

カンボジア王国  
地方行政能力向上プロジェクト  
終了時評価調査団報告書

平成21年8月  
(2009年)

独立行政法人国際協力機構  
カンボジア事務所

|        |
|--------|
| カン事    |
| J R    |
| 09-003 |

カンボジア王国  
地方行政能力向上プロジェクト  
終了時評価調査団報告書

平成21年8月  
(2009年)

独立行政法人国際協力機構  
カンボジア事務所

## 序 文

カンボジア王国政府は、地方分権化の促進を通じた国民生活に直接影響する公共サービスの質・量の改善をめざし、2002年2月に初の地方選挙（直接選挙、比例代表制）を実施し、末端の1,621の村落・地区（コミューン・サンカット）において評議会を発足させる等、地方分権化・業務分散化（Decentralisation & Deconcentration : D&D）政策を推進しています。2008年5月にはより上層の行政レベルに間接選挙・比例代表制による評議会を1年以内に設置することを定めた地方行政法を施行、2009年5月に実施された選挙に基づき首都・州（24）、区・市・郡（193）に評議会が発足しました。しかしながら、長期間にわたった内戦の影響から行政組織を支える中堅クラスの人材に乏しく、教育・訓練制度も不十分であり、公務員の人材育成は遅れているため、D&D政策の推進にあたっては援助機関の協力なしには実施が困難な状況です。

カンボジア王国政府は地方行政能力向上のための人材育成に関して技術協力プロジェクト「地方行政能力向上プロジェクト」を要請しました。日本国政府が地方行政能力向上プロジェクトを行うことを決定したのに伴い、独立行政法人国際協力機構は、2007年から2010年1月までの予定でこの技術協力を行っています。

プロジェクト終了を約半年後に控えた2009年6月に、当機構カンボジア事務所次長はじめ4名の日本国側調査団と、内務省副大臣を議長とするカンボジア王国側調査団3名が評価委員となる合同終了時評価調査団を結成し、技術協力プロジェクト「地方行政能力向上プロジェクト」のこれまでの活動実績、進捗状況について、カンボジア王国政府のD&D政策推進の動向も踏まえつつ、総合的な評価を行いました。これらの評価結果は、ミニッツに取りまとめられ、日本国・カンボジア王国双方の評価委員の合意の下に、署名・交換が行われました。

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

この調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成21年8月

独立行政法人国際協力機構  
カンボジア事務所長 鈴木 康次郎

# 目 次

序 文

プロジェクト位置図・写真

略語表

終了時評価結果要約表

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第1章 終了時評価調査の概要 .....        | 1  |
| 1－1 調査団派遣の経緯と目的 .....       | 1  |
| 1－2 評価チーム .....             | 2  |
| 1－3 現地調査スケジュール .....        | 2  |
| 1－4 主要面談者 .....             | 3  |
| 第2章 終了時評価の方法 .....          | 4  |
| 2－1 評価手法 .....              | 4  |
| 2－2 評価用 PDM(PDMe) .....     | 4  |
| 2－3 主な調査項目と情報・データ収集方法 ..... | 5  |
| 2－4 評価における留意点 .....         | 7  |
| 第3章 プロジェクトの実績 .....         | 8  |
| 3－1 プロジェクトの投入実績 .....       | 8  |
| 3－2 活動の達成度 .....            | 8  |
| 3－3 成果の達成度 .....            | 8  |
| 3－4 プロジェクト目標の達成度 .....      | 14 |
| 3－5 上位目標の達成見込み .....        | 15 |
| 3－6 実施プロセスにおける特記事項 .....    | 15 |
| 第4章 評価5項目による評価結果 .....      | 20 |
| 4－1 妥当性 .....               | 20 |
| 4－2 有効性 .....               | 23 |
| 4－3 効率性 .....               | 23 |
| 4－4 インパクト .....             | 27 |
| 4－5 自立発展性 .....             | 30 |
| 4－6 貢献要因の総合的検証 .....        | 31 |
| 4－7 阻害要因の総合的検証 .....        | 32 |
| 4－8 結 論 .....               | 32 |

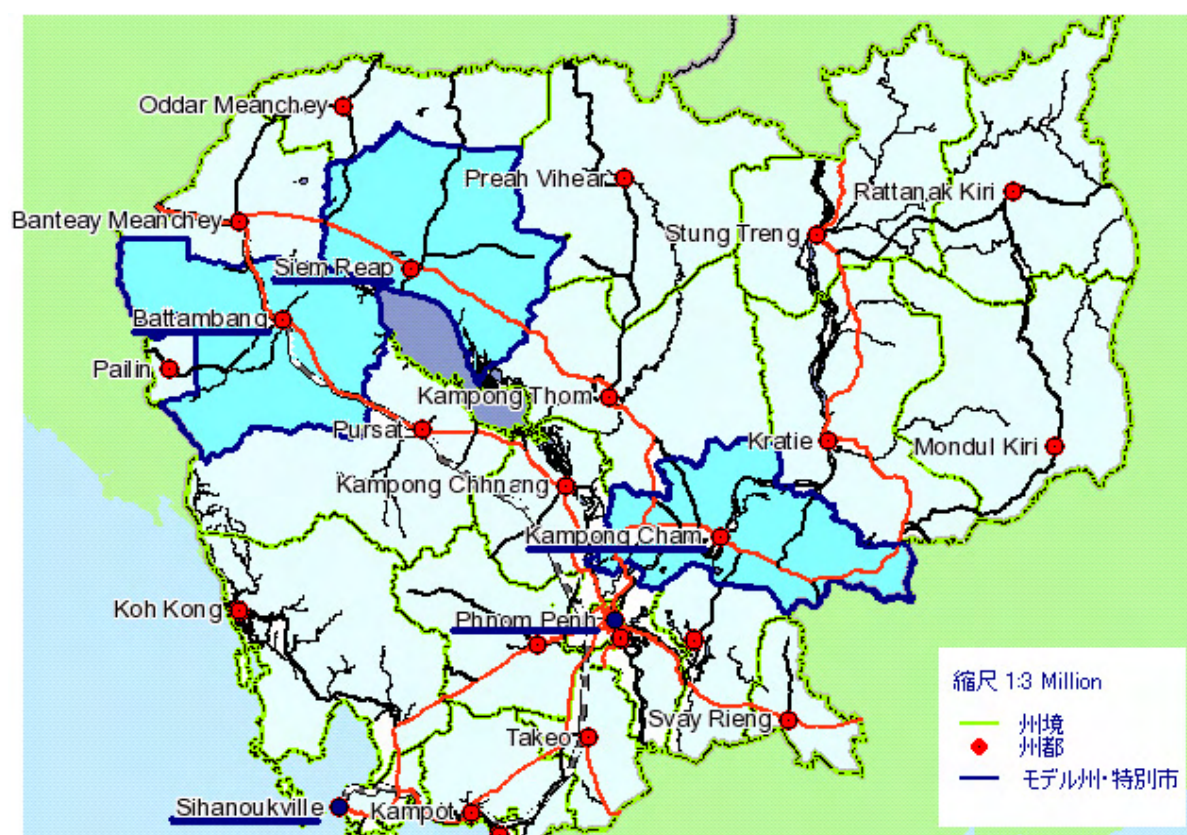
|                 |    |
|-----------------|----|
| 第5章 提言と教訓 ..... | 33 |
| 5－1 提 言 .....   | 33 |
| 5－2 教 訓 .....   | 34 |

#### 付属資料

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 1. 協議議事録 (Minutes of Meeting) .....                 | 39  |
| 2. PDM <sub>0</sub> ～PDM <sub>2</sub> (=PDMe) ..... | 49  |
| 3. 評価グリッドによる調査結果 .....                              | 61  |
| 4. 実績表 (投入・活動・成果・プロジェクト目標) .....                    | 75  |
| 5. C/P への質問票 .....                                  | 86  |
| 6. 主要面談協議録 .....                                    | 92  |
| 7. 質問票調査結果 .....                                    | 121 |
| 8. 研修参加者リスト .....                                   | 123 |

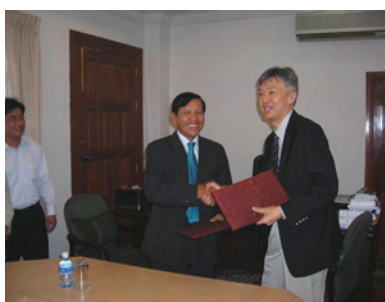
## プロジェクト位置図

プロジェクト対象地域：カンボジア王国全土、及びモデル州・首都（5 地域）



Cambodia atlas by MangoMap (©2007 All rights reserved)

## 写 真

|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |
| <p>州・首都評議員及び知事会対象<br/>トップマネジメントセミナー<br/>全体講義</p>                                    | <p>州・首都評議員及び知事会対象<br/>トップマネジメントセミナー<br/>グループワーク</p>                                 | <p>ミニッツサイン</p>                                                                       |

## 略 語 表

| 略語      | 英語                                                                                   | 日本語訳                       |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| ADB     | Asian Development Bank                                                               | アジア開発銀行                    |
| ARDP    | Administration Reform and Decentralization Project                                   | 行政改革及び地方分権化プロジェクト          |
| CCDP2   | Commune Council Development Project II                                               | コミューン評議会開発プロジェクトII         |
| C/P     | Counterpart                                                                          | カウンターパート                   |
| C/S     | Commune / Sangkat                                                                    | コミューン/サンカット                |
| DANIDA  | Danish International Development Agency                                              | デンマーク国際協力事業団               |
| D&D     | Decentralization and Deconcentration                                                 | 地方分権化・業務分散化                |
| DDLG    | Democratic and Decentralized Local Governance Project                                | 民主的地方分権行政プロジェクト            |
| DfID    | Department for International Development                                             | 英国国際開発省                    |
| DGA     | Department of General Administration                                                 | 総合行政局                      |
| DIP     | District Initiative Program                                                          | 郡イニシアティブプログラム              |
| D/K     | District / Khan                                                                      | 郡/区                        |
| DoLA    | Department of Local Administration                                                   | 地方行政局                      |
| DPV     | Department of Personnel and Vocational Training                                      | 人事職業訓練局                    |
| EC      | European Commission                                                                  | ヨーロッパ委員会                   |
| EFI     | Economy and Finance Institute                                                        | 経済財務研究所                    |
| ExCom   | Executive Committee                                                                  | 実行委員会                      |
| GDLA    | General Department of Local Administration                                           | 地方行政総局                     |
| GTZ     | Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit                                  | 技術協力公社（ドイツ）                |
| HRD     | Human Resources Development                                                          | 人材育成                       |
| IDA     | International Development Association                                                | 国際開発協会                     |
| JCC     | Joint Coordination Committee                                                         | 合同調整委員会                    |
| JICA    | Japan International Cooperation Agency                                               | 独立行政法人 国際協力機構              |
| LAAR    | Local Administration And Reform Program                                              | 地方行政及び改革プログラム              |
| MBPI    | Merit Based Pay Initiative                                                           | 成果ベースの賃金イニシアティブ            |
| MDTF    | Multi-Donor Trust Fund                                                               | 複数ドナー信託基金                  |
| M&E     | Monitoring and Evaluation                                                            | モニタリング・評価                  |
| M/M     | Minutes of Meeting                                                                   | 協議議事録                      |
| MoI     | Ministry of Interior                                                                 | 内務省                        |
| NCDD    | National Committee for the Management of Decentralization and Deconcentration Reform | 国家地方分権化・業務分散化管理委員会         |
| NCDD    | National Committee for Sub-national Democratic Development                           | 民主的地方開発のための国家委員会（新NCDD）    |
| NCDDS   | National Committee for Sub-national Democratic Development Secretariat               | 民主的地方開発のための国家委員会（新NCDD）事務局 |
| NP-SNDD | National Program for Sub-National Democratic Development                             | 民主的地方開発国家プログラム（国家プログラム）    |
| ODA     | Official Development Assistance                                                      | 政府開発援助                     |
| OJT     | on the job training                                                                  | 実務を通じた研修                   |
| P/D     | Project Director                                                                     | プロジェクトダイレクター               |
| PDM     | Project Design Matrix                                                                | プロジェクト・デザイン・マトリックス         |
| PIF     | Preliminary Implementation Framework                                                 | 事前実施枠組み                    |
| PILAC   | Project on Improvement of Local Administration in Cambodia                           | カンボジア王国地方行政能力向上プロジェクト      |

| 略語     | 英語                                                                                         | 日本語訳                        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| P/M    | Project Manager                                                                            | プロジェクトマネージャー                |
| P/MLAU | Provincial / Municipal Local Administration Unit                                           | 州・市地方行政ユニット                 |
| P/MRDC | Provincial / Municipal Rural Development Committee                                         | 州・市地方開発委員会                  |
| P/O    | Plan of Operation                                                                          | 活動計画                        |
| PRDNEP | Project of Capacity Development of Provincial Rural Development in North-Eastern Provinces | 北東州地域開発能力向上プロジェクト           |
| PSDD   | Project to Support Democratic Development through Decentralization and Deconcentration     | 地方分権・業務分散化を通じた民主的開発支援プロジェクト |
| PT     | Policy Team                                                                                | 政策チーム                       |
| R/D    | Record of Discussion                                                                       | 討議議事録                       |
| RSA    | Royal School of Administration                                                             | 王立行政学院                      |
| SIDA   | Swedish International Development Authority                                                | スウェーデン国際開発協力庁               |
| SNAs   | Sub National Administration                                                                | 地方行政体                       |
| SNDD   | Sub-National Democratic Development                                                        | 民主的的地方開発                    |
| T/F    | Task Force                                                                                 | タスクフォース                     |
| TMS    | Top Management Seminar                                                                     | トップマネジメントセミナー               |
| TOT    | Training of Trainers                                                                       | 講師養成研修                      |
| TWG    | Technical Working Group                                                                    | テクニカルワーキンググループ              |
| UNCDF  | United Nations Capital Development Fund                                                    | 国連資本開発基金                    |
| UNDP   | United Nations Development Programme                                                       | 国連開発計画                      |
| UNFPA  | United Nations Population Fund                                                             | 国連人口基金                      |
| UNICEF | United Nations Children's Fund                                                             | 国連児童基金                      |
| USAID  | United States Agency for International Development                                         | 米国国際開発庁                     |
| WB     | World Bank                                                                                 | 世界銀行                        |
| WBS    | Work Breakdown Structure                                                                   | ワークブレイクダウンストラクチャー           |
| W/S    | workshop                                                                                   | ワークショップ                     |

## 終了時評価結果要約表

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>1. 案件の概要</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                     |
| 国名：カンボジア王国                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 案件名：地方行政能力向上プロジェクト                  |
| 分野：ガバナンス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 援助形態：技術協力プロジェクト                     |
| 所轄部署：カンボジア事務所                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 協力金額（評価時点）：4 億 2,300 万円             |
| 協力期間：2007 年 1 月～2010 年 1 月<br>(R/D 締結日：2006 年 12 月 14 日)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 先方関係機関：内務省地方行政総局（GDLA）              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 日本側協力機関：総務省自治行政局、総務省自治大学校、東広島市、広島大学 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 他の関連協力：                             |
| <b>1－1 協力の背景と概要</b> <p>カンボジア王国（以下、「カンボジア」）では、長期間にわたった内戦の影響から行政組織を支える中堅クラスの人材に乏しく、総合的な教育・訓練制度も不十分であり公務員の人材育成は遅れている。また、行政機構の整理も十分ではなく効果的・効率的な行政が行われていない。こうした背景において、カンボジア政府は 1998 年に行政改革国家プログラムを策定して行政改革に取り組んでおり、2006 年 8 月には、地方分権化政策を実施する国家地方分権化・業務分散化管理委員会（National Committee for the Management of Decentralization and Deconcentration Reform : NCDD）が設置され、議長を内務省大臣が務めている。</p> <p>内務省地方行政総局（General Department of Local Administration : GDLA）は、地方分権化・業務分散化（D&amp;D）改革推進の中核を担う実施機関として地方自治制度、地方税財政制度、中央省庁と地方行政体の関係等、法制度整備及び運用を進める責任を担っているが、著しく人材が不足しており、援助機関の協力なしには実施が困難な状況である。こうしたなか、カンボジアは地方行政能力向上のための人材育成、特に内務省地方行政総局と州の行政官の人材育成に関する技術協力プロジェクト「地方行政能力向上プロジェクト」を我が国に要請、日本政府による採択を経て、2006 年 12 月 14 日に JICA とカンボジア内務省間で 2007 年 1 月より 3 年間の予定で本件プロジェクトの実施が合意された。</p> |                                     |
| <b>1－2 協力内容</b> <p>本プロジェクトは内務省地方行政総局内に設置されたタスクフォースによる地方行政に関する研修運営管理能力を構築し、同タスクフォースを通じて、カンボジア政府行政官及び州評議員の基礎能力向上のための研修を実施することを目的としている。</p> <p><b>1－2－1 上位目標</b></p> <p>カンボジアにおいて研修等を通じて地方行政に関わる人材が育成される。</p> <p><b>1－2－2 プロジェクト目標</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 内務省地方行政総局職員の研修運営能力が向上する。</li> <li>2. 中央・州レベルの地方行政担当職員の地方行政に関する知識が向上する。</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                     |

### 1-2-3 成 果

- 1-1 内務省地方行政総局（GDLA）タスクフォースが D&D（Decentralization&Deconcentration、地方分権化・業務分散化）の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。
- 2-1 内務省地方行政総局職員が D&D 政策及び地方行政について理解をする。
- 2-2 州知事・副知事が D&D 政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。
- 2-3 州事務所職員が D&D 政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。
- 2-4 全州及び首都の州評議員及び州評議会上級職員が地方行政法及び関連する政令規則について理解する。

### 1-2-4 投 入

- <日本側> （2009 年 6 月末評価時点の総投入計画値：4 億 2,300 万円）
- 専門家 : 75.59 MM（第 3 年次までの実績＋第 4 年次計画）  
（チーフアドバイザー、副総括/研修運営管理、地方行政、研修計画、地方行政研修、業務調整、地方自治制度、地方自治法、地方税財政）
- 本邦研修 : のべ 39 名
- 機 材 : 7 万 5,994 米ドル
- 現地業務費：194 万円
- <カンボジア側>
- カウンターパート配置：プロジェクトディレクター 1 名  
プロジェクトマネージャー 1 名、他メンバー
- 事務所、施設及び事務所設備
- 地方行政担当職員に対する研修実施の承認

## 2. 評価調査団の概要

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |       |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| 調 査 者 | <p>&lt;カンボジア側&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• H.E. Prum Sokha, Project Director, Secretary of State, Ministry of Interior</li><li>• H.E. Sak Setha, Project Manager, Secretary of State, Ministry of Interior</li><li>• H.E. Leng Vy, Director General, General Department of Local Administration（GDLA）, Ministry of Interior（Counterpart）</li></ul> <p>&lt;日本側&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 総 括：小林雪治 JICA カンボジア事務所 次長</li><li>• 地方行政：川北博史 JICA 国際協力専門員</li><li>• 調査企画：寺田美紀 JICA カンボジア事務所 企画調査員（グッドガバナンス）</li><li>• 評価分析：松原千枝子（株）シー・ディー・シー・インターナショナル</li></ul> |       |       |
| 調査期間  | 2009 年 6 月 20 日～26 日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 評価の種類 | 終了時評価 |

### 3. 評価結果の概要

#### 3-1 実績の確認

##### 3-1-1 成果達成状況

予定されていた成果はおおむね順調に達成されつつあるが、成果 2-1「内務省地方行政総局職員が D&D 政策及び地方行政について理解する」については、1 つの指標「研修前後で試験結果が 30%以上向上する」のみが目標値に至っていない。プロジェクト終了時までには目標値が達成できるよう、第 4 回目の GDLA 職員研修に向けて原因・対策の検討を行っている。

各成果の主な達成状況は以下のとおり。

【成果 1-1】：内務省地方行政総局（GDLA）タスクフォースが D&D（Decentralization & Deconcentration、地方分権化・業務分散化）の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。

【コア指標 1-1-4】：第 3 年次に行われた全研修においてコア研修講師候補者の評価は 10 点満点中、目標を上回る平均 8.5 を達成している。

【成果 2-1】：内務省地方行政総局職員が D&D 政策及び地方行政について理解する。

【コア指標 2-1-2】：研修前後試験の改善幅が第 1 回 18.8%、第 2 回 17.3%、第 3 回 19.0% と、目標の 30%に達しておらず、上述のとおり原因・対策の検討を行っている。

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

【コア指標 2-2-2】：研修に参加した知事及び副知事の D&D 政策及び地方行政に関する理解度自己評価が 10 点満点中 7 点以上と、おおむね順調に達成されつつある。

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

【コア指標 2-3-6】：州・郡職員の研修前後試験の平均点が目標値の 30%を上回る 34.2%（前 34.4%→後 68.6%）の改善をみせる等、おおむね順調に達成されつつある。

【成果 2-4】：全州及び首都の州議員及び州議会上級職員が地方行政法及び関連する政令規則について理解する。

【コア指標 2-4-1】：全州評議員及び議会上級職員のうち 98.4%が州議員を対象としたトップマネージメントセミナーに参加しており、おおむね順調に達成されつつある。

##### 3-1-2 プロジェクト目標達成状況

プロジェクト目標の達成状況は以下のとおりである。

目標 1「内務省地方行政総局職員の研修運営能力が向上する」についての達成度を測る指標は「GDLA タスクフォースが自ら研修を運営できる」である。第 3 年次の GDLA タスクフォースメンバーの自己評価では、専門家の支援なしで独力で研修をほぼ実施できる（3 段階評価で 2.8）という水準にあること、研修参加者の評価も高いこと（2008 年の研修運営に対する評価の平均は 10 段階評価の 8.7 であり、目標値の 8 を超えている）から、目標 1 は問題なく達成できると考えられる。

目標 2「中央・州レベルの地方行政担当職員の地方行政に関する知識が向上する」については、指標に照らして目標は達成されている（「研修参加者の研修に対する満足度が 8 以上である」という指標に対し、第 3 年次の平均は 8.6、「地方行政に関する職員の知識が向上する」という指標に対し、第 3 年次に行われた研修の前後試験結果を総合すると目標としていた 30%を超える平均 31.6%の向上、という結果を得ている）。

### 3-1-3 上位目標の達成見込み

上位目標は、「研修を通じて、地方行政に関わる人材が育成される」であり、その指標は、「新たに整備された地方行政人材育成制度の下で研修を受けた州及び郡職員の数」となっている。これに関しては、D&D改革の進捗により地方行政の体制や制度に変更が生じていることから、上位目標の明確化及び検証可能な指標の再検討が必要である。

### 3-2 5項目評価

#### (1) 妥当性

以下のことから、本プロジェクトの妥当性は高いといえる。

カンボジア政府は2004年7月に発表された国家開発戦略「Rectangular Strategy」で、D&D推進を重要課題のひとつとして明示し、この方針に沿って「D&D改革戦略フレームワーク」の承認（2005年6月）、地方行政法の施行（2008年5月）、第1回首都・州、市・郡・区の評議会議員選挙の実施（2009年5月）等を行ってきた。現在、今後10年間のD&D推進をめざし民主的開発国家プログラム（以下、「国家プログラム」。National Program for Sub-National Democratic Development : NP-SNDD）の策定プロセスが進行中で、2010年1月のプログラム開始を目標に進められている。この国家プログラムには人材育成分野も主要課題のひとつとして取り上げられることが想定されており、また、D&D改革の実施のためには委譲される権限を執行できる地方行政能力が必要不可欠であることから、地方行政の人材育成のための研修運営能力の向上、州・首都評議会議員を含めた地方行政に関わる職員の能力向上をめざす本プロジェクトはカンボジア政府の政策に沿っているといえる。

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

研修ニーズ調査に基づく計画立案により、本プロジェクトで実施されている研修に対する参加者の満足度は常に8割を超えていることから、本プロジェクトは参加者のニーズに適合した研修を提供できたと考えられる。

地方行政の法令規則に関する研修のニーズは潜在的にあったものの、他ドナーが実施してこなかった分野であった。さらに、第1回の州・首都及び市・郡・区評議会議員選挙後に、評議会を立ち上げ運営していくために必要な実務的な研修を、今まで関連した経験や研修機会の乏しかった対象者にタイムリーに実施し効果をあげた。また、本邦研修を交え、明治時代から今日に至るまでの日本の地方行政や地方分権化の経験、広島復興の事例等、国土が疲弊した状態から内発的な発展を志し短期間の間に経済成長を遂げた歴史的背景を共有するという方法を取り、カンボジア地方行政関係者が地方分権化政策を推進する参考とした。以上の点からプロジェクトデザインも妥当であったと考えられる。

#### (2) 有効性

以下の達成状況を鑑み、有効性は確保されていると考えられる。

目標 1「内務省地方行政総局職員の研修運営能力が向上する」、目標 2「中央・州レベルの地方行政担当職員の地方行政に関する知識が向上する」の両方とも、達成されている、あるいはプロジェクト終了までに問題なく達成される状況にある。

他ドナーからもカウンターパートに対する研修運営能力向上支援のインプットはあるが、小規模で継続性のないものが多く、プロジェクト目標達成の大部分は本プロジェクトの活動成果に起因するものと考えられる。

### (3) 効率性

以下の点を総合的に考慮し、効率性はおおむね確保されていると考えられる。

投入はおおむね毎年次の実施計画どおりになされ、成果達成に活用されている。また、州・首都の評議員は、選出後 3 ヶ月以内に実施すべき業務が規定されていたところ、そうした業務の実施方法を具体的に説明する研修を選出後 1 ヶ月以内に実施するという、非常によいタイミングで実施された。

裨益地域は全国に及び、のべ裨益人数は当初計画を上回り一定規模に達したが、地方行政担当職員の人数が増加傾向にあるので包括的に人材育成を実施していくための戦略的アプローチがより重要になってきている。

本プロジェクトが対象としたのは、他の開発パートナーが従来あまり支援してこなかった基本的な法制度に関する研修、州や郡レベルの研修であり、他との重複を避けつつ、補完関係となるかたちでプロジェクトが実施された。

### (4) インパクト

ポジティブなインパクトは、いくつか指摘できる。

まず、カンボジア政府が地方行政に携わる人材育成のための制度や組織の整備の重要性に対する認識を深めてきたことが大きなインパクトのひとつとしてあげられる。次に、地方行政実態調査で収集分析された情報が国家プログラム策定に利用され、実態調査に基づく地方行政人材育成に関する提言が国家プログラムに反映される見込みであることがあげられる。三点目として、本プロジェクトで作成・開発された研修教材や方法論、養成された講師が内務省や他ドナーの研修において活用されていることがあげられる。このようななかで、州・首都評議員研修用教材が市・郡・区評議員（約 2,860 名）研修にも用いられることも可能になっている。四点目として、D&D 改革に関する法案作成や制度整備にあたり、自国の制度を他国と比較検討、検証するための判断材料のひとつとして様々な場で日本の制度が参照されていることがあげられる。最後に、GDLA タスクフォースメンバーが GDLA の中核人材として育成され、D&D 改革プロセスに直接に関係する活動を含め、研修のみならず様々な業務において重要な役割を担っていることがあげられる。具体的には、10 名の GDLA タスクフォースメンバーのうち 3 名が国家プログラム策定に関わる民主的開発のための国家委員会（新 NCDD）事務局（NCDDS）下の政策チームのメンバーに指名されていることなどが例としてあげられる。

一方、負のインパクトは現在のところ見当たらない。

上位目標に関しては、D&D 改革の進捗により地方行政の体制や制度に変更が生じていることから、検証可能な指標の設定を含めた再検討が必要である。

#### (5) 自立発展性

個人レベルでは、技術や知識の定着を図る工夫が随所に見られ、中長期的に人材育成を担っていく核となる人材が育っており意欲も高い。これらの人材は、各個人の所属する組織において今後のカンボジアでの地方行政人材育成に貢献していくものと考えられる。

一方、組織・制度面での自立発展性の確保の状況は以下のとおりである。

GDLA タスクフォースは GDLA の各局からのメンバーで構成されており、GDLA タスクフォースは本プロジェクト終了に伴い解散することとなる。現在、D&D 改革実施のために、より効率的な人材育成のための体制整備が必要であるという点についてコンセンサスが形成されつつあり、人材育成を所掌する組織を設立する方向で組織体制の移行過程にある。このため当面は、研修に関連する既存の3つの組織が本プロジェクトの研修のいくつかを引き継ぐことが見込まれる。

カンボジア政府は経常収支の一部も開発ドナーに依存する等、深刻な財政面での課題を抱えており、カンボジア政府独自の国家予算による完全な自立発展性の確保を性急に求めることは困難である。現在、国家プログラムの策定プロセスの段階から多くの開発パートナーが財政支援の可能性を検討していることから、当面のリソースを確保する見込みは高いが、長期的には公共財政収支の改善を視野に入れつつ戦略的に人材育成を図る必要がある。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

計画の面で効果発現に貢献している要因としては、地方行政実態調査を行う等の工夫をこらしニーズに合った研修を実施していることがあげられる。

#### (2) 実施プロセスに関すること

実施プロセスにおいてプロジェクト目標、成果達成に貢献している要因として、まず、D&D 改革の動向など、本プロジェクトをとりまく環境の変化についての情報を常に収集し、戦略的にプロジェクトの方向性を確認、修正する対応がとられていることがあげられる。プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) を変更して州・首都評議員に対する研修を追加したことは、それを端的に示す例である。

また、成果達成に向けてプロジェクト活動の質を高める取り組みや工夫がきめ細くなされていることがあげられる。例えば、各種研修のなかでグループワークが取り入れられ、講義内容について作業することを通じて、講義で得た知識をより確かに身につける工夫がなされていることなどが代表的な具体例としてあげられる。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

GDLA 下の各局から選抜されたメンバーによる GDLA タスクフォースというプロジェクトユニットを結成する、というプロジェクト実施体制が当初から計画されていた。

このような体制となった背景には、D&D 改革の途上で組織制度整備・運用そのものを含めた国づくりを担う人材を育成するという喫緊の課題への対応を行わなければならな

ったというやむを得ない事情があり、プロジェクト開始時としては適切な判断であったと思われる。また、こうした実施体制は能力の高い人材を揃え、各局から経験を持ち寄り、また、各局に今後の人材育成の足掛かりとなる中核人材を確保することにはつながった。一方で、各局及び GDLA タスクフォースメンバーが、本プロジェクトの活動が各局の本来業務とは別の活動であると認識することにつながっている。その結果、本来業務とのスケジュール調整の難しさや指示命令系統の不明確さ、GDLA タスクフォースメンバーの活動への参加度のばらつき、そのことに起因するチームワーク醸成の難しさといった問題が生じた。本プロジェクトに関わる内務省幹部の意志及び積極的に活動する GDLA タスクフォースメンバーの意欲、専門家の適切な支援がなかったら、プロジェクトの成果を生み出すことは困難だっただろう。

- (2) 実施プロセスに関すること  
特段なし。

### 3-5 結 論

十分な妥当性を有し、有効性・効率性も確保されていること、また、本プロジェクト外へのインパクトの発現においても相当の結果を得ていることから、本プロジェクトはよく運営され、成果をあげてきたといえる。ただ、組織・制度面での自立発展性の確保という点では、本プロジェクトは、プロジェクトの効果を持続するための組織が設立される前に終了するというタイミングとなった。その結果、上位目標達成状況の検証方法に関して残されたプロジェクト期間中に合同調整委員会（JCC）等を通じ再考と確認が求められることとなった。

### 3-6 提 言

上記の実績、評価 5 項目による評価を踏まえての、本プロジェクトのデザインや活動への提言は以下のとおりである。

#### 3-6-1 残されたプロジェクト期間中になすべきことについての提言

##### (1) 上位目標の明確化と指標の再検討

外部条件の変化に伴い、現行の PDM の指標は、上位目標の達成状況を検証するには適さないものとなっている。そのため、今後の方向性を勘案しつつ、専門家、JICA カンボジア事務所及びカウンターパート機関の 3 者で協議のうえ、本プロジェクト終了までに上位目標をより明確化し、妥当な指標について検討・合意しておくことが求められる。具体的な指標案としては、本プロジェクト活動で既に一部行われているインパクト調査の採用や、個々のカウンターパートが本プロジェクトから得た成果をいかに活用しているか、といった指標が考えられる。

##### (2) 個々のカウンターパートへの支援

本プロジェクト終了後、本プロジェクトの成果を組織的に継承していく体制が整うにはまだしばらく時間を要する状況であることから、当面は個々のカウンターパートが本プロジェクトを通じて得たものを維持・普及させていく活動に期待することとなるが、

実際に、そのような試みはいくつか始まっている。したがって、個々のカウンターパートの知識能力をより確実なものにすることと合わせ、それぞれの職場においてカウンターパート知識能力を活用・普及させていくことに対してプロジェクト側から貢献できることがあるならば、惜しみなく支援することが望まれる。具体的には、今後予定されているレビューワークショップで、より強化が必要とされる部分について助言やアドバイスを提供すること、GDLA タスクフォースメンバーが個々の職場で同僚に対し職場内研修などを実施する際に、必要に応じて支援すること、必要な資料や機材を貸し出すこと、などが考えられる。

### (3) D&D 動向の把握

国家プログラムの内容及び進捗状況を確認、精査し、引き続きプロジェクトサイドからも提言などの情報発信をしていくことが望ましい。

## 3-6-2 プロジェクト終了後約3年間に実施可能なことについてのカンボジア政府に対する提言

### (1) 自立発展性の強化

今後の D&D 改革の下で、講師養成研修 (TOT) を含めた研修運営管理の機能を有する事務所あるいは局、組織において、GDLA タスクフォースの中核となるメンバーが研修運営管理に関わっていくことが望ましい。どの事務所、局あるいは組織が研修プログラムの運営管理の機能を担うかは、D&D 改革に沿って最近内務省内で開始された内務省の機能及び組織の見直しのなかで決定されることになるであろう。

したがってまず最初のステップとして、個々のタスクフォースメンバーがその能力・知識を確実なものにし、来るべき人材育成体制の整備に向け、現在の体制のなかで各々の組織が、プロジェクトの成果を確実に受け継ぐことが望まれる。

### (2) 上位目標の明確化

本プロジェクトでは、カンボジアの現状に合わせ、地方行政法を中心として、地方行政を機能させるための実務的かつ必要不可欠な、早急に教えられるべき事柄を取り扱ってきた。研修参加者からも、地方行政に必要不可欠な内容であるとの評価を得ている。

本プロジェクトの終了後、人材育成のための組織体制確立のための努力は引き続きなされるべきであるが、一方で、適したタイミングでターゲットグループに教えられるべき事項が今後生じてくると考えられる。現在、カンボジア政府は 10 年間の民主的開発のための国家プログラムの枠組みにおいて以下の 6 つのエリアを検討しており、本プロジェクトのカウンターパート機関及び JICA カンボジア事務所は、以下のエリアに関連した研修事項に関する動向を注視していくことが求められる。

- ・プログラムエリア 1: 統一行政原則に従った地方統治システムの制度化
- ・プログラムエリア 2: 地方行政人事管理及び人材育成システムの確立及び運用
- ・プログラムエリア 3: 権能委譲のための包括的なプログラムの策定
- ・プログラムエリア 4: 地方行政の予算、財政、財産管理システムの確立
- ・プログラムエリア 5: アカウンタビリティの明確化による民主主義原理の強化

- ・プログラムエリア 6：地方行政発展に向けた制度環境整備

上述のプログラムエリアの進捗を注視しつつ、カンボジアにおける D&D 改革強化のための長期人材育成戦略が、内務省あるいは今後整備されることが予想される人材育成専轄組織において策定されることが望ましい。

### 3-7 教 訓

本プロジェクトから得られた教訓は以下のとおりである。

#### 3-7-1 プロジェクトデザイン段階からの自立発展性確保への配慮

GDLA タスクフォースというプロジェクトユニットを結成してプロジェクトを実施するという実施体制が当初から定められていた。D&D 改革が進行するなかで、このような体制をとらざるを得ない事情はあったが、このことに起因して、本プロジェクト活動の実施過程においても、いくつか困難な要素が生じたことは事実である。

一般的に、体制構築や既存の組織の再編成に関与するプロジェクトの場合は、タスクフォースを形成する方式の実施体制は有効に機能する。一方で、技術移転等の関与を主目的とする場合には、確固とした組織とともにプロジェクトを実施する方が有効であろう。このような場合、プロジェクトの自立発展性確保のためには、プロジェクト計画段階からそのメカニズムを組み込むよう十分に配慮しておく必要がある。

#### 3-7-2 流動的な状況下でのプロジェクトデザイン及び実施体制のあり方

本プロジェクトは計画段階から、プロジェクトをとりまく状況の流動性が認識されており、状況に応じて柔軟に計画を見直すことの必要性が指摘されていた。実際に、本プロジェクトでは不断の情報収集を行い戦略的に次の展開を考えることにより、大きな計画変更から細かいプロジェクト活動内容の調整を行ってきた。

今後、世界各地で復興から開発への移行過程の支援が展開されていくことが予想されるなかで、本プロジェクトが情報収集を重要な活動として位置づけ、状況に応じてプロジェクトデザインをタイムリーに修正してきたことにより成果をあげたことは、他の類似する状況下でのプロジェクトに有益な示唆となるものと思われる。

# 第1章 終了時評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

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

内務省地方行政総局（General Department of Local Administration : GDLA）は、D&D改革推進の中核を担う実施機関として地方自治制度、地方税財政制度、中央省庁と地方行政体の関係等、法制度整備及び運用を進める責任を担っているが、著しく人材が不足しており、援助機関の協力なしには実施が困難な状況である。こうしたなか、カンボジアは地方行政能力向上のための人材育成に関して技術協力プロジェクト「地方行政能力向上プロジェクト」を我が国に要請した。日本政府による採択を経て、2006年12月14日にJICA-GDLA間で討議議事録（R/D）の署名・交換を行い、カンボジア内務省をカウンターパート（C/P）機関とし2007年1月から3年間の予定でプロジェクトの実施が合意された。

プロジェクト実施と並行し、カンボジア政府はより上層の行政レベルである首都・州、市・郡に間接選挙・比例代表制による評議会を2009年に設置することを定めた地方行政法を2008年5月に施行した。第1回首都・州、市・郡の評議会議員選挙が2009年5月に実施され、首都・州（24）、区・市・郡（193）に評議会が誕生し、2009年12月に、より多くの省庁を取りまとめた民主的地方開発のための国家委員会（新 NCDD）が設置され、議長を内務省大臣が務めている。現在新 NCDD が今後10年間のD&D推進をめざし、民主的地方開発国家プログラムの策定プロセスを進めている。

今回実施する終了時評価調査は、2010年1月のプロジェクト終了を控え、カンボジア内務省と合同で本プロジェクトの中間レビューの提言のフォローアップ状況、プロジェクト活動の実績、成果を評価・確認し、今後のプロジェクト活動に対する提言を合同評価報告書に取りまとめ合意すること、及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的とする。

## 1-2 評価チーム

終了時評価団の構成は下表 1-1 及び 1-2 に示すとおりである。

表 1-1 終了時評価調査団（日本側）

|    | 担当分野 | 氏 名   | 所 属                           |
|----|------|-------|-------------------------------|
| J1 | 総 括  | 小林 雪治 | JICA カンボジア事務所 次長              |
| J2 | 地方行政 | 川北 博史 | 国際協力専門員 <sup>注)</sup>         |
| J3 | 評価分析 | 松原千枝子 | (株)シー・ディー・シー・インターナショナル        |
| J4 | 調査企画 | 寺田 美紀 | JICA カンボジア事務所 企画調査員（グッドガバナンス） |

注) 本邦にて活動。現地調査には参加せず。

表 1-2 終了時評価調査団（カンボジア側）

|    | 氏 名             | 役 職                                                                               |
|----|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| C1 | H.E. Prum Sokha | Secretary of State, Ministry of Interior (MoI) (Project Director)                 |
| C2 | H.E. Sak Setha  | Secretary of State, Ministry of Interior (MoI) (Project Manager)                  |
| C3 | H.E. Leng Vy    | Director General, General Department of Local Administration (GDLA) (Counterpart) |

## 1-3 現地調査スケジュール

現地調査期間は 6 月 19 日～6 月 27 日である。詳細は下表 1-3 に示すとおりである。

表 1-3 終了時評価現地調査スケジュール

| 日順/月日      | 活動概要                                |                                                                                                 | 団員                                                  |
|------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1 6/19 (金) | AM 19:25                            | 評価分析団員日本発→<br>評価分析団員プノンペン着 (TG698)                                                              | J3<br>J3 (Arr.)                                     |
| 2 20(土)    | 10:00-                              | 評価デザイン（案）の検討                                                                                    | J3 J4                                               |
| 3 21(日)    | 10:00-                              | プロジェクト専門家との打合せ（於 MoI）<br>現地調査日程（案）の検討、評価デザイン作成<br>現地聞き取り調査用質問作成、資料分析                            | J3 J4                                               |
| 4 22(月)    | 9:00-<br>PM                         | トップマネジメントセミナー調査、関係者インタビュー<br>評価分析結果まとめ                                                          | J3<br>J3                                            |
| 5 23(火)    | 8:00-<br>PM                         | 関係者インタビュー<br>関係者インタビュー、合同評価報告書案・ミニッツ案作成                                                         | J3 J4 C2                                            |
| 6 24(水)    | AM 13:00-<br><br>PM                 | 合同評価報告書案・ミニッツ案作成<br>関係者インタビュー及びプロジェクト関係者との協議、評価分析結果まとめ<br>日本側調査団内協議<br>（合同評価報告書案・ミニッツ案検討）       | J3 J4<br>J3 J4 C1<br><br>J1 J3 J4                   |
| 7 25(木)    | 10:00-<br>PM                        | 日本カンボジア合同評価調査団協議（評価分析結果に関する意見交換）<br>日本側調査団内協議（合同評価報告書案・ミニッツ案修正）                                 | J1 J3 J4 C2 C3<br>J1 J3 J4                          |
| 8 26(金)    | 10:00-<br><br>14:30-<br>16:30-<br>夜 | 日本カンボジア合同評価調査団協議<br>（合同評価報告書改訂案・ミニッツ改訂案検討・ミニッツ署名）<br>日本大使館報告<br>JICA カンボジア事務所報告<br>評価分析団員プノンペン発 | J1 J3 J4 C1 C3<br><br>J3 J4<br>J1 J3 J4<br>J3(Dep.) |
| 9 27(土)    | AM                                  | 評価分析団員日本着                                                                                       | J3(Arr.)                                            |

#### 1－4 主要面談者

主要な面談者は以下の表 1-4 に示すとおりである。

表 1－4 主要面談者

| 氏 名                  | 役 職                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H.E. Prum Sokha      | Secretary of State, MoI<br>Member, NCDD, Chairperson, sub-committee of function and power, NCDD<br>Project Director, PILAC                                                                                   |
| H.E. Sak Setha       | Secretary of State, MoI<br>Permanent Member, NCDD, Chairperson, NCDDS<br>Project Manager, PILAC                                                                                                              |
| H.E. Leng Vy         | Director General, GDLA, MoI                                                                                                                                                                                  |
| H.E. Ngan Chamroeun  | Deputy Director General, GDLA, MoI<br>Director, Programme Support Unit, NCDDS                                                                                                                                |
| H.E. Ev Bunthol      | Deputy Director General, GDLA / Director, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI<br>Director, Policy Team, NCDDS                                                                               |
| Mr. So Munyraksa     | Deputy Director of Department, Dep. of Political Affairs, GDLA, MoI<br>Deputy Director of Policy Team, / Chief of Human Resources Development and Information Unit, Policy Team, NCDDS<br>Coordinator, PILAC |
| Mr. Prak Vannarith   | Chief of Office of Foreign Affairs, Dep. of Political Affairs, GDLA, MoI<br>Human Resources Development and Information Unit, Policy Team, NCDDS<br>Coordinator, PILAC                                       |
| Ms. Lay Onry         | Chief of Framework Office, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI<br>Coordinator, PILAC                                                                                                        |
| Mr. Lim Sokto        | Chief of Personnel Office, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI<br>Core Trainer, PILAC                                                                                                       |
| Mr. Chhin Seng Nguon | Deputy Director of Department, Dep. of Local Administration, GDLA, MoI<br>GDLA Task Force, PILAC                                                                                                             |
| Mr. Chou Mengchan    | Deputy Director of Phnom Penh Municipality Local Administration Unit, Phnom Penh City Hall<br>Core Trainer, PILAC                                                                                            |
| ほか 5 名               | 州評議会議員<br>(Kandal 州 2 名、Preah Vihear 州、Sihanouk Ville 州、Banteay Mean Chey 州各 1 名)                                                                                                                            |

## 第2章 終了時評価の方法

### 2-1 評価手法

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

- ① プロジェクトの計画を論理的に配置したプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を事業計画としてとらえ、評価デザインを確定する。
- ② いくつかのデータ収集方法を通じ入手した情報を基に、プロジェクトの現状を、実績・実施プロセス・因果関係の観点から把握・検証する。
- ③ 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の 5 つの観点（評価 5 項目）から、プロジェクトの成果（アウトカム）を評価する。
- ④ 上記①から③を通じ、プロジェクトの成否に影響を及ぼした様々な要因の特定を試み、プロジェクトの残りの実施期間の活動に対しての提言を抽出する。

当プロジェクトの評価に適用される評価 5 項目の各項目の定義は下表 2-1 のとおりである。

表 2-1 評価 5 項目の定義

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

### 2-2 評価用 PDM（PDM<sub>e</sub>）

本プロジェクトの PDM は、第 1 年次に指標の設定が行われた（PDM<sub>1</sub>）。また、第 2 年次から認識されていたことであるが、地方行政法が 2008 年 5 月に施行され、その後 1 年以内に州・郡レベルでの評議会議員選挙が行われる見通しとなったことから、中間評価において見直しが行われ、第 4 年次でのモデル州研修に代わり、より緊急で重要性の高い州評議会議員研修を実施することとした。この方針に基づき PDM<sub>2</sub> が作成され、第 4 回合同調整委員会（JCC）にて承認された（2009 年 2 月 18 日承認）。以後、当 PDM<sub>2</sub>（英語版）に基づいてプロジェクトが運営されてきたため、PDM<sub>2</sub>（英語版）に基づき終了時評価を行うこととした。

以下に、PDM の主な変更点を記す（PDM<sub>0</sub>～PDM<sub>2</sub>については、付属資料 2. 参照）。

表 2-2 PDM の変遷

|                                           | 変更箇所*                                                 | 内 容                                                                    |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| PDM <sub>0</sub><br>↓<br>PDM <sub>1</sub> | 上位目標、プロジェクト目標、成果の指標                                   | レベル（アウトプット、アウトカム、インパクト）に応じた指標の整理及び目標値の設定。                              |
|                                           | 活動 1-1-4（GDLA タスクフォース）                                | JICA 専門家による D&D 政策、地方行政及び人材育成制度についての現状調査、GDLA タスクフォースメンバーへのフィードバックの追加。 |
|                                           | 活動 1-1-3（コア研修講師）、活動 2-1-3                             | 本邦研修実施主体の明確化、JICA 専門家の本邦研修への関わり方の明確化。                                  |
|                                           | 投入（日本側）                                               | 供与機材の追加                                                                |
| PDM <sub>1</sub><br>↓<br>PDM <sub>2</sub> | ターゲットグループ                                             | 州評議員、州評議会幹部職員、内務省大臣官房及び総務財務総局の追加。                                      |
|                                           | 上位目標の指標及び外部条件                                         | 上位目標の指標の変更及び外部条件の追加。                                                   |
|                                           | 成果指標 2-1-1, 2-3-1, 2-3-4, 2-3-6（PDM <sub>1</sub> の番号） | 研修回数を基準とする指標の削除                                                        |
|                                           | 成果 2-4 及びその指標、活動 2-4-1～2-4-2                          | 州評議員、州評議会幹部職員をターゲットグループに加えたことに伴う成果及び活動の追加。                             |
|                                           | 成果 2-3 の指標 2-3-1, 2-3-3, 2-3-5                        | 州評議員、州評議会幹部職員のターゲットグループへの追加と引き換えに第 4 年次モデル州研修をとりやめたことに伴う指標目標値の変更。      |
|                                           | 成果指標 2-1-1                                            | 内務省大臣官房及び総務財務総局職員をターゲットグループに追加したことに伴う指標の変更。                            |

\* 特に断りがない限り、活動番号及び指標番号は変更後の PDM による。

## 2-3 主な調査項目と情報・データ収集方法

### 2-3-1 調査項目

主な調査項目は、以下のとおりである。

- 1) PDM<sub>e</sub> の指標に基づくプロジェクト目標の達成度
  - ・投入実績
  - ・活動の実施状況
  - ・成果の達成状況
  - ・プロジェクト目標や上位目標の達成度及び因果関係
- 2) 実施プロセスの確認
  - ・プロジェクトの実施体制・モニタリング体制
  - ・日本人専門家とカウンターパートの協力関係
  - ・カンボジア政府のオーナーシップ 等
- 3) 評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）

妥当性：プロジェクト目標が、政府の開発目標や受益者ニーズに合致しているか。

また、上位目標、プロジェクト目標、成果及び投入の相互関連性に整合性がとれているか。

有効性：プロジェクトの実施が、受益者や社会に、本当に便益をもたらしているか。

成果及びプロジェクト目標の評価時点での達成状況及び将来達成する見込みがあるか。

効率性：プロジェクトの投入と成果（アウトプット）の関係において資源が有効に利用されているか。投入の時期、質及び量が効率的に行われたか。

インパクト：プロジェクトの実施が、長期的に間接的効果、波及効果を生み出しているか。

また、意図したもの、意図しなかったものがあるか。

自立発展性：援助の終了後、プロジェクトで発現した効果が持続するか。制度面、財政面、技術面において、プロジェクト活動が継続されるか。

## 2-3-2 データの内容と収集方法

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

### (1) プロジェクト関係資料のレビュー

事前準備期間及び現地調査中に以下の関係資料を収集、分析した。

- カンボジア国地方行政能力向上プロジェクト事前調査報告書（Jan,2006）
- Inception Report（2007.4）
- Phase 1 Project Completion Report（2007.8）
- Phase 2 Project Completion Report（2008.3）
- Phase 3 Project Implementation Plan（2008.3）
- Phase 3 Project Completion Report（2009.3）
- Phase 4 Project Implementation Plan（2009.3）
- Progress Report 1（January 2007-July 2008）（2008.8）
- Progress Report（January 2007-July 2009）（2009.6）
- Joint Coordination Committee（JCC）協議録（1～4回目）
- Workshop Report on the Review of GDLA Officials Training 2<sup>nd</sup> and Selected Officials Training from All Provinces/Municipalities 1<sup>st</sup>（2008.2）
- Workshop Report on New Core Trainers（Training of New Core Trainers）（2008.1）
- Report on Workshop on Training Management for GDLA Task Force（2007.11）
- Report on Kickoff Workshop in Project Phase 2（2008.1）
- Report on the Capacity Enhancement Training Course for Selected Officials from All Provinces/Municipalities on the Progress of the Decentralization and Deconcentration Policy（2008.1）
- Report on the Capacity Enhancement Training Course for Civil Servants of the Ministry of Interior on the Progress of the Decentralization and Deconcentration Policy（2007.12）
- Top Management Seminar on Decentralization&Deconcentration Policy Implementation Report（2007.7）
- GDLA Officials Training Implementation Report（2007.7）
- Manual on Training Preparation（2007.9時点）
- Situation Analysis of Provincial and District Administration in Cambodia（2008.10）
- Human Resources Development System of Civil Servants for Local Administration In the Ministry of Interior 1<sup>st</sup> Draft（Rev1）（2008.12）
- 本邦研修報告書「トップマネジメント」2007.2.12～17実施
- 本邦研修報告書「トップマネジメント」2008.3.16～22実施
- 本邦研修報告書「トップマネジメント」2008.9.28～10.4実施

- 本邦研修報告書「地方行政」2007.10.2～11.11 実施
- 本邦研修報告書「地方行政」2008.9.30～11.9 実施
- 月次業務実施報告書及び D&D 動向報告 (2008.5、2008.8～2009.6)
- Rectangular Strategy Phase 2 (2008.9)
- Organic Law
- Draft of 10-Year National Program for Sub-National Democratic Development 3<sup>rd</sup> Draft (2009.6)

(2) 主要ステークホルダーへの個別インタビュー

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

- プロジェクトディレクター
- プロジェクトマネージャー
- GDLA 高官 (3 名)
- GDLA タスクフォースメンバー (4 名)
- コアトレーナー (2 名)
- 州評議会議員 (5 名)
- 日本人専門家 (4 名)

(3) 質問票調査

妥当性の検証のために、第 3 回トップマネジメントセミナー参加者 556 名全員を対象に質問票調査を実施し、約 78%にあたる 433 名から回答を得た (詳細は付属資料 7.)。

(4) 第 3 回トップマネジメントセミナー視察

## 2-4 評価における留意点

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

## 第3章 プロジェクトの実績

### 3-1 プロジェクトの投入実績

投入実績の詳細は付属資料 4.（表付 4-1-1～表付 4-1-3）に示すとおりである。投入はおおむね計画どおりになされている。

### 3-2 活動の達成度

活動実績の詳細は付属資料 4.（表付 4-2-1～表付 4-2-8）に示すとおりである。活動は毎年次の業務実施計画に沿ってほぼ予定どおりに実施されている。

### 3-3 成果の達成度

成果達成状況の概要は下表 3-1～3-5 に、詳細は付属資料 4.（表付 4-3-1～表付 4-3-5）に示すとおりである。1つの指標を除いては、成果はほぼ順調に達成されつつある。成果 2-4「全州及び首都の州議員及び州議会上級職員が地方行政法及び関連する政令規則について理解する」については、本評価調査段階で実施中であり、まだ結果は出ていないが、成果達成の大きな支障になる事象は観察されていない。

成果 1-1「内務省地方行政総局（GDLA）タスクフォースが D&D（Decentralization & Deconcentration、地方分権化・業務分散化）の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う」については、表 3-1 に示すとおり、10 の指標すべてが達成されている。

表 3-1 成果 1-1 の達成状況

成果 1-1: 内務省地方行政総局 (GDLA) タスクフォースが D&D (Decentralization & Deconcentration、地方分権化・業務分散化) の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。

| 指 標                                            | 達成状況                                                          | 情報源                  |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1-1-1 研修教材、モジュール、カリキュラムが GDLA タスクフォースにより作成される。 | 作成されている。                                                      | 専門家                  |
| 1-1-2 コア研修講師養成研修 (TOT) が 3 回実施される。             | 3 回実施。その他実務を通じた研修 (OJT) 実施。                                   | 研修記録<br>第 4 回 JCC 資料 |
| 1-1-3 コア研修講師候補者の 70% 以上がコア研修講師として選定される。        | リフレッシュ研修中の試験結果により 20 名中 15 名 (75%) 選定。<br>最終的な決定は、まだ実施されていない。 | 研修中のアンケート            |
| 1-1-4 参加者によるコア研修講師の評価が平均で 8 以上である。             | 第 3 年次に行われた全研修においてコア研修講師候補者の評価は平均 8.5 (out of 10)。            | 研修中のアンケート            |
| 1-1-5 国別研修 1: 地方行政を 30 人が受講する。                 | 30 人 (うち 10 人はプロジェクト開始前)                                      | 研修記録                 |
| 1-1-6 国別研修 1: 地方行政の参加者の理解度が向上する。               | 目標到達度研修前後比較で伸びが見られる。                                          | 本邦研修評価記録             |

|                                                  |                                                            |                |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|
| 1-1-7 国別研修 1: 地方行政において研修教材が作成され、プロジェクトの研修で用いられる。 | 第 1 回目の研修教材は国別研修 1 : 地方行政で得られた知識を基に作成された。                  | 研修教材           |
| 1-1-8 GDLA タスクフォースに研修運營業務が徐々に移管される。              | 第 2~4 年次には JICA 専門家の関与は減少し、タスクフォース (T/F) はより自立的に活動を実施している。 | T/F、専門家からの聞き取り |
| 1-1-9 D&D 政策と地方行政に関する現状報告書が作成される。                | 作成、公表済み。                                                   | 報告書(最終版)       |
| 1-1-10 地方行政人材育成制度の現状についての報告書が作成される。              | 作成、公表済み。                                                   | 報告書(最終版)       |

指標 1-1-4「参加者によるコア研修講師の評価が平均で 8 以上である」については、下図 3-1 に示すとおり、常に評価は 10 段階中の 8 を超えている。

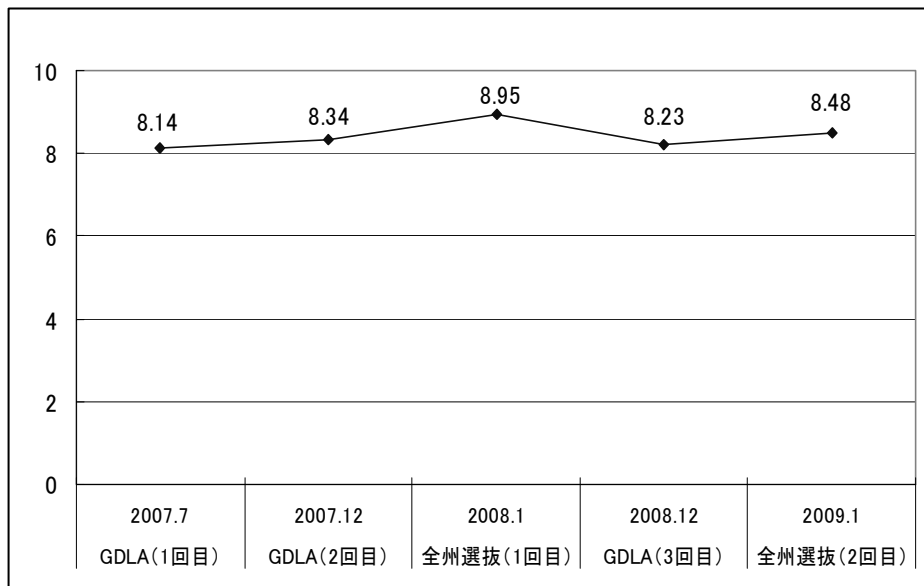


図 3 - 1 コア研修講師/ファシリテーターに対する研修参加者の評価 (10 点満点) (指標 1-1-4)

また、指標 1-1-6「国別研修 1 : 地方行政の参加者の理解度が向上する」については、下図 3-2 に示すとおり、理解度の伸びが見られる。

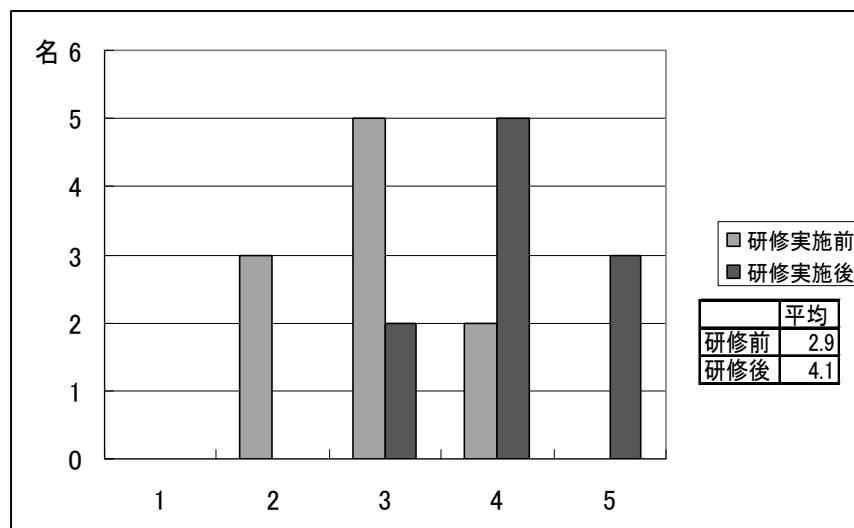


図 3-2 第 3 年次の本邦研修 1：地方行政参加者の研修到達目標「日本の地方行政制度や地方自治体の業務内容に学び、それらについてカンボジアでの適用可能性や適用の際の条件・留意事項について分析する」の達成度（5 段階評価）

成果 2-1「内務省地方行政総局職員が D&D 政策及び地方行政について理解する」については、表 3-2 に示すとおり、些細なものを除くと、1 つの指標「研修前後で試験結果が 30%以上向上する」が現段階では目標値に至っておらず、研修後試験の正答率も今までの研修のなかで最も低い（図 3-3 参照）。第 3 年次の GDLA 職員研修については、研修カリキュラムや教材、試験、研修講師が同年度の全州選抜職員研修等の他の研修と同じであることから、参加者側に原因があると考えられ、第 4 回目の GDLA 職員研修に向けて原因・対策の検討がなされつつある。

表 3-2 成果 2-1 の達成状況

成果 2-1：内務省地方行政総局職員が D&D 政策及び地方行政について理解する。

| 指 標                                                           | 達成状況                                                      | 情報源              |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------|
| 2-1-1 のべ 400 人の GDLA・大臣官房事務総局・財務総局職員が GDLA 職員に対する地方行政研修に参加する。 | 第 1～3 年次計 279 名参加。第 4 年次に約 100 名の参加を予定している。               | 研 修 記 録<br>(出席簿) |
| 2-1-2 研修前後試験の平均点が 30%改善する。                                    | 改善幅は第 1 回 18.8%、第 2 回 17.3%、第 3 回 19.0%である。               | 研修前後試験           |
| 2-1-3 国別研修 2: トップマネジメントにのべ 9 人の職員が参加する。                       | 3 名×3 回参加済み                                               | 研修記録             |
| 2-1-4 国別研修 2: トップマネジメント参加者の理解度が向上する。                          | コースの目的、内容が適切であり、非常に有益であったとの回答があったうえ、目標達成度の研修前後比較で伸びが見られる。 | 本邦研修評価記録         |
| 2-1-5 国別研修 2: トップマネジメント参加者が研修に携わる。                            | 講義を行ったり、教材作成改善に関わったりするなど、国内での研修活動に積極的な関与がなされた。            | 専門家からの聞き取り調査     |

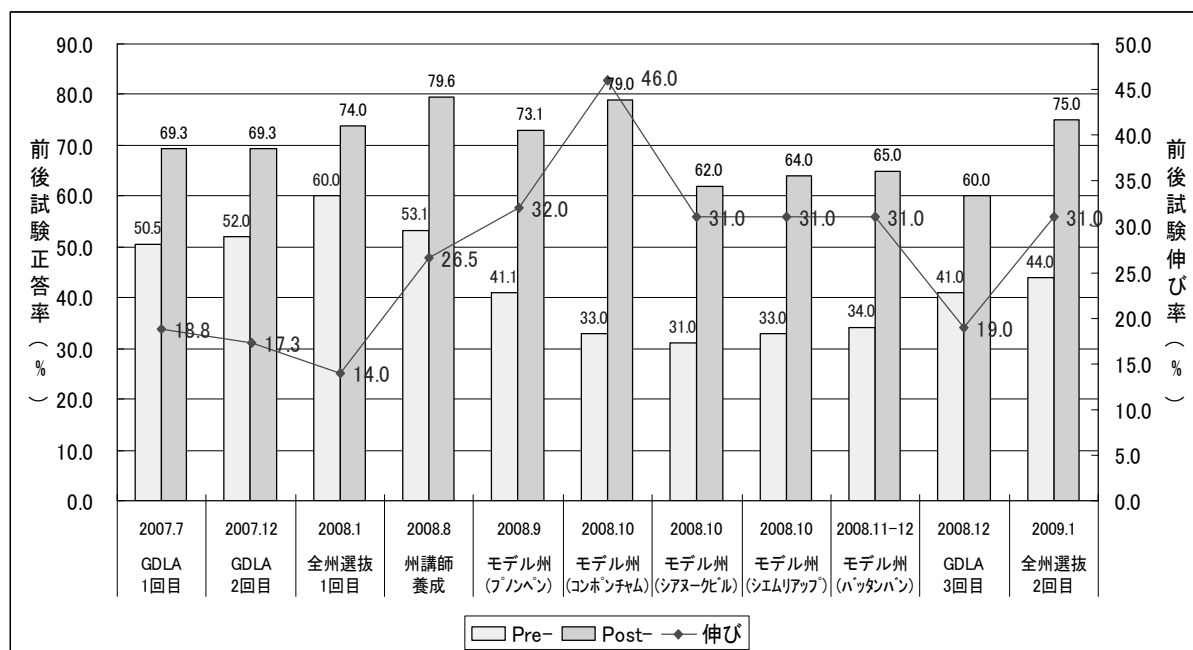


図 3-3 各研修前後試験結果

成果 2-2「州知事・副知事が D&D 政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る」については、下表 3-3 に示すとおり達成されている。

表 3-3 成果 2-2 の達成状況

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

| 指 標                                             | 達成状況                                                                          | 情報源              |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 2-2-1 全州・首都の知事及び副知事がトップマネジメントセミナーに参加する。         | 第 1、3、4 年次に開催されたトップマネジメントセミナーでは、各回 3～4 名の欠席者があるが、全 3 回を通して欠席した州・首都の知事・副知事はない。 | 研 修 記 録<br>(出席簿) |
| 2-2-2 研修に参加した知事及び副知事の D&D 政策及び地方行政に関する理解度が向上する。 | 参加者理解度自己評価は、第 1 回 8.27 (out of 10)、第 2 回 7.36。                                | アンケート            |

成果 2-3「州事務所職員が D&D 政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る」については、表 3-4 に示すとおり、指標 2-3-1、2-3-5 において全州選抜職員研修及びモデル州研修の参加者数が数名予定に満たないが、出席率は 98%を超えている。また、指標 2-3-2「州職員の研修前後試験の平均点が 30%改善する」については、第 1 回目は目標値に達しなかったものの、第 2 回目は改善幅 30%に達している (図 3-3 参照)。指標 2-3-4「州研修講師の研修前後試験の平均点が 30%改善する」については、目標値に達していないが、これは、講師を養成するという研修の性格上、確実に知識を身につけてもらう必要があり、研修に先立ち事前にテキストを読むことを要求したため研修前試験の正答率が高くなっていることによるものであり、研修後試験結果では最高の正答率となっている。また、州研修講師が講義を行って実施したモデル州研修は、研修前後試験結果の伸びがすべて 30%を超え、全州で満足できる結果となっている (図 3-3 参照)。

表 3 - 4 成果 2-3 の達成状況

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

| 指 標                                   | 達成状況                                                         | 情報源          |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------|
| 2-3-1 のべ240人の州事務所職員が研修に参加する。          | のべ 236 名参加。                                                  | 研修記録（出席簿）    |
| 2-3-2 州職員の研修前後試験の平均点が 30%改善する。        | 前後試験結果の向上率は第 1 回 14.3%(前 60%→後 74%)、第 2 回 31.0%(前 44%→後 75%) | 研修前後試験       |
| 2-3-3 のべ 30 人の州研修講師が養成される。            | 2008.8.25～28 の TOT で 30 名養成。                                 | 第3年次業務完了報告書  |
| 2-3-4 州研修講師の研修前後試験の平均点が 30%改善する       | 26.5%（前 53.1%→後 79.6%）                                       | 研修前後試験       |
| 2-3-5 モデル州においてのべ 500 人の州・郡職員が研修に参加する。 | 497 名参加（州・市 262 名、郡 235 名）                                   | 研修記録（出席簿）    |
| 2-3-6 州・郡職員の研修前後試験の平均点が 30%改善する。      | 34.2%（前 34.4%→後 68.6%）                                       | 研修前後試験、アンケート |

成果 2-4「全州及び首都の州議員及び州議会上級職員が地方行政法及び関連する政令規則について理解する」については、表 3-5 に示すとおり、州・首都評議員 374 名のうち、368 名が参加、出席率は 98%を超えている。

また、理解度の向上については、本評価調査期間中に州評議員に対する研修が行われており、結果はまだ明らかになっていないが、表 3-6 に示すとおり、聞き取り調査を行った州評議員 5 名全員が本研修を大変有意義であったと評価している。また、図 3-4 に示すとおり、全国の州評議員を含む第 3 回トップマネジメントセミナー参加者に対する質問票調査（全数調査、回答 433 名、回収率約 78%、詳細は「付属資料 7. 質問票調査結果」参照）によると、州評議員の約 42%が研修の内容のすべてあるいはほとんどが初めて聞く内容であった、約 42.6%がいくらかは初めて聞く内容であったと回答している。

なお、第 3 回トップマネジメントセミナーには、従来からの対象者であり地方行政法について予備知識のある者が多い知事・副知事、評議会職員と、今まで地方行政法に触れる機会が少なかった同地域の州評議員とが同時に参加するよう配慮がなされている。セミナーのなかのグループワーク（評議会議員内規改訂、3ヵ月活動計画案作成）は、経験がある人が議論を主導し、経験がない人はそれらに参加することで知識が深まるという想定の下、計画された。実際に目立ったものとして、以下のような例が観察された。

- 1) Phnom Penh の知事は、知識面で不十分な参加者を支援し、議論を適切な方向に導いていた。
- 2) Kampong Cham の知事は、重要な情報を適宜提供することで、グループの議論が適切な方向にいくことに貢献していた。
- 3) Stung Treng の知事は、積極的に発言し、グループの議論が適切な方向にいくことに貢献していた。

このような経験者からのインプットは、州評議員が講義で得た知識をグループワークを通じてより深めることに貢献したと思われる。

表 3－5 成果 2-4 の達成状況

成果 2-4：全州及び首都の州議員及び州議会上級職員が地方行政法及び関連する政令規則について理解する。

| 指 標                                               | 達成状況                          | 情報源       |
|---------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|
| 2-4-1 州評議員全員及び議会上級職員が州議員を対象としたトップマネジメントセミナーに参加する。 | 評議員 374 名中 368 名参加（出席率 98.4%） | 研修記録（出席簿） |
| 2-4-2 研修参加者の地方行政法及び関連政令規則に関する理解が向上する。             | （実施・集計中）                      | アンケート     |

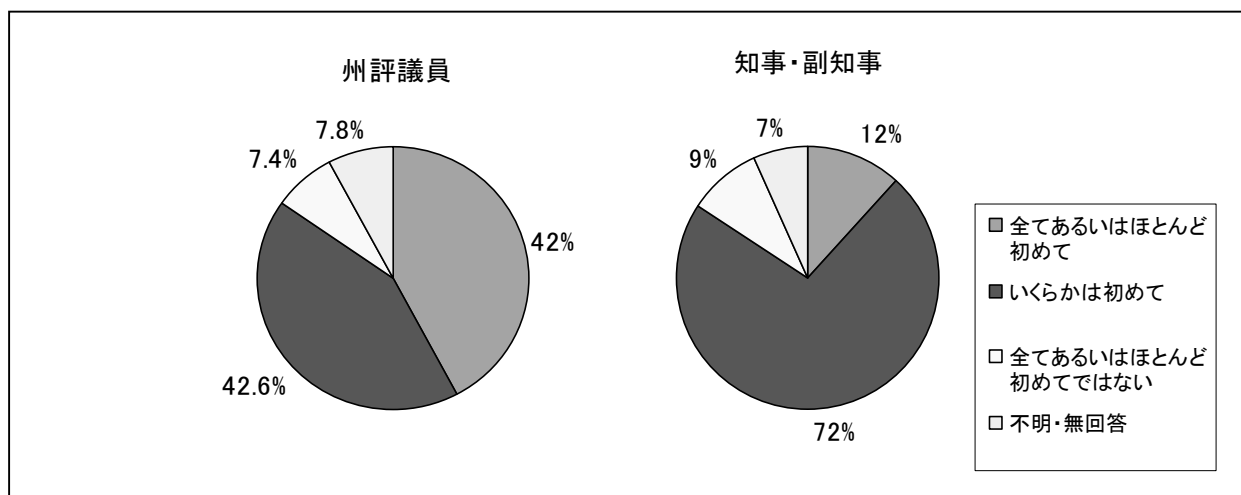


図 3－4 州評議員に対する質問票調査結果（本研修の内容は初めて聞くものであったか）

表 3－6 州評議員のトップマネジメントセミナーに対する評価

| 州                 | 性別 | Q1 州評議会議員として仕事をしていくうえで、今回のセミナーに参加しなければならなかった、あるいは失敗しただろう、と思うことはあるか。それは何か。                   | Q2 今回のトップマネジメントセミナーの内容以外に、もっと重要で先に学んでおくべきであると思うことはあるか。                                                   | Q3 その他コメント                                            |
|-------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Kandal            | F  | 今回のセミナーはとても役に立ち、重要であった。このセミナーがなかったら仕事をするのが困難であった。例えば新しい地方行政法の下での評議員の役割や知事の役割は何か分らなかった。      | 現時点では、他に先に学ぶべきことはない。実際に仕事が始まったら、もっと何を学ぶべきかが分かってくると思う。                                                    | 政党の指名で立候補した。ジェンダーの問題を推進したい。D&D と自由で民主的な国家の建設のために働きたい。 |
| Kandal            | M  | まず事務的手続き、例えば議会の召集、内部規則の作成、法的文書の作成などで困難に直面しただろう。                                             | 現在のトピックで、今のところは十分である。                                                                                    |                                                       |
| Preah Vihear      | M  | 3カ月のアクションプランをつくるのが難しかっただろうと思う。2 回目の特別評議会からは実質的な業務がスタートする。セミナーなしには、スムーズな評議会の活動の実施に支障があったと思う。 | 最初に必要なことはカバーされている。次は、知事会と評議会の関係や責任を学ぶ必要がある。法の条文は基本的な事柄のみで、実際には様々な困難に直面するだろう。働き始めたら、更に学ぶべき事項は何か分かってくると思う。 |                                                       |
| Sihanouk Ville    | M  | 地方行政法も、知事会や評議員の役割も新しく制定されたもので、スムーズに役割を果たすことができなかっただろうと思う。                                   | セミナーの内容は重要だが、より詳細に説明してほしい。役割や責任の詳細を定めた政令(parkas)が制定されたら、合わせて学びたい。                                        | 政令ができてからセミナーを開催すべき。                                   |
| Banteay Mean Chey | F  | セミナーで、ルールを明確に理解した。セミナーがなければ、まず何をしていたのか分らなかった。                                               | セミナーのトピックは十分だが、時間が短い。質問のセッションを十分にとってほしい。                                                                 | 3日間でなく、もっと長い期間で開催してほしい。                               |

### 3-4 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標の達成状況は下表 3-7（詳細は付属資料 4.の表付 4-4）に示すとおりである。

プロジェクト目標 1 の指標 1-1「GDLA タスクフォースが研修を自ら運営できる」については、自己評価の結果が上がっていることが見て取れる。また、研修運営にあたり、専門家の支援は徐々に減り、かつ第 4 年次より GDLA タスクフォースをサブグループに分けて少人数で研修を担当するようにしても、図 3-5 に示すとおり研修参加者の研修運営に対する評価は変わらず高い。

プロジェクト目標 2 の指標 2-1「研修参加者の研修に対する満足度が 8 以上である」については、図 3-6 に示すとおり、常に高い水準を維持している。指標 2-2「地方行政に関する職員の知識が向上する」については、図 3-3 に示すとおり、研修前後試験の結果で伸びが見られる。

表 3-7 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標 1：内務省地方行政総局職員の研修運営能力が向上する。

2：中央・州レベルの地方行政担当職員の地方行政に関する知識が向上する。

| 指 標                                   | 達成状況                                                                                       | 情報源            |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1-1 GDLA タスクフォースが研修を自ら運営できる。          | 自己評価 0.9(第 1 年次)→1.9(第 2 年次)→2.8 (第 3 年次)<br>(out of 3)<br>*3 段階評価で 3 は「支援なしで自分でできる」段階である。 | レビューシートによる自己評価 |
| 1-2 GDLA タスクフォースの研修運営に対する評価が 8 以上である。 | 2008 年の平均値は 8.7                                                                            | アンケート          |
| 2-1 研修参加者の研修に対する満足度が 8 以上である。         | 第 3 年次の平均は 8.6                                                                             | アンケート          |
| 2-2 地方行政に関する職員の知識が向上する。               | 第 3 年次に行われた研修の前後試験結果によると、平均で 31.6%向上している。                                                  | 研修前後試験、アンケート   |

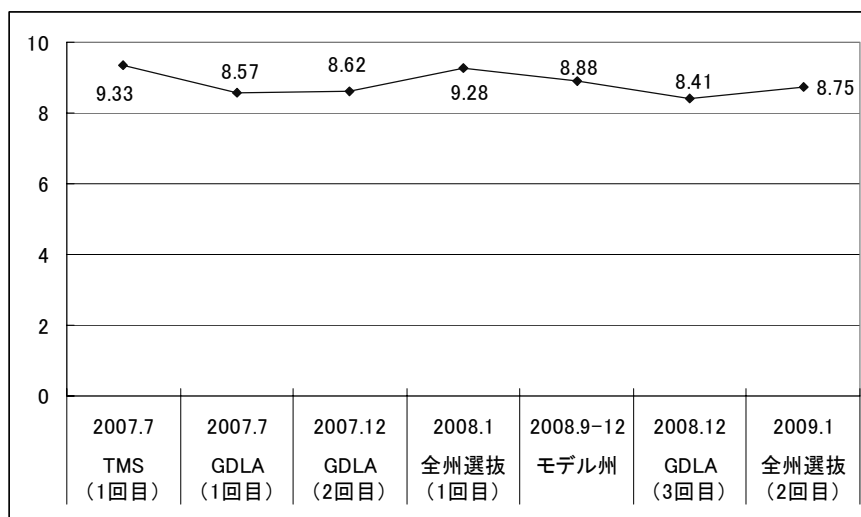


図 3-5 研修参加者の研修運営に対する評価（10 点満点）

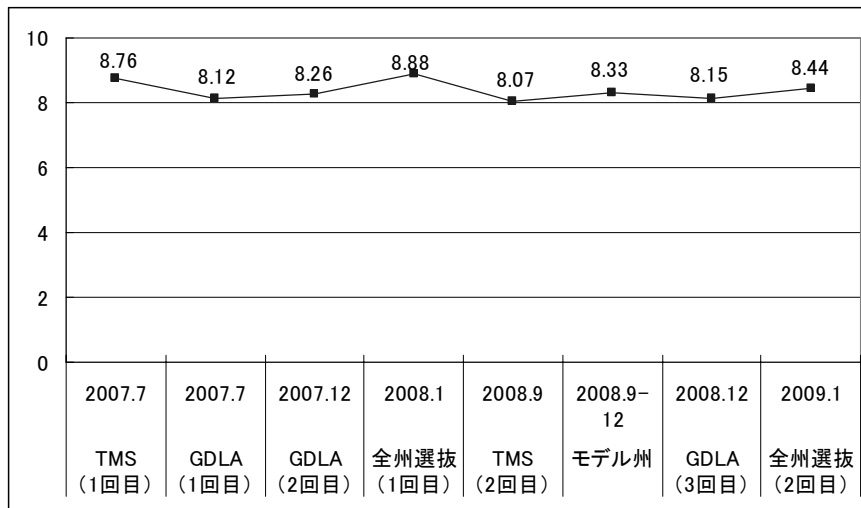


図 3－6 研修参加者の研修に対する満足度（10 点満点）

### 3－5 上位目標の達成見込み

上位目標の達成に関しては、下表 3-8 に示すとおり、「新たに整備された地方行政人材研修制度の下で研修を受けた州及び郡職員の数」という指標が設定されているが、新たな地方行政人材研修制度の必要性は内務省高官の間で十分に認識されているものの、いまだ整備がなされるには至っていない。したがって、現在の指標をもって達成見込みを判断することは困難である。

表 3－8 上位目標の達成に関連する状況

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

| 指 標                                 | 状 況                          | 情報源                      |
|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| 新たに整備された地方行政人材研修制度の下で研修を受けた州及び郡職員の数 | （制度整備の方針及び状況確認・検証可能な指標設定が必要） | 内務省長官からの聞き取り<br>D&D 月例報告 |

### 3－6 実施プロセスにおける特記事項

#### 3－6－1 プロジェクトマネジメント

##### (1) プロジェクト実施体制

カウンターパートである GDLA タスクフォースメンバーは GDLA 下の各局から選抜されており、本プロジェクトはいわゆる Project Implementation Unit 方式で実施されている。このことは、能力の高い人材を揃え、各局から経験を持ち寄ることにつながった。一方で、各局及び GDLA タスクフォースメンバーは、本プロジェクトの活動は各局の本来業務ではないと認識している。その結果、本来業務とのスケジュール調整の難しさや指示命令系統の不明確さ、GDLA タスクフォースメンバーの活動への参加度のばらつき、そのことに起因するチームワーク醸成の難しさといった問題が生じている。このことについては、聞き取り調査を行った GDLA タスクフォース及びコアトレーナー6名のうち、5名が言及している。

(2) プロジェクトをとりまく環境変化についての情報収集

D&D 改革の動向等、本プロジェクトをとりまく環境の変化についての情報を常に収集し、毎月取りまとめ、戦略的にプロジェクトの方向性を確認、修正する対応がとられている（表 3-9 参照）。

表 3－9 D&D 動向等主な情報収集内容

| 項 目                  | 内 容・協 議 相 手                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 法制度・政策作成プロセスの進捗      | 地方行政法制定の進捗、地方評議会選挙実施の見通し、分権化議論の進捗状況、NCDDS 政策チーム、NCDD D&D ドナー会合、民主的地方開発国家プログラム策定、民主的地方開発国家プログラム策定チームとの面談、事前実施枠組み（Preliminary Implementation Framework:PIF）2008-2009、NCDD M&E Advisory Group、民主的地方開発国家プログラムの進捗発表会合、政府・D&D ドナー対話、地方行政開発計画についての政令（案）、NCDD 小委員会、地方財政等 |
| 他ドナー動向（ドナーとの直接協議による） | GTZ-ARDP、UNDP Capacity Development Team、PSDD (UNDP, SIDA, DfID)、French Cooperation、CCDP2 (ADB)、Public Policy Training Program (ADB)、USAID、国家プログラム策定チーム（WB 支援）、UNCDF / District Strategic Development Planning、EC-UNDP ガバナンスアドバイザー等                               |
| その他                  | GDLA 人事                                                                                                                                                                                                                                                          |

(3) プロジェクト活動の質を高める工夫や取り組み

プロジェクトの様々な活動において、質を高める取り組みや工夫がきめ細くなされている。表 3-10 に示すように、そのことによる裨益者、目的、内容とも様々であり、その効果を定量的に示すことは不可能であるが、成果指標のほとんどが満足できるレベルで達成されている背景には、このような取り組みの積み重ねがあると思われる。

表 3－10 プロジェクト活動の質を高める取り組みや工夫例

| 裨 益 者             | 目 的            | 内 容                            | 詳 細                                                                                            |
|-------------------|----------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 国内各種研修参加者         | 研修で得た知識の定着     | 研修のグループワーク                     | 研修での講義の後、よく練られた設問によるグループワークを通じて講義内容を再確認する構成となっている。                                             |
|                   | 適切かつタイムリーな研修提供 | 最新かつ基本的な研修内容の選定                | D&D 動向把握に基づき、内務省長官のコメントや講義も得て、最新の内容をタイムリーに提供しているうえ、実務上必要な基礎的な内容となっている。                         |
|                   | 理解度向上          | 適切な教材及び参考文献の提供                 | 教材は主要ポイントに絞り研修期間中の短時間で理解しやすくし、詳細について十分に参考資料を配布している。                                            |
| トップマネージメントセミナー参加者 | 研修内容の改善        | 短期専門家受入れに係る調整                  | GDLA 総局長との協議を通じて内務省の研修ニーズを把握したうえで、短期専門家と講義内容や研修教材について検討・調整が行われた。                               |
|                   | 中央・地方の相互理解促進   | 各レベルのトップ間の対話の場を設定              | 中央・州・郡の各レベルのトップが一堂に会する貴重な場であるトップマネージメントセミナーがより有効活用され、実りあるものとなるようにするために、セミナーのなかで対話の時間が設けられている。  |
|                   | 研修効果の向上        | 知識・経験量の多い参加者から経験の少ない参加者へのインプット | 協働意識を醸成するため経験者と未経験者とを分けずに研修を計画・実施し、グループワークを実施して経験者が情報提供を行ったり議論をリードしたりし、未経験者の理解をより深めるよう工夫がなされた。 |
| 本邦研修参加者           | 研修内容の改善        | 本邦研修の評価・提言の双方向協議               | 本邦研修実施側の評価・提言が研修参加者(GDLA T/F)に紹介された。これを受けて GDLA T/F 側で研修の評価・提言を議論し、フィードバックが行われた。               |

|                                           |                               |                                                              |                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | 研修効果の向上                       | 本邦研修参加前のオリエンテーション及び参加後のフォローアップの実施、本邦研修への同行<br>短期専門家の本邦研修での活用 | フォローアップの一環として、要望のあった日本の地方議会内規が提供されたほか、本邦研修での研修成果取りまとめを専門家が支援する等、研修前から研修後まで一連の支援が行われた。<br>短期専門家が本邦研修の講師を務めることで、2つの研修のきめ細かなフォローアップが可能になったほか、カンボジアの事情をよく理解したうえでの適切な内容の講義提供につながった。 |
| GDLA T/F<br>メンバー、<br>講師、国内<br>各種研修参<br>加者 | 研修運営・効果<br>の改善<br>研修効果の認<br>識 | プレ・ポストテスト及び<br>研修後質問票調査の実施                                   | 結果による研修効果測定・可視化が図られたほか、原因分析及び次の研修改善に向けて活用された。                                                                                                                                  |
| 講師                                        | 講義技術の向上                       | TOT 模擬講義                                                     | TOT 研修参加者による模擬講義に対し、専門家や T/F メンバーからコメントが出されたり、ファシリテーション技術の紹介が行われたりした。                                                                                                          |
| GDLA T/F<br>メンバー                          | 技術移転の確<br>実性の向上               | GDLA T/F のサブグルー<br>プ分け、グループでの検<br>討機会の設定、専門家の<br>関与の段階的縮小    | 責任分担を明確化し、より少人数での研修運営経験を蓄積し、主体性の向上、自立発展性の確保につなげる意図で実施体制が徐々に変更された。                                                                                                              |
|                                           | 技術移転                          | 地方研修ニーズ調査、地<br>方行政実態調査を T/F メ<br>ンバーとともに実施                   | 調査の設計から実施に至るまで OJT 方式で行われた。                                                                                                                                                    |
|                                           | 効率的かつ確<br>実な技術移転              | 参加しやすく、集中でき<br>る技術移転の場の設定、<br>短期集中ワークショップ<br>等と OJT との組み合わせ  | メンバーが確実に参加できる可能性が高く、かつ準備作業に多大な労力を割かなくて済むように、メンバーの実情に合わせて、毎週のミーティングから 2～3 日間の短期集中ワークショップ方式に変更された。それに加えて日常的にきめ細かな OJT による指導が実施された。                                               |
|                                           | 研修受講者の<br>レベルに応じ<br>た研修の提供    | GDLA T/F メンバーの研<br>修履歴等調査                                    | GDLA T/F メンバーに対し研修運営管理を実施する際のメンバーの過去の研修受講履歴や業務経験、現在の業務状況などの調査が行われ、研修内容を検討する際の参考とされた。                                                                                           |

Source: 各年次業務完了報告書、業務実施計画書、専門家・カウンターパート・研修参加者からの聞き取り

#### (4) プロジェクト活動参加のインセンティブ構造

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

1. 新しい知識を得られる本邦研修への参加の機会と手当
2. 研修を計画し実施した達成感（しかも自らの上司等が研修参加者）
3. プロジェクトに取り組んでいる課題が省内・局内の優先順位の高いものであること
4. プロジェクトの課題に取り組むことによって昇進等のイメージが想定できること
5. 研修講師を務めることによる金銭的補助

現時点での本プロジェクトへのカウンターパートのコミットメント、及びプロジェクト成果の達成状況はプロジェクト専門家をはじめとする関係者の適切な目標設定・人間関係づくり・様々なスキームを活用するといった工夫によって作り出されたものと考えられる。ただし、この評価の一方で、現在まで他ドナーのように給与補填を与えていないことによって、効率性の面で損なわれた部分もあることは否定できない。実際、聞き取り調査を行

って、効率性の面で損なわれた部分もあることは否定できない。実際、聞き取り調査を行った GDLA タスクフォースメンバー及びコアトレーナー6 人のうち4 人が、金銭的あるいは非金銭的なインセンティブの必要性に言及している。

また、州評議員を対象としたトップマネジメントセミナー実施にあたり、規定にのっとって手当支払い対象を決めた結果、研修講師を本来業務とするメンバーと本来業務ではないメンバーとの間で取り扱いに差が生じたことに対し、手当に関する JICA の規定は柔軟性を欠き、厳しすぎる、との意見があった。

本プロジェクト期間においては、これまでのモチベーションを作り出すアプローチは効果があったと思われるが、今後も同様のアプローチが同じような効果をもたらすということとは保証されないであろう。今後は、JICA のプロジェクト運営に関しても、上記5 つの項目である、①知識習得 ②達成感 ③課題重要性 ④昇進 ⑤金銭的インセンティブのそれぞれに関して、戦略的なアプローチを検討していくことが必要であろう。

#### (5) プロジェクトに対する認識の高さ

本プロジェクトに対するカウンターパート機関の認識はかなり高いといえる。そのことを示す例としては、プロジェクトのオフィススペースが内務省長官室の隣に位置すること、プロジェクトマネージャーである内務省長官が、多忙にも関わらず必要に応じてプロジェクトとの協議に柔軟に時間を割いて面談に応じてくれていること、GDLA タスクフォースには、GDLA 下各局で今後活躍が期待される精鋭メンバーが多く推薦されていること、内務省長官より、重要なプロジェクトなので積極的に参加するよう指示を受けている GDLA タスクフォースメンバーもいること、プロジェクトで開催する研修への参加率が非常に高いこと、などがあげられる。

### 3-6-2 外部条件の状況

プロジェクト開始時点では、地方行政法の制定・施行とそれに続く州・郡レベルの評議会議員選挙の正確な時期は予測しがたい状況であったが、2008 年5 月に地方行政法が施行され、2009 年5 月に地方評議員選挙が開催されたことは、プロジェクトをとりまく環境の大きな変化である。

また、プロジェクト期間中に 2010 年からの民主的地方開発国家プログラム（以下、「国家プログラム」）の策定作業が開始され、その準備期間の活動の枠組みである Preliminary Implementation Framework 2009-2010 が策定されたこともプロジェクト活動に影響を及ぼしたといえる。その他、国家プログラム策定のための政策チームが結成され、GDLA タスクフォースメンバーのうち3 名が政策チームに配属されたことは、本プロジェクトの活動内容や成果、提言を国家プログラムに反映させやすくした一方で、評議員研修を主催することとなった政策チームを準カウンターパート機関として扱わざるを得なくなり、従来、本プロジェクトに携わっていなかった政策チームメンバーとの間で、研修の細かい方法論等の面で多々調整の必要性が生じた。

### 3-6-3 他との連携

「3-6-1 プロジェクトマネジメント」の項で述べたように、D&D 政策の動向把握のために

中央レベルでの関係ドナーや政府関係者との面談などの情報収集の努力が不断に行われている。また、カンボジア王国地方行政能力向上プロジェクト（PILAC）のセミナーへの他ドナーや関係他省庁職員の招待や地方実態調査を通じた王立行政学院（Royal School of Administration : RSA）や経済財務研究所(Economy and Finance Institute : EFI)との交流により情報交換が促進されている。

他ドナーとの重複の排除、連携については、毎年民主的地方開発（SNDD）キャパシティ・ビルディング・プランを作成する段において、各ドナーが各々の支援内容を表明、調整するという作業が行われており、これを通じて各々、他ドナーに支援の内容を周知するとともに、重複の排除や相互補完の追及が行われている。この SNDD キャパシティ・ビルディング・プランは、地方行政局（DoLA）が従来まとめており、NCDD に策定の所管が引き継がれたもので、毎年作成されている。

JICA の地方行政関連の他プロジェクトとの関係については、北東州地域開発プロジェクトとの連携が行われている。合同セミナー開催や日常的な情報交換により、プノンペンでは分からない地方の実態の把握が可能になっているとともに、PILAC で養成された講師や作成された研修モジュールを用いて北東州で研修が行われる予定になっているなど、相乗効果の発現に寄与している。また、計画省統計局をカウンターパートとする政府統計能力向上プロジェクトフェーズ 2 との連携により、統計資料の提供を受け、本プロジェクトのトップマネジメントセミナーで配布する、といったことも行われている。

## 第4章 評価5項目による評価結果

評価5項目による評価結果を以下に記す。

### 4-1 妥当性

以下のことから、本プロジェクトの妥当性は高いといえる。

#### 【カンボジア政策との整合性】

カンボジア政府は2004年7月に発表された国家開発戦略「Rectangular Strategy」で、D&D 推進を重要課題のひとつとして明示し、2005年6月に「D&D 改革戦略フレームワーク」を承認した。また、従来は村落（Commune）・地区（Sangkat）レベルにのみ地方評議会が存在していたが、2008年5月に、中央省庁の出先機関しか存在しなかった首都・州、及びその下の市・郡・区に、評議会を1年以内に設置することを定めた地方行政法を施行した。これに基づき、2009年5月17日に第1回首都・23州、26市・159郡・8区の評議会議員選挙が行われ、全国で3,235人の首都・州、市・郡・区評議員が選出された。

現在、今後10年間のD&D 推進をめざし国家プログラムの策定プロセスが進行中であり、2009年9月末までに完成、閣僚評議会内で年内承認、2010年1月のプログラム開始を目標に進められている。この国家プログラムには人材育成分野も主要課題のひとつとして取り上げられることが予想され、また、D&D 改革の実施のためには中央から地方へ委譲される権限を執行できる地方行政能力が必要不可欠であることから、地方行政の人材育成のための研修運営能力の向上、州・首都評議会議員を含めた地方行政に関わる職員の能力向上をめざす本プロジェクトはカンボジア政府の政策に沿っているといえる。

#### 【日本の援助政策との整合性】

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

#### 【ターゲットグループのニーズ適合性】

ターゲットグループのニーズへの適合性については、研修ニーズ調査に基づき研修を計画立案していることが寄与して、本プロジェクトで実施されている研修に対する参加者の満足度は常に8割を超えており（図3-6参照）、参加者のニーズに合った研修を提供できていると考えられる。実際、2007年12月～2008年1月にかけてモデル州にて行ったフィールド調査を基にしたカンボジア地方行政実態調査では、D&D 政策、地方行政法、規則、ガイドラインといった基礎的な法令についての研修ニーズが最も必要なものとして特定されている（表4-1参照）が、本プロジェクトにおける研修内容は、すべてこれらの内容を扱ったものとなっている（表4-2参照）。

表 4 - 1 研修ニーズ調査結果概要

| 研修ニーズ分野                     | D&D 政策、地方行政法、規則 | 財政管理 | 人事管理 | インフラ管理                  | IT                      | プロジェクト管理            | 英語   | その他                            |
|-----------------------------|-----------------|------|------|-------------------------|-------------------------|---------------------|------|--------------------------------|
| ニーズを有する地方行政部局 <sup>*2</sup> | 10 部局           | 6 部局 | 2 部局 | 1 部局<br>(機材使用、設計、地図作成等) | 7 部局<br>(データベース、会計ソフト等) | 3 部局<br>(M&E、データ収集) | 4 部局 | 紛争調停、ファシリテーションとコミュニケーション、契約管理等 |

<sup>\*2</sup> 州/市の地方行政ユニット(P/MLAU)、経済事務所(Economic Affairs Office)、社会事務所(Social Affairs Office)、財務ユニット(Finance Unit)、州/市地方開発委員会実施委員会(ExCom, P/MRDC)、実施委員会地方行政ユニット(LAU, ExCom)、実施委員会財政ユニット(Finance Unit, ExCom)、実施委員会技術支援ユニット(Technical Support Unit, ExCom)、実施委員会契約管理ユニット(Contract Administration Unit, ExCom)、郡・区行政(District and Khan Administration)の計 10 種類の部局のうち、当該ニーズをあげた部局種類の数を示している。

Source: 地方行政実態調査 I

表 4 - 2 研修内容

| 研 修                            | 日 程                           | 研修内容                                                                                         |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| トップマネジメントセミナー (第 1 回)          | 2007.7.9-13                   | 日本の地方行政制度、日本の公共財政、D&D 政策の進捗、民主的<br>地方開発と地方行政法、ケーススタディ (ワンウィンドウサービ<br>ス)、地方分権化における説明責任と公共サービス |
| GDLA 職員研修 (第 1 回)<br>〃 (第 2 回) | 2007.7.19-31<br>2007.12.17-28 | カンボジアと日本の地方行政制度、D&D の理論と実践、民主的<br>地方開発と地方行政法、ケーススタディ (ワンウィンドウサービ<br>ス)                       |
| 全州選抜職員研修 (第 1<br>回)            | 2008.1.14-24                  | カンボジアと日本の地方行政制度、D&D の理論と実践、民主的<br>地方開発と地方行政法、ケーススタディ (ワンウィンドウサービ<br>ス)                       |
| トップマネジメントセミナー (第 2 回)          | 2008.9.1-5                    | 地方行政法、日本の地方財政制度、カンボジアの地方財政制度、<br>日本の人事管理制度、カンボジアの地方行政実態調査 (報告)                               |
| モデル州研修                         | 2008.9.8-12.5                 | カンボジアと日本の地方行政制度、地方行政法                                                                        |
| GDLA 職員研修 (第 3 回)              | 2008.12.15-26                 | カンボジアと日本の地方行政制度、地方行政法                                                                        |
| 全州選抜職員研修 (第 2<br>回)            | 2009.1.19-29                  | カンボジアと日本の地方行政制度、地方行政法                                                                        |
| トップマネジメントセミナー (第 3 回)          | 2009.6.15-7.1                 | D&D 概要、地方行政法、内部規則、3 ヶ月間業務計画                                                                  |

### 【プロジェクトデザインの妥当性】

地方行政に関する法令規則に関する研修のニーズはターゲットグループの潜在的なニーズであったものの、他ドナーが実施してこなかった分野であった。こうした他ドナーの実施していない分野の研修を提供できたことはプロジェクトデザインの妥当性を裏づける一因である。

また、本プロジェクトは第 1 回の州・首都及び市・郡・区評議会議員選挙後に、評議会を立ち上げ運営していくために必要な実務的な研修を、今まで関連した経験や研修機会の乏しかった対象者に、選挙後 1 ヶ月という適切なタイミングで実施した。州・首都評議会議員に対して行った質問票調査結果 (全数調査、回答数 433、回収率約 78%) によると、州評議員の約 68% が今まで内務省下の組織での勤務の経験がない (知事や副知事では内務省下の組織での勤務未経験者は約 33%)。 (図 4-1 参照、調査の詳細は付属資料 7. 参照) また、知事や副知事で今まで地方行政法の研修を受けたことがないのは、約 7% のみであった一方、州評議員の約 57% は今まで地方行政法に関する研修を受けたことがなかったと回答している (図 4-2 参照)。州評議員に対する聞き取り調査では、研修内容は業務を遂行するうえで必要不可欠であったと全員が回答していること (付属資料 6、協議録 8 参照) から研修効果が高かったと判断できる。

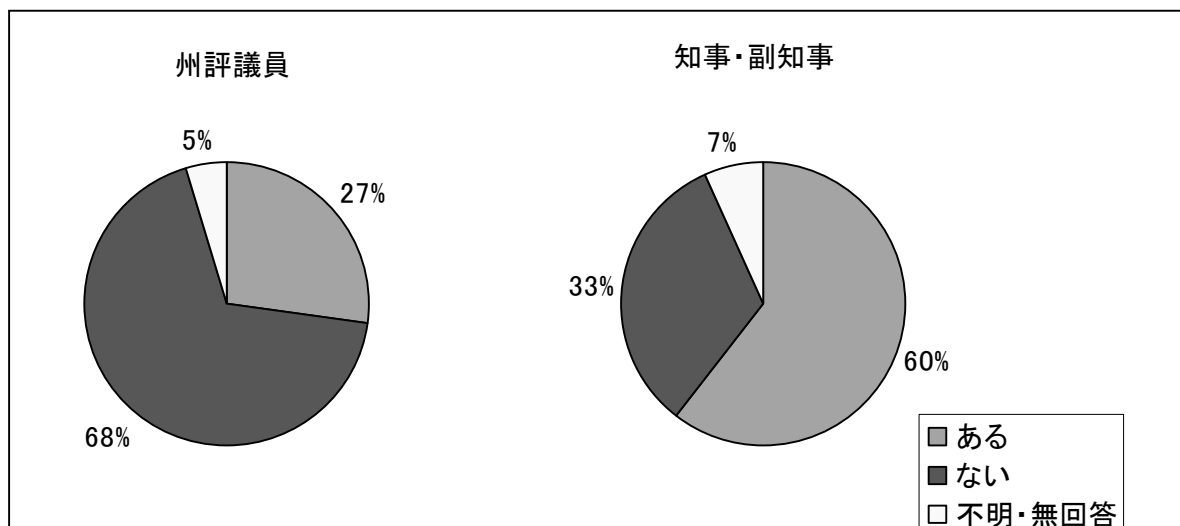


図 4 - 1 内務省下の組織での勤務経験の有無

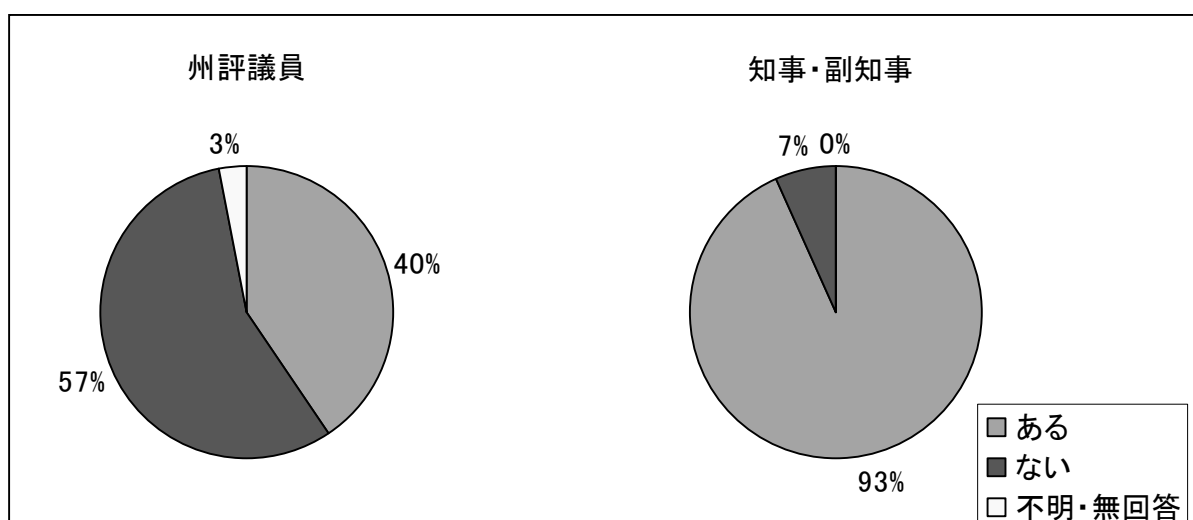


図 4 - 2 地方行政法に関する研修参加経験の有無

本邦研修「地方行政」については、内戦のため、地方行政分野に関する過去の経験・教訓を失ったカンボジア地方行政関係者にとって、地方分権化政策を推進するうえで、他国における、地方行政の意義、行政サービス提供の様子、そのための人的資源の重要性を認識し、自らの制度構築に関してのイメージを持つことは非常に重要であった。これらの点に関して、明治時代から今日に至るまでの日本の地方行政及び地方分権化の豊富な事例は、行政サービス向上に向けた地方分権化政策を進めるカンボジア側にひとつの有益な事例であったと考えられる。また、国土が疲弊した状態から短期間の間に経済成長を遂げた日本の歴史的背景というものは広島復興の事例とあいまって、上記の経験・教訓を学ぶうえで有益なインパクトを与えている。本邦研修「トップマネジメント」についても、上記本邦研修「地方行政」と同様の点が指摘できる。加えて、研修参加者のいずれもが地方行政法の起草に携わるようなカンボジアの D&D 改革推進にあたっての要職についており、かつ参加者のべ 9 名のうち、6 名がプロジェクト期間中に D&D 改革推進にあたりより責任の重い役職につくようになってきていること、研修員による研修評価が高いこと、D&D 改革推進にあたって、日本の事例が言及される機会が散見されていることから、地方分権

化政策推進を進めるカンボジア側に対する有益な活動であったと考えられる。こうしたことから、本邦研修を交え、明治時代から今日に至るまでの日本の地方行政や地方分権化の経験、広島復興の事例等、国土が疲弊した状態から内発的な発展を志し短期間の間に経済成長を遂げた歴史的背景を共有するという方法をとったことは、カンボジア地方行政関係者が地方分権化政策を推進するうえで妥当であったと考えられる。

以上のことから、プロジェクトデザインは妥当であったと判断できる。

#### 4-2 有効性

以下の達成状況を鑑み、有効性は確保されていると考えられる。

##### 【プロジェクト目標達成見込み】

目標1「内務省地方行政総局職員の研修運営能力が向上する」、目標2「中央・州レベルの地方行政担当職員の地方行政に関する知識が向上する」とも、「3-4 プロジェクト目標の達成度」で既述のとおり、達成されている、あるいは問題なく達成される状況にある。プロジェクト目標1については、主観的・客観的データの双方から、GDLA タスクフォースの研修運営能力が向上し、独自に研修が運営できる水準にほぼ達していることが裏づけられる。プロジェクト目標2についても、研修参加者の満足度や前後試験結果から、達成が裏づけられる。

##### 【成果達成とプロジェクト目標の関連性】

GDLA タスクフォースメンバーに対する他の開発パートナー等からの能力向上に関するインプットはあるが、表4-3に示すとおり規模で単発的なものが多く、プロジェクト目標1達成の大部分は本プロジェクトの活動成果に起因するものと考えられる。プロジェクト目標2は研修前後試験や質問票調査から指標を得ていることから、プロジェクトに起因することは明白である。

表4-3 GDLA タスクフォースメンバーに対する他の開発パートナーからの支援

| 役割              | 支援・実施機関                            | 時期・期間        | 内容               | 備考                                                          |
|-----------------|------------------------------------|--------------|------------------|-------------------------------------------------------------|
| コーディネーター        | なし                                 |              |                  |                                                             |
| コーディネーター        | DoLA                               | 5日間          | トレーニング<br>スキル    | コンボンチャム州にて                                                  |
| コーディネーター        | ADB                                | 2009年5月/1週間  | 教授法              | 他州にて・TOT<br>CCDP2の活動。州・郡の講師が対象だが、<br>PILAC関係者ということで参加機会を得た。 |
|                 | GDLA/GTZ                           | 2008年/1週間    | 研修運営管理           | TOT                                                         |
| GDLA<br>タスクフォース | Australian Center<br>for Education |              | トレーニング<br>スキル    |                                                             |
|                 | UNDP アドバイ<br>ザー                    |              | ファシリテーシ<br>ョンスキル | OJT                                                         |
| コアトレーナー         | JICA                               | 2008年/1.5ヵ月  | 一村一品             | 大分県にて                                                       |
|                 | 韓国                                 | 2009年6月/15日間 | 行政運営管理           | 韓国にて                                                        |
| コアトレーナー         | なし                                 |              |                  |                                                             |

Source: GDLA タスクフォースメンバー及びコアトレーナーに対する聞き取り調査

#### 4-3 効率性

以下の点を総合的に考慮し、効率性はおおむね確保されていると考えられる。

### 【投入の効率性】

投入はおおむね毎年次の実施計画どおりになされ、成果達成に活用されている。特に、また、州・首都の評議員は、選出後3ヵ月以内に実施すべき業務が規定されていたところ、そうした業務の実施方法を具体的に説明する研修を選出後1ヵ月以内に実施するという、非常によいタイミングで実施された。

### 【裨益地域・裨益者の規模】

裨益地域は全国に及び、裨益人数はプロジェクト事前評価時に想定していた裨益対象者（のべ約2,050名）を上回るのべ約2,344名（予定）に達している（表4-4参照）。

表4-4 プロジェクト裨益者数（のべ人数）

| 研修名           | 実績<br>(予定含む) | 事前評価時想定                      |
|---------------|--------------|------------------------------|
| 研修運営管理        | 40           | タスクフォース結成及び研修運営管理能力向上支援      |
| コア講師養成研修      | 60           |                              |
| 州研修講師養成研修     | 30           | 州研修講師養成育成                    |
| GDLA 職員研修     | 379          | 地方行政総局職員約400人                |
| トップマネジメントセミナー | 1,102        | 全州（24州知事、副知事、地方行政担当職員約500人）、 |
| 全州選抜職員研修      | 236          | 関連省庁（中央・州事務所、約150人）          |
| モデル州研修        | 497          | モデル州（州事務所、郡事務所職員、約1,000人）    |
| 計             | 2,344        | 2,050                        |

Source：専門家作成資料 事前評価調査報告書

ただし、裨益対象者を考える際注意すべきは、何度も本プロジェクトの研修に参加している者もあるため、純裨益者数は上記の総裨益対象者数を下回るという点である。完全に正確な数字ではないが、本プロジェクトの考え得る重複を省いたうえでの純裨益者概数は、約1,530名（うち、州評議員は374名）と推計される。これは州評議員を除いた場合は、カンボジアで地方行政に携わる職員約7,245名（内務省内の給与支払簿の2007年のデータに基づいており、地方行政法施行前の人数）の約16%という一定規模に達している（表4-5参照）。一方、本プロジェクトの実施中に地方分権化・業務分散化（D&D）政策が大きく進展し、内務省だけでなく、約18万人いるといわれている国家公務員のうち約8割にあたる約14万3,320名（Statistical Yearbook of Cambodia 2008のデータに基づくもの）の地方で勤務する公務員にも関連することとなってきたことを考えると、純裨益者概数約1,530名は全体の1%にすぎない。本プロジェクトは事前評価時に地方行政に携わる人材の育成に対する協力を内務省に主要な焦点をあて設計してきたが、現況、地方行政に携わる人材育成を考えるにあたっては内務省内の職員数、地方行政に携わる公務員数、双方に関する更なる精査と包括的に人材育成を実施していくための戦略的なアプローチの策定がより重要になってきている。

表4-5 本プロジェクトの純裨益者概数（ネット）

| 研修名       | 参加者/対象者                 | 裨益者数 | 備考          |
|-----------|-------------------------|------|-------------|
| 研修運営管理    | GDLA タスクフォースメンバー        | 10   |             |
| コア講師養成研修  | コアトレーナー                 | 20   | GDLA 職員より推薦 |
| 州研修講師養成研修 | 州トレーナー                  | 30   | モデル州5州より各6名 |
| GDLA 職員研修 | GDLA 中～上級職員、内務省他局中～上級職員 | 193  |             |

|                             |                                   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-----------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| トップマネージメントセミナー              | 州/首都知事・副知事、GDLA 下各局高官、中央省庁高官、州評議員 | 655     | 第4年次のトップマネージメントセミナーの参加者数は556名であるが、うち、知事及び副知事139名のほとんどは既に過去のトップマネージメントセミナーに参加した経験があると考えられること、評議会上級職員49名のほとんどは全州選抜職員研修に参加した経験があると考えられることから、第4年次のトップマネージメントセミナーによる新規裨益者は州評議員のみで、368名としている。評議会議員を除く従来のトップマネージメントセミナー裨益者の最大公約数を第2回参加者数の287名とし、これに新規裨益者を加えて総裨益者数は655名となる。 |
| モデル州研修                      | モデル5州中～上級職員、モデル5州内の郡長、副郡長、郡中～上級職員 | 497     |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 全州選抜職員研修                    | 各州中～上級職員                          | 118     |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 計                           |                                   | 1,523   | 州評議員を除くと1,155名で、内務省地方行政関連職員数7,245名の約16%。地方で勤務する公務員数の約1%                                                                                                                                                                                                             |
| 内務省地方行政関連職員数（中央236、地方7,009） |                                   | 7,245   | 地方行政実態調査報告書Ⅱによる(2007年データ)。                                                                                                                                                                                                                                          |
| 地方で勤務する公務員数                 |                                   | 143,320 | Statistical Yearbook of Cambodia 2008 による(2007年データ)。                                                                                                                                                                                                                |

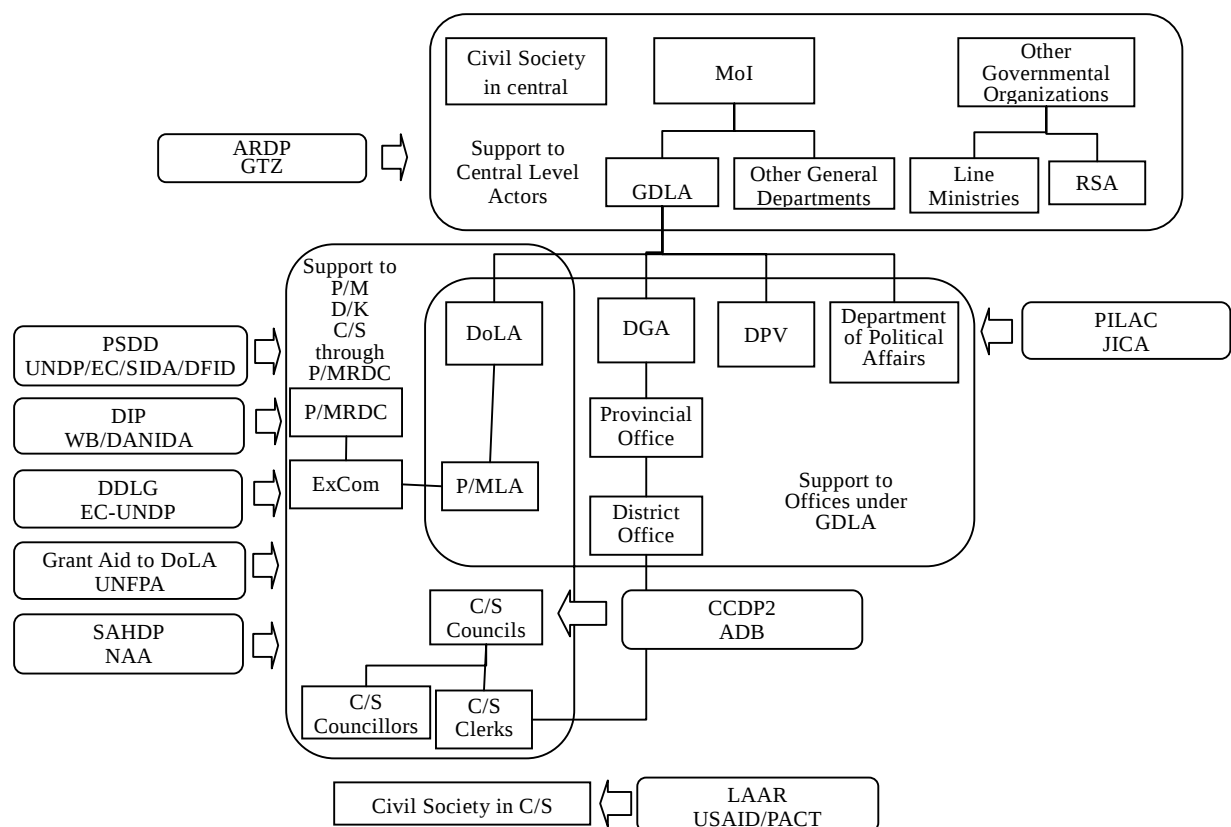
Source：専門家作成資料、地方行政実態調査報告書Ⅱ、Statistical Yearbook of Cambodia 2008

なお、総事業費をプロジェクト開始当初に想定していた約3億円から約4億2,300万円に増額したことから、裨益者1人当たりの事業費は当初想定していた約14万6,000円/人から約18万円/人、純裨益者1人当たりの事業費で勘案した場合、約27万8,000円/人となる。これはカンボジア国内で実施している他のJICA支援を勘案してもそれほど高額とは思われない<sup>1</sup>。実施支援を行わなかったが研修教材が活用された裨益対象者数を含め（約6,299名）考えると、1人当たりの事業費約6万7,000円/人と費用対効果は高まっていることが伺える。

#### 【他ドナーとの重複の排除】

他の開発パートナーは従来、村落・地区（コミュニン、サンカット）レベルに重点を置いて、投資プログラムの実施能力強化に資するような支援を主に行ってきた。本プロジェクトが対象としたのは、他の開発パートナーが従来あまり支援してこなかった基本的な法制度に関する研修、州や郡レベルの研修であり、他との重複を避けつつ、補完関係となるかたちでプロジェクトが実施された（図4-3、表4-6参照）。地方行政法に関する研修教材については、GTZが作成を予定していたため、本プロジェクトとの間で教材の交換、情報共有、調整が図られている。また、2009年1月にNCDDの政策チームが国会議員向けの地方行政法研修のための教材作成ワークショップを開催した折、本プロジェクトの専門家とGTZのコンサルタントがオブザーバー参加し、アドバイスを提供した。地方行政法施行後の州・郡評議会議員に対する研修については、本プロジェクトでは予算の制約もあり州評議員のみをカバーするのに対し、PSDD及びCCDP2が本プロジェクトで支援した州・首都評議員に対する研修カリキュラムも活用しつつ郡評議会議員研修への支援を行う予定である。

<sup>1</sup> 技術移転の内容・手法が異なるため一概に比較することはできないが、例えばカンボジア灌漑技術センター計画プロジェクト（終了時評価時総事業費約7.2億円）は10名の常勤カウンターパートと合計143名の水資源気象省と同省地方事務所の技術者の技術力向上支援を行った（出典：同案件終了時評価報告書2005年8月）。カンボジア政府統計能力向上プロジェクト（終了時評価時総事業費約1.8億円）は503名の技術力向上支援を行った（出典：同案件終了時評価表2006年10月）。カンボジアカンボジア裁判官・検察官養成校民事教育改善プロジェクト（終了時評価時総事業費約1.125億円）は26名のワーキンググループと173名の養成校生徒の技術力向上支援を行った（出典：同案件終了時評価報告書2008年2月）。いずれの場合も、裨益者1人当たりの事業費は本プロジェクトを遥かに上回っている。



Source: 地方行政実態調査報告書Ⅱ

図 4-3 NCDD Capacity Building Plan 2008 における各開発パートナーの支援ターゲットグループ

表 4-6 NCDD Capacity Building Plan 2008 における各開発パートナー支援のプログラム/プロジェクト

| 開発パートナー                | プロジェクト名            | 人材育成のターゲットグループ                                   | 対象地域                                  | 主要な活動・インプット                                   |
|------------------------|--------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|
| ADB                    | CCDP2              | コミュニン/サンカット評議会                                   | 全国                                    | 1)コミュニン/サンカット評議会の能力向上<br>2)教材及びインフラ供給         |
| EC-UNDP                | DDLG               | コミュニン/サンカット評議会                                   | 全国                                    | 1) コミュニン/サンカット評議会の能力向上<br>2) コミュニン/サンカットの社会投資 |
| GTZ                    | ARDP               | 1)公務員<br>2)市民社会                                  | 中央レベル<br>政府組織                         | セミナー、研修、ワークショップによる能力向上                        |
| JICA                   | PILAC              | 内務省 GDLA 下職員                                     | 1)プノンペン(GDLA)<br>2)モデル 5 州<br>3)全州の高官 | D&D の課題に関する能力向上                               |
| UNDP/ EC / SIDA / DfID | PSDD               | ExCom を通じて<br>1)コミュニン/サンカット<br>2)州/首都<br>3)市/郡/区 | 全国                                    | 地方行政能力向上                                      |
| UNFPA                  | Grant Aid to DoLA  | 1)DoLA<br>2)P/M LAU<br>3)コミュニン評議会                | 1)内務省本省<br>2)8 州内の 201 コミュニン          | 母子保健及びジェンダー関連活動の能力向上のための資金提供                  |
| USAID/PACT             | LAAR               | 1)コミュニン/サンカット<br>2)コミュニン/サンカットの市民社会              | 8 州内の 356 コミュニン                       | 1)能力向上<br>2)小規模投資                             |
| WB (IDA) / MDTF        | Grant Aid for MBPI | D&D プロジェクトのカウンターパート(公務員)                         | 中央政府                                  | パフォーマンススペースの給与インセンティブ                         |
| WB/DANIDA              | DIP                | 選定郡/区                                            | 24 州/市内の 24 郡/区                       | 1)能力向上<br>2)インフラ投資                            |

Source: 地方行政実態調査報告書Ⅱ

## 【本邦研修】

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

## 4-4 インパクト

### 【正のインパクト】

プロジェクトの成果以外での、波及効果的なポジティブなインパクトは、いくつか指摘できる。

まず、地方行政に携わる人材育成のための制度や組織の整備の課題に対する認識が深まってきたことが大きなものとしてあげられる。現地調査期間中に聞き取り調査を行った9名のうち、内務省長官2名、GDLA下の局長1名を含む7名から研修を専轄する組織に関する考えについて言及があった（表4-7参照）。

表4-7 地方行政に携わる人材育成制度や組織の整備に対する意見・認識

| 氏名・役職                                                                                                                                                                                 | コメント                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>H.E. Prum Sokha</b> , Secretary of State, MoI, Member of NCDD, Chairperson of sub-committee of function and power, NCDD, Project Director, PILAC                                   | 数日間のような単発的な研修ではなく、体系だった研修のための Local Administration School が必要である。地方行政に特化した研修施設で、郡、コミューンも含めた全レベルの地方行政職員を研修対象とする。GDLAの下に地方行政の研修を専轄する新しい局を創設することを考えており、Local Administration School はその下に入ることになる。<br>PILAC は地方行政人材育成が必要である、という momentum をつくるのに大いに貢献した。                                                                                                                                                                                                  |
| <b>H.E. Sak SETHA</b> , Secretary of State, MoI, Permanent Member of NCDD, Chairperson of NCDDs, Project Manager, PILAC                                                               | 国家プログラムは3段階のステップで計画されており、第1ステージの2010年及び2011年は組織整備や再編の段階である。サブナショナルレベルの組織を整備し、新しい組織の能力を分析し、どのような研修を誰に対して提供すべきかを検討する。地方行政人材育成のための組織整備もこの文脈に含まれる。第1ステージでは、移行過程として、人材育成のユニットが調整の役を担うことになるだろう。第2ステージは中期5年間で必要な能力を高官に提供する。第2ステージでは、GDLA下に人材育成を担当する局をもち、増員し、そのなかで研修管理、講師、などのグループ分けにより研修を実施する。第3ステージでは、第1、第2ステージの結果をレビュー、評価し、必要なアクションプランを作成する。<br>中央レベルのみならず、将来的には州レベルにおいても人材育成のユニットを設立し、人材育成の戦略をもつべきである。<br>PILAC は人材育成の重要性の認識、人材育成のための組織整備の重要性の認識向上に貢献した。 |
| <b>H.E. Ev Bunthol</b> , Deputy Director General, GDLA/Director, DPV, GDLA, MoI, Director of Policy Team (PT), NCDDs                                                                  | 持続発展性のために、研修システムの整備が必要である。現在、研修に関わる組織が3つあるが、1つのシステムが必要であり、内務省は中長期的な目標として、1～2年かそれ以上かけて研修を担当する局を設立するべきであるが、短期的に急いで組織形成を追求してもうまくいかない。まず、将来の統合に備え、GDLA下の2つの組織の能力向上を図るべきである。それから、3つの組織をできるだけ近づけ、新局とその下の研修センターを設立し、センターを徐々にアップグレードしていく。ただ、新局設立の前に、GDLAの組織改編が必要である。<br>DPVは、どのように新しい局を設立するか、いかにしてよい人員を確保するかを検討している。                                                                                                                                        |
| <b>Mr. So Munyaks</b> , Deputy Director of Department, Dep. of Political Affairs, GDLA, MoI<br>Deputy Head of PT/Chief of Human Resources Development and Information Unit, PT, NCDDs | 研修を担当する組織が将来できるだろう。地方行政の人材育成は今後3～5年は中央が主導権を握るが、将来的には地方でできるようにしたい。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Mr. Prak Vannarith</b> , Chief of Office of Foreign Affairs, Dep. of Political Affairs, GDLA, MoI<br>Human Resources Development and Information Unit, PT, NCDDs                   | 本プロジェクトは人材育成のための組織体制整備の重要性の認識向上に貢献した。プロジェクトは、システムを実現させるための第一歩である。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Mr. Chhin Seng Nguon</b> , Deputy Director of Department, DoLA, GDLA, MoI                                                                                                          | 研修を担当する局があるべきである。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                             |                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mr. Lim Sokto, Chief of Personnel<br>Office, DPV, GDLA, MoI | 内務省下に研修専門の局が設立されるべきである。そして、その局には研修教材や予算措置が十分にあるべきである。内務省は PILAC を続けてほしい。どのようにして、中央レベル及び州レベルで人材育成のための機関を設立・運営するかを教えてほしい。 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

次に、地方行政実態調査で収集分析された情報が国家プログラム策定に利用され、実態調査に基づく地方行政人材育成に関する提言が国家プログラムに反映される見込みであることがあげられる。

地方行政実態調査報告書Ⅱは、地方行政人材育成に関して、今後 10 年間を短期（2009～2010）、中期（3～5 年）、長期（6～10 年）の 3 段階に分け、それぞれの段階でとるべき行動を提言している（表 4-8 参照）。提言に盛り込まれている、段階的に地方行政人材育成組織体制を整備していくことについては、聞き取り調査対象 9 名のうち、内務省長官 1 名を含め 3 名が言及している。また、長期的には地方レベルで人材育成を実施していく方向性についても、内務省長官 1 名を含め 3 名が言及している（表 4-8 参照）。さらに、地方行政実態調査報告書Ⅰ、Ⅱは民主的地方開発国家プログラム作成チームに資料として提供されたうえ、GDLA の文書として発行され、内務省及び NCDD のウェブサイトに掲載する手続きが進められている。

なお、国家プログラム第 3 ドラフトによると、地方行政実態調査報告書Ⅱと同様、2010 年からの 10 年間を組織体制整備、実施、レビュー・発展の 3 段階に分けている。国家プログラムには現在 6 つの重点プログラムエリアが設定されており、地方行政人材育成に関連する事項も多く述べられている（表 4-8 参照）。

表 4－8 地方行政実態調査報告書Ⅱの提言と国家プログラム

| 地方行政実態調査報告書Ⅱ      |                                                    | 国家プログラム（第 3 ドラフト） |                                                                                  |
|-------------------|----------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 短期<br>(2009-2010) | Action 1: 国家プログラムの下で、新しい地方行政人材育成システム整備のための計画を策定する。 | 短期<br>(2010-2011) | プログラムエリア<br>1. 統一行政原則に従った地方統治システムの制度化<br>2. 人事管理と人材育成システムの確立と運用                  |
|                   | Action 2: 地方行政人材育成を担当する組織体制を明確にする。                 |                   |                                                                                  |
| 中期<br>(2011-2013) | Action 3: サブナショナルレベルに人材育成活動を展開する。                  | 中期<br>(2012-2014) | 3. 権能委譲のための包括的プログラム<br>4. 地方行政の予算、財務、試算管理システムの確立<br>5. アカウンタビリティの明確化による民主主義原理の強化 |
|                   | Action 4: 人材育成実施のためにサブナショナルレベルの評議会の能力向上を図る。        |                   |                                                                                  |
| 長期<br>(2014-2018) | Action 5: サブナショナルレベルの評議会の人材育成パフォーマンスをレビューする。       | 長期<br>(2015-2019) | 6. 地方行政発展に向けた制度環境整備                                                              |
|                   | Action 6: サブナショナルレベルの評議会に徐々に地方行政人材育成の機能を移管する。      |                   |                                                                                  |

三点目として、本プロジェクトで作成・開発された研修教材や方法論、養成された講師が内務省や他ドナーの研修において活用されていることがあげられる（表 4-9 参照）。このようななかで、州・首都評議員研修用教材が市・郡・区評議員（約 2,860 名）研修にも用いられることも可能になっている。

表 4-9 プロジェクト成果の活用状況

| 活用されたプロジェクト成果                 | 時期      | 日数  | 裨益者数  | 内 容                                                                                                        |
|-------------------------------|---------|-----|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GDLA T/F メンバー/教材              | 2008.8  | 1.5 | 69    | 内務省 GDLA の下級職員に地方行政法についての講義を実施。                                                                            |
| GDLA T/F メンバー/コアトレーナー/教材      | 2008.10 | 1   | 59    | NCDDS の政策チームに新たに指名されたメンバーに対する内部研修において、地方行政法についての講義を実施。                                                     |
| GDLA T/F メンバー/コアトレーナー/教材      | 2008.11 | N/A | 73    | 内務省 GDLA の新人に対する内部研修において、地方行政法についての講義を実施。                                                                  |
| GDLA T/F メンバー1名/教材            | 2008.12 | 1   | 30    | 社会局及び Svay Rieng 州の Khan を支援している UNICEF のアドバイザーに対し、サブナショナルレベルの行政改革に関する知識普及のために講義を実施。                       |
| GDLA T/F メンバー1名               | 2008    | 0.5 | 45    | Gender and Development for Cambodia (GAD/C) のメンバーに対し地方行政法についての講義を実施。                                       |
| GDLA T/F メンバー1名/教材            | 2009.1  | 1   | 46    | 社会局及び UNICEF のアドバイザーに対し、サブナショナルレベルの行政改革に関する知識普及のために講義を実施。(Svay Rieng 州)                                    |
| コアトレーナー1名                     | 2009.3  | 1   | 300   | 法に関する知識と地方行政法の原則的なコンセプトの普及のために、州レベルのライン省庁各局の主任及び副主任、郡長及び郡副長に対して講義を実施。(Prech Vihar, Kratie, Kampong Thom 州) |
| コアトレーナー1名/JICA 支援の地方行政法ブックレット | 2009.3  | 1   | 70    | 地方行政法に関する基礎知識普及のために、局の主任及び副主任、州評議会事務局、その他のユニットの主任に対して講義を実施。(Koh Kong 州)                                    |
| コアトレーナー1名/JICA 支援の地方行政法ブックレット | 2009.3  | 1   | 70    | 地方行政法に関する基礎知識普及のために、局の主任及び副主任、州評議会事務局、その他のユニットの主任に対して講義を実施。(Sihanouk Ville 州)                              |
| コアトレーナー1名/JICA 支援の地方行政法ブックレット | 2009.4  | 1   | 70    | 地方行政法に関する基礎知識普及のために、局の主任及び副主任、州評議会事務局、その他のユニットの主任に対して講義を実施。(Kampong Speu 州)                                |
| コアトレーナー1名/JICA 支援の地方行政法ブックレット | 2009.4  | 1   | 80    | 地方行政法に関する基礎知識普及のために、局の主任及び副主任、州評議会事務局、その他のユニットの主任に対して講義を実施。(Takeo 州)                                       |
| GDLA T/F メンバー1名/教材            | 2009.4  | 1   | 75    | 地方行政法普及のために PSDD 関連省庁職員及び PSDD の技術アドバイザー及び職員に対し、講義を実施。                                                     |
| コアトレーナー1名                     | 2009.4  | 2   | 48    | Khan 及び Sangkat 間の経験共有のために、プレゼンテーションを実施。(Kampong Chheng 州)                                                 |
| GDLA T/F メンバー1名/教材            | 2009    | N/A | 60    | D&D 関連の重要な方針の普及のために、NCDD 関連省庁職員に対して講義を実施。                                                                  |
| 裨益者数 計                        |         |     | 1,095 |                                                                                                            |

Source: 専門家作成資料

\* 本データは年度当初のキックオフワークショップ時の調査に基づくものであり、これ以外にも本プロジェクトの成果が活用されているケースが存在する可能性はある。

四点目として、法案作成や制度整備にあたり、自国の制度を他国と比較検討、検証するための判断材料のひとつとして日本の制度が参照されていることがあげられる。実際、D&D 改革の過程において、様々な場で日本の例が参照されている。また、2008 年 3 月に実施された第 2 回国別研修 2：トップマネジメント（GDLA 副総局長、DPV 局長、DoLA 副局長が参加）の質問票調査によると、表 4-10 に示すとおり、研修で得た日本の地方行政に関する知識をカンボジアにおいて活用したい、とのことであった。

表 4-10 本邦研修：トップマネジメントで得た知識の活用方法

| 研修項目     | カンボジアにおける活用可能性                                   | 具体的な活用内容及び方法                                                                                                                                                        |
|----------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日本の地方行政  | 平均 4.3 (out of 5)<br>非常に有用(5): 1 人<br>有用(4): 2 人 | <ul style="list-style-type: none"> <li>新しく制定される予定の法律に基づく新しい行政に係る原則、書式類の準備及び調整</li> <li>国から地方自治体への権限委譲及び地方行政の強化に参考になる</li> <li>地方分権や業務分散、組織のマネジメントに非常に役立つ</li> </ul> |
| 日本の地方自治法 | 平均 5 (out of 5)<br>非常に有用(5): 3 人                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>国と地方の仕事の分担の原則（ガイドライン）及び地方自治体間の仕事の分担の原則を整理する。</li> </ul>                                                                      |

|                      |                                                  |                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方行政に係る法案をつくるときの参考になる。</li> <li>・ 地方行政に係る政策立案や実施を行うために非常に参考になる。</li> </ul>                                                              |
| 日本の地方公務員の研修制度        | 平均 4.3 (out of 5)<br>非常に有用(5): 1 人<br>有用(4): 2 人 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方公務員の採用、育成及び管理に係る基本方針の準備</li> <li>・ 地方公務員の能力開発のために研修プログラムが必要である。</li> <li>・ 地方公務員の能力開発を行うときに日本で得た知識は参考になる。</li> </ul>                  |
| 日本の地方自治体の役割、機能、実際の業務 | 平均 4.3 (out of 5)<br>非常に有用(5): 1 人<br>有用(4): 2 人 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国の任務を地方に移譲することを検討又は見直しをし、地方レベルで実施する仕事に対する支援を行う。</li> <li>・ 市/州とコミュニケーション/郡間の業務配分を行う際に参考になる。</li> <li>・ 地方行政サービスの整備や質の向上に役立つ。</li> </ul> |

Source: 研修監理報告書

最後に、GDLA タスクフォースメンバーが GDLA の中核人材として育成され、D&D 改革プロセスに直接に関係する活動を含め、研修のみならず様々な業務において重要な役割を担っていることがあげられる。具体的には、10 名の GDLA タスクフォースメンバーのうち 3 名が国家プログラム策定に関わる NCDDES の政策チームのメンバー（Human Resources Development and Information Unit 2 名、うち 1 名は主任、Legal Unit 1 名）に指名されていることなどが例としてあげられる。

上記裨益対象者以外にも本プロジェクトで作成・開発された研修教材や方法論が内務省の新人職員研修や NCDDES 政策チーム向け研修等約 1,095 名（表 4-9 詳述）ほか、約 2,860 名いる市・郡・区評議員に対する研修に用いられた結果、裨益対象者数が約 6,299 名以上となることを考えると、研修カリキュラムは非常に大きなインパクトをもたらしていると考えられる。

#### 【負のインパクト】

一方、負のインパクトは現在のところ見当たらない。

#### 【上位目標達成の見込み】

上位目標に関しては、D&D 改革の進捗により地方行政の体制や制度に変更が生じていることから、目標の明確化と検証可能な指標の設定を含めた再検討が必要である。

以上のことから総合的に判断して、本プロジェクトの現時点での上位目標「カンボジアにおいて研修等を通じて地方行政に関わる人材が育成される」達成のための活動は今後も様々なかたちで続けられていくことができる。一方で、現時点での上位目標には、誰が主体となって、どうやって、どのように上位目標を達成していくかがイメージしにくい状態である。このことから、今後 3 年後を想定した、上位目標とその達成状況を検証する指標については、国家プログラムとの整合性・カウンターパート機関の実施能力等を考量しつつ目標の明確化と指標の再検討を行うことが妥当と考えられる。

### 4-5 自立発展性

#### 【技術の定着・普及】

個人レベルでは、技術や知識の定着を図る工夫が随所に見られ、中長期的に人材育成を担っていく核となる人材が育っており、聞き取り調査を行ったタスクフォースメンバー・講師 6 名のうち半数の 3 名が、更に研修運営管理や教授法、地方自治について学びたいと回答していることから伺えるように、意欲も高く技術の定着が認められる。本プロジェクトのベースライン調査に

よると、GDLA 下各局から推薦された GDLA タスクフォースメンバーのなかで、研修運営管理を最初から最後まで一貫して担った経験のある者はほとんどいなかった。本プロジェクトを通じて知識・技術を身につけた GDLA タスクフォースメンバーは、研修運営管理を担える貴重な人材となっており、聞き取り調査においても、内務省長官を含め 3 名から、今後、GDLA タスクフォースメンバーが人材育成を行っていくうえで核となる、との発言がある。表 4-9 に示すような例があげられるほか、聞き取り調査を行った GDLA タスクフォースメンバー及びトレーナーのほぼ全員が、各所属組織において、OJT その他の方法で本プロジェクトを通じて得た知識や技術を同僚に伝える努力をしていた。また、中間評価においても終了時評価においても、聞き取り調査を行った講師はいずれも今後とも講師を続けたいとの意向を表明しており、また、異動や上司の反対がない限り、続けられる、とのことであった。

#### 【組織・制度面の自立発展性】

一方、組織・制度面での自立発展性の確保の状況は以下のとおりである。

GDLA タスクフォースは GDLA の各局からのメンバーで構成されており、GDLA タスクフォースは本プロジェクト終了に伴い解散することとなる。現在、D&D 改革実施のために、より効率的な人材育成のための体制整備が必要であるという点についてコンセンサスが形成されつつあり（表 4-7 参照）、人材育成を所掌する組織を設立する方向で組織体制の移行過程にある。このため当面は、研修に関連する既存の 3 つの組織（GDLA 下の DPV 及び DoLA、NCDD の政策チーム下の Human Resources Development and Information Unit）が本プロジェクトの研修のいくつかを引き継ぐことが見込まれる。実際、新たに選出された州・郡評議員に対する研修は NCDD の政策チームの主催で行われている。

また、カンボジア政府は経常収支の一部も開発ドナーに依存する等、深刻な財政面での課題を抱えており、カンボジア政府独自の国家予算による完全な自立発展性の確保を性急に求めることは困難である。現在、国家プログラムの策定プロセスの段階から多くの開発パートナーが財政支援の可能性を検討していることから、当面のリソースを確保する見込みは高いが、長期的には公共財政収支の改善を視野に入れつつ戦略的に人材育成を図る必要がある。

### 4-6 貢献要因の総合的検証

#### 【計画面での貢献要因】

計画の面で効果発現に貢献している要因としては、地方行政実態調査を行う等の工夫をこらしニーズに合った研修を実施していることがあげられる。

#### 【実施プロセスにおける貢献要因】

実施プロセスにおいてプロジェクト目標、成果達成に貢献している要因として、まず、D&D 改革の動向など、本プロジェクトをとりまく環境の変化についての情報を常に収集し、戦略的にプロジェクトの方向性を確認、修正する対応がとられていることがあげられる。プロジェクト実施中に地方行政法の施行、13 省庁を横断する民主的地方開発のための国家委員会（新 NCDD）の設立といった動きに伴い地方行政に携わる人材のスコープが変動し、かつ人材育成に携わるステークホルダーがより多岐にわたることが予見された際、PDM を変更して州・首都評議員に対する研修を追加し、ステークホルダーとの調整を実施しつつ、結果として計画時の想定以上の効果と

インパクトをもたらしたことは、それを端的に示す例である。また、成果達成に向けてプロジェクト活動の質を高める取り組みや工夫がきめ細くなされていることがあげられる。例えば、各種研修のなかでグループワークが取り入れられ、講義内容に即した作業を行うことを通じて、講義で得た知識をより確かに身につける工夫がなされていることなどが具体例としてあげられる。

#### 4-7 阻害要因の総合的検証

##### 【計画面での阻害要因】

GDLA 下の各局から選抜されたメンバーによる GDLA タスクフォースというプロジェクトユニットを結成する、というプロジェクト実施体制が当初から計画されていた。

このような体制となった背景には、D&D 改革の途上で組織制度整備・運用そのものを含めた国づくりを担う人材を育成するという喫緊の課題への対応を行わなければならなかったというやむを得ない事情があり、プロジェクト開始時としては適切な判断であったと思われる。また、こうした実施体制は能力の高い人材を揃え、各局から経験を持ち寄り、また、各局に今後の人材育成の足掛かりとなる中核人材を確保することにはつながった。一方で、各局及び GDLA タスクフォースメンバーが、本プロジェクトの活動が各局の本来業務とは別の活動であると認識することにつながっている。その結果、本来業務とのスケジュール調整の難しさや指示命令系統の不明確さ、GDLA タスクフォースメンバーの活動への参加度のばらつき、そのことに起因するチームワーク醸成の難しさといった問題が生じた。本プロジェクトに関わる内務省幹部の意志及び積極的に活動する GDLA タスクフォースメンバーの意欲、専門家の適切な支援がなかったら、プロジェクトの成果を生み出すことは困難だっただろう。

##### 【実施プロセスにおける阻害要因】

実施プロセスにおける阻害要因は特段認められない。

#### 4-8 結 論

十分な妥当性を有し、有効性も確保されていること、本プロジェクト外へのインパクトの発現においても相当の結果を得ていること、効率性がおおむね確保されていることから、本プロジェクトはよく運営され、成果をあげてきたといえる。ただ、組織・制度面での自立発展性の確保という点では、本プロジェクトは、プロジェクトの効果を持続するための組織が設立される前に終了するというタイミングとなった。その結果、上位目標達成状況の検証方法に関して残されたプロジェクト期間中に JCC 等を通じ再考と確認が求められることとなった。

## 第5章 提言と教訓

### 5-1 提言

上記の実績、評価5項目による評価を踏まえての、本プロジェクトのデザインや活動への提言は以下のとおりである。

#### 5-1-1 残されたプロジェクト期間中になすべきことについての提言

##### (1) 上位目標と上位目標の指標の再検討

外部条件の変化に伴い、現行のPDMの指標は、上位目標の達成状況を検証するには適さないものとなっている。そのため、今後の方向性を勘案しつつ、専門家、JICAカンボジア事務所及びカウンターパート機関の3者で協議のうえ、本プロジェクト終了までにより明確な上位目標及び妥当な指標について検討・合意しておくことが求められる。具体的な案としては、本プロジェクト活動で既に一部行われているインパクト調査の採用や、個々のカウンターパートが本プロジェクトから得た成果をいかに活用しているか、といった指標が考えられる。

##### (2) 個々のカウンターパートへの支援

本プロジェクト終了後、本プロジェクトの成果を組織的に継承していく体制が整うにはまだしばらく時間を要する状況であることから、当面は個々のカウンターパートが本プロジェクトを通じて得たものを維持・普及させていく活動に期待することとなる。実際に、そのような試みはいくつか始まっている。したがって、個々のカウンターパートの能力知識をより確実なものにすることと合わせ、それぞれの職場においてカウンターパート知識能力を活用・普及させていくことに対してプロジェクト側から貢献できることがあるならば、惜しみなく支援することが望まれる。具体的には、今後予定されているレビューワークショップで、より強化が必要とされる部分あるいはカウンターパートがもっと学びたいと考えている事柄について助言やアドバイスを提供すること、GDLAタスクフォースメンバーが個々の職場で同僚に対し職場内研修などを実施する際に、必要に応じて支援すること、必要な資料や機材を貸し出すこと、などが考えられる。

##### (3) D&D 動向の把握

国家プログラムの内容及び進捗状況を確認、精査し、引き続きプロジェクトサイドからも提言などの情報発信をしていくことが望ましい。

#### 5-1-2 プロジェクト終了後約3年間に実施可能なことについての提言

##### (1) 自立発展性の強化

今後のD&D改革の下で、TOTを含めた研修運営管理の機能を有する事務所あるいは局、組織において、GDLAタスクフォースの中核となるメンバーが研修運営管理に関わっていくことが望ましい。どの事務所、局あるいは組織が研修プログラムの運営管理の機能を担うかは、D&D改革に沿って最近内務省内で開始された内務省の機能及び組織の見直しのなかで決定されることになるであろう。

したがってまず最初のステップとして、個々のタスクフォースメンバーがその能力・知識を確実なものにし、来るべき人材育成体制の整備に向け、現在の体制のなかで各々の組織が、プロジェクトの成果を確実に受け継ぐことが望まれる。

## (2) 地方行政の将来的な重点分野

本プロジェクトでは、カンボジアの現状に合わせ、地方行政法を中心として、地方行政を機能させるための実務的かつ必要不可欠な、早急に教えられるべき一般的事柄を取り扱ってきた。研修参加者からも、地方行政に必要な不可欠な内容であるとの評価を得ている。

本プロジェクトの終了後、人材育成のための組織体制確立のための努力は引き続きなされるべきである。一方で、D&D 政策の進展に伴い、地方行政の現場で必要とされる知識や能力が具体化、細分化してくるにつれ、適したタイミングで適したターゲットグループに教えられるべき事項が今後生じてくると考えられる。カンボジア政府は現在、国家プログラムの枠組みにおいて以下の 6 つのエリアを検討しており、本プロジェクトのカウンターパート機関及び JICA カンボジア事務所は、以下のエリアに関連した研修事項に関する動向を注視していくことが求められる。

プログラムエリア 1：統一行政原則に従った地方統治システムの制度化

プログラムエリア 2：地方行政人事管理及び人材育成システムの確立及び運用

プログラムエリア 3：権能委譲のための包括的なプログラムの策定

プログラムエリア 4：地方行政の予算、財政、財産管理システムの確立

プログラムエリア 5：アカウンタビリティの明確化による民主主義原理の強化

プログラムエリア 6：地方行政発展に向けた制度環境整備

(3) 上述のプログラムエリアの進捗を注視しつつ、カンボジアにおける D&D 改革強化のための包括的な長期人材育成戦略が、内務省あるいは今後整備されることが予想される人材育成専轄組織において形成されることが望ましい。

## 5-2 教 訓

本プロジェクトから得られた教訓は以下のとおりである。

### 5-2-1 プロジェクトデザイン段階からの自立発展性確保への配慮

GDLA タスクフォースというプロジェクトユニットを結成してプロジェクトを実施する、というプロジェクト実施体制が当初から定められていた。D&D 改革が進行するなかで、このような体制をとらざるを得なかったと推察されるが、このことに起因して、本プロジェクト活動の実施過程においても、いくつか困難な要素が生じたことは事実である。

一般的に、体制構築や既存の組織の再編成に関与するプロジェクトの場合は、タスクフォースを形成する方式の実施体制は非常に有効に機能するかもしれない。一方で、技術移転等の関与を主目的とする場合には、確固とした組織とともにプロジェクトを実施する方が有効であろう。このような場合、プロジェクトの自立発展性確保のためには、プロジェクト計画段階からそのメカニズムを組み込むよう十分に配慮しておく必要がある。

#### 5-2-2 流動的な状況下でのプロジェクトデザイン及び実施体制のあり方

本プロジェクトは計画段階から、プロジェクトをとりまく状況の流動性が認識されており、必要に応じて柔軟に計画を見直すことの必要性が指摘されていた。実際に、本プロジェクトは大きな計画変更から細かいプロジェクト活動内容の調整に至るまでそのように実施されたが、それに大きく貢献したのは、不断に情報収集を行い戦略的に次の展開を考える努力であった。

今後、世界各地で復興から開発への移行過程の支援が展開されていくことが予想されるなかで、本プロジェクトがプロジェクトデザインに柔軟性をもたせ、情報収集を重要な活動として位置づけたことにより成果をあげたことは、他の類似する状況下でのプロジェクトに有益な示唆となるものと思われる。

#### 5-2-3 援助協調が進むなかでの技術協力プロジェクト評価のあり方

本プロジェクトは、各ドナーの支援との重複を排除しつつ、協調を保つような配慮の下に計画、実施された。

援助協調が進み、他のドナーや他プロジェクトとの相乗効果がますます求められているなかにおいて、1つのプロジェクトの成果だけを取り出して評価することが難しくなりつつある。特に、人材育成のような長期間かけて達成される課題を最終目標とするプロジェクトにおいて、評価にあたって他からの影響を排除することは困難であるし、当該プロジェクトの貢献度を測定する作業は現実的には課題が多い。長期的スパンのなかで、よりアウトカムレベルのモニタリングと運営指導に力点を置き、事業マネジメントの手法が深化していくことが望まれる。

## 付 属 資 料

1. 協議議事録 (Minutes of Meeting)
2. PDM<sub>0</sub>～PDM<sub>2</sub> (=PDMe)
3. 評価グリッドによる調査結果
4. 実績表 (投入・活動・成果・プロジェクト目標)
5. C/P への質問票
6. 主要面談協議録
7. 質問票調査結果
8. 研修参加者リスト

1. 協議議事録 (Minutes of Meeting)

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

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereafter referred to as "JICA") headed by Mr. Yukiharu Kobayashi, Senior Representative of JICA Cambodia Office, visited the Kingdom of Cambodia from 20 to 26 June 2009 for the purpose of the joint Terminal Evaluation of the Project on Improvement of Local Administration in Cambodia (PILAC) (hereafter referred to as "the Project").

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

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

Phnom Penh, Cambodia, 26 June 2009



Mr. Yukiharu KOBAYASHI  
Japanese Team Leader of Terminal  
Evaluation  
Senior Representative  
JICA Cambodia Office  
Japan



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



### Summary Table of the Result of Evaluation

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I. Outline of the Project</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Country :</b> Cambodia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Project Title :</b> Project on Improvement of Local Administration in Cambodia                                                                                                                    |
| <b>Issue/Sector :</b> Governance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Cooperation Scheme :</b> Technical Assistance                                                                                                                                                     |
| <b>Division in charge :</b> JICA Cambodia Office                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Total Cost :</b>                                                                                                                                                                                  |
| <b>Period of Cooperation :</b> Feb. 2007 – Jan. 2010<br><br>(R/D: signed on Dec14, 2006)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Implementing Organization :</b> GDLA, MOI                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Supporting Organization in Japan :</b> Local Administration Bureau and Local Autonomy College of Ministry of Internal Affairs and Communications, City of Higashi-Hiroshima, Hiroshima University |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Related Cooperation :</b>                                                                                                                                                                         |
| <b>1-1. Background of the Project</b><br><p>Cambodia suffers from the lack of mid-career public officers that are the core of public administration, caused by the prolonged civil war. Coupled with the insufficient comprehensive training system for public servants, human resources development of public servants is still backward. Also, as there are still many things to do in the reorganization of administration structures, public administration has many difficulties in functioning effectively and efficiently. With such background, the Royal Government of Cambodia developed National Program for Public Administration Reform in 1998 to promote public administration reform. The first local election (direct election, proportional representation) was implemented in February 2002, and as a consequence, 1,621 Commune/Sangkat councils were established. In the national development policy “Rectangular Strategy”, announced in July 2004, the importance of promotion of decentralization for the improvement of public services was expressed. Following the Strategy, Decentralization and Deconcentration (D&amp;D) Reform Strategic Framework for the promotion of D&amp;D was approved by Council of Ministers in June 2005. In August 2006, National Committee for the Management of Decentralization and Deconcentration Reform (NCDD) for the implementation of decentralization policy was established. It is chaired by Minister of Interior.</p> <p>General Department of Local Administration (GDLA), as an implementing organization and a core of D&amp;D reform promotion, is planning to promote the development and implementation of laws and regulations and systems about local administration system, local finance and taxation system and the relation between the central government and local administrations and so on. However, as GDLA faces the lack of human resources, it is difficult to implement without supports from cooperating partners. In July 2004, the Royal Government of Cambodia requested a technical cooperation project “Project on Improvement of Local Administration in Cambodia” targeting human resources development for capacity development of local administration, especially for officials of GDLA and Provincial officials. The Government of Japan adopted the project, and on December 14<sup>th</sup>, 2006, Ministry of Interior of Cambodia and JICA both agreed to start the 3 year project from January 2007.</p> |                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| <b>1-2. Project Overview</b>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| (1)Overall Goal                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| Human resources involved in local administration will be developed through training.                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| (2)Project Purpose                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| 1. Officials of GDLA will improve the capacity of training management.                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| 2. Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration.               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| (3) Output                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| 1-1 GDLA has ability to conduct training management based on the progress of Decentralization and Deconcentration (D&D) and needs.                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| 2-1 GDLA officials acquire the knowledge of the D&D Policy and local administration.                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| 2-2 Provincial Governors and Vice Governors understand the D&D Policy and the roles of local administration.                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| 2-3 Officials of provincial offices understand the D&D Policy and the roles of local administration.                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| 2-4 Provincial councillors and senior council personnel in capital and all provinces understand organic laws, related guidelines rules and regulations. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| (4)Input (As of June 2009)                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| Japanese Side : Experts (under calculation), Trainings in Japan (Total 39 persons), Equipments (US\$ 124,816), Local Cost (under calculation)           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| Cambodia Side : Office Space, Facilities and Equipments                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| <b>II. Evaluation Team</b>                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| <b>Members of Evaluation Team</b>                                                                                                                       | < Cambodian Side >                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                           |                     |
|                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• H.E.Mr. Prum Sokha, Project Director, Secretary of State, Ministry of Interior (Mol)</li> <li>• H.E. Mr. Sak Setha, Project Manager, Secretary of State, Ministry of Interior (Mol)</li> <li>• H.E.Mr. Leng Vy, Director General, General Department of Local Administration (GDLA) (Counterpart)</li> </ul>                                                                                               |                           |                     |
|                                                                                                                                                         | < Japanese Side >                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                           |                     |
|                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Team Leader : Yukiharu Kobayashi, Senior Representative, JICA Cambodia Office</li> <li>• Local Administration : Hirohumi Kawakita, Senior Advisor on Local Administration, JICA Headquarter</li> <li>• Planning : Minori Terada, Project Formulation Advisor (Governance), JICA Cambodia Office</li> <li>• Evaluation Analysis : Chieko Matsubara, Consultant, C.D.C. International Corporation</li> </ul> |                           |                     |
| <b>Period of Evaluation</b>                                                                                                                             | 20-26, June, 2009                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Type of Evaluation</b> | Terminal Evaluation |
| <b>III. Results of Evaluation</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| <b>3-1. Achievements</b>                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |
| <b>3-1-1 Achievements of Outputs</b>                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                     |

Except one indicator described below, outputs are steadily being achieved.

Improvement of understanding level through training of GDLA officials (Indicator : Average score between pre-test and post-test of GDLA officials improves by 30 %) has not reached to the expected level. Analysis of reason and consideration of countermeasures which should be taken in the 4<sup>th</sup> training of GDLA officials are required.

### 3-1-2 Achievements of Project Purposes

Achievements of project purposes are indicated in table 1.

Project Purpose 1 "Officials of GDLA will improve the capacity of training management "is likely to be achieved without any impeding factors, judging from the following facts; the capacity of GDLA T/F have already almost reached the level that they can manage trainings by themselves without JICA experts' support according to the self-evaluation sheet of GDLA T/F in the 3<sup>rd</sup> phase; Even after reducing JICA experts' support, trainings are managed without trouble and participants' satisfaction level remains high.

Project Purpose 2 "Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration" is achieved in the light of relevant indicators.

Table 1 Achievements of Project Purposes

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

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

| Indicators                                                                                                        | Achievements                                                                                                                                                 | Sources                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1-1 GDLA T/F is able to manage the training by themselves.                                                        | Self-evaluation: P.1 0.9→P.2 1.9→P.3 2.8 (out of 3) *3.0 (full grade) is the stage that "is able to do by himself/herself without support". Mostly achieved. | Self-evaluation by review sheet, experts |
| 1-2 Training management by GDLA T/F is evaluated at more than 8 out of 10 (full grade) in the evaluation system.  | Average score during 2008 is 8.7.                                                                                                                            | Questionnaire                            |
| 2-1 The average grade of satisfaction of trainees is more than 8 out of 10 (full grade) in the evaluation system. | Average score during the 3 <sup>rd</sup> phase is 8.6.                                                                                                       | Questionnaire                            |
| 2-2 Knowledge on local administration of officials improves.                                                      | The average improvement level between pre-test and post-test during the 3 <sup>rd</sup> phase is 31.6%.                                                      | Pre-post test, Questionnaire             |

### 3-1-3 Achievement of Overall Goal

It is necessary to review the verifiable indicator considering the progress of D&D reform.

Table 2 Achievement of Overall Goal

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

| Indicator                                                                                                                  | Achievement | Source |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|
| The number of provincial and district officials trained under the newly developed training system for local administration |             | GDLA   |

### 3-2. Summary of Evaluation Results

#### 3-2-1 Evaluation by 5 Criteria

##### (1) Relevance

Judging from the factors below, it is reasonable to conclude that the Project is relevant.

The Royal Government of Cambodia expressed the promotion of Decentralization and Deconcentration (D&D) in the Rectangular Strategy announced in July 2004, approved Strategic Framework for D&D in June 2005, and enacted the Organic Laws in May 2008, which defines the establishment of councils within 1 year in the Capital/Province and Municipality/District. Based on the Organic Law, the 1<sup>st</sup> election of Capital/Provincial and Municipal/District councillors was conducted in May, 2009, and the preparation of the 10 year National Implementation Program is now ongoing. Human resources development is expected to be one of the key issues in the Program. Also, capacity development of local administration for the exercise of transferred functions is critical for the implementation of D&D reform. This Project, targeting the capacity improvement of officials in training management for human resources development in local administration and the improvement of knowledge of officials in charge of local administration, is in line with the policies of the Government of Cambodia.

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

With regards to the relevance to the needs of target group, satisfaction level of participants of the trainings in this Project has been always over 80%. Well elaborated training plans developed after training needs assessment have been contributed to this result. This indicates that the Project has been successful in providing trainings which match the needs of participants. Relevance is also supported by the following two facts; other development partners have not been supported the area of trainings of laws and regulations for local administration, which has been latent need; Trainings for councillors who have not had relevant experience nor opportunities of training on practical topics necessary for starting and steering councils after the first Provincial/District election in a timely manner.

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

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

## **(2) Effectiveness**

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

Project Purpose 1 "Officials of GDLA will improve the capacity of training management" and Project Purpose 2 "Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration" is achieved or likely to be achieved without any impeding factors.

Although some inputs from outside of the Project are observed, still it is reasonable to take that the achievements of the Project Purposes are mostly attributed to the activities of the Project.

## **(3) Efficiency**

It is reasonable to conclude that the efficiency is largely assured, considering all the points below.

Inputs are done largely according to the annual implementation plans and utilized for the achievements of outputs. Trainings of Sub-national level councillors are conducted in quite a timely manner. Since training materials for Provincial Councillors are used for District Councillors as well, it is expected that the curriculum was used in very efficient manner.

Areas benefitted from the Project cover whole the nation and the number of beneficiaries reach to a certain level.

Achievements of the Project has broad utility, as human resources that are capable of reviewing training curriculum and materials are developed and also necessary manuals for the review are prepared.

With regards to the Country-focused Training Course 1 on Local administration, the Supporting organization in Japan smoothly implemented the course in Phase 1 to 3 based on the past similar experience of the training course implementation for the Cambodia civil servants. However, if all stakeholders made more consistent effort of the arrangement of the course, the implementation would have been more efficient.

## **(4) Impact**

The following several positive impacts have been observed.

First, it is pointed out as positive impact that the importance of development of systems and organizations for the human resources development in local administration has been more recognized. Second, information collected and analyzed through situation analysis on local administration are utilized in the process of the formulation of the NP-SNDD and recommendations in the analysis reports are likely to be reflected to the National Program. Third, training materials developed and trainers trained through activities of PILAC are utilized in trainings of MoI and the other development partners. Thus it was possible to use a part of training materials for Provincial Councillors for District Councillors as well. Fourth, Japanese local administration system is referred to as one of the information sources in drafting laws and developing systems through investigating and considering the Cambodian system in comparison with systems in other countries. In a process of D&D reform, Japanese system was referred to in many occasions. Lastly, GDLA T/F members have grown up to core staffs of GDLA, playing important roles not only in trainings but various tasks, including activities directly related to D&D reform process.

While, negative impact has not been observed.

Considering all the above mentioned factors, it is almost certain that activities are continued to achieve the overall goal of the Project "Human resources involved in local administration will be developed through training" in various occasions by various stakeholders. It is considered to be appropriate to set an adequate indicator of overall goal after the whole vision of National Program is made clear.

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

At individual level, various efforts to make the transferred techniques and knowledge firmly grounded can be observed. As the consequence, human resources equipped with strong will to commitment have been developed which will be the core in the process of mid to long term human resources development. It is considered that these core persons will contribute to human resources development for local administration in their own offices.

While, turning to sustainability of institutional and system level, challenges are pointed out as mentioned below.

As GDLA T/F is composed of members from various departments under GDLA, activities of the Project are additional to their original tasks. GDLA T/F will be dissolved along with the completion of the Project and three organizations related to training will succeed some of the trainings of PILAC, as organizational setting is now in the transitional stage for the implementation of D&D reform in the direction of formulating one organization in charge of human resources development. It means that the systematic utilization of the achievement of the Project will be possible after the establishment of the system for human resources development for local administration. It is a positive sign that a consensus is being formed that the establishment of human resources development system is necessary for the promotion of D&D reform. Along with the progress of the National Program, GDLA T/F members will be supposed to play important roles for human resources development. This will indicate the possibility of expression of sustainability in the future.

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

2 points are identified as factors contributing to the achievement of the project purposes and the outputs in the process of the implementation of the Project. One is continuous efforts of collecting information of changes of situation around the Project in order to check and change the direction of the Project strategically. The change of PDM to add activities of providing trainings to newly elected Provincial Councillors is a good example to explain about this effort. The other point is efforts and ingenious attempts made in training activities of the Project for the improvement of the quality.

The contributing factor incorporated in the project design is conducting situation survey on local administration. This survey enabled the Project team to provide adequate trainings that better match the needs of the beneficiaries.

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

A factor which was defined in the project planning stage and largely affected to the implementation of the Project is institutional system for implementation of the Project. GDLA T/F members, who are counterparts of the Project, are selected from the various departments under GDLA. This has contributed to having highly-talented members in GDLA T/F, bringing along experience from each department, and also building footholds in each department under GDLA for

the human resources development in the future. While, this also has lead to the recognition of GDLA T/F members and each departments under GDLA that the activities of the Project are additional to T/F members' original tasks. As the consequence, the Project has faced several difficulties including coordination of the schedule of T/F members with their original tasks, unclear command line, different level of contribution to the Project activities by T/F members, and subsequent difficulty of team building. Even with these difficulties, the Project has been successful in achieving outputs and project purposes because of the will of senior officials of MoI, strong commitment of T/F members who provided much contribution to the Project and adequate support by JICA experts.

It is inferred that one of the backgrounds of this implementation system is fluid situation amid the D&D reform that creates uncertainty of full vision and difficulty in establishing stable organization. The necessity of the establishment of an organization in charge of human resources development for local administration is clearly recognized. Based on the framework of the National Program, the best system for human resources development for local administration should be elaborated. It requires follow-up of the progress of D&D reform and the contents of the National Program.

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

The Project has enough relevance and effectiveness and has been achieved considerably positive results in development of impact. Also, the Project continues to be efficient in general. With these reasons, the Project is well managed and has achieved its purposes. While, in assuring sustainability in terms of institution and system, the Project was implemented before the establishment of the organization that sustains the continuation of the achievement of the Project. As the consequence, the means to verify the achievement of the overall goal need to be reviewed.

#### **3-3 Recommendations**

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

##### **3-3-1 Recommendation on what should be done during the remaining project period**

###### **(1) Review of the indicator of the overall goal**

Along with the change of external condition, the indicator of overall goal in current PDM has come to be inadequate to verify the achievement. It is required to review and discuss agreeable and verifiable indicators before the completion of the Project, considering the future direction. (e.g., adoption of impact survey that is already utilized as a part of the project activities, tracking the extent of utilization of the achievements of the Project by each counterpart.)

###### **(2) Provision of Support to each counterpart**

It will take some more time for the system to be developed in which the achievements of the Project is embedded and succeeded after the completion of the Project. For the time being, each counterpart is expected to keep and spread what he/she acquired through the activities of the Project. It is desirable to make further efforts to ensure the capacity and knowledge of each counterpart and to provide support for each counterpart to utilize and spread what he/she acquired through the Project in his/her office, if any and if needed.

### **(3) Follow-up of the progress of D&D**

It is desirable to check the progress and contents of the National Program and continue providing recommendation from the Project.

### **3-3-2 Recommendation on what can be implemented during the three years after the completion of the Project**

#### **(1) Enhancement of Sustainability**

It is recommended that key members of the GDLA Task Force would be involved in training management at the office, department or institution with the function to manage training programs, including training of trainers, under the D&D reform. Which office, department or institution would hold the function to manage training programs will be decided under the review of functions and structure of the MoI which has been launched recently at the MoI in line with the D&D reform.

#### **(2) Crystallization of the overall goal**

The project has treated topics which urgently needed to be taught suitable for the current situation in Cambodia, mainly focusing on the Organic Law, which were practical and indispensable topics for the operation of local administration and were appreciated by the trainees as important contents for local administration.

After the completion of the Project, there will be topics which should be taught to the targeted groups in a timely manner as well, while the process to establish the human resources development system should be continued. The Royal Government of Cambodia is considering the 6 program areas below in the framework of the National Program so that it is recommendable to pay attention on training topics;

Program Area 1 :Institutionalize the Governance of Sub National Administration (SNAs) in Accordance with the Principle of Unified Administration;

Program Area 2 :Establishment and Operation of Human Resource Management and Development Systems Controlled by SNAs;

Program Area 3 : Comprehensive Program for the Transfer of Functions;

Program Area 4 : Establishment of Sub-National Budget, Financial, and Property Management System;

Program Area 5 : Strengthening of Democratic Principles through Clear Lines of Downward Accountability; and,

Program Area 6 :Establishment of Institutional Enabling Environment

(3) It is desirable that a long-term human development strategy to enhance D&D reform in Cambodia is to be formulated with paying an attention on the progress of the above mentioned programme areas.

### **3-4 Lessons Learned**

Lessons learned from the Project are stated below.

#### **3-4-1 Consideration for assuring sustainability at the stage of project planning**

The system for project implementation by formulating project implementation unit which is called task force was fixed before the start of the Project. As the consequence, assurance of sustainability in terms of institution and system has remained to be a challenge. This also caused several difficulties in the implementing process of the project activities. It is necessary to consider the incorporation of mechanism to ensure the sustainability into project design at the preparation stage of project.

In general, in case of a project which makes inputs to formulation of institution or reorganization of existing organizations, implementation system of task force style might work very effectively. While, a project which need to be anchored to stable organization in making inputs or transferring techniques.

#### **3-4-2 Project design and Project implementation system under fluid condition**

From the stage of project preparation, the fluid external situation surrounding the Project has been recognized, and it was pointed out that flexible review and modification of PDM is required when it is necessary. In practice, the Project has been implemented according to the principle, ranging from a major change of PDM to slight adjustment of the contents of activities. It is notable that continuous information collection and strategic steering of the Project based on the collected information have contributed to this flexible implementation of the Project.

In the future, supports in the transitional stage from reconstruction to development will be increased in many parts of the world. The fact that the Project has been successful in achieving outputs and project purposes by flexibly changing project design and putting emphasis on information collection will present a useful lesson to projects under the similar situation.

#### **3-4-3 Technical assistance project evaluation under aid coordination**

The Project was designed and implemented with the consideration to avoid overlapping with supports from other development partners and keep coordination.

Recently, aid coordination is common in most countries and synergy effect with the other development partners and the other projects is more pursued. Within this movement, it is getting difficult to extract and evaluate only the achievements of one project. Especially, in the case of projects that pursuit human resources development as a final goal, which take long time to be achieved and realized, it is very difficult to exclude the impact from outside in evaluation. Further, the effort to extract only the contribution from the Project and measure the share of contribution does not seem to have so significant meaning. It is worth considering reviewing the concept of project evaluation based on a point of view of seeking fundamental value in a long timeframe.

| Narrative Summary                                                                    |                                                                                                                                                                       | Objectively Verifiable Indicators                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Means of Verification | Important Assumption                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Overall Goal                                                                         |                                                                                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| Human resources involved in local administration will be developed through training. |                                                                                                                                                                       | Number of training conducted by GDLA and number of trainees<br>Level of understanding of the trainees |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| Project Purpose                                                                      |                                                                                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       | Human resources development policy on officials involved in local administration in not changed. |
| 1                                                                                    | Officials of GDLA will improve the capacity of training management.                                                                                                   | 1-1                                                                                                   | Records of conducted training on local administration by GDLA                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                                                                                                  |
| 2                                                                                    | Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration.                                | 1-2                                                                                                   | Number of trained trainers in GDLA and Provincial level                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 1-3                                                                                                   | Number of developed training courses, curriculum and training materials                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 1-4                                                                                                   | Condition of conducting training management properly                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-1                                                                                                   | Number of trainees on local administration and level of understanding of the trainees                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-2                                                                                                   | Number of trainees of Country-focused training courses in Japan and Level of understanding of local administration in Japan                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                                                                                  |
| Outputs                                                                              |                                                                                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| 1-1                                                                                  | GDLA has ability to conduct training management based on the progress of Decentralization and Deconcentration (D&D) and needs.                                        | 1-1-1                                                                                                 | Records of training needs survey, training planning, and monitoring and evaluation of training                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       | The D & D policy is not significantly changed.                                                   |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 1-1-2                                                                                                 | Number of produced training materials, Modules and curriculum                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 1-1-3                                                                                                 | Number of conducted TOT for core trainers and number of trainees                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 1-1-4                                                                                                 | Level of understanding of the trainees on the D & D policy, local administration and roles of trainers                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 1-1-5                                                                                                 | Number of trainees of Country-focused training course 1 on local administration                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 1-1-6                                                                                                 | Level of understanding of the trainees on local administration in Japan                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 1-1-7                                                                                                 | Number of produced training materials and curriculum based on Country-focused Training 1 on local administration                                                                                                                                                                                                                                                       |                       |                                                                                                  |
| 2-1                                                                                  | GDLA officials acquire the knowledge of the D & D Policy and local administration.                                                                                    | 2-1-1                                                                                                 | Number of conducted training on local administration for GDLA officials and number of trainees                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-1-2                                                                                                 | Level of understanding of the trainees                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-1-3                                                                                                 | Number of trainees of Country-focused training course 2 on Top Management                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-1-4                                                                                                 | Level of understanding of the trainees on local administration, local autonomy law and training system if public servant in Japan                                                                                                                                                                                                                                      |                       |                                                                                                  |
| 2-2                                                                                  | Provincial Governors and Vice Governors understand the D&D Policy and the roles of local administration.                                                              | 2-2-1                                                                                                 | Number of conducted Top Management Seminars and number of trainees                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-2-2                                                                                                 | Level of understanding of the trainees on the D & D policy and local administration                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |                                                                                                  |
| 2-3                                                                                  | Officials of provincial offices understand the D & D Policy and the roles of local administration.                                                                    | 2-3-1                                                                                                 | Number of conducted trainings on local administration for selected officials from all provinces and number of the trainees                                                                                                                                                                                                                                             |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-3-2                                                                                                 | Level of understanding of the trainees on the D & D Policy and local administration and level of satisfaction on trainers                                                                                                                                                                                                                                              |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-3-3                                                                                                 | Number of conducted TOT for provincial trainers and number of the trainees                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-3-4                                                                                                 | Level of understanding of the trainees on the D & D Policy, local administration and roles of trainers                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-3-5                                                                                                 | Number of conducted training on local administration for provincial and district officials in model provinces and number of the trainees                                                                                                                                                                                                                               |                       |                                                                                                  |
|                                                                                      |                                                                                                                                                                       | 2-3-6                                                                                                 | Level of understanding of the trainees on the D & D policy and local administration and level of satisfaction on trainers                                                                                                                                                                                                                                              |                       |                                                                                                  |
| Activities                                                                           |                                                                                                                                                                       | Inputs                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       | Trained trainers continuously engaged in conducting training. Pre-Conditions                     |
| 1-1                                                                                  | [GDLA officials acquire the knowledge of the D & D Policy and local administration.]                                                                                  | Cambodia Side                                                                                         | Japanese Side                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                                                                                                  |
| (1)                                                                                  | <GDLA Task Force><br>GDLA Task Force is formed from capable officials from GDLA.                                                                                      | • Counterpart personnel                                                                               | • Experts: Chief Advisor/ Local Administration, Project Coordinator, Training Management, Local Administration Training, Local Administration System, Local Autonomy Law, Local Taxation and Finance, Others                                                                                                                                                           |                       |                                                                                                  |
| (2)                                                                                  | JICA experts conduct a base line survey on the ability of training management of GDLA Task Force members.                                                             | • Office space and necessary furniture for Japanese experts                                           | • Trainings in Japan: Local Administration, Top Management                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                       |                                                                                                  |
| (3)                                                                                  | JICA experts conduct training on training management.                                                                                                                 |                                                                                                       | • Training in Cambodia: Training management, TOT for core trainers, Top management seminar, D & D Policy and local administration for GDLA officials, D & D Policy and local administration system for selected provincial officials, TOT for provincial trainers, TOT policy and local administration system for provincial and district officials in model provinces |                       |                                                                                                  |
| (4)                                                                                  | GDLA Task Force assesses the progress of D&D, and conduct needs surveys for training.                                                                                 |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (5)                                                                                  | GDLA Task Force develops a training plan.                                                                                                                             |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (6)                                                                                  | GDLA Task Force develops a training methodology.                                                                                                                      |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (7)                                                                                  | GDLA Task Force produces training curriculum.                                                                                                                         |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (8)                                                                                  | GDLA Task Force produces training materials.                                                                                                                          |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (9)                                                                                  | GDLA Task Force implements training by Core Trainers using produced training materials in national level and provincial level.                                        |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (10)                                                                                 | GDLA Task Force and JICA experts conduct monitoring and evaluation of implemented training, and feed back the results to improve training management.                 |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (1)                                                                                  | <Core Trainers><br>MOI and JICA experts select appropriate Core Trainer candidates.                                                                                   |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (2)                                                                                  | JICA experts conduct training of trainers (TOT) in Cambodia.                                                                                                          |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (3)                                                                                  | Implement the Country-focused Training Course 1 on Local Administration (TOT) for Core Trainers and Core Trainer candidates in Japan.                                 |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (4)                                                                                  | Core trainers implement training by using the acquired knowledge and experience from TOT in national level and provincial level.                                      |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (5)                                                                                  | Core Trainers and Core Trainer candidates contribute the acquired knowledge and experience from TOT to develop local administration system in Cambodia.               |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| 2-1                                                                                  | [GDLA officials acquire the knowledge of the D&D Policy and local administration.]                                                                                    |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (1)                                                                                  | Assess the existed training courses for GDLA officials, and conduct needs surveys for training.                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (2)                                                                                  | Conduct training on the D&D Policy and the local administration system                                                                                                |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (3)                                                                                  | Implement the Country-focused Training Course 2 on Top Management in Japan                                                                                            |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (4)                                                                                  | Contribute the acquired knowledge and experiences from TOT to develop local administration system in Cambodia                                                         |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| 2-2                                                                                  | [Provincial Governors and Vice Governors understand the D&D Policy and the roles of local administration.]                                                            |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (1)                                                                                  | GDLA Task Force organizes Top Management Seminars on the D&D Policy and the basic knowledge of local administration by invited necessary human resources as lectures. |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |
| (2)                                                                                  | GDLA Task Force and JICA experts conduct monitoring and                                                                                                               |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                  |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| (3)<br>2-3 | GDLA Task Force and JICA experts conduct monitoring and evaluation of the seminars, and feed back the results to improve the next Top Management Seminars.<br>Promote cooperation of provincial authorities and relationship between MoI and provincial offices.<br><br>[Officials of provincial offices understand the D&D Policy and the roles of local administration.] |  |  |
| (1)        | <All Provinces><br><br>GDLA Task Force organizes training on the D&D Policy and local administration system for selected officials from all provincial offices by Core Trainers and utilizing the produced training materials in MOI.                                                                                                                                      |  |  |
| (2)        | GDLA Task Force and JICA experts conduct monitoring and evaluation of the training, and feed back the results to improve training management.                                                                                                                                                                                                                              |  |  |
| (1)<br>(2) | <Model Provinces><br><br>Select model provinces.<br>MoI and JICA experts select appropriate Provincial Trainer candidates considering their experience and background in model provinces.                                                                                                                                                                                  |  |  |
| (3)        | GDLA Task Force conducts TOT by Core Trainers for Provincial Trainer candidates in model provinces.                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |  |
| (4)        | The Provincial Trainers implement training on the D&D Policy and local administration system by using the materials in model provinces and districts.                                                                                                                                                                                                                      |  |  |
| (5)        | GDLA Task Force conducts monitoring and evaluation on the training, and feed back the results to improve training management in provincial and district levels.                                                                                                                                                                                                            |  |  |

| Overall Goal                                                                         |  | Narrative Summary                                                                                                                                     |  | Objectively Verifiable Indicators                                                                                                         |  | Means of Verification                                                                                                                                                                                            |  | Important Assumption                                                                             |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Human resources involved in local administration will be developed through training. |  |                                                                                                                                                       |  | The development of the system and organization is in the progress                                                                         |  | Information from GDLA                                                                                                                                                                                            |  |                                                                                                  |  |
| 1                                                                                    |  | Project Purpose                                                                                                                                       |  |                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                  |  | Human resources development policy on officials involved in local administration in not changed. |  |
| 1                                                                                    |  | Officials of GDLA will improve the capacity of training management.                                                                                   |  | GDLA Task Force is able to manage the training by themselves.                                                                             |  | Self evaluation by review sheet                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |
| 2                                                                                    |  | Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration.                |  | The training management of GDLA Task Force is evaluated at more than 8 out of 10 (full grade) in the evaluation system.                   |  | Questionnaire                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | The average grade of satisfaction of trainees is more than 8 out of 10 (full grade) in the evaluation system.                             |  | Questionnaire                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Knowledge on local administration of officials improves.                                                                                  |  | Pre & post test, Questionnaire                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                  |  |
| 1-1                                                                                  |  | Outputs                                                                                                                                               |  |                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                  |  | The D & D policy is not significantly changed.                                                   |  |
| 1-1                                                                                  |  | GDLA has ability to conduct training management based on the progress of Decentralization and Deconcentration (D & D) and needs.                      |  | Training materials, modules and curriculum are produced by GDLA Task Force.                                                               |  | list of training materials, modules and curriculum produced                                                                                                                                                      |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | TOT for core trainers are conducted by 3 times.                                                                                           |  | Records of training                                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | At least, 70% of core trainer candidates are selected as core the trainees.                                                               |  | Questionnaire                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Core trainers are evaluated at more than 8 scores in average by the trainees.                                                             |  | Questionnaire                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | 30 trainees are trained in Country-focused training course 1 on local administration conducted by JICA in Japan.                          |  | Record of training                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Level of understanding of the trainees in Country-focused training course 1 on local administration improves.                             |  | Evaluation record of training in Japan                                                                                                                                                                           |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Training materials are produced in Country-focused training course 1 on local administration and utilized in the training of the Project. |  | Training materials                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Task of training management are gradually transferred to GDLA Task Force.                                                                 |  | Work Breakdown Structure                                                                                                                                                                                         |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Report on the present situation of D & D policy and local administration is prepared.                                                     |  | Completed Report                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Report on the present HRD system on local administration is prepared.                                                                     |  | Completed Report                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                  |  |
| 2-1                                                                                  |  | GDLA officials acquire the knowledge of the D & D Policy and local administration.                                                                    |  | The training on local administration for GDLA officials is conducted by 16 times.                                                         |  | Record of training                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | A total number of 400 GDLA officials are trained at the training on local administration for GDLA officials.                              |  | Record of training (attendance list)                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Average score between pre-test and post test improves by 30 %.                                                                            |  | Pre test & post test, Questionnaire                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | A total number of 9 officials are trained in Country-focused training course 2 on Top Management.                                         |  | Record of training                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Level of understanding of the trainees in Country-focused training course 2 improves.                                                     |  | Evaluation record of training in Japan                                                                                                                                                                           |  |                                                                                                  |  |
| 2-2                                                                                  |  | Provincial Governors and Vice Governors understand the D & D Policy and the roles of local administration.                                            |  | Trainees in Country-focused training 2 commits to the training                                                                            |  | Record of training                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Top Management Seminar is conducted by 6 times.                                                                                           |  | Record of training                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | All of Governors and Vice Governors in Province and Municipality level are trained in Top Management Seminar.                             |  | Record of training (attendance list)                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Level of understanding of the trained Provincial Governors and Vice Governors on the D & D policy and local administration improves.      |  | Questionnaire                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                  |  |
| 2-3                                                                                  |  | Officials of provincial offices understand the D & D Policy and the roles of local administration.                                                    |  | The trainings on local administration are conducted for selected officials from all provinces by 12 times.                                |  | Record of training                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | A total number of 360 officials of provincial offices are trained.                                                                        |  | Record of training (attendance list)                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Average score between pre test and post test of provincial officials improves by 30%.                                                     |  | Pre test & post test, Questionnaire                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | TOT for provincial trainers are conducted by 2 times.                                                                                     |  | Record of training                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Average score between pre test and post test of provincial trainers improves by 30%.                                                      |  | Pre test & post test, Questionnaire                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | A total number of 80 training on local administration are conducted for provincial and district officials in model provinces.             |  | Record of training                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | A total number of 1,000 provincial and district officials in the model provinces are trained.                                             |  | Record of training (attendance list)                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  |                                                                                                                                                       |  | Average score between pre test and post test of provincial and district officials improves by 30%.                                        |  | Pre test & post test, Questionnaire                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                  |  |
|                                                                                      |  | Activities                                                                                                                                            |  | Inputs                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                                  |  | Trained trainers continuously engaged in conducting training.                                    |  |
| 1-1                                                                                  |  | [GDLA officials acquire the knowledge of the D & D Policy and local administration.]                                                                  |  | Cambodia Side                                                                                                                             |  | Japanese Side                                                                                                                                                                                                    |  | Pre-Conditions                                                                                   |  |
| (1)                                                                                  |  | GDLA Task Force is formed from capable officials from GDLA.                                                                                           |  | Counterpart personnel                                                                                                                     |  | • Experts : Chief Advisor, Deputy Chief/ Training Management, Local Administration, Training Planning/Local Administration, Training/Monitoring Evaluation, Training Implementation, Support/Project Coordinator |  |                                                                                                  |  |
| (2)                                                                                  |  | JICA experts conduct a base line survey on the ability of training management of GDLA Task Force members.                                             |  | Office space and necessary furniture for Japanese experts                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |
| (3)                                                                                  |  | JICA experts conduct training on training management.                                                                                                 |  | Running cost for the project activities                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |
| (4)                                                                                  |  | JICA Experts conduct surveys on the present situation of D & D policy, local administration and HRD system to provide feed back to GDLA Task Force    |  |                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |
| (5)                                                                                  |  | GDLA Task Force assesses the progress of D & D, and conduct needs surveys for training.                                                               |  |                                                                                                                                           |  | • Trainings in Japan: Local Administration, Top Management                                                                                                                                                       |  |                                                                                                  |  |
| (6)                                                                                  |  | GDLA Task Force develops a training plan.                                                                                                             |  |                                                                                                                                           |  | • Provision of equipment personal computers, LAN server and peripherals, Software, Projectors, Printers, Audio-visual equipment for training, Photocopier, Screens, vehicle                                      |  |                                                                                                  |  |
| (7)                                                                                  |  | GDLA Task Force develops a training methodology.                                                                                                      |  |                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |
| (8)                                                                                  |  | GDLA Task Force produces training curriculum.                                                                                                         |  |                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |
| (9)                                                                                  |  | GDLA Task Force produces training materials.                                                                                                          |  |                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |
| (10)                                                                                 |  | GDLA Task Force implements training by Core Trainers using produced training materials in national level and provincial level.                        |  |                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |
| (11)                                                                                 |  | GDLA Task Force and JICA experts conduct monitoring and evaluation of implemented training, and feed back the results to improve training management. |  |                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |
| (1)                                                                                  |  | MOI and JICA experts select appropriate Core Trainer candidates.                                                                                      |  |                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |
| (2)                                                                                  |  | JICA experts conduct training of trainers (TOT) in                                                                                                    |  |                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                  |  |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |                              |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|------------------------------|--|
| (3) | Cambodia.<br>JICA in Japan implements, and JICA Experts assist and follow up on, the Country-focused Training Course 1 on Local Administration (TOT) for Core Trainers and Core Trainer candidates. Core trainers implement training by using the acquired knowledge and experience from TOT in national level and provincial level. Core Trainers and Core Trainer candidates contribute the acquired knowledge and experience from TOT to develop local administration system in Cambodia. |  |  | officials in model provinces |  |
| 2-1 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |                              |  |
| (1) | [GDLA officials acquire the knowledge of the D&D Policy and local administration.]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |                              |  |
| (2) | Assess the existed training courses for GDLA officials, and conduct needs surveys for training.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |                              |  |
| (3) | Conduct training on the D&D Policy and the local administration system                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |                              |  |
| (4) | JICA in Japan implement, and JICA Experts assists and follow up on, the Country-focused Training Course 2 on Top Management in Japan. Contribute the acquired knowledge and experiences from TOT to develop local administration system in Cambodia                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |                              |  |
| 2-2 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |                              |  |
| (1) | [Provincial Governors and Vice Governors understand the D&D Policy and the roles of local administration.]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |                              |  |
| (2) | GDLA Task Force organizes Top Management Seminars on the D & D Policy and the basic knowledge of local administration by invited necessary human resources as lecturers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |  |                              |  |
| (3) | GDLA Task Force and JICA experts conduct monitoring and evaluation of the seminars, and feed back the results to improve the next Top Management Seminars.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |                              |  |
| 2-3 | Promote cooperation of provincial authorities and relationship between MOI and provincial offices.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |                              |  |
| (1) | [Officials of provincial offices understand the D & D Policy and the roles of local administration.]<br><All Provinces>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |                              |  |
| (2) | GDLA Task Force organizes training on the D & D Policy and local administration system for selected officials from all provincial offices by Core Trainers and utilizing the produced training materials in MOI.                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |                              |  |
| (1) | GDLA Task Force and JICA experts conduct monitoring and evaluation of the training, and feed back the results to improve training management.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |  |                              |  |
| (2) | <Model Provinces>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |                              |  |
| (3) | Select model provinces.<br>MOI and JICA experts select appropriate Provincial Trainer candidates considering their experience and background in model provinces.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |                              |  |
| (4) | GDLA Task Force conducts TOT by Core Trainers for Provincial Trainer candidates in model provinces.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |                              |  |
| (5) | The Provincial Trainers implement training on the D & D Policy and local administration system by using the materials in model provinces and districts.<br>GDLA Task Force conducts monitoring and evaluation on the training, and feed back the results to improve training management in provincial and district levels.                                                                                                                                                                   |  |  |                              |  |

**ANNEX I**  
**Project Design Matrix (PDM) 2**

Project Title: Improvement of Local Administration in Cambodia

Implementing Agency: General Department of Local Administration (GDLA), Ministry of Interior (MOI)

Target Group: Officials in GDLA, **General Secretariat, and General Department of Logistics and Finance at MOI, Provincial Offices (including Governors and Vice Governors, provincial councilors and senior council personnel), and Main Line Ministries (Central and Provincial levels)**

| Narrative Summary                                                                                                                                                                                                            |  | Objectively Verifiable Indicators                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Overall Goal                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Human resource involved in local administration will be developed through training                                                                                                                                           |  | <p>1 The number of provincial and district officials trained under the newly developed training system for local administration.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>1 Officials of GDLA will improve the capacity of training management.</p> <p>2 Officials in charge of local administration at national level and provincial level will improve the knowledge of local administration.</p> |  | <p>1-1 GDLA Task Force is able to manage the training by themselves.</p> <p>1-2 Training management of GDLA Task Force is evaluated at more than 8 out of 10 (full grade) in the evaluation system.</p> <p>2-1 The average grade of satisfaction of trainees is more than 8 out of 10 (full grade) in the evaluation system.</p> <p>2-2 Knowledge on local administration of officials improves.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>1-1 GDLA has ability to conduct training management based on the progress of Decentralization and Deconcentration (D&amp;D) and needs.</p>                                                                                |  | <p>1-1-1 Training materials, modules and curriculum are produced by GDLA Task Force.</p> <p>1-1-2 TOT for Core Trainers are conducted by 3 times.</p> <p>1-1-3 At least, 70% of Core Trainer candidates are selected as Core Trainers.</p> <p>1-1-4 Core Trainers are evaluated at more than 8 scores on average by trainees.</p> <p>1-1-5 30 trainees are trained in Contry-focused Training Course 1 on Local Administraion conducted by JICA in Japan.</p> <p>1-1-6 Level of understanding of trainees in Country-focused Training Course 1 on Local Administration improves.</p> <p>1-1-7 Training materials are produced in Country-focused Training Course 1 on Local Administration and utilized in training courses of the Project.</p> <p>1-1-8 Tasks of training management are gradually transferred to GDLA Task Force</p> <p>1-1-9 Report on the present situation of D&amp;D policy and local administration is prepared.</p> <p>1-1-10 Report on the present HRD system on local administration is prepared.</p> |
| 2-1 GDLA officials <b>acquire understand the knowledge of the D&amp;D Policy</b> and local administration.                                                                                                                   |  | <p><del>2-1-1 The training on local administration for GDLA officials is conducted by 16 times.</del></p> <p>2-1-21 Total 400 officials of GDLA, <b>General Secretariat and General Department of Logistics and Finance</b> are trained at Training on Local Administration for GDLA Officials.</p> <p>2-1-32 Average score between pre -test and post test improves by 30%.</p> <p>2-1-43 A total number of 9 officials are trained in Contry-focused training course 2 on Top Management</p> <p>2-1-54 Level of understanding of the trainees in Country-focused training course 2 improves.</p> <p>2-1-65 Trainees in Country-focused training course 2 commits to the training</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2-2 Provincial Governors and Vice Governors understand the D&D Policy and the roles of local administration.                                                                                                                 |  | <p><del>2-2-1 Top Management Seminar is conducted by 6 times</del></p> <p>2-2-21 All of Governors and Vice Governors in Province and Municipality level are trained in Top Management Seminar.</p> <p>2-2-32 Level of understanding of the trained <b>Provincial Governors and Vice Governors on the D&amp;D policy and local administration improves.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2-3 Officials of provincial offices understand the D&D Policy and the roles of local administration. <b>[Phases 1-3 only]</b>                                                                                                |  | <p><del>2-3-1 The training on local administration are conducted for selected officials from all provinces by 12 times.</del></p> <p>2-3-21 A total number of <b>360</b> 240 officials of provincial offices are trained.</p> <p>2-3-32 Average score between pre -test and post test of provincial officials improves by 30%.</p> <p><del>2-3-4 TOT for provincial trainers are conducted by 2 times.</del></p> <p>2-3-53 A total number of <b>60</b> 30 provincial trainers are trained.</p> <p>2-3-54 Average score between pre -test and post test of provincial trainers improves by 30%.</p> <p><del>2-3-6 A total number of 80 training on local administration are conducted for provincial and district officials in model provinces.</del></p> <p>2-3-75 A total number of <b>1000</b> 500 provincial and district officials in the model provinces are trained.</p> <p>2-3-86 Average score between pre -test and post test of provincial and district officials improves by 30%.</p>                                |
| 2-4 Provincial Councilors and senior council personnel in capital and all provinces understand organic laws, related guidelines, rules and regulations. <b>[Phase 4 only]</b>                                                |  | <p>2-4-1 All Provincial Councilors and senior council personnel are trained at Top Management Seminars for Provincial Councilors.</p> <p>2-4-2 Level of understanding on organic laws, related guidelines, rules and regulations of participants are improved.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



| 概要                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 指標                                                          | 入手手段                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 外部条件                                                                                                                                                                                                                                              |                        |      |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------|
| 上位目標                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
| カンボジアにおいて研修等を通じて地方行政に関わる人材が育成される。 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1<br>2                                                      | 内務省地方行政総局が実施する公務員研修の運営実績、参加者数<br>参加者の理解度                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
| プロジェクト目標                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
| 1                                 | 内務省地方行政総局職員の研修運営能力が向上する。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1-1                                                         | 内務省地方行政総局における、地方行政に関する研修の運営実績                                                                                                                                                                                                                                                                           | カンボジア政府の地方行政にかかわる人材育成に対する政策が継続する。                                                                                                                                                                                                                 |                        |      |
| 2                                 | 中央・州レベルの地方行政担当職員の地方行政に関する知識が向上する。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1-2<br>1-3<br>1-4                                           | 養成された研修講師数（内務省地方行政総局、州レベル）<br>開発された研修コース、カリキュラム、教材数<br>研修を計画・実施し、自ら評価し、研修計画を見直すという一連の流れの実施状況・適切度                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2-1                                                         | 地方行政に関する研修参加者数（ブノンペン：中央・州、モデル州：州・郡）、研修理解度                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2-2                                                         | 国別研修（1：地方行政）（2：トップマネージメントセミナー）への参加者数、日本の地方自治及び地方自治のプロセスに関する理解度                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
| 成果                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
| 1-1                               | 内務省地方行政総局（GDLA）タスクフォースがD&D(Decentralization&Deconcentration、地方分権化・業務分散化)の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1-1-1<br>1-1-2<br>1-1-3<br>1-1-4<br>1-1-5<br>1-1-6<br>1-1-7 | 研修ニーズ調査、研修計画作成、研修モニタリング評価の実績<br>研修教材、モジュール、カリキュラムの作成数<br>「TOT（コア研修講師養成研修）」の実施回数、参加者数<br>「TOT（コア研修講師養成研修）」参加者のD&D政策、地方行政、研修講師の役割に関する理解度<br>「TOT（国別研修1：地方行政）」の参加者数<br>「TOT（国別研修1：地方行政）」参加者の日本の地方自治に関する理解度<br>「TOT（国別研修1：地方行政）」の成果をもとにして作成した教材、カリキュラム数                                                     | カンボジア政府の地方分権化・業務分散化政策の方針の大幅な変更がない。                                                                                                                                                                                                                |                        |      |
| 2-1                               | 内務省地方行政総局職員がD&D政策及び地方行政に関する知識を得る。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2-1-1<br>2-1-2<br>2-1-3<br>2-1-4                            | 「内務省地方行政総局職員向け地方行政研修」の実施回数、参加者数<br>「内務省地方行政総局職員向け地方行政研修」参加者の理解度<br>「国別研修2：トップマネージメントセミナー」の参加者数<br>「国別研修2：トップマネージメントセミナー」参加者の日本の地方行政、地方自治に関する法制度及びプロセス、公務員研修に関する理解度                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
| 2-2                               | 州知事・副知事がD&D政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2-2-1<br>2-2-2                                              | 「トップマネージメントセミナー」の実施回数、参加者数<br>「トップマネージメントセミナー」参加者のD&D政策、地方行政に関する理解度                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
| 2-3                               | 州事務所職員がD&D政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2-3-1<br>2-3-2<br>2-3-3<br>2-3-4<br>2-3-5<br>2-3-6          | 「全州の選抜された地方行政担当職員向け地方行政研修」の実施回数、参加者数<br>「全州の選抜された地方行政担当職員向け地方行政研修」参加者のD&D政策、地方行政に関する理解度、講師への満足度<br>「TOT（モデル州研修講師養成研修）」の実施回数、参加者数<br>「TOT（モデル州研修講師養成研修）」参加者のD&D政策、地方行政、研修講師の役割に関する理解度<br>「モデル州の州事務所及び郡事務所の地方行政担当職員向け地方行政研修」の実施回数、参加者数<br>「モデル州の州事務所及び郡事務所の地方行政担当職員向け地方行政研修」参加者のD&D政策、地方行政に関する理解度、講師への満足度 |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
| 活動                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                             | 投入                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                   |                        |      |
| 1-1                               | 内務省地方行政総局（GDLA）タスクフォースがD&Dの進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。<br>＜A：GDLAタスクフォース＞<br>GDLA内の研修能力の高い職員を選別してタスクフォースを結成する。<br>JICA専門家はGDLAタスクフォースメンバーの研修運営管理能力についてのベースライン調査を行う。<br>JICA専門家はGDLAタスクフォースメンバーに対して研修運営管理についての研修を実施する。<br>GDLAタスクフォースはD&Dの進捗状況を調査し、研修ニーズ調査を実施する。<br>GDLAタスクフォースは研修計画を作成する。<br>GDLAタスクフォースは研修教材を作成する。<br>GDLAタスクフォースはMethodologyを作成する。<br>GDLAタスクフォースは研修カリキュラムを作成する。<br>GDLAタスクフォースは研修教材を作成する。<br>GDLAタスクフォースは1-1-Bで育成されたコア研修講師と研修教材を活用して中央・州レベルにおいて研修を運営する。<br>GDLAタスクフォースは研修のモニタリングを行い、研修の内容及び運営管理を改善する。<br>＜B：コア研修講師＞<br>内務省及びJICA専門家は、研修講師候補者の経験及びバックグラウンドに基づいて適正な人材をコア研修講師とし |                                                             | カンボジア側<br>・ カウンターパート配置<br>・ 日本人専門家の執務室及び家具<br>・ プロジェクト活動にかかる運営経費                                                                                                                                                                                                                                        | 日本側<br>・ 専門家派遣：短期専門家8名（チーフアドバイザー/地方行政、業務調整、研修運営管理、研修計画、地方行政研修、地方自治法、地方自治制度、地方税財政制度等）<br>・ 研修員受入：<br>「国別研修1：地方行政」約10名/年<br>「国別研修2：トップマネージメントセミナー」約2～3名/年<br>地方自治、地方分権、日本の地方自治のプロセス、日本の地方行政システム等<br>・ 現地国内研修：研修管理、TOT、トップマネージメントセミナー、D&D政策、地方行政システム | 養成された研修講師が継続的に研修に従事する。 | 前提条件 |



PDM<sub>1</sub>（参考和記）  
プロジェクト名：カンボジア王国地方行政能力向上プロジェクト  
協力対象機関：内務省(MoI) 地方行政総局(GDLA)  
ターゲットグループ：GDLA 職員、州事務所(知事及び副知事含む)、関連省庁(中央・州事務所)

| 概要                                |                                                                                                               | 指標                 | 入手手段                                                                                                         | 外部条件                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 上位目標                              |                                                                                                               |                    |                                                                                                              |                            |
| カンボジアにおいて研修等を通じて地方行政に関わる人材が育成される。 |                                                                                                               | 1                  | 制度及び組織整備が進められている。                                                                                            | 内務省地方行政総局からの情報             |
| プロジェクト目標                          |                                                                                                               |                    |                                                                                                              |                            |
| 1                                 | 内務省行政総局職員の研修運営能力が向上する。                                                                                        | 1-1                | GDLA タスクフォースが自ら研修を運営できる。                                                                                     | レビューシートによる自己評価             |
|                                   |                                                                                                               | 1-2                | GDLA タスクフォースの研修運営が、8 以上（10 点満点）と評価される。                                                                       | アンケート                      |
| 2                                 | 中央・州レベルの地方行政担当職員の地方行政に関する知識が向上する。                                                                             | 2-1                | 参加者の満足度評価が 8 以上（10 点満点）である。                                                                                  | アンケート                      |
|                                   |                                                                                                               | 2-2                | 職員の地方行政に関する知識が向上する。                                                                                          | 研修前後試験、アンケート               |
| 成果                                |                                                                                                               |                    |                                                                                                              |                            |
| 1-1                               | 内務省地方行政総局（GDLA）タスクフォースが D & D(Decentralization & Deconcentration、地方分権化・業務分散化)の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。 | 1-1-1              | 研修教材、モジュール、カリキュラムが GDLA タスクフォースにより作成される。                                                                     | 作成された研修教材、モジュール、カリキュラムのリスト |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-2              | コア研修講師養成研修(TOT)が 3 回実施される。                                                                                   | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-3              | コア研修講師候補者の 70%以上がコア研修講師として選定される。                                                                             | アンケート                      |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-4              | 参加者によるコア研修講師の評価が平均で 8 以上である。                                                                                 | アンケート                      |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-5              | 国別研修 1：地方行政を 30 人が受講する。                                                                                      | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-6              | 国別研修 1：地方行政の参加者の理解度が向上する。                                                                                    | 本邦研修評価記録                   |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-7              | 国別研修 1：地方行政において研修教材が作成され、プロジェクトの研修で用いられる。                                                                    | 研修教材                       |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-8              | GDLA タスクフォースに研修運営業務が徐々に移管される。                                                                                | ワークブレードダウンストラクチャー          |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-9              | D&D 政策と地方行政に関する現状報告書が作成される。                                                                                  | 報告書（最終版）                   |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-10             | 地方行政人材育成制度の現状についての報告書が作成される。                                                                                 | 報告書（最終版）                   |
| 2-1                               | 内務省地方行政総局職員が D&D 政策及び地方行政に関する知識を得る。                                                                           | 2-1-1              | GDLA 職員に対する地方行政研修が 16 回実施される。                                                                                | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 2-1-2              | のべ 400 人の GDLA 職員が GDLA 職員に対する地方行政研修に参加する。                                                                   | 研修記録（出席簿）                  |
|                                   |                                                                                                               | 2-1-3              | 研修前後試験の平均点が 30%改善する。                                                                                         | 研修前後試験、アンケート               |
|                                   |                                                                                                               | 2-1-4              | 国別研修 2：トップマネージメントにのべ 9 人の職員が参加する。                                                                            | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 2-1-5              | 国別研修 2：トップマネージメント参加者の理解度が向上する。                                                                               | 本邦研修評価記録                   |
|                                   |                                                                                                               | 2-1-6              | 国別研修 2：トップマネージメント参加者が研修に携わる。                                                                                 | 研修記録                       |
| 2-2                               | 州知事・副知事が D&D 政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。                                                                           | 2-2-1              | トップマネージメントセミナーが 6 回開催される。                                                                                    | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 2-2-2              | 全県・市の知事及び副知事がトップマネージメントセミナーに参加する。                                                                            | 研修記録（出席簿）                  |
|                                   |                                                                                                               | 2-2-3              | 研修に参加した知事及び副知事の D&D 政策及び地方行政に関する理解度が向上する。                                                                    | アンケート                      |
| 2-3                               | 州事務所職員が D&D 政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。                                                                            | 2-3-1              | 全 12 州から選定された職員に対する地方行政研修が 12 回実施される。                                                                        | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-2              | のべ 360 人の州事務所職員が研修に参加する。                                                                                     | 研修記録（出席簿）                  |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-3              | 州職員の研修前後試験の平均点が 30%改善する。                                                                                     | 研修前後試験、アンケート               |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-4              | 州研修講師のための TOT 研修が 2 回実施される。                                                                                  | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-5              | 州研修講師の研修前後試験の平均点が 30%改善する。                                                                                   | 研修前後試験、アンケート               |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-6              | モデル州において州・郡職員に対する地方行政研修がのべ 80 回開催される。                                                                        | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-7              | モデル州においてのべ 1,000 人の州・郡職員が研修に参加する。                                                                            | 研修記録（出席簿）                  |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-8              | 州・郡職員の研修前後試験の平均点が 30%改善する。                                                                                   | 研修前後試験、アンケート               |
| 活動                                |                                                                                                               | 投入                 |                                                                                                              |                            |
|                                   |                                                                                                               | カンボジア側             | 日本側                                                                                                          |                            |
| 1-1                               | 内務省地方行政総局（GDLA）タスクフォースが D&D の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。                                                  | • カウンターパート配置       | • 専門家派遣：短期専門家 8 名（チーフアドバイザー/地方行政、業務調整、研修運営管理、研修計画、地方行政研修、地方自治法、地方自治制度、地方税財政制度等）                              | 養成された研修講師が継続的に研修に従事する。     |
|                                   |                                                                                                               | • 日本人専門家の執務室及び家具   |                                                                                                              |                            |
|                                   |                                                                                                               | • プロジェクト活動にかかる運営経費 | • 研修員受入：<br>「国別研修 1：地方行政」約 10 名/年<br>「国別研修 2：トップマネージメントセミナー」約 2～3 名/年<br>地方自治、地方分権、日本の地方自治のプロセス、日本の地方行政システム等 |                            |
|                                   |                                                                                                               |                    | • 機材供与：<br>PC<br>LAN サーバー及び周辺機器<br>PC ソフト<br>プロジェクター<br>プリンター<br>研修のための視聴覚機材<br>コピー機、スクリーン、車両                |                            |
|                                   |                                                                                                               |                    | • 現地国内研修：研修管理、TOT、トップマネージメントセミナー、D&D 政策、地方行政システム                                                             |                            |

|      |                                                                                               |  |  |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| (11) | GDLA タスクフォースは研修のモニタリングを行い、研修の内容及び運営管理を改善する。<br><B：コア研修講師>                                     |  |  |
| (1)  | 内務省及び JICA 専門家は、研修講師候補者の経験及びバックグラウンドに基づいて適正な人材をコア研修講師として中央と州から選定する。                           |  |  |
| (2)  | JICA 専門家はコア研修講師に対して「TOT（コア研修講師養成研修）」を実施する。                                                    |  |  |
| (3)  | コア研修講師に「TOT（国別研修 1：地方行政）」を実施し、JICA 専門家はそれを支援すると共に、フォローアップを行う。                                 |  |  |
| (4)  | コア研修講師は「TOT（コア研修講師養成研修）」から習得した知識と経験を生かして中央・州レベルにおいて研修を実施する。                                   |  |  |
| (5)  | コア研修講師は「TOT（国別研修 1：地方行政）」から習得した知識と経験をカンボジアにおける研修の実施及び地方行政制度の整備に反映させる。                         |  |  |
| 2-1  | 内務省地方行政総局職員が D&D 政策及び地方行政に関する知識を得る。                                                           |  |  |
| (1)  | GDLA タスクフォースは、既存の公務員研修を確認して、内務省地方行政総局職員に対する研修ニーズ調査を実施する。                                      |  |  |
| (2)  | GDLA タスクフォースは、「内務省地方行政総局職員に対してカンボジアの D&D 政策及び地方行政に関する研修」を実施する。                                |  |  |
| (3)  | 地方行政にかかる製作、法制度、制度整備に携わる内務省の交換に対して「国別研修 2：トップマネージメントセミナー」を実施し、JICA 専門家はそれを支援すると共に、フォローアップを行う。  |  |  |
| (4)  | 「国別研修 2：トップマネージメントセミナー」で習得した知識と経験をカンボジアの地方行政制度の整備に反映させる。                                      |  |  |
| 2-2  | 州知事・副知事が D&D 政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。                                                           |  |  |
| (1)  | GDLA タスクフォースは必要に応じて外部から研修講師を招き、全州の州知事または副知事を対象に D&D 政策及び地方行政に関する「トップマネージメントセミナー」を実施する。        |  |  |
| (2)  | GDLA タスクフォースは研修のモニタリング評価を行い、次の「トップマネージメントセミナー」の内容及び運営管理を改善する。                                 |  |  |
| (3)  | D&D 推進にかかる州レベルの連携及び内務省と州レベルの連携を支援する。                                                          |  |  |
| 2-3  | 州事務所職員が D&D 政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。<br><A：全州>                                                  |  |  |
| (1)  | GDLA タスクフォースは「全州の選抜された地方行政担当職員に対してカンボジアの D&D 政策及び地方行政に関する研修」をコア研修講師と研修教材を活用して内務省（プノンペン）で実施する。 |  |  |
| (2)  | GDLA タスクフォースは研修のモニタリング評価を行い、研修の内容及び運営管理を改善する。                                                 |  |  |
| (1)  | モデル州を選択する。<br><B：モデル州>                                                                        |  |  |
| (2)  | モデル州から研修講師候補者の経験及びバックグラウンドに基づいて適正な人材を州研修講師として選定する。                                            |  |  |
| (3)  | GDLA タスクフォースはモデル州において州研修講師に対して「TOT（モデル州研修講師養成研修）」をコア研修講師により実施する。                              |  |  |
| (4)  | GDLA タスクフォースの運営により、州研修講師は「モデル州の州事務所及び郡事務所の地方行政担当職員に対して D&D 政策及び地方行政に関する研修」を実施する。              |  |  |
| (5)  | GDLA タスクフォースは研修のモニタリング評価を行い、研修の内容及び運営管理を改善する。                                                 |  |  |

PDM<sub>2</sub>（参考和訳）  
プロジェクト名：カンボジア王国地方行政能力向上プロジェクト  
協力対象機関：内務省(MoI) 地方行政総局(GDLA)  
ターゲットグループ:内務省 GDLA・大臣官房事務局・財務総局職員、州事務所(知事及び副知事、州議会議員、議会上級職員含む)、関連省庁(中央・州事務所)

| 概要                                |                                                                                                               | 指標                 | 入手手段                                                                                                         | 外部条件                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 上位目標                              |                                                                                                               |                    |                                                                                                              |                            |
| カンボジアにおいて研修等を通じて地方行政に関わる人材が育成される。 |                                                                                                               | 1                  | 内務省 地方行政総局からの情報                                                                                              | 人材育成制度及び組織が設立され運用されている。    |
| プロジェクト目標                          |                                                                                                               |                    |                                                                                                              |                            |
| 1                                 | 内務省地方行政総局職員の研修運営能力が向上する。                                                                                      | 1-1                | GDLA タスクフォースが自ら研修を運営できる。                                                                                     | レビューシートによる自己評価             |
|                                   |                                                                                                               | 1-2                | GDLA タスクフォースの研修運営が、8 以上（10 点満点）と評価される。                                                                       | アンケート                      |
| 2                                 | 中央・州レベルの地方行政担当職員の地方行政に関する知識が向上する。                                                                             | 2-1                | 参加者の満足度評価が 8 以上（10 点満点）である。                                                                                  | アンケート                      |
|                                   |                                                                                                               | 2-2                | 職員の地方行政に関する知識が向上する。                                                                                          | 研修前後試験、アンケート               |
| 成果                                |                                                                                                               |                    |                                                                                                              |                            |
| 1-1                               | 内務省地方行政総局(GDLA)タスクフォースが D & D(Decentralization & Deconcentration、地方分権化・業務分散化)の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。 | 1-1-1              | 研修教材、モジュール、カリキュラムが GDLA タスクフォースにより作成される。                                                                     | 作成された研修教材、モジュール、カリキュラムのリスト |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-2              | コア研修講師養成研修(TOT)が 3 回実施される。                                                                                   | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-3              | コア研修講師候補者の 70%以上がコア研修講師として選定される。                                                                             | アンケート                      |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-4              | 参加者によるコア研修講師の評価が平均で 8 以上である。                                                                                 | アンケート                      |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-5              | 国別研修 1：地方行政を 30 人が受講する。                                                                                      | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-6              | 国別研修 1：地方行政の参加者の理解度が向上する。                                                                                    | 本邦研修評価記録                   |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-7              | 国別研修 1：地方行政において研修教材が作成され、プロジェクトの研修で用いられる。                                                                    | 研修教材                       |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-8              | GDLA タスクフォースに研修運営業務が徐々に移管される。                                                                                | ワークブレークダウン ストラクチャー         |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-9              | D&D 政策と地方行政に関する現状報告書が作成される。                                                                                  | 報告書（最終版）                   |
|                                   |                                                                                                               | 1-1-10             | 地方行政人材育成制度の現状についての報告書が作成される。                                                                                 | 報告書（最終版）                   |
| 2-1                               | 内務省地方行政総局職員が D&D 政策及び地方行政について理解する関係を得る。                                                                       | <del>2-1-1</del>   | <del>GDLA 職員に対する地方行政研修が 16 回実施される。</del>                                                                     | <del>研修記録</del>            |
|                                   |                                                                                                               | 2-1-21             | のべ 400 人の GDLA・大臣官房事務局・財務総局職員が GDLA 職員に対する地方行政研修に参加する。                                                       | 研修記録（出席簿）                  |
|                                   |                                                                                                               | 2-1-22             | 研修前後試験の平均点が 30%改善する。                                                                                         | 研修前後試験、アンケート               |
|                                   |                                                                                                               | 2-1-43             | 国別研修 2：トップマネージメントにのべ 9 人の職員が参加する。                                                                            | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | 2-1-54             | 国別研修 2：トップマネージメント参加者の理解度が向上する。                                                                               | 本邦研修評価記録                   |
|                                   |                                                                                                               | 2-1-65             | 国別研修 2：トップマネージメント参加者が研修に携わる。                                                                                 | 研修記録                       |
|                                   |                                                                                                               | <del>2-2-1</del>   | <del>トップマネージメントセミナーが 6 回開催される。</del>                                                                         | <del>研修記録</del>            |
|                                   |                                                                                                               | 2-2-21             | 全州・首都の知事及び副知事がトップマネージメントセミナーに参加する。                                                                           | 研修記録（出席簿）                  |
|                                   |                                                                                                               | 2-2-22             | 研修に参加した知事及び副知事の D&D 政策及び地方行政に関する理解度が向上する。                                                                    | アンケート                      |
| 2-3                               | 州事務所職員が D&D 政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。(第 1～3 年次のみ)                                                                | <del>2-3-1</del>   | <del>全 12 州から選定された職員に対する地方行政研修が 12 回実施される。</del>                                                             | <del>研修記録</del>            |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-21             | のべ 260,240 人の州事務所職員が研修に参加する。                                                                                 | 研修記録（出席簿）                  |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-32             | 州職員の研修前後試験の平均点が 30%改善する。                                                                                     | 研修前後試験、アンケート               |
|                                   |                                                                                                               | <del>2-3-4</del>   | <del>州研修講師のための TOT 研修が 2 回実施される。</del>                                                                       | <del>研修記録</del>            |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-53             | のべ 6030 人の州研修講師が育成される。                                                                                       | 研修記録（出席者名簿）                |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-54             | 州研修講師の研修前後試験の平均点が 30%改善する。                                                                                   | 研修前後試験、アンケート               |
|                                   |                                                                                                               | <del>2-3-6</del>   | <del>モデル州において州・郡職員に対する地方行政研修がのべ 99 回開催される。</del>                                                             | <del>研修記録</del>            |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-75             | モデル州においてのべ 4,000,500 人の州・郡職員が研修に参加する。                                                                        | 研修記録（出席簿）                  |
|                                   |                                                                                                               | 2-3-86             | 州・郡職員の研修前後試験の平均点が 30%改善する。                                                                                   | 研修前後試験、アンケート               |
| 2-4                               | 全州及び首都の州議員及び州議会上級職員が地方行政法及び関連する政令規則について理解する。(第 4 年次のみ)                                                        | 2-4-1              | 州議員全員及び州議会上級職員が州議員を対象としたトップマネージメントセミナーに参加する。                                                                 | 研修記録（出席簿）                  |
|                                   |                                                                                                               | 2-4-2              | 研修参加者の地方行政法及び関連政令規則に関する理解が向上する。                                                                              | アンケート                      |
| 活動                                |                                                                                                               | 投入                 |                                                                                                              |                            |
|                                   |                                                                                                               | カンボジア側             | 日本側                                                                                                          |                            |
| 1-1                               | 内務省地方行政総局 (GDLA) タスクフォースが D&D の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。                                                | • カウンターパート配置       | • 専門家派遣: 短期専門家 8 名（チーフアドバイザー/地方行政、業務調整、研修運営管理、研修計画、地方行政研修、地方自治法、地方自治制度、地方税財政制度等）                             | 養成された研修講師が継続的に研修に従事する。     |
| (1)                               | <A：GDLA タスクフォース>                                                                                              | • 日本人専門家の執務室及び家具   | • 研修員受入：<br>「国別研修 1：地方行政」約 10 名/年<br>「国別研修 2：トップマネージメントセミナー」約 2～3 名/年<br>地方自治、地方分権、日本の地方自治のプロセス、日本の地方行政システム等 |                            |
| (2)                               | GDLA 内の研修能力の高い職員を選別してタスクフォースを結成する。                                                                            | • プロジェクト活動にかかる運営経費 | • 機材供与：<br>PC<br>LAN サーバー及び周辺機器<br>PC ソフト<br>プロジェクター<br>プリンター<br>研修のための視聴覚機材<br>コピー機、スクリーン、車両                | 前提条件                       |
| (3)                               | JICA 専門家は GDLA タスクフォースメンバーに対して研修運営管理についての研修を実施する。                                                             |                    |                                                                                                              |                            |
| (4)                               | JICA 専門家は D&D 政策、地方行政及び人材育成制度についての現状を調査し、GDLA タスクフォースにフィードバックする。                                              |                    |                                                                                                              |                            |
| (5)                               | GDLA タスクフォースは D&D の進捗状況を調査し、研修ニーズ調査を実施する。                                                                     |                    |                                                                                                              |                            |
| (6)                               | GDLA タスクフォースは研修計画を作成する。                                                                                       |                    |                                                                                                              |                            |
| (7)                               | GDLA タスクフォースは 研修 Methodology を作成する。                                                                           |                    |                                                                                                              |                            |
| (8)                               | GDLA タスクフォースは研修カリキュラムを作成する。                                                                                   |                    |                                                                                                              |                            |
| (9)                               | GDLA タスクフォースは研修教材を作成する。                                                                                       |                    |                                                                                                              |                            |
| (10)                              | GDLA タスクフォースは 1-1-B で育成されたコア研修講師と研修教材を活用して中央・州レベルにおいて研修を運営する。                                                 |                    |                                                                                                              |                            |
| (11)                              | GDLA タスクフォースは研修のモニタリングを行い、研修の内容及び運営管理を改善する。                                                                   |                    |                                                                                                              |                            |
| (1)                               | <B：コア研修講師><br>内務省及び JICA 専門家は、研修講師候補                                                                          |                    |                                                                                                              |                            |



## ＜確認事項：実施プロセス＞

## 3. 評価グリッドによる調査結果

|         | 評価設問             |                                                                                       | 判断基準・方法                                        | 情報源・データ収集方法                                   | 調査結果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | 大項目              | 小項目                                                                                   |                                                |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 活動の実施   | 活動は計画どおりに実施されたか。 | タイミング、量、対象者や活動実施者、内容の点で計画どおりであったか。                                                    | 業務実施計画書と実績との合致                                 | 資料レビュー（各年次実施計画書・各年次業務完了報告書）                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ タイミングはほぼ各年次の業務実施計画どおりである。活動によっては計画より前倒しされているものもあり、遅れを来している活動はない。</li> <li>・ 研修運営管理の研修、コア研修講師養成研修については、計画以上に頻繁にきめ細かくなされている。</li> <li>・ 活動 1-1-B-5、2-1-4 については、具体的な活動としては特定できないが、意識や発言のレベルで本邦研修のポジティブな影響が見られる。</li> <li>・ 活動 2-2-3 については、計画段階で具体的な活動が特定されていないが、地方行政実態調査や州レベルでの研修、トップマネージメントセミナー時の中央と地方のダイアログ促進など、プロジェクトで実施されている諸々の活動のかなり多くがこれに該当している。</li> <li>・ GDLA 職員研修以外のアウトプットはほぼ目標どおり産出されている。GDLA 職員研修のアウトプット産出のために、講師の質をそろえる必要がある、という意見が数名から出された。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 技術移転の方法 | 活動に過不足はなかったか。    | アウトプット産出のために不足していた活動はないか。                                                             | 目標としたアウトプットが産出されていない場合、活動の追加により達成が期待できたものはないか。 | 資料レビュー（各年次業務完了報告書・中間評価報告書）<br>聞き取り調査（専門家・T/F） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ GDLA 職員研修以外のアウトプットはほぼ目標どおり産出されている。GDLA 職員研修のアウトプット産出のために、講師の質をそろえる必要がある、という意見が数名から出された。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 技術移転の方法 | 技術移転の方法に問題なかったか。 | GDLA T/F、トレーナー、研修参加者に対する技術・知識移転の機会の頻度、技術・知識定着のための工夫、理解習熟度の確認、実践の機会提供など、方法論として適切であったか。 | 講師、T/F メンバーからの改善の意見の有無                         | 資料レビュー（中間評価報告書・セミナー等報告書）<br>聞き取り調査（講師・T/F）    | <p>【対 T/F】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修運営管理は、計画を上回る回数の W/S のほか、OJT や定期的ミーティング、サブグループの導入などの方法により適切に行われている。</li> <li>・ 仕事を始める前に全体の明確な計画と役割分担があつて何をすべきかが明確である点が良い。(T/F)</li> <li>・ 研修運営管理がスムーズに行えるように、準備期間を長くとり、全員が教材やマニュアルを熟読し、研修の企画段階から最後までのプロセスを役割分担を十分に理解して実施するべきである。(T/F)</li> </ul> <p>【対トレーナー】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 講師としての才能のない人にいくら研修しても吸収されにくいので、才能のある講師を選抜し、より効果的にすべきである。日本人専門家はクメール語が分からないので、よい講師と悪い講師を見分けられないので、カンボジア人のコーディネーターにその選別を任せるべきである。(T/F)</li> <li>・ 日本の公務員研修機関からもっと詳細について学びたい。(コアトレーナー)</li> <li>・ Self-confidence についてもっと学びたい。(T/F、コアトレーナー)</li> <li>・ 研修運営管理や講師としての能力向上のために、1～2 日間という短期間のワークショップではなく、もっと時間をかけて学びたい。(T/F)</li> </ul> <p>【対研修参加者】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修の際の質疑応答の時間が不足。(T/F、研修参加者)</li> </ul> |

プロジェクト活動の質を高める取り組みや工夫例

| 裨益者              | 目的           | 内容                                         | 詳細                                                                                            |
|------------------|--------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 国内各種研修参加者        | 研修で得た知識の定着   | 研修のグループワーク                                 | 研修での講義の後、よく練られた設問によるグループワークを通じて講義内容を再確認する構成となっている。                                            |
|                  | 適切な研修提供      | 最新かつ基本的な研修内容の選定                            | D&D 動向把握に基づき、内務省長官のコメントや講義も得て、最新の内容をタイムリーに提供しているうえ、実務上必要な基礎的な内容となっている。                        |
|                  | 理解度向上        | 適切な教材及び参考文献の提供                             | 教材は主要ポイントに絞り研修期間中の短時間で理解しやすくし、詳細について十分に参考資料を配布している。                                           |
|                  | 研修内容の改善      | 短期専門家受入れに係る調整                              | GDLA 総局長との協議を通じて内務省の研修ニーズを把握したうえで、短期専門家と講義内容や研修教材について検討・調整が行われた。                              |
| トップマネジメントセミナー参加者 | 中央・地方の相互理解促進 | 各レベルのトップ間での対話の場を設定                         | 中央・州・郡の各レベルのトップが一堂に会する貴重な場であるトップマネージャメントセミナーがより有効活用され、実りあるものとなるようにするために、セミナーの中で対話の時間が設けられている。 |
|                  | 研修効果の向上      | 知識・経験量の多い参加者から経験の少ない参加者へのインプットの            | 協働意識を醸成するため経験者と未経験者とを分けずに研修を計画・実施し、グループワークを実施して経験者が情報提供を行ったり議論をリードしたりし未経験者の理解をより深めるよう工夫がなされた。 |
|                  | 研修内容の改善      | 本邦研修の評価・提言の双方向協議                           | 本邦研修実施側の評価・提言が研修参加者(GDLA T/F)に紹介された。これを受けてGDLA T/F側で研修の評価・提言を議論し、フィードバックが行われた。                |
| 本邦研修参加者          | 研修効果の向上      | 本邦研修参加前のオリエンテーション及び参加後のフォローアップの実施、本邦研修への同行 | フォローアップの一環として、要望のあった日本の地方議会内規が提供されたほか、本邦研修での研修成果取りまとめを専門家が支援する等、研修前から研修後まで一連の支援が行われた。         |
|                  |              | 短期専門家の本邦研修での活用                             | 短期専門家が本邦研修の講師を務めることで、2つの研修のきめ細かなフォローアップが可能になったほか、カンボジアの事情をよく理解したうえでの適切な内容の講義提供につながった。         |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                         |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GDLA T/F<br>メンバー、<br>講師、国<br>内各種研<br>修参加者 | 研 修 運 営・効果の<br>改善、研修<br>効果の認識                                                                                                                                                                                                                                | ブレ・ポスト<br>テスト及び研<br>修後質問票調<br>査の実施                                      | 結果による研修効果測定・可視化が図られ<br>たほか、原因分析及び次の研修改善に向け<br>て活用された。                                                                                                   |
|                                           | 講 義 技 術<br>の向上                                                                                                                                                                                                                                               | TOT 模擬講<br>義                                                            | TOT 研修参加者による模擬講義に対し、専<br>門家やタスクフォースメンバーからコメ<br>ントが出されたり、フィードバック技<br>術の紹介が行われたりした。                                                                       |
|                                           | 技 術 移 転<br>の 確 実 性<br>の向上                                                                                                                                                                                                                                    | GDLA T/F のサ<br>ブグループ分<br>け、グループで<br>の検討機会の<br>設定、専門家<br>の関与の段階<br>的縮小   | 責任分担を明確化し、より少人数での研修<br>運営経験を蓄積し、主体性の向上、自立発<br>展性の確保につなげる意図で実施体制が<br>徐々に変更された。                                                                           |
|                                           | 技 術 移 転                                                                                                                                                                                                                                                      | 地方研修ニー<br>ズ調査、地方<br>行政実態調査<br>を T/F メンバー<br>とともに実施                      | 調査の設計から実施に至るまで OJT 方式で<br>行われた。                                                                                                                         |
|                                           | 効 率 的 な<br>確 実 な<br>技 術 移 転                                                                                                                                                                                                                                  | 参加しやすい、<br>集中できる技<br>術移転の場の<br>設定、短期集<br>中ワークショップ<br>等と OJT との<br>組み合わせ | メンバーが確実に参加できる可能性が高<br>く、かつ準備作業に多大な労力を割かなく<br>て済むように、メンバーの実情に合わせ<br>て、毎週のミーティングから 2～3 日間の<br>短期集中ワークショップ方式に変更され<br>た。それに加えて日常的にきめ細かな OJT<br>による指導が実施された。 |
|                                           | 研 修 受 講<br>者のレベル<br>に応じた<br>研修の提<br>供                                                                                                                                                                                                                        | GDLA T/F<br>メンバーの<br>研修履歴等<br>調査                                        | GDLA T/F メンバーに対し研修運営管理を実<br>施する際のメンバーの過去の研修受講履<br>歴や業務経験、現在の業務状況などの調査が<br>行われ、研修内容を検討する際の参考とさ<br>れた。                                                    |
|                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>GDLA T/F の中から NCDSDS の政策チームに 3 名、内 2 名が Capacity Building and Information Unit に選抜されるなど、プロジェクトで得た技術を活かせる立<br/>場の人材が配置されている。</li> <li>GDLA 内で地方行政人材育成を担当する組織である DoLA 及び DPV から 6 人<br/>が GDLA T/F に配置されている。</li> </ul> |                                                                         |                                                                                                                                                         |
|                                           | 適切なカウンセ<br>ラーが配置され<br>たか。                                                                                                                                                                                                                                    | 移転された技術を活<br>かせる、または必要<br>としているポストの<br>人が配置されたか。                        | 資料レビュー（カウ<br>ンサーパート名簿・業務<br>月例報告・D&D 月例<br>報告）                                                                                                          |

|                    |                                    |                                                          |                                                        |                                                                    |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                    |                                                          |                                                        | 人事異動、組織改編などの外部要因による影響(兼務による多忙・人の入れ替わりなど)に対応できたか。                   | 聞き取り調査（講師・T/F）                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>・多忙を理由にGDLA T/Fに出た欠員1名はMoIの推薦により埋められている。</li><li>・政策チーム等、他の仕事との兼務は、個々のT/Fの努力により対応できている。</li><li>・GDLA T/Fで活動に積極的でないメンバーが数名いるが、そのために活動に支障を来している状況ではない。</li><li>・本来の仕事とのスケジュールのバッテイングがT/F数名から指摘されている。</li><li>・モニタリング、研修報告書作成、レビューWSなどの活動は計画どおりに行われている。</li><li>・フィードバックの具体例としては、タイムマネージメント、会場の選定、講師の講義準備、教材の用語を分かりやすくする、参考資料の提供などの改善を実施できている。</li><li>・D&amp;D 動向や他ドナーの動向、地方行政制度や地方行政人材育成制度の実態調査などの不断の情報収集により、プロジェクトの方向性確認と、研修内容の調整等が柔軟に行われている。</li><li>・情報収集にあたっては、地方行政実態調査などのようにT/Fと共同で作業を行うことで、情報の共有とOJTを兼ねる工夫がなされている。</li></ul> |
| マネージメント体制/モニタリング体制 | モニタリングの仕組みは適切であったか。                | 指標の収集・集計が計画どおり行われ、分析・フィードバックが適切に行われたか。                   | その他の重要な情報の収集・伝達共有がなされているか。                             | モニタリングデータの収集・集計分析がなされ、フィードバックが行われているか。                             | 資料レビュー（中間評価報告書・研修実施報告書）<br>聞き取り調査（T/F）                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                    |                                    |                                                          |                                                        | 情報収集・伝達・共有の不足に起因するプロジェクト目標達成への悪影響はないか。                             | 資料レビュー（D&D月例報告・月例業務報告・地方行政実態調査報告書・年次業務完了報告書・中間評価報告書）<br>聞き取り調査（T/F・専門家） |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                    | 意思決定過程は適切であったか。                    | JCCでの意思決定のための情報収集・共有がなされているか。                            | JCCで十分な判断材料が提供されているか。                                  | JCC判断根拠のないままの意思決定はなかったか。                                           | 資料レビュー（JCC協議録及び配布資料）<br>聞き取り調査（専門家）                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>・判断材料は十分に提供されている。</li><li>・JCCで大きな方向性を協議確認し、詳細についてはP/Mとその都度協議する形式で順調にプロジェクトが運営されてきている。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                    |                                    | 適切な関係者と適切な場で協議検討がなされているか。                                | JCCに諮るべきだったが諮られないまま決定された事項はなかったか。                      | JCC決定はなかったか。                                                       | 資料レビュー（JCC協議録・各年次業務完了報告書）<br>聞き取り調査（専門家・JICA事務所）                        | <ul style="list-style-type: none"><li>・要所でP/Mとの協議が行われている。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                    |                                    | 意思決定のタイミングは適切であったか。                                      | 重要な決定事項の中で、タイミングを逸したものはなかったか。                          | 課題が話し合われないうまま放置されたことはなかったか。                                        | 資料レビュー（JCC協議録・各年次業務完了報告書）                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>・評議員研修をプロジェクトに含めるPDMの変更は、7～8ヵ月間の準備期間も確保でき、極めてタイミミングよくなされている。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                    | プロジェクト内のコミュニケーションの仕組みは適切であったか。     |                                                          |                                                        |                                                                    | 資料レビュー（中間評価報告書）<br>聞き取り調査（専門家・T/F）                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>・P/Mとはかなり頻繁に協議できている。</li><li>・T/Fは、課題はすべて取り上げて議論してもらっている、とのことである。</li><li>・インセンティブの問題は多くのC/Pから指摘されている。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                    | JICA事務所・JICA本部とプロジェクトとの連携は適切であったか。 | 事業の軌道修正への迅速な対応・助言、プロジェクトとの十分なコミュニケーション、国内関係機関との調整がなされたか。 | PDM変更や本邦研修実施、短期専門家派遣にあたり、コミュニケーションや調整の点で改善すべき事項はなかったか。 | 資料レビュー（本邦研修実施管理報告書・毎年次業務完了報告書・中間評価報告書）<br>聞き取り調査（専門家、JICAカンボジア事務所） |                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>・本邦研修実施のタイミミングがプロジェクトの希望と合わなかった。</li><li>・本邦研修の事前準備や計画段階でのプロジェクトからのインプット、フォローアップなどは適切になされている。</li><li>・D&amp;D月例報告や地方行政実態調査、ドナー会議への参加などが事務所とプロジェクトとの役割分担の下に行われ、プロジェクトをとりまく環境の変化に対応したプロジェクトの軌道修正が十分な調整の下に行われている。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                      |                                              |                               |                        |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| プロジェクトに対する認識                         |                                              |                               |                        |                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>JICA 本部に対しては、第2年次より、帰国の度に報告しており、大きな認識のずれはない。具体的な問題は発生しなかったが、JICA 本部の担当者が3回代わり、もう少し安定した体制下でプロジェクトを支援してもらえたとよかった。</li> <li>専門員からは、中間評価時に適切なアドバイスをタイムリーに得られた。</li> <li>短期専門家からは、その時に応じて必要な内容をカンボジア側に理解できるように説明してもらったほか、他の分野の短期専門家を推薦してもらった。</li> <li>開発計画策定と財務管理についての支援の強い要請があったときの対応には改善の余地があったかもしれない。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| GDLA、内務省やカウンタートメントのプロジェクトに対する認識は高いか。 |                                              |                               | T/Fや講師のプロジェクト活動への参加度   | 資料レビュー（セミナー・一等実施報告書・中間評価報告書）<br>聞き取り調査（T/F・講師・専門家）                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>T/Fのうち約2～3名がプロジェクトの活動への参加が積極的でない。</li> <li>積極的に参加しているT/Fや講師は、活動の意義をよく理解している。また、専門家が <b>encouraging</b> に接してくれる、という意見があった。</li> <li>プロジェクト活動への参加度がまちまちであり、活動に積極的でないメンバーとの間の不公平感や活動負荷のしわ寄せに対して、積極的に参加する意欲がそがれる、との意見がT/Fから出されている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                      |                                              |                               | 内務省、GDLAにおける位置づけの証左の有無 | 資料レビュー（プロジェクトドキュメント・研修実施報告書・月例業務報告・D&D月例報告・中間評価報告書）<br>聞き取り調査（T/F・専門家） | <ul style="list-style-type: none"> <li>C/P 機関における認識はかなり高い。</li> <li>P/M と緊急に協議が必要な場合、すぐに時間を設けてくれている。</li> <li>トップマネージメントセミナーには、長官、総局長、局長が講師として講義を行う。</li> <li>T/F が暫定的なチームであるにも関わらずプロジェクトが実施できているのは、P/D と P/M が PILAC を重要なプロジェクトと位置づけて実施してくれていることによるものである。あるT/Fメンバーは、P/M から重要な仕事であるのでできるだけ参加するように、との指示を受けている。この認識の背景には、PILAC 以前から本邦研修を通じて JICA とよい関係が築かれていること、他ドナーが実施しなかったが、内務省が実施が必要であると認識していた研修をタイムリーに実施したこと、などがある。</li> <li>第3回トップマネージメントセミナーは、NCDDDS の政策チーム Capacity Development and Information Unit による活動として行われている。</li> <li>D&amp;D の動きに対応して州評議員に対する研修や開発計画策定に関する研修実施の依頼が内務省長官であるP/M から出されている。</li> <li>第3年次の本邦研修1：地方行政には、州事務所の実務者レベルではトップにあたる州事務所官房室長5人全員が参加している。</li> </ul> |
|                                      | ターゲットグループや関係組織のプロジェクトへの参加度やプロジェクトに対する認識は高いか。 |                               | 各種研修の出席率               | 資料レビュー（各年次業務完了報告書・研修実施報告書）                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>GDLA 職員研修を除き、研修への出席率は非常に高く、全体平均で98.5%である。</li> <li>最も出席率の低い第3回 GDLA 職員研修でも出席率は93%である。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 外部条件                                 | 成果達成のための外部条件「養成された研修講師が継続的に研修に               | 研修に講師として従事することを阻害する重大な要因はないか。 | 実際に従事を不可能にしている阻害要因の有無  | 資料レビュー（中間評価報告書）<br>聞き取り調査（講師）                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>中間評価時点で、他の業務が多忙である、との意見が数名からあった。ただ、実際に講師を務めることが不可能になっている状況はない。</li> <li>聞き取り調査を行った講師全員が、講師は続けられるし、続けたい、という意向である。</li> <li>地方行政法施行に伴う州政府の組織改編により、将来、研修と無関係な部署に</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|          |                           |  |  |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|---------------------------|--|--|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | 従事する」は満たされているか。           |  |  |                                                      | 配置された場合には、上司の意向により従事できなくなるかもしれない、という例はある。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|          | 他の外部条件が発生していないか。          |  |  | 聞き取り調査（専門家・C/P）                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方行政法施行後の関連法令制定の進捗が当初想定より遅れ、最低限必要な法令しか制定されていないので、研修で教える内容がなかなか密にならない。しかし、研修を実施する意義がなくなるほどに教える内容が少なくない、という状況ではない。</li> <li>・給与補填については、プロジェクト開始当初から支払わないという取り扱いが決まっているが、改善を望む意見がC/Pを含む数名から出されている。評議員研修実施の際の講師謝金の支払い範囲は、全員が納得できるものとはならなかったが、これには、給与補填については、他ドナーや政府の動きもあり、コントロールできない外部条件となっているという背景がある。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| プロジェクト全般 | 活動実施や成果達成に大きな影響を与えた要因は何か。 |  |  | 資料レビュー（D&D月例報告・業務月例報告・中間評価報告書）<br>聞き取り調査（専門家・T/F・講師） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・積極的に参加しているT/Fや講師は、活動の意義をよく理解していること。また、専門家がencouragingに接していること。</li> <li>・D&amp;D改革の進展に関する情報収集と外部との調整</li> <li>・P/D及びP/Mが国のD&amp;D政策の方向性や進展を司る要職にあること。P/Mに何回もの来日経験があり、日本の経験について学び必要なものについて取り入れていくことの重要性和有効性をよく理解していること。</li> <li>・NCDDSの政策チームのCapacity Development and Information Unitがプロジェクト途中で結成されたことは正負両面で大きな要因となっている。PILACの活動が引き継がれる可能性が出てきた一方で、PTもある種のC/Pとして扱うことになり、PSDDから多くのメンバーが来ているPTとの細部の調整が難しい。</li> <li>・PILAC終了後のアサインメントが明確でない。(T/F)</li> <li>・メンバーが様々な局から来ているため、リーダーが明確でなく、組織化が難しい。欠席者に参加するように強制できない。PILACの活動に参加していることを上司が忘れ、サボっていると思われるので、参加する意欲がそがれる。(T/F)</li> <li>・本邦研修に行ったにも関わらずPILACの活動に参加しない人が罰されないの<br/>で、モラルハザードが起きる。(T/F)</li> </ul> |

<確認事項：妥当性>

|           | 評価設問                            |                                       | 判断基準・方法                                    | 情報源・データ収集方法                                                                                | 調査結果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|---------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | 大項目                             | 小項目                                   |                                            |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 優先度・必要性   | 上位目標・プロジェクト目標はカンボジアの政策に合致しているか。 | 日本の対カンボジア援助方針、JICAの国別事業実施計画との関連性はあるか。 | 国家レベルの政策文書で位置づけがなされているか。重要課題として位置づけられているか。 | 資料レビュー（報告書類、D&D 国家プログラム）聞き取り調査（内務省高官）                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>2004 年 7 月発表の国家開発戦略「Rectangular Strategy」で、D&amp;D 推進を明示、2005 年 6 月に D&amp;D 推進のための「D&amp;D 改革戦略フレームワーク」を承認。2008 年 9 月発表の新四辺形戦略で地方行政法の効果的な運用の推進、及び今後 10 年間の国家プログラムの策定を明示。</li> <li>NP-SNDD の 6 つのプログラムエリアに、地方人事管理システムと人材開発プログラムの形成、D&amp;D 改革を支援する制度環境の強化、が含まれている。</li> <li>D&amp;D 推進のためには中央及び地方の両レベルで能力向上が必要であり、地方行政人材育成は今まで以上にブライオリティの高い事項である。PILAC の達成したものは、カンボジアのニーズを反映している。（内務省長官）</li> <li>外務省の現行の国別援助計画、JICA の国別事業実施計画とも、長年の内戦による深刻な人材不足に対処するための人づくりの重要性、行政機能の強化の必要性を明示している。</li> <li>新 JICA の新たなビジョン「すべての人々が恩恵を受ける、ダイナミックな開発の促進」に向けた、4 つの「戦略」と、4 つの「使命」のうち、使命 2「公正な成長と貧困削減」、使命 3「ガバナンスの改善」に合致している。</li> </ul> |
|           | ターゲットグループのニーズに合致しているか。          | 各種研修受講者のニーズに合っているか。                   | 位置づけがなされているか。                              | 資料レビュー（国別事業実施計画・国別援助方針）聞き取り調査（JICA カンボジア事務所）                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>合致している（研修ニーズアセスメントの結果、最もニーズが高かったのは、D&amp;D や組織法、規則についてである）。</li> <li>PSDD は、投資プログラムを実施するのに必要な研修は実施しているが、体系的なものではなかった。地方行政に関する法を学ぶようなニーズは潜在的にあるが、ドナーがこれを支援してこなかった。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|           |                                 | 研修運営能力向上は GDLA 職員のニーズに合っているか。         | GDLA の政策方針                                 | 資料レビュー（プロジェクト形成調査報告書・D&D 月例報告・地方行政実態調査報告書Ⅱ・中間評価報告書）聞き取り調査（内務省高官）                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト形成調査時点で、DoLA の活動は SEILA プログラムのコンサルタントが行っているため、政府職員に研修運営管理を担える人材が育っていない、という認識が P/M にあり、これを背景に要請がなされた。</li> <li>GDLA 独自の政策文書はないが、GDLA は RSA、EFI とともに地方行政人材育成を担う組織と位置づけられており、D&amp;D 改革の進展に伴い、地方行政人材育成の重要性が高まっている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 手段としての適切性 | プロジェクトは妥当か。                     | 他のドナーや他プロジェクトとの重複排除や相互補完が検討されているか。    | 検討・調整の有無                                   | 資料レビュー（プロジェクト形成調査報告書・事前評価報告書・地方行政実態調査報告書Ⅱ・D&D 月例報告・NCDD Capacity Building Plan）聞き取り調査（専門家） | <ul style="list-style-type: none"> <li>事前調査時点で、コミュニケーション・サンカットレベルでの人材育成に対する支援は多く行われているが、州・郡レベルに対しては手薄であることが確認されている。</li> <li>地方行政人材育成実態調査で、他ドナー/プロジェクトのカバー範囲と PILAC のカバー範囲があまり重なり重なりつつある（PSDD 等他プロジェクトが主にコミュニケーション/サンカットレベルを対象としているのに対し、PILAC は州/首都、市/郡/区レベルを対象とする）ことが確認されている。PILAC が対象とするレベルは研修機会が極めて限られていることが確認されている。</li> <li>地方行政法の研修教材作成に当たり、GTZ と調整を行った。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                    |                                                                                               |  |                                                                       |                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                                                                               |  |                                                                       |                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・評議会評議員の研修は、州/首都レベルは PILAC、その他は CCDDP2 や PSDD 支援という調整がなされている。</li> <li>・NCDD の Capacity Building Plan を作成する際に、毎年ドナーが集まって調整を行う。</li> <li>・RSA は非常に少人数のトップマネージメントクラスのみを対象としており、PILAC で対象とする多人数への研修を行えるキャパシティがなかった。また、フランスが RSA を支援しており、ドナーの重複を避ける意味でも RSA 支援の方向性はなかった。</li> <li>・政府組織を C/P とすることにより、流動的な D&amp;D 改革の中において、情報を迅速に入手し、戦略的な対応ができた。</li> <li>・GDLA T/F というアドホックな形態をとったことにより、特定の局がカウンタートパート機関ではないために、持続性の低さなどの問題が生じた。また、T/F メンバーの本来業務とのバッティング、本来業務がおろそかになり上司からの評価が下がることが対する恐れからくる PILAC 活動参加意欲の低減、指示命令系統の不明確さ、将来の位置づけの不明確さ、日程調整や共同作業の難しさなどの問題が生じた。</li> </ul> |
|                    | カウンタートパート機関は妥当か                                                                               |  | GDLA はカウンタートパート機関として妥当であったか。<br>RSA をカウンタートパート機関とするという選択肢はなかったか。      | 聞き取り調査（専門家・T/F・内務省高官）                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・本邦研修は、カンボジアの地方行政制度構築にあたり、選択肢の幅を広げること、自国の状況を相対化し判断すること、という点において有効であった。</li> <li>・幅広く、多くの人材に基礎知識を持つってもらうことが最初のステップとして優先されたため、広く多人数に対して研修を行うというカスケード方式のアプローチが妥当であった。カスケード方式には大きな問題はなかった。</li> <li>・業務を実施するうえで基本となる枠組みや法制度についての研修であり、根本的かつ最初に必要な内容である。また、ニーズにも合致している。</li> <li>・州評議員に対する聞き取り調査では、研修内容は業務を遂行するうえで必要不可欠であったと全員が回答している。</li> <li>・研修内容に対する満足度は、常に 8.3 以上(out of 10)である。</li> <li>・D&amp;D 改革が進行中であり、財政制度や予算・計画策定などについて確定して教えられるものが現時点では他にあまりない。</li> <li>・公務員倫理やグッドガバナンスの原則について研修すべき、という意見が第 2 回トップマネージメントセミナーであった。</li> </ul>                               |
|                    | 各種研修及びカスケード方式、本邦研修という方法は妥当か。                                                                  |  |                                                                       | 資料レビュー（中間評価報告書・モデル州研修実施報告書）<br>聞き取り調査（専門家）                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務を実施するうえで基本となる枠組みや法制度についての研修であり、根本的かつ最初に必要な内容である。また、ニーズにも合致している。</li> <li>・州評議員に対する聞き取り調査では、研修内容は業務を遂行するうえで必要不可欠であったと全員が回答している。</li> <li>・研修内容に対する満足度は、常に 8.3 以上(out of 10)である。</li> <li>・D&amp;D 改革が進行中であり、財政制度や予算・計画策定などについて確定して教えられるものが現時点では他にあまりない。</li> <li>・公務員倫理やグッドガバナンスの原則について研修すべき、という意見が第 2 回トップマネージメントセミナーであった。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
|                    | 研修内容でカバーする範囲は妥当か。                                                                             |  | D&D 改革進展の最中において、地方行政の拡充を図るうえで必要性の優先度が高い内容となっているか。                     | 資料レビュー（各種研修実施報告書・中間評価報告書・各年次業務完了報告書）<br>聞き取り調査（専門家・州評議員）                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方行政実態調査 I の追加は、状況が流動的であり、かつ短期間の事前調査では情報収集が困難な状況下で、プロジェクトの妥当性を確認し、より正確にプロジェクトの細部デザインを練るうえで必要かつ重要であった。</li> <li>・2008 年 5 月の組織法施行後、PIF の中で評議員対象の研修実施が打ち出されているなか、2009 年 5 月の州・郡評議会選挙に伴う州評議員研修の追加は状況変化に柔軟に対応したものである。</li> <li>・地方行政実態調査 II を追加する議論の中で、中長期の人材育成計画の必要性に対する認識が高まった。実態調査 II 中の提言は NP-SNDD に対し方向性を提示するものであり、何らかのかたちで採用される可能性が高い。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| 外部環境の変化に適切に対応できたか。 | 事前調査時点で、D&D の動向が流動的であるため、研修内容及び対象者の変更が必要になった場合は修正することが合意されているが、プロジェクトデザインの見直しなどが適切かつ柔軟に行われたか。 |  | 外部条件の変化に対応しきれなかったために目標達成に悪影響を及ぼしたことはないか。<br>適切な変更によりよい結果をもたらしたことはあるか。 | 資料レビュー（各年次業務完了報告書・中間評価報告書・JCC 議事録・地方行政実態調査報告書・D&D 月例報告）<br>聞き取り調査（専門家・内務省高官） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方行政実態調査 I の追加は、状況が流動的であり、かつ短期間の事前調査では情報収集が困難な状況下で、プロジェクトの妥当性を確認し、より正確にプロジェクトの細部デザインを練るうえで必要かつ重要であった。</li> <li>・2008 年 5 月の組織法施行後、PIF の中で評議員対象の研修実施が打ち出されているなか、2009 年 5 月の州・郡評議会選挙に伴う州評議員研修の追加は状況変化に柔軟に対応したものである。</li> <li>・地方行政実態調査 II を追加する議論の中で、中長期の人材育成計画の必要性に対する認識が高まった。実態調査 II 中の提言は NP-SNDD に対し方向性を提示するものであり、何らかのかたちで採用される可能性が高い。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |

|                   |                                                                        |                                                                                  |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ターゲットグループの設定は適切か。 | ターゲットグループ（GDLA）を主とする内務省職員、州知事・副知事、州幹部職員、モデル州及び郡中～上級職員、州評議会議員）の対象者は適切か。 | ターゲットグループが裨益することがプロジェクト目標達成に貢献するか。TG変更にあたり、プロジェクト目標達成に、より有効であるかどうかの検討がなされたか。     | 資料レビュー（中間評価報告書・JCC協議録）<br>質問票調査（第3回トップマネージメントセミナー参加者）<br>聞き取り調査（州評議員・専門家）        | <ul style="list-style-type: none"> <li>事前調査時点で、コミュニケーション・サンカットレベルでの人材育成に対する支援は多く行われているが、州・郡レベルに対しては手薄であり、州・郡レベルの職員は研修機会が極めて限られていることが確認されている。</li> <li>地方行政法が新しく制定・施行され、実際にその運用にあたる実務者レベルがその知識を身につけなければならない状況において、部下や下部組織への伝達や影響力を考慮して中央レベル及び州・郡上層部を広く対象としたことは、妥当な判断であったと考えられる。</li> <li>中間評価及び第4回JCCで、P/Mより、州・郡評議員に対する研修の重要性が強調された。理由としては、これら評議会が新しく設立されたものであり、選出された評議員が地方行政に関し実務上必要不可欠な知識を持つことが地方評議会の活動を円滑に開始させ、D&amp;D改革の推進に寄与すること、意志決定を行う重要なボジションにあること、NCDD策定のこと、PIFで評議会評議員・知事会の研修が提案されていること、である。</li> <li>現行制度下では、州・郡評議会評議員に対する研修を専轄する組織が存在しない。</li> <li>州評議員研修におけるアンケート調査（回収率約78%）の結果によると、評議員の68%が内務省下の地方行政部門での勤務経験がなく、約60%が今まで地方行政法に関する研修を受けたことがない。必要とされる知識や経験のベースが低い層に対して研修を行うという点で、ターゲットグループに含めたことは妥当である。また、州評議会は新しく設立されたものであり、州評議会運営に関して知識を有する者がいない特殊な状況下であり、知事会に加え評議員を含めて研修を実施することには大きな意義がある。</li> <li>聞き取り調査を行った州評議員全員が、研修は業務を遂行するうえで必要不可欠であった、と回答している。</li> </ul> |
|                   | ターゲットグループの規模は適切か。                                                      | 研修運営にあたり人材不足が生じていないか。                                                            | 資料レビュー（毎年度業務完了報告書・研修実施報告書）<br>聞き取り調査（専門家・T/F）                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>研修運営管理にあたる人員には不足は生じていない。</li> <li>コア研修講師も研修運営能力を身につけている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                   |                                                                        | ターゲットグループが地方行政に携わる人材の多数かつ必要な部分をカバーしているか。ターゲットグループ変更にによりプロジェクトの裨益者人数が著しく減少しなかったか。 | 資料レビュー（現状調査報告書・議員研修計画書・専門家作成資料・NCDD Capacity Building Plan）<br>聞き取り調査（専門家・内務省高官） | <ul style="list-style-type: none"> <li>主要人材については、GDLA職員、全州知事・副知事、全州の幹部職員、モデル州・郡の幹部職員、州評議会評議員、州評議会上級職員がカバーされている。</li> <li>郡については、モデル州の主要職員237名のみとなっている。これは、予算制約の中、州評議員に対し研修を行うことの方がより肝要であるとの判断によるものである。郡レベルの研修は、PSDD及びCCDP2で行われる予定であり、ドナー間での分担がなされている。</li> <li>最新の研修対象人数は、プロジェクト事前評価時に想定していた裨益対象者（のべ約2,050名）を上回るのべ約2,344名（予定）に達している。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

＜確認事項：有効性＞

|          | 評価設問                                                                    |                                          | 判断基準・方法                                        | 情報源・データ収集方法                                                                                                    | 調査結果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--|--|--|--|----|---------|-------|----|----|----------|------|------|-----------|------------|----------|-----|-------------------|-----|-----------------------------------------------------------|--|----------|---------------|--------|-----|----------|------------------------------------------------|--|-----------|--|--|--|--|--------------|-----|---------|------|-----------------|------|-------|--|----|--------------------|--------|------|
|          | 大項目                                                                     | 小項目                                      |                                                |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
| 目標の達成見込み | プロジェクト目標 1.2 は達成されているか。                                                 |                                          | 指標                                             | 資料レビュー（年次業務報告書・研修実施報告書・レビューシートによる自己評価結果）                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>ほぼ達成されているといえる。</li><li>研修運営能力については、最終評価はまだ出ていないが、第3、4年次の研修実施状況から問題なく達成できると予想される。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         | 未達成の場合、原因が分析されているか。また、必要に応じた対策がとられているか。  |                                                | 聞き取り調査（専門家、T/F）                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>第3回 GDLA 職員研修の結果が目標値に達しなかったことについては、原因はいくつか考えられ、対策検討中である。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          | プロジェクト目標はアウトプットの結果もたらされたか。                                              | GDLA 独自の取り組みや、他ドナーからの無視できない規模のインプットはないか。 | 聞き取り調査（T/F、講師）                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>小規模なものは多々あるほか、PSDD からの研修を受ける機会もあるが、PILAC の方法論と他との違いがよく認識されている。</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
| 外部条件の変化  | プロ目達成の外部条件「カンボジア政府の地方分権化・業務分散化政策の方針の大幅な変更がない」は満たされているか。想定しなかった外部条件はないか。 |                                          |                                                |                                                                                                                | <table><tr><th colspan="5">PILAC C/P に対する他ドナーからの支援</th></tr><tr><th>役割</th><th>支援・実施機関</th><th>時期・期間</th><th>内容</th><th>備考</th></tr><tr><td>コーディネーター</td><td>DoLA</td><td>5 日間</td><td>トレーニングスキル</td><td>コンポンチャム州にて</td></tr><tr><td>コーディネーター</td><td>ADB</td><td>2009 年 5 月 / 1 週間</td><td>教授法</td><td>他州にて・TOT<br/>CCDP2 の活動。州・郡の講師が対象だが、PILAC 関係者ということで参加機会を得た。</td></tr><tr><td></td><td>GDLA/GTZ</td><td>2008 年 / 1 週間</td><td>研修運営管理</td><td>TOT</td></tr><tr><td>GDLA T/F</td><td>Australian Center for Education<br/>UNDP アドバイザー</td><td></td><td>トレーニングスキル</td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>ファシリテーションスキル</td><td>OJT</td></tr><tr><td>コアトレーナー</td><td>JICA</td><td>2008 年 / 1.5 カ月</td><td>一村一品</td><td>大分県にて</td></tr><tr><td></td><td>韓国</td><td>2009 年 6 月 / 15 日間</td><td>行政運営管理</td><td>韓国にて</td></tr></table> | PILAC C/P に対する他ドナーからの支援                                   |  |  |  |  | 役割 | 支援・実施機関 | 時期・期間 | 内容 | 備考 | コーディネーター | DoLA | 5 日間 | トレーニングスキル | コンポンチャム州にて | コーディネーター | ADB | 2009 年 5 月 / 1 週間 | 教授法 | 他州にて・TOT<br>CCDP2 の活動。州・郡の講師が対象だが、PILAC 関係者ということで参加機会を得た。 |  | GDLA/GTZ | 2008 年 / 1 週間 | 研修運営管理 | TOT | GDLA T/F | Australian Center for Education<br>UNDP アドバイザー |  | トレーニングスキル |  |  |  |  | ファシリテーションスキル | OJT | コアトレーナー | JICA | 2008 年 / 1.5 カ月 | 一村一品 | 大分県にて |  | 韓国 | 2009 年 6 月 / 15 日間 | 行政運営管理 | 韓国にて |
|          |                                                                         | PILAC C/P に対する他ドナーからの支援                  |                                                |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         | 役割                                       | 支援・実施機関                                        | 時期・期間                                                                                                          | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 備考                                                        |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         | コーディネーター                                 | DoLA                                           | 5 日間                                                                                                           | トレーニングスキル                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | コンポンチャム州にて                                                |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         | コーディネーター                                 | ADB                                            | 2009 年 5 月 / 1 週間                                                                                              | 教授法                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 他州にて・TOT<br>CCDP2 の活動。州・郡の講師が対象だが、PILAC 関係者ということで参加機会を得た。 |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          | GDLA/GTZ                                       | 2008 年 / 1 週間                                                                                                  | 研修運営管理                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | TOT                                                       |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         | GDLA T/F                                 | Australian Center for Education<br>UNDP アドバイザー |                                                                                                                | トレーニングスキル                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          |                                                |                                                                                                                | ファシリテーションスキル                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | OJT                                                       |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         | コアトレーナー                                  | JICA                                           | 2008 年 / 1.5 カ月                                                                                                | 一村一品                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 大分県にて                                                     |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          | 韓国                                             | 2009 年 6 月 / 15 日間                                                                                             | 行政運営管理                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 韓国にて                                                      |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          |                                                | 資料レビュー（政策文書・D&D 月例報告）<br>聞き取り調査（内務省高官・政策チームメンバー）                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>満たされている。</li><li>D&amp;D 国家プログラム策定の進捗は遅れているが、少しずつ進んでいる。9 月にはドラフトが完成し、2010 年からスタートする予定である。</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          |                                                | 聞き取り調査（専門家・JICA カンボジア事務所）                                                                                      | 新 NCDD の設立、NP-SNDD の作成、TWG の D&D が開催されるようになったことと、PT の Capacity Development and Information Unit の結成などが起きたことが、結果としてプロジェクト目標達成に貢献した。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          |                                                |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          |                                                |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          |                                                |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          |                                                |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          |                                                |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          |                                                |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |
|          |                                                                         |                                          |                                                |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                           |  |  |  |  |    |         |       |    |    |          |      |      |           |            |          |     |                   |     |                                                           |  |          |               |        |     |          |                                                |  |           |  |  |  |  |              |     |         |      |                 |      |       |  |    |                    |        |      |

<確認事項：効率性>

|        | 評価設問                               |                                         | 判断基準・方法                                                        | 情報源・データ収集方法                                                                          | 調査結果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------|------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | 大項目                                | 小項目                                     |                                                                |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 投入の適切性 | 達成されたアウトプットから見て、投入の質・量・タイミミングは適切か？ | 計画どおりに投入がなされたか。                         | 計画と実績の一致                                                       | 資料レビュー（各年次業務完了報告書・業務実施計画書）                                                           | 投入はほぼ毎年次の業務実施計画どおりになされている。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|        |                                    | 裨益人数が著しく少ない、対象地域が著しく小さい、ということはないか。      |                                                                | 資料レビュー（地方行政実態調査報告書・研修実施報告書・各年次業務完了報告書・各年次業務実施計画書・Cambodia Statistical Yearbook 2008） | <ul style="list-style-type: none"> <li>計画時点での裨益人数はのべ約 2,050 名。実際は州評議会評議員を含めたべ約 2,344 人になる予定。公務員と全州評議員約 1,530 人が研修を受ける計画である。給与支払簿の 2007 年のデータに基づき内務省で地方行政に携わる職員の数がより一カーレベルも含め 7,245 名であり、対象が全州に及んでいることを考慮すると、裨益人数はそれなりの規模に達している。</li> <li>純裨益者概数は、約 1,530 名（うち、州評議員は 374 名）と推計される。これは州評議員を除いた場合は、内務省で地方行政に携わる職員約 7,245 名の約 16% に達している一方、約 14 万 3,320 名（Statistical Yearbook of Cambodia 2008 のデータに基づくもの）の地方で勤務する公務員の 1% にすぎない。現況、地方行政に携わる人材育成を考えるにあたっては内務省内の職員数、地方行政に携わる公務員数双方に関する更なる精査と包括的に人材育成を実施していくための戦略的なアプローチの策定がより重要になってきている。</li> </ul> |
|        |                                    | 一般化可能なツール作りがなされたか。                      | ガイドラインやマニュアル、システム構築などがなされたか。                                   | 資料レビュー（第 3 年次業務完了報告書・第 4 年次業務実施計画書）                                                  | 必要に応じてカリキュラムや教材を更新できる人材が育成されており、その際に必要な研修運営管理マニュアルなどが作成されている。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|        |                                    | 質・量・タイミミングの面で改善の余地はなかったか。               | 使われていない投入はないか。                                                 | 資料レビュー（各年次業務完了報告書）聞き取り調査（専門家）                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>すべて使用され、成果達成に活用されている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|        |                                    |                                         | 活動実施や成果の達成に問題がある場合、投入の不適切さに起因していないか。投入の改善でよりよい結果が得られる可能性があったか。 | 資料レビュー（各年次業務完了報告書・第 4 年次業務実施計画書・中間評価報告書）聞き取り調査（専門家）研修視察                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>国別研修 1：地方行政の実施のタイミミングは現地のスケジュールからして最善のタイミミングであったとは言えない。</li> <li>州評議員研修は選挙後 1 カ月という非常に早いタイミミングで実施されている。</li> <li>地方行政実態調査、T/F サブグループの結成、研修モニタリング結果のフィードバックやレビューワークショップ、研修開催にあたっての評議員 CV の取り寄せ、研修でのグループワークの課題設定など、随所にプロジェクトの質を高める工夫が見られる。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     |
|        | より安価な費用でより多くの効果を達成するよう工夫がなされているか。  | ローカルリソースの活用がなされているか。当初計画と比較してどうであったか。   | 活用の有無と、それによる費用低減効果の有無                                          | 資料レビュー（インセプションレポート・各年次業務完了報告書等）聞き取り調査（専門家）                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>トップマネージメントセミナーで Central Development Resource Institute からの外部講師を活用した。</li> <li>費用低減効果を期待できる水準にまで人材面のローカルリソースが育っていない。PSDD などの開発パートナーがナショナルアドバイザーを公務員給与水準よりも高額で雇用しているが、公務員のモラルハザードとアドバイザーによる業務代替を引き起こしている懸念がある。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|        |                                    | 他のプロジェクトや他のドナーとの連携、役割分担、成果の活用等が行われているか。 | 連携等の有無と、それによる費用低減効果の有無                                         | 資料レビュー（D&D 月例報告・各年次業務完了報告書）聞き取り調査（専門家）                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>地方行政法出版にあたっての GTZ との連携、費用分担。</li> <li>州評議員研修の研修教材は PSDD と CCDDP2 の支援により約 2,860 名いる市・郡・区評議員に対する研修に用いられた。</li> <li>PRDNEP の実施した州実態調査結果の共有及び、PRDNEP との連携による</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|  |  |  |  |  |  |  |                                                                                                    |
|--|--|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  | PILAC の費用負担増なしでの裨益者数の拡大、D&D 動向の把握。<br>・ JICA 政府統計能力向上プロジェクトフェーズ 2 から統計資料提供を受け、トップマネージメントセミナーで配布した。 |
|--|--|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

＜確認事項：インパクト＞

|            | 評価設問                  |                                                      | 判断基準・方法 | 情報源・データ収集方法                                                                               | 調査結果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|-----------------------|------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | 大項目                   | 小項目                                                  |         |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 上位目標達成の見込み | 上位目標は達成される見込みか。       |                                                      |         | 聞き取り調査（専門家・JICA カンボジア事務所・内務省高官）                                                           | 人材育成のための新しいシステムがまだ確立されていないため、現段階で上位目標達成の見込みを判断することはできない。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 波及効果       | 上位目標以外の正負のインパクトは生じたか。 | プロジェクトがカンボジアの D&D に関する政策や制度形成に影響を与えていることがあったか。ありそうか。 |         | 資料レビュー（地方行政実態調査報告書・国家プログラムドラフト・D&D 月例報告・月例業務報告・各年次業務完了報告書）<br>聞き取り調査（内務省高官・政策チームメンバー・専門家） | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成制度・組織確立の重要性に対する認識の高まり</li> <li>NP-SNDD 作成チームに実態調査 I、II が資料として提供された。作成チームはこれらを 2009 年 3 月の NCDD ドナーダイアログ 5（地方行政管理）準備の基礎資料として利用するほか、MoI は公式のものとして出版する。また、内務省長官に折に触れ参考資料として活用されている。</li> <li>人材育成制度の段階的整備、地方での独自の人材育成体制整備など、実態調査での提言が何らかのかたちで NP-SNDD に反映される見込みは高い。</li> <li>NP-SNDD のドラフトが出るたびに必ずコメントを提供している。</li> <li>評議会運営の Internal Rule に関し、日本の議会運営規則の実例を提供している。</li> <li>第 3 回トップマネージメントセミナーは、NCDD の政策チーム Capacity Development and Information Unit による活動として行われている。</li> </ul>                                                                    |
|            |                       | その他のインパクトはないか。                                       |         | 資料レビュー（中間評価報告書・専門家作成資料・D&D 月例報告）<br>聞き取り調査（専門家・T/F・内務省高官）                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>北東州地域開発能力向上プロジェクト (Project of Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces: PRDNEP) と連携して、ラタナキリ州の州事務所、セクター局、郡事務所職員 56 名を対象に研修を行い、T/F とコア研修講師 4 人が講師を務めた。</li> <li>NCDD の郡評議員研修に際し、PILAC にならってカスケード方式が採用された。</li> <li>プロジェクトで養成された講師、教材が内務省や他省庁の主催する研修、組織内部研修、他ドナーの支援する研修で活用されている例がいくつもある。</li> <li>実態調査 I、II に高い関心が寄せられ、電子データを提供した RSA や UNDP は、今後の人材育成活動やプロジェクトの活動の参考にするとのことである。</li> <li>PILAC の活動を通じて OJT の重要性を認識し、職場で採用した例がある。</li> <li>T/F メンバーが、研修のみならず D&amp;D など政策形成に関わる分野で重要な役割を担う貴重な中堅人材として育っている。</li> </ul> |

|      |                                                              |                                                            |  |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 因果関係 | 上位目標達成の外部条件「地方行政に関わる人材育成に関する政策に変更がない」は、満たされる見込みか。変更する必要はないか。 |                                                            |  | 資料レビュー（政策文書・国家プログラム）聞き取り調査（内務省高官・専門家・カンボジア事務所）     | <ul style="list-style-type: none"> <li>NP-SNDD の 6 つのプログラムコンポーネントの中に、地方人事管理システムと人材開発プログラムの形成、D&amp;D 改革を支援する制度環境の強化、が含まれている。</li> <li>D&amp;D 推進のためには中央及び地方の両レベルで能力向上が必要であり、地方行政人材育成は今まで以上にプライオリティの高い事項である。（内務省長官）</li> </ul>                                 |
|      | 上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。                                      | 上位目標へ向けたロードマップが明確か。その中に、プロジェクトの活動・成果継続以外の活動や成果が多く含まれていないか。 |  | 資料レビュー（D&D 国家プログラム）聞き取り調査（専門家、JICA カンボジア事務所、内務省高官） | <ul style="list-style-type: none"> <li>NP-SNDD で 10 年の計画を 3 段階に分け、各段階に応じて人材育成の体制を整え、実施していく。詳細なロードマップは、2015 年までの国家開発 5 カ年計画がそれに該当する。（内務省長官）</li> <li>将来の人材育成体制がまだ明確になっておらず、研修すべき対象者や内容に関する議論は緒に付いたばかりであるため、国家プログラムの動向をにらみつつ、上位目標をより明確に絞り込んでいく必要がある。</li> </ul> |

#### <確認事項：自立発展性>

| 組織・制度・財政面 | 評価設定                                    |     | 判断基準・方法                             | 情報源・データ収集方法                                                        | 調査結果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|-----------------------------------------|-----|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | 大項目                                     | 小項目 |                                     |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 組織・制度・財政面 | 地方行政人材育成を行う組織体制が確立されているか。あるいは確立される見込みか。 |     |                                     | 資料レビュー（D&D 月例報告）聞き取り調査（内務省高官、専門家）                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>現在は、D&amp;D 改革実施のための移行過程にあり、NCDD-S-PT の Capacity Development and Information Unit が各種研修の調整の役割を担っている。</li> <li>NP-SNDD の第 2 ステージでは、GDLA 下の局の統合など何らかの方法で地方行政人材育成のための新しい局により、人員を増やした体制の下で実施していくことを考えている。（内務省長官）</li> <li>将来的には、すべて中央で研修を実施するのではなく、州独自の人材育成体制を持つことが考えられている。（内務省長官）</li> <li>NCDD Dialogue2 で、「能力開発に関しては継続的な研修システムを構築すること考えている」との内務省長官発言があった。</li> </ul> |
|           | 継続的に地方行政人材育成を行う計画がある、あるいは計画を策定する予定か。    |     |                                     | 資料レビュー（D&D 国家プログラムドラフト）聞き取り調査（内務省高官・T/F・専門家）                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>NP-SNDD で 10 年の計画を 3 段階に分け、各段階に応じて人材育成の体制を整え、実施していく。詳細なロードマップは、2015 年までの国家開発 5 カ年計画がそれに該当する。（内務省長官）</li> <li>DPV は 2007 年から全国で、2008 年より本省で新人研修を開始している。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
|           | 地方行政人材育成のための財源が継続的に確保される見込みか。           |     | 予算措置がなされるか。あるいはドナーからのプレッジが得られる見込みか。 | 資料レビュー（NCDD Capacity Building Plan）聞き取り調査（内務省高官・専門家・JICA カンボジア事務所） | <ul style="list-style-type: none"> <li>新人研修のための予算は内務省独自予算で支弁されている。</li> <li>ドナーや州から予算を動員するほか、分散している人材育成の局を統合すればまとまった額が確保できる、とのことであったが、政府として予算を増額することについては明確な回答はない。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |

|              |                                   |                                               |                                |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 技術の定着・普及     | 研修運営管理の技術は定着・普及するか。               | D&D 政策の進捗に合わせ教材やカリキュラム、講師の知識を更新していく体制が整っているか。 | 教材の作成、見直しにあたり、専門家の関与が減少しつつあるか。 | 資料レビュー（自己評価シート・中間評価報告書）聞き取り調査（専門家・T/F） | <ul style="list-style-type: none"> <li>国家プログラムの中に地方行政人材育成が主要な事項として盛り込まれる予定であり、国家プログラムのどの分野をどのドナーが支援するかも調整のうえ、明確にされることから、不足はあるかもしれないが、一定程度の資金確保は見込まれる。</li> <li>着実に減少しつつある。</li> </ul>                                                                                                                     |
| 持続性確保のための仕組み | 研修運営管理の技術は定着・普及するか。               | GDLA T/F 以外に研修運営管理技術の移行がなされているか。あるいはなされる見込みか。 | 組織的に独自の内部研修などが行われているか。行われる予定か。 | 聞き取り調査（専門家・T/F・内務省高官）                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>将来、人材育成を専轄する組織ができた際には、現在の GDLA T/F メンバーがその中核人材となる。研修を実施する際に、このグループに新たな人材をつけて学ばせていく。（内務省長官）</li> <li>個人レベルあるいは組織として、情報共有や OJT などのかたちで PILAC で学んだことが同僚に伝えられている。</li> <li>体制はないが、PSDD がこの分野に関わっており、今後ともドナーからの支援は継続されるので、機会は絶えずある。</li> </ul>                          |
|              | 講師の知識の維持更新、講師数の拡大はなされるか。          | プロジェクトで養成された講師の知識や技術を維持・更新していく体制が整っているか。      | 計画や体制はあるか。あるいは実績はあるか。          | 聞き取り調査（専門家・T/F・内務省高官）                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>PSDD の研修で TOT が行われている。</li> <li>将来、人材育成を専轄する組織ができた際には、現在の GDLA T/F メンバーがその中核人材となる。研修を実施する際に、このグループに新たな人材をつけて学ばせていく。（内務省長官）</li> </ul>                                                                                                                              |
| 持続性確保のための仕組み | 持続性を確保するための仕組みがプロジェクトの中で考慮されていたか。 |                                               | 具体的な仕組みの有無、仕組みの実施の有無、仕組みの有効性   | 資料レビュー（各年次業務完了報告書）聞き取り調査（専門家・T/F）      | <ul style="list-style-type: none"> <li>個人に対するレベルでは、研修運営管理にあたり、T/F グループを 4 つのサブグループ（各グループ 2～3 人）に分けたり、コア研修講師が州講師のサポートを行ったり、地方行政実態調査を T/F やモデル州のコア研修講師と共同で行うことでオーナershップを持たせたりする工夫がなされている。</li> <li>地方行政実態調査実施の活動を追加し、組織体制整備のための基礎情報を収集した。これに基づき提案を行い、中長期の人材育成制度構築へのインプットを行ったことで、制度的な持続可能性は高まった。</li> </ul> |

#### 4. 実績表（投入・活動・成果・プロジェクト目標）

①：1年次(2007.2-8) ②：2年次(2007.9-2008.3) ③：3年次(2008.4-2009.3) ④：4年次(2009.4-2010.1)

表付 4-1-1 日本側 投入実績

| 項目            | 計画                                                                                                     |                 | 実績                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                     | 情報源                                                       |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 専 門 家<br>派遣   | <PDM><br>・チーフアドバイザー<br>・副総括／研修運営<br>・地方行政<br>・研修計画／地方行政<br>・研修／M&E<br>・研修実施<br>・業務調整                   | <R/D>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ・チーフアドバイザー： 11.34M ①～④<br>・副総括／研修運営管理： 20.13M ①～④<br>・地方行政： 14.90M ①～④<br>・研修計画： 9.97M ①～④<br>・地方行政研修： 10.00M ①～④<br>・業務調整： 7.84M ①～④<br><br>・地方自治制度： 0.87M ①～②<br>・地方自治法： 0.27M ③<br>・地方税財政： 0.27M ③<br><br>計 75.59MM<br>*第4年次は計画値 | ・1,2,3 年次業務完了報告書<br>・JICA 派遣短期専門家報告書<br>・4 年次業務計画書        |
|               |                                                                                                        | ・チーフアドバイザー／地方行政 | 1-7M                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|               |                                                                                                        | ・研修運営           | 1-9M                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|               |                                                                                                        | ・研修計画           | 1-4M                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|               |                                                                                                        | ・地方行政研修 (M&E)   | 1-4M                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|               |                                                                                                        | ・地方行政制度         | 1 週- 1 M                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|               |                                                                                                        | ・地方自治法          | 1 週- 1 M                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|               |                                                                                                        | ・地方税財政          | 1 週- 1 M                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|               |                                                                                                        | ・業務調整           | 1-2M                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
|               | ・その他必要に応じ短期専門家                                                                                         |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                           |
| 供与<br>機材      | ・ PC<br>・ LAN サーバー及び周辺機器<br>・ PC ソフト<br>・ プロジェクター<br>・ プリンター<br>・ 研修用視聴覚機材<br>・ コピー機<br>・ スクリーン<br>・ 車 |                 | ・ PC 18 台、HDD 2、UPS 12、メモリスティック 2<br>・ LAN ネットワーク<br>・ PC ソフト 37<br>・ プロジェクター3 台<br>・ プリンター 2 台<br>・ ポータブルプリンター2 台<br>・ デジカメ2、ビデオカメラ1、デジタルビデオカメラ、1 三脚 1<br>・ コピー機/スキャナ 2 台<br>・ スキャナ 1 台<br>・ コピー機 1 台<br>・ スクリーン 3 幕<br>・ 車 1 台<br>・ 電話、FAX、エアコン、金庫 各 1<br>・ IC レコーダー 2 台<br>・ 電源コード 3<br>・ パソコンデスク 8 台<br>・ 机 4、キャビネ 1<br>・ コピー機能付きホワイトボード 1 台<br>・ ルーフラック 1<br>・ カラーコピー機 1<br>計 US\$ 75,994 |                                                                                                                                                                                                                                     | ・ 3 年次業務完了報告書<br>・ 専門家                                    |
| 本邦<br>研修      | <P/O><br>1. 地方行政：4 回 (プロジェクト開始前 1 回、期間中 3 回)<br>2. トップマネジメント：3 回<br>※R/D には回数、内容明記なし。                  |                 | 1.地方行政：3 回<br>①2006.10-11, 10 名<br>②2007.10.2-11.11, 10 名<br>③2008.9.30-11. 9, 10 名                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2.トップマネジメント：3 回<br>①2007.2.12-17, 3 名<br>②2008.3.16-22, 3 名<br>③2008.9.28-10.4, 3 名                                                                                                                                                 | ・ 本邦研修記録<br>・ 第 1、2 年次業務完了報告書<br>・ PILAC 進捗報告 (2008.7.15) |
| 現 地 人<br>員雇用  |                                                                                                        |                 | D&D 政策担当 1 名、アシスタント 2 名(第 4 年次 3 名)、秘書 1 名、リサーチャー1 名 (第 4 年次なし)、通訳 1 名 (中間評価及び JCC の際のみの臨時雇用)、清掃 1 名、公用車運転手 1 名                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                     | ・ 専門家                                                     |
| プロジェクト<br>運営費 |                                                                                                        |                 | 研修やワークショップ、セミナー開催など、活動実施に必要な費用                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     | ・ 専門家                                                     |
| 現 地 業<br>務費   | 1,000,000 円                                                                                            |                 | 1,940,000 円<br>(初年次に地方行政法案翻訳の要請を受け支援した分、及び第 3 年次に地方行政法クメール語/英語版の出版を支援した分増額)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                     | ・ JICA カンボジア事務所                                           |
| 全 体 金<br>額    | 事前評価時 3 億円                                                                                             |                 | 終了時評価時 4.23 億円                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     | ・ JICA カンボジア事務所                                           |

表付 4-1-2 カンボジア側投入実績

| 投入項目       | 計画                                                                                               |                                                            | 実績                                                                  | 情報源                  |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------|
| C/P 配置     | <R/D><br>・プロジェクトダイレクター<br>・プロジェクトマネージャー<br>・カウンターパート (GDLA 4 名・モデル州 PLAU 長)<br>・専門家チーム用秘書及びタイピスト |                                                            | ・プロジェクトダイレクター<br>・プロジェクトマネージャー<br>・カウンターパート (GDLA タスクフォースメンバー10 名他) | ・第一年次業務完了報告書<br>・専門家 |
| 事務所<br>・設備 | <PDM><br>・専門家用事務所及び設備                                                                            | <R/D><br>・プロジェクトに必要な土地建物、設備<br>・専門家用事務所及び設備<br>・その他必要な設備機器 | 内務省内事務所スペース及び光熱費、会議用机・椅子、電話機 1 台、エアコン 1 台、キャビネ 1 台                  | ・専門家                 |
| その他        | プロジェクト運営に必要な費用                                                                                   |                                                            |                                                                     |                      |

表付 4-1-3 カウンターパート及びトレーナー一覧

| プロジェクトでの役割                                       | 氏名                | 役職                                             | 所属                                       |
|--------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| GDLA タスクフォース<br>(10名・コアトレーナー兼務)                  | CHAN Sothea       | Deputy Director of Department                  | Dep of Personnel and Vocational Training |
|                                                  | UONG Chanthly     | Deputy Director of Department                  | Dep of Personnel and Vocational Training |
|                                                  | SOTH Kosal        | Chief of Training Office                       | Dep of Personnel and Vocational Training |
|                                                  | LAY Onry          | Chief of Framework Office                      | Dep of Personnel and Vocational Training |
|                                                  | PRAK Samoeun      | Deputy Director of Department                  | Dep of Local Administration              |
|                                                  | CHHIN Seng Nguon  | Deputy Director of Department                  | Dep of Local Administration              |
|                                                  | SO Munyraksa      | Deputy Director of Department                  | Dep of Political Affairs                 |
|                                                  | PRAK Vannarith    | Chief of Foreign Affairs Office                | Dep of Political Affairs                 |
|                                                  | CHAN Sovanna      | Deputy Director of Department                  | Dep of General Administration            |
|                                                  | HONG Silin        | Deputy Director of Department                  | Dep of General Administration            |
| コア・トレーナー<br>(10名)                                | Ma Onn Ma On Nath | Vice-chief of Assistant Office                 | Secretariat                              |
|                                                  | Heng Solidin      | Official                                       | Secretariat                              |
|                                                  | Lim Sokto         | Chief of Personnel Office                      | Dep of Personnel and Vocational Training |
|                                                  | Kuy Boy           | Vice-chief of Financial Office                 | Department of Local Administration       |
|                                                  | Chhim Daravuth    | Vice-chief of Civil Registration Office        | Department of General Administration     |
|                                                  | Chou Mengchan     | Deputy Director of PP MLAU                     | Phnom Penh Municipal                     |
|                                                  | Va Kimheng        | Acting Deputy Director of KC PLAU              | Kampong Cham Provincial office           |
|                                                  | Em Pheap          | Director of PS PLAU                            | Preah Sihanouk Provincial office         |
|                                                  | Hen Puthy         | Director of SR PLAU                            | Siem Reap Provincial office              |
|                                                  | Tob Buntean       | Deputy Director of BB PLAU                     | Battam Bang Provincial office            |
| 州トレーナー<br>(モデル5州×6名/州)<br><br>*役職はモデル州研修実施<br>当時 | Ou Siphanarith    | Vice Chief of Personnel Office                 | Phnom Penh Municipal                     |
|                                                  | Teak Ven          | Chief of Training Office                       | Phnom Penh Municipal                     |
|                                                  | Men Serey         | Deputy Governor of Khan Tuol Kouk              | Khan Tuol Kouk (Phnom Penh)              |
|                                                  | Oum Mareth        | Deputy Governor of Khan Meancheay              | Khan Meancheay (Phnom Penh)              |
|                                                  | Yin Nguonkolenin  | Deputy Governor of Khan Prampir Makkakra       | Khan Prampir Makkakra (Phnom Penh)       |
|                                                  | Pel Kosal         | Deputy Governor of Khan Dangkao                | Khan Dangkao (Phnom Penh)                |
|                                                  | Soeum Bunrith     | Deputy Director of Cabinet                     | Battam Bang Provincial office            |
|                                                  | Peang Narith      | Secretary General                              | Battam Bang Provincial office            |
|                                                  | Moul Thon         | Director of Local Administration Unit          | Battam Bang Provincial office            |
|                                                  | Nou Chantha       | Chief of Planning, Database & Finance Office   | Battam Bang Provincial office            |
|                                                  | Oukvong Longvy    | Chief of Economic Affairs Office               | Battam Bang Provincial office            |
|                                                  | Seangem Sathya    | Vice chief of Information Office               | Battam Bang Provincial office            |
|                                                  | Omphoeurn Kunvuth | Deputy Director of Cabinet                     | Kampong Cham Provincial office           |
|                                                  | Cheng Punpara     | Deputy Governor of Ou Reang Ov District        | Ou Reang Ov District (Kampong Cham)      |
|                                                  | Lor Chanly        | Deputy Governor of Kaoh Sotin District         | Kaoh Sotin District (Kampong Cham)       |
|                                                  | Ley Mic           | Deputy Governor of Kampong Siem District       | Kampong Siem District (Kampong Cham)     |
|                                                  | Srey Kimchhay     | Chief of Statistic & Civil Registration Office | Kampong Cham Provincial office           |
|                                                  | Min Chheng        | Chief of Disbursement Office                   | Kampong Cham Provincial office           |
|                                                  | Reach Sovan       | Deputy Governor of Khan Mittapheap             | Khan Mittapheap (Preah Sihanouk)         |
|                                                  | Mrs. Heak Hymoly  | Deputy Governor of Khan Prey Nob               | Khan Prey Nob (Preah Sihanouk)           |
|                                                  | Tith Vuthy        | Deputy Governor of Khan Steng Hav              | Khan Steng Hav (Preah Sihanouk)          |
|                                                  | Seng Sam An       | Deputy Director of Finance Unit                | Preah Sihanouk Provincial office         |
|                                                  | Nu Sam Bath       | Deputy Director of Cabinet                     | Preah Sihanouk Provincial office         |
|                                                  | Chen Reth         | Deputy Director of Local Administration Unit   | Preah Sihanouk Provincial office         |
|                                                  | Mak Sam Phear     | Deputy Director of Cabinet                     | Siem Reap Provincial office              |
|                                                  | Yen Rom Duol      | Deputy Director of Cabinet                     | Siem Reap Provincial office              |
|                                                  | Neak Neron        | Deputy Governor of Varin District              | Varin District (Siem Reap)               |
|                                                  | Nuon Sokhom       | Chief of Social Affairs Office                 | Siem Reap Provincial office              |
|                                                  | Chek Kimchun      | Vice-chief of Abstract Office                  | Siem Reap Provincial office              |
|                                                  | Sok Sam           | Official of Procedure and Documentation Office | Siem Reap Provincial office              |

表付 4-2-1 成果 1-1 に関わる活動実績 &lt;A:GDLA タスクフォース&gt;

| 活動                                                      | 実施状況                                                                                                                               | 情報源              |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| (1) GDLA 内の研修能力の高い職員を選別してタスクフォースを結成する。                  | ①2006.10-11「TOT（国別研修1：地方行政）」の10名を選定、内3名をコーディネーターに選定。                                                                               | ・第1年次業務完了報告書     |
| (2) JICA 専門家はGDLA タスクフォースメンバーの研修運営管理能力についてのベースライン調査を行う。 | ①2007.4.5 質問票調査実施（調査内容：学歴、研修受講歴、現在の業務、ポジション等）。                                                                                     | ・第1年次業務完了報告書     |
| (3) JICA 専門家はGDLA タスクフォースメンバーに対して研修運営管理についての研修を実施する。    | ①OJT 方式、2007.4/3-7.初に T/F ミーティング 12 回開催。出席率 76.8%。<br>②3 回の W/S(2007.10: 第1年次のレビューと自己評価、2007.11:研修実施計画作成、2008.1:実施済み研修のレビュー) と OJT | ・第1、2、3年次業務完了報告書 |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | <p>③3 回の W/S (2008.5:キックオフ研修、2008.6: 研修教材作成、2009.1: 実施済み研修のレビュー)と OJT<br/>第 3 年次は T/F を 4 つのサブグループに分け、各メンバーがより明確な責任を持ち自立的に研修運営管理に関わるようにし、OJT の中で個々にきめ細かな指導が行われた。</p> <p>④キックオフ W/S (2009.5.5: 研修マネジメント)</p>                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ PILAC 進捗報告(2008.7.15)</li> <li>・ 2009 年 5 月業務実施報告</li> </ul>                                               |
| (4) JICA 専門家は D&D 政策、地方行政及び人材育成制度についての現状を調査し、GDLA タスクフォースにフィードバックする。 | <p>②2007. 11～2008. 3 地方行政実態調査実施。2007.12.中旬～2008.1.中旬地方調査実施。</p> <p>③実態調査 I 報告書案 (第 2 稿) 作成、トップマネジメントセミナーで発表(2008.9)<br/>人材育成制度についての実態調査 II 実施(2008. 5～2009. 5)。第 1 次地方実施(2008.6)、関係省庁情報収集、第 2 次地方調査実施(2008.8.18-29)。</p> <p>④実態調査 I 及び II の報告書を 2009.6 開催のトップマネジメントセミナー参加者及び政府全省庁、ドナーに回覧。内務省及び NCDD の公式ウェブサイト掲載準備中。<br/>調査の設計は P/M と協議を重ねて作成し、T/F、モデル州コア研修講師との共同作業で実施した。<br/>中央での D&amp;D 動向については、他ドナーなどの関係者面談等により随時フォローし、3 年次より月例報告を行っている。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第 2、3 年次業務完了報告書</li> <li>・ 現状調査報告書 (案)</li> <li>・ PILAC 進捗報告(2008.7.15)</li> <li>・ D&amp;D 月例報告</li> </ul> |
| (5) GDLA タスクフォースは D&D の進捗状況を調査し、研修ニーズ調査を実施する。                        | <p>①2007. 5-6、OJT により GDLA 全局及びブノンペン市、コンポンチャム州で研修ニーズ調査を実施。(地方行政法に対する認識や人材育成がどのように進められているかを調査)</p> <p>②2007.10-11 の T/F ミーティングで第 1 年次の実施研修レビュー</p> <p>③第 2 回目の研修ニーズ調査 (モデル州 5 州)、研修インパクト調査を実施(2008.5-6)。</p> <p>①～④を通じて、一連の研修ニーズ調査や現状調査を通して D&amp;D の進捗を調査している。</p>                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第 1、2、3 年次業務完了報告書</li> <li>・ PILAC 進捗報告 (2008.7.15)</li> </ul>                                             |
| (6) GDLA タスクフォースは研修計画を作成する。                                          | <p>①「GDLA 職員研修 (第 1 回)」「トップマネジメントセミナー (第 1 回)」の計画立案</p> <p>②研修実施計画作成 W/S (2007.11.21)、研修ニーズ調査マニュアル第 1 回改訂案作成</p> <p>③州トレーナーTOT 研修中に研修計画作成(2008.8)<br/>全体計画を最初に作成し、各サブグループによって状況に合わせた調整を自主的に行えるように促した。</p> <p>④研修計画策定</p>                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第 1、2、3 年次業務完了報告書</li> </ul>                                                                               |
| (7) GDLA タスクフォースは研修 Methodology を選定する。                               | <p>①「GDLA 職員研修 (第 1 回)」「トップマネジメントセミナー (第 1 回)」の研修 Methodology を確定</p> <p>②「GDLA 職員研修 (第 2 回)」「全州選抜職員研修 (第 1 回)」の研修 Methodology を確定</p> <p>③「モデル州研修 (第 1 回)」の研修 Methodology を確定</p> <p>④研修 Methodology を確定</p>                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                     |
| (8) GDLA タスクフォースは研修カリキュラムを作成する。                                      | <p>①「GDLA 職員研修 (第 1 回)」「トップマネジメントセミナー (第 1 回)」の研修カリキュラムを作成</p> <p>②「GDLA 職員研修 (第 2 回)」「全州選抜職員研修 (第 1 回)」の研修カリキュラムを作成</p> <p>③「モデル州研修 (第 1 回)」の研修カリキュラムを作成、「トップマネジメントセミナー (第 2 回)」の研修カリキュラムについて PT と協議開始</p> <p>④研修カリキュラム作成</p>                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第 1 年次業務完了報告書</li> </ul>                                                                                   |
| (9) GDLA タスクフォースは研修教材を作成する。                                          | <p>①「GDLA 職員研修 (第 1 回)」「トップマネジメントセミナー (第 1 回)」用教材作成</p> <p>②「GDLA 職員研修」第 2 年次用教材 (改訂版) 完成</p> <p>③研修教材(地方行政法)作成準備研修(2008.6.24)、OJT、リフレッシュ W/S(2008.8)などを通じ地方行政法を紹介する教材作成。<br/>W/S で教材作成手順を専門家が説明した後、各サブグループが担当講義の研修教材を準備できるよう個別に支援した。</p> <p>④研修教材作成</p>                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第1、2、3 年次業務完了報告書</li> <li>・ PILAC 進捗報告(2008.7.15)</li> </ul>                                               |
| (10) GDLA タスクフォースは 1-1-B で育成されたコア研修講師と研修教材を                          | <p>①「GDLA 職員研修 (第 1 回)」「トップマネジメントセミナー(第 1 回)」実施。(トップマネジメントセミナーでは研修教材のみ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第 1、2 年次業務完了報告書</li> </ul>                                                                                 |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                         |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 活用して中央・州レベルにおいて研修を運営する。                          | <p>を活用し、コア研修教師は活用していない。)</p> <p>②「GDLA 職員研修(第2回)」 「全州選抜職員研修(第1回)」実施。</p> <p>③「トップマネージメントセミナー(第2回)」、「GDLA 職員研修(第3回)」、「州講師養成研修(TOT)」、「モデル州研修(実施中)」実施。(トップマネージメントセミナーではコア研修講師は活用していない。)</p> <p>④「トップマネージメントセミナー(第3回)」実施。</p>                                                                                                                                                                      | <p>・PILAC進捗報告(2008.7.15)</p>                                            |
| (11) GDLA タスクフォースは研修のモニタリングを行い、研修の内容及び運営管理を改善する。 | <p>①～④を通じて GDLA T/F の実施する全ての研修において質問票調査や研修前後試験等が実施されている。</p> <p>②フェーズ1の活動レビューW/S(2007.10.17-18)、GDLA 職員研修(第1回)報告書作成、全州選抜職員研修報告書作成</p> <p>③「トップマネージメントセミナー(第1回)」 「全州選抜職員研修(第1回)」のインパクト調査を実施。T/Fに調査手法を説明後、各サブグループがモデル州の研修参加者にインタビューを行なった。</p> <p>③フェーズ3の活動レビューW/S(2009.2)開催</p> <p>(④T/F及びコア研修講師に対し、トップマネージメントセミナー(第3回)の結果を踏まえ、各州の5ヵ年計画、3ヵ年ローリングプラン、年間計画の作成レビューを含めた研修のM&amp;Eに関する研修を実施する予定。)</p> | <p>・研修実施報告書</p> <p>・第3年次業務完了報告書</p> <p>・第4回JCC資料</p> <p>・2-3月業務実施報告</p> |

表付 4-2-2 成果 1-1 に関わる活動実績 <B:コア研修講師>

| 活動                                                                        | 実施状況                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 情報源                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| (1) 内務省及びJICA 専門家は、研修講師候補者の経験及びバックグラウンドに基づいて適正な人材をコア研修講師として中央と州から選定する。    | ①21名候補者選定(GDLA T/F10名, GDLA 5名, モデル州各1名, MoI 推薦 GDLA 1名)(MoI 推薦の1名については、GDLA T/Fに1名出た欠員の交代であり、定数としては20名。)                                                                                                                                                                                                        | ・第1年次業務完了報告書                                                        |
| (2) JICA 専門家はコア研修講師に対して「TOT(コア研修講師養成研修)」を実施する。                            | ①GDLA T/F10名対象に毎週 Mtg、追加11名はGDLA 職員研修(第1回)に参加<br>②追加11名を対象に2007.12.11-13 W/S, OJT。<br>③コア研修講師リフレッシュ研修(2008.8)<br>④TOT実施(2009.6)                                                                                                                                                                                  | <p>・第1、2年次業務完了報告書</p> <p>・PILAC進捗報告(2008.7.15)</p>                  |
| (3) コア研修講師に「TOT(国別研修1: 地方行政)」を実施し、JICA 専門家はそれを支援すると共に、フォローアップを行う。         | ①2006.10-11 参加10名のフォローアップ, 2007.5.27TV 会議、追加選定10名に2007.7.25 事前オリエンテーション実施<br>②2007.10.2-11.11 追加選定の10名が参加、研修教材原案作成支援<br>③2008.9.30-11.9 10名(GDLA3名、モデル州5名、経済財務省1名、国家公務員庁1名)<br>本邦研修に際し、内務省と協議相談の上、JICA 専門家が情報・意見提供の上、本邦研修に参加。帰国後研修教材の見直し等を支援。<br>③日力の地方行政サービスマン現状比較のためのフォーマットを事前に作成、研修参加者に説明すると共に、研修期間中の報告書作成支援。 | <p>・第1、2年次業務完了報告書</p> <p>・本邦研修評価記録</p> <p>・PILAC進捗報告(2008.7.15)</p> |
| (4) コア研修講師は「TOT(コア研修講師養成研修)」から習得した知識と経験を生かして中央・州レベルにおいて研修を実施する。           | ①「トップマネージメントセミナー(第1回)」、「GDLA 職員研修(第1回)」(GDLA T/F から9名が講師)<br>②「GDLA 職員研修(第2回)」、「全州選抜職員研修(第1回)」(コア研修講師候補者が講師)<br>③「トップマネージメントセミナー(第2回)」、「GDLA 職員研修(第3回)」、「州研修講師養成研修(TOT)」、「全州選抜職員研修(第2回)」 「モデル州研修」実施<br>④「トップマネージメントセミナー(第3回)」実施。                                                                                 | ・第1、2年次業務完了報告書                                                      |
| (5) コア研修講師は「TOT(国別研修1: 地方行政)」から習得した知識と経験をカンボジアにおける研修の実施及び地方行政制度の整備に反映させる。 | 「地方行政制度の整備に反映させる」活動は具体的にはまだ発生していないが、選挙制度や政治と行政の分離、地方財政改革などに本邦研修で得た知識を活用したいとの意見があった。又知識を得て制度整備に関する可能性や選択肢の幅を広げ、地方行政制度の妥当性を検討する上で比較判断材料として有効であるとの意見があった。                                                                                                                                                           | <p>・第1、2年次業務完了報告書</p> <p>・講師</p>                                    |

表付 4-2-3 成果 2-1 に関わる活動実績

| 活動                                                           | 実施状況                                                                            | 情報源          |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| (1) GDLA タスクフォースは、既存の公務員研修を確認して、内務省地方行政総局職員に対する研修ニーズ調査を実施する。 | ①OJTにより研修ニーズ調査をGDLA 全局及びプノンペン市、コンボンチャム州で実施。研修受講歴や知識水準を調査。<br>③2008.6 研修ニーズ調査実施。 | ・第1年次業務完了報告書 |

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| (2) GDLA タスクフォースは「内務省地方行政総局、財務総局、大臣官房事務総局職員に対してカンボジアの D&D 政策及び地方行政に関する研修」を実施する。             | <p>①「GDLA 職員研修 (第 1 回)」2007.7 実施、計 93 名参加。内容は、<br/>a. カンボジア及び日本の地方行政制度、b. D&amp;D の理論と実践、<br/>c. サブナショナルレベルの民主的発展についての地方行政法、<br/>d. ワンウィンドウサービス</p> <p>②「同 (第 2 回)」2007.12 実施、計 96 名(内女性 15 名) 参加、内務省財務総局や大臣官房事務総局職員も参加。内容は①と同じ。</p> <p>③同 (第 3 回) 2008.12 実施 90 名参加。内容は a. カンボジア及び日本の地方行政制度、b. 地方行政法</p> <p>④同 (第 4 回) 2009.6-7 実施予定。</p>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・第 1、2 年次業務完了報告書</li> <li>・第 3 年次実施計画</li> </ul> |
| (3) 地方行政にかかる政策、法制度、制度整備に携わる内務省の高官に対して「国別研修 2：トップマネジメント」を実施し、JICA 専門家はそれを支援すると共に、フォローアップを行う。 | <p>①2007.2.12-17, 3 名参加、2007/7 の「GDLA 職員研修 (第 1 回)」用教材を改訂、2007.7 の「トップマネジメントセミナー (第 1 回)」で講義</p> <p>②2008.3.16-22, 3 名参加、参加者選定、研修ニーズ情報提供、準備作業、実施支援</p> <p>③2008.9.28-10.4, 3 名参加、参加者選定、研修ニーズ情報提供、実施支援</p> <p>④JICA 専門家は、カンボジア地方行政の政策立案や制度整備に効果を発揮するよう実施時期や研修参加者を選定、研修ニーズに関する情報を提供し、研修には専門家が 1 名同行、研修報告書作成を支援した。帰国後は、C/P の要請に応じて日本の地方議会の内規の実例を紹介したり、日本の地方議会や県庁の組織構造をカンボジアのものと比較しながらアドバイスしたりするなどのフォローアップを行った。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・第 1、2、3 年次業務完了報告書</li> <li>・本邦研修評価記録</li> </ul> |
| (4) 「国別研修 2：トップマネジメント」で習得した知識と経験をカンボジアの地方行政制度の整備に反映させる。                                     | <p>具体的な特定の例はないが、帰国研修員からの意見では、地方自治体での住民に対する行政サービスの質的な面に着目した活動を進める上で有意義だったとの話があった。</p> <p>また、内務省長官はトップマネジメントセミナー、RSA の新人対象の研修、NCDD の会合などのスピーチで日本の例によく言及される他、地方行政法などの法案作成にあたり、各国の制度を比較検討されており、その比較検討対象の一つとして日本の事例が参考にされているようである。また、しばしば、国別研修 2 が有用であったとの発言がある。</p> <p>第③年次研修後、「特に地方行政制度、人材育成制度に関する理解が深まり、これまでと違った見識も得られたため、これを反映していく考えである」「研修で得た知識を用いて自国の地方行政人材育成制度や規則に改良を加えようと考えている」とのコメントがあった。</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・本邦研修フィードバックシート</li> <li>・専門家</li> </ul>         |

表付 4-2-4 成果 2-2 に関わる活動実績

| 活動                                                                                        | 実施状況                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 情報源                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) GDLA タスクフォースは必要に応じて外部から研修講師を招き、全州の州知事または副知事を対象に D&D 政策及び地方行政に関する「トップマネジメントセミナー」を実施する。 | <p>①2007.7 第 1 回開催、259 名参加 (州知事/副知事、市長/副市長、MoI 幹部職員、NCDD 関連省庁)。</p> <p>内容：a. 日本の地方行政制度、b. 日本の公共財政、c. D&amp;D 政策の進捗、d. サブナショナルレベルの民主的発展についての地方行政法、e. ケーススタディ：ワンウィンドウサービス、f. 分権化に伴うアカウンタビリティと公共サービス。</p> <p>③2008.9 第 2 回開催、287 名参加。</p> <p>内容：a. 地方行政法、b. 日本の地方財政、c. カンボジアの地方財政、d. 日本の人材育成制度、e. カンボジアの地方行政の実態調査報告</p> <p>④2009.6 第 3 回開催。</p> <p>内容：a. D&amp;D 概要、b. 地方行政法、c. 内部規則、d. 3ヶ月間業務計画</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・第 1 年次業務完了報告書</li> <li>・PILAC 進捗報告 (2008.7.15)</li> <li>・第 3 年次実施計画</li> </ul> |
| (2) GDLA タスクフォースは研修のモニタリング評価を行い、次回の「トップマネジメントセミナー」の内容及び運営管理を改善する。                         | <p>①トップマネジメントセミナー (第 1 回) 中に質問票調査等を実施。</p> <p>②第 1 回セミナー開催約 1 年後にインパクト調査実施。トップマネジメントセミナー実施報告の中で改善点等を報告。</p> <p>③①②に基づき、改善して第 2 回セミナー実施。</p> <p>第 2 回セミナー開催中に質問票調査実施。</p> <p>④第 3 回セミナー開催中に質問票調査実施。</p>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・第 1、3 年次業務完了報告書</li> </ul>                                                     |
| (3) D&D 推進にかかる州レベルの連携及び内務省と州レベルの連携を支援する。                                                  | <p>①③全州の知事、副知事が参加するトップマネジメントセミナーにおいて、参加者同士の意見交換の場を設けている。</p> <p>②2007.12.中旬～2008.1.中旬地方行政実態調査実施、調査内容に内務省の視点反映。全州選抜職員研修実施。</p> <p>北東州プロジェクトとの連携、合同セミナー開催。</p> <p>③モデル州研修、全州選抜職員研修実施。</p>                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・第 1、2、3 年次業務完了報告書</li> <li>・専門家</li> </ul>                                     |

|  |                                                                                  |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | ④全州議員及び議会上級職員研修（トップマネジメントセミナー）実施。<br>モデル州 5 州では、コア研修講師候補者が州レベルでのコンタクトパーソンとなっている。 |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------|--|

表付 4-2-5 成果 2-3 に関わる活動実績 <A:全州>

| 活動                                                                                                | 実施状況                                                                                                                                                                                                                         | 情報源                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| (1) GDLA タスクフォースは「全州の選抜された地方行政担当職員に対してカンボジアの D&D 政策及び地方行政に関する研修」をコア研修講師と研修教材を活用して内務省（プノンペン）で実施する。 | ②「全州の選抜された地方行政担当職員向け地方行政研修（第1回）」、2008.1 実施、計 118 名（内 2 名女性）参加。<br>内容：a. カンボジア及び日本の地方行政制度、b. D&D の理論及び実践、c. サブナショナルレベルの民主的発展についての地方行政法、d. ケーススタディ：ワンウィンドウサービス<br>③同（第2回）2009.1 実施、118 名参加。<br>内容：a. カンボジア及び日本の地方行政制度、b. 地方行政法 | ・第2年次業務完了報告書<br>・第3年次実施計画 |
| (2) GDLA タスクフォースは研修のモニタリング評価を行い、研修の内容及び運営管理を改善する。                                                 | ②「全州選抜職員研修（第1回）」の中で質問票調査及び研修前後試験を実施。また、研修実施約1年後にインパクト調査を実施。全州選抜職員研修報告書を作成し、改善点等を報告。<br>③「全州選抜職員研修（第2回）」の中で質問票調査及び研修前後試験を実施。                                                                                                  | ・第2年次業務完了報告書              |

表付 4-2-6 成果 2-3 に関わる活動実績 <B:モデル州>

| 活動                                                                                   | 実施状況                                                                                                      | 情報源                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| (1) モデル州を選択する。                                                                       | ①選定基準設定、プノンペン市、シエムリアップ州、シアヌークビル市、コンボンチャム州、バットアンバン州選定。                                                     | ・第1年次業務完了報告書                       |
| (2) モデル州から研修講師候補者の経験及びバックグラウンドに基づいて適正な人材を州研修講師として選定する。                               | ②選定基準設定、モデル州関係者と協議<br>③2008.7 に州研修講師候補者選定依頼の公式文書を GDLA よりモデル州に送付。TOT 実施中の試験結果に基づき適切な人材 21 名を選定。           | ・第2年次業務完了報告書<br>・内務省への講師選定結果報告     |
| (3) GDLA タスクフォースはモデル州において州研修講師に対して「TOT（モデル州研修講師養成研修）」をコア研修講師により実施する。                 | ③プノンペン市にて州研修講師養成研修実施(2008.8.25-28) 30 名×1 回                                                               | ・PILAC進捗報告(2008.7.15)              |
| (4) GDLA タスクフォースの運営により、州研修講師は「モデル州の州事務所及び郡事務所の地方行政担当職員に対して D&D 政策及び地方行政に関する研修」を実施する。 | ③2008.9-12 実施、5 州で 497 名参加。<br>内容：カンボジア及び日本における地方行政制度、地方行政法<br>各州の州研修講師が主体となって州研修講師を務め、必要に応じてコア研修講師が補完した。 | ・PILAC進捗報告(2008.7.15)<br>・第3年次実施計画 |
| (5) GDLA タスクフォースは研修のモニタリング評価を行い、研修の内容及び運営管理を改善する。                                    | ③質問票調査実施。                                                                                                 | ・第3年次実施計画                          |

表付 4-2-7 成果 2-4 に関わる活動実績

| 活動                                                                                                   | 実施状況                                 | 情報源        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------|
| (1) GDLA タスクフォース、コア研修講師及び選抜された州研修講師は、衆議院を対象とした D&D 政策、地方行政法及び関連するガイドラインや政令規則についてのトップマネジメントセミナーを組織する。 | ④トップマネジメントセミナー開催。                    | 専門家<br>T/F |
| (2) GDLA タスクフォースと JICA 専門家は、セミナーのモニタリング・評価を行い、将来のトップマネジメントセミナー改善のためにフィードバックを行う。                      | ④セミナー中に質問票調査実施、セミナー後モニタリング・評価調査実施予定。 | 専門家<br>T/F |

表付 4-2-8 活動実施実績（2007.1～2009.7）（1/2）

| 活動             |                                                                       | 実績 (A)<br>計画 (P) | 第1年次 |     |     |       | 第2年次 |     |     |       | 第3年次 |     |     |       | 第4年次 |  |  |  | 遅れの<br>有無 <sup>(1)</sup> | 活動概要 | 課題                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 対策                                                        |                                                            |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----|-----|-------|------|-----|-----|-------|------|-----|-----|-------|------|--|--|--|--------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                |                                                                       |                  | 2007 |     |     |       | 2008 |     |     |       | 2009 |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
|                |                                                                       |                  | 1-3  | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3  | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3  | 4-6 | 7-9 | 10-12 |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| 1-1            | [内務省行政総局 (GDLA) タスクフォースがD&Dの進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。]          |                  |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| ＜GDLA タスクフォース＞ |                                                                       |                  |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (1)            | GDLA内の研修能力の高い職員を選別してタスクフォースを結成する。                                     | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | GDLAタスクフォースが3月に結成され、2007年4月の第1回JCCで承認された。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (2)            | JICA専門家はGDLAタスクフォースメンバーの研修運営管理能力についてのベースライン調査を行う。                     | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 2007年4月にGDLAタスクフォースメンバーの研修運営能力を調べるための質問票調査が実施された。主要な質問項目は、(1)現在の職位と日常業務内容 (2)過去にかかわったドナー支援プロジェクト (3)学歴及び過去に出席した研修コース (4) 研修運営実施経験、である。                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (3)            | JICA専門家はGDLAタスクフォースメンバーに対して研修運営管理についての研修を実施する。                        | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 第1年次 研修運営に関するGDLAタスクフォースとの定期ミーティングが2007年4～6月に計12回開催された。<br>第2年次 GDLAタスクフォースを対象に研修運営に関する3つのワークショップが開催された。(1) キックオフワークショップ (2007.10.17-18); (2) 研修準備・評価ワークショップ (2007.11.21); (3)レビューワークショップ (2008.1.25)<br>第3年次 GDLAタスクフォースを対象に研修運営に関する3つのワークショップが開催された。(1) キックオフワークショップ (2008.5.21); (2)研修教材作成ワークショップ (2008.6.21); (3)レビューワークショップ (2009.1.30)<br>第4年次 GDLAタスクフォースを対象に研修運営に関するキックオフワークショップが開催された。(2009.5.5)                                       | GDLAタスクフォースメンバーの何人かは様々な理由により第3年次の研修やワークショップに参加できないことがあった。 | 2008年7月に状況をプロジェクトマネージャーに報告。今後の対応策についてプロジェクトマネージャーと議論の必要あり。 |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (4)            | JICA専門家はD&D政策、地方行政及び人材育成制度についての現状を調査し、GDLAタスクフォースにフィードバックする。          | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 第2年次 GDLAタスクフォースはJICA専門家の支援の下、2007年11月に内務省下の州・郡レベルの地方行政実態調査Ⅰを開始、2008年3月に終了した。<br>第3年次 地方行政実態調査報告書Ⅰのドラフトが2008年9月開催のトップマネジメントセミナーで発表された。GDLAタスクフォースはJICA専門家の支援の下、2008年5月に人事管理に関する地方行政実態調査Ⅱを開始、2009年5月に終了した。<br>第4年次 GDLAは地方行政実態調査報告書Ⅰ及びⅡ最終版を発行、2009年6月開催のトップマネジメントセミナーで首都・州評議員及び知事会に回覧した。また、政府全省庁及びドナーにも回覧され、現在、内務省及びNCDDのウェブサイトへのアップロード手続き中である。                                                                                                  | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (5)            | GDLAタスクフォースはD&Dの進捗状況を調査し、研修ニーズ調査を実施する。                                | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 第1年次 GDLAタスクフォースはJICA専門家の支援の下、2007年5～6月に第1回研修ニーズ調査を実施した。<br>第2年次 GDLAタスクフォースはJICA専門家の支援の下、2008年5～6月に第2回研修ニーズ調査を実施した。<br>第1～4年次 GDLAタスクフォースは、一連の研修ニーズ調査及び現状分析を通じて、D&Dの進捗を調査してきた。                                                                                                                                                                                                                                                                 | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (6)            | GDLAタスクフォースは研修計画を作成する。                                                | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 第1年次 GDLAタスクフォースはJICA専門家と共に研修計画、研修方法論、研修カリキュラムを作成した。<br>第2年次 キックオフワークショップ(2007.10.17-18)で研修コースの概要をつかんだ後、GDLAタスクフォースはJICA専門家の支援の下、研修計画、研修方法論、研修カリキュラムを作成した。<br>第3年次 GDLAタスクフォースは2008年7月に研修コース概要を確定させ、2008年8月に研修方法論、研修教材、研修カリキュラムを作成した。<br>第4年次 GDLAタスクフォースは、JICA専門家と共に研修計画、研修方法論、研修教材、研修カリキュラムを作成した。                                                                                                                                             | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (7)            | GDLAタスクフォースは研修Methodologyを作成する。                                       | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 第3年次 GDLAタスクフォースは2008年7月に研修コース概要を確定させ、2008年8月に研修方法論、研修教材、研修カリキュラムを作成した。<br>第4年次 GDLAタスクフォースは、JICA専門家と共に研修計画、研修方法論、研修教材、研修カリキュラムを作成した。                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (8)            | GDLAタスクフォースは研修カリキュラムを作成する。                                            | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 第1年次 GDLAタスクフォースはJICA専門家の支援の下、GDLA職員研修及び全州選抜職員研修用の研修教材を作成した。作成された研修教材は(1) カンボジア及び日本の地方行政制度 (2) D&D理論と実践 (3) 民主的開発のための地方行政法、の3セッション分である。<br>第3年次 GDLAタスクフォースは、GDLA職員研修、全州選抜職員研修、モデル州研修用の研修教材を作成した。この教材はトップマネジメントセミナーにも使用可能である。作成された研修教材は(1) カンボジア及び日本の地方行政制度とD&D政策 (2) 地方行政法Ⅰ－評議会制度 (3) 地方行政法Ⅱ－評議会委員会と知事会 (4)地方行政法3－実施プロセスその他、の4セッション分である。<br>第4年次 GDLA タスクフォースは、トップマネジメントセミナー用の研修教材を作成した。作成された研修教材は、(1) 地方行政法 (2)内部規則 (3)3ヶ月間の業務計画、の3セッション分である。 | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (9)            | GDLAタスクフォースは研修教材を作成する。                                                | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 第1年次 GDLAタスクフォースはJICA専門家の支援の下、GDLA職員研修及び全州選抜職員研修用の研修教材を作成した。作成された研修教材は(1) カンボジア及び日本の地方行政制度 (2) D&D理論と実践 (3) 民主的開発のための地方行政法、の3セッション分である。<br>第3年次 GDLAタスクフォースは、GDLA職員研修、全州選抜職員研修、モデル州研修用の研修教材を作成した。この教材はトップマネジメントセミナーにも使用可能である。作成された研修教材は(1) カンボジア及び日本の地方行政制度とD&D政策 (2) 地方行政法Ⅰ－評議会制度 (3) 地方行政法Ⅱ－評議会委員会と知事会 (4)地方行政法3－実施プロセスその他、の4セッション分である。<br>第4年次 GDLA タスクフォースは、トップマネジメントセミナー用の研修教材を作成した。作成された研修教材は、(1) 地方行政法 (2)内部規則 (3)3ヶ月間の業務計画、の3セッション分である。 | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (10)           | GDLAタスクフォースは1-1-Bで育成されたコア研修講師と研修教材を活用して中央・州レベルにおいて研修を運営する。            | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 第1年次 GDLAタスクフォースは (1)トップマネジメントセミナー (2) GDLA職員研修を実施した。<br>第2年次 GDLAタスクフォースは(1) GDLA職員研修 (2) 全州選抜職員研修を実施した。<br>第3年次 GDLAタスクフォースは (1)トップマネジメントセミナー (2) GDLA職員研修 (3) 全州選抜職員研修 (4) モデル州研修を実施した。<br>第4年次 GDLAタスクフォースは トップマネジメントセミナーを実施した。                                                                                                                                                                                                             | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (11)           | GDLAタスクフォースは研修のモニタリングを行い、研修の内容及び運営管理を改善する。                            | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | GDLAタスクフォースはJICA専門家の支援の下、プロジェクトの一環として実施された研修のモニタリング・評価を実施した。<br>第1年次 トップマネジメントセミナー (質問票調査及びインバクト調査)、GDLA職員研修 (質問票調査、研修前後試験)<br>第2年次 GDLA職員研修 (質問票調査、研修前後試験)、全州選抜職員研修 (質問票調査、研修前後試験、インバクト調査)<br>第3年次 トップマネジメントセミナー (質問票調査)、GDLA職員研修 (質問票調査、研修前後試験)、全州選抜職員研修 (質問票調査、研修前後試験)、モデル州研修 (質問票調査、研修前後試験)<br>第4年次 トップマネジメントセミナー (質問票調査)                                                                                                                   | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| ＜コア研修講師＞       |                                                                       |                  |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (1)            | 内務省及びJICA専門家は、研修講師候補者の経験及びバックグラウンドに基づいて適正な人材をコア研修講師として中央と州から選定する。     | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 内務省とJICA専門家との協議を通じて、コア研修講師候補者が選定された。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (2)            | JICA専門家はコア研修講師に対して「TOT(コア研修講師養成研修)」を実施する。                             | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 第1年次 定期ミーティングやOJTを通じて、GDLAタスクフォース10名がコアトレーナーとして養成された。<br>第2年次 新しく選抜された10名のコアトレーナー候補者が本邦研修1 (2007.9-10)に参加した。<br>第3年次 GDLAタスクフォースメンバー及びコアトレーナーに対して、2008年8月にリフレッシュワークショップが開催された。<br>第4年次 GDLAタスクフォースメンバー及びコアトレーナーに対して、2009年6月に講師養成研修が実施された。                                                                                                                                                                                                       | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (3)            | コア研修講師に「TOT(国別研修1: 地方行政)」を実施し、JICA専門家はそれを支援すると共に、フォローアップを行う。          | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | コアトレーナー候補者が参加する本邦研修1: 地方行政の研修内容に関して、JICAと内務省との緊密な協議に基づき、JICA専門家から提案がなされた。JICA専門家1名が研修参加者支援のため本邦研修に同行した。本邦研修から帰国後、JICA専門から研修参加者に対し、プロジェクトの一環として実施される研修教材のレビュー及びアップデートの支援がなされた。                                                                                                                                                                                                                                                                   | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (4)            | コア研修講師は「TOT(コア研修講師養成研修)」から習得した知識と経験を生かして中央・州レベルにおいて研修を実施する。           | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | コアトレーナー候補者は研修を実施した。<br>第1年次 トップマネジメントセミナー、GDLA職員研修<br>第2年次 GDLA職員研修、全州選抜職員研修<br>第3年次 トップマネジメントセミナー、GDLA職員研修、全州選抜職員研修、モデル州研修<br>第4年次 トップマネジメントセミナー                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |
| (5)            | コア研修講師は「TOT(国別研修1: 地方行政)」から習得した知識と経験をカンボジアにおける研修の実施及び地方行政制度の整備に反映させる。 | A                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | GDLAタスクフォース及びコアトレーナー候補者は、活動1－1の実施を通じて、地方行政制度に貢献した。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 特になし                                                      |                                                            |
|                |                                                                       | P                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                            |

表付 4-2-8 活動実施実績（2007.1～2009.7）（2/2）

| 活動     | 実績 (A)<br>計画 (P)                                                                               | 第1年次 |     |     |       | 第2年次 |     |     |       | 第3年次 |     |     |       | 第4年次 |  |  |  | 遅れの<br>有無 <sup>(1)</sup> | 活動概要 | 課題                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 対策   |  |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-------|------|-----|-----|-------|------|-----|-----|-------|------|--|--|--|--------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--|
|        |                                                                                                | 2007 |     |     |       | 2008 |     |     |       | 2009 |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
|        |                                                                                                | 1-3  | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3  | 4-6 | 7-9 | 10-12 | 1-3  | 4-6 | 7-9 | 10-12 |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| 2-1    | [内務省行政総局職員がD&D政策及び地方行政に関する知識を得る。]                                                              |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (1)    | GDLAタスクフォースは、既存の公務員研修を確認して、内務省行政総局職員に対する研修ニーズ調査を実施する。                                          | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | GDLAタスクフォースとJICA専門家により、研修ニーズ調査及び研修インパクト調査が実施された。この活動は研修運営管理に関するOJTの一環として実施された。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 特になし |  |
| (2)    | GDLAタスクフォースは「内務省行政総局職員に対してカンボジアのD&D政策及び地方行政に関する研修」を実施する。                                       | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | GDLAタスクフォースは、第1、2年次にGDLA職員研修を実施した。研修内容は以下のとおり。<br>(1) カンボジア及び日本の地方行政制度<br>(2) D&Dの理論と実践<br>(3) 地方の民主的開発と地方行政法<br>(4) ケーススタディ: ワンウィンドウサービス<br>GDLAタスクフォースは第3年次に以下の内容でGDLA職員研修を実施した。<br>(1) カンボジア及び日本の地方行政制度<br>(2) 地方行政法                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (3)    | 地方行政にかかる政策、法制度、制度整備に携わる内務省の高官に対して「国別研修2:トップマネージメントセミナー」を実施し、JICA専門家はそれを支援すると共に、フォローアップを行う。     | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | JICA専門家により、本邦研修2:トップマネージメントの研修内容に関して提案がなされ、また、フォローアップが行なわれた。JICA専門家1名が参加者支援のため研修に同行した。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (4)    | 「国別研修2:トップマネージメントセミナー」で習得した知識と経験をカンボジアの地方行政制度の整備に反映させる。                                        | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 直接の証拠は特定できないが、本邦研修2:トップマネージメントの有用性について内務省高官がしばしば言及している。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| 2-2    | [州知事・副知事がD&D政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。]                                                            |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (1)    | GDLAタスクフォースは必要に応じて外部から研修講師を招き、全州の州知事または副知事を対象にD&D政策及び地方行政に関する「トップマネージメントセミナー」を実施する。            | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | GDLAタスクフォースは第1年次に以下の内容でトップマネージメントセミナーを企画開催した。<br>(1) カンボジア及び日本の地方行政制度（上子教授）<br>(2) 日本の公共財政（上子教授）<br>(3) D&D政策の進捗（サク・セタ地方行政総局長）<br>(4) 民主的開発と地方行政法（サク・セタ地方行政総局長）<br>(5) ケーススタディ: ワンウィンドウサービス（Asia Urbs）<br>(6) 分権化過程のカンボジアにおける説明責任と公共サービス（Cambodia Development Resource Institute: CDRI）<br>GDLAタスクフォースは第3年次に以下の内容でトップマネージメントセミナーを企画開催した。<br>(1) 地方行政法（サク・セタ内務省長官、レン・ヴィー地方行政総局長、チャムロエン地方行政総局副局長）<br>(2) 日本の地方財政制度（木村教授）<br>(3) カンボジアの地方財政制度（Excellency Chou Kimleng）<br>(4) 日本の人事管理制度（上子教授）<br>(5) 地方行政実態調査報告書（加藤専門家）<br>GDLAタスクフォースは第4年次に以下の内容でトップマネージメントセミナーを企画開催した。<br>(1) D&D概観<br>(2) 地方行政法<br>(3) 内部規則<br>(4) 3ヶ月間業務計画 | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (2)    | GDLAタスクフォースは研修のモニタリング評価を行い、今回の「トップマネージメントセミナー」の内容及び運営管理を改善する。                                  | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | GDLAタスクフォースとJICA専門家は第1～3年次に、(1) セミナー終了時の参加者の反応を理解するための質問票調査 (2) セミナー参加者がセミナーで得た情報や教材を日常業務で如何にどの程度活用しているかについてのセミナー開催約1年後のインパクト調査、の2種類のモニタリング・評価活動を実施した。質問票調査の結果は、改善の提言と共にセミナー実施報告書にまとめられている。インパクト調査の結果及び提言も報告書にまとめられている。<br>第4年次に、GDLAタスクフォースはセミナーに対する参加者の反応を探るために質問票調査を実施した。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (3)    | D&D推進にかかる州レベルの連携及び内務省と州レベルの連携を支援する。                                                            | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | プロジェクトの活動全般を通じてGDLAと州・市当局との協力関係が強化されている。例えば、モデル州5州においては、コアトレーナー候補者が州レベルでのプロジェクトのコンタクトパーソンになっている。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| 2-3    | [州事務所職員がD&D政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。]（第1～3年次のみ）                                                   |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| <全州>   |                                                                                                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (1)    | GDLAタスクフォースは「全州の選抜された地方行政担当職員に対してカンボジアのD&D政策及び地方行政に関する研修」をコア研修講師と研修教材を活用して内務省（ボンベン）で実施する。      | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | GDLA タスクフォースは第2年次に全州選抜職員研修を以下の内容で企画・実施した。<br>1. カンボジア及び日本の地方行政制度<br>2. D&Dの理論と実践<br>3. 地方レベルの民主的開発と地方行政法<br>4. ケーススタディ: ワンウィンドウサービス<br>GDLA タスクフォースは第3年次に全州選抜職員研修を以下の内容で企画・実施した。<br>1. カンボジア及び日本の地方行政制度<br>2. 地方行政法                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (2)    | GDLAタスクフォースは研修のモニタリング評価を行い、研修の内容及び運営管理を改善する。                                                   | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | GDLAタスクフォースとJICA専門家は、研修参加者の反応を評価するための質問票調査と、内容に関する参加者の理解度を測定するための研修前後試験を実施した。質問票調査及び研修前後試験の結果は、改善の提言と共に研修実施報告書にまとめられている。GDLAタスクフォースとJICA専門家は、研修の1年後に研修参加者が研修で得た情報や教材を日常業務で如何にどの程度活用しているかについてのインパクト調査も実施し、結果及び提言をまとめた報告書を作成した。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| <モデル州> |                                                                                                |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (1)    | モデル州を選択する。                                                                                     | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | モデル州5州が選定され、2007年4月のJCCで承認された。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (2)    | モデル州から研修講師候補者の経験及びバックグラウンドに基づいて適正な人材を州研修講師として選定する。                                             | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 2008年7月に、GDLAからモデル5州に対し、州講師候補者選定を依頼する公式文書が送付された。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (3)    | GDLAタスクフォースはモデル州において州研修講師に対して「TOT（モデル州研修講師養成研修）」をコア研修講師により実施する。                                | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 2008年8月にコアトレーナー候補者を対象にしたリフレッシュワークショップが開催された。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (4)    | GDLAタスクフォースの運営により、州研修講師は「モデル州の州事務所及び郡事務所の地方行政担当職員に対してD&D政策及び地方行政に関する研修」を実施する。                  | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | 州講師は第3年次に以下の内容でモデル州研修を実施した。<br>1. カンボジア及び日本の地方行政制度<br>2. 地方行政法                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (5)    | GDLAタスクフォースは研修のモニタリング評価を行い、研修の内容及び運営管理を改善する。                                                   | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          | ○    | GDLAタスクフォースは第3年次のモデル州研修において、研修参加者の反応を理解するために質問票調査を実施した。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 特になし |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| 2-4    | [全州及び首都の州議員及び州議会上級職員が地方行政法及び関連する政令規則について理解する。]（第4年次のみ）                                         |      |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (1)    | GDLAタスクフォース、コア研修講師及び選抜された州研修講師は、衆議院を対象としたD&D政策、地方行政法及び関連するガイドラインや政令規則についてのトップマネージメントセミナーを組織する。 | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      | GDLAタスクフォースは第4年次に以下の内容でトップマネージメントセミナーを企画・開催した。<br>(1) D&D概観<br>(2) 地方行政法<br>(3) 内部規則<br>(4) 3ヶ月間の業務計画                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |
| (2)    | GDLAタスクフォースとJICA専門家は、セミナーのモニタリング・評価を行い、将来のトップマネージメントセミナー改善のためにフィードバックを行う。                      | P    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      | GDLAタスクフォースは参加者のセミナーに対する反応を理解するために質問票調査を実施した。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |  |
|        |                                                                                                | A    |     |     |       |      |     |     |       |      |     |     |       |      |  |  |  |                          |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |  |

注 1. ○計画通りに実施; △ 若干の遅れ; ×大幅な遅れ

表付 4-3-1 成果 1-1 の達成状況

成果 1-1：内務省地方行政総局 (GDLA)タスクフォースが D&D (Decentralization & Deconcentration、地方分権化・業務分散化) の進捗状況とニーズに基づいた研修を企画・実施して運営管理を行う。

| 指標                                              | 達成状況                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 情報源                                                         |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1-1-1 研修教材、モジュール、カリキュラムが GDLA タスクフォースにより作成される。  | ①研修教材、モジュール、カリキュラム作成。<br>②①で作成した教材に D&D 改革の進捗状況を反映させて改訂。<br>③組織法に関する研修教材を作成。<br>④組織法に関する研修教材を改訂。内部規則と 3 ヶ月の業務計画に関する教材を作成。                                                                                                                                                                                                                                  | 専門家                                                         |
| 1-1-2 コア研修講師養成研修(TOT)が 3 回実施される。                | 毎週のミーティング (第 1 年次 20 回)、W/S (2 回)、OJT 方式等で毎年度実施。<br>②コア研修講師候補者に TOT を 1 回実施。<br>③コア研修講師候補者に TOT を 1 回実施。(T/F10 名、GDLA5 名、モデル州 5 名 計 20 名)<br>④コア研修講師候補者に TOT を 1 回実施。                                                                                                                                                                                      | ・研修記録<br>・第 4 回 JCC 資料                                      |
| 1-1-3 コア研修講師候補者の 70%以上がコア研修講師として選定される。          | ②初めの自己評価：W/S 後 2.0、実際の研修実施後 2.3 (out of 4)<br>③リフレッシュ研修中の試験結果により 20 名中 15 名選定。<br>最終的な決定は、プロジェクト終了までに講師に対する試験、研修参加者の研修前後試験結果、研修参加者の講師に対する満足度によりなされる。<br>まだ選定は実施されていない。                                                                                                                                                                                     | 研修中のアンケート                                                   |
| 1-1-4 参加者によるコア研修講師の評価が平均で 8 以上である。              | 第 3 年次に行われた全研修においてコア研修講師候補者の評価は平均 8.5 (out of 10)。                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 研修中のアンケート                                                   |
| 1-1-5 国別研修 1：地方行政を 30 人が受講する。                   | 30 人 (内 10 人はプロジェクト開始前)<br>③実務者レベルの上級職員対象。州事務所の実務者レベルではトップにあたる州事務所官房室長 5 人全員が参加した。                                                                                                                                                                                                                                                                         | ・研修記録<br>・第 3 年次業務完了報告書                                     |
| 1-1-6 国別研修 1:地方行政の参加者の理解度が向上する。                 | ②目標到達度研修前後比較で伸びが見られる。(平均で 3.5→4.5、2.8→4.4、2.9→4.5 out of 5 など)<br>③目標到達度研修前後比較で伸びが見られる。<br>(平均 2.9→4.1 out of 5)。                                                                                                                                                                                                                                          | 本邦研修評価記録                                                    |
| 1-1-7 国別研修 1:地方行政において研修教材が作成され、プロジェクトの研修で用いられる。 | 第 1 回目の研修教材は国別研修 1：地方行政で得られた知識を基に作成された。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 研修教材                                                        |
| 1-1-8 GDLA タスクフォースに研修運営業務が徐々に移管される。             | ①研修準備、実施、モニタリング・評価に関する活動のほとんどは JICA 専門家の支援の下に行われた。<br>②③④JICA 専門家の関与は減少し、T/F はより自立的に活動を実施している。<br>③コア研修講師が研修運営管理に参加する機会を与え、多くのコア研修講師が研修運営管理を経験し、内 2 人は自身が実施した研修報告書を作成できる技量を身につけるなど、研修運営管理能力を有する人材層が拡大した。<br>③第 3 回 GDLA 職員研修及び第 2 回全州選抜職員研修は T/F の 1 サブグループが担当して研修の準備、運営、評価を実施した。モデル州研修でも各サブグループが 1～2 州を担当した。この研修状況から、T/F が自立的に研修を実施できるようになってきていることが確認された。 | ・T/F 及び専門家からの聞き取り調査<br>・第 3 年次業務完了報告書<br>・2008 年 9 月業務実施報告書 |
| 1-1-9 D&D 政策と地方行政に関する現状報告書が作成される。               | GDLA はカンボジアの州及び郡における地方行政現状調査報告書 (最終版) を作成、2008 年 9 月のトップマネジメントセミナーでプレゼン。2009 年 6 月開催のトップマネジメントセミナー参加者に配布、政府全省庁、ドナーに回覧した。現在、内務省と NCDD の公式ホームページに掲載する手続き中である。<br>D&D 動向は随時フォローし、JICA カンボジア事務所に月例報告。                                                                                                                                                          | ・報告書(最終版)<br>・月例報告<br>・第 3 年次業務完了報告書                        |
| 1-1-10 地方行政人材育成制度の現状についての報告書が作成される。             | GDLA は GDLA 及び州・郡事務所の組織及び人材育成制度の現状調査報告書を (最終版) を 2009 年 6 月に作成。第 4 回 JCC で公表。2009 年 6 月開催のトップマネジメントセミナー参加者に配布、政府全省庁、ドナーに回覧した。現在、内務省と NCDD の公式ホームページに掲載する手続き中である。<br>作業は、技術移転を目的として、T/F、コア研修講師、専門家の共同作業で実施された。                                                                                                                                              | 報告書 (最終版)                                                   |

表付 4-3-2 成果 2-1 の達成状況

成果 2-1: 内務省地方行政総局職員が D&amp;D 政策及び地方行政について理解する。

| 指標                                                              | 達成状況                                                                                                                                                                                                                                        | 情報源                             |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 2-1-1 のべ 400 人の GDLA 職員、総務総局、調達・資金総局職員が GDLA 職員に対する地方行政研修に参加する。 | ①90 名 ②96 名 ③93 名のべ計 279 名<br>④回目は 2009 年 6-7 月に実施予定。                                                                                                                                                                                       | 研修記録(出席簿)                       |
| 2-1-2 研修前後試験の平均点が 30%改善する。                                      | ①第 1 回 GDLA 職員研修前後試験 18.8%向上(前 50.5%→後 69.3%)<br>②第 2 回 GDLA 職員研修前後試験 17.3%向上(前 52.0%→後 69.3%)<br>③第 3 回 GDLA 職員研修前後試験 19.0%向上(前 41.0%→後 60.0%)<br>※第 3 年次実施の研修で 30%改善の目標に達しなかったのは GDLA 職員研修のみである。出席率も全体での平均値 98.5%に比べ、GDLA 職員研修は 93.0%と低い。 | ・研修前後試験<br>・アンケート<br>・専門家       |
| 2-1-3 国別研修 2: トップマネジメントにのべ 9 人の職員が参加する。                         | 3 名×3 回参加済                                                                                                                                                                                                                                  | 研修記録                            |
| 2-1-4 国別研修 2: トップマネジメント参加者の理解度が向上する。                            | ①コースの目的が適切であり、非常に有益であったとの回答。<br>②目標達成度の研修前後比較で伸びが見られる(平均で 3.3→4.3、3.0→4.0、3.0→4.0、3.0→4.0 of 5)。コースの目的が適切であり、非常に有益であったとの回答。<br>③研修目標達成度は 4 (out of 5)。より詳細を学びたい部分もあったが、それ以外については有意義であったとの回答。                                                | 本邦研修評価記録                        |
| 2-1-5 国別研修 2: トップマネジメント参加者が研修に携わる。                              | ①第 1 回トップマネジメントセミナーで講師を務めた。<br>②第 2 年次の研修教材作成に協力があった。(地方行政法に関するビデオ教材の講師を務めた)<br>③研修教材作成のための会議を開催し、改善点に関するコメントがあった他、地方行政法について講義を行った。<br>国内での研修活動に積極的な関与がなされた。                                                                                | ・専門家からの聞き取り調査<br>・第 3 年次業務完了報告書 |

表付 4-3-3 成果 2-2 の達成状況

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

| 指標                                              | 達成状況                                                                                                                                                                                           | 情報源                    |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 2-2-1 全県・市の知事及び副知事がトップマネジメントセミナーに参加する。          | ①総数 167 名中 164 名参加。全参加者数は 259 名。<br>(知事は 24 州／市の内 23 から出席、副知事／副市長は全体で 143 名の内 141 名出席)<br>③総数 221 名中 215 名参加。全参加者数は 287 名。<br>④第 3 回トップマネジメントセミナーには全州及び首都の知事会メンバー 143 名が参加予定。                  | 研修記録(出席簿)              |
| 2-2-2 研修に参加した知事及び副知事の D&D 政策及び地方行政に関する理解度が向上する。 | ①第 1 回トップマネジメントセミナー参加者理解度事項評価 8.27 (out of 10)<br>③第 2 回トップマネジメントセミナー参加者理解度事項評価 7.36 (out of 10)<br>③第 1 回トップマネジメントセミナーのインパクト調査では、受講者の D&D 改革に対する意識が向上し、研修で得た情報や知見が受講者から他の関係者に共有されていることが確認できた。 | アンケート<br>第 3 年次業務完了報告書 |

表付 4-3-4 成果 2-3 の達成状況  
 成果 2-3: 州事務所職員が D&D 政策及び地方行政体の役割に関する理解を得る。

| 指標                                    | 達成状況                                                                                                                                                                        | 情報源                                 |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 2-3-1 のべ 240 人の州事務所職員が研修に参加する。        | ②118 名 ③118 名 計 236 名                                                                                                                                                       | 研修記録(出席簿)                           |
| 2-3-2 州職員の研修前後試験の平均点が 30%改善する。        | ②第 1 回全州選抜職員研修前後試験 14.3%向上(前 60%→後 74%)<br>③第 2 回全州選抜職員研修前後試験 30.0%向上(前 44%→後 75%)<br>③第 1 回全州選抜職員研修のインパクト調査では、受講者の D&D 改革に対する意識が向上し、研修で得た情報や知見が受講者から他の関係者に共有されていることが確認できた。 | ・研修前後試験<br>・アンケート<br>・第 3 年次業務完了報告書 |
| 2-3-3 合計 30 名の州研修講師が養成される。            | ③2008.8.25-28 の TOT で 30 名養成。内 21 名が研修前後試験の結果、州研修講師として推薦された。<br>州レベルの研修のアンケート結果では、州レベル研修講師に対する研修受講者の評価は平均 8.5 (out of 10) である。                                              | ・州研修講師養成研修参加者名簿<br>・第 3 年次業務完了報告書   |
| 2-3-4 州研修講師の研修前後試験の平均点が 30%改善する。      | 26.5% (前 53.1%→後 79.6%)<br>※州研修講師の TOT に際しては、通常の研修と異なり、事前に地方行政法を読むことが求められた。そのため、研修前試験の成績が通常の州研修より高水準となっている。                                                                 | ・研修前後試験<br>・アンケート<br>・専門家           |
| 2-3-5 モデル州においてのべ 500 人の州・郡職員が研修に参加する。 | ③497 名 (州・市 262 名、郡 235 名)                                                                                                                                                  | 研修記録(出席簿)                           |
| 2-3-6 州・郡職員の研修前後試験の平均点が 30%改善する。      | ③34% (前 34%→後 69%)                                                                                                                                                          | 研修前後試験、アンケート                        |

表付 4-3-5 成果 2-4 の達成状況  
 成果 2-4: 全州及び首都の州議員及び州議会上級職員が地方行政法及び関連する政令規則について理解する。

| 指標                                               | 達成状況                                                                 | 情報源       |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2-4-1 州議員全員及び議会上級職員が州議員を対象としたトップマネジメントセミナーに参加する。 | ④総数 517 名 (議員 374 名、知事及び副知事 143 名)<br>評議員 374 名中 368 名参加 (出席率 98.4%) | 研修記録(出席簿) |
| 2-4-2 研修参加者の地方行政法及び関連政令規則に関する理解が向上する。            | 第 3 回トップマネジメントセミナー参加者理解度自己評価(実施中)                                    | アンケート     |

表付 4-4 プロジェクト目標の達成状況  
 プロジェクト目標 1:GDLA 職員の研修運営能力が向上する。  
 2:中央レベルおよび州レベルの地方行政に携わる職員の地方行政に関する知識が向上する。

| 指標                                    | 達成状況                                                                                                                                                                                                                         | 情報源                                       |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1-1 GDLA タスクフォースが研修を自ら運営できる。          | ①自己評価 0.9→②1.9→③2.8 (of3)<br>*3 段階評価で 3 は「支援なしで自分でできる」段階である。<br>ほぼ達成されている。<br>③第 3 回 GDLA 職員研修及び第 2 回全州選抜職員研修は、T/F の 1 サブグループが担当して研修の準備、運営、評価を実施した。モデル州研修でも各サブグループが 1～2 州を担当した。この研修状況から、T/F が自立的に研修を実施できるようになってきていることが確認された。 | ・レビューシートによる自己評価<br>・専門家<br>・第 3 年次業務完了報告書 |
| 1-2 GDLA タスクフォースの研修運営に対する評価が 8 以上である。 | 2008 年の平均値は 8.7                                                                                                                                                                                                              | アンケート                                     |
| 2-1 研修参加者の研修に対する満足度が 8 以上である。         | 第 3 年次の平均は 8.6                                                                                                                                                                                                               | アンケート                                     |
| 2-2 地方行政に関する職員の知識が向上する。               | 第 3 年次に行われた研修の前後試験結果によると、平均で 31.6% 向上している。                                                                                                                                                                                   | 研修前後試験、アンケート                              |

## 5. C/P への質問票

### Questionnaires to GDLA T/F members

1. How do you see the reason of unsatisfactory result of the 3<sup>rd</sup> training of GDLA officials? What countermeasures do you recommend for the 4<sup>th</sup> training of GDLA officials?
2. Do you see any rooms for improvement in training of training management in terms of methodology, for example, frequency of meetings and/or workshops or pre-post test? Do you have any fields which you want to learn about more in working for training management?
3. Have you been able to manage time allocation for your usual works and tasks as GDLA T/F?
4. Based on the result of monitoring of trainings, were feedbacks done appropriately? For example, what improvements were made?
5. Are there any problems which left without being discussed?
6. How do you see the factors that largely affected to the implementation of activities and achievement of outputs of PILAC?
7. Have you taken any training on training management other than the ones in PILAC in these 2-3 years?
8. How do you see the impact of PILAC to D&D reform and NP-SNDD directly or indirectly? How do you see the effect of PILAC in raising awareness on the importance of establishing system and organization of human resources development for local administration?
9. Are internal training on training management being or going to be conducted to officials who are not GDLA T/F members in your office?
10. Are there any organizations or systems to keep and update knowledge and skill of trainers who were trained in PILAC? Are new trainers being or going to be trained?

1. GDLA 職員研修の参加者の不足、向上水準の低さ、第 3 回の終了後試験での理解度の低さ、モチベーションの低さの原因は何か検討されたか。第 3 回の研修前にしておくべきだったことはあったか。次回、どんな対策を講じればよいと思うか。
2. 研修企画運営管理に関して、技術移転の方法に改善の余地はなかったか。（ミーティングや W/S の頻度、技術定着のための工夫、理解習熟度の確認、実践の機会提供など。）もっと学んでおきたいことはなかったか。
3. 人事異動、組織改変などの外部要因による影響(兼務による多忙・人の入れ替わりなど)に対応できたか。
4. 研修モニタリングの結果、フィードバックは適切に行われたか。例えば、フィードバックを行なって改善したのはどんな内容か。
5. 課題が話し合われぬまま放置されたことはなかったか。
6. 活動実施や成果達成に大きな影響を与えた要因は何か。
7. ここ 2～3 年内で、PILAC の活動以外に、研修運営に関して他ドナーあるいは MoI、GDLA、RSA などから研修を受けたことがあるか。
8. プロジェクトが政策や制度形成、D&D 改革や NP-SNDD に影響を与えることがあったか。ありそうか。その他、直接的、間接的にプロジェクトが何らかの影響を及ぼしたと思われることはあるか。人材育成制度・組織確立の重要性に対する認識の高まりに寄与したか？
9. プロジェクト運営管理に関して、GDLA T/F 以外の職員に対し、組織的に独自の内部研修などが行われているか。行われる予定か。
10. プロジェクトで養成された講師の知識や技術を維持・更新のために継続的に研修を行なっていく組織や仕組みがあるか。また、新しく講師が養成されているか。あるいは養成される見込みか。

### Questionnaires to Provincial Councillor

1. If you did not attend this seminar, have you had any difficulties in working as a councilor?  
If any, what is it?
2. Do you have any ideas on topics to be taught as a matter of higher priority than the topics taught in this seminar? If any, what is it?
1. 今後、州評議会議員として仕事をしていく上で、今回のトップマネジメントセミナーに参加しなければできなかつただろう、あるいは失敗しただろう、と思うことはあるか。それは何か。
2. 今回のトップマネジメントセミナーの内容以外に、もっと重要で先に学んでおくべきであると思うことはあるか。

### Questionnaires to Trainers

1. Do you see any rooms for improvement in training of trainers in terms of methodology, for example, frequency of meetings and/or workshops or opportunity of lecture simulation? Do you have any fields which you want to learn about more as a trainer?
2. Do you have any impeding factors to continue working as a trainer? Will you be able to continue working as a trainer?
3. Have you taken any training of trainers other than the one in PILAC in these 2-3 years? Have you ever spread what you learned in training of trainers of PILAC to the other officials in your office? Have you ever shared training materials of PILAC with the other officials in your office?
4. How do you see the impact of PILAC directly or indirectly?
1. 講師養成研修に関して、技術移転の方法に改善の余地はなかったか。（ミーティングや W/S の頻度、技術定着のための工夫、理解習熟度の確認、実践の機会提供など。）もっと学んでおきたいことはなかったか。

2. 研修に従事することを阻害する重大な要因はないか。今後も講師を続けられそうか。
3. ここ 2～3 年内で、PILAC の活動以外に、講師養成研修を受けたことがあるか。また、あなた自身が職場などで PILAC の TOT で学んだことを他の人に伝えたり、教材を共有したりしたことはあるか。
4. 直接的、間接的にプロジェクトが何らかの影響を及ぼしたと思われることはあるか。

#### Questionnaires to Policy Team

1. Are the recommendations in the reports of Situation Analysis 1 & 2 on local administration and human resources development system adopted in NP-SNDD?
2. What is your idea on the policies and systems on human resources development for local administration in the future?  
**【Medium to Long Term Plan】**
  - Are there any medium to long term roadmap and action plan on human resources development for local administration? Or, will they be prepared?**【Organizations and Funding】**
  - Which organization will implement the trainings for local administration in the future?
  - Is it planned to reorganize existing organizations or establish a new organization in charge of human resources development?
  - Will the funding by Royal Government of Cambodia for human resources development for local administration be increased?**【Core Human Resources Development】**
  - Is there plan to increase the number of trainers and persons who can manage trainings? Which organization will be in charge of the task?**【Utilization of the achievements of PILAC】**
  - How will the skills and abilities of GDLA T/F and trainers acquired through activities of PILAC will be utilized after the completion of PILAC?
  - How will the reports of Situation Analysis 1 & 2 on local administration and human resources development system be utilized? Will the recommendations be realized?

1. 現状調査での提言が NP-SNDD に反映されているか。
2. 今後の地方行政人材育成の体制はどうか。
  - ・ 【中長期計画】 中長期的な人材育成計画のロードマップとアクションプランはあるか、できそうか。策定状況はどうか。数値目標を伴ったものになるか。
  - ・ 【組織・財源】 その具体化策として、どの組織がどの研修を担うか。組織の再編や新設につながるものか。DoLA や DPV との関係はどうか。財源をどのように確保するか。
  - ・ 【中核人材育成】 今後新たに研修運営管理を担う人材や講師を育てていく計画はあるか。どの組織がそれを担うか。
  - ・ 【PILAC 成果の活用】 PILAC で養成された GDLA T/F や講師の能力は今後どのように活かされるか。PILAC の成果（教材やマニュアル、地方行政法冊子、現状調査報告書、研修運営管理システムなど）はどう活用されるか。

#### Questionnaires to Project Director and Project Manager

1. What is your idea on the policies and systems on human resources development for local administration in the future?
  - 【Policies】
    - ・ Will the human resources development for local administration be one of the priority areas in national policy /program?
  - 【Medium to Long Term Plan】
    - ・ Are there any medium to long term roadmap and action plan on human resources development for local administration? Or, will they be prepared?
  - 【Organizations and Funding】
    - ・ Which organization will implement the trainings for local administration in the future?
    - ・ Is it planned to reorganize existing organizations or establish a new organization in charge of human resources development? I heard that a draft for the establishment of a new organization was submitted to Council of Ministers for approval. What is its outline? Normally, how long does it take to be discussed and processed?
    - ・ Will the funding by Royal Government of Cambodia for human resources development for local administration be increased in the future?
  - 【Core Human Resources Development】
    - ・ Is there plan to increase the number of trainers and persons who can manage trainings? Which organization will be in charge of the task?

【Utilization of the achievements of PILAC】

- ・ How will the skills and abilities of GDLA T/F and trainers acquired through activities of PILAC will be utilized after the completion of PILAC?
  - ・ How will the reports of Situation Analysis 1 & 2 on local administration and human resources development system be utilized? Will the recommendations be realized?
2. I heard that the details on five-year/three-year rolling plans are not decided yet. How do you think the difference from the existing five-year plan?  
How do you see the expected level of trainings on development planning in the future?
3. In the course of ongoing D&D reform, have PILAC affected to policy/system formulation?  
If any, what are they and how, to what extent?

1. 今後の地方行政人材育成の方針や体制はどうか。  
【方針】 地方行政にかかわる人材育成に関する政策方針に大きな変更はないか。国家政策やプログラムの中でどのように位置づけていくか。  
【中長期計画】 中長期的な人材育成計画のロードマップとアクションプランはあるか、できそうか。策定状況はどうか。数値目標を伴ったものになるか。  
【組織・財源】 その具体化策として、どの組織がどの研修を担うか。組織の再編や新設につながるものか。DoLA や DPV との関係はどうか。財源をどのように確保するか。  
【中核人材育成】 今後新たに研修運営管理を担う人材や講師を育てていく計画はあるか。どの組織がそれを担うか。  
【PILAC 成果の活用】 PILAC で養成された GDLA T/F や講師の能力は今後どのように活かされるか。PILAC の成果（教材やマニュアル、地方行政法冊子、現状調査報告書、研修運営管理システムなど）はどう活用されるか。地方行政実態調査報告書の提言は実現されるか。
2. 州評議員の計画策定に関する経験・知識の有無の現状をどうとらえているか。今後、開発計画について研修を実施していく中で、どのようなレベルのものが必要であると想定しているか。
3. D&D 改革が進行している中で、プロジェクトが政策や制度形成に影響を与えることがあったか。具体的な例としてはどのようなものがあるか。

## 6. 主要面談協議録

表 付 6-1

| No. | 協議相手                      | 所属・役職                                                                                                                                                                                                 | 日時                                          | 場所       |
|-----|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------|
| 1   | Mr. Lim Sokto             | Core Trainer, PILAC<br>Chief of Personnel Office, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI                                                                                                | 6 月 22 日 (月)<br>9:20-9:50                   | ブノンペンホテル |
| 2   | Ms. Lay Onry              | Chief of Framework Office, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI<br>Coordinator, PILAC                                                                                                 | 6 月 22 日 (月)<br>10:20-11:10                 | ブノンペンホテル |
| 3   | Mr. Chhin Seng Nguon      | Deputy Director of Department, DoLA, GDLA, MoI<br>GDLA Task Force, PILAC                                                                                                                              | 6 月 22 日 (月)<br>11:20-12:15,<br>14:30-15:30 | ブノンペンホテル |
| 4   | Mr. So Munyraksa          | Deputy Director of Department, Dep. of Political Affairs, GDLA, MoI<br>Deputy Head of Policy Team/ Chief of Human Resources Development and Information Unit, Policy Team, NCDD<br>Coordinator, PILAC | 6 月 23 日 (火)<br>8:00-9:00                   | ブノンペンホテル |
| 5   | Mr. Prak Vannarith        | Chief of Office of Foreign Affairs, Dep. of Political Affairs, GDLA, MoI<br>Human Resources Development and Information Unit, Policy Team, NCDD<br>Coordinator, PILAC                                 | 6 月 23 日 (火)<br>9:20-9:50,<br>10:05-10:30   | ブノンペンホテル |
| 6   | Mr. Chou Mengchan         | Phnom Penh City Hall<br>Core Trainer, PILAC                                                                                                                                                           | 6 月 23 日 (火)<br>14:00-15:00                 | ブノンペンホテル |
| 7   | H.E.Sak Setha             | Secretary of State, MoI, Permanent Member, NCDD, Chairperson, NCDD<br>Project Manager, PILAC                                                                                                          | 6 月 23 日 (火)<br>17:20-19:30                 | 内務省長官室   |
| 8   | 州評議員 (5 名)<br>(各個別インタビュー) | Kandal 州 2 名、Preah Vihear 州、Sihanouk Ville 州、Banteay Mean Chey 州各 1 名                                                                                                                                 | 6 月 24 日 (水)<br>13:00-14:00                 | ブノンペンホテル |
| 9   | H.E. Ev Bunthol           | Deputy Director General, GDLA<br>Director, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI<br>Head of Policy Team, NCDD                                                                          | 6 月 24 日 (水)<br>15:25-16:00                 | ブノンペンホテル |
| 10  | H.E. Prum Sokha           | Secretary of State, MoI, Member, NCDD, Chairperson, sub-committee of function and power, NCDD<br>Project Director, PILAC                                                                              | 6 月 24 日 (水)<br>17:50-18:30                 | ブノンペンホテル |
| 11  | H.E. Sak Setha            | Secretary of State, MoI, Permanent Member, NCDD, Chairperson, NCDD<br>Project Manager, PILAC                                                                                                          | 6 月 25 日 (木)<br>10:10-12:00                 | 内務省長官室   |
|     | H.E. Leng Vy              | Director General, GDLA, MoI                                                                                                                                                                           |                                             |          |
|     | H.E. Ngan Chamroeun       | Deputy Director General, GDLA, MoI,<br>Director, Programme Support Unit, NCDD                                                                                                                         |                                             |          |
|     | H.E. Ev Bunthol           | Deputy Director General, GDLA<br>Director, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI<br>Head of Policy Team, NCDD                                                                          |                                             |          |

## 協議録 1

日 時：2009 年 6 月 22 日（月）9:20-9:50

場 所：プノンペンホテル

面談者：Mr. Lim Sokto (Core Trainer, PILAC / Chief of Personnel Office, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI)

Q1：講師養成研修に関して、技術移転の方法に改善の余地はなかったか（ミーティングや W/S の頻度、技術定着のための工夫、理解習熟度の確認、実践の機会提供など）。もっと学んでおきたいことはなかったか。

A1：以前、DPV は、研修教材作成が半分くらいしかできていなかった。PILAC では、研修教材や参考資料が十分に提供された。研修教材やレクチャーノート、ファシリテーションワークショップで配布されたファシリテーションマニュアルなどの教材は、非常に重要である。

また、各種ワークショップや、TOT、ミーティング、州職員に対する研修のモデルレクチャーなどが行われた。これらの活動を通じて、地方行政法についての知識を得、また、モデルレクチャーを通じて、互いに講義を改善し合った。このような練習、実践の場が非常に役立った。

もっと学びたいこととしては、まず、組織として、内務省下に研修専門の局が設立されるべきである。そして、その局には研修教材や予算措置が十分にあるべきである。内務省は、PILAC を続けてほしい。どのようにして、中央レベル及び州レベルで人材育成のための機関を設立・運営するかを教えてほしい。

個人としては、よい研修を提供するための一般的な知識、研修運営をもっと学びたい。また、本邦研修などを通じて日本の地方行政改革についてもっと学び、カンボジアの改革に役立てたい。自治大学校や市町村アカデミーのような日本の地方行政に関する専門の研修機関からより質の高い知識を得たい。特に、地方財政や開発計画、人材育成などについて学びたい。また、教材の改善やどのように研修を実施するか、Self Confidence などについて支援してほしい。

Q2：研修に従事することを阻害する重大な要因はないか。今後も講師を続けられそうか。

A2：特に問題はない。上司からの指示があれば行くし、内務省長官からの公式レターがあれば上司も反対しない。

Q3：ここ 2～3 年内で、PILAC の活動以外に、講師養成研修を受けたことがあるか。また、あなた自身が職場などで PILAC の TOT で学んだことを他の人に伝えたり、教材を共有したりしたことはあるか。

A3：講師をした経験としては、保健省が州レベルの保健省の事務所で D&D について研修を実施する際に、地方行政法について講義をした。PILAC でも、モデル州の州職員に対する研修で講師を務めた。講師の経験をもっとシェアしたい。

他から受けた研修については、国内で他のドナーから研修を受けたことはない。海外での研修については、日本で 2008 年に一村一品の研修を 1 ヶ月半受けたことがあるほか、つい最近、韓国で公共マネジメントについて 15 日間の研修を受けた。

Q4：直接的、間接的にプロジェクトが何らかの影響を及ぼしたと思われることはあるか。

A4：GDLA は以前よりも研修実施能力を向上させることができた。組織の面でも、人材の面でも、研修教材も講師も改善された。また、評議員や知事会メンバーが地方行政法について知識を得ることで、間接的に地方行政が改善された。

今後、JICA が州の研修組織の改善に支援してくれることを将来期待している。

以上

## 協議録 2

日 時：2009 年 6 月 22 日（月）10:20-11:10

場 所：プノンペンホテル

面談者：Ms. Lay Onry (Chief of Framework Office, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI / Coordinator, PILAC)

Q1：GDLA 職員研修の参加者の不足、向上水準の低さ、第 3 回の終了後試験での理解度の低さ、モチベーションの低さの原因は何か検討されたか。第 3 回の研修前にしておくべきだったことはあったか。次回、どんな対策を講じればよいと思うか。

A1：プノンペンで実施すると、研修場所と職場が近いため、上司に呼び出されたり仕事に戻るために抜け出したりして、研修に集中できない。対策としては、他州で実施することが考えられる。

また、GDLA タスクフォースメンバーが講義をすると、同僚に講義をする格好になり、緊張感を欠く。GDLA 総局長が講義したら皆恐れてちゃんと聞くのではないか。

Q2：研修企画運営管理に関して、技術移転の方法に改善の余地はなかったか（ミーティングや W/S の頻度、技術定着のための工夫、理解習熟度の確認、実践の機会提供など）。もっと学んでおきたいことはなかったか。

A2：PILAC の TOT などは、もっと日数が長い方がいい。また、TOT のフォローアップなど、再度復習するような機会が設けられるといい。

もっと学びたいことは、タイムマネジメントからプレゼンテーションの仕方まで、研修スキル全般についてもっと学びたい。

ADB の支援でこのような研修がある（聞き取り調査では WB とのことであったが、後日詳細を問い合わせたところ、ADB の支援する CCDP2 の活動の一つで、州及び郡レベルを対象とした教授法の TOT を実施しており、Ms. Lay Onry は PILAC の関係者であるということ、中央レベルの職員ではあるが参加することになった、とのことである）が、少人数しか参加できず、他のタスクフォースメンバーもみんな出たいと思う。出られれば、講義やプレゼンテーション、Self Confidence などの面を改善できると思う。ADB の研修は PILAC のものより日数が長く、より詳細まで教えてくれる。

Q3：本来業務と GDLA タスクフォースとしての業務との時間のやりくりをうまくできたか。

A3：本来業務と PILAC のミーティングや研修などのスケジュールが重なり、PILAC の活動に出席できないことがあった。だが、全般的には問題なく業務の調整はできたと思う。

今後も講師は続けられる。

Q4：研修モニタリングの結果、フィードバックは適切に行われたか。例えば、フィードバックを行って改善したのはどんな内容か。

A4：モニタリングはあまり担当していない。

Q5：課題が話し合われぬまま放置されたことはなかったか。

A5：問題があればその都度リーダーに言って取り上げてもらったので、ない。ただ、タスクフォースメンバーのインセンティブの問題はあった。

Q6：活動実施や成果達成に大きな影響を与えた要因は何か。

A6：特段大きな問題はないが、タスクフォースメンバーのうち、何人かは、本邦研修まで行ったにも関わらず、活動に参加しない。

Q7：ここ 2～3 年内で、PILAC の活動以外に、研修運営に関して他ドナーあるいは MoI、GDLA、RSA などから研修を受けたことがあるか。

A7：先程言った、ADB の研修に先月 1 週間参加した。その他、ジェンダーの問題についての研修を受けたこともある。

昨年、GTZ 支援により、GDLA で研修運営管理について 1 週間の TOT 研修を受け、その後、州の PLAU へ研修をしに行ったことがある。

Q8：プロジェクトが政策や制度形成、D&D 改革や NP-SNDD に影響を与えることがあったか。ありそうか。その他、直接的、間接的にプロジェクトが何らかの影響を及ぼしたと思われることはあるか。

A8：評議員は地方行政法について理解できたので、地方行政法のスムーズな実施に貢献していると思う。

Q9：プロジェクト運営管理に関して、GDLA T/F 以外の職員に対し、組織的に独自の内部研修などが行われているか。行われる予定か。

A9：組織としてではなく、個人として、研修で得たことなどの情報共有をしている。OJT を通じて、GDLA の新しい職員に対し情報を伝えている。

Q10：講師の知識・能力維持更新のための組織・体制はあるか。新しい講師は養成されているか。

A10：内務省には、講師の能力を維持するシステムはない。内務省の予算で、DPV が新人研修を実施しているのみである。新しい講師はドナー支援の各種プロジェクトを通じて養成されている。

その他コメント：

内務省は、PILAC で養成された講師を他のプロジェクトでもっと使うようにすべきである。

以上

添付資料：ADB の研修内容

別添

### Training Schedule

| Time        | Topics                                                       | Time        | Topics                                                                    |
|-------------|--------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Day 1       |                                                              | Day 4       |                                                                           |
| 07:30-08:00 | Training course introduction                                 | 07:30-08:10 | Lesson 2.18: Game active learning methods                                 |
| 08:00-08:30 | Lesson 1.1: Adult learning method                            | 08:10-08:40 | Lesson 3: General overview of training materials                          |
| 08:30-09:30 | Lesson1.2: Duty and mistake of training of trainer           | 08:40-09:10 | Lesson 3.1: Handouts                                                      |
| 09:30-09:45 | Coffee break                                                 | 09:10-09:35 | Lesson 3.2: Slides of presentation                                        |
| 09:45-12:00 | Lesson 1.3: Facilitator skills                               | 09:35-09:50 | Coffee break                                                              |
| 12:00-14:00 | Lunch break                                                  | 09:50-12:00 | Lesson 3.3: Chart and Poster                                              |
| 14:00-15:30 | Lesson 2.1: Teacher centre methodology                       | 12:00-14:00 | Lunch break                                                               |
| 15:30-15:45 | Coffee break                                                 | 14:00-14:30 | Playing game 3                                                            |
| 15:45-17:30 | Lesson 2.2: Student centre methodology or group work         | 14:30-15:15 | Lesson 3.4: Video                                                         |
|             |                                                              | 15:15-15:45 | Lesson 3.5: Materials or material model for training                      |
|             |                                                              | 15:45-16:00 | Coffee break                                                              |
|             |                                                              | 16:00-17:30 | Lesson 3.6: Projector                                                     |
| Day 2       |                                                              | Day 5       |                                                                           |
| 07:30-08:00 | Lesson 2.2: Student centre methodology or group work (cont.) | 07:30-08:00 | Lesson 3.7: Black or White board                                          |
| 08:00-08:45 | Lesson 2.3: Art of explanation                               | 08:00-09:45 | Lesson 4: Training preparation                                            |
| 08:45-09:45 | Lesson 2.4: Art of presentation                              | 09:45-10:00 | Coffee break                                                              |
| 09:45-10:00 | Coffee break                                                 | 10:00-12:00 | Lesson 4: Training preparation (cont.)                                    |
| 10:00-12:00 | Lesson 2.5: Asking questions                                 | 12:00-14:00 | Lunch break                                                               |
| 12:00-14:00 | Lunch break                                                  | 14:00-14:30 | Playing game 4                                                            |
| 14:00-14:10 | Playing game 1                                               | 14:30-15:45 | Lesson 4: Training preparation (cont.)                                    |
| 14:10-14:40 | Lesson 2.6: Using memory aids                                | 15:45-16:00 | Coffee break                                                              |
| 14:40-15:15 | Lesson 2.7: The practices which are supervised and revised   | 16:00-16:30 | Lesson 4: Training preparation (cont.)                                    |
| 15:15-15:30 | Coffee break                                                 | 16:30-17:30 | Questions and Answers, and Training program at provincial municipal level |
| 15:30-17:00 | Lesson 2.8: Discussion                                       |             |                                                                           |
| 17:00-17:30 | Lesson 2.9: Role play and simulation's practice              |             |                                                                           |
| Day 3       |                                                              |             |                                                                           |
| 07:30-08:45 | Lesson 2.9: Role play and simulation's practice (cont.)      |             |                                                                           |
| 08:45-10:00 | Lesson 2.10: Learning for remembering                        |             |                                                                           |
| 10:00-10:15 | Coffee break                                                 |             |                                                                           |
| 10:15-11:00 | Lesson 2.11: Learning through reading                        |             |                                                                           |
| 11:00-11:30 | Lesson 2.12: Learning through writing essay                  |             |                                                                           |
| 11:30-12:00 | Lesson 2.13: Assignments                                     |             |                                                                           |
| 12:00-14:00 | Lunch break                                                  |             |                                                                           |
| 14:00-14:15 | Playing game 2                                               |             |                                                                           |
| 14:15-15:00 | Lesson 2.14: Discovery                                       |             |                                                                           |
| 15:00-15:30 | Lesson 2.15: Creativity                                      |             |                                                                           |
| 15:30-15:45 | Coffee break                                                 |             |                                                                           |
| 15:45-16:15 | Lesson 2.16: Learning from experience                        |             |                                                                           |
| 16:15-17:30 | Lesson 2.17: Study tour                                      |             |                                                                           |

### 協議録 3

日 時：2009 年 6 月 22 日（月）11:20-12:15, 14:30-15:30

場 所：プノンペンホテル

面談者：Mr. Chhin Seng Nguon (Deputy Director of Department, DoLA, GDLA, MoI / GDLA Task Force, PILAC)

Q1：GDLA 職員研修の参加者の不足、向上水準の低さ、第 3 回の終了後試験での理解度の低さ、モチベーションの低さの原因は何か検討されたか。第 3 回の研修前にしておくべきだったことはあったか。次回、どんな対策を講じればよいと思うか。

Q3：本来業務と GDLA タスクフォースとしての業務との時間のやりくりをうまくできたか。

A1・A3：いくつか原因はあるが、重要なのは、GDLA タスクフォースメンバーが内務省のいくつかの局から来ていることである。それぞれに本来業務を抱えており、また、メンバーの能力水準やキャパシティが異なる。何人かは簡単に PILAC で教わることを吸収できるが、レベルがばらばらである。プレゼンテーション能力も異なる。また、メンバーがどれだけ積極的に PILAC の活動に関わるか、という意志次第、というのが弱点である。メンバーによって PILAC の業務と本来業務とのどちらに重点を置くかが変わってくるからである。タスクフォースメンバーは、PILAC 終了後、将来どうなるのかが明確ではない。新しく局が設立されるのか、今の局のみの仕事に戻るのか分らない。

DoLA としてコミュニティ評議会に研修を行っているが、PILAC のスケジュールと重なったりしたことがある。また、Decree を書いたり、大臣とのミーティングに出席したりしないといけないので、タイムマネジメントが難しい。

個人の利益関心を考えた場合、所属局内での昇進は、上司への対応いかんによるが、PILAC で働いても何も得られないどころか、本来の仕事が滞ってしまうので、低く評価される。タスクフォースメンバーが仮に 1 人欠けても他のメンバーでカバーされるので、局の仕事を優先するようになってしまう。

GDLA 職員研修改善のためには、よりよい講師になるために、トレーニングスキルやファシリテーションスキルを向上させることが必要である。講師の半分は州から、半分は省からだが、省の方は過去に研修しているので問題ない。昨年、トレーニングスキルやファシリテーションスキルの研修を実施したが、プノンペンの州講師 2 人しか参加しなかったので、うまく研修できなかった。講師として、優秀な者もいるが、そうではない者もいる。吸収する才能の問題である。PILAC に、講師を選抜して、より効率的にするように研修することを提案する。才能のない者にいくら研修をしても無駄である。PILAC の専門家は、クメール語が分からないので、よい講師とそうでない講師との見極めがつかない。クメール語を話せるコーディネーターを配置し、講師の選抜を行うべきである。

Q2：研修企画運営管理に関して、技術移転の方法に改善の余地はなかったか（ミーティングや W/S の頻度、技術定着のための工夫、理解習熟度の確認、実践の機会提供など）。もっと学

んでおきたいことはなかったか。

A2：タスクフォースメンバーは、十分に前もって研修のためのマテリアルを全員が持っているべきである。研修実施に際して、オリエンテーションが前もってなされないのが、誰が何をするか分からない。クリアなプロセスが分からない。役割分担が研修開始のずっと前から明確にされていないといけない。

Q4：研修モニタリングの結果、フィードバックは適切に行われたか。例えば、フィードバックを行って改善したのはどんな内容か。

A4：研修サイクルの全プロセスは知っているし、自分でできる。PILAC 以前の 2002 年から、コミュニケーションやサンカットの研修運営管理を実施してきている。従来の研修の方式は欧米諸国のものであったが、今回、PILAC で日本式の少し異なる方法を学んだ。例えば、報告書の作成については、以前は要約のみであったが、PILAC 下でより分析的な報告書作成を学んだ。このスタイルは DoLA でも採用した。時間管理や予算管理、教材管理はとても有効であった。最もよい点は、参考資料をたくさんもらったことであり、これはとても役立つ。

研修モニタリング結果を受けてのフィードバックの例としては、昼食の時間をきっちりとるようにスケジュールの調整を行ったこと、高いビルでエレベーターがないと参加者の移動が大変なので、会場選定の際に気をつけるようにしたこと、等がある。また、よい具体例を出して参加者に理解してもらわないといけないので、リーダーが出す例をかみくだいて伝えたり、何人かの参加者からもっと参考資料が欲しいとの意見があったので、渡すようにしたりしたこともある。法律用語も難しいので、教育水準の高くない人にも理解できるように簡単な言葉で説明するようにしたこともある。プレ・ポストテストの用語も同様である。

Q5：課題が話し合われないまま放置されたことはなかったか。

A5：研修を担当する局があるべきである。現在、タスクフォースメンバーは、組織としてではなく、個人として業務を担っている。局があれば、PILAC 終了後も続けられる。PILAC 終了後のアサインメントが明確でない。個人での集団ではなく、組織に焦点をあてれば、より多くの人に裨益すると思う。今の状態では、PILAC で学んだことを自分の所属する局で利用できない状況になっている。

メンバーが様々な局から来ているので、リーダーが明確でなく、みんな平等な立場になっている。このために、欠席している他のメンバーに PILAC の活動に参加するように強制できない。

PILAC の活動に参加するにあたり、個々のタスクフォースメンバーに公式文書が送られるが、時々こなかったり、来ていても PILAC の仕事は局の仕事ではないために、上司が忘れてしまったりする。そうすると、PILAC のために懸命に働いているのに、上司は知らず、サボっていると思われるので PILAC の活動に参加する意欲がそがれる。

ネガティブな要素として、日本の研修に行った 20 人全員が PILAC のために働いている訳ではない、ということがある。他のプロジェクトに行ったり、局の仕事のみをしている

人もいたりする。内務省のリーダーはこれらの人々を罰しないので、モラルハザードが起きる。

Q6：活動実施や成果達成に大きな影響を与えた要因は何か。

A6：様々な局からメンバーが集まってきているので組織化が難しい。それでも活動できているのは、専門家がプッシュしているからである。しかしこのようなやり方は好きではない。専門家の支援は技術的なものに限るべきでありプッシュしてほしいわけではない。

PILAC では文書作成や文書管理のスタッフが雇用されており、必要な資料や教材を準備したり、保管したり、タイプしたりしてくれる。PILAC が終了したら、このような支援がなくなってしまう。

研修参加者がみな積極的に参加しているのは、本当に学びたい、真にニーズのある事項だからであると思う。

Q7：ここ 2～3 年内で、PILAC の活動以外に、研修運営に関して他ドナーあるいは MoI、GDLA、RSA などから研修を受けたことがあるか。

A7：Australian Center for Education からトレーニングスキルを学んだほか、UNDP のアドバイザーからファシリテーションスキルを OJT で学んだ。

Q8：プロジェクト運営管理に関して、GDLA T/F 以外の職員に対し、組織的に独自の内部研修などが行われているか。行われる予定か。

A8：PILAC で学んだファシリテーションスキルや PILAC の教材は、学びたい人に提供できる。PILAC の講師はそれほど優れている訳ではなく、2 人は優秀だが、3 人はやる気がない。自分自身は、スキルはベースとしてたくさん持っているが、なお PILAC の日本のスタイルを吸収しようとしている。日本のやり方では、詳細は参考文献にゆずるかたちとなっており、参加者は理解しやすい。印象的なのは、たとえ高官に対してであっても、普通のオフィサーレベルのファシリテーターが役割上、時間を守るよううながすことである。このような文化に学びたい。

同僚には、PILAC を通じて得た多くのこと、特に分析スキルを伝えた。局の中で参加を要請し、リハーサルをしたりした。PILAC 以前では、局内で関係する人全員を漫然と呼んでいた。PILAC では、いつ誰が何をするか、全体像やタイムフレームを明確にして研修を実施しているが、このようなやり方は非常に斬新である。

以上

#### 協議録 4

日 時：2009 年 6 月 23 日（火）8:00-9:00

場 所：プノンペンホテル

面談者：Mr. So Munyraksa (Deputy Director of Department, Dep. of Political Affairs, GDLA, MoI / Deputy Head of Policy Team / Chief of Human Resources Development and Information Unit, Policy Team, NCDD / Coordinator, PILAC)

Q1：現状調査での提言が NP-SNDD に反映されているか。

A1：国家プログラムはまだ詳細の議論になっていない。国家プログラムにキャパシティーディベロップメントの戦略はあるが、地方実態調査報告書が参照されているかどうかは分からない。多少は似ているところがあると思う。中長期的に能力向上をどう支援するか、そのための組織をどうするか、は一番重要な問題であり、地方行政実態調査と問題認識は同じである。こういった項目を国家プログラム作成チームに提言し、内容に盛り込んでいくことになると思う。国家プログラムは 9 月までに最終版を作成する予定であり、それまでに見つかった事項をいろいろと議論、訂正していく。

Q2：今後の地方行政人材育成の体制はどうなるか。

##### 【中長期計画】

中長期的な人材育成計画のロードマップとアクションプランはあるか、できそうか。策定状況はどうか。数値目標を伴ったものになるか。

##### 【組織・財源】

その具体化策として、どの組織がどの研修を担うか。組織の再編や新設につながるものか。DoLA や DPV との関係はどうなるか。財源をどのように確保するか。

##### 【中核人材育成】

今後新たに研修運営管理を担う人材や講師を育てていく計画はあるか。どの組織がそれを担うか。

##### 【PILAC 成果の活用】

PILAC で養成された GDLA T/F や講師の能力は今後どのように活かされるか。PILAC の成果（教材やマニュアル、地方行政法冊子、現状調査報告書、研修運営管理システムなど）

A2：国家プログラム作成後、ロードマップやアクションプランをつくっていくことになるのではないか。

評議員の能力向上は必要であり、恐らく政策チームが知事会に対する研修も含めて行うことになる。こういった事項は内務省ではなく NCDD の仕事の一つである。将来的には内務省が実施することになるだろうと思うが、現段階では明確なことは分からない。

今後 3～5 年間は中央レベルが人材育成を主導することになるだろう。地方レベルではまだ無理であると思う。しかし、将来的には地方で人材育成ができるような能力を育てたい。

研修予算は明確ではない。中央からのプログラムがない限り、地方レベルでの人材育成計

画はない。

DPV は、従来、具体的な研修活動をあまり実施してこなかったもので、講師になる人材が不足しており、施設もない。そのため、研修システムをこれからつくっていくことになる。NCDD は永続する組織ではないので、将来は、研修を担当する部局ができるだろう。その際に、研修運営管理や講師については、PILAC で育成された人材が基になる。講師や研修運営管理を担える人材を育成するシステムについては確立されたものがなく、自分自身について言えば、**Learning by Doing** でやっている。州、郡レベルの人材育成ユニットの人材が不足しており、特に郡レベルで研修を実施するには人手が不足しているため、政策チームの他ユニットや DoLA の人材の協力を得ている。今後、PILAC の人材があちこちで活躍することになるだろう。PILAC で研修を実施してきた経験が活かせると思う。PILAC の人材には今後も協力してもらうことになる。本来は一つの局にまとまって仕事をするのが理想だが、各局にまたがってばらばらになっている。各人、それぞれに本来業務があり、PILAC の活動にあまり人が集まらないのはよくない。来るメンバーは来るし、来ない人は来ないので、チームとしてあまり揃っていない。

Q3 : GDLA 職員研修の参加者の不足、向上水準の低さ、第 3 回の終了後試験での理解度の低さ、モチベーションの低さの原因は何か検討されたか。第 3 回の研修前にしておくべきだったことはあったか。次回、どんな対策を講じればよいと思うか。

A3 : GDLA 研修の参加者は、トップのレベルから、回を追うごとに低いレベルになる。第 3 回 GDLA 研修参加者は低い職位の人で、吸収力が低かったのではないか。対策としては、第 3 回はタスクフォースとコアトレーナーと分けて研修業務を担当したが、今回は全員で運営にあたるとよいと思う。講師の質もそれほどよくなかったかもしれない。

Q4 : 研修企画運営管理に関して、技術移転の方法に改善の余地はなかったか（ミーティングや W/S の頻度、技術定着のための工夫、理解習熟度の確認、実践の機会提供など）。もっと学んでおきたいことはなかったか。

A4 : コアトレーナーの中に、よくできる人とそうでない人がいるので、全員できるように講師の質を揃える必要がある。そのためにも、PILAC の活動に全員ちゃんと参加してほしい。自分の担当をきちんとやってほしい。今のやり方には、その厳格さが足りない。

Q5 : 人事異動、組織改編などの外部要因による影響（兼務による多忙・人の入れ替わりなど）に対応できたか。

A5 : 政策チームの仕事は多いが、PILAC と一緒に活動していたり、同じ能力向上だったりするので、多忙ではあるが問題はない。

Q6 : 研修モニタリングの結果、フィードバックは適切に行われたか。例えば、フィードバックを行って改善したのはどんな内容か。

A6：研修の後にフィードバックのためのミーティングをし、そこで話し合われた内容を参考にし、て次の研修を改善してきた。例えば、講義の内容に具体的な例がないと分かりにくいので、例をあげるようにしたりした。今回のセミナーに関しては、きちんと質問の時間をとった方がよい。そうでないと、分からないところを尋ねる機会がない。

Q7：課題が話し合われないまま放置されたことはなかったか。

A7：一番の課題は、タスクフォースメンバーやコアトレーナー全員がタスクどおりに業務を行う訳ではないことである。特に今回のトップマネジメントセミナーでは、グループワークの際のファシリテーター配置を予定したが、ファシリテーター役の全員が出席した訳ではない。これに対しては、業務命令で活動に参加させるしかないのではないか。この背景にある原因の一つは、それぞれに本来業務を抱えていることだが、しかし、これとて状況は皆同じである。

Q8：活動実施や成果達成に大きな影響を与えた要因は何か。

A8：先述のように、必ずしも全員がきっちり活動に参加しないことである。

Q9：ここ 2～3 年内で、PILAC の活動以外に、研修運営に関して他ドナーあるいは MoI、GDLA、RSA などから研修を受けたことがあるか。

A9：特段ない。政策チームの活動計画に対しては、トップマネジメントセミナー（オリエンテーションセミナー）後に予算がつけられると思うので、今後も何らかの研修は受けられるだろう。

Q10：職場などで PILAC の活動を通じて学んだことを他の人に伝えたり、教材を共有したりしたことはあるか。

A10：研修準備・企画などを含め、個人としてではなく、組織的に、内部研修実施の際に政策チームメンバーに教えた。また、政策チーム内で TOT をしたり、知識や教材を広めたりした。PILAC のおかげで、政策チームに対してインプットができたと思う。同僚を積極的に巻き込むようにしている。

以上

## 協議録 5

日 時：2009 年 6 月 23 日（火）9:20-9:50, 10:05-10:30

場 所：プノンペンホテル

面談者：Mr. Prak Vannarith

(Chief of Office of Foreign Affairs, Dep. of Political Affairs, GDLA, MoI / Human Resources Development and Information Unit, Policy Team, NCDDDS / Coordinator, PILAC)

Q1：GDLA 職員研修の参加者の不足、向上水準の低さ、第 3 回の終了後試験での理解度の低さ、モチベーションの低さの原因は何か検討されたか。第 3 回の研修前にしておくべきだったことはあったか。次回、どんな対策を講じればよいと思うか。

A1：参加者側の原因としては、研修内容があまり仕事と関係のない内容で、単に上司から命令されて出席しただけと考えられる。運営側の原因として、講師の質もよくなかった。

対策を他のメンバーと議論したが、地方行政法はもうみんな知っていてこれ以上取り上げる必要はないと思う。教材についても、シニアオフィサーは皆、よく知っている内容だった。別のトピックで、あるいは別の参加者に対して実施すれば、参加者の満足度も高いのではないか。

Q2：研修企画運営管理に関して、技術移転の方法に改善の余地はなかったか（ミーティングや W/S の頻度、技術定着のための工夫、理解習熟度の確認、実践の機会提供など）。もっと学んでおきたいことはなかったか。

A2：PILAC の方法論は、満足のできるものである。ただ、各々のタスクフォースメンバーやコアトレーナーのコミットメントが問題である。PILAC の活動のためにどれだけの時間を割くか、まちまちである。メンバーは様々な局から来ており、皆、本来業務を抱えて、毎日の仕事があるので、全員が PILAC の活動に参加できている訳ではない。

Q3：人事異動、組織改編などの外部要因による影響（兼務による多忙・人の入れ替わりなど）に対応できたか。

A3：役割はたくさんあるが、同僚もいるので、できるだけ他の人に仕事を任せようとしている。新人を採用して、仕事を任せられればそれでよい。一定のフォーマットに基づいて仕事をしているので、同僚に教えることはそれほど難しくはない。NCDDDS メンバー、政策チームとしての仕事は忙しいが、要はコミットメントの問題である。GDLA タスクフォースメンバーのコミットメントの程度は人によって違う。

Q4：研修モニタリングの結果、フィードバックは適切に行われたか。例えば、フィードバックを行って改善したのはどんな内容か。

A4：100%関与した訳ではないが、研修運営サイクルは一通り経験した。例としては、インパクトサーベイを行った結果、州評議会議員や知事会に対し、いい機会に研修を実施できた。

Q5：課題が話し合われぬまま放置されたことはなかったか。

A5：インセンティブの問題に関して、JICA の方針は厳しすぎる。もっと柔軟でよいのではない。タスクフォースメンバーの給料は十分ではなく、PILAC の活動に時間を割いているのだから、サラリーインセンティブがあつてよいと思う。

Q6：活動実施や成果達成に大きな影響を与えた要因は何か。

A6：インセンティブの問題は重要である。また、メンバーが別々の局から来ていることも大きく作用した。DoLA から来ているメンバーは、研修が本来業務だからよいが、必ずしもそうではないメンバーもいる。また、講師としての経験はあつても、パソコンのできないメンバーもあり、そうすると他のメンバーに負担がかかる。

Q7：ここ 2～3 年内で、PILAC の活動以外に、研修運営に関して他ドナーあるいは MoI、GDLA、RSA などから研修を受けたことがあるか。

A7：DoLA 主催で、コンポントム州で 5 日間の研修を受けた。

Q8：プロジェクトが政策や制度形成、D&D 改革や NP-SNDD に影響を与えることがあつたか。ありそうか。その他、直接的、間接的にプロジェクトが何らかの影響を及ぼしたと思われることはあるか。人材育成制度・組織確立の重要性に対する認識の高まりに寄与したか？

A8：D&D の推進に貢献した。PILAC から得た情報やデータも多い。NCDDS はカスケード方式を PILAC に習って採用したし、PILAC の教材も NCDDS で多く使われている。昨日のオリエンテーション（トップマネジメント）セミナーの D&D や内部規則のプレゼンテーションは、PILAC の教材と同じものを使っている。郡レベルでの研修でも、PILAC と同じ講師を使っている。

人材育成の重要性の認識向上にも貢献した。従来、研修を実施するための人はいたが、システムや予算がなかった。PILAC は、これらの実現に向けてスタートをきるきっかけとなった。

Q9：職場などで PILAC の活動を通じて学んだことを他の人に伝えたり、教材を共有したりしたことはあるか。

A9：PILAC から得たものだけでなく、他から得たものもふくめ、いつも職場で共有、普及するようにしている。例えば、コンポントム州での研修の内容や、PILAC で学んだ OJT スタイルなどである。今では、部下は分からないことがあつたら電話して尋ねてくる。しかし、全員がこのようにしている訳ではないし、他の局では様子は違うと思う。OJT 自体は以前からあつたが、その重要性を十分に認識していなかった。

Q10：プロジェクトで養成された講師の知識や技術を維持・更新のために継続的に研修を行っていく組織や仕組みがあるか。また、新しく講師が養成されているか。あるいは養成される見込みか。

A10：上層部の考えによる。DPV に内部研修システムはあるが、新人研修のみである。NCDDS でも、同様のメカニズムを持っている。しかし、予算の問題がある。

その他コメント：

- ・ JICA は支援を継続してほしい。
- ・ タスクフォースのうち限られたメンバーしか貢献していない。みんなが等しく貢献し、等しく利益を得るようにすべきである。
- ・ インセンティブの問題は重要である。例えば、日本を含めた海外の視察を行い、各国の D&D 改革の現状を見て、学んだりするようなことがあってもよい。JICA のルールは厳しすぎる。

以上

## 協議録 6

日 時：2009 年 6 月 23 日（火）14:00-15:00

場 所：プノンペンホテル

面談者：Mr. Chou Mengchan (Phnom Penh City Hall / Core Trainer, PILAC)

Q1：講師養成研修に関して、技術移転の方法に改善の余地はなかったか（ミーティングや W/S の頻度、技術定着のための工夫、理解習熟度の確認、実践の機会提供など）。もっと学んでおきたいことはなかったか。

A1：以前は、講師として働くことは考えたことがなかった。そのような考えも、知識も技術もなかったが、PILAC で講師になれた。

PILAC の実施プロセスはとてもよいと思う。仕事を始める前に明確な計画があるので、何をどうすればよいか分かる。準備もとてもよく **organize** されており、時間マネジメントもきっちりできる。これを他のプロジェクトにも採用したい。

もっと学びたいのは、もっと経験を積みたい、ということと、トレーニングスキル、トレーニングマネジメントである。それから、日本の地方行政、自治の原則について学び、これをカンボジアに適用したい。

Q2：研修に従事することを阻害する重大な要因はないか。今後も講師を続けられそうか。

A2：続けたい。ただ、来年 1 月に、内務省令により、人事異動が行われるので、それにより新しい仕事を割り当てられればどうなるか分からない。上司による。今の仕事は PILAC と似ているので、同じ仕事なら続けられる。

Q3：ここ 2～3 年内で、PILAC の活動以外に、講師養成研修を受けたことがあるか。また、あなた自身が職場などで PILAC の TOT で学んだことを他の人に伝えたり、教材を共有したりしたことはあるか。

A3：PILAC 以外にはない。DoLA は、コミュニケーション、サンカットの計画や評価について教えてくれることはある。

逆に、コミュニケーションやサンカットで教えることはよくある。内務省から時々、他州でも教えるように依頼されることがある。

Q4：直接的、間接的にプロジェクトが何らかの影響を及ぼしたと思われることはあるか。

A4：サブナショナルレベルの計画やプロセスを明確にするうえで、D&D に貢献したと思う。多くの PILAC の研修に参加し、地方行政法についてよく学べた。州、市のリーダーも PILAC の研修から多くを得ることができた。

その他コメント：

タスクフォースメンバーが引き続きプロジェクトに関われるようにしてほしい。そうすれば、講師も能力を更に向上させることができる。

メンバー全員がプロジェクトから得るものがあつた訳ではなく、プロジェクトへのコミットメントは限られたメンバーであつた。よく参加してきたメンバーは、プロジェクトのために多く貢献してきた。よく働いてきたメンバーには、能力向上に関連した何らかの見返りがあつてよいと思う。

以上

## 協議録 7

日 時：2009 年 6 月 23 日（火）17:20-19:30

場 所：内務省長官室

面談者：H.E. Sak Setha (Secretary of State, MoI / Permanent Member, NCDD / Chairperson, NCDDS / Project Manager, PILAC)

Q1：今後の地方行政人材育成の方針や体制はどうなるか。

### 【方針】

地方行政に関わる人材育成に関する政策方針に大きな変更はないか。国家政策やプログラムの中でどのように位置づけていくか。

### 【中長期計画】

中長期的な人材育成計画のロードマップとアクションプランはあるか、できそうか。策定状況はどうか。数値目標を伴ったものになるか。

### 【組織・財源】

その具体化策として、どの組織がどの研修を担うか。組織の再編や新設につながるものか。DoLA や DPV との関係はどうなるか。財源をどのように確保するか。

### 【中核人材育成】

今後新たに研修運営管理を担う人材や講師を育てていく計画はあるか。どの組織がそれを担うか。

### 【PILAC 成果の活用】

PILAC で養成された GDLA T/F や講師の能力は今後どのように活かされるか。

PILAC の成果（教材やマニュアル、地方行政法冊子、現状調査報告書、研修運営管理システムなど）はどう活用されるか。地方行政実態調査報告書の提言は実現されるか。

A1：PILAC は技術協力プロジェクトの中でも特に成功している。改革の進捗は遅れてはいるが、徐々に進んでいる。日本とカンボジア双方からの強いコミットメントがあったといえる。内務省は D&D の改革に進んで行っているが、次第に内務省だけの問題ではなくなりつつある。

PILAC の達成したもの、プロジェクト目標は、カンボジアのニーズを反映している。人材育成はセンシティブな問題であり、依然、そしてもっとトッププライオリティーになる。改革の次のステップは、地方自治体だけではなく、国家政府レベルに新しいシステムをつくることである。D&D にこたえられるようにするために、中央と地方の両方で能力向上が必要である。そのためには、GDLA に明確な方針を持たねばならない。州や郡レベルで、新しい権能を実施するために新しい能力が必要になる。内務省と他省庁とで、地方自治のコンセプト、人員や資金の移譲について詳細を定める議論を始めているが、新しい評議会の機能等を議論するのは難しい。

誰に対してどんな能力向上が必要か、もう少し整理して分けていく必要がある。中央レベルの高官は、政策や法形成、地方行政制度の法的枠組み形成などについて学び、意識を変革する必要がある。地方レベルはその次のステップとなる。能力がなければ権能を移譲できず、

D&D は失敗する。特に、地方計画の計画準備、予算編成、実施、モニタリングといったマネージメント、それから人事管理について学ぶ必要がある。さらに、地方開発の能力向上が必要である。現在は、ライン省庁経由で開発を行っているが、将来は、州の新しい組織、州計画投資事務所が担う。また、地方の福祉事務所もできる。こういった組織の能力向上が必要になる。

#### 【中長期計画】

国家プログラムは 10 年間で 3 段階に分けている。第 1 段階は 2010～2011 年で、組織再編、組織形成制度化、地方レベルの組織設立の時期であり、新しい組織の能力を分析して、どのような能力強化を図るべきか明らかにする。第 2 段階はその次の 5 年間で、完全に準備が整い、能力向上のために必要な研修を高官に提供していく。第 3 段階は残り 3 年間で、第 1、第 2 段階での実績をレビュー、評価し、必要なアクションプランを作成する。

フルロードマップは来年から 2015 年までの国家開発 5 カ年計画がその役割を果たす。

#### 【組織】

内務省は GDLA を再編成する計画である。GDLA 下に人材育成に携わる 1 ユニットを設置する。州レベルにある人事事務所は、人事管理のみを行っているが、新しい条例で人事管理と人材育成の両方を担える事務所を設立する方向である。中央は規則方針を制定し、州レベルでは、今後はすべて中央から人材育成を行うのではなく、州独自の人材育成の戦略を持つ必要がある。PILAC のシステムは、次に州レベルで使われることになり、もっと支援が必要である。

内務省では、ユニットはあるが、議論が必要である。新しい局をつくるとなると、機能や組織構造の再配置が必要になる。研修は、事務職だけでなく、専門職も対象なので、他の省庁との関係や再配置も必要になる。日本で市町村アカデミーを視察したが、カンボジアでは、村と市とでは機能や状況が大きく異なる。市の行政をどうしていくか、研修が必要になる。NCDDS 下の政策チームの人材育成ユニットは、GDLA 下の局間の調整及び他省庁との調整の役割を担っている。例えば、地方財政に関する研修なら、財務省との調整が必要になる。このような調整を通じて、Learning by Doing で組織をつくってきた。ただ、NCDDS は組織ではなく、その機能は調整することである。

新しい局をつくるか、DoLA と DPV を統合するか、現在のところ方針は確定していないが、移行過程では、ユニットが調整する。しかし、次の 10 年にはもう NCDDS は現況の形では存在していないだろうから、組織強化が必要になる。現在の政策チームのメンバーはほとんど GDLA から来ており、PILAC のメンバーも加わっている。

第 2 段階では、局を設立し、人員を増やす。グループ分けを行い、準備などのシステムに携わるグループ、研修運営管理を行うグループ、講師のグループなどに分けて業務を分担する。GDLA、特に DoLA と DPV からこういった業務に携わる人員が配置される。GDLA タスクフォースの 10 人は全般を担えるコアスタッフである。

新人研修については、DPV と DoLA がそれぞれにパッケージを持っており、それぞれに資金を開発パートナーから mobilize している。州レベルにもこういったシステムが必要であり、

一つのシステムになるなら、資金コントロールが容易になる。

PILAC でコアトレーナーが育成されたが、このような人材を育成するのに 4~5 年かかる。PILAC はそのベースをつくった、ということであり、新しい職員が入ったらこのコアの人材につけて学ばせ、人数を増やしていく。

実態調査の報告書は、折に触れ、参考にしている。国家プログラムは単に主要な活動を特定したのみであり、詳細を規定する文書が必要になる。このような作業のベースとなる調査報告書は今までなかったので、重宝している。

Q2 : 州評議員の計画策定に関する経験・知識の有無の現状をどうとらえているか。今後、開発計画について研修を実施していく中で、どのようなレベルのものが必要であると想定しているか。

A2 : 地方行政の明確なシステムと構造が必要である。全コミューン、サンカットを含め、一つの計画プロセスがあるべきである。現在は、市の 5 ヶ年計画のプロセスと村の開発計画とは異なる。3 つのレベルが互いに整合がとれていないといけない。中央省庁の関係者は、システムは一つだと思い込んでいるが、サブコミティーにもっとフレキシブルなサブディグリーを作成するよう依頼している。例えば、プノンペン市内には 78 コミューンあるが、これらの計画はプノンペンのマスタープランと整合がとれていなければならない、強力な調整が必要になる。小さい自治体はサービスも弱くなってしまう。2010 年からは、全地方自治体で現行の 5 ヶ年計画とは異なる計画を策定しなければならないので、現在、地方計画プロセスのガイドラインを策定しているところである。州レベルの開発計画については、計画省が内務省に対して技術協力を行っている UNCDF の支援を受けて、ガイドラインを作成している。

人々の代表である評議員に計画策定プロセスと M&E についての基礎知識を持ってもらう必要がある。知事会下にある専門チームが計画を支援することになるが、このチームは技術的なことに関する支援なので、評議員にももっと技術知識を持ってもらう必要がある。

全郡にコンピューターを 1 台配備し、データをストックし、次の 5 年で郡一州一国のコンピューターデータネットワークをつくりたいと考えている。

Q3 : D&D 改革が進行している中で、プロジェクトが政策や制度形成に影響を与えることがあったか。具体的な例としてはどのようなものがあるか。

A3 : PILAC が開始されたとき、州の改革はまだ始まったばかりであった。PILAC から、①人材育成のビジョン、②人材育成のための組織、③改革に応えるための政府の能力向上、について得るところがあった。PILAC で評議員の研修を実施しているように、人材不足の問題を解決するのに役立っている。また、人材育成の重要性の認識向上、人材育成のための組織の必要性に対する内務省の認識向上に貢献した。

今後 5 年のうちに、知事会に対し、いかにして条例を制定するかなど、特別研修コースを組みたいと考えている。

以上

## 協議録 8

日 時：2009 年 6 月 24 日（水）13:00-14:00

場 所：プノンペンホテル

面談者：州評議員（5 名各個別インタビュー、Kandal 州 2 名、Preah Vihear 州、Sihanouk Ville 州、Banteay Mean Chey 州各 1 名）

Q1：今後、州評議会議員として仕事をしていくうえで、今回のトップマネジメントセミナーに参加しなければできなかつただろう、あるいは失敗しただろう、と思うことはあるか。それは何か。

Q2：今回のトップマネジメントセミナーの内容以外に、もっと重要で先に学んでおくべきであると思うことはあるか。

Q3：その他コメント

### 【Kandal 州女性評議員】

A1：今回のセミナーはとても役に立ち、重要であった。地方行政法は制定、施行されたばかりで新しく、このセミナーがなかったら仕事をするのが困難であった。例えば、従来評議員はなく、知事会しかなかったので、新しい地方行政法の下での評議員の役割や知事の役割は何かが分からなかった。

A2：現時点では、他に先に学ぶべきことはない。実際に仕事が始まったら、もっと何を学ぶべきかが分かってくると思う。

A3：政党の指名で評議員に立候補した。評議員として、ジェンダーの問題を推進したい。D&D と自由で民主的な国家の建設のために働きたい。

### 【Preah Vihear 州男性評議員】

A1：今回のセミナーがなければ、3 ヶ月のアクションプランをつくるのが難しかつただろうと思う。1 回目の特別州評議会は、特段問題ないが、2 回目の特別評議会からは実質的な業務がスタートする。セミナーなしには、スムーズな評議会の活動の実施に支障があつたと思う。

A2：最初に必要なことはカバーされていると思う。次に学ぶべきことは、知事会と評議会の関係や責任を教える必要がある。何人かの講師は知事会や評議会の役割について説明してくれたが、法の条文は基本的な事柄のみで、実際にはいろいろな困難に直面するだろうと思う。今後働き始めたら、もっと学ぶことが必要な事項は何か分かってくると思う。

### 【Kandal 州男性評議員】

A1：今回のセミナーがなかったら、評議員はまず事務的手続き、例えば議会の召集、内部規則の作成、法的文書の作成などでハードルにぶつかつただろうと思う。

A2：現在のトピックで、今のところは十分である。

【Sihanouk Ville 州男性評議員】

A1：地方行政法も、知事会や評議員の役割も新しく制定されたもので、スムーズに役割を果たすことができなかつただろうと思う。以前は知事会に全権があり、法制定も実施も担っていたが、今後は異なってくるからである。

A2：このセミナーで学んだ内容は重要だが、扱う内容の広さに比べてセミナーの期間が短い。もっと詳細に説明してもらえるとよい。役割や責任は法に書かれているが、詳細は政令 (parkas) により、まだドラフト段階とのことだが、制定されたら、これも合わせて学びたい。他の政令ができてからセミナーを開催すべきである。

【Banteay Mean Chey 州女性評議員】

A1：今回のセミナーで、ルールを明確に理解した。セミナーがなければ、まず何をしていいのかわからなかった。

A2：今回のセミナーのトピックは十分である。しかし、時間が短い。質問のセッションを十分にとってほしい。

A3：3 日間でなく、もっと長い期間で開催してほしい。

以上

## 協議録 9

日 時：2009 年 6 月 24 日（水）15:25-16:00

場 所：プノンペンホテル

面談者：H.E. Ev Bunthol (Deputy Director General, GDLA / Director, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI / Head of Policy Team, NCDDDS)

Q1：地方行政実態調査での提言が NP-SNDD に反映されているか。

A1：実態調査報告書に書かれた内容はすべて同意できる。GDLA 下の各局は、D&D 改革に応えられるようにするために各々働いている。報告書には、能力向上のための 5～6 の支援が特定されているが、その他にも、更なる能力向上のためのリソースがある。PILAC が対象としているターゲットグループに加え、GDLA は GDLA 職員の能力を強化するために、他のリソースも探している。持続可能な研修システムが必要であるという報告書の提言に同意する。

Q2：今後の地方行政人材育成の方針や体制はどうなるか。

### 【方針】

地方行政に関わる人材育成に関する政策方針に大きな変更はないか。国家政策やプログラムの中でどのように位置づけていくか。

### 【中長期計画】

中長期的な人材育成計画のロードマップとアクションプランはあるか、できそうか。策定状況はどうか。数値目標を伴ったものになるか。

### 【組織・財源】

その具体化策として、どの組織がどの研修を担うか。組織の再編や新設につながるものか。DoLA や DPV との関係はどうなるか。財源をどのように確保するか。

### 【中核人材育成】

今後新たに研修運営管理を担う人材や講師を育てていく計画はあるか。どの組織がそれを担うか。

### 【PILAC 成果の活用】

PILAC で養成された GDLA T/F や講師の能力は今後どのように活かされるか。

PILAC の成果（教材やマニュアル、地方行政法冊子、現状調査報告書、研修運営管理システムなど）はどう活用されるか。

A2：現在、研修に関わる組織として、DoLA と DPV と、NCDDDS 下のユニットとの 3 つがあるが、一つのシステムが必要である。内務省は研修を専轄する局を設立するべきである。しかし、それにはタイミングを考慮しないといけない。中長期計画の中で何をしないといけないか考える必要がある。中長期の目標は、能力向上と、能力向上のための一つのシステムが出来上がり機能することである。性急に目標を追求すると、時間が足りず、システムがうまく出来上がらない。

現在 GDLA で二つに分かれている研修関連の局の能力向上への支援を JICA にお願いした

い。そうすれば、局が統合したときに、すぐに能力を発揮できるようになる。DPV は、どのように新局を設立するか、いかに資金やよい人材（講師及び運営管理）を確保するかを検討している。また、その新しい組織下でどのように研修を行っていくかを考えている。地方レベルのみならず、中央レベルに対しても、研修を提供する義務がある。JICA は地方レベルに注目しているが、中央レベルも考慮してほしい。

地方行政のための **National Institute** を JICA に支援してほしい。新局とこの **National Institute** は、**GDLA** 下の一つの組織になり、局が **Institute** 及び研修運営管理をコントロールする。個人的には、新局を設立するのに 1～2 年かそれ以上かかると考えている。まず、研修に関連している 3 つの組織を互いにもっと近づけ、最終的には **GDLA** と対等くらいの位置づけを持つ **National Institute** にする。最初はトレーニングセンターという名称でスタートし、徐々に **National Institute** レベルにアップグレードする。ただし、新局を設立する前に **GDLA** を再編成する必要がある。

以上

協議録 10

日 時：2009 年 6 月 24 日（水）17:50-18:30

場 所：プノンペンホテル

面談者：プルーム・ソカ内務省長官(H.E. Prum Sokha, Secretary of State, MoI/Member, NCDD/

Chairperson, sub-committee of function and power, NCDD/Project Director, PILAC)

Q1：この終了時評価時点で残されている課題は何であるにとらえているか。

A1：プロジェクトはよく機能しているが、個人の集団となっている。これでは、プロジェクトが終了したならばばらばらになってしまう。個人のレベルの能力向上は十分に果たされているので、今後は、組織づくりが重要である。

Q2：国家プログラムにはいくつものプログラムエリアがあるが、今後、JICA が支援していくにあたって、どのプログラムエリアが望ましいか。

A2：D&D 改革はまだ最初の段階であり、これから長くかかる。地方行政法が制定され、評議会ができて選挙が実施され、全地方行政レベルで評議会が揃った。国家プログラムの作成は遅れているが、しかし徐々に進んではいる。政府には、民主的な D&D 改革を推進する強い意志がある。JICA の人材育成支援には感謝している。人材育成は短期的にも長期的にも重要課題である。草の根レベルの能力向上については、数多くの研修が実施されてきた。人々はゼロからスタートして、現在、一定の基礎的なレベルには達しつつあると認識している。しかし、草の根レベルではなく、より高いレベルでもっとクロスカッティングな課題が山積している。地方行政法が制定されてから、地方行政運営に関して、既に州・郡レベルの新しい評議員や知事会といった高官クラスの研修は実施してきた。今後は、これらのレベルで独自に持続的な研修システムを持つようにする必要がある。2004 年の本邦研修：トップマネジメントで、総務省の局長級の官僚に会い、カンボジアにも自治大学校のような、3 日間といった短期間ではなく体系だった研修を提供するための地方行政 School が必要であると感じた。カンボジアには Royal School of Administration はあるが、地方行政に特化したものはなく、また、政府高官のみを対象としている。研修員は最低でも局の主任レベル以上である。今後、郡、コミューンを含めた全地方レベルのキープレイヤーを研修する組織が必要である。このような Local Administration School を持つことが、PILAC 開始当初からの私のビジョンである。カンボジア政府はこのビジョンを日本での研修を通じて得た。上司にレターを書いて承認を得たが、まだ机上のままである。スクール、というのはハードの建物ではなく、システムである。システムを確立する方がより難しい。PC のような機材はお金で買えるし、何となれば建物も自前で建てられる。重要なのは、ソフト、システムをいかにして得るか、である。重要なのはカンボジア政府のコミットメントであり、システムはカンボジア独自のものでなければならない。

Q3：国家プログラム形成にあたっての困難は何か。

A3：詳細については、国家プログラム作成チームの方が詳しいと思う。国家プログラムは、D&Dを支援するものだが、外国人はカンボジアの文脈について詳しくない。国家プログラムは、ドナーからの支援を mobilize するためのものである。

Q4：今後、法令や条例制定が種々必要になってくると思われるが、そのような分野についての支援は如何か。

A4：カンボジアのシステムは、カンボジア独自でつくっていききたい。日本はかつて、諸外国から取り入れたものをジャパナイズした。カンボジアも同様に、取り入れたものを修正し、カンボジアナイズしていききたい。

Q5：D&D 改革推進にあたっての緊急課題に対しどのようにカンボジアとして取り組んでいこうとしているか？

A5：評議員研修は、差し迫った課題に対する迅速な解決方法である。ビジョンとして持っている Local Administration School のカリキュラムは、まだ当面は、D&D がメイントピックになるだろう。また、グローバリゼーションの中での D&D を含めたローカリゼーション、といった公共政策がトピックになる。今後 3 年間、5 年間の計画、ローリングプランをどのように作成していくか、という中で、これらのことを教えていくことになる。また、重要かつ緊急な研修の内容としては、モニタリングを含めた計画プロセスがある。

Q6：Local Administration School には、カリキュラムや講師、教材のほかに、中～長期のビジネスプラン、あるいは研修マスタープランのようなものが必要であると思う。例えば、研修を受ける人が全体で何人いて、年間何人が研修を受け、そのためには講師が何人必要で、予算は年間どのくらいかかる、といったものが必要であると思うが、それは誰がいつどのようにして作成するのか？

A6：そのようなものは是非とも必要である。現在、DPV がそれに類したものを作成しているが、スクール設立に向けて、より具体的なスケジュールが欲しい。PILAC を通じてか何かの方法で、現在の PILAC のように研修をするのみではなく、DPV がそれを作成するのを JICA が支援してくれるのであればありがたい。

Q7：Local Administration School はどの組織のコントロール下に入るのか。このような Institution をつくる動きは、PT や NP-SNDD とどう関わってくるのか。

A7：GDLA の下に地方行政の研修を専轄する新しい局を創設する予定であり、その下に入ることになる。NP-SNDD は関係ない。MoI 独自にやる。

A：PILAC は地方行政人材育成が必要であるという momentum をつくるのに大いに貢献した。

# 協議録 11

日 時：2009 年 6 月 25 日（木）10:10-12:00

場 所：内務省長官室

面談者：H.E. Sak Setha (Secretary of State, MoI / Permanent Member, NCDD / Chairperson, NCDDS / Project Manager, PILAC)

H.E. Leng Vy (Director General, GDLA, MoI)

H.E. Ngan Chamroeun (Deputy Director General, GDLA, MoI / Director, Programme Support Unit, NCDDS)

H.E. Ev Bunthol (Deputy Director General, GDLA / Director, Dep. of Personnel and Vocational Training, GDLA, MoI / Head of Policy Team, NCDDS)

日本側：小林次長、寺田企画調査員、加藤専門家（総括）、杉永専門家（副総括）、松原

（終了時評価ミニッツ案を説明、それに基づき協議を行った。）

サク・セタ長官

GDLA の課題は、いくつかの局の質である。GDLA の組織制度を見直している。能力向上に特化した組織をつくるのであれば、mission statement を見直さないといけない。GDLA の改革は次のステップである。過去にも、GDLA 改編の歴史がある。1993 年までは 2 局しかなかったが、コミューンの選挙に伴い、DoLA を設立した。DoLA には優秀な人材が揃っており、GDLA 職員研修についても、DoLA から参加者を募れば、よい成績が出るかもしれない。

チャムロエン副総局長

評議員に対する研修教材や研修マニュアルは、州レベルと郡レベルで同じものを使用している。州レベルで TOT を受けた講師が郡・市レベルで実際の講師を務めている。こういったことを有効性の段で述べておいてほしい。

サク・セタ長官

インパクトについて、地方行政実態調査報告書の人材育成システムに関する提言は、国家プログラムに反映されている。地方政府のためのシステムが創設されることになるだろう。各セクターの人材育成についても、個々ばらばらに行われるなら今後無駄や困難が生じるので、統合していくことが必要になるであろうが、それは次のステップである。

自立発展性についてだが、現在、地方行政人材育成に係る 3 つの組織があるが、政策チームのユニットのような暫定的な調整組織より、一つの組織が必要であると思っている。内務省は現在、各組織のシステムと機能を見直しているところであり、DPV にレビューのための作業グループを組織した。この議長はプルム・ソカ長官が務めている。内務省も各部局の mission statement を変更しようとしており、条例、省令を変えていく必要がある。

現在、地方レベルのガバナンスや開発にコミットしようとしつつあり、中長期的には、地方行

政ユニットが人材育成方針を持つべきである。例えば、DoLA はコミュニケーション/サンカットの開発のガイドラインなどに今まで関わってきているが、行政全般に関する事項はカバーしていない。今後、それを改めていくことになる。

D&D の影響は、地方レベルだけではなく中央レベルにも及ぶ。DPV には人事管理に関する責任がタスクとして残ることになるであろうが、D&D の進捗に伴い、中央から地方へ 1 万人の職員を配置転換することになる。給料のアカウントビリティーの問題もある。これは、今後地方人材育成と大きく関連してくる問題である。

#### チャムロエン副総局長

自立発展性に関してだが、プロジェクトの残り期間を、中央・州のコア人材が PILAC の特別のシステムを吸収することにあててほしい。いかにして地方行政人材育成のためのシステムを構築していくか、ということである。ビジョンを実施に移せる地方行政人材育成のためには、それを支える法令制定が必要になる。

また、既存の法令によると、地方行政職員の地位の低さも問題になる。こういったことも改めていかねばならない。

2010 年は、国家プログラムが開始される最も重要な年になるので、現行のプロジェクトを 1 年延長するか、新しいプロジェクトをすぐにでも始めてほしい。サステナビリティの確保を考えると、現在のプロジェクトの完了まで待つ必要はないと思う。

提言については、例えば、といった記載ではなく、より具体的に特定した方がよい。地方行政人材育成のためのユニットは小さいものであり、内務省下の職員に限るか、他省庁の職員も内務省の管轄下に移ってくるのか、あるいは他省庁の職員も研修の対象にするのかは別にして、いずれにせよ近い将来には不十分なものになる。2〜3 年以内に地方行政スクールの建設が必要になると考える。

#### サク・セタ長官

地方行政人材育成センターについては、GDLA のリストラと絡めて考える必要がある。地方行政体の予算と計画はとても重要である。地方行政法が施行されたので、今後権限や責任が移譲されていくことになるだろう。コミュニケーション、郡、州の全レベルで今後、能力向上のための研修を実施していかなければならないが、それは、地方行政がどのような責任を担うか、ということと密接に関わっている。順を追って進めていかねばならない。また、中央からの研修だけでなく、地方独自の研修も今後必要になってくるだろう。

GDLA の数人のみで D&D 改革に携わっており、政府は大変困難な状況である。例えば、SEILA プログラムが始まり、従来の業務に加え、新しい仕事もすることになったりしている。ドナー支援のプライオリティーもあり、2 種類の仕事を抱え、2 種類の人事管理が必要になってくる。

ただ、GDLA タスクフォースメンバーは、それぞれ皆、政策形成に関わるようになってきている。例えば、DPV のオンリー氏は内務省内の組織ジェンダーのフォーカルポイントになっている。

また、メンバーはそれぞれ中長期には、貴重な人材として重要な役割を担っていくことになるだろう。実際、政令を作成するのに、タスクフォースメンバーが手伝ってくれている。一つのグループが草案を作成し、一つのグループが翻訳し、別のグループがマニュアルをつくる、といったように活躍している。また、研修のために働くだけではなく、州評議会議長も務めたりするようになるだろう。

今後３年間にすべきこと、の項に人材育成組織制度整備を加えてほしい。

以上

## 7. 質問票調査結果

### 1. 質問用紙

### Questionnaire

This questionnaire is to assess the effectiveness of the Top Management Seminar.

1. Are you Councillor or Governor/Deputy Governor?

☐

Councillor

☐

Governor/Deputy Governor

2. Have you ever worked for local administration sector under the Ministry of Interior?

☐

Yes

☐

No

3. Have you ever worked in the followings?

☐

a. Provincial Rural Development Committee (PRDC)

☐

b. Provincial Rural Development Committee Executive Committee (PRDC/ExCom)

☐

c. District Development Committee (DDC)

4. Have you ever attended any seminars or trainings on the Organic Law?

☐

Yes

☐

No

5. Are the contents of the seminar new to you? Please check one box.

☐

a. Most or all of them are new to me.

☐

b. Some of them are new to me.

☐

c. Most or all of them are not new to me.

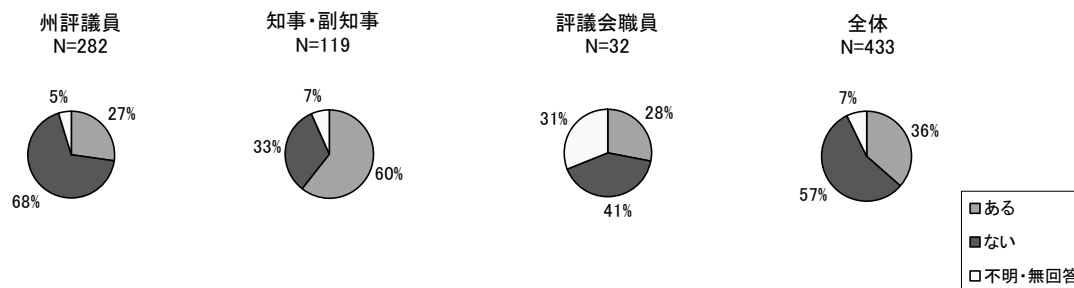
Thank you for your cooperation.

## 2. 質問票調査結果集計

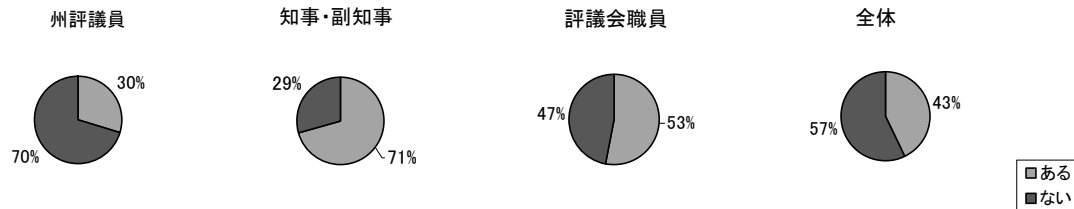
出席者556 回収率 77.9%

|                                     |                   | 評議員 | %     | 知事・副知事 | %     | 評議会職員 | %     | 全体  | %      |
|-------------------------------------|-------------------|-----|-------|--------|-------|-------|-------|-----|--------|
| Q1: 評議員か知事・副知事か                     |                   | 282 | 65.1% | 119    | 27.5% | 32    | 7.4%  | 433 | 100.0% |
| Q2: 内務省下の地方行政部門勤務経験があるか             | ある                | 77  | 27.3% | 72     | 60.5% | 9     | 28.1% | 158 | 36.5%  |
|                                     | ない                | 192 | 68.1% | 39     | 32.8% | 13    | 40.6% | 244 | 56.4%  |
|                                     | 不明・無回答            | 13  | 4.6%  | 8      | 6.7%  | 10    | 31.3% | 31  | 7.2%   |
| Q3: 開発計画策定関連組織勤務経験があるか              | ある                | 84  | 29.8% | 84     | 70.6% | 17    | 53.1% | 185 | 42.7%  |
|                                     | ない                | 198 | 70.2% | 35     | 29.4% | 15    | 46.9% | 248 | 57.3%  |
| Q4: 今までに地方行政法に関するセミナーや研修に参加した経験があるか | ある                | 114 | 40.4% | 111    | 93.3% | 28    | 87.5% | 253 | 58.4%  |
|                                     | ない                | 159 | 56.4% | 8      | 6.7%  | 3     | 9.4%  | 170 | 39.3%  |
|                                     | 不明・無回答            | 9   | 3.2%  | 0      | 0.0%  | 1     | 3.1%  | 10  | 2.3%   |
| Q5: 今回のセミナーの内容は初めて聞くものであったか         | 全てあるいはほとんど初めて     | 119 | 42.2% | 14     | 11.8% | 5     | 15.6% | 138 | 31.9%  |
|                                     | いくらかは初めて          | 120 | 42.6% | 86     | 72.3% | 23    | 71.9% | 229 | 52.9%  |
|                                     | 全てあるいはほとんど初めてではない | 21  | 7.4%  | 11     | 9.2%  | 1     | 3.1%  | 33  | 7.6%   |
|                                     | 不明・無回答            | 22  | 7.8%  | 8      | 6.7%  | 3     | 9.4%  | 33  | 7.6%   |

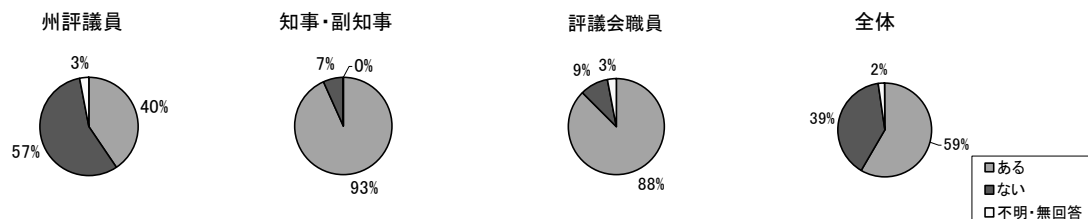
### Q2 内務省下の地方行政部門勤務経験があるか



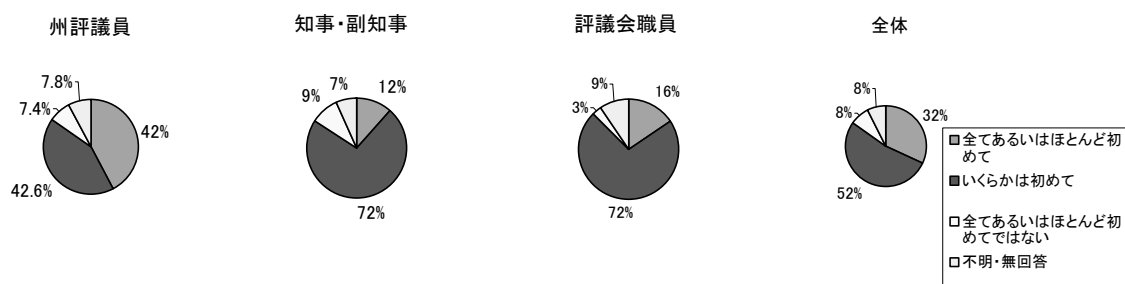
### Q3: 開発計画策定関連組織勤務経験があるか



### Q4: 今までに地方行政法に関するセミナーや研修に参加した経験があるか



### Q5: 今回のセミナーの内容は初めて聞くものであったか



## 8. 研修参加者リスト

Top Management Seminar 9-10, July, 2007  
at Cambodia-Japan Cooperation Center (CJCC)

| No | Name             | Position                 | Department                                 |
|----|------------------|--------------------------|--------------------------------------------|
| 1  | Suo Sokheng      | Deputy Director General  | GDLA                                       |
| 2  | Duch Sonn        | Deputy Director General  |                                            |
| 3  | Seng Hornsy      | Deputy Director General  |                                            |
| 4  | Lay voharith     | Deputy Director General  |                                            |
| 5  | Rous Sareth      | Director of Department   | General Department of Logistic and Finance |
| 6  | Seng You Orn     | Director of Department   |                                            |
| 7  | Suy Bunheng      | Advisor                  | Mol                                        |
| 8  | Iai navuth       | Deputy Secretary General | General Secretariat                        |
| 9  | Ros Varun        | Deputy Secretary General |                                            |
| 10 | Sar Sithik       | Deputy Secretary General |                                            |
| 11 | Sea Niyum        | Director of department   |                                            |
| 12 | Chhim Kimleang   | Inspector                | Political Affairs Inspection and Police    |
| 13 | Kol Vireak       | Deputy Inspector         |                                            |
| 14 | Chhim Sarak      | Deputy Inspector         |                                            |
| 15 | Heng Hak         | Director General         |                                            |
| 16 | Samkol Sokhan    | Deputy Director General  | General Department of Prison               |
| 17 | Yim Ngeng        | Director of department   |                                            |
| 18 | Hak Vath         | Director of department   |                                            |
| 19 | Kep Chuktema     | Governor                 |                                            |
| 20 | Pa Socheatevong  | Deputy Governor          | Phnom Penh                                 |
| 21 | Chhun Sirun      | Deputy Governor          |                                            |
| 22 | Ou Bun           | Deputy Governor          |                                            |
| 23 | Chreang Sophan   | Deputy Governor          |                                            |
| 24 | Say Hak          | Governor                 | Krong Preah Sihanouk                       |
| 25 | Prak Sihara      | Deputy Governor          |                                            |
| 26 | Chev Kimheng     | Deputy Governor          |                                            |
| 27 | Phay Phan        | Deputy Governor          |                                            |
| 28 | Has Sareth       | Governor                 | Krong Kep                                  |
| 29 | ken Satha        | Deputy Governor          |                                            |
| 30 | Mot Morn         | Deputy Governor          |                                            |
| 31 | I Chhean         | Governor                 |                                            |
| 32 | Koeut Sothea     | Deputy Governor          | Krong Pailin                               |
| 33 | Chak Chinda      | Deputy Governor          |                                            |
| 34 | Mey Meakk        | Deputy Governor          |                                            |
| 35 | Khim Bo          | Governor                 |                                            |
| 36 | He Kann          | Deputy Governor          | Kandal                                     |
| 37 | Choup Porith     | Deputy Governor          |                                            |
| 38 | Cheng Nhan       | Deputy Governor          |                                            |
| 39 | Oung Samei       | Governor                 |                                            |
| 40 | Phang Koeun      | Deputy Governor          | Prey Veng                                  |
| 41 | Cheam Him        | Deputy Governor          |                                            |
| 42 | Hun Neng         | Governor                 |                                            |
| 43 | Lan Chhan        | Deputy Governor          |                                            |
| 44 | Rom Tekkhak Mony | Deputy Governor          | Kampong Cham                               |
| 45 | Pen Earn         | Deputy Governor          |                                            |
| 46 | Srey Ben         | Governor                 |                                            |
| 47 | Chhim Chhorn     | Deputy Governor          |                                            |
| 48 | Kang Samoeun     | Deputy Governor          | Takeo                                      |
| 49 | Thach Khorn      | Governor                 |                                            |
| 50 | Toun Bunthorn    | Deputy Governor          |                                            |
| 51 | Chuong Sivvuth   | Deputy Governor          |                                            |
| 52 | Khim Saman       | Deputy Governor          | Kampot                                     |
| 53 | Kang Heang       | Governor                 |                                            |
| 54 | Ek Mo            | Deputy Governor          |                                            |
| 55 | Sathya Vuth      | Deputy Governor          |                                            |
| 56 | Bin Sam Ol       | Governor                 | Kampong Speu                               |
| 57 | Son Dara         | Deputy Governor          |                                            |
| 58 | Thaim San        | Deputy Governor          |                                            |
| 59 | Som Sophat       | Deputy Governor          |                                            |
| 60 | Chin Sothea      | Deputy Governor          | Koh Kong                                   |
| 61 | Diep Piry        | Deputy Governor          |                                            |
| 62 | Ly Sou           | Deputy Governor          |                                            |
| 63 | Hing Sarin       | Deputy Governor          |                                            |
| 64 | Men Thoeun       | Deputy Governor          | Kampong Chhnang                            |
| 65 | Chhay Sareth     | Governor                 |                                            |
| 66 | Ok Moni          | Deputy Governor          |                                            |
| 67 | Phich Han        | Deputy Governor          |                                            |
| 68 | Ouk Vong         | Deputy Governor          | Pursat                                     |
| 69 | Kim Nan          | Deputy Governor          |                                            |
| 70 | Sieng Suthang    | Deputy Governor          |                                            |
| 71 | Chhom Bunkhan    | Deputy Governor          |                                            |
| 72 | Sun Heng         | Deputy Governor          | BattamBang                                 |
|    |                  |                          |                                            |
|    |                  |                          |                                            |
|    |                  |                          |                                            |

| No  | Name              | Position                      | Department                                                 |
|-----|-------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 73  | Pok Saluy         | Deputy Governor               | Banteay Meanchey                                           |
| 74  | Riam Sarin        | Deputy Governor               |                                                            |
| 75  | Sok Saret         | Deputy Governor               |                                                            |
| 76  | Yoem Then         | Deputy Governor               | Oudor MeanChey                                             |
| 77  | San Vanna         | Deputy Governor               |                                                            |
| 78  | Chom Cheat        | Deputy Governor               |                                                            |
| 79  | Oung Oeun         | Deputy Governor               | Siem Reap                                                  |
| 80  | Mao Vothy         | Deputy Governor               |                                                            |
| 81  | Sok Leakhena      | Deputy Governor               |                                                            |
| 82  | Oum Sokmantha     | Deputy Governor               |                                                            |
| 83  | Pov Piseth        | Deputy Governor               |                                                            |
| 84  | Long Sovann       | Deputy Governor               | Preah Vihear                                               |
| 85  | Kan Vudhy         | Deputy Governor               |                                                            |
| 86  | Sar Sam Ol        | Deputy Governor               |                                                            |
| 87  | Choup Khon        | Deputy Governor               |                                                            |
| 88  | Long Phal         | Deputy Governor               |                                                            |
| 89  | Phauk Samen       | Deputy Governor               | Stung Treng                                                |
| 90  | Chhay Veth        | Deputy Governor               |                                                            |
| 91  | Thang Savon       | Deputy Governor               |                                                            |
| 92  | So Neak           | Deputy Governor               | RatanaKiri                                                 |
| 93  | Bu Larm           | Deputy Governor               |                                                            |
| 94  | Keo Horn          | Deputy Governor               |                                                            |
| 95  | Lach Sim Aun      | Deputy Governor               | Mondol Kiri                                                |
| 96  | Chan Yoeun        | Deputy Governor               |                                                            |
| 97  | Thun Kry          | Deputy Governor               |                                                            |
| 98  | Ven Sokoy         | Deputy Governor               | Kratie                                                     |
| 99  | Ky Sara           | Deputy Governor               |                                                            |
| 100 | Bong Bopharith    | Deputy Governor               |                                                            |
| 101 | Sar Samidy        | Director of Department        | Secretariat of Civil Service                               |
| 102 | khut Sakhan       | Director of Department        | Ministry of Economy and Finance                            |
| 103 | Tin Fesol         | Deputy Director               | Ministry of Rural Development                              |
| 104 | Hel Tony          | Deputy Director               | Ministry of Planning                                       |
| 105 | Soy Reasey        | Deputy Director               | Administration Reform Councils                             |
| 106 | Thau Molbunthat   | Inspector                     | Ministry of Land Management, Urban Planning & Construction |
| 107 | Horng Vuthy       | Researcher                    | CDRI                                                       |
| 108 | Tin Sokkhuon      | Director of Department        | Secretariat of Civil Service                               |
| 109 | Noo Sovanna       | Deputy Director General       | Secretariat of Civil Service                               |
| 110 | Liv Bunhay        | Director of Department        | LED / MEF                                                  |
| 111 | Keo Long          | Director of Department        | Secretariat of Civil Service                               |
| 112 | Chuk Mony         | Deputy Director General       | Secretariat of Civil Service                               |
| 113 | Paul Pidou        | Deputy Secretary General      | CHR                                                        |
| 114 | Thor Sethana      | Director General              | SSCS                                                       |
| 115 | Son Sokhon        | Director of Department        | Secretariat of Civil Service                               |
| 116 | Oung Kheang       | Researcher                    | CDRI                                                       |
| 117 | Eng Netra         | Researcher manager            | CDRI                                                       |
| 118 | Touch Samnang     | Deputy Director               | MRD                                                        |
| 119 | Naoya Azegami     | PILAC Expert                  | MoI / PILAC                                                |
| 120 | Miyoko Taniguchi  | PILAC Expert                  |                                                            |
| 121 | Toshiyasu Kato    | PILAC Chief Advisor           |                                                            |
| 122 | Masahiko Suganaga | PILAC Expert                  |                                                            |
| 123 | Mikayo Yamazaki   | PILAC Expert                  |                                                            |
| 124 | Noum Sokhon       | Project assistant             |                                                            |
| 125 | Pheak Savornt     | Project assistant             |                                                            |
| 126 | Chy Chanraksmeay  | Secretary                     |                                                            |
| 127 | Hisako IKEDA      | PILAC Expert                  |                                                            |
| 128 | Lay Onry          | Department Director           | Department of Personnel & Vocational Training              |
| 129 | Chan Sovanna      | Deputy Director of department | Department of General Administration                       |
| 130 | Chhin Seng Nguon  | Department Director           | Office of Education & Capacity Building                    |
| 131 | Hong Silin        | Deputy Director of department | Department of General Administration                       |
| 132 | Prak Vannarith    | Deputy Department Director    | Department of Political Affairs                            |
| 133 | So Munyraksa      | Deputy Department Director    | Department of Political Affairs                            |

Top Management Seminar 12-13, July, 2007  
at Cambodia-Japan Cooperation Center (CJCC)

| No | Name            | Position                 | Department                              |
|----|-----------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| 1  | Phang Leng Huot | Deputy Director General  | GDLA                                    |
| 2  | Ev Bun Thol     | Director of department   |                                         |
| 3  | Chem Vuthikar   | Director of department   |                                         |
| 4  | Dy SokPhan      | Director of department   |                                         |
| 5  | Run Chandarith  | Director of department   |                                         |
| 6  | Heng Sam ann    | Advisor                  |                                         |
| 7  | Sou Arafat      | Advisor                  |                                         |
| 8  | Chak Leng       | Deputy Director General  |                                         |
| 9  | Pol Lim         | Inspector                | Political Affairs Inspection and Police |
| 10 | Nhem Sokharoth  | Department Director      |                                         |
| 11 | Sok Saryvoth    | Deputy Secretary General | General Secretariat                     |
| 12 | Khann Va        | Director of department   |                                         |
| 13 | Kuy Bunsorn     | Deputy Director General  | General Department of Prison            |
| 14 | Huy Hoeurn      | Deputy Director General  |                                         |
| 15 | Chhim Ny        | Department Director      |                                         |
| 16 | Map Sarin       | Deputy Governor          | Phnom Penh                              |
| 17 | Mann Chhoeurn   | Deputy Governor          |                                         |
| 18 | Sun Sokhan      | Deputy Governor          | Krong Preah Sihanouk                    |
| 19 | Sbong Sarath    | Deputy Governor          |                                         |
| 20 | Meas Vuthy      | Deputy Governor          |                                         |
| 21 | Chin Sarin      | Deputy Governor          |                                         |
| 22 | Chan Samin      | Deputy Governor          | Krong Kep                               |
| 23 | Sam Sarin       | Deputy Governor          |                                         |
| 24 | Ung Chhay       | Deputy Governor          |                                         |
| 25 | Leng Loeung     | Deputy Governor          |                                         |
| 26 | Ieng Vuth       | Deputy Governor          | Krong Pailin                            |
| 27 | Ich Sarou       | Deputy Governor          |                                         |
| 28 | Tath Sohum      | Deputy Governor          |                                         |
| 29 | Lao Bunpa       | Deputy Governor          |                                         |
| 30 | Mao Phirun      | Deputy Governor          | Kandal                                  |
| 31 | Hang Yuth       | Deputy Governor          |                                         |
| 32 | Ney Charey      | Deputy Governor          |                                         |
| 33 | Yim Sokhom      | Deputy Governor          | Prey Veng                               |
| 34 | Sut Sath        | Deputy Governor          |                                         |
| 35 | Soth Soeun      | Deputy Governor          |                                         |
| 36 | Chieng Am       | Governor                 | Svay Rieng                              |
| 37 | Kim Thea        | Deputy Governor          |                                         |
| 38 | Nguon Pen       | Deputy Governor          |                                         |
| 39 | Soum Socheath   | Deputy Governor          |                                         |
| 40 | Soun Sarith     | Deputy Governor          |                                         |
| 41 | Kong Sean       | Deputy Governor          | Kampong Cham                            |
| 42 | Chhit Sokhon    | Deputy Governor          |                                         |
| 43 | Meng Soun       | Deputy Governor          |                                         |
| 44 | Sao Sras        | Deputy Governor          |                                         |
| 45 | Soem Sokpary    | Deputy Governor          |                                         |
| 46 | Kin Net         | Deputy Governor          | Takeo                                   |
| 47 | Uy Khemara      | Deputy Governor          |                                         |
| 48 | Ith sok         | Deputy Governor          |                                         |
| 49 | Khoy KhunHour   | Deputy Governor          | Kampot                                  |
| 50 | Sout Yea        | Deputy Governor          |                                         |
| 51 | Choeng Phalla   | Deputy Governor          |                                         |
| 52 | Touch Sarun     | Deputy Governor          | Kampong Speu                            |
| 53 | Sok Born        | Deputy Governor          |                                         |
| 54 | Yuth Phuthang   | Governor                 | Koh Kong                                |
| 55 | Nong Dinal      | Deputy Governor          |                                         |
| 56 | Yoy Soeuy       | Deputy Governor          |                                         |
| 57 | Nam Tom         | Governor                 | Kampong Thom                            |
| 58 | Kong Vimean     | Deputy Governor          |                                         |
| 59 | Chhun Chhorn    | Deputy Governor          |                                         |
| 60 | Touch Marim     | Governor                 | Kampong Chhnang                         |
| 61 | Pao Hamphan     | Deputy Governor          |                                         |
| 62 | Soun Rothsaray  | Deputy Governor          |                                         |
| 63 | Saleh Sen       | Deputy Governor          |                                         |
| 64 | Dom Kimdy       | Deputy Governor          | Pursat                                  |
| 65 | Ty Kimtoc       | Deputy Governor          |                                         |
| 66 | Chhun Song      | Deputy Governor          |                                         |

| No  | Name             | Position                      | Department                                                    |
|-----|------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 67  | Srey Sobin       | Deputy Governor               | BattamBang                                                    |
| 68  | Yok Sithon       | Deputy Governor               |                                                               |
| 69  | El Say           | Deputy Governor               |                                                               |
| 70  | Prak Doeun       | Deputy Governor               |                                                               |
| 71  | An Sum           | Governor                      | Banteay Meanchey                                              |
| 72  | Sar Chamrong     | Deputy Governor               |                                                               |
| 73  | Kho Chhean       | Deputy Governor               |                                                               |
| 74  | Ou Londy         | Deputy Governor               |                                                               |
| 75  | Pech Sokhen      | Governor                      | Oudor MeanChey                                                |
| 76  | Prom Sou         | Deputy Governor               |                                                               |
| 77  | Ing Van          | Deputy Governor               | Siem Reap                                                     |
| 78  | Sou Pirin        | Governor                      |                                                               |
| 79  | Chan Sophol      | Deputy Governor               |                                                               |
| 80  | Chann Sam An     | Deputy Governor               |                                                               |
| 81  | Nou Phalla       | Deputy Governor               | Preah Vihear                                                  |
| 82  | Preab Tann       | Governor                      |                                                               |
| 83  | Meas Savoeun     | Deputy Governor               | Stung Treng                                                   |
| 84  | Loy Sophat       | Governor                      |                                                               |
| 85  | Vann Vuth        | Deputy Governor               |                                                               |
| 86  | Bin Phiom        | Deputy Governor               |                                                               |
| 87  | Nhem Saman       | Deputy Governor               | RatanaKiri                                                    |
| 88  | Moung Poy        | Governor                      |                                                               |
| 89  | Sim Souyong      | Deputy Governor               |                                                               |
| 90  | Chey Sayoeurn    | Deputy Governor               | Mondol Kiri                                                   |
| 91  | Lay Sokha        | Governor                      |                                                               |
| 92  | Heng Samnang     | Deputy Governor               |                                                               |
| 93  | Nga Rangchan     | Deputy Governor               |                                                               |
| 94  | Kham Phoeun      | Governor                      | Kratie                                                        |
| 95  | Prak Savut       | Deputy Governor               |                                                               |
| 96  | Nhean Sarau      | Deputy Governor               |                                                               |
| 97  | Yin Neang Hai    | Deputy Governor               |                                                               |
| 98  | PAK CHANPHA      | Deputy director general       | Ministry of Land Management,<br>Urban Planning & Construction |
| 99  | CHENG PORNGUON   | Director of department        |                                                               |
| 100 | Beng hong Sochea | Deputy director general       |                                                               |
| 101 | KEO KOSAL        | Deputy director general       |                                                               |
| 102 | ITH SOTHA        | Director of department        |                                                               |
| 103 | CHY SITHA        | Director of department        |                                                               |
| 104 | POL THAVAN       | Deputy director of department |                                                               |
| 105 | LIM HOR          | Deputy director general       | Ministry of Education Youth and Sports                        |
| 106 | KY TOUCH         | Director of department        |                                                               |
| 107 | Son Senghok      | Vice-chief of office          |                                                               |
| 108 | HOUR CHHUNKRY    | Vice-chief of office          |                                                               |
| 109 | SAM SEREYRATH    | Director of department        |                                                               |
| 110 | SUONG SARUN      | Deputy director general       | Ministry of Agriculture Forestry and Fishery                  |
| 111 | KHEM CHENDA      | Director of department        |                                                               |
| 112 | YANG VAN         | Director of department        | Ministry of Tourism                                           |
| 113 | RUOS SAM EAR     | Director of department        |                                                               |
| 114 | KONG SOPHEAREAK  | Acting Director               |                                                               |
| 115 | IN THOEUN        | Director of department        |                                                               |
| 116 | KOUSOUM SAROEUTH | Director general              |                                                               |
| 117 | MAO SOCHETTRA    | Deputy director of department |                                                               |
| 118 | TEK SOPHY        | Deputy director of department |                                                               |
| 119 | SAO SAROEUN      | Inspector                     |                                                               |

| No  | Name              | Position                      | Department                                    |
|-----|-------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------|
| 120 | SOEU BUNHOR       | Director general              | Ministry of Women Affairs                     |
| 121 | LEV NAL           | Inspector                     |                                               |
| 122 | OK KANTHOEUN      | Deputy director general       |                                               |
| 123 | KEM SUN           | Deputy director general       |                                               |
| 124 | DOUNG RACHNY      | Deputy director general       |                                               |
| 125 | YOS SAKHAN        | Deputy director general       |                                               |
| 126 | CHUTH LEANGVANNY  | Deputy director general       |                                               |
| 127 | SOM MONIKA        | Deputy director general       |                                               |
| 128 | HENG SITHUN       | Deputy director general       |                                               |
| 129 | CHIN SIVETH       | Deputy director general       |                                               |
| 130 | LEK SARATH        | Deputy Inspector              |                                               |
| 131 | EK VIREAK         | Deputy Inspector              |                                               |
| 132 | KONG SARA         | Deputy Inspector              |                                               |
| 133 | KHEM SOPHORN      | Director of department        |                                               |
| 134 | KONG SOM ON       | Director of department        |                                               |
| 135 | CHHOV KIMSOR      | Director of department        |                                               |
| 136 | OUV RANY          | Director of department        |                                               |
| 137 | GHEAN SOCHETRA    | Director of department        |                                               |
| 138 | HOU NIMETA        | Director of department        |                                               |
| 139 | LONG NIMOL        | Director of department        |                                               |
| 140 | BUNCHET VEASNA    | Acting Director               |                                               |
| 141 | CHAO ARUNAUTEY    | Director of department        |                                               |
| 142 | SAO VANSEREYVUTH  | Director of department        |                                               |
| 143 | Naoya Azegami     | PILAC Expert                  | Mol / PILAC                                   |
| 144 | Miyoko Taniguchi  | PILAC Expert                  |                                               |
| 145 | Toshiyasu Kato    | PILAC Chief Advisor           |                                               |
| 146 | Masahiko Suginaga | PILAC Expert                  |                                               |
| 147 | Mikayo Yamanzaki  | PILAC Expert                  |                                               |
| 148 | Noum Sokhon       | Project assistant             |                                               |
| 149 | Pheak Savornt     | Project assistant             |                                               |
| 150 | Chy Chanraksmey   | Secretary                     |                                               |
| 151 | Hisako IKEDA      | PILAC Expert                  |                                               |
| 152 | Lay Onry          | Department Director           | Department of Personnel & Vocational Training |
| 153 | Chan Sovanna      | Deputy Director of department | Department of General Administration          |
| 154 | Chhin Seng Nguon  | Department Director           | Office of Education & Capacity Building       |
| 155 | Hong Silin        | Deputy Director of department | Department of General Administration          |
| 156 | Prak Vannarith    | Deputy Department Director    | Department of Political Affairs               |
| 157 | So Munyraksa      | Deputy Department Director    | Department of Political Affairs               |
| 158 | Prak Somoeun      | Department Director           | Office of Monitoring & Evaluation             |

**GDLA Training 2007, July, 19–20 at Cambodia–Japan Cooperation Center**

| No. | Name           | Position                | Entity                         |
|-----|----------------|-------------------------|--------------------------------|
| 1   | Keav Sovanthy  | Deputy Director of Dep. | Dep. of Vocation and personnel |
| 2   | Choun Chean    | Officer                 |                                |
| 3   | Sok Samnang    | Officer                 |                                |
| 4   | Som Kosal      | Deputy of Office        |                                |
| 5   | Lim Sokto      | Chief of Office         |                                |
| 6   | Buon Heng      | Deputy Chief of Office  |                                |
| 7   | Thou San       | Deputy Chief of Office  |                                |
| 8   | Say Sophy      | Officer                 |                                |
| 9   | Sok Choeun     | Deputy Director of Dep. | Dep. of Local Administration   |
| 10  | Cheth Kimchung | Officer                 |                                |
| 11  | Phay Chansophy | Deputy Chief of Office  |                                |
| 12  | Nuon Putheara  | Administrative Officer  |                                |
| 13  | Heng Kong Meng | Officer                 |                                |
| 14  | Yorn Vuthy     | Deputy Chief of Office  |                                |
| 15  | Chhim Daravuth | Officer                 | Dep. Of General Administration |
| 16  | Chhang Vey     | Officer                 |                                |
| 17  | Ung Bunsovan   | Deputy Director of Dep. | Dep. of Political Affair       |
| 18  | Touch Meng An  | Deputy Chief of Office  | Secretariats                   |
| 19  | Heng Solidin   | Officer                 |                                |
| 20  | Teb Piseth     | Officer                 |                                |

**GDLA Training 2007, July, 23–24 at Cambodia–Japan Cooperation Center**

| No. | Name              | Position                             | Department                                         |
|-----|-------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1   | Oum Chamroeun     | Chief of Office                      | Dep. of Vocation and personnel                     |
| 2   | Kri Yo            | Deputy Chief of Office               |                                                    |
| 3   | Uon Sothea        | Deputy Director of Dep.              |                                                    |
| 4   | Soth Kosal        | Chief of Office                      |                                                    |
| 5   | Bun Narum         | Chief of Office                      |                                                    |
| 6   | Sreng Sopheap     | Chief of Office                      | General Department of Local administration         |
| 7   | Kout Chanponna    | Officer                              |                                                    |
| 8   | Heng Sophat       | Officer                              |                                                    |
| 9   | Yam Meng Sean     | Chief of Office                      |                                                    |
| 10  | Chan Koeuy        | Deputy Chief of Office               |                                                    |
| 11  | Lim Chhay         | Deputy Chief of Office               | Dep. Of General Administration                     |
| 12  | Koy Sarim         | Deputy Director of Dep.              |                                                    |
| 13  | Chem Soret        | Officer                              |                                                    |
| 14  | Theng Kantom      | Deputy Chief of Office               | General Department of Local Administration         |
| 15  | Va Vanthoeun      | Deputy Director of Dep.              |                                                    |
| 16  | Horng Touch       | Deputy Chief of Office               | Provincial and municipal local administration unit |
| 17  | Em Pheap          | Chief of Local Administration Unit   |                                                    |
| 18  | Chou Meng Chan    | Deputy Chief of Local Administration |                                                    |
| 19  | Tob Buntean       | Deputy Chief of Local Administration |                                                    |
| 20  | Hen Pothy         | Deputy Chief of Local Administration |                                                    |
| 21  | Va Kim Heng       | Deputy Chief of Local Administration | Contraction Department                             |
| 22  | Bin Monyrath      | Deputy Director of Dep.              |                                                    |
| 23  | Ma Onn Ma On Nath | Deputy Chief of Office               | Secretariats                                       |

GDLA Training 2007, July, 26-27 at Cambodia-Japan Cooperation Center

| No. | Name             | Position                | Department                                 |
|-----|------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
| 1   | Pang Pan         | Deputy Director of Dep. | Dep. of Vocation and personnel             |
| 2   | Khy Vutha        | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 3   | Ieng Sarith      | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 4   | Nget Chanthay    | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 5   | Som Sotaserey    | Officer                 |                                            |
| 6   | Kimchhoeun Viney | Administrative Officer  |                                            |
| 7   | Vat Reamma       | Officer                 |                                            |
| 8   | Chap Vibol       | Officer                 |                                            |
| 9   | Muon Narith      | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 10  | Kim Yuthy        | Officer                 | General Department of Local Administration |
| 11  | Khim Ny          | Officer                 | Dep. Of General Administration             |
| 12  | In Nan           | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 13  | Doum Chandy      | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 14  | Yim Sam Ol       | Chief of Office         |                                            |
| 15  | Nuon Sambath     | Administrative Officer  | General Department of Local Administration |
| 16  | Or Bony          | Deputy Director of Dep. |                                            |
| 17  | Kean Narin       | Deputy Chief of Office  | Secretariats                               |
| 18  | Chea Cheyo       | Chief of Office         |                                            |
| 19  | Man Bunthara     | Officer                 |                                            |

GDLA Training 2007, July, 30-31 at Cambodia-Japan Cooperation Center

| No. | Name              | Position                | Department                                 |
|-----|-------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
| 1   | Chuop Sokhan      | Deputy Director of Dep. | Dep. of Vocation and personnel             |
| 2   | Chea Mong         | Deputy Director of Dep. |                                            |
| 3   | Kann Sovanney     | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 4   | Han Sokunthea     | Officer                 |                                            |
| 5   | Thach Tharath     | Officer                 |                                            |
| 6   | Khorl Yuthly      | Deputy Director of Dep. | General Department of Local Administration |
| 7   | Nhem Sary         | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 8   | Say Sitha         | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 9   | Chan Sethik       | Officer                 |                                            |
| 10  | Kuy Boy           | Officer                 |                                            |
| 11  | Hoeun Proneth     | Officer                 |                                            |
| 12  | Long Viseth       | Officer                 |                                            |
| 13  | Sin Nadi          | Deputy Director of Dep. | Dep. Of General Administration             |
| 14  | Ham Sothy         | Deputy Director of Dep. |                                            |
| 15  | Khenh Hang Hourn  | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 16  | Kouy Thunna       | Deputy Director of Dep. |                                            |
| 17  | Ros Kunthy        | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 18  | Vin Bros          | Chief of Office         |                                            |
| 19  | Srea Retanak      | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 20  | Sorn Sunsopheak   | Officer                 |                                            |
| 21  | Toch Ratana       | Officer                 |                                            |
| 22  | Tep Sam           | Chief of Office         | General Department of Local Administration |
| 23  | Chhan Chansopheak | Chief of Office         | Department of construction                 |
| 24  | Long Sangva       | Deputy Chief of Office  | Secretariats                               |
| 25  | But Thavy         | Chief of office         |                                            |
| 26  | Un Savuth         | Chief of office         |                                            |
| 27  | Ratha Rakiyah     | Deputy Chief of Office  |                                            |
| 28  | Huy Bonavy        | Officer                 |                                            |

List of Participant of GDLA Officer s Training (17-28/12/2007 at Meeting hall of SOVANNAPHUMI University )

| No. | Name               | Position                | Office                                                | Entity                                     |
|-----|--------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1   | Hing Bopha         | Vice-chief of office    |                                                       | Department of Local Administration         |
| 2   | Bith Chankhân      | Officer                 |                                                       |                                            |
| 3   | Kong Chanthan      | Officer                 | Administration Office                                 |                                            |
| 4   | Chheang Phannara   | Officer                 |                                                       |                                            |
| 5   | Kong Sothea        | Officer                 |                                                       |                                            |
| 6   | Chan Dara          | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 7   | Uy Chanborany      | Officer                 |                                                       |                                            |
| 8   | Seng Seila         | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 9   | Heng Sethea        | Officer                 |                                                       |                                            |
| 10  | Sak Chandary       | Officer                 |                                                       |                                            |
| 11  | Liem Seda          | Chief of Office         |                                                       |                                            |
| 12  | Ngav Tang          | Officer                 |                                                       |                                            |
| 13  | Puth Sophat        | Deputy director of Dep. |                                                       | General Department of Logistic and Finance |
| 14  | Say Sithan         | Officer                 |                                                       |                                            |
| 15  | Yem Channarom      | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 16  | Sok Keo Reaksmeay  | Officer                 |                                                       |                                            |
| 17  | Nhanh Dany         | Deputy director of Dep. |                                                       | Dep. Of Personnel and Vocational Training  |
| 18  | Hourn Chanrattana  | Officer                 |                                                       |                                            |
| 19  | Touch Nhim         | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 20  | Sem Khim           | Chief of Office         |                                                       |                                            |
| 21  | Chhim Kan          | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 22  | Ung Vannarin       | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 23  | Pich Somethearak   | Officer                 |                                                       | Department of Foreign Affairs              |
| 24  | Sok Virak          | Officer                 |                                                       |                                            |
| 25  | Hor Davan          | Officer                 |                                                       |                                            |
| 26  | Mann Matheany      | Officer                 |                                                       |                                            |
| 27  | Mey Narath         | Officer                 |                                                       |                                            |
| 28  | Kheak Bunna        | Officer                 |                                                       |                                            |
| 29  | Chea Phally        | Officer                 |                                                       |                                            |
| 30  | King Sokunrith     | Officer                 |                                                       |                                            |
| 31  | Toun Samnang       | Officer                 |                                                       |                                            |
| 32  | Duy Sokunpheaktra  | Officer                 |                                                       |                                            |
| 33  | Moul Mapp          | Officer                 |                                                       |                                            |
| 34  | Mean Mom           | Officer                 |                                                       |                                            |
| 35  | Nho Khim           | Officer                 |                                                       |                                            |
| 36  | Hou Navuth         | Officer                 |                                                       |                                            |
| 37  | Tath Nimol         | Officer                 |                                                       | Department of General Administration       |
| 38  | Cheng Monyra       | Chief of Office         | Provincial/Municipal management offi                  |                                            |
| 39  | Duch Sokun         | Officer                 | Provincial/Municipal management offi                  |                                            |
| 40  | Chea Sour          | Vice-chief of office    | General Administration Office                         |                                            |
| 41  | Pi Thira           | Officer                 | General Administration Office                         |                                            |
| 42  | Ang Mongkol        | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 43  | Suos Prathna       | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 44  | Dak Savy           | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 45  | Day Sothea         | Officer                 | General Administration Office                         |                                            |
| 46  | Touch Bonit        | Officer                 | Economic, Social Affairs, Culture and Religion Office |                                            |
| 47  | Kao Sokha          | Officer                 | Provincial/Municipal management offi                  |                                            |
| 48  | Van Dara           | Officer                 | Economic, Social Affairs, Culture and Religion Office |                                            |
| 49  | Choun Raksa        | Officer                 | Economic, Social Affairs, Culture and Religion Office |                                            |
| 50  | Hul Mengsroun      | Officer                 | Statistic and Civil ⑧Registration office              |                                            |
| 51  | Sar Chhora         | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 52  | Tep Phearun        | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 53  | Siep Chheng An     | Chief of Office         | Statistic and Civil ⑧Registration Office              |                                            |
| 54  | Kim Vothanak Sopon | Deputy director of Dep. |                                                       |                                            |
| 55  | Math Kriya         | Vice-chief of Office    | General Affairs Office                                |                                            |
| 56  | Mak Chantara       | officer                 | Provincial/Municipal management offi                  |                                            |

List of Participant of GDLA Officer s Training (17-28/12/2007 at Meeting hall of SOVANNAPHUMI University )

| No. | Name            | Position                              | Office         | Entity              |
|-----|-----------------|---------------------------------------|----------------|---------------------|
| 57  | Men Bunrith     | First Deputy director of Dep.         |                | Secretariat General |
| 58  | Reath Ou        | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 59  | Leav Virochanak | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 60  | Sa Myna         | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 61  | Pen Kosal       | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 62  | Pan Mony        | Assistant of Excellency Seang Labrest |                |                     |
| 63  | Leng Nang       | Vice-chief of office                  |                |                     |
| 64  | Um Yan          | Vice-chief of office                  |                |                     |
| 65  | Aing Sivorn     | Vice-chief of office                  |                |                     |
| 66  | Preap Sam       | Officer                               |                |                     |
| 67  | Nhem Samoeun    | Assistant of Ex. Sar Keng             |                |                     |
| 68  | Vann Sophanna   | First Deputy director fo Dep.         |                |                     |
| 69  | Doeun Rithi     | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 70  | Oum Saroeun     | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 71  | Lay Boreth      | Assistant of Ex. Tep Nannory          |                |                     |
| 72  | Hul Touch       | Officer                               |                |                     |
| 73  | Oun Savet       | Vice-chief of Office                  |                |                     |
| 74  | Em Khedy        | Vice-chief of Office                  |                |                     |
| 75  | Yi Soktha       | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 76  | Hov Lenin       | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 77  | Un Sovansa      | Assistant of Ex. Nut Sa Ann           |                |                     |
| 78  | Pheung Vorn     | Vice-chief of Office                  |                |                     |
| 79  | Prum Thy        | Member of Cabinet office              | Cabinet office |                     |
| 80  | Yen Sarath      | Vice-chief of Office                  |                |                     |
| 81  | Sok Saruon      | Officer                               |                |                     |
| 82  | Prum Santhor    | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 83  | Soth Bunrin     | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 84  | Sin Soeun       | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 85  | Kong Soksan     | Deputy director of Dep.               |                |                     |
| 86  | Hong Sophal     | Chief of Office                       |                |                     |
| 87  | Leng Somaly     | Vice-chief of Office                  |                |                     |
| 88  | Men Virakyuth   | Vice-chief of Office                  |                |                     |
| 89  | Touch Kolab     | Vice-chief of Office                  |                |                     |
| 90  | Ouch Channora   | Member of Cabinet office              | Cabinet office |                     |
| 91  | Chun Thaweat    | Officer                               |                | Secretariat         |
| 92  | Ros Chanda      | Officer                               |                |                     |
| 93  | Phé San         | Officer                               |                |                     |
| 94  | Chuon Bunthol   | Chief of Office                       |                |                     |
| 95  | Srun Kangheng   | Vice-chief of Office                  |                |                     |
| 96  | Yin Vannak      | Officer                               |                |                     |

## at SOVANNAPHUMI UNIVERSITY

| No | Name             | Position                                     | Entity               |
|----|------------------|----------------------------------------------|----------------------|
| 1  | NOUN Someth      | Chief of Cabinet                             | Phnom Penh           |
| 2  | SUON Rindy       | Vice-Chief of Cabinet                        |                      |
| 3  | BUN Serey        | Chief of Accounting Office                   |                      |
| 4  | MAO Bora         | Director of Local Administration Unit        |                      |
| 5  | HOK Hourlim      | Chief of Inspection Office                   |                      |
| 6  | Sam Sam Ath      | Chief of Cabinet                             | Krong Preah Sihanouk |
| 7  | NGET Khem        | Vice-Chief of Inspection Office              |                      |
| 8  | MAI Vansoeung    | Director of Financial Unit                   |                      |
| 9  | SAY kuy          | General Secretary                            |                      |
| 10 | CHEIN Reth       | Deputy Director of Local Administration Unit |                      |
| 11 | PRUM Chamroeun   | Chief of Cabinet                             | Krong Kep            |
| 12 | OUK Tha          | Director of Financial Unit                   |                      |
| 13 | CHIN Soeun       | Director of General Secretary                |                      |
| 14 | TEK Sareth       | Chief of Inspection Office                   |                      |
| 15 | UNG Vuthy        | Director of Local Administration Unit        |                      |
| 16 | KHLOK Nouy       | Chief of Cabinet                             | Krong Pailin         |
| 17 | SAR Sovann       | Director of Local Administration Unit        |                      |
| 18 | ROS Noeun        | General Secretary                            |                      |
| 19 | KEM Pisey        | Deputy Director of Financial Unit            |                      |
| 20 | Lun Limthai      | Chief of Cabinet                             | Kampong Cham         |
| 21 | YIN Buntith      | General Secretary                            |                      |
| 22 | HAY Nguonly      | Director Local Administration Unit           |                      |
| 23 | CHAY Kemheang    | Director of Financial Unit                   |                      |
| 24 | ENG Vanna        | Chief of Inspection Office                   |                      |
| 25 | BUN Tharith      | Chief of Cabinet                             | Siem Reap            |
| 26 | LY Samreth       | Director of Local Administration Unit        |                      |
| 27 | PHAL Thang Dy    | First Deputy Director of Financial Unit      |                      |
| 28 | CHONG Ratana     | General Secretary                            |                      |
| 29 | SEAN PHAL        | First Vice-Chief of Inspection Office        |                      |
| 30 | POR Prang        | Chief of Cabinet                             | Battam Bang          |
| 31 | PEANG Narith     | General Secretary                            |                      |
| 32 | NUTH Bunna       | Director of Financial Unit                   |                      |
| 33 | MUL Thon         | Director of Local Adm. Unit                  |                      |
| 34 | IN Bunmath       | Vice-Chief of Inspection Office              |                      |
| 35 | RUY Chhunly      | Chief of Cabinet                             | Kandal               |
| 36 | CHUM Saroeun     | Chief of Inspection Office                   |                      |
| 37 | NOV Pengchantara | Director of Local Adm. Unit                  |                      |
| 38 | SIN Sareth       | Director of Financial Unit                   |                      |
| 39 | YUOS Nasy        | Chief of Cabinet                             | Takeo                |
| 40 | YIN Sophat       | Chief of Inspection Office                   |                      |
| 41 | UN Vanna         | Director of Local Adm. Unit                  |                      |
| 42 | KOAM Sokhom      | Director of Financial Unit                   |                      |
| 43 | CHAN Chon        | Deputy director of Gen. Secretary            |                      |
| 44 | MAR Sarin        | Vice-Chief of Cabinet                        | Prey Veng            |
| 45 | CHUM Samoeun     | Chief of Inspection Office                   |                      |
| 46 | LACH Phirath     | Deputy director of Financial Unit            |                      |
| 47 | NOV Sokun        | General Secretary                            |                      |
| 48 | POR Pilot        | Director of Local Adm. Unit                  |                      |
| 49 | SOK Lu           | Chief of Cabinet                             | Kampong Thom         |
| 50 | LAY Lon          | Vice-Chief of Inspection Office              |                      |
| 51 | HOUN Vannith     | Director of Local Adm. Unit                  |                      |
| 52 | LY Kimpeav       | General Secretary                            |                      |
| 53 | SREY Sarin       | Director of Financial Unit                   |                      |

| No | Name              | Position                                | Entity           |
|----|-------------------|-----------------------------------------|------------------|
| 1  | SEAT Kemleang     | Chief of Cabinet                        | Kampong Chhnang  |
| 2  | OUK Doeum         | General Secretary                       |                  |
| 3  | NOU Narong        | Director of Financial Unit              |                  |
| 4  | OUK Keila         | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 5  | Un Sophal         | Inspector                               |                  |
| 6  | PEN Sambo         | Chief of Cabinet                        | Kampong Speu     |
| 7  | VAN Sokha         | General Secretary                       |                  |
| 8  | POUL Sektan       | Director of Financial Unit              |                  |
| 9  | SOEU Soknal       | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 10 | HAN Phakdey       | Deputy director of Local Adm. Unit      |                  |
| 11 | VONG Sam Ol       | Chief of Cabinet                        | Pursat           |
| 12 | LEM Vanny         | General Secretary                       |                  |
| 13 | SIM Sovan         | First Deputy director of Gen. Secretary |                  |
| 14 | HUN Ann           | Director of Financial Unit              |                  |
| 15 | HOEUNG Hong       | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 16 | BUN Hau           | Chief of Cabinet                        | Banteay Meanchey |
| 17 | SOM Sokhen        | General Secretary                       |                  |
| 18 | YOEUN Kimly       | Director of Financial Unit              |                  |
| 19 | CHHOEUN Kraiyong  | Deputy director of Local Adm. Unit      |                  |
| 20 | CHHEM Bunny       | Chief of Inspection Office              |                  |
| 21 | SOK Sarath        | Chief of Cabinet                        | Kampot           |
| 22 | SEM Vuthea        | General Secretary                       |                  |
| 23 | LAY Saroeun       | Director of Financial Unit              |                  |
| 24 | KEM Bona          | Deputy director of Local Adm. Unit      |                  |
| 25 | UNG Sarem         | Chief of Inspection Office              |                  |
| 26 | UN Chhaly         | Chief of Cabinet                        | Koh Kong         |
| 27 | PERN Songsina     | General Secretary                       |                  |
| 28 | SEK Sam Ol        | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 29 | MOEUNG Lounsa     | Official                                |                  |
| 30 | DOM Yukhean       | Director of Financial Unit              |                  |
| 31 | SAM Vuthy         | Chief of Cabinet                        | Svay Rieng       |
| 32 | HOU Vatanak       | Director of Financial Unit              |                  |
| 33 | CHANN Savann      | General Secretary                       |                  |
| 34 | MEY On            | Chief of Inspection Office              |                  |
| 35 | THIM Nat          | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 36 | KHANN Chamnan     | Vice-Chief of Cabinet                   | Kratie           |
| 37 | SAO Sophal        | Deputy director of Gen. Secretary       |                  |
| 38 | ORN Youteng       | Deputy director of Financial Unit       |                  |
| 39 | NHEM Sambath      | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 40 | IV Sophany        | Chief of Inspection Office              |                  |
| 41 | OURN Bora         | Chief of Cabinet                        | Stung Treng      |
| 42 | CHHUN Kimhay      | Deputy director of Gen. Secretary       |                  |
| 43 | PENG Kong         | Director of Financial Unit              |                  |
| 44 | LIM Vannsay       | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 45 | CHAU Monira       | Chief of Inspection Office              |                  |
| 46 | SONG Bunleang     | Chief of Cabinet                        | Preah Vihear     |
| 47 | KHEAV Atechavong  | 1st Deputy director of Gen. Secretary   |                  |
| 48 | KE Sengkim        | Director of Financial Unit              |                  |
| 49 | ER Saru           | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 50 | KUCH Sovannary    | Vice Chief of Inspection Office         |                  |
| 51 | NAP Bunheng       | Chief of Cabinet                        | Ratanakiri       |
| 52 | CHEN Lorn         | Vice-Chief of Cabinet                   |                  |
| 53 | KUY Cheachvounsai | Director of Financial Unit              |                  |
| 54 | SEK Hay           | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 55 | KHEN Phosy        | General Secretary                       |                  |
| 56 | CHENG Sochantha   | Chief of Cabinet                        | Monduliri        |
| 57 | PEN Thet          | General Secretary                       |                  |
| 58 | SOK Sera          | Director of Financial Unit              |                  |
| 59 | HIEK Sophan       | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 60 | PREAB Sim         | Chief of Inspection Office              |                  |
| 61 | THON Nol          | Chief of Cabinet                        | Oudor Meanchey   |
| 62 | VATH Paranin      | Vice-Chief of Cabinet                   |                  |
| 63 | CHUM Sim          | Director of Local Adm. Unit             |                  |
| 64 | CHHIM Sivuth      | Vice-Chief of Inspection Office         |                  |
| 65 | PICH Ratanak      | Official of Accounting Office           |                  |

| No | Name             | Position                                    | Organization                               |
|----|------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1  | Duch Sonn        | Deputy director general                     | GDLA/Mol                                   |
| 2  | Seng Hornsy      | Deputy director general                     |                                            |
| 3  | Lay Voharith     | Deputy director general                     |                                            |
| 4  | Suor Sokheng     | Deputy director general                     |                                            |
| 5  | Phang Leng Huot  | Deputy director general                     |                                            |
| 6  | Lai NaVuth       | Deputy director general                     |                                            |
| 7  | Ang Mongkol      | Deputy director general                     |                                            |
| 8  | Nao Nay          | Director of Secretariat                     |                                            |
| 9  | Dy SokPhan       | Director of Dep. Of Political Affairs       |                                            |
| 10 | Chem Vuthikar    | Director of Dep. Of General Administration  |                                            |
| 11 | Ev Bun Thol      | Director of Dep. Of Per. and Voc. Training  | General Secretariat                        |
| 12 | Ros Varun        | Deputy Secretary General                    |                                            |
| 13 | Sok Saryvuth     | Deputy Secretary General                    |                                            |
| 14 | Thach Vannak     | Deputy Secretary General                    |                                            |
| 15 | Khann Va         | Director of Dep. Of Abstract and Statistics | General Department of Logistic and Finance |
| 16 | Sea Niyum        | Director of Department                      |                                            |
| 17 | Seng You Orn     | Director of Department                      | General Department of Prison Affairs       |
| 18 | Samkol Sokhan    | Deputy director general                     |                                            |
| 19 | Kuy Bunsorn      | Deputy director general                     | Jurisdiction Council                       |
| 20 | Hak Vath         | Director of Dep. Execution                  |                                            |
| 21 | Phon Bunthal     | Deputy director                             |                                            |
| 22 | Horn Yuvnea      | Member                                      |                                            |
| 23 | Mony Virak       | Member                                      | Phnom Penh                                 |
| 24 | Sor Dima         | Member                                      |                                            |
| 25 | Kep Chuktema     | Governor                                    |                                            |
| 26 | Pa Socheatevong  | Deputy Governor                             |                                            |
| 27 | Map Sarin        | Deputy Governor                             |                                            |
| 28 | Mann Chhoeurn    | Deputy Governor                             |                                            |
| 29 | Chreang Sophan   | Deputy Governor                             |                                            |
| 30 | Chuop Khon       | Deputy Governor                             |                                            |
| 31 | Trac Thayseang   | Deputy Governor                             |                                            |
| 32 | Chann Sam An     | Deputy Governor                             | Sihanouk Ville                             |
| 33 | Ou Bun           | Deputy Governor                             |                                            |
| 34 | Touch Sarom      | Deputy Governor                             |                                            |
| 35 | Say Hak          | Governor                                    |                                            |
| 36 | Prak Sihara      | Deputy Governor                             |                                            |
| 37 | Chev Kimheng     | Deputy Governor                             |                                            |
| 38 | Phay Phan        | Deputy Governor                             |                                            |
| 39 | Sun Sokhan       | Deputy Governor                             | Krong Kep                                  |
| 40 | Meas Vuthy       | Deputy Governor                             |                                            |
| 41 | Chin Sarin       | Deputy Governor                             |                                            |
| 42 | Prak Chansokha   | Deputy Governor                             |                                            |
| 43 | Has Sareth       | Governor                                    |                                            |
| 44 | ken Satha        | Deputy Governor                             |                                            |
| 45 | Leng Loeung      | Deputy Governor                             |                                            |
| 46 | Prum Chamroeun   | Deputy Governor                             | Krong Pailin                               |
| 47 | Mot Morn         | Deputy Governor                             |                                            |
| 48 | Chan Samin       | Deputy Governor                             |                                            |
| 49 | Sam Sarin        | Deputy Governor                             |                                            |
| 50 | Ung Chhay        | Deputy Governor                             |                                            |
| 51 | Tath Sohum       | Deputy Governor                             |                                            |
| 52 | Koeut Sothea     | Deputy Governor                             |                                            |
| 53 | Chak Chinda      | Deputy Governor                             | Kandal                                     |
| 54 | Jeng Vuth        | Deputy Governor                             |                                            |
| 55 | Ich Sarou        | Deputy Governor                             |                                            |
| 56 | Lao Bunpa        | Deputy Governor                             |                                            |
| 57 | Mey Meakk        | Deputy Governor                             |                                            |
| 58 | Ou Somourn       | Deputy Governor                             |                                            |
| 59 | Choun Sovan      | Deputy Governor                             |                                            |
| 60 | Choup Porith     | Deputy Governor                             | Prey Veng                                  |
| 61 | Choeum Sok Khon  | Deputy Governor                             |                                            |
| 62 | Mao Phirun       | Deputy Governor                             |                                            |
| 63 | Suos Saram       | Deputy Governor                             |                                            |
| 64 | Chhun Sirun      | Governor                                    |                                            |
| 65 | Hang Yuth        | Deputy Governor                             |                                            |
| 66 | Ney Charey       | Deputy Governor                             |                                            |
| 67 | Kol Sam Ol       | Deputy Governor                             | Svay Rieng                                 |
| 68 | Phay Bunthoeun   | Deputy Governor                             |                                            |
| 69 | Sim Vanna        | Deputy Governor                             |                                            |
| 70 | Yim Sokhom       | Deputy Governor                             |                                            |
| 71 | Sut Sath         | Deputy Governor                             |                                            |
| 72 | Soth Soeun       | Deputy Governor                             |                                            |
| 73 | Tep Sam On       | Deputy Governor                             |                                            |
| 74 | Oung Samei       | Governor                                    | Kampong Cham                               |
| 75 | Thang Koeun      | Deputy Governor                             |                                            |
| 76 | Cheam Him        | Deputy Governor                             |                                            |
| 77 | Phan Chanthol    | Deputy Governor                             |                                            |
| 78 | Chiang Am        | Governor                                    |                                            |
| 79 | Kim Thea         | Deputy Governor                             |                                            |
| 80 | Soun Sarith      | Deputy Governor                             |                                            |
| 81 | Kang Sean        | Deputy Governor                             | Kampong Cham                               |
| 82 | Pov Sopheap      | Deputy Governor                             |                                            |
| 83 | Kong Bunthorn    | Deputy Governor                             |                                            |
| 84 | Khov Sokha       | Deputy Governor                             |                                            |
| 85 | Nguon Pen        | Deputy Governor                             |                                            |
| 86 | Soum Socheath    | Deputy Governor                             |                                            |
| 87 | Hun Neng         | Governor                                    |                                            |
| 88 | Lan Chhan        | Deputy Governor                             | Kampong Cham                               |
| 89 | Pen Ean          | Deputy Governor                             |                                            |
| 90 | Rom Tekkhak Mory | Deputy Governor                             |                                            |
| 91 | Chhit Sokhon     | Deputy Governor                             |                                            |
| 92 | Meng Soun        | Deputy Governor                             |                                            |
| 93 | Sao Sras         | Deputy Governor                             |                                            |
| 94 | Soem Sokpary     | Deputy Governor                             |                                            |
| 95 | Khong Sun Eng    | Deputy Governor                             |                                            |

| No  | Name             | Position        | Organization     |
|-----|------------------|-----------------|------------------|
| 96  | Uy Khemara       | Governor        | Takeo            |
| 97  | Ith Sok          | Deputy Governor |                  |
| 98  | Eang Ony         | Deputy Governor |                  |
| 99  | Nou Sovanny      | Deputy Governor |                  |
| 100 | Srey Ben         | Governor        |                  |
| 101 | Chhim Chhorn     | Deputy Governor |                  |
| 102 | Kang Sam Oeun    | Deputy Governor |                  |
| 103 | Kin Net          | Deputy Governor |                  |
| 104 | Sau t Yea        | Deputy Governor | Kampot           |
| 105 | Chiung Phalla    | Deputy Governor |                  |
| 106 | Saleh Sen        | Deputy Governor |                  |
| 107 | Suong Phaly      | Deputy Governor |                  |
| 108 | Kong Saonthon    | Deputy Governor |                  |
| 109 | Toun Bunthorn    | Deputy Governor |                  |
| 110 | Chuong Sivvuth   | Deputy Governor |                  |
| 111 | Pen Sambo        | Deputy Governor | Kampong Speu     |
| 112 | Sok Born         | Deputy Governor |                  |
| 113 | Tong Seng        | Deputy Governor |                  |
| 114 | T eum Savath     | Deputy Governor |                  |
| 115 | Kang Heang       | Governor        |                  |
| 116 | Loeung Sophat    | Deputy Governor |                  |
| 117 | Sathya Vuth      | Deputy Governor |                  |
| 118 | Touch Sarun      | Deputy Governor |                  |
| 119 | Yuth Phouthang   | Governor        | Koh Kong         |
| 120 | Nong Dinal       | Deputy Governor |                  |
| 121 | Say Socheat      | Deputy Governor |                  |
| 122 | Eng Kem Neang    | Deputy Governor |                  |
| 123 | Yay Soeuy        | Deputy Governor |                  |
| 124 | Bin Sam Ol       | Deputy Governor |                  |
| 125 | Thaim San        | Deputy Governor |                  |
| 126 | Son Dara         | Deputy Governor |                  |
| 127 | Diep Piry        | Deputy Governor | Kampong Thom     |
| 128 | Kong Vimean      | Deputy Governor |                  |
| 129 | Chhun Chhorn     | Deputy Governor |                  |
| 130 | Heng Sam An      | Deputy Governor |                  |
| 131 | Nam Tum          | Governor        |                  |
| 132 | Som Sophat       | Deputy Governor |                  |
| 133 | Chin Sothea      | Deputy Governor |                  |
| 134 | Yuos Thaneary    | Deputy Governor |                  |
| 135 | Men Thoeun       | Deputy Governor | Kampong Chhnang  |
| 136 | Ly Sou           | Deputy Governor |                  |
| 137 | Pao Hamphan      | Deputy Governor |                  |
| 138 | Suon Rathsaray   | Deputy Governor |                  |
| 139 | Cheng Nhan       | Deputy Governor |                  |
| 140 | Touch Marim      | Governor        |                  |
| 141 | Hing Sarin       | Deputy Governor |                  |
| 142 | Seat Kimleang    | Deputy Governor |                  |
| 143 | Kai Chanmony     | Deputy Governor | Pursat           |
| 144 | Ty Kimtoc        | Deputy Governor |                  |
| 145 | Chhun Song       | Deputy Governor |                  |
| 146 | Kann Khemra      | Deputy Governor |                  |
| 147 | Chuk Sophany     | Deputy Governor |                  |
| 148 | Pich Han         | Deputy Governor |                  |
| 149 | Chhay Sareth     | Governor        |                  |
| 150 | Ok Moni          | Deputy Governor | BattamBang       |
| 151 | Keo Thy          | Deputy Governor |                  |
| 152 | Mak Ra           | Deputy Governor |                  |
| 153 | Prach Chan       | Governor        |                  |
| 154 | Ouk Vong         | Deputy Governor |                  |
| 155 | Kim Nan          | Deputy Governor |                  |
| 156 | Sieng Suthang    | Deputy Governor |                  |
| 157 | Chhom Bunkhan    | Deputy Governor |                  |
| 158 | Sun Heng         | Deputy Governor | Banteay Meanchey |
| 159 | Srey Sobin       | Deputy Governor |                  |
| 160 | Yok Sithon       | Deputy Governor |                  |
| 161 | El Say           | Deputy Governor |                  |
| 162 | Prak Doeun       | Deputy Governor |                  |
| 163 | Buth Kimsean     | Deputy Governor |                  |
| 164 | Sim Mary         | Deputy Governor |                  |
| 165 | Riem Sarin       | Deputy Governor | Oudor MeanChey   |
| 166 | Pok Saluy        | Deputy Governor |                  |
| 167 | Sok Saret        | Deputy Governor |                  |
| 168 | Sar Chamrong     | Deputy Governor |                  |
| 169 | Oung Oeun        | Governor        |                  |
| 170 | Kho Chhean       | Deputy Governor |                  |
| 171 | Ou Lundy         | Deputy Governor |                  |
| 172 | Im Phoansopha    | Deputy Governor |                  |
| 173 | Nuom Sophorn     | Deputy Governor | Oudor MeanChey   |
| 174 | San Vanna        | Deputy Governor |                  |
| 175 | Yoem Then        | Deputy Governor |                  |
| 176 | Chom Cheat       | Deputy Governor |                  |
| 177 | Prom Sou         | Deputy Governor |                  |
| 178 | Pech Sokhen      | Governor        |                  |
| 179 | Ing Van          | Deputy Governor |                  |
| 180 | Luon An          | Deputy Governor |                  |
| 181 | Ek Sovannphearak | Deputy Governor |                  |

| No  | Name                | Position                            | Organization                                               |
|-----|---------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 182 | Sou Phirin          | Governor                            | Siem Reap                                                  |
| 183 | Om Mara             | Deputy Governor                     |                                                            |
| 184 | Mao Vuthy           | Deputy Governor                     |                                                            |
| 185 | Sok Leakhena        | Deputy Governor                     |                                                            |
| 186 | Oum Sokmantha       | Deputy Governor                     |                                                            |
| 187 | Pov Piseth          | Deputy Governor                     |                                                            |
| 188 | Ly Bunthoeun        | Deputy Governor                     |                                                            |
| 189 | Chan Sophal         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 190 | Bun Tharith         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 191 | Nou Phalla          | Deputy Governor                     |                                                            |
| 192 | Kim Chhay Heang     | Deputy Governor                     |                                                            |
| 193 | Sang Riha           | Deputy Governor                     |                                                            |
| 194 | Em Phallamony       | Deputy Governor                     |                                                            |
| 195 | Preap Tann          | Governor                            | Preah Vihear                                               |
| 196 | Long Sovann         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 197 | Kan Yudhy           | Deputy Governor                     |                                                            |
| 198 | Sar Sam Ol          | Deputy Governor                     |                                                            |
| 199 | Suy Serith          | Deputy Governor                     |                                                            |
| 200 | So Thavy            | Deputy Governor                     |                                                            |
| 201 | Ka Lean             | Deputy Governor                     |                                                            |
| 202 | Om Saroeun          | Deputy Governor                     |                                                            |
| 203 | Khoy Bunthan        | Deputy Governor                     |                                                            |
| 204 | Loy Sophat          | Governor                            | Stung Treng                                                |
| 205 | Long Phal           | Deputy Governor                     |                                                            |
| 206 | Phauk Samen         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 207 | Kong Sipha          | Deputy Governor                     |                                                            |
| 208 | Chhay Veth          | Deputy Governor                     |                                                            |
| 209 | Vann Vuth           | Deputy Governor                     |                                                            |
| 210 | Nhem Saman          | Deputy Governor                     |                                                            |
| 211 | Mau Thaknin         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 212 | Bin Phirom          | Deputy Governor                     |                                                            |
| 213 | Bou Lam             | Governor                            | RatanaKiri                                                 |
| 214 | Sim Souyong         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 215 | Chey Sayoeurn       | Deputy Governor                     |                                                            |
| 216 | Mom Saroeun         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 217 | Muong Pay           | Governor                            |                                                            |
| 218 | Thang Savon         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 219 | So Neak             | Deputy Governor                     |                                                            |
| 220 | Keo Savoeun         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 221 | Chan Yoeun          | Deputy Governor                     |                                                            |
| 222 | Heng Samnang        | Deputy Governor                     | Mondol Kiri                                                |
| 223 | NhaRang Chan        | Deputy Governor                     |                                                            |
| 224 | Svay Sam Eang       | Deputy Governor                     |                                                            |
| 225 | Yim Lux             | Deputy Governor                     |                                                            |
| 226 | Lay Sokha           | Governor                            |                                                            |
| 227 | Chhoun Phany        | Deputy Governor                     |                                                            |
| 228 | Keo Horn            | Deputy Governor                     |                                                            |
| 229 | Lach Sim Aun        | Deputy Governor                     |                                                            |
| 230 | Aisi Sokuntheari    | Deputy Governor                     |                                                            |
| 231 | Ky Sara             | Deputy Governor                     | Kratie                                                     |
| 232 | Bong Bopharith      | Deputy Governor                     |                                                            |
| 233 | Nhean Sarau         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 234 | Yin Neang Hai       | Deputy Governor                     |                                                            |
| 235 | Sa Chan Heang       | Deputy Governor                     |                                                            |
| 236 | Kham Phoeun         | Governor                            |                                                            |
| 237 | Prak Savuth         | Deputy Governor                     |                                                            |
| 238 | Thun Kry            | Deputy Governor                     |                                                            |
| 239 | Ven Sokoy           | Deputy Governor                     |                                                            |
| 240 | Liv Bunhay          | Director of Department              | Ministry of Economy and Finance                            |
| 241 | Tan Lou             | Deputy director of Department       |                                                            |
| 242 | Lay Veng Eang       | Deputy Chief                        |                                                            |
| 243 | Riem Ratha          | 1st Deputy Director                 | Ministry of Rural Development                              |
| 244 | Pao Dou             | Deputy director general             |                                                            |
| 245 | Toun Sophal         |                                     | Ministry of Planning                                       |
| 246 | Kheav Borey         | Deputy director general             |                                                            |
| 247 | Vy Heang            | Director of department              | Administration Reform Councils                             |
| 248 | Chea Chan Tom       | Director of department              |                                                            |
| 249 | Paul Pidou          | Dep. Secretary general              |                                                            |
| 250 | Soy Reasey          | Deputy Director                     | Office of Council Ministers                                |
| 251 | Ros Samea           | Deputy director of Department       |                                                            |
| 252 | Teung Sokhai        | Advisor                             |                                                            |
| 253 | Cheap Satharoath    | Assistant of Ex. Sok An             | Secretariat of Civil Service                               |
| 254 | Chhoeuy Roen        | General Inspector                   |                                                            |
| 255 | Thor Sethana        | Director general                    |                                                            |
| 256 | Sar Samidy          | Deputy director of Department       | Ministry of Tourism                                        |
| 257 | Ol Rou              | Deputy chief of Center              |                                                            |
| 258 | Prak Chandara       | Director of Department              |                                                            |
| 259 | Doung Virak         | Director of Department              | Ministry of Agriculture Forestry and Fishery               |
| 260 | Thai Vuthy          | Deputy Director of Dep.             |                                                            |
| 261 | KHEM CHENDA         | Director of Department              |                                                            |
| 262 | Ea Ekasar           | Vice-chief of Office                | Ministry of Land Management, Urban Planning & Construction |
| 263 | Keo Kosal           | Deputy director general             |                                                            |
| 264 | Chum Chanthan       | Deputy director general             |                                                            |
| 265 | Kosal Sopinak       | Director of Department              | Ministry of Education Youth and Sports                     |
| 266 | Suong Sarun         | Deputy director general             |                                                            |
| 267 | In The              | Deputy director general             |                                                            |
| 268 | Ky Touch            | Director of Department              | Cambodia Development Council                               |
| 269 | Samrith Chethaphiro | Deputy Director of Department       |                                                            |
| 270 | Keang Sthavuth      | Chief of International relationship |                                                            |
| 271 | KEM Siphat          | Deputy director of Department       | Ministry of Women Affairs                                  |
| 272 | Chea Foeung         | Deputy Director of Department       |                                                            |
| 273 | Chan Vanny          | Deputy director of Department       |                                                            |
| 274 | Hideaki Matsuo      | Representative                      | Embassy of Japan                                           |
| 275 | Phok Phira          | Representative                      | JICA                                                       |
| 276 | Ros Chhay           | Representative                      | AusAID                                                     |
| 277 | Hong Sokheang       | Representative                      | CIDA                                                       |
| 278 | Kung Munichan       | Rural Development Officer           | World Bank                                                 |

| No  | Name              | Position                                        | Organization                                    |
|-----|-------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 279 | Thach Savy        | National-Local Finance Advisor                  | UNCDF                                           |
| 280 | Fanny Leroy       | Representative                                  | French Embassy                                  |
| 281 | Ros Than San      | Project manager                                 | KAF                                             |
| 282 | Katharina Hübner  | Programme Officer                               | GTZ                                             |
| 283 | Ruth Gouber       | Advisor                                         |                                                 |
| 284 | Shelley Flam      | Consultant                                      |                                                 |
| 285 | Ou Sivhuoch       | Researcher                                      | CDRI                                            |
| 286 | Chea Vibol        | Program Analyst                                 | UNDP                                            |
| 287 | So Lida           | Program Associate                               |                                                 |
| 288 | Toshiyasu Kato    | PILAC Chief Advisor                             | MoI / PILAC                                     |
| 289 | Hiromi Osada      | PILAC Expert                                    |                                                 |
| 290 | Masahiko Suganaga | PILAC Expert                                    |                                                 |
| 291 | Mikayo Yamanzaki  | PILAC Expert                                    |                                                 |
| 292 | Hisako IKEDA      | PILAC Expert                                    |                                                 |
| 293 | Dy Sarath         | Assistant                                       |                                                 |
| 294 | Pech Channary     | Assistant                                       |                                                 |
| 295 | Lay Onry          | Department Director                             | Department of Personnel and Vocational Training |
| 296 | Soth Kosal        | Chief of Vocational Training Office             |                                                 |
| 297 | Chan Sovanna      | Deputy Director of department                   | Department of General Administration            |
| 298 | Prak Somoeun      | Department Director                             | Department of Local Administration              |
| 299 | Chhin Seng Nguon  | Chief of Education and Capacity Building Office |                                                 |
| 300 | Prak Vannarith    | Deputy Department Director                      | Department of Political Affairs                 |
| 301 | So Munyraksa      | Deputy Department Director                      |                                                 |
| 302 | Ma Onn Ma On Nath | Vice-chief of Administration Office             | General Department of General Administration    |
| 303 | Heng Solidin      | Administration Monitoring Official              | General Department of General Administration    |
| 304 | Lim Sokto         | Chief of Personnel Office                       | Department of Personnel and Vocational Training |
| 305 | Kuy Boy           | Official of Finance office                      | Department of Local Administration              |
| 306 | Chou Mengchan     | Deputy director of Local Administration Unit    | Phnom Penh Municipality                         |

| No  | Name               | Position                          | Organization            |
|-----|--------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| 1   | Tiv Kimpiseth      | Deputy director of Cabinet        | Phnom Penh Municipality |
| 2   | Kim Savuth         | Deputy director of Cabinet        |                         |
| 3   | Ly Saveth          | Deputy director of Cabinet        |                         |
| 4   | Sok Suy            | Deputy director of Cabinet        |                         |
| 5   | Kem Vatanakthida   | Deputy director of Cabinet        |                         |
| 6   | Huot Hai           | Deputy director of Cabinet        |                         |
| 7   | Ket Siviny         | Chief of Office                   |                         |
| 8   | Mum Krasal         | Chief of Office                   |                         |
| 9   | Chhim Thouny       | Chief of Office                   |                         |
| 10  | Chin Pao           | Chief of Office                   |                         |
| 11  | Eang Sophalla      | Chief of Office                   |                         |
| 12  | Long Sokhom        | Chief of Office                   |                         |
| 13  | Tema Vichekal      | Assistant of Governor             |                         |
| 14  | Long Dimanch       | Vice chief of Office              |                         |
| 15  | Ean Sokhim         | Vice chief of Office              |                         |
| 16  | Touch Vanrith      | Vice chief of Office              |                         |
| 17  | Chea Sokun         | Vice chief of Office              |                         |
| 18  | Pan Raksmeay       | Vice chief of Office              |                         |
| 19  | Kruy Sophorn       | Vice chief of Office              |                         |
| 20  | Chheng Chanvatha   | Vice chief of Office              |                         |
| 21  | Cheam Heng         | Vice chief of Office              |                         |
| 22  | Chan Daravuth      | Vice chief of Office              |                         |
| 23  | Top Seyha          | Vice chief of Office              |                         |
| 24  | Mov Manith         | Official                          |                         |
| 25  | Sem Darin          | Official                          |                         |
| 26  | Ses Sokkosol       | Official                          |                         |
| 27  | Kem Sethany        | Deputy director of MLAU           | Khan Doun Penh          |
| 28  | Pheng Roeun        | Vice chief of Administration Off. |                         |
| 29  | Orn Neang          | Deputy director of Cabinet        |                         |
| 30  | Aum Samel          | Chief of Office                   |                         |
| 31  | Ok Kheang          | Chief of Office                   |                         |
| 32  | Men Arunaksmeay    | Chief of Office                   |                         |
| 33  | Sor Phannara       | Vice chief of Office              |                         |
| 34  | Slot Sambun        | Vice chief of Office              |                         |
| 35  | Prak Chotmanith    | Vice chief of Office              |                         |
| 36  | Sam Piseth         | Vice chief of Office              |                         |
| 37  | Ok Sophal          | Vice chief of Office              |                         |
| 38  | Chan Sokunthea     | Vice chief of Office              |                         |
| 39  | Lay Oudom          | Vice chief of Office              |                         |
| 40  | Mea Saory          | Vice chief of Office              |                         |
| 41  | Chum Sokhon        | Vice chief of Office              |                         |
| 42  | Or Rathmony        | Vice chief of Office              |                         |
| 43  | Huot Chamroeun     | Assistant of Deputy Governor      | Khan Chamkarmon         |
| 44  | Mot Sovan          | Assistant of Deputy Governor      |                         |
| 45  | Cheang Samphors    | Assistant of Deputy Governor      |                         |
| 46  | Tema Saophea       | Assistant of Cabinet Office       |                         |
| 47  | Cheng Chinda       | Official                          |                         |
| 48  | Khun Vanna         | Official                          |                         |
| 49  | Sam Silek          | Official                          |                         |
| 50  | Keo Vanthon        | Official                          |                         |
| 51  | Sok Sambath        | Governor                          |                         |
| 52  | Hem An             | Deputy Governor                   |                         |
| 53  | Ek Khondoeun       | Deputy Governor                   |                         |
| 54  | Chhim Dina         | Deputy Governor                   |                         |
| 55  | Sok Pegnvuth       | Director of Khan Department       |                         |
| 56  | E Socheat          | Official                          |                         |
| 57  | Hem Rithy          | Official                          |                         |
| 58  | Lu Yu              | Governor                          | Khan Prampir Meakkakra  |
| 59  | Mey Mon            | Deputy Governor                   |                         |
| 60  | Nun Samon          | Deputy Governor                   |                         |
| 61  | Kem Chhun Ou       | Deputy Governor                   |                         |
| 62  | Prum Samkhan       | Deputy Governor                   |                         |
| 63  | Kep Sambo          | Deputy Governor                   |                         |
| 64  | Pheng Sokhem       | Director of Khan Department       |                         |
| 65  | Tuy Bunserayrathmo | Dep. director of Khan Depart.     |                         |
| 66  | Braing Sophal      | Vice chief of Khan Office         |                         |
| 67  | Srun Sron          | Governor                          | Khan Tuol Kouk          |
| 68  | Lem Sophea         | Deputy Governor                   |                         |
| 69  | Soam Sovan         | Deputy Governor                   |                         |
| 70  | Try Narin          | Deputy Governor                   |                         |
| 71  | Muong Sarey        | Director of Khan Department       |                         |
| 72  | Yu Ratha           | Vice chief of Khan Office         |                         |
| 73  | Thay Dara          | Official                          |                         |
| 74  | Seng Ratanak       | Governor                          |                         |
| 75  | Pov Van            | Director of Khan Department       |                         |
| 76  | Dy Leak            | Dep. director of Khan Depart.     |                         |
| 77  | Pech Keomony       | Deputy Governor                   |                         |
| 78  | Huot Sokry         | Vice chief of Khan Office         |                         |
| 79  | Krouch Phan        | Governor                          | Khan Dangkao            |
| 80  | Kit Sopha          | Deputy Governor                   |                         |
| 81  | Keo Sophea         | Deputy Governor                   |                         |
| 82  | Theng Sothol       | Deputy Governor                   |                         |
| 83  | Phoak Seiha        | Deputy Governor                   |                         |
| 84  | San Sithan         | Director of Khan Department       |                         |
| 85  | Yin Kea            | Dep. director of Khan Depart.     |                         |
| 86  | Khiev Kheneath     | Chief of Office                   |                         |
| 87  | Kuoch Chamroeun    | Governor                          | Khan Mean Chey          |
| 88  | Huy Sarun          | Deputy Governor                   |                         |
| 89  | Em Sokleang        | Deputy Governor                   |                         |
| 90  | Eang Siphon        | Deputy Governor                   |                         |
| 91  | Hav Sokhom         | Dep. director of Khan Depart.     |                         |
| 92  | Suom Bunthoeun     | Official                          |                         |
| 93  | Khlaing Hout       | Governor                          | Khan Ruessei Keo        |
| 94  | Lin Nhak           | Deputy Governor                   |                         |
| 95  | Nouth Pouthdara    | Deputy Governor                   |                         |
| 96  | Chan Sovuth        | Deputy Governor                   |                         |
| 97  | Kub Sleh           | Deputy Governor                   |                         |
| 98  | Koeut Chhe         | Deputy director of Cabinet        |                         |
| 99  | Keo Chansunnary    | Director of Khan Department       |                         |
| 100 | Prak Channa        | Chief of Khan Office              |                         |
| 101 | Van Saly           | Chief of Khan Office              |                         |

| No  | Name              | Position                                             | Organization                  |
|-----|-------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1   | Sy Vantha         | Deputy director of cabinet                           | Kampong Cham Provincial Hall  |
| 2   | Pang Lim Hong     | Deputy director of Finance Unit                      |                               |
| 3   | Chan Sokha        | Vice-chief of Accounting Office                      |                               |
| 4   | Kang Seiha        | Deputy director of PLAUI                             |                               |
| 5   | Khon Pros         | Chief of Procedure & Documentation Office            |                               |
| 6   | Srun Nat          | Chief of Cadastral Affairs Office                    |                               |
| 7   | Plong On          | Chief of Economic Affairs Office                     |                               |
| 8   | Oum Phalot        | Vice-chief of Procedure & Documentation Office       |                               |
| 9   | Hauv Chamnan      | Vice-chief of Accounting Office                      |                               |
| 10  | Chhin Sovannarit  | Vice-chief of Personnel Office                       |                               |
| 11  | Som Sophea        | Vice-chief of Abstract Office                        |                               |
| 12  | Phon Pov          | Vice-chief of Statistic & Civil Registration Office  |                               |
| 13  | Sea Kimsay        | Vice-chief of Information Office                     |                               |
| 14  | Om Phally         | Vice-chief of Public Com. Office                     |                               |
| 15  | Loeung Choeurn    | Vice-chief of Political Affairs Office               |                               |
| 16  | Sngoun Chhunlay   | Vice-chief of Economic Affairs Office                |                               |
| 17  | Chea Khean        | Vice-chief of Court & Prison Affairs Office          |                               |
| 18  | Miech Bunly       | Vice-chief of Cadastral Affairs Office               |                               |
| 19  | Kun Sunly         | Vice-chief of Train. Capacity build. Educ. & Inform. |                               |
| 20  | Pov Chakrya       | Vice-chief of Planning, Database & Finance Office    |                               |
| 21  | Ven Vorn          | Vice-chief of Monitoring & Intervention Office       |                               |
| 22  | Ket Meng Lang     | Vice-chief of Revenue Office                         |                               |
| 23  | Chey Piseth       | Vice-chief of Revenue Office                         |                               |
| 24  | Ok Kimdina        | Vice-chief of Disbursement Office                    |                               |
| 25  | Chea Pheara       | Vice-chief of Disbursement Office                    |                               |
| 26  | Phan Kimsan       | Deputy director of Cabinet                           |                               |
| 27  | Ngork Kim Ork     | Deputy director of Finance Unit                      |                               |
| 28  | Lorn Chheng Leap  | Deputy director of Finance Unit                      |                               |
| 29  | Yin Chamroen      | Deputy secretary general                             |                               |
| 30  | Meas Sameth       | Administration Monitoring Official                   |                               |
| 31  | Pech Eng          | Deputy director of Inspection Unit                   |                               |
| 32  | Vann Vouth        | Chief of Information Office                          |                               |
| 33  | Ran Sophea        | Chief of Abstract Office                             |                               |
| 34  | Nourn Noy         | Chief of Social Affairs Office                       |                               |
| 35  | Bum Chhun         | Chief of Court & Prison Affairs Office               |                               |
| 36  | Heng Puth Chhay   | Chief of Revenue Office                              |                               |
| 37  | Em Sokkhon        | Chief of Train. Capacity build. Education & Inform.  |                               |
| 38  | Pen Sopha         | Chief of Database planning & Finance Office          |                               |
| 39  | Ten Chan Thoeun   | Chief of Monitoring & Intervention Office            |                               |
| 40  | Tho Nearypheach   | Vice-chief of Sta. & Civil Reg. Office               |                               |
| 41  | Ngork Chakriya    | Vice-chief of Procedure & Documentation Office       |                               |
| 42  | Yonn Sam El       | Vice-chief of Information Office                     |                               |
| 43  | Oeur Voeun        | Vice-chief of Personnel Office                       |                               |
| 44  | Chhin Chanty      | Vice-chief of Public Communication Office            |                               |
| 45  | Var Channoen      | Vice-chief of Political Affairs Office               |                               |
| 46  | Keo Sopha         | Vice-chief of Political Affairs Office               |                               |
| 47  | Chheang Bunheang  | Vice-chief of Disbursement Office                    |                               |
| 48  | Chhum Sam Oll     | Vice-chief of Cadastral Affairs Office               |                               |
| 49  | Chou Seng Eang    | Vice-chief of Economic Affairs Office                |                               |
| 50  | Chan Sophon       | Vice-chief of Accounting Office                      |                               |
| 51  | Sem Sithov        | Governor of District                                 | Tboung Khmum District         |
| 52  | Chea Sokrith      | Deputy Governor of District                          |                               |
| 53  | Phy Bunthann      | Deputy Governor of District                          | Krouch Chhmar Dis.            |
| 54  | Seak Leng         | Governor of District                                 |                               |
| 55  | Bun Samnang       | Deputy Governor of District                          | Kaoh Soutin Dis.              |
| 56  | Try Vutha         | Deputy Governor of District                          |                               |
| 57  | Choeung Kimsrean  | Governor of District                                 | Srei Santhor Dis.             |
| 58  | Pin Khan          | Deputy Governor of District                          |                               |
| 59  | Heng Vanny        | Governor of District                                 | Ou Reang Ov Dis.              |
| 60  | Sim Kung          | Deputy Governor of District                          |                               |
| 61  | Mak Lim Orn       | Deputy Governor of District                          | Ponhea Krae Dis.              |
| 62  | Nuon Song         | Deputy Governor of District                          |                               |
| 63  | Buth Saroeun      | Deputy Governor of District                          | Dambae District               |
| 64  | Khun Tha          | Governor of District                                 |                               |
| 65  | Sun Sokly         | Governor of District                                 | Chamkar Leu District          |
| 66  | Long Theam        | Deputy Governor of District                          |                               |
| 67  | Ly Leng           | Deputy Governor of District                          | Prey Chho District            |
| 68  | Chhoeung Pyseth   | Governor of District                                 |                               |
| 69  | Neat Ravuth       | Deputy Governor of District                          | Kang Meas District            |
| 70  | Say Sophath       | Deputy Governor of District                          |                               |
| 71  | Khath Sokhom      | Deputy Governor of District                          | Memot District                |
| 72  | Kem Nutnitya      | Governor of District                                 |                               |
| 73  | Bun Kuntha        | Deputy Governor of District                          | Kampong Cham Dis.             |
| 74  | Koy Savuth        | Deputy Governor of District                          |                               |
| 75  | Kao Bunnath       | Deputy Governor of District                          | Stueng Trang Dis.             |
| 76  | Srey Savoeun      | Governor of District                                 |                               |
| 77  | Seam Sok          | Deputy Governor of District                          | Kampong Siem Dis.             |
| 78  | Kem Noeun         | Deputy Governor of District                          |                               |
| 79  | Y Sahak           | Governor of District                                 | Batheay District              |
| 80  | Moeun Pha         | Deputy Governor of District                          |                               |
| 81  | Hem Kimsan        | Deputy Governor of District                          | Cheung Prey District          |
| 82  | Chek Saan         | Governor of District                                 |                               |
| 83  | Ros Sokhan        | Deputy Governor of District                          | Center for Social Development |
| 84  | Keo Kosal         | Deputy Governor of District                          |                               |
| 85  | Thuch That        | Governor of District                                 |                               |
| 86  | Kim Tay           | Deputy Governor of District                          |                               |
| 87  | Chan Phally       | Deputy Governor of District                          |                               |
| 88  | Kao Sok An        | Governor of District                                 |                               |
| 89  | Yi Vannak         | Deputy Governor of District                          |                               |
| 90  | Siv Sokun         | Deputy Governor of District                          |                               |
| 91  | Hong Heang        | Deputy Governor of District                          |                               |
| 92  | Kim Dy            | Deputy Governor of District                          |                               |
| 93  | Pan Kimchhoeun    | Deputy Governor of District                          |                               |
| 94  | Sok Srun          | Deputy Governor of District                          |                               |
| 95  | Cheng Rath        | Deputy Governor of District                          |                               |
| 96  | Pan Mony          | Deputy Governor of District                          |                               |
| 97  | Im Sophornaroat   | Governor of District                                 |                               |
| 98  | Chhay Vansy       | Deputy Governor of District                          |                               |
| 99  | Chea Tay          | Deputy Governor of District                          |                               |
| 100 | Sou May           | Deputy Governor of District                          |                               |
| 101 | Pouy Chansopheakn | Court Monitor                                        |                               |

| No | Name               | Position                                     | Organization                |
|----|--------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|
| 1  | Hoeum Bunheang     | Deputy Secretary general                     | Sihanouk Ville Municipality |
| 2  | Pen Sarin          | Deputy Secretary general                     |                             |
| 3  | Teat Chamroeun     | Deputy Secretary general                     |                             |
| 4  | Yu Channa          | Deputy director of Inspection Unit           |                             |
| 5  | Hoeun Samrith      | Deputy director of Finance Unit              |                             |
| 6  | Chea Bachhun       | Deputy director of PLAU                      |                             |
| 7  | Som Virak          | Vice-chief of Abstract Office                |                             |
| 8  | Sy Heng            | Administration Monitoring Official           |                             |
| 9  | Kam Sina           | Administration Monitoring Official           |                             |
| 10 | Suth Chanthon      | Chief of Administration Office               |                             |
| 11 | Sok Chon           | Vice-chief of Administration Office          |                             |
| 12 | Pich Khisereyvroth | Chief of Political Affairs Office            |                             |
| 13 | Serey Sambath      | Chief of Personnel Office                    |                             |
| 14 | Preab Samphon      | Vice-chief of Personnel Office               |                             |
| 15 | Kong Chhun         | Vice-chief of Personnel Office               |                             |
| 16 | Khlut Thalv        | Vice-chief of Personnel Office               |                             |
| 17 | Tith Bunthoeun     | Chief of Statistic & Civil Registration Off. |                             |
| 18 | Vao Kemsuor        | Vice-chief of Sta. & Civil Reg. Office       |                             |
| 19 | Prak Visal         | Chief of Communication Office                |                             |
| 20 | Houy Vanthon       | Vice-chief of Communication Office           |                             |
| 21 | Kong Buntry        | Vice-chief of Cadastral Affairs Office       |                             |
| 22 | Ek Samoeun         | Vice-chief of Social Affairs Office          |                             |
| 23 | Nut Sopheap        | Administration Monitoring Official           |                             |
| 24 | Ly Chetnium        | Deputy Secretary general                     |                             |
| 25 | Chhuk Mean         | Vice-chief of Court Affairs Office           |                             |
| 26 | Uk Sitha           | Vice-chief of Court Affairs Office           |                             |
| 27 | Vong Samith        | Chief of Information Office                  |                             |
| 28 | Prak Sovann        | Chief of Cadastral Affairs Office            |                             |
| 29 | Im Phat            | Chief of Revenue Office                      |                             |
| 30 | Samreth Tha        | Vice-chief of Revenue Office                 |                             |
| 31 | Ouk Syvatha        | Chief of Disbursement Office                 |                             |
| 32 | Em Sreangnet       | Official                                     |                             |
| 33 | Mey Mornng         | Vice-chief of Disbursement Office            |                             |
| 34 | Lav Suv            | Chief of Accounting Office                   |                             |
| 35 | Nuon Sopheap       | Vice-chief of Accounting Office              |                             |
| 36 | Chhun Sopheap      | Vice-chief of Accounting Office              |                             |
| 37 | May Vannarin       | Administration Monitoring Official           |                             |
| 38 | No Vipheap         | Administration Monitoring Official           |                             |
| 39 | Kong Sophea        | Administration Monitoring Official           |                             |
| 40 | Sao Channa         | Secretary                                    |                             |
| 41 | Uth Saophorn       | Official                                     |                             |
| 42 | Keo Pol            | Vice-chief of Information Office             |                             |
| 43 | Van Leouy          | Vice-chief of Information Office             |                             |
| 44 | Pich Somaly        | Vice-chief of Abstract Office                |                             |
| 45 | Ngan Dara          | Chief of Abstract Office                     |                             |
| 46 | Muth Sophea        | Vice-chief of Statistic & Civil Reg. Office  |                             |
| 47 | Tith Veasna        | Chief of Economic Affairs Office             |                             |
| 48 | Sao Boreivatna     | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 49 | Long Thary         | Vice-chief of Procedure & Doc. Off.          |                             |
| 50 | Khan Honglv        | Vice-chief of Public Com. Office             |                             |
| 51 | Yung Veasna        | Official                                     |                             |
| 52 | Men Savoeun        | Vice-chief of Cadastral Affairs Off.         |                             |
| 53 | Uy Sopheap         | Vice-chief of Income Office e                |                             |
| 54 | Uk Kaline          | Official                                     |                             |
| 55 | Tep Morny          | Administration Monitoring Official           |                             |
| 56 | Phau Sambath       | Official                                     | Mittakpheap Khan Office     |
| 57 | Lim Serevrath      | Secretary                                    |                             |
| 58 | Ok Narin           | Vice-chief of Economic Affairs Off.          |                             |
| 59 | Sam Yorn           | Vice-chief of Economic Affairs Off.          |                             |
| 60 | Pen Dina           | Vice-chief of Economic Affairs Off.          |                             |
| 61 | Khuon Neng         | Vice-chief of Political Affairs Office       |                             |
| 62 | Y Thearin          | Official                                     |                             |
| 63 | Kong Samoeun       | Governor of Khan                             |                             |
| 64 | Chun Horn          | Governor of Khan                             |                             |
| 65 | Pum Sereyvuth      | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 66 | Chheng Leang       | Deputy Governor of Khan                      | Prey Nob Khan Office        |
| 67 | Nhem Soupheap      | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 68 | Ly Vanda           | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 69 | Houy Hak           | Director of Khan Department                  |                             |
| 70 | Ban Sarum          | Governor of Khan                             |                             |
| 71 | Nob Phean          | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 72 | Net Mon            | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 73 | Ork Sunghorn       | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 74 | Chan Rith          | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 75 | Kong Men           | Director of Khan department                  |                             |
| 76 | Morm Samut         | Chief of General Administration Off.         | Stueng Hav Khan Office      |
| 77 | Hem Sophat         | Vice-chief of General Adm. Office            |                             |
| 78 | Chhan Sreng        | Chief of Economic Office                     |                             |
| 79 | Ok Pok             | Vice-chief of Economic Office                |                             |
| 80 | Prum Punny         | Deputy director of Khan Department           |                             |
| 81 | Kong Kheang        | Vice-chief of Social Affairs Office          |                             |
| 82 | Uong Chanthea      | Vice-chief of Social Affairs Office          |                             |
| 83 | Mei Kearng         | Governor of Khan                             |                             |
| 84 | Chey Visun         | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 85 | Chan Roen          | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 86 | Chhay Sokunda      | Deputy Governor of Khan                      | Mittakpheap Khan Office     |
| 87 | Kem Phumi          | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 88 | Pol Vannayuta      | Deputy Governor of Khan                      |                             |
| 89 | Khom Bunthoeun     | Director of Khan department                  |                             |
| 90 | In Mol             | Chief of General Administration Off.         |                             |
| 91 | Ong Chhalv         | Chief of Economic Office                     |                             |
| 92 | Lem Pheng          | Vice-chief of Economic Office                |                             |
| 93 | Som Kemsan         | Vice-chief of Social Affairs Office          |                             |
| 94 | Kov Ath            | Chief of General Administration Off.         |                             |
| 95 | Chea Doeun         | Chief of Social Affairs Office               |                             |
| 96 | ChhornVirak        | Chief of Economic Office                     |                             |
| 97 | Prum Sethy         | Deputy director of Khan Department           |                             |

Training on legal framework of local administration in Cambodia for  
Provincial officials in Battambang Province (Nov 24 - Dec 05, 2008 at  
Ratanak Hotel & T.O. Hotel)

| No | Name             | Sex | Position                                         | Entity                     | Attendant           |                     |
|----|------------------|-----|--------------------------------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|
|    |                  |     |                                                  |                            | 1 <sup>st</sup> Day | 2 <sup>nd</sup> Day |
| 1  | Uy Liv           | M   | Deputy director of Cabinet                       | Battambang Provincial Hall | √                   | √                   |
| 2  | Nhek Pich        | M   | Deputy Secretary General                         |                            | √                   | √                   |
| 3  | Neang Chan Thara | M   | Deputy Secretary General                         |                            | √                   | √                   |
| 4  | Porch Sovann     | M   | Deputy director of Inspection Unit               |                            | √                   | √                   |
| 5  | Suon Chea        | M   | Deputy director of Inspection Unit               |                            | √                   | √                   |
| 6  | Dy Piech         | M   | Chief of Abstract Office                         |                            | √                   | √                   |
| 7  | Horm Samkhan     | M   | Chief of Court Affairs Office                    |                            | √                   | √                   |
| 8  | Phok Kittia      | M   | Chief of Procedure & Doc. Office                 |                            | √                   | √                   |
| 9  | Iv Dara          | F   | Chief of Social Affairs Office                   |                            | √                   | √                   |
| 10 | Duong Kimsorn    | M   | Chief of Revenue Office                          |                            | √                   | √                   |
| 11 | Chuong Chanthay  | M   | Chief of Disbursement Office                     |                            | √                   | √                   |
| 12 | Phok Savong      | M   | Chief of Sta. & Civil Regis. Office              |                            | √                   | √                   |
| 13 | Buoy Sokly       | M   | Chief of Train. Edu. Capacity Bui. & Infor. Off. |                            | √                   | √                   |
| 14 | Mam Yan          | F   | Vice-chief of Accounting Office                  |                            | √                   | √                   |
| 15 | Soth Sophon      | M   | Vice-chief of Sta.&Civil Regis.Office            |                            | √                   | √                   |
| 16 | Sam Sam Ath      | M   | Vice-chief of Personnel Office                   |                            | √                   | √                   |
| 17 | Ngem Chanthan    | F   | Vice-chief of Sta.&Civil Regis.Office            |                            | √                   | √                   |
| 18 | Kao Chhuonnara   | F   | Vice-chief of Political Affairs Office           |                            | √                   | √                   |
| 19 | Sarong Sophany   | F   | Vice-chief of Cadastral Office                   |                            | √                   | √                   |
| 20 | Hun Chat         | M   | Vice-chief of Social Affairs Office              |                            | √                   | √                   |
| 21 | Huy Bunteang     | M   | Vice-chief of Procedure & Doc.Office             |                            | √                   | √                   |
| 22 | Eang Serey       | F   | Vice-chief of Revenue Office                     |                            | √                   | √                   |
| 23 | Som Mony         | M   | Vice-chief of Political Affairs Office           |                            | √                   | √                   |
| 24 | Tauch Thon       | M   | Vice-chief of Information Office                 |                            | √                   | √                   |
| 25 | Khiem Ratha      | M   | Vice-chief of Disbursement Office                |                            | √                   | √                   |
| 26 | Chea Sokphat     | M   | Deputy director of Cabinet                       |                            | √                   | √                   |
| 27 | Suos Sophath     | M   | Deputy director of Cabinet                       |                            | √                   | √                   |
| 28 | Roeun Rath       | M   | Deputy Secretary General                         |                            | √                   | √                   |
| 29 | Khim Tipmuny     | M   | First Deputy director of Finance Unit            |                            | √                   | √                   |
| 30 | Uy Sotheavy      | M   | Deputy director of Finance Unit                  |                            | √                   | √                   |
| 31 | Chet Setha       | M   | Deputy director of Inspection Unit               |                            | √                   | √                   |
| 32 | Tith Vira        | M   | Deputy director of Inspection Unit               |                            | √                   | √                   |
| 33 | Ny Sophan        | M   | Vice-chief of Abstract Office                    |                            | √                   | √                   |
| 34 | Chhay Sary       | M   | Chief of International Cooperation Office        |                            | √                   | √                   |
| 35 | Thoeun Heng      | M   | Chief of Accounting Office                       |                            | √                   | √                   |
| 36 | Chhim Samnang    | M   | Chief of Cadastral Affairs Office                |                            | √                   | √                   |
| 37 | Luorng Khan      | M   | Vice-chief of Procedure & Doc. Office            |                            | √                   | √                   |
| 38 | Danh Vey         | M   | Vice-chief of Political Affairs Office           |                            | √                   | √                   |
| 39 | Chhoeut Sothea   | M   | Vice-chief of Inter. Cooperation Office          |                            | √                   | √                   |
| 40 | Than Chanthe     | F   | Vice-chief of Personnel Office                   |                            | √                   | √                   |
| 41 | Chun Pheakdey    | M   | Vice-chief of Sta. & Civil Regis.Office          |                            | √                   | √                   |
| 42 | Mok Sarivanna    | M   | Vice-chief of Procedure & Doc. Office            |                            | √                   | √                   |
| 43 | Chak Chakriya    | F   | Vice-chief of Procedure & Doc. Office            |                            | √                   | √                   |
| 44 | En Vanny         | F   | Vice-chief of Social Affairs Office              |                            | √                   | √                   |
| 45 | Por Kim          | M   | Vice-chief of Court & Prison Affairs Off.        |                            | √                   | √                   |
| 46 | Teng Chanthol    | F   | Vice-chief of Social Affairs Office              |                            | √                   | √                   |
| 47 | Sam Sophal       | M   | Vice-chief of Court & Prison Affairs Off.        |                            | √                   | √                   |
| 48 | Kun Huot         | M   | Vice-chief of Abstract Office                    |                            | √                   | √                   |
| 49 | Chum Reachea     | M   | Vice-chief of Court & Prison Affairs Off.        |                            | √                   | √                   |
| 50 | Duong Davy       | F   | Vice-chief of Disbursement Office                |                            | √                   | √                   |

| No  | Name          | Sex | Position        | Entity                  | Attendant           |                     |
|-----|---------------|-----|-----------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
|     |               |     |                 |                         | 1 <sup>st</sup> Day | 2 <sup>nd</sup> Day |
| 51  | Suon Saveth   | M   | Governor        | Sangkae District        | √                   | √                   |
| 52  | Theam Chhin   | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 53  | Som Chenda    | F   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 54  | Puth Try      | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 55  | Choeung Sin   | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 56  | Ouch Eang     | M   | Governor        | Thma Koul District      | √                   | √                   |
| 57  | Kong Ly       | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 58  | Sam Neng      | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 59  | Eang Sarom    | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 60  | Lom Som       | M   | Governor        | Moung Ruessei District  | √                   | √                   |
| 61  | Nou Sithoeun  | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 62  | Em Hoeun      | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 63  | Tep Han       | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 64  | Tim Dareth    | M   | Governor        | Bavel District          | √                   | √                   |
| 65  | Siengem Wounz | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 66  | Vin Huoth     | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 67  | Oeum Sokhon   | M   | Governor        | Aek Phnum District      | √                   | √                   |
| 68  | Suon Sarun    | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 69  | Khem Vandoeur | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 70  | Mot Sambuon   | F   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 71  | Chhean Toeurn | M   | Deputy Governor | Banan District          | √                   | √                   |
| 72  | Pich Malay    | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 73  | Ong Bonchoy   | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 74  | Leng Chanthon | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 75  | Sin Nha       | M   | Governor        | Koas Krala District     | √                   | √                   |
| 76  | Ouch Reth     | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 77  | Kim Sea       | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 78  | Kep Phengly   | M   | Governor        | Rotonak Mondol District | √                   | √                   |
| 79  | Sam Seak      | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 80  | Se Sameth     | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 81  | That Narun    | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 82  | Sok Kong      | M   | Governor        | Kamrieng District       | √                   | √                   |
| 83  | Miech Som     | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 84  | Phim Sophon   | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 85  | Nop Sovann    | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 86  | Kong Bai      | M   | Governor        | Phnum Proek District    | √                   | √                   |
| 87  | Suon Koeun    | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 88  | So Seng       | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 89  | Touch Sokun   | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 90  | Hen Sophal    | M   | Governor        | Samlout District        | √                   | √                   |
| 91  | En Saorith    | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 92  | Kol Bot       | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 93  | Chum Sip      | M   | Governor        | Kampov Lun District     | √                   | √                   |
| 94  | Lim Hoeung    | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 95  | Saem Seta     | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 96  | Uy Ry         | M   | Governor        | Battambang District     | √                   | √                   |
| 97  | Pen Hab       | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 98  | Tim Chouneth  | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 99  | Chcet Vet     | M   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |
| 100 | Phok Sinnary  | F   | Deputy Governor |                         | √                   | √                   |

Total : 100  
 Absent 0  
 Male : 86  
 Female: 14  
 Attendant 100

Training on legal framework of local administration in Cambodia for Provincial officials in Siem Reap Province (17-27,November, 2008 at Siem Reap Provincial Office )

| No | Name              | Sex | Position                               | Entity                    | Attendant           |                     |
|----|-------------------|-----|----------------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
|    |                   |     |                                        |                           | 1 <sup>st</sup> Day | 2 <sup>nd</sup> Day |
| 1  | CHHUN SAO         | M   | Deputy director of Cabinet             | Siem Reap Provincial Hall | √                   | √                   |
| 2  | CHAU SEN          | M   | Deputy director of Cabinet             |                           | √                   | √                   |
| 3  | MOENG VUTHY       | M   | Deputy director of Cabinet             |                           | √                   | √                   |
| 4  | KIM VANNAK        | M   | Chief of Procedure Office              |                           | √                   | √                   |
| 5  | NOP SOK CHEA      | M   | Vice-chief of Abstract Office          |                           | √                   | √                   |
| 6  | SO NAROM          | F   | Vice-chief of Social Affairs Office    |                           | √                   | √                   |
| 7  | KAV SANG          | M   | Chief of Statistict Office             |                           | √                   | √                   |
| 8  | THOU CHANTHOL     | M   | Official of Economic Affairs Office    |                           | √                   | √                   |
| 9  | MEY SOKHARITH     | M   | Chief of Information Office            |                           | √                   | √                   |
| 10 | KHUTH NARIN       | F   | Vice-chief of Information Office       |                           | √                   | √                   |
| 11 | HONG BUNKONN      | M   | Vice-chief of Social Affairs Office    |                           | √                   | √                   |
| 12 | SAY SOPHON        | M   | Chief of Personnel Office              |                           | √                   | √                   |
| 13 | PROM SAMORN       | M   | Deputy Secretary general               |                           | √                   | √                   |
| 14 | SO KEORATHA       | M   | Deputy Secretary general               |                           | √                   | √                   |
| 15 | KEO SAR           | M   | Chief of Land Affairs Office           |                           | √                   | √                   |
| 16 | SUOS SOPHAT       | M   | Chief of Prison Affairs Office         |                           | √                   | √                   |
| 17 | KEO SOCHEAT       | M   | Chief of Political Affairs Office      |                           | √                   | √                   |
| 18 | PHIN PHAN         | M   | Chief of Economics Office              |                           | √                   | √                   |
| 19 | PHAL THANGDY      | M   | Deputy director of Finance Unit        |                           | √                   | √                   |
| 20 | ROS SOVANN        | M   | Deputy director of Finance Unit        |                           | √                   | √                   |
| 21 | MEACH CHENDA      | M   | Vice-chief of Accounting Office        |                           | √                   | √                   |
| 22 | KANG KEOMOLY      | F   | Vice-chief of Accounting Office        |                           | √                   | √                   |
| 23 | KHOUN CHANLY      | M   | Chief of Revenue Office                |                           | √                   | √                   |
| 24 | SIN KIMSUN        | M   | Deputy director of Local Adm. Unit     |                           | √                   | √                   |
| 25 | SEAN PHAL         | M   | Deputy director of Inspection Unit     |                           | √                   | √                   |
| 26 | CHAN SARA         | M   | Deputy director of Cabinet             |                           | √                   | √                   |
| 27 | TES CHANKIRI      | M   | Deputy director of Cabinet             |                           | √                   | √                   |
| 28 | CHHOUN PISITH     | M   | Deputy director of Cabinet             |                           | √                   | √                   |
| 29 | CHAN PHEAKTRA     | F   | Vice-chief of Procedure Office         |                           | √                   | √                   |
| 30 | TIM CHHEAN        | M   | Vice-chief of Procedure Office         |                           | √                   | √                   |
| 31 | SUON SEANG        | M   | Vice-chief of Statistict Office        |                           | √                   | √                   |
| 32 | BUN TIENG         | F   | Vice-chief of Statistict Office        |                           | √                   | √                   |
| 33 | NORNG SARKAN      | F   | Vice-chief of Relation Office          |                           | √                   | √                   |
| 34 | LIM MANG          | M   | Vice-chief of Information Office       |                           | √                   | √                   |
| 35 | MEASSEREYRITHVALA | F   | Vice-chief of Social Affairs Office    |                           | √                   | √                   |
| 36 | SUTH PECH         | M   | Vice-chief of Personnel Office         |                           | √                   | √                   |
| 37 | TEP CHHONN        | M   | Deputy Secretary General               |                           | √                   | √                   |
| 38 | KHIEV MONOSATHYA  | M   | Vice-chief of Land Affairs Office      |                           | √                   | √                   |
| 39 | KEO NOREAK        | M   | Vice-chief of Prison Affairs Office    |                           | √                   | √                   |
| 40 | CHHIM SRAS        | M   | Vice-chief of Prison Affairs Office    |                           | √                   | √                   |
| 41 | SOA REM           | M   | Vice-chief of Economic Affairs Office  |                           | √                   | √                   |
| 42 | CHHUM MINEAYUTH   | F   | Vice-chief of Political Affairs Office |                           | √                   | √                   |
| 43 | KHONG SAREN       | M   | Chief of Accounting Office             |                           | √                   | √                   |
| 44 | ING BUNANG        | M   | Deputy director of Finance Unit        |                           | √                   | √                   |
| 45 | PHENG SOKVANARY   | F   | Vice-chief of Accounting Office        |                           | √                   | √                   |
| 46 | TRAN NARADY       | M   | Chief of Disbursment Office            |                           | √                   | √                   |
| 47 | EAV SUNNARY       | F   | Vice-chief of Revenue Office           |                           | √                   | √                   |
| 48 | GNOUNG OU         | M   | Deputy director of Inspection Unit     |                           | √                   | √                   |
| 49 | SORN SEREIVUTHY   | M   | Official of Abstract Office            |                           | √                   | √                   |
| 50 | SUON CHOMNAN      | M   | Local Administration Unit Official     |                           | √                   | √                   |

| No  | Name              | Sex | Position        | Entity                 | Attendant           |                     |
|-----|-------------------|-----|-----------------|------------------------|---------------------|---------------------|
|     |                   |     |                 |                        | 1 <sup>st</sup> Day | 2 <sup>nd</sup> Day |
| 51  | TEP BUNCHHAY      | M   | Governor        | Siem Reap District     | √                   | √                   |
| 52  | SO PLATONH        | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 53  | OEUN POV          | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 54  | KUY VISAL         | F   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 55  | PHOU SAMATH       | M   | Governor        | Prasat Bakong District | √                   | √                   |
| 56  | KVAN CHAMNAN      | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 57  | TIEP BUN CHHUOY   | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 58  | NET SARAN         | F   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 59  | KONG PROLING      | M   | Deputy Governor | Soutr Nikom District   | √                   | √                   |
| 60  | DITH DAN          | M   | Governor        |                        | √                   | √                   |
| 61  | BUOY MONTHA       | F   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 62  | MAO RAVY          | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 63  | KAO SOPHOAN       | M   | Governor        | Chi Kraeng District    | √                   | √                   |
| 64  | POK SEREYREATMONY | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 65  | OUN SEYLA         | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 66  | EM KIMTHAV        | F   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 67  | SIN RON           | M   | Governor        | Svay Leu District      | √                   | √                   |
| 68  | SIK BUNSIN        | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 69  | KHO SOPHANY       | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 70  | OUN VONG          | M   | Governor        | Banteay Srei District  | √                   | √                   |
| 71  | THAP SARON        | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 72  | DUCH KIMDORM      | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 73  | NGOR SOKUNTHY     | F   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 74  | BUTH KARY         | M   | Governor        | Angkor Thum District   | √                   | √                   |
| 75  | PEK NHEM          | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 76  | KHUT KHUNLAY      | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 77  | KE CHIV           | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 78  | ROEUN KINA        | F   | Deputy Governor | Angkor Chum District   | √                   | √                   |
| 79  | CHHIM TUN         | M   | Governor        |                        | √                   | √                   |
| 80  | KHOY RATH         | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 81  | LUK PHOS          | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 82  | CHEA AM           | M   | Deputy Governor | Varin District         | √                   | √                   |
| 83  | RATH CHUM         | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 84  | EM VATH           | M   | Governor        |                        | √                   | √                   |
| 85  | YONG PHARY        | F   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 86  | PATH SAMBATH      | M   | Deputy Governor | Srei Snam District     | √                   | √                   |
| 87  | CHHOEUN CHHUN     | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 88  | CHHIN MUNNY       | M   | Governor        |                        | √                   | √                   |
| 89  | CHOEUN CHEAN      | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 90  | CHAN RON          | F   | Deputy Governor | Kralanh District       | √                   | √                   |
| 91  | CHEY SAMBATH      | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 92  | EAN KHUN          | M   | Governor        |                        | √                   | √                   |
| 93  | EM SEUTH          | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 94  | YUTH PISITH       | M   | Deputy Governor | Puok District          | √                   | √                   |
| 95  | PAN SARETH        | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 96  | MAO VISOTH        | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 97  | CHHIN RIN         | F   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 98  | PECH SOKHALAY     | M   | Deputy Governor | Puok District          | √                   | √                   |
| 99  | DITH DOEUN        | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |
| 100 | MUY VUTHY         | M   | Deputy Governor |                        | √                   | √                   |

Total : 100

Absent 0

Male : 81

Female: 19

Attendant 100

Model Provincial/Municipal training on Legal Framework of local administration  
in Cambodia - GDLA Trainig (15-26/12/2008 at World Vision Cambodia )

| No. | Name              | Sex | Position                                                   | Department                                      | Attendent           |                     |
|-----|-------------------|-----|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|     |                   |     |                                                            |                                                 | 1 <sup>st</sup> Day | 2 <sup>nd</sup> Day |
| 1   | Sreng Sopheap     | M   | Chief of Monitor, Support C/S Office                       | Department of Local Administration              | √                   | √                   |
| 2   | Hing Bopha        | M   | Vice-chief of Administration office                        |                                                 | √                   | √                   |
| 3   | Uy Sakun          | M   | Vice-chief of Edu.& Capacity buid.office                   |                                                 | √                   | √                   |
| 4   | Nhanh Dany        | M   | Vice-chief of Accounting Office                            |                                                 | √                   | √                   |
| 5   | Chan Dara         | M   | Deputy director of Department                              |                                                 | √                   | √                   |
| 6   | Phay Chansophy    | M   | Vice-chief of Administration Office                        |                                                 | √                   | √                   |
| 7   | Chet Kimchong     | M   | Vice-chief of Follow-up, Monit.&Support C/S Off.           |                                                 | √                   | √                   |
| 8   | Heng Sethea       | F   | Official                                                   |                                                 | √                   | √                   |
| 9   | Suth Sam          | M   | Vice-chief of Administration Office                        |                                                 | √                   | √                   |
| 10  | Uy Chanborany     | F   | Official                                                   |                                                 | A                   | A                   |
| 11  | Yim Samol         | M   | Chief of General Administration office                     | Department of General Administration            | √                   | √                   |
| 12  | Cheng Monyra      | M   | Chief of P/M Management office                             |                                                 | √                   | √                   |
| 13  | Duch Sokun        | M   | Official of P/M Management office                          |                                                 | A                   | A                   |
| 14  | Chea Sour         | M   | Vice-chief of General Adm. office                          |                                                 | √                   | √                   |
| 15  | Theng Kantom      | M   | Vice-chief of General Adm. office                          |                                                 | √                   | √                   |
| 16  | Suos Prathna      | M   | Deputy director of Department                              |                                                 | √                   | √                   |
| 17  | Dak Savy          | M   | Deputy director of Department                              |                                                 | √                   | √                   |
| 18  | Mak Chantara      | M   | Official of P/M Management Office                          |                                                 | A                   | A                   |
| 19  | Ros Kunthy        | M   | Vice-chief of Sta. & Civil Regis. Office                   |                                                 | √                   | √                   |
| 20  | Touch Bonit       | M   | Official of Eco, Social Affairs, Culture & Religion office |                                                 | √                   | √                   |
| 21  | Math Kriya        | M   | Vice-chief of Abstract Office                              |                                                 | √                   | √                   |
| 22  | Kao Sokha         | M   | Official of P/M Management Office                          |                                                 | √                   | √                   |
| 23  | Choun Raksa       | M   | V.chief of Eco, Socials, Cult. & Religion off.             |                                                 | √                   | √                   |
| 24  | Hul Mengsroun     | M   | Official of Statistic and Civil Registration off.          |                                                 | √                   | √                   |
| 25  | Sar Chhora        | M   | Deputy director of Department                              |                                                 | √                   | √                   |
| 26  | Tep Phearun       | M   | Deputy director of Department                              |                                                 | √                   | √                   |
| 27  | Siep Chheng An    | M   | Chief of Statistic and Civil Registration Off.             |                                                 | √                   | √                   |
| 28  | Lim Chhay         | M   | Vice-chief of P/M Management Office                        |                                                 | √                   | √                   |
| 29  | Liem Soda         | M   | Deputy director of Department                              | Department of Personnel and Vocational Training | √                   | √                   |
| 30  | Ung Vannarin      | M   | Deputy director of Department                              |                                                 | √                   | A                   |
| 31  | Touch Nhim        | M   | Deputy director of Department                              |                                                 | √                   | √                   |
| 32  | Sem Khim          | M   | Chief of Political Office                                  |                                                 | √                   | √                   |
| 33  | Bun Narom         | M   | Chief of Administration and Abstract Office                |                                                 | √                   | √                   |
| 34  | Om Chamroeun      | M   | Chief of Pro/Muni Personnel Office                         |                                                 | √                   | √                   |
| 35  | Vat Reamma        | M   | Official                                                   |                                                 | √                   | √                   |
| 36  | Sok Samnang       | M   | Vice-chief of Vocational Training Office                   |                                                 | √                   | √                   |
| 37  | Penchin Yuthea    | M   | Official                                                   |                                                 | √                   | √                   |
| 38  | Pich Sometharak   | M   | Vice-chief of Com. & Org. Management Office                | Department of Foreign Affairs                   | √                   | √                   |
| 39  | Mann Matheany     | F   | Chief of Political Affairs and Human Right off.            |                                                 | √                   | √                   |
| 40  | Mey Narath        | M   | Deputy director of Department                              |                                                 | √                   | √                   |
| 41  | Chea Phally       | F   | Chief of Administration and Abstract Office                |                                                 | √                   | √                   |
| 42  | Tath Nimol        | M   | V-chief of Political Affairs & Human Right Off.            |                                                 | √                   | √                   |
| 43  | Kean Narin        | M   | Vice-chief of Community management Office                  |                                                 | √                   | √                   |
| 44  | Teak Bunna        | M   | Official                                                   |                                                 | √                   | √                   |
| 45  | King Sokunrith    | M   | Chief of Political Party Management Office                 |                                                 | √                   | √                   |
| 46  | Toun Samnang      | M   | Vice-chief of Political Affairs & Human Right Off.         |                                                 | √                   | √                   |
| 47  | Chhan Chansopheak | M   | Chief of Asso. & Org. Management Office                    |                                                 | √                   | √                   |
| 48  | Moul Mapp         | F   | Vice-chief of Adm. and Abstract Office                     |                                                 | √                   | √                   |
| 49  | Nho Khim          | M   | Deputy director of Department                              |                                                 | √                   | √                   |
| 50  | Hou Navuth        | M   | Chief of Foreigner Affairs Manangement Off.                |                                                 | √                   | √                   |
| 51  | Duy Sokunpheaktra | F   | Official                                                   |                                                 | √                   | √                   |
| 52  | Hor Davan         | F   | Vice-chief of Association managing Off.                    |                                                 | √                   | √                   |
| 53  | Ros Sokhuntha     | M   | Official                                                   |                                                 | √                   | √                   |
| 54  | Khim Yean         | M   | Official                                                   |                                                 | √                   | √                   |

| No. | Name            | Sex | Position                               | Department                                          | Attendent           |                     |
|-----|-----------------|-----|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
|     |                 |     |                                        |                                                     | 1 <sup>st</sup> Day | 2 <sup>nd</sup> Day |
| 55  | Soy Rotanak     | M   | Official                               | Ditto                                               | √                   | √                   |
| 56  | Sok Virak       | M   | official                               |                                                     | √                   | √                   |
| 57  | Heng Ngounsrin  | M   | official                               |                                                     | √                   | √                   |
| 58  | Pom Chenda      | F   | official                               |                                                     | √                   | √                   |
| 59  | Chea Cheyo      | M   | Chief of Abstract Office               | Secretariat                                         | √                   | √                   |
| 60  | Chuon Bunthol   | M   | Chief of Administration Office         |                                                     | √                   | √                   |
| 61  | Som Kosal       | M   | Chief of Archives Office               |                                                     | A                   | A                   |
| 62  | Srun Kangheng   | M   | Vice-chief of Administration Office    |                                                     | √                   | √                   |
| 63  | Ratha Rakiyah   | F   | Vice-chief of Archives Office          | General<br>Department of<br>Logistic and<br>Finance | √                   | √                   |
| 64  | Yem Channarom   | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | √                   |
| 65  | Chheun Tay      | M   | Vice-chief of P/M Budget Office        |                                                     | √                   | √                   |
| 66  | Puth Sophat     | M   | Deputy director of Department          |                                                     | A                   | A                   |
| 67  | Sor Sokun       | M   | Vice-chief of Planning Office          |                                                     | √                   | √                   |
| 68  | Mey Sophanneth  | F   | Vice-chief of Finance Office           |                                                     | √                   | √                   |
| 69  | Hay Leang       | M   | Vice-chief of Administration Office    |                                                     | √                   | √                   |
| 70  | Chhouk Savorn   | M   | Vice-chief of Accounting Office        |                                                     | √                   | √                   |
| 71  | Men Bunrith     | M   | Deputy director of Department          | Secretariat General                                 | √                   | √                   |
| 72  | Sa Myna         | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | √                   |
| 73  | Pan Mony        | F   | Assistant of Excellency Seang Labrest  |                                                     | √                   | √                   |
| 74  | Vann Sophanna   | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | √                   |
| 75  | Thou Phea       | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | √                   |
| 76  | Pen Kosal       | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | √                   |
| 77  | Nhem Samoeun    | M   | Assistant of Ex. Sar Keng              |                                                     | √                   | √                   |
| 78  | Reath Ou        | M   | Deputy director of Dep.                |                                                     | √                   | √                   |
| 79  | Oun Savet       | M   | Vice-chief of Office                   |                                                     | √                   | √                   |
| 80  | Em Khedy        | M   | Vice-chief of Office                   |                                                     | √                   | √                   |
| 81  | Leav Virochanak | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | √                   |
| 82  | Yi Soktha       | M   | Deputy director of Department          |                                                     | A                   | A                   |
| 83  | Hov Lenin       | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | √                   |
| 84  | Prum Thy        | M   | Member of Cabinet office               |                                                     | √                   | √                   |
| 85  | Un Sovansa      | M   | Assistant of Ex. Nut Sa Ann            |                                                     | √                   | √                   |
| 86  | Pheung Vorn     | M   | Vice-chief of Adm. & Abstract Office   |                                                     | √                   | √                   |
| 87  | Yin Sarath      | F   | Vice-chief of Abstract Office          |                                                     | √                   | √                   |
| 88  | Prum Santhor    | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | √                   |
| 89  | Soth Bunrin     | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | √                   |
| 90  | Sin Soeun       | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | √                   |
| 91  | Ouch Channora   | M   | Deputy director of Department          |                                                     | √                   | A                   |
| 92  | Hong Sophal     | M   | Chief of Protocol Office               |                                                     | √                   | √                   |
| 93  | Leng Somaly     | F   | Vice-chief of Statistic Office         |                                                     | √                   | √                   |
| 94  | Men Virakyuth   | M   | Vc of Com. of Assembly and Senate Off. |                                                     | √                   | √                   |
| 95  | Touch Kolab     | M   | Vice-chief of Translation Office       |                                                     | √                   | √                   |
| 96  | Doeun Rithi     | M   | Deputy director of Dep.                |                                                     | √                   | √                   |
| 97  | Um Yan          | M   | Vice-chief of File Office              |                                                     | √                   | √                   |
| 98  | Aing Sivorn     | F   | Vice-chief of Procedure Office         |                                                     | √                   | √                   |
| 99  | Sam Pagnapiseth | M   | Official                               |                                                     | A                   | A                   |
| 100 | Preap Sam       | M   | Official                               |                                                     | √                   | √                   |

Total: 100  
 Female: 14  
 Male: 86  
 Absent: 7  
 Attendent: 93

Participants List of Training on Selected officials from all Provinces on Legal Framework of  
Local Administration in Cambodia (19-29, January, 2009 at CJCC)

| No | Name              | Sex | Position                             | Province       | Attendent           |                     |
|----|-------------------|-----|--------------------------------------|----------------|---------------------|---------------------|
|    |                   |     |                                      |                | 1 <sup>st</sup> day | 2 <sup>nd</sup> day |
| 1  | NOUN Someth       | M   | Director of Cabinet                  | Phnom Penh     | √                   | √                   |
| 2  | MAO Bora          | M   | Director of Local Adm. Unit          |                | √                   | √                   |
| 3  | BUN Serey         | M   | Chief of Accounting Office           |                | √                   | √                   |
| 4  | NAK Tanavuth      | M   | Chief of International Relation Off. |                | √                   | √                   |
| 5  | HOK Hourlim       | M   | Chief of Inspection Office           |                | √                   | √                   |
| 6  | YEUNG Sokhoeun    | F   | Deput governor of Khan Prey Nob      | Preah Sihanouk | √                   | √                   |
| 7  | SUN Sophany       | F   | Official                             |                | √                   | √                   |
| 8  | SUON Heng         | M   | Official                             |                | √                   | A                   |
| 9  | CHIN Chanthy      | M   | Official                             |                | √                   | √                   |
| 10 | OK Samphoas       | M   | Official                             |                | √                   | √                   |
| 11 | HIEM Khuon        | M   | Director of Cabinet                  | Kep            | √                   | √                   |
| 12 | OUK Tha           | M   | Director of Financial Unit           |                | √                   | √                   |
| 13 | CHIN Soeun        | M   | Secretary General                    |                | √                   | √                   |
| 14 | TEK Saret         | M   | Director of Inspection Office        |                | √                   | √                   |
| 15 | NOU Samnat        | M   | Deputy director of Local Adm. Unit   |                | √                   | √                   |
| 16 | KHLOK Nouy        | M   | Director of Cabinet                  | Pailin         | √                   | √                   |
| 17 | HOUT Satha        | M   | Director of Inspection Unit          |                | √                   | √                   |
| 18 | SOR Sovann        | M   | Director of Local Adm. Unit          |                | √                   | √                   |
| 19 | ROS Noeun         | M   | Secretary General                    |                | √                   | √                   |
| 20 | KEM Pisey         | M   | Acting director of Financial Unit    |                | √                   | √                   |
| 21 | KUY Kaing         | M   | Deputy secretary General             | Kampong Cham   | √                   | √                   |
| 22 | MUONG Vichet      | M   | Vice-chief of Public Relation office |                | √                   | √                   |
| 23 | CHEA Seila        | M   | Assistant of Provincial Governor     |                | √                   | √                   |
| 24 | HAN Kosal         | M   | Assistant of Provincial Governor     |                | √                   | √                   |
| 25 | OUN Sopheap       | M   | Assistant of Provincial Governor     |                | √                   | √                   |
| 26 | LY Samreth        | M   | Director of Cabinet                  | Siem Reap      | √                   | √                   |
| 27 | CHOUNG Ratana     | M   | Secretary General                    |                | √                   | √                   |
| 28 | CHAN Saroeun      | M   | Director of Financial Unit           |                | √                   | √                   |
| 29 | KEA Vannak        | M   | Official of Local Adm. Unit          |                | √                   | √                   |
| 30 | KEM Samneang      | M   | Official of Local Adm. Unit          |                | √                   | √                   |
| 31 | POR Prang         | M   | Director of Cabinet                  | Battam Bang    | √                   | √                   |
| 32 | YIN Nu            | M   | Deputy director of Cabinet           |                | √                   | √                   |
| 33 | NUTH Bunna        | M   | Director of Financial Unit           |                | √                   | √                   |
| 34 | SRENG Sreang      | M   | Director of Inspection Unit          |                | √                   | √                   |
| 35 | IN Bunmath        | M   | Deputy director of Inspection Unit   |                | √                   | √                   |
| 36 | RUY Chhunly       | M   | Director of Cabinet                  | Kandal         | A                   | A                   |
| 37 | KEM Sara          | M   | Director of Inspection Unit          |                | √                   | √                   |
| 38 | NOUV Pengchantara | M   | Director of Local Adm. Unit          |                | √                   | √                   |
| 39 | SUT Song          | M   | Secretary General                    |                | √                   | √                   |
| 40 | SIN Sareth        | M   | Director of Financial Unit           |                | A                   | A                   |
| 41 | YUOS Nasy         | M   | Director of Cabinet                  | Takeo          | √                   | √                   |
| 42 | YIN Sophath       | M   | Chief of Inspection Off.             |                | √                   | √                   |
| 43 | UN Vanna          | M   | Director of Local Adm. Unit          |                | √                   | √                   |
| 44 | KOAM Sokhom       | M   | Director of Financial Unit           |                | √                   | √                   |
| 45 | CHAN Chên         | M   | Deputy Secretary General             |                | √                   | √                   |
| 46 | SAM Vuthy         | M   | Director of Cabinet                  | Svay Rieng     | √                   | √                   |
| 47 | HOU Vatanak       | M   | Director of Financial Unit           |                | √                   | √                   |
| 48 | CHANN Savann      | M   | Secretary General                    |                | √                   | √                   |
| 49 | MEY On            | M   | Director of Inspection Unit          |                | √                   | √                   |
| 50 | THIM Nat          | M   | Director of Local Adm. Unit          |                | √                   | √                   |

| No  | Name          | Sex | Position                           | Province         | Attendent           |                     |
|-----|---------------|-----|------------------------------------|------------------|---------------------|---------------------|
|     |               |     |                                    |                  | 1 <sup>st</sup> day | 2 <sup>nd</sup> day |
| 51  | OUM Bunleng   | M   | Director of Cabinet                | Prey Veng        | √                   | √                   |
| 52  | CHUM Samoeun  | M   | Director of Inspection Unit        |                  | √                   | √                   |
| 53  | SOUM Ratanak  | M   | Director of Financial Unit         |                  | √                   | √                   |
| 54  | NEOU Sokun    | M   | Secretary General                  |                  | √                   | √                   |
| 55  | POR Pilot     | M   | Director of Local Adm. Unit        |                  | √                   | √                   |
| 56  | SOK Lou       | M   | Director of Cabinet                | Kampong Thom     | √                   | √                   |
| 57  | LAY Lan       | M   | Deputy director of Inspection Unit |                  | √                   | √                   |
| 58  | HUON Vannith  | M   | Director of Local Adm. Unit        |                  | √                   | √                   |
| 59  | LY Kimpeav    | M   | Secretary General                  |                  | √                   | √                   |
| 60  | SO Kemseng    | M   | Deputy director of Financial Unit  |                  | √                   | √                   |
| 61  | Orm Sophea    | M   | Director of Cabinet                | Kampong Chhang   | √                   | √                   |
| 62  | OUK Dim       | M   | Secretary General                  |                  | √                   | √                   |
| 63  | NOU Narong    | M   | Director of Financial Unit         |                  | √                   | √                   |
| 64  | OUK Keila     | M   | Director of Local Adm. Unit        |                  | √                   | √                   |
| 65  | UN Sophal     | M   | Director of Inspection Unit        |                  | √                   | √                   |
| 66  | SAO Sathya    | M   | Director of Cabinet                | Kampong Speu     | √                   | √                   |
| 67  | VAN Sokha     | M   | Secretary General                  |                  | √                   | √                   |
| 68  | POUL Soltan   | M   | Director of Financial Unit         |                  | √                   | √                   |
| 69  | SOEUR Soknal  | M   | Director of Local Adm. Unit        |                  | √                   | √                   |
| 70  | NGUON LUN     | M   | Inspetor of Inspection Unit        |                  | √                   | √                   |
| 71  | VONG Sam Ol   | M   | Director of Cabinet                | Pursat           | √                   | √                   |
| 72  | LIM Vanny     | M   | Secretary General                  |                  | √                   | √                   |
| 73  | SIM Sovann    | M   | Deputy director of Inspection Unit |                  | √                   | √                   |
| 74  | HUN An        | M   | Director of Financial Unit         |                  | √                   | √                   |
| 75  | HOEUNG Hong   | M   | Director of Local Adm. Unit        |                  | √                   | √                   |
| 76  | Oum Chantha   | M   | Director of Cabinet                | Banteay Meanchey | √                   | √                   |
| 77  | SOM Sokhen    | M   | Secretary General                  |                  | √                   | √                   |
| 78  | YOEURN Kimly  | M   | Director of Financial Unit         |                  | √                   | √                   |
| 79  | CHEP Pharin   | M   | Director of Local Adm. Unit        |                  | √                   | √                   |
| 80  | CHHIM Bunny   | M   | Director of Inspection Unit        |                  | √                   | √                   |
| 81  | SOUK Sarath   | M   | Director of Cabinet                | Kampot           | √                   | √                   |
| 82  | SIM Vuthea    | M   | Secretary General                  |                  | √                   | √                   |
| 83  | LAY Saroeun   | M   | Director of Financial Unit         |                  | √                   | √                   |
| 84  | KEM Bona      | M   | Acting director of Local Adm. Unit |                  | √                   | √                   |
| 85  | Em Thany      | M   | Official of Inspection Unit        |                  | √                   | √                   |
| 86  | LIM Savan     | M   | Deputy director of Cabinet         | koh kong         | √                   | √                   |
| 87  | PEN Songsina  | M   | Secretary General                  |                  | √                   | √                   |
| 88  | DUM Youhean   | M   | Director of Financial Unit         |                  | √                   | √                   |
| 89  | SEK Sam Ol    | M   | Director of Local Adm. Unit        |                  | √                   | √                   |
| 90  | PHAN Kemkan   | M   | Deputy director of Inspection Unit |                  | √                   | √                   |
| 91  | KHANN Chamnan | M   | Director of Cabinet                | Kratie           | √                   | √                   |
| 92  | SAO Sophal    | M   | Deputy Secretary General           |                  | √                   | √                   |
| 93  | ON Youteng    | M   | Deputy director of Financial Unit  |                  | √                   | √                   |
| 94  | NHEM Sambath  | M   | Director of Local Adm. Unit        |                  | √                   | √                   |
| 95  | IV Sophanny   | M   | Director of Inspection Unit        |                  | √                   | √                   |
| 96  | ONN Bora      | M   | Director of Cabinet                | Stung Treng      | √                   | √                   |
| 97  | CHHUN Kimhey  | M   | Deputy Secretary General           |                  | √                   | √                   |
| 98  | PENG Kung     | M   | Director of Financial Unit         |                  | √                   | √                   |
| 99  | LIM Vann Saly | M   | Director of Local Adm. Unit        |                  | √                   | √                   |
| 100 | CHAU Munira   | M   | Director of Inspection Unit        |                  | √                   | √                   |

| No  | Name              | Sex | Position                    | Province       | Attendent           |                     |
|-----|-------------------|-----|-----------------------------|----------------|---------------------|---------------------|
|     |                   |     |                             |                | 1 <sup>st</sup> day | 2 <sup>nd</sup> day |
| 101 | SONG Bunleang     | M   | Director of Cabinet         | Preah Vihear   | √                   | √                   |
| 102 | NEM Va            | M   | Secretary General           |                | √                   | √                   |
| 103 | KE Sengkim        | M   | Director of Financial Unit  |                | √                   | √                   |
| 104 | E Saro            | M   | Director of Local Adm. Unit |                | √                   | √                   |
| 105 | METH Peua         | M   | Director of Inspection Unit |                | √                   | √                   |
| 106 | NAP Bunheng       | M   | Director of Cabinet         | Ratanakiri     | √                   | √                   |
| 107 | CHEN Lan          | M   | Deputy director of Cabinet  |                | √                   | √                   |
| 108 | KOY Cheachveunsai | M   | Director of Financial Unit  |                | √                   | √                   |
| 109 | SEK Hay           | M   | Director of Local Adm. Unit |                | √                   | √                   |
| 110 | KHEN Phosy        | M   | Secretary General           |                | √                   | √                   |
| 111 | CHING Sochantha   | M   | Director of Cabinet         | Mondolkiri     | √                   | √                   |
| 112 | PIN Thet          | M   | Secretary General           |                | √                   | √                   |
| 113 | SOK Sera          | M   | Director of Financial Unit  |                | √                   | √                   |
| 114 | HIEK Sophan       | M   | Director of Local Adm. Unit |                | √                   | √                   |
| 115 | PREAP Sim         | M   | Director of Inspection Unit |                | √                   | √                   |
| 116 | THON Nol          | M   | Director of Cabinet         | Oudor Meanchey | √                   | √                   |
| 117 | VATH Paranin      | M   | Secretary General           |                | √                   | √                   |
| 118 | CHUM Sim          | M   | Director of Local Adm. Unit |                | √                   | √                   |
| 119 | CHHIM Sivuth      | M   | Director of Inspection Unit |                | √                   | √                   |
| 120 | PECH Ratanak      | M   | Director of Financial Unit  |                | √                   | √                   |

Total: 120

Male: 118

Female: 2

Attendent: 118

Absent: 2

Orientation Seminar on Basic Principle for Sub-national Administrative Management  
( June 15 - July 01,2009 at Phnom Penh Hotel )

| No. | Name              | Sex | Position                   | Province   | Attendant |         |         |
|-----|-------------------|-----|----------------------------|------------|-----------|---------|---------|
|     |                   |     |                            |            | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 1   | Kep Chuktema      | M   | Governor                   | Phnom Penh | √         | √       | √       |
| 2   | Mann Chhoeurn     | M   | Deputy Governor            |            | √         | √       | √       |
| 3   | Chreang Sophan    | M   | Deputy Governor            |            | √         | √       | √       |
| 4   | Trac Thayseang    | M   | Deputy Governor            |            | √         | √       | √       |
| 5   | Pa Socheatevong   | M   | Deputy Governor            |            | √         | √       | √       |
| 6   | Touch Sarom       | F   | Deputy Governor            |            | √         | √       | √       |
| 7   | Chann Sam An      | M   | Deputy Governor            |            | √         | √       | √       |
| 8   | Map Sarin         | M   | Director of Councils       |            | √         | √       | √       |
| 9   | Chea Sothorn      | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 10  | Prum Kun          | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 11  | Om Hoeung         | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 12  | Veng Thai         | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 13  | Lauk Hour         | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 14  | Choup Khon        | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 15  | Nut Chea          | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 16  | Vann Sokkheng     | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 17  | Hem Longsopheak   | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 18  | Mum Krasal        | F   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 19  | Thach Setha       | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 20  | Morn Phalla       | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 21  | Cheb Kemeang      | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 22  | Riel Khemrin      | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 23  | Kak Kumka         | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 24  | Khuon Kemny       | F   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 25  | Nak Tanavuth      | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 26  | Hing Sokhom       | F   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 27  | Sok Sek           | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 28  | Lors Ry           | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 29  | Noun Someth       | M   | Director of Cabinet        |            | √         | √       | √       |
| 30  | Bun Serey         | M   | Chief of Accounting Office |            | √         | √       | √       |
| 31  | Yuth Phouthang    | M   | Governor                   | Koh Kong   | √         | √       | √       |
| 32  | Thaim San         | M   | Deputy Governor            |            | A         | A       | A       |
| 33  | Eng Kem Neang     | F   | Deputy Governor            |            | A         | A       | A       |
| 34  | Say Socheat       | M   | Deputy Governor            |            | √         | √       | √       |
| 35  | Son Dara          | M   | Deputy Governor            |            | √         | √       | √       |
| 36  | Lim Savann        | M   | Acting Director of Cabinet |            | √         | √       | √       |
| 37  | Dum Youhean       | M   | Director of Finance Unit   |            | √         | √       | √       |
| 38  | Kay Samruom       | M   | Director of Councils       |            | √         | √       | √       |
| 39  | Nong Dinal        | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 40  | Yu Paseth         | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 41  | Aom Em            | F   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 42  | Keo Yan           | F   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 43  | Moeung Luonsa     | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 44  | Chin Sophal       | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 45  | Ruon Seungphan    | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 46  | Un Chhaly         | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 47  | Ngek Thaivisan    | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 48  | Khin Dy           | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 49  | Mithona Phouthang | F   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |
| 50  | Bun Tun           | M   | Councils Member            |            | √         | √       | √       |

| No. | Name              | Sex | Position                 | Province        | Attendant |         |         |
|-----|-------------------|-----|--------------------------|-----------------|-----------|---------|---------|
|     |                   |     |                          |                 | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 51  | Pav Hamphan       | M   | Governor                 | Ratanakiri      | √         | √       | √       |
| 52  | So Neak           | M   | Deputy Governor          |                 | √         | √       | √       |
| 53  | Keo Savoeun       | F   | Deputy Governor          |                 | √         | √       | √       |
| 54  | Thang Savon       | M   | Deputy Governor          |                 | √         | √       | √       |
| 55  | Mom Saroeun       | M   | Deputy Governor          |                 | √         | √       | √       |
| 56  | Nap Bunheng       | M   | Director of Cabinet      |                 | √         | √       | √       |
| 57  | Phat Sophea       | M   | Director of Finance Unit |                 | √         | √       | √       |
| 58  | Muong Pay         | M   | Director of Councils     |                 | √         | √       | √       |
| 59  | Chey Sayoeurn     | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 60  | Phan Phirin       | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 61  | Lot Vansao        | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 62  | Nob Mareth        | F   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 63  | Sam Chanseng      | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 64  | Tra Nutsean       | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 65  | Tin Toeun         | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 66  | On Samnang        | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 67  | Bou Lam           | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 68  | Sok Ham           | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 69  | Khaom Sai         | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 70  | Koy Cheachveunsai | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 71  | Touch Marim       | M   | Governor                 | Kampong Chhnang | √         | √       | √       |
| 72  | Seat Kimleang     | M   | Deputy Governor          |                 | √         | √       | √       |
| 73  | Un Samol          | M   | Deputy Governor          |                 | √         | √       | √       |
| 74  | Cheng Nhan        | M   | Deputy Governor          |                 | √         | √       | √       |
| 75  | Dauk Sothea       | F   | Deputy Governor          |                 | √         | √       | √       |
| 76  | Hing Sarin        | M   | Deputy Governor          |                 | √         | √       | √       |
| 77  | Orm Sophea        | M   | Director of Cabinet      |                 | √         | √       | √       |
| 78  | Nou Narong        | M   | Director of Finance Unit |                 | √         | √       | √       |
| 79  | Men Thoeun        | M   | Director of Councils     |                 | √         | √       | √       |
| 80  | Mat Mot           | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 81  | Ly Sou            | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 82  | Non Yao           | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 83  | Suon Sat          | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 84  | Long Chunlay      | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 85  | Chheng Sokheng    | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 86  | Teum Bunna        | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 87  | Taim Sary         | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 88  | Horn Soy          | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 89  | Nget Then         | F   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 90  | Kuy Chantha       | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 91  | Seng Chynor       | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 92  | He Lemseng        | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |
| 93  | Duong Chantrea    | M   | Councils Member          |                 | √         | √       | √       |

| No. | Name             | Sex | Position                 | Province       | Attendant |         |         |
|-----|------------------|-----|--------------------------|----------------|-----------|---------|---------|
|     |                  |     |                          |                | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 94  | Preap Tann       | M   | Governor                 | Preah Vihear   | √         | √       | √       |
| 95  | Suy Serith       | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 96  | Sar Sam Ol       | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 97  | Khoy Bunthan     | F   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 98  | So Thavy         | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 99  | Khov Khunhor     | M   | Dep. Director of Cabinet |                | √         | √       | √       |
| 100 | Ke Sengkim       | M   | Director of Finance Unit |                | √         | √       | √       |
| 101 | Long Sovann      | M   | Director of Councils     |                | √         | √       | √       |
| 102 | Nem Va           | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 103 | Ka Lean          | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 104 | Sung Bunleang    | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 105 | Yem Phalla       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 106 | So Phon          | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 107 | Moy Chanthon     | F   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 108 | Seang Suondoeun  | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 109 | Om Saroeun       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 110 | Chek Heng        | F   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 111 | Norng Chorn      | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 112 | Sok Sandara      | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 113 | Sok Narean       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 114 | Pech Sokhen      | M   | Governor                 | Oudor MeanChey | √         | √       | √       |
| 115 | Ing Van          | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 116 | Luon An          | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 117 | San Vanna        | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 118 | Ek Sovannphearak | F   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 119 | Haing Meng       | M   | Dep. Director of Cabinet |                | √         | √       | √       |
| 120 | Pech Ratanak     | M   | Director of Finance Unit |                | √         | √       | √       |
| 121 | Yoem Then        | M   | Director of Councils     |                | √         | √       | √       |
| 122 | Lao Chhorn       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 123 | Slaum Le         | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 124 | Proeung Pronith  | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 125 | Chum Sim         | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 126 | Long Vanny       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 127 | Suong Savon      | F   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 128 | Chom Cheat       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 129 | Nit Sort         | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 130 | buk Chanthon     | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 131 | Nut Siphon       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 132 | Reach Sakhorn    | F   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 133 | Rath Sophal      | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |

| No. | Name            | Sex | Position                 | Province  | Attendant |         |         |
|-----|-----------------|-----|--------------------------|-----------|-----------|---------|---------|
|     |                 |     |                          |           | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 134 | Sou Phirin      | M   | Governor                 | Siem Reap | √         | √       | √       |
| 135 | Sok Leakhena    | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 136 | Sang Riha       | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 137 | Om Mara         | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 138 | Bun Tharith     | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 139 | Em Phallamony   | F   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 140 | Kim Chhay Heang | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 141 | Ly Samrith      | M   | Director of Cabinet      |           | √         | √       | √       |
| 142 | Chan Saroeun    | M   | Director of Finance Unit |           | √         | √       | √       |
| 143 | Chan Sophal     | M   | Director of Councils     |           | √         | √       | √       |
| 144 | Nou Phalla      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 145 | Eng Hoeun       | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 146 | Mao Vuthy       | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 147 | Pov Piseth      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 148 | Tau Kemsean     | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 149 | Chhuy Sokhom    | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 150 | Kuch Lyna       | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 151 | Yin Ty          | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 152 | Sok Kemseng     | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 153 | Pech Dara       | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 154 | Ith Vandy       | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 155 | Aim Samath      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 156 | Sou Ny          | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 157 | Kuy Song        | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 158 | Sin Nom         | F   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 159 | Kao Sauphoan    | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 160 | Sam Sen         | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 161 | Peat Map        | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |

| No. | Name            | Sex | Position                 | Province | Attendant |         |         |
|-----|-----------------|-----|--------------------------|----------|-----------|---------|---------|
|     |                 |     |                          |          | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 162 | Chhun Sirun     | M   | Governor                 | Kandal   | √         | √       | √       |
| 163 | Ou Somourn      | M   | Deputy Governor          |          | √         | √       | √       |
| 164 | Choeum Sok khon | M   | Deputy Governor          |          | √         | √       | √       |
| 165 | Kol Sam Ol      | M   | Deputy Governor          |          | √         | √       | √       |
| 166 | Phay Bunchhoeun | M   | Deputy Governor          |          | √         | √       | √       |
| 167 | Suos Saram      | F   | Deputy Governor          |          | √         | √       | √       |
| 168 | Hang Yuth       | M   | Deputy Governor          |          | √         | √       | √       |
| 169 | Ruy Chhunly     | M   | Director of Cabinet      |          | √         | √       | √       |
| 170 | Sin Sareth      | M   | Director of Finance Unit |          | √         | √       | √       |
| 171 | Mao Phirun      | M   | Director of Councils     |          | √         | √       | √       |
| 172 | Chem Visuth     | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 173 | Long Yan        | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 174 | Phay Sokhon     | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 175 | Nuon Nearthey   | F   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 176 | Un Chhon        | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 177 | Chum Chuon      | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 178 | Tob Sopheak     | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 179 | Run Thul        | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 180 | Chan Savorn     | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 181 | Long Lemhea     | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 182 | Hing Phiom      | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 183 | Kem Sreng       | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 184 | Hun Kosakny     | F   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 185 | Cheav Tay       | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 186 | Sok Bunthon     | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 187 | Uk Sam ong      | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 188 | Kruy Malen      | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 189 | Chy Sivutha     | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 190 | Um Thun         | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 191 | Cheng Sarun     | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 192 | Has Sareth      | M   | Governor                 | Kep      | √         | √       | √       |
| 193 | ken Satha       | M   | Deputy Governor          |          | √         | √       | √       |
| 194 | Tuon Bunthon    | M   | Deputy Governor          |          | √         | √       | √       |
| 195 | Prum Chamroeun  | F   | Deputy Governor          |          | √         | √       | √       |
| 196 | Chan Samin      | M   | Deputy Governor          |          | √         | √       | √       |
| 197 | Ouk Tha         | M   | Director of Finance Unit |          | √         | √       | √       |
| 198 | Hiem Khuon      | M   | Director of Cabinet      |          | √         | √       | √       |
| 199 | Sam Sarin       | M   | Director of Councils     |          | √         | √       | √       |
| 200 | Ung Chhay       | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 201 | Mey Rin         | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 202 | Mak Sun         | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 203 | Mot Morn        | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 204 | Leng Loeung     | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 205 | Hong Samuon     | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 206 | Nguon Bean      | M   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |
| 207 | Chin Songim     | F   | Councils Member          |          | √         | √       | √       |

| No. | Name           | Sex | Position                 | Province       | Attendant |         |         |
|-----|----------------|-----|--------------------------|----------------|-----------|---------|---------|
|     |                |     |                          |                | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 208 | Sbong Sarath   | M   | Governor                 | Preah Sihanouk | √         | √       | √       |
| 209 | Meas Vuthy     | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 210 | Prak Chansokha | F   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 211 | Chev Kimheng   | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 212 | Phay Phan      | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 213 | Chev Kimheng   | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 214 | Sam Samath     | M   | Director of Cabinet      |                | √         | √       | √       |
| 215 | May Vansoeung  | M   | Director of Finance Unit |                | √         | √       | √       |
| 216 | So Chonghour   | M   | Director of Councils     |                | √         | √       | √       |
| 217 | Prak Sihara    | M   | Councils Member          |                | A         | A       | A       |
| 218 | Vong Phanath   | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 219 | Kaim Kemhong   | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 220 | Sok Lang       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 221 | Keo Phirom     | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 222 | Sok Savath     | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 223 | Ly Dy          | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 224 | Tuk Kemsay     | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 225 | Saum Savy      | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 226 | Bun Hour       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 227 | Pech Kemsan    | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 228 | Kong Phalla    | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 229 | Chea Chaum     | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 230 | Kouch Chantha  | F   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 231 | Chieng Am      | M   | Governor                 | Svay Rieng     | √         | √       | √       |
| 232 | Sam Bunnarin   | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 233 | Keo Samoeun    | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 234 | Pov Sopheap    | F   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 235 | Soum Socheath  | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 236 | Men Vibol      | M   | Deputy Governor          |                | √         | √       | √       |
| 237 | Sam Vuthy      | M   | Director of Cabinet      |                | √         | √       | √       |
| 238 | Hou Vatanak    | M   | Director of Finance Unit |                | √         | √       | √       |
| 239 | Kim Thea       | M   | Director of Councils     |                | √         | √       | √       |
| 240 | Nguon Pen      | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 241 | Chum Hat       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 242 | Kang Sean      | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 243 | Soun Sarith    | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 244 | Chan Seng      | F   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 245 | Yin Samut      | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 246 | Thaung Chheng  | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 247 | Hen Savon      | F   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 248 | Prum Sambo     | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 249 | Nhem Las       | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 250 | Seng Mardy     | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 251 | Meas Kheng     | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 252 | Phin Chhaim    | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |
| 253 | Hean Choeun    | M   | Councils Member          |                | √         | √       | √       |

| No. | Name              | Sex | Position                 | Province     | Attendant |         |         |
|-----|-------------------|-----|--------------------------|--------------|-----------|---------|---------|
|     |                   |     |                          |              | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 254 | Hun Neng          | M   | Governor                 | Kampong Cham | √         | √       | √       |
| 255 | Lorn Limthay      | M   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 256 | Pen Ean           | M   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 257 | Soem Sokpary      | M   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 258 | Rom Tekkhak Mony  | M   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 259 | Khong Sun Eng     | F   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 260 | Meng Suon         | M   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 261 | Om Phoeun Kunvuth | M   | Dep. Director of Cabinet |              | √         | √       | √       |
| 262 | Lorn Chhungleab   | F   | Director of Finance Unit |              | √         | √       | √       |
| 263 | Lan Chhan         | M   | Director of Councils     |              | √         | √       | √       |
| 264 | Khlout Phon       | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 265 | Mao Neth          | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 266 | Soum Chandarong   | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 267 | Hout Non          | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 268 | Kong Chhoeun      | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 269 | Uk ROUNG          | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 270 | Chhin Bunsoeung   | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 271 | Siv Houy          | M   | Councils Member          |              | A         | A       | A       |
| 272 | Mao Chhuon        | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 273 | Kheav Samuon      | F   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 274 | El Rusat          | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 275 | Iy Samol          | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 276 | Duong Chanveasna  | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 277 | Khat Kosal        | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 278 | Luch Pavy         | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 279 | Kao Chesta        | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 280 | Chet Kemchhin     | F   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 281 | Yen Kemhorn       | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 282 | Hay Nguonly       | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 283 | Em Deth           | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 284 | Kang Heang        | M   | Governor                 | Kampong Speu | √         | √       | √       |
| 285 | Sathya Vuth       | M   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 286 | Touch Sarun       | M   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 287 | Pen Sambo         | M   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 288 | Teum Savath       | F   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 289 | Loeung Sophat     | M   | Deputy Governor          |              | √         | √       | √       |
| 290 | Sao Sathya        | M   | Director of Cabinet      |              | √         | √       | √       |
| 291 | Poul Sektan       | M   | Director of Finance Unit |              | √         | √       | √       |
| 292 | Yim Sokhom        | M   | Director of Councils     |              | √         | √       | √       |
| 293 | Nob Oeun          | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 294 | Mok Sorn          | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 295 | Hout Thon         | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 296 | Test Lon          | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 297 | Keo Sokhom        | F   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 298 | Teang Sean        | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 299 | Seung Bunthoeun   | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 300 | Ouch Samoeun      | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 301 | Sok Born          | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 302 | Tong Seng         | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 303 | Luy Laim          | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 304 | Sok Yan           | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 305 | Cheas Deum        | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 306 | Puy Sarith        | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 307 | Seung Sin         | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |
| 308 | Pak Sinavuth      | M   | Councils Member          |              | √         | √       | √       |

| No. | Name              | Sex | Position                 | Province    | Attendant |         |         |
|-----|-------------------|-----|--------------------------|-------------|-----------|---------|---------|
|     |                   |     |                          |             | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 309 | Chan Yoeun        | M   | Governor                 | Mondol Kiri | √         | √       | √       |
| 310 | Aisi Sokuntheari  | F   | Deputy Governor          |             | √         | √       | √       |
| 311 | Yim Lux           | M   | Deputy Governor          |             | √         | √       | √       |
| 312 | Svay Sam Eang     | M   | Deputy Governor          |             | √         | √       | √       |
| 313 | Heng Samnang      | M   | Deputy Governor          |             | √         | √       | √       |
| 314 | Sok Sera          | M   | Director of Finance Unit |             | √         | √       | √       |
| 315 | Ching Sochantha   | M   | Director of Cabinet      |             | √         | √       | √       |
| 316 | Eng Bunheang      | M   | Director of Councils     |             | √         | √       | √       |
| 317 | NhaRang Chan      | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 318 | Men Nguy          | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 319 | Keo La            | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 320 | Om Khon           | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 321 | Lach Sim Aun      | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 322 | Chey Saphon       | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 323 | Out Son           | F   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 324 | Tan Navan         | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 325 | Loy Sophat        | M   | Governor                 | Stung Treng | √         | √       | √       |
| 326 | Chhay Veth        | M   | Deputy Governor          |             | √         | √       | √       |
| 327 | Mau Thaknin       | M   | Deputy Governor          |             | √         | √       | √       |
| 328 | Kong Sipha        | F   | Deputy Governor          |             | √         | √       | √       |
| 329 | Phauk Somen       | M   | Deputy Governor          |             | √         | √       | √       |
| 330 | Chheang Lak       | M   | Dep. Director of Cabinet |             | √         | √       | √       |
| 331 | Peng Kong         | M   | Director of Finance Unit |             | √         | √       | √       |
| 332 | Van Vuth          | M   | Director of Councils     |             | √         | √       | √       |
| 333 | Uon Bora          | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 334 | Pheng Samith      | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 335 | He Bunleng        | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 336 | Hing Phanroeun    | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 337 | Nhem Saman        | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 338 | Thak Khamtan      | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 339 | Rav Nuong         | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 340 | Kut Bunmy         | F   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 341 | Khaim Phanthyvong | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 342 | Poy Chanthala     | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 343 | Suy Vannu         | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |
| 344 | Poy Yat           | M   | Councils Member          |             | √         | √       | √       |

| No. | Name            | Sex | Position                   | Province     | Attendant |         |         |
|-----|-----------------|-----|----------------------------|--------------|-----------|---------|---------|
|     |                 |     |                            |              | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 345 | Chhun Chhun     | M   | Governor                   | Kampong Thom | ✓         | ✓       | ✓       |
| 346 | Sok Lou         | M   | Deputy Governor            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 347 | Som Sophat      | M   | Deputy Governor            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 348 | Uth Sam Orn     | M   | Deputy Governor            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 349 | Kung Vimean     | M   | Deputy Governor            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 350 | Yuos Thaneary   | F   | Deputy Governor            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 351 | Em Saroeun      | M   | Acting Director of Cabinet |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 352 | Srey Sarin      | F   | Director of Finance Unit   |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 353 | Nam TuM         | M   | Director of Councils       |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 354 | Diep Piry       | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 355 | Bun Soeun       | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 356 | Sok Chanthou    | F   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 357 | Chea Sary       | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 358 | Sun Thun        | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 359 | Pich Poeun      | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 360 | Keo Chamreun    | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 361 | Mum Sary        | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 362 | Nuon Horm       | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 363 | Luk Sambath     | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 364 | Em Khun         | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 365 | Chea Pea        | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 366 | Nguon Chheng An | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 367 | Lang Kiseung    | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 368 | Noch Mangdy     | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 369 | Teng Vannarith  | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 370 | Prach Chan      | M   | Governor                   | Battambang   | ✓         | ✓       | ✓       |
| 371 | El Soy          | M   | Deputy Governor            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 372 | Seum Mary       | F   | Deputy Governor            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 373 | Srey Soben      | M   | Deputy Governor            |              | A         | A       | A       |
| 374 | Sun Heng        | M   | Deputy Governor            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 375 | Sieng Suthorng  | M   | Deputy Governor            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 376 | Kim Nan         | M   | Deputy Governor            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 377 | Po Prang        | M   | Director of Cabinet        |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 378 | Nuth Buna       | M   | Director of Finance Unit   |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 379 | Ouk Vong        | M   | Director of Councils       |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 380 | E Sarum         | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 381 | Yin Nu          | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 382 | Uy Liv          | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 383 | Kim Sary        | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 384 | Phou Sovantha   | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 385 | Phan Reth       | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 386 | Chea Chiv       | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 387 | Deum Saroeun    | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 388 | Phuo Puy        | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 389 | But Kimsean     | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 390 | Sok Kung        | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 391 | Soeung Sean     | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 392 | Horm Mony       | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 393 | Eve Dara        | F   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 394 | Chhorm Bunkhorn | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 395 | Sou Arafath     | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 396 | Tep Yeun        | M   | Councils Member            |              | ✓         | ✓       | ✓       |
| 397 | Tep Yeun        | M   | Councils Member            |              | A         | A       | A       |

| No. | Name              | Sex | Position                 | Province         | Attendant |         |         |
|-----|-------------------|-----|--------------------------|------------------|-----------|---------|---------|
|     |                   |     |                          |                  | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 398 | I Chhean          | M   | Governor                 | Pailin           | √         | √       | √       |
| 399 | Mey Meakk         | M   | Deputy Governor          |                  | √         | √       | √       |
| 400 | Ieng Vuth         | M   | Deputy Governor          |                  | √         | √       | √       |
| 401 | Tath Sohum        | M   | Deputy Governor          |                  | √         | √       | √       |
| 402 | Ith Yut           | F   | Deputy Governor          |                  | √         | √       | √       |
| 403 | Kem Pisey         | M   | Dep. Director of FU      |                  | √         | √       | √       |
| 404 | Chav Khan         | M   | Adm. Management Official |                  | √         | √       | √       |
| 405 | Lao Bunpa         | M   | Director of Councils     |                  | √         | √       | √       |
| 406 | Morm Ham          | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 407 | Ven Dara          | F   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 408 | Chea Kea          | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 409 | Koeut Sothea      | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 410 | Yem Set           | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 411 | Nuon Neum         | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 412 | Pov Sok           | F   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 413 | Khlok Nouy        | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 414 | Oung Eung         | M   | Governor                 | Banteay Meanchey | √         | √       | √       |
| 415 | Em Phoansopha     | M   | Deputy Governor          |                  | √         | √       | √       |
| 416 | Riem Sarin        | M   | Deputy Governor          |                  | √         | √       | √       |
| 417 | Chung Phet        | M   | Deputy Governor          |                  | √         | √       | √       |
| 418 | Sar Chamrong      | M   | Deputy Governor          |                  | √         | √       | √       |
| 419 | Nuom Sophorn      | F   | Deputy Governor          |                  | √         | √       | √       |
| 420 | Sar Chamrong      | M   | Director of Cabinet      |                  | √         | √       | √       |
| 421 | Lor Bunpich       | M   | Dep. Director of FU      |                  | √         | √       | √       |
| 422 | Pok Saluy         | M   | Director of Councils     |                  | √         | √       | √       |
| 423 | Chuonng Prasoeuth | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 424 | Keo Sopheap       | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 425 | Tin Sambo         | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 426 | Kung Leur         | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 427 | Pann Saveun       | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 428 | Nov Napak         | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 429 | Ke Samphors       | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 430 | Kan Rithy         | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 431 | Chhim Krifong     | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 432 | Tob Saroeung      | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 433 | Chhun Sun         | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 434 | Heng Sambath      | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 435 | Oung Mon          | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 436 | Sam Praseth       | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 437 | Om Chhunkrui      | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |
| 438 | Chhen Ren         | M   | Councils Member          |                  | √         | √       | √       |

| No. | Name           | Sex | Position                 | Province | Attendant |         |         |
|-----|----------------|-----|--------------------------|----------|-----------|---------|---------|
|     |                |     |                          |          | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 439 | Srey Ben       | M   | Governor                 | Takeo    | ✓         | ✓       | ✓       |
| 440 | Kang Sameun    | M   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 441 | Eang Ony       | M   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 442 | Ith Sok        | M   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 443 | Nou Sovanny    | F   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 444 | Lay Vannak     | M   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 445 | Chhim Chhorn   | M   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 446 | Yos Nasy       | M   | Director of Cabinet      |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 447 | Kam Sokhum     | M   | Director of Finance Unit |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 448 | Chhet Sokhun   | M   | Director of Councils     |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 449 | Kao Chhe       | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 450 | Kin Net        | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 451 | Uy Khemara     | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 452 | Meas Laing     | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 453 | Hun Sareun     | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 454 | Thor Sen       | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 455 | So Sarou       | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 456 | Em Men         | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 457 | Val Chhen      | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 458 | Moa Sophal     | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 459 | Em Vicheth     | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 460 | Ly Sukry       | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 461 | Ou Sovannara   | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 462 | Ith Sarun      | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 463 | Thorng Em      | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 464 | Neang Kimmieur | F   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 465 | Hem Sarum      | F   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 466 | Uk Lam         | F   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 467 | Khoy Khunhour  | M   | Governor                 | Kampot   | ✓         | ✓       | ✓       |
| 468 | Heng Vantha    | M   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 469 | Kang Saothun   | F   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 470 | Chuong Sivvuth | M   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 471 | Ing Menghour   | M   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 472 | Saut Yea       | M   | Deputy Governor          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 473 | Lay Sareun     | M   | Director of Finance Unit |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 474 | Suk Sarath     | M   | Director of Cabinet      |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 475 | Khim Samorn    | M   | Director of Councils     |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 476 | Khuy Sean      | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 477 | Ou Hay         | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 478 | Pu Teykok      | M   | Councils Member          |          | A         | A       | A       |
| 479 | Nou Neath      | F   | Councils Member          |          | A         | A       | A       |
| 480 | Ou Yany        | F   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 481 | Keo Praseth    | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 482 | Meas Yun       | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 483 | Vann Dara      | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 484 | Sam Hall       | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 485 | Ou Hay         | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 486 | Chiung Phalla  | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 487 | Meas Savorn    | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 488 | You Chhuy      | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 489 | Nhov Sa Em     | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 490 | Ung Chheng     | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |
| 491 | Uk Savuth      | M   | Councils Member          |          | ✓         | ✓       | ✓       |

| No. | Name           | Sex | Position                 | Province  | Attendant |         |         |
|-----|----------------|-----|--------------------------|-----------|-----------|---------|---------|
|     |                |     |                          |           | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 492 | Kham Phoeun    | M   | Governor                 | Kratie    | √         | √       | √       |
| 493 | Sa Chan Heang  | F   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 494 | Nhean Sarau    | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 495 | Thun Kry       | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 496 | Bong Bopharith | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 497 | Ky Sara        | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 498 | Khann Chamnan  | M   | Director of Cabinet      |           | √         | √       | √       |
| 499 | In Phean       | M   | Director of Finance Unit |           | √         | √       | √       |
| 500 | Nu Phoeung     | M   | Director of Councils     |           | √         | √       | √       |
| 501 | Vong Soy       | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 502 | Kuy Loung      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 503 | Nu Sarith      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 504 | Sorn Chamroeun | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 505 | Thun Ton       | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 506 | Prak Savuth    | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 507 | Chum Teng      | M   | Councils Member          |           | A         | A       | A       |
| 508 | Phou Teng      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 509 | Yin Khim       | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 510 | Kem Dou        | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 511 | Soum Sakou     | F   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 512 | Chou Bunnoeun  | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 513 | Teum Sothon    | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 514 | Kem Nauv       | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 515 | Oung Samei     | M   | Governor                 | Prey Veng | √         | √       | √       |
| 516 | Phan Chanthol  | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 517 | Tep Sam On     | F   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 518 | Soth Soeun     | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 519 | Keo Sen        | M   | Deputy Governor          |           | A         | A       | A       |
| 520 | Mok Theary     | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 521 | Thang Koeun    | M   | Deputy Governor          |           | √         | √       | √       |
| 522 | Om Bunleng     | M   | Director of Cabinet      |           | √         | √       | √       |
| 523 | Soum Ratanak   | M   | Director of Finance Unit |           | √         | √       | √       |
| 524 | Cheam Him      | M   | Director of Councils     |           | √         | √       | √       |
| 525 | Bin Samol      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 526 | Tep Borey      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 527 | Sok Teang      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 528 | Ros Kon        | F   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 529 | Siek Kunsea    | F   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 530 | Vann Doeun     | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 531 | Bou Pin        | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 532 | Heu Socheat    | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 533 | Som Vibol      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 534 | Chhuon Soy     | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 535 | Sok Yat        | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 536 | Khat Chon      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 537 | Seum Vorn      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 538 | Morm Chhay     | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 539 | Tob Hoeun      | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 540 | Tep Hon        | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 541 | Kong Sakphea   | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |
| 542 | Nong Sreng     | M   | Councils Member          |           | √         | √       | √       |

| No. | Name          | Sex | Position                   | Province | Attendant |         |         |
|-----|---------------|-----|----------------------------|----------|-----------|---------|---------|
|     |               |     |                            |          | 1st Day   | 2nd Day | 3rd Day |
| 543 | Koy Sokha     | M   | Governor                   | Pursat   | √         | √       | √       |
| 544 | Chuk Sophany  | F   | Deputy Governor            |          | √         | √       | √       |
| 545 | Soun Rindy    | M   | Deputy Governor            |          | √         | √       | √       |
| 546 | Mak Ra        | M   | Deputy Governor            |          | √         | √       | √       |
| 547 | Ok Moni       | M   | Deputy Governor            |          | √         | √       | √       |
| 548 | Pich Horn     | M   | Deputy Governor            |          | √         | √       | √       |
| 549 | Kloth Bunkun  | M   | Dep. Director of Cabinet   |          | √         | √       | √       |
| 550 | Hun An        | M   | Director of Finance Unit   |          | √         | √       | √       |
| 551 | Chhay Sareth  | M   | Director of Councils       |          | √         | √       | √       |
| 552 | Chhun Song    | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 553 | Ty Kimtoc     | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 554 | Vong Samol    | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 555 | Mao Sophorn   | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 556 | Phay Senghout | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 557 | Nou Samphorn  | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 558 | Preap Chreang | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 559 | Ngoun Poseng  | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 560 | Keo Thy       | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 561 | Theam Limeang | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 562 | Chap Sareung  | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 563 | Chhim Amra    | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 564 | Meas Phon     | M   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 565 | Houn Sarann   | F   | Councils Member            |          | √         | √       | √       |
| 566 | Kem Sothoeun  | M   | Director of Administration |          | √         | √       | √       |

| Boad of Governor           |  | Invited number | Attended |
|----------------------------|--|----------------|----------|
| Governor                   |  | 24             | 24       |
| Deputy Governor            |  | 119            | 115      |
| Councils                   |  |                |          |
| Director of Councils       |  | 24             | 24       |
| Councils Member            |  | 350            | 344      |
| Unit & Office              |  |                |          |
| Director of Cabinet        |  | 24             | 18       |
| Deputy director of Cabinet |  |                | 5        |
| Director of Finance Unit   |  | 24             | 21       |
| Deputy director of FU      |  |                | 2        |
| Chief of Accounting Office |  | 0              | 1        |
| Director of Administration |  | 0              | 1        |
| Adm. Management Official   |  | 0              | 1        |
| Total:                     |  | 565            | 556      |
| Female:                    |  | 63             | 61       |
| Male:                      |  | 502            | 495      |
| Absent:                    |  |                | 10       |