

## 付 属 資 料

1. 調査日程
2. 主要面談者リスト
3. 投入実績
4. 活動実績
5. ラタナキリ州研修実績
6. モンドルキリ州研修実績
7. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 3
8. 評価グリッド
9. ミニッツ及び合同評価報告書
10. 主要議事録
11. 質問票・フォーカス・グループ・ディスカッション議題



# 1. 調査日程

日数	月/日	曜	時	国長	地方行政	小規模インフラ	協力企画	評価分析	調査支援	宿泊	備考
1	10月11日	月	午前 午後					成田発 ブノンペン 19:45 (TG98)		ブノンペン	
2	10月12日	火	午前 午後			8:00 調査方針確認 10:00 国内打合せ	8:00-9:00 調査方針確認 11:00 国内打合せ	8:00-9:00 調査方針確認 9:00-10:00 山本専門家聞き取り 10:00-11:00 井手専門家聞き取り 11:00 国内打合せ		ブノンペン	
3	10月13日	水	午前 午後			7:00 移動 (ブノンペン-モンドルキリ) (途中でカオシマ郡のインフラサイト視察) -観光局ハイト事業(観光看板)(第1サイクル後半) -カオシマ郡ハイト事業(道路敷設)(第1サイクル前半)		7:00 移動 (ブノンペン-モンドルキリ) (途中でカオシマ郡のインフラサイト視察) -観光局ハイト事業(観光看板) -カオシマ郡ハイト事業(道路敷設)		モンドルキリ	
4	10月14日	木	午前 午後			7:30 移動(モンドルキリ)州都-オウリヤン郡) 8:00- オウリヤン郡聞き取り(郡職員) 9:30-オウリヤン郡視察(第1サイクル前半) 10:00-コミュニケーション、職員、評議委員聞き取り		14:00 内務省表敬 15:00 PNU聞き取り 16:00 小川専門家聞き取り		モンドルキリ	
5	10月15日	金	午前 午後			インフラ事業旅行者聞き取り(モンドルキリ州州都)		15:00-16:30 TSUの聞き取り 17:00-18:00 深沢専門家、小川専門家からのインフラ事業説明		モンドルキリ	
6	10月16日	土	午前 午後			7:00 移動(モンドルキリ)州都-ピチャダ郡) 8:00-保健センター長聞き取り 9:30-保健センター宿泊所視察(第1サイクル前半) 10:00-移動(ピチャダ郡-モンドルキリ州都)		14:00- NGO(Normad)聞き取り(観光局との連携プロジェクト実施) 14:30- NGO(WWF)聞き取り(環境局との連携プロジェクト実施) 15:00- NGO(ELL)聞き取り(第1サイクル前半のコミュニティフォーラムセンター運営状況確認、Mr.Jack) 16:00- 観光局ハイト事業対象者、受益者聞き取り(例:モンドルキリホテル、ロングヴァール、クメールキッチンオーナーなどを予定)		モンドルキリ	
7	10月17日	日	午前 午後			インフラ事業旅行者聞き取り(モンドルキリ州州都)		8:00- モンドルキリ州環境局の聞き取り 10:00- CAUの聞き取り 11:00- FUUの聞き取り		モンドルキリ	
8	10月18日	月	午前 午後			7:00 移動(モンドルキリ)州都-コニャック郡) 8:30- 道沿サイト視察 13:30- 移動(コニャック郡-モンドルキリ州都)		14:00- ExCom常任委員 からの聞き取り 15:00-モンドルキリ州知事表敬		モンドルキリ	
9	10月19日	火	午前 午後			7:00 移動(モンドルキリ)州都-コンモン郡) 8:00- コンモン郡評議会、前副議長、現副議長、郡評議員聞き取り 9:00- 郡職員からの聞き取り 10:00- コミュニティ評議員からの聞き取り 11:00- ヘルセンター聞き取り		14:00- コニャック郡副議長聞き取り 14:30- コニャック郡副議長、職員(DFT)聞き取り 15:30- 農業局ハイト事業対象者ハイト農家聞き取り 17:00- 移動(コニャック郡-モンドルキリ州都)		ラタナキリ	
10	10月20日	水	午前 午後		成田発	7:00 移動(ブノンペン-ラタナキリ) 18:00 国内打合せ	ブンサイ郡小規模インフラ視察 18:00 国内打合せ	7:00 移動(ブノンペン-ラタナキリ) 8:00 移動(モンドルキリ-ラタナキリ)		ラタナキリ	
11	10月21日	木	午前 午後			6:45 移動(ラタナキリ)州都-アンドメア郡) 8:00 アンドメア郡評議員長、前副議長、アンドメア郡副議長、郡評議員、コミュニティ評議員聞き取り 9:00 アンドメア郡職員聞き取り 10:00 コミュニティ評議員聞き取り 10:45 インフラサイト視察(図書館、保健センター、橋) 11:30 ハイト事業受益者聞き取り 12:00 移動(アンドメア郡-ラタナキリ州都)	8:00 PRDNEP井手専門家面談 9:00 経済財政省地方財政次長聞き取り	6:45 移動(ラタナキリ)州都-アンドメア郡) 8:00 アンドメア郡評議員長、前副議長、郡評議員、コミュニティ評議員聞き取り 9:00 アンドメア郡職員聞き取り 10:00 コミュニティ評議員聞き取り 10:45 インフラサイト視察(図書館、保健センター、橋) 11:30 ハイト事業受益者聞き取り 12:00 移動(アンドメア郡-ラタナキリ州都)		ラタナキリ	
12	10月22日	金	午前 午後			14:00 ラタナキリ州PRDC常任委員、計画局長聞き取り 15:00 ラタナキリ州ExCom常任委員との詳細結果協議 16:00 ラタナキリ州知事表敬		14:00 ラタナキリ州PRDC常任委員、計画局長聞き取り 15:00 ラタナキリ州ExCom常任委員との詳細結果協議 16:00 ラタナキリ州知事表敬		ブノンペン	
13	10月23日	土	終日					7:00 移動(ラタナキリ-ブノンペン) 17:00 国内打合せ		ブノンペン	
14	10月24日	日	終日					合同評価報告書及びミニッツ案作成		ブノンペン	
15	10月25日	月	午前 午後					国内打合せ(合同評価報告書及びミニッツ案検討)		ブノンペン	
16	10月26日	火	午前 午後					内務省プロジェクト・マネジャーとの協議		ブノンペン	
17	10月27日	水	午前 午後					合同評価報告書及びミニッツ案修正 国内打合せ(合同評価報告書及びミニッツ案修正案検討)		ブノンペン	モンドルキリ、ラタナキリ関係者ブノンペン入り
18	10月28日	木	午前 午後				JCC	14:00 在カンボジア大使館報告 16:00 JICAカンボジア事務所報告		ブノンペン	
19	10月29日	金	午前 午後					ブノンペン発 成田着		ブノンペン	

## 2. 主要面談者リスト

<内務省>	
Mr. Sok Sothy	地方行政総局地方行政局 能力強化室長
<ラタナキリ州>	
Mr. Pao Ham Phan	ラタナキリ州知事
Mr. Thou Koeur	ラタナキリ州副知事/ExCom 常任委員 (ラタナキリ州プロジェクト・マネジャー)
Mr. Buntheouth	ExCom シニア・アドバイザー
Mr. Seth Sayon	ExCom 財政アドバイザー
Mr. Nun Sirath	インフラ・アドバイザー
Mr. Keo Pov	ExCom 契約・事務 (Contract Administration Unit : CAU) 班長
Mr. Ky Saroeun	ExCom 技術支援 (Technical Support Unit : TSU) 副班長
Mr. Eng Chhaychhim	州地方行政 (Provincial Local Administration Unite : PLA) 副班長
Ms. Kong Riea	女性局副局長
Mr. San Sany	環境局環境影響評価 (EIA) 班長
<コンモン郡>	
Mr.Chhoeun Chan Tim	コンモン郡長
Mr. Huy Seng	コンモン郡郡評議員長
コンモン郡評議員、コミューン評議員、郡職員	
Mr. Keo Sasorn	コンモン郡ヘルス・センター長
<アンドメア郡>	
Mr. Norng Darith	アンドメア郡長
郡評議員、コミューン評議員、郡職員	
パイロットプロジェクト受益者 (ジェンダー、助産師研修)	
<ブンサイ郡>	
Mr. Chum Ngil	ブンサイ郡長
ブンサイ郡評議員、コミューン評議員、郡職員	
<モンドルキリ州>	
Mr. Hiek Sophan ExCom	常任委員 (モンドルキリ州プロジェクトマネジャー)
Mr. Men Phallin	ExCom モンドルキリ州 CAU 班長
Mr. Chhang Bunsrun	ExCom モンドルキリ州財務班 (FU) 班長
ExCom 技術支援班 (TSU) 職員	
<農業局>	
Mr. Kit Chean	農業局副局長
Mr. Yean Sopheak	農業局農業技術班副班長

<観光局>	
Mr. Ngin Sovimean	観光局局长
Mr. Puch Sorya	観光局长副局
<環境局>	
Mr. Nhorm Sophal	環境局副局長
Mr. Han Kharn	環境影響評価（EIA）班長
Mr. Vong Sorya	総務班長
Ms. Toeng Sarim	環境汚染班副班長
<コニャック郡>	
Mr. Thun Un	コニャック郡副郡長
パイロット事業（農業研修・水利組合）受益者	
<観光局研修受益者>	
Mr. Sor Phoeun	Green House Restaurant and Bar 経営者（ツアー・ガイド研修参加者）
Mr. Menh Chhun	Mondulkiri Hotel 経営者（観光マーケティング研修参加者）

3. 投入実績

投入実績

<日本側投入実績> ①：1年次(2007.10-2008.5) ②：2年次(2008.6-2009.5) ③：3年次(2009.7-2010.9)

投入項目	計画	実績	情報源
専門家派遣 <PDM2 2008年8月> ・地域開発計画/総括 ・農村開発/社会調査 ・農村インフラ計画 ・モニタリング評価 ・地方行政 ・業務調整 ・提案分野	<R/D> ・総括 ・地域開発計画 ・農村インフラ計画 ・業務調整 ・地方行政	7.66M/M ①3.00+0.20 M/M (国内) ②2.63+0.10 M/M (国内) ③1.73 M/M 11.34M/M ①4.50+0.40 M/M (国内) ②3.94+0.30 M/M (国内) ③2.13+0.07 M/M 8.330M/M ①1.20 M/M ②4.00 M/M ③3.13 M/M 1.30M/M ①1.30 M/M 8.57M/M ①1.07 M/M ②2.30 M/M ③5.20 M/M 2.77M/M ②1.00 M/M ③1.77M/M 12.33M/M ②4.00 M/M ③8.33 M/M 10.00M/M ①2.00 M/M ②4.00 M/M ③4.00 M/M 34.00M/M (2010.9 末時点まで)	・R/D ・1,2年次業務完了報告書 ・専門家
供与機材 <R/D> ・車輜 (両州) ・コンピューター (両州) ・ファックス機 ・プリンター ・ジェネレーター (現地状況に合わせて) ・GIS ・コピー機 (1台) ・測量機材	・自動車 2台 (1年次) ・電話機 2台 (1年次) ・ファックス機 1台 (1年次) ・コピー機 2台 (1年次) ・レーザープリンター 2台 (1年次) ・コンピューター (デスクトップ) 2台 (1年次) 3台 (2年次) ・コンピューター (ノートブック) 3台 (1年次) ・スキャナー 2台 (1年次) ・キャビネット 6セット (1年次) ・photoshop 4枚 (1年次) ・マイクソフトオフィス 4 (1年次) 3 (2年次) ・プロジェクター 2台 (1年次) ・エアコン 2台 (1年次)	・R/D ・1,2年次業務完了報告書 ・専門家	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトスクリーン 2台 (1年次)</li> <li>・GISソフト 2式 (1年次)</li> <li>・ポータブルプリンター 2台 (2年次)</li> <li>・ポータブル発電機 2台 (2年次)</li> <li>・椅子 1 (2年次)</li> <li>・スタビライザー 3台 (2年次)</li> <li>・測量機材 2台 (2年次)</li> <li>・AutoCADソフト 3式 (2年次)</li> <li>・無停電装置 (UPS) 3台 (2年次)</li> <li>・自動二輪車 2台 (2年次)</li> </ul> 合計額 12,867,906円	
現地人員雇用		ナショナルプロジェクトコーディネーター各州1名、アシスタント各州2名、アシスタント内務省1名、雑役婦各州及び内務省1名、公用車運転手各州1名、通訳複数名 (臨時雇用)	・専門家
プロジェクト運営費		研修やワークショップ開催、パイロット事業の実施支援など、活動実施に必要な費用	・専門家

<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> プロジェクトディレクター：内務省地方行政総局総局長 プロジェクトマネージャー： 内務省地方行政総局副総局長・地方行政局長 ラタナキリ州 PRDC/Excom 常任委員 モンドルキリ州 PRDC/Excom 常任委員 ラタナキリ州カウンタート： ラタナキリ州 PRDC/Excom 職員 8名 ラタナキリ州 PRDC/Excom 常任委員計 8名 モンドルキリ州 PRDC/Excom 常任委員より2名 行政上の支援：内務省地方行政総局地方行政局より2名 (人数は定員数であり、人事異動を考慮していない。)	プロジェクトディレクター：内務省地方行政総局総局長 プロジェクトマネージャー： 内務省地方行政総局副総局長・地方行政局長 ラタナキリ州 PRDC/Excom 常任委員 モンドルキリ州 PRDC/Excom 常任委員 ラタナキリ州カウンタート： ラタナキリ州 PRDC/Excom 職員 8名 ラタナキリ州 PRDC/Excom 常任委員計 8名 モンドルキリ州 PRDC/Excom 常任委員より2名 行政上の支援：内務省地方行政総局地方行政局より2名 (人数は定員数であり、人事異動を考慮していない。)	・R/D ・1,2年次業務完了報告書 ・専門家
事務所 ・設備	<R/D> ・専門家用事務所、設備、 現地業務費	・ラタナキリ州：州農村開発委員会実行委員会内事務所 1室、光熱費、水道 代、テーブル、椅子 ・モンドルキリ州：環境局内事務所 3室、研修事務所棟、水道代 ・内務省：地方行政総局内 1室、光熱費、机、椅子	・専門家
その他	<PDM2 2008年8月> ・専門家用事務所、設備 現地業務費	<R/D> ・現地業務費	・専門家

#### 4. 活動実績

活動項目	実績
<b>活動</b>	
1-1 農村ニーズ調査を実施する。	2008年1～5月にかけて、両州のそれぞれ5郡において経済・社会状況・開発問題に関するインタビュー調査及び住民のニーズを把握するためのワークショップを実施。男性、女性、青年のグループに分け、社会経済的な問題や開発事業への希望についてグループディスカッションを行った。これらのワークショップの結果を州状況調査報告書にまとめた。
1-2 州の基礎情報を確認、整理する。	2007年12月、両州で州データ収集ワークショップを開催し、セクター局に既存の情報を収集した。2008年1月から5月にかけて、両州において、州、郡、コミュニティレベルの基礎情報(人口、気候、土壌、地形、環境、資源、農業、漁業、保健、教育など)を収集・整理した。これらの情報を州状況調査報告書にまとめた。また、モンドルキリ州(以下、「モ州」)では、主要なセクター局を訪問し、各セクターの開発ニーズと職員の研修ニーズについてインタビュー調査を実施した。ラタナキリ州(以下、「ラ州」)では、主要なセクター局と9郡の郡事務所を訪問し、州と郡の開発事業と職員の能力についてインタビュー調査を実施した。これらの情報を州状況調査報告書にまとめた。
1-3 ラタナキリ州で郡支援SWOT分析ワークショップを実施する。	2008年3月、郡政府の開発計画と事業実施の現状と課題を理解するために、SWOT分析ワークショップを実施した。郡職員、ExCom職員、セクター局職員、NGO職員を合わせて59名が参加した。SWOT分析の結果は、インプリメンテーションプランの作成に活用された。また、2008年9月、郡プロフィール研修を実施した。
1-4 モンドルキリ州で研修ニーズワークショップを実施する。	2008年3月、ExCom職員、セクター局職員、NGO職員を対象に、研修ニーズワークショップを開催し、州・郡・コミュニティ職員と住民の研修ニーズに関する情報を収集した。このワークショップの結果は、インプリメンテーションプランの作成に活用された。
1-5 研修ニーズ調査を実施する。	2008年1～3月にかけて、郡、ExCom、セクター局を対象に、開発事業計画・実施・評価の研修ニーズに関する質問票及びインタビュー調査を実施した。調査結果は報告書にまとめられた。インフラ事業を担当するExCom職員については、別途、質問票とインタビューによる研修ニーズ調査を実施した。調査結果は、インプリメンテーションプランの作成に活用された。
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。	【第1サイクル前半2008年後半】コンモン郡、アンドメア郡にて計画策定ワークショップを実施し、パイロット事業のための開発計画策定を支援した。現状分析、ゴール・戦略・優先事業の選定を郡レベルで初めて実施した。その後、両郡で優先事業の調査と積算、個別案件形成ワークショップ等を実施し、案件の詳細設計を行った。【第1サイクル後半2009年】コンモン郡、アンドメア郡にて郡事業優先付けワークショップを実施した。郡全体のニーズに関する理解を深めた。また、両郡で事業形成調査をOJTで支援、案件の詳細設計、業者との交渉方法、事業積算、郡関係者との協議を通じた合意形成過程について理解と経験を深めた。【第2サイクル2010年】検証郡であるブンサイ郡を加え、開発ニーズワークショップ、開発ゴール・戦略・事業ワークショップ、事業形成調査を実施。
2-2 モンドルキリ州の州の開発計画に対する優先分野の選定を支援する。	2009年10月、州評議委員や州副知事との会議が開催され、モ州で重要性の高い優先分野に関する議論がなされた。この結果、観光と稲作が優先分野として確認された。
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。	2009年9月、観光局の開発計画策定を支援。2009年12月、前月に開催された農業分野及び観光分野の開発計画策定ワークショップに基づき、農業局、観光局の職員を対象に開発計画策定ワークショップを実施した。問題・目的分析に基づき、ゴール、戦略、優先事業の選定を行い、農業、観光分野及び各セクター局のPDM素案を作成した。その後、各セクター局の開発計画を見直し、戦略的な開発計画についての理解と知識を深めた。
2-4 郡及びセクター局のプロポーザル策定を支援する。	モ州では、2009年2月、郡、セクター局、NGOに対し、プロポーザル事例として、草の根無償資金への申請を念頭に、プロポーザル作成研修を実施した。また、2010年2～3月、モ州においては、セクター局開発計画の中から優先付けされた事業を選出、年間パイロット事業計画のプロポーザル作成を支援、さらにプロジェクト計画ワークショップを通じ、各セクター局などパイロット事業実施者の作成したプロポーザルを発表する機会を設けた。ラ州では、2009年1月郡職員に対しプロポーザル作成研修を実施。研修後、パイロット1郡によって草の根無償のプロポーザルが作成され、大使館に提出された。さらに2009年11月にも郡職員を対象としたプロポーザル作成ワークショップが実施された。
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。	2009年5月、パイロット事業のフィードバック集案を作成し内務省に提出した。



活動項目	実績
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、郡の開発計画策定プロセスの改善の提案をする。	2009年5月、パイロット事業のフィードバック集案を作成し内務省に提出した。また、2010年4月、同年1月に実施した郡開発計画・投資計画策定パイロットワークショップの結果とパイロット事業の経験に基づき、郡開発計画策定プロセスに関する提言報告書案を作成し、内務省とNCDD計画小委員会に提出した。さらに、2010年8～9月、ラ州3郡のプロジェクト参加者がパイロット事業を振り返って事業計画・実施・M&Eに関する教訓を抽出し、協議した。
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。	【第1サイクル前半2008年後半】モ州では、ニーズ調査の結果に基づきパイロット事業が実施された。実施は、セクター局、NGOの単独または連携によって実施された。ラ州では、コンモン郡、アンドメア郡の関係者に対して、事業運営委員会の設置を含む事業準備や事業実施に必要な文書の作成、事業進捗管理法などのOJTを実施、また、事業実施ワークショップも開催し、ワークプランの作成を行った。【第1サイクル後半2009年】モ州では、第1サイクル前半に引き続き進められた事業(HIV/AIDS研修、観光ウェブサイト)と新たなニーズに基づき実施された事業(灌漑スタディーツアー、観光看板作成)が実施された。ラ州では、両郡において、事業デザインワークショップを実施、事業詳細計画の策定及びワークプランの作成、案件実施にあたっての役割分担などを支援。【第2サイクル2010年】モ州では、優先分野(観光、稲作)に実施分野を絞った事業を実施した。ラ州では、検証郡であるブンサイ郡を加えた3郡で、事業スケジュール・指標ワークショップを実施し、各郡の能力に合わせた事業実施に対する支援を行った。
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研修を行う。	モ州では、セクター局職員に対して、D&D政策、事業調査形成、環境影響評価、マーケティングなど2009年から2010年にかけて合計7回のモジュール研修・ワークショップが開催された。また、TSU職員に対しての技術研修は、2008年12月から2010年にかけて、インフラ設計、灌漑計画、AutoCAD、施工管理などのテーマで4回実施された。ラ州では、2008年には州・郡の職員を対象にD&D政策、家庭内暴力、ジェンダー主流化、環境影響評価など単発の研修が計5回実施されたが、2009年以降、郡職員、郡・コミュニティ評議員など、事業実施に直接かわる人たちを対象として、コンピュータ研修、新入職員導入研修、施工管理、会計などの研修が合計6回実施された。また、TSOに対しての技術研修は、2008年11月から2010年にかけて、測量、灌漑計画、施工管理、AutoCADなどのテーマで合計8回実施された。
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。	2009年5月、内務省に対し、プロジェクトの経験・気づきをまとめたフィードバック集案を提出済みであるが、これは、2010年8～9月にラ州で実施された事業計画・実施・M&Eに関する教訓をまとめるワークショップの結果も含めた形で、プロジェクト終了時まで改訂される見込み。
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。	【第1サイクル前半2008年後半】モ州では、インフラ事業のモニタリングを担当するTSU及び郡職員[郡調整チーム(District Facilitation Team: DFT)]がモニタリングを担当したが、郡職員の能力は不足していた。ラ州では、コンモン郡、アンドメア郡の関係者に対して、事業実施ワークショップも開催し、モニタリングプランの作成を支援し、OJTを実施した。【第1サイクル後半2009年】モ州では、NGOや民間会社に委託された事業の質を、州職員がモニタリング管理した。ラ州では、両郡において、事業デザインワークショップを実施、モニタリングプラン、役割分担を作成。また、両郡においてモニタリングワークショップを実施。モニタリングシートとチェックリストの活用方法についても学んだ。【第2サイクル2010年】モ州では、研修及びインフラ事業用に作成されたモニタリングシートを用いて、事業実施の際の質の管理を行えるように支援した。モニタリング実施にあたっては、ワークショップや会議でスケジュールを作成、また、実施体制、質の管理、モニタリング結果の共有に関してもOJTやワークショップを通じて支援を行っている。ラ州では、検証郡であるブンサイ郡を加えた3郡で、モニタリングワークショップを実施、チェックリストの作成方法、研修事業の評価方法、モニタリング実施体制などについて学び、郡事務所の組織的モニタリング体制構築も支援した。
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。	両州において、2009年2月以降モジュール研修の形でモニタリング評価に関する理論、手法の研修を合計4回程度実施。ワークショップの開催については、上記4-1に記載したとおりである。
4-4 上記のモニタリング及び評価結果を計画策定、事業実施に還元する仕組みを提案する。	2009年5月、内務省に対し、プロジェクトの経験・気づきをまとめたフィードバック集案を提出済みであるが、これは、2010年8～9月にラ州で実施された事業計画・実施・M&Eに関する教訓をまとめるワークショップの結果も含めた形で、プロジェクト終了時まで改訂される見込み。



5. ラタナキリ州研修実績

No	研修名 Name of Module/Workshop/Seminar	会場 Venue	研修人数 The total number of participants	研修対象者 Target participants	講師人数 The total number of trainers	講師 Trainer	日数 Duration	開催日 Date (Eg. From YYYY/MM to YYYY/MM)	評価 Evaluation			備考 Any other remarks	
									テストの伸び率 Improvement	経験が活かされた事後の パイロット事業No Relevant Pilot Activity No.	パイロット事業やその他の業務に活かした経験の内容 Discription about impacts on the relevant P No. mentioned above and other works		成果の達成に関する他の関連情報(あれば) Any other relevant information related to achievement of expected outputs, if any
1	州データ収集WS	ラタナキリ州都	8	計画局	3	内務省C/P、地方行政専門家	3	2007/12		州状況調査報告書作成	州レベルでの包括的なデータの把握	州セクター局より計画関連資料を収集	
2	農村ニーズ調査WS	5カ村		村人	4	PFT、DFT	1 x 5	2008/01					
3	SWOT分析WS	ラタナキリ州都	59	郡事務所、ExCom、セクター局、NGO	4	計画局、LAU、プロジェクトスタッフ	1	2008/03					
4	郡プロファイル研修	ラタナキリ州都	25	郡事務所	3	計画局、プロジェクトスタッフ	2	2008/09	16.14%		本研修で高めた郡の現状、数値(パーセントなど)に関する理解が、パイロット事業選定のための優先課題・事業の策定に役立った。		州状況調査報告書の研修要望調査に基づき実施
5	計画策定WS	コンモン郡、アンドメア郡	60	郡事務所、郡セクター事務所、コミュニケーション評議員、NGO	13	ExCom、NGO、DFT、プロジェクトスタッフ	2 x 2	2008/09		パイロット事業(第1サイクル)の選定	優先課題・ゴール・戦略・アクションの策定や事業の優先事業づけを実践し、擬似開発計画の策定、優先事業リストを作成した。このリストに基づき、パイロット事業(第1サイクル前半)が選定された。本WSの結果、開発計画の構造や策定方法について理解を深めることができた。	本ワークショップで実践した開発計画の策定方法について、計画省・UNDPが関心を示し、現在策定中の開発計画ガイドライン案に貢献した。	
6	州状況分析研修	ラタナキリ州都	46	セクター局	5	内務省、計画省、計画局	2	2008/10	21.68%			研修参加者が、計画省実施の同様の研修でファンリテーターを務めた。	州状況調査報告書の研修要望調査に基づき実施
7	個別案件形成WS	コンモン郡、アンドメア郡	50	郡事務所、セクター局、郡セクター事務所、コミュニケーション評議員、NGO	20	ExCom、NGO、郡事務所、プロジェクトスタッフ	2 x 2	2008/10		第1サイクルの非インフラパイロット事業すべて	選定された第1サイクル前半事業に関して、事業計画に関する行政書類を作成するプロセスを通じて、事業計画を策定。同時に、行政書類に関する理解を深めた。		
8	家庭内暴力法、ジェンダー主流化研修	ラタナキリ州都	34	女性局、警察、NGO	6	女性省、コンボンチャム州女性局、GTZ	3	2008/11	27.95%	非インフラNo.3	本研修を受けた女性局が、女性に関する研修(パイロット事業)の講師を務めた。		州状況調査報告書の研修要望調査に基づき実施
9	環境影響評価研修(初級)	ラタナキリ州都	19	セクター局(州投資委員会)	2	NGO	2	2008/11	23.44%				州状況調査報告書の研修要望調査に基づき実施
10	測量研修	ラタナキリ州都	11	TSU	1	農村インフラ計画専門家	2	2008/11	17.50%	インフラ事業	研修で学んだ測量の技術を活用した。		
11	コンピュータ研修	ラタナキリ州都	28	郡事務所、州事務所	1	大学講師	15	2008/11 - 2008/12	27.69%	全事業	パイロット事業だけでなくあらゆる業務において、コンピュータを用いて書類作成を行えるようになり、業務効率が飛躍的に改善された。		
12	郡事業実施WS	コンモン郡、アンドメア郡	63	郡事務所、コミュニケーション評議員、村長	14	セクター局、ExCom、NGO、プロジェクトスタッフ	2 x 2	2008/12		第1サイクル前半以降の全事業(コンモン郡とアンドメア郡)	郡開発委員会の職務、事業運営委員会の職務、行政ルールについて理解を深め、ワークプラン、モニタリングプランの作成方法を学んだことによって、関係者が主体性を持ちはじめ、事業の実施が若干円滑になりはじめた。(ただし、本ワークショップ1回だけの支援で、円滑になったわけではなく、その後の第1サイクル後半や第2サイクルにまで至る息の長いOJT・WSの結果、徐々に変化してきている)		
13	プロポーザル作成研修	ラタナキリ州都	11	郡事務所	2	モンドルキリ州計画局	2	2009/01	18.10%				州状況調査報告書の研修要望調査に基づき実施
14	モニタリング評価手法研修	ラタナキリ州都	31	郡事務所、セクター局、ExCom	4	CAU、モニタリング評価専門家、プロジェクトスタッフ	2	2009/01	14.61%	全事業	郡開発委員会・事業運営委員会のM&Eに関する職務・権限やM&Eの実施方法について理解を深めたことで、その後のモニタリング評価業務の下地をつくることができた。		
15	D&D政策研修	ラタナキリ州都	56	郡事務所、セクター局、州事務所	4	地方行政能力向上プロジェクト	2	2009/02	30.60%				
16	会計研修	ラタナキリ州都	38	郡事務所、セクター局	3	FUチーフ、FUアカウンタント、PSDDアドバイザー	1 X 2	2009/03	12.51%	全事業	パイロット事業にかかわらず郡のすべての業務に関して、会計の質を向上させることができた。		
17	人身売買・暴力対策研修	ラタナキリ州都	80	警察官	2	内務省国家警察	3	2009/03	4.66%				
18	施工監理研修	ラタナキリ州都	12	TSU	1	ローカルコンサルタント	3	2009/02、2009/04	46.17%	全インフラ事業	学んだ施工監理手法を用いて、インフラ事業のモニタリング・検査を実施した。		
19	施工監理研修	ラタナキリ州都	52	郡事務所、コミュニケーション評議員	1	ローカルコンサルタント	3	2009/02、2009/04	35.04%	全インフラ事業	学んだ施工監理手法を用いて、インフラ事業のモニタリングを実施した。また、郡開発委員会・事業運営委員会が施工監理の責務・権限を有していることを理解したことによって、施工監理に対する主体性が増した。		
20	Auto CAD研修	ラタナキリ州都	9	TSU	1	ローカルコンサルタント	3	2009/02、2009/03	58.04%	全インフラ事業	学んだAuto CADの技術を用いて、インフラ事業の設計を実施した。		
21	新入職員導入研修	ラタナキリ州都	115	郡事務所、州事務所	6	副州知事、キャビネットチーフ、ExCom、プロジェクトスタッフ	12	2009/03 - 2009/04	8.53%	全事業	新入職員が、行政手続き、憲法などの重要な法令、行政官としての心構えを学んだことで、郡事務所での業務を円滑に実施できる下地をつくることができた。		

No	研修名 Name of Module/Workshop/Seminar	会場 Venue	研修人数 The total number of participants	研修対象者 Target participants	講師人数 The total number of trainers	講師 Trainer	日数 Duration	開催日 Date (Eg. From YYYY/MM to YYYY/MM)	評価 Evaluation			備考 Any other remarks
									テストの伸び率 Improvment	経験が生かされた事後の パイロット事業No Relevant Pilot Activity No.	パイロット事業やその他の業務に生かした経験の内容 Discription about impacts on the relevant P No. mentioned above and other works	
22	事業評価WS	コンモン郡、アンドメア郡	84	郡事務所、コミュニケーション評議員	3	プロジェクトスタッフ、モニタリング評価専門家	2 x 2	2009/04		第1サイクル前半の全事業(コンモン郡とアンドメア郡)	WSで事業評価を実践し、評価の経験値を高めることができた。さらに、このWSで郡事業の問題点を関係者が共有し解決策を見出したことで、第1サイクル後半以降の事業で業務がより円滑に進むようになった。	
23	環境影響評価研修(中級)	ラタナキリ州都	32	環境局、郡環境事務所、観光局	3	環境省、NGO	4	2009/09	13.20%			州状況調査報告書の研修要望調査に基づき実施
24	家庭内暴力防止法研修(ToT)	ラタナキリ州都	21	女性局、郡女性事務所	3	女性省(GTZ)	3	2009/06	20.64%			州状況調査報告書の研修要望調査に基づき実施
25	郡事業維持管理WS	アンドメア郡	5	郡事務所	1	農村インフラ計画専門家	1	2009/07		インフラNo. 6	インフラのメンテナンスの重要性について学んだうえで、カルパートの補修を実践した。	
26	コミュニケーションズサーベイWS	コンモン郡とアンドメア郡の全コミュニケーション	287	コミュニケーション評議員、村長、住民	12	郡事務所、プロジェクトスタッフ	0.5 x 9	2009/08		第1サイクル後半以降の全事業(コンモン郡とアンドメア郡)	第1サイクル後半の事業の選定に先立って、コミュニケーションを訪し人々のニーズを郡職員が直接聞き取ったことで、より人々のニーズに合った事業を選定することができた。郡職員が、コミュニケーションの現状に関する知識だけでなくコミュニケーションに対する関心も高まることとなり、郡職員の業務に対する意欲が増したようである。また、郡職員は計画策定にあたり現場に実際に足を運ぶことの重要性を学んだ。	
27	郡事業優先づけWS	コンモン郡、アンドメア郡、ブンサイ郡	56	郡事務所、郡セクター事務所、コミュニケーション評議員	12	郡事務所、プロジェクトスタッフ	1 x 2	2009/08		第1サイクル後半の全事業(コンモン郡とアンドメア郡)	本WSを通じて、コミュニケーションのニーズに適した郡レベルの事業を検討したことで、より適切な事業を選定することができた。今まで「郡レベルで実施すべき事業」を考えたことがなかったため、郡事務所として何を実施するべきかを考える良いきっかけとなった。	
28	施工監理研修	ラタナキリ州都	41	郡事務所、コミュニケーション評議員	1	ローカルコンサルタント	3	2009/09	7.91%	第1サイクル後半の全インフラ事業	郡職員・コミュニケーション職員が、施工監理に関する知識を高めたこと、業者を監督できる自分たちの権限について学んだことでやる気を高めたこと、によって、その後施工監理をより積極的に実施することとなった。その結果、研修で学んだ知識に基づいて郡職員が実際に業者を指導できるようになった。	
29	D&D政策研修	ラタナキリ州都	60	郡事務所、州事務所、セクター局	6	地方行政能力向上プロジェクト	2	2009/10	28.00%			
30	オリエンテーションWS	アンドメア郡	22	郡事務所、郡セクター事務所、コミュニケーション評議員	4	FU、プロジェクトスタッフ	1	2009/10		アンドメア郡の第1サイクル後半以降の全事業	第1サイクル前半の終了時に実施した評価ワークショップで会計に関する課題と事業運営委員会の選定に関する課題が出されたことを受けて、本ワークショップを実施した。本ワークショップでは、事業運営委員会の選定方法と会計手続きについて学び実践したことで、その後の事業運営体制を改善するきっかけをつくった。	
31	事業デザインWS	コンモン郡、アンドメア郡	43	郡事務所、郡セクター事務所、コミュニケーション評議員、NGO	2	プロジェクトスタッフ	1 x 4	2009/10		第1サイクル後半以降の全事業(コンモン郡とアンドメア郡)	WSで、委託先やコミュニケーションとの協議を通じて計画を作成する経験、ワークプランを作成する経験、業務を分担する経験を実践を通してつけたことで、その後の事業形成・実施をより円滑かつ効果的に実践できるようになった。	
32	モニタリングWS	コンモン郡	30	郡事務所、郡セクター事務所、コミュニケーション評議員	2	プロジェクトスタッフ	1 x 4	2009/10 - 2009/11		第1サイクル後半以降のすべての非インフラ案件(コンモン郡とアンドメア郡)	WSでモニタリングシート・チェックリストを実際に活用してモニタリングを実践したことで、モニタリングに関する理解を高めただけでなく、モニタリングに関する抵抗感を払拭することができ、その後のパイロット事業で郡事務所が自発的かつ継続的にモニタリングを実施していく素地をつくることができた。	
33	プロポーザル作成WS	ラタナキリ州都	18	郡事務所	2	内務省、プロジェクトスタッフ	2	2009/11				パイロット郡より草の根無償の申請をし、大使館の審査を経て、現在外務省による回答待ち。
34	Auto CAD研修	ラタナキリ州都	12	TSU	1	ローカルコンサルタント	10	2009/08、2009/11	42.00%	第1サイクル後半以降のすべてのインフラ案件	研修で学んだAutoCADの技術を用いて、設計することが可能となった。	
35	測量研修	ラタナキリ州都	10	TSU、農村開発局	1	ローカルコンサルタント	4	2009/11	17.50%	第1サイクル後半以降のインフラ案件	研修で学んだ測量の技術を用いることによって、測量の精度が向上し、質の高い設計書を作れるようになった。	
36	事業評価WS	コンモン郡	11	郡行政官、委託先セクター局、コミュニケーション評議員	1	プロジェクトスタッフ	1	2009/12				
37	モニタリング評価手法研修	ラタナキリ州都	30	郡事務所	2	モニタリング評価専門家、プロジェクトスタッフ	2	2009/12	8.44%	非インフラNo.7	家畜予防接種事業の研修評価を実施した。	
38	郡・州開発計画・投資計画策定パイロットWS	ラタナキリ州都	97	郡事務所、州事務所、セクター局	14	計画省、女性省、内務省、コンボンチャム州農業局、プロジェクトスタッフ	3	2010/01		開発計画・投資計画策定にかかわる業務	本WSでの講義と実践を通じて、開発計画・投資計画の基本的な構造、策定手法について理解を深めることができた。この深めた理解は、今後策定する郡の開発計画・投資計画・事業計画に生かすことができる。	本WSの結果を基にして、郡開発計画策定プロセスに関する提言書を作成し、内務省に提出した。また、開発計画策定ガイドライン作成にかかわっているNCDD計画小委員会やUNDPと共同で本WSを実施したことで、ガイドライン作成に貢献している。

No	研修名 Name of Module/Workshop/Seminar	会場 Venue	研修人数 The total number of participants	研修対象者 Target participants	講師人数 The total number of trainers	講師 Trainer	日数 Duration	開催日 Date (Eg. From YYYY/MM to YYYY/MM)	評価 Evaluation			備考 Any other remarks	
									テストの伸び率 Improvement	経験が生かされた事後の パイロット事業No Relevant Pilot Activity No.	パイロット事業やその他の業務に生かした経験の内容 Discription about impacts on the relevant P No. mentioned above and other works		成果の達成に関する他の関連情報(あれば) Any other relevant information related to achievement of expected outputs, if any
39	開発ニーズWS	コンモン郡、アンドメア郡、ブンサイ郡	143	郡事務所、郡セクター事務所、コミュニン評議員、NGO、村長	18	郡職員、プロジェクトスタッフ	1 x 3	2010/02 - 2010/03		第2サイクルの全事業	第1サイクルまでの経験を踏まえて、第2サイクルではセクターを絞ってより高度で戦略的な事業実施を試みることとなった。本WSを通じて、ニーズが高かつ郡が取り組むことのできる分野(優先セクター)の選定方法を実践し、その結果、適切なセクターを選択することができた。また、郡職員がニーズの抽出と選択を、外部の力を借りずに実行できるまでになった。この能力は、今後の開発計画・投資計画策定や事業実施で役立つ。		
40	開発ゴール・戦略・事業WS	コンモン郡、アンドメア郡、ブンサイ郡	81	郡事務所、郡セクター事務所、コミュニン評議員、NGO	18	郡職員、プロジェクトスタッフ	2 x 3	2010/02 - 2010/03		第2サイクルの全事業	本WSを通じて、ニーズに合ったゴールの設定、ゴールに合った戦略の策定、相互に補完しあう事業の策定について、実践を通じて理解を深めた。その結果、パイロット事業で支援するのに適切な戦略を選定することができ、選定された事業が相互に補完しあうものとなり、効果的な事業計画を策定することができた。しかしながら、事業間の補完関係や因果関係に関して、郡事務所はまだ外部の力を必要とするレベルである。適切なサポートを受けながら、今後何度か戦略的な計画策定を実践することが望ましい。		
41	施工監理研修	ラタナキリ州都	31	郡事務所、コミュニン評議員、TSU	1	ローカルコンサルタント	3	2010/04	55.19%	第2サイクルの全インフラ事業	本研修で高めた施工監理に関する知識と意欲を用いて、インフラ事業の施工監理を実施した。		
42	事業スケジュール・指標WS	コンモン郡、アンドメア郡、ブンサイ郡	50	郡事務所、郡セクター事務所、コミュニン評議員	3	プロジェクトスタッフ	1 x 3	2010/04		第2サイクルの全事業	本WSを通じて、事業全体のスケジュールと成果・目標・ゴールに対応する指標設定について理解と経験を深めた。その結果、予定されていた多くの活動を実施するために、限られた時間・人員を最大限に効率的に使えるスケジュールと業務分担を立てることができた。また指標も設定することができた。これまで郡は、個別事業ごとのスケジュールはできるようになっているが、複数の事業スケジュールの調整・すり合わせなどについては改善の余地があった。今回のWSで実践したことが、PRDNEP終了後も大いに役立つ可能性があるが、外部からのサポートがまだ必要な段階にある。今後、数回の実践を積むことが必要に思われる。指標については、依然として外部からのサポートが必要な段階にある。座学以上に実践やケーススタディが必要であるように思われる。		
43	事業実施WS	クラチエ州	9	保健センター、郡事務所	0		2	2010/06		非インフラNo. 8	本WSでスノール郡の救急車事業の運営体制を見学したことで、コンモン郡の救急車事業の制度をより現実的なものにすることができた。また、関係者の意欲向上にもつながった。その結果、救急車事業は成功しており、持続性も望める状況にある。		
44	モニタリングWS	コンモン郡、アンドメア郡、ブンサイ郡	112	郡事務所、郡セクター事務所、コミュニン評議員、村長	3	プロジェクトスタッフ	1 x 8	2010/05 - 2010/09		第2サイクルの全事業 郡事務所のモニタリング体制	本WSでは、モニタリングに関する知識・技法に加えて、郡のモニタリング体制の構築を支援した。具体的には、モニタリングで収集した情報を誰がどのようなフローで共有し、分析し、蓄積するか、問題があるときには誰がどのようなフローでアクションを起こすか、について明確化し、実践した。その結果、モニタリング体制が確立されつつあり、PRDNEP終了後も強固なモニタリングが継続される可能性が高い。		
45	パイロット事業振り返りWS	ラタナキリ州都	52	郡事務所、郡セクター事務所、コミュニン評議員、村長	3	プロジェクトスタッフ	1	2010/07			本WSでは、これまでに実施したパイロット事業に関して成果や事業運営上の成功点・問題点を振り返って評価を実践したことで、評価能力が向上した。関係者が自分自身の業務を振り返り、他の郡の事例を共有したことで、業務に関する意欲を高めた。業務の好事例・悪事例を共有して改善策を協議したことは、今後の業務の質改善に資する。	本WSで共有された事項(好事例・問題点・改善策)は、中央へのフィードバックとして活用される予定。	
46	モニタリング評価手法研修	ラタナキリ州都	47	郡事務所、コミュニン評議員	5	内務省、プロジェクトスタッフ	3	2010/09	15.04%	非インフラ事業No. 10、18、22	本研修で学んだモニタリングチェックリストの作成・活用方法、研修評価方法をパイロット事業で実践してモニタリングを強固なものとなった。その結果、パイロット事業の質が改善した。		
47	パイロット事業フィードバックWS	モンドルキリ州都	96	ラタナキリ:プロマネ、郡事務所、コミュニン評議員(パイロット事業関係者)モンドルキリ:郡事務所、ExCom、水利利用組合	3	プロジェクトスタッフ(司会進行・プレゼン)はラタナキリからの参加者全員で担当。プロジェクトスタッフの担当は、グループディスカッションの支援のみ)	2	2010/09			本WSでは、パイロット郡がパイロット事業の内容・好事例・悪事例・改善点を発表した。WS前の準備で、パイロット郡がパイロット事業を振り返ったことで評価能力を高めただけでなく、自分たちの業務の良い点・悪い点を強く認識し、業務に関する理解・意欲・自信を深めた。	ラタナキリパイロット郡での取り組みがモンドルキリの郡にとっても有用な参考事例になるということが確認されたので、パイロット事業のフィードバックが他州にとって有用なものである可能性が高い。本WSで共有された事項(好事例・問題点・改善策)は、中央へのフィードバックとして活用される予定。	

6. モンドルキリ州研修実績

WS No.	研修名 Name of Module/Workshop/Seminar	会場 Venue	研修人数 The total number of participants	研修対象者 Target participants	講師人数 The total number of trainers	講師 Trainer	日数 Duration	開催日 Date (Eg. From YYYY/MM to YYYY/MM)	評価 Evaluation				備考 Any other remarks
									テストの伸び率 Improvement	経験が生かされた事後のパイロット事業No Relevant Pilot Activity No.	パイロット事業やその他の業務に生かした経験の内容 Discription about impacts on the relevant P No. mentioned above and other works	成果の達成に関する他の関連情報(あれば) Any other relevant information related to achievement of expected outputs, if any	
1	州データ収集ワークショップ Workshop on Data Collection for Provincial Development Planning	モンドルキリ州都	12	州計画局職員	3	内務省C/P、地方行政専門家	3	2007年12月	N.A.	州状況調査報告書作成	州レベルでの包括的なデータの把握	州セクター局より計画関連資料を収集	
2	コンピュータ研修 Computer Training	モンドルキリ州都	30	郡職員、セクター局職員	1	コンピュータ学校	20	2008年9月～2008年11月	N.A.		各郡が通常業務で作成する書類(契約書、レポートなど)の作成		
3	個別案件形成ワークショップ Project Planning workshop	モンドルキリ州都	91	郡職員、農民			3	2008年11月～2009年1月		非インフラパイロット事業No.2,5	各郡職員が農業研修ニーズに基づき、農業事業計画を作成、優先事業を選抜した。この結果に基づき、非インフラパイロット事業No.2が実施された。		
4	インフラ設計研修 Infrastructure Design Training	モンドルキリ州都	7	TSU職員	1	ローカルコンサルタント	3	2008年12月	47.20%	インフラパイロット事業No.1～5	各郡のインフラ事業の設計		
5	観光(エコツーリズム)ワークショップ Eco-tourism workshop	モンドルキリ州都	23	セクター局職員、郡職員	2	参加型開発専門家、NGO職員	6	2009年1月		非インフラ事業パイロット事業No.13,14,23	観光分野に関するプロジェクトの基礎となる、エコツーリズムの基本		
6	モニタリング評価手法研修 M&E training	モンドルキリ州都	15	セクター局モニタリング担当官、郡職員、ExCom職員	4	モニタリング手法専門家、GAU、プロジェクトスタッフ	2	2009年2月	9.60%	すべてのパイロット事業	プロジェクトのモニタリング・評価概論		
7	灌漑計画研修 Irrigation planning training	モンドルキリ州都	16	TSU職員、セクター局職員	1	ローカルコンサルタント	5	2009年2月	49.83%	インフラパイロット事業No.6	灌漑計画の基礎(水量把握、地形測量)	他州(ラタナキリ州、ストウントレン州、クラチェ州)のTSOの参加もあった	
8	プロポーザル作成研修 Proposal writing training	モンドルキリ州都	23	州職員、郡職員、NGO職員	3	内務省C/P、プロジェクトスタッフ、地方行政専門家	2	2009年2月	28.50%	すべてのパイロット事業	プロポーザルの構成及び作成方法		
9	インフラ設計研修 Infrastructure Design Training	モンドルキリ州都	7	TSU職員	1	ローカルコンサルタント	1	2009年3月	47.20%		各郡のインフラ事業の設計	研修No.5のフォローアップ研修	
10	農業研修レビューワークショップ Review workshop	各郡都(5郡)	76	郡職員、農民			5	2009年4月		非インフラパイロット事業No.2,5	プロジェクト終了後の振り返り及び評価の方法		各郡で実施した農業研修のレビュー及び評価
11	オリエンテーションワークショップ (NCDDに基づいた財務・契約手続き) Orientation workshop	モンドルキリ州都	37	セクター局職員、NGO職員	5	ExComスタッフ	3	2009年8月		すべてのパイロット事業	NCDDガイドラインに基づいた財務・契約・プロジェクト報告手続き		
12	環境影響評価研修 E.I.A training	モンドルキリ州都	32	州職員、民間セクター社員、NGO職員	5	環境省、NGO	4	2009年8月	13.20%		インフラ事業実施前に環境影響調査を実施する必要がある。この調査のための基礎知識を習得	本研修後に実践の場として、ワークショップNo.25を開催した	環境局のニーズに基づき実施
13	計画策定ワークショップ Project planning workshop	州都	8	セクター局職員、NGO職員	1	参加型開発専門家	1	2009年9月		非インフラ事業No.13～14	観光局の開発計画策定支援を通じて、開発計画全体における、PRDNEPプロジェクトの役割、パイロットプロジェクトのスケジュールを明確化した		観光局の開発計画作成支援
14	マーケティングワークショップ Marketing workshop	モンドルキリ州都	25	セクター局職員、民間セクター社員、NGO職員	2	参加型開発専門家、研修実施支援専門家	2	2009年9月		非インフラ事業No.13～14	エコツーリズムの広報の方法及びデザインの重要性を、看板やウェブサイトのデザインを作成することにより学ぶ		
15	地方分権化・分散化政策研修 D&D training	モンドルキリ州都	50	州職員、郡職員、セクター局職員	6	内務省行政官	2	2009年10月	28.00%	すべてのパイロット事業	地方分権化・分散化の意義を研修を通して学ぶことによって、各実施者が行政官としての役割や行政サービスについて学んだ。パイロット事業を実施することの意義を再確認した。		地方分権化・分散化に関するガイドラインや政策に関して学ぶ
16	優先分野開発計画ワークショップ(農業及び観光分野) Sector development planning workshop	モンドルキリ州都	65	州職員、NGO職員、郡職員	4	研修実施支援専門家、プロジェクトスタッフ	6	2009年11月		非インフラ事業No.17～26	問題分析から州開発計画の策定方法の一例	PCM手法を用い、各分野における問題分析、目的分析を実施。さらにPDMを作成した	
17	セクター局開発計画ワークショップ(農業局及び観光局) Department development planning workshop	モンドルキリ州都	28	州職員、NGO職員、郡職員	2	研修実施支援専門家、プロジェクトスタッフ	4	2009年12月		非インフラ事業No.17～26	問題分析からセクター局開発計画の策定方法の一例	PCM手法を用い、各分野における問題分析、目的分析を実施。さらにPDMを作成した	

WS No.	研修名 Name of Module/Workshop/Seminar	会場 Venue	研修人数 The total number of participants	研修対象者 Target participants	講師人数 The total number of trainers	講師 Trainer	日数 Duration	開催日 Date (Eg. From YYYY/MM to YYYY/MM)	評価 Evaluation				備考 Any other remarks
									テストの伸び率 Improvement	経験が生かされた事後のパイロット事業No Relevant Pilot Activity No.	パイロット事業やその他の業務に生かした経験の内容 Discription about impacts on the relevant P No. mentioned above and other works	成果の達成に関する他の関連情報(あれば) Any other relevant information related to achievement of expected outputs, if any	
18	灌漑計画研修 I Irrigation planning training I	コニャック郡都	12	TSU職員、郡職員、NGO職員	1	ローカルコンサルタント	5	2009年12月	38.80%	インフラ事業No.6	対象地区の選定、サイトの現況調査、地形測量、灌漑施設の設計、製図		コニャック郡における灌漑プロジェクトサイトを選出
19	事業調査形成ワークショップ Survey workshop	コニャック郡	128	農民	3	研修実施支援専門家、NGO職員、TSU	2	2010年2月	/	インフラ事業No.6	インフラプロジェクトサイトの優先順位づけ方法		コニャック郡における灌漑プロジェクトサイトを決定
20	灌漑計画研修 II Irrigation planning training II	モンドルキリ州都及びコニャック郡	7	TSU職員	1	ローカルコンサルタント	5	2010年2月	21.80%	インフラ事業No.6	決定した灌漑プロジェクトサイトの灌漑施設修復及び施工のための設計図の作成・積算	本研修の設計図作成の過程でAuto CADによる製図技術の習得意欲が高まり、研修No. 23の設計(Auto CAD)研修の契機となった。	
21	プロジェクト計画ワークショップ Project planning workshop	モンドルキリ州都	22	州職員、NGO職員	/	/	1	2010年3月	/	非インフラ事業No.17~26、インフラ事業No.6	プロポーザルの作成方法		各セクター局、ExCom、NGOが作成したプロポーザルを発表
22	モニタリングワークショップ Monitoring workshop for Infrastrucutre Projects	モンドルキリ州都	5	TSU職員	1	農村インフラ計画専門家	1	2010年3月	/	すべてのインフラ事業	インフラ事業の施工中及び施工後のモニタリングポイントを明確にした		インフラ事業のモニタリングシートドラフト作成
23	設計(Auto CAD)研修 Auto CAD training	モンドルキリ州都	7	TSU職員	1	ローカルコンサルタント	3	2010年4月	47.20%	すべてのインフラ事業	インフラ事業の設計図を作成		
24	環境影響評価ワークショップ E.I.A workshop	モンドルキリ州都	15	州職員、郡職員	3	環境省、NGO	5	2010年4月	/		インフラ事業実施前に環境影響調査を実施する必要がある。この実際の調査方法の一手法を学ぶ。NGO及び環境省との連携による研修内容の決定、事業の積算、レポート作成	ワークショップで収集したデータをもとに、モンドルキリ州環境局が環境影響評価報告書を作成	環境局のニーズに基づき実施
25	施工監理研修 Construction supervision training	モンドルキリ州都	25	TSU職員、郡職員、コミュニケーション職員、農民	1	ローカルコンサルタント	3	2010年5月	39.20%	すべてのインフラ事業	インフラ事業における品質管理(特に土の締め固め、コンクリートの強度)		
26	モニタリングワークショップ Monitoring workshop	コニャック郡都	11	農民	1	モニタリング評価専門家、	1	2010年6月	/	インフラ事業No.6	コミュニケーションのインフラ事業モニタリングポイント及び担当者及び役割を決定		灌漑プロジェクトサイトでTSUを講師にFWUC、コミュニケーション、郡の行政官を対象に開催
27	モニタリング評価研修 M&E training	モンドルキリ州都	27	州職員、郡職員	3	内務省C/P、研修実施支援専門家	2	2010年6月	11.54%	すべてのパイロット事業	プロジェクトのモニタリング・評価のシステムや重要性を学ぶ	PRDNEPのパイロット事業のモニタリングスケジュールを作成	
28	事業管理ワークショップ Project management workshop	モンドルキリ州都及びコニャック郡	14	農民、TSU職員、郡職員、コミュニケーション職員、セクター局職員、NGO職員、事業受託業者	/	/	2	2010年7月	/	インフラ事業No.6			灌漑パイロット事業にかかわるすべての関係者で、モニタリング方法、モニタリングポイントを共有
29	モニタリングワークショップ Monitoring workshop	モンドルキリ州都	10	農業局職員	2	モニタリング評価専門家、プロジェクトスタッフ	1	2010年7月	/	非インフラ事業No.19	パイロット事業で使用するモニタリングシートを作成		
30	農業研修 Agriculture training	モンドルキリ州都	24	州農業局、郡農業オフィス	2	バタンバン農業局職員(BRAND C/P)	2	2010年8月	20.01%			ExComの予算で実施している他の農業研修事業でこの研修で学んだ技術を農民に教えた	塩水選、種子消毒
31	パイロット事業フィードバックワークショップ Pilot Project Feedback Workshop	ラタナキリ州都	76	州職員、セクター局職員、郡職員(モンドルキリ州及びラタナキリ州)、コミュニケーション職員、農民	/	/	2	2010年9月	/	第2サイクルで実施されているパイロット事業	パイロット事業計画、実施、モニタリング・評価を通じての学びや課題、問題点、解決手法などの振り返り及び共有	FWUCを除き、すべての事業実施者がテーマに基づき、発表資料を作成し発表した	
32	事業計画ワークショップ Project planning workshop	コニャック郡	15	マチュンガダム裨益者	/	/	1	2010年9月	/	インフラ事業No.7	事業の計画、実施、管理方法、契約書の条件の確認方法		





Project Design Matrix (PDM) 3

プロジェクトタイトル: 北東州地域開発能力向上プロジェクト

プロジェクト期間: 2007年10月から2011年3月まで

対象地域: ラタナキリ州及びモンドルキリ州

パイロット事業の対象地域(PDM3以降): ラタナキリ州 アンドメア郡、コンモン郡、モンドルキリ州 優先分野にかかわり選定された郡

ターゲットグループ: 直接受益者: 両州の地方行政官 間接受益者: 地域住民

ターゲットグループ(PDM3以降): 直接受益者: 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

実施機関: DoLA、ExCom、地方行政機関(州、郡)

バージョン 3 2009年7月24日

	指標	指標の入手手段	外部条件
<p><b>プロジェクトの要約</b></p> <p><b>スーパーゴール(プロジェクト終了より10~15年後)</b> 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。</p> <p><b>上位目標(プロジェクト終了より5~10年後)</b> 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。</p> <p><b>プロジェクト目標</b> 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。</p>	<p>対象州において</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>貧困世帯が減少する。</li> </ul> <p>対象州において</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>州戦略開発計画の質が向上する。</li> <li>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。</li> </ol> <p>ラタナキリ州において</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008年及び2018年のセンサスの比較</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>両州の州戦略開発計画</li> <li>両州のモニタリング報告書ほか関連書類、関係者へのインタビュー</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>対象地域及びセクターの事業計画</li> <li>各種報告書(モニタリング報告書、事業完了報告書など)、関係者インタビュー</li> <li>マニユアル・ガイドラインへのプロジェクトの知見の反映</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>地方分権化の政策・方針が大きく変わらない。</li> <li>NCDDの枠組みが変更されない。</li> <li>PRDC及び各セクター省庁の人材が、政府組織外に流出しない。</li> </ol>

<p><b>成果</b></p> <p>1. 地方行政官の分析・調査能力が向上する</p>	<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>1-3 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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種報告書(調査報告書、モニタリングレポート、事業完了報告書、評価報告書など)</li> <li>研修報告書</li> <li>研修前後の理解度テストの結果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域資源が著しく喪失されない。</li> </ul>
<p>2. 地方行政官の地域開発計画策定能力が向上する</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>2-3 地方行政官により地域開発事業が計画、実施される。</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連する行政官へのインタビュー結果</li> <li>地方行政官による報告書作成数</li> <li>事業計画・実施プロセス及びモニタリング・評価システムの改善報告書</li> </ul>	
<p>3. 地方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 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。</p> <p>3-2 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。</p> <p>3-3 事業実施プロセスの改善に関する報告書が作成される。</p>		
<p>4. 地方行政官のモニタリング・評価能力が向上する。</p>	<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 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。</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><b>活動</b></p> <p>両州の各担当行政官とともに、以下の活動を実施する。</p> <p>1-1 農村ニーズ調査を実施する。</p> <p>1-2 州の基礎情報を確認、整理する。</p> <p>1-3 ラタナキリ州で郡支援SWOT分析ワークショップを実施する。</p> <p>1-4 モンドルキリ州で研修ニーズワークショップを実施する。</p> <p>1-5 研修ニーズ調査を実施する。</p> <p>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。</p> <p>2-2 モンドルキリ州の開発計画に対する優先分野の選定を支援する。</p> <p>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。</p> <p>2-4 郡及びセクター局のプロポーザル策定を支援する。</p> <p>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。</p> <p>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、郡の開発計画策定プロセスの改善の提案をする。</p> <p>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。</p> <p>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研修を行う。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>4-2 パイロット事業の評価を行う。</p> <p>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。</p> <p>4-4 上記のモニタリング及び評価結果を計画策定、事業実施に還元する仕組みを提案する。</p>	<p><b>投入</b></p> <p>1 日本側</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門家(地域開発計画、農村開発・農村調査、農村インフラ計画、モニタリング・評価、地方行政、業務調整、提案分野)</li> <li>・ 機材</li> <li>・ OJT事業運営費</li> </ul> <p>2 カンボジア側</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ カウンターパートの配置</li> <li>・ オフィススペース及び事務機器</li> <li>・ 経常経費</li> </ul>	<p><b>前提条件</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ カウンターパートが適切に配置される。</li> <li>・ プロジェクトコンセプトが関係者に受け入れられる。</li> </ul>
---	---	---





評価項目	評価段階		必要なデータ	情報源	データ収集方法	データ収集結果
	大段階	小段階				
その他連携プロセスにかかわる要素	ターゲットグループや関係組織の参加度と認識	ターゲットグループや関係組織の参加度・認識はどうかであったか。	専門家、C/P、ラ州・モ州その他の関係者の意見	専門家、ラ州・モ州C/P、ラ州・モ州その他の関係者	インタビュー（質問票）	ターゲットグループは全般的に非常に積極的にプロジェクトに参加しており、そのコミットメントも高かった。ただし、モ州については産業局が最もよくプロジェクトの意図などを理解している。など、多少ターゲットグループによって差はあった。
	プロジェクト実施過程の阻害要因・貢献要因	阻害要因は何か、問題への対応は適切だったか	専門家、C/P、関係機関の意見	進捗状況報告書、専門家、ラ州・モ州C/P	資料レビュー、インタビュー（質問票）	阻害要因としては、2州におけるプロジェクトチームとターゲットグループの間には大変盛れたコミュニケーションがあった。また、2州におけるプロジェクトチーム、ターゲットグループ双方のプロジェクトへのコミットメントと全体の士気が高いことが挙げられる。阻害要因としては、第一に、既に上記に記述したとおり、プロジェクトの専門家間に、特にプロジェクト開始当初の意思の相違が生じたこと、また、そのためにプロジェクト実施期間を通じてプロジェクトチーム内に一定の「距離」が生じたこと。第二に、ExCom職員は、基本的にプロジェクトの実施のために余分な努力を割くモチベーションがなかった点が挙げられる。このため、例えば、ExCom職員の給与増進停止問題（他のドナーがそれまで支払っていた給与増進が支払われなくなった）が2010年初頭に生じたときに、ExComの契約機能が一時停止するなどの事態が生じた。
必要性	本プロジェクトの必要性は高いか	プロジェクト活動地域のニーズに合致していたか	受益者、ラ州・モ州関係者の意見	受益者、ラ州・モ州その他の関係者	インタビュー（質問票）	合致していた。すべてのハイロフトプロジェクトは、ニーズ調査に基づいて測定された。特にラ州については、郡のニーズに合致している。
	優先度	上位政策との整合性はあるか	ターゲットグループの意見	ラ州・モ州ターゲットグループ（州・郡行政官）	インタビュー（質問票）	合致していた。すべてのハイロフトプロジェクトは、ニーズ調査に基づいて測定された。ラ州については、ターゲットグループは、郡で事業が遂行されることに対するニーズがあった。モ州については、中央省庁の優先分野の事業が州で実施されることに対するニーズがあった。特に変化なし。
3 妥当性	手戻としての適切性	対象地域（ハイロフト事業実施地域）の選定は適切か	種別重点分野との関連性、個別事業実施計画等との関連性	採択重点分野、個別事業実施計画等	資料レビュー、関係者インタビュー	特に中間評価から大きな方向性については変化なし。最近の動きとしては、2008年に旅行された地方行政法に基づき、今後のカンボジアの地方開発活動において、今後州と郡がより中心役割を担うようになることを期待されることである。能力強化活動においても、今後10年間のDAD推進に向けた国家プログラム(NP-SNDD、2010-2019)に基づく投資計画(IP3)の中で、郡の人材育成が重点となるものと見込まれている。
		本プロジェクトはカンボジアの地域開発・行政能力強化課題に対して効果を上げる取組として適切であったか。	四辺形戦略、第2次四辺形戦略、現行の国家開発戦略など、カンボジアの上位政策との整合性について中間評価時以降変更はないか	JICAによる事前評価が行われたプロジェクト（ロジックフレーム、計画決定の経緯、PDM）	中間評価報告書、日本大使館、JICA関係者、報道機関関係者	資料レビュー、インタビュー
その他	中間評価以降の環境変化	他ドナー案件との調整をどのように図ってきたか	事前・中間評価者、専門家、C/Pの意見	活動実績表、他ドナー、専門家	インタビュー（質問票）	内務省がNGDOの事務局を助めているので、内務省付きの長期専門家が中心となってドナーとの調整を行っている。
		中間評価以降、プロジェクトをより多く継続（政策、経済、社会などに）変化はあったか	対象地域（ハイロフト事業実施地域）の選定は適切か	専門家、C/P、ターゲットグループ、ハイロフト事業受益者の意見	専門家、C/P、ターゲットグループ、ハイロフト事業専門家、C/P/インタビュー（質問票）	環境変化は特になし。
プロジェクト目標達成状況	プロジェクト目標は達成されるか	ラ州アムドメア郡、コンモン郡においてプロジェクト目標はどの程度達成されたか	専門家、C/Pの意見	専門家、内務省、ラ州・モ州C/P	インタビュー（質問票）	十分に達成した。上記「実績」欄参照。
		モ州においてプロジェクト目標はどの程度達成されたか	上記1.実績の検証結果	上記1.実績の検証結果	上記1.実績の検証結果	ラ州より全般的な能力向上の度合いは低いものの、十分に達成した。上記「実績」欄参照。
		国家レベルにおいて、本プロジェクトの知見の制度化のため、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か（中間評価提言フォローアップ）	上記1.実績の検証結果	上記1.実績の検証結果	上記1.実績の検証結果	プロジェクト関係者が期待した程度に達成した。上記「実績」欄参照。

評価項目	評価段階		必要なデータ	情報源	データ収集方法	データ収集結果
	大設問	小設問				
4 有効性	プロジェクト目標とアウトプットの因果関係の有効性	アウトプットは、プロジェクト目標を達成するために役に立っているか	PDM3、専門家、ラ州・モ州C/Pの意見	PDM3、専門家、ラ州・モ州C/P	資料レビュー、インタビュー(質問票)	プロジェクト目標の指標1、2については充分であったが、指標3については充分ではない。
	因果関係	アウトプットからプロジェクト目標に至る外部条件は現時点においても正しいか 外部条件の影響はあったか	専門家、内務省、ラ州・モ州C/Pの意見	PDM3、中間評価報告書、専門家、内務省、ラ州・モ州C/P	資料レビュー、インタビュー(質問票)	特に外部条件に変化はないが、PDM3に記載されているアウトプット段階の外部条件の記載は不十分である。また、プロジェクトの段階ごとに、目標の指標が一致するものもあれば、外部条件の面でも、プロジェクトの年度毎の制度上の観点から、援助協調など、カンボジアの面分野での課題に関する記述が必要であったと考えられる。
5 効果性	貢献、阻害要因	プロジェクト目標達成の貢献、阻害要因	専門家、ラ州・モ州C/Pの意見	専門家、ラ州・モ州C/P	インタビュー(質問票)	上記「実施プロセス」参照。
	アウトプット産出状況	プロジェクトの産出状況は適切か 上記における実績の検証結果、アウトプットの産出状況は適切であると判断されるか アウトプットの産出状況は投入に見合っているか	ラ州・モ州C/Pの勤務状況	ラ州・モ州C/P、ラ州、モ州人事方針	インタビュー(質問票)	C/PであるEtoComの組織上の問題は解決されなかったが、特にプロジェクトと関係は無いEtoComは本プロジェクトの能力向上の対象とはならないため、プロジェクト実施上の問題は生じなかった。ターゲットグループに関しては、組織率が高い、との問題はほとんどなかった。
5 効果性	因果関係	活動内容とアウトプットの因果関係	専門家、JICA関係者	進捗状況報告書、プロジェクト自己評価、中間評価報告書、投入実績表、活動実績表、ターゲットグループ、プロジェクト関係者、JICA関係者	資料レビュー、インタビュー(質問票)	適切である。 全体として適切である。ただし、ターゲットグループによって達成度に差異がある。その原因のひとつは、モ州の現状のターゲットグループは、中間評価以降に選定されたグループであるため、プロジェクトへの参加期間が非常に短い(1年強)ことである。ほかの理由としては、ラ州・コンモン郡など、選定したターゲットグループのリーダー(この場合は部長)のコミットメントとリーダーシップが低い、とそのターゲットグループの能力向上の達成度が高いことが確認された。
	投入	外部条件の影響	プロジェクトの他の専門家等と講師に比べて研修を実施している、地方行政実地研修に関するプロジェクトとは今後フォローアップの面で連携が期待される。	専門家、JICA関係者	進捗状況報告書、プロジェクト自己評価、中間評価報告書、研修前後の理解度テストの結果、ターゲットグループ、その他プロジェクト関係者	ラ州では、開発事業の計画、実施、モニタリング、評価にかけられる最低限の業務を外部からの支援なしに実施できるようになった。(プロジェクトレポート第2号)
5 効果性	投入	日本側投入の規模、タイミング、質	専門家、ラ州・モ州C/Pの意見	専門家、JICA関係者	資料レビュー、インタビュー(質問票)	正しい。ただし、PDM3にはプロジェクト目標の指標3に関連した活動の記録がないため、それらの活動を含み入れた場合は、その他の外部条件の記録も必要となったものと思われる。
	活動	ハイロフト事業、研修に関する活動	投入実績、供与機材実績、専門家、ラ州・モ州C/Pの意見	専門家、ラ州・モ州C/Pの意見	資料レビュー、インタビュー(質問票)	活動は投入の割合に照らして適切であった。上記「実施プロセス」の記録を参照。 適切であった。
5 効果性	コスト	全体のコストは適切か	投入実績、成費指標、専門家、内務省、ラ州・モ州C/Pの意見	投入実績、供与機材実績、専門家、ラ州・モ州C/Pの意見	資料レビュー、インタビュー(質問票)	活動のタイミングの問題はないが、中央への報告が遅れ気味である。
	コスト	全体のコストは適切か	投入実績、成費指標、専門家、内務省、ラ州・モ州C/Pの意見	投入実績、成費指標、専門家、内務省、ラ州・モ州C/Pの意見	資料レビュー、インタビュー(質問票)	全体として適切である。ただし、モ州においては、中間評価以降にターゲットグループの変更があったため、中間評価以前の活動については、終了時評価では対象外とされている。このため、モ州の中間評価以前の活動は、ある意味では無駄にはなっていないという見方もできる。

評価項目	評価期間			必要なデータ	情報源	データ収集方法	データ収集結果
	大設問	小設問	大設問				
6 インパクト	上位目標達成の見込みはあるか	本プロジェクトの効果として、ラ州・モ州両面の州政府の州戦略開発計画策定、事業モニタリングの向上が見込まれるか	上記1. 実績の検証結果。	上記1. 実績の検証結果	資料レビュー、インタビュー	上記1. 実績の検証結果	プロジェクトの直接的ターゲットグループから、ラ州・モ州のそれぞれにおいて、より組織的な広がりが増えたと見られる。ラ州においては、対象地域であった2つのセクター、州の行政官への影響が拡大されたことが必要であり、モ州においては、優先分野であった2つのセクターから他のセクターへへの影響が拡大することが必要。これは外部条件が満たされた上で自動的に起きるものかどうか、自己評価にあるように、「体系的な組織支援」が必要なのは見えないか、外部要因大であり、上位目標達成の見込みは低い。ただし、支援したモ州セクター、ラ州3郡に限ると、開発事業の質の高さはプロジェクトの効果として今後も継続するものと見られる。
	上位目標とプロジェクト目標の関係	上位目標はプロジェクト目標から牽連していないか	PDM3における上位目標とプロジェクト目標	PDM3、中間評価報告書	資料レビュー、インタビュー	資料レビュー、インタビュー	内容約にも手廻しているが、設定の時間的な重要プロジェクト終了後5-10年ほどの達成見込みの判定という観点から問題がある。上位目標の最終計画が必要である。すなわち、PDM3の「プロジェクト目標」は、プロジェクト実施地域(州の一部)及び国家政策上の知見の前提性を指標としているのに対し、上位目標は州政府の行動に関する記述である。
	外部条件の影響	プロジェクト目標から上位目標に至る外部条件は現時点において正しいか 外部条件の影響があることは見込まれるか	専門家、ラ州・モ州C/Pの意見	PDM3、中間評価報告書、プロジェクト関係者	専門家、ラ州・モ州C/Pの意見	資料レビュー、インタビュー	上記のとおり、上位目標の記述そのものにロジック上の問題があるので、外部条件が正しいかどうか、判定は不可能。 見込まれる。PRD及び各セクター一省庁の人材の政府組織外への流出は、既に起きている。
7 持続性	波及効果	上位目標以外の波及効果	ラ州、モ州関係者の意見	ラ州、モ州関係者	ラ州、モ州関係者インタビュー プロジェクト関係者、ハイロント事業受託者、ハイロント事業サイト	ラ州、モ州関係者インタビュー プロジェクト関係者、ハイロント事業受託者、ハイロント事業サイト	プロジェクトの正の波及効果としては、ハイロントプロジェクトがもたらした開発効果は見られる。前述のとおり、ハイロントプロジェクトは一時的にはターゲットグループのOJT機会のために実施されたものであるが、それらの多くはその実施地域において多大な開発機会を地域住民に与えてくれた。その他のプロジェクトの正の波及効果としては、以下のように、プロジェクトで開発された研修教材等が、内務省等によって他の地方行政研修等一般研修用に活用されていることである。・NCDDが2010年11月に実施予定の計画策定に関する研修において、本プロジェクトの教材が活用される予定であること。 ・計画者が実施する状況調査に関する研修において、ラタナリターターの一人として、招かれたことや、計画者が実施した2010年5月の状況調査研修において、本プロジェクトの研修教材が活用されたこと。
	政策・制度面	国家的要請等、プロジェクト活動の継続を支援する外部条件は持続するか	今後、地方分権化、地方行政人材に係る政策・方針に変更が見込まれるか 今後のカンボジア国の地域開発戦略の中でラ州・モ州の位置づけはどうかと見込まれるか	中央政府関係者、他ドナー関係者、JICA関係者	中央政府関係者、他ドナー関係者、JICA関係者	地方分権化の流れで、州に郡に開発事業も含めた権限を移譲していくことになっているので、継続性は高い。カンボジアの地域開発戦略の中でラ州・モ州の位置づけについては不明。	
	組織・財政面(ラ州、モ州の地方行政機関)	研修等、技術移転の成果の継続可能性 財務状況 C/Pはプロジェクトへのオーナーシップを示しているか	組織として、ターゲットグループ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 財務状況は良好か、自主財源を確保しているか 今後の研修計画などはあるか、資機材は適切に管理されているか	ラ州、モ州C/P、その他面 州政府関係者、ラ州、モ州財務記録 配置場所での管理記録、研修計画に係る文書、ラ州・モ州政府関係者	ラ州、モ州C/P、その他面 州政府関係者、ラ州、モ州財務記録 配置場所での管理記録、研修計画に係る文書、ラ州・モ州政府関係者	ラ州、モ州C/P、その他面 州政府関係者、ラ州、モ州財務記録 配置場所での管理記録、研修計画に係る文書、ラ州・モ州政府関係者	C/PであるEnComは2010年10月をもって解体される。2州におけるフォローアップについては、州政府の協力を要請することが必要である。 モ州では、セクター独自の予算とすることは可能(しかし、組織的には非州に小さいものとなる)ラ州では、現在この予算を充てることのできる自主財源はないが、地方行政の下、近い将来、郡開発予算がつけられる見込み。ただし、予算規模や時期は不明確。 上記のとおり、内務省はプロジェクトで開発された研修教材を他の研修に活用している。
社会・文化・環境面	ラ州・モ州の今後の社会・文化・環境的側面	持続性を妨げるようなラ州・モ州に特有の社会・文化・環境的要害はあるか	ラ州、モ州C/P、その他関係者の意見	ラ州、モ州C/P、その他関係者	ラ州、モ州C/P、その他関係者 専門家、C/P、ターゲットグループ	上記「4.有効性」の記述参照。 特に認められなかった。	
技術面	技術面	技術移転の対象者の技術は定着しているか	ラ州、モ州C/P、その他関係者の意見	ラ州、モ州C/P、その他関係者	ラ州、モ州C/P、その他関係者 専門家、C/P、ターゲットグループ	ターゲットグループの技術的能力向上の状態に関しては、一定程度の継続性あり。	
総合的持続性	総合的に判断して、持続性は高いか	持続性に係る上記データの総合判断	ラ州、モ州C/P、その他関係者の意見	ラ州、モ州C/P、その他関係者	ラ州、モ州C/P、その他関係者 専門家、C/P、ターゲットグループ	あまり高いとはいえない。特に、州政府の協力を取り付け、2州で他の郡に広げる努力が必要。また、既に実施されたプロジェクトの持続性確保のためにプロジェクト終了前にネットワークホルダーを集めて、管理維持などに関する話し合いをもつことが必要。	



MINUTES OF MEETINGS  
ON  
JOINT EVALUATION  
BETWEEN  
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION 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 Terminal Evaluation Team (hereinafter to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to "JICA") headed by Mr. Yukiharu Kobayashi, Senior Representative of JICA Cambodia Office, visited the Kingdom of Cambodia from 12 to 28 October 2010 for the purpose of the Joint Terminal Evaluation of the Project on Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces (hereinafter referred to "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.



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



Phnom Penh, 28 October 2010

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

Annexes

- I. Summary Report of the Terminal Evaluation
- II. Summary of Records of Inputs
- III. PDM (Project Design Matrix) 3

**ANNEX I. SUMMARY REPORT OF THE TERMINAL EVALUATION**

<b>1. Outline of the Project</b>	
Country : Kingdom of 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: 327million Yen
Cooperation Period (R/D): October 2007- March 2011	Partner Country's Implementing Organization ; Department of Local Administration , General Department of Local Administration, Ministry of Interior (MoI) Executive Committees of Provincial Rural Development Committee (PRDC/ExComs) in Monduliri and Ratanakiri
Related Cooperation Project: None	Supporting Organization in Japan: None
<b>2. Background of the Project</b>	
<p>Monduliri and Ratanakiri Provinces are located in the Northeastern part of Cambodia. While these Provinces are well endowed with natural resources, they have not been allocated with sufficient priorities for development activities due to their remote locations as well as a high ratio of tribal population who lead traditional livelihood. In the National MDG Report of Cambodia (2003), the 2 Provinces ranked at the bottom of 24 Provinces in Cambodia in terms of the levels of development. Moreover, the 2 Provinces also suffer from shortage of human resources and institutional capacity of the local government to promote rural development.</p> <p>Against the above background, the Royal Government of Cambodia had requested development studies to formulate a comprehensive development plan in the Northeastern Provinces and technical cooperation projects to support Provincial Rural Development Committee (PRDC). In response to the request, Japan International Cooperation Agency (JICA) fielded project formulation study missions in 2004 and 2005. Based on the recommendation of the missions, the Government of Cambodia requested a technical cooperation project for the purpose of human resources development in the Northeastern Provinces. Ministry of Interior (MoI) and the JICA agreed on a 3 1/2 year Project on "Capacity Development of Provincial Rural Development in Northeastern Provinces (PRDNEP)" ("the Project") in 2007. The Project commenced its operation in October 2007. The Project has been focusing on capacity development of local authorities with a view to implement sustainable rural development activities through on-the-job training (OJT) of the personnel in implementing both small-scale infrastructure construction projects as well as managing non-infrastructure projects, combined with provision of training.</p>	



### 3. Project Overview<sup>1</sup>

#### 1 Super Goal (10-15 years after the Project)

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

(Indicators) In the target Provinces, the number of poor households is reduced.

#### 2 Overall Goal (5-10 years after the Project)

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

(Indicators) In the target Provinces,

2.1 Quality of provincial strategic development plans is improved.

2.2 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)

3.1 In Andong Meas district and Korn Mom district in Ratanakiri Province,

3.1.1. District development plans with sustainable rural development activities, including non-infrastructure projects that have received relatively little attention so far, that meet the local needs are formulated and implemented.

3.1.2. Rural development activities are monitored and evaluated by local government officials.

3.2. In Mondulkiri Province,

3.2.1. Sector development plans with sustainable rural development activities, including non-infrastructure projects that have received relatively little attention so far, that meet the local needs are formulated and implemented.

3.2.2. Sector development activities are monitored and evaluated by local government officials.

3.3. At the national level,

3.3.1. Lessons learnt from the project are reflected in a guidelines and/or manuals in order to institutionalize findings of the project.

<sup>1</sup> Based on the Project Design Matrix (PDM) 3 as of July 2009, which was used as the basis for the present evaluation exercise.



#### 4 Outputs

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

(Indicators) In the target Provinces,

- 4.1.1 Provincial situation survey reports are prepared based on data analysis and survey results.
- 4.1.2 At least one module training course on problem analysis is provided, and significant improvement is demonstrated between pre-test and post-test.
- 4.1.3 Usage of quantitative data to verify development priority in target areas is observed in Development Plans.

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

(Indicators) In the target Provinces,

- 4.2.1 District development plans of the pilot districts are drafted by local government officials in Ratanakiri.
- 4.2.2 Sector development plan(s) of (a) prioritized sector(s) is / are drafted by local government officials in Monduliri.
- 4.2.3 Development projects are planned and prepared by local government officials.
- 4.2.4 Reports on improvement of the development planning process are formulated.

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

(Indicators) In the target Provinces,

- 4.3.1 Development projects are managed by local government officials.
- 4.3.2 Target officials' knowledge for implementation is improved.
- 4.3.3 Reports on improvement of the implementation process of development projects are formulated.

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

(Indicators) In the target Provinces,

- 4.4.1 Monitoring and evaluation plans for pilot projects and other projects are formulated.
- 4.4.2 Monitoring and evaluation on pilot projects are conducted based on the plans above.
- 4.4.3 Target officials' knowledge for monitoring and evaluation is improved.
- 4.4.4 Reports on improvement of methods and systems for monitoring and evaluation of development projects are formulated.

#### 5. Inputs (As of October, 2010)

Please see Annex II Record of Inputs.

<b>4. Evaluation Team</b>	
<b>Members of the Evaluation Team</b>	<p>&lt;Cambodian Side&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Team Leader: H.E.Mr. Leng Vy, Director General, General Department of Local Administration (GDLA), Ministry of Interior (MoI) (Project Director)</li> <li>2. Member: Mr. Yin Malyna, Director, Department of Local Administration (DOLA), GDLA, MoI (Project Manager)</li> <li>3. Member: H.E. Mr. Thang Savun, PRDC/ExCom Rattanakiri Province (Counterpart Personnel)</li> <li>4. Member: Mr. Hiek Sophan, PRDC/ExCom Mondulkiri Province (Counterpart Personnel)</li> </ol>
<b>Members of the Evaluation Team</b>	<p>&lt;Japanese side&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Team Leader : Mr. Yukiharu Kobayashi, Senior Representative, JICA Cambodia Office</li> <li>2. Local Governance : Mr. Hirofumi Kawakita, JICA Senior Advisor</li> <li>3. Small-scale Infrastructure : Mr. Osamu Yamada, JICA Senior Advisor</li> <li>4. Evaluation Planning : Ms. Satoko Nadamoto, Project Formulation Advisor, JICA Cambodia Office</li> <li>5. Evaluation Analysis : Ms. Hiroko Tanaka, Global Link Management, Co. Ltd.</li> <li>6. Planning Assistant: Mr. Phok Phira, Program Officer, JICA Cambodia Office</li> </ol>
<b>Period of Evaluation</b>	<p>12-28 October 2010</p> <p><b>Type of evaluation :</b> Terminal Evaluation</p>
<b>Methodology of Evaluation</b>	<p><b>Evaluation Method :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adopting the latest PDM (Project Design Matrix) 3 (Annex III) as the basis for the Terminal Evaluation exercise, the Team will assess the Inputs Record, Activities Record, the status of achievement of the plans as well as the facilitating, obstructing elements. The Team assesses the gathered information against the 5 Evaluation Criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability) in a comprehensive manner, including both the members of the Cambodian side and the Japanese side;</li> <li>2. The Team assesses the status of achievement of the Project Purpose and recommends activities until the end of the Project as well as draws lessons learned for similar projects to be implemented in future;</li> <li>3. The Team assesses the likelihood of achieving the Overall Goal of the Project and suggests the directions for JICA's possible support with a view to achieving it; and</li> <li>4. The Team, including the members from the Cambodian side and the Japanese side, puts together the agreed-upon evaluation results in the form of Summary Report and signs the Minutes of Meetings.</li> </ol>

**Methods of Data Collection :**

Documentary research, Interviews with primary stakeholders of the Project and site visits to Project activity sites (including the pilot project sites).

**Limitations :**

Due to the limited time allocated to the Terminal Evaluation, the Team has interviewed selected stakeholders of the Projects and has not interviewed all stakeholders.

**5. Results of Evaluation**

**1. Project Implementation Status**

The status of achievement of the Project Purpose is good. Indicators 3.1 and 3.2 have been fully achieved. In terms of indicator 3.3, the final draft of the District Development Planning Guidelines of NCDD Secretariat reflects the recommendations from the Project, including such items as simplification of the planning process, introduction of analytical methods, creating linkage with Commune Development Plans, cooperation with NGOs and mainstreaming gender considerations.

Most of the planned pilot project activities in the 2 Provinces have been completed as planned; the most important activities that are left for the last 6-month period would be to compile the experience of the Project for institutionalization.

Outputs also seem to have been largely achieved, and the methods of capacity development adopted by the Project, namely, creating organic linkages between training sessions and OJT through implementation of pilot project activities have proven effective. However, the degree of achieved capacity development varied from one group to the other among the target groups (See 2.3 for further details).

It is difficult to assess the likelihood for achieving the Overall Goal, since the existing Overall Goal is set at long period (5-10 years after completion of the Project) under the existing PDM. It is suggested that the Overall Goal be reformulated with approximately 3-year time frame after completion of the Project, with a realistic assessment of the present situation.

The communication and relationship between the Project Offices in the 2 Provinces and the target groups have been excellent. The levels of commitment of the Project Teams in the 2 Provinces, led by the Japanese consultants, have been high and their efforts for hands-on capacity development activities have been appreciated by the target groups. It was noticed that the levels of commitment and moral of the target groups such as the targeted districts and line departments were also high, which has been facilitating the achievement of the Project outputs.

There have been certain difficulties and discrepancies involved in the content of Project activities and the Project implementation structure. While most of the project activities focused on actual implementation of the field-level capacity-development activities in the 2 Provinces, including training and pilot projects, the implementation team was almost equally divided into 3 locations, Phnom Penh, Ratanakiri and Modulkiri, which resulted in discrepancies between Inputs and Activities. The information flow from the 2 Provinces to Phnom Penh on the important aspect of the Project, particularly on the implementation status on pilot projects, which could have been improved with a different implementation structure.

## 2. Summary of Evaluation Results

### 2.1 Relevance

The relevance of the Project is high.

There are no major changes to the D&D Policy of the Government of Cambodia since the time of the Mid-Term Review. Based on the Organic Laws on Capital, Province, Municipality, District and Commune/Sangkat administrations ("the Organic Law"), enacted in 2008, it is expected that the Provincial and District level local governments would play significant roles in subnational development activities in the near future. In the past, donor funds focused at support for Commune level activities. The focus of fiscal decentralization is expected to take place at the Provincial and District levels in future. In terms of the capacity development plans of the Government, Three-Year Investment Plan (IP 3 (2011-2013)), which is based on The National Program for Sub-National Democratic Development (NP-SNDD) (2010-2019), also focuses on human resources development at the Provincial and District levels. From this perspective, it is considered particularly relevant that the Project placed an emphasis on capacity development of the Provincial and District government personnel in management of development activities.

In terms of the policy of the Government of Japan, its latest Aid Policy toward Cambodia in 2002 recognizes Good Governance as one of the important factors for the realization of sustainable economic development and stable society. JICA's Country Assistance Framework 2009 also states that Good Governance continues to be among the top priority sectors of its assistance to Cambodia. Within the Governance sector, the Framework points to enhancement of local government capacity and function to provide basic services as among the 3 priority areas of assistance.

The Project also meets the developmental needs of the 2 Provinces. The selected pilot projects are in line with priorities of the Province/District and the Project respected results of needs assessment activities undertaken in the target areas in selection of the pilot project activities.



## 2.2 Effectiveness

Effectiveness of the Project is considered high.

Effectiveness of the Project in enhancing capacity of the target groups has been improved with the refocus of the target groups in Monduliri Province, following the recommendation of the Mid-Term Review. In Ratanakiri Province, the effectiveness continued to be high in line with the observation by the Mid-Term Review.

The status of achievement of the Project Purpose is good. Indicators 3.1 and 3.2 have been fully achieved. In the Project target areas, namely, in the 2 Districts in Ratanakiri Province and in the 3 priority Sectors, namely agriculture, environment and tourism, in Monduliri Province, development projects that are selected based on needs assessment have been planned, implemented and monitored by the respective local government personnel.

Indicator 3.3 has been achieved according to the expectations of the Project stakeholders. Namely, the final draft of the District Development Planning Guidelines of NCDD Secretariat reflects the recommendations from the Project, including such items as simplification of the planning process, introduction of analytical methods, creating linkage with Commune Development Plans, cooperation with NGOs and mainstreaming gender considerations.

In terms of the structure of the hierarchy of logic as contained in PDM3, while achieving the Outputs are sufficient to lead to achieving the indicators 3.1 and 3.2 for Project Purpose, it is not sufficient to achieve indicator 3.3 (concerning institutionalization at the national level). This is because 4 Outputs are all focused on capacity development of local government personnel. In order to expect further institutionalization of Project knowledge at the national level, a long-term, strategic intervention by the Project and by JICA would have been required from the design stage of the Project, particularly given the competitive environment among development partners surrounding the D&D (Decentralization and Deconcentration) reform in Cambodia as explained above.

## 2.3 Efficiency

Overall efficiency of the Project is considered reasonably high.

Outputs have been largely achieved, and the methods of capacity development adopted by the Project, namely, creating organic linkages between training sessions and OJT have proven effective. Most of the beneficiaries (both the direct target groups of the Project as well as the indirect target groups) testified the effectiveness of the training methods, which focused on practical use of the knowledge and skills, as opposed to theoretical orientations that most of the other training programmes have. Many beneficiaries also testified the importance of having opportunities to practice acquired knowledge and skills through OJT. Some of the important aspects that have shaped the effective capacity development process include the following:

- Training programmes focused on provision of practical knowledge and skills. For example, for technical



training of TSOs (Technical Service Officers), the trainers brought in the actual tools to be used, wherever possible. Another example may be use of a monitoring sheet for training on monitoring and evaluation.

- The Project focused on timely introduction of training topics. This means that a training topic was introduced at the right time during the course of implementation of pilot projects (e.g. the Project organized a training session on 'planning' when the participants needed to undertake planning activity). It also means that one training session covered a limited scope (e.g. only 'planning' and not the entire 'project management' in one training), which was followed up immediately with actual practice through implementation of pilot project activities.
- The Project introduced 'repetitive learning' as a method to help understanding and stabilization of knowledge among the target groups. The Project repeated training on the same topic whenever such need is recognized. The repetitive learning was also re-enforced by a combination of various methods of learning, such as workshops and study visits. Such methods also enforced peer learning at the same time, which is known to be an effective method for adult education.

It should be noted, however, the degree of achievement varies from a group of officials in one location to the other due to a number of influential factors. First, in Ratanakiri Province, with the strong support of the District Governor, the stakeholders in Korn Mom appear to have achieved capacity development to a greater degree as compared with those in Andong Meas. Second, in Mondulakiri, since the direct target group had been 'refocused' following the recommendation of the Mid-Term Review, the Project has worked with the target group under PDM3 for only a little over one-year period. In terms of overall capacity of the officials, it appeared that some of the line departments were stronger than the others. As a result, the quality of learning experience and the self-awareness of the capacity development process among the target groups appeared to vary.

Activities have been largely implemented as planned and most of the training activities have been implemented in relation to the stages of progress of implementation of pilot projects in a timely manner. Overall, inputs from the Japanese side for the activities have been made in a timely fashion.

In terms of the cost in relation to the activities, overall, the Project has delivered cost-effective technical cooperation and has made substantial contribution to the Project activity areas and the priority Sectors in the 2 Provinces. The pilot projects, although primarily implemented for OJT purposes, are appreciated by a large number of stakeholders in the Project areas for their wide range of developmental benefits (e.g. irrigation, rural roads, wells, community health education, etc.). The range and number of pilot projects that the Project has delivered (A total of 25 infrastructure and 51 non-infrastructure projects) is impressive, particularly against the level of inputs. The following examples illustrate this point:

- All pilot projects implemented in Ratanakiri Province have been managed by the Committees (generally headed by District Councillors) and users' associations on voluntary basis (only inputs required have been

to cover the costs of monitoring travel activities). Users' associations have been generally made responsible for day-to-day maintenance of infrastructure, etc. to the extent that contribution of their labour and/or user fee may take care of the maintenance.

- In Veunsai District, 29 wells have been built at total procurement cost of USD 20,300 (by contracting a local contractor), benefitting approximately 240 households. At each household, not only the quality of water from the wells are far better than that from the river, particularly women and children benefit from having been excused from water fetching duties, which used to take them approximately 2-3 hours/day.

However, there are several aspects of the Project costs that could be pointed out. First, while the nature of Project activities focused on training of the target groups and management of OJT through implementation of pilot projects in the 2 Provinces, the Project Inputs has not properly corresponded with the Activities in terms of allocation of man-months for experts. Second, until the Mid-Term Review, the activities in Mondulhiri had been spread out throughout the Province and thus, the capacity development activities until the Mid-Term Review in Mondulhiri had to be largely disregarded under the present evaluation exercise.

## 2.4 Impact

The likelihood for achieving the Overall Goal is difficult to assess, since the existing Overall Goal is set at a long time (5-10 years) after completion of the Project.

Since the Project activity areas and Sectors in the 2 Provinces are limited (i.e. 3 Districts in Ratanakiri and 2 Sectors in Mondulakiri), it is difficult to expect that the impact of the Project would spread to the Provincial level without further interventions under the existing environment. Moreover, the indicator 3.3 of the Project Purpose points to institutionalization at the national policy level, rather than aiming at disseminating the learning from the Project to the Provincial level. Thus, there is discrepancy in logic under PDM3 that achievement of Project Purpose indicators would lead to achievement of the Overall Goal. Therefore, it is suggested that the Overall Goal be reformulated and set at a shorter time period (approximately 3 years) after completion of the Project, with a realistic assessment of the present environment.

With respect to the positive ripple effect of the Project, the developmental benefit of the pilot project has been widely appreciated by the stakeholders in the target areas. Even though the pilot projects have been implemented primarily in order to provide OJT opportunities for the target groups, many of the projects (both infrastructure and non-infrastructure projects) have benefitted the target area to a great extent. It should be noted, however, that the quality of infrastructure constructed under the Project has varied from one structure to the other and that there are several cases that the original plan/design should perhaps be reconsidered (e.g. the dumping sites of the waste) and that certain existing problems of the structure should be repaired.

Some of the examples of developmental benefits of the pilot projects are given below:

- Mr. Sor Phoeun participated in a tour guide training organized by the Tourism Dept. of Mondulakiri Province, which was implemented as a pilot project under the Project in early 2010. At the training, Mr. Phoeun was successfully licensed as a tour guide. However, among the 42 participants, only a handful of participants (approx. 6-7 participants) succeeded in obtaining the licence because most of the participants were not able to speak English. Subsequently, Mr Phoeun employed 5 people at his tour business, with whom he met at the training. They did not manage to obtain the tour guide licence but Mr Phoeun provides them with OJT through his tour business. Among the 5 employees, 3 are Phnom tribe, who used to lead subsistence livelihood with hunting. This is the first time for them to have steady monthly income and they are very happy. Mr. Phoeun says that since most of the tourists in Mondulakiri are interested in trekking, Phnom tribe employees are excellent guides with professional knowledge of the mountains.
- In Koh Nheak District, Mondulakiri Province, an irrigation dam has been built under the Project in Royor Commune. Construction of irrigation systems is a top priority in the District. During the designing phase of the infrastructure, the Farmer Water User Committee (FWUC) had been formed in the Commune with membership of 33 households and 4 committee members, which has been undertaking daily

monitoring activities of the construction process as well as collection of water user membership fee from the members. The residents in Royor Commune also benefits from the rural road constructed along the embankment of the dam. Even though the dam has not yet been completed as of October 2010, the FWUC has already gained a significant level of confidence in the Commune, for its prudent management during the construction process. As a result, Royor Commune has decided to invest 2 million Riel out of the Annual Commune Development Plan budget for 2011.

- In Korn Mom District, Ratanakiri Province, community health and sanitation outreach activities have been implemented in all Communes in the District. The community health education has been implemented by the Committee led by the Health Centre Director, and with a strong support of the District Governor. The education sessions teach the residents how to recognize the symptoms of dangerous diseases and the methods for prevention, as well as provide information on available services at the Health Centre. As a result, the number of Health Centre users has increased substantially as compared with prior to the Project (e.g. 4-5 deliveries at health centre/month to 20 deliveries at health centre/month). In addition, at the time of outbreak of cholera in July 2010 in the Province, there was no one died from the disease in Korn Mom.
- In Andong Meas District, Ratanakiri Province, a similar experience with that of Korn Mom has been reported. In Andong Meas, an education initiative for mid-wives and provision of 'delivery kits' as well as construction of 3 hospitalization rooms at the Health Centre had been implemented along with the community health and sanitation outreach activities. As a result, birth-related complications reduced at a significant extent and the number of mothers who come to the Health Centre for check-ups and delivery increased.

Another positive ripple effect is that some of the training materials developed by the Project have been adopted by MoI for general purposes and have been used for other training activities for local government officials. Some of the concrete examples include the following:

- Ministry of Planning-hosted training on situation analysis invited the director of planning department of Ratanakiri Province as a facilitator to share experience of SWOT analysis introduced by the Project;
- Ministry of Planning-hosted training on situation analysis, held in May 2010, adopted the Provincial Situation Analysis training material developed under the Project; and
- NCDD-hosted training on proposal writing, which is planned to be held in November 2010, has adopted the training material developed under the Project.

## 2.5 Sustainability

The sustainability of the Project is assessed as moderate.

It was fortunate that the Project focused on capacity development of District-level personnel and Provincial Department personnel as target groups. There is certain level of sustainability in the developed technical



capacity of the target groups in their ability to plan, implement and monitor development activities. It is expected that there will be budget allocated to the District-level government in the near future by the Government based on the Organic Law. Thus, the target groups will be able to utilize the acquired knowledge and skills from the Project, although it is unclear at this stage when this budget allocation will actually take place.

However, as discussed earlier in the present Summary Report, the degree of capacity developed under the Project varies from one group to the other. Most of the target groups in the Project started off from limited experience in terms of development project management and has learned every single step through participation in the present Project. Moreover, particularly the target groups in Mondulkiri only worked with the Project for approximately one-year period. Thus, it is not exactly reasonable to expect that the levels of technical knowledge and skills acquired through the Project are now at the self-sustainable level.

From the institutional perspectives, sustainability of the Project is not very optimistic. There are at least 2 points pointed out on this. First, the present Project is rather unusual in a sense that it did not work with C/Ps (particularly PRDC/ExCom) as the vehicle for capacity development of the target groups. Under JICA-supported technical corporation projects, the Project implements capacity development activities of the target groups through C/Ps as the vehicle. However, under the present Project, the Project Offices of PRDNEP worked directly with the target groups without much involvement of ExComs in the substantive capacity development content of the activities (possibly with an exception of Financial Unit officers' capacity development of District level accountants in Ratanakiri). In other words, ExComs' roles have been largely limited to administrative responsibilities of processing of contracts for procurement of contractors for implementation of pilot projects and disbursement of funds. While such arrangement was perhaps necessary because of the nature of work of ExCom, the structure is not helpful from the sustainability point of view. Second, it is expected that ExCom will be disbanded and its personnel will either remain in the new structure of the Provincial Government or return to the Line Departments that they are originally from. Among the direct target groups of the Project, staff members of Technical Support Units (TSU) are likely to return to the Line Departments, although they are likely to stay in the 2 Provinces.

### **3. Factors promoting or inhibiting achievements of Outputs, Sustainability and Impact**

Promoting factors include:

- The communication and relationship between the Project Offices in the 2 Provinces and the target groups have been excellent. The levels of commitment and morale of the Project Teams in the 2 Provinces as well as the target groups were high.
- The adopted methodology for capacity development was effective (focus on practical knowledge and a combination of OJT and timely introduction of knowledge through training).



Inhibiting factors include:

- While most of the project activities focused on actual implementation of the field-level capacity-development activities in the 2 Provinces, the Project Inputs and implementation structure did not correspond with the Activities. This has resulted in discrepancies between Inputs and Activities and information flow between the 2 Provinces and Phnom Penh.
- The nature of roles of the C/Ps in 2 Provinces under the Project and the fact that they will be disbanded in the near future do not facilitate the sustainability of the Project from institutional perspective.

#### 4. Conclusions

Overall, the Project has made good progress towards achieving the Project Purpose. The Project's relevance, effective and efficiency are all assessed as high. In particular, the capacity development activities in the Project target areas have achieved significant results among the target groups. The selection of the target groups has been appropriate, in view of the future direction of decentralization policy in Cambodia. The Project has also benefitted from refocusing the target groups in Monduliri Province, following a recommendation of the Mid-Term Review. The Overall Goal is set at a long time after completion of the Project and it is difficult to assessment likelihood of achievement. The Project implementation structure could have been reconsidered in view of the correspondence between activities and inputs as well as from the view point of information flow from the 2 Provinces to Phnom Penh.

#### 5. Recommendations

##### 5.1 Actions that are suggested to be taken prior to completion of the Project

- (1) Reformulate the Overall Goal, which is likely to be attained within 3-5 years after completion of the Project, based on realistic assessment of the existing environment in Cambodia. The Objectively Verifiable Indicators and Assumptions should be reviewed by the end of the Project.
- (2) In terms of work required for institutionalization of the project experience, concerted work of the Project Implementation Team would be required to upgrade the existing draft outputs such as 'Collection of feedback from pilot project implementation' and to produce a document that clearly illustrate the experience of the Project to the external parties. In particular, the method of capacity development adopted by the Project, which has largely proven effective to the target groups of the Project, should be explained and presented clearly.
- (3) Along with further efforts to institutionalize Project knowledge at the national level, it would be recommended that the Project focus its attention on dissemination of the Project learning at the Provincial level in the 2 Provinces during the period until the completion of the Project.
- (4) With the contract period with ExCom expiring in December 2010, all construction work under pilot projects,

etc. need to be completed within a few-month period. More importantly, the Evaluation Team encountered several cases during the study period that require support and advice for management, repair and maintenance of the equipment/infrastructure, etc provided/constructed under pilot projects. It is suggested that the Project Implementation Team review such needs and offer advisory services to assist them tackle the issues with a view to enhance possibilities for better management/maintenance of the work that has taken place so far. In this regard, workshops gathering stakeholders at each District might produce fruitful results. Necessary actions also should be taken to repair the damage of the construction work during the implementation period.

**Actions that are suggested to be taken after completion of the Project**

- (1) The Provincial Governments of the 2 Provinces are requested to support dissemination activities of the Project learning within each Province.
- (2) MoI is requested to extend its support for further institutionalization of Project knowledge at the national level, whenever such opportunities arise. In addition, MoI is requested to look into the work environment of local government personnel in general. This would include reassessment of the salary levels of local government officers as well as coverage of necessary costs to perform duties. For example, the Evaluation Team has received a number of grievances from officials that they are not reimbursed for their duties to perform monitoring activities. These matters affect staff moral to a significant extent and influences the levels of their productivity. In addition, MoI is requested to take into account the staff training and qualifications when reassignments of personnel take place for the new structure of the Provincial Government.
- (3) It is requested that the stakeholders of the Project would look into possibilities of support for follow-up activities to ensure sustainability of the developmental effects of the pilot project activities wherever necessary, by Provincial or Central government of Cambodia or by other donors including NGOs.





## 6. Lessons learned

- 3.1 Use of OJT through implementation of pilot project activities as a means for capacity development has proven useful for Provincial and District-level personnel in the 2 Provinces. By combining inputs of knowledge through training activities with OJT, the Evaluation Team has observed a substantial enhancement of knowledge and confidence among the target groups interviewed during the present Study. This method for CD, while not necessarily new at the global level, does not appear to be practiced widely in the context of Cambodia.
- 3.2 It is important for a CD Project to ensure realization of the target groups and other stakeholders that they are participating in a CD Project and that the target groups' CD is the central concern of the project. When pilot projects are implemented, all parties tend to be focused on the implementation of those projects. As a result, impact of CD through implementation of those pilot projects tends to become secondary. In order to avoid this tendency, it is important for CD projects to have clear policy for measuring effectiveness of activities on CD and to ensure awareness of the project stakeholders at their design stage.
- 3.3 When CD projects aim at institutionalization of certain methodology and project experience, it is important for the projects to have strategy at their design stage and plan activities related to institutionalization as part of the project implementation. Competitive environment among donors is an important external factor that exists in many countries, which cannot be taken lightly. Effective institutionalization can only succeed with a long-term, strategic action and the projects are not able to afford to wait until the final stages of project implementation.

## Annex II: Summary of Records of Inputs

Inputs by Japanese Side		Records (as of Sep. 2010)		Sources
Items	Plan	Development / Chief Advisor	Records (as of Sep. 2010)	Sources
Dispatch of Experts	<PDM Ver.2 as of August 2008>	<R/D>	7.66M/M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R/D</li> <li>• Completion Report in Japanese (1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> year)</li> <li>• Expert</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regional Development Planning / Chief Advisor</li> <li>• Rural Development / Social Survey 1・2</li> <li>• Rural Infrastructure</li> <li>• GIS</li> <li>• Monitoring and Evaluation</li> <li>• Participatory Development</li> <li>• Training</li> <li>• Coordinator 1・2</li> <li>• Local Governance/ Coordinator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Advisor</li> <li>• Regional planning</li> <li>• Local infrastructure planning</li> <li>• Coordinator</li> <li>• Local Governance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regional Development Planning / Chief Advisor</li> <li>• Rural Development/ Social Survey 1・2</li> <li>• Rural Infrastructure</li> <li>• GIS</li> <li>• Monitoring and Evaluation</li> <li>• Participatory Development</li> <li>• Training</li> <li>• Coordinator 1・2</li> <li>• Local Governance/ Coordinator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R/D</li> <li>• Completion Report in Japanese (1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> year)</li> <li>• Expert</li> </ul>
Provision of machinery, equipment and facilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehicle for each province</li> <li>• Vehicle for each province</li> <li>• Computers for the two provinces</li> <li>• Fax machines</li> <li>• Printers</li> <li>• Generator set</li> <li>• GIS</li> <li>• I Copy machine</li> <li>• Survey equipments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Vehicle 2 &lt;P1&gt;</li> <li>• Telephone 2 &lt;P1&gt;</li> <li>• Fax machine 1 &lt;P1&gt;</li> <li>• Photocopy machine 2 &lt;P1&gt;</li> <li>• Laser printer 2 &lt;P1&gt;</li> <li>• Desktop Computer 5 &lt;P1.2&gt; &lt;P2.3&gt;</li> <li>• Notebook Computer 3 &lt;P1&gt;</li> <li>• Scanner 2 &lt;P1&gt;</li> <li>• Cabinet 6 &lt;P1&gt;</li> <li>• Photostop 4 &lt;P1&gt;</li> <li>• Microsoft office 7 &lt;P1.4&gt; &lt;P2.3&gt;</li> <li>• Projector 2 &lt;P1&gt;</li> <li>• Air conditioner 2 &lt;P1&gt;</li> <li>• Screen 2 &lt;P1&gt;</li> <li>• GIS software 2 &lt;P1&gt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R/D</li> <li>• Completion Report in Japanese (1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> year)</li> <li>• Expert</li> </ul>	

4

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portable Printer 2 &lt;P2&gt;</li> <li>• Portable Generator 2 &lt;P2,2&gt;</li> <li>• Chair 1 &lt;P2.1&gt;</li> <li>• Stabilizer 3 &lt;P2&gt;</li> <li>• Topographic survey machines 2 &lt;P2&gt;</li> <li>• AutoCAD 3 &lt;P2&gt;</li> <li>• UPS 3 &lt;P2&gt;</li> <li>• Motorcycle 2 &lt;P2&gt;</li> </ul> <p>Total price: USD118,661</p>		
Local staffs	<p>One National Project Coordinators for each province, Two office assistants for each province, One office assistant for Mol, Office cleaner for each province and Mol, Project car driver for each province, Translators(Temporary employment)</p> <p>Costs necessary for the implementation of project activities including holding trainings, workshops and seminars.</p>		• Expert
Project Implementation Cost			• Expert

P1: Phase 1 (November, 2007- September, 2008)      P2: Phase 2 (June, 2008- May, 2009)  
 P3: Phase 3 (June, 2009- March, 2011)

<Inputs by Cambodian Side>

Items	Plan	Record (as of Sep. 2010)	情報源
Counterpart and Administrative Personnel	<p>&lt;R/D&gt;</p> <p>Project Director : Director General, General Department of Local Administration, Ministry of Interior</p> <p>Project Managers:</p> <p>Deputy Director : General of General Department of Local Administration or Director of Department of Local Administration, Ministry of Interior</p> <p>Permanent Member of PRDC/Excom of Ratanakiri</p> <p>Permanent Member of PRDC/Excom of Mondulakiri</p> <p>Counterpart Personnel:</p> <p>PRDC/Excom of Ratanakiri and Mondulakiri and offices for line departments</p> <p>Support on governance: Officials for Mol</p>	<p>Project Director: Director General, General Department of Local Administration, Ministry of Interior</p> <p>Project Managers: Deputy Director General of General Department of Local Administration or Director of Department of Local Administration, Ministry of Interior</p> <p>Permanent Member of PRDC/Excom of Ratanakiri</p> <p>Permanent Member of PRDC/Excom of Mondulakiri</p> <p>Counterpart personnel of Ratanakiri province:</p> <p>8 officers of PRDC/Excom, Several district officers</p> <p>Counterpart personnel of Mondulakiri province:</p> <p>8 officers of PRDC/Excom, Several line department officers</p> <p>Support on governance: 2 officers of Department of Local Administration, Ministry of Interior</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R/D</li> <li>• Completion Report in Japanese (1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> year)</li> <li>• Expert</li> </ul>
Office and Facilities	<p>&lt;PDM Ver. 2 as of August 2008 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Building and facilities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratanakiri province: One office room in Excom building in Ratanakiri province, Electricity and water supply, Tables, Chairs</li> <li>• Mondulakiri province: Temporary office space and training rooms in Department of Environment in Mondulakiri province, Water supply</li> <li>• Ministry of Interior: One office room in General Department of Local Administration, Ministry of Interior, Electricity supply, Tables, Chairs</li> </ul>	• Expert
Others	<p>&lt;PDM Ver. 2 as of August, 2008 &gt;</p> <p>Local cost for the Project</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local cost for the Project</li> </ul>	• Expert

### Annex III Project Design Matrix (PDM) ver.3

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

Project Period: From October 2007 to March 2011\*\*

Target Areas: Ratanakiri (Andong Mea district and Kom Mong district) and Mondulakiri Provinces (all communes)

Revised Target Areas: Ratanakiri and Mondulakiri Provinces

Pilot Areas\*\*1: Andong Meas district and Kom Mong district in Ratanakiri province, and selected districts related to (a) prioritized sector(s) development in Mondulakiri province

Target Group: Direct beneficiaries – local officials in the target provinces; Indirect beneficiaries – inhabitants in the target area

Revised Target Group\*\*1: Revised Direct beneficiaries – local officials concerned with rural development in Andong Mea district and Kom Mong district in Ratanakiri Province  
local officials concerned with (a) prioritized sector(s) development in Mondulakiri Province

Cambodian Implementing Organizations: DoLA, ExCom / Local governments (province, district) \*\*2

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p><b>Super Goal (10-15 years after the Project)</b> 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><b>Overall Goal (5-10 years after the Project)</b> 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><b>Project Purpose</b> The capacity of the targeted local governments for promoting sustainable rural development is strengthened.</p>	<p><b>In Andong Meas district and Korn Mom district in Ratanakiri province,</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. District development plans with sustainable rural development activities, including non-infrastructure projects that have received relatively little attention so far, that meet the local needs are formulated and implemented.<sup>44</sup></li> <li>2. Rural development activities are monitored and evaluated by local government officials.<sup>44</sup></li> </ol> <p><b>In Mondulakiri province,</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Sector development plans with sustainable rural development activities, including non-infrastructure projects that have received relatively little attention so far, that meet the local needs are formulated and implemented.<sup>44</sup></li> <li>4. Sector development activities are monitored and evaluated by local government officials.<sup>44</sup></li> </ol> <p><b>At the national level,</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Lessons learnt from the project are reflected in a guidelines and/or manuals in order to institutionalize findings of the project.<sup>44</sup></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Development Plans in targeted areas/sector<sup>45</sup></li> <li>2. Related documents for implementation of the plans reports such as activity plan monitoring reports, project completion reports, and evaluation reports; interviews with stakeholders<sup>45</sup></li> <li>3. Feedback with findings of the project and guideline(s) and/or manuals<sup>45</sup></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decentralization policy remains relatively unchanged.</li> <li>2. The NCDD framework is maintained.</li> <li>3. PRDC members and local government officials continue to work for the government.</li> </ol>
---	---	---	---

<p><b>Outputs</b></p> <p>1. Capacity of local government officials in developmental research and analysis 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>1.3 Usage of quantitative data to verify development priority in target areas are observed in Development Plans.<sup>11</sup></p>	<p>Related reports such as monitoring report, project completion reports, and evaluation reports.</p> <p>Module training reports.</p> <p>The result of pre-test and post-test<sup>5,6</sup></p> <p>The result of the interviews with related personnel<sup>5,5</sup></p> <p>The number of the report prepared by local government officials<sup>5,5</sup></p> <p>Reports on improvement of the development planning process, implementation process, and methods and systems for monitoring and evaluation <sup>5,5</sup></p>	<p>-</p> <p>Local natural resources are not significantly depleted.</p>
<p>2. Capacity of local government officials in rural development planning is strengthened.</p>	<p>2.1 District development plans of the pilot districts are drafted by local government officials in Ratanakiri. <sup>5,7</sup></p> <p>2.2 (A) Sector development plan(s) of (a) prioritized sector(s) is / are drafted by local government officials in Mondulokiri. <sup>11</sup></p> <p>2.3 Development projects are planned and prepared by local government officials. <sup>8,8</sup></p> <p>2.2 Reports on improvement of the development planning process are formulated.</p>		
<p>3. Capacity of local government officials in implementing and managing rural development projects is strengthened.</p>	<p>3.1 Development projects are managed by local government officials. <sup>8,8</sup></p> <p>3.2 Target officials' knowledge for implementation is improved. <sup>6,6</sup></p> <p>3.3 Reports on improvement of the implementation process of development projects are formulated.</p>		

<p>4. Capacity of local government officials in monitoring and evaluation is strengthened.</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 <b>Target officials' knowledge for monitoring and evaluation is improved.</b></p> <p>4.4 Reports on improvement of methods and systems for monitoring and evaluation of development projects are formulated.</p>		
<p><b>Activities</b></p> <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 Mondulokiri.</p> <p>1.5 Conduct a training needs assessment survey.</p> <p>2.1 <b>Provide on-the-job training (OJT) and workshop to help prepare a district development plan of the pilot districts in Ratanakiri.*<sup>b</sup></b></p> <p>2.2 <b>Help identify (a) priority sector(s) for provincial development plan in Mondulokiri.*<sup>1</sup></b></p> <p>2.3 <b>Help prepare sector development plan(s) for (a) prioritized sector(s) in Mondulokiri.*<sup>1</sup></b></p> <p>2.4 Help prepare project proposals for districts and sector departments.*<sup>1</sup></p> <p>2.5 Based on the results of monitoring and evaluation of pilot projects in Mondulokiri, prepare recommendations to improve the process of making sector development plans.*<sup>1</sup></p> <p>2.6 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><b>Inputs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Japanese side</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dispatch of the following Experts: Regional Development Planning / Chief Advisor; Rural Development / Social Survey; Rural Infrastructure Planning; Monitoring and Evaluation; Local Administration; Coordinator</li> <li>2. Equipment</li> <li>3. Expenditure for on-the-job training (OJT)</li> </ol>	

7

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambodian side           <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Building and facilities</li> <li>2. Counterparts and other Project staff</li> <li>3. Local cost for the Project</li> </ol> </li> </ul>	<p>3.1 Provide on-the-job training (OJT) and workshop on project management and implementation to local government officials through pilot projects.<sup>*10</sup></p> <p>3.2 Provide module training/workshop on technical skills required for the project implementation and in priority needs.<sup>*10</sup></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) and workshop of the monitoring and evaluation on project management for local government officials through pilot projects.<sup>*10</sup></p> <p>4.2 Evaluate pilot projects.</p> <p>4.3 Provide module training /workshop on monitoring and evaluation.</p> <p>4.4 Prepare recommendation report on feedback system of the result of monitoring and evaluation.</p>
<p><b>Preconditions</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The C/P personnel are properly assigned.</li> <li>2. The concept of the Project is properly accepted by the stakeholders.</li> </ol>	

Note: Reasons of amendment are as follows:

\*0. typo in PDM2.

\*1. to clarify focus area in response to recommendations of the mid-term review.

\*2. commune is not the main implementing organization.

\*3. "Meetings regarding rural development are held regularly by local governments" is not adequate as an indicator.

\*4. to specify indicators of the Project Purpose in terms of target area and level of government: provincial and national level.

\*5. to clearly define the means of verification for the Project Purpose and the Project Outputs.

\*6. "knowledge of XXX is improved" is more suitable than "improvement is demonstrated between pre-test and post-test.", as an indicator. "The result of pre-test and post-test" is only a part of means of verification.

\*7. the officials who prepare development plan are not only those of the pilot districts.

\*8. to be consistent with the indicators 1, 2, 3, 4 of the Project Purpose.

\*9. "TSU's technical skills" is included in "Target officials' knowledge (Outputs 3.2)"

\*10. to clearly define the purpose of trainings.

\*11. to supplement means of verification in addition to "The result of pre-test and post-test" for verify the improvement of knowledge.



## 10. 主要議事録

### 主要議事録

以下の議事録は、面談者をプロジェクトへの関係の種別(専門家、C/P、直接・間接ターゲットグループ等)によって区分し、複数の面談を総合してそれらの面談内容の要点をまとめて記載したものである。

関係者種別	専門家
日付	2010年10月7日、10月12日
面談者	山本専門家、松田専門家、小川専門家(モ州から音声のみ参加)、井手専門家
場所	IC Net 本社、内務省地方行政局
JICA 調査団	田中

#### 議事要点:

1. 全体として、プロジェクトは、投入の規模に比較して相当程度の成果を上げたのではないかと思う。プロジェクト目標の指標はおおむね達成されている(指標3については計画省の計画策定ガイドラインへのプロジェクトからのインプットは達成できたが、今後プロジェクト終了までに更なる努力・作業が必要)。プロジェクトの教訓、気づきに関する制度化という点では、数多くの他ドナーが政策面での活動を行っていることもあり、厳しい環境である。これらの観点から、プロジェクトの残存期間の活動内容を絞り込んでいく必要があるだろう。(業務実施チーム、井出専門家)
2. PDM3の上位目標の達成見込みについては、弱い。プロジェクト目標にあるターゲットグループと上位目標のターゲットグループ(州政府)が異なっている。(業務実施チーム、井出専門家)
3. プロジェクトの実施体制に関しては、特にプロジェクト開始当初(第1回JCCまでの期間)、プロジェクトの方向性に関する業務実施チームと井出専門家の意見の相違等から、プロジェクトチーム内の調整に時間と労力を要した。その後双方の努力により、特に問題を顕在化させずにプロジェクトが実施されてきているが、やはり全体として業務実施チームと直営専門家の組み合わせは、実施チーム内のコミュニケーションの円滑化という観点からは望ましくないのではないかと。(業務実施チーム、井出専門家)
4. ターゲットグループとして郡を選んだのは、地方行政法との関連もあり、郡の能力がこれから強化されていかなければならないので、正しかったと考えている。モンドルキリ州(モ州)でセクター局を選んだのは、中間評価でターゲットグループの絞り込みが提言されたから。ターゲットグループの規模は、ラタナキリ州(ラ州)の核となった人々が15~17名程度、その周辺の人々も加えると50名程度。モ州ではセクター局職員が13名、その周辺の人々も加えると35名程度である。モ州ではラ州と比較して、ターゲットグループの焦点を絞ったのが中間評価以降(実際にOJTが開始したのは2010年1月)なので、ターゲットグループの能力向上(CD)の効果はラ州に比較して見えにくい。しかし、基本的に、両州共、ターゲットグループがプロジェクトを計画・実施管理・モニタリングしていく基礎的能力が全くない状態から相当程度に底上げができたと考えられる。(業務実施チーム)

5. また、CD の手段として、具体的にパイロットプロジェクトを実施するなかで、要所に必要に応じた研修を組み入れていった方法は効果的であった。また、能力強化の重要な一部は、職員のやる気を向上させることであり、特にラ州では、他の職員のやる気を削ぐような行動をする郡の幹部が更迭されるに至ったことなどにより、結果として、個人のやる気を向上させるために組織の環境を整えることの重要性が分かった。日本人専門家が不正等について毅然とした態度で対応したことも重要であった。また、郡長のコミットメントの重要性も確認された。(業務実施チーム)
6. CD の手段として、本プロジェクトでは、パイロットプロジェクト実施を通じた OJT にかなり注力がされており、このため、中央の政策レベルでなされている CD に関する議論と噛みあわない。中央ではカスケード方式の研修等が議論されている。ただし、PRDNEP の CD の方法が有効であったことは、研修の際などに参加者の比較をすると、プロジェクト実施地域の参加者が秀でていることから分かる。(井出専門家)
7. 本プロジェクトについては、C/P の役割は相当程度限られており、C/P を能力強化の対象としてはほとんど考えていない。MoI、ExCom については、強いコミットメントはみられないものの、プロジェクト活動が問題なく実施される程度の協力は得られた。MoI、ExCom の関係者とも、他ドナーのプロジェクトの担当も多数抱えているので、本プロジェクトに割くことのできる時間は限られている。(業務実施チーム、井出専門家)

関係者種別	C/P(内務省 地方行政局)
日付	2010 年 10 月 12 日
面談者	Mr. Sok Sothy, Chief, Capacity Building Office
場所	内務省 地方行政局
JICA 調査団	田中

議事要点:

1. Mr. Sothy は、プロジェクト開始当初 C/P として任命されていた同僚が留学のため省を離れたあと、唯一の職員レベルの C/P として業務に従事してきた。Mr Sothy は、通常業務のほかに EU、DFID、DANIDA、世銀、UNDP など他のドナーの C/P としての業務もあり、平均して、PRDNEP の C/P としての業務(2~3 カ月に 1 回の現地での研修の実施などを含む)に携わる時間は、全体の 10~20%程度であったと思う。
2. PRDNEP の C/P としては、金銭的なインセンティブはないが、PRDNEP で実施した研修を Capacity Building Office で地方行政官向けに行う他の研修に生かすことができるなど、得るものがあった。C/P の業務で困難だったのは、2 州の ExCom 職員との関係で、ExCom 職員が給与補填の喪失のために業務に従事するインセンティブを失った場合など、どのように説得するかといった点である。
3. PRDNEP は、プロジェクトの計画・実施にかかわる能力が全くなかった郡レベルの行政官などの CD に貢献した。とはいってもまだまだ絶対的な能力レベルは高いとは言い難い。しかし、中央の C/P としては、プロジェクトの情報量が限定的であったように感じている。例えば月例報告書なども両州から直接は受け取らなかった。また、Mr. Sothy としては、日本人専門家が 2 州に張り付く必要があったのかどうかについて疑問を感じている。カンボジア人を雇用してもよかったのではないか。

関係者種別	ターゲットグループ(直接)モ州 ExCom 技術支援班 (TSU)
日付	2010年10月13日
面談者	Mr. Koeng Chhien, TSU; Mr. Chey Vichea, Mr. Dek Ratana, Mr. Luk Moza, Mr. Ngin Sara, TSO
場所	ラ州 ExCom 事務所
JICA 調査団	山田、田中、Phok Phira

議事要点:

1. PRDNEP の活動に加わったラ州 ExCom 技術支援班(TSU)の職員はチーフを含めて6名だが、いずれもエンジニアリング等の技術的背景はなく、チーフを除くと、全員高卒でTSUに加わってからOJTで知識を身につけた職員である。チーフは以前中央でADBが支援するインフラプロジェクトに関与したことがあり、他の職員と比較すると、技術的知識が優れている。
2. PRDNEP の研修は、必要なツールを実際に使う非常に実践的なものであったため、既に理論的には以前参加した研修などから知っていたことも、PRDNEP の研修を通して実践することによってようやく身についたものが多い(例 地質調査)。
3. しかし、研修によっては、技術支援班職員(TSO)の基礎的知識の水準が低いため多くの職員がついていけなかったものもあった。例えばコンピュータの知識が必要とされる研修(例 AutoCaD の使い方)については、コンピュータ知識のない職員には理解不可能であった。
4. モニタリングのやり方についても、モニタリングシートを用いて行うやり方を学び、有効なモニタリングが実施可能になった。例えば、2009年に農村道路の建設工事のモニタリングを行った際、流水が道路を傷めているのを認め、それをモニタリング報告書に記載して提出することによって、コミュニケーションが対応策をとることができたという例が挙げられる。以前のモニタリングでは、このような問題への対応が結果としてとられたことはなかった。
5. ExCom は来年早々にも解体し、州政府にその機能が移行される見込みであることから、今後現在のTSUの職員がTSOとしての職務を継続することになるかどうかは不明である。

関係者種別	ターゲットグループ(直接)モ州 セクター局 (農業局、観光局、環境局)
日付	2010年10月14日、15日
面談者	Mr. Kit Chean, Deputy Director of Provincial Agriculture Department; Mr. Yean Sopheak, Vice Chief of Agronomy Office Mr. Ngin Sovimean, Director of Provincial Tourism Department; Mr. Puch Sorya, Deputy Director of Provincial Tourism Department Mr. Nhorm Sophal, Deputy Director of Provincial Environment Department; Mr. Han Kharn, EIA Office Chief; Mr. Vong Sorya, Administrative office chief; Ms. Toeng Sarim, Vice chief of Environmental Pollution Office
場所	モ州 各セクター局事務所
JICA 調査団	田中、Phok Phira

## 議事要点:

1. 農業局職員は、基本的に農業技術者であり、プロジェクト管理の知識はなかったため、PRDNEP プロジェクトがプロジェクト管理のための研修が必要であると判断し、プロジェクトサイクルマネジメント(PCM)やモニタリング・評価などの研修が実施されることになった。これらの研修は非常に有益であり、PRDNEP の研修参加前には全く知識がなかったプロポーザルの書き方、報告書の書き方なども学ぶことができ、目的やアウトプットなどを明確にしたプロポーザルが書けるようになった。また、プロジェクトをデザインするにあたっては、Problem Tree などのツールを使って問題の分析を行うことなど、新たな知識を身につけた。また、モニタリング・シートなど、プロジェクトを通じて得たさまざまなフォーマットは非常に有益である。
2. PRDNEP の研修を受けてから、より参加者に注意を払う農民研修のファシリテーションができるようになった。PRDNEP の活動に参加する前も農民研修を通常業務の一環として行っていたが、研修はただ実施するだけであった。PRDNEP の研修により、研修前にプレテストを実施し、研修後にはポストテストを実施、また、参加者からの研修に対するフィードバックを得るというプロセスを学び、これを実施するようになった。結果的に、参加者のニーズに対してより注意を払うようになり、例えば文盲の参加者が多い研修では、なるべく絵で説明するなどの工夫をするようになった(農業局職員)。
3. 観光局では、PRDNEP のパイロットプロジェクトスキームを用いて、観光局の 5 年計画の活動の中心となる活動を実施した。5 年計画策定にあたっては、中央の観光省があげる 7 項目の重点項目から 4 項目を選択し、これらを中心とした活動計画を策定した。現在、観光局の活動を財政支援しているのは、PRDNEP のみである。PRDNEP の研修を通じて、観光セクターの 5 年計画を策定するなど、戦略的な計画を立てることを学んだ。また、人の興味を引くようなパンフレットや看板デザインなど、マーケティングに関する知識も学んだ。また、経理や総務部門で学んだ点も多かった。さらに、ツアーガイドの研修を行った。ツアーガイドはモ州では新しい職業である。外国人観光客も 2010 年の 9 カ月間に 2,800 人に上っており、今後、より一層ツアーガイドや、その他のホスピタリティー関係の業者の研修が必要であると考えている。(観光局)
4. 観光局、農業局、環境局に共通して、中央省庁から州のセクター局に分配される事業資金は非常に限られており、PRDNEP のプロジェクトが終了すると、事業資金の枯渇が危ぶまれる。中央からは、事務所の管理費及び通常業務費はつくが、例えば農業局では農民向け研修の実施のための費用をカバーするには不十分である。
5. 環境局では、10 名の職員が PRDNEP のプロジェクト活動にかかわったが、環境影響審査(EIA)研修、報告書の書き方に関する研修、環境看板づくりのパイロットプロジェクトの実施といった一連の活動を通して学んだことは、どのような活動をするにも、まずデータを収集し、そのデータの分析に基づいて結論を出す、ということである。例えば、環境看板づくりにかかわった職員は、以前のやり方では、ただなんとなくつくりたいと思った看板をつくって立てていたと思うが、PRDNEP のパイロットプロジェクトに参加して、看板をつくるにあたり、その看板を立てたいと思う地域の問題状況について調査し、その調査結果に基づいて看板のメッセージの内容を考え、そして効果的なデザインをする、といったプロセスを経て実施するものなのだというのを学んだ。プロポーザルづくりに関しても同様である。これまではただ思いついたことを書いていたのが、研修に参加してからは、まず問題分析を行い、データを示し、結論としてプロポーザルを提示するという書き方ができるようになり、説得力のあるプロポーザルが書けるようになった。また、市

民に対する環境教育を行っている職員は、以前は環境にかかわる法律に基づいて「これらの行動規範を守らなければ罰せられる」というような教え方しかできなかったが、PRDNEP の EIA 研修に参加してからは、きちんと行動規範の基となっている環境影響などについて説明できるようになった（例 なぜトイレで排泄しなければならないのか、など）。また、エコツーリズムの対象地について、データ収集、分析などの業務を実施することができるようになった。

関係者種別	ターゲットグループ(間接)モ州 ExCom 観光局研修受益者
日付	2010年10月14日
面談者	Mr. Sor Phoeun, Owner, Green House Restaurant and Bar (ツアー・ガイド研修参加者)、Mr. Menh Chhun, Owner, Mondulkiri Hotel (観光マーケティング研修参加者)
場所	モ州 各面談者の事業サイト
JICA 調査団	田中、Phok Phira

議事要点:

1. Mr. Sor Phoeun は、観光局主催のツアー・ガイド研修に参加し、42名の参加者のうち、数少ない(6-7名)観光ガイドライセンスを取得した合格者である。他の参加者は英語がほとんどできない人々であったためにライセンス取得に至らなかったと思われる。それ以来経営するレストランと観光ガイド業を営業しており、相当程度成功している。やはり、外国人観光客の信頼と安心を得るためにはライセンス取得は大きなステップであったと考える。また、Mr. Phoeun は、同研修に参加していた参加者のうち、ライセンス取得に至らなかった5名をガイドとして雇用し、自らOJTを行ってガイドの育成に努めている。そのうちの3名はプノン族であり、Mr. Phoeun の事業で働く前は狩猟をして生計を立てていた人々である。今回はじめて定収入を得ることができる職につくことができ、大変喜んでいる。また、モ州の観光は、基本的に環境を資源としたもので、山歩き等をしに来る客も多いので、山に慣れているプノン族のガイドは、その強みを生かすことができる。
2. 大手モンドルキリ・ホテルのオーナーである Mr. Chhun は、既に3回にわたり、観光局主催の研修に参加している。参加した研修は、ウェブサイトに関するもの、ツアーのアレンジに関するもの、観光マーケティングに関するものである。これらの観光業者を対象とした研修は、モンドルキリではそれまでには一切実施されたことがなく、新しい研修で、非常に感謝している。研修に参加したおかげで、パッケージツアーをつくったり、ウェブサイト、サイン・ボード、ブローチャーなどさまざまな方法でマーケティングを行う技術を学んだ。さらに、研修の場で観光業者が一同に会したことにより、互いに助け合って観光業を盛り上げていく相互扶助のネットワークづくりのきっかけとなったのも重要な新現象である。Mr. Chhun は、観光局による研修が更に継続されることを期待している。

関係者種別	C/P モ州 ExCom 常任委員、契約・事務班(CAU)、財務班(FU) ExCom
日付	2010年10月15日
面談者	Mr. Hiek Sophan ExCom Permanent Member Mr. Men Phallin, CAU Chief; Mr. Khan Smak, CAU Staff; Mr. Khiev Soklim CAU Staff; Mr. Chheang Bunsrun, FU Chief
場所	モ州 ExCom 事務所
JICA 調査団	田中、Phok Phira

議事要点:

1. 契約・事務班の職員については、主たる PRDNEP プロジェクト実施における関与は、パイロットプロジェクトの委託契約先との契約に関する事項である。契約・事務班は、一部プロジェクト活動のモニタリングも担当していたが、同活動にかかわる予算が限られていたこと、パイロット活動のモニタリングは技術支援班(TSU)が実施していたことなどがあり、モニタリングはフィールドレベルで最終受益者向けに実施された3つの研修について実施されたのにとどまった。契約に関する手続きについては、PRDNEP の資金が、NCDD を通じてではなく、ExCom に直接供与されたため、通常の ExCom のデータベースなどを使って契約管理を行うことができず、PRDNEP プロジェクト用のものを別途作成し、マニュアルでインプットしなければならなかったために業務が煩雑となったという問題点がある。また、PRDNEP のパイロットプロジェクトでは、NGO をサブ・コントラクターとした活動があり、ExCom はそれ以前に NGO を契約対象者とした経験がなかったため、契約形態などについて試行錯誤が必要であった。また、PRDNEP のプロジェクト側が当該 NGO に対してよく説明を行っていなかったため、ExCom との契約交渉に臨んだ際に話がかみ合わず、困った経験もある。
2. 財務班(FU)の経験では、PRDNEP のプロジェクト予算の管理・支出はおおむね問題なく実施され、資金もスケジュールどおりに各セクター局及び郡に流れており、問題は認められなかった。
3. 財務班のチーフは各セクター局・郡向け研修のトレーナーとして研修を行った。また、契約・事務班の職員は、モニタリング評価などの研修に1回参加したが、ExCom の職員は全体として PRDNEP が主催した研修活動には参加していない。PRDNEP が導入したモニタリング・シートは従来 ExCom が使っていたものよりも詳しく、使いやすいと感じている。

関係者種別	C/P モ州 ExCom 常任委員
日付	2010年10月15日
面談者	Mr. Hiek Sophan ExCom Permanent Member
x	モ州 ExCom 事務所
JICA 調査団	田中、Phok Phira

1. ExCom 常任委員は、モ州における PRDNEP のプロジェクト・マネジャーである。モ州のプロマネとしての役割は、州知事とのつなぎ役、郡・コミュニティとのつなぎ役であると承知している。彼は州政府の地方行政班(Provincial Local Administration Unit)のチーフでもあるが、基本的に現在の業務としては ExCom で行っている。ExCom 解体後は、州政府において計画・投資部(Planning and Investment Division)のチーフとして就任する予定である。彼は、PRDNEP の開発調査が実施されたときからかかわっていた。ExCom 解体後は、まず州政府の職員が新たな州政府内でのポストに就任することになっており、各セクターの省庁からの出向者は希望次第で元のセクター省庁に戻ることもある。モ州の ExCom は、他州の ExCom に比較すると州政府出身者が多いため(全体で 60%程度)ExCom 解体に伴う問題等は比較的少なく済むと思うが、例えば技術支援班などはほとんどがセクター省庁からの出向者であり、班によって事情が異なる。
4. プロマネとしては、PRDNEP は、モ州のヴィジョンを実施していると考えている。例えば、観光局に対する支援などは、州のエコツーリズム支援へのヴィジョンに基づくものである。また、コニャック郡への支援は、州の中で農業開発の可能性のある 4 郡のうちの一つの郡への支援である。プロマネとしては、中間評価の提言があり、モ州での支援対象がセクター局

になって非常に良かったと考えている。各セクター局は、パイロットプロジェクトへの強いオーナーシップを示し、そのために財務報告書、活動報告書などの質も上っており、能力強化の状況を示していると思う。

- PRDNEP プロジェクト事務所とのコミュニケーションは全体として良好であった。一部、PRDNEP が ExCom の通常のプロセスを踏襲しない場合があり、ExCom 職員が時間・労力を使ったケースもあったが、これらはケースの数としてはそれほど多くない(例 PRDNEP が留保金を通常の 10%ではなく、契約金の 20%にしてほしいと申し入れてきた件など)。

関係者種別	モ州 コニャック郡 関係者(ターゲットグループ(間接)及びその他関係者)水利組合、パイロット事業農家
日付	2010 年 10 月 16 日
面談者	Mr. Chin Bun, chief of water users association; Ms. Bun Sineth, treasurer; Mr. Kin Pleak, first vice chief; Mr. Ngin Ngunn, second vice chief; Mr. Chhin Neak, key farmer; Mr. Chem Chea and Ms. Eng Soeun, spouse, key farmer
場所	モ州 Royor Commune、農家
JICA 調査団	田中、Phok Phira、Tek Chanthol

議事要点:

- Royor コミューンの水利組合は、PRDNEP のパイロットプロジェクトの灌漑ダム建設の前(2010 年 4 月)に結成され、4 名の委員会メンバーがその運営にあたっている。水利組合には現在 33 名がメンバーとなっており、3 年間の使用権に対し、2 万 Riel の参加費を支払っている(42 名の農家が灌漑利用可能であるが、残りの 9 名は参加費を支払っていない)。委員会メンバーは、PRDNEP の主催するモニタリング評価や報告書作成などの研修に参加しており、4 名が交代で毎日建設現場のモニタリングを行っている。モニタリング研修のおかげで工事の状況が技術スペックと比較してどうなっているのかチェックできるようになった。また、モ州のワークショップで組合の運営の経験を発表する機会も与えられた。灌漑ダム建設と同時に農道の建設も行われることとなり、隣村まで良い道で行けるようになった。また、ダムでは魚を取ることもでき、Royor Commune にとって、非常に重要なインフラである。
- 農業局による「1本植え」<sup>1</sup>の研修は非常に有益であり、今までそれほど頻繁に研修が実施されていないので、PRDNEP のおかげで同研修が実施され、感謝している。(前回の農業局による研修は 2007 年に行われている)。5 軒のモデル農家は、研修への参加の熱心さ度合い、貧困度合い、水田がモニタリングしやすい場所にあるか、などいくつかの項目によって選定された。モデル農家に選定されると、農業局から稲作のための種子と農具が供与され、農業局職員が定期的にモニタリングに訪れ、水田の状態についてアドバイスをしてくれる仕組みになっている。以前農業局の職員からこのような直接の指導を受けたことはなく、アドバイスの内容は的確で(例えば水量の管理や雑草の状態などへのアドバイス)有益である。一軒の農家では、「1本植え」の技術を導入してから面積当たりの収穫量が増加したのに加えて、種子の投入が減少したために、収入はほぼ倍増が見込めるとのコメントがあった。

<sup>1</sup> 「1本植え」の稲作技法は、SRI(System of Rice Intensification)に基づくものであり、稲がその育成過程で分裂する習性を利用し、田植えの時点では苗を束ではなく 1 本ごとに植えるもの。

関係者種別	モ州 その他関係者 コニャック郡副郡長、DFT(District Facilitating Team)
日付	2010年10月16日
面談者	Mr. Thun Un (副郡長)、Mr. Ean Savuth (DFT)
場所	モ州 コニャック郡長事務所
JICA 調査団	田中、Phok Phira、Tek Chanthol

議事要点：

1. コニャック郡では、灌漑・農道建設が重要な課題である。Royor コミューンにおける PRDNEP パイロットプロジェクトの灌漑ダム建設は、3カ所の候補地の調査の結果、人口密度や地形などに起因する建設費の試算などの結果決定した。DFT は、工事現場のモニタリングを週1回のペースで実施しており、これは、PRDNEP で決められたモニタリングスケジュールに従って実施されている。他の工事ではこのように明確なモニタリングスケジュールは設定されていない。モニタリングにあたっては、DFT の担当者のほかに、TSU、FU や副郡長なども参加している。モニタリングチームのメンバーは、皆モニタリングの方法などについて研修を受けており、非常に有効なモニタリングシートを用いて実施している。例えば、あるモニタリング訪問の際、土のコンプレス度合いが充分でないのではないかと疑念を持ったため DCP によるテストを行ったところ、やはり充分でなかったことが分かり、施工業者に申し入れてやり直してもらったこと、水門の幅が狭すぎることに気づいてやり直してもらったことなど、モニタリングが問題解決につながった事例はいくつかある。
2. 副郡長は、Royor コミューンの水利組合の組成課程などでかなりかかわった。Royor の水利組合は、コニャック郡にある他の水利組合に比較して非常によく管理され、また、メンバーから参加費を徴収して運営にあっているのが特徴である。委員会のメンバーが PRDNEP の研修を受けていることも大きい。副郡長は、同水利組合が参加費を徴収していることは非常に重要であり、オーナーシップの現れであると考えている。同水利組合は、その組成後約半年しか経過していないが、その管理がきちんとしているために既にコミュニティの信頼を得ており、年次コミュニティ開発計画に組み入れられ、来年度予算としてコミュニティが 200 万リアルを投資することが決まっている。さらに、州の農業水資源管理局が同水利組合の話聞き、ぜひその経験から学びたいと言ってきている。副郡長としても、ぜひコニャック郡の他の水利組合に、Royor の経験を広めたいと考えている。

関係者種別	ラ州 ExCom 常任委員
日付	2010年10月18日
面談者	Mr. Thou Koeur
場所	ラ州 州事務所
JICA 調査団	灘本、田中、Phok Phira、

議事要点：

1. PRDNEP プロジェクトは、カンボジア政府の人材育成、能力向上に関するビジョンを反映したものであると承知している。地方行政における透明性、アカウントビリティの確保を含む能力向上を図ることは、政府にとって非常に重要な課題である。
2. PRDNEP が達成した能力向上の経験は、他の州にも伝播できるものであると考えている。カンボジア政府は現在人材育成に注力しているが、どれほどそれが達成できるかは、最終



的には個々人のモチベーションにかかるところが大きいと考える。PRDNEP は、プロポーザルや報告書作成能力の向上、計画能力向上など、プロジェクト管理の実務にかかわるところで成果を挙げていると思う。

関係者種別	ラ州 ExCom (FU、LAU、CAU)
日付	2010年10月18日
面談者	Mr. Seth Sayon, Finance Advisor; Mr. Nop Phors, FU; Mr. Keo Pov, CAU Chief; Mr. Eng Chhaychhim, PLAU Vice Chief; Mr. Chum Nok, PLAU Assistant; Mr. Nun Sirath, Infrastructure Advisor; Mr. Ky Saroeun, Vice TSU Chief
場所	ラ州 ExCom 事務所
JICA 調査団	灘本、田中、Phok Phira、

議事要点：

1. ExCom 財務班(FU)の会計士は、郡の会計担当者の能力向上に貢献した。彼は、まず郡において研修を実施し、その後、郡から提出された財務書類に対してコメントしたり、誤りを正したりすることによって、フォローアップした。このような過程を経て、PRDNEP が対象とする郡の会計担当者は相当程度の能力向上を果たしたと思う。プロジェクト開始当初は、いつも質問の電話をかけてきていた会計担当が、徐々にそのような問い合わせの電話の回数が少なくなり、当初は提出してきた書類にも誤りが多かったのが少なくなっていく。特にコンモン郡の会計役の能力は大幅に向上したし、ブンサイ郡の会計役も急速に伸びて、今ではアンドメアの会計役よりも能力は上だと思われる。PRDNEP プロジェクトとのコミュニケーション、コーディネーションは全体として良好であった。また、アドバイザーの意見では、PRDNEP はプロジェクトの活動を進めていくことを優先させて柔軟な姿勢で臨んでおり、NCDD の資金管理ガイドラインのように規則に柔軟性がないのと異なり、学ぶべき点があった。
2. ExCom 契約・集務班(CAU)はプロジェクト活動のための契約を担当していたが、特に問題はなかった。CAU チーフは、通常契約完了、支払い前のモニタリングに参加したが、PRDNEP プロジェクトの活動は常に計画どおりに進展していたと思う。他のプロジェクトの活動はそれに比較して遅れがちが多かった。ただ、データベースが NCDD のものとは別なので、マニュアルで入力しなければならないので手間がかかった。
3. ExCom 地方行政班(LAU)は ExCom の中で研修を担当する部門だが、PRDNEP の研修については特にそれほど関与していなかった。研修実施前にプロジェクトチームから研修の内容について相談があり、それを了承する程度のものであった。研修に参加したことはないが、多くの研修が非常に短期であり、内容についていけなかった参加者がときどき LAU に連絡をとってきたりしたことがあった。また、PRDNEP は研修の講師をさまざまな機関から連れてきていたようだが、既存の省庁の担当者を起用したほうがよかったのではないかと思う。ちなみに LAU は新たな州政府の組織の中では Planning and Investment Dept に移行され、引き続き、郡、コミュニケーションレベルの行政官の研修にあたる予定である。

関係者種別	ラ州 ExCom TSU
日付	2010年10月18日
面談者	Mr. Noun Sirath, Provincial Infrastructure Advisor Mr. Ky Saroeun, Deputy TSU
	ラ州 TSU 事務所
JICA 調査団	灘本、田中、Phok Phira、

#### 議事要点

1. 技術支援班(TSU)の職員は、副班長が機械工学のディプロマの保有者である以外は、高卒である。TSUにもPSDDから派遣されているアドバイザー(エンジニア)が勤務している。PRDNEPの研修では、AutoCADの研修などいくつかの技術的研修があり、また、プロジェクト管理の面でもモニタリング研修などがあり、有益であったと思う。しかし、全体として技術支援班職員(TSO)の基礎能力が低く、また、今年になってドナーからの給与補填が停止になったこともあり、給与水準があまりにも低いのでモラルは低下しているといわざるを得ない。
2. PRDNEPの研修は非常に実用性の高い研修で、研修で得た知識がすぐに実践で生かせるものだったと思う。しかし、モニタリングの予算も限られており、モニタリングに行っても十分に日当が支払われなかったり、支払いが遅延したりすることが多いので、TSO職員はあまりモニタリングに行きたがらず、せっかく学んだ知識を生かす場が限られているのではないか。

関係者種別	ラ州 研修受益者
日付	2010年10月18日
面談者	Ms. Kong Riea, Deputy Director of Provincial Women's Affairs Department; Ms. Rieal Sina, Chief of Economic Development Unit; Ms. Kong Chanthy, Chief of Women's Health and Education Unit; Ms. Moeung Sophea, Legal Protection Unit; Mr. San Sany, Chief of EIA; Mr. Prin Sambo, Vice Chief of Preservation Unit
	ラ州 女性局
JICA 調査団	灘本、田中、Phok Phira、

#### 議事要点:

1. 女性局職員向けの研修は家庭内暴力に関するものであり、2009年に2回にわたって実施され、そのうち1回については警察官も参加者に加わって実施された。女性局にとって、家庭内暴力への取り組みは、非常に中心的な課題である。参加した職員の中には、国連人口基金(UNFPA)他が主催する家庭内暴力の研修に既に複数回参加したことがある職員もいる。研修には郡やコミュニケーションレベルの職員も参加した。研修では家庭内暴力の定義やその度合いに応じた対応方法などが示され、適切な対応の仕方がよく理解できた。
2. 環境局職員に対して行われた研修は2008年11月と2009年5月に実施された基礎的な環境影響評価に関する研修であり、中央の環境省の職員が講師であった。
3. 両研修とも研修が単発で行われたのみで、特にフォローアップはなかった。

関係者種別	コンモン郡 郡長、郡評議員、コミュニオン評議員
日付	2010年10月19日
面談者	Mr. Chheurn Chanthieng, Governor; Mr. Huy Seng, Chair of District Councillors ほか郡評議員、コミュニオン評議員など全36名
場所	コンモン郡 郡事務所
JICA 調査団	灘本、田中、Phok Phira、

議事要点：

1. コンモン郡では、すべてのプロジェクト活動の開始にあたって、まず7-8名の委員から成る委員会を設立した。これは、PRDNEP プロジェクトが郡で実施されることになって初めて行われたことである。以前は郡レベルの事業予算が全くなかったため、事業実施の経験をしたことはなかった。コンモン郡では、保健・衛生教育、ごみ捨て場の設置、市場でのごみ箱の設置、市場の排水溝建設、小学校建設など、さまざまなパイロットプロジェクトが実施された。各事業の実施にあたって、委員会は、事業に関与する業者の調達、建設過程のモニタリング、関連する使用者組合の設立など、さまざまな責任を負っている。
2. 保健・衛生教育のプロジェクトでは、郡内のすべてのコミュニオンにおいて、ヘルスセンターのスタッフを中心としたメンバーによる保健・衛生教育のアウトリーチ活動が実施された。これらの教育活動では、気をつけなければならない病気の症状や予防法なども住民に教えている。成果として現れてきているのは、例えば、同活動開始前には1カ月にヘルスセンターで行われる出産は4~5件であったのが、現在は20件程度にまで増加していること、今年(2010年)7月にラ州でコレラが発生し、他の郡では死者が出たが、コンモン郡では一人も死者が出なかったこと、などがある。保健・衛生教育のアウトリーチ活動が出した結果により、自信がついたと感じている。
3. 市場でのごみ箱の設置については、市場関係の一連の活動をリードしている郡評議員が委員長の委員会が実施した。ごみ収集業者が市場に出店している業者からごみ収集料を回収し、実施している。委員会では、毎日市場を視察しており、店の管理、市場出店料の回収、公安面の監督などを行っている。当初契約したごみ回収業者はごみの回収の頻度について問題があったため、最近新たな回収業者に変更し、以降、市場にごみが散乱しなくなって皆喜んでいて、市場には排水溝を建設する予定だが、TSU がなかなか来てくれないのでまだ設計など細部が決まっていない状況である。委員会メンバーは研修という形でのトレーニングは受けていないが、さまざまな会合に出席することにより、事業の進め方というものを学んだ。
4. 郡長の意見では、委員会や使用者グループなどを組織し、管理にあたることによって、低コストで多くの受益者に裨益する事業の実施が可能となっていると思う。委員会のメンバーは特に給与補填などの金銭的な利益は享受しなくても、これらの開発事業に喜んで協力している。
5. PRDNEP のプロジェクトチームとの協働について感謝するとともに誇りに思っている。以前のおトナーの資金供与を得て実施されたプロジェクトと比較すると、PRDNEP は、本当に郡のニーズを真剣に受け止め、また、事業実施の過程で頻りに郡を訪れてアドバイスしてくれた。このために多くの事業が予定どおりに実施されたのだと思う。

関係者種別	コンモン郡 郡職員
日付	2010年10月19日
面談者	Mr. Dim Bunthoeun ほか 15名
場所	コンモン郡 郡事務所
JICA 調査団	灘本、田中、Phok Phira、

議事要点：

1. 多くの郡職員は新しく過去1年以内程度に就職した若い職員だが、数名の職員は、PRDNEPプロジェクトの当初からかかわっていた。第1サイクルの実施当初に比べると、全体として委員会メンバーの事業実施能力が格段に向上したと思う。第1サイクルでも保健・衛生教育のアウトリーチ活動を実施したが、当初は委員会メンバーが委員会の運営に戸惑ったのと同時に、住民もそのような教育活動に興味を示さず、人集めに一苦労であった(30名程度を予定していた集会でも2~3名しか来ないような状況であった)。現在は教育活動を実施すると住民がすぐに集まるようになり、また、委員会メンバーも計画、実施、モニタリングの経験を積んで自信がついた。
2. コンモン郡では少数民族の住民もかなりいるのでアウトリーチは言語上の問題もあるが、教育活動ごとに参加者のフィードバックを得て、分かりにくかった、などのコメントが多い場合は、なるべく絵を多く使った補助教材を使うなど、より良いコミュニケーションのための努力をしている。
3. モニタリング活動を実施するにあたり、当初はモニタリングシートの記入の仕方も分らなかった状況だったが、経験を積んで委員会メンバーにも自信がついた。今では住民が多く集まるようになったので、委員会メンバーが、コミュニンの中でもニーズの高い(脆弱度の高い)住民を選択して優先的に参加させるなどの方策を取るようになってきている。

関係者種別	コンモン郡 ヘルスセンター
日付	2010年10月19日
面談者	Mr. Keo Sasong, Director 他 看護婦など 10名
場所	コンモン郡 ヘルスセンター
JICA 調査団	灘本、田中、Phok Phira、

議事要点：

1. 救急車が PRDNEP から供与された。これは、ほかの郡ではもっていない貴重な車両であり、誇りに思っている。救急車が供与された2010年8月以来、およそ1カ月に15回程度の頻度で使用している。ヘルスセンターの救急車車庫は、郡長の個人的な資金で建てられた。しかし、当初さまざまな計算を行って設定した救急車の使用料金が思ったように徴収できず、頭を悩ませている。距離に応じた料金設定をしているのだが、例えば8万リアルと設定した料金は、実際には4万リアルしか徴収できていない。また、貧困のために支払い不能の利用者も相当程度いる。現状ではオペレーティング・コストが赤字続きのため、本来は予防接種のために使うべき州政府からの予算をあてがっている状況である。また、救急車の取得に際して州の保健局などからも料金設定等に関する正式承認を得ているために、これらを変更することは困難と考えている。PRDNEP から、何とか何らかの予算をどこかからおろしてもらおうように働きかけてはもらえないだろうか。

- 救急車の車庫を自らの個人資金で建設したことからも伺えるように、郡長は、郡の保健・衛生状況の改善に対し強いコミットメントを示している。コミュニンへの保健・衛生教育アウトリーチ活動にもときどき郡長が同行することさえある。また、これらのアウトリーチ活動では、伝統的助産婦や、村の保健員などの研修も併せて実施しているため、郡内の保健衛生に関する情報の伝播は非常によく、先日も遠隔地の村から救急車を要請する連絡を受けたが、このことから、保健サービスに関する情報がそのような非常にアクセスの劣悪な村にも伝わっていることが分かる。

関係者種別	ブンサイ郡 郡長、郡評議員、コミュニン評議員、郡職員
日付	2010年10月20日
面談者	Mr. Chum Ngil 郡長他 9名
場所	ブンサイ郡 郡事務所
JICA 調査団	灘本、田中、Phok Phira、

議事要点：

- ブンサイ郡では、衛生的な水(井戸の建設)、コミュニティー保健、廃棄物管理などに関する活動が実施された。
- ブンサイ郡では、多くの地域で、河川の水を生活用水として使用してきており、その水質が劣悪であるとともに、水汲みにかかわる労働負担が重い。このため、井戸の建設を優先プロジェクトのひとつとして選定し、委員会を設立して、まず PRDNEP の予算を勘案して、井戸建設を実施すべきコミュニンを選択した。井戸を必要としているコミュニンは9カ所あったが、予算が限定的であるため、1つのコミュニンで実施することとした。当初州でインフラ事業者として登録している業者の入札を募ったが、想定価格が低すぎたために(ひとつの井戸につき、州の登録業者の見積もりはUSD1,000であったところ、USD150の想定価格で入札を行った)入札者がなく、郡の業者に発注することになった。これは、ひとつひとつの井戸の質よりも数を重視したためである。この結果、29の井戸の建設が2010年9月に完了した。
- 現在は、村レベルで組織された使用者組合がおのおのの井戸の管理にあたっている。委員会は、建設過程でのモニタリングを行ったのと同時に、月2回のペースでモニタリングを実施しており、使用者組合の参加費の徴収(1つの井戸につき10万リアル)や、井戸の管理状況などをチェックしている。現在は、このような委員会のモニタリング活動費(委員会メンバーの日当など)がプロジェクト予算から支出されているが、プロジェクト終了後はどうなるのかめどは立っていない。日当の問題は保健・衛生教育のアウトリーチプログラムに関してもあり、大変な困難を伴うアウトリーチ活動にもかかわらず、それに見合った日当が支払われていない状況である。
- PRDNEP プロジェクトが開始する前は、委員会や使用者組合の設立による事業管理などといった制度は全くなかった。これらはすべてワークショップなどのプロジェクト活動から学んだものである。コンモン郡で開かれたワークショップにも参加したが、その後コンモン郡と連絡をとったりはしていない。
- 井戸が建設された村の村長は、井戸の使用者組合の指導などを行っている。同村長の村では、12の井戸が建設されたが、使用者組合の参加費を利用して、ウシが井戸を壊さないようにするための柵と、子どもが誤って落ちたりしないようにするための蓋をすべての井戸についてつくった。以前は1回につき30分から1時間もかけて汚い河川の水を汲まなけ

ればならず、それを1日に3~4回も行わなければならないのは、この仕事を主として行っていた女性や子どもにとってかなりの負担であった。このため、井戸は非常に役に立っている。1つの井戸につき、約8世帯が裨益している。

6. 廃棄物管理のプロジェクトについては、ごみの廃棄場の穴は既にできており、市場に設置する予定のごみ箱も購入したが、まだごみを廃棄場に運ぶトラクターの調達を実施していない。また、ほかにもカルバート建設、サインボードなど3件程度のプロジェクトが計画されているが、予算が不足しており、まだ実施に至っていない。
7. 郡職員に対しては、計画策定、モニタリング・評価、報告書の作成などの研修が実施された。また、コンモン郡のプロジェクトの現場への見学なども実施された。
8. PRDNEP プロジェクトが開始するときに、新たな会計係が任命され、ExCom の会計士の指導を受けた。この新しいブンサイ郡の会計係は、会計に関する知識は全くなかったが、ExCom の会計士から2日間の研修を受け、その後質問があるときはすぐに電話で問い合わせるなどして非常に親切にフォローアップをしてもらい、今では問題なく業務をこなせるようになった(同会計係は他の業務も担当しており、そのために ExCom から給与補填を受け取っているようで、他の職員からは羨望の的である様子であった。このことに関し、会議中に職員間の口論もみられた)。

関係者種別	ラ州 ExCom シニア・アドバイザー
日付	2010年10月20日
面談者	Mr. Buntheouth
場所	ブンサイ郡 PRDC 事務所
JICA 調査団	灘本、田中、Phok Phira、

議事要点:

1. PRDNEP のプロジェクトチームとは頻繁に意見交換をしており、このようなきめの細かい支援方法が効果的であることはよく認識している。また、PRDNEP の調達のやり方は、汚職の発生を防ぐものであったと認識している。ExCom その他の職員から、PRDNEP の調達手続き関係での苦情をよく聞いたが、そのたびに、PRDNEP のやり方は汚職防止に効果的なのではないかとの意見を述べてきた。
2. 現在 ExCom が解体する途上であり、アドバイザーの契約は3カ月間延長されたが、今後の見通しは不透明で、勤務環境はよくない。IP3 に対するドナーの資金コミット状況もよくなく、先行きは不透明だ。これと関連して、IP3 では、活動の目的の大枠しか決まっておらず、実際の活動の中身は決まっていない。
3. ラ州に関しては、特に少数民族の状況が改善されておらず、今後も長期にわたって基礎的サービスへのアクセス改善のための支援が必要である。

関係者種別	アンドメア郡 郡長、郡評議員、コミューン評議員、郡職員
日付	2010年10月21日
面談者	Mr. Norng Darith, District Governor ほか 10名 (副郡長、郡評議員、コミューン評議員)、郡職員 Mr. Loeun Bunchoeun ほか 14名
場所	アンドメア郡 郡事務所
JICA 調査団	小林、灘本、田中、Phok Phira、

議事要点:

1. 現郡長が就任してから(2009年6月)からほとんどのパイロットプロジェクトが実施された(郡事務所の建設を除いてすべて)。これらの事業には、インフラ事業としては、橋の建設、図書室の建設、農道(750m)の建設(「労働に対する食糧提供」スキーム)、ヘルスセンターの入院施設(3部屋)建設、などがある。非インフラ事業としては、伝統的助産婦の研修及び出産キットの配布、図書係の研修、コミュニティー保健教育活動などがある。
2. 各事業実施にあたっては、委員会を設立し、建設過程のモニタリングなどにあたり、また、使用者組合などを組成して一定のメンテナンスは自分たちで実施できる仕組みにはなっている。例えば、カルバートに砂が詰まっているようなケースは、使用者組合の責任で砂を取り除くような、労働提供を中心とした作業で実施可能なメンテナンスである。しかし、業者の調達を伴うようなメンテナンスについては、そのような資金のめどは立っていない。これまでは、建設済みのインフラについて何かメンテナンスが必要な場合は、プロジェクトに対して新たな事業として申請する方法をとってきた。
3. PRDNEP プロジェクト開始前には、委員会設立による事業管理などの制度はなかった。委員会メンバーも事業計画、管理、モニタリングのすべてにわたって、ゼロから学んだ。座学で一応のことを学び、事業実施にあたって具体的なやり方を学ぶというやり方で、非常に効果的であった。また、調達のやり方や必要書類といったようなアドミ関係の知識も同時についた。
4. 郡職員は、DFTをはじめとして、事業実施の経験が全くなかったゼロの状態から出発し、今ではかなり自信もついた。2010年6月に郡事務所に就職した女性も、モニタリングのやり方を学び、コミュニティー保健教育活動において、参加者のフィードバックの結果から、言語や、絵などの補助教材を用いて説明を行うなどの研修の改善点を提言することができた。

関係者種別	アンドメア郡 パイロットプロジェクト受益者
日付	2010年10月21日
面談者	ジェンダー、Mid-wife 研修参加者
場所	アンドメア郡 郡事務所
JICA 調査団	小林、灘本、田中、Phok Phira、

議事要点:

1. 助産婦研修にあたったヘルスセンター付きの助産婦は、1981年から助産婦として活動しているが、このプロジェクトの前には正式な研修を受けたことはなかった。4日間の研修のあと、村の助産婦の研修の講師をしている。コミュニティー保健教育プロジェクトと助産婦研修、その後の研修を完了した助産婦に対する出産キットの配布により、郡内では、出産に関する問題が軽減された。研修と出産キットの配布により、助産婦が消毒等をきちんと行うよう

になったこと、以前はへその緒を竹などで切っていたのを、消毒されたはさみを使うようになったこと、また、症状の見極め方について研修を受けたために、早めにヘルスセンターに妊婦が送られてくるようになったことなどがみられる。また、これに加えて 3 室の入院室が設置されたためにヘルスセンターの利用者が増加した。2010 年に入ってから、出産に伴う妊婦または乳幼児の死亡件数は 0 である。

2. 家庭内暴力の研修に参加した警官は、研修への参加によって、以前は報告を受けたときには自らの力で止めようとしか考えなかったのが、各ケースの種類や深刻度を見極め、適切に対応できるようになった。また、以前はコミュニティー・チーフなど限定的な人々しか暴力のケースについて報告してこなかったのを、住民の誰でも報告できる点などについて、住民に教えることができるようになった。

関係者種別	ラ州 知事、副知事(プロマネ)
日付	2010 年 10 月 21 日
面談者	Mr. Pao Ham Phan, Mr. Thou Koeur
場所	ラ州政府事務所
JICA 調査団	小林、灘本、田中、Phok Phira、

議事要点：

1. 副知事、州知事ともに、今後、プロジェクトの経験を州全体に伝播する活動を行うことについての JICA 調査団からの要請に対して、積極姿勢を示した。
2. 特に、知事は、PRDNEP プロジェクトが郡を対象にして実施されたことに対し、非常に適切であったとの感想を述べた。



## 1. Questionnaires for Counterpart- GDLA/MoI

**Project Evaluation for  
Project on Capacity Development of Provincial Rural Development in  
the Northeastern Provinces, Cambodia**

Evaluation questions	Sub-questions
<b>0. Implementation process</b>	
0.1 Project management	Has the monitoring of activities been implemented regularly and in an adequate manner? Has it lead to problem solving measures? If so, please provide examples.
	Is the organizational structure for implementation of the project appropriate? Do you have any suggestions for amendment of the structure?
	Do you think that the decision-making process and general communication among the Project implementation team (including Japanese Expert Team and PRDC/ExCom in 2 Provinces) have been smooth? What type of problems in communication have you experienced, if any?
	Do you think the communication between the Project and other related stakeholders has been smooth? What type of problems in communication have you experienced, if any?
	Do the PRDC/ExCom in 2 Provinces have strong initiative to implement the Project?
0.2 Experience as Project C/P	What has been your experience of working as C/P for the Project? What have you found rewarding and challenging?
<b>1. Relevance</b>	
1.1 Priority	In your view, is the Project remain relevant based on the existing policies and regional development priorities of the Government of Cambodia?
1.2 Project design	Is the project design appropriate as a strategy to tackle the regional development and local government capacity development issues in your Province? Please consider in terms of appropriateness of the Project approach, including project purpose and overall goal, target area selection, and collaboration with development partners. Has there been any important change in your Ministry or related policies after Mid-term evaluation?
<b>2. Effectiveness</b>	
Achievement of Project purpose	Please comment on the status of achievement of the Project Purpose. What are the necessary measures to be taken before Project completion in order to ensure achievement of the Project Purpose?

	Do you think the Project has been affected by the 'External Factors'?
<b>3. Efficiency</b>	
3.1 Output	Have the Outputs been achieved steadily as planned?
	What do you think have been the important contributing and inhibiting factors for achievement of the outputs?
3.2 Inputs	<p>Have the inputs been delivered appropriately and in a timely manner? Please provide your comments on the following points.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Japanese Experts (number of experts, period dispatch, expertise, commitment)</li> <li>- C/P (both MoI and PRDC/ExCom assignment, expertise)</li> <li>- Equipment provision (specifications, timing of provision, status of utilization and maintenance)</li> <li>- C/P training (training contents, utilization of training benefits)</li> <li>- Local cost (Cambodia and Japanese side, amount of disbursement, timing of disbursement)</li> </ul>
3.3 Cost	Is the Project producing achievements appropriately in comparison with inputs?
<b>4. Impact</b>	
4.1 Achievement of Overall Goal	Is the Overall Goal likely to be achieved within 3-5 years after completion of the Project? What would be the challenges expected for its achievement?
4.2 Other impacts	Are there any ripple effects of the Project? (including unexpected positive and negative impacts)
<b>5. Sustainability</b>	
5.1 Political/institutional aspect	Do you think that support of the Government of Cambodia towards capacity development of Provincial/local governments for regional development, in terms of its policies and priorities, is likely to remain unchanged or promoted after the Project completion?
5.2 Organizational/financial aspect	Do you think that the 2 Provincial Governments would be able to sustain the benefits of the Project at the organizational level after completion of the Project? What types of financial as well as non-financial measures have been taken so far in order to ensure sustainability of the benefits? Do you think the expected merger of ExCom by the Provincial Council would impact this prospect in any way?
5.4 Overall sustainability	How do you evaluate the overall sustainability of the Project, taking into account all of the above aspects?

## 2. Questionnaire for Direct Target Groups

### Project Evaluation for Project on Capacity Development of Provincial Rural Development in the Northeastern Provinces, Cambodia

Evaluation questions	Sub-questions
<b>0. Implementation process</b>	
0.1 Methodology of technical transfer	What aspect of the adopted methodology for technical transfer under the Project you found particularly effective in capacity development of the staff of your organization?
① Module-based training activities	Do you have any problems or questions with respect to technical transfer that took place under the Project?
② Workshops	What countermeasures (could) have been taken to solve the problems?
③ OJT through pilot projects	
<b>1. Relevance</b>	
1.1 Needs	Did the Project meet the needs of the staff and your organization? Please explain.
1.2 Project design	Is the Project design appropriate as a strategy to tackle the capacity development issues of your organization? Please consider in terms of appropriateness of the selection of the target group, number of people selected for participation in the Project and their gender balance.
<b>2. Efficiency</b>	
2.1 Achievement of Outputs	The Project has aimed to enhance capacity of your organization and its staff in the following areas: 1) Developmental research and analysis; 2) Rural development planning; 3) management of development projects; and 4) monitoring and evaluation. Please provide concrete examples and/or data that show enhancement of capacity of the staff in each of these areas through participation in the Project.
2.2 Relationship between Activities and Outputs	Please explain the types of training programs that you have participated under the Project. Please provide concrete examples and/or data that show the contribution of these training and activities towards enhancement of capacity of your colleagues. Please explain the OJT through implementation of pilot project that you have gone through. Please explain how the OJT has contributed towards enhancement of your capacity in which areas.
2.3 Activities	Have you made any changes to the contracts of the contractors in follow-up of a recommendation by the Mid-term Review, which was conducted in mid-2009?
<b>3. Sustainability</b>	

3.1 Technical aspect

Do you think that the staff of your organization will be able to sustain and practice knowledge, skills, and techniques acquired through the Project after the completion of the Project in March 2011? What types of support you would require from your organization to enable you to sustain them?

### 3. Key questions for Focus Group Discussion: Collaborators

#### Project Evaluation for Project on Capacity Development of Provincial Rural Development in the Northeastern Provinces, Cambodia

##### Key Questions

1. **Overall Project implementation:** Are you familiar with the overall objectives of the Project and the activities undertaken in your Province? What types of roles have you played in the overall Project implementation? Do you think that the Project has responded to the institutional capacity needs of your Province? Please explain with concrete examples.
2. **Pilot project activities in your Province:** Please explain the pilot project activities in your Province that you have collaborated with and the roles that you have played (e.g. were you consulted prior to the design the Project? When? ; Were you involved in designing/planning the activities? When?; What have you done during the implementation of the activities (for what duration)?, etc.). Do you think that the pilot project activities responded to the needs of the intended beneficiaries? Are you satisfied with the levels and nature of your involvement in these activities? What could have been done differently in your opinion?
3. **Prospects for sustainability:** Under the Project, various activities have been undertaken in order to enhance capacity of the personnel and institutions in your Province. Based on your knowledge of the target group and the institutions, do you think that the benefits of the Project may be sustained after the completion of the Project in March 2011? What types of support is the Provincial Government and other entities in the Province prepared to offer in order to ensure sustainability of the Project benefits? What do you think would be the challenges and what types of counter measures would be possible in your view?

#### 4. Key questions for Focus Group Discussion: Indirect Target Groups

### Project Evaluation for Project on Capacity Development of Provincial Rural Development in the Northeastern Provinces, Cambodia

#### Key Questions

1. **Your involvement in the pilot project activities:** Please explain the pilot project activities that you have participated in and the roles that you have played (e.g. were you consulted prior to the design the Project? When? ; Were you involved in designing/planning the activities? When?; What have you done during the implementation of the activities (for what duration)?, etc.).
2. **Changes in management during the course of implementation:** Have you noticed any changes in the manner the Project has been implemented during your participation? What were those changes? Are they positive or negative? Please try to explain with concrete examples. Are there any aspects of the project that should have been conducted differently in your opinion?
3. **Benefits and other impacts:** What type of benefits you have received through your participation in the activities? Are you satisfied with the benefits? Who were the beneficiaries of the project in your community and how have they been selected to participate? Have you noticed any negative effects of the project activities in your community?

## 5. Key questions for Focus Group Discussion: NGOs

### Terminal Evaluation for Project on Capacity Development of Provincial Rural Development in the Northeastern Provinces, Cambodia

#### Key Questions

1. **Overall Project implementation:** Are you familiar with the overall objectives of the Project and the activities undertaken in your Province? What types of roles have you played in the overall Project implementation? Do you think that the Project has responded to the institutional capacity needs of your Province? Please explain with concrete examples.
2. **Pilot project activities in your Province:** Please explain the pilot project activities in your Province that you have collaborated with and the roles that you have played (e.g. were you consulted prior to the design the Project? When? ; Were you involved in designing/planning the activities? When?; What have you done during the implementation of the activities (for what duration)?, etc.). Do you think that the pilot project activities responded to the needs of the intended beneficiaries? Are you satisfied with the levels and nature of your involvement in these activities? What could have been done differently in your opinion?
3. **Prospects for sustainability:** Under the Project, various activities have been undertaken in order to enhance capacity of the personnel and institutions in your Province. Based on your knowledge of the target group and the institutions, do you think that the benefits of the Project may be sustained after the completion of the Project in March 2011? What types of support is the Provincial Government and other entities in the Province prepared to offer in order to ensure sustainability of the Project benefits? What do you think would be the challenges and what types of counter measures would be possible in your view?







