

ガーナ共和国
公務員研修センター機能強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成24年12月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
ガーナ事務所

ガーナ事

JR

12-008

ガーナ共和国
公務員研修センター機能強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成24年12月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
ガーナ事務所

序 文

ガーナ共和国では、ガバナンスの強化は「中期国家開発計画（GSGDA）2010～2013年」における重要課題の1つであり、公務員の能力強化はその主要分野である公共セクター改革の文脈のなかで行われてきました。

公務員のなかでも、中堅レベルの職員は関係各省において政策の策定・実施の中核を担う層であり、この国の開発にとって非常に重要なアクターであるといえます。しかし、リーダーシップ・公務員倫理・生産性向上などの中堅公務員向けの研修は、ニーズが高いにもかかわらず、ガーナ人事委員会（OHCS）の研修運営実施能力不足からほとんど実施されてきませんでした。

このような状況のなか、わが国はガーナ政府の要請を受け、2007年2月から2010年2月まで3年間にわたり技術協力プロジェクト「公務員能力強化計画プロジェクト」を実施し、中堅公務員向け短期研修コース（倫理的リーダーシップ/品質・生産性向上）の開発・実施を通じてガーナ人事委員会及び公務員研修センター（CSTC）の研修企画・実施能力を含む組織能力の向上を支援しました。この結果、研修コースや研修講師の大幅な増加、研修評価サイクルの確立など大きな成果を生み、近隣諸国からもCSTCが行う研修への参加ニーズが確認されました。

研修ニーズ増加に伴う組織拡大に向け、「西アフリカ地域の公務員研修における Centre of Excellence（COE）」を目指すCSTCの機能強化を支援するため、わが国は2011年3月から2014年2月までの3年間の予定で技術協力プロジェクト「公務員研修センター機能強化プロジェクト」（以下、プロジェクト）を実施しています。

今般、プロジェクトの中間地点にあたることから、2012年11月12日（月）～11月28日（水）の日程で中間レビュー調査を行い、関係者からの聴取・協議等を通じプロジェクトの進捗状況を確認するとともに、評価5項目による評価、及び提言・教訓を抽出しました。

本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に、更には類似プロジェクトの実施に際し活用されることを願うものです。本調査にご協力をいただいた内外関係者の方々に深く感謝を申し上げるとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成24年12月

独立行政法人国際協力機構

ガーナ事務所長 稲村 次郎

目 次

序 文

目 次

写 真

略語表

評価調査結果要約表

第1章 中間レビュー評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査団の目的	2
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
第2章 調査の方法	3
2-1 評価の手順	3
2-2 データ収集方法	4
2-3 評価の制約	4
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス	5
3-1 投入実績	5
3-1-1 日本側	5
3-1-2 ガーナ側	7
3-2 活動実績	7
3-3 成果の達成状況	7
3-4 プロジェクト目標の達成状況	14
3-5 プロジェクトの実施プロセス	16
第4章 評価5項目の評価結果	21
4-1 妥当性	21
4-2 有効性	22
4-3 効率性	23
4-4 インパクト	24
4-5 持続性	25
第5章 結論	27
第6章 提言と教訓	28
6-1 提言	28
6-2 教訓	30

第7章 総括 31

付属資料

1. 協議議事録 (M/M) (英文) 35

- Annex 1 : 面談者リスト 65
- Annex 2 : 調査日程 66
- Annex 3 : PDM (英文) 67
- Annex 4 : 供与機材リスト 70
- Annex 5 : カウンターパート一覧 71
- Annex 6 : 関係/協力機関組織図 72
- Annex 7 : プロジェクト活動一覧 73
- Annex 8 : 研修・ワークショップ一覧 78

2. PDM (和文) 81

写



シエラレオネ・リベリアの研修員のアクション
プランモニタリング（11月14日）

真



本邦研修での CSTC（公務員研修センター）
戦略経営計画発表会（11月10日）



第3回 JCC（合同調整委員会）（11月23日）



第10回ラーニング・プラットフォーム
（11月24日）



協議議事録（M/M）署名（11月24日）



現地調査終了（11月24日）

略 語 表

略 語	正 式 名 称	日 本 語
ADDIE	Analyze, Design, Develop, Implement and Evaluate	ADDIE モデル (分析、設計、開発、実施、評価からなる教育プログラム設計のプロセスモデル)
CIDA	The Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
CFTC	Commonwealth Fund for Technical Cooperation	コモンウェルスファンド技術協力
COE	Centre of Excellence	中核的研修・研究拠点
C/P	Counterpart	カウンターパート
CSA	Civil Service Agency (in Liberia)	リベリア人事院
CSC	Civil Service College (in Sierra Leone)	シエラレオネ公務員研修所
CSTC	Civil Service Training Centre (in Ghana)	ガーナ公務員研修センター
EL/QPI	Ethical Leadership/Quality and Productivity Improvement	倫理的リーダーシップ/品質・生産性向上
FGD	Focus Group Discussion	フォーカスグループディスカッション
GIMPA	Ghana Institute of Management and Public Administration	公共行政管理研究所
GSGDA	Ghana Shared Growth and Development Agenda	中期国家開発計画
GOG	The Government of Ghana	ガーナ国政府
GOJ	The Government of Japan	日本国政府
HRMO	Human Resource Management Office (in Sierra Leone)	シエラレオネ人事院
IPAM	Institute of Public Administration	シエラレオネ行政大学院
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LIPA	Liberia Institute of Public Administration	リベリア行政研修機関
LP	Learning Platform	ラーニングプラットフォーム (講師能力強化の場)
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング・評価
MDPI	Management Development and Productivity Institute	経営開発・生産性研究所
MOU	Memorandum of Understanding	了解覚書
MSD	Management Service Department	ガーナ人事委員会マネジメントサービス局
OHCS	Office of the Head of the Civil Service	ガーナ人事委員会
OJT	On-the-Job Training	実地研修
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス

R/D	Record of Discussions	協議議事録
RTDD	Recruiting, Training and Development Department	ガーナ雇用研修開発局
SME	Subject Matter Expert	課題別専門家
TNA	Training Needs Assessment	研修ニーズ・アセスメント
TOT	Training of Trainers	講師養成

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ガーナ共和国	案件名：公務員研修センター機能強化プロジェクト
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：JICA ガーナ事務所	協力金額（評価時点）：1億6,000万円
協力期間 2011年3月1日～ 2014年2月28日 (3年間)	先方関係機関：ガーナ人事委員会（OHCS）、公務員研修センター（CSTC）
	日本側協力機関：株式会社パデコ
他の関連協力：公務員能力強化計画プロジェクト（2007年～2010年）	
1-1 協力の背景と概要	
<p>ガーナ共和国（以下、「ガーナ」と記す）では、ガバナンスの強化は「中期国家開発計画（Ghana Shared Growth and Development Agenda : GSGDA）2010～2013年」における重要課題の1つであり、その主要分野の1つである公共セクター改革の文脈で公務員の能力強化が行われている。</p> <p>国家公務員養成に関しては、ガーナ人事委員会（Office of the Head of the Civil Service : OHCS）が採用・昇進・給与・服務・研修等の責任機関であり、中堅公務員以下を対象とした「公務員研修センター」（Civil Service Training Centre : CSTC）を管轄している。局長補佐や課長・課長補佐レベルの中堅公務員は関係各省において政策の策定・実施の中核を担う層であり、公共サービスの質や効率の向上のためにはその能力向上が不可欠である。しかし、現行制度においては技術研修は省ごとに実施されている一方、リーダーシップ・公務員倫理・生産性向上などの公務員共通分野に係る中堅公務員向けの研修は、ニーズが高いにもかかわらず、OHCSの研修運営実施能力不足からほとんど実施されてこなかった。</p> <p>上記の背景に基づき、JICAは公共セクター改革の担い手である中堅公務員の人材育成及びモラル向上に資するべく、CSTCをカウンターパート（C/P）機関として2007年2月から2010年2月まで3年間にわたり技術協力プロジェクト「公務員能力強化計画プロジェクト」を実施した。中堅公務員向け短期研修コース（倫理的リーダーシップ/品質・生産性向上）の開発・実施を通じてOHCS/CSTCの研修企画・実施能力を含む組織能力の向上を支援した結果、研修コースや研修講師の大幅な増加、研修評価サイクルの確立など大きな成果を生んだ。また、同プロジェクトの後半では近隣諸国からもCSTCが行う研修への参加ニーズが確認された。</p> <p>一方で、今後の研修ニーズ増加に対応し、CSTCが目標とする「西アフリカ地域の公務員研修における中核的研修・研究拠点（Centre of Excellence : COE）」となるには一層の能力向上が求められたため、2009年にOHCSより本プロジェクトの実施に係る支援の要請があり、JICAは2011年3月から2014年2月までの3年間の予定で技術協力プロジェクト「公務員研修センター機能強化プロジェクト」（以下、プロジェクト）を実施中である。本プロジェクトでは、西アフリカ地域の公務員研修におけるCOEとしての機能を果たすことを目指し、CSTCの組織能力が強化されることを目標としている。</p>	
1-2 協力内容	
<p>本プロジェクトは、シエラレオネ共和国（以下、「シエラレオネ」と記す）及びリベリア共和国（以下、「リベリア」と記す）からの研修員受入れへの協力を通して、EL/QPI（倫理的リーダーシップ/品質・生産性向上）及び講師養成（TOT）コースの開発、教材作成、実施、研修効果のモニタリング・評価（M&E）といった研修運営能力を強化し、CSTCが西アフリカ地域の公務員研修におけるCOEとしての機能を果たすための組織能力強化を図るものである。</p>	

(1) 上位目標

シエラレオネ・リベリアをはじめとする第三国の公務員及び関係機関が、公務員研修センター（CSTC）による公務員研修における「Centre of Excellence（COE）」としてのサービス提供の便益を享受する。

(2) プロジェクト目標

公務員研修における COE としての機能を果たすことを目指して、公務員研修センター（CSTC）の組織能力が強化される。

(3) 成果

- 1) OHCS/CSTC の職員がガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員向けの研修ニーズ・アセスメントを実施し、研修カリキュラム及び教材を作成する能力を習得する。
- 2) シエラレオネ・リベリアの研修員への研修実施に向けて、CSTC の講師陣の研修実施能力が向上する。
- 3) CSTC において、シエラレオネ・リベリアの研修員向けに研修を実施するために必要な研修計画及び実施能力が構築される。
- 4) CSTC において、質の高い研修の実施を担保するモニタリング・評価制度が構築される。

(4) 投入（評価時点）

〈日本側〉総投入額 1億 5,846 万 8,000 円

専門家派遣：4 名 機材供与：860 万円
 研修員受入：10 名 ローカルコスト負担：4,490 万円
 その他：310 万円

〈相手国側〉

カウンターパート配置：15 名
 その他

CSTC 施設内に専門家の執務室の提供等

見返り資金（119 万 1,587 ガーナセディ、約 5,107 万 6,662 円¹）による新講義棟の建設

2. 評価調査団の概要

	担当分野	氏名	所属
調査者	団長	木藤 耕一	JICA ガーナ事務所 次長
	評価企画 1	臼倉 紀	JICA ガーナ事務所 所員
	評価企画 2	安藤 愛	JICA ガーナ事務所 在外専門調整員
	評価分析	井関 ふみこ	グローバルリンクマネジメント株式会社 研究員
調査期間	2012 年 11 月 12 日～2012 年 11 月 28 日		評価種類：中間レビュー調査

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果の達成状況

指標の達成度から、成果 1 はほぼ達成していると判断される。OHCS/CSTC は、シエラレオネ及びリベリアにおいてニーズ・アセスメント（Training Needs Assessment：TNA）を実施し、TNA ガイドラインを作成した。この調査結果に基づき、コースのカリキュラムと教材

¹ 2012 年 11 月の JICA 統制レート（ガーナセディ=42.6844 円）を用いて換算している。

が開発され（指標 1-2）、これらはシエラレオネ・リベリアからの研修員のニーズとも合致しているとの評価を受けている（指標 1-1）。また、ガーナ地方公務員向けの 23 コースをほぼ独自で開発したことはめざましい功績である。一方、TNA の能力は CSTC 職員内に個人差があるため、TNA 能力の強化が課題として残されている。

成果 2 の達成度は現時点では部分的であるが、プロジェクト期間中におおむね達成されると想定される。プロジェクト期間中に、双方向の学びの場であり、職能開発研修手段でもある LP (Learning Platform) が 9 回開催された。その過程で、TOT マニュアルが開発され、CSTC 講師向け上級 TOT 研修及び第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT において活用された（指標 2-2）。他方、2 つ以上のモジュールを教えた実績のある講師は 40%、2 つ以上教えることができる自己評価した講師は 60%にとどまっている（指標 2-1）。目標である 80%達成の課題となっているのが、新たに雇用された専任講師の能力育成である。プロジェクトは、OJT 型の技術移転制度を導入し、これらの専任講師について、まず域内コースのコーディネーターとして養成すると同時に、域内コースの講師としても育成中である。

成果 3 は、既に達成されており、プロジェクト後半でもこれを維持できると想定される。作成された研修運営実施計画（マニュアル）に基づき、第 1、2、3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース及び第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コースが実施された（指標 3-1）。このマニュアルに沿って、新たに雇用された専任講師が副校長と日本人専門家の支援を受けながら、研修のコーディネーターを務めている。また、第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース参加者である 16 名全員が、講師として授業を指導できると評価を受けた（指標 3-2）。プロジェクト後半では、CSTC 専任講師のみで研修計画が予定どおり実施できるようになることが課題である。

成果 4 は、プロジェクト期間中に達成されると想定されるが、一部懸念事項が残っている。作成された M&E ガイドラインによって、シエラレオネ・リベリア向けコースが実施され、そのコース評価及びインパクト調査の結果に基づき、コース内容、教材、授業方法が見直されている（指標 4-1）。EL/QPI コース終了時に作成されるアクションプランのモニタリングについては、主にシエラレオネ人事院（Human Resource Management Office : HRMO）及びリベリア人事院（Civil Service Agency : CSA）によって実施されているものの、実際に CSTC が状況を把握するのは、研修実施 4 カ月後に行われるインパクト調査時（指標 4-2）に限定されている。

本プロジェクトでは、CSTC のインパクト調査実施能力強化を目的として、現地訪問する形で HRMO/CSA と共同でインパクト調査が実施されるようにデザインされているが、プロジェクト終了後は費用面を考慮し、CSTC によるインパクト調査は任意とすることを CSTC は検討している。組織として持続的に実施できるような、より効率的な代替手段が考案されれば、プロジェクトの成果をより維持できると考えられる。また、大統領府下の人事委員会マネジメントサービス局（Management Service Department : MSD）が主導してきた M&E 機能が、CSTC に移管されつつある。プロジェクト後半は、M&E 技術の強化・組織化が課題である。同時に、新たに雇用された専任講師に関し、コンピュータを活用したデータ入力・編集・分析能力の強化が望まれる。

(2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標は、COE や CSTC の組織能力にかかる定義が明確にされておらず、プロジェクトチーム内で多少異なる解釈が見受けられた。現在の指標に基づき、「シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 及び TOT 研修の研修サイクルマネジメントを確立する能力を構築す

る」という観点に基づく、プロジェクトはこの目標達成に向けて順調に進捗している。他方、「国内の COE としての強化も目指す」という観点では、継続的な国内研修実施能力の向上、CSTC の組織能力の経営面の強化も含まれるべきだが、COE となるために必要なこれら能力の強化は、本プロジェクトの対象として設定されていない。

指標 1 については、兼任・専任講師数は 26 名から 47 名（81%）に増加、教室数も建設中の新校舎完成時には 3 部屋から 12 部屋（300%）に増加予定である。指標 2 については、シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 及び TOT コースのみを対象としているが、研修員による講師陣の満足度は、第 1、2、3 回 EL/QPI、TOT コースがおのおの 95%、100%、100%、75% と目標値 60% を達成している。指標 3 については、TNA ガイドライン、研修運営実施計画（マニュアル）、M&E ガイドラインが作成され、ADDIE モデル（分析、設計、開発、実施、評価からなる教育プログラム設計のプロセスモデル）に基づいてシエラレオネ・リベリア向け研修が実施されている。指標 4 については、HRMO が TOT 研修実施のために講師派遣を CSTC に依頼しており、公務員研修所（Civil Service College : CSC）の TOT 支援を予定している EU との連携を HRMO が模索中であり、その実現が期待されている。

その他のプロジェクトの業績として、シエラレオネ「地域開発能力向上プロジェクト」が研修員を CSTC に派遣したことが挙げられる。このような他の JICA プロジェクトとの連携は、CSTC が域内研修を継続する機会を担保するうえでも非常に望ましい。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクトの目標は、ガーナ政府の開発政策及び日本の対ガーナ援助政策と合致し、かつガーナ、シエラレオネ、リベリア及び CSTC のニーズにも合致していることから、妥当性は高いと評価される。一方、手段としての適切性に関しては一部制約があり、有効性及び持続性を下げる要因にもなっている。

(2) 有効性

本プロジェクトの有効性は、CSTC の組織能力を、「ADDIE モデルに基づいて域内研修を実施できる組織能力」という定義に基づき評価を行った。この定義によれば、プロジェクト目標達成の見込みは高い。一方、COE の定義にあるように、ガーナを含む域内の COE としてのサービスを提供するためには、①シエラレオネ・リベリア向け研修で習得した知見を国内研修に適応し、組織能力として定着させることによって、プロジェクトの成果の持続性を確保すること、②CSTC の経営能力を強化すること、などが有用であると考えられる。しかし、国内コースのカリキュラムと教材開発を除いて、このプロジェクトには上記の観点が含まれておらず、事実上外部条件としてとらえられている。したがって、プロジェクト目標達成に対し、現在の 4 つの成果による有効性は中程度と考えられる。プロジェクト後半で、先述の 2 つの側面をプロジェクトが取り入れることにより、有効性をより高められると考えられる。

(3) 効率性

新校舎の建設の遅れ以外は、投入はおおむね成果の発現に適切に活用されている。現地業務費のうち、シエラレオネ・リベリア向け研修費用と旅費（研修員招へい時、及び OHCS/CSTC 職員による TNA/インパクト調査時）が大半を占めている。域内協力への寄与という側面を考慮にいれると、妥当であると考えられる。効率性を上げた要因としては、①カウン

ターパートの強固なコミットメントと日本人専門家との良好な関係、②適切な内容かつ適切なタイミングで実施された海外研修がある。他方、効率性の制約となった要因としては、①新校舎建設及び機材供与の遅延、②成果達成に必要な一部の活動（新規雇用の専任講師の育成）が、PDM上に織り込まれていなかったことが挙げられる。

(4) インパクト

上位目標の達成は、外部条件に依存している状態である。プロジェクト終了後も HRMO 及び CSA が CSTC のサービスを継続的に要請すると期待されるが、CSTC、HRMO、CSA が各国政府あるいはドナーから資金を確保しない限り、CSTC によるサービス提供（指標 1）及び HRMO/CSA による公務員研修の再現（指標 2）は難しい。他方、CSTC は COE として、域内第三国だけでなく、ガーナ国内の関係機関にも研修やアドバイスを提供することを目指しているため、この点を事後評価時には考慮に含めることが望ましい。

プロジェクトは、シエラレオネ・リベリア向け研修を通して習得した知見を国内研修へ適用しつつあること、時間厳守及びチーム精神の強化、LP による兼任講師の意欲向上、CSTC の対外イメージの向上などの、正のインパクトを創出している。

(5) 持続性

中間レビュー調査時点では、持続性について懸念される点が多い。

1) 政策面

公務員研修の強化が推進されているよいタイミングにあるが、公務員研修政策下の公務員研修基金が承認されない限り、職位別研修制度の実施に支障をきたし、CSTC の研修費用回収が改善しない可能性がある。

2) 技術面

プロジェクトを通して習得された知見・技術が、CSTC の組織能力として維持されるようにさまざまなマニュアルが作成されているものの、身につけた技術レベルは各講師によって異なる。特に、M&E については、MSD から CSTC に移管されつつあるが、技術移転は特定の講師に行われているため、プロジェクト後半では、他の講師にもこれら技術が普及するように、技術移転の組織化が必要である。研修計画についても、日本人専門家の支援なしで、予定どおりに進められるようになることが期待される。

他方、CSTC は、①講師能力開発のさまざまな仕組み（LP、タスクチーム制度、講義チーム制度など）の導入、②第三国研修で得た新手法を即時に適用するなど、新しい変化を前向きにとらえる柔軟性があること、③CSTC 校長の COE 実現に向けた高いコミットメントがあることなど、組織として技術を維持することを可能にする制度及び素地があるため、技術面の持続性が期待される。

3) 財政面

プロジェクトがシエラレオネ・リベリア向け研修費用、旅費等を負担しているため、プロジェクト終了後は、域内諸国あるいは CSTC が予算を確保しない限り、プロジェクトが構築した域内研修スキームの継続が財政面から非常に難しくなることが予想される。また、プロジェクトが養成してきた兼任講師を確実に活用できる場である域内研修スキームの継続が困難な場合は、CSTC が予算を確保しない限り、国内コースにおいてプロジェクトが養成した兼任講師の活躍の場の確保が難しいと想定される。したがって、プロジェクト終了後に、本プロジェクトの成果が有効に活用され、上位目標を達成するためには、財政面での課題を克服することが必要である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 実施プロセスに関すること

- ・ 第1フェーズのプロジェクトから蓄積された資産：①CSTC 校長の高いオーナーシップ、②OHCS と CSTC の良好な関係、③プロジェクトの第1フェーズで用いられたアプローチのシエラレオネ・リベリア向け研修への活用。
- ・ さまざまな有効なアプローチの導入：①タスクチーム制度、②ラーニングプラットフォーム、③合宿型ワークショップ、④OJT 型技術移転制度、⑤分野専門家の活用、⑥ローカルコンサルタントの活用。
- ・ カウンターパートのイニシアティブ：①委員会、②My Excellency Series
- ・ 海外研修：①シンガポール研修、②本邦研修
- ・ 主要カウンターパートの異動がなく、職員数が増加したこと

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ 新たに雇用される専任講師に対する育成活動が想定されていなかったこと。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ CSTC 新講義棟建設の遅れから、講義室の不足が解消されていないことに加え、当該講義棟への供与機材の使用ができない状況にあること。
- ・ 公務員研修に対する政府予算の不足から、講師謝金負担を減らすために、プロジェクトで要請した兼任講師の活用を削減せざるを得なかったこと。
- ・ 一部の兼任講師が、交通費が支給されない等の理由から、LP やピアレビューといったプロジェクト活動に参加しなかったこと。
- ・ 新任の専任講師は研修コーディネーターを兼務することになっているが、職位別研修制度整備の遅れから、この業務（研修生選定や電話による勧誘、研修費の支払催促などを含む）を効率的に行うことができず、多大な時間とエネルギーを奪われることから、新任専任講師のモチベーションを下げる一因になっていること。

3-5 結論

妥当性については、ガーナの国家開発目標及び日本の対ガーナ援助政策、ガーナ、シエラレオネ、リベリアの公務員研修に対するニーズに合致しているが、プロジェクトの手段の適切性には制約があり、有効性及び持続性を下げる要因になっている。有効性については、「シエラレオネ・リベリア向け研修実施の枠組みを構築する」という現在の指標が目指す定義に基づけば、ある程度有効であると考えられる。経験のある講師と経験の少ない講師の能力格差の是正、CSTC の経営面での能力向上、国内研修へのスキル適用が十分でない等の課題に対し適切に対処されるならば、有効性はさらに高まると考えられる。

プロジェクトには以下のとおり、効率性に寄与する正負両方の要因があった。正の要因として、①CSTC による高いオーナーシップや日本人専門家との信頼関係、②シンガポールや日本における研修内容及び実施時期の適切性、一方で、負の要因として③新校舎建設及び機材供与の遅延が確認された。また、①シエラレオネ・リベリア向け研修で習得したスキルの国内研修への適応、②CSTC の名声の向上など、その他の正のインパクトも発現している。持続性については懸念事項が多く、その改善に一層の努力が不可欠である。

全般的に、プロジェクトは ADDIE モデルに沿ってシエラレオネ・リベリア向け研修を実施する能力強化に成功している。プロジェクト第1フェーズから構築された資産が生かされ、プロジェクトの効果が支援終了後も維持されるよう、プロジェクト後半では、習得したスキルを CSTC の組織全体に普及し、国内コースに定着させることで、より一層の組織強化を促進していくこと

が望まれる。

3-6 提言

(1) プロジェクトに対する提言

以下のとおり、プロジェクト効果の持続性を高める戦略を作成し、実施することを提言する。

- 1) コース計画及びその実施など日本人専門家による支援が必要な業務について、CSTC への更なる移管を進めること。
- 2) CSTC 専任講師の能力（特に M&E 及び TNA）の標準化を促進すること。
- 3) CSTC 専任講師にとって必要な ICT スキルの向上に対し、実現可能な対策を取ること。
- 4) CSTC/OHCS が作成した 3 年間の経営戦略であるアクションプランの実施状況を定期的に確認すること。
- 5) 域内研修で習得した知見及びスキルの国内コースへの適用状況、進捗を把握すること。
- 6) より高度な TOT の実施等、講師の知的好奇心を刺激するような活動を取り込むこと。

(2) CSTC に対する提言

- 1) 長期的な視点を織り込んだ新たに雇用された専任講師に対する人材育成計画を作成すること。
- 2) 公務員経験のある中堅レベルの専任講師を極力採用すること。
- 3) CSTC/OHCS が作成した 3 年間の経営戦略であるアクションプランを実施すること。
- 4) 研修実施予算を確保するためのマーケティング戦略として、ドナーを対象とした広報活動を検討すること。

(3) OHCS に対する提言

- 1) 各省庁の人事局長や研修担当官に向けて、職位別研修制度の普及セミナーを開催すること。
- 2) 公務員研修基金を実現するために、閣議メモを最終化し、その承認に向けて努力を継続すること。
- 3) CSTC 講師の能力を強化するために、奨学金や予算を確保し、更なる研修の機会を提供すること。
- 4) 研修候補者の国内コースへの勧誘をより効率化するため、人事データの最新化を継続すること。

(4) JICA に対する提言

- 1) より持続性を確保できるようなプロジェクト・デザインに変更するため、PDM を改訂すること。
- 2) 他の JICA プロジェクトから CSTC への研修員派遣の可能性を検討し、実現のための働きかけを行うこと。
- 3) シェラレオネ・リベリアにおける担当省庁、JICA 及び他の開発パートナーによる類似案件との連携を促進するため、両国の JICA フィールドオフィスの協力連携を仰ぐこと。

3-7 教訓

本プロジェクトは、第1フェーズのプロジェクトのいわば応用編としてシエラレオネ・リベリア向け研修がCSTCの組織能力強化の手段として取り入れられた。しかし、当初想定されていたCSTCの国内研修実施能力及び経営能力が、新規に雇用された専任講師の能力開発等をかんがみるに、十分ではないことが明らかになった。したがって、類似案件の第2フェーズにおいて、より高度なプロジェクト内容を計画する際には、その前提条件が十分満たされているかを十分に確認することが、プロジェクト効果の持続性を確実にするために重要である。

The Summary of Mid-term Review

1. Outline of the Project		
Country : The Republic of Ghana		Project Title : The Project for Institutional Capacity Development of Civil Service Training Centre
Issue/Sector : Governance		Cooperation Scheme : Technical Cooperation
Division in charge : JICA Ghana Office		Total cost (at the time of evaluation study) : 158 million yen
Period of Cooperation	March 1, 2011 ~ February 28, 2014 (3 years)	Partner Country's Implementing Organization : Office of the Head of the Civil Service (OHCS), Civil Service Training Centre (CSTC)
		Supporting Organization in Japan : PADECO Co., Ltd.
		Related Cooperation : Capacity Development of Government Administration Project
<p>1-1 Background of the Project</p> <p>The Government of Ghana identified strengthening of governance as one of the high-profile problems in “Ghana Shared Growth and Development Agenda(GSGDA), 2010-2013”, and the capacity building of civil servants has been proceeded with by one of the key components of GSGDA, public sector reform.</p> <p>As for civil service training, Civil Service Training Centre(CSTC)has been providing training for middle and lower level civil servants in the Republic of Ghana under Office of the Head of the Civil Service(OHCS). Since the targeted trainees play core roles in formulation and implementation of policies in the Government, their capacity building is crucial in order to improve quality and productivity of the service delivery. However, practical training of leadership, work ethics as well as quality and productivity improvement had not been carried out before 2007 due to the lack of capacity of OHCS/CSTC, despite of the training needs in the country.</p> <p>In response to those needs and the request from OHCS, Japan International Cooperation Agency (JICA) implemented the three-year technical cooperation project, named “Capacity Development of Government Administration” (hereinafter referred as “the previous Project”) for developing OHCS's capacity to launch and implement training programmes for the target group from March 2007 until February 2010. As a result, CSTC succeeded in strengthening its institutional capacity such as designing and implementing training courses for civil servants, with increased numbers of training courses and trainers of CSTC and establishment of ADDIE (Analyse, Design, Development, Implement, and Evaluate) cycle.</p> <p>During the operational period of the previous project, OHCS/CSTC invited civil servants from Sierra Leone and Liberia (six from each respective country) to participate in the Ethical Leadership training course in Ghana. The Governments of Sierra Leone and Liberia expressed appreciation to OHCS and have requested OHCS to provide more training opportunities for their civil servants. Through the previous Project, OHCS/CSTC realized the need to further improve its training capacity in order to extend its training services to English-speaking countries in the West African sub-region.</p> <p>In order to respond to the increasing needs of providing training not only in Ghana but also in the sub-region as “the Centre of Excellence (COE)”, OHCS, in 2009, requested JICA for the “Project</p>		

for Institutional Capacity Development of Civil Service Training Centre” (hereinafter referred as “the Project”), and JICA launched the succeeding three-year technical cooperation project scheduled from March 2011 until February 2014.

The activities of the Project focus on implementing international training courses inviting civil servants from Sierra Leone and Liberia in collaboration with partner institutions in the countries. Also, international Training of Trainers (TOT) course was developed utilizing ADDIE cycle model in order to cultivate trainers who can facilitate both national and international training courses, and institutional skill for training /course management has been strengthened. Such skills include developing new training courses for middle and lower class civil servants and local government officials. In addition, the Project has been supported by offering overseas training opportunities in Singapore and in Japan and supplying equipment to CSTC’s new training building currently under construction.

Since the Project has now reached the midpoint of the operation period, a joint Mid-Term Review was conducted in order to evaluate the expected achievement of the Project Purpose and Outputs, to verify contributing/ inhibiting factors and to make a consensus on the activities that enhance its impact and sustainability in the remaining period of the Project.

1-2 Project Overview

The Project aims to strengthen the institutional capacity of CSTC in order that CSTC will be capable of functioning as the COE in West Africa by scaling up its training management skills, such as TNA, developing curricula and training materials, organizing training and M&E, through the process of providing EL/QPI and TOT courses for the participants from Sierra Leone and Liberia.

(1) Overall Goal

Civil servants and institutions in the sub-region benefit from the services of CSTC as ‘Centre of Excellence’ in civil service training.

(2) Project Purpose

Institutional capacity of CSTC strengthened towards its functioning as a ‘Centre of Excellence’ in civil service training in the sub-region.

(3) Outputs

- 1) OHCS/CSTC personnel have developed capacity to conduct TNA and to develop training curricula and materials, including for Ghana and the sub-region.
- 2) Training delivery capacity of the CSTC trainers has been strengthened for delivery of training for the sub-region.
- 3) Capacity to plan and deliver regular training for participants from the sub-region has been developed at CSTC.
- 4) An M&E system to ensure quality training has been established and implemented by CSTC.

(4) Inputs(as of October 2012)

Japanese side :

- Japanese Experts : A total of 4 persons
- Counterpart Training in Japan and the third countries : A total of 10 persons
- Provision of Equipment : Equivalent to JPN 8,637,714 (by JICA standard exchange rate of November 2012)
- Local expenses : JPY 44,926,273

- Employment of local staff : A total of 7 persons
- Ghanaian side :
- Counterpart personnel : A total of 15 persons(OHCS, CSTC)
 - Provision of spaces (Project office, training venue) etc.
 - Construction of the training building utilizing Japanese Counter-value Fund, amount of GHC 1,191,587, which is equivalent to JPY 51,076,662(by JICA standard exchange rate of November 2012).

2. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Mr. Koichi Kito	Team Leader	Senior Representative JICA Ghana Office
	Mr. Hajime Usukura	Evaluation Planning 1	Assistant Resident Representative JICA Ghana Office
	Ms. Megumi Ando	Evaluation Planning 2	Local Consultant JICA Ghana Office
	Ms. Fumiko Iseki	Evaluation Analysis	Consultant Global Link Management
Period of Evaluation	12 th ~28 th November, 2012		Type of Evaluation : Mid-term Review

3. Results of Evaluation

3-1 Project Performance

(1) Outputs

Output 1 has been mostly achieved. OHCS/CSTC conducted TNA (Training Needs Assessment) in Sierra Leone as well as in Liberia, and TNA guideline was compiled. Based on the result of TNA, the course curricula and material were developed (indicator 1-2), which participants found relevant to their needs (indicator 1-1). It is worth noting that CSTC developed 23 courses targeting local government officials mostly by itself. On the other hand, the TNA capacity needs to be strengthened since the capacity of TNA differs among individual.

Output 2 has been partially achieved at the time of Mid-term Review, which is more likely to be achieved within the remaining period of the Project. Learning Platform (LP), which is an opportunity for reciprocal learning as well as means to train trainers, was organized for nine times. At LP, TOT manual was developed and was utilized at advanced TOT for CSTC trainers as well as at the 1st international TOT (indicator 2-2). On the other hand, 40% of trainers taught more than one module; 60% of trainers self-evaluated as capable of teaching more than one module (indicator 2-1). The challenge to achieve a targeted 80% is the capacity development of newly recruited permanent trainers.

Output 3 has been achieved and most likely to maintain its achievement during the latter part of the Project period. Based on the developed Course Administration Manual, the 1st, 2nd and 3rd international EL/QPI courses as well as the 1st international TOT were organized (indicator 3-1). Following the manual, the newly recruited permanent trainers have been coordinating international courses with the support of CSTC Assistant Principal as well as the Japanese experts. Furthermore, 100% of the 1st international TOT participants (all 16 participants) demonstrated the ability to deliver training session (indicator 3-2). During the latter part of the Project period, CSTC trainers are expected to implement training timely without the support from Japanese experts.

Output 4 is most likely to be achieved within the remaining period of the Project, but it has certain concern. Based on the developed M&E guideline, M&E were conducted for the 1st, 2nd, 3rd EL/QPI and 1st TOT. The course content and training materials as well as course delivery method have been reviewed according to the results of course evaluations and impact survey (indicator 4-1). While the monitoring on the implementation of Action Plans has been mainly conducted by HRMO and CSA, it is only at the time of the impact survey, which is conducted after four months from implementation of the training, CSTC can actually observe the situation(indicator 4-2). However, CSTC is considering making this impact survey optional due to its cost implication after the termination of the Project. If the Project can invent more sustainable and efficient alternative method, the effect of the Project can be maintained in better manner. It is also worth noting that MSD(Management Service Department)which has been in charge of M&E since the beginning of the Project, has been transferring the skills to CSTC. During the latter part of the Project, M&E skills of CSTC need to be institutionalized by skill transferring and enhancing the computer literacy of permanent trainers on the data input, compilation and analysis.

(2) Project Purpose

The narrative of the Project Purpose is not clearly defined, and the interpretations were found slightly different among the Project members. Based on the indicators, the Project is advancing progressively to achieve the Project Purpose. However, the Project design lacks the aspects of upgrading the capacity for national courses, as well as strengthening the institutional management of CSTC, although both of them are deduced to be necessary for becoming the COE.

Descriptions on the indicators are given below. As per indicator 1, the number of adjunct as well as permanent trainers increased from 26 to 47 (by 81%); the number of classroom will increase from three to 12 (300%) at the completion of the new building. Since this indicator will be most likely to be achieved by the important assumptions, it is better to be replaced with another indicator. As per indicator 2, the satisfaction rates on trainers' performance at the 1st, 2nd and 3rd international EL/QPI courses as well as the 1st international TOT course were 95%, 100%, 100%, 75%, achieving the targeted figure of 60%. As per indicator 3, TNA guideline, Course Administration Manual, M&E guideline were developed, and international trainings have been conducted following the ADDIE cycle. As per indicator 4, HRMO in Sierra Leone is requesting CSTC to send trainers for TOT training in Sierra Leone. HRMO is currently looking into a possibility to link CSTC training with TOT in Civil Service College, for which EU plans to support.

Another achievement of the Project was that the JICA Project of Capacity Development for Comprehensive District Development (CDCD) in Sierra Leone has sent participants to CSTC. This kind of collaboration with other JICA projects is desirable for CSTC to secure the opportunity for conducting international training.

3-2 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

Relevance of the Project is high in terms of the policies and the needs of the governments of Ghana (GoG) and Japan (GoJ), as well as the needs of Ghana, Sierra Leone, Liberia and CSTC. On the other hand, there is certain limitation in the design of the Project, which decreases the effectiveness and the sustainability.

(2) Effectiveness

The effectiveness of the Project can differ, depending on the scope of the Project Purpose. This Mid-term Review takes this scope of institutional capacity, to be able to provide international training with ADDIE cycle. With this definition, the likelihood for the Project Purpose to be achieved is high. On the other hand, to be able to provide the service as a Centre of Excellence in Ghana as well as in sub-regional countries, the followings need to be dealt with : ①to apply the knowhow acquired through international trainings into national courses to ensure the sustainability of the effect of the Project; ②to strengthen the management capacity of CSTC. However, this Project does not contain the above two aspects, except for developing curriculum and material design for national courses. These two aspects have practically become as important assumptions. Therefore, the effectiveness consisted of the four Outputs is moderate. During the latter part of the Project, the effectiveness could be enhanced by incorporating the above mentioned two aspects.

(3) Efficiency

Major portion of the Inputs were properly utilized to produce the Outputs, except for the delay in construction of the new building. The large portion of local cost was spent on covering the international training course fee, traveling cost for international participants as well as for OHCS/CSTC staff to visit sub-regions at the time of TNA and the impact survey. When considering the nature of the Project as contributing to the sub-regional cooperation, this point could be conceded as appropriate. The aspects which enhanced the efficiency are : ①strong commitment and the ownership of the Project, as well as good relationship between counterparts and Japanese experts, ②overseas training with the right content at the right timing, while the aspects which became as constrains on efficiency are : ①Delay in construction of the new training building and the provision of equipment, ②some aspects that are necessary to achieve the Project Purpose, was not factored in PDM.

(4) Impact

The likelihood of achieving the Overall Goal is heavily depending on the important assumptions. While HRMO and CSA may continue seeking services from CSTC even after the termination of the Project, CSTC will not be able to provide services (indicator 1), nor will HRMO/CSA be in difficult positions to replicate training in respective county (indicator 2), if they cannot secure funds either from their governments or donors. On the other hand, CSTC is aiming at providing training and/or advice not only in sub-regions but also to local training centres in Ghana as the COE. The Project also produced other positive impact as following :

- Application of knowhow acquired through international training into national courses
- CSTC staff becomes time consciousness and their team spirit has been enhanced.
- LP motivated some adjunct trainers who were about to withdraw from the Project.
- Improvement of CSTC's prestige

(5) Sustainability

The sustainability is a concern at the time of Mid-term Review.

Policy environment

The momentum to strengthen civil service training is in favourable direction in the current policy of GoG. However, the enforcement of Scheme of Service Training might be hindered, unless the centralized training funding under the Training Policy is authorized by the Cabinet; as a result, the collection of training fees may not be improved at CSTC. Even though OHCS is committed to push forward to materialize the central training funding, it is difficult to estimate how long it would take

for the consultation with other MDAs as well as for the authorization by the Cabinet.

Technical aspect

Various manuals have been developed to ensure the knowhow and skills acquired through the Project to be maintained at CSTC institutionally. On the other hand, the level of developed capacity differs by individual trainers. As for M&E component, it has been transferred from MSD to CSTC, but the skill transfer has managed only on individual basis. Therefore, the transfer of skills from those individuals to other trainers is to be accelerated to further strengthen the dissemination of the acquired capacity in the latter part of the Project. As for the planning of the training, it is expected that Ghanaian CPs will be able to manage it on timely manner without any support from the Japanese experts.

On the other hand, the technical sustainability of CSTC is expected since CSTC has organizational culture to maintain the acquired skills as following : ①CSTC introduced various mechanism (LP, material development task team, teaching team etc.), ②CSTC has culture to incorporate the positive change as CSTC applied new skill acquired at Singapore training immediately, ③CSTC principal has strong commitment toward becoming COE.

Financial aspect

Financial sustainability is of the deepest concern at the time of Mid-Term Review. The Project has been providing the cost for sub-regional training courses and traveling etc. Therefore, unless sub-regional countries secure their own funding through donors or their own governments after the termination of the Project, it would be difficult for CSTC to continue the international training scheme. Furthermore, the international trainings have been better occasions to ensure adjunct trainers to be utilized. Unless CSTC can secure funding from MOFEP or MDAs, CSTC remains in a less favourable position to provide opportunities to utilize trained adjunct trainers for national training courses. Therefore, the challenges in the financial aspects need to be solved in order to continue utilizing the effect of the Project after the termination of the Project and to achieve the Overall Goal.

3-3 Factors promoting project progress

(1) Factors related to the implementation process

- Assets accumulated from the previous Project : ①Strong sense of ownership by CSTC Principal, ②good communication between OHCS and CSTC, ③utilization of the approach established in the previous Project into sub-regional training.
- Incorporation of various approaches : ①Task team system for developing curriculum and materials, ② LP, ③ Retreat workshop, ④ Skill transfer mechanism for newly recruited permanent staff, ⑤Utilization of Subject Matter Expert (SME), ⑥Recruitment of local consultant.
- Own initiatives by CP, such as Committees and My Excellency Series.
- Overseas training
- No transfer of major CPs and the increase in the number of staff.

3-4 Factors inhibiting project progress

(1) Factors related to planning

Non-incorporation of the activity for developing the capacity of newly recruited permanent trainers.

(2) Factors related to the implementation process

- Delay in infrastructural improvement of CSTC, which means an important assumption in PDM not met.
- Budgetary constraints on the Government, which means an important assumption in the PDM not met.
- Less motivation of some adjunct trainers
- The issues related to the coordination of training, such as nominating training participants.

3-5 Conclusion

Regarding the relevance, the needs and the policies of GoG and GoJ were met, as well as the needs of Ghana, Sierra Leone, Liberia and CSTC. However, the strategy of the Project had a certain shortcoming, which reduces the effectiveness and the sustainability. As for the effectiveness, it is fair if the narrower definition of the Project Purpose is assumed, which is to establish the framework to implement international trainings. The effectiveness could be enhanced, provided that some challenges, such as the variance of capacity between senior and less experienced trainers, the managerial/administrative capacity and the capacity to serve national training are addressed. The Project has both factors that enhance or reduce the efficiency. Some noteworthy factors include: ① strong commitment and trust between CSTC and the Japanese experts, ② good contents and right timing of overseas training in Singapore and in Japan, as well as ③ delay in the construction of the new building and the provision of the equipment. The Project also enjoyed several positive impacts: application of skills acquired through international training to national courses, and the enhanced image of CSTC. In terms of sustainability, it is the deep concern and requires intensive efforts for the improvement.

Overall, the Project is successful in developing capacity to implement international training following ADDIE cycle. In the latter part of the Project, the institutionalization of the skills acquired should be further strengthened through dissemination of skills among CSTC staff, as well as application of the skills to national courses, in order to sustain the effect of the Project by cherishing the assets created since the previous Project.

3-6 Recommendations

It is recommended to formulate and implement a strategy to enhance the sustainability of the effect of the Project as follows.

Recommendations to the Project

1. The Project is suggested to accelerate handing over the parts on which the Japanese experts have been providing much assistance as a part of exit strategy, especially the planning and coordination of the courses.
2. The Project should accelerate to standardize the capacity of CSTC permanent trainers, especially strengthening M&E and TNA. The implementation of skill transfer mechanism is to be continued.
3. The Project is suggested to identify necessary ICT skills of permanent trainers related to the Project activities, and take feasible measures to enhance their ICT capacity, starting with M&E data inputs, compilation and analysis.
4. The Project is recommended to monitor the implementation status of CSTC three-year

Strategic Management Plan periodically.

5. The Project is recommended to follow the progress on the application of knowhow obtained through international training into national courses, especially into EL/QPI course. It is recommended to include this aspect in the activity at the time of PDM revision.
6. It is recommended to include some aspects to stimulate their intellectual desires.
7. **Recommendations to CSTC**
8. CSTC is recommended to prepare the staff development plan with the long-term perspective. The plan could include the possibility of attaching them to MDAs for certain period to deepen their understanding of the civil service. Furthermore, it is suggested to take into account permanent trainers who will be employed next year in this staff development plan.
9. As CSTC plans to increase the number of permanent trainers next year, CSTC is recommended to consider the possibility of hiring more experienced permanent trainers in order to make balance among training management class.
10. In order to strengthen the institutional capacity as well as to enhance the sustainability of the Project, CSTC should implement three-year Strategic Management Plan, an action plan formulated at TOT in Japan.
11. As a part of marketing strategy, CSTC is encouraged to consider approaching development partners to conduct training for other institutions inside and outside Ghana. To establish the first model, liaising with HRMO in Sierra Leone should be strengthened to materialize the collaboration with EU funding.

Recommendations to OHCS

12. In order to raise the awareness on Scheme of Service Training, OHCS should hold the dissemination seminar at CSTC, targeting MDAs HR director and HR person in charge of training.
13. In order to materialize the Centralized Training Funding mechanism, OHCS is requested to continue making efforts to finalize the Cabinet memo and seek for its authorization.
14. In order to develop the capacity of the CSTC trainers, it is suggested that OHCS could facilitate the provision of further training (diploma, mater's degree etc.) through fellowship programme or whenever funding becomes available.
15. OHCS is recommended to continue making efforts on updating personnel database.

Recommendations to JICA

16. JICA is recommended to revise PDM by consulting the Project on the above suggestions for the Project; at the same time to clarify and build common understanding on the definition of the Project purpose.
17. JICA is recommended to make efforts to look into the possibility of liaising CSTC training with other JICA projects in the sub-region and Ghana.
18. In order to secure CSTC continue conducting international trainings, it is important for JICA to promote the collaboration with partner institutions (HRMO/CSA) in Sierra Leone and Liberia as well as other development partners.

3-7 Lessons Learned

The foundation of CSTC, such as the capacity to implement national courses and the managerial capacity, was found to have some limitations, considering the necessity of developing the capacity of newly recruited trainers, although this Project was designed as an advanced version of the

previous project. Therefore, when JICA plans the second phase of a project with advanced level when formulate another similar project, it is important to ensure that the pre-condition is met so that the sustainability of the effect of the Project is secured.

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

ガーナ共和国（以下、「ガーナ」と記す）では、ガバナンスの強化は「中期国家開発計画（Ghana Shared Growth and Development Agenda : GSGDA）2010～2013年」における重要課題の1つであり、その主要分野の1つである公共セクター改革の文脈において公務員の能力強化が行われている。

国家公務員養成に関しては、ガーナ人事委員会（Office of the Head of the Civil Service : OHCS）が採用・昇進・給与・サービス・研修等の責任機関であり、中堅公務員以下を対象とした「公務員研修センター」（Civil Service Training Centre : CSTC）を管轄している。局長補佐や課長・課長補佐レベルの中堅公務員は関係各省において政策の策定・実施の中核を担う層であり、公共サービスの質や効率の向上のためにはその能力向上が不可欠である。しかし、現行制度においては技術研修は省ごとに実施されている一方、リーダーシップ・公務員倫理・生産性向上などの公務員共通分野に係る中堅公務員向けの研修はニーズが高いにもかかわらず、OHCSの研修運営実施能力不足からほとんど実施されてこなかった。

上記の背景に基づき、JICAは公共セクター改革の担い手である中堅公務員の人材育成及び倫理向上に資するべく、CSTCをカウンターパート（C/P）機関として2007年2月から2010年2月まで3年間にわたり技術協力プロジェクト「公務員能力強化計画プロジェクト」を実施した。中堅公務員向け短期研修コース〔倫理的リーダーシップ/品質・生産性向上（Ethical Leadership/Quality and Productivity Improvement : EL/QPI）〕の開発・実施を通じてOHCS/CSTCの研修企画・実施能力を含む組織能力の向上を支援した結果、研修コースや研修講師の大幅な増加、研修評価サイクルの確立など大きな成果を生んだ。また、同プロジェクトの後半では近隣諸国からもCSTCが行う研修への参加ニーズが確認された。

一方で、今後の研修ニーズ増加に対応し、CSTCが目標とする「西アフリカ地域の公務員研修における中核的研修・研究拠点（Centre of Excellence : COE）」となるには一層の能力向上が求められたため、2009年にOHCSより本プロジェクトの実施に係る支援の要請があり、わが国は2011年3月から2014年2月までの3年間の予定で技術協力プロジェクト「公務員研修センター機能強化プロジェクト」（以下、「プロジェクト」と記す）を実施中である。本プロジェクトでは、西アフリカ地域の公務員研修におけるCOEとしての機能を果たすことを目指し、CSTCの組織能力が強化されることを目標としている。

本プロジェクトは、現在第2年次活動（2012年5月～2013年3月）を行っており、シエラレオネ共和国（以下、「シエラレオネ」と記す）及びリベリア共和国（以下、「リベリア」と記す）の公務員研修実施機関との連携による各国からの研修員の受入れ、ADDIEモデル（分析・設計・開発・評価の各ステップを順次実施・改善する人材開発技法）を用いた国内及び国際講師養成（Training of Trainers : TOT）コースの実施、及び中堅公務員向けの新コース（倫理的リーダーシップ/品質・生産性向上）の開発・教材作成への協力を通じた研修運営能力を強化している。また、第三国及び本邦研修（2012年10月28日～11月11日）による組織運営能力の習得、及びCSTC新講義棟への機材供与を通してCSTCの組織強化を支援している。

今般、プロジェクト開始から1年8カ月が経過し、終了まで1年半を残す中間地点にあることから、中間レビュー調査団を派遣することとなった。

1-2 調査団の目的

- (1) プロジェクトの活動実績や目標達成状況を検証し、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の各観点から評価・分析を行い、特に終了後のインパクト及び持続性を高めるための施策を検討し、「合同評価報告書」として取りまとめる。
- (2) 調査の結果を受け、プロジェクトの方向性、プロジェクト後半の懸案事項への対応方法等について、ガーナ側関係者と協議を行う。
- (3) 上記協議の結果を協議議事録（ミニッツ）として取りまとめ、ガーナ側と署名により確認を行う。

1-3 調査団の構成

調査団員

担当分野	氏名	所属
総括	木藤 耕一	JICA ガーナ事務所 次長
評価企画1	臼倉 紀	JICA ガーナ事務所 所員
評価企画2	安藤 愛	JICA ガーナ事務所 在外専門調整員
評価分析	井関 ふみこ	グローバルリンクマネジメント株式会社 研究員

1-4 調査日程

2012年11月12日（月）～11月28日（水）
（付属資料1 協議議事録 Annex 2 のとおり）

第2章 調査の方法

2-1 評価の手順

本評価調査は、『新 JICA 事業評価ガイドライン第1版（2010年6月）』に基づいた評価手法に沿って、以下のとおり実施した。

ステップ1：プロジェクト開始当初からのプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に基づいて評価をデザインした。

ステップ2：プロジェクトの実績を中心とした情報を収集し、実施プロセスを検証するとともに、プロジェクトの目標達成度合いに貢献した要因・阻害した要因を分析した。

ステップ3：評価5項目（「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「持続性」）に基づき、プロジェクトを評価した。

ステップ4：プロジェクト残存期間の活動に対しての提言、及び類似案件に対する教訓を抽出した。

(1) PDM の各項目概要〔付属資料2 PDM（和文）を参照のこと〕

PDM の各項目概要は以下の表2-1のとおりである。

表2-1 PDM の各項目

上位目標	プロジェクトを実施することによって期待される長期的な効果
プロジェクト目標	プロジェクト実施によって達成が期待される、ターゲット・グループ（人、組織を含む）や対象社会に対する直接的な効果。技術協力の場合は、原則としてプロジェクト終了時に達成される
成果	「プロジェクト目標」達成のためにプロジェクトが生み出す財やサービス
活動	「投入」を使って「成果」を産出するために必要な一連の行為
外部条件	プロジェクトではコントロールできないが、プロジェクトの成否に影響を与える外部要因
指標	プロジェクトの業績やプロジェクト実施による変化を測るための定量的・定性的な変数
入手手段	プロジェクトの達成度や業績を測るための情報源・調査手段
投入	「成果」を産出するために必要な資源（人材、資機材、運営経費、施設等）
前提条件	プロジェクトが実施される前にクリアしておかなければならない条件

(2) 評価5項目

本評価調査における評価5項目の定義は以下の表2-2のとおりである。

表 2-2 評価 5 項目

妥当性	評価時点において、プロジェクトが妥当であるかどうかを、ガーナ政府の政策、裨益者のニーズ、日本の援助政策との整合性の観点から検討する。
有効性	プロジェクトの成果の達成の度合い、及び成果がプロジェクト目標の達成度にとどの程度結びついているかを検討する。
効率性	プロジェクトの投入から生み出される成果の程度は、タイミング、質、量の観点から妥当であったかどうかを分析する。
インパクト	プロジェクトが実施されたことにより生じる波及効果の正・負の効果を、当初予期しなかった効果も含め検討する。
持続性	協力終了後、プロジェクトによってもたらされた成果や効果が持続されるか、あるいは拡大されていく可能性があるかどうかを予想するために、政策的側面、財政的側面、技術的側面からプロジェクトの持続性を見込みを考察する。

2-2 データ収集方法

本調査では、評価分析のために定性的・定量的データを以下の方法で収集した。

〈既存資料レビュー〉

第 1 次フェーズ終了時評価報告書、詳細計画策定調査報告書、インセプションレポート、プロジェクト進捗報告書、プロジェクト業務完了報告書、プロジェクト成果品、MSD 経営評価報告書、政策関連資料等

〈アンケート調査〉

CSTC 職員、OHCS 職員及び日本人専門家

〈主要カウンターパートへのインタビュー〉

CSTC 職員及び OHCS 職員

〈フォーカスグループディスカッション (Focus Group Discussion : FGD)〉

兼任講師、CSTC 専任講師

〈直接観察〉

①本邦研修 (CSTC 戦略経営計画発表会)²

②TV 会議 (シエラレオネ・リベリア研修員のアクションプラン・モニタリング)

③第 10 回ラーニングプラットフォーム (Learning Platform³ : LP)

調査対象者の詳細は、付属資料 1 協議議事録 Annex 1 を参照のこと。

2-3 評価の制約

関係機関であるシエラレオネの人事院 (Human Resource Management Office : HRMO) 及びリベリアの人事院 (Civil Service Agency : CSA) に質問票の回答を依頼した⁴が、提出がなされなかった。したがって、本評価に必要な域内国の情報 (政策、ドナー動向、アクションプランのモニタリング実施状況、CSTC に対する要望、上位目標に向けた側面等) については、プロジェクト側からの情報に限定されている。

² 本邦研修の一環で、CSTC 戦略経営計画をアクションプランとして作成した。

³ LP は、講師職能開発研修の手段である。詳細については、「3-3 成果の達成状況 (1) 成果 1」を参照のこと。

⁴ 質問票送付後、アクションプラン・モニタリングの際や、専門家を通じて何度も依頼したが、提出がなされなかった。

第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

3-1 投入実績

3-1-1 日本側

(1) 専門家派遣

延べ4名の専門家が、2012年10月までに合計30.09人/月分の投入計画のもと派遣されている。詳細については、以下の表3-1を参照のこと。

表3-1 専門家配置 (人/月)

	専門分野	氏名	第1年次	第2年次	合計
1	総括/ 組織能力強化/ 域内協力	斉藤 州紀	5.90	3.60	9.50
2	研修企画1	西渕 あきこ	5.83	1.90	7.73
3	研修企画2	高橋 輝樹	8.70	3.63	12.33
4	業務調整/ 組織能力強化	町田 和俊		0.53	0.53
合計			20.43	9.66	30.09

(2) 供与機材

CSTC に対して、ジェネレーター、プロジェクト車両、IT 機器（ラップトップ、プロジェクター、コピー機など）、家具など総額 863 万 7,714 円相当⁵が供与された。

機材供与に関する詳細は、付属資料 1 協議議事録 Annex 4 を参照。

(3) 現地業務費

プロジェクト開始から 2012 年 10 月までに現地業務費として合計 4,492 万 6,273 円が支出された。これには、現地雇用のカリキュラム・教材開発のための専門家、研修コーディネーター、運転手 2 名の人件費が含まれる。

現地業務費に関する詳細は以下表 3-2 のとおりである。

表3-2 現地業務費内訳

内訳	第1年次 (円)	第2年次 (円) 10月末現在	合計 (円)	現地業務費に 占める割合 (%)
研修活動費	9,903,740	3,231,583	13,135,323	29
旅費	14,728,006	7,861,417	22,589,423	50
人件費	3,842,352	1,414,437	5,256,789	12
その他	3,274,559	670,179	3,944,738	9
合計	31,748,657	13,177,616	44,926,273	

⁵ 2012年11月のJICA統制レート(ガーナセディ=42.8644円)にて換算。

(4) 海外研修

2012年11月までに延べ10名のカウンターパートが、日本及びシンガポールにおける研修に派遣された。

1) シンガポールにおける研修

表3-3 第三国研修

研修名	日程	参加者名/役職
シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース教材の効果的レビュー	2012年2月4日～ 2012年2月12日	Dora Dei-Tumi, CSTC 校長
		Evans Habadah, CSTC 副校長/専任講師
		Eric Amankwah, CSTC 副主任 II B
		Mohammed S. Adams, CSTC 副主任 II B

2) 本邦研修

表3-4 本邦研修

研修名	日程	参加者名/役職
研修センターの運営	2012年10月26日～ 2012年11月12日	Alidu Fuseini, Director, OHCS 次官
		Patricia Agyepong, OHCS 雇用研修開発局 (RTDD) 局長
		Dora Dei-Tumi, CST 校長
		Eric Amankwah, CSTC 副主任 II B
		Daniel Sackitey, CSTC 主任会計士
		Foster Agbemafle, CSTC 専任講師

(5) ローカルスタッフ

2012年11月までに、延べ7名のローカルスタッフが雇用された。詳細は以下表3-5を参照のこと。

表3-5 ローカルスタッフ

番号	氏名	職種	雇用形態	雇用年
1	Mawuko A. Fumey	研修コーディネーター	パートタイム	2011/2012年
2	Joe Issachar	コンサルタント (公務員研修アドバイザー)	パートタイム	2011年
3	Raymond M. Mensah	コンサルタント (リーダーシップ分野専門家)	パートタイム	2011年
4	Franklin A. Benefo	コンサルタント (倫理分野専門家)	パートタイム	2011/2012年
5	Philip Osei-Antoh	コンサルタント (品質・生産向上分野専門家)	パートタイム	2011年
6	Kingsley Okyere	ドライバー	フルタイム	2011年
7	Paapa W. Appiah	ドライバー	フルタイム	2012年

3-1-2 ガーナ側

(1) カウンターパートの配置

中間レビュー調査時点において、ガーナ側として、15名のカウンターパートが配置されている。主なカウンターパートは以下のとおり。

- ・プロジェクト・ディレクター（OHCS 委員長）
- ・プロジェクト・副ディレクター（OHCS 雇用研修開発局長）
- ・プロジェクト・マネジャー（CSTC 校長）

その他のカウンターパートの詳細については、付属資料 1 協議議事録 Annex 5、カウンターパート組織図については Annex 6 を参照のこと。

(2) 関係/協力機関

プロジェクト活動における関係/協力機関は、シエラレオネ人事院（HRMO）、リベリア人事院（CSA）、大統領府下のガーナ人事委員会マネジメントサービス局（Management Service Department : MSD）である。

(3) CSTC による執務室提供及び現地活動費

- ・CSTC 施設内における専門家の執務室の提供
- ・研修室の提供
- ・シエラレオネ・リベリアの研修員向け研修費の一部負担⁶
- ・水道光熱費等

(4) 見返り資金による研修棟の建設

見返り資金（119 万 1,587 ガーナセディ、約 5,107 万 6,662 円相当⁷）によって、新講義棟が建設されている。

3-2 活動実績

プロジェクトの活動は、おおむね計画どおり実施されている。PDM に定められたもの以外にも、CSTC のイニシアティブを促進するために有効であると日本人専門家が判断した以下活動が行われた。①新任専任講師を OJT 型で養成する技術移転制度、②CSTC 職員全員で COE に向けたビジョン共有を行うための My Excellency Series、③CSTC 戦略経営計画の作成支援、④リーフレット、パンフレット、ウェブサイト、ニュースレターの作成支援。

活動実績表は付属資料 1 協議議事録 Annex 7 を参照のこと。

3-3 成果の達成状況

- (1) 成果 1 : OHCS/CSTC の職員がガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員向けの研修ニーズ・アセスメントを実施し、研修カリキュラム及び教材を作成する能力を習得する。

⁶ CSTC は、第 1 回 EL/QPI では、27.6 ガーナセディ、第 2 回 EL/QPI では 26.4 ガーナセディ、第 3 回 EL/QPI では 2817.5 ガーナセディ、第 1 回 TOT では 2871.5 ガーナセディ、計 5,743 ガーナセディを負担した。

⁷ 2012 年 11 月の JICA 統制レート（ガーナセディ=42.6844 円）にて換算。

表 3-6 成果 1 の指標の達成状況

指 標	達成状況																	
<p>1-1 : CSTC の職員によって開発された研修カリキュラム及び教材が域内国の研修員ニーズに合致しているとの評価を受ける。</p>	<p>シエラレオネ・リベリアの研修員による回答は以下のとおり。</p> <table border="1" data-bbox="663 331 1347 965"> <thead> <tr> <th data-bbox="663 331 911 461"></th> <th data-bbox="911 331 1158 461">カリキュラムと研修員ニーズの合致⁸</th> <th data-bbox="1158 331 1347 461">教材の満足度⁹</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="663 461 911 591">第 1 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース</td> <td data-bbox="911 461 1158 591">100%</td> <td data-bbox="1158 461 1347 591">95%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="663 591 911 721">第 2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース</td> <td data-bbox="911 591 1158 721">100%</td> <td data-bbox="1158 591 1347 721">100%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="663 721 911 851">第 3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース</td> <td data-bbox="911 721 1158 851">96%</td> <td data-bbox="1158 721 1347 851">96%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="663 851 911 965">第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース</td> <td data-bbox="911 851 1158 965">100%</td> <td data-bbox="1158 851 1347 965">82%</td> </tr> </tbody> </table>				カリキュラムと研修員ニーズの合致 ⁸	教材の満足度 ⁹	第 1 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%	95%	第 2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%	100%	第 3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	96%	96%	第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース	100%	82%
	カリキュラムと研修員ニーズの合致 ⁸	教材の満足度 ⁹																
第 1 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%	95%																
第 2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%	100%																
第 3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	96%	96%																
第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース	100%	82%																
<p>1-2 : OHCS/CSTC 職員が、適切な研修ニーズ・アセスメントを基に研修カリキュラム及び教材を開発できる能力を示す。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・研修ニーズ調査に基づいて、シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コースのカリキュラム及び教材が開発された。 ・ガーナ地方政府向けに 23 コースが開発された。2012 年内にコース開催が予定されている。 																	

指標によると、成果 1 は既に達成されているものの、研修ニーズ・アセスメント (Training Needs Assessment : TNA) の能力は CSTC 職員間で個人差がある。

OHCS/CSTC は、シエラレオネ及びリベリアにおいて研修ニーズ調査を実施し、TNA ガイドラインを作成した。この調査結果に基づき、コースのカリキュラムと教材が開発され、域内研修員のニーズとも合致しているとの評価を受けている。なお、第 1 回 TOT の教材満足度が比較的低い理由について、TOT コースでは、EL/QPI に比べより多くの新任の専任講師が講義を担当したため、パワーポイントスライドの質が経験豊富な講師のレベルに到達していなかったことも、教材満足度を下げた要因と考えられている。

当初予定されていなかったものの、地方政府からの要請に基づき、CSTC が TNA を実施し、地方公務員向けの 23 コースをほぼ独自で開発したことはめざましい功績である。当初から計画されていた顧客サービス (Customer-care) コースの開発は、プロジェクト後半で継続される予定である。

教材開発については、第 1・2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コースの研修員からのフィードバック及びシンガポール研修で習得した知見に基づいて、シエラレオネ・リベリ

⁸ 研修終了時評価における質問 “Did you find the course relevant to your personal needs as a Civil Servant and to the interests of your MDA/MAC (Job, Work, and Responsibility) ?”への回答として、第 1、2 回 EL/QPI 研修及び第 1 回 TOT 研修で 100%、第 3 回 EL/QPI で 96%が、“Very Good”あるいは“Good”と回答した。プロジェクトは、“Very Good”と“Good”を「ニーズに合致」と判断している。

⁹ 研修終了時評価における質問“Were you satisfied with the quality of the course materials?”への回答として、第 1 回 EL/QPI 研修では 95%が“Good”あるいは“Very Good”と回答し、第 2EL/QPI 研修では 100%が、第 3 回 EL/QPI では 96%が、第 1 回 TOT では 82%が同様に回答した。プロジェクトは“Very satisfied”と“Satisfied”を「満足」と判断している。

ア向け研修の教材改訂が継続的に行われた。その結果、従来の「知識偏重型」から、より成人教育に適した「スキル習得型」に焦点がシフトされた。同時に、内容の重複を避けるために、「リーダーシップ」「倫理」「品質・生産性向上」の3つの分野が1つに統合され、より実践的な内容に改訂された。この過程で、ラーナーワークブック、トレーナーマニュアル、ファシリテーションガイドが開発された。

プロジェクトは、各教材を以下のように整理している。

① 〈ラーナーワークブック〉

研修員が講義中に主に使用する「研修マニュアル」

② 〈トレーナーマニュアル〉

研修内容に係る知見をまとめた「参考資料」

③ 〈ファシリテーションガイド〉

EL/QPI研修の講義内容、講義方法、事例教材等をまとめた「講師用指導書」

インタビュー及びFGDでは、ファシリテーションガイドの開発、EL/QPIマニュアルの改訂、そして教材の簡素化が教材改訂のよい成果として挙げられた。簡潔な解説と効果的な演習をまとめたラーナーワークブックは、コースをより参加型にするために有効である点も挙げられた。また追加教材として、TOTのためのファシリテーションガイド、ラーナーワークブックのような補助教材の開発に対する要望が高かった。その他、プロジェクト活動に直接的に関与するものではないが、M&Eや講義に使用するパワーポイントスライドの作成に必要なICTスキルを標準化するためのガイドライン、e-learningを実施するためのガイドライン等の開発要望も挙げられた。プロジェクト活動のなかでどのように活用されるかその現実性を考慮したうえで適切な補助教材が選択され、その開発が今後活動に取り入れられることが望ましい。

貢献要因としては、講師職能開発研修の手段である「ラーニングプラットフォーム(LP)」、「合宿型ワークショップ」、教材開発のための「タスクチーム制度」など、さまざまな有効な仕組みを、日本人専門家がプロジェクトに導入したことが挙げられる。

LPとは、「双方向の学びの場」であり、PDMの4つの成果すべてを対象に技術移転を実施するメカニズムとして、以下の目的とともに導入された。

①タスクチームメンバーが活動進捗を発表する場

②主要メンバーと兼任講師が経験を共有し、意見交換を行う場

③各省庁の仕事で時間的制約のある兼任講師がプロジェクト活動に参加し、意欲を高める場

FGD及びインタビューによると、LPは新たな技術を習得でき、刺激を受ける場であるとともに、フィードバックや情報共有の場としても機能を発揮し、チーム精神の醸成の場としても有効であることが確認された。合宿型ワークショップは、カリキュラム及び教材を開発するための集中型LPとして実施されており、参加者に好評であった。

さらに、教材を開発するために分野別のタスクチーム制度が導入され、CSTC専任講師を中心に、兼任講師及びMSD職員からなる合計16名が教材開発に参加した。ローカルコンサルタントが課題別専門家(Subject Matter Experts:SME)として3つのタスクチームにそれぞれ配置され、この過程でCSTC職員は、SMEの活用を学んだ。CSTCは、このタスクチーム

制度を非常に有効であると認識し、来年研修カリキュラム開発部署を設立する際には、各分野にこの制度を導入する予定である。

指標は既に達成されているものの、CSTC からの TNA への参加者は、事前準備調査に 2 名（校長、副校長）、TNA 調査に 2 名（副校長、専任講師）のみと限定的であったため、TNA を実施する能力には CSTC 職員内で個人差がある。プロジェクト期間中に新規採用された専任講師¹⁰から、TNA 能力を強化したいという要望が挙げられており、新たな国内コースの開発時の TNA 調査あるいは他の LP 等を通して、これらの専任講師の TNA 能力を強化することが課題として残されている。

- (2) 成果 2：シエラレオネ・リベリアの研修員への研修実施に向けて、CSTC の講師陣の研修実施能力が向上する。

表 3-7 成果 2 の指標の達成状況

指標	達成状況
2-1：複数の研修モジュールを教えることができる CSTC の講師数が 80%に増加する ¹¹ 。	<ul style="list-style-type: none"> ・第 1、2、3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース及び第 1 回 TOT コースにおいて講義を担当した 31 名の講師のうち、19 名が 2 モジュール以上を担当した。これは、登録されている全講師 47 名中の 40%に相当する。 ・全講師中 28 名（60%）が、シエラレオネ・リベリア向けコースの 2 モジュール以上を担当できると自己評価している。
2-2：TOT マニュアルが開発され、CSTC 講師がこれを利用する。	<ul style="list-style-type: none"> ・TOT マニュアルが開発された。 ・TOT マニュアルが CSTC 講師向け上級 TOT で活用された。 ・TOT マニュアルが、第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT で活用された。

成果 2 は、中間レビュー調査時点ではすべては達成されていないものの、残りのプロジェクト期間中におおむね達成されると見込まれる。

中間レビュー時点で未達成の指標 2-1 については、経験豊富な兼任講師の多くは、自らが所属する省庁において局長あるいは副局長等の上級管理職ポストについており、公務員としての具体的な事例を織り込む形でコース内容をより充実させるなど、研修実施能力の着実な向上がみられる。一方で、新たに採用された専任講師の研修実施能力の育成が課題であり、プロジェクトは今後これら講師の育成に注力する方針である。この指標 2-1 については、課題をより明確にするために、兼任講師と専任講師を分けて分析することが望ましい。

「3-3 成果の達成状況 (1) 成果 1」で既述のように、講師陣の研修実施能力を向上させるために、LP が 9 回実施された。その成果として、TOT マニュアルが開発され、CSTC 講師向け上級 TOT 研修及び第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT において活用された（指

¹⁰ プロジェクト開始後、新たに 6 名の専任講師が増員された（7 名採用、1 名退職）。2011 年 3 月に 5 名が、2012 年 1 月 1 名が雇用されたが、1 名が退職したため、2012 年 3 月に 1 名交替要員が採用された。

¹¹ PDM にある指標 2-1 の脚注には、「この条件を満たしている講師は、17 名中 11 名（65%）である。OHCS/CSTC は、プロジェクト終了までにこの数を 37 名中 30 名（80%）にすることを計画する」とある。現在登録されている講師数は 47 名であるため、「47 名中 38 名（80%）」と修正する必要がある。

標 2-2)。上級 TOT 研修については以下を、第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT については、次項「(3) 成果 3」を参照されたい。

2012 年 8 月、スキル習得型講義手法の習得を目的として、CSTC 講師を対象に上級 TOT が実施された。インタビューによると講師の多くが、特に①講義手法の標準化、②公務員研修に適したケーススタディの織り込み、③効果的なパワーポイントスライドの作成方法、④研修マニュアルの活用方法などの点で、本研修が有効であったと回答している。また、講師陣は、上級 TOT によって習得した技術は国内コースを教える際にも活用できると回答している。一方、経験豊富な兼任講師の何名かは、本研修を経験共有あるいは復習の域を出ないレベルであると感じ、海外から専門家を招へいして、新たな技術を習得できるような、より高度あるいは学術的な TOT の実施を要望している。第 1 フェーズのプロジェクトでは、シンガポールから専門家を招へいして研修が実施された経緯があり、FGD に参加した兼任講師達はこの研修が非常に有益であったと回答している。

課題となっている指標 2-1 の達成を促進する仕組みとして、第 9 回 LP において新たな講師配置体制である「講義チーム制度」が導入され、第 3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コースから適用された。この講義チーム制度は、経験の少ない講師に講義の機会を与えるとともに、講師の配置の柔軟性を高めることを目的としている。講師陣は、8 名以上からなる 4 グループに区分され、各グループが 7～11 モジュールを担当する。インタビュー及び FGD では、講師陣はこの講義チーム制度は効果的であり、自分達の担当分野を拡大することができるため刺激的であると回答している。この講義チーム制度は、将来 CSTC が地方政府向けに地方に出向いて研修を実施する際、少数の講師による効率的なコース運営に備えるためにも有効であると考えられる。一方、この制度の効果発現にかかる制約として、兼任講師の一部が、講義チーム制度において大きな役割を果たすピアレビューやミーティングなどに出席しないことが報告されている。

さらに、指標 2-1 達成の最大の課題となっているのが、新たに雇用された専任講師の大部分が講師としての経験が十分でないため、講義実施能力を培うにはしばらく時間が必要な点である。プロジェクトは、OJT 型の技術移転制度を導入し、これら新任講師を交替で各イベントに配置し、教育設計 (Instructional Design) をはじめとした CSTC の講師として必要な基礎能力¹²を育成している。同時に、各コースの運営方法や、経験豊富な講師の講義手法について理解を深めるためにも、新たに雇用された専任講師の大部分が、シエラレオネ・リベリア向けコースのコーディネーターあるいは研修員として配置されている¹³。上記のほかに、これらの新任講師が直面している課題は、①中堅 (局次長、課長・課長補佐)・上級管理職レベルの公務員が研修員の大半を占めるシエラレオネ・リベリア向け研修には、通常の国内コースよりもより高度な講義レベルが要求されていること、②講師陣が公務員としての経験がないため、研修員の態度や見解を理解することが難しいことである。

そのため、これらの専任講師は、公務員の職場環境を体験できるように、ある一定期間省庁に配置されることを求めている。CSTC 校長及び OHCS 次官は、この省庁派遣の可能性を前向きに検討している。また、OHCS は、経験豊富な CSTC 専任講師を公共行政管理研究所

¹² 教育設計能力には、ADDIE モデルマネジメント、TNA、カリキュラム設計、コース開発、講義、コース評価などが含まれる。(“CSTC Competency List”, 2012 年 8 月)

¹³ 新任の専任講師は、シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コースに参加することが、EL/QPI の講師を担当するために必須とされている。

(Ghana Institute of Management and Public Administration : GIMPA) の公共政策コースに既に派遣しており、新たに雇用された専任講師は、1年間の試用期間終了後に、CSTC 外の研修機会が考慮される。これらの講師陣は、このような更なる研修受講機会を求めている。

加えて、プロジェクトはスキル習得型講義手法を推し進めているものの、研修参加者からの要望に基づき 120 分から 90 分に短縮された講義時間が、ケーススタディやロールプレイ、グループ演習等を取り入れる際の制約となっていることが、FGD で挙げられた。したがって、講義内容によっては講義時間の見直しが望まれる。同様に、3 週間のコース実施中、2 週目の後半には既に研修員が疲労感を見せ始めており、コース期間の長さについても再検討の余地が指摘されている。

- (3) 成果 3 : CSTC において、シエラレオネ・リベリアの研修員向けに研修を実施するために必要な研修計画及び実施能力が構築される。

表 3 - 8 成果 3 の指標の達成状況

指 標	達成状況
3-1 : OHCS/CSTC において、シエラレオネ・リベリアの研修員向けの研修実施プロセスが確立し、これが実施される。	<ul style="list-style-type: none"> シエラレオネ・リベリア向け研修を実施するうえで必要な手続きを含む研修運営実施計画 (マニュアル) が作成された。 上記に基づき、第 1、2、3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 及び第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コースが実施された。
3-2 : シエラレオネ・リベリアからの TOT 参加者のうち 50% が講師能力を身につけたとの評価を受ける。	<ul style="list-style-type: none"> 第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース参加者の 100% (16 名全員) が EL/QPI を指導できるとの評価を受けた¹⁴。 2013 年 1 月実施予定のインパクト調査の際に、過去の研修者の研修実施状況をモニターし、その技術の評価が予定されている。

成果 3 の指標は既に達成されており、プロジェクトの後半でもこれを維持できることが予測される。

LP や上級 TOT を通じて、ADDIE モデルに従い研修を実施するために必要な研修計画及び実施能力が強化された。「(2) 成果 2」でも既述のように、シエラレオネ・リベリア向けコースでは、作成された研修運営実施計画 (マニュアル) に基づいて、新たに雇用された専任講師が、副校長と日本人専門家の支援のもと、コーディネーターを務めている。

第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コースについては、第 1 回、第 2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース参加者から選抜された研修員を対象に実施された。最も評価されたモジュールは、①講義計画、②講義運営方法、③ADDIE モデルプロセス、④研修計画、⑤研修員のアクションプラン作成指導方法であった。研修員全員がデモンストレーションを行い、他の研修員から 20 項目について評価を受けた。さらに、HRMO と CSA によって、こ

¹⁴ デモンストレーションの評価設問は、“Objectives were achieved by the demonstration.”

のコースで養成された講師を活用し各国で公務員研修を実施するためのアクションプランも作成された。

インタビューによると、数名の経験豊富な専任講師から、研修計画についてより理論的な理解を深めたいという声が聞かれた。新任専任講師と、経験豊富な講師との能力及び関心の差にプロジェクトがどのように対応するかが、今後の課題として挙げられる。

さらに、既に CSTC で研修計画の作成はできるものの、予定どおりに進めるためには日本人専門家の後押しが必要であると報告されている。したがって、プロジェクト後半では CSTC 専任講師のみで研修を実施できるようになることが課題として残されている。

(4) 成果 4 : CSTC において、質の高い研修の実施を担保するモニタリング・評価制度*が構築される。

*成果 4 の活動はすべてシエラレオネ・リベリア向け研修に特定されているため、プロジェクトは、モニタリング・評価 (M&E) 制度の構築はシエラレオネ・リベリア向け研修のみを対象としてとらえている。

表 3-9 成果 4 の指標の達成状況

指 標	達成状況
4-1 : CSTC 講師が、研修員からのフィードバックを次の研修に反映させる。	<ul style="list-style-type: none"> ・第 1、2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コースの研修員からのフィードバック (研修中評価、研修終了時評価、及びインパクト調査) が検討された¹⁵。 ・上記に基づき、コース内容、教材、授業方法が見直された。(教材改訂については、「(1) 成果 1」を参照)。
4-2 : シエラレオネ・リベリアからの研修員のアクションプラン実施に係るモニタリングが、シエラレオネ・リベリアの協力機関と共同で実施される。	<ul style="list-style-type: none"> ・合意された M&E ガイドラインに基づき、アクションプラン実施状況のモニタリングが、主に HRMO 及び CSA によって実施されている。 ・アクションプラン実施状況のモニタリングの一部として TV 会議が実施された。 ・2012 年 2 月に第 1、2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コースのインパクト調査が、OHCS/CSTC により、MSD、HRMO、CSA と共同で実施された。2013 年 1 月に第 3 回 EL/QPI コースのインパクト調査が予定されている。

成果 4 は、以下のとおり設定された指標の現在の達成状況から、プロジェクト残り期間中に達成されると予測されるが、一部懸念事項が残っている。

指標 4-1 については、特に問題なく達成されている。作成された M&E ガイドラインに従って、第 1 回、第 2 回、第 3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース及び第 1 回 TOT コースに対し、M&E が実施された。第 1、2 回 EL/QPI コースのフィードバックは、第 1 回 TOT コース実施の際にも活用された。コースの評価及びインパクト調査の結果は、LP で発表され、マニュアル改訂や以後のコース運営や研修内容に反映された。

¹⁵ 第 3 回シエラ・リベリア向け EL/QPI コースのフィードバックについては、中間レビュー後の 11 月 27 日に開催された第 10 回 LP で検討された。

なお、インパクト調査時にインタビューを行った研修参加者の上司全員が、「研修参加者のパフォーマンスが向上した」と回答している。アクションプラン実施の効果がみられる事例として「時間を守るようになった」「顧客に対するサービスが改善された」「適切な記録入力・保管（record keeping）により、入省許可証の発行が2週間から3日に短縮された」などが挙げられている。

指標 4-2 に関連して、過去の研修員によるアクションプラン実施のモニタリングは主に HRMO/CSA によって実施されているものの、両機関による実施状況のきめ細かい把握・管理は、地理的な問題から困難であり、かつインフラ面の問題からコミュニケーションが常時円滑とは言い難い点が、一部の日本人専門家から懸念事項として挙げられている。実際に、CSTC が状況を把握する手段としては、TV 会議以外には、研修実施 4 カ月後に行われるインパクト調査時に限定されている。

現在は CSTC のインパクト調査実施能力を強化するためのプロジェクト活動として、CSTC がシエラレオネ・シベリアを現地訪問する形で HRMO/CSA と共同でインパクト調査が実施されている。研修ごとに過去の研修員の数が増えるため、アクションプラン実施状況のモニタリングはインパクト調査時で終了とされているが、適宜モニタリングが継続されることがより望ましい。

しかし、プロジェクト終了後は費用面を考慮し、先方関係機関が費用を負担しない限り、CSTC によるインパクト調査は任意とすることを CSTC は検討している。プロジェクト後半で、コスト面も考慮し、組織として持続できるようなより効率的な代替手段が考案されれば、プロジェクトの成果が維持されると考えられる。

また、中間レビュー調査時の TV 会議では、回線の不具合によりアクションプランのモニタリングとしての効果が限定的である状況が観察された。事前にプレゼンテーション資料を配布するなど、実施方法に改善の余地があると考えられる。

なお、プロジェクト開始当初から、MSD がコース評価及びインパクト調査を主導してきた¹⁶が、2012 年に行われた第 1 回インパクト調査及び第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT のコース評価を通じて、M&E 技術が MSD から CSTC の専任講師に移管されつつある。したがって、プロジェクト後半では、M&E 能力の強化及び組織化が課題とされている。2013 年 1 月に予定されている第 2 回インパクト調査では、CSTC からより多くの専任講師が調査チームに加わることが計画されている。

また、新たに雇用された専任講師の大半が、コンピュータを活用したデータ入力・編集・分析について、自信がないあるいはできないと回答している。この点に関し、日本人専門家からも、研修員データベースの作成及び管理や事務処理の効率化を図るため、基本的な ICT スキルの強化を求める声が聞かれた。

3-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：公務員研修における「Centre of Excellence (COE)」としての機能を果たすことを目指して、公務員研修センター (CSTC) の組織能力が強化される。

¹⁶ 第 1 フェーズのプロジェクトの評価も MSD の支援を受けており、CSTC が MSD に対してサービス料を支払っていた。

表 3-10 プロジェクト目標の指標の達成状況

指 標	達成状況								
1. CSTC の講師（専任・兼任）の人数、並びに研修施設（教室数）が 50%以上拡大する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ CSTC の専任講師数が 4 名から 12 名に、兼任講師が 22 名から 35 名に、したがって専任、兼任を合わせた講師数が 26 名から 47 名¹⁷（81%増）に増員された。 ・ 現在の教室数は 3 部屋であるが、建設中の新校舎が完成すれば、12 部屋に増加する。本年度中の完成が期待されており、それに伴い部屋数の 300%の拡大が実現される。 								
2. 研修員による研修受講評価において、講師陣が平均 60%以上の評価を得る。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修終了時評価に基づく研修員による講師陣に対する満足度¹⁸は、以下のとおりである。 <table border="1" data-bbox="778 667 1334 1010"> <tbody> <tr> <td data-bbox="778 667 1222 757">第 1 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース</td> <td data-bbox="1222 667 1334 757">95%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="778 757 1222 846">第 2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース</td> <td data-bbox="1222 757 1334 846">100%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="778 846 1222 936">第 3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース</td> <td data-bbox="1222 846 1334 936">100%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="778 936 1222 1010">第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース</td> <td data-bbox="1222 936 1334 1010">75%</td> </tr> </tbody> </table>	第 1 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	95%	第 2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%	第 3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%	第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース	75%
第 1 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	95%								
第 2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%								
第 3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%								
第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース	75%								
3. シエラレオネ・リベリア（第三国）向けの研修の実施を可能とする研修サイクルマネジメントが確立する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ TNA ガイドライン、研修運営実施計画（マニュアル）、M&E ガイドラインが作成された。 ・ 上記を活用した ADDIE モデルに基づいてシエラレオネ・リベリア向け研修が実施された。 								
4. シエラレオネ・リベリアの研修員の所属機関が、CSTC への更なる研修員派遣を希望する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ シエラレオネの HRMO が CSTC に TOT を行うための講師派遣を要請している。現在 HRMO は、シエラレオネ公務員研修所（Civil Service College）において、TOT 実施による支援を予定している EU との連携を模索中である。 								

COE や組織能力等の文言が用いられたプロジェクト目標は、定義が明確にされておらず、プロジェクトチーム内で多少異なる解釈が見受けられた。PDM では、COE は以下のとおり定義されている。『…Centre of Excellence とは、最先端水準の施設、技術、方法及びアプローチをもって、ガーナ及び域内国の公務員に対し、質の高い公共サービスの提供に向けた知識及び技能を身につけるための最新鋭のコースを提供する公務員研修機関を指す』。したがって、域内国のみならずガーナも COE としてのサービス提供対象とされているにもかかわらず、本プロジェクトが掲げる上位目標では、域内国へのサービス提供のみに焦点が充てられており、この点において指標と COE の定義に矛盾が生じている。

PDM の指標に基づき、「シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 及び TOT のサイクルマネジメントを確立する能力を構築する」という観点からは、プロジェクトはこの目標達成に向けて順調に

¹⁷ 第 3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コースの際に講義チーム制度に登録された講師数。

¹⁸ 研修終了時評価における質問“Were you satisfied with facilitators’ training methodologies?”に対して、第 1 回 EL/QPI 研修では“Very Good”あるいは“Good”と回答した参加者が 95%に達し、第 2 回及び第 3 回 EL/QPI 研修では 100%、第 1 回 TOT では 75%であった。プロジェクトは、“Very good”と“Good”を「満足」と判断している。

進捗している。他方、国内のサービス提供に向けた機能強化も目指すという観点からは、継続的な国内研修実施能力の向上、CSTC の組織能力における経営面の強化も含まれるべきである。これらの能力強化は、CSTC が COE となるために不可欠であると考えられるが、本プロジェクトではスコープに含まれていない点をかんがみ、PDM の改訂が必要であると考えられる。

指標 1 については、講師数が 81% 増加し、新校舎完成の暁には部屋数も 300% 増加する。しかし、「3-3 成果の達成状況 (2) 成果 2 指標 2-1」でも既述のように、新たに雇用された専任講師は、講師として備えるべく、まずはコーディネーターとしての能力を養成中である。これら新任講師の研修実施能力をどのように COE にふさわしい基準まで向上させるかが、現在プロジェクトが取り組んでいる課題である。

なお、この指標 1 は、外部条件によって達成されるものであり、成果 1~4 の直接的な結果によるものではない。プロジェクトは COE として質の良いサービス提供のために設備・講師面の充足も目指しているため、見返り資金を活用した新校舎建設も含めてプログラムの観点から本指標を掲げていると想定されるが、本来であれば、本プロジェクト目標の指標としては適切でないと考えられる。「最先端の技術、講義手法、及びマネジメント手法が導入され、継続的に適用されている」等の他の指標に置き換えられることが望ましい。

指標 2 については、講師の評価はシエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース及びシエラレオネ・リベリア向け TOT コースのみを対象に行われており、国内コースにおける講師の評価は含まれない。なお、第 1 回 TOT の評価スコアが低い理由として、研修員にとって 2 回目の研修参加のため、全体的に評価基準が 1 回目よりも厳しくなっているうえ、その他の要因（研修員の宿泊先ホテルの変更、デモンストレーション・セッションの長さ等）も全体の評価に影響を及ぼした、と日本人専門家は推測している。

指標 3 については、プロジェクトが確立した研修サイクルマネジメントに基づいて、CSTC が地方政府向けコースの実施に成功した場合は、プロジェクトが CSTC の国内コース実施のための組織能力強化に貢献したことの裏づけとなる。しかし、中間レビュー調査時点では、既にコースカリキュラムや教材は開発されているものの、地方政府側の予算不足のため、研修はいまだ実施されていない。

その他のプロジェクトの業績として¹⁹、2012 年 11 月に、シエラレオネ「カンビア県地域開発能力向上（Capacity Development for Comprehensive District Development : CDCD）プロジェクト」より、シエラレオネから 5 名の研修員が CSTC に派遣されたことが挙げられる。このような他の JICA プロジェクトとの連携は、CSTC が域内研修を継続する機会を担保するうえで非常に望ましい。

なお、成果からプロジェクト目標に到達するために必要な外部条件「シエラレオネ・リベリアの関係機関が CSTC の研修を再現する意図がある」については、シエラレオネ・リベリア向け TOT 研修が既に活動に含まれているため、前提条件としてとらえることが適当であると考えられる。

3-5 プロジェクトの実施プロセス

(1) 第 1 フェーズプロジェクトの終了時評価調査における提言の実施状況

1) 公務員の昇進に EL/QPI コース受講を義務づける。

職位別研修（Scheme of Service Training）制度において、総合職（administrative class）へ

¹⁹ ナイジェリア政府が CSTC に公務員派遣について関心を示したことがあったが、実現はされていない。

の昇進に対し、EL/QPI コース受講の義務化が予定されている。なお、2013年1月の職位別研修制度の施行に備え、2012年6月にOHCSが公式文書を各省庁に配布したが、OHCS職員へのインタビューによると、省庁において同制度はいまだ浸透していないとの報告があった。なお、職位別研修制度の「Scheme of Service」とは、「行政官の職位」を指す。各職位にはそれぞれ要件とされる研修及び能力が定められており、その研修を「Scheme of Service Training」という²⁰。

2) 公務員研修政策（Civil Service Training and Development Policy）の施行

公務員研修政策は既に施行されている。年間40時間の研修が義務化されており、各省庁の年間予算の2%が研修に割り当てられ、そのうち1%はOHCSによる研修に分配されることになっている。

3) 財政的持続性の強化（財務経済計画省からの直接予算の確保/研修費の回収）

公務員研修政策下で計画されている公務員研修基金（Civil Service Training Fund）はいまだ閣議承認されていないため、財務経済計画省からの直接予算は確保されていない。OHCSが作成した閣議メモは2012年に公共セクター改革事務局（Public Sector Reform Secretariat）に提出されたが、他省庁との調整を要請された。OHCS委員長は、選挙後の2013年1月に他省庁との会議を予定しており、閣議メモの再提出は2013年3月頃を予定している。

さらに、各省庁からの研修費の支払いも遅れており、2012年の国内コース研修費の約37%にあたる7万3,900ガーナセディ（約317万円相当²¹）が未収金となっている。前払いの研修員数が十分に集まらない場合はコース開催が中止されており、今年はキャンセル数が国内向け全70コースのうち、約半数に及んでいる²²。

4) 研修員のアクションプラン実施の際に省庁からの兼任講師をメンターとして活用する。

国内EL/QPIコース終了後、CSTCから各省庁の人事部長宛に、研修員のアクションプランを添付した公式文書が配布されているが、その実施状況の確認は十分には行われていない。来年よりCSTCは、大半が兼任講師でもある各省庁の人事部長に対して、CSTCで受講したすべてのコースについてアクションプランを作成し、その実施を組織化するように呼びかける予定である。

5) 西アフリカ（シエラレオネ及びリベリア）における域内協力の推進

シエラレオネ及びリベリアとの協力は、本プロジェクトにおいて実現されている。

(2) プロジェクト運営体制

CSTC 校長、副校長、日本人専門家は良好な関係にあり、日常的にコミュニケーションがとられ、意思決定も問題なく行われている。プロジェクトの進捗や PDM 指標の達成状況については、定例会議、LP、年度末の会議、及び JCC において定期的にモニターされている。

(3) 貢献要因

1) 第1フェーズのプロジェクトから蓄積された資産

- ・特に CSTC 校長による高いオーナーシップ及び調整能力

²⁰ プロジェクト業務進捗報告書（第2年次、p.6、脚注7）から引用。

²¹ 2012年11月のJICA統制レート（ガーナセディ=42.8644円）を用いて換算している。

²² 2012年に研修員が募集された70コースのうち、CSTCは33コースを実施し、32コースが中止、残り5コースが実施予定である（経理担当回答）。そのほかに、特別要望に応じて5コースが開催された（CSTC校長回答）。

- ・ OHCS と CSTC の良いコミュニケーション関係
 - 現在の副プロジェクトディレクターである OHCS 雇用研修開発局長は、第 1 フェーズ
当時から CSTC の兼任講師を務めているため、プロジェクトに対する理解が深い。
- ・ プロジェクト第 1 フェーズで用いられた以下のアプローチをシエラレオネ・リベリア向け
研修に活用している
 - ①研修前（事前評価時点）に研修員の上司をアクションプランの作成過程に巻き込む。
 - ②HRMO/CSA から研修参加者の各所属省庁宛にアクションプラン実施支援を要請する
よう、OHCS から HRMO/CSA 宛にレターを発行する。
 - ③カイゼン（常に改善を心がけることで作業効率及び品質を向上させる戦略的活動）を
カリキュラムに取り込む。
- 2) さまざまな有効なアプローチの導入（詳細については「3-3 成果の達成状況 (1) 成
果 1」を参照）
 - ・カリキュラム及び教材開発のためのタスクチーム制度
 - ・ラーニングプラットフォーム
 - ・合宿型ワークショップ
 - ・新たに雇用された専任講師に対する OJT 型技術移転制度
 - ・分野専門家の活用
 - ・研修コーディネーターの活用（プロジェクト活動をよりガーナ文化に適応させ、My
Excellency Series を主導している。以下の My Excellency Series の項を参照のこと。）
- 3) カウンターパートのイニシアティブ
 - ・委員会
 - CSTC 職員の増員に伴い新規部署設立に備えると同時に、組織的な能力開発の場とし
て、本年初めに CSTC が 7 つの委員会を設立した²³。この委員会において、シエラレオ
ネ・リベリア向け研修を通して習得した知見及びスキルの一部が国内コースに適応され
つつある。詳細については、「4-4 インパクト」を参照のこと。
 - ・ My Excellency Series
 - CSTC 職員全員による定期的会合であり、COE に向けて CSTC のビジョン、ミッシ
ョン、バリューを共有し、組織としての方向性及びチーム精神を強化している。この My
Excellency Series が開始された背景には、CSTC 校長が顧客サービス及びパフォーマンス
管理に対する支援を要請した際、研修コーディネーターがスタッフ全員に対してインタ
ビューを実施したことにある。その結果、CSTC の方向性が共有されていないことが判
明し、ビジョン・ミッションの明確化が不可欠と判断されたため、研修コーディネータ
ーが My Excellency Series を提案し、これが定例化された。
- 4) 海外研修
 - ・シンガポール公務員研修所における第三国研修は、成人教育により適したカリキュラム
や教材開発の手法を体系的に習得する機会として有効であった。この経験は参加しな
かった他の CSTC 講師と共有され、その結果合宿型ワークショップにおいてシエラレオ
ネ・リベリア向け EL/QPI カリキュラム及び教材が改訂され、ラーナーワークブックが

²³ ①報奨・規律、②コース開発・研究、③コース管理、④調達・サービス・修繕、⑤社会福祉、⑥イメージ向上・プロトコ
ル・衛生、⑦監査報告実施

開発された。この研修で習得したスキルは、顧客サービスコース等の新規コース開発の際にも活用されることが期待される。

・本邦研修は、CSTC のセンター運営面の重要性に対する意識を高めた。その結果、マーケティング戦略を含む3年間の戦略経営計画がアクションプランとして作成され、プロジェクトの持続性向上に寄与することが期待されている。

- 5) 主要カウンターパートの異動がなく、職員数が増加したこと。(PDM の外部条件の充足)
プロジェクト開始以来、主要カウンターパートに変更はなかった²⁴。CSTC 職員数は現在27名(24名正規職員、3名臨時雇用)に増員されたが、MSD の経営評価報告書は、48名体制を推奨している。CSTC は、2013年度も継続して、ICT の専門家を含む7名の職員を雇用する予定である。

(4) 阻害要因

1) CSTC の設備向上の遅れ (PDM の外部条件の未充足)

新校舎及び宿泊棟の建設が遅延している結果、CSTC はシエラレオネ・リベリア向け研修のために同敷地内にある政府秘書学校から教室を何度か借りる必要があった。また、シエラレオネ・リベリアからの研修員はホテルに宿泊する形態となっている。なお、現在建設中の宿泊棟は政府秘書学校に設置されているもので、22室の規模であり、CSTC も利用することが可能となる。さらに、OHCS は100名規模のホステル建設を計画しており、ドナー支援を模索している。

2) 公務員研修に対する政府予算の不足 (PDM の外部条件の未充足)

公務員研修政策下で予定されている公務員研修基金の活用 (Central Funding Mechanism) が実行に移されれば、財務経済計画省から OHCS に直接研修予算が配布されるが、いまだ承認されていない。さらに、ガーナ政府からは職員給与以外はほとんど支給されておらず、CSTC はコース収益に運営を依存している。したがって、CSTC の過去3年間の会計収支において、2年間は赤字である²⁵。このため、プロジェクトにおいて兼任講師を養成してきたにもかかわらず、予算不足のため、講義に対して謝金の発生する兼任講師を十分に活用できない状況となっている。

3) 一部の兼任講師の活動不参加

一部の兼任講師は、新たに導入された講義チーム制度の活動や LP に参加していない。意欲の低い理由としては、①各省庁における本来業務が多忙、②アクラ市外などの遠方から参加する兼任講師に交通費が支払われていないこと²⁶、③兼任講師の動員依頼文書が所属各省庁に届くのが遅れること、などが挙げられている。

4) 国内研修員の候補者選定における課題

新たに雇用された専任講師は国内研修のコーディネーターを兼務しているが、そのなかでも、研修候補者に対する勧誘が業務の大半を占めていると報告されている。コーディネ

²⁴ その他のカウンターパートでは、OHCS の副局長2名が異動した。また、新たに雇用された専任講師の6名のうち1名が退職し、その代替要員1名が採用された。

²⁵ 2010年収支は7万3,260.52ガーナセディ(314万円相当)の赤字、2011年収支は4万8,888.68ガーナセディ(209万円相当)の黒字、2012年9月までの収支は1万4,077ガーナセディ(60万円相当)の赤字である。2012年11月のJICA統制レート(ガーナセディ=42.8644円)を用いて換算されている。

²⁶ プロジェクト活動の参加を通して、講師は自己能力向上という裨益を受けているため、プロジェクトは交通費を支払わない方針をとっている。

ーターは、OHCS の作成する候補者名簿に基づいて候補者個人に電話をかけ勧誘している。

OHCS 次官によると、中間レビュー調査時点で、約 80%の人事データが登録及び更新済みだが、新たに雇用された専任講師によると、研修候補者名簿に掲載されているデータには更新されていないものがあるため、電話をかけた際に既に異動済みや退職している場合がある。また、過去に研修費が未払いの者や、既に受講歴のある場合には、研修候補者として勧誘することが難しくなる。

さらに、今まで候補者の大半を占めており、研修費の支払い状況が比較的良好であった地方政府職員が、最近 CSTC から地方政府の管轄下に移管されたため、コーディネーターにとって研修費未払い経歴のない国家公務員の候補者を探し出すことが以前より困難になっていると報告されている。

加えて、コーディネーターは、CSTC 経理担当者を支援するために、電話で研修費の支払い催促も行っている。職位別研修制度が実現されれば、研修員を派遣する省庁が各コースの候補者を推薦するため、この課題は解決されると期待されている。しかし現時点では、この課題が新たに雇用された専任講師のやる気を減退させる要因となっている。

第4章 評価5項目の評価結果

4-1 妥当性

プロジェクトの目標は、ガーナにおける開発政策及び日本の対ガーナ援助政策と合致し、かつガーナ国内、シエラレオネ、リベリアの公務員研修に対するニーズと CSTC のニーズも合致していることから、高い妥当性が認められる。その反面、手段としての適切性に関しては一部制約があり、有効性及び持続性を下げる要因にもなっている。

(1) ガーナ開発政策及びガーナにおける公務員研修へのニーズ

「ガーナ中期国家開発計画（GSGDA）2010～2013年」では、公務員のパフォーマンスとサービス向上の必要性が掲げられており、OHCSによる国家公務員中期計画(2010～2013年)には、公務員の体系的な訓練²⁷、及び公務員研修機関の能力向上²⁸が優先事項として含まれている。

(2) 日本の対ガーナ援助政策

日本政府の援助政策としてガバナンスを重視しており、プロジェクトは JICA の対ガーナ事業展開計画における援助重点分野である行財政機能の強化に位置づけられるものである。

(3) シエラレオネ及びリベリアにおける公務員研修へのニーズ

シエラレオネでは、公務員の能力向上が公共セクター改革プログラム（Public Sector Reform Program）の優先事項として掲げられている。公務員研修政策（案）が作成され、中堅公務員を対象とした公務員研修所が国連開発計画（United Nations Development Programme：UNDP）の支援によって再開され、講師の能力強化が必要とされている。上級公務員に対しては、ガーナの GIMPA に相当する行政大学院（Institute of Public Administration：IPAM）が研修を実施している。なお、公務員研修政策（案）を HRMO に要請したが提出がなかったため、本調査では政策案の内容について確認できていない。

リベリアにおいても、公務員の能力向上及び研修が公務員改革戦略計画（Civil Service Reform Strategy）の下で重要分野として掲げられている。上級公務員に対しては行政研修機関（Liberia Institute of Public Administration：LIPA）²⁹が研修を実施している。中堅公務員を対象とした研修機関は設立に至っていないものの、CSA は講師育成を要望している。

(4) CSTC の組織能力強化へのニーズ

第1フェーズ開始以前の CSTC は、人材、設備、財政面ともに非常に困難な状況下にあった。2007～2010年に JICA が、EL/QPI コースの実施に向け、OHCS の能力強化を目的として技術協力プロジェクト「公務員能力強化計画プロジェクト」を実施したが、西アフリカ域内において公務員研修の COE となるためには、CSTC の更なる組織能力の強化が不可欠であった。さらに、第2フェーズにあたる本プロジェクト形成当初には、年間40時間の研修受講を

²⁷ アウトプットは以下のように設定されている：①訓練された人員、②職位別研修制度による昇進、③リーダーシップと管理研修体制の構築、④公務員研修基金の策定とその実現。

²⁸ アウトプットは以下のように設定されている：①講師の能力強化と増員、②訓練施設整備の改善、③カリキュラムの改訂、④地方自治体研究所（Institute of Local Government Studies）との了解覚書（MOU）締結、⑤独立体制、⑥学校運営委員会の設置。

²⁹ ガーナの GIMPA に相当するが、学位は授与されない。

昇進条件として必須化する職位別研修制度の実現が想定されていたが、これまで実施には至らず、中間レビュー調査時点では2013年1月から施行される予定となっている。CSTCが提供する科目数は2010年の34コースから2013年には55コース予定と年々増加傾向にあるが、CSTCは今後の国内需要の増加に対応するために、より多くのコースを提供すべく能力を拡大する必要性を感じている³⁰。

(5) 協力手段としての適切性

本プロジェクトは、CSTCが域内の公務員研修におけるCOEになることをめざし、シエラレオネ・リベリア向け研修の実施を通じて、組織能力を強化することを目的としている。この背景としては、①プロジェクト第1フェーズでは、TNA及びカリキュラム/教材開発は、経営開発・生産性研究所（Management Development and Productivity Institute : MDPI）によって実施されていたため、CSTCにおけるこれら能力を強化する必要があったこと、②第1フェーズプロジェクトを見学していたシエラレオネ及びリベリアからの参加者がEL/QPIコースと同様のコースへの参加を要請したこと、が挙げられる。そのため、プロジェクト活動において、ガーナ国内におけるCOEとしてのサービス提供を念頭に置いた組織強化には重点が置かれていないため、有効性及び持続性が限定される結果となっている。

ドナー支援については、中間レビュー調査時点では、JICA以外にCSTCを支援している機関はないため、他ドナーとの支援重複はない。過去に、カナダ国際開発庁（CIDA）が政策分析コースを支援し、世界銀行がマイクロバスを供与している。CSTC以外では、フランス大使館が政府秘書学校、CIDAがOHCSの能力強化、コモンウェルスファンド技術協力（CFIC）が職位別研修制度を支援している。

4-2 有効性

「3-4 プロジェクト目標」で既述のように、本プロジェクトの有効性の評価は、組織能力の定義、すなわちプロジェクト目標の対象範囲によって異なる。本中間レビュー調査は、指標に従い「ADDIEモデルに基づき域内研修を実施できる組織能力」という観点から評価を行った。この観点からみれば、プロジェクト目標達成の見込みは高い。

一方、COEの定義にあるように、ガーナを含む域内のCOEとしてのサービスを提供するためには、①シエラレオネ・リベリア向け研修で習得した知見を国内研修に適応し、組織能力として定着させることによって、プロジェクトの成果の持続性を確保すること、②CSTCの経営能力を強化すること、などが有用であると考えられる。しかし、国内コースのカリキュラム及び教材開発を除いて、このプロジェクトには上記の活動がPDMに含まれておらず、事実上外部条件としてとらえられている。したがって、プロジェクト目標達成に対し、現在の4つの成果の有効性は中程度と考えられる。

中間レビュー調査時点でのプロジェクト目標に対する寄与は、成果1及び3が他の2つの成果よりも大きいと考えられる。本プロジェクト前半で、第1フェーズプロジェクトではMDPIに任されていたTNA及びカリキュラム・教材開発をCSTCで行うための能力を強化（成果1）し、作

³⁰ 現在は、民営化されたガーナ公共行政管理研究所（GIMPA）が、上級公務員を対象とした研修を実施している。OHCS雇用研修開発局長は、GIMPAが独占している上級公務員研修の一部を、今後CSTCが分担できるように働きかけたいと回答している。

成された研修運営実施計画に基づいてシエラレオネ・リベリア向け研修を実施している（成果3）。講師の育成（成果2）の効果は、まだ十分に発現されていない。

なぜなら、CSTC は講師を増員したものの、新たに雇用された専任講師はいまだ養成段階にあるからである。第3回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コースにおいて、数名の新任専任講師が試験的に講義を開始したが、域内研修で必要とされるレベルの講義ができるまでには至っていない。したがって、新任専任講師の育成がプロジェクト終了までの課題として残されている。

M&E 能力の強化（成果4）の下、コース内評価に基づくフィードバックは次のコース運営・実施に継続的に反映されている。それに伴い、プロジェクトは、当初計画よりも長い期間をマニュアル改訂に費やしている。しかし、M&E の機能はこれまで MSD によって担われており、現在 CSTC に移管されつつあるため、成果4の寄与は、プロジェクト後半に強まると期待される。

プロジェクト前半では、「3-5 (3) 貢献要因」で述べたとおり、プロジェクト活動以外の活動も実施されている。例えば、新たに雇用された専任講師に対して OJT 型の技術移転制度を導入して全般的な能力強化を実施中である。また、ビジョン、ミッション、バリューを共有し、COE となるべく組織の一体感を強化するために My Excellency Series という定例会議を開催している。さらに、CSTC 戦略経営計画、リーフレット、ウェブサイト、パンフレット、ニュースレターの作成も支援している。これらの一連の活動は、CSTC が COE となるための組織能力のうち、特に経営面の強化に貢献していると考えられる。なお、四半期ごとに発行されているニュースレターは、現時点では、OHCS 及び CSTC 職員、過去の域内研修員に配布されているが、今後は、各省庁や他ドナー等にも CTSC の広報ツールとして配布されることが望まれる。

既にプロジェクトが PDM には織り込まれていない経営能力強化に関連する活動の一部を支援しているように、プロジェクト後半において、先述の①シエラレオネ・リベリア向け研修で得た知見及びスキルの組織への定着、②経営能力の強化、などの側面をプロジェクトが取り入れることにより、有効性をより高めることができると考えられる。

4-3 効率性

新校舎の建設の遅れ以外は、投入はおおむね成果の発現に対し、適切に活用されている。現地業務費のうち、シエラレオネ・リベリア向け研修費用と旅費（研修員招へい時及び OHCS/CSTC 職員による TNA/インパクト調査時の旅費）が大半を占めているが、域内協力への寄与という点を考慮にいと、妥当であると考えられる。効率性に影響を及ぼした要因は以下のとおりである。

〈効率性を上げた要因〉

(1) カウンターパートの強固なコミットメントと日本人専門家の良好な関係

「3-5 プロジェクトの実施プロセス」に詳述のとおり、CSTC はプロジェクトに対して非常に高いオーナーシップを醸成しており、活動に積極的に取り組んでいる。また、CSTC 職員と日本人専門家は良好な関係を構築しているため、円滑なコミュニケーション及びプロジェクトの実施が可能となっている。

(2) 海外研修

シンガポールにおける第三国研修及び本邦研修では、CSTC のニーズに基づき、適切な内容の研修コースが適切なタイミングで実施されている。詳細については、「3-5 プロジェ

クトの実施プロセス」の(3)貢献要因を参照のこと。

〈効率性の制約となった要因〉

新校舎建設及び機材供与の遅延（PDM の外部条件の未充足）

本プロジェクトは、技術協力と見返り資金（校舎建築）を連携させ、その相乗効果を狙ったデザインであるといえる。しかし、受注業者側の理由により校舎完成が遅れており、研修室だけでなくプロジェクト予算によって新校舎に供与される予定の機材もいまだ活用できない状態にある。

〈活動と成果との関係〉

「3-3 (2) 成果2の達成状況」及び「3-3 (3) 成果3の達成状況」で先述のとおり、新たに雇用された専任講師を育成することは、域内研修に必要とされるレベルの研修の実施に不可欠である。しかし、これら講師を対象とした上記の育成活動は、現在の PDM には含まれていなかったため、日本人専門家はプロジェクト外活動として対応してきた。

4-4 インパクト

上位目標：シエラレオネ・リベリアをはじめとする第三国の公務員及び関係機関が、公務員研修センター（CSTC）による公務員研修における「Centre of Excellence（COE）」としてのサービス提供の便益を享受する。

表 4-1 上位目標の指標の達成状況

指 標	達成状況
1. CSTC が、要請に応じて第三国の機関に対し、研修やアドバイスを提供する。	・実現されていない(シエラレオネの公務員研修所が、CSTC に対して研修センターの設立及び運営方法について支援を要請した経緯はあるが、現時点では実現はされていない)。
2. CSTC の TOT に参加したシエラレオネ・リベリアの研修員が講師として養成され、自国の公務員に向けた EL/QPI 研修を実施する。	・2012 年 8 月にシエラレオネの HRMO が EL/QPI を含む新人研修を組織的に実施し、HRMO の情報によると、約 200 名の公務員が受講した（プロジェクト回答）。 ・2011 年 11 月にリベリアの研修員が、独自のイニシアティブで研修ワークショップを実施し、15 名の公務員が参加した。2012 年 7 月に第 2 回目のワークショップが計画されていたが、予算不足のために中止されている。

中間レビュー調査時点では、プロジェクト終了後 3～5 年後に上位目標が達成されるか否かは、外部条件に依存している状態である。HRMO 及び CSA が CSTC のサービスを継続的に要請することは期待されるが、CSTC、HRMO、CSA が各政府あるいはドナーから資金を確保しない限り、CSTC による実際のサービス提供（指標 1）及び HRMO/CSA による公務員研修の再現（指標 2）は難しい。他方、CSTC は COE として、域内第三国だけでなくガーナ国内の関係機関にも、研修やアドバイスを提供することを目指している。この点を指標として取り入れ、事後評価の際には、

ガーナ国内向けサービス提供の状況が考慮されることが望まれる。

以下のとおり、本プロジェクトはその他の正のインパクトを創出している。

(1) シェラレオネ・リベリア向け研修を通して習得した知見及びスキルの国内研修への適用
（「3-5 (3) 貢献要因 3) 委員会」を参照）

- ・プロジェクトでは CSTC 講師向け上級 TOT を実施したが、CSTC は同様の TOT コースを来年度独自で国内研修機関向けコースとして開設する予定である。このため、現在 CSTC はシェラレオネ・リベリア向け研修のために作成された TOT ガイドラインを、国内向けに改訂中である。
- ・プロジェクトによって作成されたシェラレオネ・リベリア向け研修の研修運営実施計画（マニュアル）に基づいて、国内研修の実施プロセスも見直し中である。
- ・プロジェクトによって作成されたシェラレオネ・リベリア向け研修の評価フォーマットに基づいて、国内研修の評価フォーマットも改訂中である。

(2) 時間厳守及びチーム精神の強化

日本人専門家とともに活動を進める過程で、カウンターパートが時間厳守を実行するようになった。また、LP、講義チーム制度、My Excellency Series 等を通して、チーム精神も強化されている。

(3) LP による兼任講師の意欲向上

プロジェクト活動に対し参加意欲が低かった一部兼任講師が、新たなスキルを習得できる LP の利点を認め、プロジェクト活動への参加意欲が向上したと報告されている。

(4) CSTC の社会的地位の向上

第 1 フェーズのプロジェクトによる建物の改修、及び見返り資金による新校舎建設により、CSTC のイメージが改善された。さらに、国際研修を実施することによって CSTC 講師が自信を高めると同時に、TV や新聞報道により注目を浴びるようになった。

4-5 持続性

中間レビュー調査時点において、持続性について懸念される点は以下のとおり。

(1) 政策面

ガーナの国家政策として公務員研修の強化が押し進められている現在、プロジェクトにとって政策面では良いタイミングにある。しかし、公務員研修政策下の公務員研修基金が承認されない限り、職位別研修制度の実施にも支障をきたし、CSTC の研修費回収にかかる問題が改善しない可能性がある。OHCS は公務員研修基金の実現に尽力しているが、他省庁との調整や閣議決定に今後どの程度時間を要するか推定するのは困難である。

(2) 技術面

CSTC 講師は TNA、カリキュラム及び教材開発、講義、研修計画及び実施、M&E 能力を培ってきており、プロジェクトを通じて習得されたこれらの知見及びスキルが CSTC の組織能力として維持されるように、さまざまなマニュアルやガイドラインが作成されている。し

かし、身につけたスキルは各講師によってその程度が異なるのが現状である。特に、M&Eについては、MSD から CSTC に移管されつつあることは大きな前進であるが、技術移転は特定の講師を対象に行われている段階である。したがって、プロジェクト後半では、特定の講師に移転されたスキルが他の講師にも普及するように、技術移転の更なる組織化が必要である。研修計画についても、日本人専門家の支援なしで予定どおりに進められるようになることが期待される。

他方、CSTC は組織としてスキルを維持、活用するための、以下の制度及び文化の素地があり、技術面の持続性が期待される。

- ①講師能力開発のさまざまな仕組み（LP、タスクチーム制度、講義チーム制度等）を導入していること。
- ②第三国研修で得た新手法を即時に適用する等、新しい変化を前向きにとらえる柔軟性があること。
- ③CSTC 校長の COE 実現に向けた高いコミットメントがあること。

(3) 財政面

中間レビュー時点において、プロジェクト終了後の財政的持続性は大きな懸念事項である。

現在、プロジェクトがシエラレオネ・リベリア向け研修費用、旅費、LP や合宿型ワークショップ等の研修費用を負担している。したがって、プロジェクト終了後は、域内諸国あるいは CSTC が、ドナーまたは各国政府から独自の予算を確保しない限り、プロジェクトが構築した域内研修スキームの継続が、財政面から非常に難しくなることが予想される。

また、シエラレオネ・リベリア向け研修は、プロジェクトが養成してきた兼任講師を確実に活用できる場であった。したがって、域内研修スキームの継続が困難な場合は、CSTC が財務経済計画省あるいは各省庁から兼任講師に対する謝金支払のための予算を確保し、国内コースにおいてプロジェクトが養成した兼任講師の活躍の場を確保する必要がある。

以上より、プロジェクト終了後に、本プロジェクトの成果が有効に活用され、上位目標を達成するためには、財政面での課題を克服することが重要である。

第5章 結論

妥当性については、ガーナの国家開発目標及び日本の対ガーナ援助政策、ガーナ、シエラレオネ、リベリアの公務員研修に対するニーズに合致しているが、プロジェクトの手段の適切性には制約があり、有効性及び持続性を下げる要因になっている。有効性については、「シエラレオネ・リベリア向け研修実施の枠組みを構築する」というプロジェクト目標の指標に基づけば、ある程度有効であると考えられる。経験のある講師と経験の少ない講師の能力格差の是正、CSTC の経営面での能力向上、国内研修へのスキル適用が十分でない等の課題が乗り越えられるならば、有効性はさらに高まると考えられる。

プロジェクトには以下のとおり、効率性に寄与する正負両方の要因があった。正の要因として、CSTC による高いオーナーシップや日本人専門家との信頼関係、及びシンガポールや日本における研修内容及び実施時期の適切性が確認された。一方で、負の要因としては、新校舎建設及び機材供与の遅延がある。また、インパクトという観点からは、シエラレオネ・リベリア向け研修で習得したスキルの国内研修への適応、及び CSTC の対外イメージの向上といった想定外の正のインパクトも発現している。持続性については懸念事項が多く、その改善に一層の努力が不可欠である。

一般的に、プロジェクトは ADDIE モデルに沿ってシエラレオネ・リベリア向け研修を実施する能力の強化に成功している。プロジェクト第1フェーズから構築してきた資産が生かされ、プロジェクトの効果が支援終了後も維持されるよう、プロジェクト後半では、習得したスキルを CSTC の組織全体に普及し、国内コースに定着させることで、より一層の組織強化を促進していくことが望まれる。

第6章 提言と教訓

6-1 提言

(1) プロジェクトに対する提言

以下のとおり、プロジェクト効果の持続性を高める戦略を作成し、実施すること。

1) 業務の移管

研修実施に際し、CSTC がほぼ主体となっているが、いまだ日本人専門家による支援が必要とされる業務（特にコース計画及び実施）については、出口戦略として CSTC への更なる移管を進めること。

2) 技術移転の組織化

個人単位で習得したスキルを組織化するために、プロジェクトは CSTC 専任講師の能力（特に M&E 及び TNA）の標準化を促進すること。同時に、OJT 型技術移転制度の活用も継続して押し進めること。

3) ICT スキル

業務の効率化を図るために、プロジェクト活動のなかで CSTC 専任講師にとって必要な ICT スキルを特定し、ICT スキルの向上に対し実現可能な対策をとること。特に、M&E のデータ入力、編集、及び分析を確実にすることから開始するのが望ましい。

4) 戦略経営計画（アクションプラン）のモニタリング

CSTC の経営面での組織能力強化をはかり、プロジェクト効果の持続性を高めるために、CSTC/OHCS が本邦研修において作成した 3 年間の経営戦略であるアクションプランの実施状況を定期的に確認すること。

5) 国内コースへの知見及び適応・定着状況の確認

プロジェクトの効果がどのように CSTC の組織能力強化に寄与しているかを把握するために、シエラレオネ・リベリア向け研修で習得した知見及びスキルが国内コース（特に国内 EL/QPI コース）に適用される過程及びその進捗を確認することが、プロジェクト活動に織り込まれることが望ましい。

6) 経験豊富な講師の要望への配慮（新たなスキルの取り込み）

経験豊富な専任講師の意欲を高め、兼任講師の巻き込みを強化し、また CSTC の COE としての組織能力を強化するため、海外から招へいた専門家によるより高度な TOT の実施、あるいは新しい技術や訓練アプローチの好事例を LP に取り込む等、講師の知的好奇心を刺激するような活動を取り込むこと。

(2) CSTC に対する提言

1) 人材育成計画の作成

新たに雇用された専任講師の意欲を高め、体系的に能力を強化するために、長期的な視点を織り込んだ人材育成計画を作成すること。その一環として、公務員の職場環境及び業務について理解を深めるために、一定期間省庁に派遣するプログラムについて検討すること。その際には、来年採用を予定している専任講師の育成計画も念頭に入れることが望ましい。

2) 中堅レベルの専任講師の採用

来年 CSTC が専任講師の増員を継続して計画しているが、専任講師職のなかで年齢や知識・経験レベルなどのバランスが保たれるように、中堅レベルの専任講師の採用可能性について検討すること。

3) 戦略経営計画（アクションプラン）の実施

CSTC の経営能力をより強化し、プロジェクトの持続性を高めるために、3年間の戦略経営計画であるアクションプランを着実に実施すること。

4) ドナーへのアプローチ

ガーナ国内外の機関に対する研修実施予算を確保するためのマーケティング戦略として、CSTC はドナーを対象とした広報活動を検討すること。特に、シエラレオネにおける EU との協力を実現するために、HRMO との連携を強化すること。

(3) OHCS に対する提言

1) 職位別研修制度普及セミナーの実施

職位別研修制度についての認識を高めるために、3年間の戦略経営計画であるアクションプランに従い、各省庁の人事局長や研修担当官向けの普及セミナーを、CSTC で開催すること。

2) 公務員研修基金の実現

公務員研修基金を実現するために、3年間の戦略経営計画であるアクションプランに従い、閣議メモを最終化し、その承認に向けて努力を継続すること。

3) より高度な研修機会提供の促進

CSTC 講師の能力を強化するために、奨学金や予算を確保し、より高度な研修（学士号、修士号の取得等）の機会を提供すること。

4) 人事データの最新化

研修候補者の国内コースへの勧誘をより効率的に行うために、人事データの最新化を継続して実施すること。

(4) JICA に対する提言

1) PDM の改訂

上記の提言についてプロジェクトと協議のうえ、より持続性を確保できるような形にプロジェクト・デザインを変更するために、PDM を改訂すること。同時に、プロジェクト目標の定義を明確化し、カウンターパートと共有すること。

2) 他 JICA プロジェクトとの連携

CDCD プロジェクトとの連携は、域内研修を継続するスキームとして良い事例である。ウェブサイト、パンフレット、ニュースレターを活用し、ガーナを含む西アフリカ域内で実施されている他の JICA プロジェクトからの CSTC への研修員派遣の可能性を検討し、実現のための働きかけを行うこと。

3) 広域プログラムとしての管理

本プロジェクトは、ガーナの公務員育成組織が西アフリカ域内のガバナンス強化に貢献するという想定で設計され、広域プログラムとしての性格をもっている。したがって、CSTC

が域内研修を継続する機会を担保するうえでも、シエラレオネ・リベリアにおける担当省庁（HRMO/CSA）をはじめ JICA 及び他の開発パートナーによる類似プロジェクトとの連携を意図的に促進していくことが、プロジェクト成功の鍵を握ると考えられる。そのため、ガーナ事務所のみでは対応の困難な部分を洗い出したうえで、両国のフィールドオフィスの協力連携を仰ぐことが望まれる。

6-2 教訓

本プロジェクトでは、プロジェクト第1フェーズで開発した研修プログラムのいわば応用編としてシエラレオネ・リベリア向け研修が組み込まれたが、想定されていた CSTC の土台（国内研修実施能力及び経営能力）が、新規に雇用された専任講師の能力開発等をかんがみると十分ではないことが明らかになった。したがって、類似案件の第2フェーズプロジェクトにおいて、より高度なプロジェクト内容を計画する際には、その前提条件が十分満たされているか再確認することが、プロジェクト効果の持続性を確実にするために重要である。

第7章 総括

本案件は、先行プロジェクトの経験を生かしながら、CSTC 校長のリーダーシップと専門家チームのきめ細かい支援、相互の良好な協力関係により、非常にスムーズに運営されてきている。案件開始後、約1年半を経過するなか、成果の幾つかは既に達成され、また残りのプロジェクト期間中におおむね達成が見込まれている。また、CSTC がシエラレオネ・リベリア向け研修で培われたノウハウをガーナ国内向け研修に率先して活用していく等の波及効果も観察されている。

現行 PDM は、詳細計画策定段階での CSTC の組織・運営体制（人員や施設等を含む）が大きく変わらないことを前提とするかのように、CSTC の実施機関としての事業経営や組織運営の能力強化には介入せず、COE となるための国際研修の実施能力強化に焦点を当てる形で設計されていた。しかしながら、プロジェクト開始後、職位別研修制度導入によるガーナ国内向けの研修ニーズの増大、CSTC の人員・施設及び自己予算による事業規模の拡大により、組織としての経営能力のさらなる強化が必然的に課題となっている。現状に即して、COE を達成するために必要な事項が網羅され、プロジェクトの運営・モニタリングのツールとしても、より良い活用が可能となるよう、できるだけ早いタイミングで、PDM 改訂を行う必要がある。

これからの課題は、上述「6-1 提言」に書かれたとおりであり、各機関ともプロジェクト期間中にこれら提言を実現していかなければならない。進捗状況については、JCC 等の機会を通じて、定期的に確認していくことが重要である。組織及び事業ともに伸びてきている CSTC の成長と発展を確実なものとし、プロジェクト目標を達成していくためには、特に上位機関である OHCS が今後果たすべき役割は大きい。なかでも、公務員研修基金の実現は、プロジェクトの財務的持続性を左右するために、非常に重要である。ガーナ政府の事業予算は全般的にドナー頼りの傾向にあり、他のプロジェクトでも政府予算の手当てが思うようにいかない面があるが、持続性の確保のためには、JICA としても、OHCS の実施状況を継続的にフォローしていく必要がある。

付 属 資 料

1. 協議議事録 (M/M) (英文)
 - Annex 1 : 面談者リスト
 - Annex 2 : 調査日程
 - Annex 3 : PDM (英文)
 - Annex 4 : 供与機材リスト
 - Annex 5 : カウンターパート一覧
 - Annex 6 : 関係/協力機関組織図
 - Annex 7 : プロジェクト活動一覧
 - Annex 8 : 研修・ワークショップ一覧
2. PDM (和文)

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF GHANA ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
PROJECT FOR INSTITUTIONAL CAPACITY DEVELOPMENT OF
THE CIVIL SERVICE TRAINING CENTRE (CSTC)

The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as the "Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Koichi Kito, Senior Representative of JICA Ghana Office, conducted the Mid-term Review of the Project for Institutional Capacity Development of the Civil Service Training Centre (hereinafter referred to as the "Project") in the Republic of Ghana from 12th November to 28th November 2012.

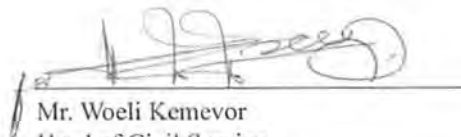
The Team had a series of discussions with the authorities concerned in the Republic of Ghana, jointly reviewed the achievement of the Project, and exchanged views on the project performance and the evaluation of the Project from the view points of five (5) criteria of project evaluation.

As a result of the discussions, the relevant parties agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

Accra, 27th November, 2012



Mr. Koichi Kito
Leader
Mid-Term Review Team
Japan International Cooperation Agency
Ghana Office



Mr. Woeli Kemevor
Head of Civil Service
Office of the Head of the Civil Service
The Republic of Ghana

Joint Mid-term Review Report
on
The Project for Institutional Capacity Development of the
Civil Service Training Centre (CSTC)
in the Republic of Ghana

Table of Contents

1. Introduction	1
1.1 Background of the Project	1
1.2 Objective of the Mid-Term Review	2
1.3 Members of the Mid-Term Review.....	2
1.4 Schedule of the Mid-Term Review.....	2
2. Evaluation Process.....	3
2.1 Evaluation Methodology	3
2.2 Five Criteria of Evaluation	4
2.3 Data Collection Method.....	4
3. Project Achievement and Implementation Process.....	5
3.1 Inputs	5
3.1.1 Japanese Side.....	5
3.1.2 Ghanaian Side.....	7
3.2. Activities Implemented.....	8
3.3 Achievements of the Outputs.....	8
3.4 Achievement of the Project Purpose.....	13
3.5 Implementation Process of the Project	15
4. Evaluation by the Five Criteria.....	18
4.1 Relevance.....	18
4.2 Effectiveness.....	19
4.3 Efficiency.....	20
4.4 Impact	21
4.5 Sustainability	22
5. Conclusion	23
6. Recommendations.....	24

Annex

Annex 1	List of Stakeholders Consulted
Annex 2	Schedule of the Mid-Term Review
Annex 3	Project Design Matrix (PDM)
Annex 4	List of Equipment Provided
Annex 5	List of Ghanaian Counterparts
Annex 6	Structures of Relevant Stakeholders
Annex 7	Summaries of Project Activities
Annex 8	Lists of Training and Workshop

Abbreviations

ADDIE	Analyze, Design, Develop, Implement and Evaluate
CIDA	The Canadian International Development Agency
CFTC	Commonwealth Fund for Technical Cooperation
COE	Centre of Excellence
CP	Counterpart
CSA	Civil Service Agency (in Liberia)
CSC	Civil Service College
CSTC	Civil Service Training Centre
EL	Ethical Leadership
FGD	Focus Group Discussion
GSGDA	Ghana Shared Growth and Development Agenda
GOG	The Government of Ghana
GOJ	The Government of Japan
HR	Human Resource
HRMO	Human Resource Management Office (in Sierra Leone)
ID	Instructional Design
ILGS	Institute of Local Government Studies
IPAM	Institute of Public Administration
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LIPA	Liberia Institute of Public Administration
LP	Learning Platform
M&E	Monitoring and Evaluation
MDA	Ministries, Departments and Agency
MDPI	Management Development and Productivity Institute
MOU	Memorandum of Understanding
MSD	Management Service Department
OHCS	Office of the Head of the Civil Service
OJT	On-the-Job Training
PDM	Project Design Matrix
PSC	Public Service Commission
QPI	Quality and Productivity Improvement
RTDD	Recruiting, Training and Development Department
SME	Subject Matter Expert
TM	Trainees Manual
TNA	Training Needs Assessment
TOT	Training of Trainers

I. Introduction

1.1 Background of the Project

The Government of Ghana identified strengthening of governance as one of the high-profile problems in "Ghana Shared Growth and Development Agenda, 2010-2013" (GSGDA), and the capacity building of civil servants has been proceeded by one of the key components of GSGDA I: public sector reform.

As for civil service training, Civil Service Training Centre (CSTC) has been providing training for middle and lower level civil servants in the Republic of Ghana under Office of the Head of the Civil Service (OHCS). Since the targeted trainees play core roles in formulation and implementation of policies in the Government, their capacity building is crucial in order to improve quality and productivity of the service delivery. However, practical training of leadership, work ethics as well as quality and productivity improvement had not been carried out before 2007 due to the lack of capacity of OHCS/CSTC, despite of the training needs in the country.

In response to those needs and the request from OHCS, Japan International Cooperation Agency (JICA) implemented the three-year technical cooperation project, named "Capacity Development of Government Administration" (hereinafter referred as "the previous Project") for developing OHCS's capacity to launch and implement training programmes for the target group from March 2007 until February 2010. As a result, CSTC succeeded in strengthening its institutional capacity such as designing and implementing training courses for civil servants, with increased numbers of training courses and trainers of CSTC and establishment of ADDIE (Analyze, Design, Development, Implement, and Evaluate) cycle.

During the operational period of the previous project, OHCS/CSTC invited civil servants from Sierra Leone and Liberia (six from each respective country) to participate in the Ethical Leadership training course in Ghana. The Governments of Sierra Leone and Liberia expressed appreciation to OHCS and have requested OHCS to provide more training opportunities for their civil servants. Through the previous Project, OHCS/CSTC realized the need to further improve its training capacity in order to extend its training services to English-speaking countries in the West African sub-region.

In order to respond to the increasing needs of providing training not only in Ghana but also in the sub-region as "the Centre of Excellence (COE)", OHCS, in 2009, requested JICA for the "Project for Institutional Capacity Development of Civil Service Training Centre" (hereinafter referred as "the Project"), and JICA launched the succeeding three-year technical cooperation project scheduled from March 2011 until February 2014.

The activities of the Project focus on implementing international training courses inviting civil servants from Sierra Leone and Liberia in collaboration with partner institutions in the countries. Also, international Training of Trainers (TOT) course was developed utilizing ADDIE cycle model in order to cultivate trainers who can facilitate both national and international training courses, and institutional skill for training /course management has been strengthened. Such skills include developing new training courses for middle and lower class civil servants and local government officials. In addition, the Project has been supported by offering overseas training opportunities in Singapore and in Japan and supplying equipment to CSTC's new training building currently under

kk

construction.

Since the Project has now reached the midpoint of the operation period, a joint Mid-Term Review was conducted in order to evaluate the expected achievement of the Project Purpose and Outputs, to verify contributing/ inhibiting factors and to make a consensus on the activities that enhance its impact and sustainability in the remaining period of the Project.

1.2 Objective of the Mid-Term Review

The objectives of the Mid-Term Review are;

- (1) To review the progress of the Project (achievement and implementation process) and evaluate the achievements in accordance with the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability),
- (2) To discuss the countermeasures to be taken which enhance the impact and sustainability after the completion of the project in special, in the remaining project period based on the results of the review,
- (3) To agree with stated objectives in (1) and (2) by both Ghanaian and Japanese sides, and sign the Minutes of the Meetings (M/M).

1.3 Members of the Mid-Term Review

The Evaluation of the Project was conducted with the cooperation of the Ghanaian side. The detailed list of the stakeholders consulted by the Mid-Term Review Team (hereinafter referred as "the Team") is included in Annex 1.

Mid-Term Review Team

Name	Title	Organization and position
Mr. Koichi Kito	Team Leader	Senior Representative, JICA Ghana Office
Mr. Hajime Usukura	Evaluation Planning 1	Assistant Resident Representative, JICA Ghana Office
Ms. Megumi Ando	Evaluation Planning 2	Local Consultant (Governance), JICA Ghana Office
Ms. Fumiko Iseki	Evaluation Analysis	Researcher, Global Link Management

1.4 Schedule of the Mid-Term Review

The Mid-Term Review was undertaken from November 13th to 28th, 2012. The schedule is attached as Annex 2.

2. Evaluation Process

2.1 Evaluation Methodology

In accordance with the new JICA Project Evaluation Guideline of June 2010, the Mid-Term Review of the Project was conducted in the following process:

Step 1: The Project Design Matrix¹ (PDM) was adopted as the framework of the Evaluation exercise. The Project achievements were assessed with the PDM indicators.

PDM is attached as Annex 3.

Step 2: Analysis was conducted on the underlying causes that promoted or inhibited the achievement levels including both the Project design and Project implementation processes.

Step 3: An examination of the Project was conducted based on the five evaluation criteria: "relevance", "effectiveness", "efficiency", "impact", and, "sustainability".

Step 4: Recommendations for the Project for the remaining period were formulated, as well as lessons learned for future Projects to be implemented by both Ghanaian and Japanese Governments.

Table 2-1 below shows the nine different components of a PDM logical framework.

Table 2-1: PDM Logical Framework

Overall Goal	The higher-order objectives to which a development intervention is intended to contribute.
Project Purpose	The intended development results of a project.
Outputs	The products and services which result from development interventions which are relevant to the achievement of outcomes.
Activities	Actions taken or work performed through which inputs, such as funds, technical assistance and other types of resources are mobilized to produce specific outputs.
Important Assumption	Hypotheses about risk factors which could affect the progress or success of a development intervention.
Objectively Verifiable Indicators	Quantitative or qualitative factor or variable that provides a simple and reliable means to measure achievement for the overall goal, project purpose and output of interventions.
Means of Verification	Sources to verify the indicators.
Inputs	Financial, human and material resources used for a development intervention.
Pre-condition	Conditions that must be met before starting interventions.

¹ Within the previous JICA Evaluation Guideline of 2004, the term Logical Framework, or Log Frame has been introduced in place of PDM. However, since the Project continued referring to this tool as PDM throughout the Project Period, this Report will use the term PDM.

kk

19

2.2 Five Criteria of Evaluation

Definition of the five evaluation criteria that were used in the analysis of the Mid-Term Review is given in Table 2-2 below.

Table 2-2 : Definition of the Five Evaluation Criteria for the Mid-Term Review

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

2.3 Data Collection Method

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

- Literature/ Documentation
- Questionnaires (Counterparts, Japanese experts)
- Key Informant interviews/Focus Group Discussions (Counterparts, stakeholders², Japanese experts)
- Direct Observation (Action Plan Monitoring, Counterpart Training in Japan)

The detailed list of the stakeholders consulted by the Team can be found in Annex 1.

² The questionnaires were not submitted by HRMO/CSA.

3. Project Achievement and Implementation Process

3.1 Inputs

3.1.1 Japanese Side

(1) Japanese Experts

The Project has been implemented by four experts, totaling 30.09 man-months (MM) as of September 2012. The fields of the experts are as shown in the Table 3-1 below.

Table 3-1: List of Japanese experts

	Field	Name	1 st year	2 nd year	Total
1	Team Leader/ Capacity Development/ Interregional Cooperation	Mr. Kunitoshi Saito	5.90MM	3.60MM	9.50MM
2	Training Planning 1	Ms. Akiko Nishibuchi	5.83MM	1.90MM	7.73MM
3	Training Planning 2	Mr. Teruki Takahashi	8.70MM	3.63MM	12.33MM
4	Administrator/ Capacity Development	Mr. Kazutoshi Machida	-	0.53MM	0.53MM
Total			20.43MM	9.66MM	30.09MM

(2) Provision of Equipment

Various equipment were supplied to CSTC from the Japanese side. These equipment include generator, vehicle, IT devices (laptops, projectors, photocopier), and furniture, worth GHC 201,512.54, which is equivalent to JPY 8,637,714³, as of November 2012. The detailed list of equipment is shown in Annex 4.

(3) Local Operational Expenses

By the end of October 2012, a total of JPY 44,926,273, which is equivalent to GHC 1,048,102⁴, was disbursed as the direct operational costs for the project activities. The local operational cost mainly consisted of the cost for training activities (training course fee for CSTC, Learning Platforms, retreat workshops), traveling (flight, lodging, per-diem for participants from sub-regions as well as those from Ghana to sub-region at the time of TNA and impact survey) etc. The details of operational cost are shown in Table 3-2.

Table 3-2: The details of the Local Operational Cost

Utilization	1 st year amount (JPY)	2 nd year amount (JPY) as of Oct. 2012	Total amount (JPY)	%
Training activities cost	9,903,740	3,231,583	13,135,323	29%
Travel expenses	14,728,006	7,861,417	22,589,423	50%
Local staff	3,842,352	1,414,437	5,256,789	12%
Other	3,274,559	670,179	3,944,738	9%
Total	31,748,657	13,177,616	44,926,273	

³ GHC = JPY 42.8644 as of November 2012, according to JICA Monthly Transaction Rate.

⁴ GHC = JPY 42.8644 as of November 2012, according to JICA Monthly Transaction Rate.

kk

119

(4) Overseas Training

a. Training in Singapore

A total of four CPs participated in TOT training in Singapore.

Table 3-3: Training Abroad

Name of the Seminar	Date	Name of Participants/Title
Effective Review of Trainee Manuals for the "EL/QPI course for Sierra Leone & Liberia" Programme	2012.2.4~ 2012.2.12	Mrs. Dora Dei-Tumi, Principal, CSTC
		Mr. Evans Habadah, Assistant Principal/ Trainer, CSTC
		Mr. Eric Amankwah, Assistant Director II B, CSTC
		Mr. Mohammed S. Adams, Assistant Director II B, CSTC

b. Counterpart Training in Japan

Six counterparts participated in the training as below.

Table 3-4: Relevant Training in Japan

Name of the Training Course	Date	Name of Participants/Title
Institutional Capacity Development of Civil Service Training Centre	2012.10.26~ 2012.11.12	Mr. Alidu Fuseini, Director, OHCS
		Mrs. Patricia Agyepong, Director, RTDD, OHCS
		Mrs. Dora Dei-Tumi, Principal, CSTC
		Mr. Eric Amankwah, Assistant Director II B, CSTC
		Mr. Daniel Sackitey, Senior Accountant, CSTC
		Mr. Foster Agbemafle, Trainer, CSTC

c. Local Staff

In total, the Project Team has employed seven part-time/full time local staff such as a training coordinator, senior consultant and a driver by the end of October 2012.

1	Ms. Mawuko A. Fumey	Training Coordinator	Part-time	2011/2012
2	Mr. Joe Issachar	Consultant (Civil Service Training Advisor)	Part-time	2011
3	Mr. Raymond M. Mensah	Consultant (Leadership)	Part-time	2011
4	Mr. Franklin A. Benefo	Consultant (Work Ethics)	Part-time	2011/2012
5	Mr. Philip Osei-Antoh	Consultant (Quality and Productivity Improvement)	Part-time	2011
6	Mr. Kingsley Okygere	Driver	Full-time	2011
7	Mr. Paapa W. Appiah	Driver	Full-time	2012

3.1.2 Ghanaian Side

(1) Counterparts

Currently a total of 15 personnel⁵ are assigned as counterparts by the Ghanaian side.

- Project Director: Head of Civil Service, OHCS
- Deputy Project Director: Director, Recruit, Training and Development Division, OHCS
- Project Manager: Principal, the Civil Service Training Centre

The list of counterpart personnel at the time of Mid-Term Review is shown in Annex 5, and the structure of the relevant stakeholders can be found in Annex 6.

(2) Stakeholders/ Partner Institutions

- Management Service Department (MSD)
- Human Resource Management Office (HRMO) in Sierra Leone
- Civil Service Agency (CSA) in Liberia

(3) Provision of the office accommodation and cost covered by CSTC

- Project Office for Japanese experts in CSTC
- Training rooms for the Project activities
- A part of cost for international training⁶
- Operational cost (water, electricity, etc.)

(4) Construction of the training building

Japanese Counter-value Fund, amount of GHC 1,191,587, which is equivalent to JPY 51,076,662⁷, was utilized for the construction of a three-story training building.

⁵ During the Project, two deputy directors of OHCS were transferred; six permanent trainers were newly recruited.

⁶ GHC 27.6 for 1st EL/QPI, GHC 26.4 for 2nd EL/QPI, and GHC 2817.5 for 3rd EL/QPI.

⁷ GHC = JPY 42.8644 as of November 2012, according to JICA Monthly Transaction Rate.

3.2. Activities Implemented

In general, activities were implemented as per the plan. Some activities not listed in PDM have also been implemented, as Japanese experts considered those activities would stimulate CSTC's own initiatives further. Those are: OJT skill transfer for newly recruited permanent trainers, My Excellency Series, support for preparation of strategic management plan, preparation of CSTC leaflet, website, brochure and newsletter. The Summary of Activities is shown in Annex 7.

3.3 Achievements of the Outputs

Achievements of each Output are as follows.

Output 1: OHCS/CSTC personnel have developed capacity to conduct TNA and to develop training curricula and materials, including for Ghana and the sub-region.

Table 3-5: Achievements of Output 1 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement		
1-1): Sub regional participants indicate relevance of training curricula and materials developed by CSTC.	Responses from the sub-regional participants are following:		
		Relevance of training curricula ⁸	Satisfaction with training material ⁹
	1 st international EL/QPI course	100%	95%
	2nd international EL/QPI course	100%	100%
	3rd international EL/QPI course	96%	96%
1 st international TOT course	100%	82% ¹⁰	
1-2): OHCS/CSTC personnel demonstrate ability to develop training curriculum and materials based on the appropriate TNA.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Training course curriculum and materials for international EL/QPI were developed based on TNA. ➢ 23 courses were developed for the Local Government Service in Ghana, which is expected to be implemented within 2012. 		

According to the indicators, Output 1 has already been achieved.

OHCS/CSTC conducted TNA in Sierra Leone as well as in Liberia, and TNA guideline was compiled. Based on the result of TNA, the course curricula and material were developed, which participants found relevant to their needs.

⁸ 100% of the trainees responded "Very relevant" or "Relevant to the Question "Did you find the course relevant to your personal needs as a Civil Servant and to the interests of your MDA/MAC (Job, Work, and Responsibility)?" at the end of the 1st EL/QPI course and 100% in 2nd EL/QPI and 1st TOT. Those who responded as "Very relevant" and "Relevant" are considered as "indicating relevance."

⁹ 95% of the trainees responded "Very Satisfied" or "Satisfied" to the Question "Were you satisfied with the quality of the course materials?" at the end of the 1st EL/QPI course and 100% in 2nd EL/QPI and 82% in 1st TOT. Those who responded as "Very Satisfied" and "Satisfied" are considered as "Satisfied."

¹⁰ The Project presumed the reasons for the lower satisfaction rate on teaching material that TOT did not have packaged teaching material as EL/QPI course did. In addition, more number of newly recruited permanent trainers presented at TOT. Therefore, the quality of their PPT slides might not have reached the senior trainers' level.

kk



Although indicators seem already achieved, the capacity of TNA differs among individual, as the number of persons who participated in TNA is limited. Interviewed newly recruited permanent trainers¹¹ (Training Management Class) indicated that they are seeking to strengthen TNA capacity.

On the other hand, it is worth noting that, based on the request from Local Government Service, CSTC managed to conduct TNA and developed the curriculum as well as materials for 23 courses targeting local government officials. Development of the above courses was prioritized to the initial plan of developing Customer Care course at CSTC. The Project plans to continue developing the latter course in the remaining period of the Project.

Continuous rigorous efforts were made for the revision of materials for international training, based on the feedback from the participants of 1st and 2nd international EL/QPI courses as well as applying skills gained in TOT Singapore. The major shift was made from knowledge-based to skilled-focused, more suitable for adult learning; as well as restructuring of three subjects "leadership," "ethics," "quality productivity improvement" into one to avoid duplication. During this process, Learner workbook, facilitation guide, and training manual were developed. Among interviewed trainers¹², the facilitation guide, EL/QPI manual and the simplification of the materials were most appreciated. The benefit of Learner workbook was also pointed out, making courses more participatory.

Contributing factors are that the Japanese experts introduced various creative approaches into the Project, such as Learning Platform (LP), retreat workshop and task team system.

LP was introduced as a mechanism of skill transfer covering four Outputs with the following objectives:

1. A platform for members of task team to present their progress of activities
2. A platform for focal members and adjunct trainers to exchange experience and comments
3. A platform for adjunct trainers who are occupied with work schedule at MDAs to participate in the Project activities and enhance their motivation/commitment

According to the FGD and interviews, LP was confirmed as being very inspiring in skill acquisition, effective in feedback mechanism, sharing information and team building. Retreat workshops were also incorporated as a part of intensive learning platforms for developing curriculum and materials.

In addition, task team approach was introduced to develop materials based on the three subjects. Local consultant was attached to each task group as Subject Matter Experts (SME). CSTC members learned the importance of utilizing the resource of SME and that they do not necessarily have to be subject experts. CSTC found this task team system very effective, and is planning to incorporate this approach when establishing their research and curriculum development unit next year.

¹¹ Out of seven newly recruited trainers, four joined CSTC in March 2011, one in January 2012 and one has already resigned but replaced by the one who joined in March 2012.

¹² For the remaining period of the Project, following needs were raised for developing additional materials: facilitation guide for TOT, learner's supporting material, ICT guideline (including M&E), e-learning guide. When selecting the additional material to be developed, the points of feasibility and how the material can be utilized in the Project activities must be taken into consideration.

kk

kk

Output2: Training delivery capacity of the CSTC trainers has been strengthened for delivery of training for the sub-region.

Table 3-6: Achievements of Output 2 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
2-1) CSTC trainers who are qualified to teach more than one module increased up to 80%.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Among the 31 trainers who have facilitated modules in the 1st, 2nd and 3rd international EL/QPI and 1st TOT course, 19 trainers facilitated more than one module. 19 out of total no. of trainers 47 is equivalent to 40%. ➤ 28 trainers out of 47 evaluated themselves to be able to facilitate more than one module in international course, which is equivalent to 60%.
2-2) TOT manuals developed and used by incumbent trainers.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ TOT manual was developed. ➤ TOT manuals were utilized for the advanced TOT for Ghanaian facilitators. ➤ TOT manuals were utilized for the 1st international TOT course.

According to the indicators, Output 2 is more likely to be achieved within the remaining period of the Project. Senior adjunct trainers, who are mostly senior officials at MDAs, enrich courses by bringing in their resourceful experience, while the way forward is to develop the capacity of newly recruited permanent trainers to be able to deliver the training (indicator 2-1).

As indicated in Output 1, LP was organized for nine times as a part of TOT.

In August 2012, Advanced TOT for Ghanaian trainers was conducted to improve the facilitation of skill-focused training. Most interviewed trainers found it useful for 1.standardizing their presentation¹³, 2.including case studies relevant to civil service, 3.how to prepare PPT slides, 4. how to use the training manual. They also responded that all acquired skills can be utilized when teaching national courses. On the other hand, a few experienced adjunct trainers considered it as refresher training, more like an experience sharing. They seek higher level of TOT by bringing in an expert from abroad¹⁴, through which they can acquire new skills.

In order to enable each trainer deliver more than two modules, new "team system" was introduced at 9th LP and implemented from 3rd international EL/QPI course. The objectives are to provide opportunities of facilitation for newly recruited permanent trainers, as well as to enhance the flexibility of facilitators' appointment. Facilitators are categorized into four groups, each consisting of eight or more members. Each group covers 7 – 11 modules. According to the FGDs and interviews, trainers found this "team system" effective and stimulating to expand their knowledge base in other subject areas¹⁵. This system may facilitate CSTC's preparation for cost effective

¹³ A senior permanent officer appreciated the demonstration session which enhanced their confidence, since adjunct trainers who are director level, not only gave them useful comments but also treated them equally by seeking their consultation.

¹⁴ The previous Project conducted training by inviting expert from Singapore. Adjunct trainers in FGD found it very useful and requested similar kind of training again.

¹⁵ A few senior adjunct trainers responded that some junior adjunct trainers delivered courses without sufficient

kk

HA

training delivery for Local Government Service in the countryside with fewer number of trainers. Reported constraint was that some adjunct trainers do not show up for necessary preparation.

Since newly recruited permanent trainers are mostly inexperienced, it requires some time for them to develop their capacity to be facilitators, especially for international courses where most participants are middle/senior officials. In the meantime, the Project has introduced OJT skill transfer mechanism which allows each newly recruited trainer to be involved in each event so that he/she can develop necessary competencies. Additionally, to deepening their understanding on how to organize courses and how senior trainers facilitate courses, most of the newly recruited permanent trainers are assigned as coordinators or participants in international courses¹⁶. Another challenge is that these trainers do not have exposure to civil service. Therefore, they lack insight into participant's behavior or perception. Therefore, they seek to be attached to MDAs for certain time to experience the reality of civil service¹⁷. In addition, they also seek to go for further training¹⁸.

During the FGD, it was pointed out that it is better to balance the length of course (90mins vs. 120mins) depending on the subject, rather than standardize the length of all sessions¹⁹.

The explanation of indicator 2-1 in the PDM reads "it refers that current trainers who have achieved this condition is 11 out of 17 (65%). OHCS/CSTC intends to make this number 30 out of 37 (80%) by the end of the Project." Currently the no. of trainers is 47, thus this need to be amended to "38 out of 47" (80%).

Output 3: Capacity to plan and deliver regular training for participants from the sub-region has been developed at CSTC.

Table 3-9: Achievements of Output 3 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
3-1) Procedures for organizing sub regional training established and implemented at CSTC and OHCS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Course Administration Manual has been developed. ➤ Based on the above manual, the 1st, 2nd and 3rd international EL/QPI courses and the 1st international TOT course were implemented.
3-2) 50% of sub regional participants for TOT sessions demonstrate ability to deliver training.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 100% of 1st international TOT participants (all 16 participants) demonstrated the ability to deliver session²⁰. ➤ Facilitation of participants will be monitored and evaluated during the impact survey scheduled on January 2013.

demonstration practice which includes peer review or advice from senior trainers.

¹⁶ Participating in EL/QPI course is mandatory for newly recruited permanent trainers to prepare themselves to be facilitators.

¹⁷ According to CSTC principal and OHCS chief director, the future possibility of attaching newly recruited permanent trainers to MDAs is taken into consideration.

¹⁸ OHCS sponsored senior trainers to obtain certificate in public administration from GIMPA. Newly recruited permanent trainers are on probationary for one year. Upon completion of probationary period, the provision of training or course outside of CSTC will be considered (according to CSTC principal as well as chief director of OHCS).

¹⁹ The length of the session was shortened from 120mins to 90mins. During FGD, it was informed that some trainers are still struggling for time adjustment, especially when the skill-focused activities are incorporated. Furthermore, the duration of the course was also pointed out that participants already started getting tired by the end of second week in three week course setting.

²⁰ Question set for the demonstration evaluation was "Objectives were achieved by the demonstration."

kk

According to the indicators, Output 3 has been already achieved and most likely to continue being achieved during the remaining period of the Project.

Following ADDIE cycle, the capacity to plan and deliver training was strengthened through LPs and advanced TOT. Based on the developed Training Administration Manual, as stated in Output 2, assigned newly recruited permanent trainers coordinated the international courses with the assistance of the Assistant Principal as well as Japanese experts.

The 1st international TOT was conducted with the selected participants from the 1st and 2nd international EL/QPI courses²¹. The most appreciated modules were lesson plan development and facilitation skills, followed by ADDIE process model, training design development and how to guide participants to develop action plan. All participants conducted the demonstration, which was evaluated by the other participants. Action plan was also prepared by HRMO and CSA on how to train civil servants of respective countries by utilizing the trainers trained at the international TOT.

A few senior permanent trainers indicated their wish to deepen the understanding on more theoretical aspects in course planning, balancing with the actual practice²².

Output 4: An M&E system* to ensure quality training has been established and implemented by CSTC.

*The Project considers M&E system to be established only for international training, since all activities under Output 4 are specific for international training.

Table 3-9: Achievements of Output 4 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
4-1) Feedbacks from training participants are reflected on delivery of the next training course by CSTC trainers.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Feedback from participants of the 1st and 2nd international EL/QPI courses²³ has been reviewed based on the in-course and end-course evaluation and the impact survey. ➤ Based on the feedback, course content, materials and delivery have been revised. (For the material revision, see Output 1).
4-2) Monitoring of the action plan implementation of sub regional participants are jointly implemented with the sub regional institutions.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Based on the agreed M&E framework, monitoring of the implementation status of action plans has been conducted mainly by HRMO and CSA. ➤ TV conferences were conducted as a part of monitoring the progress of implementing action plan. ➤ Impact survey for 1st and 2nd international EL/QPI was conducted jointly by OHCS, CSTC, MSD, HRMO and CSA in February 2012. The one for 3rd EL/QPI will be conducted in January 2013.

²¹ Main criteria for nomination was successful implementation of their action plans and active participation in the international EL/QPI classes.

²² One noted that the current project activities are more like how to organize the event, seeking to back support the practice with theory in curriculum design, training planning, concept design etc.

²³ The feedback from 3rd international EL/QPI course will be reviewed at 10th LP planned at the end of November 2012.

Kk

According to the indicators, Output 4 is most likely to be achieved within the remaining period of the Project.

Based on the developed M&E guideline, 1st, 2nd 3rd international EL/QPI and TOT courses were conducted. Feedback from 1st and 2nd international EL/QPI courses was also utilized for the delivery of the TOT course. The results of the evaluation and impact survey²⁴ were presented at LP, and incorporated into the revision of manuals and the following courses.

However, it should be noted that, since the beginning of the Project, MSD²⁵ has been in charge of course evaluation and impact survey. Starting from this year, the M&E skills have been transferred from MSD to one of the newly recruited permanent staff during the 1st impact survey and the 1st international TOT. Thus, the Project is at the transition stage of developing CSTC's capacity in M & E. During the next impact survey planned in January 2013, an increased number of CSTC trainers are expected to join the impact survey team. Another point²⁶ to be strengthened is data inputs, compilation and analysis by using computer, which newly recruited permanent trainers indicated not confident or unable to conduct.

3.4 Achievement of the Project Purpose

Project Purpose: Institutional capacity of CSTC strengthened towards its functioning as a 'Centre of Excellence' in civil service training in the sub-region.

Table 3-11: Achievements under Project Purpose as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement								
a. CSTC increases its training resources, in terms of number of trainers and facilities (eg. Lecture rooms) by at least 50%.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ The number of permanent trainers at CSTC has increased from 4 to 12; the one for adjunct trainers from 22 to 35. Therefore, the total number of trainers has increased from 26 to 47²⁷, increased by 81%. ➤ While the number of classrooms is currently "3," it will be increased to "12" when the construction of new building is completed, hopefully by the end of 2012. Upon completion, it will be increased by 300%. 								
b. Trainers' average performance scoring by the end of each course evaluation by participants averaged at least 60%.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfaction rates on trainers performance²⁸ received at the end of the course evaluation are following: <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tbody> <tr> <td>1st international EL/QPI course</td> <td>95%</td> </tr> <tr> <td>2nd international EL/QPI course</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>3rd international EL/QPI course</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>1st international TOT course</td> <td>75%²⁹</td> </tr> </tbody> </table> 	1 st international EL/QPI course	95%	2 nd international EL/QPI course	100%	3 rd international EL/QPI course	100%	1 st international TOT course	75% ²⁹
1 st international EL/QPI course	95%								
2 nd international EL/QPI course	100%								
3 rd international EL/QPI course	100%								
1 st international TOT course	75% ²⁹								

²⁴ In this Project, the impact survey is incorporated to be conducted by CSTC and HRMO/CSA in order for CSTC to develop the capacity in impact survey. By considering the cost implication, if other countries ask for the provision of international training, the Project is considering making the impact survey optional for CSTC upon the termination of the Project, unless the partner institutions carry the cost.

²⁵ MSD also assisted the evaluation in the previous JICA Project. CSTC has been paying the service fee to MSD.

²⁶ A few trainers wished to understand the logic of PDM/logical framework.

²⁷ The number of trainers who are registered in the teams for the 3rd international EL/QPI.

²⁸ In Question, "Were you satisfied with facilitators' training methodologies?", 95% responded "Very Good" or "Good," to the 1st EL/QPI course, 100% in the 2nd EL/QPI course and 75% for the 1st TOT. Those who responded as "Very good" and for "Good" are considered as "Satisfied."

²⁹ Since TOT was the second time for trainees for participating in international training, their overall evaluation score

c. A training cycle management plan for training delivery for the sub-regional participants established.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ TNA guideline, Training Administration Manual and M&E guideline were compiled. ➤ International training courses were conducted following the ADDIE cycle.
d. Host institutions of the participants from Sierra Leone and Liberia indicate interest in further collaboration with CSTC in capacity development.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ HRMO in Sierra Leone is requesting CSTC to send trainers for TOT training in Sierra Leone. Now HRMO is looking into a possibility to link CSTC training with TOT in Civil Service College, for which EU plans to support.

The narrative of Project Purpose is not clearly defined, using terms such as “COE³⁰” and “institutional capacity”, which found slightly different interpretations among the Project members. If we take the narrower definition, i.e. the Project aiming at building the capacity to establish the training cycle management only for international EL/QPI training, the Project is advancing progressively to achieve the Project Purpose. With broader definition, the Project shall contain the scope to apply the knowhow acquired from international EL/QPI trainings into upgrading national courses, and also to strengthen the management aspect of CSTC’s institutional capacity, both of which are deduced to be necessary for becoming “COE”. Descriptions on the level of achievements based on the status of the indicators are given below.

As per the indicator a, the number of trainers has been increased by 81%, while the classroom which is currently under construction will give 300% increase in capacity. However, newly recruited permanent trainers are currently under the process of developing their capacity as coordinators, preparing themselves to be facilitators in the future. The challenge remains in how to raise their course delivery level to COE quality standard, especially when most participants are senior officials in international courses.

As per the indicator b, the trainers’ performance is evaluated only for the international EL/QPI and international TOT courses.

Relating to the indicator c, if CSTC successfully implements local government courses³¹ following the training management cycle established by the Project, it can be confirmed that the Project has contributed to upgrade the institutional capacity of CSTC for national courses.

Another achievement of the Project³² was that the JICA Project of Capacity Development for Comprehensive District Development (CDGD) in Sierra Leone has sent five participants to the Ethical Leadership course in Ghana in November 2012. This kind of collaboration with other JICA projects is desirable for CSTC to secure the opportunity for conducting international training.

was severer than their first time participation. There was other issues (hotel, duration of demonstration session) which might have impacted lowering overall evaluation, according to the Project.

³⁰ In PDM, it is stated that “Centre of Excellence refers to a civil service training institution with state of the art facilities, techniques, methodologies and approaches for equipping civil servants in Ghana and sub-region with knowledge and skills in cutting-edge courses towards quality service delivery.”

³¹ Due to the budget constraint on local government, the training has not been implemented even though course curriculum and material have been already developed.

³² Once Nigeria has also shown interests in sending their civil servants to CSTC.

kk

3.5 Implementation Process of the Project

(1) The implementation status of the recommendations from the terminal evaluation of the previous JICA Project

a) To make EL/QPI course compulsory for the promotion

EL/QPI course is planned to be incorporated as mandatory for Administrative class in Scheme of Service Training³³.

b) Civil Service Training and Development Policy to be implemented

Civil Service Training and Development Policy is in place. This policy sets 40 hours of annual training mandatory and 2% of annual budget of each MDA to be allocated for the training, out of which 1% to be allocated for OHCS.

c) To strengthen financial sustainability (collection of training fee/securing direct funding from MOFEP)

As the Civil Service Training Fund set under the Training Policy has not been authorized³⁴, the direct funding from MOFEP has not been finalized. Also, the collection of training fee is behind schedule³⁵. Due to this funding shortage, this year about half of CSTC national courses have been cancelled³⁶ since there was insufficient no. of participants with the advance payment.

d) To utilize adjunct trainers from MDAs as mentors for implementing action plans of individual trainee

Upon completion of national EL/QPI course, the official letters have been sent from CSTC to HR directors of respective MDAs attached with the action plans of each participants, but its implementation has not been actively followed up. Starting from next year, CSTC plans to encourage HR directors of MDAs, most of whom are adjunct trainers, to institutionalize action plan development and implementation for all courses attended at CSTC.

e) To promote Regional Cooperation with West Africa (Sierra Leone and Liberia)

The cooperation with Sierra Leone and Liberia has been materialized under this Project.

(2) Management system

By enjoying the good relationship, the communication is taken daily among CSTC Principal, Assistant Principal and the Japanese experts. Therefore, decision making and the implementation of the Project has been smooth. The progress of the Project activities and achievement of PDM indicators have also been monitored regularly at weekly meeting, learning platform and JCC.³⁷

³³ Scheme of Service Training will become compulsory for the promotion of civil servants as of January 2013. The official letters by OHCS was circulated to MDAs in June 2012, but it was reported by some interviewees that the awareness has not been well-established among MDAs yet.

³⁴ According to the Head of Civil Service, cabinet memo prepared by OHCS, was sent to Public Sector Reform Secretariat in 2012. However, it was returned for further fine-tuning for the consultation with MDAs, which is planned most probably in January 2013 after the election. Upon revision of cabinet memo, it is expected to be re-submitted to the Cabinet in March 2013 for requesting the authorization.

³⁵ 37% of the total course fee in 2012 (GHC 73,900 out of GHC 202,200), has not been collected.

³⁶ Out of 70 advertised courses in 2012, CSTC organized 33, cancelled 32, 5 more courses are yet to be organized. In addition, 5 more tailored made courses were organized.

³⁷ The progress of the Project activities are monitored through daily communication with CSTC Principal and Assistant Principal, as well as through weekly meeting and Learning Platform. The development of the PDM indicators are followed at the time of progress report's submission to JICA, at the end of fiscal year as well as at JCC.

kk

(3) Promoting factors

a) Assets accumulated from the previous Project

- Strong sense of ownership and coordination capacity, especially of CSTC Principal
- Good communication between OHCS and CSTC on the Project
Current OHCS RTTD, the director of the Project, had and has been an adjunct trainer at CSTC, therefore has good understanding of the Project.
- Utilization of the approach established in the previous Project into sub-regional training:
 - i. involvement of supervisors on trainee's action plan prior to the training/pre-evaluation
 - ii. issuing supporting letter from OHCS to HRMO/CSA, HRMO/CSA to relevant MDAs
 - iii. spirit of Kaizen concept (continuous improvement)

b) Incorporation of various approaches

- Task team for developing curriculum and materials
- Learning platform
- Retreat workshop
- Skill transfer mechanism for newly recruited permanent staff
- Utilization of Subject Matter Expert (SME)
- Recruitment of local consultant which contributed to localize the Project activities more suitable to Ghanaian culture, as well as to facilitate My Excellency Series³⁸.

c) Own initiatives by CP

- Committees
As a preparation for setting up new units in the future as well as the way for institutional capacity building, CSTC established seven committees early this year³⁹. Some of the knowhow and skills acquired through international training are applied to national courses through these committees.
- My Excellency Series
All CSTC staffs meet regularly to internalize the vision and mission towards COE which strengthened the institutional team spirit.

d) Overseas training

- TOT training in Singapore provided a systematic learning opportunity for developing materials. Experience was shared with other CSTC members and the revision of international EL/QPI curriculum for re-structuring and developing Learner workbook were conducted through retreat workshops. This skill will be applied at the time of designing Customer Care course.

³⁸ When CSTC principal requested support on customer care and performance management, a local consultant conducted interviews with all staff. It was found that the direction of CSTC was not clear, thus setting the clear vision and mission was found necessary. Therefore, a local consultant counter-proposed to set up My Excellency Series.

³⁹ 1. Rewards and disciplinary committee, 2. Course development and research committee, 3. Course administration committee, 4. Procurement, services and repairs committee, 5. Welfare and socialization committee, 6. Image projection protocol and sanitation committee, 7. Audit report implementation committee

kk

- TOT training in Japan strengthened the importance on the management aspect of CSTC. As a result, three year Strategic Management Plan was formulated, which include marketing strategies, and is expected to contribute to enhance the sustainability of the Project as well.

e) No transfer of major CPs and the increase in no. of staff

Assigned major CPs are remained same⁴⁰. Furthermore, CSTC assigned new staff, both permanent trainers as well as supporting staff⁴¹. The recruitment of additional staff is also planned in next year⁴².

(5) Inhibiting factors

a) Delay in infrastructural improvement of CSTC (An important assumption set in PDM)

The construction of the new building and accommodation facilities has been delayed. Therefore, CSTC sometimes needs to borrow class rooms from governmental secretary school. Trainees from sub-regions have been also staying at hotels⁴³.

b) Budgetary constraints on the Government (An important assumption set in the PDM)

The central funding system under the Training Policy, which allows the training fee to be allocated directly from MOFEP to OHCS, has not been in place. Moreover, the budget from Government of Ghana (GoG) has not been disbursed sufficiently except for the staff salary. Therefore, CSTC has been facing severe budgetary shortage, relying their operation only on income generated fund⁴⁴. This has impacted negatively on utilization of adjunct trainers in national courses, despite of the Project efforts' to develop their capacity. Due to the current budgetary shortage, CSTC tends to utilize their permanent staff to avoid incurring additional cost for adjunct trainers.

c) Less motivation of some adjunct trainers

Some adjunct trainers do not show up for meetings required for teaching group system and learning platform. Apart from the other priority at MDAs, one of the reported factors reducing their motivation was that transportation cost has not been provided even for those coming from outside of Accra. The other reported factor was that the receipt of release request letter at MDAs sometimes delayed.

⁴⁰ Two deputy directors of OHCS were transferred; one of newly recruited permanent staff resigned, but was replaced.

⁴¹ Current no. of staff at CSTC is 27 (24 permanent, 3 casual). According to MSD management evaluation, CSTC should have 48 staff.

⁴² Next year CSTC plans to recruit seven staff, which includes ICT officer.

⁴³ An accommodation facility is currently under construction equipped at government secretary school, which has 22 rooms. CSTC will be allowed to utilize this facility. In addition, CSTC is currently planning to build hostels with 100 bed capacity and looking for donor's support.

⁴⁴ The balance of income and expenditure in 2010 was - GHC 73,260.52, the one in 2011 was + GHC 48,888.68 and the one in 2012 up to Sept was - 14,077GHC.

kk

d) Issues related to nominating training participants

According to the new permanent trainers who also serve as training coordinators, the nomination of training participants for national courses has occupied a greater portion of their workload⁴⁵. After the nomination, based on the OHCS short-list, the training coordinators also make telephone calls to individual potential participants. It is believed that once the Scheme of Service Training becomes operational, each MDA will nominate candidate participants for courses. By this, the challenge will be dealt with. In the meantime, this issue is raised as a demotivating factor for newly recruited permanent trainers.

4. Evaluation by the Five Criteria

4.1 Relevance

Relevance of the Project is high in terms of the policies and the needs of the governments of Ghana (GoG) and Japan (GoJ), while there is certain limitation for the strategy of the Project.

(1) The needs and policies of GoG

The Project is coherent with the needs and the policy priorities of GoG in providing civil service training.

GSGDAI (2010-2013) indicates the needs to upgrade the capacity of public and civil service for effective performance and service. OHCS issued the Medium Term Improvement Programme for the Ghana Civil Service (2010-2013), under which enhancing skills and Human Resource (HR) development in the civil service is set as one of priorities areas, the provision of systematic skills training for civil servant⁴⁶ as well as improving the capacity of civil service training institutions⁴⁷.

(2) The policy of GoJ

The Project is relevant to the Japan's ODA policy which has been putting emphasis on the Governance. To strengthen the administrative and financial system of GoG is also set as a JICA's priority area of development assistance in Ghana, under which the civil servant training is promoted.

(3) Need of Sierra Leone and Liberia

In Sierra Leone, the capacity building is set as the area of priority in the Public Sector Reform Program. The training policy for civil servants has been drafted, and Civil Service College (CSC) targeting the middle level civil servants⁴⁸, has been re-established with the assistance of UNDP. CSC

⁴⁵ Although OHCS has been upgrading 80% of HR record system, short-listed candidates sometimes found already transferred or resigned. The potential candidate with non-payment record or over-subscription are avoided from enrolling in next training. In addition, it was reported that local government has recently taken a large portion of potential candidates away. This makes CSTC coordinators difficult to find potential candidates without non-payment record, since the payment of course-fee was better by local government. Furthermore, coordinators are also calling individual ex-participants for requesting the payment to assist CSTC accountant.

⁴⁶ Outputs are set as: 1. a well-trained cadre of civil servants, 2. promotions linked to Scheme of Service Training, 3. leadership and managerial training scheme instituted, 4. modalities for the establishment of a Training Fund developed and operational.

⁴⁷ Outputs are set as: 1. capacity and number of trainers increased, 2. facilities at institutions improved, 3. curriculum revised, 4. MOU with Institute of Local Government Studies (ILGS), 5. framework for autonomy available, 6. school management board in place.

⁴⁸ In Sierra Leone, IPAM provides training for senior level civil servants; in Liberia, LIPA is the one for senior level civil servants.



is now in need of developing the capacity of trainers.

In Liberia, the capacity building and the training are also set as the essential areas under the Civil Service Reform Strategy. Although no institution has been established for civil service training, CSA is seeking to train trainers.

(4) Needs of CSTC

Prior to the start of previous JICA project, CSTC was at critical condition in terms of human resource, infrastructure and finance. During 2007-2010, JICA implemented the technical cooperation project, "Capacity Development of Government Administration Project" to strengthening the capacity of OHCS for delivering the training of EL/QPI course. In order to become COE in civil service training in the sub-region, CSTC further needed to strengthen its institutional capacity. In addition, Scheme of Service Training which makes 40 hours of training mandatory for promotion will be effective in January 2013. Therefore, CSTC needs to expand its capacity for delivering more number of training courses⁴⁹ to respond to the national demand.

(5) Appropriateness of strategy

This Project was designed to further strengthen the institutional capacity of CSTC targeting to become a Center of Excellence through providing training to sub-regional countries⁵⁰.

The strategy of this Project has certain limitations, especially when CSTC need to respond to expanding national demand due to the introduction of Scheme of Service Training. To be able to provide the service as a Centre of Excellence (Overall Goal), the followings are essential: 1) to continue upgrading the institutional capacity of CSTC in providing national courses for Ghana; 2) to strengthen the management capacity of CSTC. However, this Project does not contain the above two aspects, except for developing curriculum and material design for national courses.

Since JICA is currently the only agency assisting CSTC⁵¹, there is no duplication of donor's assistance. Previously, CIDA assisted in the course of policy analysis, and the microbus was donated by World Bank.

4.2 Effectiveness

As noted in the 3.4 Project Purpose, the effectiveness of the Project can differ based on the definition of institutional capacity, depending on the scope of the Project Purpose. This Mid-Term Review takes this scope of institutional capacity, to be able to provide international training with ADDIE cycle. With the narrower definition, the likelihood for the Project Purpose to be achieved is high.

The extent of contribution of Output 1 and 3 to strengthen the institutional capacity of CSTC is deduced to be more than other two Outputs at the time of Mid-Term Review. CSTC had developed

⁴⁹ The no. of CSTC subject courses is increasing from 34 in 2010 to 55 planned in 2013.

⁵⁰ This Project combined the following two aspects in the previous JICA Project: 1) the capacity for TNA and for developing curriculum/materials needed to be further strengthened because that implementation was entrusted to MDPI (Management Development and Productivity Institute) in the previous project, 2) the observers of the EL/QPI training from Sierra Leone and Liberia requested the similar training.

⁵¹ French embassy is supporting Government Secretariat School. CIDA is assisting OHCS for capacity building and Commonwealth fund for technical cooperation (CFIC) is supporting for Scheme of Service.

the capacity in TNA and curriculum/material design, which was handled by MDPI during the previous Project, as well as the capacity of delivering the international training successfully based on the developed Course Administration Manual. The full conversion of Output 2 may be at the early stage. This is because, although CSTC increased the no. of trainers (important assumption), newly recruited permanent trainers are at the stage of developing their capacity as coordinators, at the same time receiving training to be facilitators. Some have started delivering one module as a trial in recent international training, but it is still a challenge for them to become qualified trainers to deliver the level of international training by the end of the Project. Under output 4, the incorporation of feedback based on the evaluation into the following course has been continuously conducted⁵². On the other hand, M&E function has been mainly handled by MSD and it is only now that MSD transfers the function to CSTC. Therefore contribution of Output 4 is expected to be increased in the remaining period of the Project.

The Project also implemented some activities which are outside of the four Outputs, as it would accelerate the attainment of the Project Purpose. For example, the Project is developing the general capacity of newly recruited trainers by introducing OJT skill transfer mechanism. Furthermore, the regular meeting "My Excellency Series" was initiated with the view to internalize the vision, mission and value and to enhance the team building to become the Center of Excellence. The Project also assists in preparing CSTC Strategic Management Plan, CSTC leaflet, website, brochure and newsletter⁵³, all of which are contributing to help CSTC to become the Centre of Excellence.

While the current four Outputs do contribute to strengthen the capacity of CSTC to some extent, the effectiveness of the Project could be enhanced by applying the knowhow acquired into national courses to ensure the sustainability of the effect of the Project, as well as by strengthening the management capacity of CSTC, as stated in the Relevance.

4.3 Efficiency

Major portion of inputs were properly utilized to produce the Outputs, except for the delay in construction of the new building. The large portion of local cost is spent for covering the international training course fee, traveling cost for international participants as well as OHCS/CSTC staff for visiting sub-regions. When considering the nature of the Project as contributing to the sub-regional cooperation, this point could be conceded as appropriate. The aspects which enhanced and lowered the efficiency are the followings.

The factors improved the efficiency:

1) Strong ownership and good relationship

As indicated in the implementation process, CSTC has strong commitment and the ownership of the Project. CSTC and the Japanese experts also enjoyed good relationship, which brought smooth communication and implementation of the Project.

2) Overseas training

Overseas trainings were well selected based on the needs and conducted at the timely manner. TOT

⁵² As a result, the Project spent longer period for revision of training manuals than initially planned.

⁵³ Currently, quarterly issued newsletters are distributed among CSTC staff, OHCS and ex-international training participants. It is recommended to be circulated more widely to MDAs and other donors as a promotional tool.

kk

training in Singapore enhanced the awareness on curriculum and material design more suitable for adult training. The training in Japan enhanced the sense of importance on management aspect of the training centre.

Constraints on the efficiency:

1) Delay in construction of the new training building and the provision of equipment

The Project was designed to produce synergetic effects of combining technical cooperation and utilizing Japanese counter-value fund for construction of the training building. However, due to the issues on the building constructor's side, the construction has been delayed, thus the room and equipment for new building have not been utilized yet.

Relation with the amount of activities and Outputs

As indicated under Output 2 and 3, the training of newly recruited permanent trainers was essential to implement international training, as well as to develop their capacity as qualified trainers to the level of international training where most participants are senior officers. However, this aspect was not factored in the current PDM.

4.4 Impact

Overall Goal: Civil servants and Institutions in the sub-region benefit from the services of CSTC as 'Centre of Excellence' in civil service training.

Table 4-1: Achievements under Overall Goal as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
a. CSTC provides training and/or advice to its sub-regional counterpart institutions at their request.	Not yet materialized. ⁵⁴
b. Sierra Leone and Liberia replicate EL and QPI training courses in their respective countries.	HRMO in Sierra Leone has conducted an induction course institutionally including EL/QPI topics in August 2012 ⁵⁵ , while participants from Liberia conducted a training workshop with their own initiatives in November 2011 ⁵⁶ .

The likelihood of achieving the Overall Goal within 3-5 years after the termination of the Project will heavily depend on the important assumptions. While HRMO and CSA may continue seeking services from CSTC, CSTC will not be able to provide services, nor will HRMO/CSA be in difficult positions to replicate training in respective county, if they cannot secure funds either from their governments or donors. On the other hand, CSTC is aiming at providing training and/or advice not only in sub-regions but also to local training centres in Ghana as the COE. This point may need to be taken into account when ex-post evaluation is conducted.

⁵⁴ Civil Service College in Sierra Leone inquired if CSTC could assist in how to establish and manage training center.

⁵⁵ According to the director of HRMO, approximately 200 civil servants were trained.

⁵⁶ 15 civil servants participated in the workshop. The second workshop was planned in July 2012, but was not materialized due to the shortage of budget.

kk

Other positive effects produced by the Project are as follows:

(1) Application of knowhow acquired through international training into national courses

- Following to the advanced TOT courses for Ghanaian trainers conducted by the Project, CSTC plans to deliver the similar TOT course as a national course next year. CSTC is currently modifying TOT guideline for the EL/QPI course prepared for international training into the one suitable for national TOT course.
- CSTC is currently modifying evaluation formats for national courses at Course Administration Committee, based on the ones prepared for international training.
- CSTC is reviewing the course procedure for national courses at Course Administration Committee, based on the developed Course Administration Manual.

(2) CSTC staff becomes time consciousness and their team spirit has been enhanced.

(3) Learning Platform motivated some adjunct trainers who were about to withdraw from the Project.

(4) Improvement of CSTC's prestige

Through renovation of the building by the previous Project and construction of the new training building by the JICA Counter Value Fund, the public image of CSTC has been improved. At the same time, it is informed that CSTC staff's confidence has been improved by delivering international training, and enjoying the publicity over TV and newspapers.

No negative impact was observed during the Mid-Term Review.

4.5 Sustainability

Sustainability is a concern at the time of Mid-Term Review.

(1) Policy environment

The momentum to strengthen civil service training is in favorable direction⁵⁷ in the current policy of GoG. However, the enforcement of Scheme of Service Training might be hindered, unless the centralized training funding under the Training Policy is authorized by the Cabinet. Even though OHCS is committed to push forward to materialize the central training funding, it is difficult to estimate how long it would take for the consultation with other MDAs as well as for the authorization by the Cabinet.

(2) Technical aspects

CSTC has developed their capacity in TNA, designing of training curricula and materials, training delivery, planning and implementation of training as well as M&E. Various manuals have been also developed to ensure the skills acquired through the Project to be maintained at CSTC. On the other hand, the level of developed capacity differs on individual level. As for M&E component, it has been transferred from MSD to CSTC, which is remarkable progress, but the skill transfer has managed

⁵⁷ CSTC is currently issuing course calendar in December. From next year, CSTC plans to prepare course calendar in June so that they can be circulated to MDAs during the budget preparation period of June – August, which can facilitate MDAs to take training into their budgeting.

only on individual basis. Therefore, the transfer of skills from those individuals to other staff is to be accelerated to further strengthen the dissemination of the acquired capacity in the latter part of the Project. As for the planning of the training, it was noted that Ghanaian CPs could manage it by them, but still require the support from the Japanese experts to make the procedure on timely manner.

(3) Financial sustainability

Financial sustainability is of the deepest concern at the time of Mid-Term Review.

The Project has been providing the cost for sub-regional training courses, traveling⁵⁸, training activities such as LPs and retreat workshops. Therefore, unless sub-regional countries secure their own funding through donors or their own governments, the international training cannot be continued⁵⁹.

5. Conclusion

Regarding the relevance, the needs and the policies of GoG and GoJ were met, while the strategy of the Project had a certain shortcoming. As for the effectiveness, it is fair if the narrower definition of the Project Purpose is assumed. The Project Purpose is likely to be attained, provided that some challenges, such as the variance/gap of capacity between senior and less experienced trainers, weak managerial/administrative capacity and capacity to serve in-country training are addressed. The Project has both factors that enhance or reduce the efficiency. Some noteworthy factors include 1) strong commitment and trust between CSTC and the Japanese experts, 2) good contents of overseas training in Japan and Singapore, as well as 3) delay in the construction. The Project also enjoyed several positive impacts, including 1) application of skills acquired through international training to national courses, and 2) the enhanced image of CSTC. In terms of sustainability, it is the deep concern and requires intensive efforts for the improvement.

Overall, the Project is successful in developing capacity to implement international training following ADDIE cycle. In the latter part of the Project, the institutionalization of the skills acquired should be further strengthened through dissemination of skills among CSTC staff especially M&E, as well as application of the skills into national courses, in order to sustain the effect of the Project by cherishing the assets created since the previous Project.

⁵⁸ Cost of traveling includes flight, lodging, per-diem for participants from sub-regions as well as those from Ghana to sub-region at the time of TNA and impact survey.

⁵⁹ The international training have been better occasions to ensure adjunct trainers to be utilized. Unless CSTC can secure funding from MOFEP or MDAs, CSTC remains in a less favorable position to provide opportunities to utilize trained adjunct trainers for national training courses. As a result, it is concerned that the effect of the Project may not be achieved as expected.

6. Recommendations

For the Project

The Project is to formulate a strategy to enhance the sustainability of the effect of the Project.

Suggestions

1. As a part of an exit strategy, the Project is suggested to accelerate handing over the parts on which the Japanese experts have been providing much assistance, especially the planning and coordination of the courses.
2. In order to institutionalize the skills obtained at individual level, the Project should accelerate to standardize the capacity of CSTC permanent trainers, especially strengthening M&E. The implementation of skill transfer mechanism is to be accelerated.
3. The Project is suggested to identify necessary ICT skills of permanent trainers related to the Project activities, and take feasible measures to enhance their capacity, starting with M&E data inputs, compilation and analysis.
4. In order to strengthen the sustainability of the effect of the Project, the Project is recommended to monitor the implementation status of CSTC Strategic Management Plan periodically.
5. In order to be aware of how the effect of the Project contributes to strengthen the institutional capacity of CSTC, the Project is recommended to follow the progress on the application of knowhow obtained through international training into national courses, especially into EL/QPI course.
6. In order to motivate senior trainers as well as to strengthen the involvement of adjunct trainers, some aspects to stimulate their intellectual desires may need to be considered, such as bringing an expert from abroad for TOT or including best practices⁶⁰ in training.

For CSTC

7. In order to provide motivation and strengthen the capacity of newly recruited permanent members, CSTC is recommended to prepare the staff development plan. The plan could include the possibility of attaching them to MDAs for certain period to deepen their understanding of the civil service.
8. As CSTC plans to increase the number of permanent trainers next year, CSTC is recommended to consider the possibility of hiring more experienced permanent trainers in order to make balance among training management class.

⁶⁰ Best practices mean new skills, new approaches to training.

kk

~~kk~~

9. In order to strengthen the institutional capacity, CSTC should implement three-year Strategic Management Plan.
10. As a part of marketing strategy, CSTC may need to consider approaching development partners to conduct training for other institutions inside and outside Ghana. To establish the first model, liaising with HRMO in Sierra Leone should be strengthened to materialize the collaboration with EU funding.

For OHCS

11. In order to raise the awareness on Scheme of Service Training, OHCS should hold the dissemination seminar at CSTC, targeting MDAs HR director and HR person in charge of training. (Strategic Management Plan).
12. In order to materialize the centralized training funding mechanism, OHCS is requested to continue making efforts to finalize the Cabinet memo and seek for its authorization. (Strategic Management Plan)
13. In order to develop the capacity of the CSTC trainers, it is suggested that OHCS could facilitate the provision of further training through fellowship programme or whenever funding becomes available.
14. In order to facilitate the nomination of potential candidate participants, OHCS is recommended to continue making efforts on updating personnel database.

For JICA

15. JICA is recommended to revise PDM by consulting the Project on the above suggestions for the Project.
16. JICA is recommended to make efforts to look into the possibility of liaising CSTC training with other JICA projects in sub-regions including Ghana, by utilizing website, brochure and newsletter.

Annex 1 List of Stakeholders Consulted

<Office of the Head of the Civil Service>

1	Mr. Woeli Kemevor	Head of Civil Service
2	Mr. Alidu Fuseini	Chief Director
3	Mrs. Patricia Agyepong	Director, Recruitment, Training and Development Department
4	Mr. Patrick Amoatin	Principal Estate Officer

<Civil Service Training Centre>

5	Mrs. Dora Dei-Tumi	Principal
6	Mr. Evans Habadah	Assistant Principal
7	Mr. Eric Amankwah	Assistant Director
8	Mr. Mohammed S. Adams	Assistant Director
9	Mr. Daniel Sakitey	Senior Accountant
10	Mr. Foster Agbemafle	Trainer
11	Mr. Michael Ohene-Marfo	Trainer
12	Mr. Ebenezer R. Amankwah	Trainer
13	Ms. Mavis Asante	Trainer
14	Ms. Anna Ofori	Trainer
15	Mr. Robert Laryea	Trainer

<Management Service Department, OHCS>

16	Mr. Daniel A. Atuobi	Executive Secretary
----	----------------------	---------------------

<Human Resource Management Office, Sierra Leone>

17	Mr. Wilfred Mansarey	Director, Training and Career Development
----	----------------------	---

<Civil Service Agency, Liberia>

18	Mr. Wanneh C. Reeves	Director, Career Management and Training
----	----------------------	--

<Adjunct Trainers>

19	Mr. William Kartey	Deputy Director, Ministry of Energy
20	Mrs. Nancy F. A. Yelpoe	Deputy Director, Ministry of Education
21	Mr. George Amoah	Assistant Director I, Office of the Head of the Civil Service

<Japanese Experts>

22	Mr. Kunitoshi Saito	Senior Associate, PADECO Co., Ltd
23	Ms. Akiko Nichibuchi	Senior Consultant, PADECO Co., Ltd
24	Mr. Teruki Takahashi	Project Consultant, PADECO Co., Ltd
25	Mr. Kazutoshi Machida	Consultant/ Analyst, PADECO Co., Ltd

kk

11

Annex 2 Schedule of Mid-Term Review

DAY	DATE		SCHEDULE	AGENDA
1	11-Nov	Sun	22:00 Departure from Narita(JL5095)	
2	12-Nov	Mon	12:35 Arrival at Accra(EK0787)	
3	13-Nov	Tue	10:00 MTG&Briefing@ JICA Ghana Office 14:00 MTG with JICA experts@CSTC	Briefing
4	14-Nov	Wed	10:00-12:00 Monitoring Impact Survey@JICA 14:00-16:00 Focus Group Discussion① with adjunct trainers	Data collection Analysis
5	15-Nov	Thu	AM: Visiting the Study Site(CSTC) 10:15-12:00 Focus Group Discussion② with CSTC young trainers PM: Interview@CSTC: 13:30-14:30 Eric Amankwah 14:30-15:30 Saani Adams 15:30-16:30 Evans Habadah	Data collection Analysis
6	16-Nov	Fri	AM: Interview@CSTC: 10:00-11:00 Dora Dei-Tumi 11:00-12:00 Daniel Sakitei PM: Visiting OHCS, MTG and Interviews: 14:00-15:00 Woeli Kemevor 15:00-16:00 Alidu Fuseini 16:00-17:00 Patricia Agyepong	Data collection Analysis
7	17-Nov	Sat	Preparation Day	Drafting Report
8	18-Nov	Sun	Preparation Day	Drafting Report
9	19-Nov	Mon	14:00-16:00 Internal MTG	Sharing the study findings
10	20-Nov	Tue	Preparation Day	Drafting Report Additional Data Collection
11	21-Nov	Wed	13:30 Internal MTG	Drafting Report Additional Data Collection
12	22-Nov	Thu	13:00 Draft Reading@CSTC	Sharing and Discussing Report
13	23-Nov	Fri	10:00-12:00 JCC@CSTC	
14	24-Nov	Sat	Preparation Day	Revising Report Preparing for JCC
15	25-Nov	Sun	Preparation Day	Revising Report Preparing for JCC
16	26-Nov	Mon	Internal MTG (tentative)	Finalizing Report
17	27-Nov	Tue	09:00-12:00 Learning Platform 14:00-15:00 Signing on M/M	
18	28-Nov	Wed	14:00-15:00 Reporting to JICA Ghana Office 18:35 Departure from Accra(EK0788)	
19	29-Nov	Thu	transit at Dubai	
20	30-Nov	Fri	17:20 Arrival at Narita(JL5096)	

K/C

Annex 3

Project Design Matrix (PDM)

Project for Institutional Capacity Development of the Civil Service Training Centre			
Direct Beneficiary (Target Group): OHCS/CSTC	Indirect Beneficiaries: Ghanaian, Sierra Leonean and Liberian Civil/Public servants	Project Area: Accra, Ghana and sub-region (i.e. English-speaking countries in Western Africa: Sierra Leone and Liberia)	Project Period: 2011 Jan. - 2013 Dec. (3 years)
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal			
Civil servants and Institutions in the sub-region benefit from the services of CSTC as 'Centre of Excellence'* in civil service training.	<ol style="list-style-type: none"> CSTC provides training and/or advice to its sub-regional counterpart institutions at their request. Sierra Leone and Liberia replicate EL and QPI training courses in their respective countries. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. Official requests from sub-regional counterpart institutions for provision of external training. 1-2. OHCS implementation report on sub-regional training. 2. Civil Service Training and Implementation Plan (EL and QPI) of Sierra Leone and Liberia. 	
Project Purpose			
Institutional capacity of CSTC strengthened towards its functioning as a 'Centre of Excellence' in civil service training in the sub-region.	<ol style="list-style-type: none"> CSTC increases its training resources, in terms of number of trainers and facilities (eg. Lecture rooms) by at least 50%. Trainers' average performance scoring by the end of each course evaluation by participants averaged at least 60% A training cycle management plan for training delivery for the sub-regional participants established. Host institutions of the participants from Sierra Leone and Liberia indicate interest in further collaboration with CSTC in capacity development. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Third party (eg. MSD) evaluation report. OHCS/CSTC annual report. 2. Third party (eg. MSD) evaluation reports. The analysis of participants evaluation sheets 2. M&E report. OHCS/CSTC annual report. 3. Post training evaluation report. Letters from sub-regional institutions. 	<p>OHCS/CSTC stay committed to the vision of 'Centre of Excellence' by allocating own resources.</p> <p>Sierra Leone and Liberia allocate resources for training implementation in respective country.</p> <p>Sierra Leone and Liberia's need for OHCS/CSTC services sustained.</p>
Outputs			

A

7/1

<p>1. OHCS/CSTC personnel have developed capacity to conduct TNA and to develop training curricula and materials, including for Ghana and the subregion.</p>	<p>1-1. Sub-regional participants indicate relevance of training curricula and materials developed by CSTC.</p> <p>1-2. OHCS/CSTC personnel demonstrate ability to develop training curriculum and materials based on appropriate training needs assessment.</p>	<p>1-1. Trainees assessment report.</p> <p>1-2. Training materials and TNA report.</p>	<p>The concerned organizations in Sierra Leone and Liberia have intention to replicate CSTC training.</p> <p>The concerned organizations of Ghana, Sierra Leone and Liberia stay committed for subregional collaboration.</p>
<p>2. Training delivery capacity of the CSTC trainers has been strengthened for delivery of training for the sub-region.</p>	<p>2-1. CSTC trainers who are qualified to teach more than one module increased up to 80%** .</p> <p>2-2. TOT manuals developed and used by incumbent trainers.</p>	<p>2-1. TOT implementation report.</p> <p>2-2. TOT implementation report.</p>	<p>OHCS increases the number of full- as well as part-time trainers at CSTC.</p>
<p>3. Capacity to plan and deliver regular training for participants from the sub-region has been developed at CSTC.</p>	<p>3-1. Procedures for organizing sub-regional training established and implemented at CSTC and OHCS.</p> <p>3-2. 50% of sub-regional participants for TOT sessions demonstrate ability to deliver training*** .</p>	<p>3-1. Interviews with OHCS/CSTC personnel.</p> <p>3-2. CSTC/MSD TOT report</p>	<p>Infrastructural improvement of CSTC, including its training centre and accomodation is implemented.</p> <p>Civil service training budget is adequetly allocated.</p>
<p>4. An M&E system to ensure quality training has been established and implemented by CSTC.</p>	<p>4-1. Feedback from training participants are reflected on delivery of the next training course by CSTC trainers.</p> <p>4-2. Monitoring of the follow-up actions of sub-regional participants are jointly implemented with the sub-regional institutions.</p>	<p>4-1. M&E Report. Training materials.</p> <p>4-2. M&E Report.</p>	

7/1

TC

Activities	Inputs		
	Ghanaian side	Japanese side	<i>Pre-conditions</i>
1.1 Train CSTC trainers on training needs assessment methods. 1.2 Conduct training needs assessment among selected potential participants from Sierra Leone and Liberia. 1.3 Revise training manuals for Ethical Leadership and Quality and Productivity Improvement based on evaluation. 1.4 Train CSTC trainers on curriculum design and material development 1.5 Develop additional training culricula as required. 1.6 Develop additional training materials, including case studies, as required.	<Human Resource> Counterpart1 (OHCS) Counterpart2 (CSTC) <Facility> Project Office Recurrent cost of the office (utility) PC, Printers, Copiers	<Human Resource> Expert(s) < Necessary Equipment> <Training cost> Cost of SL and LB trainees External TOT training	OHCS is committed to CSTC's vision for COE. The concerned organizations of Ghana, Sierra Leone and Liberia express commitment for subregional collaboration.
2.1 Develop TOT manuals. 2.2 Conduct TOT for incumbent trainers. 2.3 Train additional trainers as part-time trainers. 2.4 Conduct peer review exercises for trainers to improve their delivery skills			
3.1. Review and explore new planning and management for organizing training. 3.2. Conduct sensitisation workshop for OHCS/CSTC staff on the situation of Siera Leone and Liberia. 3.3 Organize training programmes for participants from Sierra Leone and Liberia. 3.4 Organize TOT programmes for participants from Sierra Leone and Liberia.			
4.1 Review the existing M&E system with a view to conduct M&E for Sierra Leone and Liberian participants. 4.2 Develop M&E system for Sierra Leone and Liberian participants. 4.3. Implement newly modified M&E system for Sierra Leone and Liberian participants. 4.4 Conduct good practice sharing workshop for Sierra Leone and Liberian participants.			

* 'Centre of Excellence' in this document refers to a civil service training institution with state of the art facilities, techniques, methodologies and approaches for equipping civil servants in Ghana and the sub-region with knowledge and skills in cutting-edge courses towards quality service delivery.

** It refers that current trainers who have achieved this condition is 11 out of 17 (65%). OHCS/CSTC intends to make this number 30 out of 37(80%) by the end of the TC project.

*** Mechanism to be put in place to ensure that committed and the right caliber of trainees are selected.

TC

Annex 4 : 供与機材リスト

Annex 4 List of Equipment Provided

	Item	Quantity	Use Application	Price(GHC)	
1	Generator	1	CSTC	87173.92	
2	Water Tanks	4	CSTC	8,821.46	
3	Water Pump	2	CSTC		
4	Vehicle	1	Project Office	20968.61	
5	Photocopier	1	Project Office	6040.00	
6	Scanner	1	Project Office	799.00	
7	PC (Laptops)	2	Project Office	3395.00	
8	Projector	1	Project Office	1190.00	
9	Video Camera	1	Project Office	850.00	
9	Water Dispensers	8	CSTC	2226.08	
10	Monitor Speakers (with Power Amplifier)	2	CSTC	3500.00	
11	Channel Mixer	1	CSTC		
12	Cordless Microphones	3	CSTC		
13	Sofa Sets	2	New Building	49115.00	
14	Cabinet	1	New Building		
15	Book Shelves	3	New Building		
16	Tables for Reception	1	New Building		
17	Tables for Secretariat Rooms	3	New Building		
18	Tables for Training Rooms	15	New Building		
19	Tables for Cafeteria	18	New Building		
20	Chairs for Visitor	3	New Building		
21	Chairs for Secretariat Rooms	4	New Building		
22	Chairs for Training Rooms	30	New Building		
23	Chairs for Cafeteria	72	New Building		
24	Desktop	3	New Building		6937.82
25	Laptop	1	New Building		
26	Printer	3	New Building		
27	Projector	1	New Building		
28	Photocopier	1	New Building	10495.65	
TOTAL			GHC	201,512.54	
			JPY	8,637,714.12	

NOTE:

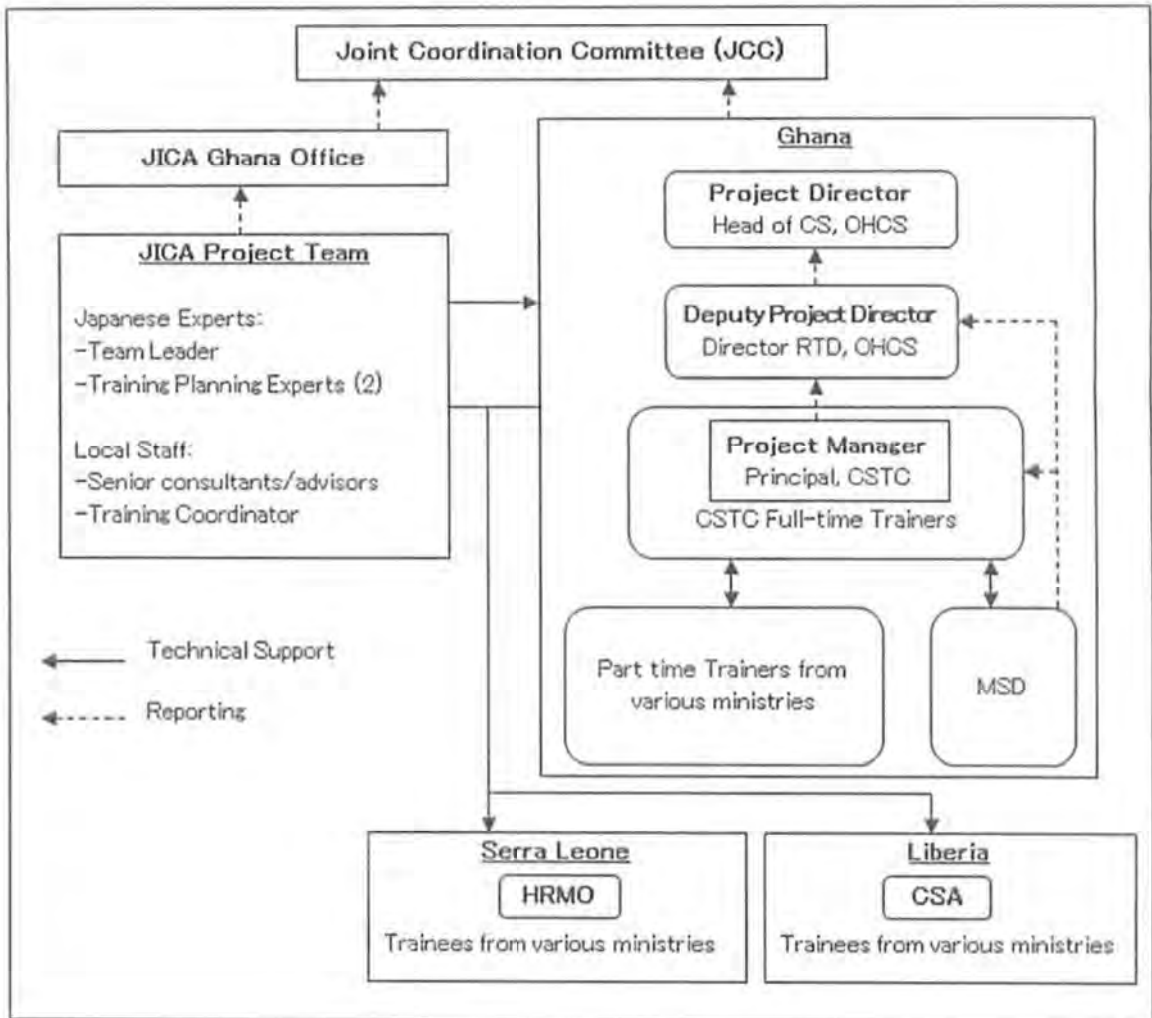
Exchange rate utilized for this calculation;

GHC= 42.8644 JPY (According to JICA Ghana Office Monthly Transaction Rate)

Annex 5 List of Ghanaian Counterparts

1.	Project Director: Mr. Woeli Kemevor	Head of Civil Service, OHCS
2.	Deputy Project Director: Mrs. Patricia Agyepong	Director, RTDD, OHCS
3	Project Manager: Mrs. Dora Dei-Tumi	Principal, CSTC
4.	Mr. Alidu Fuseini	Chief Director, OHCS
5.	Mr. George Amoah	Assistant Director II B, RTDD, OHCS
6.	Mr. Evans Habadah	Assistant Principle/ Trainer, CSTC
7.	Mr. Eric Amankwah	Assistant Director II B, CSTC
8.	Mr. Mohammed S. Adams	Assistant Director II B, CSTC
9.	Mr. Ohene-Agyei Kwaku	Part-time Trainer Former Deputy Director, RTDD (retired)
10.	Ms. Anna Ofori	Trainer, CSTC
11.	Mr. Foster Agbemafle	Trainer, CSTC
12.	Mr. Michel Ohene-Marfo	Trainer, CSTC
13.	Mr. Ebenezer Rexford Amenkwa	Trainer, CSTC
14.	Ms. Mavis Asante	Trainer, CSTC
15.	Mr. Robert Laryea	Trainer, CSTC

Annex 6 Structures of Relevant Stakeholders



Annex 7 Summary of Project Activities

Planned Activities	Actual Activities
Output 1: OHCS/CSTC personnel have developed capacity to conduct TNA and to develop training curricula and materials, including for Ghana and the sub region.	
1-1: Train CSTC trainers on training needs assessment methods.	The project team reviewed the TNA methodology of the current national EL course and QPI course by interviewing the OHCS/CSTC counterparts involved in the "Capacity Development of Government Administration"(the previous JICA Project). In the 1st LP Workshop, the essence and methodology of TNA was trained to trainers. The project team developed draft TNA guideline in April 2011. TNA guideline was completed in July 2011 through the experience in the back ground analysis trip and TNA trip as below 1-2
1-2: Conduct training needs assessment among selected potential participants from Sierra Leone and Liberia.	<p>OHCS/CSTC/MSD conducted TNA through two field surveys in Sierra Leone and Liberia, the back ground analysis trip in April 2011 and TNA trip in May 2011.</p> <p>(1) Background Survey</p> <p>Six counterpart members from OHCS/CSTC/MSD, two Japanese experts conducted the background analysis survey, jointly with HRMO and CSA which are the partner institutes in Sierra Leone and Liberia. The objective was to understand the current issues of civil service/civil servants in both countries and to figure out the points to consider for the civil service training. The cooperation framework to implement the training course was also discussed. The institutional level TNA was also implemented through interviews and focus group discussions with several Ministries/ Departments/ Agencies (MDAs) in Sierra Leone and with Ministries/ Agencies/ Commissions (MACs) in Liberia.</p> <p>After the field survey, the analysis of background survey was shared with trainers at the 2nd Learning Platform (LP) Workshop.</p> <p>(2) TNA survey</p> <p>Five officers of OHCS/CSTC/MSD and a Japanese expert conducted the TNA survey, together with partner institutes in Sierra Leone and Liberia. The objective was to identify the training needs of civil servants in these countries. The TNA team visited 20 MDAs in Sierra Leone and 22 MACs in Liberia. Questionnaires were administered to 177 civil servants (including 58 interviews) in Sierra Leone and 141 civil servants (including 60 interviews) in Liberia. Public servants and private sector people also responded to questionnaires and interview in order to collect voices from the clients and relevant stakeholders of the civil service.</p> <p>After the field survey, a TNA retreat workshop was organized and the TNA trip members and some trainers analyzed the training needs of Middle Level Civil Servants in Sierra Leone and Liberia. The TNA teams shared the TNA results and the training proposal with other trainers at the 3rd LP Workshop and validated the results among Ghana, Sierra Leone and Liberia through a video conference. The result of TNA was compiled as TNA report in August 2011.</p>

AT

<p>1-3: Revise training manuals for Ethical Leadership and Quality and Productivity Improvement based on evaluation.</p>	<p>See 1-4 (2).</p>
<p>1-4: Train CSTC trainers on curriculum design and material development</p>	<p>(1) Curriculum design and development of training manual</p> <p>To effectively implement curriculum design and to develop training manual, task teams in three subject areas, namely "Leadership", "Ethics" and "QPI: Quality Productivity Improvement," were established with the involvement of 16 trainers. The Project Team assigned Subject Matter Experts (SMEs) to each task team in order to input the expert knowledge on each subject matter and support effective material development.</p> <p>The kick-off retreat workshop of task team was organized in July 2011. In this workshop, participants reviewed the TNA results and designed the course curriculum based on the needs identified in Sierra Leone and Liberia. Two LP workshops were organized (4th and 5th LP). The task team members shared methodology and progress of the international EL/QPI Course curriculum design and material development with other part-time trainers. The draft training manuals were prepared by 5th LP and adjunct trainers commented on them. The training manuals were completed in September 2011.</p> <p>(2) Revision of training manual</p> <p>After 1st international EL/QPI course, facilitators reviewed training manual and revised the contents to match the civil service context in November 2011.</p> <p>Task team leaders from Leadership, Ethics and QPI and the task team manager participated in the TOT (overseas training) at Civil Service College in Singapore. The objective of the TOT in Singapore was to learn how to develop a training manual and to revise the manual based on the Instructional Design (ID) approach.</p> <p>Based on the course evaluation of the 1st and 2nd international EL/QPI courses as well as learning from TOT Singapore, the Project reorganized the EL/QPI course materials to make it more skill focused and to avoid duplication of the topics in the course. As a result, the Learner Workbook (LW) was developed based on the concept of Instructional Design between March and May 2012 mainly by CSTC permanent trainers. Two retreat workshops were held to review the draft LW and to develop the Facilitation Guideline (FG). The three thematic areas (Leadership, Ethics and QPI) have been merged into one and the idea of an action plan is featured in each session. The LW was completed in September 2012.</p> <p>Objectives of the developed three materials are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● LW: Main training material to be used in the session ● TM: Reference material ● FG: Guide for facilitators including training contents, methodology, case study, etc. <p>The results of TOT Singapore and the developed LW were shared at the 8th and 9th LP respectively.</p>

14c

<p>1-5: Develop additional training curricula as required.</p>	<p>CSTC held the retreat workshop in June 2012 to design the course outline for the Customer Care course for CSTC national course, as well as for Effective Office Management and Staff Supervision course for Local Government in Ghana. In the above workshop, CSTC reviewed the results of the TNA and designed curriculum for the above two courses. After the retreat workshop, CSTC developed training materials for the Effective Office Management and Staff Supervision course based on the standardized LW style format. This course is planned to be held within 2012.</p>
<p>1-6: Develop additional training materials, including case studies, as required.</p>	<p>In August 2012, CSTC compiled the case studies in the international 1st and 2nd EL/QPI courses into the FG. Also the action plan guideline was incorporated into FG, based on the analysis of best and worst practices of action plans.</p>
<p>Output 2: Training delivery capacity of the CSTC trainers has been strengthened for delivery of training for the sub-region.</p>	
<p>2-1: Develop TOT manuals.</p>	<p>The project team compiled the knowledge, skills and attitudes trained through LP workshops into the TOT manuals in February 2012. The TOT manuals were revised to be utilized for the Advanced TOT in August 2012.</p>
<p>2-2: Conduct TOT for incumbent trainers.</p>	<p>Since the beginning of the Project, the project team with OHCS/CSTC organized nine LP workshops to train incumbent and additional trainers. For the detail, please see Annex 8. In August 2012, the Advanced TOT was conducted to support these facilitators to improve and standardize the quality of sessions. Advanced TOT was consisted of how to facilitate sessions and of demonstration practice. 32 trainers attended the sessions and 15 who participated in the demonstrations received certificates. There was two international TOT (overseas training). The one was in Singapore held in February 2012, in which four permanent trainers participated, to learn how to develop training manual. The other was in Japan held in 26 October-12 November, 2012 to learn Training Centre Management in Japan and to obtain further insight towards the goal of becoming a COE in the Western African sub-region. Six staff from OHCS and CSTC participated in the latter training.</p>
<p>2-3: Train additional trainers as part-time trainers.</p>	<p>The adjunct trainers together with permanent trainers have been trained through LP workshops and the Advanced TOT. Same as 2-2. With the introduction of the teaching group system since the 3rd EL/QPI, each module is taught by several trainers. This new system provides more opportunities to facilitate sessions for less experienced permanent and adjunct trainers of junior and middle level</p>
<p>2-4: Conduct peer review exercises for trainers to improve their delivery skills</p>	<p>Task team and trainers conducted 1st peer reviews in September 2011 to ensure consistency of the curriculum design, trainee's manuals, and facilitators' session materials and to review facilitation methods. After the 1st and 2nd international EL/QPI courses, facilitator reviewed the in-course evaluation at the 6th and 7th LP workshops respectively and shared ideas to improve their facilitation skills. The same is planned for the 3rd EL/QPI at 10th LP at the end of November 2012.</p>

	<p>In the Advanced TOT, facilitators demonstrated sessions and shared comments each other to improve their facilitation skills.</p> <p>The Project plans to conduct a few Advanced TOT, which includes peer review sessions to strengthen the facilitation skills.</p>
<p>Output3: Capacity to plan and deliver regular training for participants from the sub-region has been developed at CSTC.</p>	
3-1: Review and explore new planning and management for organizing training.	<p>The administration process of the current national EL/QPI course was reviewed by CSTC trainers to identify the procedures necessary to conduct the international training. Based on discussions, the training administration manual was developed in September 2011. Also, based on the issues identified in the 6th LP Workshop, the Project revised the training administration manual in November 2011. Before the 1st international TOT, the CSTC trainers developed check list for course administration. Based on the newly developed check list, the training administration manual was revised in July 2012.</p>
3-2: Conduct sensitisation workshop for OHCS/CSTC staff on the situation of Sierra Leone and Liberia.	<p>CSTC organized sensitization workshops for assigned facilitators around one week before the international training courses to share the situation in Sierra Leone, needs of participants, course outline and effective facilitation methodologies: one for 1st and 2nd EL/QPI facilitators in Sept. 2011, one for 1st TOT facilitators in Aug.2012, and one for 3rd EL/QPI facilitators in Sept. 2012.</p>
3-3: Organize training programmes for participants from Sierra Leone and Liberia.	<p>CSTC has conducted three EL/QPI courses. For the detail, please see the Annex 8.</p>
3-4: Organize TOT programmes for participants from Sierra Leone and Liberia.	<p>During August-Sept. 2012, CSTC conducted 1st international TOT course. During the TOT, HRMO and CSA formulated Action Plans for replicating EL/QPI courses by utilizing trained trainers in respective country.</p>
<p>Output4: An M&E system to ensure quality training has been established and implemented by CSTC.</p>	
4-1: Review the existing M&E system with a view to conduct M&E for Sierra Leone and Liberian participants.	<p>At the 1st LP Workshop, the project team introduced the ADDIE cycle and the overall idea of M&E. At the 5th LP Workshop, trainers discussed how to improve the current M&E tools. OHCS/CSTC discussed overall project implementation framework including M&E with the HRMO/CSA during the back ground analysis trip in May 2011. More detailed M&E implementation process was discussed during the 1st international EL/QPI Course with participants from the HRMO and CSA.</p>
4-2: Develop M&E system for Sierra Leone and Liberian participants	<p>The evaluation tools and process which were agreed with the HRMO/CSA were compiled into an M&E guideline in December 2011. Evaluation steps are consisted of pre-course evaluation, in-course evaluation, end-course evaluation and impact survey.</p> <p>After the impact survey held in February-March 2012, CSTC revised M&E guideline to add the methodologies to conduct the impact survey.</p>
4-3: Implement newly modified M&E system for Sierra Leone and Liberian participants.	<p>Training needs of participants identified in the pre-course evaluation were shared with the facilitators at the facilitator meetings.</p>

KT

	<p>In-course evaluation results were distributed to all assigned trainers. Also, observation forms from the Japanese experts were attached to the in-course evaluation results. End-course evaluation results were discussed at the internal meeting at CSTC and shared at the LP workshop after each international training course. MSD also developed the monitoring reports for the 1st and 2nd international EL/QPI courses. Comments and recommendations were discussed at CSTC and reflected in the following training courses.</p> <p>After the 2nd and 3rd international EL/QPI courses, OHCS/CSTC conducted videoconferences. After the videoconference, HRMO and CSA conducted monitoring until the implementation of impact survey.</p> <p>The impact survey for 1st and 2nd international EL/QPI courses was conducted in Sierra Leone and Liberia in February-March 2012.</p> <p>The evaluation results were summarized in the impact survey report by MSD. The result was shared at 8th LP. CSTC staff discussed the recommendations and issues raised in the impact survey and reflected in the following courses.</p>
<p>4-4: Conduct good practice sharing workshop for Sierra Leone and Liberian participants</p>	<p>Good practice sharing workshop is planned in 2013, thus not yet implemented.</p>
<p>Activities outside of PDM</p>	
<p>Promotion and Marketing of CSTC and its courses</p>	<p>Creation of CSTC Leaflet</p> <p>Design/Printing of CSTC Notepad, Document Folder</p> <p>Creation of CSTC Website</p> <p>Creation of CSTC Quarterly Newsletter</p> <p>Creation of CSTC Brochure (including New Facility/Course information)</p> <p>Support Communication/Coordination with New Customers (CDCD Project, Nigeria)</p>
<p>Organizational Development of CSTC</p>	<p>Organizational Development Needs Identification by Interview with all staff</p> <p>Review and Internalization of Organizational Value, Mission and Vision, Enhancement of Team Building by My Excellency Series for all staff</p> <p>Skill-Transfer Mechanism: Administration/Coordination Skill Identification/Transfer for Training Management Class (New Full-time Trainers)</p> <p>Support Preparation of CSTC's Strategic Management Plan (3-Year Plan)</p>

Annex 8 Lists of Training and Workshops

I. JCC

No.	Contents	Date	No of participants
1.	1 st JCC	Mar. 15, 2011	18
2.	2 nd JCC	Jun. 7, 2012	23

II. TNA trip to Sierra Leone and Liberia

No.	Title	Date	No of participants
1.	Back Ground Analysis Trip	Apr. 3-16, 2011	8
2.	TNA Trip	May 15-29, 2011	6

III. TOT for CSTC trainers

(1) Learning Platform Workshop

No.	Contents	Date	No of participants
1.	LP Workshop 1	Mar. 22-24, 2011	34
2.	LP Workshop 2	Apr. 28, 2011	36
3.	LP Workshop 3	Jun. 16-17, 2011	32
4.	LP Workshop 4	Jul. 13-14, 2011	34
5.	LP Workshop 5	Aug. 23-25, 2011	41
6.	LP Workshop 6	Oct. 26-27, 2011	33
7.	LP Workshop 7	Jan. 26, 2012	36
8.	LP Workshop 8	Mar. 8, 2012	35
9.	LP Workshop 9	Jun. 21, 2012	37

(2) Retreat Workshop

No.	Contents	Date	No of participants
1.	TNA Retreat workshop	Jun. 9-12, 2011	12
2.	Task team kick-off workshop	Jul. 7-10, 2011	12
3.	Ethics team retreat workshop	Jul. 25-30, 2011	4
4.	QPI team retreat workshop	Jul. 26-31, 2011	4
5.	Leadership team retreat workshop	Aug. 1-7, 2011	9
6.	Training manual revision retreat workshop	Feb. 28-Mar. 4, 2012	11
7.	Training manual revision and course development retreat workshop (1)	Jun. 14-16	17
8.	Training manual revision and course development retreat workshop (2)	Aug. 2-4	16

(3) Peer Review

No.	Contents	Date	No of participants
1.	Peer Review for 1 st EL/QPI	Sep. 6-8, 2011	18

(4) Advance TOT

No.	Contents	Date	No of participants
1.	1 st Advance TOT for 3 rd EL/QPI	Aug. 14, 15, 22, 23, 2012	32

(5) Oversea Training

No.	Contents	Date	No of participants
1.	Training in Singapore	Feb. 4-12, 2012	4
2.	Training in Japan	Oct. 26 – Nov. 12	6

kk

IV. International training for Sierra Leone and Liberia

No.	Contents	Date	No. of participants
1.	1 st EL/QPI for Sierra Leone and Liberia	Sep. 19 – Oct. 7, 2011	23 (10 from Sierra Leone and 10 from Liberia, 3 from Ghana)
2.	2 nd EL/QPI for Sierra Leone and Liberia	Nov. 14 – Dec. 2, 2011	22 (10 from Sierra Leone and 10 from Liberia, 2 from Ghana)
3.	1 st TOT for Sierra Leone and Liberia	Aug. 27 – Sep. 7, 2012	19 (8 from Sierra Leone and 8 from Liberia, 3 from Ghana)
4.	3 rd EL/QPI for Sierra Leone and Liberia	Sep. 24 – Oct. 12, 2012	25 (10 from Sierra Leone and 10 from Liberia, 5 from Ghana)

V. Impact survey

No.	Contents	Date	No. of participants
1.	1 st Impact Survey in Sierra Leone and Liberia	Feb. 19 – Mar. 2, 2012	6

kek

PDM（和文）

プロジェクト名：ガーナ国 公務員研修センター機能強化プロジェクト

プロジェクト実施期間：2011年3月1日～2014年2月28日（3年間）¹

直接的受益者：ガーナ人事委員会（OHCS）及び公務員研修センター（CSTC） / 間接的裨益者：ガーナ・シエラレオネ・リベリア人公務員

活動場所：ガーナ国アクラ市及び域内国（西アフリカ英語圏）シエラレオネ及びリベリア

プロジェクト要約	指標	評価方法	外部条件
上位目標 シエラレオネ・リベリアをはじめとする第三国の公務員及び関係機関が、公務員研修センター（CSTC）の公務員研修における「Centre of Excellence (COE)」 ² としてのサービス提供の便益を享受する。	1. CSTC が、要請に応じて第三国の機関に対し、研修やアドバイスを提供する。 2. CSTC のTOTに参加したシエラレオネ・リベリアの研修員が講師として養成され、自国の公務員に向けた EL/QPI 研修を実施する。	1-1. CSTC での研修を希望する域内国からの正式な要請 1-2. OHCS により作成された域内の国際研修の実施報告書 2. シエラレオネ及びリベリアにおける公務員研修及びその実施計画書	
プロジェクト目標 公務員研修における「Centre of Excellence (COE)」としての機能を果たすことを目指して、公務員研修センター（CSTC）の組織能力が強化される。	1. CSTC の講師（専任・兼任）の人数、並びに研修施設（教室数）が 50%以上拡大する。 2. 研修員による研修受講評価において、講師陣が平均 60%以上の評価を得る。 3. シエラレオネ・リベリア（第三国）向けの研修の実施を可能とする研修サイクルマネジメントが確立する。	1. 第三者機関（MSD 等）による評価報告書及び OHCS/CSTC による年次報告書（プロジェクト報告書） 2. 第三者機関（MSD 等）による評価報告書及び研修参加者による評価シート（EL/QPI 及び TOT モニタリングレポート他） 3. M&E 報告書及び OHCS/CSTC による年次報告書（TNA ガイドライン、TNA 報告書、研修実施運営計画、EL/QPI 研修マニュアル、M&E ガイドライン、モニタリングレポート、インパクト調査及びプロジェクト報告書）	1. OHCS/CSTC の COE 構想に変化がなく、そのために自らのリソースを配分する。 2. シエラレオネとリベリアが各国での研修実施のために自らのリソースを配分する。 3. シエラレオネとリベリアの OHCS/CSTC に対する研修ニーズが継続する。

¹ 付属資料 1 ミニッツ・合同評価報告書 Annex3 の PDM（英文）における、プロジェクト実施機関には誤記がある。正しくは、上記のとおり。

² この文書で述べられる「Centre of Excellence」とは、最先端水準の施設、技術、方法及びアプローチをもって、ガーナ及び域内国の公務員に対し、質の高い公共サービスの提供に向けた知識及び技能を身につけるための最新鋭のコースを提供する公務員研修機関を指す。

	<p>4. シエラレオネ・リベリアの研修員の所属機関が、CSTC への更なる研修員派遣を希望する。</p>	<p>4. 研修後評価報告書及び域内機関からのレター</p>	
<p>アウトプット</p> <p>1. OHCS/CSTC の職員がガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員向けの研修ニーズ・アセスメントを実施し、研修カリキュラム及び教材を作成する能力を習得する。</p> <p>2. シエラレオネ・リベリアの研修員への研修実施に向けて、CSTC の講師陣の研修実施能力が向上する。</p> <p>3. CSTC において、シエラレオネ・リベリアの研修員向けに研修を実施するために必要な研修計画及び実施能力が構築される。</p> <p>4. CSTC において、質の高い研修の実施を担保するモニタリング・評価制度が構築され、これが実施される。</p>	<p>1-1. CSTC の職員によって開発された研修カリキュラム及び教材が域内国の研修員ニーズに合致しているとの評価を受ける。</p> <p>1-2. OHCS/CSTC 職員が、適切な研修ニーズ・アセスメントを基に研修カリキュラム及び教材を開発できる能力を示す。</p> <p>2-1. 複数の研修モジュールを教えることができる CSTC の講師数が 80% に増加する。³</p> <p>2-2. TOT マニュアルが開発され、CSTC 講師がこれを利用する。</p> <p>3-1. OHCS/CSTC において、シエラレオネ・リベリアの研修員向けの研修実施プロセスが確立し、これが実施される。</p> <p>3-2. シエラレオネ・リベリアからの TOT 参加者のうち 50% が講師能力を身につけたとの評価を受ける。⁴</p>	<p>1-1. 研修員の事前評価報告書 (EL/QPI 及び TOT モニタリングレポート、インパクト調査レポート)</p> <p>1-2. 研修教材及び TNA 報告書 (TNA ガイドライン、TNA 報告書、EL/QPI 研修マニュアル、研修実施運営計画、EL/QPI モニタリングレポート、インパクト調査レポート)</p> <p>2-1. TOT 実施報告書 (プロジェクト報告書、Trainers database)</p> <p>2-2. TOT マニュアル及び TOT 実施報告書 (プロジェクト報告書)</p> <p>3-1. OHCS/CSTC 職員への面談及び研修実施運営計画</p> <p>3-2. CSTC/MSD による TOT 報告書 (TOT デモンストレーション評価)</p>	<p>シエラレオネ・リベリアの関係機関が CSTC の研修を再現する意図がある。</p> <p>ガーナ・シエラレオネ・リベリアの関係機関が域内協力に関するコミットメントを維持する。</p> <p>OHCS が CSTC の専任・兼任講師を増員する。</p> <p>研修講義室と宿泊施設を含む CSTC の施設インフラが向上する。</p> <p>公務員研修予算が適切に配賦される。</p>

³ 2010 年 10 月現在、この条件を満たしている講師は、17 名中 11 名 (65%) である。OHCS/CSTC は、プロジェクト終了までにこの数を 37 名中 30 名 (80%) にすることを目指す。

⁴ 研修員の講師能力を適切に評価できるような仕組みを導入する必要がある。

	<p>4-1. CSTC 講師が、研修員からのフィードバックを次の研修に反映させる。</p> <p>4-2. シェラレオネ・リベリアの研修員のアクションプラン実施に係るモニタリングが、域内国の機関と共同で実施される。</p>	<p>4-1. M&E 報告書及び研修教材（M&E ガイドライン、モニタリングレポート、インパクト調査レポート、EL/QPI 研修マニュアル、研修実施運営計画、プロジェクト報告書）</p> <p>4-2. M&E 報告書（M&E ガイドライン、インパクト調査レポート）</p>	
<p>活動</p> <p>1-1 CSTC 講師に研修ニーズ・アセスメントの実施方法を講習する。</p> <p>1-2 シェラレオネ・リベリアの研修参加候補者を対象に研修ニーズ・アセスメントを実施する。</p> <p>1-3 評価結果に基づいて、EL/QPI の研修マニュアルを改訂する。</p> <p>1-4 CSTC 講師に研修カリキュラム及び教材作成方法を講習する。</p> <p>1-5 必要に応じて新たな研修カリキュラムを開発する。</p> <p>1-6 必要に応じてケース・スタディを含めた新たな研修教材を開発する。</p> <p>2-1 TOT マニュアルを開発する。</p> <p>2-2 CSTC 講師に対して TOT を実施する。</p> <p>2-3 新たに着任した兼任講師に対する研修を実施する。</p> <p>2-4 CSTC 講師の研修技術の向上のためにピア・レビューを実施する。</p> <p>3-1 研修計画立案・実施の流れに関して現状を見直し、向上する方法がないかを模索する。</p> <p>3-2 OHCS/CSTC 職員に対し、シェラレオネ・リベリアの現状に関する情報提供ワークショップを実施する。</p>	<p>投入</p> <p>日本側</p> <p>1. 人材：日本人専門家の派遣</p> <p>2. 機材供与</p> <p>3. 研修員受入れ費用</p> <ul style="list-style-type: none"> - シェラレオネ・リベリアの研修員受入れ費用 - CSTC 講師に対する海外研修 	<p>ガーナ側</p> <p>1. 人材：カウンターパート要員配置</p> <ul style="list-style-type: none"> - OHCS - CSTC <p>2. 施設設備</p> <ul style="list-style-type: none"> - プロジェクト執務室の提供 - 執務室の維持管理費用（水道光熱費） <p>3. PC、プリンター、コピー機</p>	

<p>3-3 シエラレオネ・リベリアの研修員に対し、EL/QPIを実施する。</p> <p>3-4 シエラレオネ・リベリアの研修員に対し、TOTを実施する。</p> <p>4-1. シエラレオネ・リベリアの研修員に対しモニタリング・評価を実施することを念頭に、現状のモニタリング・評価システムを見直す。</p> <p>4-2. シエラレオネ・リベリアの研修員向けにモニタリング・評価制度を開発する。</p> <p>4-3. シエラレオネ・リベリアの研修員向けに新たに改訂されたモニタリング・評価制度を実施する。</p> <p>4-4. シエラレオネ・リベリアの研修員向けにグッド・プラクティスを共有するためのワークショップを開催する。</p>		<p>前提条件</p> <p>OHCS が CSTC の COE 構想にコミットメントを示す。</p> <p>ガーナ・シエラレオネ・リベリアの関係機関が域内協力をコミットメントを示す。</p>
---	--	---

