法等を検討する</p> <p>2-5 WGが、2-4の検討に基づき、教材の作成等を行う</p> <p>2-6 司法省又はRAJPが、2-5で作成等された教材等を公開する</p>		<p>＜ローカル・コスト＞</p> <p>・カンボジア職員の給与</p> <p>・供与機材に関する税関手続費用、国内移動費、保管費用、設置費用</p> <p>・施設・資機材維持管理費用</p> <p>・セミナーのためのその他の費用</p>	
<p>【成果3】</p> <p>3-1 WGが、カリキュラム等作成の経過及び結果を取りまとめ資料化する</p> <p>3-2 WGが、3-1で作成した資料をRAJPの教官に配布し、RSJP以外の各養成校の教育への活用を検討する</p>			

<p><b>【成果4】</b></p> <p>4-1 WGが、本プロジェクトで作成等をしたカリキュラム等に基つき、授業計画モデルを作成し、効果的な教育方法を研究する</p> <p>4-2 WGが、4-1の研究の結果に基づき、教育方法を実践する</p> <p>4-3 WGが、4-2の実践を検証し、改善点を抽出する</p> <p>4-4 WGが、抽出した改善点を教育方法の研究の結果に反映する</p> <p>4-5 効果的な教育方法の研究・実践への反映を念頭に民事司法実務の改善に資する活動（調停人トレーニングなどADRに関する研修、ジェンダー平等に関する活動等）を行う</p>			
<p><b>【成果5】</b></p> <p>5-1 本プロジェクトにおけるカリキュラム等の作成や教育方法の研究・実践において得られた知見について、WGの企画により、研究会、シンポジウム又は論文発表等を通じて検討を深める</p> <p>5-2 WGが、成果4に関連した活動と5-1の活動の経緯及び結果を取りまとめ資料化する</p> <p>5-3 WGが、5-2で作成した資料をRAJPの教官に配布し、RSJP以外の各養成校の教育への活用を検討する</p>			<p>前提条件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・能力の高い専任教官が確保され、プロジェクト終了時まで継続して雇用される</li> <li>・能力の高い兼任教官（教官候補者を含む）がプロジェクト終了時まで継続して雇用される</li> </ul>