

カンボジア王国
北東州地域開発能力向上プロジェクト
中間レビュー報告書

平成21年9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
JR
09-004

カンボジア王国
北東州地域開発能力向上プロジェクト
中間レビュー報告書

平成21年9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

カンボジア王国では、近年、都市と農村の格差が顕著になりつつあります。特にラタナキリ州・モンドルキリ州は天然資源に恵まれた開発ポテンシャルのある地域ながら、首都から離れた遠隔地であること、先住民族が独自の文化を継承しながら生活する地域であること等により持続可能な開発を進める取り組みが遅れていました。中央政府主導で進みつつある地方分権化・業務分散化改革に合わせ、今後より一層、両州内の政府関係者が住民をはじめとするさまざまなアクターと一体となって開発を行うことが求められています。このような状況からカンボジア王国政府は日本政府に対し技術協力を要請、各種調査団の派遣により検討を重ねた結果、独立行政法人国際協力機構は2007年10月から2011年3月までの予定で「北東州地域開発能力向上プロジェクト」を通じ技術協力を行っています。

プロジェクト開始後、両州においてより詳細に各地域の人材や能力に関する状況が確認され、中央政府において地方分権化・業務分散化改革が更なる進展をみせつつあります。こうした背景も踏まえ、2009年7月に、当機構カンボジア事務所次長はじめ5名の日本国側調査団と、内務省地方行政総局長を議長とするカンボジア王国側調査団5名が合同中間レビュー調査団を結成し、本プロジェクトのこれまでの活動実績、進捗状況について、総合的な評価を行うとともに、今後の対応等について協議しました。これらの評価結果は、ミニッツに取りまとめられ、日本国側・カンボジア王国側双方の評価委員の合意の下に、署名・交換が行われました。

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

この調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成21年9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

目 次

プロジェクト位置図

略語表

中間レビュー調査結果要約表（和文）

第1章 中間レビューの概要	1
1-1 中間レビュー調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 評価者の構成	2
1-3 現地調査日程	2
1-4 主要面談者	6
1-5 評価方法・評価項目	7
第2章 プロジェクトの実績と現状	13
2-1 投入実績	13
2-2 活動実績	13
2-3 成果達成状況及び技術移転状況	18
2-4 プロジェクト目標達成見込み	21
2-5 プロジェクト実施プロセス	22
第3章 5項目評価結果	23
3-1 妥当性	23
3-2 有効性	23
3-3 効率性	24
3-4 インパクト	24
3-5 自立発展性	24
3-6 効果発現に貢献/阻害した要因	24
3-7 結 論	25
第4章 今後の計画への提言	26
4-1 プロジェクトデザインへの提言	26
4-2 その他の提言	30
付属資料	
1. 調査団議事録（Minutes of Meeting）	35
2. Project Design Matrix（PDM）2から3への変遷（参考和訳）	64
3. 実績一覧	70
4. パイロット事業内小規模インフラ事業総括	76
5. 評価グリッド結果表	87
6. 主要協議録	89

略 語 表

ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
C/P	Counterpart	カウンターパート
CARERE	Cambodia Area Rehabilitation and Regeneration Project	カンボジア地域再建・再生プロジェクト
CAU	Contract Administration Unit, ExCom	ExCom 契約・事務班
CLV	Cambodia, Laos, Vietnam	カンボジア、ラオス、ベトナム
D&D	Decentralization and Deconcentration	地方分権化・業務分散化
DANIDA	Danish International Development Assistance	デンマーク国際開発援助活動
DDC	District Development Committee	郡開発委員会
DFT	District Facilitation Team	郡調整チーム
DIF	District Investment Fund	郡投資基金
DIP	District Initiative Program	郡主導プログラム
DOLA	Department of Local Administration	地方行政局
ExCom	Executive Committee	実施委員会
FU	Financial Unit	財務班
GDLA	General Department of Local Administration	地方行政総局
GIS	Geographic Information System	地理情報システム
IT	Information Technology	情報技術
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
LAU	Local Administration Unit	地方行政班
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
NGO	Non-Governmental Organizations	非政府組織
NSDD	National Program for Sub-National Development	今後10年間のD&D推進に向けた国家プログラム案
NSDP	National Strategic Development Plan	国家開発戦略計画
OJT	On-the-Job Training	実務研修
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PFT	Provincial Facilitation Team	州調整チーム
PILAC	Project on Improvement of Local Administration in Cambodia	地方行政能力向上プロジェクト
PIM	Project Implementation Manual	事業実施マニュアル
PLAU	Provincial Local Administration Unit	州地方行政部
PMC	Project Management Committee	プロジェクト管理委員会

PO	Plan of Operation	活動計画
PRDC	The Provincial Rural Development Committee	州農村開発委員会
PRDNEP	Project on Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces	北東州地域開発能力向上プロジェクト
R/D	Record of Discussion	討議議事録
TBA	Traditional Birth Attendant	伝統的助産婦
TSO	Technical Support Officers	技術支援班職員
TSU	Technical Support Unit	技術支援班
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	国連教育科学文化機関
UNICEF	United Nations Children's Fund	国連児童基金
W/S	Workshop	ワークショップ
WCF	World Children Fund	国際児童基金
WWF	World Wide Fund for Nature	世界自然保護基金

中間レビュー調査結果要約表（和文）

1. 案件の概要	
国名：カンボジア王国	案件名：北東州地域開発能力向上プロジェクト（PRDNEP）
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：JICA カンボジア事務所	協力金額：3億2,700万円
協力期間 (R/D)：2007年10月～2011年 3月	先方関係機関： ・内務省地方行政総局地方行政局 ・モンドルキリ州及びラタナキリ州農村開発委員会実施委員会（PRDC/ExCom）
	日本側協力機関：なし
他の関連協力：なし	
<p>1 協力の背景と概要</p> <p>モンドルキリ州及びラタナキリ州はカンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）の北東部に位置している。両州は天然資源が豊富な地域である一方、伝統的な生計手段を守る国内先住民の多くが暮らす遠隔地であることなどから経済的な発展の度合いは低い。カンボジアのミレニアム開発目標報告書（2003年）において、両州の開発レベルは24ある州と特別市のなかで国内最下位に位置づけられている。</p> <p>さらに両州は、地域開発を推進するための人材及び体制を有しておらず、その組織的な基盤は州農村開発委員会（The Provincial Rural Development Committee：PRDC）実施委員会（Executive Committee：ExCom）の設置以前には存在しなかった。そのため、開発事業はプロポーザルの積み上げとなっており、優先開発課題の選定に基づく戦略的なアプローチは州及び郡において皆無である。</p> <p>2004年、カンボジア政府は北東州の総合的な開発計画策定のための開発調査とPRDC支援のための技術協力を要請した。当該国政府からの「モンドルキリ州地域総合開発調査」の要請に応じ、JICAは2004年及び2005年に3件のプロジェクト形成調査団を派遣した。これら調査団の提言を受け、カンボジアは技術協力プロジェクト「北東州人材育成計画」を要請したところ、日本政府により採択され、2007年8月31日、カンボジア内務省（Ministry of Interior：MoI）及びJICAとの間で、「北東州地域開発能力向上プロジェクト（Project on Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces：PRDNEP）」を、2007年10月から3年半の予定で開始する旨合意された。</p> <p>2 協力の内容¹</p> <p>(1) スーパーゴール</p> <p style="padding-left: 20px;">対象州において、持続的地域開発事業により、貧困が緩和される。 (指標) 貧困世帯が減少する。</p>	

¹ 今般の評価時に使った2008年8月改定済みプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）2に準ずる。

(2) 上位目標

対象州において、州政府により、主体的かつ戦略的に州開発事業が実施される。

(指標) 対象州において

- 1) 州戦略開発計画の質が向上する。
- 2) 州政府により事業進捗がモニタリングされ、必要な指導がなされている。

(3) プロジェクト目標

対象とする州において、持続的地域開発のための地方行政能力が強化される。

(指標) 対象州において

- 1) 今までに取り組みが遅れていた分野（非インフラ事業など）を含めニーズに合った持続的地域開発事業が計画・実施されている。
- 2) 地域開発事業の進捗が行政官によりモニタリング・評価され、次の事業のために必要なフィードバックが報告書やマニュアルの形でなされている。
- 3) 地域開発に関する会合が州政府により定期的開催される。

(4) 成果

- 1) 州行政官の分析・調査能力が向上する。

(指標) モンドルキリ州、ラタナキリ州において

- 1.1 データ分析及び調査結果に基づく状況調査報告書（州ごと）が完成する。

- 1.2 問題分析に関するモジュール研修が1コース以上行われ、受講者の研修後の能力が向上している。

- 2) 州行政官の地域開発計画策定能力が向上する。

(指標)

- 2.1 ラタナキリ州のパイロット郡で地域開発計画策定への取り組みがなされている。

- 2.2 パイロット事業をはじめ各種事業の策定と準備のための具体的な活動を実施できるようになる。

- 2.3 地域開発計画に関するモジュール研修が2コース以上開催され、受講者の研修後の能力が向上している。

- 2.4 地域開発計画の策定プロセス改善に関する報告書が作成される。

- 3) 州行政官の地域開発事業実施・管理能力が向上する。

(指標)

- 3.1 現在取り組みが遅れている分野（測量、AutoCAD など）での技術支援班（Technical Support Unit : TSU）²の技術力が向上する。

- 3.2 郡やコミュンが実施するパイロット事業をはじめ各種事業の契約管理と業務管理が改善する。

- 3.3 地域開発事業の実施に関するモジュール研修が6コース以上行われ、受講者の研修後の能力が向上している。

- 3.4 事業実施プロセスの改善に関する報告書が作成される。

² ExCom 技術協力班（Technical Support Unit）のこと。

4) 州行政官のモニタリング、評価能力が向上する。

(指標)

4.1 パイロット事業をはじめ各種事業のモニタリング・評価計画が作成される。

4.2 上記計画に沿ってモニタリング・評価が実施される。

4.3 地域開発事業のモニタリング・評価に関するモジュール研修が1コース以上行われ、受講者の研修後の能力が向上している。

4.4 モニタリング・評価の手法及び体制改善に関する報告書が作成される。

(5) 投入 (2009年5月時点)

付属資料3.「実績一覧」参照。

2. 評価調査団の概要

調査者	<p><カンボジア側></p> <ul style="list-style-type: none">・ Team Leader: H.E.Mr. Leng Vy, Director General, General Department of Local Administration (GDLA), Ministry of Interior (MoI) (Project Director)・ Member: Mr. Yin Malyna, Director, Department of Local Administration (DOLA), GDLA, MoI (Project Manager)・ Member: Mr. Yat Sokhan, PRDC/ExCom Ratanakiri Province (Counterpart Personnel)・ Member: Mr. Sek Hay, PRDC/ExCom Ratanakiri Province (Counterpart Personnel)・ Member: Mr. Hiek Sophan, PRDC/ExCom Mondolkiri Province (Counterpart Personnel) <p><日本側></p> <ul style="list-style-type: none">・ 総括: 小林雪治 JICA カンボジア事務所 次長・ 調査企画: 寺田美紀 JICA カンボジア事務所 企画調査員 (グッドガバナンス)・ 評価分析: 松下智子 株式会社 アンジェロセック・ 小規模インフラ: 増田豊 株式会社 設計計画・ 調査企画補佐 Mr. Phok Phira JICA カンボジア事務所 ナショナルスタッフ	
調査企画	2009年7月7~26日	評価の種類: 中間レビュー
評価の手法	<p>評価方法:</p> <p>手順1: 2008年8月付 PDM2 を評価基準として用い、プロジェクトの投入、活動実績と成果の比較から、達成度を確認する。</p> <p>手順2: プロジェクトの計画及び実施段階における、成果の貢献要因、阻害要因を確認する。</p> <p>手順3: 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5項目の観点から分析を行う。</p> <p>手順4: プロジェクト完了までの期間に対する提言を行う。</p> <p>データ収集方法:</p> <p>文献調査、主なステークホルダーへのインタビュー、対象地域へのサイト訪問、フォーカスグループディスカッション</p>	

	<p>調査実施上の制約：</p> <p>同国内には地方分権化・業務分散化（Decentralization and Deconcentration : D&D）政策に対する支援を行うドナー機関があるが、本中間評価では主にプロジェクトに焦点を置いた調査を行った。また時間の制約のため、すべての関係者に対するインタビューは実施されなかった。</p>
--	--

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

現時点の指標によれば、プロジェクトは進展しており成果を達成し得るものと思われる。本プロジェクトでは、両州の行政官の書類のファイリング、公的文書の作成、プロポーザル作成等の基礎的な事務能力の向上がみられた。また計画、実施、モニタリングといったプロジェクトサイクルの基礎を経験した行政官もおり、行政能力向上に対する問題意識が徐々に向上している。

これまで、本プロジェクトでは、さまざまなスキルや科目に関する研修が実施され、得られた知識やスキルはパイロット事業の計画や実施において活かされてきた。こうした活動の実績を確認するうえでの参考となる十分な指標が、PDM2 のプロジェクト目標及び成果に記載されていないため、プロジェクト期間内にプロジェクト目標として定められている『「持続的」地域開発のための地方行政能力が強化される』か否かの判断は難しい。

プロジェクト目標の達成をより確実なものとするために、プロジェクトの経験をガイドラインやマニュアルに反映させるなど制度化に努め、同時にそれを活動実績として確認し得る指標を再検討することで、プロジェクト目標が達成される見込みが高まると考える。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下のことから、本プロジェクトの継続は妥当性が高いといえる。

カンボジア政府は 2004 年 7 月に発表された国家開発戦略「四辺形戦略（Rectangular Strategy）」で、D&D の推進を明示し、2005 年 6 月に「D&D 改革戦略フレームワーク」を承認し、2008 年 5 月に州、郡に評議会を 1 年以内に設置することを定めた地方行政法を施行した。2008 年に発表された国家戦略開発計画（National Strategic Development Plan : NSDP）（2001～2010 年）及び第 2 次四辺形戦略において、D&D は引き続きグッドガバナンスを推進するうえでの重要課題となっている。

2002 年のわが国の対カンボジア援助政策では、公共政策推進と人材不足解消への取り組みのため、人材開発は重要課題の 1 つに位置づけられている。本プロジェクトは開発事業を実施するためのプロジェクト管理能力を向上させることを目的としている点で、JICA の使命 2「公正な成長と貧困削減」及び使命 3「ガバナンスの改善」に合致しているといえる。さらに、ラタナキリ州とモンドルキリ州は、開発重点地域であるカンボジア・ラオス・ベトナム（Cambodia, Laos, Vietnam : CLV）の「開発の三角地帯」に属する地域と認識されている。

当該地域の地方行政機能を強化するために、州及び郡における著しい能力不足及び人材不足解消に取り組むことは、当該地域の生活を向上させ、持続的な農村開発を促進するうえでの急務の課題であり、地方行政官の能力向上は不可欠である。本プロジェクトは行政官に対し、

さまざまなスキルや科目の研修を受講する機会を与え、その多くがプロジェクトサイクルの基礎を習得させるうえでも役立った。今後、対象地域やターゲットグループをより絞り込むことで、プロジェクトの妥当性がより高まるものと思われる。

(2) 有効性

徐々に進展しているが、各州の状況に応じ、絞り込んだアプローチをとることで、より高い有効性が確保されると考えられる。

本プロジェクトでは、両州の行政官に対し、さまざまなスキルや科目の研修を受講する機会を与え、モジュール研修では、両州ではほぼすべてのコースで受講前後の理解度テストの点数が改善した。また、ワークショップ（Workshop：W/S）やパイロット事業を通じ、行政官は計画、実施、モニタリングといったプロジェクトサイクルの基礎を経験した。しかしインフラプロジェクトの実施からメンテナンスへとといったプロジェクトを次の段階につなげていくために必要となる、モニタリング・評価のスキルの向上については、特に今後改善の余地がある。

ラタナキリ州では有効性が比較的確保されていると考えられる。郡行政官やコミューン評議員はプロジェクトの指導の下、インフラプロジェクトの効果的なモニタリング方法を学んだ。地方行政機能の強化について行政官の間での問題意識が高まった。

モンドルキリ州では、現時点では今後十分な有効性が確保される見込みがあるとは言い難い。その原因として、州及び郡における対象が幅広いものであったこと、モンドルキリ州ではPRDC/ExComの活動が開始されたのが2003年でありラタナキリ州より7年遅れていたため、プロジェクト開始当初の行政官の能力が低かったこと、が挙げられる。プロジェクトの成果として、行政官は計画策定の基礎を習得することができたものの、今後はモニタリング・評価、事業見直しについて引き続き学んでいく必要がある。

モンドルキリ州での本プロジェクトの重要なアプローチの1つとして、非政府組織（Non-Governmental Organization：NGO）との協働を通じた能力向上が挙げられ、州及び郡行政官に、特定の課題に関するより高度な技術や経験を有するNGO等との協働の機会を提供することが挙げられる。

(3) 効率性

日本側からの投入量及びタイミングはおおむね適切である。

研修はおおむね効率的に行われた。わが国の援助リソースも効率的に活用され、モジュール研修で、「地方行政能力向上プロジェクト（Project on Improvement of Local Administration in Cambodia：PILAC）」及び女性省派遣のJICA個別長期専門家（ジェンダー主流化制度強化アドバイザー）が講師を務めた。コンピュータ研修はおおむね高く評価されたが、一部例外として遠隔地の郡に勤務する研修生へのインタビューでは、コンピュータの知識を業務に活用する機会が十分得られないとの回答が得られた。

機材にも同様の評価がされたが、地理情報システム（Geographic Information System：GIS）や水質検査キットは今後ほかの研修と組み合わせることで、より活用されることが期待される。今後ターゲットグループを絞り込み、セクターを重点化するうえで、研修カリキュラム

や教材、方法論を再検討していくことが望まれる。

(4) インパクト

以下のとおり、正のインパクトがみられた。

中央政府（保健省）高官が、本プロジェクトの活動を公共サービス一般に適用したいとの高い関心を示した。また計画省は、両州で実施された州状況分析に係るモジュール研修に参加した両州の計画局職員を、中央省庁が行う研修のファシリテーターとなるよう要請した。さらにアジア開発銀行（Asian Development Bank : ADB）を含む他のドナーは、本プロジェクトのアプローチを活動の参考にしたいとの関心を示した。

一方、負のインパクトはみられていない。

(5) 自立発展性

政策面では、本プロジェクト完了後も自立発展性は確保される見込みであり、今後 10 年間の D&D 推進に向けた国家プログラム案（National Program for Sub-National Development : NSDD）では、地方レベルの開発計画策定及び能力向上は重点課題として位置づけられている。

しかしながら、州及び郡の人材育成のための組織面、財政面での自立発展性には課題があり、特に職員の高い離職率は懸念すべき課題である。

3-3 成果、自立発展性及びインパクトの促進要因・阻害要因

効果発現を阻害した外部要因として、現在当該国は D&D 改革の渦中にあり、州及び郡行政官の役割の規定が不明確かつ予測不能な状況にあることが挙げられる。自立発展性や正のインパクトを確保するためには、柔軟な姿勢でプロジェクトの活動を調整し、実施していくことが求められる。

3-4 結論

本プロジェクトは妥当性が高く、徐々に成果も現れつつある。日本側からの投入の量及びタイミングはおおむね適切であった。いくつかの正のインパクトもみられている。

しかし、現時点では、プロジェクト目標が達成し得るかどうか判断が難しい。今後対象地域やターゲットグループをより絞り込むことで、より高い妥当性が確保されると考えられる。また、有効性についても、両州の特定の状況に応じ、絞り込んだアプローチを行うことで、より高い有効性が確保されると期待される。さらにプロジェクト目標についても、本プロジェクトの経験を制度化し、指標を再検討していくことで、達成見込みが高まるであろう。これらを通じ、州及び郡の人材開発を行ううえでの組織面・財政面での自立発展性を確保する方策を見出すことを視野に入れつつ、D&D 改革のプロセスに従い、より柔軟な対応をとることが望まれる。

3-5 提言

(1) プロジェクトデザインに対する提言

1) 両州のターゲットグループの変更

ラタナキリ州及びモンドルキリ州のターゲットグループを以下のとおり変更する。

ラタナキリ州では郡の開発に従事する地方行政官をターゲットグループに定めており、特に主なターゲットグループを郡行政官としている。しかし、同州の全9郡に焦点を置くことは現実的でないため、2郡のみパイロット郡として重点的に支援を行うことを提言する。

モンドルキリ州では、州及び郡の対象が広すぎたために有効性が確保しにくい状況であった。そのため、州の優先度が高いセクターの開発に重点を置き、それに係る行政官の能力向上を実施していくことを提案する。

2) 活動の見直し

上記1) に対し、各州のターゲットグループを支援するための活動を見直すことを提案する (PDM3 案参照)。

3) プロジェクト目標とアウトプットの指標の見直し

上記1) 及び2) に対応し、指標を改定することを提案する (PDM3 案参照)。

(2) その他

1) 職員の離職率削減に向けた対策

本プロジェクトの自立発展性を確保すべく、職員の高い離職率を削減するための方策を検討する必要がある。さらに、MoI に対しても本プロジェクトで研修を受講した職員が重要な役割を果たし、技術や知識を活用し、経験を伝播できるよう、より高いポジションを提供できるよう期待する。

2) プロジェクトの経験を組織化する試み

両州の持続的な農村開発に資すべく、本プロジェクトの専門家はプロジェクトダイレクター及びマネージャーが、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) 下にある計画委員会等の政府のチャンネルを通じ、カンボジア政府内でプロジェクトの経験を反映させていけるよう、プロジェクト専門家の支援を期待する。

3) 瑕疵責任の確保

6カ月の瑕疵期間と契約金額の5%に該当する留保金の導入等、カンボジアの慣例を適用した契約方法を取り入れることで、インフラが建設作業終了後に損傷を受けても、インフラ施設が建設作業終了後に損傷を受けても、プロジェクト管理委員会は建設業者に対して契約上不利が生じることはないと考えられる。

第1章 中間レビューの概要

1-1 中間レビュー調査団派遣の経緯と目的

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）の地方開発は、1991年の和平協定後、ドナー主導によりカンボジア地域再建・再生プロジェクト（Cambodia Area Rehabilitation and Regeneration Project : CARERE）の枠組みで最末端の行政レベルであるコミューン（サンカット）に対する開発支援プログラムとして開始され、その後、1996年にセイラ・プログラムとして国家プログラムに位置づけられたのち、徐々に同国全土で展開された。

本プロジェクトの対象となるラタナキリ州及びモンドルキリ州は、国内天然林の約4割が存在する、自然資源の豊富な地域であるが、国内先住民族の9割以上が居住し、また遠隔地という地理的特性から必ずしも開発の優先順位が与えられてこなかった。

これまでセイラ・プログラム等によりコミューンの機能が強化される一方で、州・郡は機能が明確に規定されていないこともあり、既存の州開発計画はコミューンからのプロポーザル（事業提案）の単なる積み上げにとどまり、州及び郡全体としての優先課題の設定やそれに基づく優先事業の決定といった、戦略的なアプローチはみられない。言語障壁もあるほか、教育レベルも概して低く、地方行政機能の強化に必要な人材（数、能力）は不足している。

近年、両州への投資、開発支援が増加しつつあり、貴重な資源や先住民の生活に重大な影響を与えている。開発事業の優先づけ、投資家の開発事業への誘致等、地方行政官によるこれら支援のマネジメントの改善・向上が必要となってきた。以上から、地域住民による持続的な地域振興、地方行政官による戦略的な開発事業の企画、実施が求められているが、これらの中心となる MoI 並びに各州・郡政府は十分な人材及び体制を有しておらず、そのキャパシティディベロップメントが求められている。

本プロジェクトは、MoI 地方行政総局（General Department of Local Administration : GDLA）、ラタナキリ州及びモンドルキリ州 PRDC/ExCom をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として、対象州の地方政府が持続可能な農村開発を促進する能力の強化をめざし、2007年10月から3年6カ月の予定で実施されている。

現在、プロジェクト開始後約2年が経過したことから、カンボジア側、日本側双方の参加を得て、今後のプロジェクト運営の更なる改善に向けた合意を形成することを目的に本中間レビューが実施された。

1-2 評価者の構成

評価者の構成は以下に示すとおりである。

〈日本側〉

担当分野	氏名	所属
総括	小林 雪治	JICA カンボジア事務所 次長
調査企画	寺田 美紀	JICA カンボジア事務所 企画調査員 (グッドガバナンス)
評価分析	松下 智子	株式会社 アンジェロセック
小規模インフラ	増田 豊	株式会社 設計計画
調査企画補正	Mr. Phok Phira	JICA カンボジア事務所 ナショナルスタッフ

〈カンボジア側〉

氏名	役職
H.E. Leng Vy	Director General, General Department of Local Administration, Ministry of Interior (Project Director)
Mr. Yin Malyna	Director, Department of Local Administration, General Department of Local Administration, Ministry of Interior (Project Manager)
Mr. Yat Sokhan	PRDC/ExCom Ratanakiri Province (Counterpart Personnel)
Mr. Sek Hay	PRDC/ExCom Ratanakiri Province (Counterpart Personnel)
Mr. Hiek Sophan	PRDC/ExCom Mondolkiri Province (Counterpart Personnel)

1-3 現地調査日程

2009年7月7～27日にかけて、以下の日程のとおり現地調査を実施した。

日付	旅程	調査活動概要	担当団員
7/7 (火)	11:00 成田発 21:30 プノンペン着	移動 (成田 TG641→タイ TG618→プノンペン)	・評価分析 ・小規模インフラ
7/8 (水)	プノンペン	9:00 中間評価方針、調査日程確認 派遣専門家との協議	・本邦調査団
		16:30 ラタナキリ州アンドメア郡長 Mr. Nong Darith との会合 (5項目評価に基づきラタナキリ州事業成果を協議)	・評価分析 ・小規模インフラ
7/9 (木)	8:00 プノンペン発 18:00 ラタナキリ州 着	車両移動 (プノンペン→ラタナキリ州)	・本邦調査団 (団長除く)
7/10 (金)	ラタナキリ州都	※以下の C/P・受益者との会合 (5項目評価に基づきラタナキリ州事業成果を協議) 7:00 コンモン郡長 Mr. Chhoeun Chan Tim 8:00 ラタナキリ州 ExCom 常任委員 Mr. Sek Hay	・本邦調査団 (団長除く)

日 付	旅 程	調査活動概要	担当団員
		<p>9:30 ラタナキリ州 ExCom 契約・事務班 (Contract Administration Unit : CAU) 班長 Mr. Keing Vuthy</p> <p>14:00 ラタナキリ州 ExCom 技術支援班 (TSU) 班長 Mr. Khem Ny</p> <p>15:30 ラタナキリ州 ExCom 財務班 (Financial Unit : FU) 副班長 Ms. Mo Bunnath</p> <p>16:00 モジュール研修受益者 (新人職員導 入研修等)(ラタナキリ州郡職員 1 名)</p>	
7/11 (土)	<p>6:30 ラタナキリ州 都発</p> <p>8:30 コンモン郡着</p>	<p>車両移動 (ラタナキリ州都→コンモン郡)</p> <p>※以下の C/P・受益者との会合 (5 項目評価 に基づきラタナキリ州事業成果を協議)</p> <p>8:30 コンモン郡評議会議長、前副郡長 Mr. In Nop、現郡長 Mr. Chhoeun Chan Tim、郡評議員</p> <p>10:30 パイロット事業受益者 (保健衛生研 修) (農民)</p> <p>11:30 パイロット事業受益者 (橋建設) (農 民)</p> <p>14:00 モジュール研修受益者 (新人職員導 入研修等) (コンモン郡経済局員)</p> <p>ほか、小規模インフラパイロット事業の現 状確認</p>	・本邦調査団 (団長除く)
7/12 (日)	<p>6:30 ラタナキリ州 都発</p> <p>7:45 アンドメア郡 着</p>	<p>車両移動(ラタナキリ州都→アンドメア郡)</p> <p>※以下の関係者・受益者との会合 (5 項目 評価に基づきラタナキリ州事業成果を協 議)</p> <p>8:00 Mr. Romien Ponh アンドメア郡評議員 長・前郡長、Mr. Rochom Chiv アンド メア郡副郡長、郡評議員、コミュニ ン評議員、コミュニン事務員</p> <p>10:00 パイロット事業受益者 (人身売買・ 暴力対策研修、行政手続きに関する 研修)</p> <p>15:00 パイロット事業協力者・受益者 (CEDAC 職員、混合農業技術研修受 講者)</p> <p>ほか、小規模インフラパイロット事業の現 状確認</p>	・本邦調査団 (団長除く)

日付	旅程	調査活動概要	担当団員
7/13 (月)	ラタナキリ州都	<p>※以下の関係者・受益者との会合（5項目評価に基づきラタナキリ州事業成果を協議）</p> <p>7:50 ラタナキリ州 ExCom シニアアドバイザー Mr. Lach Buntheut</p> <p>9:00 H.E. Pav Hamphan ラタナキリ州知事</p> <p>14:00 ラタナキリ州 PRDC 常任委員、計画局長 Mr. Yat Sokhan</p> <p>15:30 ラタナキリ州女性局長 Ms. Chork Moeul</p> <p>ほか、小規模インフラパイロット事業の現状確認</p>	・本邦調査団 (団長除く)
7/14 (火)	9:00 ラタナキリ州発 18:00 モンドルキリ州着	車両移動(ラタナキリ州→モンドルキリ州)	・評価分析 ・小規模インフラ ・調査支援
7/15 (水)	モンドルキリ州都	<p>※以下の C/P・受益者との会合（5項目評価に基づきモンドルキリ州事業成果を協議）</p> <p>8:30 モンドルキリ州 ExCom 常任委員 Mr. Hiek Sophan</p> <p>9:30 モンドルキリ州 CAU 班長 Mr. Men Phallin</p> <p>10:30 モンドルキリ州 FU 班長 Mr. Chhang Bunsrun</p> <p>13:30 モンドルキリ州観光局長 Mr. Ngin Sovimean</p> <p>14:30 モンドルキリ州評議員 H.E. Om Khom</p> <p>16:00 モンドルキリ州地方行政班（Local Administration Unit : LAU）班長 Ms. Chum Nary</p> <p>他、小規模インフラパイロット事業の現状確認</p>	・評価分析 ・小規模インフラ ・調査支援
7/16 (木)	7:30 モンドルキリ州都発 13:30 コニャック郡着	<p>移動（モンドルキリ州都→コニャック郡）</p> <p>※以下の C/P・受益者との会合（5項目評価に基づきモンドルキリ州事業成果を協議）</p> <p>13:30 パイロット事業受益者（農業研修）</p> <p>14:30 コニャック郡長 Mr. Muel Soeun</p> <p>ほか、小規模インフラパイロット事業の現状確認</p>	・本邦調査団 (団長除く)
7/17 (金)	モンドルキリ州都	<p>※以下の C/P・受益者との会合（5項目評価に基づきモンドルキリ州事業成果を協議）</p> <p>8:30 モンドルキリ州知事 H.E. Chan Yoeun</p>	本邦調査団員

日 付	旅 程	調査活動概要	担当団員
		15:00 パイロット事業受益者〔伝統的助産婦 (Traditional Birth Attendant : TBA) 研修〕 16:00 研修・パイロット事業受益者 (プロポーザル作成、コンピュータ研修)〔郡調製チーム (District Facilitation Team : DFT)〕 13:00 評価結果中間取りまとめ・資料作成 18:00 本邦調査団打合せ ほか、小規模インフラパイロット事業の現状確認	
7/18 (土)	8:00 モンドルキリ州発 18:00 プノンペン着	移動 (モンドルキリ州→プノンペン)	本邦調査団員
7/19 (日)	プノンペン	9:00～17:00 評価結果英文要訳表作成 18:00 団内会議 (評価結果英文要訳表検討)	本邦調査団員
7/20 (月)	プノンペン	10:00 MoI/GDLA 地方行政局 (Department of Local Administration : DOLA) 局長 Mr. Yin Malyna (5 項目評価に基づきプロジェクト全体の事業成果及び今後の方向性を協議) 13:00 本邦調査団協議	・本邦調査団 (団長除く)
7/21 (火)	プノンペン	9:00 本邦調査団協議 14:00 MoI/GDLA 局長 H. E. Leng Vy (5 項目評価に基づきプロジェクト全体の事業成果及び今後の方向性を協議)	・本邦調査団 (団長除く)
7/22 (水)	プノンペン	9:00～22:00 本邦調査団協議	・本邦調査団 (団長除く)
7/23 (木)	プノンペン	9:00～22:00 中間レビュー英文報告書最終ドラフト作成	・本邦評価団 (団長除く)
7/24 (金)	プノンペン	10:30 日本・カンボジア合同評価調査団協議 〔合同調整委員会 (Joint Coordination Committee : JCC) 会合〕 中間レビュー評価ミニッツ署名 14:00 JICA カンボジア事務所長報告 15:00 在カンボジア日本大使館報告	本邦調査団員
7/25 (土)	プノンペン	資料整理・取りまとめ	・評価分析 ・小規模インフラ
7/26 (日)	プノンペン 20:25 プノンペン発	中間レビュー評価報告書 (和文) 案作成 移動 (プノンペン TG699→タイ TG642→成田)	・評価分析 ・小規模インフラ
7/27 (月)	8:10 成田着	成田到着	

1-4 主要面談者

主要な面談者は以下のとおりである。

< MoI >
GDLA H.E. Leng Vy 局長 (Project Director)
GDLA/DOLA Mr. Yin Malyna 局長 (Project Manager)
< ラタナキリ州 >
H.E. Pav Hamphan ラタナキリ州知事
Mr. Yat Sokhan, PRDC/ExCom (Counterpart Personnel)
Mr. Sek Hay, PRDC/ExCom (Counterpart Personnel)
Mr. Lach Buntheut ラタナキリ州 ExCom シニアアドバイザー
Mr. Keing Vuthy, PRDC/ExCom ラタナキリ州 CAU 班長
Mr. Khem Ny, PRDC/ExCom ラタナキリ州 TSU 班長
Ms. Mo Bunnath, PRDC/ExCom ラタナキリ州 FU 班副班長
Ms. Chork Moeul 女性局長
モジュール研修受益者 (新人職員導入研修等)
(コンモン郡)
Mr. Chhoeun Chan Tim コンモン郡長
Mr. In Nop コンモン郡評議会議長、前郡長
コンモン郡評議員
パイロット事業受益者 (保健衛生研修、橋建設)
モジュール研修受益者 (新人職員導入研修等)
(アンドメア郡)
Mr. Romien Ponh アンドメア郡評議員長、前郡長
Mr. Nong Darith アンドメア郡長、前 FU 副班長
Mr. Rochom Chiv アンドメア郡副郡長
アンドメア郡評議員、コミュニケーション評議員、コミュニケーション事務員
パイロット事業受益者 (人身売買・暴力対策研修、行政手続きに関する研修、混合農業技術研修受講者)
NGO (CEDAC) 職員
< モンドルキリ州 >
H.E. Om Khom モンドルキリ州元計画局長 (現州評議員)
H.E. Chan Yoeun モンドルキリ州知事
Mr. Hiek Sophan PRDC/ExCom (Counterpart Personnel)
Mr. Men Phallin PRDC/ExCom モンドルキリ州 CAU 班長
Mr. Chhang Bunsrun, PRDC/ExCom モンドルキリ州 FU 班長
Ms. Chum Nary, PRDC/ExCom モンドルキリ州 LAU 班長
Mr. Ngin Sovimean モンドルキリ州観光局長

(コニャック郡)
Mr. Muel Soeun コニャック郡長
パイロット事業 (TBA 研修・農業研修) 受益者
モジュール研修 (プロポーザル作成・コンピュータ研修) 受益者
(小規模インフラ事業関係者)
ピッチェラ郡、カオシマ郡、オウリヤン郡、センモノロム郡職員

1-5 評価方法・評価項目

1-5-1 評価方法

(1) 活動の進捗状況

本プロジェクトの当初計画の実施時期との差異、実施プロセスを俯瞰する。基本的には PDM に記載された指標を用いて各成果の達成度を評価する。プロジェクト専門家の作成による投入・活動実績表や各種報告書の分析と、カンボジア側 C/P や対象地域住民 (パイロット事業受益者) に対する質問票及び聞き取りを通じて評価を行う。なお、本プロジェクトは 2008 年 8 月 29 日に開催された JCC で PDM の改定が行われている。今般の中間レビューでは、同改訂版 PDM (2008 年 8 月付 PDM2) に基づき評価を行うこととする。

(2) プロジェクト目標達成状況、成果達成状況

通常、プロジェクト目標の達成度は PDM に記載されたプロジェクト目標及びその指標を用いて評価するものであるが、本プロジェクト計画時点では、対象地域に関し得られる情報が不足していたことなどから、終了時点までに達成し得るプロジェクト目標が予測できない状況にあった。そのため、本中間レビューではプロジェクト専門家及び C/P と協議を行ったうえで、プロジェクト目標「対象州において、持続的地域開発のための地方行政能力が強化される」が指す内容を再定義し、「ターゲットグループ (ラタナキリ州では主に郡行政官、モンドルキリ州では主に州行政官) が、プロジェクトの計画、実施、モニタリング・評価を自主的に「実施」していくことができるレベルにまで地方行政能力が強化される」と定めたうえで、その達成目標と現状との相違を比較することで評価する。

成果の達成状況についても、同様の理由により具体的な指標が記載されておらず、活動の言い換えが含まれるなど不明確なものもあるが、基本的に 2008 年 8 月付 PDM2 に記載された指標を用いて各成果の達成度を評価する。

1-5-2 評価項目

本プロジェクトの中間レビューにおいては、プロジェクト活動の進捗及びアウトプット達成度の評価、プロジェクト目標達成見込みに関する確認を行い、続いて別表「評価グリッド」のとおり評価グリッドに基づき、評価 5 項目 (妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性) の観点から評価を行う。主な各項目の評価内容は以下のとおり。

(1) 妥当性

妥当性では、わが国援助政策との整合性、本事業がカンボジアの上位計画及び地域開発戦略に対し貢献があるか、その他ドナーの援助との関連性等を評価する。

<主な評価設問>

- カンボジア四辺形戦略(Rectangular Strategy)、第2次四辺形戦略との整合性はあるか、NSDPとの整合性はあるか
- 対象地域の開発課題、州・郡等地方行政に係る地方行政官の能力強化が必要となる課題に対し、必要なアプローチ・支援内容が総合的に検討されてきているか
- 他ドナー案件との調整をどのように図ってきているか

(2) 有効性

有効性では、プロジェクト目標達成や成果の見込み等を評価する。

<主な評価設問>

- プロジェクト目標を達成するための十分なアウトプットとして、地方行政官の調査・研究、計画立案、実施、モニタリング、評価能力が向上してきているか
- これまで実施された研修により、受講者のキャパシティはどの程度向上しているか、プロジェクト目標への達成度は高いか

(3) 効率性

効率性では、日本側投入の規模・質は適切か、成果の達成状況は投入に見合っているか等を評価する。

<主な評価設問>

- 専門家の配置、研修の規模、質は適切か
- 供与機材の数量、機材等は適切か

(4) インパクト

インパクトでは、カンボジアの中央政府レベル（他省庁）の政策・サービス等に影響はあるか、本プロジェクトと JICA の他の支援が相乗効果を挙げているか等を評価する。

<主な評価設問>

- カンボジアの政策あるいは行政サービスへ何らかの影響を与えているか
- 本プロジェクトと JICA の他の支援が相乗効果を挙げているか

(5) 自立発展性

自立発展性では、プロジェクト終了後もプロジェクトで行われた研修等の技術移転の成果の継続性が見込めるか、人員面・財源等の組織的な自立発展性が見込めるか等を評価する。

<主な評価設問>

- C/P が得た技術を継続させるため、フォローアップ等の取り組みを行っているか
- 知識・技術の定着はみられているか
- 今後地方分権化、地方人材育成に係る政策・方針に変更はないか
- C/P の定着率はどうか、異動、退職はないか。

表 1-1 評価グリッド

	評価設問			必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大設問	小設問				
		プロジェクトの現況把握	プロジェクトのレビュー及び今後の支援方針の策定に必要な検討			
妥当性	わが国援助政策との整合性	・わが国援助方針、国別事業実施計画との整合性はあるか	・わが国援助方針、国別事業実施計画に変更はないか	援助重点分野との関連性、国別事業実施計画等との関連性	援助重点分野、国別事業実施計画等	資料レビュー、JICAカンボジア事務所インタビュー
	本事業が、「カ」国の上位計画及び地域開発戦略に対し、貢献があるか	・四辺形戦略、第2次四辺形戦略との整合性 ・NSDPとの整合性	・第2次四辺形戦略に変更はないか ・NSDPには変更はないか	四辺形戦略、第2次四辺形戦略、NSDP等	在カンボジア日本大使館、JICA関係者、プロジェクト関係者、ラ州、モ州、他省庁の中央政府関係者	資料レビュー、JICA関係者、プロジェクト関係者、C/Pインタビュー、他省庁の中央政府関係者
	その他(他ドナーとの援助との関連性)	・地域の開発課題の把握(どのように開発課題は特定されたか) ・支援対象となる行政官の特定(支援対象となる行政官の選定はどのように行われたか) ・郡の能力強化が必要となる課題(計画策定能力等)に係る要因の特定(要因分析はどのように行われたか) ・郡の能力強化が必要となる分野への支援内容の特定 ・ラ州・モ州に係る特定されたガバナンス強化の課題に必要なアプローチ・支援内容が総合的(人材育成、政策制度改善、財務・予算、施設・機材、インフラ等)に検討されてきているか	・地域の開発課題、行政に係る能力強化が必要となる課題に対し、JICA、プロジェクト関係者、C/P間で認識に変更はなかったか ・ラ州・モ州に係る特定されたガバナンス強化の課題に必要なアプローチ・支援内容について、JICA、プロジェクト関係者、C/P間で認識に変更はなかったか	JICAによる事前評価が行われたプロセス(ロジックツリー、ログフレーム)、計画策定の経緯、PDM	事前評価調査報告書、プロポーザル、第1年次業務計画書、第1年次業務完了報告書、第2年次業務計画書、第2年次業務完了報告書、第1回実施運営総括表、JICA関係者	資料レビュー、JICA関係者、プロジェクト関係者、C/Pインタビュー、
	その他(他ドナーとの援助との関連性)	・他ドナー案件との調整をどのように図ってきているか	・他ドナー案件との重複を避けるため、調整をどのように図っているか	他ドナー実績	ラ州、モ州資料、プロジェクト関係者、NCDD 年間予算(対象州)	ラ州、モ州関係者、ラ州、モ州資料、プロジェクト関係者、NCDD 年間予算(対象州)
有効性	プロジェクト目標、アウトプットの設定は明確かつ適切か	・プロジェクト目標、アウトプットは3者(JICA、専門家、C/P)の間で共有されてきているか ・プロジェクト目標・アウトプットの事業効果に係る指標(目標値)、入手手段は具体的に設定されているか	・アウトプット、事業効果に係る指標(目標値)、入手手段に軌道修正等が行われたか、その必要はないか	PDM0、PDM1、JCC議事録	JICA関係者、事前評価報告書PDM、PDM0、PDM1、JCC議事録	資料レビュー、JICA関係者インタビュー
	プロジェクト目標の達成見込みはあるか	・プロジェクト目標を達成するために十分なアウトプットとして、行政官の調査・研究、計画立案、実施、モニタリング・評価の能力が向上してきているか ・プロジェクト目標、アウトプットの指標は妥当か	・今後、プロジェクト目標を達成するために十分なアウトプットとして、行政官の調査・研究、計画立案、実施、モニタリング・評価の能力が向上するために、計画・活動は十分か ・プロジェクト目標、アウトプットの指標の変更はあったか、必要か	ターゲットグループの能力向上 PDM	プロジェクト関係者、ラ州、モ州、ターゲットグループ	プロジェクト関係者、ターゲットグループのインタビュー
	支援内容の有効性 例:SWOT分析ワークショップ、州状況調査、農村ニーズワークショップ、モジュールトレーニング(第1年次) 郡開発計画策定指導(ラ州)、郡開発策定ワークショップ(モ州)・実務研修(On-the-Job Training:OJT)・モジュール研修(測量、AutoCAD、インフラ設計、灌漑計画)	・当初計画時にターゲットグループの選定はどのように行われたか ・2郡の支援内容(予算配分、分野の選定はどのように行われたか) ・プロジェクト目標を達成するうえで、郡開発計画策定指導(ラ州)、パイロット事業(モ州)で実施された研修は、適切な科目・内容であったか ・これまで実施された研修により、受講者のキャパシティはどの程度向上しているか、プロジェクト目標達成への貢献度は高いか (①地域開発計画、②実施・管理、③モニタリング・評価すべてにおいて)	・当初計画時と比べ、ターゲットグループに変更、絞り込みが行われたか ・2郡の支援内容(分野の選定はどのように行われたか) ・プロジェクト目標を達成するうえで、郡開発計画策定指導(ラ州)、パイロット事業(モ州)、実施中の研修内容に変更は行われてきたか ・郡開発計画策定指導(ラ州)、パイロット事業(モ州)等、実施中の研修は、受講者のキャパシティはどの程度向上しているか、プロ目達成への貢献度は見込まれるか (①地域開発計画、②実施・管理、③モニタリング・評価すべてにおいて)	プロジェクトの気づきに対する「カ」側の対応 ターゲットグループの能力向上	プロジェクト関連資料(PDM、PDM0、PDM1)、JCC議事録、郡プロファイル、プロジェクト関係者、ターゲットグループ、協議先機関(PRDC/ExCom) プロジェクト関係者、ターゲットグループ、協議先機関(PRDC/ExCom)	プロジェクト関係者、ターゲットグループ、協議先機関 プロジェクト関係者、ターゲットグループ、協議先機関、のインタビュー
	案件管理は適切に行われているか	・実施プロセスのモニタリングは適切に行われているか	・実施プロセスのモニタリングは適切に行われているか	プロジェクト・モニタリングシート	プロジェクト関係者	資料レビュー、プロジェクト関係者
プロジェクト目標の貢献、阻害要因	・技術移転を受けたC/Pは継続して勤務してきたか	・技術移転を受けたC/Pは継続して勤務する見込みか	勤務状況	プロジェクト関係者、ラ州、モ州人事方針	プロジェクト関係者、ラ州、モ州関係者インタビュー	
外部条件はどのような影響を与えるか						

	評価設問		必要なデータ	情報源	データ収集方法	
	大設問	小設問				
		プロジェクトの現況把握				プロジェクトのレビュー及び今後の支援方針の策定に必要な検討
効率性	アウトプットは達成見込みはあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・アウトプットの設定は適切か、ほかにより良いアウトプット達成状況はないか ・当初計画が、プロジェクト目標への達成度を高める(あるいはその逆の)要因となったか 	<ul style="list-style-type: none"> ・アウトプットの変更はなされたか、その必要はあるか 	アウトプット指標達成状況	プロジェクト関係者、ラ州、モ州 研修受講者	プロジェクト関係者、ラ州、モ州 関係者インタビュー
	アウトプットの達成度は投入に見合っているか	<ul style="list-style-type: none"> ・指標の設定は適切か ・研修内容、受入人数、受講者選定は適切か 	<ul style="list-style-type: none"> ・指標の設定に変更はなされたか、その必要はあるか ・研修内容、受入人数、受講者選定に変更はなされたか、その必要はあるか 	プロジェクト資料		
	日本側投入(専門家・研修)の規模、質は適切か	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家の配置、研修の規模、質、タイミングは適切か ・目的に沿って実施されているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家の配置、研修の規模、質、タイミングに変更はなされたか、その必要はあるか 			
	供与機材	<ul style="list-style-type: none"> ・供与機材、数量、機材レベル、タイミング 	<ul style="list-style-type: none"> ・供与機材の設置場所、数量、機材レベル、タイミングに変更はなされたか、その必要はあるか 			
	外部条件はどのような影響を与えるか					
インパクト	州行政官への影響(政策策定能力)	「カ」国の中央政府レベル(他省庁)の政策・サービス等に影響はあるか	「カ」国の中央政府レベル(他省庁)の政策・サービス等への影響の見通し	ラ州、モ州	ラ州、モ州関係者	ラ州、モ州関係者インタビュー
	その他プラス、マイナスの影響はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・2郡の支援内容により、郡の社会経済状況が改善されているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣の郡への波及効果等がみられるか 			
	(ジェンダー、民族、経済効果等)	<ul style="list-style-type: none"> ・本プロジェクトとJICAの他の支援が相乗効果を挙げているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・2郡の支援内容により、郡の社会経済状況が改善されているか 			
	外部条件の影響はあるか		<ul style="list-style-type: none"> ・本プロジェクトとJICAの他の支援が相乗効果を挙げているか 			
自立発展性	研修等、技術移転の成果の継続性	<ul style="list-style-type: none"> ・C/Pが得た技術を継続させるため、フォローアップ等の取り組みを行っているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・C/Pが得た技術を継続させるため、フォローアップ等の取り組みを行っているか 	ラ州、モ州政府の取り組み	ラ州、モ州関係者、プロジェクト 関係者	ラ州、モ州関係者、プロジェクト 関係者インタビュー
	政策的変更等、外部条件は持続するか	<ul style="list-style-type: none"> ・今後、地方分権化、地方行政人材に係る政策・方針に変更はないか 	<ul style="list-style-type: none"> ・今後、地方分権化、地方行政人材に係る政策・方針に変更はないか 	国家プログラム		
	自立発展性の見込みはあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・資機材は適切に管理されているか 		配置場所での管理記録		
	組織面(人員配置、将来計画)	<ul style="list-style-type: none"> ・C/Pの定着率、異動、退職等はないか ・今後の研修計画は適切か 	<ul style="list-style-type: none"> ・C/Pの定着率、異動、退職等はないか ・今後の研修計画は適切か 	ラ州、モ州C/Pの勤務状況 研修計画に係る文書		
	自主財源の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・財務状況は良好か 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務状況は良好か 	ラ州、モ州財務記録		
	技術面	<ul style="list-style-type: none"> ・技術移転の対象者の技術は定着しているか 	<ul style="list-style-type: none"> ・C/Pの自主財源の確保は見込まれるか ・技術移転の対象者の技術定着は見込めるか ・人材の定着は見込めるか ・現地サイトで研修運営等ができるか 	C/Pへのインタビュー		

部は、5項目評価に加え、プロジェクトの実施体制の確認の面でも活用する。

第2章 プロジェクトの実績と現状

2-1 投入実績

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

2-2 活動実績

活動実績の詳細は付属資料3(3-2)に示すとおりである。徐々に能力向上のための広範な分野の研修が行われつつある。

2-2-1 研修等活動実績

本プロジェクトでは、ターゲットグループとなる地方行政官（ラタナキリ州では主に郡行政官、モンドルキリ州では主に州行政官）が、プロジェクトの計画、実施、モニタリング・評価といった一連のプロジェクトサイクルを自主的に運営していくことができるレベルにまで地方行政能力を強化することをめざし、行政官が段階的に学習できるよう W/S、モジュール研修、OJT のためのパイロット事業を研修プログラムに採り入れ、実施している。

- (1) W/S は、現状分析、開発目標の設定、開発戦略の策定、優先開発事業の選定のための理解を深めることを目的とし、グループディスカッションを中心とした研修プログラムである。
- (2) モジュール研修は、開発事業実施に必要とされる基本的知識・スキルを学ぶために実施される、講義を中心とした研修プログラムである。新人職員導入研修、モニタリング・評価、郡プロファイル策定等、受講者の幅広いニーズに対応させた内容の研修が行われた。
- (3) パイロットプロジェクトは、地方行政官の OJT の機会を提供することを目的とする実務研修である。小規模の橋・道路・排水施設等のインフラ整備事業と農業・保健衛生・観光等のノン・インフラ開発事業から構成され、多岐にわたるテーマで事業が行われた。

なお、過去の研修一覧は付属資料3(3-3)に示すとおり、うちノン・インフラ開発事業の成果に関するヒアリング結果は付属資料5のとおりである。

2-2-2 小規模インフラに係る活動実績

(1) ワークショップ (W/S)

本プロジェクトでは、郡の管理対象分野となる小規模インフラ施設について、地方行政官主導による小規模インフラ事業の立案・実施・モニタリング・評価という一連の事業サイクルの行政能力の獲得を目標として、以下のように W/S、モジュール研修及び OJT としてのパイロットプロジェクトが実施されている。

表 2-1 小規模インフラ関連 W/S

W/S 名	目的	開催時期	講師	参加者
ラタナキリ州				
郡開発計画策定	開発計画立案の理解	8/9	参加型開発専門家	パイロット郡（コンモン、アンドメア 2 郡）の郡開発委員会（District Development Committee : DDC）60 名
郡個別案件形成	案件の具体化、まとめ方	8/10	参加型開発専門家	パイロット郡の DDC、事業運営委員会 50 名
郡事業実施	事業実施手法の理解	8/12	参加型開発専門家	パイロット郡の DDC、事業運営委員会 63 名
群事業評価	事業評価、同方法の理解	9/4	参加型開発専門家	パイロット郡の DDC、事業運営委員会 84 名
モンドルキリ州				
小規模インフラに関連する W/S はなし				

(2) モジュール研修

小規模インフラ事業実施に必要とされる基本的知識・スキルを学ぶためのモジュール研修は、ラタナキリ、モンドルキリ両州で行われた。実施された研修内容は以下のとおりである。

表 2-2 小規模インフラ関連モジュール研修

研修名	研修目的	研修期間	講師	研修受講者
ラタナキリ州				
水質検査	水質検査方法の理解	8/3、 1 日間	農村インフラ計画専門家	TSU 職員 9 名
GIS	GIS 手法の理解	8/3、 3 日間	GIS 専門家	土地管理局職員 9 名
測量	水準測量技術の取得	8/11、 2 日間	農村インフラ計画専門家	TSU 職員、公共事業局職員計 11 名
モニタリング評価手法	モニタリング評価手法の理解	9/1、 2 日間	モニタリング手法専門家、CAU	セクター局モニタリング担当官、郡行政官、ExCom 職員計 31 名
AutoCAD	CAD 製図手法の取得	9/2～3、 3 日間	ローカルコンサルタント	TSU 職員 9 名
施工監理	施工監理の概要・方法の理解	9/2～4、 3 日間	ローカルコンサルタント	TSU 職員、郡行政官計 12 名
施工監理	施工監理の概要・方法の理解	9/2～4、 3 日間	ローカルコンサルタント	郡行政官、コミュニケーション評議員計 52 名

モンドルキリ州				
水質検査	水質検査方法の理解	8/3、 1日間	農村インフラ計画専門家	TSU 職員 7名
GIS	GIS 手法の理解	8/3、 3日間	GIS 専門家	土地管理局職員 9名
モニタリング評価手法	モニタリング評価手法の理解	9/2、 2日間	モニタリング手法専門家・プロジェクトスタッフ、CAU	セクター局モニタリング担当官、コニャック郡行政官、ExCom 職員計 15名
プロポーザル作成	プロポーザル作成手法の取得	9/2、 2日間	DDC、セクター担当者	MoI、計画局、プロジェクトスタッフ計 37名
インフラ設計	インフラ設計方法・技術の取得	8/12~9/3、 3日間	ローカルコンサルタント	TSU 職員 7名

(3) パイロットプロジェクト

小規模インフラ事業に関しては、ラタナキリ州ではコンモン、アンドメアの2郡が対象エリアとなっており、橋建設・排水溝敷設・図書室/集会室建設工事が実施された。一方モンドルキリ州では、コニャック、カオシマ、オウリヤン、ピッチェラ、センモノロムの5郡で、道路改良・橋建設・保健所宿舍建設・排水溝敷設工事、その他が実施された。

表 2-3 に、パイロットプロジェクト内の施設建設に関連する事業概要を示す。

表 2-3 施設建設事業関連パイロットプロジェクト

事業実施所在地	事業内容	事業目的	事業期間	備考
ラタナキリ州				
1. コンモン郡	①橋建設工事	群内未舗装幹線道路内の老朽既存木橋横に新橋建設による利用者の安全確保	9/2~3	当初計画より規模拡大
	②排水溝敷設工事	郡内未舗装幹線道路に、カルバート敷設による冠水・泥濘化軽減	9/3~4	当初計画よりカルバート敷設数削減
2. アンドメア郡	①図書室・集会室建設工事	郡事務所付属の一般住民も利用可能な公共施設整備	9/3~4	当初計画の橋改修工事の代替事業
	②排水溝敷設工事	郡中心部の未舗装幹線道路に、カルバート敷設による冠水・泥濘化軽減	9/3	当初計画よりカルバート敷設数追加
モンドルキリ州				
1. コニャック郡	①道路改良工事	郡内未舗装幹線道路に、簡易舗装整備による冠水・泥濘化軽減	9/2~3	当初計画より工事範囲縮小

2.カオシマ郡	①道路改良工事	郡内未舗装幹線道路に、簡易舗装整備による冠水・泥濘化軽減	9/3～4	当初計画より工事範囲縮小
3.オウリヤン郡	①橋改修工事	群内未舗装幹線道路内の老朽既存木橋の改修による利用者の安全確保	9/2～4	当初計画より工事範囲縮小
4.ピッチェラ郡	①保健所宿舎建設工事	郡内全5コミュニティにサービスする保健施設における診療時間外対応の支援	9/2～4	当初計画どおり
5.センモノロム郡	①排水溝敷設工事	州・郡都内の未舗装幹線道路に、カルバート敷設による冠水・泥濘化軽減	9/2～4	当初計画よりカルバート敷設数削減
その他 センモノロム郡	①学校宿舎補修	コミュニティによる補修工事支援	9/3～4	5,000米ドルの財政支援
	②コミュニティセンター支援	NGOと少数民族の住民参加によるコミュニティセンター建設支援	9/2～4	5,500米ドルの財政支援のみ、技術支援なし

1) 小規模インフラ事業のパイロットプロジェクト実施プロセス

小規模インフラ事業のパイロットプロジェクトは、郡主導プログラム(District Initiative Program : DIP) のガイドラインに従って、次の活動項目順に進められた。

① 案件形成

PRDC/ExCom と TSU が中心となり、現地のニーズに適合した事業案を作成した。入札図書作成は、TSU のアドバイザーが中心となり入札図面・積算書等をまとめている。なお、TSU には簡易な排水溝・橋建設案件に対して、設置場所の幅、長さ、高さ等の数値を入力すると自動的に図面、算定結果が出力される図面作成・建設資材量算定のためのプログラムソフトが既に整備されており、本パイロットプロジェクトにおいても同ソフトを活用している。

② 入札・委託先の選定

建設サイトに応じて、現地施工業者を対象に競争入札による選定を実施した。上記ガイドラインによれば入札規定応札者は3者以上となっているが、ラタナキリ、モンドルキリ両州の実状に合わせ例外措置が取られている。以下にその内容を示す。

(ア) ラタナキリ州の施工業者・入札事情

ラタナキリ州の TSU は、土木工事・一般工事・特殊技術工事の3分野に区分された登録施工業者12社のショートリストを保有している。そのうちの1社は2分野に登録されており、当地では大手業者とみなされ、本パイロットプロジェクトでは排水溝敷設工事を受注している。

各工事入札には規定どおりに3者が応札しているが、排水工事案件入札では1者が非認定業者であったため、州より急遽認定書発行措置を受け入札に参加している。ただし、この業者は応札価格が最大値であったため受注はしていない。

(イ) モンドルキリ州の施工業者・入札事情

モンドルキリ州にはショートリストのみならず、組織化した施工業者が存在しない。土工・大工等の個別の職人が入札に参加し、落札すると必要な職人を集めグループをつくり、そのグループ名で州に登録する。受注案件が終了するとそのグループ及び登録番号は解消される。

本パイロットプロジェクトでは、各工事入札に1者ずつ応札し、また各者は複数の事業案件に応札はしていない。入札規定の3者に満たなかったが、州知事の許可を得て正式な入札として実施された。

③ 契 約

各パイロットプロジェクトの落札価格は、TSUの入札予定価格を1割前後下回っており、1回の開札で施工業者の選定・契約が行われた。

④ 実 施

各小規模インフラパイロットプロジェクトは、事業準備段階でDIPガイドラインの理解、入札等に時間を要し予定の実施着手時期に遅れが生じたが、本プロジェクトフェーズ期間中に全事業が終了している。

モニタリングに関しては、プロジェクト管理委員会 (Project Management Committee : PMC) 及び担当技術支援班職員 (Technical Support Officer : TSO) による施工監理が実施され、契約図書に基づいた施設・構造物が建設された。プロジェクト側から、改良されたモニタリングシートの配布があった。なお、TSO作成の施工監理 (モニタリング) 報告書の記載は、出来高報告にとどまり施工業者への指示・留意点等に関する事項がほとんどなかった。

施工監理及び品質管理等のための技術マニュアルは整備されておらず、契約図書にある仕様書・図面に基づいた監理が取られていた。例えば、品質管理に関するコンクリート強度試験についても、契約書に明記されていないため実施されておらず、コンクリート配合検査で代用していた。

⑤ 支払い

パイロットプロジェクトの各担当 TSO 作成の工事出来高報告書を基に、PRDC/ExCom から各施工業者に工事費の支払いが行われ、竣工時には契約金全額の支払いが終了している。

なお、ラタナキリ州の TSU によると、通常 6 カ月の瑕疵期間を経過するまでは契約金額の 5% を留保金として発注者側が預かるが、本パイロットプロジェクトでは留保金の設定はしなかったとのことであった。

⑥ 報告書作成

DIP ガイドラインにある報告書のフォーマットに沿って、報告書は作成されている。

2) サイト調査結果概要

今回の中間レビュー調査では、「表 2-3 施設建設事業関連パイロットプロジェクト」の施設建設事業関連パイロットプロジェクトのうち、モンドルキリ州その他に記載されている学校宿舎補修及びコミュニティセンター支援事業を除く全サイトを踏査し、技術的見地より完成構造物、建物の現状を調査した。調査には担当 TSO、PMC メンバー、郡行政官及びプロジェクトの農村インフラ計画専門家が同行した。なお、調査時は現地の

雨期にあたり、降雨等による影響も確認できた。以下に、各工事種類別に調査結果概要を記す。

① 橋建設工事

建設された橋本体には特に問題はない。持続的な利用の観点からは、想定外の外力による破損・倒壊の危険性を避けるため、橋に接続する道路面の平滑化及び橋床版と段差の解消、橋脚周辺の河川漂流物（樹木・泥・ゴミ等）の除去等の維持管理が必要と判断される。

② 排水溝敷設工事

敷設されたほとんどのカルバート本体には特に問題はない。ただし1カ所の施工サイトで、重量トラックの衝突及び通行が原因とみられるコンクリート擁壁端部の欠損、カルバート上部の露出が確認され、その補修の必要性がある。また、カルバート本体以外の周辺部分、特にカルバート上部の床版及び連続する道路面については、雨期の車両通行によって生じた凹凸面の補修、及びカルバート内に堆積した土砂・ゴミの除去等の維持管理が必要と判断される。

③ 道路改良工事

ラテライト舗装により改良された道路本体は、総じて良好な状態であり特に問題はない。ただし、池・水路等が周囲に存在する1カ所のサイトは、溢れ出た水が道路を横断している状態で、一部の路肩面が削り取られていた。道路の両側に排水路・溝あるいはカルバートの設置、路盤の嵩上げ等の改善措置が必要と思われた。

④ 公共施設建設工事

建設された公共施設は、上記の土木構築物同様、現地仕様にに基づき施工されており、一部に窓の開閉に不具合がある施設も確認したが、総じて特段の問題はない。

ただし、小規模施設建設ではあるが、少なくともコンクリート基礎工事と木工事が含まれ、根切りからコンクリート強度確認まで、あるいは木材の乾燥に要する時間を考えると、もう少し余裕のある工期設定が必要であったと判断される。

⑤ その他

実施されたパイロットプロジェクトは学校宿舍補修、コミュニティセンター支援の2例であり、プロジェクト側よりの財政支援のみで研修・技術支援等を行われていない。前者の事例では、補修工事費用全額の5,000米ドルを提供し、後者ではコミュニティセンター建設費総額の6,264米ドルのなかの5,500米ドルの財政支援をしている。これらの財政支援事業について、本プロジェクト目標との関連性やパイロットプロジェクトとしての妥当性が十分説明されていないと判断されることから、活用状況とプロジェクト目標との関係性を引き続き丁寧にモニタリングする必要がある。

小規模インフラパイロット事業プロジェクトの詳細レビュー結果は付属資料4のとおり。

2-3 成果達成状況及び技術移転状況

プロジェクト全体の成果達成状況及び技術移転状況は、以下の表に示すとおりである。

指 標	達成状況	情報源
成果 1. 州行政官の分析・調査能力が向上する。		
<p>モンドルキリ州、ラタナキリ州において</p> <p>1-1. データ分析及び調査結果に基づく状況調査報告書（州ごと）が完成する。</p> <p>1-2. 問題分析に関するモジュール研修が 1 コース以上行われ、受講者の研修後の能力が向上している。</p>	<p>1-1. 当初計画では、州開発計画策定のための情報収集を行う予定であったが、ラタナキリ州は郡、モンドルキリ州はコミューンに関連する情報収集を行い、状況調査報告書を作成した。</p> <p>1-2. 2州計 1 コースのモジュール研修と、各州での W/S を行った。</p> <p>（1）ラタナキリ州では、郡の開発事業に関する参加型組織分析 W/S と、郡プロフィール（計画策定のための問題分析）のモジュール研修を実施。郡プロフィール研修の理解度テストの結果が+16%向上した。</p> <p>（2）モンドルキリ州では、問題分析に関するモジュール研修は行わず、研修項目に関する W/S を実施。</p>	<p>第 1 次、第 2 次業務完了報告書、Progress Report、研修報告書、第 1 回技術協力プロジェクト実施運営総括表、ヒアリング</p>
成果 2. 州行政官の地域開発計画策定能力が向上する。		
<p>2-1. ラタナキリ州のパイロット郡で地域開発計画策定への取り組みがなされている。</p> <p>2-2. パイロット事業をはじめ各種事業の策定と準備のための具体的な活動を実施できるようになる。</p>	<p>2-1. （1）ラタナキリ州パイロット 2 郡で郡開発計画策定 W/S を実施。現状分析、開発目標の設定、優先開発事業選定を行った。</p> <p>（2）モンドルキリ州ではラタナキリ州と比較して、全般的に経験・能力が低いため、開発計画策定は高度であると判断し、パイロット事業選定プロセスにおいて、ニーズ抽出に基づいた優先事業の選定をプロジェクトが支援した。</p> <p>2-2. プロジェクトの支援により、パイロット事業が選定された。</p> <p>（1）ラタナキリ州では W/S で選定された優先事業に基づき、フィージビリティ調査及び予算積算を郡が実施。</p> <p>（2）モンドルキリ州はパイロット事業の対象をコミューン対象から郡に変更し、州優先セクターについてセクター局と NGO の共同でパイロットを実施するに至った。</p>	<p>第 1 次、第 2 次業務完了報告書、Progress Report、研修報告書、第 1 回技術協力プロジェクト実施運営総括表、ヒアリング</p>

指 標	達成状況	情報源
<p>2-3. 地域開発計画に関するモジュール研修が2コース以上開催され、受講者の研修後の能力が向上している。</p> <p>2-4. 地域開発計画の策定プロセス改善に関する報告書が作成される。</p>	<p>2-3. 2州計1コースのモジュール研修と、ラタナキリ州での郡開発計画策定W/Sが実施された。ラタナキリ州で実施した州状況分析に関するモジュール研修の理解度テストの結果が+22%向上した。モンドルキリ州では実績なし。</p> <p>2-4. 第4年次事業において開発計画策定W/Sを実施予定で、それにより策定プロセス改善に係る報告書を策定予定。</p>	
<p>成果3. 州行政官の地域開発事業実施・管理能力が向上する。</p>		
<p>3-1. 現在取り組みが遅れている分野（測量、AutoCADなど）でのTSUの技術力が向上する。</p> <p>3-2. 郡やコミューンが実施するパイロット事業をはじめ各種事業の契約管理と業務管理が改善する。</p> <p>3-3. 地域開発事業の実施に関するモジュール研修が6コース以上行われ、受講者の研修後の能力が向上している。</p>	<p>3-1. TSUに対する研修を実施。理解度テストの結果が向上した（ラタナキリ州測量+17.5%、AutoCAD+58%、施工管理+46.17%。モンドルキリ州：インフラ設計+47.2%）。</p> <p>3-2. 両州でパイロット事業を含む各種事業の契約手続き、管理、業務実施を実施した。</p> <p>3-3. 3.1の研修を含め、2州で24コース¹のモジュール研修を実施した。加えて、ラタナキリ州では郡個別案件形成、郡事業実施W/Sをそれぞれ実施した。主なものは以下のとおり（括弧内は理解度テストの成績の変化）。</p> <p>(1) ラタナキリ州：環境影響評価（含むモンドルキリ州関係者）（+23.4%）、家庭内暴力防止法・ジェンダー主流化（含むモンドルキリ州関係者）（+28%）、灌漑計画（+49.8%）、プロポーザル作成（18.1%）、会計（12.5%）、コンピュータ研修（満足度が向上）</p> <p>(2) モンドルキリ州：プロポーザル作成（28.5%）、コンピュータ研修（参加者中87%が最終試験合格）、</p>	<p>第1次、第2次業務完了報告書、Progress Report、研修報告書、第1回技術協力プロジェクト実施運営総括表、ヒアリング</p>

¹ モジュール研修のなかにはより広義の行政全体に関する研修が含まれていた（例：新人職員導入研修等）。また、中間レビュー時点では理解度テストの成績の変化による受講者の能力向上状況が不明なものもあった。

指 標	達成状況	情報源
3-4. 事業実施プロセス改善に関する報告書が作成される。	<p>インフラ設計 (+47.2%)、灌漑計画 (+49.8%)</p> <p>3-4. 今後の活動で、パイロット事業のフィードバック州作成を実施予定。</p>	
成果 4. 州行政官のモニタリング、評価能力が向上する。		
<p>4-1. パイロット事業をはじめ各種事業のモニタリング・評価計画が作成される。</p> <p>4-2. 上記計画に沿ってモニタリング・評価が実施される。</p> <p>4-3. 地域開発事業のモニタリング・評価に関するモジュール研修が1コース以上行われ、受講者の研修後の能力が向上している。</p> <p>4-4. モニタリング・評価の手法及び体制改善に関する報告書が作成される。</p>	<p>4-1. ラタナキリ州ではパイロット事業選定のうへ、郡がプロジェクト側と共同でモニタリングを行った。また、郡モニタリング評価 W/S を行った。モンドルキリ州ではインフラ事業に関して TSO の管理、郡行政官や地域に住む事業関係者のフィードバックを行う体制整備の支援を行った。</p> <p>4-2. プロジェクト側の支援で、定期的にモニタリング・評価が実施されている。</p> <p>4-3. (1) 両州においてモニタリング・評価のモジュール研修を実施。モジュール研修の成績の変化：ラタナキリ州+14.61%、モンドルキリ州+9.6%。 (2) 実務面で両州ともにインフラ事業のモニタリングシートの配布・活用がみられたが、出来高報告にとどまり、施工業者への指示や留意事項等、詳細について触れられていない。 (3) 2州の行政官の問題意識にばらつきがあり、モンドルキリ州では大きな変化がみられない。</p> <p>4-4. 今後の活動で、モニタリング評価に関するマニュアル作成を実施予定。</p>	<p>第1次、第2次業務完了報告書、Progress Report、研修報告書、第1回技術協力プロジェクト実施運営総括表、ヒアリング</p>

2-4 プロジェクト目標達成見込み

プロジェクト目標が意図する「ターゲットグループ（ラタナキリ州では主に郡行政官、モンドルキリ州では主に州行政官）が、プロジェクトの計画、実施、モニタリング・評価を自主的に「実施」していくことができるレベルにまで地方行政能力が強化される」を達成するまで、現段階において2州で成果に若干のばらつきがみられる。しかしながら目標達成に向けて緩やかな進展は

うかがえる。

両州では、さまざまなスキル及び課題に係る研修が行われ、そのなかで地方行政官は「計画、実施、モニタリング・評価」といったプロジェクトサイクルの基本を経験している。例えば、モニタリングに関しては、プロジェクト側から改良されたモニタリングシートの配布により、実用的なモニタリングがみられた。ただし、広範な対象者に対し多岐にわたる研修（W/S、モジュール研修、パイロット事業）を行っており、活動の効果が現時点では明確でないものも一部散見される。プロジェクト目標達成に向け、今後更に活動の優先分野や優先地域を重点化していく必要がある。

2-5 プロジェクト実施プロセス

本プロジェクトでは、以下のプロセスを通して各活動を実施していることを確認した。

1. 基礎情報の確認
2. 対象郡の選定（ラタナキリ州）
3. インプリメンテーションプランの作成
4. 能力強化のベースラインデータの整備
5. 郡開発計画策定（ラタナキリ州）の支援
6. W/S・モジュール研修・パイロットプロジェクトの選定・実施
7. モニタリング・評価の実施

首都から離れた遠隔地2カ所をプロジェクトサイトとするため、各遠隔地の活動実施プロセスに応じた専門性をもつ専門家がそれぞれに派遣されるとともに、首都プノンペンに中央政府との調整及び遠隔地での日本人専門家空白期間のフォローアップのための長期専門家が派遣されている。

プロジェクト目標と成果の管理にあたっては、JCCを活用している。JCCではプロジェクト関係者が一同に会し実績を確認、プロジェクト目標達成に向けた課題を協議のうえ、必要に応じてプロジェクトのPDMの見直しが行われている。

このようにプロジェクトの円滑な進捗を図るための実施体制が敷かれているが、モンドルキリ州、ラタナキリ州ともにカンボジアの公用語であるクメール語もなかなか通じにくい僻地であるとともに、（急速に改善がみられるものの）特に雨期の交通に難が生じやすく、公務員の待遇も良くないことから、想定外にプロジェクト関係者の離職が多い。モニタリングを強化するため現地プロジェクトスタッフの雇用を試みるも、現地プロジェクトスタッフの定着率も低いという課題が生じている。

第3章 5 項目評価結果

3-1 妥当性

本プロジェクト実施及び継続の妥当性は高い。

カンボジア政府の政策性との整合性として、2006～2010年のNSDPにおいても、グッドガバナンスを重要課題に位置づけ、行政サービス改善を行ううえで組織及び人材の能力強化が急務の課題とされている。また2004年7月の「四辺形戦略」(Rectangular Strategy)では公共サービスが市民のニーズに十分対応しきれていないことを受け、公共サービスの質及び効率性の改善を重要課題として挙げている。さらに2008年9月に発表された第2次四辺形戦略では、カンボジア政府が今後ともD&Dを推進し、中央から地方への権限移譲に伴う法及び規制の整備を推進していくことを謳っている。

日本政府の政策との整合性をみても、2002年の対カンボジア援助政策では「公共政策推進」と「人材不足解消」の取り組みのため、人材開発は重要課題の1つに位置づけられている。本プロジェクトは、開発事業を実施するためのプロジェクト管理能力向上を目的としており、JICAの使命2「公正な成長と貧困削減」及び使命3「ガバナンスの改善」に合致している。

域内協力に関連して、対象となる2州は、ASEAN域内格差の是正を目的として2004年の日本・CLV首脳会議で協力が合意された「開発の三角地帯」に含まれる地域である。

また本調査団がヒアリングを行った限りでは、対象2州の行政に対する支援はNGOを除いて積極的には行われておらず、またこれらNGOについても2州内に事務所を構えるといった積極的な支援の展開はしていない。また、技術移転にあたって他の開発パートナーの支援の知見を適宜参考にしつつ活動が行われている。よって他ドナー支援との重複は特段みられない。

3-2 有効性

本プロジェクトは、「ターゲットグループ(ラタナキリ州では主に郡行政官、モンドルキリ州では主に州行政官)が、プロジェクトの計画、実施、モニタリング・評価を自主的に「実施」していくことができるレベルにまで地方行政能力が強化される」ための支援であり、2州で若干のばらつきがみられるものの、目標達成に向けて徐々に進展しており、おおむね有効性を確保しているといえることができる。

プロジェクトが対象とする両州では、さまざまなスキル及び課題に係る研修が行われ、そのなかで地方行政官は実務を通じ、「計画、実施、モニタリング・評価」といったプロジェクトサイクルの基本を経験している。

ただ、モニタリングに関しては例えば小規模インフラ整備のモニタリングは工事の進捗状況の把握にとどまっていることが示すように、いまだ課題が残る。今後OJT等を通じた研修機会を提供していく必要がある。

なお、有効性に影響を与えたと思われる要因として、モンドルキリ州ではPRDC/ExComが設置されたのが2003年と、ラタナキリ州の1996年に比して7年と遅く、プロジェクト開始当初の計画策定やプロジェクト管理に関する能力・経験不足が挙げられる。これに対し、本プロジェクトが選択したNGOとの協働というアプローチは、専門性が高く経験豊富な組織との提携を通じ、行政官の専門性や管理能力を効果的に向上させていく可能性を高める効果的なものと推測される。

3-3 効率性

本プロジェクトは、日本人専門家の投入を最小限に抑えつつ、わが国の他の援助リソースを投入し、効率性を確保している。

研修事業はおおむね効率的に実施されており、モジュール研修では JICA による技術協力プロジェクトである PILAC や、女性省派遣の JICA 個別長期専門家（ジェンダー主流化制度強化アドバイザー）の投入が行われた。調査団がヒアリングを行った限りでは、一部遠隔地に勤務する郡行政官がコンピュータ研修の成果を日常業務に十分活用する機会が現時点ではないと回答したことを除き、研修は概して行政官が実務を行ううえで有益であると好評であり、行政官が研修で得た知識をパイロット事業で実践する機会を得ている点では効率的な能力向上といえる。

機材もおおむね効率的に活用されていたが、現時点ではあまり利用されていない GIS ソフトウェアや水質検査キットについては、今後も関連した研修と組み合わせ、行政官が実務で継続的に活用していくことが望まれる。

さらに、今後は対象地域や分野を重点化していくうえで、対象のターゲットグループの特定のニーズに応じた研修カリキュラム、教材を入念に選定していくことが求められる。

3-4 インパクト

現時点でカンボジアの政策への影響等は特段みられないが、プロジェクトは中央政府からの一定の関心を得られている。例えば、保健省の政府高官が本プロジェクトの活動を行政サービス一般に適用するために、ラタナキリ州保健局に対し照会を行うなど、中央省庁内部での認知度の高まりがうかがえる。また本プロジェクトのモジュール研修を受講した計画局職員が、計画省で実施される研修のファシリテーターに招かれる等、中央レベルでの人材育成にも活用された。今後中央レベル及び他州での参考となる事例として普及されていくことが予測される。

上述の他の JICA 支援の協力を通じプロジェクト地域の行政官の能力の現況と課題が中央政府に共有され、これら JICA 支援との相乗効果もうかがえる。また ADB が ADB 支援プロジェクトの参考にすべく、本プロジェクトの視察を行う等ほかのドナーからも関心を示されている。

3-5 自立発展性

本プロジェクトは C/P が得た技術の定着のためパイロット事業実施による OJT を行っており、実践を通じた知識・技術の定着が期待される。

カンボジア政府は今後とも D&D 政策において人材育成分野の取り組みを継続させていく予定であり、NSDD の枠組みの下、地域開発事業の計画及び能力強化を行うための地方行政に携わる人材の能力強化は今後も急務な課題として位置づけられていくことが見込まれる。

他方、懸念材料として、州や郡レベルで財政的な困難から人材育成活動の予算が確保できない状況にあるほか、地方行政官の離職率が高いことが挙げられる。

3-6 効果発現に貢献/阻害した要因

現在、カンボジア政府は D&D 改革の最中にあり、州及び郡の役割や責任範囲が明確に定まらない状況にあることから、プロジェクトの進捗に影響を与え得ることが懸念される。今後もプロジェクトの調整及び実施にあたっては引き続き柔軟な姿勢で取り組む必要がある。

3-7 結 論

本プロジェクトは地域開発に従事する地方行政官の人材育成を中心としたプロジェクトであるため、短期間で具体的な成果がみえにくいほか、目に見える成果が発現するまでに時間や労力を要する案件内容となっている。さらに対象2州は同国内でも開発の進展度が遅く、プロジェクト開始時点のターゲットグループの経験や能力が限られていたことから、プロセスを重視していく案件内容となっており、プロジェクト側の支援により着実に前進しているといえる。これまでさまざまなスキルや科目に関する研修が行われ、地方行政官が知識やスキルをパイロット事業の計画や実施に活用する経験を得ることができたことは1つの成果である。

他方、プロジェクト開始時点で対象2州について十分な情報を得られなかったことから、終了時点までに達成し得るプロジェクト目標が予測できない状況にあり、その結果、活動の実績を確認するうえで参考となる十分な指標を、プロジェクト目標及び成果に設定することができないまま、プロジェクトを進展せざるを得なかった。そのため、現中間レビュー実施時点でプロジェクト目標として定められている『「持続的」地域開発のための地方行政能力が強化される』か否かの判断は難しいのが現状である。

プロジェクト目標達成をより確実なものとするには、完了時までにターゲットグループ（ラタナキリ州では主に郡行政官、モンドルキリ州では主に州行政官）が、プロジェクトの計画、実施、モニタリング・評価を自主的に「実施」していくことができるレベルに到達するよう、能力向上を図っていくことが必要である。それには、まず活動実績として確認し得る指標を再検討し、さらにプロジェクトの経験を州や郡のガイドラインやマニュアルに反映させるなど制度化に努めることが重要となる。そして、活動の優先分野及び優先地域を重点化し、選択と集中による投入を行うことで本プロジェクトがより着実な成果を得ることが期待される。なお、評価グリッドの調査結果は付属資料5のとおりである。

第4章 今後の計画への提言

4-1 プロジェクトデザインへの提言

PDMはプロジェクトの方向性を示し、関係者間で課題・成果を共有し、進捗を管理するうえで重要なプロジェクト管理のツールである。本中間レビューでは、プロジェクトの開始時点で設定された指標の整理及び具体化を行い、活動の今後の方向性に関し議論を行い、それを踏まえ、より適切なプロジェクト管理に役立つよう、2008年8月に署名されたPDM2を次節以降のとおり変更することを提言する。

特にプロジェクト目標達成をより確実なものとするために、PDMの(1)活動実績として確認し得る指標を再検討し、プロジェクトの経験を州や郡のガイドラインやマニュアルに反映させるなど制度化に努めることが重要となる。そして、(2)活動の優先分野及び優先地域を重点化し、選択と集中による投入を行うよう、プロジェクトデザインを変更することを併せて提言する。

4-1-1 ターゲットグループ

改定前 (Ver.2)	改定後 (Ver.3)	改定理由
両州の地方行政官	<ul style="list-style-type: none"> ・ラタナキリ州アンドメア郡、コンモン郡の開発事業に携わる地方行政官 ・モンドルキリ州の優先分野にかかわる地方行政官 	プロジェクト前半で、プロジェクト対象を幅広くとられ、多様なアプローチがとられ、直接受益者として州・郡の多様な関係者が含まれていた。当初は適切なプロジェクト管理を行ううえで、これらステークホルダーの相関関係を明確にする必要があったが、プロジェクトの残余期間では対象者及び分野を絞りこむことで、より有効性が確保されることが見込まれるため両州のターゲットグループをそれぞれ整理すべきと判断されることから。

4-1-2 実施機関

改定前 (Ver.2)	改定後 (Ver.3)	改定理由
DOLA、PRDC/ExCom/地方行政機関 (州、郡、コミューン)	DOLA、ExCom 地方行政機関 (州、郡)	有効性の確保を見込み、対象をより絞り込んだ。今後数箇月以内に、地方行政組織法に基づく条例公布等、行政改革の流れを念頭に、実施機関の再検討を行った。

4-1-3 プロジェクト目標の指標

改定前 (Ver.2)	改定後 (Ver.3)	改定理由
ラタナキリ州		
対象州において	ラタナキリ州アンドメア郡、コンモン郡において	対象を明確化するため、今後実施するパイロット事業の対象地域を明記。
1. 今までに取り組みが遅れていた分野（非インフラ事業など）を含めニーズに合った開発事業が計画・実施されている。	1. 今まで取り組みが遅れていた分野（非インフラ事業など）を含めニーズに合った持続的な郡開発事業が策定・実施されている。	ラタナキリ州は、郡を中心に据えた事業を展開しているため、郡開発事業と追記。
2. 地域開発事業の進捗が行政官によりモニタリング・評価され、次の事業のために必要なフィードバックが報告書やマニュアルの形でなされている。	2. 地方行政官により農村開発事業がモニタリング・評価されている。	行政官によるモニタリング・評価と、プロジェクトによるフィードバックのマニュアル化は別項目として記載するため。
3. 地域開発に関する会議が州政府により定期的開催される。		活動の一環と考えられるため、削除。
モンドルキリ州		
対象州において	モンドルキリ州において	対象を明記。
1. 今までに取り組みが遅れていた分野（非インフラ事業など）を含めニーズに合った開発事業が計画・実施されている。	3. 今まで取り組みが遅れていた分野（非インフラ事業など）を含めニーズに合った持続的な農村開発に係るセクター局開発事業が策定・実施されている。	モンドルキリでは、優先となるセクター局による開発事業に重点を置くため。
2. 地域開発事業の進捗が行政官によりモニタリング・評価され、次の事業のために必要なフィードバックが報告書やマニュアルの形でなされている。	4. 地方行政官によりセクター局開発事業がモニタリング・評価されている。	行政官によるモニタリング・評価と、プロジェクトによるフィードバックのマニュアル化は別項目として記載するため。

(記載なし)	国家レベルにおいて 5. 本プロジェクトの知見を 制度化するため、プロ ジェクトで得られた教 訓がガイドライン・マ ニュアルに反映されて いる。	モニタリング・評価の取り組みと 別項目とし、PDM2 の記載をより具 体化するため。
--------	--	--

4-1-4 成果の指標

改定前 (Ver.2)	改定後 (Ver.3)	改定理由
(記載なし)	1-3. 開発計画において、 対象地域の優先事業 に係る量的データが 使用される。	量的データを採用することで、プ ロジェクト進捗状況の管理を円滑 化させるため。
2-1. ラタナキリ州のパイロ ット郡で地域開発計画策 定への取り組みがなさ れている。	2-1. ラタナキリ州の行政 官により、パイロット 郡の地域開発計画策 定がなされている。	活動内容が記載されていたため、 具体的な成果を表す内容に書き換 えた。
2-2. パイロット事業をはじめ 各種事業の策定と準備 のための具体的な活動 を実施できるようにな る。	2-2. モンドルキリ州の行 政官により、優先分野 におけるセクター局 の開発計画が策定さ れている。	活動内容が記載されていたため、 具体的な成果を表す内容に書き換 えた。
2-3. 地域開発計画に関するモ ジュール研修が2 コース 以上開催され、受講者の 研修後の能力が向上し ている。	2-3. 地方行政官により地 域開発事業が計画、実 施される。	活動内容が記載されていたため、 具体的な成果を表す内容に書き換 えた。
3-1. 現在取り組みが遅れてい る分野 (測量、AutoCAD など)での TSU の技術力 が向上する。	3-1. 地方行政官により、 地域開発事業の契約 管理と業務管理が行 われる。	地域開発事業の契約管理・業務管 理能力向上は行政官全体に係る課 題で、TSU に限ったものではない ため。
3-2. 郡やコミューンが実施す るパイロット事業をは じめ各種事業の契約管 理と業務管理が改善す る。	上記 3-1. で対応。	同上。

3-3. 地域開発事業の実施に関するモジュール研修が6コース以上行われ、受講者の研修後の能力が向上している。	4-1. 対象となる行政官の、事業実施に関する知識が向上している。	活動内容が記載されていたため、具体的な成果を表す内容に書き換えた。
4-3. 地域開発事業のモニタリング・評価に関するモジュール研修が1コース以上行われ、受講者の研修後の能力が向上している。	4-3. 対象となる行政官のモニタリング・評価の知識が向上している。	活動内容が記載されていたため、具体的な成果を表す内容のみ記載。

4-1-5 活動

改定前 (Ver.2)	改定後 (Ver.3)	改定理由
2-1. ラタナキリの郡の開発計画策定を支援する。	2-1. ラタナキリ州の郡の開発計画策定のためのOJT及びワークショップを実施する。	内容に変更はなく、記載を具体化。
(記載なし)	2-2. モンドルキリ州の州開発計画に対する優先分野の選定を支援する。	モンドルキリ州の優先分野を絞り込むため追記。
2-2. コミューン、郡オフィス、セクター局のプロジェクトプロポーザル作成を支援する。	2-4. 郡及びセクター局のプロポーザル策定を支援する。	コミュニティは対象から外れるため。
2-3. 計画策定に関する研修を行う。	2-3. モンドルキリ州の優先分野におけるセクター局の開発計画策定を支援する。	モンドルキリ州の優先分野のセクター局への支援絞り込みのため。研修内容の記載も具体的にす。
2-4. モンドルキリのパイロット事業のモニタリング・評価結果に基づきコミュニティ開発計画策定プロセスの改善を提案する。	2-5. モンドルキリ州のパイロット事業のモニタリング・評価結果に基づき、セクター局の開発計画策定プロセスの改善を提案する。	記載の具体化を図るため。

改定前 (Ver.2)	改定後 (Ver.3)	改定理由
2-6. ラタナキリのパイロット事業のモニタリング・評価結果に基づき、郡の開発計画策定プロセスの提案をする。	2-6. ラタナキリ州のパイロット事業のモニタリング・評価結果に基づき、セクター局の開発計画策定プロセスの改善を提案する。	記載の具体化を図るため。
3-1. 選定された事業の実施を通じ、州行政官への OJT を行う。	3-1. 地方行政官に対し、パイロット事業を通じプロジェクト管理と実施に関する OJT、及びワークショップを行う。	アプローチを明確にし、記載の具体化を図るため。
3-2. ニーズの高い技術の研修を行う。	3-2. ニーズの高い分野の事業実施に必要な技術のモジュール研修及びワークショップを行う。	アプローチを明確にし、記載の具体化を図るため。
3-3. モニタリング・評価結果に基づき事業実施手順の改善提案をする。	3-3. モニタリング・評価結果に基づき事業実施手順の改善の提案をする。	文言の修正のみ。
4-1. パイロット事業のモニタリングを通じ、事業管理手法の改善を図る (OJT)。	4-1. 地方行政官に対し、パイロット事業を通じ事業管理に係るモニタリング・評価の OJT やワークショップを実施する。	アプローチを明確にし、記載の具体化を図るため。
4-3. モニタリング評価に関する研修を行う。	4-3. モニタリング・評価に関するモジュール研修やワークショップを行う。	アプローチを明確にし、記載の具体化を図るため。

4-2 その他の提言

今回の中間レビュー調査を通して、本プロジェクトがより当事者以外の外部者にも理解・支持され、かつ円滑に実施されるための提言を、以下に記す。

(1) プロジェクト管理のための資料整理

本プロジェクトの各専門家は、担当業務を W/S・研修・パイロットプロジェクト等の活動

を通して実施し、その業務の経緯・結果等の報告書は作成されていると判断される。しかし全体のプロジェクト目標を達成するためのプロセスを示すロードマップ及び活動との関連性・進捗度について、誰の目で見てもプロジェクトの進展性を把握できる説明資料として整理していく必要がある。

(2) 既存の報告書、実績表等の整備・管理

整理した必要資料の提示や記述内容を正確にするための確認の必要が調査時に多く生じたことから、今後、プロジェクト活動記録・報告書を総合的に管理するような改善策を講じることが求められる。

(3) プロジェクトチームと JICA 担当者の意見交換、意思疎通を十分にとって、お互いの業務を支援できる関係をより強化していくことが望まれる。

付 属 資 料

1. 調査団議事録 (Minutes of Meeting)
2. Project Design Matrix (PDM) 2 から 3 への変遷 (参考和訳)
3. 実績一覧
4. パイロット事業内小規模インフラ事業総括
5. 評価グリッド結果表
6. 主要協議録

**MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE ROYAL GOVERNMENT
OF CAMBODIA
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
CAPACITY DEVELOPMENT OF PROVINCIAL RURAL DEVELOPMENT IN
NORTHEASTERN PROVINCES**

The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Mr. Yukiharu KOBAYASHI, Senior Representative of JICA Cambodia Office, visited the Kingdom of Cambodia from 7th to 26th July, 2009 for the purpose of the mid-term review of Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in the Kingdom of Cambodia, the Team had a series of discussions with the Cambodia Mid-term Review Team headed by 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, 24th July 2009



Mr. Yukiharu KOBAYASHI
Japanese Team Leader of Mid-Term Review
Senior Representative
JICA Cambodia Office
Japan



H. E. Mr. Leng VY
Cambodian Team Leader of Mid-Term Review
Director General,
General Department of Local Administration
Ministry of Interior (MoI)
The Kingdom of Cambodia

ATTACHMENT

- 1 Mid-Term Review Report
- 2 Project Design Matrix (PDM) Ver. 2 as of August, 2008
- 3 Proposed PDM Ver. 3
- 4 Summary of Records of Inputs and Activities

Ⓟ ✓

ATTACHMENT 1 Summary Report of the Mid-Term Review

I. Outline of the Project	
Country : Cambodia	
Project title : Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces (PRDNEP)	
Issue/Sector : Governance	
Cooperation scheme : Technical Cooperation	
Division in charge : JICA Cambodia Office	
Japan's Contribution: 327 million yen	
Period of Cooperation	(R/D): Oct., 2007- March, 2011
	<p>Partner Country's Implementing Organization :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Department of Local Administration (DOLA), General Department of Local Administration (GDLA), Ministry of Interior (MoI) • Provincial Rural Development Committee Executive Committees (PRDC ExCOMs) in Mondulakiri province and Ratanakiri province
Supporting Organization in Japan : None	
Related Cooperation Project : None	
1 Background of the Project	
<p>Mondulakiri province and Ratanakiri province are located in the northeastern part of Cambodia. These provinces possess rich natural resources, but economically underdeveloped due to poor access to the urban areas and a high ratio of indigenous peoples leading traditional livelihood. The Cambodian Millennium Development Goals Report in 2003 ranked the development level of both provinces at the lowest level among 24 provinces and municipalities in the country.</p> <p>Mondulakiri province and Ratanakiri province also lack of human resources and an institutional capacity to promote rural development. The basic elements of such capacity have been created only after PRDC ExCom had begun to operationalize in each province. Thus, strategic approaches have not yet taken in provincial and district levels to identify prioritized development issues, though various development project proposals have accumulated recently.</p> <p>Since 2004, the Royal Government of Cambodia has requested development studies to formulate a comprehensive development plan in the northeastern provinces and technical cooperation projects to support PRDC. In response to the request for the development study entitled "The Study on Regional and Integrated Development in Mondulakiri Province", JICA fielded three batches of the project formulation study missions in 2004 and 2005. Based on recommendations of the missions, the Royal Government of Cambodia requested a technical cooperation project "the Project for Human Resources Development in Northeastern Provinces". The Government of Japan adopted the project, and on August 31 2007, Ministry of Interior (MoI) of Cambodia and JICA both agreed to start the three and a half year project with a revised title of "Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces" (PRDNEP) from October 2007.</p>	

2 Project Overview (Based on Project Design Matrix (PDM) ver.2 as of August, 2008)

(1) Super Goal

Poverty is alleviated by sustainable rural development in the target provinces.

Indicator of Super Goal: In the target provinces, the number of poor households is reduced.

(2) Overall Goal

Provincial development is actively and strategically undertaken by the local governments.

Indicators of Overall Goal: In the target provinces,

1. Quality of provincial strategic development plans is improved.
2. Development projects are monitored and adequately guided by the local government.

(3) Project Purpose

The capacity of the targeted local governments for promoting sustainable rural development is strengthened.

Indicators of Project Purpose: In the target provinces,

1. Meetings regarding rural development are held regularly by local governments.
2. Sustainable rural development activities, including non-infrastructure projects that have received relatively little attention so far, that meet the local needs are planned and implemented.
3. Local government officials monitor and evaluate rural development activities, and provide necessary feedback on the results such as related reports and manuals for future projects / activities.

(4) Outputs

1. Capacity of local government officials in developmental research and analysis is strengthened.

Indicators of Output 1: In the target provinces,

- 1.1 Provincial situation survey reports are prepared based on data analysis and survey results.
- 1.2 At least one module training course on problem analysis is provided, and significant improvement is demonstrated between pre-test and post-test.

2. Capacity of local government officials in rural development planning is strengthened.

Indicators of Output 2: In the target provinces,

- 2.1 District development plans are prepared by officials of the pilot districts in Ratanakiri.
- 2.2 Local government officials are able to plan and prepare development projects.
- 2.3 At least two module training courses on development planning are provided, and significant improvement is demonstrated between pre-test and post-test.
- 2.4 Reports on improvement of the development planning process are formulated.

3. Capacity of local government officials in implementing and managing rural development projects is strengthened.

Indicators of Output 3: In the target provinces,

- 3.1 TSU's technical skills, including skills of land survey and AutoCAD, are improved.
- 3.2 Management of development projects by district and commune officials is improved.
- 3.3 At least six module training courses on project implementation are provided and significant improvement is demonstrated between pre-test and post-test.
- 3.4 Reports on improvement of the implementation process of development projects are formulated.

4. Capacity of local government officials in monitoring and evaluation is strengthened.

Indicators of Output 4: In the target provinces,

- 4.1 Monitoring and evaluation plans for pilot projects and other projects are formulated.
- 4.2 Monitoring and evaluation on pilot projects are conducted based on the plans above.
- 4.3 At least one module training course on monitoring and evaluation is provided and significant improvement is demonstrated between pre-test and post-test.
- 4.4 Reports on improvement of methods and systems for monitoring and evaluation of development projects are formulated.

(5) **Inputs** (as of May 2009)

Please refer to ATTACHMENT 4 Summary of Records of Inputs and Activities

II. Evaluation Team

<p>Members of Evaluation Team</p>	<p><Cambodian Side></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Team Leader: H.E.Mr. Leng Vy, Director General, GDLA, MoI (Project Director) ● Member: Mr. Yin Malyna, Director, DOLA, GDLA, MoI (Project Manager) ● Member: Mr. Yat Sokhan, PRDC/ExCom Rattanakiri Province (Counterpart Personnel) ● Member: Mr. Sek Hay, PRDC/ExCom Rattanakiri Province (Counterpart Personnel) ● Member: Mr. Hiek Sophan, PRDC/ExCom Mondulakiri Province (Counterpart Personnel) <p><Japanese Side></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Team Leader: Mr. Yukiharu Kobayashi, Senior Representative, JICA Cambodia Office ● Planning: Ms. Minori Terada, Project Formulation Advisor (Good Governance), JICA Cambodia Office ● Evaluation Analysis: Ms. Tomoko Matsushita, Consultant, Ingerosec Corporation ● Small Infrastructure: Mr. Yutaka Masuda, Consultant, Sekkei Keikaku Inc. ● Planning Assistant: Mr. Phok Phira, National Staff of JICA Cambodia Office
<p>Period of Evaluation</p>	<p>7-26 July, 2009</p> <p>Type of Evaluation : Mid-Term review</p>

Methodology of Evaluation	<p>Methods of Evaluations:</p> <p>Step 1: Version 2 of the Project Design Matrix (PDM) was adopted as the framework of the mid-term review exercise, and the achievement was assessed based on the level of inputs and activities in comparison with the outputs levels.</p> <p>Step 2: Analysis was conducted on the factors that promoted or inhibited the achievement levels including matters relating to both the project design and project implementation process.</p> <p>Step 3: An assessment of the results was conducted based on the five criteria namely, “relevance”, “effectiveness”, “efficiency”, “impact”, and “sustainability.</p> <p>Step 4: Recommendations for the remaining implementation period were formulated.</p> <p>Data Collection Method:</p> <p>Literature/documentation review, interviews with key stakeholders, site inspection in target areas, and focus group discussions</p> <p>Constraints of the Method:</p> <p>Mid-term review was conducted primarily focus on project-level, while several development partners are providing supports to D&D policy in Cambodia. Also, due to time constraints, not all the stakeholders were interviewed.</p>
III. Results of Evaluation	
<p>1 . Project Performance</p> <p>Based on the current indicators, progress can be observed to achieve outputs. PRDNEP has improved basic administrative skills such as documents filing, drafting official letters and proposal preparation in both provinces. Some officials have experienced basic steps of development project cycle; such as planning, implementation and monitoring. The importance of developing capacity for such process has been gradually recognized among local government officials.</p> <p>It is difficult to conclude; however, that the project purpose can sufficiently be attainable or not at this moment. Various kinds of skills and subjects were taught and many of them contributed to planning and implementing development activities, yet there remain some concerns to assure that such development activities are to promote “sustainable” rural development as specified in the project purpose. It is considered that the achievement of the project purpose is more likely to be assured, provided efforts to institutionalize the experience of the project and to re-examine some indicators to identify those efforts.</p>	
<p>2 Summary of Evaluation Results</p> <p>(1) Relevance</p> <p>Considering the factors mentioned below, it is reasonable to conclude that the project continues to be relevant.</p>	

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. Based on the Organic Laws enacted in May 2008, the Government established councils on the province, and district and commune levels in May 2009. In National Strategic Development Plan (2001-2010) and the Second Phase of the Rectangular Strategy announced in 2008, D&D is continuously a key issue to promote good governance.

According to Japan's Aid Policy towards Cambodia in 2002, it is recognized that human resource development is one of the key issues to enhance public administration and to cope with lack of human resources. PRDNEP is targeted to develop capacity of officials including improvement of project management skill to implement development projects, which is in line with JICA's mission 2 "reducing poverty through equitable growth" and mission 3 "improving governance". In addition, Ratanakiri and Mondulakiri provinces are recognized as a part of the Cambodia - Lao PDR - Viet Nam Development Triangle.

To improve standard of living and promote sustainable rural development of the region, there is urgent need to tackle with a severe shortage in provincial/district capacity and human resources to strengthen local governmental functions. Therefore, the capacity development of local government officials is indispensable. For this purpose, various kinds of skills and subjects have been taught through PRDNEP and many of them contributed for trainees to be familiar with basic steps of development project cycle. By clarifying target areas and groups more specifically, it is expected that relevance will be further strengthened.

(2) Effectiveness

Steady progress is made in general. In the meantime, the effectiveness is more likely to be assured, if approaches to support both provinces will be refined based on specific contexts and profiles of each province.

In both provinces, various kinds of skills and subjects have been taught through PRDNEP. In terms of module trainings, almost all the training courses were completed with successful record such as the increase of the score between pre and post trainings among trainees in both provinces. Through workshop and pilot projects, officials have experienced basic steps of project cycle; planning, implementation and monitoring. Yet, there are rooms to improve capabilities, especially related to monitoring and evaluation, reviewing and revising, to lead to next steps of project cycle such as budget formulations, operations and maintenance of infrastructure and so on.

In Ratanakiri province, it is reasonable to conclude that the effectiveness of the project is comparatively assured based on the achievements. For instance, district officials and commune councillors learned effective ways of monitoring of infrastructure project from the comprehensive instruction of the project. The necessity for strengthening local governmental functions has been more recognized among those officials.

In Mondulakiri province, it is hard to conclude that the effectiveness of the project is predictable now. It is because the project target range in district/provincial areas to cover was too wide. Besides, the level of local officials was primitive at the beginning of project due to the fact that PRDC Excom in Mondulakiri operationalized much more recently in 2003, 7 years after PRDC Excom in Ratanakiri had operationalized. Officials learned the basis of planning, but need to study monitoring, evaluating and reviewing more.

One of PRDNEP's key approaches in Mondulakiri for providing capacity building is to learn through experiences working with NGOs. It is important for provincial or district officials to have opportunity to work with skilled and experienced people, such as NGOs, on the specific issues.

(3) Efficiency

The quantity and timing of inputs from Japanese side is largely adequate.

Trainings are executed efficiently in general. Other source of Japan's assistance, the outputs by the project on Improvement of Local Administration in Cambodia (PILAC) and support for Ministry of Women Affairs through a JICA long term expert on Institutional Strengthening for Gender Mainstreaming are effectively utilized in conducting module trainings. An exceptional case found was the computer training. The training was appreciated; however, some trainees in remote district levels do not have sufficient opportunities to fully utilize their acquired knowledge to their work, according to the interview with trainees. Also, equipments provided are used as well. However, such equipments as GIS and kit for water quality test may be more utilized by combining further trainings. It is encouraged to re-examine the needs of training curriculum, materials methodologies for more focused targeted groups/sectors.

Support by the project has led to the smooth implementation of small infrastructure construction; a part of the pilot projects, largely following NCDD guidelines (see Annex). A few different approaches from NCDD guidelines, if necessary, shall be discussed between the project and NCDD. One example is the defects liability period of six months, and retention amount of five percent of the contract price for constructing small infrastructure. If these rules are properly introduced, the Project Management Committee can have more advantage over contractors, in case that the infrastructure has some damages right after the completion of the construction.

(4) Impact

The following positive impact has been observed.

Some high officers of the Central Government (e.g. Ministry of Health) showed interest in PRDNEP since activities can be applicable to public services. Also, the Ministry of Planning requested the officials of the Department of Planning who joined the module training on provincial situation analysis to be facilitators in a training course at national level. Moreover, other development partners such as the Asian Development Bank (ADB), expressed an interest in PRDNEP's approaches putting into their practice.

No negative impact has been observed.

(5) Sustainability

Political sustainability is likely to be assured after the completion of the Project. In the framework of the National Program for Sub-National Development (NSDD), development planning and capacity development are key issues.

On the other hand, there are some crucial issues of organizational and financial sustainability for human resource development in provincial and district levels. Especially high ratio of staff turnover is the foremost concern.

3. Factors promoting/ inhibiting better sustainability and impact

As for external factors, impeding realization of effects, the country is in the midst of the process of D&D reform, which leaves unpredictable and uncertain elements in defining roles/ responsibilities of provincial or district officials. It is necessary to take flexible response in coordinating/implementing the activities of the Project in order to ensure sustainability and impact.

4. Conclusion

The project has enough relevance and has made steady progress to achieve outputs. The quality and timing of inputs from Japanese side is also largely adequate. Some positive impact has also been observed.

It is difficult to conclude; however, that the project purpose can sufficiently be attainable or not at this moment. By clarifying target areas and groups more specifically, it is expected that relevance will be further strengthened. The effectiveness is more likely to be assured, if approaches to support both provinces will be refined based on a specific context and profiles of each province. Then, the achievement of the project purpose is more likely to be assured, provided efforts to institutionalize the experience of the project and to re-examine some indicators to identify those. Throughout such process, it is necessary to take flexible response to follow the process of D&D reform, with paying an attention to find a way to ensure organizational and financial sustainability for human resource development in provincial and district levels.

5. Recommendations

(1) Recommendations to the Project Design

(i) Revision of Target Group in each province

Target groups in Ratanakiri and Mondulakiri can be specified as follows.

In Ratanakiri, it is recommendable that capacity of local officials in promoting district development is targeted. Especially, the main target officials should be district officials. However, since it is unfeasible to focus on all nine districts in Ratanakiri only the two pilot districts should be intensively supported.

In Mondulakiri, the project target range in district/provincial areas to cover was too wide to secure effectiveness. Therefore, it is recommendable that project activities focus on capacity of local official in promoting development of sectors highly prioritized by the province.

(ii) Refining activities

In response to (i), it is recommendable to refine activities to support revised target group in each province (see as ATTACHMENT 3).

(iii) Revision of the indicators of Project Purpose and Outputs

It is recommendable to revise the indicators of outputs to reflect (i) and (ii) (see as ATTACHMENT 3).

(2) Other relevant issues

(i) Measures for reduction of high ratio of staff turnover

It is necessary to consider measures for reduction of high ratio of staff turnover, which ensures sustainability of the effect of PRDNEP. In addition, MoI is expected to provide opportunity with officials trained through the Project for higher positions in order for them to play active roles, to utilize their skills and knowledge and to disseminate experience.

(ii) Efforts to institutionalize the experience of the project

To contribute to promote sustainable rural development in both provinces, it is recommendable that PRDNEP experts support project director and managers to reflect the lessons learnt from the project within the Royal Government of Cambodia through government channels such as the sub-committee for planning under the National Committee for Democratic Development (NCDD)

(iii) Measures to ensure the defects liability

The Project may follow local practices in Cambodia such as the defects liability period of six months, and retention amount is five percent of the contract price. If these rules are properly introduced, the Project Management Committee can have more advantage over contractors, in case that the infrastructure has some damages right after the completion of the construction.

Annex: Research Photos on Pilot Project of Small Infrastructure Construction

Annex: Research Photos on Pilot Project of Small Infrastructure Construction

Ratanakiri Province 1: Kom Mong District (Bridge Construction 1, Culvert Installation 9)



A new bridge: w3.5m/115m with the local standard, max. weight; 10t, 15 year duration, next to the old broken one



No problem with the bridge. Maintenance of road surface, canal and limit of weight are necessary for sustainable use



A signboard describing the pilot project on a road connecting the 78 national road and some communities.



Culvert 1: No problem



Culvert 2: No problem with its structure. Maintenance of road surface is necessary.



Culvert 2: The road surface is bent due to heavy traffic.



Culvert 3: No problem



Culvert 4: No problem. Photo shows a local irrigation way to control water flow by installing mud and grass.

1/5

⑤ ✓



Culvert 5: No problem



Culvert 6: No problem with its structure. Maintenance of road surface is necessary.



Culvert 7: No problem with its structure. Maintenance of road surface is necessary.



Culvert 8: No problem with its structure. Maintenance of road surface is necessary.



Culvert 9: No problem with its structure. Maintenance of road surface is necessary.



Culvert 9: Maintenance of road surface is necessary. The commune is planning to repair by Commune Fund.



An example of the bridge construction project financed by Commune Fund: Material quality & size have a little difference from the pilot project.



An example of the culvert installation project financed by Commune Fund: Its conduit size seems to be small for this location.

Ratanakiri Province 2: Andong Mea District (Library/Meeting RM construction 1, Culvert Inst. 4)



A new facility with library & meeting room for district. Wooden building with concrete floor & foundation.



Meeting room with no finishing based on local standard. Wood materials had needed more time to dry if possible.



A signboard describing the pilot project at the junction of 2 roads in the town.



Culvert 1: This place looks like a garbage dump due to lack of public morals.



Culvert 2: No problem. Crossing a river by boat is only one public transport to the commune for minority people.



Culvert 3 at a road leading to Vietnam: There are damage and exposure of concrete structure due to heavy trucks.



Culvert 4: No problem with its structure.



Culvert 4: The bent road next to the culvert needs to be repaired.

⊕ w

Mondulkiri Province 1: Koah Nheak District (Road Construction 1)



Constructed Road: No problem.



A culvert along the constructed road Installed by the commune

Mondulkiri Province 2: Keo Seima District (Road Upgrading Construction 1)



A signboard describing the pilot project at the site of upgrading road and the district governor.



The road has no problem. However, to avoid crucial damage on the road by water flow from streams nearby, construction of ditch/ channel is necessary.

Mondulkiri Province 3: Ou Reang District (Bridge Rehabilitation 1)



A signboard describing the pilot project at the side of the rehabilitated wooden bridge



The bridge has no problem. However, for sustainable use, maintenance of bridge including clearance of obstacles to flow in the river is necessary.

Mondulkiri Province 4: Pichreada District (Health Post Affiliation Facility 1)



A new facility constructed by local standard (wooden structure with concrete floor & foundation) for the staff on night duty next to the District Health Post.



This window has a problem for opening, which will be solved by changing the installation point to upward or cutting the window bottom to adjust its frame size.

Mondulkiri Province 5: Sen Monorom District (Culvert Installation 4)



Culvert 1 installed at a road in the district capital: Needs clearance of mud.



Culvert 2 installed at the same road as culvert 1: Needs clearance of mud.



Culvert 3 installed at a road in the district capital: Needs clearance of mud. Initially, a master plan of drainage system for the entire city and periodical maintenance is necessary because this point is in the lowest level of the surrounding area.



Culvert 4: No problem with its structure. However, the level of drainage is higher than the conduit level due to coverings such as mud and garbage, which may cause overflow or backwater and then heavy damage in this area afterwards.

ATTACHMENT 2 Project Design Matrix (PDM) ver.2 as of August, 2008

Project Title: Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces

Project Period: from November 2007 to March 2011

Target Area: Ratanakiri province (Andong Mea district and Kom Mong district) and Mondulkiri province (all communes) Target Group: Direct beneficiaries – local officials in the target provinces;

Indirect beneficiaries – inhabitants in the target area

Cambodian Implementing Organizations: DoLA, PRDC ExCom / Local governments (province, district and commune) (After adoption of Organic Law)

Ver.2 29th August, 2008

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p>Super Goal (10-15 years after the Project) Poverty is alleviated by sustainable rural development in the target provinces.</p>	<p>In the target provinces, 1. The number of poor households is reduced.</p>	<p>1. Census results of 2008 and 2018</p>	
<p>Overall Goal (5-10 years after the Project) Provincial development is actively and strategically undertaken by the local governments.</p>	<p>In the target provinces, 1. Quality of provincial strategic development plans is improved. 2. Development projects are monitored and adequately guided by the local government.</p>	<p>1. Provincial strategic development plans 2. Relevant documents such as monitoring reports; interviews with stakeholders</p>	
<p>Project Purpose The capacity of the targeted local governments for promoting sustainable rural development is strengthened.</p>	<p>In the target provinces, 1. Meetings regarding rural development are held regularly by local governments. 2. Sustainable rural development activities, including non-infrastructure projects that have received relatively little attention so far, that meet the local needs are planned and implemented. 3. Local government officials monitor and evaluate rural development activities, and provide necessary feedback on the results such as related reports and manuals for future projects / activities.</p>	<p>1. Minutes of meetings 2. Related reports such as monitoring reports, project completion reports, and evaluation reports; interviews with stakeholders 3. Relevant reports such as monitoring reports, project completion reports, and evaluation reports</p>	<p>1. Decentralization policy remains relatively unchanged. 2. The NCCD framework is maintained. 3. PRDC members and local government officials continue to work for the government.</p>

Outputs				
<p>1. Capacity of local government officials in developmental research and analysis is strengthened.</p> <p>2. Capacity of local government officials in rural development planning is strengthened.</p> <p>3. Capacity of local government officials in implementing and managing rural development projects is strengthened.</p> <p>4. Capacity of local government officials in monitoring and evaluation is strengthened.</p>	<p>In the target provinces:</p> <p>1.1 Provincial situation survey reports are prepared based on data analysis and survey results.</p> <p>1.2 At least one module training course on problem analysis is provided, and significant improvement is demonstrated between pre-test and post-test.</p> <p>2.1 District development plans are prepared by officials of the pilot districts in Ratanakiri.</p> <p>2.2 Local government officials are able to plan and prepare development projects.</p> <p>2.3 At least two module training courses on development planning are provided, and significant improvement is demonstrated between pre-test and post-test.</p> <p>2.4 Reports on improvement of the development planning process are formulated.</p> <p>3.1 TSU's technical skills, including skills of land survey and AutoCAD, are improved.</p> <p>3.2 Management of development projects by district and commune officials is improved.</p> <p>3.3 At least six module training courses on project implementation are provided and significant improvement is demonstrated between pre-test and post-test.</p> <p>3.4 Reports on improvement of the implementation process of development projects are formulated.</p> <p>4.1 Monitoring and evaluation plans for pilot projects and other projects are formulated.</p> <p>4.2 Monitoring and evaluation on pilot projects are conducted based on the plans above.</p> <p>4.3 At least one module training course on monitoring and evaluation is provided and significant improvement is demonstrated between pre-test and post-test.</p> <p>4.4 Reports on improvement of methods and systems for monitoring and evaluation of development projects are formulated.</p>	<p>✧ Related reports such as monitoring reports, project completion reports, and evaluation reports</p> <p>✧ Module training reports</p>	<p>- Local natural resources are not significantly depleted.</p>	

3
A

Activities	Inputs	Preconditions
<p>1.1 Conduct a community needs survey.</p> <p>1.2 Collect and sort out basic provincial data.</p> <p>1.3 Conduct a SWOT analysis workshop in Ratanakiri.</p> <p>1.4 Conduct a training needs workshop in Mondulkiri.</p> <p>1.5 Conduct a training needs assessment survey.</p> <p>2.1 Help prepare a district development plan in Ratanakiri.</p> <p>2.2 Help prepare project proposals for communes, districts and sector departments.</p> <p>2.3 Provide module training on development planning.</p> <p>2.4 Based on the results of monitoring and evaluation of pilot projects in Mondulkiri, prepare recommendations to improve the process of making a commune development plan.</p> <p>2.5 Based on the results of monitoring and evaluation of pilot projects in Ratanakiri, prepare recommendations to improve the process of district development planning.</p> <p>3.1 Provide on-the-job training (OJT) to local government officials through pilot projects.</p> <p>3.2 Provide module training on technical skills in priority needs.</p> <p>3.3 Based on the results of monitoring and evaluation, prepare recommendations to improve the implementation process of development projects.</p> <p>4.1 Provide on-the-job training (OJT) on project management for local government officials through monitoring of pilot projects.</p> <p>4.2 Evaluate pilot projects.</p> <p>4.3 Provide module training on monitoring and evaluation.</p> <p>4.4 Prepare recommendation report on feedback system of the result of monitoring and evaluation.</p>	<p>Inputs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Japanese side <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispatch of the following Experts: Regional Development Planning / Chief Advisor; Rural Development / Social Survey; Rural Infrastructure Planning; Monitoring and Evaluation; Local Administration; Coordinator 2. Equipment 3. Expenditure for on-the-job training (OJT) 	<p>Preconditions</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The C/P personnel are properly assigned. 2. The concept of the Project is properly accepted by the stakeholders.

④ 2