

フィリピン共和国
ムスリム・ミンダナオ自治区 (ARMM)
人材育成プロジェクト
中間評価調査報告書

平成21年12月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
フィリピン事務所

フピ事
J R
09-006

フィリピン共和国
ムスリム・ミンダナオ自治区 (ARMM)
人材育成プロジェクト
中間評価調査報告書

平成21年12月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
フィリピン事務所

序 文

ムスリム・ミンダナオ自治区（Autonomous Region in Muslim Mindanao : ARMM）が設立されてから 20 年近くが経過し、自治区政府、ドナーの復興・開発への取り組みは行われているものの、自治区及び自治区内の地方自治体の行政能力の不足が課題となっています。特に各専門分野の実務・技術の向上、特に中堅職員（テクノクラート）の育成が急務となっています。

係る状況の下、フィリピン共和国政府からの要請に応じて、独立行政法人国際協力機構（JICA）では、2008 年 5 月から 2011 年 3 月までの予定で技術協力プロジェクト「ムスリム・ミンダナオ自治区（ARMM）人材育成プロジェクト」を実施しています。本プロジェクトでは、経済開発、インフラ開発の中堅職員の技術・実務能力強化とともに、行政規程策定、人事情報管理といった行政基盤の整備を対象として活動を実施してきました。

JICA は今般プロジェクト期間の半分が経過するに際し、これまでのプロジェクトの活動実績等を確認し、今後の活動の方向性を検討すべく、2009 年 11 月 15 日から 12 月 3 日までの日程で、当機構国際協力専門員川北博史を団長として中間評価調査を実施しました。

今後の協力実施にあたって広く関係者に活用されることを願い、本報告書は上記調査の結果を取りまとめたものです。

終わりに本調査にご協力とご支援を頂いた関係者各位に心より感謝申し上げますとともに、引き続きご支援をお願いする次第です。

平成 21 年 12 月

独立行政法人国際協力機構
フィリピン事務所長 松田 教男

目 次

序 文

目 次

プロジェクト位置図

写 真

略語表

中間評価要約表

第1章 評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成と調査期間	1
1-2-1 調査団の構成	1
1-2-2 調査期間	2
1-2-3 主要面談者	2
1-3 対象プロジェクトの概要	2
1-3-1 協力期間	2
1-3-2 実施機関・協力機関	2
1-3-3 プロジェクト対象地域・対象グループ	2
1-3-4 プロジェクトの要約	2
1-3-5 プロジェクト実施体制	3
第2章 評価の方法	4
2-1 評価設問と必要なデータ・評価指標	4
2-2 データ収集・分析方法	6
2-2-1 概 要	6
2-2-2 調査手法	7
2-3 評価調査の制約・限界	7
2-3-1 調査実施期間中の制約	7
第3章 プロジェクトの実績	8
3-1 投入実績、アウトプットの実績	8
3-1-1 投入実績	8
3-1-2 成果（アウトプット）の達成状況	8
3-2 プロジェクト目標の達成度	11
3-3 実施プロセスにおける特記事項	13
3-3-1 モニタリング状況	13

第4章 評価結果	14
4-1 5項目ごとの評価	14
4-1-1 妥当性	14
4-1-2 有効性	14
4-1-3 効率性	16
4-1-4 インパクト	17
4-1-5 自立発展性	19
4-2 結論	21
第5章 提言と教訓	22
5-1 提言	22
5-1-1 行政管理分野	22
5-1-2 インフラ開発分野	22
5-1-3 経済開発分野	22
5-1-4 自立発展性に向けた取り組み	23
第6章 総括所感	24
付属資料	
1. 中間評価実施時ミニッツ	29
2. 合同評価報告書	30

プロジェクト位置図



写 真



カウンターパートからの聞き取り及び協議



完成したコンピューター施設



コンピューター室内部（PC は今後調達）



インフラ開発研修教材



提出された行政規程案（行政管理 TWG 成果品）



経済開発 TWG 研修教材



経済開発 TWG 研修（Trial TOT）



行政管理 TWG での熱心な議論中

略 語 表

AHCDP	ARMM Human Capacity Development Project	ムスリム・ミンダナオ自治区人材育成プロジェクト
ARG	Autonomous Regional Government	自治区政府
ARMM	Autonomous Region in Muslim Mindanao	ムスリム・ミンダナオ自治区
DPWH	Department of Public Works and Highway	公共事業局
DTI	Department of Trade and Industry	貿易産業局
FS	Feasibility Study	フィージビリティ・スタディ
GoJ	the Government of Japan	日本政府
GoP	the Government of the Philippines	フィリピン政府
HRIS	Human Resource Information System	人事情報システム
IRR	Implementing Rules and Regulations	施行細則
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
MM	Man Month	人月
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録（ミニッツ）
OJT	On the Job Training	オンザジョブトレーニング
ORG	Office of Regional Governor	知事官房
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネージメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIP	Provincial Impact Project	州規模インパクトプロジェクト
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RPDO	Regional Planning and Development Office	地域計画開発室
TCP	Technical Cooperation Project	技術協力プロジェクト
TOT	Training of Trainers	指導者育成研修
TWG	Technical Working Group	テクニカル・ワーキング・グループ

中間評価要約表

1. 案件の概要		
国名：フィリピン共和国		
分野：ガバナ ンス	案件名：ムスリム・ミンダナオ自治区 (ARMM) 人材育成プロジェクト (AHCDP)	
所轄部署：JICA フィリピン事務所		援助形態：技術協力プロジェクト (TCP) (現地国内研修)
協力期間	2008年5月19日 ～2011年3月31日	実施機関：ARMM 政府 協力機関：知事官房 (ORG)、ARMM 貿易産業局 (DTI)、 ARMM 公共事業局 (DPWH)
1-1 協力の背景と概要		
<p>1996年のフィリピン共和国（以下、「フィリピン」と記す）とモロ民族解放戦線（MNLF）との和平合意により、ARMM（5州・1市により構成）が設立された。約412万人が生活する同地域は、長期にわたる武力紛争の影響でフィリピンの平均貧困率の2倍近くを示し、最も社会経済発展が立ち遅れている。本格的な復興・開発が遅れている原因としては、MNLFから分派したモロ＝イスラム解放戦線（Moro Islamic Liberation Front：MILF）と政府との和平交渉の遅れ、各種インフラの未整備等が指摘されているが、とりわけ和平合意に基づき、フィリピン憲法上特別に認められた「自治」の下、権限を委譲されたARMM政府の行政能力不足が障害となっている。具体的には、行政の機能不全、元MNLF幹部・兵士を含む新規雇用職員に対する研修不足、ARMMの具体的な行政権限の委譲及びそれに伴う制度整備の遅れが原因としてあげられている。</p> <p>上記を踏まえ、JICAは「ARMM自治区行政能力向上プロジェクト」（2004年12月～2007年3月）を実施することにより、ARMM政府の幹部及び管理職を対象（総計約440人）に研修参加者の基礎的な能力向上を支援してきた。この結果、行政及び地域開発の基本的な知識は向上し、計画立案・運営面では一定の改善がみられるようになった。</p> <p>しかしながら、ARMMの行政能力はいまだ多くの課題を抱えており、各専門分野の実務・技術の向上、特に中堅職員（テクノクラート）の育成が急務となっており、優先課題におけるこれら中堅職員の能力向上を目的にTCPの実施がフィリピンより要請され、2008年5月から、日本政府の平和と復興支援プログラム（Japan-Bangsamoro Initiatives for Reconstruction and Development: J-BIRD）の下、本プロジェクトが開始され、経済開発、インフラ開発の中堅職員の技術・実務能力強化とともに、前プロジェクトからの継続活動である行政規程策定、人事情報管理といった行政基盤の整備を対象とした活動を行っている。</p>		
1-2 協力内容		
(1) 上位目標		
自治区政府（ARG）の行政能力が向上し、経済開発が促進される。		
(2) プロジェクト目標		
ARMM政府の行政管理、経済開発、インフラ開発分野の中間管理職員の能力が育成される。		

(3) 成果（アウトプット）

（成果1：行政管理）

- 1-1 行政規程草案・関連施行細則（IRR）案が作成される。
- 1-2 人事情報を収集、蓄積、配信するためのデータ管理システムが導入される。

（成果2：インフラ開発）

- 2-1 ARMM/DPWH職員の技術が改善される。
- 2-2 ARMM/DPWHにおけるプロジェクト技術者の指導者育成研修（TOT）トレーナーが訓練される。
- 2-3 道路、橋、水システムの建設プロジェクトに関する技術プロポーザルを関係部局が作成できるようになる。

（成果3：経済開発）

- 3-1 選定されたハラル製品に対する行動計画が策定される。
- 3-2 ARMMと県、地区事務所で、職員が選定されたハラル製品に関するビジネス支援情報サービスを提供できるようになる。
- 3-3 職員が選定されたハラル製品に関する生産・加工・品質管理技術アドバイスを提供できるようになる。
- 3-4 選定されたハラル製品のためのプロモーションとマーケティングツールが開発される。

(4) 投 入

1) 日本側

専門家派遣：1) 総括／経済開発／人材育成、2) 副総括／行政管理／人材育成、3) ビジネス支援／人材育成、4) 人事情報システム／人材育成、5) インフラ開発／人材育成、6) 研修運営管理／モニタリングの分野で計25.54人月（MM）を投入（第1年次）、2年次については25.20 MM（2010年3月末時点予定）。

カウンターパート研修：7名（日本）

2) フィリピン側

カウンターパート配置：行政管理30名、人事情報システム（HRIS）41名。インフラ開発30名、経済開発21名が配置された。

事務所提供（コタバト市）及びコンピューター施設（土地・建物＝新規建設物件）

2. 評価調査団の概要

調査者	(1) 日本側評価団員		
	団長/総括	川北 博史	JICA 国際協力専門員
	評価企画	小森 剛	JICA フィリピン事務所 企画調査員
	評価分析	古谷 典子	グローバルリンクマネジメント株式会社
調査期間: 2009年11月15日～2009年12月3日		評価種類: 中間評価	

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクト目標

プロジェクト終了までにプロジェクト目標は達成されると判断できる。すなわち、ARMM 政府の行政管理、経済開発、インフラ開発分野の中堅職員の能力は育成されつつある。

上述の根拠は、行政管理、インフラ開発、経済開発のそれぞれのアウトプットが産出され効果が現れつつあることである。分野別に具体的には次のとおりである。第1に、行政管理分野については、テクニカル・ワーキング・グループ (TWG) により行政規程草稿が知事に既に提出され、アドバイザー・カウンシルに行政規程草稿の最新版が既に提出された。行政規程 IRR の策定は開始され、現在議論が活発に行われている (指標 1-1)。HRIS については、初期入力を終え更新に着手しているのは3機関 (17中3組織=17%) だが、本プロジェクトの研修に参加して人事情報を入力しているという点からいえば、すべての組織が導入を行っており、今後の活動と目標達成への意欲を基に判断するならば、更新組織の目標値 75%の達成は不可能ではない (指標 1-2)。教えることができる段階の能力を身につけつつあるメンバーは、担当者を出すことが望ましいと合意されている知事室の4名を含む15人以上であり、システムの内容をよく理解している (指標 1-3)。第2に、インフラ開発分野については、DPWH 内技術研修のための TOT 指導者の育成状況は、育成された人数を報告するには時期尚早であるが、技術や経験を獲得した参加者のなかでも、「だれが指導者になるのか」とプロジェクトの専門家側に質問をするだけの意識の高さ (自覚) をもつ者が出てきており、既に指導者としての資質を裏づけるものである (指標 2-1)。また、将来的な DPWH 内での技術研修の導入について、同局の幹部は、研修の普及を図る具体的構想を保持している (指標 2-2)。さらに、フィージビリティ・スタディ (FS) グループを3つのグループ (道路、郡病院、水供給システム) に分けて、各々プロポーザルを作成中であり、3つのプロジェクト・プロポーザルが完成し提出されることがプロジェクト終了までに実現する方向性にある (指標 2-3)。第3に、経済開発分野では、営農計画支援デスクをどの行政レベルに設置するべきかなどの議論を重ねているが、様々な意見が出るなか、結論を出すには、今後まだ十分な時間をかける必要があるため、これらのプロセスを進めており、支援デスクが開設されサービス提供が機能する方向性で進んでいる (指標 3-1 及び 3-2)。

(2) アウトプット

- 1) アウトプット 1-1: 中間評価時点で、行政規程及び IRR の草稿が策定されつつあると判断できる。その根拠としては、TWG により行政規程草稿が知事に既に提出済み、又、アドバイザー・カウンシルに行政規程の最新版が既に提出されており、承認を得ることは、達成可能であると見込まれること (指標 1-1-1)、行政規程 IRR の策定は開始され活発な議論が現在進行している (指標 1-1-2) ことがあげられる。
- 2) アウトプット 1-2: 中間評価時点で、人事情報を集め編集し広く提供するためのデータ管理が導入されつつあると判断できる。その根拠としては、40人 (参加している職員・

オペレーターの 95%以上) が、基礎コンピューター運用と人事システムの利用ができるように研修を受け(指標 1-2-1)、研修評価は 5 点満点中 4.7 と高く(指標 1-2-3)、研修成果としての総合テスト結果は研修前に平均点が 100 点満点中 54.2 であったテスト結果が、研修後 78.1 に上昇(指標 1-2-4)、更には、HRIS データベースと学習教材が修正された(指標 1-2-6) ことがあげられる。本プロジェクトの研修に参加してすべての組織(17 中 17 組織)が人事情報入力を実施しており、目標値 80%を超える 100%の HRIS 導入となっている(指標 1-2-2)。研修後の参加者による実践改善度合い(指標 1-2-5)については、今後の状況を見極めることになる。

- 3) アウトプット 2-1: 中間評価時点で、DPWH-ARMM 職員の技術的資質が向上しつつあると判断できる。その根拠としては、DPWH から 15 名が研修を受け、その参加者の研修満足度が高いこと(指標 2-1-2)、研修参加者のインフラ実施管理運営に関する理解とスキルに関しての水準が、研修前後の比較で大きく上昇していること(指標 2-1-3)があげられる。DPWH インフラ管理グループ参加者の 80%が「プロジェクト・エンジニア」と同等の水準に上昇する(指標 2-1-1)、参加者のインフラ管理スキルの現場への応用が拡大し効果的なものとなる(指標 2-1-4)については、現在その方向性に向かって進捗している。
- 4) アウトプット 2-2: 中間評価時点で、DPWH-ARMM 内に、プロジェクト・エンジニアを育成するための TOT の指導者が訓練されてきていると判断できる。その根拠として(指標 2-2-1、指標 2-2-2、指標 2-2-3、指標 2-2-4、指標 2-2-5、指標 2-2-6)は、今後の活動を踏まえて判断する必要があるが、研修で指導をする専門家の目から判断して、指導者としての能力を備えている人材が出てきているとの報告があげられる。
- 5) アウトプット 2-3: 中間評価時点で、道路・橋・水システムなどの建設プロジェクトのための技術的プロポーザルを書くために関連諸機関が能力強化されつつあると判断できる。その根拠としては、DPWH-ARMM 及び ARMM 関連組織から 14 名がパート I: 基礎コース: プロジェクト・プロポーザル(FS)作成の研修に参加し、目標達成観点からの満足度及び研修の質という観点において極めて高い評価をしている。また、DPWH 及び ARMM 関連組織からの 14 名が「プロジェクト・コンセプト・ペーパー作成」の研修に参加し、目標達成観点からの満足度及び研修の質という観点において高い評価をつけている(指標 2-3-1 及び指標 2-3-2)。研修参加者の理解度とスキルの向上度は、パート I について、研修前 64 点満点中 13.57 から、研修後 41.29 にまで上昇した(指標 2-3-3)。(指標 2-3-4)については今後の見極めによる。
- 6) アウトプット 3-1: 中間評価時点で、選定ハラル製品のためのアクションプランが策定されている。ヤギ生産が特定され、それに基づいたプランとなっている。
- 7) アウトプット 3-2: 中間評価時点で、ARMM/県事務所において選定ハラル製品のビジネス支援情報サービスを提供するために職員が能力強化されつつあると判断できる。その根拠としては、TWG メンバーが研修とフォロースルー活動に高い参加率(9 割前後)で参加していること、これらの研修に関して、参加者の研修満足度が高いこと(指標 3-2-2)、又、研修後の参加者の理解とスキルは向上していること(指標 3-2-3)があげられる。研修後の参加者の実践改善度(指標 3-2-4)、3 人の TOT 指導者としての訓練

受講（指標 3-2-5）、TWG メンバー以外の 20 人の職員が TOT 指導者による試験的研修の受講（指標 3-2-6）、ビジネス支援職員のためのガイドが開発されること（指標 3-2-7）、は今後の活動による。

- 8) アウトプット 3-3：中間評価時点で、選定ハラル製品の生産・加工・品質管理についての技術支援を供与するために、職員が能力強化されつつあると判断できる。その根拠としては、生産・加工・品質管理コントロール研修コースの一環として「ハラル認定」研修が成功裏に実施され、経済開発 TWG メンバーの 20 名がこれを受講したこと（指標 3-3-1）、研修受講者の研修に対する満足度が高いこと（指標 3-3-2）、研修受講者の研修後の理解とスキルの改善度が高いこと（指標 3-3-3）、試験的 TOT が開始され TOT 指導者として職員が訓練されつつあること（指標 3-3-5）があげられる。研修後の研修受講者の実践改善度（指標 3-3-4）、TWG メンバー以外の 20 人の職員が、指導者による試行的な研修を受講すること（指標 3-3-6）、学習教材及び促進教材が作られること（指標 3-3-7）については、今後の活動による。
- 9) アウトプット 3-4：中間評価時点で、選定ハラル製品の促進とマーケティングのための道具・キットが生産されつつあると判断できる。その根拠としては、全員が受講していることから、経済開発 TWG メンバーの 80%が、ハラル製品促進とマーケティングの研修コースで訓練を受けるという目標値は達成していること（指標 3-4-1）、参加者の研修への満足度が極めて高いこと（指標 3-4-2）があげられる。研修後の参加者の理解度とスキルの向上（指標 3-4-3）も研修後のテスト結果で今後確認される。研修後の参加者の実践改善度合いについては、今後の経過により判断され（指標 3-4-4）、現在試験的研修が進捗しつつある、職員の TOT 指導者としての訓練状況（指標 3-4-5）や TWG メンバー以外の 20 人の職員が TOT 指導者による試行的な研修を受講すること（指標 3-4-6）は今後の活動による。販促材料の開発は現在検討が進んでおり、最終的な販促材料の開発（指標 3-4-7）及び実験的なマーケティング活動の実施（指標 3-4-8）は、今後の活動である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

事前評価時に確認された妥当性判断根拠につき変更がないことが、今般調査で再確認され、妥当性は高いと判断される。すなわち、第 1 に、「ミンダナオの平和と開発」はフィリピン政府（GoP）中期開発計画の重点課題のひとつであり、ARMM 政府の行政能力不足は当該課題解決の障害と認識されている。第 2 に、日本政府（GoJ）は、国別援助計画の優先課題のひとつとして「ミンダナオの平和と安定への支援」を掲げている。なかでも ARMM 政府の行政強化を優先課題としている。第 3 に、ARMM は、長年にわたる紛争の結果、組織としても個人としても十分な教育訓練や実務経験を積む機会がなく、組織全体として著しい能力不足がみられるが、幹部職員は政治任命のため短期（3 年単位）で交代する可能性が高い一方、中堅職員は常勤で長期の勤務経験があり、ARMM の行政能力向上には中核となる集団である。本プロジェクトのターゲット・グループである中堅職員のニーズが明白である。

(2) 有効性

中間レビューの行われた時点において、プロジェクト目標の達成見込み（上述のとおり）は十分に高いといえる。同時に、その効果が行政管理、インフラ開発、経済開発のそれぞれのアウトプットが産出された結果として起こっていることが分析されることから、有効性は、非常に高いと判断できる。

3 分野別にアウトプットがどのような効果に結びついているのかについて、行政管理分野では、行政規程及び IRR の草稿が策定されつつあり（アウトプット 1-1）、人事情報を集め編集し広く提供するためのデータ管理が導入される（1-2）準備が進んでいる。インフラ開発分野では、DPWH 職員の技術的資質が向上し（2-1）つつあり、DPWH-ARMM 内に、プロジェクト・エンジニアを育成するための指導者研修の指導者が訓練され（2-2）つつあり、道路・橋・水システムなどの建設プロジェクトのための技術的プロポーザルを書くために適切なる諸機関が能力強化されつつある（2-3）。経済開発分野では、選定ハラル製品のためのアクションプランは既に策定され（3-1）、ARMM/県事務所において選定ハラル製品のビジネス支援情報サービスを提供するために職員が能力強化されつつあり（3-2）、選定ハラル製品の生産・加工・品質管理についての技術支援を供与するために、職員が能力強化されつつあり（3-3）、選定ハラル製品の促進とマーケティングのための道具・キットが生産されつつある（3-4）。

この結果として、ARMM 政府の行政管理、経済開発、インフラ開発分野の中堅職員の能力は育成されつつある。

(3) 効率性

発現しつつある効果の大きさと投入の大きさを比較すると、効率性に関する問題は見つからず適切である。活動としては研修が中心であり、高額な機材投入などはなされていない。投入のタイミングとして、コンピューター施設の建設が遅れたことで関連活動に影響が出たが、現時点では建設が完成し、今後の活動で遅延は取り戻されつつある。

日本人派遣に関し、渡航制限に係るコタバトではなくダバオにおいて実施した結果、コタバトでの活動が中止された場合でもダバオでの機能を保持できたため、プロジェクト活動全体を中断せずに進められたことから、無駄を省くことができたという点で、ダバオ拠点の効率性を高めることに貢献している。

(4) インパクト

いくつかのプラスの効果を得られ、又発展しつつあることが確認され、プロジェクトの正のインパクトは以下のとおり強いと見込まれる。

意図された中長期的な正のインパクトとしての上位目標「ARMM 政府の行政能力が向上し、経済開発が推進される」は外部条件が満たされるならば、プロジェクト終了後数年をかけて達成されることに、関係者のほとんどが肯定的な意見をもっている。

具体的に、行政管理分野では、「行政規程及び IRR の実施」が将来的実現する可能性は高いという意見が関係者の意見であり、参加している省庁すべてが、プロジェクトの研修のなかで HRIS のアップデートを開始している。インフラ開発分野では、FS への需要が極

めて強いこともあり、自治区政府（ARG）により実施される FS 数は増加するであろうと関係者はみている。さらに、経済開発分野においては、ハラル製品のアドボカシーが進むなか、認定ハラル製品の増加が見込め、「ARMM 内における対象商品の総売上げ上昇」や「家畜など対象商品を生産する小規模・零細農家がビジネスをより効果的に運営できるようになる」ことと、当該分野の有識者は考えている。

また、予想しなかった正のインパクトとして、チームワーク、組織間の協働、職員の自信の醸成といった事象も現れてきている。負のインパクトは特に観察されない。

(5) 自立発展性

自立発展性は、今後 ARMM 独自に実施する研修の具体化やそれに伴う予算措置などの一定の条件が整えば確保できると見込まれる。

1) 組織的・政策的自立発展性

一プロジェクトの TWG としての本プロジェクトの TWG が解散されたとしても、TWG のメンバーは関連省庁の幹部を含めた中堅職員から構成されており、実質的な行政の推進力として存続していく。現時点で本プロジェクト成果の継続的支援の政治的意思が表明されている。

2) 財政的自立発展性

予算の確保、財政支援の継続性については、ARMM のみで十分に対応できる内容を仕込んでいることから、各組織の業務に組み込んで、必要予算の確保に注力することが課題である。

3) 技術的自立発展性

技術移転のペースは時間を要するものの着実に中堅職員は知識・経験を積み重ねてきており、技術は移転されつつある。行政管理分野では、法律分野の専門家ではない人材が、大学の法律学位を取るほどの内容で、相当な知的訓練を積み重ねた結果、今では組織図を見ただけで、その業務分担・機能などを想定することができるようになったとの報告もある。HRIS についても、人に指導できる段階（厳密には、現段階ではその可能性）の人々も相当数出てきている。インフラ分野については、プロポーザル書きや現場監督での視点・助言など各自の日常業務に生かされつつある。経済開発分野については、試験的な TOT が開始されたばかりだが、研修参加者は実際に農家を訪問し支援するという活動のなかで、関係者は自信をもって助言指導ができるようになってきている。

また、養成・能力強化された中堅職員の ARMM 政府（各部署）への定着度は高い。TWG メンバーの非関連部署への異動は 1 名にとどまっている。

ARMM 政府自身による人材育成・能力強化の研修計画については、今後の課題であるが、本プロジェクトの成功裏な進捗に伴い、更なる研修への期待が高まっている環境のなかで、研修講師育成の重要は高まっている。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- 特になし

(2) 実施プロセスに関すること

- 【ARMM 側プロジェクト関係者の熱意と参加への工夫】日常業務との両立のためのスケジュール調整
- 【TWG メンバーの的確な人選】各局において業務を推進していく実質的能力及び意欲のあるメンバーを人選
- 【研修インターバルの活用】研修のインターバルに行う次期研修への準備（各職場での議論や次期研修までの準備など）
- 【能力強化のための適切なアプローチ】TOT とフォロースルー活動を組み合わせた点、ダバオを研修地にすることで紛争地域の制約を排除したこと。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- 特になし

(2) 実施プロセスに関すること

- 治安の観点から日本人専門家の訪問できる地域に制約があることや活動の突然の中断、時折起こる武力事件によるカウンターパートの集中力がそがれることなど

3-5 結論

紛争地域という特殊環境にありながら、プロジェクトの活動は、関係者の努力により前進している。特に、関係者間への事前の説明や信頼関係づくり、柔軟な発想で安全確保のうえで活動継続に対応するなどの努力は特筆に値する。中間評価時点で、行政管理、インフラ開発、経済開発のそれぞれのアウトプットが産出され効果が現れつつある。ARMM 政府の行政管理、経済開発、インフラ開発分野の中堅職員の能力は育成されつつある。今後、自立発展性を確保するための中間評価団の提言を考慮のうえ、予定している活動を実施するならば、プロジェクト終了までにプロジェクト目標は達成されると判断できる。

3-6 提言と教訓

3-6-1 行政管理

(1) 人事情報管理システム（HRIS）オペレーター育成の手順とその資質等の更なる明確化

HRIS オペレーターは、単なるインストラクターではなく、今後 ARMM 内において HRIS を稼働させていくうえでのリソースパーソンとしての活躍が期待される。この点からも、中間評価以後において、16名のインストラクター候補者からいかにインストラクターを選出し、彼らに具体的にどのような資質・能力・役割を求めていくのかを、フィリピン

側・日本側によって早期に決めていく必要がある。

(2) 人事情報管理システム（HRIS）及びコンピューター施設・機材を含めた更新・管理体制の明確化

ARMM 政府各省の HRIS の更新サイクル及び活用方法等を明確化するとともに、それらを円滑に実施していくために、新しく建設されたコンピューター施設をどのように活用していくかを、ARMM カウンターパート・日本人専門家の間で協議し、活用計画の策定を行う必要がある。

3-6-2 インフラ開発

(1) トレーナー育成の手順とその資質等の更なる明確化

本トレーナーは、単なるインストラクターではなく、今後 DPWH-ARMM における様々な公共事業実施の支援及び監督を行っていくうえでのリソースパーソンとしての活躍が期待される。この点からも、中間評価以後において、15名のトレーナー候補者からいかにトレーナーを選出し、彼らに具体的にどのような資質・能力・役割を求めていくのかを、フィリピン側・日本側によって早期に決めていく必要がある。

3-6-3 経済開発

(1) ハラル製品に関するビジネスサポートデスク（仮称）に関する協議・明確化

中間評価において、当該センターに関する協議が始まったと報告があった。残された活動可能な時間からも、今後は、協議の推進と当該センターの正式名称・所属組織・業務内容・人員配置等に関してフィリピン側・日本側の双方において、早期に明確化し合意することが必要と思われる。また、活動の一環としてトレーナー・ガイドブック等も作成される予定になっているので、それらとセンターの役割等の関連づけに関しても注意してほしい。

(2) ハラル製品に関する生産・加工・品質管理技術アドバイス業務に関する明確化

中間評価において、当該技術アドバイスに関する実験的な事業が始まったと報告があった。残された活動可能な時間からも、今後は、実験的事业からの教訓の抽出を着実に実施し、当該技術アドバイス業務の実施組織・業務内容・人員配置等に関してフィリピン側・日本側の双方において、早期に明確化し合意することが必要と思われる。また、活動の一環としてトレーナー・各種教材等も作成される予定になっているので、それらとアドバイザー業務の関連づけに関しても注意してほしい。

3-6-4 自立発展性確保

(1) 紛争影響地域内にある本プロジェクト終了後を見据えて、ARMM 地域内でプロジェクトの成果が自立発展性増大を確保できる形での事業運営。

紛争影響地域内にあり、1990年の設立以来武力衝突や紛争の影響を受け、現在もなお対象地域の治安状況は極めて不安定であるプロジェクトサイトにおいて、本プロジェクトは活動を1歩ずつ各自に実施してきたといえる。今後は、プロジェクト終了後を見据

えて、ARMM 地域内でプロジェクトの成果が自立発展性を少しでももてるような形で事業を運営していくことが望まれる。また、JICA プロジェクトによって、ARMM 政府内に新たな業務を追加するということであれば、量の多少を問わず追加の人員・予算等の必要性が発生することからも、終了に向けた十分な配慮が必要と思われる。

第1章 評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

1996年のフィリピン共和国（以下、「フィリピン」と記す）とモロ民族解放戦線（MNLF）との和平合意により、ムスリム・ミンダナオ自治区（ARMM）（5州・1市により構成）が設立された。約412万人が生活する同地域は、長期にわたる武力紛争の影響でフィリピンの平均貧困率の2倍近くを示し、最も社会経済発展が立ち遅れている。本格的な復興・開発が遅れている原因としては、MNLFから分派したモロ＝イスラム解放戦線（Moro Islamic Liberation Front : MILF）と政府との和平交渉の遅れ、各種インフラの未整備等が指摘されているが、とりわけ和平合意に基づき、フィリピン憲法上特別に認められた「自治」の下、権限を委譲されたARMM政府の行政能力不足が障害となっている。具体的には、長年の紛争による行政の機能不全、元MNLF幹部・兵士を含む新規雇用職員に対する十分な研修が行われていないこと、ARMMの具体的な行政権限の委譲及びそれに伴う制度整備が遅れていることが原因としてあげられている。

上記を踏まえ、JICAは「ARMM行政能力向上プロジェクト」（2004年12月～2007年3月）を実施することにより、ARMM内の各組織における幹部及び管理職を対象（総計約440人）に組織横断的に幅広く研修の機会を与え、研修参加者の基礎的な能力向上を支援してきた。このプロジェクトでは知事をはじめ、各部局の主要幹部クラスには政策立案及びリーダーシップ・組織運営の基礎に関する研修を実施し、中間管理職に対してはプロジェクト・マネージメントを中心に研修を行った。さらに最終年度にはARMMの優先5課題（経済開発、インフラ開発、行政管理、平和と秩序、社会開発）について、各課題の問題分析、問題解決に必要な対策の検討等を支援した。この結果、行政及び地域開発の基本的な知識は向上し、計画立案・運営面では一定の改善がみられるようになった。

しかしながら、ARMMの行政能力はいまだ多くの課題を抱えており、各専門分野の実務・技術の向上、特に中堅職員（テクノクラート）の育成が急務となっており、優先課題におけるこれら中堅職員の能力向上を目的に技術協力プロジェクト（TCP）の実施がフィリピンより要請された。JICAは2007年9-10月に事前評価調査団を派遣し、2008年3月5日に討議議事録（R/D）に署名した。本プロジェクトは、日本政府（GoJ）の平和と復興支援プログラム（Japan-Bangsamoro Initiatives for Reconstruction and Development: J-BIRD）の下、2008年5月19日から2011年3月末までの予定で、経済開発、インフラ開発の中堅職員の技術・実務能力強化とともに、前プロジェクトからの継続活動である行政規程策定、人事情報管理といった行政基盤の整備を対象として活動を開始した。

今般、プロジェクト期間の約半分が終了したことから、これまでのプロジェクト活動実績・経緯の検証及び評価5項目に沿った評価を行うとともに、今後の活動に向けた提言を取りまとめる目的で、中間評価を実施することとした。

1-2 調査団の構成と調査期間

1-2-1 調査団の構成

団長/総括	川北 博史	独立行政法人国際協力機構 国際協力専門員
評価企画	小森 剛	独立行政法人国際協力機構 フィリピン事務所 企画調査員
評価分析	古谷 典子	グローバルリンクマネージメント株式会社

1-2-2 調査期間

2009年11月15日～12月3日。調査日程詳細は付属資料2「評価報告書 Annex1」のとおり。

1-2-3 主要面談者

付属資料2「評価報告書 Annex2」のとおり。

1-3 対象プロジェクトの概要

1-3-1 協力期間

2008年5月19日～2011年3月31日（3年間）

1-3-2 実施機関・協力機関

実施機関：ARMM政府

協力機関：分野ごとにテクニカル・ワーキング・グループ（TWG）を設置

- (1) 行政管理分野：知事官房（ORG）と Administrative Code TWG
- (2) 経済開発分野：ARMM貿易産業局（DTI）（DTI-ARMM）と TWG
- (3) インフラ開発分野：ARMM公共事業局（DPWH）（DPWH-ARMM）と TWG

1-3-3 プロジェクト対象地域・対象グループ

ARMM：マギンダナオ、南ラナオ、バシラン、スールー、タウィ・タウィの5州及びマラウイ市

1-3-4 プロジェクトの要約

(1) 上位目標

ARMM政府の行政能力が向上し、経済開発が促進される。

(2) プロジェクト目標

ARMM政府の行政管理、経済開発、インフラ開発分野の中間管理職員の能力が育成される。

(3) 成果（アウトプット）

（成果1：行政管理）

- 1-1 行政規程草案・関連施行細則（IRR）案が作成される。
- 1-2 人事情報を収集、蓄積、配信するためのデータ管理システムが導入される。

（成果2：インフラ開発）

- 2-1 DPWH-ARMM 職員の技術が改善される。
- 2-2 DPWH-ARMM におけるプロジェクト技術者の指導者育成研修（TOT）トレーナーが訓練される。
- 2-3 道路、橋、水システムの建設プロジェクトに関する技術プロポーザルを関係部局が作成できるようになる。

(成果3：経済開発)

- 3-1 選定されたハラル製品に対する行動計画が策定される。
- 3-2 ARMM と県、地区事務所で、職員が選定されたハラル製品に関するビジネス支援情報サービスを提供できるようになる。
- 3-3 職員が選定されたハラル製品に関する生産・加工・品質管理技術アドバイスを提供できるようになる。
- 3-4 選定されたハラル製品のためのプロモーションとマーケティングツールが開発される。

(4) 活 動

(行政管理)

- 1-1 行政規程及び細則策定に関する各種ワークショップの実施
- 1-2 人事情報システムデータベースの設計、人事情報管理の基礎及びデータベース操作方法に関する研修の実施

(インフラ開発)

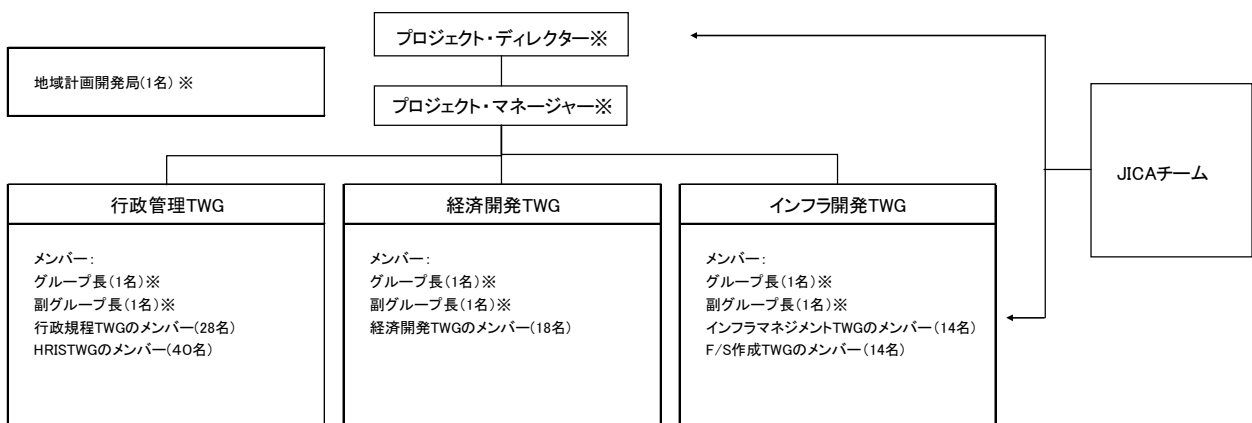
- 2-1 プロジェクト技術者養成研修の実施、技術者資格制度の導入
- 2-2 プロジェクト技術者養成研修局内研修の実施
- 2-3 プロポーザル作成研修の実施、研修員による試行的なプロポーザル作成（演習形式による実践）

(経済開発)

- 3-1 産業振興に関する導入研修、対象ハラル製品の選定、現状分析、アクションプランの策定
- 3-2 現状分析及びアクションプランに基づいたグループごとの研修

1-3-5 プロジェクト実施体制

本プロジェクトの実施体制は図1-1のとおりである。



※はJCCメンバー

図1-1 プロジェクト実施体制

第2章 評価の方法

本評価では、『改訂版 JICA 事業評価ガイドライン』に基づき、評価の枠組みとしてプロジェクト・サイクル・マネージメント (PCM) の評価手法を使用した。PCM を用いた評価は、(1) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) (プロジェクトの諸要素を論理的に配置したプロジェクトの概要表) に基づいた評価のデザイン、(2) プロジェクトの実績を中心とした必要情報の収集、(3) 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」という 5 つの評価の観点 (評価 5 項目) からの収集データの分析、(4) 分析結果からの提言・教訓の導出及び報告、という流れからなっている。今回の評価調査でもこの流れを踏まえ調査を行った。

2-1 評価設問と必要なデータ・評価指標

本評価調査は、「JICA 事業評価ガイドライン (改訂版)」に沿って、PCM 手法で用いられる PDM を活用し、評価設問を設定した。

「プロジェクト実績 (投入、活動、アウトプット、プロジェクト目標達成度)」「実施プロセス」「評価 5 項目」について、それぞれ調査項目を設定した。本終了時評価で重要な調査項目は次のとおりである [評価レポート付属資料 2 「評価報告書 Annex3 (評価グリッド)」参照]。

表 2-1 主な調査項目

評価項目	評価設問	
	大項目	小項目
1 実績の検証	プロジェクト目標達成の見込みはあるか?	「ムスリム・ミンダナオ自治区 (ARMM) 政府の行政管理、経済開発、インフラ開発分野の中堅職員の能力が育成され」てきているか。まだ、できていない場合は、2009 年 2 月 (プロジェクト終了時) までにできる見込みはあるか?
	上位目標達成の見込みはあるか?	投入・アウトプットの実績やプロジェクト目標達成見込み、活動の状況に照らし合わせて、上位目標 [ARMM 政府の行政能力が向上し、経済開発が推進される] は、プロジェクトの効果としてプロジェクト終了後 3~5 年前後で発現が見込まれるか?
	アウトプットは計画どおり産出されているか?	1 行政規程及び施行細則 (IRR) の草稿が策定されているか? 2 「人事情報を集め編集し広く提供するためのデータ管理が導入され」ているか? 3 「公共事業局 (DPWH) 職員の技術的資質が向上」しつつあるか? 4 「DPWH-ARMM 内に、プロジェクト・エンジニアを育成するための指導者育成研修 (TOT) の指導者が育成され」つつあるか? 5 「道路・橋・水システムなどの建設プロジェクトのための技術的プロポーザルを書くために適切なる諸機関が能力強化され」つつあるか? 6 「選定ハラル製品のためのアクションプランが策定される」 7 「ARMM/県事務所において選定ハラル製品のビジネス支援情報サービスを提供するために職員が能力強化され」つつあるか? 8 「選定ハラル製品の生産・加工・品質管理についての技術支援を供与するために、職員が能力強化され」つつあるか? 9 「選定ハラル製品の促進とマーケティングのための道具・キットが生産され」つつあるか?
	投入は計画どおりか?	投入は計画どおりに行われたか?

評価項目	評価設問	
	大項目	小項目
2 実施プロセスの検証	活動は計画どおりに実施されているか？	活動は計画どおりに行われているか？
	実施上の課題とこれまでの取り組みに問題はないか？	プロジェクトの運営実施上の課題は何で、これまでの取り組みとその経緯はどのようなものか？
	実施体制と関係部署との連携・調整に問題はないか？	実施体制に問題はないか？ 参画している組織や関連組織及びアクターの連携・調整状況はどのようになっているか？
	カウンターパートの業務遂行状況	数・配置時期・能力（専門性・経験）は適切か？ コミュニケーション（語学技術に限定されない総合的な能力）に問題はないか？ カウンターパートの積極性はあるか？
	関係者のプロジェクトへの参加度合い・認識度は高いか？	ARMM 政府におけるプロジェクト参画組織のプロジェクトに対するオーナーシップは高いか？
3 妥当性	行政能力強化分野における本プロジェクトの必要性は高いか？	行政能力強化（特に行政管理、インフラ開発、経済開発分野）における人材育成・能力強化戦略との適合性はあるか？
	日本の開発援助政策との適合性はあるか？	日本の国別援助計画の内容と整合しているか？
	受益者（直接・間接）のニーズはあるか？	プロジェクトで対象としたカウンターパート機関（分野）の選定は適切か？ 提供する研修〔ワークショップオンザジョブトレーニング（OJT）含む〕内容と中堅職員の育成ニーズは整合しているか？
4 有効性	プロジェクト目標の達成度は十分か？	アウトプット達成状況とプロジェクト目標達成見込み参照。
	阻害・貢献要因、アウトプット・外部条件との因果関係	アウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であるか？ 阻害・貢献要因と考えられるものはあるか？
5 効率性	「投入」は適正な度合いか？	カウンターパートの配置、供与施設、プロジェクト運営費はアウトプット達成に十分で適正な度合いか？ カウンターパートの業務管理体制に問題はないか？ 専門家派遣、研修員受入れに問題はないか？
	「アウトプット」の達成度は十分か？	「プロジェクト実績」に既述。
	プロジェクトの実施・支援体制に課題はあるか？	プロジェクト・ワーキングチームの会合、合同調整委員会の実施状況はどうか？ 日本側の支援体制の状況（JICA 事務所・本部、業務実施受託コンサルタント会社）に課題はあるか？
6 インパクト	現時点で上位目標「ARMM 政府の行政能力が向上し、経済開発が推進される」は達成されると見込まれるか？	プロジェクト実績に既述。
	上位目標以外のプラスの影響はあるか？	プラスの波及効果の事例はあるか？
	マイナスの影響は出ているか？	マイナスの波及効果はあるか？

評価項目	評価設問	
	大項目	小項目
7 自立発展性	組織・政策面から自立発展性が見込まれるか？	プロジェクトの継続実施体制、ARMM 政府におけるテクニカル・ワーキング・グループ (TWG) の今後の位置づけは今後どうなるか？
	財政面から自立発展性が見込まれるか？	予算の確保、財政支援の継続性は存在するか？
	技術面から自立発展性が見込まれるか？	ARMM 政府の中堅職員への技術は移転されつつあるか？ 養成・能力強化された ARMM 政府の中堅職員の ARMM 政府（各部署）への定着度は高いか？ ARMM における、更なる人材育成・能力強化の研修計画は策定されるか？
	その他	本プロジェクトで開発された研修プログラムや OJT が、継続実施されるために必要な条件など。

2-2 データ収集・分析方法

2-2-1 概要

具体的な手順としては、以下のとおりである。まずは、プロジェクトの概要表である PDM を基に調査項目を設定し (2-1)、更に、それぞれの項目に対する情報収集・分析を実施した (3-1)。これらの結果を踏まえ、プロジェクト終了後の自立発展性を確保するために、いくつかの提言を合同調整委員会で協議し、ミニッツ (M/M) を締結した。評価結果については第 3 章、4、5 章に後述する。

評価 5 項目のそれぞれが示す内容は以下のとおりである。

(1) 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、評価を実施する時点において妥当か（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等）を確認する。

(2) 有効性

アウトプットが創出された結果としてプロジェクト目標が達成されているかどうかを確認する。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を確認することにつながる。

(3) 効率性

プロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているかを確認する。

(4) インパクト

プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的・間接的效果や波及効果を確認する。予測していなかった正・負の効果・影響を含む。

(5) 自立発展性

援助終了後も、プロジェクトにより発現した効果が持続していく見込みがあるかどうかを確認する。

2-2-2 調査手法

前述の調査項目について、以下の方法に基づき情報を収集した。

(1) 文献資料調査

事前評価調査報告書、討議議事録 (R/D)、M/M、PDM、P/O 等のプロジェクト計画文書、モニタリング報告書、技術協力プロジェクト (TCP) 事業進捗報告書、その他プロジェクト関連資料

(2) 質問票及び質問票に基づくインタビュー調査

- 質問票に基づく TWG メンバー (カウンターパート) へのインタビュー
- カウンターパート機関へのインタビュー
- 研修活動に協力しているリソースパーソンへのインタビュー
- 在任中の日本側専門家 (チーフアドバイザー、各分野専門家) に対する質問票調査と個別インタビュー

(3) 直接観察

プロジェクト研修へのオブザーバー参加によるプロジェクト活動観察、開発された研修教材や成果物の閲覧、調達された資機材の視察。

2-3 評価調査の制約・限界

2-3-1 調査実施期間中の制約

プロジェクト活動の繁忙期である研修期間と中間レビューのための調査活動時期が重なったことから、聞き取り対象者となるカウンターパートからのインタビュー時間が短時間¹となった。また、本調査期間中である 11 月 23 日にもマギンダナオ州知事選挙に関連した虐殺事件が発生し、安全確保の観点からミンダナオ地域への日本人の渡航制限が発生したことから、当初の現地調査日程が一部変更²され、カウンターパートとの協議³が時間的に限られたものとなった。

¹ これは、関係者の安全確保の観点から、カウンターパートが日常の業務地としているコタバト市ではなく、ダバオ市において行われている研修に合わせて中間評価のための聞き取りを設定したことによる。一方で、活動の最も集中した状態である研修受講の時期と並行して聞き取りが行われることで、プロジェクト活動に支障を来さないように評価のための聞き取りを実施するというジレンマが存在した。

² 平和構築や紛争地域の特殊性に関連する関係者の意識変化などに関して、調査後半に聞き取りにより情報を得られる可能性が期待されていたが、そのための時間が今般の事件による日程変更で削除された。

³ 中間評価において ARMM 側の責任者であるプロジェクト・ディレクターは、今般事件の関係によりマニラでの協議及び署名式に参加できない事態となった。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績、アウトプットの実績

3-1-1 投入実績

(1) 日本側

専門家派遣：1) 総括／経済開発／人材育成、2) 副総括／行政管理／人材育成、3) ビジネス支援／人材育成、4) 人事情報システム／人材育成、5) インフラ開発／人材育成、6) 研修運営管理／モニタリングの分野で7名、計25.54人月（MM）を第1年次に投入した。第2年次については25.20MM（2010年3月末時点予定）を投入中である。

3-1-2 成果（アウトプット）の達成状況

プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に示される内容に沿って、アウトプットは創出されつつある。各アウトプットについては以下のとおりである。

アウトプット 1-1：行政規程及び施行細則（IRR）の草稿が策定される。

中間評価時点で、行政規程及びIRRの草稿が策定されつつあると判断できる。その根拠としては、テクニカル・ワーキング・グループ（TWG）により行政規程草稿が知事に既に提出済み、又、アドバイザー・カウンシルに行政規程の最新版が既に提出されており、承認を得ることは達成可能であると見込まれること（指標1-1-1）、行政規程IRRの策定は開始され活発な議論が現在進行していること（指標1-1-2）があげられる。

アウトプット 1-2：人事情報を集め編集し広く提供するためのデータ管理が導入される。

中間評価時点で、人事情報を集め編集し広く提供するためのデータ管理が導入されつつあると判断できる。その根拠としては、40人（参加している職員・オペレーター41人中40人＝95%以上）が、基礎コンピューター運用と人事システムの利用ができるように研修を受け（指標1-2-1）、研修評価は5点満点中4.7と高く（指標1-2-3）、研修成果としての総合テスト結果は研修前に平均点が100点満点中54.2であったテスト結果が、研修後78.1に上昇（指標1-2-4）、更には、人事情報システム（HRIS）データベースと学習教材が修正された（指標1-2-6）ことがあげられる。参加機関の80%がHRISを導入するかどうか（指標1-2-2）については、本プロジェクトの研修に参加して人事情報を更新しているという点からいえば100%、すなわち、すべての組織（17中17組織）が導入していると表現できる。また、研修後の参加者による実践改善度合い（指標1-2-5）については、今後の状況を見極めることになる。

アウトプット 2-1：公共事業局（DPWH）職員の技術的資質が向上する。

中間評価時点で、DPWH職員の技術的資質が向上しつつあると判断できる。その根拠としては、DPWHから15名が研修を受け、その参加者の研修満足度が高いこと（指標2-1-2）、研修のパートI「インフラ・マネジメント基礎コース」の参加者のインフラ実施管理運営に関する理解とスキルに関しての水準が、研修前に128点中28.13点だったものが、研修後115.27にまで上昇した。この数値は、インフラ実施管理運営に関する理解とスキルの

理解が 68.1%に到達していることを示し、参加者のインフラ実施管理運営に関する理解とスキルが改善している（指標 2-1-3）ことを示している。DPWH インフラ管理グループ参加者の 80%が「プロジェクト・エンジニア」と同等の水準に上昇する（指標 2-1-1）、参加者のインフラ管理スキルの現場への応用が拡大し効果的なものとなる（指標 2-1-4）については、現在その方向性に向かって進捗している。

アウトプット 2-2：ムスリム・ミンダナオ自治区（ARMM）政府 DPWH 内に、プロジェクト・エンジニアを育成するための指導者育成研修（TOT）の指導者が育成される。

中間評価時点で、ARMM 政府 DPWH 内に、プロジェクト・エンジニアを育成するための TOT の指導者が訓練されてきていると判断できる。その根拠として（指標 2-2-1、指標 2-2-2、指標 2-2-3、指標 2-2-4、指標 2-2-5、指標 2-2-6）は、今後の活動を踏まえて判断する必要があるが、研修で指導をする専門家の目から判断して、指導者としての能力を備えている人材が出てきているとの報告があげられる。

アウトプット 2-3：道路・橋・水システムなどの建設プロジェクトのための技術的プロポーザルを書くために適切なる諸機関が能力強化される。

中間評価時点で、道路・橋・水システムなどの建設プロジェクトのための技術的プロポーザルを書くために適切なる諸機関が能力強化されつつあると判断できる。その根拠としては、DPWH-ARMM 及び ARMM 関連組織から 14 名がパート I：基礎コース：プロジェクト・プロポーザル〔フィージビリティ・スタディ（FS）〕作成の研修に参加し、目標達成観点からの満足度（5 段階評価、最高が 5）において 4.6、又、研修の質という観点において 4.4 をつけている。また、DPWH-ARMM 及び ARMM 関連組織からの 14 名が「プロジェクト・コンセプト・ペーパー作成」の研修に参加し、目標達成観点からの満足度（5 段階評価、最高が 5）において 4.5、又、研修（ワークショップ）の質という観点において 4.5 をつけている（指標 2-3-1 及び指標 2-3-2）。研修参加者の理解度とスキルの向上度は、パート I について、研修前 64 点満点中 13.57 から、研修後 41.29 にまで上昇した（指標 2-3-3）。（指標 2-3-4）については今後の見極めによる。

アウトプット 3-1：選定ハラル製品のためのアクションプランが策定される。

ハラル製品促進実施のための枠組みとアクションプランは開発された。ヤギ生産が特定され、それに基づいたアクションプランとなっている。

アウトプット 3-2：ARMM／県事務所において選定ハラル製品のビジネス支援情報サービスを提供するために職員が能力強化される。

中間評価時点で、ARMM／県事務所において選定ハラル製品のビジネス支援情報サービスを提供するために職員が能力強化されつつあると判断できる。その根拠としては、TWG の 22 名が「ビジネス支援」研修に参加し、19 名（ $19 \div 22 = 86.3\%$ ）がフォロースルー活動に、又、第 2 回のフォロースルー活動には 20 名（ $20 \div 22 = 90.9\%$ ）が参加した（指標 3-2-1）。ビジネス支援研修に関して、目的達成観点及び研修の質の観点から双方の研修受講者側の

つけた満足度（5段階評価、最高が5）は平均4.9であった。第1回フォローアップ活動に関して、目的達成度4.9、又研修の質4.8であった。第2回フォローアップ活動に関して、目的達成度4.8、又研修の質4.7であった。すなわち、研修満足度は高い（指標3-2-2）。ビジネス支援研修において、研修受講者の研修前の水準、20点満点中平均3.3から、研修後9.0に上昇しており、研修後の参加者の理解とスキルは向上している（指標3-2-3）。加えて、日本側専門家たちは、参加者のプレゼンテーションの観察や第2回フォローアップ活動の成果を基に判断すると、メンバーが、ビジネスプランづくりのビジネススキルを更に強化してきていると判断している。

研修後の参加者の実践改善度（指標3-2-4）、3人のTOT指導者として訓練を受ける（指標3-2-5）、TWGメンバー以外の20人の職員がTOT指導者による試験的研修を受講する（指標3-2-6）、ビジネス支援職員のためのガイドが開発されること（指標3-2-7）は今後の活動による。

アウトプット 3-3：選定ハラル製品の生産・加工・品質管理についての技術支援を供与するために、職員が能力強化される。

中間評価時点で、選定ハラル製品の生産・加工・品質管理についての技術支援を供与するために、職員が能力強化されつつあると判断できる。その根拠としては、生産・加工・品質管理コントロール研修コースの一環として「ハラル認定」研修が成功裏に実施され、経済開発TWGメンバーの20人（目標値80%に対して、 $20 \div 22 = 90.9\%$ ）が、これを受講したこと（指標3-3-1）、研修の質を測る目安としての研修受講者の研修に対する満足度は、5点満点中平均4.7点を得ており、研修受講者の研修に対する満足度が高いこと（指標3-3-2）、研修受講者の理解とスキルの改善度を知るための、研修前テストでは48.5%であったものが、研修後には64.9%と上昇しており、研修受講者の研修後の理解とスキルの改善度が高いこと（指標3-3-3）、試験的TOTが開始され20名が参加しており、3人以上のTOT指導者として職員が訓練されつつあること（指標3-3-5）があげられる。研修後の研修受講者の実践改善度（指標3-3-4）、TWGメンバー以外の20人の職員が、指導者による試行的な研修を受講すること（指標3-3-6）、学習教材及び促進教材が作られること（指標3-3-7）については、今後の活動による。

アウトプット 3-4：選定ハラル製品の促進とマーケティングのための道具・キットが生産される。

中間評価時点で、選定ハラル製品の促進とマーケティングのための道具・キットが生産されつつあると判断できる。その根拠としては、全員が受講していることから、経済開発TWGメンバーの80%が、ハラル製品促進とマーケティングの研修コースで訓練を受けるという目標値は達成していること（指標3-4-1）、研修直後の評価アンケートを集計結果（集計が終わってれば引用）や参加者の態度から参加者の研修への満足度が極めて高いこと（指標3-4-2）ことがあげられる。研修後の参加者の理解度とスキルの向上（指標3-4-3）も研修後のテスト結果で今後確認される。研修後の参加者の実践改善度合いについては、今後の経過が観察されて初めて判断できる（指標3-4-4）、3名の職員が、TOT指導者として研修を受講すること（指標3-4-5）やTWGメンバー以外の20名の職員がTOT指導者に

よる試行的な研修を受講すること（指標 3-4-6）は今後の活動による。販促材料の開発は現在検討が進んでおり、最終的な販促材料の開発（指標 3-4-7）及び実験的なマーケティング活動の実施（指標 3-4-8）は今後の活動である。

3-2 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標：ARMM 政府の行政管理、経済開発、インフラ開発分野の中堅職員の能力が育成される。

プロジェクト終了までにプロジェクト目標は達成されると判断できる。すなわち、ARMM 政府の行政管理、経済開発、インフラ開発分野の中堅職員の能力が育成されつつある。

以下に、行政管理、インフラ開発、経済開発、の各分野の PDM 上の指標ごとに状況を示す。

指 標
行政管理
1-1 行政規程及び IRR の草稿
1-2 参加している省庁の 75%が HRIS のアップデートを開始している
1-3 3 人の職員（オペレーター）が HRIS の運用について指導することができる
インフラ開発
2-1 局内技術研修のための TOT 指導者が 3 人育成される
2-2 DPWH のなかで、局内技術研修が導入される
2-3 3 つのプロジェクト・プロポーザルが完成し提出される
経済開発
3-1 ビジネス支援デスクが開設され運営される
3-2 関係省庁機関や州事務所及び地方自治体によるハラル製品生産の技術支援供与が開始される

以下に、分野別・指標別に現段階の状況を示す。

(1) 行政管理

1-1 「行政規程及び IRR の草稿」の進捗状況については、TWG により行政規程草稿が知事に既に提出され、TWG によりアドバイザー・カウンシルに行政規程の最新版が既に提出された。行政規程 IRR の策定が開始され、現在議論が活発に行われている。

1-2 HRIS については、初期入力を終え更新に着手しているのは 3 機関⁴（17 中 3 組織＝17%）だが、本プロジェクトの研修に参加して人事情報を入力しているという点からいえば、既に全組織が導入しており、今後の活動と目標達成への関係者の意欲を基に判断するならば更新組織の目標値 75%の達成は不可能ではない。これに加え、HRIS 分野でパソコン操作ができなかった相当数の職員がパソコン操作をできるようになり⁵、人事記録の電子入力数が増加したという事実も、将来の HRIS アップデートを下支えする根拠となってい

⁴ DPWH、観光局、社会福祉開発局の 3 つの組織。

⁵ 各組織から人事管理担当者とコンピューター・オペレーターの 2 担当者が HRIS グループの研修に参加しているが、人事担当官のなかには当初、コンピューター・リテラシーのない者が少なからずいた。

る。

注：今般の調査時に、PDM 上に示される「アップデート」の具体的内容が、研修時に初期入力された人事情報を「更新する」ことを意味する⁶ことが確認された。

- 1-3 教えることができる段階の能力を身につけつつあるメンバーは多くいる。現地での聞き取りでは、よく理解している者として 16 人の名前が数えあげられた。ただし、HRIS グループの議論の結果、組織の役割を考慮すると、知事官房（ORG）から指導者を出すことが望ましいという結論に至っている。したがって、ORG に所属する職員のなかで、当該事項に対する能力を得た人材は 4 人⁷である。日本人専門家の判断では、現時点では、HRIS の運用について指導することができる職員として、ORG からの職員 2 名を候補としてあげているのみであるが、今後プロジェクト期間 3 年目からは、HRIS の運用を指導できる職員を育成することに力を入れていく予定としている。

(2) インフラ開発

- 2-1 局内技術研修のための TOT 指導者の育成状況に関しては、TWG メンバーの側から「だれがその指導者になるのか」とプロジェクトの専門家側に質問をしてくるだけの意識の高いメンバーが出てきている。現段階では、何人が育成されたと示すには時期尚早であるが、このようなメンバーの自覚、換言すれば、意識の高さそのものが、既に指導者としての資質を裏づけるものといえる。
- 2-2 「DPWH のなかで、局内技術研修が導入される」かどうかという点について、DPWH の幹部⁸は具体的な構想⁹をもっている。
- 2-3 中間評価時点で既に完成し提出されたプロジェクト・プロポーザルはまだないが、現在、FS グループを 3 つの小グループ、すなわち、道路グループ、郡病院グループ、水供給システムグループに分けて、プロポーザルを作成中であり、「3 つのプロジェクト・プロポーザルが完成し提出される」ことがプロジェクト終了までに実現する方向性にある。

(3) 経済開発

3-1 及び 3-2

ビジネス支援デスクの準備状況、及び「ビジネス支援デスクが開設され運営される」「ビジネス支援デスクが開設され運営される」という表現に関して、プロジェクト対象地域においていわゆる中小企業は実態として存在せず、むしろ零細農家や家族経営的小売が存在する程度の環境では、「ビジネス支援デスク (Business Support Desk)」というよりは、営農計画支援デスク (Extension Support Desk) という表現のほうが適切である、との議論が TWG において現在なされている。すなわち、指標 3-1 で「ビジネスプラン」と現時点で称されるものが「営農計画」と表現され、指標 3-2 で「技術支援供与」と称され

⁶ 今般の中間レビュー調査時において、PDM 上で使用される言葉の意味が明確に共有できていなかった点を次のとおり明確にした。評価レポートに、“Updating the HRIS information” is defined as entering new data after completion of encoding. と示されている（評価レポート本文 15 ページ参照）。

⁷ エドワード、マリアテレサ、マリラス、ジェニーの名前がローカル・コーディネーターから指摘された。

⁸ アシスタント・セクレタリーの発言（2009 年 11 月 23 日聞き取りから）。

⁹ 8 つの郡事務所に対しマネージメント指導者 1 名、インフラ 1～2 名指導者を研修に配置し、研修の普及を進めるという構想（案）である。

るものが「農業技術供与」と表現されることがより実態に即している。営農計画支援デスクの設置に関して、この支援デスクをどのレベル（Provincial level、Municipal level など）に設置すべきかについて現在検討を重ねている段階である。様々な意見が出るなか、現段階で結論を出すには時期尚早であり、今後十分な時間をかける必要がある。しかしながら、これらのプロセスが進むなか、支援デスクが開設され、サービス提供が機能する方向性で進んでいる（指標 3-1 及び 3-2）点については今般の調査で確認された。

3-3 実施プロセスにおける特記事項

3-3-1 モニタリング状況

- モニタリングがよく実施されている。具体的には、研修前後のアンケートなどのモニタリングデータ収集のためのツールの活用、モニタリング指標の設定及び洩れのない記録、日本人専門家の距離的制約をローカル・コーディネーター¹⁰との連携を駆使して首尾よく実施している。
- 通常業務との両立が必ずしも容易ではない場合もあるが、カウンターパートは日程をやりくりして研修、TWG 活動に参加している。
- 能力強化のために取られたアプローチが適切であったことが実施プロセスのなかで明らかになってきている。具体的には、ダバオを研修地にすることで紛争地域の制約を排除し、TOT とフォロースルー活動を組み合わせた点が、本プロジェクトを円滑に推進し、中堅職員の能力強化という効果の創出につながっている。
- 経済開発分野では、プロジェクト実施が開始されたあと、正確にニーズを把握するために基礎調査を実施し、HCDP のなかで行う内容を特定、当初計画を修正した。このように、修正が的確、迅速に反映されている。

¹⁰ ローカル・コーディネーターは、プロジェクトによる雇用であるが、日本人専門家は、彼らをよく教育して、プロジェクトの円滑な推進に活用している。

第4章 評価結果

4-1 5項目ごとの評価

4-1-1 妥当性

妥当性とは、プロジェクト目標及び上位目標が評価時点においても目標として意義を有するか否かをみる評価項目である。プロジェクトの妥当性は以下の理由から、高いと判断される。

事前評価時に確認された妥当性判断根拠につき変更がないことが、今般調査で再確認され、妥当性は引き続き高いと判断される¹¹。すなわち、第1に、「ミンダナオの平和と開発」はフィリピン政府（GoP）中期開発計画の重点課題のひとつであり、ムスリム・ミンダナオ自治区（ARMM）政府の行政能力不足は当該課題解決の障害と認識されている。第2に、日本政府（GoJ）は、国別援助計画の優先課題のひとつとして「ミンダナオの平和と安定への支援」を掲げている。なかでも ARMM 政府の行政強化を優先課題としている。第3に、ARMM は、長年にわたる紛争の結果、組織としても個人としても十分な教育訓練や実務経験を積む機会がなく、組織全体として著しい能力不足がみられる。幹部職員は政治任命のため短期（3年単位）で交代する可能性が高い一方、中堅職員は常勤で長期の勤務経験があり、ARMM の行政能力向上には中核となる集団であり、本プロジェクトのターゲット・グループである中堅職員のニーズが明白である。

4-1-2 有効性

プロジェクト目標の達成によりターゲット・グループにどれだけの利益がもたらされたか、又、その達成がアウトプットの結果として成し遂げられたものか否かを確認することがプロジェクトの有効性をみることであるが、第一義的には、プロジェクト目標がどの程度達成されたのか、あるいは、される見込みなのか、又、アウトプットがプロジェクト目標の達成に貢献したか否かをみることで有効性を確認することにほかならない。本プロジェクトの有効性は以下の理由から高いといえる。

(1) プロジェクト目標達成度

プロジェクト目標達成度については、既に述べた（「3-2 プロジェクト目標の達成度」参照）とおおりであるが、中間評価の行われた時点において、終了までのプロジェクト目標の達成見込みは高いといえる。行政規程草稿が策定され、その施行細則（IRR）の草稿が進捗していること、既に人事情報システム（HRIS）の更新を開始している3機関に加えて、それ以外の関連組織も更新に意欲をもち、又その多くが更新開始に必要な能力を備えつつある方向でプロジェクト活動が進んでいること、HRIS の運用について指導することができる可能性のある職員（オペレーター）数が目標値の3人を既に超えていること、公共事業局（DPWH）内技術研修のための指導者育成研修（TOT）指導者が3人育成される可能性が高いこと、DPWH のなかで、局内技術研修導入の具体的な案が存在すること、プロジェクト終了時までには少なくとも3つのプロジェクト・プロポーザルが完成し提出される可

¹¹ 今般、本調査中の11月23日にマギンダナオ州知事選挙に関連した虐殺事件が発生し、日本人の当該地への渡航に制約が出たが、このような政治情勢に絡む治安の観点などからの判断については、本プロジェクト個別の問題ではない外部条件となるため、今後の政策的方針の転換については引き続き着目の必要がある。

能性が高いこと、ビジネス支援デスクの設置のための議論が現在活発に進められており、ビジネス支援デスク（＝営農計画支援デスク）が開設され運営される可能性が高いこと、その延長線上にある関係省庁機関や州事務所及び地方自治体によるハラル製品生産の技術支援供与が開始される可能性も同様に高いこと、が主たる根拠である。

(2) プロジェクト目標達成に貢献したアウトプット

創出度合いが異なるという意味で貢献の程度は異なるものの、プロジェクト目標達成のために設定された9つのアウトプットは、すべて目標達成に貢献している。すなわち、アウトプットの発現が目標達成に寄与したと考えられることから、有効性は高い。

(3) プロジェクト目標達成の促進要因と阻害要因

以下の点が促進要因として考えられる。

【能力強化のための適切なアプローチ】

ダバオを研修地にすることで紛争地域の制約を排除し、TOT とフォロースルー活動を組み合わせた点が、本プロジェクトを円滑に推進し、中堅職員の能力強化という効果の創出に貢献している。

【ARMM 側プロジェクト関係者の熱意と工夫】

関係者の熱意は具体的な「工夫」に現れている。本プロジェクトの研修は通常の業務地コタバトから陸路4時間を要する地に位置するダバオにおいて開催されている。各局において中核をなすテクニカル・ワーキング・グループ（TWG）メンバーが、日常業務現場を離れ研修期間の1週間、職場には戻れない場所に滞在する、というプロジェクト活動（研修）と日常業務との両立は容易ではない。しかしながら、研修参加への熱意から、スケジュール調整、及び自身の業務責任遂行のための指示・協力体制を整えて研修に参加している。

【TWG の的確な人選】

TWG メンバーの的確な人選、すなわち、各局において実務を推進していく役職及び実質的能力のあるメンバーが人選されたことで、実際業務と結びついて質の高い研修の推進がなされた。また、その TWG メンバーによる本プロジェクトの活動推進も支えられている。行政管理部門についていえば、TWG メンバー人選過程において、当初、政治的なコネのみで推薦されたものの意欲のない人間は淘汰されたと報告されている。また、インフラ開発部門では、人選にかかわったリーダー達が、メンバー（候補）となる人材の技術力を含めた能力を熟知しており、それに基づき人選したこと、経済開発分野はプロジェクト側から提供される研修内容を受けとめるだけの許容量をもつ人材が集められたことが功を奏している。

【研修内容のニーズへの合致からくる研修インターバルの活用】

研修内容が、研修受講者の現実のニーズに非常に合致していたことが、上述の適切な人

選とあいまって、研修受講者である TWG メンバーの強い学習意欲を生み出した。その結果、プロジェクト投入の専門家とともに研修当日の活動からの吸収を最大限にするために、研修のインターバルに行く次期研修への準備、例えば、各職場での IRR に関連する議論やインフラ研修におけるデータ準備などが徹底的に行われている。

【紛争地域における実施上の配慮と工夫】

長く紛争の続いた地域にあり、行政能力が低いのみならず、荒廃した人心や社会に配慮して、事前の根回しや丁寧な粘り強い説明、困難な状況に際しても可能な代替案を柔軟に駆使しながら、関係者が活動の中断の回避しつつ進めてきたことは、定量的に示すことのできない性質のものであるが、極めて大きなプロジェクト前進への要因であり、特筆に値する¹²。

プロジェクト目標達成に対する大きな阻害要因は特段認められないが、治安の観点から日本人専門家の訪問できる地域に制約があることや、活動の突然の中断、時折起こる武力事件によりカウンターパートの集中力がそがれることなどは、プロジェクトの目標達成のペースを遅らせている。

4-1-3 効率性

効率性とは、プロジェクト実施過程における生産性のことであり、投入が成果¹³にどれだけ効率的に転換されたかを検討する。本調査にあたり、各アウトプットの達成度及びそれらに対する投入の手段、方法、時間/期間、費用の適切度、又その投入に対して現れ始めている成果を検討した結果、プロジェクトの効率性は十分であると判断される。詳細は以下に示すとおりである。

(1) 投入の妥当性

日本側とフィリピン ARMM 側双方の投入は、以下に示す理由から、意図したアウトプットを生み出すためにおおむね必要で十分なものであったといえる。

【日本側投入】

- 専門家は、プロジェクトのなかでそれぞれに期待された役割を果たした。日本側専門家の派遣のタイミングや質の高さは適切であった（詳細に関しては、付属資料 2 「評価報告書」の Annex-7 にある派遣された日本側専門家リスト参照）。
- カウンターパート研修の時期、期間、内容は適切であった（日本でのカウンターパート研修参加者リストは付属資料 2 「評価報告書 Annex-6」参照）。

¹² 本プロジェクトは業務実施で行われており、ICNet 社の水面下での努力活動が認められる。例えば、本プロジェクトの総括を勤める者は、本プロジェクトに先立ち、JICA 専門家として同地域を担当し、地域人材との間にネットワークと信頼関係を構築していたこと、それらの社会的資本を基に、業務実施者として柔軟な発想と判断を行ってきており、それがよい結果につながっていると考えられる。ダバオに中心事務所を置くことや関係者への繰り返しの事前の根回しや心理的配慮などがよい例である。

¹³ 正確には、Output と Outcome を成果とするが、Outcome の発現には時間を要することから、現実には、アウトプットを中心としてみることとなる。

【フィリピン側投入】

- カウンターパートの配置は予定どおりであり、配置されたカウンターパートの数は十分であった。
- コンピューター施設の建設が約 1 年遅れた¹⁴が、中間評価時点では建設が完成しており、今後の活動については負の影響は予測されない。

(2) アウトプットの達成度

プロジェクトは、意図していたアウトプットを満足のいく段階まで達成した（詳細については、「3-1-2 成果（アウトプット）の達成状況」を参照）。

(3) 成果（アウトカム）の発現

ARMM の行政能力を支える職員のキャパシティが強化されてきている。行政管理、インフラ開発、経済開発に係る行政従事者は、知識・技術を身につけ、自信をつけ、責任感を高め主体性を高めるなど意識が変わってきている。プロジェクト目標達成の見込みにおいて記述したとおり、発現している成果が十分に大きなものであり、そのためになされた投入との比較からも効率性は高いといえる。

(4) 紛争地域における事情

ARMM における日本人専門家の派遣を伴う技術協力プロジェクト（TCP）は本案件のみであり、同地域における同スキームでの比較ができない。ただし、スキームは異なるが、ミンダナオ地域における緊急開発調査においては治安状況の変化により、セキュリティ面等に対応するため当初の想定額よりも増加したことは参考になる情報である。一方、ダバオで実施したことで、コタバトで実施していれば活動の中断に多く追い込まれたであろう事態と比較した観点からは、余計に支出しなけりばならなかったであろうコストが抑えられる結果となっており、効率性を高めているといえる。

4-1-4 インパクト

インパクトとは、プロジェクトが実施されたことにより生じる直接的、間接的な正負の効果のことである。本調査では、計画時に意図された効果及び予想されなかった効果を検討した結果、いくつかのプラスの効果が得られ、又発展しつつあることが確認され、プロジェクトの正のインパクトは以下のとおり強いと見込まれる。

上位目標は意図された中長期的な正のインパクトであるが、上位目標「ARMM 政府の行政能力が向上し、経済開発が推進される」ことについて、関係者のほとんどが肯定的な意見をもっている。すなわち、行政管理分野では、「行政規程及び IRR の実施」が将来的に実現する可能性は高いという意見が関係者の意見であり、参加している省庁すべてが、プロジェクトの研修のなかで HRIS を導入している。インフラ開発分野では、フィージビリティ・スタディ（FS）への需要が極めて強いこともあり、自治区政府（ARG）により実施される FS 数は増加するで

¹⁴ それに伴い、研修のための代替場所を確保するなどの想定外の労力を要した。また、建設完成へ向けて、JICA 専門家側が粘り強い催促と精神的支援を ARMM 側に行ったことも、定量的に示せるものではないが、ある種の投入といえよう。

あろうと関係者はみている。さらに、経済開発分野においては、ハラル製品のアドボカシーが進むなか、認定ハラル製品の増加が見込め、「ARMM 内における対象商品の総売上げ上昇」や「家畜など対象商品を生産する小規模・零細農家がビジネスをより効果的に運営できるようになる」ことについて、当該分野の有識者は、肯定的な分析をしている。

上位目標達成の指標についての詳細は、以下のとおりである。

指 標	中間評価時点での状況
<p>・「行政規程及び IRR の実施」が将来的実現の方向性にあることを示す情報・データ・関係者意見</p>	<p>「行政規程及び IRR の実施」が将来的実現する可能性は高いという意見が関係者の意見であり、これと異なる意見は聞かれなかった。現在、実質的に行っていることであるし、議会の人々も知事の周辺の人間であり、知事が認めたことに反対することは難しいとプロジェクト・マネージャーも考えている。</p>
<p>・「人的資源管理のための HRIS 活用」が将来的実現の方向性にあることを示す情報・データ・関係者意見</p>	<p>既に、参加している省庁すべて（17 中 17 省庁）が、HRIS を導入しており、プロジェクト終了までには、対象職員の人事情報がすべて 1 度入力され、修正・追加などの、人事情報の運営管理までの実施が予定されている。各省庁から研修への参加者の約 70% は、HRIS を取り扱うのに十分な知識とコンピューターの基礎知識を保有しており、それぞれの省庁内において、講師人材としての活躍が期待される。</p>
<p>・「ARG [RIP/州規模インパクトプロジェクト (PIP)] により実施されるプロジェクトの改善」が将来的実現の方向性にあることを示す情報・データ・関係者意見</p>	<p>専門家の意見（土木技師の研修を供与する同分野専門家）では、肯定的。</p>
<p>・「ARG により実施される FS 数の増加」が将来的実現の方向性にあることを示す情報・データ・関係者意見</p>	<p>FS への需要が極めて強いことを根拠に、ARG により実施される FS 数は増加するであろうと知事官房（ORG）役員はみている。</p>
<p>・「認定ハラル製品の増加」が将来的実現の方向性にあることを示す情報・データ・関係者意見</p>	<p>ORG 役員は、ハラル製品のアドボカシー（提唱、宣伝・広報）が強く行われてきており、それに呼応して消費者の意識も高まってきている。その結果、ハラル製品への需要が存在していることを根拠に認定ハラル製品の増加は見込めるとみている。</p> <p>当該分野専門家である南ミンダナオ大学教授の意見としては以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「認定ハラル製品の増加」は確実に起こる。ハラル・イニシアティブが開始されており、それに各組織が参加してきている。例えば、Region 12 では、毎月ハラル活動を実施しており、関連施設としてハラル科学センター（Halal Science Center）が設置された。ナショナルレベルでも各種イベントも行われており、大きなハラル製品の市場がある。 ・ハラル製品は必ずしも宗教的にイスラム教徒だけのものではなく、健康に関心があり、有機栽培・健康製品に関心のある人であればイスラム教徒以外でも関心をもつものである。人々のハラル製品への関心は高まっている。この関心に裏づけられる形で、認定ハラル製品の増加が見込める。 ・南ミンダナオ大学では、来年から養鶏ハラル製品コース（Diploma Course in Halal Livestock Poultry Production）を設置する。
<p>・「ARMM 内における対象商品の総売上げ上昇」が将来的実現の方向性にあることを示す情報・データ・関係者意見</p>	<p>当該分野専門家は、ARMM における対象商品の売上増加も見込める。数年をかけて 20% 程度の増は見込めるのではないかと分析している。</p>
<p>・「家畜など対象商品を生産する小規模・零細農家がビジネスをより効果的に運営できるようになる」ことが将来的実現の方向性にあることを示す情報・データ・関係者意見</p>	<p>TWG の指導するモデル農家に技術指導の成果、すなわち、ヤギ生産が増加し、経営が合理的・効率的になった農家が出てきていると報告がなされている。</p> <p>当該分野専門家は、家畜など対象商品を生産する零細農家がより効果的にビジネスを運営することができるようになるという点についても肯定的であり、数年で 50% の農家が向上すると予測している。</p>

ただし、その効果発現が「行政官の能力が向上する」、その結果として「ARMM 行政サービスが改善される」、その結果として「経済開発が進む」ことが時系列に起こることを前提とすると、現在のプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 上に示された指標を完全に満たすには、厳密に3年以内で達成すると断言することは難しい。

意図しなかった正のインパクトは、以下のとおりである。

(1) チームワーク・組織間の協働

HRIS の研修のなかで、同組織の異なる部署、組織の人間が積極的に協力し合い、お互いの理解を助け合うような場面が多く観察されるように変化してきている。1度の研修に約7組織が集められて研修が実施されているが、そのなかで組織間の協力も多くみられるようになってきており、個人主義的な発想しかもっていなかった研修受講者が、チームとして研修に取り組むようになってきていると報告されている¹⁵。

(2) 中堅職員の自信の創出

ヤギ農家への指導、建設現場での実践、インフラに関するプロポーザル書きへの活用など、単なる知識や技術の習得のみでなく、それらに裏づけられた、又、実践的・体験的な習得活動を通じた知見の蓄積により自信が現れてきている。

(3) 本プロジェクトへの関心の高まり

本プロジェクト活動の成功が周辺に伝わり、本プロジェクトの研修へ参加を希望する ARMM 関係者が現れてきている。

(4) その他

必ずしも本プロジェクトの結果ということではないが、南ミンダナオ大学では、来年から「養鶏ハラル産品コース (Diploma Course in Halal Livestock Poultry Production)」の設置が決定されている。このプログラムを推進する南ミンダナオ大学教授は、HCDP の経済開発分野 TWG のリソースパーソンであり、相互の密接な連動が存在するといえる。

なお、負のインパクトについては、特段観察されなかった。一時的に、ARMM 政府が独自に設置した部署と権限委譲された部局との役割の重複、部局内の部署内の権限と役割のあいまいさを是正するために行政規程や IRR を議論する過程で、組織の既得権益や機能・権限を変更することに対する抵抗が現れたが、現時点では関係者の合意に至っている。

4-1-5 自立発展性

自立発展性とは、わが国の協力が終了した後も、プロジェクト実施による便益が持続されるかどうかを検討する評価項目である。具体的には、ORG、貿易産業局 (DIT)、DPWH といったカウンターパート機関がどの程度、プロジェクト実施時に受けている効果を終了後に維持できるかを問うものである。

¹⁵ HRIS を指導する日本人専門家の観察による。アンケート回答より。

本プロジェクトの自立発展性は、一定の条件が整えば確保されることができると見込まれる。組織的・政策的、財政的、技術的な観点から以下に詳述する。

(1) 組織的・政策的自立発展性

本プロジェクト TWG のメンバーは、関連省庁の幹部を含めた中堅職員から構成されており、今後もそれぞれの組織のなかで重要な役割を果たしていく人材である。すなわち、一個別プロジェクトのワーキンググループという意味での本プロジェクト TWG が解散されたとしても、それぞれの構成員は、実質的な行政の推進力として今後とも存続し、機能し続けていく。換言すれば、ARMM 政府における TWG の今後の位置づけは、実質的に継続性のあるものとなっている。また、組織の機能や責務などを定める行政規程及び現在策定中の IRR は、ARMM 政府の機能を明確にするものであるという本質から、その推進に向けた政治的意思が継続すると考えることは自然である。中間評価時点で、本プロジェクト成果の継続的支援の政治的意思が表明されている¹⁶。

(2) 財政的自立発展性

研修を主たるコンポーネントとする本プロジェクトの成果を発展的に継続することは、プロジェクト終了後の ARMM による更なる研修実施を意味する。本プロジェクト実施段階から予算の確保、財政支援の継続性については、ARMM のみで十分に対応できる内容を仕込んでいることから、各組織の通常業務に正式に組み込んで、必要予算の確保に注力することが課題である。例えば、ARMM の自助努力により研修を継続させていくために、コンピュータールームが建設されたが、同施設を用いた研修を継続的に実施することで、HRIS への入力情報の更新、更に今回対象となっていない省庁に対しての HRIS 活用のための研修を安価に実施することは、技術的には可能である¹⁷。一方で、本施設の使用方法和各省庁の人事情報の更新をどのように展開するのかが中間評価段階では決定されていない。

(3) 技術的自立発展性

まず、ARMM 政府の中堅職員への技術移転のペースは、時間を要するものの着実に中堅職員は知識・経験を積み重ねてきており、技術は移転されつつある。行政管理分野では、法律分野の専門家ではない人材が、今般の行政規程や IRR を策定する議論のなかで相当な知的訓練を積み重ねた結果、組織図を見ただけで、当該組織の各部署の業務分担・機能などを想定できるだけの力量がついたとの報告もある。ある TWG メンバーは、本プロジェクト TWG の議論及び活動水準は大学の法律系学位取得に値する内容であると自負¹⁸している。HRIS についても、人に指導できる水準に達しつつある TWG メンバーも相当数¹⁹出

¹⁶ 「人事情報を含めた知事官房 (Administrative Management Services Office of the regional governor) が政策継続とメンテナンス支援に関する政治的意思を表明している」との情報アンケートの回答に寄せられた。

¹⁷ 日本人専門家、コンピュータールームの運用そのものの経費は、月 50 米ドル程度 (見込み) で、ARMM のみで十分に対応できる。しかし、コンピュータールームの施設そのものの修復費、運営費、光熱費などの支払いについては、若干の心配が残る。

¹⁸ 同時に、この活動を何らかの形で学術研究機関により認定される可能性を探りたい旨の発言も出た。

¹⁹ 日本人専門家とよく協力して働くローカル・コーディネーターによる数えあげでは 16 人となっている。

てきている。インフラ分野については、研修で学習したことが各自の日常業務に活かされつつある。例えば、実際の建設現場において研修で獲得したことを生かし、建設監督として助言指導している。また、プロポーザル書きにも活用し、実際プロジェクト・プロポーザル²⁰を提出するなど、これまで負担に感じていた業務にも、従来よりも円滑に取り組めるようになってきている。経済開発分野については、試験的な TOT が開始されたばかりだが、研修参加者は実際に農家を訪問し支援するという活動のなかで、関係者は自信をもって助言指導ができるようになってきている。

また、養成・能力強化された中堅職員の ARMM 政府（各部署）への定着度は高い。TWG メンバーの関係のない部署への異動は、経済開発分野 TWG に所属する地域計画開発室（RPDO）職員 1 名²¹にとどまっている。

さらに、ARMM 政府自身による人材育成・能力強化の研修計画については、今後の課題であるが、本プロジェクトの成功裏な進捗に伴い、更なる研修への期待が高まっており、研修に参加したいという ARMM 関係者が増えつつある環境のなかで、研修講師育成の重要度はますます高まっている。したがって、現在、技術移転を受け、能力を強化しつつある TWG メンバーが、プロジェクト後半の活動を通して、講師となる力を完全に獲得していくことで、技術的な観点からの自立発展性が高まる。

4-2 結論

紛争地域という特殊環境にありながら、プロジェクトの活動は、関係者の努力により前進している。特に、関係者間への事前の説明や信頼関係づくり、柔軟な発想で安全確保のうえで活動継続に対応するなどの努力は特筆に値する。中間評価時点で、行政管理、インフラ開発、経済開発のそれぞれのアウトプットが産出され効果が現れつつある。ARMM 政府の行政管理、経済開発、インフラ開発分野の中堅職員の能力は育成されつつある。今後、自立発展性を確保するための中間評価団の提言を考慮して予定している活動を実施するならば、プロジェクト終了までにプロジェクト目標は、十分に達成されると判断できる。評価 5 項目の観点からは、政策やニーズに合致している観点から妥当性は高く、プロジェクト終了時までにプロジェクト目標が達成される見込みが高いことから有効性も高い。また、安全管理の観点からダバオを拠点にした運営もプラスに働き、無駄な投入が存在せず十分な効果が表れつつあることから効率性も十分である。インパクトは開始後 1 年半で判断するには時期尚早であるが、関係者の意見から判断すると時間の経過とともに達成されることが見込まれており、大きいと見込まれる。自立発展性については、中間評価団が出した提言に示されるようにいくつかの条件が満たされるならば確保し得る。

²⁰ “The Project Proposal on the upgrading of 1-km Shariff Aguak-Limpongo Road under the Strategic Regional Infrastructure (SRI) of the ARMM Social Fund Project (ASFP)”

²¹ RPDO の Merle A. Ajjao さん（Division が Economic Division から MICAD=Macro Inter-sectoral Coordinating Assistance へ）が TWG から抜け、別の人が任命される予定。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

本プロジェクトにおいては、JICA フィリピン事務所の支援を受けつつフィリピン側カウンターパート・日本人専門家の協力の下、対象地域の不安定な治安状況、ムスリム・ミンダナオ自治区（ARMM）政府の組織的脆弱性、排他的な文化・社会構造等の困難な所与の条件のなかで、着実に成果をあげてきていると判断できる。中間評価時以降に、プロジェクトが以下の調査団の提言に配慮し、成果・活動にかかわる運営管理を行っていけば、プロジェクトの目標の達成等は可能であると想定される。

5-1-1 行政管理分野

- (1) 人事情報システム（HRIS）オペレーター育成の手順とその資質等の更なる明確化（HRIS との記載も見あたる、要統一）

HRIS オペレーターは、単なるインストラクターではなく、今後 ARMM 内において HRIS を稼働させていくうえでのリソースパーソンとしての活躍が期待される。この点からも、中間評価以後において、16名のインストラクター候補者からいかにインストラクターを選出し、彼らに具体的にどのような資質・能力・役割を求めていくのかを、フィリピン側・日本側によって早期に決めていく必要がある。

- (2) HRIS 及びコンピューター施設・機材を含めた更新・管理体制の明確化

ARMM 政府各省の HRIS の更新サイクル及び活用方法等を明確化するとともに、それらを円滑に実施していくために、新しく建設されたコンピューター施設をどのように活用していくかを、ARMM カウンターパート・日本人専門家の間で協議し、活用計画の策定を行う必要がある。

5-1-2 インフラ開発分野

- (1) トレーナー育成の手順とその資質等の更なる明確化

本トレーナーは、単なるインストラクターではなく、今後 ARMM 公共事業局（DPWH）における様々な公共事業実施の支援及び監督を行っていくうえでのリソースパーソンとしての活躍が期待される。この点からも、中間評価以後において、15名のトレーナー候補者からいかにトレーナーを選出し、彼らに具体的にどのような資質・能力・役割を求めていくのかを、フィリピン側・日本側によって早期に決めていく必要がある。

5-1-3 経済開発分野

- (1) ハラル製品に関するビジネスサポートデスク（仮称）に関しての協議・明確化

中間評価において、当該センターに関しての協議が始まったと報告があった。残された活動可能な時間からも、今後は、協議の推進と当該センターの正式名称・所属組織・業務内容・人員配置等に関してフィリピン側・日本側の双方において、早期に明確化し合意することが必要と思われる。また、活動の一環としてトレーナー・ガイドブック等も作成される予定になっているので、それらとセンターの役割等の関連づけに関しても注意しては

しい。

(2) ハラル製品に関する生産・加工・品質管理技術アドバイス業務に関しての明確化

中間評価において、当該技術アドバイスに関しての実験的な事業が始まったと報告があった。残された活動可能な時間からも、今後は、実験的事业からの教訓の抽出を着実に実施し、当該技術アドバイス業務の実施組織・業務内容・人員配置等に関してフィリピン側・日本側の双方において、早期に明確化し合意することが必要と思われる。また、活動の一環としてトレーナー・各種教材等も作成される予定になっているので、それらとアドバイザー業務の関連づけに関しても注意してほしい。

5-1-4 自立発展性に向けた取り組み

紛争影響地域内にあり、1990年の設立以来武力衝突や紛争の影響を受け、現在もなお対象地域の治安状況は極めて不安定であるプロジェクトサイトにおいて、本プロジェクトは活動を1歩ずつ各自に実施してきたといえる。

今後は、プロジェクト終了後を見据えて、ARMM地域内でプロジェクトの成果が自立発展性を少しでももてるような形で事業を運営していくことが望まれる。また、JICAプロジェクトによって、ARMM政府内に新たな業務を追加するということであれば、量の多少を問わず追加の人員・予算等の必要性が発生することからも、終了に向けた十分な配慮が必要と思われる。

第6章 総括所感

本中間評価調査団は、プロジェクト実施期間中の中間時において、プロジェクトの実績と実施プロセスを検証し、5項目評価の主に妥当性、効率性などの観点から評価し、必要に応じて計画の見直しや運営体制強化を図ることを目的として派遣された。団員は、ダバオ市・コタバト市等で、カウンターパートである各テクニカル・ワーキング・グループ（TWG）メンバーへの聞き取り調査、研修の視察等、プロジェクト実績に関する成果等の検証を行った。プロジェクト側からは、成果・活動の達成指標に関しての情報提供を受け、総じて十分な情報収集を行うことができた。本調査団は、これらの結果を JICA5 項目評価の基準にのっとり総合的に分析した結果、本プロジェクトにおいては、プロジェクト終了時までに本調査団からの提言に配慮し、事業運営を行っていくことにより、当初予定されているプロジェクト目標及び成果を達成することは十分可能であると判断し、その内容に関して 2009 年 12 月 2 日の JCC にてムスリム・ミンダナオ自治区（ARMM）側と合意した。

本調査団訪問中の 11 月 23 日、マギンダナオ州知事選挙に関連した虐殺事件が発生し、個人的には対象地域内の十分な調査時間がもてず、以下に所感として述べている内容には分析不足の点もあるかと思われるが、ARMM 人材育成プロジェクトへの提案として団長所感を述べることにしたい。

1. プロジェクトの外部環境の把握

本プロジェクトは、対象地域の不安定な治安状況、ARMM 政府の組織的脆弱性、被害者・被差別意識が強い社会心理と排他的な社会構造等の困難な環境下で実施されている。通常これらの問題を抱えている場合、阻害要因が簡単につくられる、事件・政情の影響を受けやすい、長い期間にわたり活動の停滞を招く等の事態に陥りやすい。

本調査団中の 11 月 23 日にもマギンダナオ州知事選挙に関連した虐殺事件が発生した（詳細は後段）。この悲惨なできごとによって、本地域の総体的な状況が、今後どのような方向に進んでいくのを理解するには、今後数か月を要するかもしれない。また、この事件を発端としてこの地域あるいはプロジェクトに負の影響が起こる可能性も否定はできない。このような外部環境をもつプロジェクトを実施していくうえで以下のことを提言したい。

(1) 的確な外部環境の把握

途上国（特に紛争地等）では、正確な情報の入手といったものが困難であることが多く、入手した情報が、先入観・推測等によってバイアスを受けていないか、関係者の目できちんと確認されたものなのか等の情報の質の違いを認識・分析することが重要である。プロジェクト事務所はリスク管理の観点から、ダバオに置かれているが、コタバト事務所のスタッフとの間で、今後も十分な情報共有を継続して行ってほしい。

(2) プロジェクト運営のリスク管理と柔軟性

途上国（特に紛争地等）においては、突発的な事件により、何か月も事業の進捗が見込めないことが、簡単に発生する。その際は、期限を決め、柔軟に対応していけるように日頃からオプション等を想定しておく必要がある。

2. 明確な到達点の設定と認識

現行の技術協力の評価の枠組みでは、本案件のような紛争地・脆弱な政府の下で実施しているプロジェクトを評価することには限界がある。特に達成指標に関しては、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に書き得る情報に限りがあることなどからも、どのような状況になれば、関係者が「達成した」と合意できるかがあいまいな場合がある。以下は、今後、終了時評価に向けて関係者間の達成指標に関しての相互理解を進めるための留意点としてあげておきたい。

(1) 的確な外部環境の分析に基づいた「明確な達成目標」と「その評価基準」の設定と共有
プロジェクト目標の到達点はどの程度でよいのか、3年後の上位目標は具体的には何を指しているのか、関係者の間でしっかりと共有認識をもつ必要がある。

例えば、以下のことを JCC の場や関係者の多く集まる打合せ等の場で、発表・議論したりすることは達成目標の明確化と共有に寄与するものと思われる。

- 現在の指標を定量的に量るものは何か
- 能力強化の結果、求められる人材像はどのようなものか
- プロジェクト終了後の ARMM 人材育成に関する3ヵ年計画

(2) 長期的な視点（能力強化・制度改善等）と短期的な視点（研修結果・改善計画策定等）のバランス

(1)の目標設定の際には、長期的なものとは短期的ものを分けて考える必要がある。例えば、能力強化の成果・制度改善の定着には時間がかかる。紛争地では阻害要因が多いために、実際にこれらのことが第三者に認識されるまでには更に時間がかかる。そのため、プロジェクトの目標あるいは達成指標としては適切ではない場合が多い。プロジェクト実施期間・あるいは3年後といった具体的な期間に基づいた達成目標を設定することや、実施プロセス・実施結果の詳細な記録から指標を作成する等の工夫をすることは重要である。

これまでもプロジェクトは上記の提言の内容に関連する活動を行ってきた。例えば詳細な現状認識のための基礎調査実施とそれに基づく活動の修正、事業実施への悪影響を避けるためのダバオでの研修実施、定期的モニタリング・評価の実施、ナショナルスタッフの実施能力強化等、これらは今回のプロジェクトの進捗に大きく貢献している。

今後は、上記の提言を受けて、これらの活動の更なる継続あるいは強化を行い、終了時評価というひとつの節目に向けて、プロセス・結果の透明性と明確性をより高めていってほしい。

以下は各分野別の所感として追記する。

3. 行政規定及び施行細則（IRR）の草稿

行政管理 TWG は行政規定を作成する過程で ARMM 政府のあるべき姿を議論する貴重な機会となっており、参加者の満足度は高く、自信をつけている。行政規定は法制化されていないが、草稿は既に TWG から知事及びアドバイザー・カウンシルに提出されているため、近い将来法制化に向かうと考えられるし、法制化されなかったとしても、TWG メンバーが身につけた知識は今後の行政に生かされると考えられる。

現在草稿が進んでいる IRR は、本来行政規定が定められてから草稿されるべきであるが、プロ

プロジェクトの資源及び期間を有効活用するためにも、同時作業が適切である。行政規定が法制化された時点でレビューをする手間が増えるが、プロセスを理解している TWG メンバーであれば、ある程度短時間でできるものと考えられる。

4. 人事情報システム(HRIS)研修及びコンピューター施設

HRIS のアップデートは全参加機関（17 省庁）で開始されており、順調に進んでいる。一方、プロジェクト開始前に想定していなかったコンピューター施設が建設されたことで、今後のアップデートの体制があいまいとなっている。早期にプロジェクトチームを含めた ARMM 側と JICA で今後の体制につき議論を行うことが望まれる。

5. インフラ開発分野

同分野は日本人専門家ではなく、フィリピン人専門家のパユモ氏が取り仕切っているが、ARMM 側と信頼関係を構築しており順調に推移している。今後は、確実にプロジェクト目標の指標を達成するべく、活動に注力してほしい。

6. 経済開発分野

同分野に関しては、プロジェクト目標の達成指標の具体的な内容を早急に作成し、達成に向けた具体的な活動にシフトする必要がある。

7. 特記事項

(1) 11 月 23 日に発生した誘拐虐殺事件の経緯

2010 年に実施されるマギンダナオ州知事選への立候補を届け出るため、同州ブルアン市からシャリフ・アグアック市に向かっていたジャーナリストを含むエスマエル・マンゲンダダトゥ氏の夫人一行がサニアグにおいて武装集団に拉致され、うち 57 名が遺体で発見される事件が発生した。同事件の発生を受け、大統領府は 24 日、コタバト市、マギンダナオ州、スルタン・クダラット州に対し、無期限の非常事態宣言を発令し、検察は首謀者とみられるダトゥ・ウンサイの市長であるアンダル・アンパトゥアン・ジュニアを 1 日、殺人罪で起訴した。また、ARMM 政府はプノ DILG 長官の管理下に入っている。

(2) 事件に対する JICA の対応と本調査の対応

JICA は 24 日、非常事態宣言の発令を受け、コタバト市に滞在する援助関係者にマニラでの待機を指示した。本調査団は、25 日のフライトでマニラに戻ることとなり、26 日以降のコタバトでの現地調査を中止せざるを得なくなった。本調査では、26 日までに収集した情報に基づき評価を実施した。

付 属 資 料

1. 中間評価実施時ミニッツ
2. 合同評価報告書

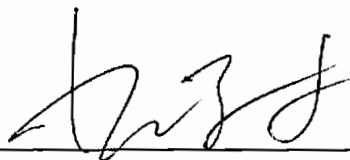
1. 中間評価実施時ミニッツ

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM
AND AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR ARMM HUMAN CAPACITY DEVELOPMENT PROJECT

The Japanese Mid-term Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) headed by Mr. Hirofumi Kawakita, for the purpose of conducting the mid-term evaluation for the technical cooperation project “ARMM Human Capacity Development Project” (hereinafter referred to as “the Project”). The Team has carried out intensive study and analysis of the activities and achievements of the Project, and prepared the Evaluation Report attached hereto (hereinafter referred to as “the Report”), and presented it to the Joint Coordinating Committee held on December 2nd, 2009.

The JCC accepted the contents of the Report, took note of the recommendations made in the Report, and approved the revised Project Design Matrix. The representatives of Japanese side and Philippine side for the JCC agreed to report to their respective authorities concerned the matters referred to in the Report to ensure necessary measures are taken for the smooth and successful implementation of the Project.

Makati City, December 2, 2009

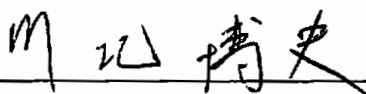


Masafumi Nagaishi
Senior Representative
Japan International Cooperation Agency
Philippine Office

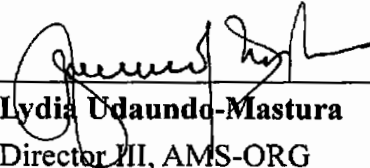


Atty. Mustapha A. Sambolawan
JICA Focal Person
Autonomous Region in Muslim Mindanao
Project Manager
ARMM Social Fund Project
Republic of the Philippines

Witness:



Hirofumi Kawakita
Team Leader
Mid-term Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency



Lydia Udaundo-Mastura
Director III, AMS-ORG
Autonomous Region in Muslim Mindanao

**Mid-Term Evaluation Report
on Japanese Technical Cooperation,
ARMM Human Capacity Development Project**

Japan International Cooperation Agency (JICA)

December 2nd, 2009



Table of Contents

1. Outline of the Evaluation Study4

 1-1 Background of the Evaluation Study4

 1-2 Objectives of the Evaluation Study4

 1-3 Methodology of the Evaluation Study4

 1-4 Members of the Evaluation Study5

2. Outline of the Project5

 2-1 Background of the Project5

 2-2 Summary of the Project5

3. Project Performance8

 3-1 Input8

 3-2 Activities9

 3-3 Outputs9

 3-4 Project Purpose14

4. Implementation Process15

5. Result of the Evaluation from the five criteria16

 5-1 Relevance16

 5-2 Effectiveness16

 5-3 Efficiency17

 5-4 Impacts17

 5-5 Sustainability18

 5-6 Conclusion20

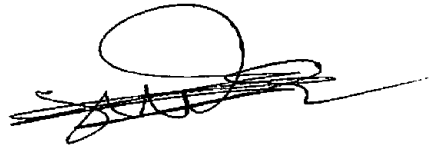
6. Recommendations20

 6-1 Administration Development20

 6-2 Infrastructure Development21

 6-3 Economic Development21



1 



6-4 Others	22
ANNEX:	23
Annex 1 Schedule	23
Annex 2 List of the consulted	23
Annex 3 Evaluation Grid	23
Annex 4 PDM	23
Annex 5 Member list of TWG	23
(5-1: Administration Development, 5-2: HRIS, 5-3: Infrastructure Development, 5-4: Economic Development)	23
Annex 6 List of the participants of Training in Japan	23
Annex 7 List of JICA experts	23
(7-1: 1 st year, 7-2: 2 nd year)	23
Annex 8 Progress of activities	23

Abbreviation

AHCDP	ARMM Human Capacity Development Project
ARG	Autonomous Regional Government
ARMM	Autonomous Region in Muslim Mindanao
DPWH	Department of Public Works and Highway
DTI	Department of Trade and Industry
FS	Feasibility Study
GoJ	the Government of Japan
GoP	the Government of the Philippines
HRIS	Human Resource Information System
IRR	Implementing Rules and Regulations
JICA	Japan International Cooperation Agency
MM	Man Month
M/M	Minutes of Meeting
OJT	On the Job Training
ORG	Office of Regional Governor
PCM	Project Cycle Management
PDM	Project Design Matrix
PIP	Provincial Impact Project
RD	Record of Discussion
RPDO	Regional Planning and Development Office
TCP	Technical Cooperation Project
TOT	Training of Trainers
TWG	Technical Working Group

Handwritten signature/initials

Large handwritten signature

Handwritten initials

Handwritten mark

1. Outline of the Evaluation Study

1-1 Background of the Evaluation Study

JICA's technical cooperation project "ARMM Human Capacity Development Project" (AHCDP, hereinafter referred to as "the Project") was launched in May 2008 and will be implemented for a period of three (3) years in order to develop capacity in target agencies in Autonomous Regional Government (hereinafter referred to as "ARG"). During the half way of the Project duration, JICA formed a mid-term evaluation team for the purpose of reviewing the progress and performance of the Project and making an agreement regarding the activity plan for remaining project period.

1-2 Objectives of the Evaluation Study

The objectives of the Mid-term Evaluation are;

- 1) to find the degree of achievement based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "the PDM"),
- 2) to review the Project framework for successful implementation, and
- 3) to make recommendations regarding measures to be taken, if necessary, by Japanese and Philippine side for remaining project period.

1-3 Methodology of the Evaluation Study

The evaluation was conducted;

- 1) by Japanese evaluation team (hereinafter referred to as "the Team"),
- 2) by collecting data and information through
 - examining documents prepared by the Project
 - interviewing JICA experts, ARMM counterparts,
- 3) assessing the degree of achievement of the Project, and
- 4) analyzing the overall achievement/performance level using five criteria. Five criteria are shown in the table below.

Criteria	Definition
1. Relevance	This is a question whether the Project purpose and overall goal are still in keeping with the priority needs and concerns at the time of evaluation.
2. Effectiveness	This concerns the extent to which the Project purpose has been achieved, in relation to the outputs produced by the Project.
3. Efficiency	This is the productivity of the implementation process. How efficiently the various inputs were converted into outputs and outcome.
4. Impact	These are the changes, either intended and unintended, direct and indirect, positive and negative, which are made as a result of the Project.
5. Sustainability	This is to question whether the Project benefits are likely to continue after the external assistance has come to an end.

1-4 Members of the Evaluation Study

Mr. Hirofumi Kawakita (Team Leader)	JICA Senior Advisor
Ms. Noriko Furutani (Evaluation Analysis)	Consultant Global Link Management, Inc.
Mr. Takashi Komori (Cooperation Planning)	Project Formulation Adviser JICA Philippines

2. Outline of the Project

2-1 Background of the Project

Although the Autonomous Region in Muslim Mindanao (hereinafter referred to as "ARMM") has been in place for nearly two decades, its organizational development has been hampered by sporadic eruptions of conflicts and incomplete devolution of authority and powers to ARMM. Internally, ARG suffers from discontinuity in management caused by a change in administration and severe financial constraints. Its managerial capacity to run devolved functions as well as to generate its own revenue sources are still to be strengthened as autonomous regional government. Given the financial constraints of ARG, it is necessary to focus on the existing resources. In this context, ARG and JICA see the professionalization of ARG through human resource development as a valid initial intervention, developing and capacitating the core professionals that would lead the organizational development of ARG.

In order to address these issues, ARMM and JICA have implemented a technical cooperation project (TCP) entitled "ARMM Human Resource Development Project (hereinafter referred to as "TCP-1")" from December 2004 to March 2007, which focused broadening the understanding of functional areas of public management and leadership for 1st and 2nd years and shifted to practical knowledge in planning, implementing, monitoring and evaluating programs and projects on the five prioritized thrusts for ARG in the 3rd year.

Based on the successful implementation of TCP-1, the Government of the Philippines (hereinafter referred to as "GoP") requested to the Government of Japan (hereinafter referred to as "GoJ") a TCP to strengthen practical skills to the middle management and staff who are actively engaged in the three focused thrust (Economic Development, Infrastructure Development and Administration Development).

2-2 Summary of the Project

Overall Goal

The Administrative capacity is improved and economic development is promoted in

ARMM.

Project Purpose

The middle management and operating core are capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development and Economic Development.

Outputs

Output1: Administration Development

- 1-1 Administrative Code and IRR are drafted.
- 1-2 A data management to collect, compile and disseminate personnel information is introduced.

Output2: Infrastructure Development

- 2-1 Technical qualifications of DPWH staff are improved.
- 2-2 TOT trainers of training on Project Engineer are trained in DPWH-ARMM (in-house).
- 2-3 The relevant agencies are capacitated to produce technical proposals for construction projects (roads & bridges, water system).

Output3: Economic Development

- 3-1 Action plans are developed for selected Halal products.
- 3-2 Staff is capacitated to provide business support information services of selected Halal products at ARMM and provincial/district offices.
- 3-3 Staff is capacitated to provide technical advice on production, processing and quality control of selected Halal products.
- 3-4 Tools and kits for selected Halal products promotion and marketing are produced.

Activities

1 Administration Development

1-1 Preparation of Administrative Code

- 1-1-1 Design and preparation of workshop (on Administrative Code and IRR)
- 1-1-2 Conduct of workshop in the 1st Period
- 1-1-3 Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 1st Period
- 1-1-4 Conduct of workshop in the 2nd Period
- 1-1-5 Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 2nd Period
- 1-1-6 Conduct of workshop in the 3rd Period
- 1-1-7 Conduct of final presentation seminar

1-2 Introduction of HRIS

- 1-2-1 Design and preparation of training (with formulation of HRIS database)
- 1-2-2 Conduct of training in the 1st Period
- 1-2-3 Conduct of follow-through activities in the 1st Period
- 1-2-4 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period
- 1-2-5 Conduct of experimental training by trained staff in the 2nd Period
- 1-2-6 Conduct of follow-through activities in the 2nd Period
- 1-2-7 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period
- 1-2-8 Conduct of training in the 3rd Period
- 1-2-9 Conduct of follow-through activities in the 3rd Period
- 1-2-10 Finalization of operating/ training manual and database
- 1-2-11 Conduct of final presentation seminar

2 Infrastructure Development

2-1 Technical training of infrastructure management

- 2-1-1 Design and preparation of training
- 2-1-2 Conduct of training in the 1st Period
- 2-1-3 Conduct of follow-through activities/OJT (field level) in the 1st Period
- 2-1-4 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period
- 2-1-5 Conduct of training in the 2nd Period
- 2-1-6 Conduct of follow-through activities/ OJT (field level) in the 2nd Period
- 2-1-7 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period
- 2-1-8 Conduct of in-house training by trained staff
- 2-1-9 Finalization of training material, guideline and manual
- 2-1-10 Conduct of final presentation seminar

2-2 Technical training of proposal preparation

- 2-2-1 Design and preparation of training
- 2-2-2 Conduct of training in the 1st Period
- 2-2-3 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period
- 2-2-4 Conduct of training in the 2nd Period
- 2-2-5 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period
- 2-2-6 Conduct of follow-through activities in the 3rd Period
- 2-2-7 Finalization of technical proposal by participants
- 2-2-8 Finalization of guide on proposal writing and feasibility study
- 2-2-9 Conduct of final presentation seminar



3 Economic Development

- 3-1 Conduct workshop for formulation of overall action plan and training plan for each group
- 3-2 Design and preparation of training
- 3-3 Conduct of training in the 1st Period
- 3-4 Conduct of follow-through activities in the 1st period
- 3-5 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period
- 3-6 Conduct of training in the 2nd Period
- 3-7 Conduct of follow-through activities in the 2nd period
- 3-8 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period
- 3-9 Conduct of experimental TOT training by trained staff
- 3-10 Conduct of follow-through activities in the 3rd period
- 3-11 Finalization of products of training (manual, material and brochure)
- 3-12 Conduct of final presentation seminar

3. Project Performance

3-1 Input

The Team confirmed that the Project has mostly fulfilled the following input along with the plan stated in the R/D and PDM.

[Japanese side]

1) Dispatch of experts to ARMM

The 6 experts were dispatched to the Project for technology transfer. Total MM is 25.54 for the 1st year. For the 2nd year, total of 25.20 MM is allocated (plan till the end of March, 2010).

2) Training of counterpart personnel in Japan

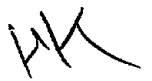
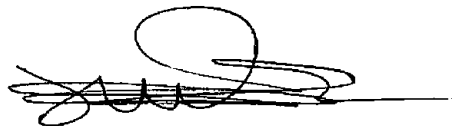
7 counterpart personnel were dispatched to Japan for training.

[ARMM side]

1) Appointment of counterpart personnel and other staff

All staff of relevant fields of the Project has been assigned. 30 are allocated for Administration Development TWG, 41 for HRIS, 30 for Infrastructure Development TWG, and 21 for Economic Development TWG.

2) Provision of facilities



The necessary spaces for office and training facilities, including the computer room, of the Project have also been provided.

The detail of the input is found in ANNEX 5, 6, and 7.

3-2 Activities

The Team confirmed that the Project has been fulfilling the activities along with the plan stated in the PDM. (The detail of the progress of the activities is found in ANNEX 9.)

3-3 Outputs

Output 1-1	Administrative Code and IRR are drafted.
Indicator (PDM)	1-1-1 Finalization of draft Administrative Code by TWG 1-1-2 Draft of compilation of IRR

At the time of Mid-term evaluation, Output 1-1 is judged as being realized based on the indicators as follows:

1-1-1 Draft Administrative Code has been already submitted to Regional Governor by TWG. And the latest version of Draft Administrative Code was submitted to the Advisory Council by TWG.

1-1-2 Preparation of IRR is currently in progress.

Output 1-2	A data management to collect, compile and disseminate personnel information is introduced.
Indicator (PDM)	1-2-1 80% of participating staff/operators trained 1-2-2 80% of participating agencies introduced HRIS 1-2-3 Training participants' satisfaction with the training 1-2-4 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 1-2-5 Improvement of participants' level of practice after training 1-2-6 Database and learning materials developed

At the time of Mid-term evaluation, Output 1-2 is judged as being realized based on the indicators as follows:

1-2-1 Forty (40 among 41) people, more than 95% of participating staff/operators, have been trained for basic computer operation and HRIS application use.

1-2-2 All the participating agencies (17 among 17 agencies), that is more than 80% as the targeted figure, introduced HRIS.

1-2-3 The average scores are high as 4.7 out of 5 for the overall evaluation of the training.

1-2-4 The average score of the pre-test is 54.2 out of 100 and that of the post-test is 78.1 during the training.

1-2-6 The HRIS database and learning materials were modified.

As for indicator 1-2-5 “Improvement of participants’ level of practice after training”, it depends on the activities onwards. (See “6. Recommendations”)

Output 2-1	Technical qualifications of DPWH staff are improved.
Indicator (PDM)	2-1-1 80% of DPWH infra-management group participants’ qualification upgraded equivalent to “Project Engineer” 2-1-2 Training participants satisfied with the training 2-1-3 Participants’ level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved 2-1-4 Participants’ field application of infrastructure management skills enhanced and effective

At the time of Mid-term evaluation, Output 2-1 is judged as being realized based on the indicators as follows:

2-1-2 Fifteen (15) DPWH-ARMM participants were trained on Part I: Basic Course in Infrastructure Management with level of satisfaction on Achievement of Purpose at 4.8 and Quality of Training at 4.9 on a grade scale of 1 (very poor) - 5 (excellent). And fifteen (15) DPWH Infra Management Group participants joined the field exposure to actual road and bridge construction with level of satisfaction on Achievement of Purpose at 4.7 and Quality of Field Exposure at 4.5 on a grade scale of 1 (very poor) - 5 (excellent).

2-1-3 The level of understanding and skills of participants on Part I of Basic Course of Infrastructure Management improved from 28.13 point score out of 128 point score during the pre-training test to 115.27 point score in the post-training test equivalent to a rate of change in knowledge and understanding of 68.1%. The level of understanding and skill in actual construction procedures of 15 DPWH Infra Mgt Group participants improved with a rating on Applicability of Knowledge and Skills Gained at 4.6, Active Participation at 4.6 and Output level of satisfaction at 4.5 on a grade scale of 1(very poor) - 5(excellent) through observations on the actual operation of volumetric concrete batching plant, testing of concrete cylinder sample, bridge concrete girder post tensioning techniques and road concreting works using mechanical concrete paver.

The Project activities are currently in progress towards the indicator 2-1-1 “80% of DPWH infra-management group participants’ qualification upgraded equivalent to “Project Engineer” and the indicator 2-1-4 “Participants’ field application of infrastructure management skills enhanced and effective”.

Output 2-2	TOT trainers of training on Project Engineer are trained in DPWH-ARMM
------------	---

	(in-house).
Indicator (PDM)	<p>2-2-1 Training manuals and materials for Field Engineers prepared</p> <p>2-2-2 80% of DPWH infra-management group participants trained in TOT training course</p> <p>2-2-3 Ten (10) ARMM engineers attended and completed training courses conducted by TOT trainers</p> <p>2-2-4 TOT participants satisfied with the training</p> <p>2-2-5 TOT participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved</p> <p>2-2-6 TOT participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective</p>

At the time of Mid-term evaluation, Output 2-2 is judged in progress based on the fact that some TWG members became aware and have sense of high responsibility of being TOT trainer. The indicators are depending on the coming activities.

Output 2-3	The relevant agencies are capacitated to produce technical proposals for construction projects (roads & bridges, water system).
Indicator (PDM)	<p>2-3-1 80% of F/S group participants trained in FS preparation</p> <p>2-3-2 Training participants satisfied with FS training</p> <p>2-3-3 Training participants' level of understanding and skill in FS preparation improved</p> <p>2-3-4 Participants able to apply their knowledge and skills in FS preparation</p>

At the time of Mid-term evaluation, Output 2-3 is judged as being realized based on the indicators as follows:

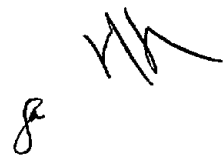
2-3-1 More than 80% (14 among 15) of F/S group participants trained in FS preparation

2-3-2 Fourteen (14) participants from DPWH-ARMM and relevant ARMM Agencies were trained on Part I: Basic Course in Project Proposal (FS) Preparation with level of satisfaction on Achievement of Purpose at 4.6 and Quality of Training at 4.4 on a grade scale of 1 (very poor) - 5 (excellent). Fourteen (14) participants from DPWH-ARMM and relevant ARMM agencies attended the workshop on Project Concept Paper preparation with a level of satisfaction on Achievement of Purpose at 4.5 and Quality of Workshop at 4.5 on a grade scale of 1 (very poor) - 5 (excellent).

2-3-3 The level of understanding and skills of participants on Part I improved from 13.57 point score out of 64 point score during the pre-training test to 41.29 point score in the post-training test equivalent to a rate of change in knowledge and understanding of 43.3%. The level of understanding and skills of participants on the draft Project Proposal (Pre FS) improved with a rating on Applicability of Knowledge and Skills Gained at 4.3, Active Participation at 4.3 and Output level of satisfaction at 4.6 on a grade scale of 1(very poor) - 5(excellent) through hands-on preparation and completion of the final draft Project Proposal and incorporation of field observations during field visit to proposed project sites.

As for indicator 2-3-4 "Participants able to apply their knowledge and skills in FS preparation",





it depends on the coming activities.

Output 3-1	Action plans are developed for selected Halal products.
Indicator (PDM)	Action plans and the framework for implementation of Halal promotion developed (total/each group)

At the time of Mid-term evaluation, Output 3-1 is achieved based on the fact that Action plan has already been prepared.

Output 3-2	Staff is capacitated to provide business support information services of selected Halal products at ARMM and provincial/district offices.
Indicator (PDM)	<p>3-2-1 80% of Economic Development TWG members trained in business support training courses</p> <p>3-2-2 Training participants' satisfaction with the training.</p> <p>3-2-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training</p> <p>3-2-4 Improvement of participants' level of practice after training</p> <p>3-2-5 Three (3) staff trained as TOT trainers</p> <p>3-2-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer</p> <p>3-2-7 A guide for business support staff developed</p>

At the time of Mid-term evaluation, Output 3-2 is judged as being realized based on the indicators as follows:

3-2-1 Twenty two (22) people of TWG were trained in Business Support training and 19 people participated in 1st Follow Through Activity. And twenty (20) people participated in 2nd Follow Through Activity.

3-2-2 For Business Support training, the average scores of the both achievement of the purpose and the quality of the training evaluated by trainees are 4.9 (5 grade scale). For 1st Follow Through Activity, the average score of the achievement of the purpose is 4.9 and that of the quality of the training evaluated is 4.8. For 2nd Follow Through Activity, the average score of the achievement of the purpose is 4.8 and that of the quality of the training evaluated is 4.7.

3-2-3 In Business Support training, the average score of Pre-test of trainees is 3.3 out of 20, while that of Post-test is 9.0. Experts recognize that TWG members further increased their skills of business plan formulation by their observation of presentation and the quality of outputs in 2nd Follow Through Activity.

As for the indicator 3-2-4 "Improvement of participants' level of practice after training", the indicator 3-2-5 "Three (3) staff trained as TOT trainers", the indicator 3-2-6 "Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer" and the indicator 3-2-7 "A guide for business support staff developed", it depends on the coming activities and performance. (See "6. Recommendations")

Output 3-3	Staff is capacitated to provide technical advice on production, processing and quality control of selected Halal products.
Indicator (PDM)	3-3-1 80% of Economic Development TWG members trained in production, processing and quality control training courses 3-3-2 Participants' satisfaction with the training. 3-3-3 Improvement of participant's level of understanding and skill after training 3-3-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-3-5 Three (3) staff trained as TOT trainers 3-3-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer 3-3-7 Learning materials and/or promotional materials produced

At the time of Mid-term evaluation, Output 3-3 is judged as being realized based on the indicators as follows:

Workshop on "Halal Certification" as part of production, processing and quality control course was conducted successfully.

3-3-1 More than 80% (20 among 21) of Economic Development TWG members trained in production, processing and quality control training courses.

3-3-2 Satisfaction of participants (Evaluation of overall quality of the workshop) is considerably high: Average score of the achievement of the purpose is 4.5 and that of the quality of the training evaluated is 4.4 for "Production, Processing and Quality control ", and 4.7 out of 5 points on average for "Halal Certification".

3-3-3 Improvement of participant's level of understanding and skill after training as shown the following score: Average score of Pre-test of trainees is 7.6 out of 34, while that of Post-test is 20.2 for "Production, Processing and Quality control " and Pre-test score: 48.5% Post test score: 64.9% "Halal Certification".

3-3-5 Currently, the trial TOT was started with the 20 participants. Creating of more than three (3) TOT trainers in progress.

As for the indicator the 3-3-4 "Improvement of participants' level of practice after training", the indicator 3-3-6 "Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer", and the indicator 3-3-7 "Learning materials and/or promotional materials produced", it depends on the coming activities and performance. (See "6. Recommendations")

Output 3-4	Tools and kits for selected Halal products promotion and marketing are produced.
Indicator (PDM)	3-4-1 80% of Economic Development TWG members trained in Halal products promotion and marketing training courses 3-4-2 Participants' satisfaction with the training. 3-4-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 3-4-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-4-5 Three (3) staff trained as TOT trainers

	3-4-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer
	3-4-7 Promotional materials developed
	3-4-8 Experimental marketing activity conducted

At the time of Mid-term evaluation, Output 3-4 is judged as being realized based on the indicators as follows:

3-4-1 100% (more than 80%) of Economic Development TWG members trained in Halal products promotion and marketing training courses

3-4-2 Participants' satisfaction is high: Overall quality was evaluated by participants as 4.4 out of 5.

3-4-3 Achieved. Results of pre-test (average: 54.2) was increased in post-test (68.5).

As for the indicator 3-4-4 "Improvement of participants' level of practice after training", indicator 3-4-5 "Three (3) staff trained as TOT trainers", the indicator 3-4-6 "Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer", indicator 3-4-7 "Promotional materials developed", the indicator 3-4-8 "Experimental marketing activity conducted", it depends on the coming activities. (See "6. Recommendations")

3-4 Project Purpose

Project Purpose	The middle management and operating core are capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development and Economic Development.
Indicator (PDM)	<p>At the end of the project period (March, 2011), the following items are achieved.</p> <p><u>Administration Development</u></p> <p>1-1 Draft of Administrative Code and IRR</p> <p>1-2 75% of participating departments and agencies start updating the HRIS.</p> <p>1-3 Three (3) staff (operator) can teach operation of human information management system</p> <p><u>Infrastructure Development</u></p> <p>2-1 Three (3) TOT trainers for in-house technical training</p> <p>2-2 In-house technical training is introduced in DPWH</p> <p>2-3 Three (3) project proposals are completed and submitted.</p> <p><u>Economic Development</u></p> <p>3-1 Business support (desks) started to be operationalized</p> <p>3-2 Technical support on (Halal) products started to be provided by respective agencies, provincial offices and LGUs.</p>

It is expected at the time of Mid-term evaluation for the project purpose to be achieved by the end of the Project. That is, the middle management and operating core will be capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development and Economic Development.

The reasons for the foregoing statement are based on indicators as follows;

14

Administration Development

- 1-1 Draft of Administrative Code has been completed and drafting IRR is in progress.
- 1-2 At the time of Mid-term evaluation, 3 agencies (3 among 17 agencies=17%) have already started updating the HRIS information. Aside from the above said 3 agencies, the 14 the participating agencies have been encoding HRIS information. Because of their willingness and commitment, these 14 agencies are also estimated to update the HRIS information.

*“Updating the HRIS information” is defined as entering new data after completion of encoding.

- 1-3 There are more than three (3) staff (operator) who will possibly be fully competent, by the end of the Project in teaching operation of human information management system to other staff.

Infrastructure Development

- 2-1 It is premature to state that the already TOT trainers were created, but some TWG members are well aware of being TOT trainer. Based on such situation, at least three (3) TOT trainers for in-house technical training are estimated to be capacitated by the end of the Project.
- 2-2 Possibility of “In-house technical training is introduced in DPWH” is high because they are describing future plan to expand the technical training by allocation of the TOT trainers.
- 2-3 Among FS group members, three groups, namely group of road, hospital and water supply, have been created and working towards the project proposal preparation. Thus, three (3) project proposals will be completed and submitted by the end of the Project.

Economic Development

- 3-1 Currently the discussion on the “Business support (desks)”, including the appropriate administrative level of its setting for service delivery, is steadily progressed.
- 3-2 The process of preparation to provide the technical support on (Halal) products is in progress.

4. Implementation Process

Implementation process was assessed along with the evaluation grid.

The followings are the major points to mention;

Good monitoring: Monitoring has been well conducted through the utilizing the pre/post questionnaire, setting the detailed monitoring indicators, good recording, and quarterly reporting as well as collaboration with the local coordinators.

High participation of Counterpart Personnel: TWG members are making great efforts, such as well scheduling, to participate in the workshop/training.

Appropriate approach for capacity development: The approach of the Project, that is combination of TOT and Follow Through Activities, has been successful. Besides, venue of the trainings turn out to be one of the success factor. Namely, holding workshops in Davao excluded the inhibiting factors that stems from the constraints of the conflicted area.

5. Result of the Evaluation from the five criteria

5-1 Relevance

Relevance is the evaluation item to question whether the “Project Purpose” and “Overall Goal” are still meaningful as objectives at the time of evaluation. The Project is highly relevant since the conditions, which were confirmed at the time of the ex-ante evaluation, remain same as follows; Firstly, “Peace and Development in Mindanao” is one of the priorities of mid-term development plan of the Government of Philippines. Secondly, the Government of Japan puts priority especially on capacity development of the ARMM Government among its supports, shown in the country assistance plan for the Philippines, in order to contribute to the Peace and Development in Mindanao. Thirdly, the middle management and operating core remain in their positions no matter what administration comes in although the top managements are political appointees who could easily be replaced according to the change in administration/election for every three (3) years. At the same time, such middle management and operating core, who have long experiences in respective agency, are crucial for capacity development of the governmental agencies as a whole. It is obvious that there exist the needs of the middle management and operating core to be strengthened.

Thus, the project purpose and overall goal of the Project are consistent with the Philippine development policy, Japanese ODA policy and the needs of the target group.

5-2 Effectiveness

Effectiveness is the evaluation item that questions whether the “project purpose” has been achieved/is estimated to achieve, and how much contribution “outputs” of the Project made/is making. The effectiveness of the Project is high as shown below:

1) Degree of achievement of the project purpose

At the time of Mid-term evaluation, the project purpose is estimated to fully achieve by the end of the project implementation period. (See 3-4.)

2) Contribution of output to project purpose achievement

All the outputs have been contributing to possible achievement of the project purpose. Namely, outcome of the Project (realization of the project purpose) can be estimated to achieve as a result of the fact that each output in the field of administration development, infrastructure development and economic development has been appearing.

3) Promoting factors and inhibiting factors

Promoting factors are as follows;

- Well scheduling of TWG members based on their enthusiasm in participating in workshop/training
- Appropriate selection of the motivated members for TWG
- Sufficient preparation for the following workshops during the interval between the trainings

There is no major inhibiting factor towards the achievement of the project purpose.

5-3 Efficiency

Efficiency is the evaluation item to see to what extent “inputs” have been converted to “outputs” and “outcome”. The efficiency level of the Project is sufficient. Any wastes of inputs were not observed. Most of the timing of inputs from both sides such as allocation of the experts, counterpart personnel and provision of trainings were appropriate.

Only the timing of the input of computer room was delayed and affected smooth implementation of the related activities. However, construction has already been completed and the procurement of computer is under way as of November in 2009. Therefore, the computer room related activities are expected to be conducted smoothly in the latter period of the Project.

5-4 Impacts

Impact is the evaluation item to question what positive and negative effects, either direct or indirect, the implementation of the Project had. It is premature to judge the achievement level of impact just after 1.5 years since the Project started. Impact of the Project is, however, estimated as large positively as follows in detail:

Overall goal is an intended positive impact. Most of the interviewees are affirmative on the eventual realization of the overall goal; “The administrative capacity is improved and economic development is promoted in ARMM”. They think it will be realized if the external conditions are met within several years after the Project.

Details by sector are shown below;

(i) Administration Development

- Admin Code & IRR: All the Project related personnel interviewed are affirmative on the implementation of Administrative Code and its Implementing Rules and Regulations (IRR) in future.

➤ HRIS: All the participating agencies have already started the encoding of personnel information in the HRIS.

(i i) Infrastructure Development

The related civil engineers/specialists estimate that the number of feasibility study (FS) prepared by ARG will be increased due to the strong needs on FS in their reality.

(iii) Economic Development

The specialist/academic in the field of economic/Halal products development is considerably affirmative on the achievement of the indicators;"Halal certified products start to increase", "Total sales of target products increase in ARMM", "Micro farmers of target products such as livestock are able to manage business more effectively", because advocacy for Halal products has been intensified.

Unintended positive impacts are as follows;

- 1) Team work among TWG members
- 2) Collaboration among the related agencies
- 3) Confidence building in TWG members who are middle management and operating core

No negative impacts were observed.

5-5 Sustainability

Sustainability is the evaluation item that questions to what extent the partner organizations, such as ORG-ARMM, DPWH-ARMM and DTI-ARMM be able to retain the positive effects of the Project after the termination of the Project. Although it is not easy to judge the sustainability of the Project at the time of Mid-term evaluation, it was analyzed from the following three points of view, namely aspects of (1) Organization and policy, (2) Finance, (3) Technology/techniques. As a result of this analysis, the sustainability of the Project can be secured if some conditions are met.

The reasons for the above statement and the necessary conditions are as follows,

1) Organizational sustainability

The TWG members are the middle management and operational core who are indispensable and crucial for its practice of operation in each agency. Consequently, they are continuously functioning although TWG, as a working group of an individual project, is broke up due to the termination of the project implementation period.

2) Financial sustainability

The type of training in the Project does not require huge amount of financial resources in

its nature. Rather, it is almost self-sufficient as long as moderate cost, supposedly within the financial capacity of ARG, is covered such as transportation, per diem, maintenance cost of computer room, textbook, etc. Therefore, if the efforts are made to allocate the necessary budget through integrating such costs into the annual activities in each agency, the sustainability of the Project from financial aspect is going to be strengthened.

3) Technical sustainability

Technology transfer has been progressing. Knowledge and skills of the middle management and operating core has been increasing and they have been accumulating their practical experiences in respective work place. Also, remaining rate of them, who have been capacitated in the Project, is very high with the fact that only one (1) TWG member was transferred to other section that has no relation with the respective TWG training.

Details by sector are shown below;

(i) Administration Development

- Admin Code & IRR: The members of Administration Development have been accumulating their experiences through discussion on Administrative Code and IRR not only among TWG members but also staff at the respective work place. One of the members thinks that this TWG workshop deserves the university degree.
- HRIS: At the time of Mid-term evaluation, the number of the possible TOT trainers, who is competent in teaching HRIS, is much more than three (3).

(ii) Infrastructure Development

As for TWG for infrastructure development, what TWG members learned has been integrated into their performance at DPWH-ARMM. For example, one of the members utilizes the obtained viewpoints when supervising the construction sites. And TWG members became comfortable with the preparation of draft project proposal which is considerably important for the further development of a project. “The Project Proposal on the upgrading of 1-km Shariff Aguak-Limpongo Road under the Strategic Regional Infrastructure (SRI) of the ARMM Social Fund Project (ASFP)” is a best example of draft project proposal that was actually prepared.

(iii) Economic Development

As for TWG for economic development, the trial TOT has just started at the time of the Mid-term evaluation. Among TWG members, however, the confidence in providing advices to farmers has been appearing based on the practice of actual farm visits and direct communication with the goat farmers.

As the Project progresses successfully, demand for the further training towards the

dissemination of the Project's outcome is becoming larger and larger. Thus, the future challenge is the further TOT by ARMM in sustainable way. Therefore, if the financial aspect together with sustainable plan is back up further, sustainability of the Project would be strengthened.

5-6 Conclusion

The project activities have been progressing because of the efforts made by those who are involved. Despite of the difficulties in conflicted area, JICA experts have been trying to keep close communication with ARMM officials for the smooth implementation of the Project. Also; active participation of the TWG members is highly appreciated. As a result, outputs are steadily appearing. Judging from this fact, the project purpose will be fully achieved by the time of complete termination of the Project if the project activities are conducted as planed with consideration of recommendations from Mid-term evaluation. That is, the middle management and operating core will be capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development and Economic Development.

The relevance of the Project is high due to the consistency with both the policies and needs of target group. The effectiveness of the Project is also judged as high because the estimated achievement level of the project purpose is high. The efficiency can be said as sufficient from the viewpoint of outcome magnitude compared to the input. Impact is estimated as large because majority of the related persons think that the overall goal will be achieved eventually. The sustainability of the Project can be secured if the certain conditions, that are shown in "Recommendations", are met.

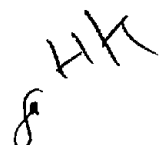

6. Recommendations

The Team made the following recommendations for all those who are concerned with the Project including ARMM counterparts as well as JICA experts to implement project activities to achieve the project purpose towards the end of the Project.

6-1 Administration Development

(1) Clarify the further process of Human Resource Information System (HRIS) operator development and qualification of HRIS operator

HRIS operators are crucial to disseminate and maintain the project activities related to HRIS after the project period. They will have a role of not only trainers or lecturers on HRIS but also supporting personnel on HRIS updating



in each department. Therefore, the Team recommends ARMM counterparts and JICA experts to take actions below,

- To clarify and agree the process to develop more than three HRIS operators from successful current sixteen trainees between both ARMM counterparts and JICA experts
- To clarify and agree the necessary capacity, qualification and detailed role of HRIS operators between both ARMM counterparts and JICA experts

(2) Discuss and clarify the HRIS updating procedures and the function of newly established computer facility

In human resource management, it is undoubted that information updating on human resource is crucial activities to manage personnel promotion and work record properly. In addition, in order to maintain and utilize these personnel information efficiently, a computer program for human resource management is vital. Therefore, it is important to establish the effective linkage between information updating procedures and utilization of new computer facility.

6-2 Infrastructure Development

(1) Clarify the further process of TOT trainers development for in-house technical training and qualification of TOT trainers

TOT trainers are crucial to disseminate informative knowledge and skills related to infrastructure development after the project period. They will be expected to play a role of not only trainers or lecturers on infrastructure development but also supervising and supporting personnel for projects in DPWH. Therefore, the Team recommends ARMM counterparts and JICA experts to take actions below,

- To clarify and agree the process to develop more than three TOT trainers from successful current fifteen trainees between both ARMM counterparts and JICA experts
- To clarify and agree the necessary capacity, qualification and detailed role of TOT trainers between both ARMM counterparts and JICA experts

6-3 Economic Development

(1) Discuss and clarify the objective, function, personnel and formal name of "Business support (desks)"

The Team recognized discussions of the objective, function, personnel and name of Business support desk are ongoing between ARMM counterparts and JICA experts. Moreover trials of

“Business support (desks)” are implemented by TWG member. The Team recommends, at an early stage after the mid-term evaluation, both parties clarify these important issues and take necessary steps toward the initiation of the operation of “Business support (desks)”

(2) Clarify the implementation body and support contents of “Technical support on (Halal) products”

The Team recognized discussions of the implementation body and support contents of the technical support are ongoing between ARMM counterparts and JICA experts. Moreover trials of “Technical support on (Halal) products” are implemented by TWG member. The Team recommend, at an early stage after the mid-term evaluation, both parties clarify these important issues and take necessary steps toward the initiation of “Technical support on (Halal) products”.

6-4 Others

(1) Confirm workable time and reconsider detailed schedule and imperative works of the Project to produce remaining expected outputs at individual and organizational level

As the result of this mid-term evaluation, the project completed sufficient activities to predict to achieve the project purpose at the end of the project. However, in order to ensure the achievement of the project purpose within the given timeframe, the Team recommends that both ARMM counterparts and JICA experts focus on necessary actions to address the above recommendations (1. - 3) through daily works and each training session.

(2) Discuss and prepare the necessary ARMM initiatives and JICA supports to establish institutional, financial and organizational sustainability of the project activities toward the end of the project

The Team recommends that both ARMM counterparts and JICA experts start to discuss and plan necessary actions to establish the sustainability of expected project outputs, such as Administrative code, HRIS, trainings, business and technical support, at individual and organization level from the several points of view (financial, legal and technical aspects).



ANNEX:

Annex 1 Schedule

Annex 2 List of the consulted

Annex 3 Evaluation Grid

Annex 4 PDM

Annex 5 Member list of TWG

(5-1: Administration Development, 5-2: HRIS, 5-3: Infrastructure Development, 5-4: Economic Development)

Annex 6 List of the participants of Training in Japan

Annex 7 List of JICA experts

(7-1: 1st year, 7-2: 2nd year)

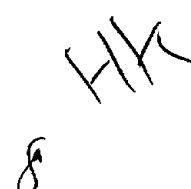
Annex 8 Progress of activities

Annex 1

Schedule of Members

		Kawakita	Komori	Furutani
1	15	Sun		Arrival at Manila
2	16	Mon	Meeting with JICA Manila-Davao Meeting with Project Team	
3	17	Tue	Meeting with Project Team and TWG members	
4	18	Wed	Davao-Manila	Meeting with Admin/Eco Development TWG
5	19	Thu		Meeting with Admin/Eco Development TWG
6	20	Fri		Meeting with Project Director Davao-Manila
7	21	Sat		Data arrangement
8	22	Sun	Arrive at Manila	Manila-Cotabato
9	23	Mon	Meeting with JICA Office	Meeting with Infra Development TWG
10	24	Tue	Manila-Cotabato Interview with TWG members	Manila-Cotabato Interview with TWG members/ARMM Officials
11	25	Wed	Interview with ARMM RPDO and related agencies Discussion with TWG members on Mid-term Evaluation Report and Minutes of Meeting Cotabato-Manila (Due to State of Emergency)	
12	26	Thu	Internal Meeting Draft of Evaluation Report (Due to State of Emergency)	
13	27	Fri	Internal Meeting Draft of Evaluation Report (Due to State of Emergency)	
14	28	Sat	Completion of Mid-Term Evaluation Report and Minutes of Meeting	
15	29	Sun	Completion of Mid-Term Evaluation Report and Minutes of Meeting	
16	30	Mon	Sharing draft of Mid-Term Evaluation Report among Project/ARMM through e-mail base Internal Meeting ARMM Member, Cotabato-Manila	
17	1	Tue	Finalizing of Mid-Term Evaluation Report and Minutes of Meeting Preparation for JCC	
18	2	Wed	JCC Meeting Report to EoJ&JICA Office	
19	3	Thu	Manila-Narita	Manila-Narita





List of the consulted

Administration Development TWG

- (1) Atty. Mustapha A. Sambolawan, Project Manager/ JICA Focal Person, PMO- ASFP (Project Director of HCDP)
- (2) Dir. Lydia Udaundo-Mastura, Director III, AMS-ORG (Head of TWG)
- (3) Engr. Baintan A. Ampatuan, Chief, MICAD, AMS-ORG (Deputy Head of TWG)

HRIS

Edward U. Real, Administrative Assistant II, ORG-AMS

Infrastructure TWG

- (1) AS EC. Guialoson A. Mamogkat, Asst. Reg'l Cabinet Secretary/OPS/ Dir.III, DPWH-ARMM (Head of TWG)
- (2) Engr. Danilo A. Ong, Engineer V, DPWH ARMM (Deputy Head of TWG)

Economic Development TWG

- (1) Engr. Marites K. Maguindra, Asst. Regional Cabinet Secretary, DTI-ARMM (Head of TWG)
- (2) Dr. Abubacar M. Datumanong, Chief, Admin. Officer, DTI-ARMM (Deputy Head of TWG)

University of Southern Mindanao

Professor Josephine R. Migalbin, Dean, College of Fisheries and Animal Science

RPDO (Regional Planning and Development Office)

- (1) Director Diamadel E. Dumagay, MPA, CEO VI, Executive Director
- (2) Engr. Baintan A. Ampatuan, Chief, MICAD, AMS-ORG (Deputy Head of TWG)

JICA Expert team

- (1) N UMATA, Michimasa, Chief Adviser, Economic Development
- (2) OKAMO TO, Kazuhiro, Deputy Chief Adviser/Administration Development
- (3) SUZ UKI, Noriaki, Human Resource Information System
- (4) P AYUMO, Clovis Ike J., Infrastructure Development
- (5) SA SAO, Ryujiro, Business Support
- (6) HIGU RASHI, Ryoji, Training Management, Monitoring

Embassy of Japan

- (1) K IKUCHI, Tomonori, First Secretary
- (2) N AMEKAWA, Hirochika, Second Secretary
- (3) MO RI, Yusuke, Second Secretary

JICA Manila Office

- (1) MA TSUDA, Norio, Chief Representative
- (2) N AGAISHI, Masafumi, Senior Representative
- (3) KOMORI, Takashi, Project Formulation Adviser
- (4) P ARRENAS, P. Martha, Program Officer

JICA Expert

KIMURA, Shinichi, Senior Advisor for Regional Development of ARMM

Evaluation Grid : ARMM Human Capacity Development Project (Mid-term evaluation)

Evaluation Item	Evaluation Questions	Information/Indicators	Data sources/Data collection methodology
<p></p>	<p>Achievement of Overall Goal (expected) (Achievement of Overall Goal is estimated, at the time of Mid-term evaluation, based on the progress of project as planned towards the realization of overall goal over 3 to 5 years after the project completion.)</p> <p>Overall Goal: The administrative capacity is improved and economic development is promoted in ARMM.</p>	<p>(Endorsement/implementation of) - Any available data, information including opinion of the related persons showing the future realization of the following: "Administrative Code and Implementing Rules and Regulations (IRR) of Administrative Code" (Endorsement/implementation of) - Any available data, information including opinion of the related persons showing the future realization of the following: "Utilization of HRIS for human resource management" (Endorsement/implementation of) - Any available data, information including opinion of the related persons showing the future realization of the following: "Improvement of projects implemented by ARG (RIP/PIP)" (Endorsement/implementation of) - Any available data, information including opinion of the related persons showing the future realization of the following: "Increase of the number of feasibility study prepared by ARG" (Endorsement/implementation of) - Any available data, information including opinion of the related persons showing the future realization of the following: "Halal certified products start to increase" (Endorsement/implementation of) - Any available data, information including opinion of the related persons showing the future realization of the following: "Total sales of target products increase in ARMM" (Endorsement/implementation of) - Any available data, information including opinion of the related persons showing the future realization of the following: "Micro farmers of target products such as livestock are able to manage business more effectively"</p>	<p>Interview and questionnaire for C/P and J/E Document review on as follows; - Report of ORG and relevant departments and agencies - Record of DPWH - Record of DPWH and relevant departments and agencies - Record of MMHOB - Record of DTI/DAF/BOI</p>
<p></p>	<p>Achievement of Project Purpose (expected) (The possible achievement of the project purpose is only estimated at the time of Mid-term evaluation.) Project Purpose: The middle management and operating core are capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development, and Economic Development.</p>	<p>(Administration Development) 1-1 Progress on "Draft of Administrative Code and IRR" 1-2 Percentage(%) of participating departments and agencies that have already started updating the HRIS, and any other available data, information including opinion of the related persons showing the near future realization of the following: "75% of participating departments and agencies start updating the HRIS" 1-3 Number of staff (operator) who can teach operation of human information management system, and any other available data, information including opinion of the related persons showing the near future realization of the following: "Three (3) staff (operator) can teach operation of human information management system" (Infrastructure Development) 2-1 Number of staff who could be TOT trainers for in-house technical training, and any other available data, information including opinion of the related persons showing the near future realization of the following: "Three (3) TOT trainers for in-house technical training" 2-2 Any available data, information including opinion of the related persons showing the near future realization of the following: "In-house technical training is introduced in DPWH" 2-3 Number of project proposals that have completed and submitted, and any other available data, information including opinion of the related persons showing the near future realization of the following: "Three (3) project proposals are completed and submitted" (Economic Development) 3-1 Preparation progress on Business support (desks), and any other available data, information including opinion of the related persons showing the near future realization of the following: "Business support (desks) started to be operationalized" 3-2 Any available data, information including opinion of the related persons showing the near future realization of the following: "Technical support on (Halal) products started to be provided by respective agencies, provincial offices and LGUs"</p>	<p>Interview and questionnaire for C/P and J/E Document review on as follows; 1-1 Record of ORG 1-2 & 1-3 Record of participating department and agencies 2-1 & 2-2 Training record of DPWH 2-3 Completed proposals 3-1 Activity record of the participating agencies in TWG 3-2 Activity record of the participating agencies in TWG</p>

HK

LH

<p>Achievement of Outputs (Partially based on estimation)</p> <p>Output 1-1 To what extent has Output 1-1, "Administrative code and Implementing Rules and Regulations (IRR) are drafted, been achieved?"</p> <p>Output 1-2 To what extent has Output 1-2, "A data management to collect, compile and disseminate personnel information is introduced," been achieved?"</p> <p>Output 2-1 To what extent has Output 2-1, "Technical qualification of DPWH staff are improved," been achieved?"</p> <p>Output 2-2 To what extent has Output 2-2, "TOT trainers of training on Project Engineer are trained in DPWH-ARMM (in-house) been achieved?"</p> <p>Output 2-3 To what extent has Output 2-3, "The relevant agencies are capacitated to produce technical proposals for construction projects (Roads & Bridges Water system)," been achieved?"</p> <p>Output 3-1 To what extent has Output 3-1, "Action plans are developed for selected Halal products," been achieved?"</p>	<p>Monitoring data on the indicators shown below/same as in PDM, and any other available data that could be the evidence of the achievement of the outputs.</p> <p>1-1-1 Finalization of draft Administrative Codes by TWG 1-1-2 Draft of compilation of IRR</p> <p>1-2-1 80% of participating staff/operators trained 1-2-2 80% of participating agencies introduced HRIS 1-2-3 Training participants' satisfaction with the training management to collect, compile and disseminate personnel information is introduced. 1-2-4 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 1-2-5 Improvement of participants' level of practice after training 1-2-6 Database and learning materials developed</p> <p>2-1-1 80% of DPWH infra-management group participants' qualification upgraded equivalent to "Project Engineer" 2-1-2 Training participants satisfied with the training 2-1-3 Participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved 2-1-4 Participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective</p> <p>2-2-1 Training manuals and materials for Field Engineers prepared 2-2-2 80% of DPWH infra-management group participants trained in TOT training course 2-2-3 Ten (10) ARMM engineers attended and completed training courses conducted by TOT trainers 2-2-4 TOT participants satisfied with the training 2-2-5 TOT participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved 2-2-6 TOT participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective</p> <p>2-3-1 80% of F/S group participants trained in FS preparation 2-3-2 Training participants satisfied with FS training 2-3-3 Training participants' level of understanding and skill in FS preparation improved 2-3-4 Participants able to apply their knowledge and skills in FS preparation</p> <p>3-1 Action plans and the framework for implementation of Halal promotion developed (total/each group)</p>	<p>Interview and questionnaire for C/P and J/E Document review on as follows: 1-1-1 The Final draft Administrative Codes 1-1-2 The draft IRR</p> <p>Interview and questionnaire for C/P and J/E Review of following Project Records including the documented teaching materials: 1-2-1 Training completion report 1-2-2 Training completion report 1-2-3 The results of survey conducted for participants at the end of the training 1-2-4 Pre-/Post- test</p> <p>Interview and questionnaire for C/P and J/E Document review on as follows: 2-1-1 Certificate issued by DPWH, record of DPWH 2-1-2 Participants' post training evaluation questionnaires 2-1-3 Participants' Pre and Post training test results 2-1-4 Follow through activity performance reports</p> <p>2-2-1 Training manuals developed and adopted by DPWH for cascade training 2-2-2 Trainers' training evaluation results 2-2-3 Certificate issued by DPWH, training completion reports 2-2-4 Participants' post-training evaluation questionnaires 2-2-5 Participants' pre and post training test results</p> <p>2-3-1 Certificates issued by agency management; training completion reports 2-3-2 Participants' post-training evaluation questionnaires 2-3-3 Participants' pre and post training test results 2-3-4 FS proposals completed and submitted</p>	<p>Interview and questionnaire for C/P and J/E Document review on as follows: 3-1 Copy of action plans and the framework</p> <p>3-2-1 Training completion report 3-2-2 The results of survey conducted for participants at the end of the training 3-2-3 Pre/Post test result 3-2-4 TNA survey conducted for participants (Before/After) 3-2-5 Training completion report 3-2-6 Training completion report 3-2-7 The materials adopted by TWG member agencies</p> <p>3-3-1 Training completion report 3-3-2 The results of survey conducted for participants at the end of the training 3-3-3 Pre/Post test result 3-3-4 TNA survey conducted for participants (Before/After) 3-3-5 Training completion report 3-3-6 Training completion report 3-3-7 The materials produced by TWG</p>
---	--	---	---

Project Achievement

8

<p><i>[Handwritten signature]</i></p>	<p>Output 3-4-1 80% of Economic Development TWG members trained in Halal products promotion and marketing training Annex 3 To what extent has Output 3-4, "Tools courses and kits for selected Halal products," promotion and marketing are produced, been achieved? 3-4-1 80% of Economic Development TWG members trained in Halal products promotion and marketing training 3-4-2 Participants' satisfaction with the training. 3-4-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 3-4-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-4-5 Three (3) staff trained as TOT trainers 3-4-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer 3-4-7 Promotional materials developed 3-4-8 Experimental marketing activity conducted</p>	<p>Interview and questionnaire for C/P and J/E Document review on as follows; 3-4-1 Training completion report 3-4-2 The results of survey conducted for participants at the end of the training 3-4-3 Pre/Post test result 3-4-4 TNA survey conducted for participants (Before/After) 3-4-5 Training completion report 3-4-6 Training completion report 3-4-7 Promotional materials 3-4-8 Reports on experimental marketing activity</p>
<p>Actual Inputs</p>	<p>ARMM Side * Personnel necessary for the Project * Necessary cost and facilities for the Project Japanese Side * Japanese Experts * Training in Japan(=Counterpart personnel training in Japan) * Equipment</p>	<p>Document review on Project Records Document review on Project Records Document review on Project Records Document review on Project Records Document review on Project Records Document review on Project Records</p>
<p>Implementation Process</p>	<p>Progress of the activities Progress of the Project, reasons for the gap between current situation and the original plan, monitoring situation Problems on implementation and solution process Problems on project implementation/management and solution process Coordination among the related organizations in the operational mechanism Administration structure Coordination among the relevant organizations and with other concerned organizations Performance of C/P Adequacy in quantity, allocation timing, qualification (expertise and experience) Communication Initiative of C/P Ownership of the relevant agencies in ARG for the Project</p>	<p>Document review on Project Records, Interview and questionnaire for C/P and J/E Document review on Project Records Document review on Project Records Interview and questionnaire for C/P and J/E Interview and questionnaire for C/P and J/E Interview and questionnaire for C/P and J/E Interview and questionnaire for C/P and J/E</p>

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Evaluation Item	Evaluation Questions	Information/indicators	Data sources/Data collection methodology
1. Relevance	1.1 Necessity of this Project for the sector of administration, infrastructure and economic development in ARMM	Consistency with the strategy of strengthening the middle management and operational core in ARG in the policy of ARMM development Consistency with the target group's needs	Document review on Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E, Interview to ARG management/high official Document review on Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E, Interview to ARG management/high official
To question whether the project purpose and overall goal are still in keeping with the priority needs and concerns at the time of evaluation	1.2 Consistency with the Japanese aid policy	Japanese aid policy	Japanese aid plan for ARMM, Project records
2. Effectiveness	1.3 Needs of beneficiary (direct beneficiary and indirect beneficiary)	Adequacy of the targeted agencies Consistency between the contents of the trainings for capacity development including workshop/OJT and the needs of the middle management and operating core See project achievement	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
The extent to which the project purpose has been achieved, or is expected to be achieved, in relation to the output produced by the project	2.1 Achievement level of Project Purpose	See project achievement	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
3. Efficiency	2.2 Inhibiting factors, promoting factors, Relations between outcomes and external conditions.	Inhibiting factors and promoting factors	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
Productivity of the implementation process: how efficiently the various input are converted into output	3.1 Adequacy of Input	Adequacy of allocation of C/P, facilities, operational costs. Management of C/P	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E Interview and questionnaire for C/P and J/E
4. Impact	3.2 Achievement of Output	Adequacy of inputs such as Japanese experts, receiving C/P in Japan for training, provision of equipment See project achievement	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
Intended and unintended, direct and indirect, positive and negative changes as a result of the project	3.3 Operational structure of the Project	Current situation on the project working team and JCC	Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
5. Sustainability	4.1 Achievement of Overall Goal (expected)	Situation of supporting system in Japan (JICA Philippine Office, JICA HQs in Tokyo, Supporting committee, if any) See project achievement	Interview and questionnaire for J/E
To question whether the project benefits are likely to continue after the external aid has come to an end	4.2 Positive impacts other than the overall goal	Cases of positive spread effect	Interview and questionnaire for C/P and J/E
5.1 Organizational sustainability	4.3 Negative impact	Existence of negative spread effects	Interview and questionnaire for C/P and J/E
5.2 Financial sustainability	5.1 Organizational sustainability	Operational structure to continue the activities, the position of the TWG (Technical Working Group) in ARG	Interview and questionnaire for C/P and J/E
To question whether the project benefits are likely to continue after the external aid has come to an end	5.2 Financial sustainability	Budget allocation, possibility of continuous financial support	Interview for ARG management/high official, Interview and questionnaire for C/P and J/E
5.3 Technical sustainability	5.3 Technical sustainability	The extent of technology transfer to the middle management and operational core in ARG Remaining level of the middle management and operational core, trained in ARG Plan for the training of more human resources in ARMM Ability to maintain the equipment	Document review on Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E Document review on Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E Document review on Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E Document review on Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E
5.4 Promoting factors, inhibiting factors to sustainability	5.4 Promoting factors, inhibiting factors to sustainability	Ex. Necessary conditions for the developed/improved courses by the Project to be continuously implemented.	Document review on Project records, Interview and questionnaire for C/P and J/E

Project Design Matrix (PDM)

Project Name: ARMM Human Capacity Development Project

Duration: 3 years

Implementing Agency: The relevant agencies in The Autonomous Regional Government (ARG) of Autonomous Region in Muslim Mindanao (ARMM)

Project Site: Cotabato/Davao/ARMM Target Group: Middle management and operational core in ARG

Date: February 26, 2009 (Date of official revision)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>(Overall Goal) The Administrative capacity is improved and economic development is promoted in ARMM.</p>	<p>In several years after the end of the project, the following items are achieved. (Endorsement/implementation of)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrative Code and Implementing Rules and Regulations (IRR) of Administrative Code • Utilization of HRIS for human resource management • Improvement of projects implemented by ARG (RIP/PIP) • Increase of the number of feasibility study prepared by ARG • Halal certified products start to increase. • Total sales of target products increase in ARMM. • Micro farmers of target products such as livestock are able to manage business more effectively. 	<ul style="list-style-type: none"> • The approved Administrative Code • Report of ORG and relevant departments and agencies • Record of DPWH • Record of DPWH and relevant departments and agencies • Record of MMHCB • Record of DTI/DAF/BOI 	
<p>(Project Purpose) The middle management and operating core are capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development and Economic Development.</p>	<p>At the end of the project period (March, 2011), the following items are achieved. (Administration Development)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1-1 Draft of Administrative Code and IRR 1-2 75% of participating departments and agencies start updating the HRIS. 1-3 Three (3) staff (operator) can teach operation of human information management system 	<ul style="list-style-type: none"> 1-1 Record of ORG 1-2 & 1-3 Record of participating department and agencies 	<ul style="list-style-type: none"> • No significant change in administrative set-up of ARG • No significant change in the policy of the National Government and donors towards ARMM • No significant, negative

<p>(Infrastructure Development) 2-1 Three (3) TOT trainers for in-house technical training 2-2 In-house technical training is introduced in DPWH 2-3 Three (3) project proposals are completed and submitted.</p> <p>(Economic Development) 3-1 Business support (desks) started to be operationalized 3-2 Technical support on (Halal) products started to be provided by respective agencies, provincial offices and LGUs.</p>	<p>(Infrastructure Development) 2-1 Three (3) TOT trainers for in-house technical training 2-2 In-house technical training is introduced in DPWH 2-3 Three (3) project proposals are completed and submitted.</p> <p>(Economic Development) 3-1 Business support (desks) started to be operationalized 3-2 Technical support on (Halal) products started to be provided by respective agencies, provincial offices and LGUs.</p>	<p>2-1 & 2-2 Training record of DPWH 2-3 Completed proposals</p> <p>3-1 Activity record of the participating agencies in TWG 3-2 Activity record of the participating agencies in TWG</p>	<p>change in the environment for the trade in Mindanao</p> <ul style="list-style-type: none"> Consumers accept added values on Halal products
<p>(Output1: Administration Development) 1-1 Administrative Code and IRR are drafted.</p> <p>1-2 A data management to collect, compile and disseminate personnel information is introduced.</p>	<p>By the end of the project period, the following items are achieved. 1-1-1 Finalization of draft Administrative Code by TWG 1-1-2 Draft of compilation of IRR</p> <p>1-2-1 80% of participating staff/operators trained 1-2-2 80% of participating agencies introduced HRIS 1-2-3 Training participants' satisfaction with the training 1-2-4 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 1-2-5 Improvement of participants' level of practice after training 1-2-6 Database and learning materials developed</p>	<p>1-1-1 The Final draft Administrative Code 1-1-2 The draft IRR</p> <p>1-2-1 Training completion report 1-2-2 Training completion report 1-2-3 The results of survey conducted for participants at the end of the training 1-2-4 Pre-/Post- test 1-2-5 TNA(Training Needs Assessment) survey conducted for participants (Before/After) 1-2-6 Database and learning materials</p>	<ul style="list-style-type: none"> ORG periodically organizes training on the operation of the system to new operators.

<p>(Output2: Infrastructure Development) 2-1 Technical qualifications of DPWH staff are improved.</p>	<p>2-1-1 80% of DPWH infra-management group participants' qualification upgraded equivalent to "Project Engineer" 2-1-2 Training participants satisfied with the training 2-1-3 Participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved 2-1-4 Participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective</p>	<p>2-1-1 Certificate issued by DPWH, record of DPWH 2-1-2 Participants' post training evaluation questionnaires 2-1-3 Participants' Pre and Post training test results 2-1-4 Follow through activity performance reports</p>	<ul style="list-style-type: none"> The management of the participating agencies supports the institutionalization of in-house training programs.
<p>2-2 TOT trainers of training on Project Engineer are trained in DPWH-ARMM (in-house).</p>	<p>2-2-1 Training manuals and materials for Field Engineers prepared 2-2-2 80% of DPWH infra-management group participants trained in TOT training course 2-2-3 Ten (10) ARMM engineers attended and completed training courses conducted by TOT trainers 2-2-4 TOT participants satisfied with the training 2-2-5 TOT participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved 2-2-6 TOT participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective</p>	<p>2-2-1 Training manuals developed and adopted by DPWH for cascade training 2-2-2 Trainers' training evaluation results 2-2-3 Certificate issued by DPWH; training completion reports 2-2-4 Participants' post-training evaluation questionnaires 2-2-5 Participants' pre and post training test results 2-2-6 Follow through activity performance reports</p>	
<p>2-3 The relevant agencies are capacitated to produce technical proposals for construction projects (roads & bridges, water system).</p>	<p>2-3-1 80% of F/S group participants trained in FS preparation 2-3-2 Training participants satisfied with FS training 2-3-3 Training participants' level of understanding and skill in FS</p>	<p>2-3-1 Certificates issued by agency management; training completion reports 2-3-2 Participants' post-training evaluation questionnaires</p>	

8

Annex 4

<p>(Output3: Economic Development) 3-1 Action plans are developed for selected Halal products.</p> <p>3-2 Staff is capacitated to provide business support information services of selected Halal products at ARMM and provincial/district offices.</p> <p>3-3 Staff is capacitated to provide technical advice on production, processing and quality control of selected Halal products.</p>	<p>preparation improved 2-3-4 Participants able to apply their knowledge and skills in FS preparation</p> <p>3-1 Action plans and the framework for implementation of Halal promotion developed (total/each group)</p> <p>3-2-1 80% of Economic Development TWG members trained in business support training courses</p> <p>3-2-2 Training participants' satisfaction with the training.</p> <p>3-2-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training</p> <p>3-2-4 Improvement of participants' level of practice after training</p> <p>3-2-5 Three (3) staff trained as TOT trainers</p> <p>3-2-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer</p> <p>3-2-7 A guide for business support staff developed</p> <p>3-3-1 80% of Economic Development TWG members trained in production, processing and quality control training courses</p> <p>3-3-2 Participants' satisfaction with the training.</p> <p>3-3-3 Improvement of participant's level of understanding and skill after training</p> <p>3-3-4 Improvement of participants' level of practice after training</p> <p>3-3-5 Three (3) staff trained as TOT trainers</p> <p>3-3-6 Twenty (20) staff other than TWG</p>	<p>2-3-3 Participants' pre and post training test results</p> <p>2-3-4 FS proposals completed and submitted</p> <p>3-1 Copy of action plans and the framework</p> <p>3-2-1 Training completion report</p> <p>3-2-2 The results of survey conducted for participants at the end of the training</p> <p>3-2-3 Pre/Post test result</p> <p>3-2-4 TNA survey conducted for participants (Before/After)</p> <p>3-2-5 Training completion report</p> <p>3-2-6 Training completion report</p> <p>3-2-7 The materials adopted by TWG member agencies</p> <p>3-3-1 Training completion report</p> <p>3-3-2 The results of survey conducted for participants at the end of the training</p> <p>3-3-3 Pre/Post test result</p> <p>3-3-4 TNA survey conducted for participants (Before/After)</p> <p>3-3-5 Training completion report</p> <p>3-3-6 Training completion report</p> <p>3-3-7 The materials produced by TWG</p>	<p>MMHCB is capable of handling increased applications.</p> <p>Costs of sample testing and quality assurance are affordable to producers and processors.</p>
---	--	--	--

8

<p>3-4 Tools and kits for selected Halal products promotion and marketing are produced.</p>	<p>members received trial training by TOT trainer</p> <p>3-3-7 Learning materials and/or promotional materials produced</p> <p>3-4-1 80% of Economic Development TWG members trained in Halal products promotion and marketing training courses</p> <p>3-4-2 Participants' satisfaction with the training.</p> <p>3-4-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training</p> <p>3-4-4 Improvement of participants' level of practice after training</p> <p>3-4-5 Three (3) staff trained as TOT trainers</p> <p>3-4-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer</p> <p>3-4-7 Promotional materials developed</p> <p>3-4-8 Experimental marketing activity conducted</p>	<p>3-4-1 Training completion report</p> <p>3-4-2 The results of survey conducted for participants at the end of the training</p> <p>3-4-3 Pre/Post test result</p> <p>3-4-4 TNA survey conducted for participants (Before/After)</p> <p>3-4-5 Training completion report</p> <p>3-4-6 Training completion report</p> <p>3-4-7 Promotional materials</p> <p>3-4-8 Reports on experimental marketing activity</p>	
<p>Activities</p> <p>1 Administration Development</p> <p>1-1 Preparation of Administrative Code</p> <p>1-1-1 Design and preparation of workshop (on Administrative Code and IRR)</p> <p>1-1-2 Conduct of workshop in the 1st Period</p> <p>1-1-3 Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 1st Period</p> <p>1-1-4 Conduct of workshop in the 2nd Period</p> <p>1-1-5 Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 2nd Period</p> <p>1-1-6 Conduct of workshop in the 3rd Period</p>	<p>Input</p> <p>JICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of JICA experts • The cost for the conduct of training programs • The cost for producing training materials • Training in Japan 	<p>ARG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assignment of Technical Working Group (TWG) members for each training program • Venues/sites for on-the-site training in ARMM • Provision of project office 	<p>Important Assumptions</p> <ul style="list-style-type: none"> • The trained staff continues to perform their assigned functions in the same position/office after training. • Pilot processing sites for livestock and seaweed are in place and made available for the project activities (Output 3)

<p>1-1-7 Conduct of final presentation seminar</p> <p>1-2 Introduction of HRIS</p> <p>1-2-1 Design and preparation of training (with formulation of HRIS database)</p> <p>1-2-2 Conduct of training in the 1st Period</p> <p>1-2-3 Conduct of follow-through activities in the 1st Period</p> <p>1-2-4 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period</p> <p>1-2-5 Conduct of experimental training by trained staff in the 2nd Period</p> <p>1-2-6 Conduct of follow-through activities in the 2nd Period</p> <p>1-2-7 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period</p> <p>1-2-8 Conduct of training in the 3rd Period</p> <p>1-2-9 Conduct of follow-through activities in the 3rd Period</p> <p>1-2-10 Finalization of operating/ training manual and database</p> <p>1-2-11 Conduct of final presentation seminar</p> <p>2 Infrastructure Development</p> <p>2-1 Technical training of infrastructure management</p> <p>2-1-1 Design and preparation of training</p> <p>2-1-2 Conduct of training in the 1st Period</p> <p>2-1-3 Conduct of follow-through activities/OJT (field level) in the 1st Period</p> <p>2-1-4 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period</p> <p>2-1-5 Conduct of training in the 2nd Period</p> <p>2-1-6 Conduct of follow-through activities/OJT (field level) in the 2nd Period</p>		<p>(Preconditions)</p> <ul style="list-style-type: none"> • The sufficient numbers of eligible trainees are secured for training course. • Participants of follow-through activities commit their time and effort. • All the agencies agree to cooperate the drafting of Administrative Code (Output 1).
---	--	--

<p>2-1-7 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period</p> <p>2-1-8 Conduct of in-house training by trained staff</p> <p>2-1-9 Finalization of training material, guideline and manual</p> <p>2-1-10 Conduct of final presentation seminar</p> <p>2-2 Technical training of proposal preparation</p> <p>2-2-1 Design and preparation of training</p> <p>2-2-2 Conduct of training in the 1st Period</p> <p>2-2-3 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period</p> <p>2-2-4 Conduct of training in the 2nd Period</p> <p>2-2-5 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period</p> <p>2-2-6 Conduct of follow-through activities in the 3rd Period</p> <p>2-2-7 Finalization of technical proposal by participants</p> <p>2-2-8 Finalization of guide on proposal writing and feasibility study</p> <p>2-2-9 Conduct of final presentation seminar</p> <p>3 Economic Development</p> <p>3-1 Conduct workshop for formulation of overall action plan and training plan for each group</p> <p>3-2 Design and preparation of training</p> <p>3-3 Conduct of training in the 1st Period</p> <p>3-4 Conduct of follow-through activities in the 1st period</p> <p>3-5 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period</p> <p>3-6 Conduct of training in the 2nd Period</p>			
--	--	--	--

4/1

Annex 4

<p>3-7 Conduct of follow-through activities in the 2nd period</p> <p>3-8 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period</p> <p>3-9 Conduct of experimental TOT training by trained staff</p> <p>3-10 Conduct of follow-through activities in the 3rd period</p> <p>3-11 Finalization of products of training (manual, material and brochure)</p> <p>3-12 Conduct of final presentation seminar</p>			
--	--	--	--



8

Administration Development TWG members

No.	Name	Organization	Position
1	Atty. Mustapha A. Sambolawan	PMO- ASFP	Project Manager/ JICA Focal Person
2	Dir. Lydia Udaundo-Mastura	AMS-ORG	Director III
3	Engr. Baintan A. Ampatuan	RPDO	Chief, MICAD
4	Ms. Merle Anjao	RPDO	Planning Officer III
5	Mr. Carlito C. Morales	ORG	Chief, AO
6	Mr. Edward Real	ORG	Admin. Asst. VI
7	Ms. Lesandra May Real-Sanchez	ORG	Admin. Asst. VI
8	Mr. Gani J. Petron	ORT-ORG	LRCOV
9	Ms. Marilou Rabe-Guerra	MLO-ORG	Exec. Asst. IV
10	Ms. May Sanday	CABSEC-ORG	Exec. Asst. III
11	Mr. Ramil Masukat	TMS-ORG	Director III
12	Ms. Elizabeth Sapto	TMS-ORG	
13	Asec. Abdulgani M. Cadir	DOLE-ARMM	Asst. Secretary
14	Mr. Nasser L. Talipasan	DENR-ARMM	Legal Officer III
15	Mr. Nasrudin U. Talipasan	CHED-ARMM	Sr. EPS
16	Mr. Mauricio F. Civiles	DILG-ARMM	Statistician II
17	Atty. Roslaine M. Maniri	DOTC-ARMM	Attorney V
18	Atty. Nerissa Dalig	DAF-ARMM	Legal Officer
19	Mr. Akilan A. Manko	DAF-ARMM	OIC-Chief Admin. Officer
20	Atty. Madid Mama	DAR-ARMM	Atty. III

No.	Name	Organization	Position
21	Engr. Nasrodin Ibrahim	DPWH-ARMM	
22	Mr. Johnny Evangelista	DOST-ARMM	Chief, S & T Services
23	Ms. Virginia Besana	DepEd-ARMM	Educ. Prog. Specialist II/ Acting Chief OPS
24	Mr. Alikhan Mocodai	DOH-ARMM	
25	Ms. Sambay Salik-Suwaib	DSWD-ARMM	Chief Admin. Officer
26	Mr. Abdulrakman Mama	DSWD-ARMM	AO V
27	Mr. Jaime Nartatez	RBOI-ARMM	Admin Officer
28	Ms. Ma. Victoria Esguerra	MLO-ARMM	DMO-III
29	Mr. Shuaib Maulana	Bureau of Elem Education, Dep-Ed ARMM	Director
30	Dir. Moharrim Mohammad	Bureau of Madaris Dep-Ed ARMM	Director
31	Dr. Abubacar M. Datumanong	DTI-ARMM	Chief, Admin. Officer

HRIS Group members

No.	Name	Organization	Position
1.	Maritess Q. Galindo	ORG-AMS	Administrative Officer V
2.	Bailyn G. Ibrahim	ORG-AMS	AA II
3.	Jenny E. Pelaez	ORG-AMS	AO IV
4.	Hiyasmin G. Macmod-Samal	ORG-AMS	AA II
5.	Maria Teresa Sullivan	ORG-AMS	AO II
6.	Rachel A. Gampong	ORG-AMS	AA II
7.	Norhaya M. Abdul	RPDO	HRMO II
8.	Norhanizah Cabili	RPDO	AA IV
9.	Sumalong Nakan-Abdullah	ORT	AO V
10.	Ma. Leonora T. Espino	ORT	Fiscal Examiner I
11.	Annuarudin U. Tayuan	DAR	AO IV
12.	Norma Pandapatan	DAR	HRM Assistant
13.	Ma. Lani-Ann F. Cudal	DSWD	AO IV
14.	Abdulradzak M. Kalipapa	DSWD	Social Welfare Assistant
15.	Amera Mastura Malang	DAF	AO IV
16.	Jasmin I. Mamarangcas	DAF	AA III
17.	Taya B. Candao, Al Hadja	DENR	AO V
18.	Rowaida D. Lalang	DENR	AO II
19.	Charlemagne C. Torsiende	DPWH	AO V
20.	Maximo M. Mejos	DPWH	AA III
21.	Editha P. Capocao	DepEd	Dir. for Administration
22.	Tessie V. Pasahe	DepEd	AA II

No.	Name	Organization	Position
23.	Eduardo C. Nieveras, Jr.	DepEd	AP
24.	Michael I. Sinarimbo	DepEd	EPS II
25.	Larida A. Ala	DTI	AO V
26.	Somaira Tomawis- Salem	DTI	AA II
27.	Laura Y. Pangilan	DOT	AO IV
28.	Guibai A. Batitao	DOT	AA III
29.	Noraidah M. Tamano	DOLE	AO V
30.	Modasir Morsalen	DOLE	AA III
31.	Narcisa M. Canda	DOST	AO IV
32.	Sukarno Y. Dani	DOST	AA V
33.	Aisah M. Salem	CHED	Acting HRMO/SEPS
34.	Maria Floraida O. Glang	CHED	AA II
35.	Omarsaqaff L. Datumanong	DOTC	SAO/AO IV
36.	Ahmsia E. Sambolawan-Edris	DOTC	AA III
37.	Mildred F. Malongayon	DILG	HRMO III
38.	Saip S. Malawani	DILG	AA VI
39.	Ademar G. Limba	DOH	AO V
40.	Gladys Lidasan	DOH	AA
41.	Edward U. Real	ORG-AMS	Administrative Assistant II






Infrastructure Development TWG members**I. INFRASTRUCTURE MANAGEMENT GROUP**

No.	Name	Organization	Position
1	Engr. Guiani B. Adam	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
2	Engr. Salik A. Ali	DPWH ARMM Regional Office	Engineer III
3	Engr. Paisal M. Andal	DPWH ARMM Regional Office	Engineer III
4	Engr. Bahama A. Andar	DPWH ARMM Regional Office	Engineer III
5	Engr. Mangawan D. Lawi	DPWH ARMM Regional Office	Chief, MQC/Hydrology
6	Engr. Junny C. Mastura	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
7	Engr. Abdulbakil I. Mihasun	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
8	Engr. Monabantog D. Nathangcop	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
9	Engr. Sukarno A. Suleik	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
10	Mr. Amrollah A. Alonto	RPDO ARMM	Planning Officer III
11	Engr. Ramir M. Dimalotang	Lanao Sur Engineering District I	Engineer II
12	Engr. Acob Marohom	Lanao Sur Engineering District II	Engineer III
13	Engr. Georgie M. Manibpel	Maguindanao Engineering Dist. I	Engineer II
14	Engr. Esmael D. Ganduan	Maguindanao Engineering Dist. II	Engineer II
15	Engr. Madra S. Talib	Tawi Tawi Engineering District	Engineer III






II. FS GROUP

No.	Name	Organization	Position
1	ASEC. Guialoson A. Mamogkat	DPWH ARMM	Asst. Reg'l Cabinet Secretary/OPS/ Dir.III
2	Engr. Danilo A. Ong	DPWH ARMM	Engineer V
3	Engr. Emran B. Buisan	DPWH ARMM	Engineer V, Chief Construction div.
4	Engr. Mangondaya M. Madid	DPWH ARMM	Engineer V
5	Engr. Nazer P. Ebus	DPWH ARMM	Engineer IV
6	Engr. Hector F. Celis	DPWH ARMM	Engineer IV
7	Engr. Beverly Grace D. Villar	DPWH ARMM	Engineer III
8	Engr. Noralia A. Maraki	DPWH ARMM	Engineer II
9	Engr. Rosela L. Cabañog	DPWH ARMM	Engineer III
10	Sec. Rasul K. Abpi	DPWH ARMM	Regional Cabinet Secretary
11	Engr. Salonga A. Sumampao	DPWH ARMM	Engineer II
12	ASEC. Romeo Y. Dadang	DPWH ARMM	Engr.IV/Asec. S.C.
13	Engr. Juhary M. Binaloy	DPWH ARMM	Draftsman II
14	Engr. Gamar S. Zapanta	RPDO	Planning Officer III
15	Engr. Zainal N. Mlok, Jr.	DOTC ARMM	Engr.IV/Asec.

Economic Development TWG members

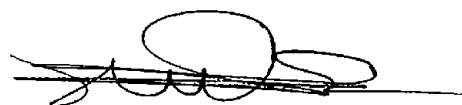
No.	Name	Organization	Position
1	Engr. Marites K. Maguindra	DTI-ARMM	Asst. Regional Cabinet Secretary
2	Dr. Abubacar M. Datumanong	DTI-ARMM	Chief, Admin. Officer
3	Iskak Paguital	DTI-ARMM	Asec. for Special Concerns
4	Dir. Khalikuzaman Baraguir	DTI-ARMM (Maguindanao & Shariff Kabunsuan)	Provincial Director
5	Dr. Susana S. Anayatin	DTI-ARMM	Chief, TMS
6	Romeo Diocolano	DTI-ARMM	Trade and Industry Dev't. Specialist
7	Sarah D. Mamadra	DTI-ARMM	Senior Trade and Industry Dev't. Specialist
8	Noah R. Ibay II	DTI-ARMM	Senior Trade and Industry Dev't. Specialist
9	Abdullah Sumael	DTI-ARMM	Trade and Industry Dev't. Specialist
10	Shiela Joy Cadianda	DTI-ARMM	Trade and Industry Dev't. Specialist
11	Mel S. Alamada	DA-ARMM	Agriculturist I
12	Saban B. Belongan	DA-ARMM	Animal Health
13	Mohmin Sulaik	DA-ARMM	Agriculturist II
14	Moses I. Pangilamen	BFAR-ARMM	Aqua II
15	Alice Dollete Gamas	DOST-ARMM	Science Research Specialist I
16	Engr. John C. Lomboy	Department of Tourism-ARMM	Chief, Tourism Operations Officer
17	Larzon Santos	RBOI	Chief, Investment Specialist
18	Mariam Daud	Muslim Mindanao Halal Certification Board	Executive Director
19	Dhenhar S. Aming	TESDA-ARMM	TESD Specialist III
20	Helen Joy Cejar-Burgos	MASKHAGRA	Auditor
21	Merle A. Anjao	RPDO	Planning Officer II





List of Participants
Training for Economic Development TWG in Japan

	Name	Organization	Position
1	SAMBOLAWAN Mustapha Atuan	ARMM Social Fund, ARMM and Cabinet Secretary	Project Manager
2	BELONGAN Saban Buka	DAF-ARMM	Agricultural Technologist
3	DATUMANONG Abubacar Mastura	DTI-ARMM	Chief Administrative Officer
4	GAMAS Alice Dollete	DOST-ARMM	Science Research Specialist
5	MAMADRA Sarah Darping	DTI-ARMM	Senior Trade and Industry Development Specialist
6	PANGILAMEN Moses Intao	DAF-ARMM	Aquaculturist II
7	SUMAEL Abdullah Malang	DTI-ARMM	Trade and Industry Development Specialist






Handwritten initials/signature

Expert Allocation & Training Schedule (1st period)

Expert Allocation	Days												MM					
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3							
NUMATA, Michimasa (Chief Adviser, Economic Development)	5/19	73	8/4							59				49		3	189	6.30
OKAMOTO, Kazuhiro (Deputy Chief Adviser, Administration Development)	5/19	58	7/15							9/29						2/28	90	3.00
SASAO, Ryujiro (Business Support)	6/2	11	6/12	7/2	30	7/31										6	69	2.30
YAMADA, Tomomichi (Human Resource Information System)	5/19	19	6/8					29	8/31	9/28							86	2.87
PAYUMO, Clovis Ike J. (Infrastructure Development)	6/1	45	7/15							10/14	45					10	120	4.00
HIGURASHI, Ryoji (Training Management, Monitoring)	6/7	60	9/4							9/29						60	212	7.07
Total																	766	25.54
1-1 Administrative Code																		
1-2 Human Resource Information System																		
2-1 Infrastructure Management																		
2-2 Project Proposal Preparation																		
3 Economic Development																		

*JCC: Joint Coordinating Committee, K/M: Kick-off Meeting, W/S: Workshop, TWG/M: TWG Meeting, TR: Training, F/T: Follow-Through activity, Pre/M: Preparatory Meeting, P/M: Progress Meeting

Legend: In Philippines, In Japan, Dispatch by IC Net

Handwritten number 8

Handwritten signature

Activities		2008-2009(1st Period)												
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
1 Administration Development (Output 1)														
1-1 Preparation of Administrative Code and IRR														
1-1-1	Design and preparation of workshop (on Administrative Code and IRR)	Plan												
		Actual												
1-1-2	Conduct of workshop in the 1st Period	Plan												
		Actual												
1-1-3	Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 1st Period	Plan												
		Actual												
1-2 Introduction of Human Resource Information System (HRIS)														
1-2-1	Design and preparation of training (with formulation of HRIS database)	Plan												
		Actual												
1-2-2	Conduct of training in the 1st Period	Plan												
		Actual												
1-2-3	Conduct of follow-through activities in the 1st Period	Plan												
		Actual												
1-2-4	Conduct of progress meeting at the end of 1st Period	Plan												
		Actual												
1-2-4-1	Conduct progress meeting	Plan												
		Actual												
2 Infrastructure Development (Output 2)														
2-1 Technical Training of infrastructure management														
2-1-1	Design and preparation of training	Plan												
		Actual												
2-1-2	Conduct of training in the 1st Period	Plan												
		Actual												
2-1-3	Conduct of follow-through activities/OJT (field level) in the 1st Period	Plan												
		Actual												
2-1-4	Conduct of progress meeting at the end of 1st Period	Plan												
		Actual												
2-2 Technical training of proposal preparation														
2-2-1	Design and preparation of training	Plan												
		Actual												
2-2-2	Conduct of training in the 1st Period	Plan												
		Actual												
2-2-3	Conduct of progress meeting at the end of 1st Period	Plan												
		Actual												
3 Economic Development (Output 3)														
3-1	Conduct of workshop for formation of overall action plan and training plan for each group	Plan												
		Actual												
3-2	Designing and preparation of training	Plan												
		Actual												
3-3	Conduct of training in the 1st Period	Plan												
		Actual												
3-4	Conduct of follow-through activities for business support and production/processing/quality control	Plan												
		Actual												
3-5	Conduct of progress meeting at the end of 1st Period	Plan												
		Actual												

Activity in the 2nd Period (May, 2009 - March, 2010)

ANNEX 8

As of November 30, 2009

Activities			2009-2010(2nd Period)									
			5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
1 Administration Development (Output 1)												
1-1 Preparation of IRR												
1-1-1	TWG meeting	Plan	■									
		Actual	■									
1-1-2	Conduct of workshop on IRR (4 times)	Plan		■			■		■			
		Actual		■			■		■			
1-1-3	Conduct of study tour around Manila	Plan			■							
		Actual			■							
1-1-4	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Plan									■	
		Actual									■	
1-2 Introduction of Human Resource Information System (HRIS)												
1-2-1	HRIS Group Meeting	Plan		■								
		Actual		■								
1-2-2	Conduct of training on HRIS (4 times)	Plan		■	■						■	
		Actual		■	■						■	
1-2-3	Conduct of follow-through activity	Plan			■							■
		Actual			■							■
1-2-4	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Plan										■
		Actual										■
2 Infrastructure Development (Output 2)												
2-1 Technical Training of infrastructure management												
2-1-1	TWG meeting	Plan			■							
		Actual			■							
2-1-2	Conduct of training (3 times)	Plan					■	■	■			
		Actual					■	■	■			
2-1-3	Conduct of follow-through activity	Plan									■	
		Actual									■	
2-1-4	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Plan										■
		Actual										■
2-2 Technical training of proposal preparation												
2-2-1	TWG meeting	Plan			■							
		Actual			■							
2-2-2	Conduct of training (2 times)	Plan					■	■	■			
		Actual					■	■	■			
2-2-3	Conduct of follow-through activity	Plan									■	
		Actual									■	
2-2-4	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Plan										■
		Actual										■

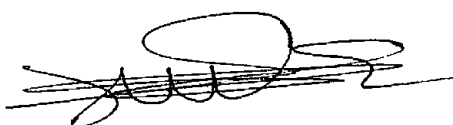
Activity in the 2nd Period (May, 2009 - March, 2010)

ANNEX 8

Activities		2009-2010(2nd Period)											
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
3 Economic Development (Output 3)													
3-1	TWG meeting	Plan	■										
		Actual	■										
3-2-1	Identification of resource persons/lecturers	Plan	■										
		Actual	■										
3-2-2	Preparation of training program and teaching material	Plan	■										
		Actual	■										
3-2-3	Conduct of workshop on Halal Certification (Training 1)	Plan		■									
		Actual		■									
3-3-1	Identification of resource persons/lecturers	Plan	■										
		Actual	■										
3-3-2	Preparation of training program and teaching material	Plan	■	■	■								
		Actual	■	■	■								
3-3-3	Conduct of workshop on Public Relation/Sales Promotion/Marketing (Training 2)	Plan				■							
		Actual				■							
3-4-1	Preparatory research*	Plan				■							
		Actual				■							
3-4-2	Preparation of workshop program and material for discussion	Plan				■	■						
		Actual				■	■						
3-4-3	Conduct of workshop on Institutional Development for Goat Promotion (Training 3)	Plan					■						
		Actual					■						
3-5	Conduct of workshop on Preparation for Trial TOT training (Training 4)	Plan						■					
		Actual						■					
3-6	Conduct of Trial TOT training workshop (Training 5 and 6)	Plan							■	■			
		Actual							■	■			
3-7-1	Periodical visit to model farmers (4times)	Plan	■		■				■			■	
		Actual	■		■				■			■	
3-7-2	Conduct of follow-through activity (4times)	Plan	■		■				■			■	
		Actual	■		■				■			■	
3-8	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Plan										■	
		Actual										■	

*This activity was cancelled at the beginning of July 2009, because the schedule of the training 3-6 was revised.

8



HR



