

**カンボジア王国**  
**地方行政能力向上プロジェクト**  
**中間レビュー報告書**

平成 20 年 11 月  
( 2008 年 )

**独立行政法人国際協力機構**  
**カンボジア事務所**

カン事
J R
08-004

**カンボジア王国**  
**地方行政能力向上プロジェクト**  
**中間レビュー報告書**

平成 20 年 11 月  
( 2008 年 )

**独立行政法人国際協力機構**  
**カンボジア事務所**

## 序 文

カンボジア王国政府は、地方分権化の促進を通じた国民生活に直接影響する公共サービスの質・量の改善をめざし、2002年2月に初の地方選挙（直接選挙、比例代表制）を実施し、末端の1,621の村落・地区（コミューン・サンカット）において評議会を発足させる等、地方分権化・業務分散化（Decentralization & Deconcentration：D&D）政策を推進しています。しかしながら、長期間にわたった内戦の影響から行政組織を支える中堅クラスの人材に乏しく、教育・訓練制度も不十分であり、公務員の人材育成は遅れているため、地方自治制度、地方税財政制度、中央省庁と地方行政体（州/市、郡/区、コミューン/サンカット）の関係等に関し、更に法制度及び制度整備を進めつつ制度を運用するにあたっては、援助機関の協力なしには実施が困難な状況です。このような状況の下、カンボジア王国政府は地方行政能力向上のための人材育成に関して技術協力プロジェクト「地方行政能力向上プロジェクト」を要請しました。日本国政府が地方行政能力向上プロジェクトを行うことを決定したのに伴い、独立行政法人国際協力機構は、2007年1月から2010年1月までの予定でこの技術協力を行っています。

2008年5月にカンボジア王国政府は、より上層の行政レベルである首都・州（24）、市・郡（185）に間接選挙・比例代表制による評議会を1年以内に設置することを定めた地方行政法を施行、かつ、今後10年間のD&D推進国家プログラムの策定準備を本格的に開始しました。

こうした背景も踏まえつつ、2008年10月に、当機構カンボジア事務所次長はじめ4名の日本国側調査団と、内務省副大臣を議長とするカンボジア王国側調査団3名が評価委員となる合同中間レビュー調査団を結成し、技術協力プロジェクト「地方行政能力向上プロジェクト」のこれまでの活動実績、進捗状況について、総合的な評価を行うとともに、今後の対応等について協議しました。これらの評価結果は、ミニッツに取りまとめられ、日本国・カンボジア王国双方の評価委員の合意の下に、署名・交換が行われました。

この報告書は、今回の評価調査及び協議結果を取りまとめたものであり、今後の技術協力事業を効果的かつ効率的に実施していくための参考として、活用されることを願うものです。

この調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成20年11月

独立行政法人国際協力機構  
カンボジア事務所長 米田 一弘

# 目 次

序 文

目 次

プロジェクト位置図

写 真

略語一覧

レビュー結果要約表

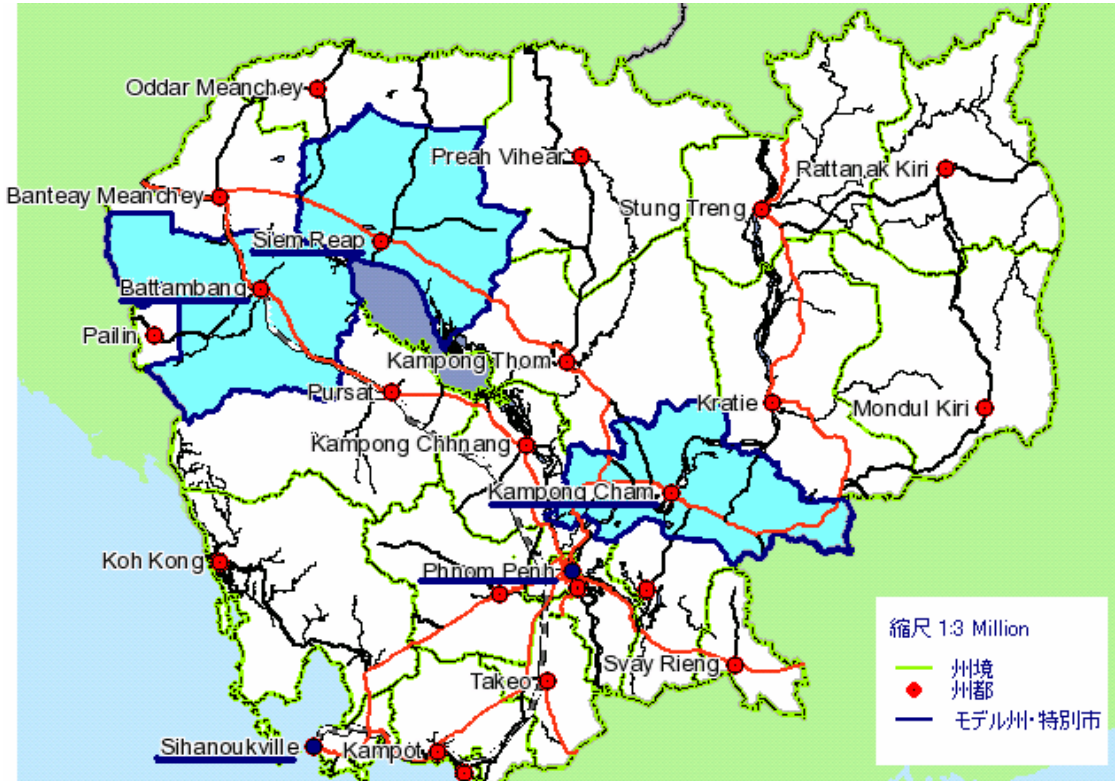
第1章 中間レビューの概要	1
1 - 1 中間レビュー調査団派遣の経緯と目的	1
1 - 2 評価者の構成	1
1 - 3 調査日程	2
1 - 4 主要面談者	4
1 - 5 評価項目・評価方法	4
第2章 プロジェクトの実績と現状	7
2 - 1 投入実績	7
2 - 2 活動実績	7
2 - 3 成果達成状況及び技術移転状況	7
2 - 4 プロジェクト目標及び上位目標の達成見込み	12
2 - 5 プロジェクト実施プロセス	14
第3章 評価5項目によるレビュー結果	16
3 - 1 妥当性	16
3 - 2 有効性	17
3 - 3 効率性	17
3 - 4 インパクト	18
3 - 5 自立発展性	18
3 - 6 効果発現に貢献した要因	18
3 - 7 問題点及び問題を惹起した要因	18
3 - 8 結 論	19
第4章 今後の計画への提言	20
4 - 1 プロジェクトの実施体制への提言	20
4 - 2 プロジェクトデザインへの提言	20
4 - 3 次年次（第4年次）の本邦研修（地方行政）への提言	21

付属資料

1 . 協議議事録 (M/M) .....	25
2 . 実績一覧 .....	87
投入実績 .....	87
活動実績 .....	89
3 . 主要面談記録 .....	93

## プロジェクト位置図

プロジェクト対象地域：カンボジア全土、及びモデル州・特別市(5地域)



Cambodia atlas by MangoMap (©2007 All rights reserved)

## 写真



中間レビュー合同評価会  
(2008.10.24 於内務省)



中間レビュー合同評価会  
(2008.10.24 於内務省)



研修実施風景  
(2008.10.17 於コンボンチャム)

## 略 語 一 覧

略 語	英 語	日 本 語 訳
AusAID	Australian Agency for International Development	オーストラリア国際開発庁
AWPB	Annual Work Plans and Budgets	年間活動計画及び予算
CDRI	Cambodia Development Resource Institute	カンボジア開発調査研究所
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
C/P	Counterpart	カウンターパート
D&D	Decentralization and Deconcentration	地方分権化・業務分散化
DFGG	Demand for Good Governance	グッド・ガバナンス要求プログラム
DfID	United Kingdom Department for International Development	イギリス国際開発省
DOLA	Department of Local Administration	地方行政局
DPVT	Department of Personnel and Vocational Training	人事・職業訓練局
EFI	Economy and Finance Institute	経済財務研究所
Ex-Com	Executive Committee	実行委員会
GDLA	General Department of Local Administration	地方行政総局
GTZ	German Technical Assistance	ドイツ技術協力公社
HDD	Hard Disk Drive	ハードディスク
HRD	Human Resources Development	人材育成
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KAF	Konrad Adenauer Foundation	コンラッドアデナウアー基金（NGO）
LAN	Local Area Network	ローカルエリアネットワーク
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング・評価
MLAU	Municipality Local Administration Unit	市地方行政ユニット
MM	Man Month	人月
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MoI	Ministry of Interior	内務省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
NCDD	National Committee for the Management of Decentralization and Deconcentration Reform	国家地方分権化・業務分散化管理委員会
NPDD	National Programme for Decentralization and Deconcentration	D&D国家プログラム
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助

略 語	英 語	日本語訳
OJT	On the Job Training	実務を通じた研修
PC	Personal Computer	パソコン
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIF	Preliminary Implementation Framework	事前実施枠組み
PILAC	Project on Improvement of Local Administration in Cambodia	カンボジア国地方行政能力向上プロジェクト
PLAU	Provincial Local Administration Unit	州地方行政ユニット
P/O	Plan of Operation	活動計画
PRDNEP	Project of Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces	北東州地域開発能力向上プロジェクト
PSDD	Program to Support Decentralization and Deconcentration	地方分権化・業務分散化支援プログラム
PT	Policy Team	政策チーム
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RSA	Royal School of Administration	王立行政学院
SNDD	Sub National Democratic Development	州・郡レベルの民主的開発
T/F	Task Force	タスクフォース
TOT	Training of Trainers	講師養成研修
TV	Television	テレビ
TWG	Technical Working Group	技術作業部会
UNCDF	United Nations Capital Development Fund	国連資本開発基金
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UPS	Uninterruptible Power Supply	無停電電源装置
WB	World Bank	世界銀行
WBS	Work Breakdown Structure	ワークブレイクダウンストラクチャー
W/S	Workshop	ワークショップ



## レビュー結果要約表

1. 案件の概要	
国名：カンボジア王国	案件名：地方行政能力向上プロジェクト
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：カンボジア事務所	協力金額：3億円
協力期間：2007年1月～2010年1月 (R/D締結日：2006年12月14日)	先方関係機関：内務省( MoI)地方行政総局( GDLA )
	日本側協力機関：総務省自治行政局、総務省自治 大学校、東広島市、広島大学
	他の関連協力：
<p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）では、長期間にわたった内戦の影響から行政組織を支える中堅クラスの人材に乏しく、教育・訓練制度も不十分であり、公務員の人材育成は遅れている。また、行政機構の整理も十分ではなく効果的・効率的な行政を営むにはほど遠い。こうした背景において、カンボジア政府は1998年に行政改革国家プログラムを策定して行政改革を進めており、2002年2月には初の地方選挙（直接選挙、比例代表制）を実施して、1,621村・地区（コミューン・サンカット）評議会を発足させた。2004年7月に発表された国家開発戦略「Rectangular Strategy」で、行政サービスの向上に向けた地方分権化の推進の重要性が明示されたことを受け、2005年6月には閣僚評議会が地方分権化・業務分散化（Decentralization and Deconcentration：D&amp;D）推進のための「D&amp;D改革戦略フレームワーク」を承認、2006年8月には、地方分権化政策を実施する国家地方分権化・業務分散化管理委員会（National Committee for the Management of Decentralization and Deconcentration Reform:NCDD）が設置され、議長を内務省大臣が、事務局長を内務省副大臣が務めている。</p> <p>内務省地方行政総局（General Department of Local Administration：GDLA）は、D&amp;D改革推進の中核を担う実施機関として、地方自治制度、地方税財政制度、中央省庁と地方行政体の関係等、法制度、制度整備及び運用を進める意向であるが、人材が大変不足しており、援助機関の協力なしには実施が困難な状況である。カンボジアは2004年7月に地方行政能力向上のための人材育成、特に地方行政総局と州の行政官の人材育成に関して技術協力プロジェクト「地方行政能力向上プロジェクト」を要請、日本政府による採択を経て、2006年12月14日にJICA-カンボジア内務省間で、2007年1月より3年間の予定で本件プロジェクトの実施が合意された。</p>	
<p>1 - 2 協力内容</p> <p>1 - 2 - 1 上位目標</p> <p>カンボジアにおいて研修等を通じて地方行政にかかわる人材が育成される。</p> <p>1 - 2 - 2 プロジェクト目標</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 内務省地方行政総局職員の研修運営能力が向上する。</li> <li>2. 中央・州レベルの地方行政担当職員の地方行政に関する知識が向上する。</li> </ol> <p>1 - 2 - 3 成果</p> <p>1-1 内務省地方行政総局（GDLA）タスクフォースがD&amp;D（Decentralization &amp; Deconcentration、地方分権化・業務分散化）の進捗状況とニーズに基づいた研修</p>	



ワーク」を承認、2008年5月に首都・州、市・郡に評議会を1年以内に設置することを定めた地方行政法を施行した。2008年9月に発表された新四辺形戦略では、地方行政法の効果的な運用の推進、及び今後10年間の国家プログラムの策定に関して明示されている。このプログラムには人材育成分野も主要課題に入ることが予想されることから、地方行政の人材育成のための研修運営能力の向上、地方行政にかかわる職員の能力向上をめざす本プロジェクトは、カンボジア政府の政策に沿っているといえる。

日本の援助政策はプロジェクト計画時から、長年の内戦による深刻な人材不足に対処するための人づくりの重要性、行政機能の強化の必要性を明示している。地方行政の人材育成のための研修運営能力の向上、地方行政にかかわる職員の能力向上をめざす本プロジェクトは、JICAの使命2「公正な成長と貧困削減」、使命3「ガバナンスの改善」に合致しているといえる。

ターゲットグループのニーズへの適合性については、本プロジェクトで実施されている研修に対する参加者の満足度は常に8割を超えていることから、参加者のニーズに合った研修を提供できていると考えられる。

## (2) 有効性

以下の達成状況に鑑み、有効性はおおむね確保されていると考えられる。

<プロジェクト目標1「内務省地方行政総局職員の研修運営能力が向上する」>

研修の実施段階については、専門家の支援なしでほぼ実施できる水準に達しているものの、研修のニーズアセスメント実施やカリキュラム、モジュールの作成についてはまだ向上の余地がある。GDLAタスクフォースメンバーは、D&D政策についてあまり知識のない人に対する研修カリキュラムやモジュールを作成する、という点においては比較的高い能力を身につけた。一方、研修参加者のレベルに応じて研修カリキュラムやモジュールを作成する能力については、まだ改善が必要である。また、研修実施後の評価分析、報告書作成については、全員ができるようになるのは第4年次になる見込みである。

<プロジェクト目標2「中央及び州レベルの地方行政に携わる職員の地方行政に関する知識が向上する」>

研修前後試験の結果は、最近実施されたモデル州研修において初めて目標とする向上水準に達した。研修による伸び率が高かった研修では、研修前試験の成績はおしなべて低い。このことから、研修受講前の当該分野についての知識水準が高い場合、研修による知識向上は目標とする水準幅に達しない傾向があることが見てとれる。しかしながら、研修講師の能力に起因する部分も多少は存在するため、引き続き講師の質、とりわけ教授法に関する技術を高める努力が求められる。

本邦研修に関しては、帰国研修員に聞き取り調査をしたところ、中央・地方政府関係、地方議員制度、地方政府の役割等に関して日本の地方行政制度を学んだことによる、基礎知識の向上が確認された。

## (3) 効率性

投入は、おおむねインセプション・レポートで示された計画どおりになされている。

本邦研修に関しては、過去の経験を生かし、1年次～3年次まで効率的に実施された。ただし、ニーズとリソースをより効率的に組み合わせるためには不断の調整が

必要であった。また、帰国研修員が現地において研修教材を作成するうえで、より日本の地方行政に関する記載の内容確認等の支援・助言があることが望ましかった。カウンターパートの配置については、一部のタスクフォースメンバーが、他の業務のために活動に参加できないことがあることが指摘されている。

#### (4) インパクト

ポジティブなインパクトは、いくつか指摘できる。

まず、地方行政に携わる人材育成のための制度や組織の整備の重要性に対する認識が深まってきたことが大きなものとしてあげられる。内務省長官より、現在地方行政に携わる人材育成のための新しい局を設立する計画である旨の発言があり、Sub-decreeの草案が作成されている段階である。

次に、法案作成や制度整備にあたり、自国の制度を他国と比較検討、検証するための判断材料の一つとして日本の制度が参照されていることがあげられる。D&D改革の過程において、様々な場で日本の例が言及されている。

三点目として、本プロジェクトで作成・開発された研修教材や方法論、養成された講師が、2008年のMoIの新人職員研修や政策チームの新メンバー研修において活用されたことがあげられる。

一方、負のインパクトは現在のところ見当たらない。

#### (5) 自立発展性

以下のことより、プロジェクト終了後においても政策、組織、制度面でのプロジェクトの成果の自立発展性が確保される見込みは高いと考えられる。

人材育成分野はD&D国家プログラムにおいて主要課題の一つとして取り上げられる予定であり、地方行政に携わる人材の育成は今後とも求められていく情勢である。上述の設立が予定されている新局には、タスクフォースの何名かが配属される可能性があるほか、カンボジア国地方行政能力向上プロジェクト(PILAC)の活動を通じて作成、実施されたカリキュラムや教材、研修方法等が新局を通じて生かされることが期待される。また、ヒアリングを行った講師8名はいずれも、今後とも講師を続けたいとの意向であった。

### 3 - 2 - 2 効果発現に貢献した要因

プロジェクト目標、成果達成に貢献している要因として、研修の質を高める取り組みや工夫がなされていること、プロジェクトを取り巻く環境の変化についての情報を常に収集し、戦略的にプロジェクトの方向性を確認、修正する対応がとられていること、地方行政実態調査を行い、ニーズに合った研修を実施していることがあげられる。

### 3 - 2 - 3 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクトの進行を阻害する大きな要素は現在のところ見当たらない。ただ、一部のタスクフォースメンバーが兼務により多忙であり、プロジェクトの活動へ参加できない場合がある点については、程度によっては、今後プロジェクトの進行にマイナスの影響を及ぼす可能性がある。

成果達成のための外部条件「養成された研修講師が継続的に研修に従事する」は満たされており、今後満たされなくなる要因も現在のところ見当たらない。一方、プロジェクト目標達成のための外部条件「カンボジア政府の地方分権化・業務分散化政策の方針の大幅な変更がない」に関連し、地方行政法施行によりプロジェクトの支援を要する研修ニーズが新たに発生している。このため、プロジェクトの実施にあたり、状況の変化

に柔軟な対応が求められる状況となっている。

### 3 - 2 - 4 結 論

十分な妥当性を有し、インパクトの発現においても相当の結果を得ていること、効率性がおおむね確保されていること、有効性、自立発展性も確保される見込みであることから、本プロジェクトは比較的良好に運営され、成果をあげつつあるといえる。

残るプロジェクト期間中に、目標達成への現在の取り組みを継続することに加え、変化しつつある状況に戦略的に対応していくことが、より一層求められる。

### 3 - 3 提 言

既述の実績、評価5項目による評価を踏まえての、プロジェクトの実施体制や運営への提言は、以下のとおりである。

#### 3 - 3 - 1 プロジェクトの実施体制への提言

タスクフォースメンバーのプロジェクトの活動への積極的な参加の確保にあたり、主要なタスクフォースメンバーが地方行政に携わる人材育成を本来業務としていくよう、調整が求められる。

#### 3 - 3 - 2 プロジェクトデザインに対する提言

地方行政法施行によりプロジェクトの支援を要する研修ニーズが新たに発生したことが確認されている。中間レビューをベースとし、プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)を以下のように修正することが必要である。

##### (1) PDMの変更

###### < 上位目標指標の変更 >

現在の指標を上位目標達成のための外部条件とし、指標としては研修を通じた人材育成システムの受益者の規模を示すことが妥当であると考えられる。

###### < ターゲットグループの変更 >

地方行政法の成立に伴いD&D政策が著しく進展し、州・郡評議員の選挙が2009年5月に予定されている状況下において、新たに設立される州・郡評議会を機能させることが、新たな緊要な課題として政府関係者に認識されている。これを受け、評議員及び知事会に対して研修を行うことが、第2回合同調整委員会(JCC)会合及び2008年に開催されたD&Dテクニカルワーキンググループの第2回会合のなかで提案されている。このような外部条件の変化に鑑み、より重要なニーズにタイミングよく応えていくことが限られた資源を有効かつ戦略的に活用するうえでも必要であると思われる。

具体的には、モデル州・特別市(5地域)の地方職員と州レベルの関係省庁職員をターゲットグループとする現在の活動計画から、評議員と知事会を対象に研修を実施する計画への変更が求められると思われる。

ターゲットグループの変更に伴い、現行のPDM1(2008年2月開催の第3回JCCにおいて承認)に対し、成果の追加及びその成果達成のための活動の追加が必要となる。また、各成果の指標の変更も必要となる〔詳細は付属資料1.のANNEX 1:PDM2(案)参照〕。

## (2) 州研修から得られた成果の活用

モデル州・特別市(5地域)の地方職員を対象とする現在の活動計画から、評議員と知事会を対象に研修を実施する計画への変更により、州研修実施の過程で得られた成果が今後生かされないおそれもあることから、育成された州研修講師や得られた教訓等を別の場で活用するような対策をとることが望ましいと思われる。

### 3 - 3 - 3 次年次(第4年次)の本邦研修(地方行政)への提言

プロジェクト形成時の目的に関しては、地方行政法に目処が立ち、コア研修講師育成に成果が出ていることから、その役割は果たしたものと考えられる。また、2009年度に関しては、現地において評議員向けのオリエンテーショントレーニング等の重要事業が多く予定されていることから、実施に関して見送ることが望ましい。

## 第1章 中間レビューの概要

### 1 - 1 中間レビュー調査団派遣の経緯と目的

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）では、長期間にわたった内戦の影響から行政組織を支える中堅クラスの人材に乏しく、教育・訓練制度も不十分であり、公務員の人材育成は遅れている。また、行政機構の整理も十分ではなく効果的・効率的な行政を営むにはほど遠い。こうした背景において、カンボジア政府は1998年に行政改革国家プログラムを策定して行政改革を進めており、2002年2月には初の地方選挙（直接選挙、比例代表制）を実施して、1,621村・地区（コミューン・サンカット）の評議会を発足させた。2004年7月に発表された国家開発戦略「Rectangular Strategy」で、行政サービスの向上に向けた地方分権化の推進の重要性が明示されたことを受け、2005年6月には閣僚評議会が地方分権化・業務分散化（Decentralization and Deconcentration : D&D）推進のための「D&D改革戦略フレームワーク」を承認、2006年8月には、地方分権化政策を実施する国家地方分権化・業務分散化管理委員会（National Committee for the Management of Decentralization and Deconcentration Reform : NCDD）が設置され、議長を内務省（MoI）大臣が、事務局長を内務省副大臣が務めている。

内務省地方行政総局（General Department of Local Administration : GDLA）は、D&D改革推進の中核を担う実施機関として、地方自治制度、地方税財政制度、中央省庁と地方行政体の関係等、法制度、制度整備及び運用を進める意向であるが、人材が大変不足しており、援助機関の協力なしには実施が困難な状況である。カンボジアは2004年7月に地方行政能力向上のための人材育成、特に地方行政総局と州の行政官の人材育成に関して技術協力プロジェクト「地方行政能力向上プロジェクト」を要請、日本政府による採択を経て、2006年12月14日にJICA-カンボジア内務省間で、2007年1月より3年間の予定で本件プロジェクトの実施が合意された。

現在、プロジェクト開始後、約1年半が経過しようとしている。この間、2008年5月にカンボジアはより上層の行政レベルである首都・州（24）、市・郡（185）に間接選挙・比例代表制による評議会を1年以内に設置することを定めた地方行政法を施行した。こうした状況も踏まえつつ、今般、中間レビューを実施することとする。具体的には、カンボジア側関係者と評価5項目の視点からこれまでの成果を確認し、今後の活動の方向性に関する協議を実施する。

### 1 - 2 評価者の構成

評価者の構成は以下に示すとおりである。

担当分野	氏名	所属
総括	鷓飼 彦行	JICAカンボジア事務所 次長
地方行政	川北 博史	JICA国際協力専門員
調査企画	寺田 美紀	JICAカンボジア事務所 企画調査員（グッドガバナンス）
評価分析	松原 千枝子	(株)シー・ディー・シー・インターナショナル

氏名	役職
H. E. Mr. Prum Sokha	Secretary of State, Ministry of Interior ( MoI )( Project Director )
H. E. Mr. Sak Setha	Secretary of State, Ministry of Interior( MoI )( Project Manager )
H. E. Mr. Leng Vy	Director General, General Department of Local Administration ( GDLA )( Counterpart )

### 1 - 3 調査日程

2008年10月13日～10月24日（なお、地方行政担当団員は10月19日から現地入りし24日にかけて現地調査を実施。詳細は以下のとおりである。）

日順	月日	活動概要	備考	担当団員
1	10/13 (月)	09:00 調査日程確認（於JICAカンボジア事務所） 10:00 専門家との会合（於プロジェクト事務所） PM 現地資料収集・整理（於プロジェクト事務所）	プノンペン泊	評価分析・調査企画 評価分析
2	10/14 (火)	09:00 GDLAタスクフォースコーディネーター（Mr. Prak Vannarith）へのインタビュー（於内務省） PM 現地資料収集・整理及び専門家との協議（於内務省）	プノンペン泊	評価分析
3	10/15 (水)	09:30 プロジェクトマネージャー及びカウンターパート（カンボジア側評価団）との協議（於内務省） PM 現地資料収集・整理（於プロジェクト事務所）	プノンペン泊	総括・評価分析・調査企画 カンボジア評価団員 評価分析
4	10/16 (木)	AM 現地資料収集・整理（於プロジェクト事務所） 14:30 GDLA研修受講者（Mr. Hov Lenin, Deputy-Director, Department of International Relations, MoI）へのインタビュー（於内務省） 16:00 評価分析案結果取りまとめ（於JICA事務所）	プノンペン泊	評価分析 評価分析 評価分析・調査企画
5	10/17 (金)	06:00 移動（プノンペンからコンポンチャム州都） 08:30 モデル地域の郡職員に向けた研修視察（於コンポンチャム州都）コアトレーナー及び郡研修参加者（Mr. Prak Samoeun, GDLA Task Force and Participant, Mr. Im Sophozmaroot, Deputy-Governor, Cheung Prey District, Kampong Cham）へのヒアリング 13:00 移動（コンポンチャム州都からプノンペン）	プノンペン泊	評価分析・調査企画



日順	月日	活動概要	備考	担当団員
6	10/18 (土)	評価分析結果まとめ、合同評価報告書案・ミニッツ案作成	プノンペン泊	評価分析
7	10/19 (日)	AM 地方行政団員日本発→ 18:45 地方行政団員プノンペン着	プノンペン泊	地方行政(到着)
8	10/20 (月)	08:30 本邦団員とJICAカンボジア事務所長による協議(評価分析結果まとめ、合同評価報告書案・ミニッツ案の検討)(於JICAカンボジア事務所) 15:30 プロジェクトマネージャー(カンボジア側評価団)との協議(於内務省)	プノンペン泊	本邦評価団  本邦評価団・カンボジア評価団員
9	10/21 (火)	08:30 本邦研修「地方行政」研修経験者、現GDLAタスクフォースコーディネーター(Mr. So Munyraksa, Coordinator, GDLA)へのインタビュー(於内務省) 11:00 本邦研修「地方行政」研修経験者、現GDLAタスクフォースコーディネーター(Ms. Lay Onry, Coordinator, GDLA)へのインタビュー(於内務省) 14:30 GDLAタスクフォース(Mr. Soth Kosal, GDLA)へのインタビュー(於内務省)	プノンペン泊	地方行政・評価分析
10	10/22 (水)	09:00 本邦研修「地方行政」研修経験者、現コア講師(Mr. Chou Meng Chan, Core Trainer)へのインタビュー(於プノンペン市) 11:00 本邦研修「地方行政」研修経験者、現州研修講師(Mr. Teak Ven, Provincial Trainer, Chief of Training Office, Phnom Penh Municipality)へのインタビュー(於プノンペン市) 14:30 州研修講師(Mr. Oum Mareth, Provincial Trainer, Deputy Governor of Khan Mean Chey, Phnom Penh Municipality)へのインタビュー(於プノンペン市Khan Mean Chey区事務所)	プノンペン泊	地方行政・評価分析
11	10/23 (木)	AM 本邦評価調査団側協議 PM 日本・カンボジア合同評価調査団協議準備	プノンペン泊	地方行政・評価分析・調査企画
12	10/24 (金)	08:30 JICA事務所報告 09:00 日本・カンボジア合同評価調査団協議(評価分析結果に関する意見交換)(於内務省) 15:00 日本国大使館報告 帰国報告会等、今後の日程確認 本邦団員プノンペン発→バンコク着		本邦評価団 日本・カンボジア全団員  本邦評価団・調査企画

#### 1 - 4 主要面談者

主要な面談者は以下のとおりである。

氏 名	役 職
H. E. Sak Setha	Secretary of State, MoI
H. E. Leng Vy	Director General, GDLA
H. E. Mr. Ngan Chamroeun	Deputy Director General, DOLA, GDLA
Mr. Yin Malyna	Deputy Director, DOLA, GDLA
Mr. Prak Vannarith	Coordinator, GDLA
Mr. So Munyraksa	Coordinator, GDLA
Ms. Lay Onry	Coordinator, GDLA
Mr. Soth Kosal	GDLA Task Force
Mr. Prak Samoeum	GDLA Task Force
Mr. Chou Meng Chan	Core Trainer, Phnom Penh Municipality
Mr. Teak Ven	Provincial Trainer, Chief of Training Office, Phnom Penh
Mr. Oum Mareth	Provincial Trainer, Deputy-Governor of Khan Mean Chey, Phnom Penh
Mr. Hov Lenin	Deputy-Director, Department of International Relations, MoI
Mr. Im Sophozmaroot	Deputy-Governor, Cheung Prey District, Kampong Cham

#### 1 - 5 評価項目・評価方法

##### 1 - 5 - 1 評価手法

本評価調査は、『JICA事業評価ガイドライン（2004年1月：改訂版）』に基づき、PDMを用いた評価手法に則って実施した。『JICA事業評価ガイドライン』による評価は、以下のとおり、4つの手順で構成されている。

プロジェクトの計画を論理的に配置したプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を事業計画としてとらえ、評価デザインを確定する。

いくつかのデータ収集方法を通じて入手した情報を基に、プロジェクトの現状を、実績・実施プロセス・因果関係の観点から把握・検証する。

「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5つの観点（評価5項目）から、プロジェクトの成果（アウトカム）を評価する。

上記 から を通じ、プロジェクトの成否に影響を及ぼした様々な要因の特定を試み、プロジェクトの残りの実施期間の活動に対しての提言を抽出する。

当プロジェクトの評価に適用される評価5項目の各項目の定義は、以下のとおりである。

評価5項目	JICA事業評価ガイドラインによる定義
妥当性	プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金であるODA で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
有効性	プロジェクトの実施により、本当に受益者若しくは社会への便益がもたらされているのか（あるいはもたらされるのか）を問う視点。
効率性	主にプロジェクトのコスト及び効果の關係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点。
インパクト	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果をみる視点。この際、予期しなかった正・負の効果・影響も含む。
自立発展性	援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

#### 1 - 5 - 2 データの収集方法

本評価調査では、評価分析のために定性的・定量的データを以下の方法で収集した。

##### (1) プロジェクト関係資料のレビュー

事前準備期間及び現地調査中に以下の関係資料を収集、分析した。

- ・カンボジア国地方行政能力向上プロジェクト事前調査報告書（2006.1）
- ・Inception Report（2007.4）
- ・Phase 1 Project Completion Report（2007.8）
- ・Phase 2 Project Completion Report（2008.3）
- ・Phase 3 Project Implementation Plan（2008.3）
- ・Progress Report 1（January 2007 – July 2008）（2008.8）
- ・Joint Coordination Committee（JCC）協議録（1～3回目）
- ・Workshop Report on the Review of GDLA Officials Training 2<sup>nd</sup> and Selected Officials Training from All Provinces/Municipalities 1<sup>st</sup>（2008.2）
- ・Workshop Report on New Core Trainers（Training of New Core Trainers）（2008.1）
- ・Report on Workshop on Training Management for GDLA Task Force（2007.11）
- ・Report on Kickoff Workshop in Project Phase 2（2008.1）
- ・Report on the Capacity Enhancement Training Course for Selected Officials from All Provinces/Municipalities on the Progress of the Decentralization and Deconcentration Policy（2008.1）
- ・Report on the Capacity Enhancement Training Course for Civil Servants of the Ministry of Interior on the Progress of the Decentralization and Deconcentration Policy（2007.12）
- ・Top Management Seminar on Decentralization & Deconcentration Policy Implementation Report（Draft）（2007.7）
- ・GDLA Officials Training Implementation Report（Draft）（2007.7）
- ・Manual on Training Preparation（work in progress）（2007.9時点）

- ・ Situation Analysis of Provincial and District Administration in Cambodia 2<sup>nd</sup> Draft (2008.6)
- ・ 本邦研修報告書「トップマネジメント」2008.3.16-22実施
- ・ 本邦研修報告書「トップマネジメント」2007.2.12-17実施
- ・ 本邦研修報告書「地方行政」2007.10.2-11.11実施
- ・ D&D動向報告(2008.5、2008.8)
- ・ Rectangular Strategy Phase 2(2008.9)
- ・ Organic Law

## (2) 主要ステークホルダーへの個別インタビュー

プロジェクトの実績の検証、阻害要因、自立発展性など、多岐にわたる内容について、関係者へ個別インタビューを実施した。

- ・ プロジェクトマネージャー
- ・ GDLAタスクフォースメンバー
- ・ 本邦研修帰国研修員
- ・ コアトレーナー
- ・ 州トレーナー
- ・ モデル州研修参加者
- ・ GDLA研修参加者
- ・ 日本人専門家

## (3) コンポンチャム州でのモデル州研修視察

### 1 - 5 - 3 評価方法における留意点

カンボジアのD&Dに対する支援を実施しているドナーは複数存在しているが、本評価は一義的にプロジェクトを対象としたものとなっている。



指 標	達成状況	情報源
1-1-4 参加者によるコア研修講師の評価が平均で8以上である。	7.93〔 GDLA研修（第1回）、GDLA研修（第2回）、全州選抜職員研修（第1回目）、計11名の評価〕 第1回GDLA研修（4回に分けて実施）の初回を除く平均値は8.34	研修中のアンケート
1-1-5 国別研修1：地方行政を30人が受講する。	30人（うち10人はプロジェクト開始前）	研修記録
1-1-6 国別研修1：地方行政の参加者の理解度が向上する。	国別研修1：地方行政目標到達度研修前後比較で伸びがみられる（平均で3.5→4.5、2.8→4.4、2.9→4.5 of 5など）。	本邦研修評価記録
1-1-7 国別研修1：地方行政において研修教材が作成され、プロジェクトの研修で用いられる。	2006年実施研修成果に基づき、GDLA職員研修（第1回）教材作成。に実施分の成果はに反映。	研修教材
1-1-8 GDLAタスクフォースに研修運営業務が徐々に移管される。	には話し合いながらワークブレイクダウンストラクチャー（WBS）作成、までは専門家がタスクフォース（T/F）をフォローしつつ作業を行ったが、にはWBSのフォーマットを渡したのみで、各グループで独自にWBSを作成している。 研修運営業務を徐々にタスクフォースに移管しているが、各研修参加者からの運営評価は変わらず高い。	ワークブレイクダウンストラクチャー
1-1-9 D&D政策と地方行政に関する現状報告書が作成される。	地方行政の現状調査報告書ドラフト作成済み。D&D動向は随時フォロー。	報告書（最終版）
1-1-10 地方行政人材育成制度の現状についての報告書が作成される。	実態調査2で特に人材育成制度面に焦点をあてて調査を実施、2008年10月中旬にドラフト作成予定。	報告書（最終版）

表 2 - 2 成果2-1の達成状況

成果2-1：内務省地方行政総局職員がD&D政策及び地方行政に関する知識を得る。

指 標	達成状況	情報源
2-1-1 GDLA職員に対する地方行政研修が16回実施される。	で8回実施済み。 ( に4回、 に4回実施予定)	研修記録
2-1-2 延べ400人のGDLA職員がGDLA職員に対する地方行政研修に参加する。	計186名(うちGDLA職員は137名) 内務省のGDLA以外の局からのある参加者は、地方行政は内務省職員にとって最低限必要な基礎知識であり、研修は非常に有益であったととらえている。	研修記録 (出席簿)
2-1-3 研修前後試験の平均点が30%改善する。	第1回GDLA職員研修前後試験：18.8%向上 第2回GDLA職員研修前後試験：17.3%向上(研修前試験正答率52.0%) 改善の幅が小さいのは研修前試験成績水準の高さに負うところが大きい。	・研修前後試験 ・アンケート ・専門家
2-1-4 国別研修2：トップマネージメントに延べ9人の職員が参加する。	3名×3回参加済み	研修記録
2-1-5 国別研修2：トップマネージメント参加者の理解度が向上する。	コースの目的が適切であり、非常に有益であったとの回答。 目標達成度の研修前後比較で伸びがみられる(平均で3.3→4.3、3.0→4.0、3.0→4.0、3.0→4.0 of 5)。コースの目的が適切であり、非常に有益であったとの回答。	本邦研修評価記録
2-1-6 国別研修2：トップマネージメント参加者が研修に携わる。	第1回トップマネージメントセミナーで講師を務めた。 第2年次の研修教材作成に協力があった(地方行政に関するビデオ教材の講師を務める)。研修教材作成のための会議を開催し、改善点に関するコメントがあった。	研修記録

表 2 - 3 成果2-2の達成状況

成果2-2：州知事・副知事がD&D政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。

指 標	達成状況	情報源
2-2-1 トップマネージメントセミナーが6回開催される。	2回実施 2回実施 ( 2回実施予定)	研修記録
2-2-2 全県・市の知事及び副知事がトップマネージメントセミナーに参加する。	総数164名中、計161名参加 総数219名中、215名参加。全参加者数は262名。	研修記録 (出席簿)

指 標	達成状況	情報源
2-2-3 研修に参加した知事及び副知事のD&D政策及び地方行政に関する理解度が向上する。	第1回トップマネジメントセミナー参加者理解度事項評価8.27 ( of 10 )	アンケート

表 2 - 4 成果2-3の達成状況

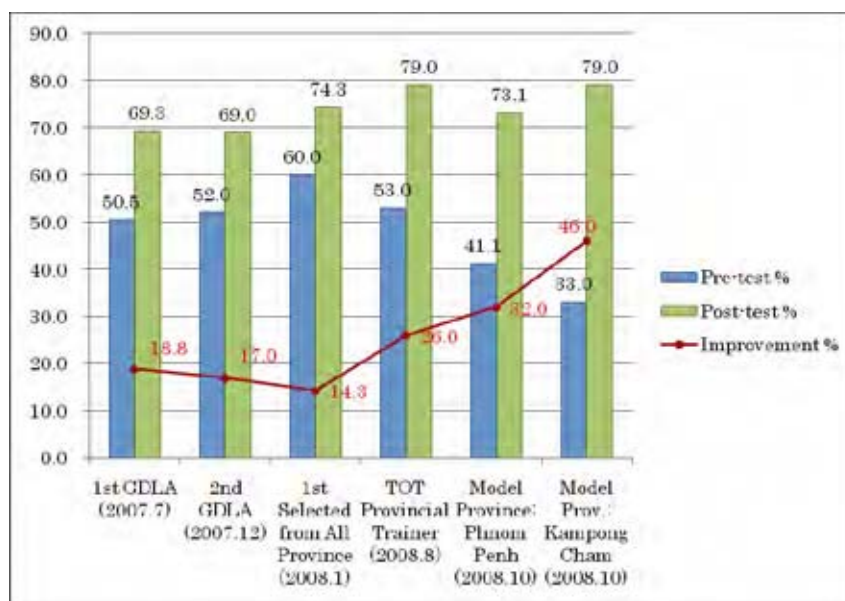
成果2-3：州事務所職員がD&D政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。

指 標	達成状況	情報源
2-3-1 全12州から選定された職員に対する地方行政研修が12回実施される。	4回実施済み ( 4回実施予定 )	研修記録
2-3-2 延べ360人の州事務所職員が研修に参加する。	118名 ( 120名予定 )	研修記録 ( 出席簿 )
2-3-3 州職員の研修前後試験の平均点が30%改善する。	第1回全州選抜職員研修前後試験結果：14.3%向上（研修前試験正答率60.0%） 一部に誤った内容を教えたケースがあったため、研修後試験結果の水準が下がっている。また、以前から参加者が知識を有していると思われる内容について問う試験であったため、研修前試験成績の水準が高かったことが原因と考えられる。	・研修前後試験 ・アンケート ・専門家
2-3-4 州研修講師のためのTOT研修が2回実施される。	1回実施（15人/回×2回の予定を30人/回×1回に変更） 各州6人×5州で合計30人。各州研修講師候補者は州チームとして同じ研修を受ける必要があり、分割が困難であったこと、日程的に2回に分けられなかったことから、1回で実施された。	研修記録
2-3-5 州研修講師の研修前後試験の平均点が30%改善する。	26%（研修前試験正答率53%） 州研修講師のTOTに際しては、通常の研修と異なり、事前に地方行政法を読むことが求められた。そのため、研修前試験の成績が通常の州研修より高水準となっている。	・研修前後試験 ・アンケート ・専門家
2-3-6 モデル州において州・郡職員に対する地方行政研修が延べ80回開催される。	開催中（ 20回、 20回、計40回開催予定） 単純な転記ミスであり、40回が指標として想定されていた数字である。	専門家



指 標	達成状況	情報源
2-3-7 モデル州において延べ1,000人の州・郡職員が研修に参加する。	〔 500名（各州50名＋各郡50名、5州計500名）予定〕 （ 500名、内訳同上）	研修記録 （出席簿）
2-3-8 州・郡職員の研修前後試験の平均点が30%改善する。	ブンペン市32%（研修前試験正答率41.1%） コンポンチャム州46%（同33%）	研修前後試験、アンケート

研修による知識の向上（指標：研修前後で試験結果が30%以上向上する）については、今年次（第3年次）開始されたモデル州研修で初めて目標値に到達した。研修後試験の結果は徐々に向上し、現在では7割を超えている。参加者が従来D&D情報に接して、研修前に一定の知識水準に達している場合には向上の幅は目標水準に達しないが、研修内容の研修員への定着に関しては向上しつつあることが指摘できる（図2-1参照）。一部に誤った内容を教えた事例があった点等、留意が必要なが、講師の質、特にターゲットグループに合わせた研修カリキュラムの作成能力、及び教授法がより向上すれば、プロジェクト終了時までには達成が不可能という状況ではないと考えられる。



注：第2回GDLA職員研修（2007.12）及び第1回全州選抜職員研修（2008.1）のD&D政策、地方行政法についてのカリキュラム、研修内容は同じである。

図 2 - 1 研修前後試験結果の推移

モデル州での研修結果を州と郡、市と区に分けた結果を表2-5に示す。研修前試験で区/郡職員のほうが高い成績となっている理由については、現段階では特定できず、全5州の結果が待たれる。

表 2 - 5 モデル州研修前後試験結果内訳

研修名	研修前試験	伸び率	研修後試験
	%	%	%
モデル州研修：プノンペン市（2008.10）	41.1	32.0	73.1
うち 市職員	40.4	32.8	73.2
うち 区職員	43.7	30.3	74.0
モデル州研修：コンポンチャム州（2008.10）	33.0	46.0	79.0
うち 州職員	29.5	51.0	80.5
うち 郡職員	36.6	40.3	76.9

GDLA職員研修については、GDLA職員延べ400名が参加することが指標に掲げられているが、実際には内務省のGDLA以外の職員が数多く出席している。本来想定されていたターゲットグループではないが、内務省の枢要な部局からの参加も多く、また地方行政法については内務省職員は当然知っているべき内容で、他ドナーの支援するプロジェクトを実施するうえでも研修が非常に有益であったと受け止められていることから、本研修への関心の高さを示すものとして、前向きに評価されるべき結果と考えられる。

#### 2 - 3 - 2 技術移転の状況

成果指標「1-1-4 参加者によるコア研修講師の評価が平均で8以上である」「1-1-8 GDLAタスクフォースに研修運營業務が徐々に移管される」「2-1-6 国別研修2：トップマネジメント参加者が研修に携わる」がいずれも向上の傾向を示していることから明らかなように、研修運営能力の向上、講師能力の向上、といった形で、OJTやワークショップ、本邦研修など様々な活動を組み合わせて技術移転が徐々に進められている。

また、短期専門家が本邦研修で講師を務めるといった工夫がなされることで、研修効果のフォローアップを高め、効果的な活動の連携を行う試みがなされている。

#### 2 - 4 プロジェクト目標及び上位目標の達成見込み

##### 2 - 4 - 1 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標の達成状況は、表2-6に示すとおりである。指標1-1を除いては、達成されている。

表 2 - 6 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標1：GDLA職員の研修運営能力が向上する。

2：中央レベル及び州レベルの地方行政に携わる職員の地方行政に関する知識が向上する。

指 標	達成状況	情報源
1-1 GDLAタスクフォースが研修を自ら運営できる。	自己評価0.9→ 1.9→ 2.8 (of 3) *3段階評価で3は「支援なしで自分でできる」段階である。 専門家による評価では、研修の実施段階については、専門家の支援なしでほぼ実施できる水準に達しているものの、研修のニーズアセスメントやカリキュラム、モジュールの作成については第4年次での強化が必要である。また、研修実施後の評価分析、報告書作成については、タスクフォースメンバーに順々に経験を積ませているところであり、ある程度の水準に達しつつあるメンバー(2名)と未経験のメンバーとがあり、全員ができるようになるのは第4年次になる見込みである。	・レビューシートによる自己評価 ・専門家
1-2 GDLAタスクフォースの研修運営に対する評価が8以上である。	トップマネジメントセミナー(第1回): 9.33 GDLA職員研修(第1回): 8.34、同(第2回): 8.62 全州選抜職員研修(第1回): 9.28	アンケート
2-1 研修参加者の研修に対する満足度が8以上である。	第1回GDLA職員研修参加者満足度: 8.1 第2回GDLA職員研修参加者満足度: 8.26 第1回全州選抜職員研修参加者満足度: 8.88	アンケート
2-2 地方行政に関する職員の知識が向上する。	ごく一部を除き、研修前後試験結果では向上がみられる。	研修前後試験、アンケート

2 - 4 - 2 上位目標の達成見込み

上位目標の達成に関連する状況は、下表2-7に示すとおりである。

表 2 - 7 上位目標の達成に関連する状況

上位目標：カンボジアにおいて研修等を通じて地方行政にかかわる人材が育成される。

指 標	状 況	情報源
1 制度及び組織整備がなされつつある。	内務省に人材育成のための新局を設立する計画であり、現在設立に必要なSub-decreeのドラフトを作成中である。2008年末の設立をめざしている。	内務省長官からの聞き取り

## 2 - 5 プロジェクト実施プロセス

### 2 - 5 - 1 活動の実施・成果の達成

JICAの技術協力プロジェクトはカンボジアで活動する他ドナーの支援に比べ、カウンターパートへの金銭的インセンティブを制限している。こうした前提条件の下で、カンボジア側カウンターパートの本プロジェクトへのコミットメント、及びプロジェクトの成果の達成状況は評価できるレベルにあると考えられる。その要因は、決して1つだけの理由に起因するものではなく、以下のような複数の要因が組み合わさったものと想定される。

新しい知識を得られる本邦研修への参加の機会と手当

研修を計画し実施した達成感（しかも自らの上司等が対象）

プロジェクトが取り組んでいる課題が省内・局内の優先順位の高いものであること

プロジェクトの課題に取り組むことによって昇進等のイメージが想定できること

研修講師を務めることによる金銭的補助

現時点での本プロジェクトへのカウンターパートのコミットメント、及びプロジェクト成果の達成状況は、プロジェクト専門家をはじめとする関係者の適切な目標設定・人間関係づくり・様々なスキームを活用するといった工夫によって作り出されたものと考えられる。ただし、この評価の一方で、現在まで他ドナーのように金銭的なインセンティブを与えていないことによって、効率性の面で損なわれた部分もあることは否定できない。協力が更に長期間にわたる場合、上記の工夫等でカウンターパートから継続的に十分な協力が引き出していけるかどうか、早い時期に検討・対応していくことが必要である。

成果及びプロジェクト目標の達成に寄与していると考えられる、プロジェクト活動の質の向上に向けた取り組みや細かな工夫は、ほかにも随所に施されている。

具体的にはまず、PDMを変更して活動を追加したり、より明確にしたりしたことがあげられる。地方行政実態調査を活動に追加したことで、研修内容や研修対象者の妥当性を確認するとともに、研修参加者のニーズにより適切に対応した研修を提供することが可能になった。また、活動の明確化により、本邦研修の成果をカンボジア国内での活動と結びつける方法が明示され、実際にその方法に沿って本邦研修の準備、支援、フォローアップ活動がなされている。さらに、短期専門家を本邦研修の講師としても活用することで、現地の活動と本邦研修の活動のフォローアップをきめ細かく行う試みがなされている。

研修を主体としたプロジェクトであるため、能力向上という目に見えない成果を可視化するために、数多くのモニタリング活動が行われていることも細かな工夫としてあげられる。このモニタリング結果が分析され、そこから得られた教訓が次の活動に様々な形でよく反映されているとともに、タスクフォースメンバーがモニタリング評価をOJTにより実践的に習得することにつながっている。また、各種研修の準備から評価に至る各ステージ、特に準備段階で研修の成果を高めるための日常的な細かい工夫や配慮が多数施されている。

### 2 - 5 - 2 マネージメント体制

本プロジェクトは、カンボジアのD&D政策が進行中で、状況が流動的ななかで開始されたため、プロジェクトをとりまく外部環境の変化に柔軟に対応することの必要性が、プロジェクト開始前から認識されている。具体的には、最終的な地方行政組織や機能、人員配置及び

異動、人材育成制度がどうなるのかが未確定であり、妥当な研修の内容や対象者、受益者規模、技術移転の対象者を限定することが困難な状況にある。このため、D&D政策の動向調査が活動に含まれ、中央レベルでの関係ドナーや政府関係者との面談、地方レベルでの実態調査などの手段で情報収集の努力が不断に行われている。このことが、地方行政法制定に伴う状況変化に適切に対応でき、ニーズに合った研修をタイミングよく提供することにつながっている。ただし、他ドナーとの役割分担や調整を連携につなげるにあたっては、今後更なる対応が必要となる。

現在のタスクフォースメンバーはGDLAの様々な局から集まっており、優秀な人材を確保できている一方で、組織としての能力向上につながりにくく、プロジェクト終了後の活動成果の持続が担保されていないという課題を抱えている。卑近な例では、プロジェクトの活動のためにメンバーが一堂に会するミーティングの日程調整が困難である、という指摘があった。また、タスクフォースメンバーにとっては通常業務に加えての付加的な活動であり、一部のタスクフォースメンバーがプロジェクト活動に参加できないことがある、という問題も生じている。

最近、結成されたD&D改革推進のための政策支援チームのメンバーには、カンボジア国地方行政能力向上プロジェクト（PILAC）タスクフォースのメンバーが何人か含まれている。このことにより、PILACの成果が政策・制度形成に活用・反映される効果が期待できるものの、一方で、PILACタスクフォースメンバーが政策チームメンバーとしての業務遂行のために、より多くの時間を割かなければならない可能性も生じている。

### 2 - 5 - 3 外部条件の状況

地方行政法制定に伴い、2009年5月に地方評議員選挙が開催される運びとなり、選出される評議員や評議会職員への研修の必要性が生じている。第3回JCCや2008年に開催されたD&Dテクニカルワーキンググループの会合においても選挙後の評議員及び知事会に対する研修の必要性が主要課題の一つとして述べられている。

### 2 - 5 - 4 他との連携

マネジメント体制の項で既述のように、D&D政策の動向把握のために中央レベルでの関係ドナーや政府関係者との面談などの情報収集の努力が不断に行われている。また、PILACのセミナーへの他ドナーや関係他省庁職員の招待や、地方実態調査を通じた王立行政学院（Royal School of Administration：RSA）や経済財務研究所（Economy and Finance Institute：EFI）との交流により情報交換が促進されている。

北東州開発プロジェクトとの連携も行われている。合同セミナー開催や日常的な情報交換により、プノンペンでは分からない地方の実態の把握が可能になっているとともに、PILACで養成された講師や作成された研修モジュールを用いて北東州で研修が行われる予定になっているなど、相乗効果の発現に寄与している。

## 第3章 評価5項目によるレビュー結果

評価5項目による評価結果を以下に記す。

### 3 - 1 妥当性

以下のことから、本プロジェクトの妥当性は高いといえる。

カンボジア政府は2004年7月に発表された国家開発戦略「Rectangular Strategy」で、地方分権化・業務分散化（Decentralization and Deconcentration：D&D）推進を明示、2005年6月にD&D推進のための「D&D改革戦略フレームワーク」を承認、2008年5月に首都・州（24）、市・郡（185）に間接選挙・比例代表制による評議会を1年以内に設置することを定めた地方行政法を施行した。2008年9月に発表された新四辺形戦略では、地方行政法の効果的な運用の推進、及び今後10年間の国家プログラムの策定に関して明示されている。このプログラムには2010年から10年間にわたる目標や戦略、活動などが規定される予定であり、人材育成分野も主要課題に入ることが予想されることから、地方行政の人材育成のための研修運営能力の向上、地方行政にかかわる職員の能力向上をめざす本プロジェクトは、カンボジア政府の政策に沿っているといえる。

日本の援助政策は外務省の現行の国別援助計画、JICAの国別事業実施計画ともどもプロジェクト計画時から、長年の内戦による深刻な人材不足に対処するための人づくりの重要性、行政機能の強化の必要性を明示している。JICAが2008年10月に組織改編を行ったこともあり、カンボジアに対する日本の援助政策も新JICAの新たなビジョン「すべての人々が恩恵を受ける、ダイナミックな開発の促進」に向けた、4つの「戦略」と、4つの「使命」を踏まえつつ再整理が行われることが予想されるが、地方行政の人材育成のための研修運営能力の向上、地方行政にかかわる職員の能力向上をめざす本プロジェクトは、新JICAの使命2「公正な成長と貧困削減」、使命3「ガバナンスの改善」に合致しているといえる。

ターゲットグループのニーズへの適合性については、本プロジェクトで実施されている研修に対する参加者の満足度は常に8割を超えていることから、参加者のニーズに合った研修を提供できていると考えられる。

本邦研修「地方行政」については、内戦のため、地方行政分野に関する過去の経験・教訓を失ったカンボジア地方行政関係者にとって、地方行政法を作成し、地方分権化政策を推進するうえで、他国における、地方行政の意義、行政サービス提供の様子、そのための人的資源の重要性を認識し、自らの制度構築に関してのイメージをもつことは非常に重要であった。日本の明治維新以降の地方行政の歩み、地方行政サービスの多様性・比較的最近の地方分権化政策の実施・1990年代後半の行政改革等といった経験は、行政サービス向上に向けた地方分権化政策推進を進めるカンボジア側に一つの有益な事例であったと考えられる。また、内戦という違いはあるが、国土が疲弊した状態から短期間の間に経済成長を遂げた日本の歴史的背景というものは、広島復興の事例とあいまって、上記の経験・教訓を学ぶうえで有益なインパクトを与えている。

本邦研修「トップマネジメント」についても、上記と同様の点が指摘できる。加えて、研修参加者のいずれもが地方行政法の起草に携わるようなカンボジアのD&D改革推進にあたっての要職についており、かつ参加者延べ9名のうち、6名がプロジェクト期間中にD&D改革推進にあたりより責任の重い役職につくようになってきていること、研修員による研修評価が高いこと、

D&D改革推進にあたって、日本の事例が言及される機会が散見されていることから、地方分権化政策推進を進めるカンボジア側に対する有益な活動であったと考えられる。現地の「トップマネジメントセミナー」で講師を務める短期専門家が、本邦研修「トップマネジメント」でも講師を務めるという形をとり、きめ細かいフォローアップが行われる工夫が施されている。

### 3 - 2 有効性

以下の達成状況に鑑み、有効性はおおむね確保されていると考えられる。

プロジェクト目標1「内務省地方行政総局職員の研修運営能力が向上する」に関しては、研修の実施段階については専門家の支援なしでほぼ実施できる水準に達しているものの、研修のニーズアセスメント実施やカリキュラム、モジュールの作成についてはまだ向上の余地がある。地方行政総局（GDLA）タスクフォースメンバーは、D&D政策についてあまり知識のない人に対して研修カリキュラムやモジュールを作成する、という点においては比較的高い能力を身につけた。一方、研修参加者のレベルに応じて研修カリキュラムやモジュールを作成する能力については、まだ改善が必要である。また、研修実施後の評価分析、報告書作成については、タスクフォースメンバーに順々に経験を積みさせているところであり、ある程度の水準に達しつつあるメンバー（2名）と未経験のメンバーとがあり、全員ができるようになるのは第4年次になる見込みである。

プロジェクト目標2「中央及び州レベルの地方行政に携わる職員の地方行政に関する知識が向上する」については、研修前後試験の結果は最近実施されたプノンペン市及びコンボンチャム州におけるモデル州研修において初めて目標とする向上水準に達した。研修による伸び率が高かった研修では、研修前試験の成績がおしなべて低い。このことから、研修受講前の当該分野についての知識水準が高い場合、研修による知識の向上は目標とする水準幅に達しない傾向があることが見てとれる。しかしながら、研修講師の能力に起因する部分も多少は存在するため、引き続き講師の質、とりわけ教授法に関する技術を高める努力が求められる。

また、GDLA職員に対する研修の受講者数が目標とする水準に達していないが、代わりに枢要な部局を含む内務省他局からの参加が多数あった。地方行政法については内務省職員は当然知っているべき内容で、受講者からは他ドナーの支援するプロジェクトを実施するうえでも研修が非常に有益であったと受け止められている。このことから、他局からの研修参加は正のインパクト発現に貢献する結果となっていると考えられる。

本邦研修に関しては、帰国研修員に聞き取り調査をしたところ、中央・地方政府関係、地方議員制度、地方政府の役割等に関して日本の地方行政制度を学んだことによる、基礎知識の向上が確認された。

### 3 - 3 効率性

投入はおおむねインセプション・レポートで示された計画どおりになされている。

本邦研修に関しては、過去の経験を生かし、1年次～3年次まで効率的に実施された。ただし、ニーズとリソースをより効率的に組み合わせるためには不断の調整が必要であった。また、帰国研修員が現地において研修教材を作成するうえで、より日本の地方行政に関する記載の内容確認等の支援・助言があることが望ましかった。

カウンターパートの配置については、一部のタスクフォースメンバーが、他の業務のために

活動に参加できないことがあることが指摘されている。

### 3 - 4 インパクト

ポジティブなインパクトは、いくつか指摘できる。

まず、地方行政に携わる人材育成のための制度や組織の整備の重要性に対する認識が深まってきたことが大きなものとしてあげられる。内務省長官より、現在地方行政に携わる人材育成のための新しい局を設立する計画があり、Sub-decreeの草案が作成されている段階との発言を得た。

次に、法案作成や制度整備にあたり、自国の制度を他国と比較検討、検証するための判断材料の一つとして日本の制度が参照されていることがあげられる。D&D改革の過程において、様々な場で日本の例が参照されている。

三点目として、本プロジェクトで作成・開発された研修教材や方法論、養成された講師が、2008年8～9月に69人の参加を得て実施された内務省の新人職員研修や政策チームの新メンバー研修において活用されたことがあげられる。

一方、負のインパクトは現在のところ見当たらない。

### 3 - 5 自立発展性

以下のことより、プロジェクト終了後においても政策、組織、制度面でのプロジェクトの成果の自立発展性が確保される見込みは高いと考えられる。

人材育成分野はD&D国家プログラムにおいて主要課題の一つとして取り上げられる予定であり、地方行政に携わる人材の育成は今後とも求められていく情勢である。上述の設立が予定されている新局には、タスクフォースの何名かが配属される可能性があるほか、カンボジア国地方行政能力向上プロジェクト（PILAC）の活動を通じて作成、実施されたカリキュラムや教材、研修方法等が、新局においても生かされることが期待される。また、ヒアリングを行った講師8名はいずれも、今後とも講師を続けたいとの意向であった。

### 3 - 6 効果発現に貢献した要因

プロジェクト目標、成果達成に貢献している要因としては、まず研修の質を高める取り組みや工夫がなされていることがあげられる。二点目には、プロジェクトをとりまく環境の変化についての情報を常に収集し、戦略的にプロジェクトの方向性を確認、修正する対応がとられていることがあげられる。三点目としては、地方行政実態調査を行ったことがあげられる。この実態調査により、ニーズにより合った研修を行うことが可能になっている。

### 3 - 7 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクトの進行を阻害する大きな要素は現在のところ見当たらない。ただ、一部のタスクフォースメンバーが兼務により多忙であり、プロジェクトの活動へ参加できない場合がある点については、程度によっては、今後プロジェクトの進行にマイナスの影響を及ぼす可能性がある。

成果達成のための外部条件「養成された研修講師が継続的に研修に従事する」は満たされており、今後満たされなくなる要因も現在のところ見当たらない。一方、プロジェクト目標達成



のための外部条件「カンボジア政府の地方分権化・業務分散化政策の方針の大幅な変更がない」に関連し、地方行政法施行によりプロジェクトの支援を要する研修ニーズが新たに発生している。このため、プロジェクトの実施にあたり、状況の変化に柔軟な対応が求められる状況となっている。

### 3 - 8 結 論

十分な妥当性を有し、インパクトの発現においても相当の結果を得ていること、効率性がおおむね確保されていること、有効性、自立発展性も確保される見込みであることから、本プロジェクトは比較的良好に運営され、成果をあげつつあるといえる。

残るプロジェクト期間中に、目標達成への現在の取り組みを継続することに加え、変化しつつある状況に戦略的に対応していくことが、より一層求められる。

## 第4章 今後の計画への提言

既述の実績、評価5項目による評価を踏まえての、プロジェクトの実施体制や運営、プロジェクトデザインへの提言は、以下のとおりである。

### 4-1 プロジェクトの実施体制への提言

タスクフォースメンバーのプロジェクトの活動への積極的な参加を確保するために、地方行政に携わる人材育成のために地方行政総局（GDLA）内に設立される予定の新局へ主要なタスクフォースメンバーが速やかに配属されるよう、調整が求められる。

### 4-2 プロジェクトデザインへの提言

プロジェクト目標達成のための外部条件「カンボジア政府の地方分権化・業務分散化政策の方針の大幅な変更がない」に関連し、地方行政法施行によりプロジェクトの支援を要する研修ニーズが新たに発生している。このため、プロジェクトの実施にあたり状況の変化に柔軟な対応が求められる状況となっている。

#### 4-2-1 PDMの変更

中間レビューのベースとしたPDMに、いくつか変更すべき点があげられる。

##### (1) 上位目標指標の変更

上位目標「カンボジアにおいて研修等を通じて地方行政にかかわる人材が育成される」の指標として、「制度及び組織整備がなされつつある」が定められているが、この指標はプロジェクト目標達成後、上位目標達成のために必要な外部条件である。また、この指標では、プロジェクト目標の達成が上位目標の達成に直接的にどのように貢献したかを示すことが難しくなる。このため、現在の指標を上位目標達成のための外部条件とし、指標としては関係者で協議のうえ、研修を通じた人材育成システムの受益者の規模を示すことが妥当であると考えられる。

##### (2) ターゲットグループの変更

地方行政法の制定により地方分権化・業務分散化（D&D）政策が大きく進展し、2009年5月に州・郡評議員の選挙が予定されている状況において、新規に設立される地方評議会を機能させることが内務省にとって重要な課題となりつつある。これを受け、評議員及び知事会に対して研修を行うことが、第2回JCC及び2008年に開催された第2回D&Dテクニカルワーキンググループ会合の中で提案されている。

このような外部条件の変化に対してより緊要な課題への対応を優先する、という意味で、モデル州・特別市（5地域）の地方職員及び州レベルの関連省庁職員をターゲットグループとする現在の活動計画から、評議員と知事会を対象に研修を実施する計画への変更が求められると思われる。このことにより、プロジェクトの活動の重点がプロジェクト目標1からプロジェクト目標2にシフトすることが想定される。

ターゲットグループの変更に伴い、現行のPDM1（2008年2月開催の第3回JCCにおいて

承認) に対し、成果の追加及びその成果達成のための活動の追加が必要となる。また、各成果の指標の変更も必要となる〔詳細は付属資料1.のAnnex1:PDM2(案)参照〕。

### (3) 指標の変更

成果指標2-3-6「モデル州において州・郡職員に対する地方行政研修が延べ80回開催される」は、40回に訂正。なお、研修回数よりは研修受講人数のほうが重要な指標であり、研修人数の指標があるならば、あえて研修回数をも併せて指標として設定する必要はないと思われる。

#### 4 - 2 - 2 州研修から得られた成果の活用

上述のようにモデル州・特別市(5地域)の地方職員を対象とする現在の活動計画から、評議員と知事会を対象に研修を実施する計画への変更は、外部条件の変化に柔軟に対応し、限られたリソースの中でよりニーズに対応した活動を実施する、という観点から望ましい方向と考えられる。一方で、第3年次の州研修実施の過程で得られた成果が、今後生かされないおそれもあり、育成された州研修講師や得られた教訓等を別の場で活用する、あるいは散逸しないような対策をとることが望ましいと思われる。具体的な活用方策としては、現在のコア研修講師だけでは講師の数が不足する場合には、州研修講師をコア研修講師に選定することが検討されてよいであろう。

#### 4 - 3 次年次(第4年次)の本邦研修(地方行政)への提言

プロジェクト形成時に目的としていたことに関しては、地方行政法に目処が立ち、コア研修講師育成に成果が出ていることから、その役割は果たしたものと考えられる。また、2009年度に関しては、現地において評議員向けのオリエンテーショントレーニング等の重要事業が多く予定されていることから、実施に関して見送ることが望ましい。

## 付 属 資 料

1 . 協議議事録 ( M/M )

2 . 実績一覧  
    投入実績  
    活動実績

3 . 主要面談記録

**MINUTES OF MEETINGS  
ON  
JOINT MID-TERM EVALUATION  
BETWEEN  
THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE ROYAL GOVERNMENT  
OF CAMBODIA  
ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
IMPROVEMENT OF LOCAL ADMINISTRATION IN CAMBODIA**

The Japanese Mid-term Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Mr. Hikoyuki UKAI, Senior Representative of JICA Cambodia Office, visited the Kingdom of Cambodia from 13<sup>th</sup> to 24<sup>th</sup> October 2008 for the purpose of the joint mid-term evaluation of Improvement of Local Administration in Cambodia (hereinafter referred to as “the Project”).


During its stay in the Kingdom of Cambodia, the Team had a series of discussions with Ministry of Interior (hereinafter referred to as “MoI”), evaluated the achievement of the Project, and exchanged views for further improvement of the Project.

As a result of the study and discussions, the Team and the Cambodian authorities concerned agreed to report to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

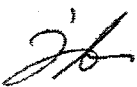
Phnom Penh, 24<sup>th</sup> October 2008



Mr. Hikoyuki UKAI  
Japanese Team Leader of Mid-Term  
Evaluation  
Senior Representative  
JICA Cambodia Office  
Japan



H.E. Mr. PRUM Sokha  
Cambodian Team Leader of Mid-Term  
Evaluation  
Secretary of State,  
Ministry of Interior (MoI)  
The Kingdom of Cambodia



C

Royal Government of Cambodia  
Ministry of Interior  
General Department of Local Administration (GDLA)

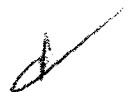
Japan International  
Cooperation Agency  
(JICA)

## Kingdom of Cambodia

# Project on Improvement of Local Administration in Cambodia (PILAC)

## Mid-Term Evaluation Report

October 2008



# Contents

List of Abbreviation	2
Summary Table of the Result of Evaluation	3
1. Outline of the Mid-term Evaluation	11
1-1 Back ground and Objectives of the Evaluation Mission	11
1-2 Members of the Evaluation Team	12
1-3 Mission Schedules	12
1-4 Lists of Major Interviewees	14
1-5 Method of Evaluation	14
2. Achievements and Progress of the Project	17
2-1 Records of Inputs	17
2-2 Records of Activities	17
2-3 Achievement of Outputs and Technical Transfer	17
2-4 Prospects of the Achievement of the Project Purpose and Overall Goal	21
2-5 Project Implementation Process	22
3. Evaluation by Five Criteria	25
3-1 Relevance	25
3-2 Effectiveness	26
3-3 Efficiency	27
3-4 Impact	27
3-5 Sustainability	28
3-6 Factors that promoted realization of effects	28
3-7 Factors that impeded realization of effects	28
3-8 Conclusions	28
4. Recommendations	29
4-1 Recommendations to the Project Management System	29
4-2 Recommendations to Project Design	29
4-3 Recommendations to the Training in Japan in Phase 4	30
Annex	32
1 Proposed Project Design Matrix 2(PDM2)	34
2 Summary of Records of Inputs and Activities	36
3 Lists of Participants to Trainings	42



List of Abbreviation

C/P	Counterpart
D&D	Decentralization and Deconcentration
DOLA	Department of Local Administration
EFI	Economy and Finance Institute
GDLA	General Department of Local Administration
HDD	Hard Disk Drive
HRD	Human Resources Development
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LAN	Local Area Network
M&E	Monitoring and Evaluation
M/M	Minutes of Meeting
MoI	Ministry of Interior
NCDD	National Committee for the Management of Decentralization and Deconcentration Reform
OJT	On the Job Training
PC	Personal Computer
PDM	Project Design Matrix
PIF	Preliminary Implementation Framework
PILAC	Project on Improvement of Local Administration in Cambodia
P/O	Plan of Operation
PLAU	Provincial Local Administration Unit
R/D	Record of Discussion
RSA	Royal School of Administration
SNDD	Sub National Democratic Development
T/F	Task Force
TOT	Training of Trainers
TV	Television
TWG	Technical Working Group
WBS	Work Breakdown Structure
W/S	Workshop

**Summary Table of the Result of Evaluation**

<b>I. Outline of the Project</b>	
<b>Country :</b> Cambodia	<b>Project Title :</b> Project on Improvement of Local Administration in Cambodia
<b>Issue/Sector :</b> Governance	<b>Cooperation Scheme :</b> Technical Cooperation
<b>Division in charge :</b> JICA Cambodia Office	<b>Total Cost :</b> 300 mil. Yen
<b>Period of Cooperation :</b> Jan. 2007 - Jan.2010  (R/D: signed on Dec14, 2006)	<b>Implementing Organization :</b> GDLA, MOI
	<b>Supporting Organization in Japan :</b> Local Administration Bureau and Local Autonomy College of Ministry of Internal Affairs and Communications, City of Higashi-Hiroshima, Hiroshima University
	<b>Related Cooperation :</b>
<b>1-1. Background of the Project</b>	
<p>Cambodia suffers from the lack of mid-career public officers that are the core of public administration, caused by the prolonged civil war. Coupled with the insufficient training system for public servants, human resources development of public servants still face major challenges. Also, public administration in Cambodia has still many difficulties in reorganizing its structure and in functioning effectively and efficiently. With such background, the Royal Government of Cambodia developed National Program for Public Administration Reform in 1998 to promote public administration reform. The first local election (direct election with proportional representation) was implemented in February 2002, and as a consequence, 1,621 Commune/Sangkat councils were established. In the national development policy "Rectangular Strategy", announced in July 2004, the importance of promotion of decentralization for the improvement of public services was expressed. Followingly, Strategic Framework for Decentralization and Deconcentration (D&amp;D) Reform was approved by Council of Ministers in June 2005. In August 2006, National Committee for the Management of Decentralization and Deconcentration Reform (NCDD) for the implementation of decentralization policy was established. It is chaired by Minister, Ministry of Interior (MoI), and Secretary of State, MoI serves as Chair of the NCDD Secretariat.</p> <p>General Department of Local Administration (GDLA), MoI as an implementing organization and a core of D&amp;D reform is planning to promote the development and implementation of laws and regulations and systems on local administration, local finance and taxation and the relation between the central and local governments and so on. However, as GDLA faces the lack of human resources, it is difficult to play those roles without supports from Development Partners. In July 2004, the Royal Government of Cambodia requested a technical cooperation project "Project on Improvement of Local Administration in Cambodia (PILAC)" targeting human resources development for local administration, especially for officials of GDLA and Provincial officials. The Government of Japan adopted the project, and on December 14<sup>th</sup>, 2006, Ministry of Interior (MoI) of Cambodia and JICA both agreed to start the three year project from January 2007.</p>	

## 1-2. Project Overview

### (1) Overall Goal

Human resources involved in local administration will be developed through training.

### (2) Project Purpose

1. Officials of GDLA will improve the capacity of training management.
2. Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration.

### (3) Output

- 1-1 GDLA has ability to conduct training management based on the progress of Decentralization and Deconcentration (D&D) and needs.
- 2-1 GDLA officials acquire the knowledge of the D&D Policy and local administration.
- 2-2 Provincial Governors and Vice Governors understand the D&D Policy and the roles of local administration.
- 2-3 Officials of provincial offices understand the D&D Policy and the roles of local administration.

### (4) Input (as of September, 2008)

#### Japanese Side :

Experts: 50.76MM

C/P trainings in Japan: 39 persons

Equipments: US\$63,995

Local expenditure: 1,218,000 Yen

#### Cambodia Side :

Office Space, Facilities and Equipments of the Office

## II. Evaluation Team

<b>Members of Evaluation Team</b>	<Cambodian Side>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• H.E.Mr. Prum Sokha, Project Director, Secretary of State, Ministry of Interior (Mol)</li><li>• H.E. Mr. Sak Setha, Project Manager, Secretary of State, Ministry of Interior (Mol)</li><li>• H.E.Mr. Leng Vy, Director General, General Department of Local Administration (GDLA) (Counterpart)</li></ul>	
	<Japanese Side>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mr. Hikoyuki UKAI, Team Leader, Senior Representative, JICA Cambodia Office</li><li>• Mr. Hirofumi KAWAKITA, Local Administration, Senior Advisor on Local Administration, JICA Headquarter</li><li>• Ms. Minori TERADA, Planning, Project Formulation Advisor (Governance), JICA Cambodia Office</li><li>• Ms. Chieko MATSUBARA, Evaluation Analysis, Consultant, CDC. Int'l. Co.</li></ul>	
<b>Period of Evaluation</b>	Oct. 13-24, 2008	<b>Type of Evaluation :</b> Mid-term Evaluation

## III. Results of Evaluation

### **3-1. Achievements**

In general, Outputs except the below are being achieved steadily.

With regards to the improvement of knowledge through trainings (indicators: 30% of improvement in the result of Pre-Post Training Test), the target was achieved for the first time in provincial trainings, that started in Phase 3. The scores of Post-training Test are improving steadily and now reached over 70%. It can be pointed out that the improvement potential was decreased when the participants had gotten information on D&D Policy and have already reached to a certain knowledge level before the training, while the knowledge level of participants is gradually improving. It is considered that the achievement of the Outputs is likely to be possible by the end of the Project, provided that the quality of trainers, especially teaching skill and the ability to develop training curriculum according to the knowledge level of target groups, is improved.

### **3-2. Summary of Evaluation Results**

#### **3-2-1. Evaluation by Five Criteria**

##### **(1) Relevance**

Considering the factors mentioned below, it is reasonable to conclude that the Project continues to be relevant.

The Royal Government of Cambodia expressed the promotion of Decentralization and Deconcentration (D&D) in the Rectangular Strategy announced in July 2004, approved Strategic Framework for D&D in June 2005, and enacted the Organic Laws in May 2008, which define the establishment of councils within 1 year in the Capital/Provinces and Municipalities/Districts. In the new Rectangular Strategy announced in September 2008, the promotion of effective implementation of the Organic Law and the preparation of the 10 year National Implementation Program are expressed. As human resources development is expected to be one of the key issues in the Program, this Project, targeting the capacity improvement of officials in training management for human resources development in local administration and the improvement of knowledge of officials in charge of local administration, is in line with the policies of the Government of Cambodia.

With regards to Japanese aid policy, the importance of human resources development and the necessity of the enhancement of public administration to cope with serious lack of human resources caused by the prolonged civil war are expressed since the stage of preparation of the Project. This Project, targeting the capacity improvement of officials in training management for human resources development in local administration and the improvement of knowledge of officials in charge of local administration, is in line with JICA's mission 2 "reducing poverty through equitable growth" and mission 3 "improving governance".

With regards to the relevance to the needs of target group, satisfaction level of participants of the trainings in this Project has been always over 80%. This indicates that the Project has been successful in providing trainings which match the needs of participants.

With regards to the relevance of the Country-focused Training Courses, they were crucial for the

target group to have a future picture / road map of D&D policy through the observation of the other country's experience in local administration and decentralization because Cambodia unfortunately has lost their own experiences and knowledge due to the prolonged civil war.

From this point of view, the Japanese experiences in local administration and decentralization, which can provide a plenty of cases and lessons learned through many different experiences in local administration from Meiji era to the present, have been useful and suggestive. Also the history of Japanese rapid economic growth including Hiroshima rehabilitation from the the war-torn country facilitated to understand the above experiences and lessons learned.

### **(2) Effectiveness**

It is reasonable to conclude that the effectiveness of the Project is largely assured, based on the understanding about the achievements mentioned below.

With regards to the achievement of the project purpose 1 "Officials of GDLA will improve the capacity of training management", while the capacity for implementation of training has almost reached the level of independence, capacity of conducting training needs assessment and development of training curriculum and modules has rooms for improvement. On the one hand, GDLA task force members have acquired relatively better capacity to develop training curriculum and modules for those who have less knowledge on D&D policies. On the other hand, GDLA task force needs to improve capacity for needs assessment and development of training curriculum and modules according to the initial level of participants. As for evaluation and analysis and development of training report after training, all the members are supposed to acquire capacity by the end of Phase 4.

Regarding the project purpose 2 "Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration", the scores of Pre-Post training test reached the targeted improvement level on D&D Policy for the first time in recent trainings in model Provinces. In the case of training with high improvement, the scores of Pre-training test are at low level. These facts show that when the participants have certain level of knowledge on D&D Policy, the current training development tends not to be sufficient to achieve the targeted improvement level. However, to some extent, it also can be attributed to the capacity of trainers. Continuous efforts are required for improving the quality of trainers, particularly for improving teaching skills.

With regards to the effectiveness of the Country-focused Training Courses, based on the interview with training participants in Phase 1 and 2, improvement of the basic knowledge and understanding in local administration, such as the relationship between central and local government, local councilors system and the functions and roles of local governments, was recognized in them.

### **(3) Efficiency**

Inputs are done largely according to the plan set in the Inception Report.

With regards to the Country-focused Training Course 1 on Local administration, the Supporting

organization in Japan smoothly implemented the course in Phase 1 to 3 based on the past similar experience of the training course implementation for the Cambodia civil servants with consistent effort of the arrangement of the course by all stakeholders. It is pointed out that the efficiency of the training material preparation could have increased if the Japanese side provided additional support such as the confirmation of the contents of training materials by experts of Japanese local administration.

Regarding to the allocation of counterparts, it is reported that some Task Force members were not always involved in the activities of the Project due to their other assignments.

#### **(4)Impact**

The following several positive impacts have been observed.

First, it is pointed out as positive impact that the importance of development of systems and organizations for the human resources development in local administration has been more recognized. Secretary of State of MoI expressed the plan of establishing a new department. Draft of sub-decree is now being prepared.

Second, Japanese local administration system is referred to as one of the information sources in drafting laws and developing systems through investigating and considering the Cambodian system in comparison with systems in other countries. In a process of D&D reform, Japanese system was referred to in many occasions.

Third, training materials and methodologies developed and trainers trained through activities of PILAC were utilized in the training of new officials of MoI and in the training of new members of Policy team in October 2008.

Negative impact has not been observed.

#### **(5)Sustainability**

With the following reasons, it is reasonable to conclude that political, organizational and institutional sustainability of the achievements of the Project is likely to be assured after the completion of the Project.

Human resources development is expected to be one of the key issues in the forthcoming National Program for Sub-National Democratic Development (SNDD) and human resources development in local administration will be continuously required. Some Task Force members may be transferred to the new department which is planned to be established. Also, It is expected that the training curriculums, materials and methodologies developed in the PILAC activities are to be utilized by the new department. In addition, all the 8 trainers interviewed expressed their willingness to continue serving as a trainer.

#### **3-2-2. Factors that promoted realization of effects**

3 points are identified as factors contributing to the achievement of the project purposes and the out-

puts. One is efforts and ingenious attempts made in training activities of the Project for the improvement of the quality. The second is continuous efforts of collecting information of changes of situation around the Project in order to check and change the direction of the Project strategically. The third is conducting situation survey on local administration. This survey enabled the Project team to provide adequate trainings that better match the needs of beneficiaries.

### **3-2-3. Factors that impeded realization of effects**

Though major impeding factors to the implementation of the Project have not been reported, some minor issues are observed. For example, some Task Force members do not have enough time for the activities of the Project due to the tasks of another post. In case that these issues expand, they might negatively affect the implementation of the Project.

The external condition which must be fulfilled for the achievement of outputs "Trained trainers continuously engaged in conducting training" is fulfilled. Factors impeding the fulfillment of the external condition in the future are not observed. However, regarding the external condition which must be fulfilled for the achievement of the project purposes "The D&D policy is not significantly changed", D&D Policy is in progress at a fast pace as the enactment of the Organic Law was earlier than the Project team expected. These changes of situation require flexible response in implementing the Project, maximizing and building on the acquired capacity by GDLA Task Force and trainers.

### **3-2-4. Conclusion**

The Project has enough relevance and has been achieved considerably positive results in development of impact. Also, the Project continues to be efficient in general in terms of inputs and effectiveness and sustainability are likely to be ensured. With these reasons, the Project is considerably well managed and is achieving its purposes.

During the remaining project period, it is required to continue the current efforts for the achievement of the Project purposes and to respond strategically to the changing situation more than ever.

## **3-3. Recommendations**

### **3-3-1. Recommendations to the Project Management System**

Recommendations to the project management system based on the above mentioned achievements and evaluation by five criteria are as stated below.

Coordination is required between the assignments of some GDLA Task Force members and their ToRs as GDLA Task Force to make duties for human resources development in local administration their primarily assignments, in order to ensure the active involvement of Task Force members to the Project activities.

### **3-3-2. Recommendations to Project Design**

With regards to the external condition which must be fulfilled for the achievement of the project purposes "The D&D policy is not significantly changed", the mission observes that D&D Policy is in progress at a faster pace and the Organic Law was enacted earlier than originally Project team expected. These changes of situation require flexible response in implementing the Project.

Given such situation, the following some revisions should be made to the PDM which was the base of the mid-term evaluation.

#### **(1) Revision of PDM**

##### a. Revision of Indicator of Overall Goal

It is adequate to make the current indicator the external condition for the achievement of the overall goal, and to set an indicator which shows the size of beneficiaries of the human resources development system through trainings

##### b. Revision of Target Group

Under the situation that D&D Policy has significantly made progress by the enactment of the Organic Law and the election of Provincial and District councilors is scheduled in May 2009, it is becoming an important challenge for the government officials concerned to make the newly established councils function. As a specific action to follow this concern, provision of seminars to Councilors and the Board of Governors were proposed in the last JCC meeting as well as the 2<sup>nd</sup> TWG DD held in 2008. Considering the changes of the situation around the Project, it is considered to be necessary to put priority to the more urgent and important issues, for the effective and strategic use of limited resources.

In specific, it will be required to replace the current activities targeting Provincial/District officials as well as main line ministries at provincial level in five model Provinces with the activities targeting Councilors and the Board of Governors, This replacement might require shift of weight of activities from Project Purpose 1 to Project Purpose 2.

Following the revision of target group, an output and activities need to be added to current PDM1 (approved in 3<sup>rd</sup> JCC held in February, 2008). Also, indicators of outputs need to be modified. The details about these changes are indicated in proposed PDM2 in ANNEX 1.

#### **(2) Utilization of the Achievements of Trainings in Model Provinces**

By replacing the current activities targeting Provincial/District officials in five model Provinces with the activities targeting Councilors and the Board of Governors, there is a possibility that the achievement through the process of training implementation in model Provinces may not be utilized in the future. It is considered desirable to take measures to utilize trained Provincial trainers and lessons learned in other occasions.





### **3-3-3. Recommendations to the Training in Japan in Phase 4**

It is confirmed that the Country-focused Training Course 1 on Local administration has achieved the initial objectives set at the project formulation as a result of the progress of Organic Law and the capacity building of core trainers. Therefore, it would be recommended that primary focus should be on the important activities in Cambodia in Phase 4 such as the domestic training for provincial councilors etc.

*JA*

*CA*

## **1. Outline of the Mid-Term Evaluation**

### **1-1 Back ground and Objectives of the Evaluation Mission**

Cambodia suffers from the lack of mid-career public officers that are the core of public administration, caused by the prolonged civil war. Coupled with the insufficient training system for public servants, human resources development of public servants still face major challenges. Also, public administration in Cambodia has still many difficulties in reorganizing its structure and in functioning effectively and efficiently. With such background, the Royal Government of Cambodia developed National Program for Public Administration Reform in 1998 to promote public administration reform. The first local election (direct election with proportional representation) was implemented in February 2002, and as a consequence, 1,621 Commune/Sangkat councils were established. In the national development policy "Rectangular Strategy", announced in July 2004, the importance of promotion of decentralization for the improvement of public services was expressed. Followingly, Strategic Framework for Decentralization and Deconcentration (D&D) Reform was approved by Council of Ministers in June 2005. In August 2006, National Committee for the Management of Decentralization and Deconcentration Reform (NCDD) for the implementation of decentralization policy was established. It is chaired by Minister, Ministry of Interior (MoI), and Secretary of State, MoI serves as Chair of the NCDD Secretariat.

General Department of Local Administration (GDLA), MoI as an implementing organization and a core of D&D reform is planning to promote the development and implementation of laws and regulations and systems on local administration, local finance and taxation and the relation between the central and local governments and so on. However, as GDLA faces the lack of human resources, it is difficult to play those roles without supports from Development Partners. In July 2004, the Royal Government of Cambodia requested a technical cooperation project "Project on Improvement of Local Administration in Cambodia (PILAC)" targeting human resources development for local administration, especially for officials of GDLA and Provincial officials. The Government of Japan adopted the project, and on December 14<sup>th</sup>, 2006, Ministry of Interior (MoI) of Cambodia and JICA both agreed to start the three year project from January 2007.

About One and half year has passed from the start of the Project. During this period, in May 2008, the Royal Government of Cambodia enacted the Organic Law, which defines the establishment of councils by indirect and proportional representation election within 1 year at Capital/Province (24) and Municipality/District/Khan (185), that are higher level than Commune/Sangkat, that already have councils. The Mid-Term Evaluation is implemented taking into account that situation. In specific, first, the mission confirms the achievement of the Project up to present based on five evaluation criteria, then the mission discuss about the direction of the activities hereafter.

## 1-2 Members of the Evaluation Team

Table 1-1 Members of the Evaluation Team (Cambodian Side)

Position in Project	Name	Position
Project Director	H.E.Mr. Prum Sokha	Secretary of State, Ministry of Interior (MoI)
Project Manager	H.E.Mr. Sak Setha	Secretary of State, Ministry of Interior (MoI)
Counterpart	H.E.Mr. Leng Vy	Director General, General Department of Local Administration (GDLA)

Table 1-2 Members of the Evaluation Team (Japanese Side)

in charge	Name	Position
Team Leader	Mr. Hikoyuki UKAI	Senior Representative, JICA Cambodia Office
Local Administration	Mr. Hirofumi KAWAKITA	Senior Advisor on Local Administration, JICA Headquarter
Planning	Ms. Minori TERADA	Project Formulation Advisor (Governance), JICA Cambodia Office
Evaluation	Ms. Chieko MATSUBARA	Consultant, CDC. International. Co.

## 1-3 Mission Schedules

The period of Evaluation is from October 7<sup>th</sup> to October 29<sup>th</sup>, 2008. The member in charge of evaluation starts survey in Cambodia on October 12<sup>th</sup>. Other mission member conducts survey in Cambodia from October 19<sup>th</sup> to October 24<sup>th</sup>. Details are described in Table 1-3 below.

Table 1-3 Evaluation Mission Schedules (1/2)

Date	Activities	Acommodation	Person in Charge
1   5	7 (Tue)   11 (Sat) Document Review Development of Evaluation Plan Identification of Data that are to be collected in Cambodia Development of Questionnaires (Draft)	In Japan	Evaluation
6	12 (Sun) AM Departure from Japan→ 18:45 Arrive at Phnom Penh	Phnom Penh	Evaluation (arrival)
7	13 (Mon) 9:00 Schedule Check (at JICA Cambodia Office) 10:00 Meeting with Experts (at Project Office) PM Information Collection (at Project Office)	Phnom Penh	Evaluation Planning Evaluation
8	14 (Tue) 9:00 Interview with Mr. Prak Vannarith (Coordinator, GDLA Task Force)(at MoI) PM Information Collection and Interviews with Experts(at MoI)	Phnom Penh	Evaluation
9	15 (Wed) 9:30 Meeting with Project Manager and Counterpart (Cambodian Evaluation Team Member) (at MoI) PM Information Collection (at Project Office)	Phnom Penh	Cambodian Evaluation Team Members, Team Leader, Planning Evaluation
10	16 (Thu) AM Information Collection (at Project Office) 14:30 Interview with Mr. Hov Lenin (Deputy-Director, Department of International Relations, MoI) (at MoI) 16:00 Summarizing the Results of Evaluation (at JICA Office)	Phnom Penh	Evaluation Evaluation Planning, Evaluation

Table 1-3 Evaluation Mission Schedules (2/2)

Date	Activities	Accommodation	Person in Charge
11 17 (Fri)	6:00 Traveling (from Phnom Penh to the Capital of Kampong Cham Province) 8:30 Training Observation and Interviews with Core Trainer (Mr. Prak Samoeun, GDLA Task Force and Participant, Mr. Im Sophozmaroot, Deputy-Governor, Cheung Prey District, Kampong Cham) (at the Capital of Kampong Cham Province) 13:00 Traveling (from the Capital of Kampong Cham Province to Phnom Penh)	Phnom Penh	Evaluation, Planning
12 18 (Sat)	Summarizing the Evaluation Findings, Preparation of Draft Evaluation Report, Preparation of M/M	Phnom Penh	Evaluation
13 19 (Sun)	AM Departure from Japan → 18:45 Arrival at Phnom Penh	Phnom Penh	Local Administration (arrive)
14 20 (Mon)	8:30 Discussion with Team Members from Japan and the Chief Representative of JICA (on Evaluation Findings, Draft Evaluation Report and Draft M/M) (at JICA Cambodia Office) 15:30 Discussion with Project Manager (Cambodian Evaluation Team Members) (at MoI)	Phnom Penh	Japanese Evaluation Team Members, CR of JICA Cambodia Office Evaluation Team Members
15 21 (Tue)	8:30 Interview with Ex-participant of Training in Japan on "Local Administration" (Mr. So Munyaksa, Coordinator, GDLA Task Force) (at MoI) 11:00 Interview with Ex-participant of Training in Japan on "Local Administration" (Ms. Lay Onry, Coordinator, GDLA Task Force) (at MoI) 14:30 Interview with GDLA Task Force Member (Mr. Soth Kosal, GDLA) (at MoI)	Phnom Penh	Local Administration, Evaluation
16 22 (Wed)	9:00 Interview with Ex-participant of Training in Japan on "Local Administration" (Mr. Chou Meng Chan, Core Trainer, Phnom Penh Municipality) (at Phnom Penh Municipality) 11:00 Interview with Mr. Teak Ven (Provincial Trainer, Chief of Training Office, Phnom Penh Municipality) (at Phnom Penh Municipality) 14:30 Interview with Mr. Oum Mareth (Provincial trainer, Deputy Governor of Khan Mean Chey, Phnom Penh Municipality) (at Khan Mean Chey Office)	Phnom Penh	Local Administration, Evaluation
17 23 (Thu)	AM Japanese Evaluation Team Meeting PM Preparation for Joint Mid-Term Evaluation Committee Meeting	Phnom Penh	Local Administration, Planning, Evaluation
18 24 (Fri)	8:30 Debriefing to JICA Cambodia Office 9:00 Joint Mid-Term Evaluation Committee Meeting (Discussion and Agreement on the Evaluation Report and M/M) (at MoI) 15:00 Debriefing to Embassy of Japan Departure from Phnom Penh via Bangkok to Japan	Phnom Penh	Evaluation Team Members Evaluation Team Members from Japan (dep.)
19 25 (Sat)	AM Arrive at Japan	in Japan	
20 26 (Sun)	Documentation, Submission of Draft Evaluation Report	in Japan	Evaluation
21 27 (Mon)	Development of Draft Evaluation Report		
22 28 (Tue)	Development of Draft Evaluation Report		
23 29 (Wed)   -31 (Fri) 25	(Support of the Review Session of Training in Japan on "Local Administration" (from October 29 <sup>th</sup> to 31 <sup>st</sup> , at Higashi-Hiroshima City)		Local Administration

Beginning of November: Final Reporting Meeting by TV Conference (All the Japanese Evaluation Team members will Attend.), Publishing the Evaluation Report

## 1-4 Lists of Major Interviewees

Major Interviewees are listed in Table 1-4.

Table 1-4 Major Interviewees

Name	Position
H.E. Sak Setha	Secretary of State, Mol
H.E. Leng Vy	Director General, GDLA
H. E. Mr. Ngan Chamroeun	Deputy Director General, DOLA, GDLA
Mr. Yin Malyna	Deputy Director, DOLA, GDLA
Mr. Prak Vannarith	Coordinator, GDLA Task Force
Mr. So Munyraksa	Coordinator, GDLA Task Force
Ms. Lay Onry	Coordinator, GDLA Task Force
Mr. Soth Kosal	GDLA Task Force
Mr. Prak Samoeun	GDLA Task Force
Mr. Chou Meng Chan	Core Trainer, Phnom Penh
Mr. Teak Ven	Provincial Trainer, Chief of Training Office, Phnom Penh
Mr. Oum Mareth	Provincial Trainer, Deputy-Governor of Khan Mean Chey, Phnom Penh
Mr. Hov Lenin	Deputy-Director, Department of International Relations, Mol
Mr. Im Sophozmaroot	Deputy-Governor, Cheung Prey District, Kampong Cham

## 1-5 Method of Evaluation

### 1-5-1 Methods of Evaluation

In accordance with the JICA Project Evaluation Guideline of January 2004, the mid-term evaluation of the Project was conducted in the following process.

- Step 1: Version 1 of the Project Design Matrix (PDM) was adopted as the framework of the mid-term evaluation exercise, and the Program achievement was assessed vis-à-vis respective Objectively Verifiable Indicators. The level of inputs and activities were evaluated in comparison with the output levels.
- Step 2: Analysis was conducted on the factors that promoted or inhibited the achievement levels including matters relating to both the project design and project implementation process.
- Step 3: An assessment of the Project results was conducted based on the five evaluation criteria: "relevance", "effectiveness", "efficiency", "impact" and "sustainability".
- Step 4: Recommendations for the Program stakeholders for the remaining implementation period and lessons learned were formulated for future programs to be implemented by both Cambodian and Japanese Governments.

Definitions of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the mid-term evaluation are given in Table 1-5 below.

Table 1-5 Definition of the Five Evaluation Criteria for the Final Evaluation

Five Criteria	Criteria Definitions as per the JICA Evaluation Guideline
Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries.
Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.
Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

### 1-5-2 Data Collection Method

Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for analysis. Data collection methods used by the Team were as follows:

#### (1) Literature/Documentation Review;

The following major documents were collected during the preparation period in Japan and survey period in Cambodia.

- Preliminary Report of PILAC (January, 2006)
- Inception Report (April, 2007)
- Phase 1 Project Completion Report (August, 2007)
- Phase 2 Project Completion Report (March, 2008)
- Phase 3 Project Implementation Plan (March, 2008)
- Progress Report 1 (January 2007 – July 2008) (August, 2008)
- Minutes of JCC (1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup>)
- Workshop Report on the Review of GDLA Officials Training 2<sup>nd</sup> and Selected Officials Training from All Provinces/Municipalities 1<sup>st</sup> (February, 2008)
- Workshop Report on New Core Trainers (Training of New Core Trainers) (January, 2008)
- Report on Workshop on Training Management for GDLA Task Force (November, 2007)
- Report on Kickoff Workshop in Project Phase 2 (January, 2008)
- Report on the Capacity Enhancement Training Course for Selected Officials from All Provinces/Municipalities on the Progress of the Decentralization and Deconcentration Policy (January, 2008)
- Report on the Capacity Enhancement Training Course for Civil Servants of the Ministry of Interior on the Progress of the Decentralization and Deconcentration Policy (December, 2007)
- Top Management Seminar on Decentralization & Deconcentration Policy Implementation Report (Draft) (July, 2007)

- GDLA Officials Training Implementation Report (Draft) (July, 2007)
- Manual on Training Preparation (work in progress) (As of September, 2007)
- Situation Analysis of Provincial and District Administration in Cambodia 2<sup>nd</sup> Draft (June 2008)
- Report on Training Course in Japan on “Local Administration Top Management” held from March 16<sup>th</sup> to March 22<sup>nd</sup>, 2008
- Report on Training Course in Japan on “Local Administration Top Management” held from February 12<sup>th</sup> to February 17<sup>th</sup>, 2007
- Report on Training Course in Japan on “Local Administration” held from October 2<sup>nd</sup> to November 11<sup>th</sup>, 2007
- D&D Progress Report (May 2008, August 2008)
- Rectangular Strategy Phase 2 (September, 2008)
- Organic Law

(2) Interviews with key stakeholders

Individual interviews were conducted with stakeholders about various aspects and topics of the Project (e.g. confirmation of the Project achievements, impeding factors to the implementation of the Project, sustainability).

- Project Manager
- GDLA Task Force members
- Ex-participants of the Trainings in Japan
- Core Trainers
- Provincial Trainers
- Participant of Training in Model Province
- Participant of Training of GDLA Officials
- JICA Experts

(3) Direct observations of Training of Officials in Model Provinces in Kampong Cham Province

**1-5-3 Notice about Evaluation Method**

This Mid-term Evaluation Mission targets only PILAC, while several development partners are providing supports to D&D Policy in Cambodia.

## 2. Achievements and Progress of the Project

Collection of data for checking the achievement of the Project is done based on the PDM which was attached to Phase 3 Project Implementation Plan, which was distributed at the 3<sup>rd</sup> JCC held on February 18<sup>th</sup>, 2008.

### 2-1 Record of Inputs

The records of inputs are summarized in ANNEX1 (Table ANNEX1-1 and ANNEX1-2). Inputs are done largely as planned.

### 2-2 Records of Activities

The records of the Project activities are summarized in ANNEX2 (Table ANNEX1-3~ANNEX1-8). Activities are implemented largely as planned.

### 2-3 Achievement of Outputs and Technical Transfer

#### 2-3-1 Achievement of Outputs

Achievement of Outputs is summarized in Table 2-1~2-4.

\*P1 : Phase 1 (February-August, 2007)    P2 : Phase 2 (September, 2007-March, 2008)  
P3 : Phase 3 (April, 2008-March, 2009)    P4 : Phase 4 (April, 2009-January, 2010)

Table 2-1 Achievement of Output 1-1 (1/2)

Output 1-1 : GDLA has ability to conduct training management based on the progress of Decentralization and Deconcentration (D&D) and needs.

Indicators	Achievements	Sources
1-1-1. Training materials, modules and curriculum are produced by GDLA Task Force.	P1: Presentation for 3 sessions, 2 textbook and curriculum for the Training of GDLA Officials were developed. P2: Training curriculum for the Training of Selected Officials from All Provinces and Municipalities was developed. P3: Presentations for 1 session on D&D and 3 sessions on the Organic Law, lecture notes, lecture plan and pre-post test were developed following the enactment of the Organic Law.	Expert
1-1-2. TOT for core trainers is conducted by 3 times.	Trainings were conducted in P1, P2 and P3 through weekly meetings (20 meetings in P1), Workshops (2 times) and on the job training.	Training Record
1-1-3. At least, 70% of core trainer candidates are selected as core trainer.	P2: Initial Self Assessment: 2.0 (of 4) after the workshop, 2.3 (of 4) after conducting actual lectures by core trainers P3: 15 trainers were selected among 20 candidates based on the result of examination in the refresh training. Final selection will be done by the end of the Project based on the result of examination to trainers, evaluation by trainees and the result of pre-post test to trainees.	Result of Questionnaire Surveys in the Training
1-1-4. Core trainers are evaluated at more than 8 scores in average by the trainees.	7.93 (P1: The 1 <sup>st</sup> Training of GDLA Officials, P2: The 2 <sup>nd</sup> Training of GDLA Officials, P2: The 1 <sup>st</sup> Training of Selected Officials from All Provinces and Municipalities, average of 11 trainers) *The average score is 8.34 excluding the score of the 1 <sup>st</sup> time of the 1 <sup>st</sup> Training of GDLA Officials (conducted in 4 times)	Result of Questionnaire Surveys in the Training
1-1-5. 30 trainees are trained in Country-focused training course 1 on local administration conducted by JICA in Japan.	30 officials (including 10 officials participated to the training course before the start of the Project)	Reports of Training in Japan



Table 2-1 Achievement of Output 1-1 (2/2)

Indicators	Achievements	Sources
1-1-6. Level of understanding of the trainees in Country-focused training course 1 on local administration improves.	P2: Improvements are recorded in the pre-post comparison of the level of achieving the purpose of the Country-focused training course 1 on local administration. (e.g. 3.5→4.5, 2.8→4.4, 2.9→4.5 of 5 in average of the participants)	Reports of Training in Japan
1-1-7. Training materials are produced in Country-focused training course 1 on local administration and utilized in the training of the Project.	Training materials for the 1 <sup>st</sup> Training of GDLA Officials were developed based on the achievements of the training in 2006. The achievements of the training in P2 are to be reflected to the trainings in P3.	Training Materials
1-1-8. Task of training management is gradually transferred to GDLA Task Force.	Work Breakdown Structure (WBS) was developed through discussion in P1, and follow up by experts was necessary in P1 and P2. In P3, experts only provided the format of WBS and each group develop WBS by themselves. Tasks of training management are gradually transferred to Task Force members and the evaluations by participants on training management keep high score.	Work Breakdown Structure
1-1-9. Report on the present situation of D&D policy and local administration is prepared.	Draft report on the situation of local administration was developed. Experts follow the progress of D&D Policy continuously.	Report (Final Version)
1-1-10. Report on the present HRD system on local administration is prepared.	The Situation Survey Part 2 focused on human resources development system. Draft will be developed by the mid of October.	Report (Final Version)

Table 2-2 Achievements of Output 2-1

Output 2-1: GDLA officials acquire the knowledge of the D&amp;D Policy and local administration.

Indicators	Achievements	Sources
2-1-1. The training on local administration for GDLA officials is conducted by 16 times.	The trainings were implemented 8 times in P1 and P2. (It is scheduled to implement 4 times in P3 and another 4 times in P4.)	Training Records
2-1-2. A total number of 400 GDLA officials are trained at the training on local administration for GDLA officials.	Total 186 officials in P1 and P2 (including 137 GDLA officials) A participant, who is the official of MOI but not of GDLA, evaluates the training very useful, as knowledge on the Organic Law is essential to officials of MOI.	Training Records (List of Attendants)
2-1-3. Average score between pre-test and post test improves by 30 %.	18.8% improvement after the 1 <sup>st</sup> Training of GDLA Officials 17.3% improvement after the 2 <sup>nd</sup> Training of GDLA Officials (The score of Pre-training test was 52.0 %) *One of the major factors affecting to the result of not so significant improvement is the fairly high score of Pre-training test.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The result of Pre-Post training test</li> <li>• Result of Questionnaire Surveys in the Training</li> <li>• Expert</li> </ul>
2-1-4. A total number of 9 officials are trained in Country-focused training course 2 on Top Management.	9 officials participated. (3 officials × 3 times)	Training Records
2-1-5. Level of understanding of the trainees in Country-focused training course 2 improves.	P1: The participants answered to the questionnaire that the purpose of the course was adequate and the course was very useful. P2: Improvements are recorded in the pre-post comparison of the level of achieving the purpose of the Country-focused training course 2 on top management. (3.3→4.3, 3.0→4.0, 3.0→4.0, 3.0→4.0 of 5, in average of the participants) The participants answered to the questionnaire that the purpose of the course was adequate and the course was very useful.	Records of training in Japan
2-1-6. Trainees in Country-focused training 2 commits to the training	P1: The participants provided speeches in the 1 <sup>st</sup> Top Management Seminar. P2: The participants contributed to the development of the training materials for the trainings in P2. (Lecture for the video training material on the Organic Law was provided.) P3: Comments on the improvements training materials in the meeting for the development of training materials.	Training Records

Table 2-3 Achievements of Output 2-2

Output 2-2: Provincial Governors and Vice Governors understand the D&amp;D Policy and the roles of local administration.

Indicators	Achievements	Resources
2-2-1. Top Management Seminar is conducted by 6 times.	P1: 2 times P3: 2 times (P4: planned to be held 2 times)	Training Records
2-2-2. All of Governors and Vice Governors in Province and Municipality level are trained in Top Management Seminar.	P1: Total 161 out of 164 participated. P3: Total 215 out of 219 participated. out of 262 participated	Training Records (List of Attendants)
2-2-3. Level of understanding of the trained Provincial Governors and Vice Governors on the D&D policy and local administration improves.	The score of the level of understanding is 8.27 (of 10) by the participants of the 1 <sup>st</sup> Top Management Seminar.	• Result of Questionnaire Surveys in the Training

Table 2-4 Achievements of Output 2-3

Output 2-3: Officials of provincial offices understand the D&amp;D Policy and the roles of local administration.

Indicators	Achievements	Sources
2-3-1. The trainings on local administration are conducted for selected officials from all provinces by 12 times.	P2: 4 times (P3: planned to be held 4 times)	Training Records
2-3-2. A total number of 360 officials of provincial offices are trained.	P2: 118 officials (P3: planned to invite 120 officials)	Training Records (List of Attendants)
2-3-3. Average score between pre test and post test of provincial officials improves by 30%	14.3% improvement after the 1st Training of Selected Officials from All Provinces and Municipalities (The score of Pre-training test was 60.0 %.) * Due to a case of miss teaching, law score of Post-training test is recorded in one training. Also, the score of the Pre-training test was considerably high because the questions were asking topics that participants seemed to have knowledge since before the training. These are considered as the reason of not reaching to the targeted level.	• The result of Pre-Post training test • Result of Questionnaire Surveys in the Training • Experts
2-3-4. TOT for provincial trainers is conducted by 2 times.	P3: 1 time (Training plan was changed from 15 officials/ time×2 times to 30 officials/time ×1 time) *6 officials from each Province × 5 Provinces = total 30 officials The training was implemented in 1 time due to the reasons that division of the participants was difficult because of the needs of providing the same training to the candidate Provincial trainers from the same Province as a Provincial team and the schedule was limited.	Training Records
2-3-5. Average score between pre test and post test of provincial trainers improves by 30%	26% improvement (The score of Pre-training test was 53 %.) * In conducting TOT for Provincial trainers, trainers were required to read the Organic Law in prior to the training, unlike the other trainings. It contributed to the higher score of the Pre-training test than other trainings for Provincial officials.	• The result of Pre-Post training test • Result of Questionnaire Surveys in the Training • Experts
2-3-6. A total number of 80 training on local administration are conducted for provincial and district officials in model provinces.	In course of implementation (P3: 20 times, P4: 20 times, total 40 times of trainings are planned) *This is a simple miss-writing. 40 times of trainings was originally planned.	Experts
2-3-7. A total number of 1,000 provincial and district officials in the model provinces are trained.	(P3: 500 officials (50 Provincial officials + 50 District Officials in each Province × 5 Provinces) will participate.) (P4: 500 officials, the breakdown is the same with the above.)	Training Records (List of Attendants)
2-3-8. Average score between pre test and post test of provincial and district officials improves by 30%.	P3: Phnom Penh Municipality:32%(The score of Pre-test: 41.1%) Kampong Cham Province: 46% (The score of Pre-test: 33%)	• The result of Pre-Post training test • Result of Questionnaire Surveys in the Training

With regards to the improvement of knowledge through trainings (indicators: 30% of improvement in the result of Pre-Post Training Test), the target has not been achieved except provincial training. It can be pointed out that the improvement potential was decreased when the participants had gotten information on D&D Policy and have already reached to a certain knowledge level before the training. The scores of Post-training Test are improving steadily and now reached over 70%. (refer to Figure 2-1 below). Also, taking into account the cases of miss teaching led to low score of Post-training test, it is considered that the achievement of the Outputs is likely to be possible by the end of the Project, provided that the quality, especially teaching skill and the ability to develop training curriculum according to the knowledge level of target groups, of trainers is improved.

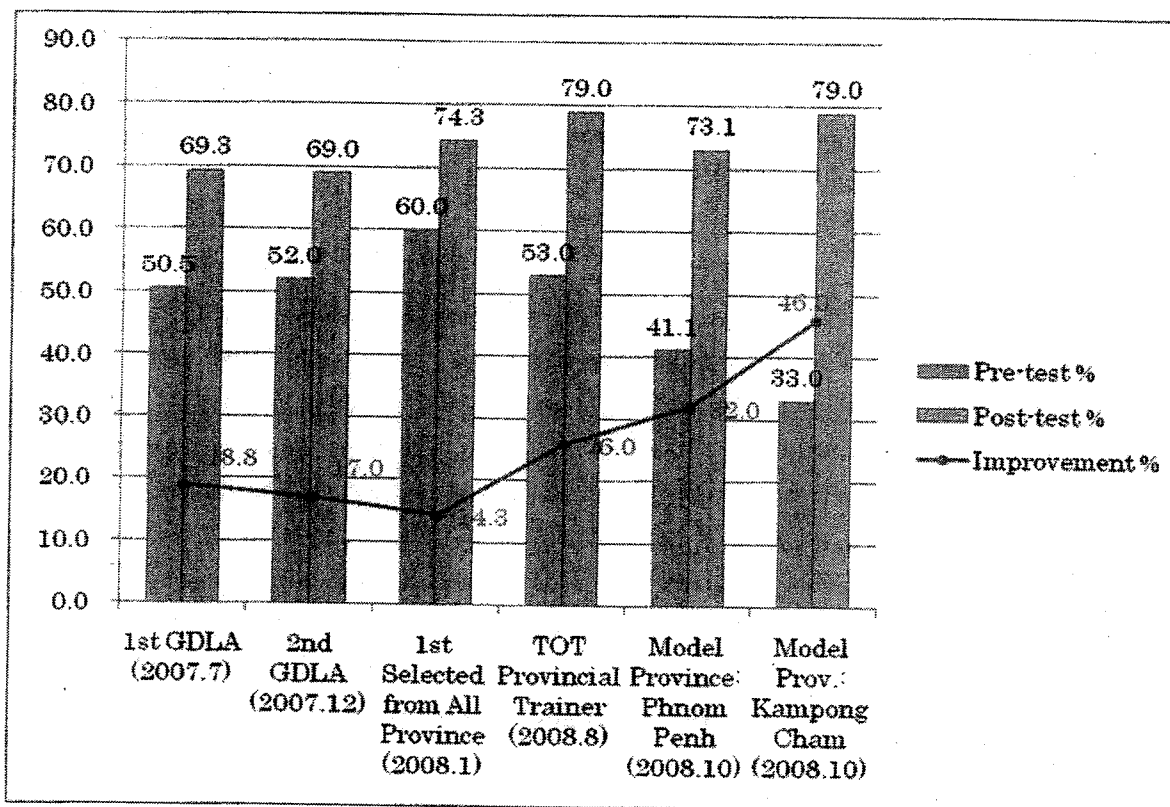


Figure 2-1 The Changes of Pre-Post Test Results

Note: Topics of 2nd GDLA (2007.12) and 1<sup>st</sup> Selected from All Province (2008.1) are D&D policy and the Organic Law, and the curriculum and content are same.

The scores in model Provinces disaggregated by Province/District, and Municipality/ Khan are indicated in Table 2-5 below. The reason of higher Pre-test scores by Khan/District officials than Provincial/District officials cannot be identified at this stage that the training was completed only in 2 of 5 provinces.

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

Table 2-5 Scores of Pre-Post Test in 2 Model Provinces

Title of Training	Pre-test	Improvement	Post-test
	%	%	%
Model Province: Phnom Penh (2008.10)	41.1	32.0	73.1
Municipality. Officials	40.4	32.8	73.2
Khan Officials	43.7	30.3	74.0
Model Prov.: Kampong Cham (2008.10)	33.0	46.0	79.0
Provincial Officials	29.5	51.0	80.5
District Officials	36.6	40.3	76.9

With regards to the Training of GDLA Officials, according to the indicator, it is targeted that total 400 GDLA officials participate in the training. In reality, many officials of MOI other than GDLA officials participated in the training. Although they are not the original target group, this should be positively evaluated because of the following reasons; many of them are the officials of key departments, officials of MOI should know about the Organic Law as a matter of course, they took the training as very useful in engaging the projects supported by other Development Partners, and this fact indicates the high interest by the officials of MOI to this training.

**2-3-2 Technical Transfer**

As is clear from the indicators of outputs “1-1-4 Core trainers are evaluated at more than 8 scores in average by the trainees” , “1-1-8 Task of training management are gradually transferred to GDLA Task Force”, “2-1-6 Trainees in Country-focused training 2 commits to the training” showing upward trend, technical transfer is gradually taking place in the form of the improvement of training management ability and capacity development of trainers, through various activities including workshops, trainings in Japan and on the job training.

Also, efforts for effective linking of activities are made such as adopting the short-term expert to a lecturer of training in Japan, expecting the higher effects of training through follow-up by the same lecturer.

**2-4 Prospects of the Achievement of the Project Purpose and Overall Goal**

**2-4-1 Achievements of Project Purpose**

The achievements of project purpose are summarized in Table 2-6.

Table 2-6 Achievements of Project Purpose

Project Purpose 1: Officials of GDLA will improve the capacity of training management.

2: Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration.

Indicators	Achievements	Sources
1-1 GDLA Task Force is able to manage the training by themselves.	Self assessment P1: 0.9→P2: 1.9→P3: 2.8 (of 3) *Level 3 means "can do by oneself". According to the evaluation by expert, as for training implementation stage, GDLA Task Force members have almost reached the level of "can do by oneself" without support by experts. While, ability for training needs assessment and development of training curriculum and training module needs to be enhanced in P4. Also, as for evaluation and analysis after the training and development of reports, Task Force members are acquiring ability through on the job training in turn. While some members (2 members) have already reached to a certain level, some other members have not experienced yet. All the members will acquire ability by the end of P4.	• Self assessment using Review Sheet • Expert
1-2 The training management of GDLA Task Force is evaluated ad more than 8 out of 10 (full grade) in the evaluation system.	The 1 <sup>st</sup> Top Management Seminar: 9.33 The 1 <sup>st</sup> GDLA Officials: 8.34 The 2 <sup>nd</sup> Training of GDLA Officials: 8.62 The 1 <sup>st</sup> Training of Selected Officials from All Provinces and Municipalities: 9.28	• Result of Questionnaire Surveys in the Training
2-1 The average grade of satisfaction of trainees is more than 8 out of 10 (full grade) in the evaluation system.	The 1 <sup>st</sup> Training of GDLA Officials:8.1 The 2nd Training of GDLA Officials:8.26 The 1 <sup>st</sup> Training of Selected Officials from All Provinces and Municipalities:8.88	• Result of Questionnaire Surveys in the Training
2-2 Knowledge on local administration of officials improves.	The results of Pre-Post training test show improvements excluding the very few limited case.	• The result of Pre-Post training test • Result of Questionnaire Surveys in the Training

#### 2-4-2 Prospect of Achieving Overall Goal

The situation related to the achievement of overall goal is summarized in Table 2-7.

Table 2-7 Situation related to the Achievement of Overall Goal

Overall Goal: Human resources involved in local administration will be developed through training.

Indicators	Situation	Sources
1 The development of the system and organization is in the progress.	The establishment of a new department for human resources development is planned. The draft sub-decree is being prepared necessary for the establishment. The new department is anticipated to be established by the end of 2008.	Interview with Secretary of State of MOI

#### 2-5 Project Implementation process

##### 2-5-1 Implementation of the Activities and Achievement of the Outputs

Efforts and ingenious attempts made in various activities of the Project for the improvement of the quality have been contributing to the achievement of the outputs and the project purposes.

Specifically, first, new activities were added and some activities were made clearer in the process of revising PDM. By adding the situation survey on local administration, the adequacy of the topics of the trainings and target groups was verified and the trainings that better match the needs of the training participants were provided. By clarifying some activities, the manner and methods for linking the

achievements of the trainings in Japan with the activities in Cambodia were clearly put in place and actual activities of preparation of, supporting to and follow-up on the trainings in Japan have been carried out. Also, efforts for effective linking of activities are made such as adopting the short-term expert to a lecturer of training in Japan, expecting the higher effects of training through follow-up by the same lecturer.

Secondly, one of the commendable features of this Project is that many monitoring activities are carried out in order to quantify the invisible achievements of capacity development, as the main activities of this Project are trainings. The results of the monitoring activities are analysed and the lessons learned are well reflected to the following activities in various ways. Also, these monitoring activities allow Task Force members to acquire knowledge and skills in practical way through on the job training. In addition, various daily efforts and attempts are made in details in all through the stages of training, especially in the stage of preparation, in order to achieve better result.

### **2-5-2 Management System**

The importance of flexible response to the change of situation around the Project has been recognized even before the start of the Project, as the Project started in an uncertain situation that D&D Policy is in progress. Specifically, as the ultimate structures and functions of the organizations for local administrations, allocation of human resources, transfer of officials and the system for human resources development are not decided yet, it is difficult to select and decide appropriate topics, targets and the size of beneficiaries of the trainings and to select appropriate targets of technical transfer. In order to cope with this situation, surveys on the progress of the D&D Policy in the Project activities and efforts of collecting information are made continuously through interviews with relevant officials and Development Partners at the central level and the situation survey at sub-national level. These efforts allow the Project team to take adequate response to the change of the situation with the enactment of the Organic Law and also to provide timely trainings that better match the needs of the beneficiaries. Efforts would be required more than ever for upgrading current coordination and division of roles with other Development Partners to collaborative networking.

Current Task Force members are from several departments under GDLA. While this composition enabled the involvement of capable officials to the Project, it contains difficulties in organizational capacity development and sustaining the achievements of the Project activities after the completion of the Project. Citing a familiar example, it was pointed out that the schedule coordination for all the Task Force members to meet together was difficult. Also, as the Project activities are additional to their daily tasks, some members of Task Force could not always participate in the Project activities.

The Policy Team, which was recently formed to promote the implementation of the Organic Law at the national level, consists of GDLA staff in MOI. The members of the Policy Team include some members of the GDLA Task Force. While it is expected that the achievements of PILAC are utilized and reflected to the development of policies and systems, there is the possibility that some Task Force members have to spare more time to implement the TOR for the Policy Team.



### **2-5-3 Situation of External Conditions**

One of the recent changes is the arising needs of the training of Councilors and boards of governors after the election at Provincial level and District level in May 2009, following the enactment of the Organic Law. In the last JCC as well as the last TWG D&D in 2008, the necessity of “after-election training of Councilors and boards of governors” is stated as one of its components.

### **2-5-4 Networking with Other Stakeholders**

As mentioned above under the section of Management System, in order to understand the progress of D&D Policy, efforts of collecting information are made continuously through interviews with relevant officials and Development Partners. In addition, information exchange is promoted through inviting other Development Partners and officials in the relevant ministries to the seminars by PILAC and contacts with RSA and EFI in conducting the situation survey on local administration.

Collaboration with the Project of Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces (PRDNEP) has been attempted. It has been contributing to the emergence of synergy effects through a joint seminar and daily information exchange, which enable PILAC to understand the situation in rural areas far from Phnom Penh. It is planned to hold trainings in north-eastern Provinces as an activity of PRDNEP, utilizing the trainers and training modules developed by PILAC.

### 3. Evaluation by Five Criteria

The result of evaluation by five criteria is summarized below.

#### 3-1 Relevance

Considering the factors mentioned below, it is reasonable to conclude that the Project continues to be relevant.

The Royal Government of Cambodia expressed the promotion of Decentralization and Deconcentration (D&D) in the Rectangular Strategy announced in July 2004, approved Strategic Framework for D&D, in June 2005, and enacted the Organic Law in May 2008, which defines the establishment of councils within one year in the Capital/Provinces (24) and Municipalities/Districts/Khans (185) by indirect election and proportional representation. In the new Rectangular Strategy announced in September 2008, the promotion of effective implementation of the Organic Laws and the preparation of the 10 year National Implementation Program are expressed. In this Program, goals, strategies and activities for the coming 10 years from 2010 are to be defined. As human resources development is expected to be one of the key issues in the Program, this Project, targeting the capacity improvement of officials in training management for human resources development in local administration and the improvement of knowledge of officials in charge of local administration, is in line with the policies of the Government of Cambodia.

With regards to Japanese aid policy, the importance of human resources development and the necessity of the enhancement of public administration to cope with serious lack of human resources caused by the prolonged civil war are expressed in current Japan's ODA Policy to Cambodia by the Ministry of Foreign Affairs of Japan and JICA's Country Assistance Strategy, that have been in place since the stage of preparation of the Project. Considering that JICA was reorganized in October 2008, it is expected that Japan's Aid Policy to Cambodia is reformed based on JICA's new vision "promotion of inclusive dynamic development" which has 4 strategies and 4 missions. This Project, targeting the capacity improvement of officials in training management for human resources development in local administration and the improvement of knowledge of officials in charge of local administration, is in line with new JICA's mission 2 "reducing poverty through equitable growth" and mission 3 "improving governance" .

With regards to the relevance to the needs of target group, satisfaction level of participants of the trainings in this Project has been always over 80%. Well elaborated training plans developed after training needs assessment have been contributed to this result. This indicates that the Project has been successful in providing trainings which match the needs of participants.

With regards to the relevance of the Country-focused Training Course 1 on Local administration, it was crucial for the target group to have a future picture / road map of D&D policy through the observation of the other country's experience in local administration and decentralization because Cambodia unfortunately has lost their own experiences and knowledge due to the prolonged civil war.





From this point of view, the Japanese experiences in local administration and decentralization, which can provide a plenty of cases and lessons learned through many different experiences in local administration from Meiji era to the present, have been useful and suggestive. Also the history of Japanese rapid economic growth including Hiroshima rehabilitation from the war-torn country facilitated to understand the above experiences and lessons learned.

The same findings can apply into the relevance of the Country-focused Training Course 2 on Top Management. In addition, the Course is considered to have been useful for Cambodia which is promoting D&D policy, with the following reasons; first, all the participants are in key positions in promoting D&D reform, such as drafting the Organic Law, second, 6 out of 9 participants were promoted to higher and more important position in promoting D&D reform during the Project period, third, the training course in Japan is highly evaluated by the participants, fourth, Japanese experiences in local administration are referred to in many occasions in promoting D&D reform in Cambodia. Also, ingenious efforts are made for follow-up of trainings through assigning the short-term expert, who provided lectures in Top Management Seminars in Cambodia, to also a lecturer of training in Japan.

### **3-2 Effectiveness**

It is reasonable to conclude that the effectiveness of the Project is largely assured, based on the understanding about the achievements mentioned below.

With regards to the achievement of the project purpose 1 "Officials of GDLA will improve the capacity of training management", while the capacity for implementation of training has almost reached the level of independence, capacity of conducting training needs assessment and development of training curriculum and modules has rooms for improvement. On the one hand, GDLA task force members have acquired relatively better capacity to improve training curriculum and modules for those who have less knowledge on D&D policies. On the other hand, GDLA task force needs to improve capacity for needs assessment and development of training curriculum and modules according to the initial level of participants. As for evaluation and analysis and development of training report after training, Task Force members are acquiring experience in turn, and 2 members already experienced and reached to certain level, while the others have not experienced yet. All the members are supposed to acquire capacity by the end of Phase 4.

Regarding the project purpose 2 "Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration", the scores of Pre-Post training test reached the targeted improvement level for the first time in the recent trainings in Phnom Penh Municipality and Kampong Cham Province. The scores of Post-training test are around 70-80% in all the trainings, while the scores of Pre-training test are spread in the range from 30 % to 60 %. In the case of training with high improvement, the scores of Pre-training test are at low level. These facts show that when the participants have certain level of knowledge on D&D Policy, the current training tends not to be sufficient to achieve the targeted improvement level. However, to some extent, it also can be attributed to the capacity of trainers. Causes of insufficient level of improvement are being analysed and countermeasures are being taken. Continuous efforts are required for improving the quality of trainers,

particularly for improving teaching skills.

With regards to the effectiveness of the Country-focused Training Courses based on the interview with training participants in Phase 1 and 2, improvement of the basic knowledge and understanding in local administration, such as the relationship between central and local government, local Councilors system and the functions and roles of local governments, was recognized in them.

With regards to the number of GDLA officials participated in the Training of GDLA Officials, it does not reach the targeted level. Instead, many officials of MOI other than GDLA officials, including key departments, participated in the training. Officials of MOI should know about the Organic Law as a matter of course, and they took the training as very useful in engaging the projects supported by other development partners. For these reasons, the participation in the training from other departments is considered to be contributing to the development of positive impact.

### **3-3 Efficiency**

Inputs are done largely according to the plan set in the Inception Report.

With regards to the Country-focused Training Course 1 on Local administration, the Supporting organization in Japan smoothly implemented the course in Phase 1 to 3 based on the past similar experience of the training course implementation for the Cambodia civil servants with consistent effort by all stakeholders for the arrangement of the course. Yet, it is pointed out that the efficiency of the training material preparation could have increased if the Japanese side provided additional support such as the contents confirmation of training materials by experts of Japanese local administration.

As mentioned above under the section of efficiency, regarding to the allocation of counterparts, it was reported that some Task Force members were not always involved in the activities of the Project due to their other assignments.

### **3-4 Impact**

The following several positive impacts have been observed.

First, it is pointed out as positive impact that the importance of development of systems and organizations for the human resources development in local administration has been more recognized through the activities and achievements of the Project. Secretary of State of MoI expressed the plan of establishing a new department. Draft of sub-decree is now being prepared.

Second, Japanese local administration system is referred to as one of the information sources in drafting laws and developing systems through investigating and considering the Cambodian system in comparison with systems in other countries. In a process of D&D reform, Japanese system was referred to in many occasions.

Third, training materials and methodologies developed through activities of PILAC were utilized in the training of new officials of MoI conducted in August and September, 2008 with 69 participants and in the training of new members of Policy team.

Negative impact has not been observed.

### **3-5 Sustainability**

With the following reasons, it is reasonable to conclude that political, organizational and institutional sustainability of the achievements of the Project is likely to be assured after the completion of the Project.

As referred to in the section of Relevance, human resources development is expected to be one of the key issues in the National Program for Sub National Democratic Development (SNDD) and human resources development in local administration will be continuously required. Some Task Force members may be transferred to the new department which is planned to be established under GDLA. Also, Secretary of State of MoI expressed that the training curriculums, materials and methodologies developed in the PILAC activities are to be utilized in the new department. In addition, all the 8 trainers interviewed expressed their willingness to continue serving as a trainer.

### **3-6 Factors that promoted realization of effects**

3 points are identified as factors contributing to the achievement of the project purposes and the outputs. One is efforts and ingenious attempts made in training activities of the Project for the improvement of the quality. The second is continuous efforts of collecting information of changes of situation around the Project in order to check and change the direction of the Project strategically. The third is conducting situation survey on local administration. This survey enabled the Project team to provide adequate trainings that better match the needs of beneficiaries.

### **3-7 Factors that impeded the realization of effects**

Though major impeding factors to the implementation of the Project have not been reported, some minor issues are observed. For example, some Task Force members do not have enough time for the activities of the Project due to the other assignment. In case that these issues expand, they might negatively affect the implementation of the Project.

The external condition which must be fulfilled for the achievement of outputs "Trained trainers continuously engaged in conducting training" is fulfilled. Factors impeding the fulfilment of the external condition in the future are not observed. However, regarding the external condition which must be fulfilled for the achievement of the project purposes "The D&D policy is not significantly changed", D&D Policy is in progress at a faster pace as the enactment of the Organic Law was earlier than the Project team expected. These changes of situation require flexible response in implementing the Project, maximizing and building on the acquired capacity by GDLA Task Force and trainers.

### **3-8 Conclusions**

The Project has enough relevance and has been achieved considerably positive result in development of impact. Also, the Project continues to be efficient in general in terms of inputs and effectiveness and sustainability are likely to be ensured. With these reasons, the Project is considerably well managed and is achieving its purposes.

During the remaining project period, it is required to continue the current efforts for the achievement of the Project purposes and to respond strategically to the changing situation more than ever.

## **4. Recommendation**

Recommendations to the project management system and project design based on the above mentioned achievements and evaluation by five criteria are as stated below.

### **4-1 Recommendations to the Project Management System**

Coordination is required between the assignments of some GDLA Task Force members and their ToRs as GDLA Task Force to make duties for human resources development in local administration their primarily assignments, in order to ensure the active involvement of Task Force members to the Project activities.

### **4-2 Recommendations to Project Design**

With regards to the external condition which must be fulfilled for the achievement of the project purposes "The D&D policy is not significantly changed", the mission observes that D&D Policy is in progress at a faster pace and the Organic Law was enacted earlier than originally Project team expected. These changes of situation require flexible response in implementing the Project.

Given such situation, the following some revisions should be made to the PDM which was the base of the mid-term evaluation.

#### **4-2-1 Revision of PDM**

Some revisions should be made to the PDM which was the base of the mid-term evaluation.

##### **(1) Revision of Indicator of Overall Goal**

"The development of the system and organization is in the progress" is set as the indicator of the overall goal "Human resources involved in local administration will be developed through training". This is an external condition which must be fulfilled for the achievement of the overall goal after the achievement of the project purposes. Also, with this indicator, it is difficult to show the direct contribution of the achievement of the project purpose to the achievement of the overall goal. It is adequate to make the current indicator the external condition for the achievement of the overall goal, and to set an indicator which shows the expected size of beneficiaries of the human resources development system through training.

##### **(2) Revision of Target Group**

Under the situation that D&D Policy has significantly made progress by the enactment of the Organic Law and the election of Provincial and District Councilors is scheduled in May 2009, it is becoming an important challenge for MOI to make the newly established councils function. As a specific action to follow this concern, provision of seminars to Councilors and the Board of Governors is proposed in the last JCC meeting, as well as the 2nd TWG DD held in 2008.

It is considered to be necessary to replace the current activities targeting Provincial/District officials as well as main line ministries at provincial level in five model Provinces with the activities targeting Councilors and the Board of Governors, putting priority to the more urgent and important issues responding to the changes of the situation around the Project. This replacement might require

shift of weight of activities from Project Purpose 1 to Project Purpose 2.

Following the revision of target group, an output and activities to achieve the output need to be added to current PDM1 (approved in 3<sup>rd</sup> JCC held in February, 2008). Also, indicators of outputs need to be modified. The details about these changes are indicated in proposed PDM2 in ANNEX 1.

### (3) Revision of Indicators

Indicator 2-3-6 "A total number of 80 training on local administration are conducted for provincial and district officials in model provinces" should be corrected as "40 training".

As the number of trainees is the more important indicator than the number of trainings, it is not necessary to set indicator of number of trainings when the number of trainees is set as indicator.

### 4-2-2 Utilization of the Achievements of Trainings in Model Provinces

As mentioned above, it is considered preferable to replace the current activities targeting Provincial/District officials in five model Provinces with the activities targeting Councilors and the Board of Governors, in terms of responding to the changes of the situation around the Project and implementing activities better match the needs with limited resources.

On the other hand, there is a possibility that the achievement through the process of training implementation in model Provinces in Phase 3 may not be utilized in the future. It is considered desirable to take measures to utilize trained Provincial trainers and lessons learned in other occasions. As a specific measure of utilizing the Provincial trainers, it is worth consideration that Provincial trainers are selected as core trainers, in case that the number of core trainers is not enough to meet the training needs.

### 4-3 Recommendations to the Training in Japan in Phase 4

It is confirmed that the Country-focused Training Course 1 on Local administration has achieved the initial objectives set at the project formulation as a result of the progress of Organic Law and the capacity building of core trainers. Therefore, it would be recommended that primary focus should be on the important activities in Cambodia in Phase 4 such as the domestic training for provincial Councilors etc.

A handwritten mark or signature consisting of a stylized letter 'A' followed by a long horizontal stroke that curves upwards at the end.