

ブータン王国
地方行政支援プロジェクトフェーズ3
中間レビュー調査報告書

平成 25 年 6 月
(2013 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
J R
13-086

ブータン王国
地方行政支援プロジェクトフェーズ3
中間レビュー調査報告書

平成 25 年 6 月
(2013 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

独立行政法人国際協力機構は、ブータン王国より技術協力の要請を受け、「地方行政支援プロジェクトフェーズ3」を、2011年2月から2014年8月まで、3年6カ月の計画で実施しています。

今般、プロジェクトが中間時点を迎えるにあたり、プロジェクト活動の進捗状況、実績を整理・確認をするとともに、プロジェクトについて評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行うため、平成25年3月30日から4月14日まで、中間レビュー調査を行いました。

本報告書は、同調査団による協議結果及び評価結果を取りまとめたものであり、本プロジェクトの計画見直しや運営体制の改善に資するとともに、今後のブータン王国の地方行政能力向上の更なる発展を進めるうえでの指針となることを祈念します。

最後に、本調査にご協力とご支援をいただいた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

平成25年6月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 入柿 秀俊

目 次

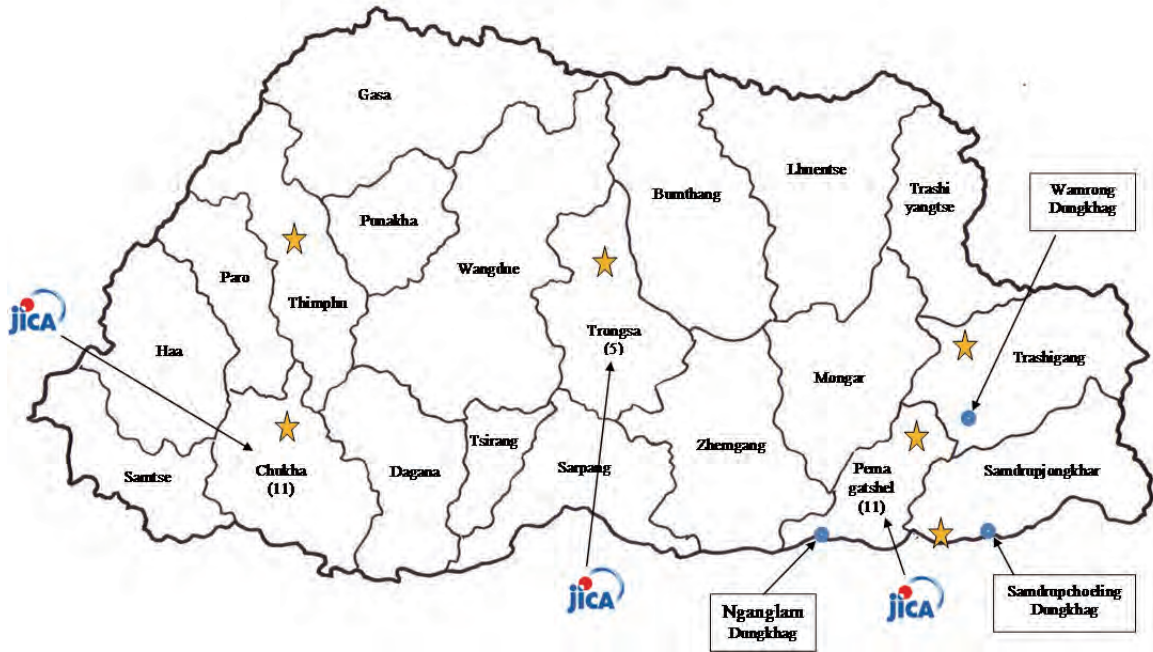
序 文	
目 次	
地 図	
略 語 表	
評価調査結果要約表	

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査目的	1
1-3 調査団の構成	1
1-4 調査日程	2
1-5 主要面談者	3
第2章 プロジェクトの概要	6
2-1 プロジェクトの背景	6
2-2 プロジェクトの概要（中間レビュー時点）	7
2-3 ICBP の位置付け及びこれを踏まえたプロジェクト活動の方向性	7
第3章 評価の方法	10
3-1 評価の枠組み	10
3-2 評価5項目	10
3-3 情報収集手段	11
第4章 プロジェクトの実績	12
4-1 投入の実績	12
4-1-1 日本側の投入	12
4-1-2 ブータン側の投入	13
4-2 成果の達成状況	13
4-3 プロジェクト目標の達成状況	24
4-4 上位目標の達成状況	24
4-5 プロジェクトの実施プロセス	25
第5章 評価結果	28
5-1 妥当性	28
5-2 有効性	28
5-3 効率性	28
5-4 インパクト	29
5-5 持続性	29

5 - 6	結論	29
第6章	提言と教訓	31
6 - 1	提言	31
6 - 2	教訓	31
第7章	合意事項	33
7 - 1	PDM 及び PO の改訂	33
7 - 2	JICA が支援する研修コース	35
付属資料		
1	Minutes of Meeting (M/M) 合同評価報告書	39
2	PDM (改訂前及び改訂後)	100
3	PO (改訂後)	106
4	専門家及び外部講師リスト	108
5	ブータン側カウンターパート	109
6	本邦研修	110
7	第三国における研修	113
8	供与機材	114
9	在外事業強化費執行実績	115

地 图

DISTRICTS UNDER LGDP PHASE III



略 語 表

略語	正式名称	日本語
ACG	Annual Capital Grant	資本交付金
AGG	Annual Grants Guidelines for Local Governments (Dzongkhags and Gewogs)	地方政府（県及び地区）開発予算交付金ガイドライン
APO	Annual Plan of Operations	年間活動計画
BHU	Basic Health Unit	基礎保健ユニット
CDG	Capacity Development Grant	能力開発交付金
CDS	Capacity Development Strategy for Local Government	地方行政能力開発戦略
C/P	Counterpart	カウンターパート
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会（OECD）
DANIDA	Danish International Development Agency	デンマーク国際開発援助庁
DLG	Department of Local Governance of MoHCA	内務文化省地方行政局
DPO	Dzongkhag Planning Officer	県計画官
DT	Dzongkhag Tshogdu (District Development Council)	県開発委員会
ECP	Environment, Climate Change and Poverty	環境・気象変動・貧困
FYP	Five-Year Plan (of Bhutan)	ブータン5カ年計画
GA	Gewog Accountant	地区経理担当職員
GAO	Gewog Administration Officer	地区行政官
GNHC	Gross National Happiness Commission	国家計画委員会
GT	Gewog Tshogde (Gewog Development Council)	地区開発委員会
HRD	Human Resource Development	人的資源開発（担当官）
ICBP	Integrated Capacity Building Plan	総合人材育成計画
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LDD	Local Development Division of GNHC	地方開発課（国家計画委員会）
LDPM	Local Development Planning Manual	地方開発計画マニュアル
LGDP	Local Governance and Decentralization Programme	地方行政分権化プログラム
LGSDP	Local Governance and Sustainable Development Programme	地方政府持続的開発プログラム
LGSP	Local Governance Support Program	地方行政支援プログラム

略語	正式名称	日本語
LoCAL	Local Climate Adaptive Living (Facility)	地方環境適応生活ファシリティ
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング・評価
MoF	Ministry of Finance	財務省
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MoHCA	Ministry of Home and Cultural Affairs	内務文化省
NGO	Non-Government Organisation	非政府組織
Nu	Ngultrum	ニュルタム (ブータン国通貨)
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	経済協力開発機構
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング
PDCA	plan-do-check-act cycle	事業活動における計画・実行・評価・改善のサイクル
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PlaMS	Planning and Monitoring System	計画・評価制度
PLSD	Participatory Local Social Development	参加型地域社会開発
PO	Plan of Operations	活動計画
P&P	Planning & Prioritization	計画策定と優先順位 (研修)
PMU	Project Management Unit	プロジェクト管理ユニット
RBM	Results Based Management	成果重視型管理
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RGoB	Royal Government of Bhutan	ブータン王国政府
RIM	Royal Institute of Management	王立経営研究所
RNR	Renewable Natural Resources	再生可能自然資源 (農業普及員)
ROD	Representative Office of Denmark	デンマーク代表事務所
SCDD	System and Capacity Development Division	制度・能力向上課
SKRA	Sector Key Result Areas	各セクターの中心課題
TOR	Terms of Reference	委託事項または委託条件書
TOT	Training of Trainers	トレーナー育成研修
UNCDF	United Nations Capital Development Fund	国連資本開発基金
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
WG	Working Group	作業部会

Glossary

略語	正式名称	日本語
Chiwog	Group of villages, Sub-Gewog level administrative unit	村（10～50戸からなる。行政組織ではない）
Dzongdag	District Governor/Chief Executive Officer	県知事（ゾンダ）
Dzongrabs	Deputy Executive Officer of a District	副知事
Dzongkhag	District	県（ゾンカック）
Gaydrung	Gewog Clerk	地区事務員
Gewog	Block	地区（ゲオグ）
Gup	Gewog Head	地区長（ガップ、県開発委員会委員を兼務）
Mangmi	Deputy Gewog Head	副地区長（マンミ、県開発委員会委員を兼務）
Tshogpa	Chiwog level elected representative, Gewog Tshogde member	村代表（地区開発委員会委員）

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ブータン王国	案件名：地方行政支援プロジェクトフェーズ 3
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：産業開発・公共政策部 行財政・金融課	協力金額（評価時点）：79 百万円
協力期間	(R/D)：2012 年 10 月 16 日 2011 年 2 月 21 日 ～ 2014 年 8 月 23 日
	先方関係機関：ブータン内務文化省 地方行政局 日本側協力機関： 他の関連協力：
1-1 協力の背景と概要	
<p>ブータン王国（以下、「ブータン」と記す）では、長期にわたり地方分権化の取り組みが進められ、1981 年に県（ゾンカック）レベルの県開発会議（DYT）が、1991 年に地区（ゲオグ）レベルの地区開発議会（GYT）が設置され、地方分権関連法の改正に基づき、2002 年 6 月には初めての成人男女（21 歳以上）の直接投票による地区長（ガップ）選挙が実施された。2008 年には初めての成文憲法が制定されるとともに、2012 年に地方分権化に係る規則を策定するなど、更なる地方自治体制の整備が行われており、地方分権化への動きはますます加速している。</p> <p>具体的には、2008 年 7 月から開始された第 10 次 5 カ年計画では、中央政府から全国 205 地区に直接配賦する地方政府開発予算交付金（Annual Capital Grant）制度が導入され、地区レベルにおける地方交付金を運用するための開発計画を策定することとなった。しかしながら、県及び郡レベルにおいて、住民ニーズを踏まえ、かつ優先順位づけを明確化した開発計画づくり、開発事業の技術的検討・積算、開発事業の工事監理及び完工後の事業のモニタリング・維持管理に関するキャパシティ不足が効果的な開発計画の策定及び地方交付金運用のボトルネック要因となっている。右課題に対応するため、ブータン政府は、地方人材育成のための総合人材育成計画（Integrated Capacity Building Plan：ICBP）に基づいた研修を実施し、ICBP はその後、2012 年に策定された地方行政能力開発戦略（Capacity Development Strategy for Local Government：CDS）実施のための具体的手段として位置づけられた。</p> <p>このようなブータン側の努力を背景に、JICA は内務・文化省地方行政局（DLG）を C/P とし、2004 年 3 月から 2006 年 10 月まで「地方行政支援プロジェクトフェーズ 1」を実施した。同プロジェクトでは、3 県 25 地区を対象にしたパイロット事業を通じて地方行政制度の構築を支援するとともに、関係職員の能力向上を中心とした協力を行ってきた。</p> <p>その後、フェーズ 1 の成果を踏まえ、ICBP による更なる人材育成に支援することを目的として、2007 年 10 月より 3 年間、上記 ICBP の主管部署である国家計画委員会（Gross National Happiness Commission：GNHC）地方開発局をカウンターパート（C/P）に「地方行政支援プロジェクトフェーズ 2」を実施した。本プロジェクトでは、ICBP を改訂し、研修教材を作成するとともに、地方行政官に対する ICBP 研修を実施し、加えて東部のタシアンツェ県の 8 つの地区で地方行政サービスに係るパイロットプロジェクトを計画・実施することを通じ、その成果・教訓を取りまとめ、ICBP の制度化にかかる提言を残した。</p> <p>2010 年 5 月に行われたフェーズ 2 の終了時評価では、ICBP が近い将来承認される CDS の重</p>	

要な要素として位置づけられることが見込まれていたこともあり、ブータンにおける地方分権化の流れを踏まえ、ICBP 研修に参加した地方行政職員が住民ニーズを踏まえた計画・予算策定することを支援する仕組みを構築していく必要性が提言された。

上記提言を受け、2010年9月、国際協力機構（JICA）は詳細計画策定調査によって、「地方行政支援プロジェクトフェーズ3」の設計作業を行い、2010年12月、Record of Discussion (R/D) を署名、交換し、本プロジェクトの枠組みを合意した。

その結果、2011年2月21日～2014年8月23日までの3年6か月間の予定で本プロジェクトを実施することとなった。今般プロジェクト開始から約2年が経過し、中間レビュー調査を実施することとなった。

1-2 協力内容

(1) 上位目標

ICBP の実施を通じて、ターゲット県・地区が住民のニーズを組んだ開発計画を策定し、事業を実施することができるようになる。

(2) プロジェクト目標

地方開発の事業マネジメントに資する継続的な ICBP 研修実施のための仕組みが確立される。

(3) 成果

成果1：持続的な ICBP 研修のマネジメントに必要な能力が強化される。

成果2：持続的な ICBP 研修の実施・改訂に必要な能力が強化される。

成果3：ターゲット県の地区行政官の ICBP 研修を踏まえた開発計画策定及び事業実施に係る教訓が取り纏められる。

成果4：地方開発計画・事業実施のグッドプラクティスがターゲット県内外で共有するための仕組みが確立される。

(4) 投入（評価時点）

1) 日本側：総投入額 79 百万円

長期専門家派遣：	1 名	機材供与：	4.9 百万円
短期専門家派遣：	0 名	ローカルコスト負担：	11.5 百万円
研修員受入：	31 名		

2) 相手国側：

カウンターパート配置： 4 名

機材購入：無し

土地・施設提供：プロジェクト事務所スペースの提供、その光熱費等

ローカルコスト負担 事務担当アシスタント職員の提供

2. 評価調査団の概要			
調査者	団長/総括	天津 邦明	JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課 企画役
	協力企画	薬師 弘幸	JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課 主任調査役
	評価分析	山口 豊	有限会社 クランベリー
調査期間	2013年3月30日～4月14日		評価種類：中間レビュー
3. 評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
3-1-1 アプトプットの達成度			
<p>成果1：持続的な ICBP 研修のマネジメントに必要な能力が強化される。</p> <p>成果達成に向けて順調に進んでいる。CDS が 2012 年 9 月に正式に承認され、ICBP は同戦略を達成するための手段として明確に位置づけられた。かかる政策環境のもと、地方行政局（Department of Local Governance of MoHCA : DLG）のイニシアティブにより ICBP 研修は改訂され、地方行政の多様なニーズに対応するために 4 コースから 10 コースに拡大された（ICBP 2012）。また ICBP の質を確保するための諮問委員会として、中央、地方政府の行政官等から成る ICBP ワーキンググループ（ICBP WG）が設立された。ICBP 2012 は第 11 次 5 年計画（2013～2018）より本格運用の予定であり、これに併せた研修計画（研修カレンダー）が作成されている。中間レビュー調査時点で研修実施にかかる予算は確保されていないが、プロジェクト期間中に上記計画に基づいた必要経費を積算し、今後の予算確保に向けた取り組みが行われる予定。なお、計画策定と優先順位（Planning & Prioritization : P&P）研修は既に全国レベルで実施されている。</p> <p>成果2：持続的な ICBP 研修の実施・改訂に必要な能力が強化される。</p> <p>成果達成に向けて順調に進んでいる。ICBP 2012 のカリキュラム・教材は開発され、2013 年 3 月に ICBP WG によって認証された。このうち、リーダーシップと開発計画研修は従前の行政マネジメント研修を改訂したものである。また計画策定と優先順位（P&P）研修も関係者ワークショップからのフィードバックを踏まえて一部改訂された。今後、新たに導入されたコースについては 2013 年中に TOT（Training of Trainers）を実施し、その後パイロット県において試行的に実施する予定。試行結果を経て、必要に応じてカリキュラム・教材の修正を行い、本格的に実施する計画である。また P&P 研修の地区レベルの講師である地区行政官（Gewog Administration Officer : GAO）の一部は本邦研修やインドネシア、フィリピンへの第三国研修に参加し、能力向上が図られている。</p> <p>成果3：ターゲット県の地区行政官の ICBP 研修を踏まえた開発計画策定及び事業実施に係る教訓が取りまとめられる。</p> <p>P&P 研修がターゲット県にて実施され、インタビュー調査の結果によればほとんどの地区において開発計画策定の優先順位を検討できると回答しており、地区における開発計画の質の向上に貢献している。プロジェクトは地区長や地区議員に対する補完セミナーや、GAO に対するコミュニティファシリテーション研修を実施し、開発計画策定に係る関係者の能力向上に貢献した。一方で事業レベルの実施モニタリングについては、その意義や方法について関</p>			

係者の間で認識が十分共有されていなかったこともあり、実施されていない。今後は① ICBP が研修対象者のニーズに応えているか、②地区行政官が研修で得た知識や技術を十分に活用できているか、③既存のカリキュラム・教材をどのように改訂するべきか、といった観点から評価する必要がある。

成果 4：地方開発計画・事業実施のグッドプラクティスがターゲット県内外で共有するための仕組みが確立される。

開発計画及び実施された事業の優良事例の経験共有は、「リーダーシップマネジメント」研修の中で GAO 間（2012 年 2 月）及び地区長間（2012 年 9 月）にて実施されている。また他国の事例を学ぶ機会として、本邦研修や第三国研修（インドネシア、フィリピン）が実施されたほか、日本及びインドネシアの専門家を招へいして現地セミナーを開催した。またこれら研修で得られた知見は研修参加者によって幅広く共有されている。今後は、既存の全国の県会合や地域ごとの地区会合の場を活用して、県や地区における開発計画策定やその実施にかかる経験共有を行う予定（本プロジェクトによって新たな全国 / 地域会合を設立することはしない）。またグッドプラクティスのケースブックについては、地区の開発計画及びその教訓の取りまとめ結果レポート（サマリー）を作成することから、別途ケースブックとして製本することはしないことを合意した。

3-1-2 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標：地方開発の事業マネジメントに資する継続的な ICBP 研修実施のための仕組みが確立される。

これまでに ICBP の継続的实施に必要な制度的・組織的体制が整えられており、プロジェクト目標達成に向けて順調に進捗している。ICBP は 2012 年 9 月に制定された CDS の中に正式に位置づけられ、その後、地方行政の多様なニーズに対応するために、ICBP 2012 として 4 コース¹ から 10 コース² に拡大改訂された。これに伴い ICBP 2012 実施に係る当面 5 年間の研修実施計画が作成されている。また ICBP WG が研修の質を確保するための諮問委員会として設立された。

今後は、拡大された新規コースの TOT (Training of Trainers) を実施するとともに、試行研修を経て新コースのカリキュラム・教材を完成させる予定。また ICBP 2012 の研修実施経費については、プロジェクトによって必要経費を積算した後に、DLG が予算確保に努めることを確認した。本中間レビュー時点では DLG より LGSDP³ (地方政府持続的開発プログラム) より予算を確保する方針が示されている。なお、P&P 研修については GNHC より地方政府自らが研修実施経費を予算要求に含めるよう指示している。また ICBP WG は既に実務的には機能しているものの、試行期間であるため明確な TOR に基づいた常設委員会として規程化さ

¹ 1) Strategic Development Planning, 2) Administration & Management, 3) Office and Financial Management, and 4) Planning and Prioritization

² 1) Induction Course, 2) Local Government Leadership, 3) Planning and Prioritization, 4) Project Management, 5) Community Facilitation, 6) Environment, Climate Change and Poverty, 7) Basic Engineering, 8) Finance, Budgeting and IT, 9) Office Management with IT and 10) Dzongkha UNICODE

³ Local Governance and Sustainable Development Programe の略。11 次 5 年計画（2013～2018）から運用開始予定。デンマーク、スイス、オーストリア、EU、UNDP 等が拠出。

れるに至っていない。DLGは、プロジェクト期間中に同WGを規程化する方針を示している。

3-1-3 上位目標の達成度

上位目標：ICBPの実実施を通じて、ターゲット県・地区が住民のニーズに沿った開発計画を策定し、事業を実施することができるようになる。

P&P研修は全国レベルで実施されていること、県議会や地区行政官から高い評価を得ていることから、上位目標達成に向けて順調に進捗している。しかしながら、開発計画策定と事業の実施に係る県と地区行政の能力は依然として大きな格差があり、多くの地区行政は県やGAOのサポートなしで事業を実施することは困難な状況にある。かかる状況を踏まえ、今後地区行政が5カ年計画を策定し、地方政府開発予算交付金（Annual Capital Grant）を活用して事業を有効に実施するためには、P&P研修を中心とした従前の4コースだけでは不十分との認識がDLGにて持たれるようになり、ICBPで対象とする研修コースが拡大されることとなった。これにより本プロジェクト終了後の課題は、拡大ICBPの全国実施ととらえることができ、本プロジェクトの役割は、拡大ICBPの持続的な全国実施に向けた必要な体制を整備することにあることが確認された。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

政策面において本プロジェクトは、ブータン政府が推進している地方分権化政策に合致している。2009年に地方行政法が制定されたのち、財政分権のための一歩として地方政府開発予算交付金制度が導入された。その後2011年には分権化後初の地方選挙が実施され、地方行政細則などが制定されている。本プロジェクトは、かかる政策のもと、新たに選出された地区議員や関連の行政官の能力向上のための機会を提供しているほか、地方行政強化のためのICBP研修システムの持続的確立をめざしたものである。また地方行政官の能力不足は、地方分権化推進の阻害要因として幅広く認識されており、ブータン政府はこれに対応するためCDSを制定した。ICBPはCDSを実施するための主要な手段として位置づけられていることから、これを支援する本プロジェクトの妥当性は高い。また、本プロジェクトのターゲット県であるチュカ県、ツォンガ県、ペマガツェル県は、各々西部、中央、東部地域から選ばれており、地理的・文化的多様性のある同国において、各地域から得られた経験は有効に活用できる。このほか、本プロジェクトは、わが国のブータン支援方針に合致している。

(2) 有効性：高い

本プロジェクトにおける各成果は、プロジェクト目標を達成するために有効と評価できる。ICBPの改訂・拡大が研修の持続的実施体制構築のための有効なインセンティブとして機能したほか、カリキュラム開発・改訂のための制度的基盤としてICBPWGが設立されるなど、成果1の活動はプロジェクト目標達成に向けて貢献している。また、成果2におけるカリキュラム改訂作業は、上記ICBPWGの機能化に貢献しているほか、今後、実施される予定の新規研修の試行的実施や同フィードバックによる修正作業、TOT等もプロジェクト目標達成に向けて関係者の能力強化を図るために有効に貢献するものと考えられ

る。このほか、成果3によるP&P研修は既に継続的に実施されており、豊富な経験に基づく同研修から得る教訓はICBP研修の持続的な仕組みづくりに大きく貢献するものである。

(3) 効率性：比較的高い

本プロジェクトは、他国で実施されている地方行政支援分野の協力に比べて投入が小規模であり、計画された成果が達成された場合、その効率性は高いと評価できる。またプロジェクトが支援する改訂版ICBP研修は、地方政府の最小限のニーズに対して比較的簡易な準備で実施できるように工夫しているため、多様な研修ニーズに対して効率性の高いアプローチをとっている。他方で、国別研修は、その戦略的活用について改善の余地がある。これまでの国別研修のなかには、その本プロジェクトにおける位置づけや目的が国内を含む関係者で共有されていない場合もみられた。今後は国別研修の位置づけをICBP WGメンバーやTOTトレーナーの強化、あるいはTOTへの貢献等、その戦略的位置づけを明確にすることが重要である。

(4) インパクト：高くなるものと予想される

中間レビュー調査の時点で、上位目標の達成見込みを正確に予測することは時期尚早であるが、3-1-3のとおり、P&P研修は既に全国で実施され、同研修に基づく計画策定プロセスが各地区の年間計画及び5カ年計画の策定に広く用いられている。今後も同研修が継続的に実施されれば、ターゲット県・地区において、住民のニーズを反映した開発計画が策定され、これを踏まえた事業が実施される見込みは高い。

(5) 持続性：高くなるものと予想される

政策的な持続性は高い。次期5カ年計画（2013～2018）でも地方政府の能力向上は引き続き優先課題となる見通しであり、またCDSにICBPの位置づけが明記されたため、ICBPの将来的な利用がより確かなものとなった。制度・組織面では、ICBP WGがICBPの質の確保のために諮問機関として既に有効に機能している。今後はICBP WGのTOR (Terms of Reference) を明確化したうえで常設の委員会として規定化される必要がある。またICBP研修が拡大したことに伴いこれを担当するDLGの職員の増員も求められ、DLGは現在増員申請中である。技術面では、DLGは既にICBP研修マネジメントのノウハウを蓄積しているが、今後も継続的に研修を実施することでその能力の更なる向上が期待できる。新コースの研修講師の育成は今後本格的に実施されるが、外部リソースに頼らなくても研修を実践できるようTOT講師が拡大されることが期待される。財政面では、既述のとおりDLGはLGSDPにより研修予算を確保する見通しであるほか、P&P研修については県レベルで研修予算を確保する方針が示されている。

3-3 実施プロセス

3-3-1 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

1) ICBP研修内容の拡大

ブータンの地方政府の研修ニーズに対応するため、ICBP研修を改訂するにあつ

て、研修内容を10コースとする大幅な拡大を行った。このことはDLGのICBP研修マネジメント能力の向上に貢献した。

(2) 実施プロセスに関すること

1) ブータン側のイニシアティブ

ICBP改訂プロセスは、2012年2月から3月までに実施されたワークショップに参加したブータン側参加者の強いイニシアティブで進められた。このプロセスによってICBPが本格的に改編されたことにより、本プロジェクトは、改訂ICBPを中心とした活動に組み立てられることとなった。

2) ICBP WGの結成

ICBPの改訂にあたって、よりダイヤモンドサイドに近い現場の意見を取り入れ、研修の質を向上させるためにICBP WGが結成された。ICBP WGはICBPの改訂に中核的な役割を果たしている。また、このICBP WGの結成には、本邦研修に参加した地方行政ステークホルダーのネットワークが生かされた。

3) 経験共有アプローチ

本プロジェクトのアプローチの特徴は、地方分権に向けた明確な方針をもつブータン側の強いイニシアティブを背景とした「経験共有」アプローチが有効に機能していることにある。プロジェクトでは日本のほか、インドネシアやフィリピンにおける経験共有のための研修やセミナーの機会を提供し、これらの参加者はDLGに対して、研修で得たこと、自らの活動への生かし方を報告することが求められた。また研修参加者はICBP改訂において中核的な役割を果たすとともに、一部の帰国研修員はICBP WGのメンバーとして新規コースのカリキュラム・教材開発にあたり重要な役割を果たしている。

4) 地方行政官へのアプローチ

本プロジェクトでは、住民ニーズに基づいた質の高い開発計画を策定するための鍵となる関係者として、地区行政官(GAO)を重要視し、これに係る能力強化に努めている。数多くの研修、セミナー、ワークショップがGAOのために実施され、参加した数多くのGAOは、各地区においてこれらの機会を得た経験を共有している。

3-3-2 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

CDS承認の遅延、及びP&P研修実施時期は地方選挙の影響により、当初の活動計画よりも遅延したが、選挙終了後に新たに当選した地区議員を対象に全国レベルで実施され、2013年1月までに完了した。またCDSの制定・認証も当初の予定よりも遅れたことから、ICBPカリキュラム改訂の時期が遅れるなどの影響が生じた。

(2) 実施プロセスに関すること

特になし。

3-4 結論

本プロジェクトは、開始当初に P&P 研修の実施や改訂に遅れがみられたものの、順調にプロジェクト目標達成に向かって進捗している。プロジェクトは ICBP 研修の改訂及び研修コースの拡大に伴い、新規コース開始に係る必要な支援を行っている。これまでにカリキュラムと教材のドラフトが開発されたほか、その制度面・組織面の体制として ICBP WG が設立された。こうしたプロセスを通して DLG の ICBP マネジメント能力は強化され、質を確保された研修を実施するための体制も強化された。P&P 研修については、「地方政府支援プログラム」(Local Governance Support Program : LGSP) の協力を受けてブータン政府が全国規模の研修を既に実施している。

今後は改訂された ICBP 研修実施にかかる予算確保と、ICBP WG の常設委員会としての公式な制度化が持続的な ICBP 実施体制を確立するための鍵となる。また、より実務的な能力強化の方策として、新コース実施に係る TOT 及び新コースの試行的実施が重要である。当初の PDM は P&P 研修に焦点を当てたアプローチとなっているが、プロジェクト目標を達成するためには、新たな状況を踏まえ、拡大された改訂 ICBP のニーズに的確に応えるために PDM の改訂が必要と判断される。

3-5 提言

(1) 長期的分権化プロセスのコンテキストを踏まえた本プロジェクト実施の重視

ICBP 研修の妥当性と有効性の検証はブータンの長期的分権化プロセスのコンテキストからモニタリングすることが有効である。具体的な方法として、地方政府開発予算交付金を用いた開発活動実施状況のモニタリングと ICBP のモニタリングをリンクさせることが有効である。地方政府の行政サービス実施能力及びこれに伴う地方分権の進捗状況の分析結果を確認することにより、ICBP 研修の役割を確認し、必要に応じてその内容の改訂などの調整が可能となる。そのためには GNHC、DLG、その他関係ドナーとの協調が重要である。

(2) プロジェクト管理の改善

プロジェクトの進捗状況を適切に確認し、その後のプロジェクト計画に適切に反映させるためにプロジェクトマネジメントのあり方について改善の余地がある。これまでプロジェクトでは 2012 年 7 月に 1 度合同調整委員会 (JCC) を開催したのみだったため、当初の活動計画と実際の活動の齟齬が本調査実施時まで継続した。今後 JCC は、少なくとも年 1 回開催 (可能であれば年 2 回) し、進捗、成果達成状況、ボトルネック要因の特定と教訓の確認、これを踏まえたその後のアクションなどについて、関係者と議論及び共有することが求められる。また実際の活動と計画に齟齬が生じた場合は適切なタイミングで必要な調整を行い、JCC の場で合意することが必要である。

(3) ICBP WG の役割と責任の明確化

ICBP WG の役割と責任は公式に制度化される必要がある。ICBP WG は ICBP の質の確保を主な機能としているが、その活動は試行段階にあるため、その TOR と常設機関としての位置づけは規程などで認証されるに至っていない。ICBP WG はプロジェクトが構築をめざす ICBP 実施体制のなかでも重要な機能を担うことから、TOR を明確化したうえで常

設の委員会として承認を得ることが重要である。さらには他ドナーを含めた関係者の間で ICBP WG の公的な役割について広く認知される必要がある。

(4) ICBP 研修実施のための予算の確保

地方行政の能力向上は、ブータン政府の優先的な活動の 1 つであるが、他分野の優先事項も存在するため、本中間レビュー調査時点では、改訂 ICBP 実施経費にかかる予算は確保されていない。DLG は本プロジェクトによって具体化された研修計画及び積算情報を活用して、他ドナーによる財政的支援を念頭に、継続的に予算確保に努める必要がある。また P&P 研修については、県や地区へ中央からの予算獲得状況についてモニタリングする必要がある。

(5) 国別研修のより戦略的な利用

効率性の評価で指摘されたように、国別研修はより戦略的な目的をもって実施されることが望ましい。プロジェクトは中間レビュー調査後に国別研修をどのように利用するか日本・ブータン国側双方で議論を深める必要がある。

(6) DLG 職員の増員

ICBP 研修が拡大したことに伴い、DLG はこれに対応するために十分な数の職員を確保する必要がある。DLG の担当部課の職員数は現在 3 名のみだが、地方行政能力向上のためのアプローチが拡大し、より複雑になっている状況を踏まえれば、十分な数の職員を備えた適切な組織的なバックアップ体制が必要となる。

3-6 教訓

プロジェクト実施のコンテキストの重要性

研修コンポーネントが中心となるプロジェクトでは、特に受入国のニーズに係るコンテキストを常に考慮することが重要である。本プロジェクトの場合、地方行政の能力向上の課題は、ブータンの民主化と分権化のプロセス全体のコンテキストのなかで認識され、CDS と ICBP はこれら全体の流れのなかで位置づけられている。プロジェクトの実施にあたっては、中長期的な視点でブータンの民主化と分権化の状況や方向性に注意を払い、これに応じてその方向性と実施体制を柔軟に適用させることが肝要である。

4. 合意事項

上記評価結果を踏まえ、今後のプロジェクト実施について合意した事項は以下のとおり。

(1) PDM 及び PO の改訂

ICBP の改訂に伴い、コース数が拡大し、新コースに係るカリキュラム・教材開発や、TOT 等のニーズに対応するため、PDM 及び PO を付属資料 2 のとおり改訂する。また改訂にあたっては、プロジェクト活動して実施する M & E の対象を「開発事業」レベルのモニタリングから「研修実施」レベルのモニタリングへ変更する。

(2) 本プロジェクトが支援する ICBP 研修のコース

拡大された ICBP 研修コースのうち、本プロジェクトで支援するコースは以下の 5 コースとする。

- 1) リーダーシップと開発計画
- 2) 計画策定と優先順位 (P&P)
- 3) プロジェクトマネジメント
- 4) コミュニティファシリテーション
- 5) 基礎エンジニアリング

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

「ブータン王国地方行政支援プロジェクトフェーズ3」（以下、プロジェクト）は、ブータン政府の要請を受け、2011年2月から2014年8月までの3年6カ月の予定で国際協力機構（JICA）がブータン政府内務文化省地方行政局（Department of Local Governance of MoHCA：DLG）とともに実施している技術協力プロジェクトである。今般、協力期間の中間を経過したことから、JICAの事業評価ガイドラインに基づき、中間レビュー調査が実施された。

本中間レビュー調査は、日本・ブータン国側双方により行われた合同中間レビューである。

1-2 調査目的

本中間レビュー調査の目的は以下のとおりである。

- (1) PDM 及び PO に基づき、プロジェクトの投入実績、活動実績、アウトプット達成状況について確認する。
- (2) 調査実施時点までのプロジェクト目標及びアウトプットの達成状況を確認するとともに、事業実施上の課題及び問題点を抽出する。
- (3) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から、ブータン側レビューメンバーとともに合同で中間レビューを行う。
- (4) 上記（3）のレビュー結果に基づき、プロジェクト後半に向けた提案、助言を抽出する。
- (5) 上記（1）から（4）のレビュー結果に基づいて、ブータン側レビューメンバー、プロジェクト専門家及びブータンのプロジェクト関係者と協議のうえ、協議結果についてブータン側と合意事項として協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）に取りまとめる。

1-3 調査団の構成

合同中間レビュー調査チームは以下のメンバーで構成された。

<日本側>

	担 当	氏 名	所 属
1	団長 / 総括	天津 邦明	JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課企画役
2	協力企画	薬師 弘幸	JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課主任調査役
3	評価分析	山口 豊	有限会社 クランベリー

<ブータン側>

	氏名	所属
1	Mr. Tshering Chophel	Sr. Programme Officer, Research, Information and Development Division, DLG
2	Mr. Kinzang Tshering	Sr. Programme Officer, Coordination, Monitoring and Evaluation Division, DLG

1-4 調査日程

本中間レビュー調査は3月30日から4月14日までの期間、以下の日程により実施された。

日時		天津団長・薬師団員	山口団員
			18:10 成田発 (JL 711)
3/31	日		00:30 シンガポール着 06:30 シンガポール発 (KB501) 10:25 パロ着
4/1	月		10:00 DLG 局長 10:30 DLG カウンターパート 14:30 プロジェクト専門家、APECS 社 (新コース開発コンサルタント)
4/2	火		10:00 GNHC 14:00 NYCOM 社 (新コース開発コンサルタント)
4/3	水		09:30 チュカへ移動 12:00 Courtesy call with Dasho Dzongdag 14:30 チュカ県行政官ヒアリング
4/4	木		10:00 地区行政官 (GAO)、地区長、副地区長、地区議員からのヒアリング (Bjabcho 地区事務所、チュカ県) 14:30 地区行政官 (GAO)、地区長、副地区長、地区議員からのヒアリング (Chapcha 地区事務所、チュカ県) ティンプへ移動
4/5	金		レポート作成
4/6	土	18:10 成田発 (JL 711)	レポート作成
4/7	日	00:30 シンガポール着 06:30 シンガポール発 (KB501) 10:25 パロ着	レポート作成
		15:00 専門家チームとの打合せ	

4/8	月	10:00 JICA ブータン事務所打合せ 11:30 DLG 局長 14:30 内務・文化省次官表敬 15:30 DLG カウンターパート
4/9	火	9:30 デンマーク代表部 (ROD) 11:00 ヘルベタス (NGO) 12:00 UNDP 15:00 地区長、副地区長、地区議員からのヒアリング (Kawang 地区、ティンプー県)
4/10	水	9:30 M/M 協議 M/M ドラフト作成
4/11	木	M/M 協議
4/12	金	10:00 合同調整委員会 (JCC) 12:00 M/M 署名 16:00 JICA ブータン事務所報告
4/13	土	10:50 パロ発 (KB 130) 15:40 バンコク着 21:45 バンコク発 (JL 034)
4/14	日	06:00 羽田着

1-5 主要面談者

(1) 内務文化省 (MoHCA)

Dasho Tshering Dorji Secretary

(2) 内務文化省地方行政局 (DLG)

Dasho Dorji Norbu Director

Mr. Wangdi Gyeltshen Sr. Program Officer

Mr. Kinzang Tshering Sr. Program Officer

Ms. Thinley Om Project Manager, LGSP (Local Governance Support Programme)
Project

Ms. Pema Choki Program Officer

(3) 国家計画委員会 (GNHC)

Mr. Karma Jamtsho Dy. Chief Planning Officer

(4) Chhukha 県

Dasho Pemba Wangchuk Dzongdag

Dasho Pema Dorji Dzongrab

Mr. Tshering Chophel Dzongkhag Engineer

Mr. Sonam Dzongkhag Agriculture Officer

Ms. Sonam Choden	Dzongkhag Planning Officer
Mr. Kinley Wangdi	HR Officer
Mr. Sonam Tshering	DT Secretary

(5) Chhukha 県 Bjabcho 地区

Mr. Gyeltshen	Gup
Ms. Choden	Mangmi
Mr. Pema Loday	Gewog Adm Officer
Mr. Karma Thinley	Gedrung
Mr. Pangku	Bjabcho Tshogpa
Mr. Karchung	Mebisa Tshogpa
Ms. Sangay Zam	Tashigatshel Tshogpa

(6) Chhukha 県 Chapcha 地区

Mr. Dorji Penjor	Gup
Mr. Changlo	Mangmi
Ms. Tshering	Gewog Adm Officer
Ms. Kesang Wangmo	Agri. Extension Officer
Mr. Tobgay	Tshamdag Tshogpa
Ms. Thinley Bidha	Dokhachu Tshogpa

(7) Kawang 県

Mr. Sonam Dorji	Gup
Mr. Tshering Dorji	Mangmi
Mr. Tshewang Dorji	Gedrung
Mr. Pirpon	Dazhi Tshogpa
Ms. Karma	Kuzuchen Tshogpa
Ms. Kinley Dema	Choekhor Tshogpa
Mr. Kuenga Dorji	Changtagang Tshogpa

(8) デンマーク代表部 (ROD)

Mr. Tek Bahadur Chhetri	Head
Ms. Karma Dema	Program Officer

(9) UNDP

Mr. Kunzang Norbu	Assistant Resident Representative
-------------------	-----------------------------------

(10) Helvetas (スイス拠点の国際 NGO)

Ms. Tashi Pem	Dy. Resident Representative
---------------	-----------------------------

(11) 民間コンサルタント

Mr. H. N. Adhikari	APECS Consultancy
Mr. Nim Karma Sherpa	NYCOM Consultants

(12) プロジェクト専門家

津川 智明	地方人材育成
-------	--------

(13) JICA ブータン事務所

浅熊 由美子	所長
古川 美晴	企画調査員

第2章 プロジェクトの概要

2-1 プロジェクトの背景

ブータン国では、長期にわたり地方分権化の取り組みが進められ、1981年に県（ゾンカック）レベルの県開発会議（DYT）が、1991年に地区（ゲオグ）レベルの地区開発議会（GYT）が設置され、地方分権関連法の改正に基づき、2002年6月には、初めての成人男女（21歳以上）の直接投票による地区長（ガップ）選挙が実施された。2008年には、初めての成文憲法が制定されるとともに、2012年に地方分権化に係る規則を策定するなど、更なる地方自治体制の整備が行われており、地方分権化への動きはますます加速している。

具体的には、2008年7月から開始された第10次5カ年計画では、中央政府から全国205地区に直接配賦する地方政府開発予算交付金（Annual Capital Grant）制度が導入され、地区レベルにおける地方交付金を運用するための開発計画を策定することとなった。しかしながら、県及び郡レベルにおいて、住民ニーズを踏まえ、かつ優先順位付けを明確化した開発計画づくり、開発事業の技術的検討・積算、開発事業の工事監理及び完工後の事業のモニタリング・維持管理に関するキャパシティ不足が効果的な開発計画の策定及び地方交付金運用のボトルネック要因となっている。右課題に対応するため、ブータン政府は、地方人材育成のための総合人材育成計画（Integrated Capacity Building Plan : ICBP）に基づいた研修を実施し、ICBPはその後、2012年に策定された地方行政能力開発戦略（Capacity Development Strategy for Local Government : CDS）実施のための具体的手段として位置づけられた。

このようなブータン側の努力を背景に、JICAは内務文化省地方行政局（DLG）をカウンターパート（C/P）とし、2004年3月から2006年10月まで「地方行政支援プロジェクト（フェーズ1）」を実施した。同プロジェクトでは、3県25地区を対象にしたパイロット事業を通じて地方行政制度の構築を支援するとともに、関係職員的能力向上を中心とした協力を行った。その後、フェーズ1の成果を踏まえ、ICBPによる更なる人材育成を支援することを目的として、2007年10月より3年間、上記ICBPの主管部署である国家計画委員会（Gross National Happiness Commission : GNHC）地方開発局をC/Pに「地方行政支援プロジェクト（フェーズ2）」を実施した。

本プロジェクトでは、ICBPを改訂し、研修教材を作成するとともに、地方行政官に対するICBP研修を実施し、加えて東部のタシアンツェ県の8つの地区で地方行政サービスに係るパイロットプロジェクトを計画・実施することを通じ、その成果・教訓を取りまとめ、ICBPの制度化にかかる提言を残した。

2010年5月に行われたフェーズ2の終了時評価では、ICBPが近い将来承認されるCDSの重要な要素として位置づけられることが見込まれていたこともあり、ブータンにおける地方分権化の流れを踏まえ、ICBP研修に参加した地方行政職員が住民ニーズを踏まえた計画・予算策定することを支援する仕組みを構築していく必要性が提言された。

上記提言を受け、2010年9月、JICAは詳細計画策定調査によって、「地方行政支援プロジェクト（フェーズ3）」の設計作業を行い、2010年12月、討議議事録（Record of Discussion : R/D）を署名、交換し、本プロジェクトの枠組みを合意した。その結果、2011年2月21日～2014年8月23日までの3年6カ月間の予定で本プロジェクトを実施することとなった。

2-2 プロジェクトの概要（中間レビュー調査時点）

(1) 協力期間

2011年2月～2014年8月

(2) 相手国機関

内務文化省地方行政局（DLG）

(3) プロジェクトの概要（当初計画⁴）

上位目標

総合人材育成計画（ICBP）の実施を通じて、ターゲット県・地区が住民ニーズを汲んだ開発計画を策定し、事業を実施することができるようになる。

プロジェクト目標

地方開発の事業マネジメントに資する持続的なICBP研修実施のための仕組みが確立される。

成果

- 1) 持続的なICBP研修のマネジメントに必要な能力が強化される。
- 2) 持続的なICBP研修の実施・改訂に必要な能力が強化される。
- 3) ターゲット県の地区行政官のICBP研修を踏まえた開発計画策定及び事業実施にかかる教訓が取りまとめられる。
- 4) 地方開発計画・事業実施のグッドプラクティスをターゲット県内外で共有するための仕組みが確立される。

(4) 対象地域

チュカ県、ツォンガ県及びペマガツェル県

2-3 ICBPの位置づけ及びこれを踏まえたプロジェクト活動の方向性

(1) 地方行政能力開発戦略（CDS）とICBPの位置づけ

1) 分権化・民主化の流れ

ブータンでは、長期にわたり地方分権化の取り組みが進められ、1981年に県（ゾンカック）レベルの県開発会議（DYT）が、1991年に地区（ゲオグ）レベルの地区開発議会（GYT）が設置され、地方分権関連法の改正に基づき、2002年6月には、初めての成人男女（21歳以上）の直接投票による地区長（ガップ）選挙が実施された。2008年には、初めての成文憲法が制定されるとともに、2012年に地方分権化に係る規則を策定するなど、更なる地方自治体制の整備が行われており、地方分権化への動きはますます加速している。

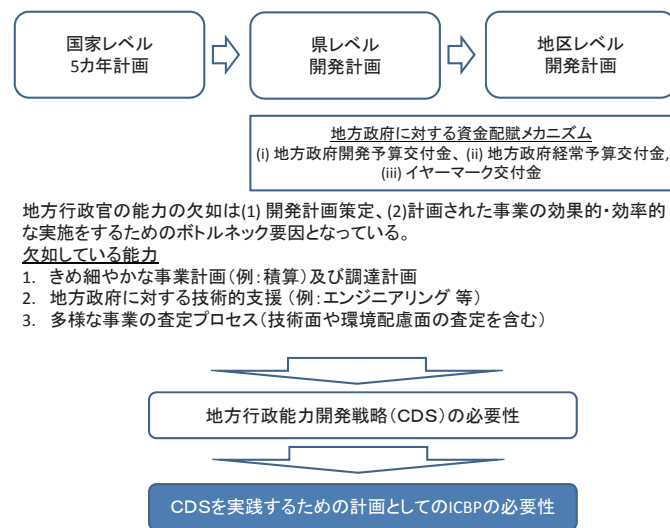
かかる状況を踏まえ、地方分権に関して現在認識されている重要課題について、ヒアリングした結果、政府関係者、他ドナー等いずれの関係者も「地方行政官の能力向上」が挙

⁴ 本中間レビュー調査時に改訂

げられた。長年ブータンで活動している Helvetas（スイス拠点の国際 NGO）よれば、急速な地方分権化プロセスのペースに対して、地区レベルの自治体は地方分権のルールや諸規則への理解が追いついていない状況があることが指摘された。またこのほかにも地方都市部における人口流入とこれに伴う都市サービス（廃棄物処理、排水処理、上水提供等）の問題が顕著化しつつある一方で地方都市部の問題が無視されていることなどが指摘された。

2) 地方政府開発予算交付金と CDS、ICBP

ブータンにおける地方分権を促進するため、2008 年 7 月から開始された第 10 次 5 年計画（2008～2013）⁵において、中央政府から全国 205 地区に直接配賦する地方政府開発予算交付金（Annual Capital Grant）制度が導入され、各地区においては地方交付金を運用するための開発計画を策定することとなった。しかしながら、県及び郡レベルにおいて、住民ニーズを踏まえ、かつ優先順位付けを明確化した開発計画づくり、開発事業の技術的検討・積算、開発事業の工事監理及び完工後の事業のモニタリング・維持管理に関するキャパシティ不足が効果的な開発計画の策定及び地方交付金運用のボトルネック要因と認識されている。かかる状況を踏まえ、ブータン政府は地方行政人材能力向上を本格的に図るため、2012 年 9 月に CDS を策定し、本プロジェクトで支援する ICBP は、CDS を実施するための具体的手段として、明確に位置づけられることとなった（図 2-1 参照）。



出所：プロジェクトからの情報基に調査団作成

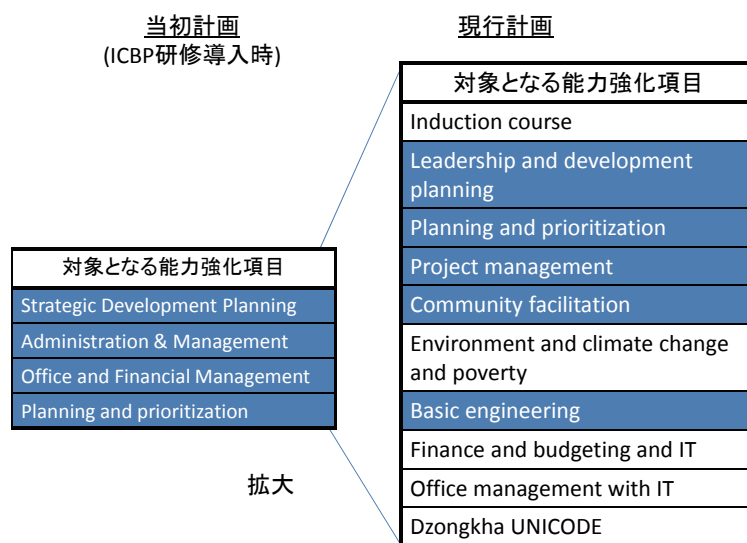
図 2-1 CDS と ICBP の位置づけ

2) ICBP の拡大

2012 年 9 月に CDS が承認され、ICBP が CDS 実現の手段として明確に位置づけられたことから、これに対応するため DLG のイニシアティブによって ICBP コース編成の見直しが行われた。結果、研修コース数は当初の 4 コースから 10 コースに拡大することが提

⁵ ブータンにおける 5 年計画：第 10 次 5 年計画（2008.7～2013.6）、第 11 次 5 年計画（2013.7～2018.6）

案され、2013年3月に正式に承認された（図2-2参照。）。



出所：プロジェクトからの情報もとに調査団作成

図2-2 ICBPの拡大

3) プロジェクトアプローチ

本プロジェクトの当初計画では、当初のICBP研修のうち、毎年実施される計画策定優先順位（Planning and Prioritization：P&P）研修に軸足をおいたプロジェクトデザインとなっていた。しかしながら上述のとおり、プロジェクト期間中にICBP研修が拡大することとなったことから、拡大されたICBP研修の実施体制の構築が喫緊の課題となっている。プロジェクトとしてこれに対応する支援へプロジェクトデザインを修正することが検討され、結果、本中間レビュー調査時のJCCにおいてPDM及びPOを修正することが確認された（後述）。

第3章 評価の方法

3-1 評価の枠組み

本中間レビュー調査は、JICA の評価ガイドラインの下、プロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）手法により、現行のプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に沿って次のステップを踏んで実施された。

ステップ1：評価グリッドを作成し、レビュー方法につき確認。

ステップ2：質問票の配布・回収を含むレビューに必要な情報の収集。

ステップ3：プロジェクトの達成状況につき PDM に照らして確認し、R/D に示されたインプットの現状につき確認。

ステップ4：プロジェクト達成への貢献・阻害要因につきプロジェクトデザイン及び実施プロセスを含み分析。

ステップ5：5項目評価によりプロジェクト全体を評価。

ステップ6：分析結果から勧告を抽出。

ステップ7：関係者との間でレビュー結果を共有し、最終的なプロジェクトの方向性を確認。

ステップ8：日本及びブータン双方の間で結果について合意。合同評価委員会での承認。

3-2 評価5項目

JICA のプロジェクト評価では、評価における価値判断の基準として、「評価5項目」を採用している。評価5項目とは1991年に経済協力開発機構開発援助委員会（OECD - DAC）で提唱された開発援助の評価基準であり、以下の5つの項目から成る。

表3-1 DAC 5項目による評価の視点

妥当性 (relevance)	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い。
有効性 (effectiveness)	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性 (efficiency)	インプットに対するアウトプット（定性並びに定量的）を計測する。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採用されたかを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を必要とする。
インパクト (impact)	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性（自立発展性） (sustainability)	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出所：「新 JICA 事業評価ガイドライン」（2010年6月）

3-3 情報収集手段

中間レビュー調査に必要なとなる主要な情報は、以下の方法で収集した。

表3-2 データ・情報収集手段及び主な情報源

データ・情報収集手段	情報源
既存資料のレビュー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第2フェーズ運営指導調査報告書、終了時評価報告書 ・ 詳細計画策定調査報告書 ・ プロジェクトによる定期報告（実施運営総括表） ・ その他プロジェクト関連資料 ・ 第3フェーズ運営指導調査団報告書 ・ ブータン政府による地方行政関連法令規則・資料 ・ ドナー関連資料（UNDP、UNCDF、UN System in Bhutan、DANIDA、Helvetas、ADB）
質問票調査	<ul style="list-style-type: none"> ・ パイロット地域の県及び地区関係者 ・ 日本人専門家
聞き取り調査及び資料収集	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトカウンターパート ・ 内務文化省地方行政局関係者 ・ 国家計画委員会地方開発課（GNHC） ・ チュカ県及びその地区の関係者 ・ 日本人専門家、現地サポートスタッフ ・ プロジェクト契約コンサルタント ・ UNDP 事務所 ・ デンマーク連絡事務所 ・ Helvetas 事務所 ・ JICA ブータン事務所

出所：中間レビュー調査団

第4章 プロジェクトの実績

4-1 投入の実績

4-1-1 日本側の投入

(1) 日本人専門家派遣

本プロジェクトには、地方人材育成分野の長期専門家が1名が内務文化省地方行政局(DLG)に派遣されている(付属資料4参照)。

(2) 現地サポートスタッフ

プロジェクトチームには1名の常勤のブータン人サポートスタッフが雇用されている。サポートスタッフは、主に事務補助、ワークショップなど開催時のアシスタント、通訳・翻訳等の業務目的で雇用されている。

(3) 本邦研修

プロジェクトはこれまでに12回の国別研修を実施し(うち9回は課題別研修国別枠を活用)、延べ31名の中央及び地方行政官が参加している。国別研修の概要は以下のとおり(詳細は付属資料6参照)。このほか、地方自治体の職員の能力向上に有益な課題別研修や青年研修にもブータン側の意向でプロジェクト関係者が参加するなど、有機的な連携が図られている。

青年研修への参加者は付属資料6参照。

表4-1 国別研修リスト

研修タイトル	期 間	人数(名)
PLSD(参加型地域社会開発)政策決定者セミナー	2011年 7月22日～ 8月 3日	8
公務員能力向上(熊本県芦北町研修)	2012年 10月 8日～ 11月 8日	2
地域開発(高知県上勝町研修)	2012年 10月21日～ 11月 3日	7

表4-2 課題別研修国別枠を活用した研修

研修タイトル	期 間	人数(名)
参加型地域社会開発(PLSD)	2011年 8月 3日～ 9月10日	4
	2012年 8月 1日～ 9月 8日	2
地方自治研修	2011年 5月31日～ 7月16日	1
	2012年 5月30日～ 7月14日	1
地方自治体行政強化(参加型地域開発)	2011年 7月11日～ 9月 3日	1
	2012年 5月28日～ 7月21日	2
住民主体のコミュニティ開発	2011年 11月20日～ 12月17日	1
	2012年 6月25日～ 7月20日	1
	2013年 1月10日～ 2月 6日	1

(4) 第三国における研修

本プロジェクトにおいて、インドネシア「スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト」との技術交換を行ったほか（12名参加）、フィリピンにて実施された参加型地域社会開発（PLSD）研修にプロジェクト関係者が4名参加している（付属資料7参照）。

(5) 機材供与

車両が1台供与されている〔2,693,362 ニュルタム（1 ニュルタム（Nu）＝約1.8円として）〕（付属資料8参照）。

(6) 現地活動費

プロジェクトの現地での活動のための経費（一般業務費）は、2013年2月時点で約1,150万円である〔6,375,317 ニュルタム（1 ニュルタム（Nu）＝約1.8円として）〕（付属資料9参照）。

4-1-2 ブータン側の投入

(1) カウンターパートの配置

実施機関であるDLGから4名がカウンターパートとして配置されている（付属資料5参照）。カウンターパート・チームの長はDLGの局長がプロジェクトダイレクターとして担当し、DLGの制度・能力向上課のプロジェクト担当のプログラムオフィサーがプロジェクト・マネジャーを務める。制度・能力向上課はICBP研修のほとんどの実施を担当しており、さらに同課の2名がカウンターパートとして配置されている。

上記に加えて、DLG内の制度・能力向上課以外の課の職員も、本プロジェクトに関連する業務を一部担当している。DLGの調整・モニタリング・評価課は、本プロジェクト関連の本邦及び第三国研修を担当しており、帰国前及び帰国時のオリエンテーションや報告会を行っている。またDLGの情報・調査・開発課は、ICBP研修のなかの環境・気象変動・貧困（Environment, Climate Change and Poverty：ECP）研修の実施を担当している。

(2) プロジェクト・オフィス

DLGの建物内に、日本人専門家及び現地サポートスタッフのための執務室が提供され、付帯する家具・光熱費が提供されている。さらにDLGからはプロジェクトに対して、事務担当アシスタント職員1名が提供されている。

4-2 成果の達成状況

成果1：持続的なICBP研修のマネジメントに必要な能力が強化される。

(1) 概要

成果達成に向けて順調に進んでいる。CDSは2012年9月に正式承認され、ICBPは同戦略を達成するための手段として明確に位置づけられた。かかる政策環境のもと、DLGのイニシアティブによりICBP研修は見直され、当初の4コースから10コースに拡大されることが承認された（ICBP 2012）。またICBPの質を確保するための諮問委員会としてICBPワーキンググループ（ICBP WG）が設立され機能している。

ICBP 2012は第11次5カ年計画（2013～2018）より本格運用の予定であり、これに合わ

せた研修計画（研修カレンダー）が作成されている。中間レビュー時点で研修実施にかかる予算は確保されていないものの、プロジェクト期間中に上記計画に基づいた必要経費を積算し、今後予算確保に向けた取り組みが行われる予定である。なお、計画策定と優先順位（P&P）研修は既に全国レベルで実施されている。

(2) 状況

CDS は、2012 年 9 月に正式に承認され、そのなかで「CDS は中心的な政策文書であるが、地方行政の異なるステークホルダーの能力向上の必要性を示しているのみで、そのための具体的な活動については、JICA の「地方行政分権化プログラム」(Local Governance and Decentralization Programme : LGDP) プロジェクトフェーズⅢによって開発された ICBP2102 に表示されている。」と、ICBP の位置づけが明確に示されている⁶。

上記の位置づけを踏まえ、地方行政の多様なニーズ対応するために ICBP は 4 コースから 10 コースに拡大され、これに伴い、ICBP の対象者及び研修内容は 2013 年 3 月に改訂された（拡大されたコースリスト及び対象者は表 4-4 参照）。なお、改訂された ICBP は縦割り行政による研修ではなく、地区レベルの人材全体の能力向上を図るために、内務文化省が管轄する職員のみでなく RNR（農業普及員）など他省から派遣された職員に対する研修を含んでいる。このほか、環境・気候変動・貧困（ECP）研修などクロスカッティング・イシューも含まれている。

また ICBP 研修の質の管理と実施モニタリングを行う諮問機関として、中央、地方政府の行政官や学識関係者から成る ICBP WG が設立され、ICBP の拡大に伴うカリキュラムや教材の認証等、既に一定の機能を果たしている。中間レビュー時点までに ICBP WG にて行われた活動は表 4-3 のとおり。

表 4-3 ICBP 作業部会の活動記録

開催日	参加者数	活動内容
2012 年 3 月 21 ~ 23 日	31	元 JICA 研修員ネットワーク構築のための会合 ICBP 研修改訂のためのワークショップと作業部会の結成
2012 年 11 月 14 日	40	コンサルタントによる改訂 ICBP 研修のためのカリキュラム及び教材の案の発表と作業部会による検討
2013 年 3 月 21 ~ 22 日	20	コンサルタントによる改訂 ICBP 研修のためのカリキュラム及び教材の案の発表と作業部会による検討

出所：プロジェクト資料

またプロジェクトは ICBP 2012 研修の実施計画を、第 11 次 5 年計画の時期 2013 ~ 2018 年に合わせて研修カレンダーとして作成している。この研修カレンダーを実施に移すための内務文化省による研修実施のための予算確保はいまだ確定していないものの、DLG によれば現在実施されている「地方行政分権化プログラム」(LGDP) の次期プログラムである「地

⁶ LGSP, DLG of MoHCA and GNHC, “Capacity Development Strategy for Local Governance in Bhutan” p.62

方政府持続的開発プログラム」(LGSDP)(2013-2018)(の資金を活用する方針であることが確認された⁷。本プロジェクトでは上記計画に基づいた必要経費を積算し、LGSDPで必要な予算が確保されるよう支援する予定である。

P&P研修については、ブータン側のイニシアティブによって「地方行政支援プログラム」(LGSP)やHelvetas等、他ドナー資金を活用して既に全国レベルでの実施されている。今後は、LGSPの資金など、中央からの資金に頼るのではなく、県レベルでの研修予算を確保するようDLGから方針が示されている。これを踏まえ、ターゲット地域の3県(チュカ県、ペマガツツェル県、トンサ県)では、2013年初旬に第11次5カ年計画(2013～2018年)の予算案を作成しGNHCに提出した。それらの予算案には、チュカ県とペマガツツェル県においてP&P研修のための研修費用がそれぞれ30万ニュルタム及び80万ニュルタム、トンサ県において地区の職員の能力開発費用として200万ニュルタムが計上されている⁸。

⁷ LGSDPはLocal Governance and Sustainable Development Programeの略であり、第11次5カ年計画(2013～2018)から運用開始予定である。現在、デンマーク、スイス、オーストリア、EU、UNDP等が拠出を検討している。DANIDAによる資金は前身のLGSPの予算の残金資金が充当される予定。

⁸ 県による能力開発のための予算申請が、最終的に認められるかどうかは、今後決定される予算案全体の上限額にも影響される。

表 4-4 ICBP 2012 の研修対象者

研修コース名	実施頻度	研修対象者							トレーナー 候補
		地区長 (Gup)	副地区長 (Mangmi)	地区行政官 (GAO)	地区開発 委員会委員	地区 事務員	農業 普及員	地区経 理担当	
導入コース	地方選挙後 1 回	√	√		√				地方行政局職員、 県関連セクター 職員
リーダーシップと開発計画	導入コース実施後 1 回	√	√						管理研修機関、 県職員
計画策定と優先順位 (P&P)	導入コース実施後 1 回及び毎年の年間 計画策定時期			√	√				地区行政官 (GAO)
プロジェクト・マネジメン ト	必要時			√					管理研修機関、 県職員
コミュニケーション	地方選挙後 1 回及 び必要時に再度				√		√		管理研修機関・ 短期専門家
環境・気象変動・貧困 (ECP)	任命後 1 年以内に 一度	√	√	√	√				ローカルコンサ ルタント
基礎エンジニアリング	5 年に一度	√	√	√	√			√	県エンジニアリ ング部職員
財務・予算管理・IT	任命後に 1 回、及 び改訂時							√	管理研修機関、 財務省
事務管理・IT	必要時							√	IT 研修機関
ゾンカ語タイピング・行政 文書 (ゾンカ語 UNICODE)	必要時	√	√					√	ゾンカ語研修機 関

注：すべての研修において TOT が実施される。
出所：中間レビュー調査による合同評価報告書の付属資料。

成果 2：持続的な ICBP 研修の実施・改訂に必要な能力が強化される。

(1) 概要

成果達成に向けて順調に進んでいる。ICBP 2012 のカリキュラム・教材は開発され、2013 年 3 月に ICBP WG によって認証された。このうち、リーダーシップと開発計画研修は従前の行政マネジメント研修を改訂したものである。また P&P 研修も関係者ワークショップからのフィードバックを踏まえて一部改訂された。今後、新たに導入されたコースについては 2013 年中にトレーナー育成研修 (TOT) を実施し、その後パイロット県において試行的に実施する予定である。また試行結果を経て、必要に応じてカリキュラム・教材の修正を行い、本格的に実施する計画である。また P&P 研修の講師である地区行政官 (Gewog Administration Officer : GAO) の一部は本邦研修やインドネシア、フィリピンへの第三国研修に参加し、能力向上が図られている。

(2) 状況

本プロジェクトでは、ICBP 2012 で実施予定の 10 コースのうち (表 4-5 参照)、1) リーダーシップと開発計画、2) 計画策定と優先順位 (P&P) 3) プロジェクト・マネジメント、4) コミュニティファシリテーション、5) 基礎エンジニアリングの 5 コースを支援することとなった。このうち、既存の P&P 研修以外の 4 コースのカリキュラム及び教材は 2013 年 3 月までに作成され、ICBP WG の承認を得た。今後は、上記研修を実施するための TOT 及びパイロット県における研修の試行を得て、必要な改訂が行われる予定である。ICBP 2012 の本格実施までの取り組みは表 4-6 参照。なお上記の JICA が主に支援する 5 つの研修コース以外の 5 つの研修は DLG が独自で、または他機関と協力して実施している。

表 4-5 ICBP 2012 コースの概要⁹

導入コース	2009 年のブータン地方行政法と 2012 年の地方政府の規則と規制に基づいて、行政の仕組みと機能、地区長・副地区長・村代表のそれぞれの役割についての説明することを目的とした導入研修。教育・保健・文化・環境・財務などの各セクター関連の業務の導入を含む ⁹ 。
リーダーシップと開発計画	従来の ICBP 研修にあった行政管理 (Administration and management) のコースに、リーダーシップの研修内容を加えて新たに作成された。
計画策定と優先順位 (P&P)	従来の ICBP 研修における P&P 研修と大きくは異ならないが、SWOT 分析の部分が理解しにくいという評価があったことからその部分を分かりやすく変更した。
プロジェクト・マネジメント	改訂された ICBP 2012 によって、新たに作成が提案された研修であり、ログフレームについて詳しく説明し、計画、実施、モニタリング・評価のプロジェクトサイクルを教える。

⁹ 地方政府の規則と規制 2012 年は、ブータン地方行政法 2009 年に基づく、地方行政の細則を DLG がまとめ施行したもので、ブータンの民主化と地方分権化を具体的な実施に移すことに貢献した。DLG は 2012 年、同局職員を講師として、地区開発委員会メンバー (地区長、副地区長、村代表) に対する地方政府の規則と規制 2012 年 (Local Government Rules and Regulations 2012) に基づく、地区長、副地区長、村代表それぞれの役割についての説明を目的とした導入研修を全国規模で実施した。この研修はこの導入研修の内容を取りまとめたものである。

コミュニティファシリテーション	コミュニティファシリテーションのスキルはP&P研修にも、プロジェクト・マネジメントにも必要であり役立つ。インドネシアでのJICAプロジェクトのコミュニティファシリテーションスキルを参考に更に改善することを検討している。
環境・気象変動・貧困(ECP)	DLGによるECP研修をICBPに取り入れたもので、防災(Disaster Risk Ruduction)を含む。ECPのようなクロスカッティング・ 이슈の重要性はCDSでも指摘されており、また次期5カ年計画にも重要な要素として含まれる ¹⁰ 。
基礎エンジニアリング	ICBP WSによって作成が提案された。県の技術者は業務の負担が多く、また地区レベルでは技術専門家が不足している状況があるため、地区関係者による基礎的な技術能力を向上させ、基礎的なインフラの建設・維持管理に役立てる ¹¹ 。
財務・予算管理・IT	地区経理担当に対するIT能力を含めた、財務・予算管理関係の研修であり、ブータン財務省と協力して実施される。
事務管理・IT	DLGによって既に実施された地区事務員に対するIT能力を含めた、事務能力向上のための研修をICBP研修に取り入れたもの。
ゾンカ語タイピング・行政文書(ゾンカ語UNICODE)	DLGによって実施されたワープロソフトを用いたゾンカ語による文書の作成能力を高める研修をICBPに取り入れた。ブータンでは多様な言語が話されているが、現在ブータン政府は、ゾンカ語を公用語として普及する方針を強化している ¹² 。

P&P研修は、既にブータン側に実施マネジメントが行われている。カリキュラムについてはチュカ県でのモニタリング調査の結果を踏まえ、内容を一部改訂した。ただし大幅な改訂ではなかったため、当初予定されていた改訂に伴うリフレッシュコースの実施の必要性は低いと判断されている。一方でP&P研修の講師であるGAOの多くは本邦研修や第三国に対する研修に参加しており、これらの研修はTOTの一環として研修実施能力の向上に寄与している(付属資料6及び7参照)。

¹⁰ なお他ドナーによる環境面での地方行政へのサポートには、DANIDA/UNDP/UNEPによるJoint Support ProgrammeやUNCDAFによるLoCAL(地方環境適応生活ファシリティ)による協力が実施されている。

¹¹ 他ドナーによる調査でも同様のことが指摘されている。Draft Jesper Steffensen, Mechanism for Alleviation of ECP Mainstreaming Capacity Development Grant (CDG) for Local Governments, Local Government Support Programme. 2011

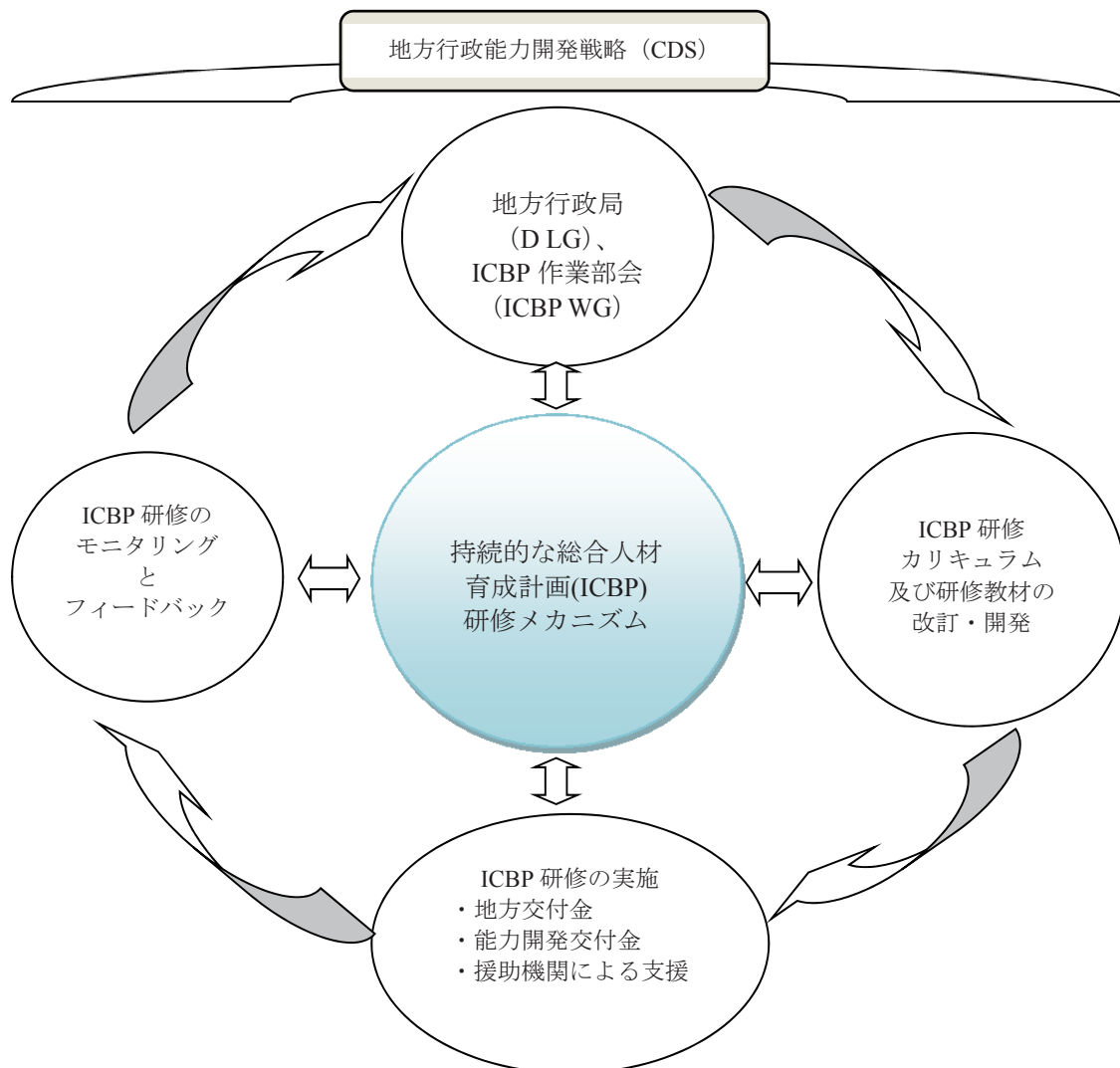
¹² 特にブータン西部ではゾンカ語が主要な言語として用いられている。ブータンでは近年、学校教育の多くが英語で行われているため、若い世代にはゾンカ語は話せても読み書きの能力が不十分な者が多い。他方で、教育が十分受けられなかった人々や中年以上の世代に英語を理解できない者も多い。このため地方行政でゾンカ語の文書作成能力の向上が求められている。

表4-6 プロジェクトが支援する研修の活動計画

研修コース名	実施頻度	トレーナー候補	研修対象	プロジェクト活動 (2013年4月～2014年8月)		
				PLAN	DO/CHECK	ACT
リーダーシップと開発計画	導入コース実施後1回	管理研修機関、県職員	地区長 (Gup)、副地区長 (Mangmi)	カリキュラム及び教材の開発 2013年3月開発	TOT 研修 2013年7月～10月の間	修正 (必要な場合) 2013年12月
計画策定と優先順位 (P&P)	導入コース実施後1回及び毎年の年間計画策定期間	地区行政官 (GAO)	地区行政官 (GAO)、地区開発委員会委員 (GT)	先行プロジェクト (フェーズ2) において開発済み	通常業務、ブータン政府が予算を得て実施する	ルーティーン研修として継続的に実施
プロジェクトマネジメント	必要時	管理研修機関及び県職員	地区行政官 (GAO)	2013年3月開発	2013年7月～10月の間	2013年12月
コミュニケーション	地方選挙後1回及び必要時に再度	管理研修機関及び短期専門家	地区行政官 (GAO)、地区開発委員会委員 (GT)	2013年3月開発	2013年7月～10月の間	2014年2月
基礎エンジニアリング	5年に一度	県エンジニアリング部職員	地区長 (Gup)、副地区長 (Mangmi)、地区行政官 (GAO)、地区開発委員会委員 (GT)	2013年3月開発	2013年7月～10月の間	2014年3月

出所：中間レビュー調査による合同評価報告書の付属資料

また、本プロジェクトによって図4-1のとおりICBPの研修開発とマネジメントの基本サイクルを提案している。上記のICBP改訂プロセス及び今後のICBPの運用はCDSを実施するための1つのメカニズムとしてDLGを中心に同サイクルに基づいて行われることが想定されている。



出所：プロジェクト専門家

図4-1 研修開発と管理のサイクル

成果3：ターゲット県の地区行政官のICBP研修を踏まえた開発計画策定及び事業実施に係る教訓が取りまとめられる。

(1) 概要

P&P研修はターゲット県にて実施され、ほとんどの地区で開発計画策定の際に優先順位を検討できるとインタビューで回答しているため、同研修は地区における開発計画の質の向上に貢献していると認められる。このほか、プロジェクトは地区長や地区議員に対する補完セミナーや、GAOに対するコミュニティファシリテーション研修を実施し、開発計画策定に係る関係者の能力向上に貢献した。一方で事業レベルの実施モニタリングについては、その意義や方法について関係者の間で認識が十分共有されていなかったこともあり、いまだ実施

されておらず、これら教訓は本中間レビュー調査時時点では取りまとめられていない。

(2) 状況

P&P 研修はプロジェクトの支援により、3 県すべてで実施された。またチュカ県では、フェーズ 2 で作成された管理研修にリーダーシップの内容を加えた研修の試験的な実施を 2011 年から行っており、これは成果 2 のとおり、「リーダーシップとプロジェクト開発計画」という新たな研修コースへと発展した。このほか、パイロット県ではプロジェクト主催による行政能力向上のためのセミナーやコミュニティファシリテーションスキルのためのセミナーが実施されている（ICBP 研修の実施状況及びその他セミナー等の概要は表 4-7 及び表 4-8 を参照）。

プロジェクトが 2012 年 10 月にチュカ県で実施した P&P 研修についてのインタビュー調査結果によれば、大半の回答者が同研修は地区における最も有益な研修の 1 つと評価された。また研修の結果、地区の計画が「要求羅列型計画」から「優先付けられた合理的計画」に改善するのに貢献したと評価されている。また本中間レビュー調査で訪問した 2 つの地区（ビャブチョ地区及びチャプチャ地区）でのインタビュー調査（地区長、副地区長、村代表等、計 9 名）からもほぼ同様の評価が得られた。一方、一部には、P&P 研修に関する理解が十分ではないことを指摘する者もあり、研修の継続的な実施を求める意見があった¹³。

他方、パイロット県における事業レベルのモニタリングについては、ICBP 研修以外の要素が実際の事業の成否に影響しており、モニタリング結果の ICBP 研修へのフィードバックが難しいとのプロジェクトの判断により、中間レビュー時点では、事業レベルの実施モニタリングは行われていない。今後は① ICBP が研修対象者のニーズに答えているか、②地区行政官が研修で得た知識や技術を十分に活用できているか、③既存のカリキュラム・教材をどのように改訂すべきか、といった観点を踏まえ、評価のあり方を検討し、関係者間で共通認識をもつ必要がある。

¹³ P&P 研修と計画策定についてアンケート調査に回答したターゲット県の GAO は、良好な評価としてはこのほかに、「問題解決に役立つ。」「財政資源が限られていることを計画委員会メンバーに理解させるのに役立った。」「政策決定での透明性・説明責任を増すのに役立った。」などの回答があった。改善した方がよい点としては、「SWOT 分析が難しかった。」「さらにリフレッシュメント研修が必要。」「計画委員会メンバーの交代が有り得るので毎年の研修実施が望ましい。」などのコメントが得られた。

表4-7 CBP研修の実施

開催日	研修名	研修受講者	トレーナー	受講者数
2011年11月17～21日	オリエンテーション・プログラム 計画策定と優先順位 (P&P) 研修	千葉県Gup、Mangmi、GAO	RIM	30
2012年2月14～16日	リーダーシップと管理	千葉県GAO	千葉県副知事、計画官	10
2012年3月27～28日	計画策定と優先順位 (P&P) 研修	ターゲット3県の地区開発委員会 (GT)	GAO	205
2012年7月9～10日	リーダーシップと管理	千葉県ログチナ地区の開発委員会 (GT)、RNR、BHU	GAO	10
2012年9月5～7日	リーダーシップと管理	千葉県Gup	副知事及び県事務職員	11
2012年9月10～11日	リーダーシップと管理	千葉県ゲリン地区開発委員会 (GT)	GAO	12
2013年1月15～18日	リーダーシップと管理	千葉県Mangmi	副知事及び県事務職員	11
2013年1月13日	計画策定と優先順位 (P&P) 研修	ターゲット3県の地区開発委員会 (GT)	GAO	205

出所：プロジェクト資料

表4-8 プロジェクトによるセミナー実施

開催日	セミナー名	トレーナー	受講者数
2012年7月31日	JICA上勝町での公務員能力向上セミナー 於：千葉県	徳島県上勝町、(株) いろどり	46
2012年8月3日	JICA上勝町での公務員能力向上セミナー 於：ティンブー		43
2013年1月18日	コミュニティファシリテーション・セミナー 於：DLG	中嶋浩介氏 (インドネシア) Mr. Ashar Karateng	15
2013年1月21～22日	コミュニティファシリテーション・セミナー 於：DLG		25
2013年1月28～29日	コミュニティファシリテーション・セミナー 於：DLG		17

出所：プロジェクト資料

成果 4：地方開発計画・事業実施のグッドプラクティスがターゲット県内外で共有するための仕組みが確立される。

(1) 概要

研修成果の経験共有は、「リーダーシップマネジメント」研修の中で GAO や地区長などの関係者の間で実施されている。他国の事例を学ぶ国外での研修も実施され、研修終了後に経験共有セミナーの実施や研修参加者間のネットワーク形成等、研修成果をブータン国内で共有する工夫がなされている。今後は新たに全国 / 地域会合を設立するのではなく、既存の全国の県会合や地域ごとの地区会合の場を活用して、県や地区における開発計画策定やその実施に係る経験共有を行う予定である。

(2) 状況

これまでに開発計画及び実施された事業のグッドプラクティスの経験共有のための機会として、「リーダーシップマネジメント」研修が用いられ、GAO 間（2012 年 2 月）及び地区長間（2012 年 9 月）でグッドプラクティスの共有がなされている。また、他国の事例を学ぶ機会として、本邦研修や第三国研修（インドネシア、フィリピン）が実施されたほか（4-1-1 参照）、日本・インドネシアの専門家を招へいして現地セミナーが開催されている（表 4-8 参照）。本邦研修や第三国における研修で得られた知見は経験共有セミナー（表 4-9 参照）や研修参加者のネットワークの形成によって幅広く共有されている。研修参加者によるネットワークは、さらに ICBP WG の形成に発展し（同 WG に数多くの研修参加者が含まれている）、DLG の研修実施能力の向上にも貢献している。

経験共有の仕組みについては、当初計画では、新たに全国及び地域レベルの経験共有のための仕組みを形成することが計画されていたが、ブータンでは、既に全国の県会合や地域ごとの地区会合が存在することから、今後はこれらの既存の仕組みを活用して、県や地区にお

表 4-9 経験共有セミナー

対象研修 / 開催地	開催日	参加者
日本における参加型地域社会開発 (PLSD) 研修 トンサ県	2011 年 11 月 15 日	6
日本における地方自治研修及び住民主体のコミュニティ開発研修 / ティンパー県	2011 年 11 月 25 日	20
日本における住民主体のコミュニティ開発研修 / トンサ県	2012 年 2 月 9 日	9
日本における青年研修プログラム / ダガナ県	2012 年 3 月 27 日	19
日本における青年研修プログラム / チラン県	2012 年 3 月 28 日	21
芦北町地方行政 OJT 研修 / チラン県	2012 年 12 月 6 日	9
日本における青年研修プログラム、日本及びフィリピンにおける PLSD 研修 / プンツオリン市	2012 年 12 月 11 ~ 12 日	12
芦北町地方行政 OJT 研修 / トンサ県	2012 年 12 月 6 日	9

出所：プロジェクト資料

ける開発計画策定やその実施にかかる経験共有を行う予定である。なおグッドプラクティスのケースブックについては、地区の開発計画及びその教訓の取りまとめ結果レポート（サマリー）を作成することから、これに含めることとし、別途ケースブックとして製本しないことが確認された。

4-3 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：地方開発の事業マネジメントに資する継続的な ICBP 研修実施のための仕組みが確立される。

これまでに ICBP の継続的实施に必要な制度的・組織的体制が整えられており、プロジェクト目標達成に向けて順調に進捗している。既述のとおり、ICBP は 2012 年 9 月に制定された CDS の中に正式に位置づけられ、その後、地方行政の多様なニーズに対応するために、ICBP 2012 として 4 コースから 10 コースに拡大改訂された。これに伴い ICBP 2012 実施に係る当面 5 年間の研修実施計画（研修カレンダー）が作成されている。また ICBP 実施運営の仕組みの要として、研修の質を確保するための諮問委員会として ICBP WG が設立された。

今後は拡大された新規コースの TOT を実施するとともに、試行研修を経て新コースのカリキュラム・教材を完成させる予定である。また ICBP 2012 の研修実施経費については、プロジェクトによって必要経費を積算した後に、DLG が予算確保に努めることを確認した。本中間レビュー調査時点では、LGSDP より予算を確保する方針が DLG から示されている。なお、P&P 研修については GNHC より地方政府自らが研修実施経費を予算要求に含めるよう指示している。また ICBP WG は既に実務的には機能しているものの、試行期間であるため明確な TOR に基づいた常設委員会として規程化されるに至っていない。このため DLG はプロジェクト期間中に同 WG を規程化する方針を示している。

4-4 上位目標の達成状況

上位目標：ICBP の実施を通じて、ターゲット県・地区が住民のニーズを組んだ開発計画を策定し、事業を実施することができるようになる。

P&P 研修は全国レベルで実施されていること、県議会や地区行政官から高い評価を得ていることから、上位目標達成に向けて順調に進捗している。しかしながら、開発計画策定と事業の実施に係る県と地区行政の能力は依然として大きな格差があり、多くの地区行政は県や GAO のサポートなしで事業を実施することは困難な状況にある。かかる状況を踏まえ、今後地区行政が 5 カ年計画を策定し、地方政府開発予算交付金（Annual Capital Grant）を活用して事業を有効に実施するためには、P&P 研修を中心とした従前の 4 コースだけでは不十分との認識が DLG にて持たれるようになり、ICBP で対象とする研修コースが拡大されることとなった。これにより本プロジェクト終了後の課題は、拡大 ICBP の全国実施ととらえることができる。よって、本プロジェクトの役割は、拡大 ICBP の持続的な全国実施に向けた必要な体制を整備することにあることが確認された。

4-5 プロジェクトの実施プロセス

(1) 効果発現に貢献した要因

1) ICBP 研修内容の拡大

ICBP 研修の拡大は DLG の ICBP 研修マネジメント能力の向上に貢献した。2012 年の改訂 ICBP は、研修コースの数が増加しただけでなく、CDS との整合性の確保や LGSP の成果の取り込み、環境面など次期 5 年計画との整合性の確保など、その内容も改善されている。これら改訂のプロセスはブータン側主導で実施され、結果的として ICBP 研修マネジメント能力向上に大きく貢献することとなった。

2) ブータン側のイニシアティブ

ICBP 改訂プロセスは、2012 年 2 月から 3 月までに実施されたワークショップに参加したブータン側参加者の強いイニシアティブで進められた。このプロセスによって ICBP が本格的に改編されたことにより、本プロジェクトは、改訂 ICBP を中心とした活動に組み立てられることとなった。さらに、プロジェクトの効果発現に貢献した要因として、ターゲット地域の県の 1 つである、チュカ県の強いイニシアティブが指摘できる。チュカ県はプロジェクトと積極的な協力関係を保っており、研修コースの改善のための調査や試験的な研修実施に協力を行っている。リーダーシップと開発計画研修の試験的な実施、P&P 研修に関わる調査、基礎エンジニアリングに関する調査は、チュカ県で実施された。

3) ICBP WG の結成

ICBP の改訂にあたって、よりディマンドサイドに近い現場の意見を取り入れ、研修の質を向上させるために ICBP WG が結成された。ICBP WG は ICBP の改訂にあたり、中核的な役割を果たしてきている。これまで地方行政関係者への研修は研修実施機関側に対応したサプライレッド（供給主導型）で供給されていたが、ICBP WG はこれを研修を必要としている地方行政関係者のニーズに対応したよりディマンドドリブン（需要駆動型）¹⁴に改善する役割を担っている。また、この ICBP WG の結成には、本邦研修に参加した地方行政関係者のネットワークが生かされている。

4) 経験共有アプローチ

本プロジェクトのアプローチの特徴は、地方分権に向けた明確な方針をもつブータン側の強いイニシアティブを背景とした「経験共有」アプローチが有効に機能していることにある。プロジェクトでは日本のほか、インドネシアやフィリピンにおける経験共有ための研修やセミナーの機会を提供し、これらの参加者は DLG に対して研修で得たこと、自らの活動への生かし方を報告することが求められた。また研修参加者は ICBP 改訂において中核的な役割を果たすとともに、一部の帰国研修員は ICBP WG のメンバーとして新規コースのカリキュラム・教材開発にあたり重要な役割を果たしている。

¹⁴ 地方行政関係者は、研修がサプライドリブンによって実施されていると感じている実態は、他の調査でも指摘されている。Draft Jesper Steffensen, *Mechanism for Alleviation of ECP Mainstreaming Capacity Development Grant (CDG) for Local Governments, Local Government Support Programme*. 2011

5) 地方行政官へのアプローチ

本プロジェクトでは、住民ニーズに基づいた質の高い開発計画を策定するための鍵となる関係者として、地区レベルの GAO を重要視し、これにかかる能力強化に努めている。GAO は 2009 年の地方行政法に基づく新たな行政官として、若い大卒の職員が地区に派遣され、地区レベルの行政の要の役割を果たしている。GAO に対する研修は良好な成果を収めており、人的資源の比較的限られた地区レベルでの P&P 研修のトレーナーとしての役割も果たしている。またプロジェクトは、地方での研修トレーナーの候補として、県レベルの副知事、計画官、セクター担当など、地方の行政官を ICBP 研修に生かすような研修をデザインしている。

(2) 問題点及び問題を惹起した要因

1) CDS の作成遅延による影響

CDS は、LGSP の支援を得て、DLG と GNHC の協力による政策文書として 2010 年に既にドラフトが完成していた。しかし、このドラフトは概念的で具体性に欠けるなどの評価を受け、新たなドラフトが作成され 2012 年 9 月に承認されるまで、政府政策文書として認められなかった。プロジェクトで支援する ICBP の改訂は上位の政策文書である CDS との整合性を保つ必要があったため、プロジェクト開始当初は CDS の完成を待つこととした。しかしながら、CDS 承認の見込みが立たなかったことから、プロジェクトはそれ以上の遅延を避けるため、2012 年 2 月に ICBP の改訂作業を開始した。その後、改訂された ICBP 2012 の内容は、承認された CDS において明確に位置づけられたため、結果的にプロジェクト目標達成の阻害要因とはならなかったが、プロジェクト期間の前半は、かかる事情により当初計画との乖離が生じることとなった。

2) 地方選挙実施の遅延による影響

地方選挙の実施はブータンの民主化と地方分権化にとって大きな前進であったが、その実施の大幅な遅延は、プロジェクトの実施プロセスに影響を与えた。ICBP 研修の対象となる、地区長、副地区長、村代表の選出が遅れたことに加え、長引く選挙プロセス期間中に DLG、県、地区の職員の動員が続き、結果的に P&P 研修の実施の遅れが、当初計画に対しプロジェクト業務にも遅れをもたらした。

地方選挙は 2011 年の 1 月と 6 月の 2 回に分けて実施され、さらに補欠選挙が同年 12 月に実施された。同選挙は 2008 年新憲法に基づく初めての民主的な選挙であり、地区長、副地区長、村代表、市長 (Thrompon)、市開発委員会委員 (Thuemi) が選出された¹⁵。しかし、候補者の資格審査を含む選挙手続きなどにより地方選挙の実施準備は遅れ、その後、さらに一部の選挙区では有資格の候補者が不足し選出されないため、再選挙が実施されるな

¹⁵ ブータンにおいても都市化が進む傾向があり、2009 年の地方行政法に基づいて県、地区に加えて市を行政単位として発足させる動きが徐々に進められている。都市開発を目的として、市の行政は公共事業省 (Ministry of Works and Human Settlement) が担当している。都市部は人口規模の大きさなどの基準により、A クラス市、B クラス市、Yenlag 市 (satellite towns、衛星町) のカテゴリがある。A クラスの市のみ市長を住民が選び、市開発委員会を持ち、県知事の監督下から外れ、独立した行政単位として認められる。市の分類についてはブータン議会で多くの論議が続いた。現在 A クラス市はティンブーなど 4 市である。

ど¹⁶、補欠選挙を含む選挙プロセスは2012年11月まで継続された。プロジェクトは選挙終了後、選挙で選ばれた議員に対して研修を実施することを想定していたため、予定より大幅に長引いた地方選挙の実施プロセスは、プロジェクトの活動に影響を与えることとなった。

¹⁶ 立候補者の不足の主な理由としては、候補者の資格条件に識字能力を加えたこと、村代表（Thogpa）と市開発委員会委員の給与が低いこと、選挙への市民の関心が低かったこと、などが指摘されている。

第5章 評価結果

5-1 妥当性

妥当性は高いと評価される。政策面において本プロジェクトは、ブータン政府が推進している地方分権化政策に合致している。2009年に地方行政法が制定されたのち、財政分権のための一歩として地方政府開発予算交付金制度が導入された。その後2011年には分権化後初めての地方選挙が実施され、地方行政細則などが制定されている。

本プロジェクトは係る政策の下、新たに選出された地区議員や関連の行政官の能力向上のための機会を提供しているほか、地方行政強化のためのICBP研修システムの持続的確立をめざしたものである。また地方行政官の能力不足は地方分権化推進の阻害要因として幅広く認識されており、ブータン政府はこれに対応するためCDSを制定した。ICBPはCDSを実施するための主要な手段として位置づけられていることから、これを支援する本プロジェクトの妥当性は高い。また、本プロジェクトのターゲット県であるチュカ県、ツォンガ県、ペマガツェル県は、各々西部、中央、東部地域から選ばれおり、地理的・文化的多様性のある同国において各地域から得られた経験は有効に活用できる。

その他、わが国の対ブータンへの協力重点分野に「行政分野の改善」及び「地方分権プログラムの強化」が含まれており、本プロジェクトは同方針に合致している。

5-2 有効性

有効性は高いと評価される。本プロジェクトにおける各成果は、プロジェクト目標を達成するために有効だった。ICBPの改訂・拡大が研修の持続的実施体制構築のための有効なインセンティブとして機能したほか、カリキュラム開発・改訂のための制度的基盤としてICBP WGが設立されるなど、成果1の活動はプロジェクト目標達成に向けて貢献している。

また成果2におけるカリキュラム改訂作業は、上記ICBP WGの機能化に貢献している。今後、実施される予定の新規研修の試行的実施や同フィードバックによる修正作業、TOT等もプロジェクト目標達成に向けて関係者の能力強化を図るために有効に貢献するものと考えられる。このほか、成果3によるP&P研修は既に継続的に実施されており、豊富な経験に基づく同研修から得る教訓は、ICBP研修の持続的な仕組みづくりに大きく貢献するものである。

5-3 効率性

効率性は、比較的高いと評価される。本プロジェクトは、他国で実施されている地方行政支援分野の協力に比べて投入が小規模であり、計画された成果が達成された場合、その効率性は高いと評価できる。またプロジェクトが支援する改訂版ICBP研修は、地方政府の最小限のニーズに対して比較的簡易な準備で実施できるよう工夫しているため、多様な研修ニーズに対して効率性の高いアプローチをとっている。またプロジェクトはICBP改訂や研修カリキュラム開発・教材開発に、ローカルコンサルタントを効率的に利用していることも効率性の向上に貢献している。

一方国別研修は、その戦略的活用について改善の余地がある。これまでの国別研修の中には、その本プロジェクトにおける位置づけや目的が国内を含む関係者との間で共有されていない場合もみられたため、今後は、国別研修の位置づけをICBP WGメンバーやTOTトレーナーの強化、あるいはTOTへの貢献等、その戦略的位置づけを明確にし、関係者と共有することが重要であろう。

5-4 インパクト

インパクトは高くなると予想される。中間レビュー調査の時点で、上位目標の達成見込みを正確に予測することは時期尚早であるが、P&P研修は既に全国で実施され、同研修に基づく計画策定プロセスが各地区の年間計画及び5カ年計画の策定に広く用いられている。今後も同研修が継続的に実施されれば、ターゲット県・地区において、住民のニーズを反映した開発計画が策定され、これを踏まえた事業が実施される見込みは高い。

またプロジェクトでは、プロジェクト予算を用いた研修のみでなく JICA の集団研修や青年研修の機会を有効に活用し、ブータンの地方行政人材の能力向上に役立つ研修へ、関係者の参加を促進している。これにより、ブータンの地方行政関係者の JICA の関連研修への参加者は拡大し、プロジェクトの成果は DLG が管轄するターゲット地域外の地方行政の関係者にも広がっている。このような連携を意識したことにより、プロジェクト成果はカウンターパート、ターゲット地域の県・地区のみでなく、ブータン全体の地方行政に関わる人材に広がっているといえる。

5-5 持続性

持続性は高くなると予想される。政策的な持続性は高く、次期5カ年計画（2013～2018）でも地方政府の能力向上は引き続き優先課題となる見通しである。また CDS に ICBP の位置づけが明記されたため、ICBP の将来的な利用がより確かなものとなった。

制度・組織面では、ICBP WG が ICBP の質の確保のために諮問機関として、既に有効に機能している。今後は ICBP WG の TOR や委員構成、開催頻度などを明確化したうえで常設の委員会として規定化される必要がある。

また、ICBP 研修が拡大したことに伴いこれを担当する DLG の職員の増員も求められる（本調査実施時点で DLG における ICBP 研修担当スタッフは3名のみ）。DLG はかかる課題を的確に認識しており、既に人事院に対して必要な増員を申請しているとのことであった。

技術面では、既述のとおり DLG は、既に ICBP 研修マネジメントを実施しており、ノウハウを蓄積している。今後も拡大された ICBP 2012 研修を継続的に実施することでその能力の更なる向上が期待できる。新コースの研修講師の育成は今後本格的に実施されるが、外部リソースに頼らなくても研修を実践できるよう行政官による講師が拡大されることが期待される。財政面では、既述のとおり DLG は LGSDP により研修予算を確保する見通しであるほか、P&P 研修については、県レベルで研修予算を確保する方針が示されている。

5-6 結論

本プロジェクトは、開始当初に P&P 研修の実施や改訂に遅れがみられたものの、順調にプロジェクト目標達成に向かって進捗している。プロジェクトは、ICBP 研修の改訂及び研修コースの拡大に伴い、新規コース開始に係る必要な支援を行っている。これまでにカリキュラムと教材のドラフトが開発されたほか、その制度面・組織面の体制として ICBP WG が設立された。こうしたプロセスを通して DLG の ICBP マネジメント能力は強化され、質を確保された研修を実施するための体制も強化された。P&P 研修については、LGSP の協力を受けてブータン政府が全国規模の研修を既に実施している。

今後は改訂された ICBP 研修実施にかかる予算確保と ICBP WG の常設委員会としての公式な制度化が持続的な ICBP 実施体制を確立するための鍵となる。また、より実務的な能力強化の方

策として、新コース実施に係る TOT 及び新コースの試行的実施が重要である。当初の PDM は P&P 研修に焦点を当てたアプローチとなっているが、プロジェクト目標を達成するためには、新たな状況を踏まえ、拡大された改訂 ICBP のニーズに的確に応えるために PDM の改訂が必要と判断される。

第6章 提言と教訓

6-1 提言

(1) 長期的分権化プロセスのコンテクストを踏まえた本事業実施の重視

ICBP 研修の妥当性と有効性の検証は、ブータンの長期的分権化プロセスのコンテクストからモニタリングすることが有効である。具体的な方法として、地方政府開発予算交付金を用いた開発活動実施状況のモニタリングと ICBP のモニタリングをリンクさせることが有効である。地方政府の行政サービス実施能力及びこれに伴う地方分権の進捗状況の分析結果を確認することにより、ICBP 研修の役割を確認し、必要に応じてその内容の改訂などの調整が可能となる。そのためには GNHC、DLG、その他関係ドナーとの協調が重要である。

(2) プロジェクト管理の改善

プロジェクトの進捗状況を適切に確認し、その後のプロジェクト計画に適切に反映させるためにプロジェクトマネジメントのあり方について改善の余地がある。これまでプロジェクトでは、2012年7月に一度合同調整委員会（JCC）を開催したのみだったため、当初の活動計画と実際の活動の齟齬が本調査実施時まで継続した。今後、JCC は少なくとも年1回開催（可能であれば年2回）し、進捗、成果達成状況、ボトルネック要因の特定と教訓の確認、これを踏まえたその後のアクションなどについて、関係者と議論及び共有することが求められる。また実際の活動と計画に齟齬が生じた場合は、適切なタイミングで必要な調整を行い、JCC の場で合意することが必要である。

(3) ICBP WG の役割と責任の明確化

ICBP WG の役割と責任は公式に制度化される必要がある。ICBP WG は ICBP の質の確保を主な機能としているが、その活動は試行段階にあるため、その TOR と常設機関としての位置づけは規程などで認証されるに至っていない。ICBP WG はプロジェクトが構築をめざす ICBP 実施体制の中でも重要な機能を担うことから、TOR を明確化したうえで常設の委員会として承認を得ることが重要である。さらに、他ドナーを含めた関係者の間で ICBP WG の公的な役割について広く認知される必要がある。

(4) ICBP 研修実施のための予算の確保

地方行政の能力向上はブータン政府の優先的な活動の1つであるが、他分野の優先事項も存在するため、本中間レビュー調査時点で改訂 ICBP 実施経費にかかる予算は確保されていない。DLG は本プロジェクトによって具体化された研修計画及び積算情報を活用して、他ドナーによる財政的支援を念頭に、継続的に予算確保に努める必要がある。また P&P 研修については県や地区の中央からの予算獲得状況についてモニタリングする必要がある。

(5) 国別研修のより戦略的な利用

効率性の評価で指摘されたように、国別研修はより戦略的な目的をもって実施されることが望ましい。プロジェクトは、中間レビュー後に国別研修をどのように利用するか日本・ブータン国側双方で議論を深める必要がある。

(6) DLG 職員の増員

ICBP 研修が拡大したことに伴い、DLG はこれに対応するために十分な数の職員を確保する必要がある。DLG の担当部課の職員数は現在 3 名のみだが、地方行政能力向上のためのアプローチが拡大し、より複雑になっている状況を踏まえれば、十分な数の職員を備えた適切で組織的なバックアップ体制が必要となる。

6-2 教訓

(1) プロジェクト実施のコンテキストの重要性

研修コンポーネントが中心となるプロジェクトでは、特に受入国のニーズに係るコンテキストを常に考慮することが重要である。本プロジェクトの場合、地方行政における能力向上の課題は、ブータンの民主化と分権化のプロセス全体のコンテキストのなかで認識され、CDS と ICBP はこれら全体の流れのなかで位置づけられている。プロジェクトの実施にあたっては、中長期的な視点でブータンの民主化と分権化の状況や方向性に注意を払い、これに応じたその方向性と実施体制を柔軟に適用させることが肝要である。

第7章 合意事項

本調査の結果を踏まえ、今後のプロジェクト実施にあたり、以下の事項についてブータン政府と協議議事録（M/M）において合意された。

7-1 PDM 及び PO の改訂

上記評価結果を踏まえ、PDM 及び PO を付属資料 2（2）及び付属資料 3 のとおり改訂した。改定にあたっての主な視点は以下のとおり。

(1) PDM

上位目標：

〔変更前〕

総合人材育成計画（ICBP）の実施を通じて、ターゲット県・地区が住民ニーズに沿った開発計画を策定し、事業を実施することができるようになる。

〔変更後〕

総合人材育成計画（ICBP）が持続的に運用される。

（変更理由）

プロジェクトのアプローチが P&P 研修を中核としたアプローチから、拡大された ICBP 研修の本格実施の基盤整備に力点変更されたため、上位目標も P&P 研修を念頭において当初案から改訂されたすべての ICBP 研修の持続的運用に変更することとした。

プロジェクト目標：

〔変更前〕

地方開発の事業マネジメントに資する持続的な ICBP 研修実施のための仕組みが確立される。

〔変更後〕

地方開発の事業マネジメントに資する ICBP 研修実施に必要な体制が確立される。

（変更理由）

当初のプロジェクト目標で示された「仕組み」の意図することが関係者間で共有されにくいこと、ICBP 研修が拡大することとなり、拡大 ICBP の実施運営に必要な基盤としての体制を整備ことが重要な課題であることが確認されたことから、用語を「仕組み」から「体制」に変更し、プロジェクトがめざす目標をより明確にした。

成果 1：

変更なし。

成果 2：

〔変更前〕

持続的な ICBP 研修の実施・改訂に必要な能力が強化される。

〔変更後〕

ICBP 新規研修コースが開発され試行的に実施される。

(変更理由)

ICBP の改訂に伴い、コース数が拡大し、新コースに係るカリキュラム・教材開発や、TOT 等のニーズが生じたことから対応する形でプロジェクト目標を達成に貢献することを明確化した。

成果 3 :

〔変更前〕

ターゲット県の地区行政官の ICBP 研修を踏まえた開発計画策定及び事業実施にかかる教訓が取りまとめられる。

〔変更後〕

ターゲット県の地区において P&P 研修が強化される。

(変更理由)

プロジェクト活動の軸足として、拡大された ICBP 2012 の整備により力点がおかれたこと、かかる状況においてプロジェクトで支援する M&E の対象を「開発事業」レベルで行うことの意義が関係者間で共有されていないことから¹⁷、本プロジェクトで行う M&E 活動は「研修の内容及び作成された開発計画の内容」レベルまでとし、同 M&E の結果を共有することによって、P&P 研修の実施能力強化を図ることとした。

成果 4 :

〔変更前〕

地方開発計画・事業実施のグッドプラクティスをターゲット県内外で共有するための仕組みが確立される。

〔変更後〕

成果 3 に統合

(変更理由)

グッドプラクティス共有の仕組みについては、新たに構築するのではなく、既存の全国/地域レベル会合を活用することとした。またグッドプラクティスは、成果 3 で行うモニタリング結果を踏まえて抽出できることから、当該活動は成果 3 に組み入れることとした。

活動・指標 :

上記変更に伴い、これに資する活動及び成果を図る指標についても、同変更に適応する形で変更された。変更後の活動及び指標は付属資料 2 (2) を参照。

その他 :

¹⁷ ICBP 研修以外の要素が実際の事業の成否に影響しており、モニタリング結果の ICBP 研修へのフィードバックが難しいとのブータン側を含め、プロジェクトでは判断している。

PDM の指標の意味を明確化した。その際にプロジェクト終了時点でめざす姿も明確化した（付属資料 2 (3) 参照。）。

(2) 活動計画 (PO)

- 1) 上記 PDM の変更に応用するかたちで PO も変更した。変更内容については付属資料 3 参照。
- 2) 変更 PO では各成果について、ステージの区切りを設けた（各ステージで位置づけを明確化）。

7-2 JICA が支援する研修コース

拡大された ICBP 研修コース（全 10 コース）のうち、本プロジェクトで支援するコースは以下の 5 コースとすることが合意された。

- ① リーダーシップと開発計画
- ② 計画策定と優先順位 (P&P)
- ③ プロジェクトマネジメント
- ④ コミュニティファシリテーション
- ⑤ 基礎エンジニアリング

付 属 資 料

- 1 Minutes of Meeting (M/M) 合同評価報告書
- 2 PDM (改訂前及び改訂後)
- 3 PO (改訂後)
- 4 専門家及び外部講師リスト
- 5 ブータン側カウンターパート
- 6 本邦研修
- 7 第三国における研修
- 8 供与機材
- 9 在外事業強化費執行実績

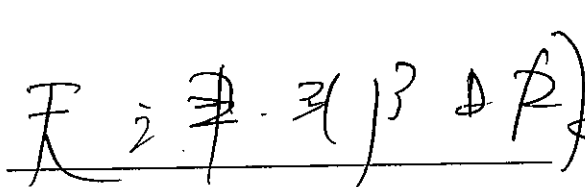
MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM
AND
THE REPRESENTATIVES CONCERNED OF ROYAL GOVERNMENT OF
BHUTAN ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR LOCAL
GOVERNANCE AND DECENTRALIZATION PROJECT PHASE III

The Japanese Mid-Term Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Kuniaki AMATSU, visited the Kingdom of Bhutan (hereinafter referred to as "Bhutan") from March 31 to April 12, 2013 and had a series of discussion and exchange opinion with authorities concerned of the Royal Government of Bhutan. The purpose of the Team was to confirm the achievements made so far in the project, and to make a mid-term review for the Technical Cooperation for the Local Governance and Decentralization Project (Phase III) (hereinafter referred to as "the Project").

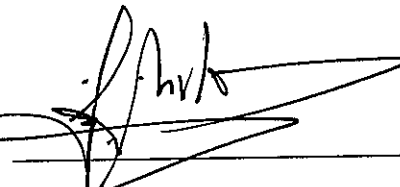
During its stay, both the Team and authorities concerned of the Royal Government of Bhutan (hereafter referred to as "both sides") had a series of discussions and exchanged views on the Project. Both sides jointly monitored the activities and evaluated the achievements based on the Project Design Matrix (hereafter referred to as "PDM version 0").

As a result of discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the Joint Mid-Term Review Report of the Project attached hereto the revision of the PDM version 1 as endorsed by JCC (Joint Coordinating Committee) meeting on 12 April, 2013.

Thimphu, April 12th, 2013



Mr. Kuniaki AMATSU
Leader
The Mid-term Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Dorji NORBU
Director
Department of Local Governance,
Ministry of Home and Cultural Affairs
Royal Governments of Bhutan

JOINT MID-TERM REVIEW REPORT
ON
LOCAL GOVERNANCE AND
DECENTRALIZATION PROJECT PHASE III

Thimphu, 12th April, 2013

Department of Local Governance
Ministry of Home and Cultural Affairs
Royal Government of Bhutan
and
Japan International Cooperation Agency

TABLE OF CONTENTS

1. Introduction	5
1-1. Objectives of the Mid-Term Review Study	5
1-2. Members of the Mid-Term Review Team.....	5
1-3. Schedule of the Review	5
1-4. List of interviewees	5
2. Methodology of the Review	6
3. Outline of the Project.....	7
3-1. Background of the Project	7
3-2. Summary of the Project.....	10
4. Project Performance and Achievements.....	10
4-1. Inputs	10
4-2. Achievements	11
4-2-1. Overall Goal	11
4-2-2. Project Purpose.....	12
4-2-3. Outputs.....	14
5. Project Implementation Process	18
5-1. Project Implementation.....	18
5-2. Project Monitoring.....	18
6. Evaluation Results	19
6-1. Relevance	19
6-2. Effectiveness.....	19
6-3. Efficiency.....	20
6-4. Impact.....	20
6-5. Sustainability	21
7. Conclusion.....	22
8. Recommendations	23
8. Lessons learnt	24
9. Issues agreed.....	25
10. Future direction after the end of the current phase.....	25

Annex

Annex 1. Schedule.....	26
Annex 2. List of interviewees.....	27
Annex 3. PDM (Original).....	28
Annex 4. Revised PDM.....	30
Annex 5. Revised Plan of Operation (PO)	32
Annex 6. Verification of Indicators	34
Annex 7. List and Target of Revised ICBP 2012.....	36
Annex 8. Action Plan for Trainings Supported by JICA	37
Annex 9. List of Experts.....	38
Annex 10. List of Counterparts	39
Annex 11. Trainings in Japan and overseas.....	40
Annex 12. List of Equipment Provided	44
Annex 13. ICBP meetings	45
Annex 14. ICBP TRAINING	46
Annex 15. Seminars	46
Annex 16. Meetings for sharing experiences of training and seminars.....	47
Annex 17. Evaluation Grids	48

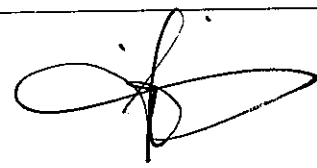
天：#



List of Abbreviations

ACG	Annual Capital Grant
AGG	Annual Grants Guidelines for Local Governments (Dzongkhags and Gewogs)
BHU	Basic Health Unit
CD	Capacity Development
CDG	Capacity Development Grant
CDS	Capacity Development Strategy for Local Government
C/P	Counterpart
DAC	Development Assistance Committee
DANIDA	Danish International Development Agency
DLG	Department of Local Governance of MoHCA
DPO	Dzongkhag Planning Officer
DT	Dzongkhag Tshogdu (District Development Council)
ECP	Environment, Climate Change and Poverty
FYP	Five-Year Plan (of Bhutan)
GA	Gewog Accountant
GAO	Gewog Administration Officer
GNHC	Gross National Happiness Commission
GT	Gewog Tshogde (Gewog Development Council)
HRD	Human Resource Development
ICBP	Integrated Capacity Building Plan
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LDD	Local Development Division of GNHC
LDPM	Local Development Planning Manual
LGDP	Local Governance and Decentralization Project
LGSDP	Local Governance and Sustainable Development Programme
LGSP	Local Governance Support Program
LoCAL	Local Climate Adaptive Living (Facility)
M&E	Monitoring and Evaluation
MoF	Ministry of Finance
M/M	Minutes of Meeting
MoHCA	Ministry of Home and Cultural Affairs
NGO	Non-Government Organisation
Nu	Ngultrum
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OJT	On-the-Job Training
PDCA	plan-do-check-act cycle
PDM	Project Design Matrix
PlaMS	Planning and Monitoring System

天 1 27

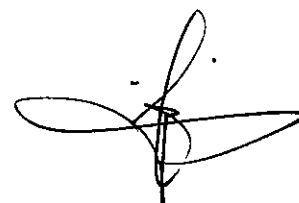


PO	Plan of Operations
P&P	Planning & Prioritization
PMU	Project Management Unit
RBM	Results Based Management
R/D	Record of Discussion
RGoB	Royal Government of Bhutan
RIM	Royal Institute of Management
RNR	Renewable Natural Resources
ROD	Representative Office of Denmark
SCDD	System and Capacity Development Division
SKRA	Sector Key Result Areas
TOR	Terms of Reference
TOT	Training of Trainers
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
UNDP	United Nations Development Programme
WG	Working Group

Glossary

Chiwog	Group of villages, Sub-Gewog level administrative unit
Dzongdag	District Governor/Chief Executive Officer
Dzongrabs	Deputy Executive Officer of a District
Dzongkhag	District
Gaydrung	Gewog Clerk
Gewog	Block/County
Gup	Gewog Head
Mangmi	Deputy Gewog Head
Tshogpa	Chiwog level elected representative, Gewog Tshogde member)

天 (7)



1. Introduction

1-1. Objectives of the Mid-Term Review Study

The Japan International Cooperation Agency (JICA) has been cooperating with the Department of Local Governance (DLG), the Ministry of Home and Cultural Affairs in the implementation of the Local Governance and Decentralization Project Phase III (the Project) since February, 2011.

The Project was formally launched on 21 February, 2011 and scheduled to be completed by August 2014. Approximately two years after the start of the project, halfway through three and half years of the project period, the Mid-Term Review (the Review) was conducted, based on the Record of Discussion signed on 16 December 2010 in Thumphu.

The objective of the Review is to review the performance of the project and also facilitate necessary changes in the project design, in line with the changing scenario and context, towards smooth implementation and achieving the desired results of the project.

1-2. Members of the Mid-Term Review Team

The review was undertaken by the Mid-Term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”) comprised of the Bhutanese and Japanese sides, with full collaboration from DLG and other stakeholders.

<Bhutanese Side>

Name	Title and Affiliation
Mr. Tshering Chopel	Sr. Programme Officer, Research, Information and Development Division, DLG
Mr. Kinzang Tshering	Sr. Programme Officer, Coordination, Monitoring and Evaluation Division, DLG

<Japanese Side>

Designation	Name	Title and Affiliation
Team Leader	Mr. Kuniaki AMATSU	Advisor, Public Governance and Financial Management Division, JICA
Cooperation Planning	Mr. Hiroyuki YAKUSHI	Deputy Director, Public Governance and Financial Management Division, JICA
Evaluation Analysis	Mr. Yutaka YAMAGUCHI	General Manager, Cranberry Inc.

1-3. Schedule of the Review

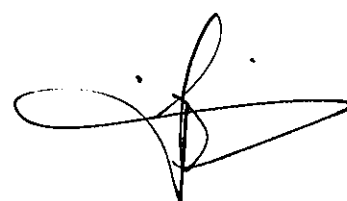
The detailed schedule of the Mid-Term Review study is attached as Annex.1.

1-4. List of interviewees

The list of interviewees is attached as Annex.2

天 (2)

5



2. Methodology of the Review

The Team reviewed related documents and information collected through questionnaires and interviewed with a Japanese expert, Bhutanese counterparts and relevant stakeholders. The Review was conducted to assess the following;

- 1) To review the inputs and activities;
- 2) To verify the accomplishment of the Outputs, the Project Purpose and the Overall Goal of the Project compared to those planned, referred as Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation;
- 3) To verify the project implementation process and administration;
- 4) To analyze the Project's achievement in accordance with the five evaluation criteria (relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability);
- 5) To identify the promoting factors and impeding factors of achievements of the Project;
- 6) To draw lessons learned from the Project;
- 7) To discuss and set the objectively verifiable indicators as specific numerical number targets and/or qualitative ones on the PDM;
- 8) To present the results of the Review in form of a joint mid-term review report; and
- 9) To make recommendations on the Project regarding the measures to be taken for the remaining period.

The general description of the Five Evaluation Criteria applied for the Review is as Table 1.

Table1 : General Description of Five Evaluation Criteria

Five Criteria	General Description of Five Evaluation Criteria
Relevance	Degree of compatibility between the development assistance and priority of policy of the target group, the recipient, and the donor.
Effectiveness	A measure of the extent to which an aid activity attains its objectives.
Efficiency	Efficiency measures the outputs -- qualitative and quantitative -- in relation to the inputs. It is an economic term which is used to assess the extent to which aid uses the least costly resources possible in order to achieve the desired results. This generally requires comparing alternative approaches to achieving the same outputs, to see whether the most efficient process has been adopted.
Impact	The positive and negative changes produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended. This involves the main impacts and effects resulting from the activity on the local social, economic, environmental and other development indicators.
Sustainability	Sustainability is concerned with measuring whether the benefits of an activity are likely to continue after donor funding has been withdrawn. Projects need to be environmentally as well as financially sustainable.

Source: New JICA Guideline for Project Evaluation First edition (June, 2010) P.23

JICA applies the Five Evaluation Criteria for value judgment of a project review and evaluation as standard measurement which was proposed in the Development Assistance Committee (DAC) at the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) in 1991

3. Outline of the Project

3-1. Background of the Project


The Royal Government of Bhutan (RGoB) has promoted decentralization for democratization and strengthening service delivery at District (Dzongkhag) and Block (Gewog) levels for over 30 years. Responding to the effort of decentralization, JICA has supported the agencies concerned through the Local Governance and Decentralization Project (LGDP) Phase I (March 2004 - October 2006) and Phase II (October 2007- October 2010).

LGDP I, implemented jointly by erstwhile Department of Local Governance (DLG), Ministry of Home and Cultural Affairs and JICA, contributed to formulation of basic and implementation system for local development. Based on the institutional framework, the plan for integrating the existing capacity building program for local functionaries was formulated as “Integrated Capacity Building Plan (ICBP)”. In LGDP II, Local Development Division of Gross National Happiness Commission (GNHC) and JICA initiated standardization of training modules and institutionalizing ICBP.

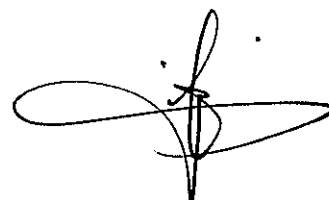
In 2009, nation-wide ICBP training for members of Block Development Committee was implemented for the first time. With the establishment of good implementation arrangement for decentralization including establishment of Annual Grant System and the enactment of the Local Government Act of Bhutan, 2009, responsibility of implementing ICBP training was transferred from GNHC to the DLG in 2011.

The terminal evaluation of LGDP II conducted in May 2010 recommended that LDGP III would be conducted as originally scheduled on condition that road map of ICBP institutionalization be clarified. Based on the result of LGDP II, it is found necessary to build up the mechanism to support local functionaries for planning and budgeting reflecting the people’s needs.

Accordingly, in September 2010, JICA dispatched the detailed planning survey team to discuss with Bhutanese authorities to detail out the Project framework. After acknowledging a common understanding of the details of the Project for sustainable mechanism of ICBP implementation and strengthening the capacity of local government planning and service delivery, both sides signed the minutes of meeting. On 16 December 2010, DLG and JICA agreed the Project Framework and



7



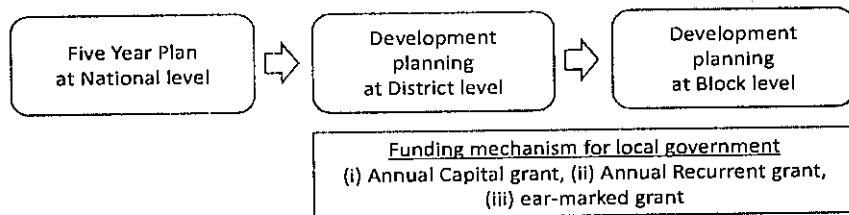
signed the Record of Discussion. The project commenced from February 2011.

CDS and ICBP: During the time of LGDP III, DLG made milestone progresses. These are (i) approval of Capacity Development Strategy (CDS) in September 2012 and (ii) revision of ICBP. RGoB has been promoting development planning and its implementation at the district and block levels. Annual Grants consisting of (i) annual capital grants, (ii) annual recurrent grants and (iii) earmarked grants have been used as the resource mobilization instrument. RGoB identified capacity necessary for utilizing these funds effectively and efficiently. To this end, it developed CDS. CDS states:

“According to the local government, the grant releases are made on time, but there are challenges in the existing planning, budgeting and project implementation system. One of the challenges is that despite the general scarcity of resources, there is still a yearly overall under expenditure on annual grants at local government level. This is mainly due to the high demand (and planning) for development activities, which have gone in many cases well beyond the available implementation capacity of Dzongkhags and Gewogs. Furthermore, the local governments complain that they have too short a time to prepare the detailed plans, cost estimates and budgets from the point of time where budget announcement is made for submission of plans to centre.” (Page 34 in CDS)

CDS articulates ICBP as an implementation framework of CDS.

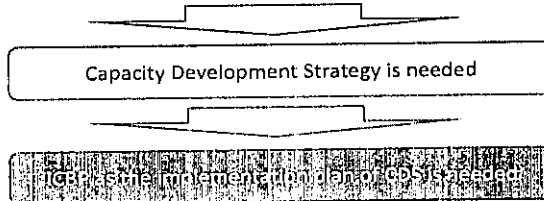
Figure: Relationship among development planning at each level, funding mechanism and capacity development framework in Bhutan’s decentralization process



Lack of capacity is a key bottleneck factor for (i) development planning, and (ii) its implementation (including effective & efficient use of funds):

Lack of capacity of:

1. Advance detailed planning (e.g. costing) and procurement planning
2. Technical support and planning sections of local governments, e.g. engineering
3. Various appraisal and screening processes, including technical review and appraisal by engineers and the environmental screening



(Source) The Mid-term evaluation team

Handwritten signature/initials.

Handwritten signature.

As for the target group of CDS and ICBP, it can be summarized as follows:

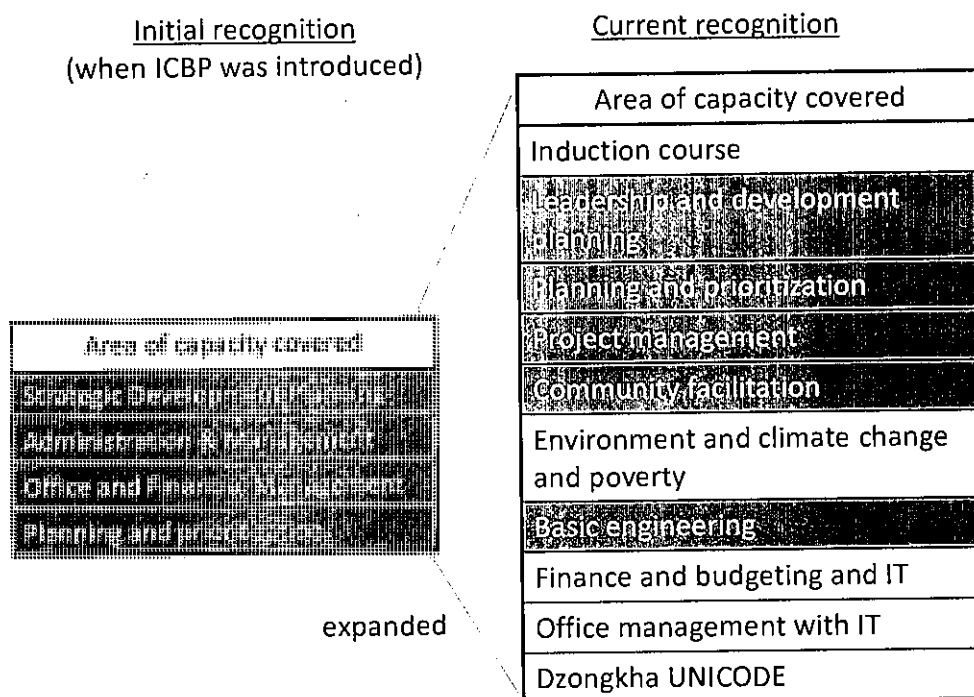
Table: Relationship between CDS and ICBP in term of the target of capacity development

	CDS	ICBP
District	Target	Indirect target
Block	Target	Target

(Source) The Mid-term evaluation team

When ICBP was developed initially in 2005, ICBP defined the necessary capacity as (i) Planning and Prioritization (P&P), (ii) Strategic Development Planning, (iii) Administration & Management, and (iv) Office and Financial Management. However, through a few year experiences since the first version of ICBP, there is a growing recognition that capacity necessary for development planning and implementation at the district and block level should be expanded from four courses (i.e. P&P) to ten courses as the following figure indicates.

Figure: Identified necessary capacity for the Block Level



(Source) The Mid-term evaluation team

(Handwritten signature)

(Handwritten signature)

Against these backgrounds, the Project is expected to address the shaded parts on the figure and table above. The target districts, which are benefitted from the Project, are very limited; more specifically they are only three districts (Chhukha, Trongsa and Pemagatshel) out of 20 districts in the whole country.

3-2. Summary of the Project

Project Name: Local Governance and Decentralization Project Phase III
Cooperation Period: From February 2011 to August 2014 (three years and six months)
Target Group: Officials of DLG, Officials and Committee Members of the Target Districts and Blocks
Target District: Chhukha, Trongsa and Pemagatshel (3 Districts)

(1) OVERALL GOAL

The Target Districts and Blocks will formulate development plan and implement projects reflected people's needs through implementation of Integrated Capacity Building Plan (ICBP).

(2) PROJECT PURPOSE

Sustainable ICBP training mechanism for local development management is established.

(3) OUTPUTS

- (1) Capacity for sustainable ICBP training management is enhanced.
- (2) Capacity for sustainable ICBP training delivery and improvement is enhanced.
- (3) Lessons learned from development planning and project implementation based on ICBP training for Block officers and committee members in the Target Districts are summarized.
- (4) Networks for sharing good practices on local development planning and project implementation in the Target Districts, Regions and Nation-wide are established.

Details of the project design including activities are shown on PDM (original) attached as Annex. 3.

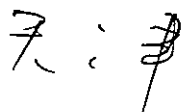
4. Project Performance and Achievements

4-1. Inputs

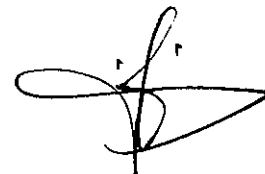
(Japanese Side)

(1) Experts

- 1 Long-term Expert for Project Management, February 2011 – August 2014 (*planned*)
- 2 Short-term invited experts for community facilitation in January 2013 (1 from Japan and 1



10



from Indonesia)

The list of expert is attached as Annex.9.

(2) Trainings in Japan and Third countries (Indonesia and the Philippines)

The list of expert is attached as Annex.11.

(3) Seminars and workshops

The lists of seminars and workshops are attached as Annex. 15 and 16.

(3) Local cost

Following is the local cost borne by Japanese side.

Fiscal year	March 2011	April 2011-March 2012	April 2012-February 2013
Amount	105,735.00	3,343,571.00	2,926,011.00

Unit: Nu

(4) Equipment provided

The list of equipment is attached as Annex.12.

(Bhutanese Side)

(1) Assignment of Bhutanese Project Members

See Annex. 10.

(2) Provision of land, building and facilities

Project office spaces have been provided. Utility bills have been paid by the Bhutanese side.

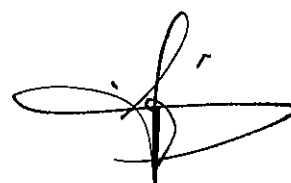
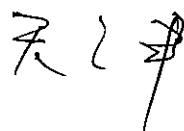
4-2. Achievements

4-2-1. Overall Goal

The Target Districts and Blocks will formulate development plan and implement projects reflected people's needs through implementation of Integrated Capacity Building Plan (ICBP).

In accordance with the Project monitoring and evaluation framework of PDM, the achievement of overall goal should be judged based on the following:

- a. The prioritization result of village proposal will reflect 80% of Block projects.
- b. Workshops for sharing experiences on planning and implementation will be held periodically and supportive function of District will be improved.



Observation by the mid-term evaluation

All target Districts and Blocks formulated development plan. It is not clear how many percentages of the approved and on-going projects reflected the priority of their development plan. However, it can be stated indirectly that the Project is on the track in achieving the overall goal for the following reason:

- Planning and Prioritization (P&P) training have been implemented nation-wide every year.
- Highly positive evaluation by all the District Development Council (DT) members and administrative members in the visited two Gewogs in Chhukha during the Mid-Term evaluation

However, substantial capacity gap still exists between district and the block level officials in terms of planning and implementation. The block level people formulate development plan and implement projects with supports of district officials and GAOs. In addition, there is a growing recognition in DLG that training on P&P is not enough for the Block officials to develop its five year plan, utilize the annual capital grant and smoothly implement their projects. Thus, the training courses covered by ICBP were expanded to ten.

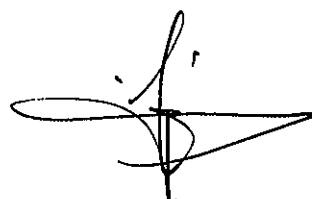
In this situation, implementation of all 10 trainings of the revised ICBP trainings at national level will remain as a challenge after completion of the Project. During the project period, it is important to take necessary measures to prepare for nation-wide implementation of all the trainings effectively in a sustainable manner.

4-2-2. Project Purpose

Sustainable ICBP training mechanism for local development management is established.

In accordance with the Project monitoring and evaluation framework of PDM, the achievement of the project purpose should be judged based on the following:

- a. Plan and Budget for sustainable implementation of ICBP training are identified.
- b. Mechanism for sustainable revision of curriculum/materials and implementation of TOT are established.
- c. Lessons of development planning and project implementation at the Target Blocks are reflected to revision of ICBP contents and implementation.
- d. Supportive function for development planning and project implementation in District/Block is identified and necessary institutional setting is considered.



Observation by the mid-term evaluation

The Project is now on the track in achieving the project purpose. During the first half of the Project, institutional setups and organizational structure for sustainable ICBP training has been prepared. ICBP was officially positioned in CDS which is the strategy for local governance in Bhutan approved and officially launched in September 2012.

Revision of ICBP has taken place afterwards, and it has expanded to total of 10 training courses to meet a variety of training needs of local governments (ICBP 2012). Consequently, the Project framework, in particular output 2 should be modified. Training calendar of ICBP 2012 for the next five years was also prepared.

Through the process, ICBP Working Group (ICBP WG) was formulated as to function for quality assurance of all of the trainings.

In 2013, the Project has plans to implement Training of Trainers (TOT) for the new training courses and supports pilot implementation of the trainings. DLG will finalize the curriculum and materials after revising based on the feedback from pilot trainings. Securing budget for implementing of all the ICBP 2012 trainings also remains as an issue in the remaining period of the Project. After estimating cost of each training, DLG will take necessary measures to secure budget including utilization of fund from the future Local Governance and Sustainable Development Programme (LGSDP) within the framework of the Eleventh Five Year Plan (2013-2018). For P&P training, GNHC has directed the local governments to include the budget for implementation in their budget request.

As for ICBP WG, there is space for further improvement in clarifying its role and function as the terms of reference and status of ICBP WG is not yet formalized. There are two options logically in term of its function: (i) the first option is that the role of the working group is to review, revise and newly develop the training curriculum and materials and to give advices to the organization in charge of implementation of ICBP training, and (ii) the second option is that the role of working group is to monitor and oversee the whole process of ICBP to cover planning, budgeting, implementation to monitoring and evaluation. Other alternative options would exist. According to DLG, their choice is the option (i). DLG is now trying to formalize the institutional framework of ICBP management in one way or another.

4-2-3. Outputs

Output 1: Capacity for sustainable ICBP training management is enhanced.

The capacity for sustainable ICBP management is defined as follows here:

- a. [DLG's] Capacity for revising the target and contents of the ICBP
- b. [DLG's] Capacity for formulating Annual Implementation Plan of ICBP and securing necessary budget
- c. [DLG's] Capacity for establishing Evaluation methodology of ICBP training and summarizing its evaluation results

The project is on the right track of achieving the output 1. More specifically, ICBP was revised as ICBP 2012 and expanded from 4 courses to 10 courses to meet the training needs on the ground. A five year implementation plan (training calendar) is formulated although it is not an annual basis plan as Indicator (b) designated. The new courses include topics such as leadership, project management, community facilitation, basic engineering and cross cutting issues such as climate change and gender. The list of trainings of ICBP 2012 and its target are shown in Annex 7. Budget for implementing ICBP 2012 will be examined after cost estimation of each course which the Project will support in 2013.

On the other hand, funding for P&P trainings are already secured and implemented nation-wide. It is also important to mention that circumstances surrounding the ICBP have been improved. CDS incorporated ICBP as a measure to implement its strategies. ICBP WG was formulated for having quality checks of developing and revising curriculum and materials although there are still needs of clarification of official status and its function.

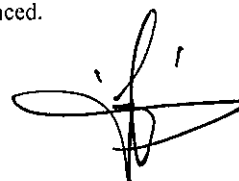
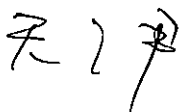
As for [DLG's] capacity for establishing Evaluation methodology of ICBP training and summarizing its evaluation results, solid evaluation methodology is not yet introduced.

Output 2: Capacity for sustainable ICBP training delivery and improvement is enhanced.

The capacity for sustainable ICBP management is defined as follows here¹:

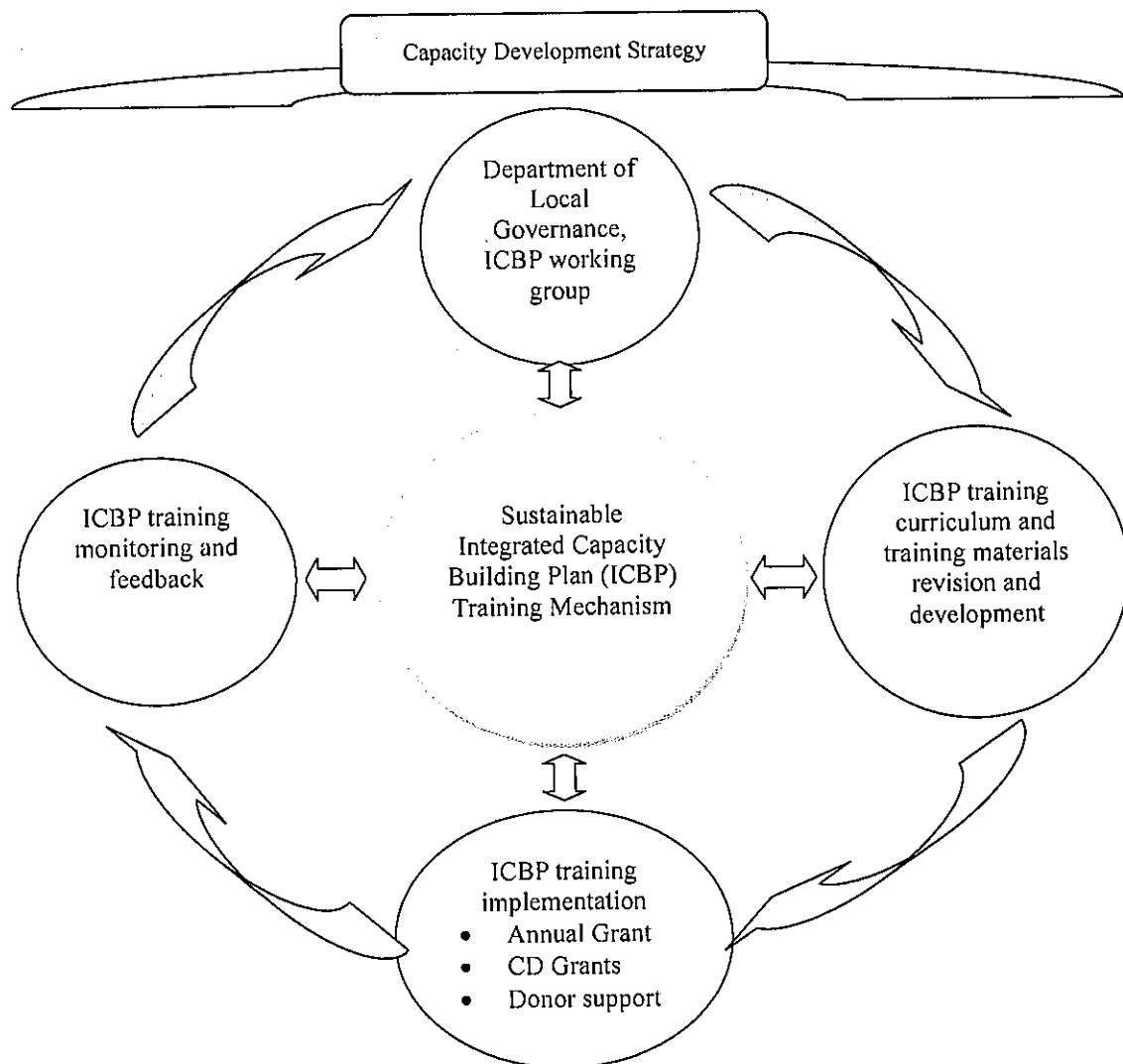
- a. [DLG's] Capacity for revising curriculum of ICBP training

¹ These performance criteria are proxy indicators. Actually DLG does neither directly develop revising curriculum of ICBP, revising and supplementing materials of ICBP training, developing materials for newly designed curriculum, implementing TOT refresher courses for certified trainers and GAOs every year nor implementing TOT for newly recruited lecturers every year. The modality of implementation by DLG is to commission to private sector consulting firms. DLG plays a coordinating role in the implementation process. Thus, by assessing the situations of these activities, the Project aims of measuring indirectly how DLG capacity is enhanced.



- b. [DLG's] Capacity for revising and supplementing materials of ICBP training
- c. [DLG's] Capacity for developing materials for newly designed curriculum
- d. [DLG's] Capacity for implementing TOT refresher courses for certified trainers and GAOs every year
- e. [DLG's] Capacity for implementing TOT for newly recruited lecturers every year.

The project is on the right track of achieving the output 2. The project introduced the standardized cycle of training development and management as follows:



(Source) JICA expert

The draft of curriculum and materials of each new ICBP course was developed and authorized in the ICBP WG meeting in March 2013. Three new curriculums were newly produced. In addition,

R (P)

[Signature]

curriculum for Leadership and Development Planning course was produced by revising Administration and Management, adding component of leadership. Curriculum for Planning and Prioritization was modified slightly by incorporating recommendations made at Stakeholders' workshops. TOT will be implemented for newly developed training courses in 2013. The curriculum and materials will be revised and finalized after implementation of pilot trainings.

TOT refresher courses for P&P were not implemented because there were only minor changes in the revised curriculum of P&P, and therefore, the demands of TOT refresher course became minimized. Trainings in Japan also contributed to TOT as some of GAOs participated trainings on issues such as local government administration and participatory community development etc.

The current status of implementing each training course is summarized as Annex.5.

Output 3: Lessons learned from development planning and project implementation based on ICBP training for Block officers and committee members in the Target Districts are summarized.

In accordance with the Project monitoring and evaluation framework of PDM, the achievement of Output 3 should be judged based on the following:

- a. 80% of villages in the Target Blocks can prioritize projects.
- b. The Target Blocks formulate more than one project based on prioritization of village proposals.
- c. The Target Blocks monitor and evaluate projects more than twice a year and reflect the results to project prioritization.
- d. Meetings and workshops on 11th Five Year Plan are implemented more than twice in the Target Districts, Blocks and villages.
- e. Lessons of development planning and project implementation at Block and village level in each Target District are summarized.

P&P training has contributed substantially in development planning in Block level. According to the interview results obtained by the Project with Gups (Block Head) and Tshogpas (Village level elected representative) of Chhukha and Trongsa Districts, most of the Blocks became able to prioritize projects. Supplemental seminars held for Gups and GT (Block Committee) members etc. and trainings on community facilitation for GAO also contributed capacity building of stakeholders in planning.

However, analysis of village level project implementation was not taken place because the way of M&E was not clearly understood and agreed among stakeholders when the Project started. In the

remaining period of the Project, it needs to (i) assess whether or not ICBP training respond to the needs properly, (ii) assess how the Block official utilize the knowledge and skill learnt through ICBP training programs on the ground, and (iii) assess how the existing curriculum and training materials should be revised.

Output 4: Networks for sharing good practices on local development planning and project implementation in the Target Districts, Regions and Nation-wide are established.

In accordance with the Project monitoring and evaluation framework of PDM, the achievement of Output 4 should be judged based on the following:

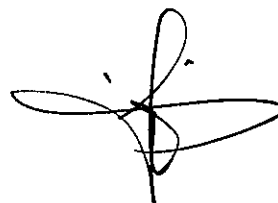

- a. The Target Districts hold workshop for sharing experiences of planning and implementation among Gups and GAOs more than twice a year from 2012.
- b. DLG hold annual national/regional meeting for sharing experiences of planning and implementation of District/Block and other countries from 2012.
- c. Good Practice case book which collects lessons and implication of planning and implementation at Block level are formulated.
- d. The Project created opportunities to shares experiences of successful cases of planning

The Project created opportunities for sharing experiences of successful cases of planning and implementation using the occasion of “Leadership and management” training. Good practices were shared among GAOs in February 2012 and among Gups in Chhukha in September 2012.

Opportunities for learning development planning experience in Japan, Indonesia and the Philippines were provided by the Project (list of trainings in Japan and the third countries is shown Annex.11). Local seminars were also held inviting experts from Indonesia and Japan. The learning experiences by the participants were shared among other stakeholders in the meetings shown in the Annex 16.

National/regional conferences among Districts councils (national) and Block chair persons (regional) exist in Bhutan. The Project plans to utilize those existing opportunities for sharing experiences on planning and implementation of District/Block in national or regional level instead of creating new mechanism.

It is agreed that the Project does not formulate Good Practice case book as a published one. Instead, the summary of lessons learned on development planning in Blocks should be recorded properly on a document basis.



5. Project Implementation Process

5-1. Project Implementation

The timing of the implementation of P&P training was affected by the local election which conducted in 2011 and delayed from the original PO. However, after the end of electoral processes, the trainings were conducted nation-wide for the newly elected Block representatives until January 2013. In addition, delay in approval of CDS also affected the implementation process of the Project.

The followings are contributing factor to the smooth implementation of the Project.

Bhutanese initiatives

It is worth noting that the process of the revision of ICBP was made under the strong initiatives of the Bhutanese participants in the workshops in February to March 2012. After the substantial changes in the ICBP, the Project structured its activities along with the direction of the revised ICBP.

Strategy of “Sharing experiences”

One of the characteristics of the Project is that the Project collaborated with a “sharing experiences” approach, which seems to be effective to work with RGoB that owns clear direction and strong initiatives for decentralization. The Project offered various occasions to share experiences in Japan, Indonesia and the Philippines through overseas trainings and local seminars. Ex-participants of those visits and seminars were required to report to DLG on what they had learned and what plans to do so that RGoB would be able to consider possibility on consolidation of other countries’ experiences in Bhutanese context. Moreover, those ex-participants played principal roles in revising ICBP. Some of the participants have been assigned as members of ICBP WG, and contributed significantly in developing curriculum and materials for newly introduced trainings.

CD strategy for local officials

The Project puts importance on GAOs as key stakeholders for formulating quality development planning based upon the local people’s needs. Many opportunities of trainings, seminars and workshops have been offered to GAOs by the Project, and it is observed that number of GAOs have being able to share those experiences in Blocks.

5-2. Project Monitoring

Monthly meetings among the DLG staff are used to monitor the Project activities. The principal project monitoring system is the Joint Coordinating Committee (JCC) headed by the Project Director who is the Director of DLG JCC meeting was held once on August 2012.

6. Evaluation Results

6-1. Relevance: High

Consistency with the RGoB's policies

The Project is consistent with RGoB policies of decentralization. The RGoB has been accelerating decentralization and democratization processes. In 2009, the Local Government Act was enacted for decentralization and devolution of power, and Annual Grants Scheme was introduced as the initial step for fiscal decentralization. Local election was conducted in 2011 for the first time after decentralization, and Local Government Rules and Regulations was formulated in 2012. The Project offered trainings for the newly elected representatives of Blocks and their government staff in this context, and aimed to establish sustainable ICBP training mechanism for local governance.

Needs of capacity development for decentralization

It is widely acknowledged that limited capacity of local government staff is the bottleneck to promote decentralization in Bhutan. RGoB puts emphasis on capacity development of local government officials and authorized CDS in 2012 to tackle on the issue.

DLG regards CDS as an overarching strategy of capacity development for local governance. ICBP is regarded as a vehicle of implementing CDS. In this situation, the Project has been supporting a series of these processes consistently, and now supports DLG to build capacity of ICBP planning and management.

Selection of the Target Districts

The three Target Districts of the Project, Chukha, Trongsa, Pemagatshel, representing the Western, Central and Eastern parts of Bhutan are useful to extract diverse samples and lessons for the Project activities. They are appropriate as target areas having medium level of poverty incidence, ranging from 20.3 in Chukha to 26.2 in Pemagatshel, according to Poverty Analysis Report 2007.

Consistency with Japanese cooperation policy

The Project is consistent with the Official Development Assistance policies of Japan toward RGoB. The Project belongs to the priority area of "Improvement of Government Functions" and "Enhancement of Decentralization Program" according to the rolling plan of 2011.

6-2. Effectiveness: High

Contribution of Outputs to achieve the Project Purpose is high. Revision and expansion of ICBP became effective incentives to establish sustainable mechanism to implement trainings. Formulation of plan and budget estimation are necessary to secure budget. ICBP WG has been formulated as an

institutional setup for curriculum development and revision. These arrangements made within the scope of Output 1 shares significant part to achieve Project Purpose.

As to pilot trainings to secure the quality of new trainings, practices of feedbacks and revision will be taken. Moreover, for the preparation of the trainings, necessity of TOT is well recognized. These activities of Output 2 also well contribute to the mechanism which the Project aims to establish.

On-going P&P training exercises which are within the scope of Output 3 also well contributes to the Project Purpose as frequent implementations have been already taken, and rich experiences of those trainings provides effective lessons for sustainable training mechanism.

6-3. Efficiency: relatively high

The Project will be cost efficient if the expected results are obtained with the planned inputs of the Project. The Project is relatively compact sized, compared with other JICA Projects of similar types for local governments' capacity development although comparison is not always easy since there have not been implemented many similar JICA projects to be compared with. Additionally, ICBP approach may allow cost-efficient trainings to a variety of training targets at the level of local governments. ICBP trainings need relatively simple preparation for training because ICBP curriculum are expected as a minimum training requirement for the local functionaries at Block level in management, administration, planning and cross cutting issues, according to Revised ICBP 2012.

On the other hands, there is a space for further improvement in term of more strategic use of training programs in Japan, in particular country-focused trainings. Country-focused training programs, which will be arranged under the agreed Project framework, should have strategic objectives, for example, whose and what capacity the Project want to further enhance for what purposes. Unfortunately, those things were not always clear in the past training programs. A possible option for the future is to use Country-focused training programs for capacity development of either (i) those who are member of ICBP-WG, training providers of TOTs, or (ii) the prospectus of TOTs.

6-4. Impact: Likely to be high

It is still too early to predict the achievement of the Overall Goal at this stage of the Mid-Term Review, considering how P&P training has contributed to the formulation of development plan at the Block level. However, as explained in 4-2-1, it is confirmed that process provided by P&P training has been used in a broad way through the formation of annual and Five-Year planning at the Block level. It will be safe to say that the Target Districts and Blocks will be able to formulate development plan and implement projects reflecting people's needs if training mechanisms continue.

6-5. Sustainability: Likely to be high

Policy framework

In terms of policy framework, capacity development of local government will likely to be clarified in the Eleventh Five Year Plan (2013-2018) as the “Guidelines for Preparation of the Eleventh Five Year Plan (2013-2018)” articulates “Local governments’ capacity enhanced” is an important Sector Key Result Areas (SKRA) In terms of use of ICBP, CDS was officially approved in September 2012, and it refers ICBP 2012 as the one of curriculum and training modules to realize capacity development strategy.

Institutional aspect

For institutional aspect, ICBP WG plays an important role to obtain the sustainable quality assurance of ICBP. ICBP WG is now substantially functioning. However, its roles, responsibility and memberships are not always clear officially on a document basis. Therefore, DLG is encouraged to formalize ICBP WG through developing its TOR, memberships and the modality of management (e.g. when and how frequency its meeting will be held and how the results of the meeting will be recorded).

In addition, DLG has interactive processes with the other related government organizations such as GNHC and the Ministry of Finance etc. Through the processes, DLG collects requests from those organizations and reflects them into ICBP planning and implementation.

Staffing in DLG is also important. The number of staff in the Systems and Capacity Development Division of DLG is not enough to manage all of 10 ICBP courses. It needs to be increased as there is only three staff who is dealing with all of capacity development issues (including LGSP and other capacity development projects). DLG is now trying to increase its number of the staff. It has submitted a proposal for additional staff requirement corresponding to its responsibility to the Royal Civil Service Commission. This is a positive signal.

Technical aspect

Technical sustainability is defined in this Project as follows: (i) DLG capacity for ICBP management is enhanced and (ii) the number of trainers who can deliver trainings are increased through TOTs and the dependency on consultants for training delivery is getting less.

As for the definition (i), DLG is accumulating management know-how through arranging various types of ICBP courses supported by the Project. It is expected that DLG repeats the current practices

and accumulate management know-how on how to manage and supervise the outsourcing consultant work systematically.

As for the definition (ii), it is too early to assess this aspect at the current stage because TOTs are not implemented sufficiently at this timing. Some of ICBP trainings in the past were mainly through outsourcing modality to private consulting firms in Bhutan. It is expected that DLG will increase the number of trainers who can deliver trainings through TOTs to be conducted in the remaining period of Project and can manage ICBP training programs without outsourcing to consulting firms.

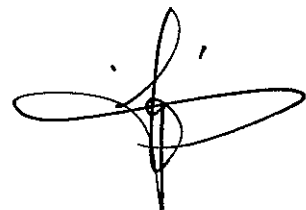
Financial Aspect

DLG plans to secure budget for implementing ICBP courses from LGSDP which will start within the framework of the Eleventh Five Year Plan (2013-2018). For P&P training, GNHC directed local governments to request the necessary budget for ICBP implementation in their budget request and most of the local governments specially districts proposed budget for capacity development within their Five-Year Plans. If DLG can mobilize necessary budget from the Capacity Development Grant stably, financial sustainability of the Project will be enhanced.

7. Conclusion

It can be concluded that the Project is now on the right track for achieving the Project Purpose although there was delay of implementing P&P trainings and its revision at the beginning of the Project. DLG has revised composition of ICBP training courses and expanded to include 10 courses, and the Project now supports preparation for implementing those new courses. Drafts of curriculum and materials were already developed and ICBP WG was formulated as the institutional setup for curriculum development and its revision. In this process, capacity of ICBP management has been enhanced, and mechanism of implementing quality training has also been strengthened. With regard to existing P&P training, nation-wide trainings has been already implemented and managed by RGoB with support of LGSP funds and other donors' resources.

To achieve the Project Purpose, securing budget for revised ICBP 2012 and establishing official status of ICBP WG as a permanent body is the keys to establish sustainable ICBP framework. Moreover, practical capacity building for implementing new courses including TOT and implementation of pilot trainings are also important. In this regard, for achieving the Project Purpose, it is necessary to amend the approach written in the PDM to comply with the current situation of expanded ICBP because the original PDM mainly focus on P&P training.



8. Recommendations

(1) Project in the context of overall process and trends of decentralization in Bhutan

It is effective to monitor relevance and effectiveness of ICBP trainings within the context of long-term decentralization process of Bhutan. In this regard, monitoring process of ICBP should be linked with the LGSP's annual grant monitoring. By referring to the performance of development activities of the local governments on annual grant, capacity of local government can be analyzed. With such analysis, progress of decentralization can be studied, and effectiveness and role of ICBP trainings can be also identified and adjusted if necessary. In this regard, coordination among GNHC, DLG and other related donors is important.

(2) Improving the project management

There is a space for further improvement in the Project management. JCC meetings should be organized at least once a year in accordance with the Record of Discussion signed by both sides. However, in the case of the Project, the timing of the first JCC meeting was July 2012, and no JCC was held before that. In addition, the gap between the initially agreed PO and the actual activities occurred although the Team acknowledges this is due to inevitable reason to some extent. This gap has continued up to now.

Against these situations, it is recommended that JCC meetings are organized at least once a year in accordance with the agreed R/D. More expectedly, it should be on a biannual basis. Taking this opportunity, both sides confirmed that the essence of the Project management is (i) to review the progress and achievements, (ii) to identify its bottlenecks and lessons learnt and (iii) to consider the proposed actions for moving forward. JCC meetings should be the occasion where the Project will take stock of those things. The Mid-Term Review and the Terminal Evaluation of the Project should be conducted building on those consecutive exercises.

The gap between planned and actual activities should be adjusted and agreed timely at JCC meeting if it would be occurred again.

(3) Clarification of roles and responsibility of ICBP WG

Roles and responsibility of ICBP WG needed to be institutionalized officially during the Project period. It is said that function of ICBP WG is quality assurance of ICBP which includes M&E of trainings as well as advisory role. However, because operation of ICBP WG is still on a pilot basis, ToR of the working group and status as permanent working group is not officially authorized yet. With regard to importance of ICBP WG function within ICBP framework, authorization as the permanent committee with specific TOR is important. Moreover, the working group should be

recognized widely among stakeholders including other donors as an official committee to sustain the quality of ICBP trainings.

(4) Budget for ICBP trainings

Capacity development activities are one of RGoB's priorities. But those are not financed sufficiently in the coming Eleventh Five Year Plan (2013-2018) because of other priority such as infrastructure development projects. This will affect financial sustainability of sustainable ICBP training programs. Therefore, it is inevitable for DLG to rely on financial resources provided by development partners. It is expected that RGoB makes continuous efforts to secure its budget for ICBP through the Eleventh Five Year Plan. The Project will support budget estimation for each course based on the ICBP training calendar developed in the Project. For the budget of P&P trainings, it is necessary to monitor the budget of each district/block if they could receive the budget from the central government.

(5) More strategic use of Country-focused trainings in Japan

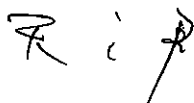
Country-focused training should have strategic purposes as indicated in the part of evaluation results of the report (See the detail in the above). The Project should deepen the discussion on how to use it after the Mid-Term Review completes.

(6) Increased number of DLG staff

It is necessary that DLG secures sufficient number of staff to implement newly introduced ICBP trainings as the current number of staff is not enough. Systems and Capacity Development Division of DLG is responsible for implementing ICBP trainings and at the time of the Review, there is only three staff in the division. Considering capacity building approach toward local government has been expanded and complicated, appropriate organizational backup with sufficient number of staff are expected to be set up.

8. Lessons learnt

The context of implementing the Project is important: Every JICA project has its own context on why the recipient country needs it. This is applicable to a training type project in particular. In the case of this Project in Bhutan, capacity development issues should be dealt with in the context of whole processes of democratization and decentralization in the country. CDS and ICBP should be dealt with in the context of capacity development under democratization and decentralization. The Project should be dealt with in the context of CDS and ICBP. Otherwise, the Project is just implemented in a standalone manner, apart from the initial context of the country.



Bearing in mind those things, it is important for JICA and the counterpart organizations to continuously watch what is happening in democratization and decentralization in the recipient country and what medium- and long-term their trends are. If observing the trend is shifting from one to another, they also need to consider how to adjust the Project direction and framework flexibly.

9. Issues agreed

With consideration of the results of the evaluation, both side agreed on following issues for the smooth implementation of the project activities for the rest of the period;

(1) Amendment of PDM and PO

PDM and PO are to be amended as Annex 4, Annex 5. The meaning of indicators of revised PDM is clarified as Annex 6. The revised PDM and PO are to accommodate the situation which coverage of ICBP trainings has been expanded after its revision. The scope of the Project includes supporting curriculum and teaching materials development as well as trainings for trainers for newly introduced trainings. Moreover, the focus of M&E activities shifts from “development project implementation” to “training implementation”.

(2) Topics of ICBP trainings which the Project supports

The training topics which the Project supports among revised ten ICBP topics are the following five topics;

- a. Leadership and Development Planning
- b. Planning and Prioritization
- c. Project Management
- d. Community Facilitation
- e. Basic Engineering

A Plan for supporting ICBP development is attached to Annex 8.

10. Future direction after the end of the current phase

DLG expressed its interest of continuing the Project in one way or another. Against its expectation, JICA team side emphasized necessity to clarify the following:

- (1) What the Project is expected to achieve in what context of decentralization and democratization?
- (2) What is the expected role of the next Project in what medium-and long-term roadmap of fully implementing ICBP?
- (3) What is an institutional arrangement DLG is trying to prepare?

The Team encourages DLG to continuously discuss these things with JICA Bhutan Office by the timing of next request survey.

ANNEX

天：平

A stylized handwritten signature consisting of several overlapping loops and a central vertical stroke.

Annex 1. Schedule

Date		Mr. Amatsu, Mr. Yakushi	Mr. Yamaguchi
			18:10 Dept. from Narita(JL 711)
3/31	Sun	/	00:30 Arr. at Singapore 06:30 Dept. from Singapore (KB501)
4/1	Mon		10:00 Courtesy call with DLG Director 10:30 DLG officials 14:30 Meeting with LGDP Phase III Project Management Unit; Mr. Adhikari, APECS
4/2	Tue		10:00 GNHC 14:00 Nim Karma Sherpa
4/3	Wed		09:30 Move to Chhukha 12:00 Courtesy call with Dasho Dzongdag 14:30 Chhukha Dzongkhag officials
4/4	Thu		10:00 GAO, Gup, Mangmi and few Tshogpas at Bjabcho Gewog Office (Chhukha Dzongkhag) 14:30 GAO, Gup, Mangmi and few Tshogpas at Chapcha Gewog Office (Chhukha Dzongkhag) Move to Thimphu
4/5	Fri		Reporting
4/6	Sat	18:10 Dept. from Narita(JL 711)	Reporting
4/7	Sun	00:30 Arr. at Singapore 06:30 Dept. from Singapore (KB501) 10:25 Arr at Paro	Reporting
		15:00 Meeting with Project expert	
4/8	Mon	10:00 Courtesy call with JICA Bhutan Office 11:30 DLG Director 14:30 Courtesy call with Home Secretary 15:30 DLG CP	
4/9	Tue	9:30 - Meeting with ROD 11:00 - Helvetas 12:00 - UNDP 15:00 - Meeting with Kawang Gewog Officials (Thimphu Dzongkhag)	
4/10	Wed	9:30 Discussion of MM PM MM drafting	
4/11	Thu	Discussion of MM	
4/12	Fri	10:00 - 12:00 JCC and Signing of MM 16:00 - Report to JICA Bhutan Office	
4/13	Sat	10:50 Dept. from Paro (KB 130) 15:40 Arr. at Bangkok 21:45 Dept. from Bangkok (JL 034)	
4/14	Sun	06:00 Arr. at Haneda	

Annex 2. List of interviewees

Ministry of Home & Cultural Affairs (MoHCA)

1. Dasho Tshering Dorji, Secretary

Department of Local Governance, MoHCA

1. Dasho Dorji Norbu, Director
2. Mr. Wangdi Gyeltshen, Sr. Program Officer
3. Mr. Kinzang Tshering, Sr. Program Officer
4. Ms. Thinley Om, Project Manager, LGSP (Local Governance Support Programme) Project
5. Ms. Pema Choki, Program Officer

Gross National Happiness Commission (GNHC)

1. Mr. Karma Jamtsho, Dy. Chief Planning Officer

Chhukha Dzongkhag

1. Dasho Pemba Wangchuk, Dzongdag
2. Dasho Pema Dorji, Dzongrab
3. Mr. Tshering Chophel, Dzongkhag Engineer
4. Mr. Sonam, Dzongkhag Agriculture Officer
5. Ms. Sonam Choden, Dzongkhag Planning Officer
6. Mr. Kinley Wangdi, HR Officer
7. Mr. Sonam Tshering, DT Secretary

Bjabcho Gewog, Chhukha

1. Mr. Gyeltshen, Gup
2. Ms. Choden, Mangmi
3. Mr. Pema Loday, Gewog Adm Officer
4. Mr. Karma Thinley, Gedrung
5. Mr. Pangku, Bjabcho Tshogpa
6. Mr. Karchung, Mebisa Tshogpa
7. Ms. Sangay Zam, Tashigatshel Tshogpa

Chapcha Gewog, Chhukha

1. Mr. Dorji Penjor, Gup
2. Mr. Changlo, Mangmi
3. Ms. Tshering, Gewog Adm Officer
4. Ms. Kesang Wangmo, Agri. Extension Officer
5. Mr. Tobgay, Tshamdag Tshogpa
6. Ms. Thinley Bidha, Dokhachu Tshogpa

Kawang Gewog

1. Mr. Sonam Dorji, Gup
2. Mr. Tshering Dorji, Mangmi
3. Mr. Tshewang Dorji, Gedrung
4. Mr. Pirpon, Dazhi Tshogpa
5. Ms. Karma, Kuzuchen Tshogpa
6. Ms. Kinley Dema, Choekhor Tshogpa
7. Mr. Kuenga Dorji, Changtagang Tshogpa

Representative Office of Denmark(ROD)

1. Mr. Tek Bahadur Chhetri, Head
2. Ms. Karma Dema, Program Officer

Helvetas

1. Ms. Tashi Pem, Dy. Resident Representative

UNDP

1. Mr. Kunzang Norbu, Assistant Resident Representative

Consultants

1. Mr. H. N. Adhikari, APECS Consultancy
2. Mr. Nim Karma Sherpa, NYCOM Consultants

Annex 3. PDM (Original)

Project Title : Local Governance and Decentralization Project Phase III
 Implementing organization: Department of Local Governance (DLG), Ministry of Home and Cultural Affairs
 Duration: 3.5 years (2011.2-2014.8)
 Target Group: Officers in DLG, Officers and Committee Members in the Target Districts and Blocks
 Target Districts & Blocks: 3 Districts (will be decided within 3 months after starting the Project)

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal The Target Districts and Blocks will formulate development plan and implement projects reflected people's needs through implementation of Integrated Capacity Building Plan (ICBP).	The prioritization result of village proposal will reflect 80% of Block projects. Workshops for sharing experiences on planning and implementation will be held periodically and supportive function of District will be improved.		Block Annual Development Plan, Project Work Plan Memorandum of workshop, Record of support from District	
Project Purpose Sustainable ICBP training mechanism for local development management is established.	a. Plan and Budget for sustainable implementation of ICBP training are identified. b. Mechanism for sustainable revision of curriculum/materials and implementation of TOT are established. c. Lessons of development planning and project implementation at the Target Blocks are reflected to revision of ICBP contents and implementation. d. Supportive function for development planning and project implementation in District/Block is identified and necessary institutional setting are considered.	ICBP implementation plan, Budget framework Plan and Mechanism of curriculum/material revision Plan and Mechanism for TOT implementation Revised ICBP, ICBP implementation plan	Necessary institutions and organizational arrangements are formulated for District and Block level planning and implementation.	
Outputs		Records or interview on DLG's consideration based on reports from the Target Districts/Blocks		
1 Capacity for sustainable ICBP training management is enhanced.	1-a. Target and Contents of ICBP are revised. 1-b. Annual Implementation Plan of ICBP are formulated and necessary budget is secured. 1-c. Evaluation methodology of ICBP training is established and its evaluation results are summarized.	Revised ICBP Annual Implementation Plan, Budget Plan Format of ICBP evaluation, Analysis of evaluation results	Comprehensive framework and budget for local human resource development other than ICBP is not established (However, development of new framework for local human resource development based on ICBP will not be denied.)	
2 Capacity for sustainable ICBP training delivery and improvement is enhanced.	2-a. Curriculum of ICBP training are revised 2-b. Materials of ICBP training are revised and supplemented. 2-c. Materials for newly designed curriculum are developed. 2-d. TOT refresher courses are implemented for certified trainers and GAOs every year. 2-e. TOT for newly recruited lecturers is implemented every year.	ICBP materials ICBP materials TOT implementation report TOT implementation report		
3 Lessons learned from development planning and project implementation based on ICBP training for Block officers and committee members in the Target Districts are summarized.	3-a. 80% of villages in the Target Blocks can prioritize projects. 3-b. The Target Blocks formulate more than one project based on prioritization of village proposals. 3-c. The Target Blocks monitor and evaluate projects more than twice a year and reflect the results to project prioritization.	Record of public meeting, Interview of GT members Project Proposal from villages Record of GT meetings, Interview of Cup and GT members Project Annual Work Plan Monitoring and Evaluation report Record of public meeting, Interview of GT members Record of meeting and workshop		
4 Networks for sharing good practices on local development planning and project implementation in the Target Districts, Regions and Nation-wide are established.	3-d. Meetings and workshops on 1th Five Year Plan are implemented more than twice in the Target Districts, Blocks and villages. 3-e. Lessons of development planning and project implementation at Block and village level in each Target District are summarized. 4-a. The Target Districts hold workshop for sharing experiences of planning and implementation among Cups and GAOs more than twice a year from 2012. 4-b. DLG hold annual national/regional meeting for sharing experiences of planning and implementation of District/Block and other countries from 2012. 4-c. Good Practice case book which collects lessons and implication of planning and implementation at Block level are formulated.	Report from local consultant Report from District and Block or Record of workshop Record of workshop Record of workshop Good Practice case book		

Narrative Summary	Inputs	Important Assumptions
<p>Activities</p> <p>1-1 To reconsider the target and contents of ICBP based on Capacity Development Strategy(CDS), Local Development Planning Manual(LDPM), and Annual Grant Guideline(AGG)</p> <p>1-2 To establish organizational setting for developing and revising curriculum and materials</p> <p>1-3 To plan ICBP training implementation and secure the necessary budget</p> <p>1-4 To conduct nation-wide ICBP training as planned</p> <p>1-5 To evaluate the application of ICBP training results to daily work</p> <p>1-6 To summarize evaluation results mentioned 1-5 and consider modification of contents and delivery method on ICBP training</p> <p>2-1 To revise ICBP curriculum based on lessons from ICBP training implementation(※)</p> <p>2-2 To develop new curriculum for new target considered in 1-1</p> <p>2-3 To revise and develop materials based on the curriculum in 2-1 and 2-2</p> <p>2-4 To conduct Training of Trainers (TOT) for existing lecturers (refresher course) and newly recruited lecturers</p> <p>3-1 To select Districts and Blocks for following up development planning and project implementation based on ICBP training</p> <p>3-2 To select local consultants among certified trainers to support and consult development planning and project implementation in the Target Blocks</p> <p>3-3 To conduct supplemental seminars and study tours on project planning and implementation based on ICBP training for Block Head (Sup)/Deputy Block Head (Mangum) and Block Committee (GT) Members</p> <p>3-4 To conduct training on community facilitation and planning for Block Administrative Officer (GAO)</p> <p>3-5 To implement field work and workshops for assessment and prioritization in villages</p> <p>3-6 To analyze village needs and formulate project and budget plan in the Blocks with supports from District officers</p> <p>3-7 To implement the planned projects in the Blocks with supports from District officers</p> <p>3-8 To monitor and evaluate projects in the Blocks with supports from District officers</p> <p>3-9 To feed back the result of project monitoring and evaluation to village needs assessment and Block planning with supports from District officers</p> <p>3-10 To formulate Block Five Year Plan with supports from District officers based on the experience of 3-3 to 3-9</p> <p>3-11 To summarize lessons learned on development planning and project implementation in the Block</p> <p>4-1 To hold workshops for sharing experiences on planning and implementation in each Block in the Target Districts</p> <p>4-2 To hold national/regional meetings for sharing experiences on planning and implementation of each District/Block among District Governors, District Planning Officers, Block Heads, GAOs, etc.</p> <p>4-3 To observe local development planning and project implementation in Japan and other countries and share the lessons at the national meeting</p> <p>4-4 To formulate Good Practice case book by compiling the experiences on 4-1 to 4-3</p> <p>4-5 To consider revision of ICBP based on lessons, outputs, and challenges from experiences on 4-1 to 4-3</p> <p>※ To be considered on the scope of revised ICBP curriculum</p>	<p>Bhutanese Side</p> <p>Project personnel concerned</p> <p>(1)Project Director (DLG)</p> <p>(2)Project Manager (DLG)</p> <p>(3)Counterpart(CP)personnel (DLG)</p> <p>(4)Personnel from organizations concerned (GNHC, etc.)</p> <p>Project Office and Facilities</p> <p>Project Implementation Costs</p> <p>(1)ICBP training costs</p> <p>(2)Budget for development project in Districts and Blocks (Annual Grant)</p> <p>(3)CP's Travel allowances for Target District/Block activities</p> <p>(4)Costs for revision of ICBP curriculum/materials and implementation of TOT</p> <p>Japanese Side</p> <p>Japanese Experts</p> <p>(1) Long term Expert (Human Resource Development in Local Administration) 42MM</p> <p>(2) Short term Experts 3-4MM/year</p> <p>Local Consultants</p> <p>(1) Consultation of local development planning and project implementation</p> <p>(2) Formulation of Good Practice case book</p> <p>(3) Others (if necessary)</p> <p>Training in Japan/Third country</p> <p>Provision of Equipment and Materials (if necessary)</p> <p>Project Implementation Costs</p> <p>(1) Costs for local consultants</p> <p>(2) ICBP training cost for the Target Districts</p> <p>(3) Costs for workshops and fieldwork at Block/Village level in the Target Districts</p> <p>(4) Costs of workshop/meetings for sharing experiences</p> <p>(5) Project Management Costs</p> <p>(6) Others (if necessary)</p>	<p>Personnel in DLG and organizations concerned for the Project implementation are secured.</p> <p>Commitments from Districts and Blocks on follow-up development planning and project implementation are received.</p> <p>Pre-conditions</p> <p>Significance of ICBP or Local Human Resource Development in Bhutanese Policy is unchanged.</p> <p>The Project harmonized with other donors' frameworks on local governance enhancement.</p>

R1

Annex 4. Revised PDM

Project Title : Local Governance and Decentralization Project Phase III
 Implementing organization: Department of Local Governance (DLG), Ministry of Home and Cultural Affairs
 Duration: 3.5 years (2011.2-2014.8)
 Target Group: Officials in DLG, Officials and Committee Members in the Target Districts and Blocks
 Target Districts & Blocks: Pemangatshe (11 blocks), Trongsa (5 blocks) and Chukha (11 blocks)

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal Integrated Capacity Building Plan (ICBP) are fully operationalized in a sustainable manner.	a. Continued budget allocation for ICBP training implementation through 11FYP period b. ICBP trainings fully implemented covering all the training courses and target groups		District and Block Annual work Plan and budget	
Project Purpose Sustainable ICBP training framework for local development management is in place	a. Identified plan and continued budget allocation for implementation of ICBP b. Established mechanism for development and revision of ICBP curriculum/materials c. Increased number of government officials trained by TOIs d. Accumulated lessons learnt of development planning at the Target Blocks e. Approved strategy document to guide ICBP		ICBP implementation plan, Budget estimate framework ICBP working group List of ICBP trainers Reports on lessons learnt by DLG Capacity Development Strategy document	Necessary institutions and organizational arrangements are formulated for District and Block level planning and implementation. DLG conducts training courses not covered by the Project.
Outputs				
1 Capacity for sustainable ICBP management is enhanced.	1-a. Revised target and contents of ICBP 1-b. Identified section in charge for ICBP in DLG 1-c. 1) Identified function of ICBP working group and 2) Number of meetings held in a year as scheduled 1-d. Estimated training budget, identified potential trainers and planned training calendar for sustainable ICBP training		Revised ICBP DLG organogram TOR of ICBP working group Budget estimate, Training calendar ICBP curriculum/materials	Comprehensive framework and budget for local human resource development other than ICBP is not established. (However, development of new framework for local human resource development based on ICBP will not be denied.)
2 New ICBP training courses are developed and implemented piloted	2-a. Newly developed Curriculum and materials for new training courses 2-b. Implementation of TOIs conducted for newly developed training courses as planned 2-c. 1) Implementation of pilots of newly developed training courses and 2) Revision of curriculum and materials		TOT implementation report Training implementation report Monitoring and Evaluation report Revised ICBP curriculum/materials	
3 Planning & prioritization training is strengthened	3-a. 1) Result of M&E of P&P trainings in the target blocks and 2) Revised curriculum reflected from the results of the M&E 3-b. Accumulated lessons learnt of implemented trainings and quality of development planning at Block level in each Target District 3-c. Number of workshops held by the target districts for sharing experiences of development planning among Gups and GAOs 3-d. Number of national/regional meeting held by DLG for sharing experiences of development planning of District/Blocks		Summarized report Report from District and Block or Record of workshop Record of workshop Record/minutes of meeting	

Activities	Narrative Summary	Inputs	Important Assumptions
1-1	To assess the situation of capacity development planning and existing activities (e.g. P&P) and the needs on the ground	Bhutanese Side Project personnel concerned (1) Project Director (DLG) (2) Project Manager (DLG) (3) Counterpart (CP) personnel (DLG) (4) Personnel from organizations concerned (GNHC, etc.)	Personnel in DLG and organizations concerned for the Project implementation are secured.
1-2	To share experiences of trainings and seminars and to create foundation for further establishing ICBP management in the Project period	Project Office and Facilities Project Implementation Costs	Commitments from Districts and Blocks on follow-up development planning and project implementation are received.
1-3	To review and revise the target and contents of ICBP in line with Capacity Development Strategy (CDS), Local Development Planning Manual (LDPM), and Annual Grant Guidelines (AGG) and cross cutting issues.	(1) ICBP training costs (2) Budget for development project in Districts and Blocks (Annual Grant) (3) CP's Travel allowances for Target District/Block activities	
1-4	To establish ICBP working group and hold its meetings for developing and revising curriculum and materials	Japanese side Japanese Experts	
1-5	To compile all ICBP training courses in a standardized format	(1) Long term Expert (Human Resource Development in Local Administration) 36MM	
1-6	To estimate ICBP training budget and to plan implementing calendar	(2) Short term Experts 2-3MM/year	Pre-conditions Significance of ICBP or local human resource development in Bhutanese policy is
1-7	To identify potential ICBP trainers	Local Consultants	
1-8	To select Districts and blocks for following up P&P training and newly developed ICBP training and conduct familiarization visits to 3 target districts	(1) Consultation of local development planning and project implementation (2) Formulation of Good Practice case book (3) Others (if necessary) Training in Japan/Third country Provision of Equipment and Materials (if necessary)	
2-1	To develop new curriculum and materials for new target considered in 1-1	Project Implementation Costs	
2-2	To conduct Training of Trainers (TOT) for newly developed training courses	(1) Costs for local consultants	
2-3	To pilot newly developed training courses and revise the courses if necessary	(2) ICBP training cost for the Target Districts	
2-4	To review the results of the pilot training programs and to feed it back for the next training cycle	(3) Costs for revision of ICBP curriculum/materials and implementation of TOT	
3-1	To conduct P&P trainings for Block Administrative Officer (GAO) and GT members	(4) Costs for workshops and fieldwork at Block/Chivog level in the Target Districts	
3-2	To select local consultants to monitor and consult development planning in the Target Blocks	(5) Costs of workshops/meetings for sharing experiences	
3-3	To monitor the planning process and evaluate development plans in the Blocks with supports from local consultants	(6) Project Management Costs	
3-4	To summarize lessons learnt on development planning in the Blocks	(7) Others (if necessary)	
3-5	To hold workshops for sharing experiences on planning process in each Block in the Target Districts		The Project harmonized with other donors' frameworks on local governance enhancement
3-6	To hold national/regional meetings for sharing experiences on planning of each District/Block among District Governors, District Planning Officers, Block Heads, GAOs, etc.		

Annex 5. Revised Plan of Operation (PO)

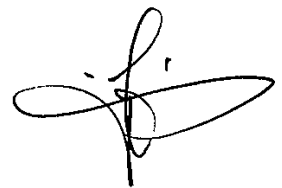
Calendar year	2011												2012												2013												2014									
	Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8					
Stage	Situation analysis, and Creating foundation for the Project implementation												Organizational setting and Review of ICBP contents												Budgeting and identification of prospectus trainers												Review & feedback to next ICBP cycle based on lessons learnt								Wrap up	
1. Capacity for sustainable ICBP management is enhanced.																																														
1-1. To assess the situation of capacity development planning and existing activities (e.g. P&P) and the needs on the ground																																														
1-2. To share experiences of trainings and seminars and to create foundation for further establishing ICBP management in the Project period																																														
1-3. To review and revise the target and contents of ICBP in line with CDS, LDPM, and AGG and cross cutting issues																																														
1-4. To establish ICBP working group and hold its meetings for developing and revising curriculum and materials																																														
1-5. To compile all ICBP training courses in a standardized format																																														
1-6. To estimate ICBP training budget and to plan implementing calendar																																														
1-7. To identify potential ICBP trainers																																														
1-8. To select districts and blocks for following up P&P training and newly developed ICBP training and conduct familiarization visits to 3 target districts																																														
2. New ICBP training courses are developed and implementation piloted																																														
2-1. To develop new curriculum and materials for new target considered in 1-1																																														
2-2. To conduct training of trainers (TOT) for newly developed training courses																																														
2-3. To pilot newly developed training courses and revise the courses if necessary																																														
2-3-1 Leadership and Development planning (Trongsa)																																														
2-3-2 Project Management (Pemagatshel)																																														
2-3-3 Community facilitation (Chhukha)																																														
2-3-4 Basic engineering (Trongsa)																																														
2-4. To review the results of the pilot training programs and to feed it back for the next training cycle																																														

Annex 6. Verification of Indicators

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Baseline when the Project starts	Target level to be achieved when the Project completes
<p>Overall Goal</p> <p>Integrated Capacity Building Plan (ICBP) are fully operationalized in a sustainable manner.</p>	<p>a. Continued budget allocation for ICBP training implementation through 11FYP period</p> <p>b. ICBP trainings fully implemented covering all target groups</p>	<p>a. Training budget for sustainable ICBP training existed.</p> <p>b.1. ICBP trainings was not implemented by DLG</p> <p>b.2. ICBP trainings did not cover all training courses and target groups</p> <p>b.3. PDCA cycle of ICBP trainings was not yet introduced.</p>	<p>a. Budget for ICBP trainings is allocated continuously and systematically.</p> <p>b.1. ICBP trainings are implemented by DLG (e.g. all training subjects are implemented with a standardized format as scheduled in multi-year training plan).</p> <p>b.2. ICBP trainings initiated by DLG cover all target groups.</p> <p>b.3. PDCA cycle is implemented fully in all training subjects of ICBP trainings</p>
<p>Project Purpose</p> <p>Sustainable ICBP training framework for local development management is in place.</p>	<p>a. Identified plan and continued budget allocation for implementation of ICBP</p> <p>b. Established mechanism for development and revision of ICBP curriculum/materials</p> <p>c. Increased number of trainers trained by TOTs (DLG, GAOs, Sector heads)</p> <p>d. Accumulated lessons learnt of development planning at the Target Blocks</p> <p>e. Approved strategy document to guide ICBP</p>	<p>a.1. There was no plan for implementation of ICBP</p> <p>a. 2. There was no budget for implementation of ICBP</p> <p>b. Institutional frameworks for development and revision of ICBP curriculum/materials did not exist.</p> <p>c. Number of government officials trained by TOTs</p> <p>d. Lessons learnt of development planning at the Target Blocks were not accumulated on a document basis.</p> <p>e. Strategy document to support ICBP did not exist.</p>	<p>a.1. Plan for implementation of ICBP is identified.</p> <p>a. 2. Budget for ICBP trainings is allocated continuously and systematically.</p> <p>b.1. Division of DLG in charge of ICBP is identified</p> <p>b.2. ICBP working group is established and formalized in terms of roles, responsibility and membership. Also, it is organized regularly and functioning as expected.</p> <p>c. Number of government officials trained by TOTs increases continuously.</p> <p>d. Lessons learnt of development planning at the Target Blocks are accumulated continuously on a document basis.</p> <p>Strategy document is approved officially and the roles of ICBP are clarified in CDS.</p> <p>ICBP 2009 is revised during the Project period. (A revised version of ICBP was made in March 2012)</p> <p>Section in charge of ICBP training in DLG is established. Document is prepared, which indicates staff and functions of Division /Section in charge of ICBP.</p> <p>ICBP working group is in place and functional to discuss ICBP on a regular basis, since March 2012.</p> <p>Following information is prepared to conduct continuously the 10 ICBP training courses: 1) Training budget estimate, 2) Potential trainers, 3) Training calendar</p>
<p>Output</p> <p>Capacity for sustainable ICBP management is enhanced.</p>	<p>1-a. Reviewed target and contents of ICBP</p> <p>1-b. Identified section in charge for ICBP in DLG</p> <p>1-c. 1) Identified function of ICBP working group and 2) Number of meetings held in a year as scheduled</p> <p>1-d. Estimated training budget, identified potential trainers and planned training calendar for sustainable ICBP training</p>	<p>ICBP 2009 revised in February 2009 existed.</p> <p>Section in charge of ICBP training in DLG was not clear.</p> <p>ICBP working group was not in place</p> <p>Necessary information was not prepared to implement the 10 ICBP training courses continuously</p>	<p>Section in charge of ICBP training in DLG is established. Document is prepared, which indicates staff and functions of Division /Section in charge of ICBP.</p> <p>ICBP working group is in place and functional to discuss ICBP on a regular basis, since March 2012.</p> <p>Following information is prepared to conduct continuously the 10 ICBP training courses: 1) Training budget estimate, 2) Potential trainers, 3) Training calendar</p>

Output 2	New ICBP training courses are developed and implementation piloted	<p>2-a. Newly developed Curriculum and materials for new training courses</p> <p>2-b. Implementation of TOTs conducted for newly developed training courses as planned</p> <p>2-c. 1) Implementation of pilots of newly developed training courses and 2) Revision of curriculum and materials</p> <p>3-a. 1) Result of M&E of P&P trainings in the target blocks and 2) Revised curriculum reflected from the results of the M&E</p>	<p>No curriculum and materials for new training courses.</p> <p>No TOT was conducted for newly developed training courses.</p> <p>2-c. 1) Implementation of pilots of newly developed training courses and 2) No revision of curriculum and materials</p> <p>3-a. 1) No result of M&E of P&P trainings in the target blocks. 2) No revised curriculum reflected from the results of the M&E</p>	<p>Curriculum and materials exist for the following four new training courses: 1) Leadership and Development Planning, 2) Project Management, 3) Community Facilitation, 4) Basic Engineering.</p> <p>Number of TOT for newly developed training courses is increased: 1) Leadership and Development Planning, 2) Project Management, 3) Community Facilitation, 4) Basic Engineering.</p> <p>2-c. 1) Pilots of newly developed training courses are implemented. 2) Curriculum and materials are revised if necessary.</p> <p>3-a. 1) Result of M&E of P&P trainings in the target blocks. 2) Curriculum is revised reflected from the results of the M&E</p>
Output 3	Planning & prioritization training is strengthened	<p>3-b. Accumulated lessons learnt of implemented trainings and quality of development planning at Block level in each Target District</p> <p>3-c. Number of workshops held by the target districts for sharing experiences of development planning among Gups and GAOs</p> <p>3-d. Number of national/regional meeting held by DLG for sharing experiences of development planning of District/Blocks</p>	<p>Any lessons learnt of implemented trainings were not accumulated on a document basis. Any lessons learnt were not accumulated on a document basis regarding quality of development planning at Block level in each Target District.</p> <p>Any workshop were not held by the Target Districts for sharing experiences of development planning among Gups and GAOs.</p> <p>National/regional meeting were continuously held by DLG for sharing experiences of development planning of District/Blocks</p>	<p>Lessons learnt of implemented trainings are accumulated continuously on a document basis. Lessons learnt are accumulated continuously on a document basis regarding quality of development planning at Block level in each Target District.</p> <p>Workshops are held by the Target Districts for sharing experiences of development planning among Gups and GAOs within the target districts.</p> <p>DLG continues sharing experiences of development planning of District/Blocks, using the existing meetings.</p>

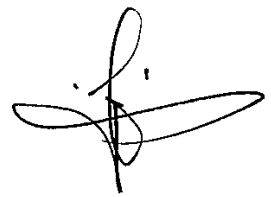
R (P)



Annex 7. List and Target of Revised ICBP 2012

Sl. No.	Target	Frequency	Target										Potential trainers	
			Gups	Mang mis	GAOs	Tshogpas	Gay-drugs	Agri Extension	Gewog Acctt					
1	Induction Course	One time	√	√		√	√							DLG/Dzongkhag Sectors
2	Local Government Leadership	Once after induction course	√	√										Management Institutes and Dzongkhag
3	Planning and Prioritization	Once after induction course and during annual planning				√								GAOs
4	Project Management	When needed				√								Management Institutes and Dzongkhag
5	Community Facilitation	Once and refresher course when needed							√					Management Institute and Short term expert
6	Environment, Climate Change and Poverty	Once within the first year of appointment	√			√			√					Local consultant
7	Basic Engineering	Once in five years	√			√			√					Dzongkhag Engineers
8	Finance, Budgeting and IT	Once on recruitment and during revisions											√	Management Institutes/MoF
9	Office Management with IT	When needed											√	IT Institutes
10	Dzongkha UNICODE	When needed	√										√	Dzongkha Training Institutes

Note: All TOTs to be part of the specific trainings



Annex 8. Action Plan for Trainings Supported by JICA

SI No	Training Topics	Frequency	Potential trainers	Target	Project activities (2013.4~2014.8)			
					PLAN		DO/CHECK	
					Curriculum and Teaching Materials Development	Trainings of Trainers	Implementation	Revision (if necessary)
1	Leadership and Development Planning	Once after induction course	Management Institutes and Dzongkhag	Gup & Mangmi	Deveoped in March 2013	July to October 2013	December 2013	December 2013
2	Planning and Prioritization	Once after induction course and during annual planning	GAOs	GAO GT	Developed in Phase2		Routine base (RGoB implements if the budget secured)	Routine base
3	Project Management	Once in five years	Management Institutes and Dzongkhag	GAO	Deveoped in March 2013	July to October 2013	December 2013	December 2013
4	Community Facilitation	Once and refresher course when needed	Management Institute and (Short term expert)	GAO GT	Deveoped in March 2013	July to October 2013	February 2014	February 2014
5	Basic Engineering	Once in five years	Dzongkhag Engineers	Gup & Mangmi GAO GT	Deveoped in March 2013	July to October 2013	March 2014	March 2014

Annex 9. List of Experts

Long-term Expert

Title	Name	Period
Project Management Expert	Mr. Tomoaki Tsugawa	2011.2 - Now

Short-term invited experts

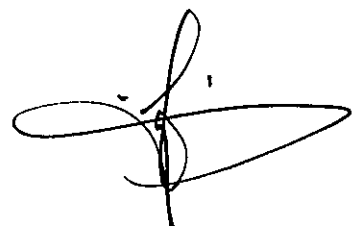
From Japan

Title	Name	Period
Community Facilitation Expert	Mr. Nakajima Kosuke	January 2013

From Indonesia

Title	Name	Period
Community Facilitation Expert	Mr. Ashar Karateng	January 2013

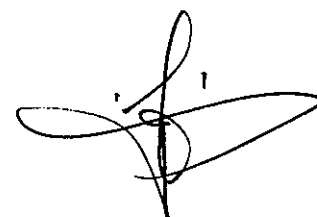
R L #



Annex 10. List of Counterparts

Title	Name (Period)	Position
Project Director	Dasho Dorji Norbu	Director, DLG
Project Manager	Mr. Wangdi Gyeltshen (From February until now)	Sr. Programme Officer System and Capacity Development Division, DLG
Project Manager	Mr. Karma Galay (until January 2013)	Sr. Programme Officer System and Capacity Development Division, DLG
Counterpart	Mr. Melam Zangpo (From February until now)	Sr. Programme Officer System and Capacity Development Division, DLG
Counterpart	Ms. Pema Choki (From February until now)	Asst. Programme Officer System and Capacity Development Division, DLG
Counterparts	Relevant officials in DLG	DLG

R L #



Annex 11. Trainings in Japan and overseas

Country Focused Training

■ Local Governance & Decentralization Project Phase III (Kamikatsu Town, Tokushima)

Period/Duration	Programme	Country	Participants
21 Oct to 3 Nov 2012 (14 days)	Local Governance & Decentralization Project Phase III (Kamikatsu Town, Tokushima)	Japan	7
Dasho Dorji Norbu, Director, DLG, MoHCA			
Mr. Kinzang Tshering, Sr. Programme Officer, DLG			
Dasho Lhap Dorji, Dzongdag, Thimphu			
Dasho Pemba Wangchuk, Dzongdag, Chhukha			
Dasho Kunzang N. Tshering, Dzongdag, Punakha			
Dasho Sonam Jigme, Dzongdag, Gasa			
Dasho Kinlay Dorjee, Thrompon, Thimphu			

■ On the Job Training (OJT) in Japanese Local Government (Ashikita Town, Kumamoto)

Period/Duration	Programme	Country	Participants
8 Oct to 8 Nov 2012 (1 month)	On the Job Training (OJT) in Japanese Local Government (Ashikita Town, Kumamoto)	Japan	2
Mr. Tshering Dorji, GAO, Decheling Gewog, Pemagatshel			
Mr. Kuenzang Rigzin, GAO, Drakten Gewog, Trongsa			

■ Seminar for Policy makers and Group Training for Participatory Local Social Development

Period/Duration	Programme	Country	Participants
22 July - 03 Aug 2011 (10 days)	Seminar for policy makers on Participatory Local Social Development (PLSD), JICA Chubu, Nagoya	Japan	8
Mr. Dorji Norbu, Director, DLG, MoHCA			
Mr. Dawala, Dzongdag, Trongsa Dzongkhag			
Mr. Gholing Tshering, Dzongdag, Pemagatshel Dzongkhag			
Mr. Tshewang Rinzin, Dzongdag, Chukha Dzongkhag			
Mr. Namgyel Rinchen, Dungpa, Samdrupchoeling Dungkhag, Samdrupjongkhar			
Mr. Nima Gyeltshen, Dungpa, Nganglam Dungkhag, Pemagatshel			
Mr. Pema Wangdi, Dungpa, Wamrong Dungkhag, Trashigang			
Ms. Kinley Yangden, Dzongkhag Planning Officer, Paro			

■ Participatory Local Social Development (PLSD)

Period/Duration	Programme	Country	Participants
03 Aug - 10 Sept 2011 (38 days)	Participatory Local Social Development (PLSD), JICA Chubu, Nagoya	Japan	4
Mr. Tshering Tashi, GAO, Tangsibji Gewog, Trongsa			
Mr. Namgay Wangdi, GAO, Gelling Gewog, Chukha			
Ms. Sangay Lhamo, GAO, Khar Gewog, Pemagatshel			
Mr. Karma Tshering Samdrup, Dzongkhag Planning Officer, Trongsa			

Period/Duration	Programme	Country	Participants
1 Aug to 8 Sept 2012 (39 days)	PLSD, JICA Chubu, Nagoya	Japan	2
Ms. Karma Choden, GAO, Patshaling Gewog, Tsirang			
Ms. Tshering, GAO, Chapcha Gewog, Chhukha			

Group Training

Local Governance

Period/Duration	Programme	Country	Participation
31 May - 16 July 2011 (46 days)	Local Governance, JICA Tokyo	Japan	1
Mr. Pema Dorji, Dzongrab, Chukha			

Period/Duration	Programme	Country	Participation
30 May to 14 July 2012 (46 days)	Local Governance, JICA Tokyo	Japan	1
Mr. Kinley Gyeltshen, Dzongrab, Tsirang Dzongkhag			

Enhancement of local government administration and public services

Period/Duration	Programme	Country	Participation
11 Jul - 03 Sept 2011 (54 days)	Enhancement of local government administration and public services, JICA Osaka	Japan	1
Mr. Sonam Tshering, Dzongrab, Bumthang			

Period/Duration	Programme	Country	Participation
28 May to 21 July 2012 (55 days)	Enhancement of local government administration and public services, JICA Osaka	Japan	2
Mr. Pema, Dzongrab, Wangdue (had to discontinue due to Wangdue Dzong fire)			
Mr. Dorji Sangay, Dzongrab, Trashigang Dzongkhag			

Community based development with local residents as main actors

Period/Duration	Programme	Country	Participation
20 Nov - 17 Dec 2011 (27 days)	Community based development with local residents as main actors, JICA Tokyo	Japan	1
Mr. Thinley, GAO, Thangrong Gewog, Mongar			

Period/Duration	Programme	Country	Participation
25 June to 20 July 2012 (26 days)	Community based development with local residents as main actors, JICA Tokyo	Japan	1
Ms. Pema Lhazom, GAO, Samtenling Gewog, Sarpang			

Period/Duration	Programme	Country	Participation
10 Jan to 6 Feb 2013 (28 days)	Community based development with local residents as main actors, JICA Tokyo	Japan	1
Mr. Sonam Dorji, GAO, Radhi Gewog, Trashigang			

Programs for Young Leaders

■ Young leaders training programme

Period/Duration	Programme	Country	Participants
12 - 28 Feb 2012 (17 days)	Young leaders training programme, JICA Hokkaido	Japan	15
Mr. Serub Gyeltshen, Dzongkhag Planning Officer, Trongsa			
Mr. Dawa Tshering, Dzongkhag Planning Officer, Pemagatshel			
Mr. Sonam Tshering, Tshogdrung, Chhukha			
Mr. Pema Lakshey, GAO, Sershong Gewog, Sarpang			
Mr. Namgyel Tshering, GAO, Chumey Gewog, Bumthang			
Mr. Lhakpa Wangchuk, GAO, Mewang Gewog, Thimphu			
Ms. Pema Deki, GAO, Lango Gewog, Paro			
Mr. Pema Loday, GAO, Bjabcho Gewog, Chhukha			
Mr. Phuntsho Gyeltshen, GAO, Tsendegang Gewog, Dagana			
Ms. Sarita Gurung, GAO, Daga Gewog, Wangdue			
Ms. Kinley Bhuthi, GAO, Khaling Gewog, Trashigang			
Ms. Pema, GAO, Drepong Gewog, Mongar			
Ms. Kuenzang Choden, GAO, Shengana Gewog, Punakha			
Mr. Tshewang Dorji, GAO, Nanong Gewog, Pemagatshel			
Mr. Pema Namgay, GAO, Drujeygang Gewog, Dagana			

Period/Duration	Programme	Country	Participants
6 to 23 Feb 2013 (18 days)	Young leaders training programme, JICA Hokkaido	Japan	11
Mr. Ugyen Phuntsho, GAO, Korphu Gewog, Trongsa			
Mr. Sangay Wangchuk, GAO, Merak Gewog, Trashigang			
Mr. Dorji, GAO, Phangyul Gewog, Wangdue			
Mr. Damchoe Dorji, Offtg GAO, Dungna Gewog, Chhukha			
Mr. Sonam Phuntsho, GAO, Thangrong Gewog, Monggar			
Mr. Phurpa Dorji, GAO, Yurung Gewog, Pemagatshel			
Mr. Karma Phuntsho, GAO, Dekiling Gewog, Sarpang			
Mr. Sonam Chojay, GAO, Metakha Gewog, Chhukha			
Mr. Kuenley Penjor, GAO, Ugyentse Gewog, Samtse			
Mr. Chojay Tenzin, GAO, Phangkhar Gewog, Zhemgang			
Ms. Dawa Zangmo, GAO, Rubesa Gewog, Wangdue			

Third Country Training Program

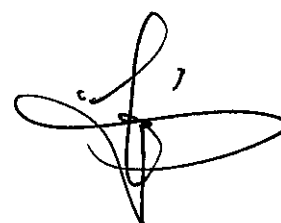
■ Technical exchange visit to Indonesia "Sulawesi Capacity Development Project"

Period/Duration	Programme	Country	Participants
28 Nov - 10 Dec 2011 (13 days)	Technical exchange visit to Indonesia "Sulawesi Capacity Development Project"	Indonesia	12
Mr. Karma Galay, Chief Programme Officer, DLG			
Mr. Wangdi Gyeltshen, Sr. Programme Officer, DLG			
Mr. Kinzang Dorji, DT Chairman, Kanglung, Trashigang			
Mr. Tashi Penden, DT Chairman, Nubi, Trongsa			
Mr. Sonam Dorji, DT Chairman, Kawang, Thimphu			
Mr. Pema Dorji, DT Chairman, Chongshing, Pemagatshel			
Mr. Jampel Dorji, GAO, Ramjar Gewog, Trashiyangtse			
Mr. Kinley Wangdi, GAO, Sangbaykha Gewog, Haa			
Ms. Kezang Wangmo, GAO, Phuentsholing Gewog, Chhukha			
Mr. Chimi Dorji, GAO, Dunglagang Gewog, Tsirang			
Mr. Tomoaki Tsugawa, JICA Expert, LGDP Phase III, DLG			
Mr. Rinchen Tshering, JICA Consultant, LGDP Phase III, DLG			

■ Training on Participatory Local Social Development in the Philippines

Period/Duration	Programme	Country	Participants
20 Feb - 03 March 2012 (12 days)	Training on Participatory Local Social Development in the Philippines	Philippines	4
Mr. Nima Gyeltshen, Dungpa, Nganglam Dungkhag, Pemagatshel			
Mr. Tshering Tashi,, GAO, Tangsibji Gewog, Trongsa			
Ms. Sangay Lhamo, GAO, Khar Gewog, Pemagatshel			
Mr. Namgay Wangdi, GAO, Gelling Gewog, Chukha			

天 2 #



Annex 12. List of Equipment Provided

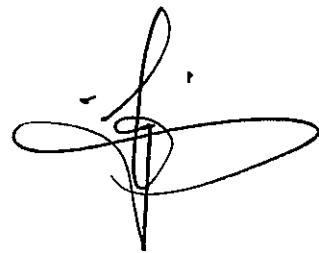
Unit: Nu

Name of Item	User	Quantity	Unit Price	Total Price
Calculator	PMU	1	575	575
Water filter	PMU	1	990	990
Photocopy machine	PMU	1	130,000	130,000
Voltage stabilizer	PMU	1	3,130	3,130
Laminating machine	PMU	1	12,000	12,000
White board with stand	Project Gewogs	27	7,250	195,750
Vehicle	PMU	1	2,693,362	2,693,362
Fax machine	PMU	1	15,200	15,200
Chairs	PMU	5	6,520	32,600
Table	PMU	1	3,000	3,000
Mobile phone	PMU	1	5,000	5,000
Wall clock	PMU	1	550	550
Room heater	PMU	1	1,095	1,095
Total				3,093,252

Annex 13. ICBP meetings

R. C. [Signature]

Meetings	Date	Participants	Information
ICBP workshop	21 - 23 March 2012	31	Ex JICA trainees networking & ICBP workshop at Thimphu
Presentation of ICBP curriculum and training materials development and ICBP working group meeting	14 Nov 2012	40	Presentation of ICBP curriculum and training materials development by consultants and ICBP working group meeting at Thimphu
Presentation of ICBP curriculum and training materials development and ICBP working group meeting	21-22 March 2013	20	Presentation of ICBP curriculum and training materials development by consultants and ICBP working group meeting at Thimphu



Annex 14. ICBP TRAINING

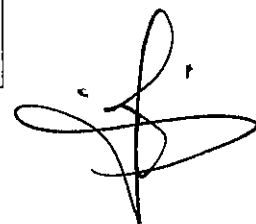
Period	Title of Training	Trainees	Trainer	Participants
17 - 21 Nov 2011	Orientation programme and Planning and prioritization training	Gups, Mangmis and GAOs of Chhukha Dzongkhag	Royal Institute of Management	30
14 - 16 Feb 2012	Leadership and management	GAOs of Chhukha Dzongkhag	Dzongrab and Planning Officer Chhukha	10
27 Feb - 28 March 2012	Planning and prioritization	GT members of 3 Dzongkhags	GAOs	205
9 - 10 July 2012	Leadership and management	GTs, RNR and BHU of Logchina Gewog, Chhukha Dzongkhag	GAO	10
5 - 7 Sept 2012	Leadership and management	Gups, Chhukha Dzongkhag	Dzongrab and Tshogdrung	11
10 - 11 Sept 2012	Leadership and management	GT members, Gelling Gewog, Chhukha Dzongkhag	GAOs	12
15 - 18 Jan 2013	Leadership and management	Mangmis, Chhukha Dzongkhag	Dzongrab and Tshogdrung	11
January 13	Planning and prioritization	GT members of 3 Dzongkhags	GAOs	205

Annex 15. Seminars

Date	Programme	Trainer	Participants
31 July 2012	JICA Seminar on Kamikatsu Town in Chhukha Dzongkhag	JICA mission	46
3 Aug 2012	JICA Seminar on Kamikatsu Town at Jambayang Resort, Thimphu from different Dzongkhags		43
18 Jan 2013	Community facilitation seminar at DLG	Mr. Nakajima	15
21-22 Jan 2013	Community facilitation seminar at DLG	Kosuke and Mr. Ashar	25
28-29 Jan 2013	Community facilitation seminar at DLG	Karateng	17

Annex 16. Meetings for sharing experiences of training and seminars

title of Meeting	Date	Participants	information
PLSD training in Japan sharing in Trongsa Dzongkhag	15 Nov 2011	6	PLSD training in Japan sharing by Trongsa Planning Officer with GAOs
Local Government Administration and Community based development training in Japan sharing in Thimphu	25 Nov 2011	20	Local Governance, Local Government Administration and Community based development training (in Japan) presentation by Chhukha and Bumthang Dzonggrabs and Chhali GAO at DLG
Community based development training in Japan sharing by Chhali GAO and Planning & Prioritization training briefing by LGDP Phase III, Trongsa	9 Feb 2012	9	Community based development training (in Japan) sharing by Chhali GAO and Planning & Prioritization training briefing by LGDP Phase III
Training programme for young leaders in Japan sharing in Dagana Dzongkhag	27 March 2012	19	Sharing of experiences from training programme for young leaders in Japan amongst Sector heads, GAOs and Gups in Dagana Dzongkhag
Training programme for young leaders in Japan sharing in Tsiarang Dzongkhag	28 March 2012	21	Sharing of experiences from training programme for young leaders in Japan amongst Sector heads, GAOs and Gups in Tsiarang Dzongkhag
Training on local government at Ashikita Town sharing in Trongsa & P&P training briefing	6 Dec 2012	9	P&P training briefing, sharing of Ashikita Town experience by Drakten GAO and discussion on training topics for Basic Engineering with Trongsa DPO and GAOs
Young Leaders Training Programme in Japan, Capacity building training of GT members, PLSD Training in Japan and Philippines sharing in Phuentsholing	11 - 12 Dec 2012	12	P&P training briefing, sharing of Young Leaders Training Programme in Japan by Tshogdrung and Capacity building training of GT members by Logchina GAO, discussion on training topics for Basic Engineering and sharing of PLSD Training in Japan and Philippines by Chapcha and Gelling GAOs for Chhukha DPO, Tshogdrung and GAOs.
P&P training briefing, sharing of Ashikita Town experience, Trongsa	6 Dec 2012	9	P&P training briefing, sharing of Ashikita Town experience by Drakten GAO and discussion on training topics for Basic Engineering with Trongsa DPO and GAOs



Annex 17. Evaluation Grids

Activities	Evaluation Results
<p>Output 1. Capacity for sustainable ICBP training management is enhanced.</p> <p>Activities 1</p>	<p>Activities 1-1 To reconsider the target and contents of ICBP based on Capacity Development Planning Manual (LDPM) and Annual Grant Guideline (AGG)</p> <ul style="list-style-type: none"> - The ICBP 2012 was produced, taking into account the targets and contents of training needs indicated in the draft of Capacity Development Strategy for Local Governance. The target groups and the contents of the curriculum of the ICBP 2012 were expanded, considering the analysis by the CDS. - Local Development Planning Manuals (LDPM) is used for the training of Planning and Prioritization conducted in the target Districts financed by the Project. The ICBP 2012 was prepared in accordance with the situation created for the use and operations of the annual grants indicated in the New AGG for Local Governments issued by GNHC on October 2012. <p>Activities 1-2 To establish organizational setting for developing and revising curriculum and materials</p> <ul style="list-style-type: none"> - In the process of preparation of ICBP in 2012, the ICBP Working Group was formed with key stakeholders in the field of local government and local government training. The ICBP working group meets every six months to review the implementation of the ICBP trainings. According to the ICBP 2012, the working group should function as: <ol style="list-style-type: none"> 1) An advisory body to the project in development and implementation of the ICBP training programmes and undertake full responsibility for monitoring and future revisions of the ICBP training curriculum. 2) Co-ordinate the training initiatives planned by various training providers, however, not including approval or disapproval of any training activities, but solely acting as a forum for exchange and co-ordination of general training plans. <p>Activities 1-3 To plan ICBP training implementation and secure the necessary budget</p> <ul style="list-style-type: none"> - The plan for the implementation of ICBP training has been produced and will be examined by DLG. Budget allocation will be studied after the examination. <p>Activities 1-4 To conduct nation-wide ICBP training as planned</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nation-wide Planning and Prioritization training was implemented by DLG, management responsible for Local Governance Support Programme (LGSP) in collaboration with GNHC, Districts and RIM, in 2012 and 2013. Financial support was offered for the target Districts of Chukha, Trongsa and Pemagatshel by the Project. <p>Year 2012 <u>Planning and prioritization</u> (GTs) Chhukha, Trongsa and Pemagatshel Year 2013 <u>Planning and prioritization</u> (GTs) Chhukha, Trongsa and Pemagatshel</p>

<p>Output2. Capacity for sustainable ICBP training delivery and improvement is enhanced.</p>	<p>Activities 2-1 To revise ICBP curriculum based on lessons from ICBP training implementation (To be considered on the scope of revised ICBP curriculum)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ICPB working group meeting held in March 2012, the scope of the ICBP curriculum has been expanded to 12 courses and later reduced to 10 courses in November 2012. - A research was conducted in late 2012 by interviewing GAOs and Gewog Tshogde (Block Development Committee) members in Chhukha on the results of ICBP training implementation viz. a viz. Planning and Prioritization. Based on the findings of the research the curriculum of Planning and Prioritization was accordingly revised. <p>Activities 2-2 To develop new curriculum for new target considered in 1-1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) As a part of ICBP training course, following three new curriculums were produced; Curriculum for Project Management, Community Facilitation and Basic Engineering are being developed using national consultants. 2) Curriculum for Planning and Prioritization was modified slightly incorporating recommendations made at Stakeholders' workshops. 3) Curriculum for Induction course was prepared by System and Capacity Development Division of DLG, based upon their experiences in implementing Orientation of newly elected Block Head, Deputy Block Head and Block representatives on their roles and responsibilities in 2012. 4) Curriculum for Environment, Climate Change and Poverty course are in the process of preparation incorporating DLG's support for training for ECP currently implemented 5) Curriculum for Leadership and Development Planning course was produced revising Administration and Management, adding component of leadership, based upon its experimental implementation by the Project in cooperation with Chhukha District from February 2012 till January 2013. 6) Following courses were re-edited using curriculum already existed. <ul style="list-style-type: none"> - Curriculum for Finance, Budgeting and IT - Curriculum for Office Management with IT - Dzongkha UNICODE <p>Activities 2--3 To revise and develop materials based on the curriculum in 2-1 and 2-2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Many teaching materials are already included in the curriculum of ICBP 2012. <p>Activities 2-4 To conduct Training of Trainers (TOT) for existing lecturers (refresher course) and newly recruited lecturers</p> <ul style="list-style-type: none"> - The Project will conduct experimental TOT for the newly developed training courses.
---	--

Output3. Lessons learned from development planning and project implementation based on ICBP training for Block officers and committee members in the Target Districts are summarized.

<p>Activities 3</p>	<p>Activities 3-1 To select Districts and Blocks for following up development planning and project implementation based on ICBP training Districts and Blocks in Chhukha, Trongsa and Pemagatshel Districts were selected to follow up development planning and for experimental training implementation based on ICBP training.</p> <p>Activities 3-2 To select local consultants among certified trainers to support and consult development planning and project implementation in the Target Blocks The Project found that the certified trainers were not needed to support the Target Blocks, since the P&P training has been provided repeatedly and most of the GAOs are already able to perform the task by themselves.</p> <p>Activities 3-3 To conduct supplemental seminars and study tours on project planning and implementation based on ICBP training for Block Head (Gup)/Deputy Block Head (Mangmi) and Block Committee (GT) Members The Project implemented following ICBP training for Block Head (Gup)/Deputy Block Head (Mangmi) and Block Committee (GT) Members, including staff of Renewable National Resource Center (RNR) and of Basic Health Unit (BHU). Year 2011 <u>Orientation program and prioritization (Gups, Mangmis) Chhukha</u> Year 2012 <u>Leadership and management (GAOs) Chhukha</u> <u>Leadership and management (G Ts, RNR, BHU of Logchina Gewog) Chhukha</u> <u>Leadership and management (Gups) Chhukha</u> <u>Leadership and management (G Ts of Gelling Gewog) Chhukha</u> Year 2013 <u>Leadership and management (Mangmis) Chhukha</u></p> <p>Activities 3-4 To conduct training on community facilitation and planning for Block Administrative Officer (GAO) The Project conducted the following training on community facilitation and planning for Block Administrative Officer (GAO). - Seminar on Kamikatsu Town in Chhukha Dzongkhag JICA mission - Seminar on Kamikatsu Town at Jambayang Resort, Thimphu JICA mission - Community facilitation seminar at Chhukha Dzongkhag JICA mission - Community facilitation seminar at Trongsa Dzongkhag JICA mission</p> <p>Activities 3-5 To implement field work and workshops for assessment and prioritization in villages The Project has not supported implementation of field work and workshops for assessment and prioritization in villages yet.</p> <p>Activities 3-6 To analyze village needs and formulate project and budget plan in the Blocks with supports from District officers The staff of Blocks in the Target Districts have analyzed village needs and formulated project and budget plan with supports from District officials</p> <p>Activities 3-7 To implement the planned projects in the Blocks with supports from District officers Staff of Blocks in the Target Districts implement usually the planned projects in the Blocks with supports from District officials.</p>
----------------------------	---

<p>Activities 3</p>	<p>Activities 3-8 To monitor and evaluate projects in the Blocks with supports from District officers The Project has supported monitoring and evaluation of the projects in some Blocks offering training for Leadership and Management.</p> <p>Activities 3-9 To feed back the result of project monitoring and evaluation to village needs assessment and Block planning with supports from District officers This activity has not been initiated yet.</p> <p>Activities 3-10 To formulate Block Five Year Plan with supports from District officers based on the experience of 3-3 to 3-9 The drafts of Block Five Year Plan were formulated with supports from District officials based on the experience of training offered by 3-3.to 3-9.</p> <p>Activities 3-11 To summarize lessons learned on development planning and project implementation in the Block This activity is supposed to be implemented by the end of the Project.</p>
<p>Output4. Networks for sharing good practices on local development planning and project implementation in the Target Districts, Regions and Nation-wide are established.</p> <p>Activities 4</p>	<p>Activities 4-1 To hold workshops for sharing experiences on planning and implementation in each Block in the Target Districts The Project has started to implement activities for sharing experiences on planning and implementation in Chhukha in 2012, utilizing occasions to implement and analyze training for Leadership and Management.</p> <p>Activities 4-2 To hold national/regional meetings for sharing experiences on planning and implementation of each District/Block among District Governors, District Planning Officers, Block Heads, GAOs, etc. It is planned that experiences on planning and implementation of each District/Block are shared at the occasions of National conferences of District Governors and of Block Heads.</p> <p>Activities 4-3 To observe local development planning and project implementation in Japan and other countries and share the lessons at the national meeting</p> <ul style="list-style-type: none"> - The Project offered the following opportunities to observe local development planning and project implementation overseas. The experiences of the training and seminars were shared with other personnel working for local governance. In addition to those mentioned below, the Project also used JICA's other group training schemes organized for training in Japan, records of which are indicated in the Annex. - Seminar for policy makers on Participatory Local Social Development in Japan. - Technical exchange visit to Indonesia "Sulawesi Capacity Development Project" - Training on Participatory Local Social Development in the Philippines - Training on local governance in Kamikatsu Town, Tokushima, Japan - Training on local governance in Ashikita Town, Kumamoto, Japan <p>Activities 4-4 To formulate Good Practice case book by compiling the experiences on 4-1 to 4-3</p> <ul style="list-style-type: none"> - This activity is planned to be executed before the end of the project period. <p>Activities 4-5 To consider revision of ICBP based on lessons, outputs, and challenges from experiences on 4-1 to 4-3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participants of the seminars and trainers form an important part of the members of the Working Group to revise and develop ICBP. The WG is organized since February 2012, which contributed substantially in reorganizing and enriching the contents of ICBP.

7
-
[Signature]

[Signature]

Implementation Process

Criteria	Questions	Evaluation Results
Implementation Process	Transfer of knowledge and know-how	<ul style="list-style-type: none"> - The Project considered GAOs as key personnel in producing development plans based upon the local people's needs. Many opportunities for participating seminars and workshops have been offered to GAOs by the Project. And GAOs sometimes worked as trainer for other functionaries of their Blocks. The method seems to be correct, observing GAOs being able to share those experiences in Blocks in the site visits, although the number of the Blocks the mission could visit was limited. - One of the characteristics of the Project is that the Project collaborated with a "sharing experiences" approach, which seems to be effective to work with RBoG that owns clear direction and strong initiatives for decentralization. The Project offered various occasions to share the experiences in Japan and other third country such as Indonesia, ex-participants of those visits and seminars take a principal role in changing the curriculum in the ICBP workshops. - The methods for transfer of knowledge and know-how employed by the Project are implementation of training, seminars and workshops. For the purpose of extension of them, TOT is regarded as one of the most effective ways to reach the remote local areas of Bhutan.
	Management	<ul style="list-style-type: none"> - Monthly meetings among the DLG staff are used to monitor the Project activities. - The principal project monitoring system is the Joint Coordinating Committee (JCC) headed by the Project Director who is the Director of DLG. The first JCC meeting was held on August 2012, at that time JICA dispatched a Study Team to monitor the implementation process of the Project.
	Ownership	<ul style="list-style-type: none"> - It is worth noting that the process of the revision of ICBP was made under the strong initiatives of the Bhutanese participants in the workshops in February to March 2012. After the substantial changes in the ICBP, the Project structured its activities along with the direction of the revised ICBP.

Five Evaluation Criteria

Relevance

Criteria	Questions	Evaluation Results
Relevance	Consistency with the needs of Bhutan (Project Purpose and Overall Goal)	<ul style="list-style-type: none"> - The Project is consistent with RGoB policies for local governance. The RGoB has been promoting decentralization and democratization process of the local government system in an accelerated manner recently. In 2009, Annual Grants System was introduced for fiscal decentralization, and the Local Government Act was implemented for decentralization and devolution of power and authority in the same year. Local election was conducted in 2011 and Local Government Rules and Regulations were published in 2012. The Project offered training for the newly elected representatives of Block and their government staff, trying to contribute more with a sustainable ICBP training mechanism for local governance.

Relevance

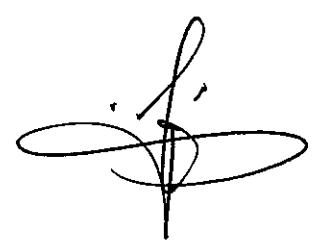
Criteria		Questions	Evaluation Results
Relevance	Consistency with the needs of Bhutan (Project Purpose and Overall Goal)	-	The Project is in accordance with Bhutanese capacity development policy for local governance. RGoB puts emphasis on capacity development of local government officials such as GAOs. Responsibilities of supporting local people in planning depends heavily on the officials at the Block level, since the fiscal decentralization to local governments progressed with the introduction of AGG in 2009, which is expected to mitigate various rural problems in Bhutan, including rural urban migration.
	Adequacy in selecting the target group	-	DLG is an appropriate organization in charge of execution of the Project, since one of the core business areas of the DLG is "building and developing capacities of local governments in all relevant fields to foster good governance and professionalism in local administration and development management".
	Consistency with the cooperation policies of Japan	-	The three Target Districts of the Project, Chukha, Trongsa, Pemagatshel, represent the western, central and eastern parts of Bhutan geographically to extract useful samples and lessons for the Project activities. They are appropriate as target areas having medium level of poverty incidence, ranging from 20.3 in Chukha to 26.2 in Pemagatshel, according to Poverty Analysis Report 2007.
	Suitability of knowledge and know-how	-	The Project is consistent with the Official Development Assistance policies of Japan with RGoB. The Project belongs to the Priority Area of "Improvement of Government Functions" the purpose of which is the "Enhancement of Decentralization Program" according to the rolling ODA plan of 2011.
		-	JICA owns accumulated experiences of support for local governance in technical cooperation projects in Asian countries such as Indonesia and the Philippines, the community facilitation skills employed in those projects proved to be of use as a reference through the implementation of Third Country Training Programmes.

Effectiveness

Criteria		Questions	Evaluation Results
Effectiveness	Achievement of the Outputs (Summary)	-	The Project is on the right track of achieving of output 1 and output 2. Achievement of the Output 3 can be estimated with the fact that most Blocks in the Target Districts became able to prioritize projects better. For Output 4, the Project provided various training and seminars for experience sharing.

		<ul style="list-style-type: none"> - It was noted that P&P training has contributed much in prioritizing in Block level. Highly positive evaluation comments were given by the Gups, Mangmis, Tsnogpas and GAOs of the two Gewogs, Bjabchos and Chapcha, the mission could visit and interviewed in Chhukha District. According to them, they could prioritize much better with P&P training. Also either as useful, helpful or practical, P&P training was qualified in all of the 12 answers from the GAOs to the questionnaires, which the mission obtained from the Target Districts. - Importance of effectiveness derived from specially Output 1 and 2 for the Project has become more obvious in the first two years of the Project activities. There have been significant advances in the activities for Output 1, revising ICBP and preparing an annual implementation plan for it. A more demand-driven stakeholders' working group has been created to support revision of the ICBP. Output 2 also contributed to the achievement of the Project Purpose producing new curriculum for ICBP.
Achievement of Project Purpose (Summary)		<ul style="list-style-type: none"> - The prospect for the achievement is high. During the first half of the Project, institutional setups and organizational structure for sustainable ICBP training has been prepared. ICBP was officially positioned in CDS which is approved in September 2012. Revision of ICBP has been taken afterwards, and it has expanded to total of 10 training courses. Training calendar of ICBP 2012 for the next five years was also prepared. Through the process, ICBP WG was formulated as to function for quality assurance of all of the trainings. The Project has plans to implement TOTs for the new training courses and support for pilot implementation of the trainings. Securing budget for implementing all of the ICBP 2012 trainings also remains as an issue in the remaining period of the Project.
Effectiveness	Promoting and inhibiting factors in the achievement of the Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> - Coordination with Bhutanese policies for local governance has an important promoting factor in increasing effectiveness of the Project. The Project puts special emphasis on consistency with the Capacity Development Strategy (CDS), which is considered as guiding strategy for the ICBP. Based upon the analysis methodology indicated in the CDS, the Project initiated the revision of ICBP. - Some immediate effects of training programs on the effectiveness of the Project are noted. The Project offered various types of training programs to local government officials of Bhutan, of which training on community facilitation has taken an important part. A number of training seminars were offered on that issue, in Japan and in third country training courses. Inclusion of curriculum of community facilitation in ICBP 2012 was made possible with suggestions of participants in ICBP workshops. During the process of the preparation of the curriculum by Bhutanese consultants, third country experts from Indonesia also provided important advices to the Bhutanese consultants. In addition, as indicated as before, ex-participants of the training are contributing much in formation of the ICBP working group.

天 1 7



Efficiency

Criteria	Questions	Evaluation Results
Efficiency	Appropriateness of Inputs, seen from the achieved Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - The dispatch of an expert for the project management by JICA was done as planned. - Equipment and consumables provided were appropriate. By the time of the Mid-Term Review the largest portion of the donation has been a vehicle. A larger sale donation in equipment has not been planned. - Training and seminars provided took a major role in inputs by the Project. Substantial quantity of trainings and seminars were offered both within Bhutan and overseas. Please see attached records of training and seminars implemented by the Project. On this other hands, there is a space for further improvement in term of more strategic use of training programs in Japan, in particular country-focused trainings. - The DLG provided sufficient number of the counterpart personnel. Other relevant officials in the DLG collaborated with the Project. - The Project has been offered good working environment by the DLG. Project office spaces have been provided. Utility bills have been paid by the Bhutanese side. - Budget financed by JICA has been appropriate to the activities of the Project. A total of Nu. 6,375,317 was dispensed by JICA side, from the beginning of the Project until February 2013.
	Comparison with other Projects	<ul style="list-style-type: none"> - The Project will be cost efficient, if the expected results are obtained with the planned inputs of the Project. The Project is relatively small in scale, compared with other JICA Projects of similar types for local governments' capacity development.

<p>Promoting and inhibiting factors</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Local election process prolonged and it took longer time than expected to decide finally representatives of the Blocks, which affected negatively the implementation process of the Project activities in general. The timing of the implementation of Planning and Prioritization training was also affected by the local election conducted in 2011. However, after the end of electoral processes nation-wide training was repeated for the newly elected local representatives until January 2013. - The formation of CDS, a guiding document for the ICBP, was delayed, which also affected the process of the revision of ICBP. - ICBP's approach may allow cost-efficient training approaches to a variety of training targets at the level of local governments with relatively simple preparation for training. This is because, ICBP curriculum are expected as a minimum training requirement for the local functionaries at Block level in management, administration, planning and cross cutting issues, according to Revised ICBP 2012. - Representatives of the important related Bhutanese authorities, GNHC, MoF and RIM, constitute members of the JCC of the Project. In addition, members of GNHC provide the Project with precious advices in the ICBP revision workshops. Trainers of RIM conducted TOT in the Target Districts for Planning and Prioritization training. - The Project contracted Bhutanese consultants to support its activities, using of experiences and resources in Bhutan. <ol style="list-style-type: none"> 1) 2nd Revision of ICBP (Integrated Capacity Building Plan) 20 Feb – 30 Mar 2012 2) Curriculum and Training materials development 10 Sept – 16 Nov 2012 3) Basic Engineering training module development 4 Feb – 22 Mar 2013 4) Compilation of training modules 4 Feb – 22 Mar 2013 - The Project used various JICA schemes to provided training and seminars overseas, including Third Country Training Program in Indonesia and in the Philippines, Program for Young Leaders, Country Focused Training etc... - Coordination with other projects increased efficiency of the Project. The Project keeps good relationship with related Bhutanese authorities and also development partners. DLG is the responsible for the management of the Local Governance Support Programme (LGSP) in which participate UNDP, UNCDF, DANIDA, Austrian Aid and EU. - Representatives of the important related Bhutanese authorities, GNHC, MoF and RIM, constitute members of the JCC of the Project. In addition, members of GNHC provide the Project with precious advices in the ICBP revision workshops. Trainers of RIM conducted TOT in the Target Districts for Planning and Prioritization training.
---	--

Impact

Criteria		Questions	Evaluation Results
Impact	Overall Goal		<ul style="list-style-type: none"> - It is still too early to predict the achievement of the Overall Goal at this stage of the Mid-Term Review. However, it will be safe to say that the Target Districts and Blocks will be able to formulate development plans reflected people's needs and implement them, if training mechanisms for Planning and Prioritization and other ICBP training continue to be conducted.
	Promoting and inhibiting factors in achieving the Overall Goal		<ul style="list-style-type: none"> - Expansion of categories of ICBP training to the current 10 courses and revision of their curriculum will contribute to achievement of the Overall goal. The Project already prepared five year plan for their implementation and expects financial support to implement them. - The local election of 2011 was carried out successfully, although there were some problems like delay in counting votes and shortage of the candidates for DT representatives. Democracy in Bhutan has been substantially strengthened compared with before. Training and seminars provided by GNHC and DLG contributed much in ensuring a smooth start for the newly elected representatives in their activities after the election. - The DLG prepared "Local Government Rules and Regulations 2012" based upon the Local Government Act of Bhutan 2009. Now the roles and responsibilities of the functionaries of the principal stakeholders of the local governance are clear. Orientation seminar were given to all the local representatives by DLG, and which later developed into an ICBP course of Induction. Implementation of the Induction course will be a strong promoting factor in achieving the Overall Goal after the next local election. - There has not been observed any important effects not planned or expected.
	Other ripple effects by the Project		

Sustainability

Criteria	Questions	Evaluation Results
Sustainability in policies	<p>According to "Guidelines for Preparation of the Eleventh Five Year Plan (2013-2018)", the Overall Goal is "Self Reliance and Inclusive Green Socio-Economic Development" and one of the key issues is "Poverty Reduction". In view of the fact that 98% of the poor reside in rural areas, "Local governments' capacity enhanced" is an important Sector Key Result Areas (SKRA) of the plan.</p> <p>"Carbon neutral and Green Development" is emphasized by the Guidelines, for which ECP training of ICBP will be contributing in local governments' capacity building.</p> <p>The DLG was reinstated and reestablished in January 2009. At this time of the mid-term review there is no foreseen change in the DLG's role to oversee all development and governance affairs in the Local Governments for effective management and delivery of public services. System and Capacity Development Division (SCDD) is in charge of capacity development of local governance in the DLG. Compared with its increasing responsibilities, the number of the staff seems to be small in the DLG in general, and specially in SCDD.</p> <p>In September 2012, official approval was given for a document by GNHC and DLG for capacity development strategy for local governance (CDS). In the living document of CDS, ICBP is mentioned as a document to be referred in implementing CDS. But still there exists uncertainty whether the other stakeholders fully utilize ICBP for their capacity development activities for local governance.</p> <p>For institutional and technical aspects, ICBP WG plays an important role to obtain the sustainable quality assurance of ICBP. ICBP WG is now substantially functioning. However, it seems its roles, responsibility and memberships are not always clear officially on a document basis.</p>	<p>For technical sustainability, mechanisms to revise ICBP constantly will be necessary. For that technical sustainability, ICBP needs to be more institutionalized, and needs to have funds for conducting the ICBP's technical revision by WS and contracting consultant to improve it, if necessary.</p>
Organizational sustainability	<p>To a certain degree, there will be more financial sustainability than before at the District level. All of the three Target Districts already proposed budget for capacity development training for the Gewog level in their proposals for the 11th Five-Year Plan. If any serious ceiling is not imposed on the whole budget proposals, the budget for capacity development can be obtained, even though their amount is relatively limited. In addition to this, with the support from the Central Government organizations including DLG, financial sustainability for capacity development will be more strengthened.</p>	

Sustainability

2. PDM (改訂前及び改訂後)

資料2 PDM (改訂前及び改訂後)

(1) 改訂前

実施機関: 内務文化省 地方行政局 (DLG)
 プロジェクト期間: 3.5年間 (2011.2~2014.8)
 ターゲットグループ: 地方行政局職員、ターゲット県・地区スタッフ・議員
 ターゲット県・地区: 3県程度 (プロジェクト開始後3ヶ月以内に決定)

プロジェクト要約		目標	データ入手手段	外部条件
上位目標	総合人材育成計画(ICBP)の実施を通じて、ターゲット県・地区が住民ニーズを汲み上げた開発計画を策定し、事業を実施することができるようになる。	地区の年間開発計画、事業実施計画書 ワークショップ開催記録、県からの支援実績		
プロジェクト目標	地方開発の事業マネジメントに資する持続的なICBP研修実施のための仕組みが確立される。	a. ICBP研修の持続的実施のための計画と予算が明確になる。 b. ICBP研修における持続的なカリキュラム、教材の改訂およびTOTの仕組みが確立される。 c. ターゲット地区における開発計画策定・事業実施の教訓がICBPの内容・実施方針に反映される。 d. ICBP研修を踏まえた県・地区の開発計画および事業実施の支援方針が明確化され、必要な体制が検討される。	ICBP実施計画、予算枠組み カリキュラム、教材の改訂体制・計画 TOT実施体制・計画 改訂ICBP、ICBP実施計画 ターゲット県・地区のレポートを踏まえたDLGでの検討記録、インタビュ	県および地区レベルの計画策定および事業実施に必要な制度および組織間調整の枠組みが整備される。
アウトプット				
1	持続的なICBP研修のマネジメントに必要な能力が強化される。	1-a. ICBPの対象および内容が改訂される。 1-b. ICBP研修にかかる年次計画が策定され、予算措置がされる。 1-c. ICBP研修の評価方法が確立し、その結果がまとめられる。 2-a. ICBP研修の教材が改訂される。 2-b. ICBP研修の教材が改訂および補足される。 2-c. 新規研修カリキュラムに見合った教材が開発される。 2-d. TOT/フレックスコース(認定トレーナーおよびGAO向け)が年1回実施される。 2-e. 新規TOTが年1回実施される。	改訂ICBP ICBP年次計画、予算計画 ICBP評価フォーマット、評価結果集計 改訂ICBP ICBP教材 ICBP教材 TOT実施報告 TOT実施報告 村レベルでの住民会合記録、地区議員インタビュ 村からの事業プロポーザル 地区議会記録、村区長、地区議員インタビュ 地区での事業実施計画書 モニタリング/評価報告書 村レベルでの住民会合記録、地区議員インタビュ 会合、ワークショップ記録 ローカルコンサルタンによるレポート 県および地区からのレポートもしくはワークショップ記録	ICBP以外に地方人材育成にかかる包括的実施枠組み、予算が設立されない。(但し、ICBPを元として、より発展的な地方人材育成枠組みに移行することは否定しない。)
3	ターゲット県の地区行政官のICBP研修を踏まえた開発計画策定および事業実施にかかる教訓が取りまとめられる。	3-a. ターゲット地区において、年2回以上事業モニタリング/評価が実施され、事業の優先順位付けができるようになる。 3-b. ターゲット地区において、村からのプロポーザルに優先順位付けをし、1つ以上事業化される。 3-c. ターゲット地区において、年2回以上事業モニタリング/評価が実施され、事業の優先順位付けに反映される。 3-d. ターゲット県・地区・村レベルで、第11次5カ年計画策定にかかる会合・ワークショップがそれぞれ2回以上実施される。 3-e. ターゲット県別・地区・村レベルでの開発計画策定および事業実施上の教訓がまとめられる。	村レベルでの住民会合記録、地区議員インタビュ 村からの事業プロポーザル 地区議会記録、村区長、地区議員インタビュ 地区での事業実施計画書 モニタリング/評価報告書 村レベルでの住民会合記録、地区議員インタビュ 会合、ワークショップ記録 ローカルコンサルタンによるレポート 県および地区からのレポートもしくはワークショップ記録	
4	地方開発計画・事業実施のGood Practiceをターゲット県内外で共有するための仕組みが確立される。	4-a. ターゲット県が地区長およびGAOによる事業計画・実施の経験共有のためのワークショップを年2回以上開催する。 4-b. DLGが各県・地区および他国の事業計画・実施の取り組みを共有するための地域もしくは全国レベルの会合を年1回以上実施する。 4-c. 地区レベルの事業計画・実施にかかる教訓・示唆にとんだ事例を集約したGood Practiceケースブックが作成される。	ワークショップ開催記録 ワークショップ開催記録 Good Practiceケースブック	

プロジェクト要約	投入	外部条件
<p>Activities</p> <p>1-1 能力開発戦略(CDS)、地方開発計画マニフェスト(LDPM)、アニュアル・プラン、ガイドライン(AGG)を踏まえたICBP研修の対象、内容を再検討する。</p> <p>1-2 カリキュラム・教材の作成・改訂に必要な体制を検討する。</p> <p>1-3 ICBP研修の実施にかかわる計画を立て、必要な予算措置する</p> <p>1-4 ICBP研修を全国レベルで計画的に実施する。</p> <p>1-5 ICBP研修成果の自身の業務への適用を評価する。</p> <p>1-6 1-5の評価結果を取りまとめ、ICBP研修の内容・実施方法などの改善策を検討する。</p> <p>2-1 既に実施されたICBP研修の教訓を踏まえて、適宜ICBP研修のカリキュラムを見直す。(※)</p> <p>2-2 1-1を踏まえた新規研修(GAO向け研修)カリキュラムを作成する。</p> <p>2-3 2-1、2-2を踏まえた教材の改訂および新規開発をする。</p> <p>2-4 既存講師のリフレッシュ研修および新規講師向けTOTを実施する。</p> <p>3-1 ICBP研修を踏まえた開発計画策定および事業実施をフォローするターゲット県および地区を選定する。</p> <p>3-2 ターゲット地区における開発計画策定および事業実施を支援するローカルコンサルタント(認定トレーナー)を選定する。</p> <p>3-3 地区長/副地区長、地区議員向けICBP研修を踏まえて、開発事業の計画・実施にかかわる相補的なセミナーおよびスタディツアーを実施する。</p> <p>3-4 地区計画官(GAO)向けにコミュニケーションおよび計画策定支援研修を実施する。</p> <p>3-5 ICBP研修を踏まえて、地区議員およびGAOが村レベルでのアセスメントおよび優先順位付けに必要なフィードバック ワークショップを実施する。</p> <p>3-6 地区スタッフおよび地区議員が県担当官からの支援を得つつ、村レベルから上にかけてきたニーズを分析し、事業・予算計画を策定する。</p> <p>3-7 地区スタッフが県担当官からの支援を得つつ、計画された事業を実施する。</p> <p>3-8 地区スタッフの県担当官からの支援を得つつ、事業モニタリング/評価を実施する。</p> <p>3-9 地区スタッフの県担当官からの支援を得つつ、事業モニタリング/評価結果を村レベルのニーズ洗い出しおよび地区計画策定にフィードバックする。</p> <p>3-10 3-3～9の経験を踏まえて、地区スタッフが県担当官からの支援を得つつ、地区レベルの5カ年計画を策定する</p> <p>3-11 地区における開発計画策定および事業実施上の教訓が取りまとめられる。</p> <p>4-1 ターゲット県内において各地区での計画・実施の取り組みを共有するためのワークショップを実施する。</p> <p>4-2 各県・地区での計画・実施の取り組みを共有するためのターゲット別の全国/地域会議を実施する。(県、県知事、計画官など、地区、地区長、GAOなど)</p> <p>4-3 日本・第三国における地方開発計画・事業実施の取り組みを研修し、ターゲット別の全国会議で共有する。</p> <p>4-4 4-1～3で共有された取り組みからGood Practiceケースブックを作成する。</p>	<p>投入</p> <p>ブータン側</p> <p>プロジェクト関連人材</p> <p>(1)プロジェクト・ディレクター(DLG)</p> <p>(2)プロジェクト・マネージャー(DLG)</p> <p>(3)カウンターパート(CP)職員(DLG)</p> <p>(4)関係機関人材(GNHCC, etc.)</p> <p>プロジェクト執務室、執務用資機材</p> <p>プロジェクト実施経費</p> <p>(1)ICBP研修実施経費</p> <p>(2)県・地区での開発事業予算(アニュアル・プラン)</p> <p>(3)県・地区モニタリングに必要なCP側の旅費</p> <p>(4)ICBPカリキュラム・教材改訂およびTOT実施経費</p> <p>日本側</p> <p>日本人専門家</p> <p>(1)長期専門家(地方人材育成) 42人月</p> <p>(2)短期専門家 3-4人月/年</p> <p>ローカルコンサルタント</p> <p>(1)地方開発計画・事業実施支援</p> <p>(2)Good Practiceケースブック作成</p> <p>(3)その他(必要に応じて)</p> <p>本邦/第三国研修</p> <p>資機材供与(必要に応じて)</p> <p>在外事業強化費</p> <p>(1)ローカルコンサルタント備上費</p> <p>(2)ターゲット県におけるICBP研修実施経費</p> <p>(3)ターゲット県内での地区・村レベルのワークショップ</p> <p>(4)経験共有セミナー実施経費</p> <p>(5)プロジェクト運営費</p> <p>(6)その他(必要に応じて)</p>	<p>外部条件</p> <p>プロジェクト実施にかかわるDLGおよび関係機関の人員が確保される。</p> <p>県・地区関係者から開発計画策定および事業実施フォローにかかわるコミットメントが得られる。</p> <p>前提条件</p> <p>ブータンの政策におけるICBPもしくは地方人材育成の重要性が変わらない。</p> <p>本案件がLGP等の地方行政強化にかかわる他ドナー支援枠組みと協調している。</p>

(2) PDM (改訂後)

実施機関：内務文化省 地方行政局(DLG)

プロジェクト期間：3.5年間(2011.2～2014.8)

ターゲットグループ：地方行政局職員、ターゲット県・地区スタッフ・職員

ターゲット県・地区：バマガツェル県(11地区)、トングサ県(5地区)、チュカ県(11地区)

Ver. 12 April, 2013

プロジェクト要約	指標	データ入手手段	外部条件
上位目標 総合人材育成計画(ICBP)が持続的に運用される。	a. 第11次5か年計画におけるICBP研修実施に係る継続的な予算配分 b. ICBP研修が全てのターゲットグループに対して実施される。	県、地区の年間開発計画、年間予算	
プロジェクト目標 地方閉塞の事業マネジメントに資するICBP研修実施に必要な体制が確立される。	a. 改訂版ICBP研修の実施に必要な計画と予算の明確化 b. ICBP研修のカリキュラム・教材の改訂に必要な体制の確立 c. TOTIによって育成された政府職員数の増加 d. 蓄積されたターゲット地区における開発計画策定の教訓 e. ICBPの位置付けを明確にした公式に承認された戦略文書	ICBP実施計画、予算枠組み ICBPワーキンググループTOR ICBP研修講師のリスト ICBP研修の教訓レポート 地方行政能力開発戦略(CDS)	県および地区レベルの計画策定および事業実施に必要な制度および組織間調整の枠組みが整備される。 DLGがプロジェクトでカバーしない対象地域において研修を実施する。
アウトプット			
1 持続的なICBP研修のマネジメントに必要な能力が強化される。	1-a. 改訂された対象と内容を踏まえたICBP 1-b. 明確化されたDLG内におけるICBP研修実施に係る担当部署 1-c. 1) 明確化されたICBPワーキンググループの機能、2) ワーキンググループの年間実施回数 1-d. ICBPを持続的に実施するための推定予算や講師リスト、研修実施カレンダー	改訂ICBP DLG組織図 ICBPWGのTOR ICBP推定予算、研修実施カレンダー 新規ICBPカリキュラムと教材 TOT実施報告 新規研修実施報告 モニタリング/評価報告書 改訂版P&P研修カリキュラム教材	ICBP以外に地方人材育成にかかると包括的実施枠組み・予算が設立されない。(但し、ICBPを示して、より発展的な地方人材育成枠組みに移行することは否定しない。)
2 ICBP新規研修コースが開発され試行的に実施される。	2-a. ICBP新規研修のために開発されたカリキュラム及び教材 2-b. ICBP新規研修のためのTOTの実施 2-c. 1) 新規ICBP研修の試行実施及び2) 1)の結果を踏まえたカリキュラム・教材改訂	新規ICBPカリキュラムと教材 TOT実施報告 新規研修実施報告 モニタリング/評価報告書 改訂版P&P研修カリキュラム教材	
3 ターゲット県の地区においてP&P研修が強化される。	3-a. 1) ターゲット地区におけるP&P研修のモニタリング結果を踏まえて改訂されたP&P研修のカリキュラム 3-b. 実施されたP&P研修及びこれに基づき策定された地区レベルでの開発計画(県毎)の質を踏まえて蓄積された教訓 3-c. ターゲット県が地区長およびGAOIによる開発計画策定の経験共有のために実施されたワークショップ数 3-d. DLGが各県・地区および他国の開発計画の取り組みを共有するために実施した地域もしくは全国レベルの会合数	ICBP推定予算、研修実施カレンダー 新規ICBPカリキュラムと教材 TOT実施報告 新規研修実施報告 モニタリング/評価報告書 改訂版P&P研修カリキュラム教材 ローカルコンサルタントによるレポート要約 県および地区からのレポートもしくはワークショップ記録 ワークショップ開催記録 会議議事録	

活動	プロジェクト要約	投入	外部条件
<p>1-1 開発計画策定能力及び既存の活動（P&P研修等）及び現場のニーズに係る状況評価する。</p> <p>1-2 研修やセミナーの経験を共有し、プロジェクト期間中に行うICBPマネジメント体制構築のための基礎を形成する。</p> <p>1-3 能力開発戦略(CDS)、地方開発計画マニュアル(LDPM)、マニュアル・ガイドライン(AGG)及び横断的課題を踏まえてICBP研修の対象、内容を具直し、改訂する。</p> <p>1-4 ICBPワーキンググループを設置し、カリキュラム及び教材の開発・改訂のための会合を行う。</p> <p>1-5 すべてのICBP研修カリキュラム、教材が同様の形式で統一される。</p> <p>1-6 ICBP実施に係る予算概算や実施カレンダーが作成される。</p> <p>1-7 ICBP実施に係る認定指導員が明確になる。</p> <p>1-8 ICBP研修を踏まえた開発計画策定状況や新規研修の試行のためのモニタリング対象県(パイロット県)及び地区を選定する。</p>	<p>プロジェクト関連人材 (1)プロジェクト・ディレクター(DLG) (2)プロジェクト・マネジャー(DLG) (3)カウンタートパーソン(OP)職員(DLG) (4)関係機関人材(GNHIC, etc.)</p> <p>プロジェクト執務室、執務用資機材</p> <p>プロジェクト実施経費</p> <p>(1)ICBP研修実施経費 (2)県・地区での開発事業予算(アニュアル・グラント) (3)県・地区モニタリングに必要なCP側の旅費</p>	<p>プロジェクト側</p> <p>日本人専門家 (1)長期専門家(地方人材育成)42人月 (2)短期専門家 2-3人月/年</p> <p>ローカルコンサルタント (1)地方開発計画・事業実施支援 (2)その他(必要に応じて)</p> <p>本邦/第三国研修 資機材供与(必要に応じて)</p> <p>在外事業強化費 (1)ローカルコンサルタント備上費 (2)ターゲット県におけるICBP研修実施経費 (3)ICBPカリキュラム・教材の改訂及びTOT実施経費 (4)ターゲット県内での地区・ワークショップ・フィールドワーク実施経費 (5)経費共有セミナー実施経費 (6)プロジェクト運営費 (7)その他(必要に応じて)</p>	<p>プロジェクト実施にかかるDLGおよび関係機関の人員が確保される。</p> <p>県・地区関係者から開発計画策定および事業実施プロジェクトにかかわるコメントメントが得られる。</p>
<p>2-1 1-3を踏まえた新しい対者のための新規研修カリキュラムおよび教材を作成する。</p> <p>2-2 新規研修実施のための、新規講師向けTOTを実施する。</p> <p>2-3 新規研修を試行的に研修を実施し、必要に応じて研修内容を改訂する。</p> <p>2-4 試行研修の結果を見直し、その結果を次の研修実施サイクルにフィードバックする。</p>	<p>地区行政官(GAO)及び地区議員のためのP&P研修を実施する。</p> <p>ターゲット地区における開発計画策定に係るモニタリング及びコンサルティンクを行うローカルコンサルタントを選定する。</p> <p>地区スタッフ、ローカルコンサルタントからの支援を得つつ、地区開発計画策定プロセスをモニタリング評価を実施する。</p> <p>地区における開発計画策定上の教訓が取りまとめられる。</p> <p>ターゲット県内において各地区での計画策定プロセスの経験を共有するためのワークショップを実施する。</p> <p>各県・地区での計画策定の取り組みを共有するための全国/地域会議を実施する。(県・県知事、計画官など、地区：地区長、GAOなど毎)</p>	<p>日本側</p> <p>ローカルコンサルタント (1)地方開発計画・事業実施支援 (2)その他(必要に応じて)</p> <p>本邦/第三国研修 資機材供与(必要に応じて)</p> <p>在外事業強化費 (1)ローカルコンサルタント備上費 (2)ターゲット県におけるICBP研修実施経費 (3)ICBPカリキュラム・教材の改訂及びTOT実施経費 (4)ターゲット県内での地区・ワークショップ・フィールドワーク実施経費 (5)経費共有セミナー実施経費 (6)プロジェクト運営費 (7)その他(必要に応じて)</p>	<p>プロジェクト実施にかかるDLGおよび関係機関の人員が確保される。</p> <p>県・地区関係者から開発計画策定および事業実施プロジェクトにかかわるコメントメントが得られる。</p>
<p>3-1 地区行政官(GAO)及び地区議員のためのP&P研修を実施する。</p> <p>3-2 ターゲット地区における開発計画策定に係るモニタリング及びコンサルティンクを行うローカルコンサルタントを選定する。</p> <p>3-3 地区スタッフ、ローカルコンサルタントからの支援を得つつ、地区開発計画策定プロセスをモニタリング評価を実施する。</p> <p>3-4 地区における開発計画策定上の教訓が取りまとめられる。</p> <p>3-5 ターゲット県内において各地区での計画策定プロセスの経験を共有するためのワークショップを実施する。</p> <p>3-6 各県・地区での計画策定の取り組みを共有するための全国/地域会議を実施する。(県・県知事、計画官など、地区：地区長、GAOなど毎)</p>	<p>日本人専門家 (1)長期専門家(地方人材育成)42人月 (2)短期専門家 2-3人月/年</p> <p>ローカルコンサルタント (1)地方開発計画・事業実施支援 (2)その他(必要に応じて)</p> <p>本邦/第三国研修 資機材供与(必要に応じて)</p> <p>在外事業強化費 (1)ローカルコンサルタント備上費 (2)ターゲット県におけるICBP研修実施経費 (3)ICBPカリキュラム・教材の改訂及びTOT実施経費 (4)ターゲット県内での地区・ワークショップ・フィールドワーク実施経費 (5)経費共有セミナー実施経費 (6)プロジェクト運営費 (7)その他(必要に応じて)</p>	<p>前掲条件</p> <p>プータンの政策におけるICBPもしくは地方人材育成の重要性が変わらない。</p>	<p>プロジェクト実施にかかるDLGおよび関係機関の人員が確保される。</p> <p>県・地区関係者から開発計画策定および事業実施プロジェクトにかかわるコメントメントが得られる。</p>

(3) 修正版 PDM における指標の考え方

	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Baseline when the Project starts	Current Situation (at the time of mid-term review)	Target level to be achieved when the Project completes (at the time of mid-term review)
Overall Goal	Integrated Capacity Building Plan (ICBP) are fully operationalized in a sustainable manner.	a. Continued budget allocation for ICBP training implementation through 11-FYP period b. ICBP trainings fully implemented covering all target groups	a. Training budget for sustainable ICBP training existed. b. 1. ICBP trainings was not implemented by DLG target groups b. 2. ICBP trainings did not cover all training courses and target groups b. 3. PDCA cycle of ICBP trainings was not yet introduced.	a. Training budget for ICBP training exists supported with financial resources from LGSP. b. 1. Existing 6 ICBP trainings courses were already implemented by DLG, but not the 4 new courses. b. 2. ICBP trainings initiated by DLG do not cover all target groups. b. 3. The Project began to construct PDCA cycle of ICBP trainings, but still not fully constructed and implemented.	a. Budget for ICBP trainings is allocated continuously and systematically. b. 1. ICBP trainings are implemented by DLG (e.g. all training subjects are implemented with a standardized format as scheduled in multi-year training plan). b. 2. ICBP trainings initiated by DLG cover all target groups. b. 3. PDCA cycle is implemented fully in all training subjects of ICBP trainings
Project Purpose	Sustainable ICBP training framework for local development management is in place.	a. Identified plan and continued budget allocation for implementation of ICBP b. Established mechanism for development and revision of ICBP curriculum/materials c. Increased number of trainers trained by TOTs (DLG, GAOs, Sector heads) d. Accumulated lessons learnt of development planning at the Target Blocks e. Approved strategy document to guide ICBP	a. 1. There was no plan for implementation of ICBP a. 2. There was no budget for implementation of ICBP b. Institutional frameworks for development and revision of ICBP curriculum/materials did not exist. c. Number of government officials trained by TOTs d. Lessons learnt of development planning at the Target Blocks were not accumulated on a document basis. e. Strategy document to support ICBP did not exist.	a. 1. Training calendar for ICBP was already prepared, but there is not a specific plan for implementation of ICBP. a. 2. Budget for ICBP trainings has not been decided yet for the next fiscal year. However, DLG has possibility of obtaining financial resources from coming LGSDP for ICBP training. In addition, the target Districts proposed budget for CD principally for P&P training for their 11th 5 year planning period (2013-2018). b. 1. Division of DLG in charge of ICBP, System and Capacity Development Division, is identified. b. 2. ICBP working group is established and formalized in terms of roles, responsibility and membership with ICBP2012. But it has not been fully institutionalized by DLG. c. All the 205 GAOs were trained to be trainers of P&P. For the new training courses, government officials have not been trained by TOTs. d. Lessons learnt of implemented trainings were described in a report for the review of the practices of P&P training in target blocks of only Chukha District. e. Strategy document ICBP2012 is approved officially and the roles are clarified in CDS.	a. 1. Plan for implementation of ICBP is identified. a. 2. Budget for ICBP trainings is allocated continuously and systematically. b. 1. Division of DLG in charge of ICBP is identified b. 2. ICBP working group is established and formalized in terms of roles, responsibility and membership. Also, it is organized regularly and functioning as expected. c. Number of government officials trained by TOTs increases continuously. d. Lessons learnt of development planning at the Target Blocks are accumulated continuously on a document basis. Strategy document is approved officially and the roles of ICBP are clarified in CDS.
Output1	Capacity for sustainable ICBP management is enhanced.	1-a. Reviewed target and contents of ICBP 1-b. Identified section in charge for ICBP in DLG 1-c. 1) Identified function of ICBP working group and 2) Number of meetings held in a year as scheduled 1-d. Estimated training budget, identified potential trainers and planned training calendar for sustainable ICBP training	ICBP 2009 revised in February 2009 existed. Section in charge of ICBP training in DLG was not clear. ICBP working group was not in place Necessary information was not prepared to implement the 10 ICBP training courses continuously	ICBP 2009 was revised in March 2012. Section in charge of ICBP training, System and Capacity Development Division, was established in DLG. Document was prepared, which indicated staff and functions of Division /Section in charge of ICBP. ICBP working group is in place and functional to discuss ICBP on a regular basis, since March 2012.	ICBP 2009 is revised during the Project period. (A revised version of ICBP was made in March 2012) Section in charge of ICBP training in DLG is established. Document is prepared, which indicates staff and functions of Division /Section in charge of ICBP. ICBP working group is in place and functional to discuss ICBP on a regular basis, since March 2012. Following information is prepared to conduct continuously the 10 ICBP training courses: 1) Training budget estimate, 2) Potential trainers, 3) Training calendar

	New (CBP training courses are developed and implementation piloted	2-a. Newly developed Curriculum and materials for new training courses 2-b. Implementation of TOTs conducted for newly developed training courses as planned	No curriculum and materials for new training courses. No TOT was conducted for newly developed training courses.	Curriculum and materials exist for the following four new training courses: 1) Leadership and Development Planning, 2) Project Management, 3) Community Facilitation, 4) Basic Engineering.	Curriculum and materials exist for the following four new training courses: 1) Leadership and Development Planning, 2) Project Management, 3) Community Facilitation, 4) Basic Engineering. Number of TOT for newly developed training courses is increased: 1) Leadership and Development Planning, 2) Project Management, 3) Community Facilitation, 4) Basic Engineering.
Output2		2-c. 1) Implementation of pilots of newly developed training courses and 2) Revision of curriculum and materials	2-c. 1) Pilots of newly developed training courses are not implemented. 2) Curriculum and materials are not revised.	2-c. 1) Pilots of newly developed training courses are implemented. 2) Curriculum and materials are revised if necessary.	2-c. 1) Pilots of newly developed training courses are implemented. 2) Curriculum and materials are revised if necessary.
Output3	Planning & prioritization training is strengthened	3-a. 1) Result of M&E of P&P trainings in the target blocks and 2) Revised curriculum reflected from the results of the M&E	3-a. 1) A review was done on the practices of P&P training in 3 blocks of Chukha District from Sept. to Oct. 2012. 2) Curriculum of P&P was revised reflected from the results of the M&E.	3-a. 1) Result of M&E of P&P trainings in the target blocks. 2) Curriculum is revised reflected from the results of the M&E	3-a. 1) Result of M&E of P&P trainings in the target blocks. 2) Curriculum is revised reflected from the results of the M&E
		3-b. Accumulated lessons learnt of implemented trainings and quality of development planning at Block level in each Target District	Any lessons learnt of implemented trainings were not accumulated on a document basis. Any lessons learnt were not accumulated on a document basis regarding quality of development planning at Block level in each Target District.	Lessons learnt of implemented trainings were described in a report for the review of the practices of P&P training in 3 blocks of Chukha District in 2012. Any lesson learnt were not accumulated on a document basis regarding quality of development planning at Block level in each Target District.	Lessons learnt of implemented trainings are accumulated continuously on a document basis. Lessons learnt are accumulated continuously on a document basis regarding quality of development planning at Block level in each Target District.
		3-c. Number of workshops held by the target districts for sharing experiences of development planning among Gups and GAOs	Any workshop were not held by the Target Districts for sharing experiences of development planning among Gups and GAOs.	Any workshop were held by the Target Districts for sharing experiences of development planning among Gups and GAOs.	Workshops are held by the Target Districts for sharing experiences of development planning among Gups and GAOs within the target districts.
		3-d. Number of national/regional meeting held by DLG for sharing experiences of development planning of District/Blocks	National/regional meeting were continuously held by DLG for sharing experiences of development planning of District/Blocks	National/regional meeting are not continuously held by DLG for sharing experiences of development planning of District/Blocks	DLG continues sharing experiences of development planning of District/Blocks, using the existing meetings.

西暦	2011												2012												2013												2014											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8								
3. ターゲット県の地区においてP&P研修が強化される。	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
3-1 地区行政官 (GAO) 及び地区議員のためのP&P研修を実施する。																																																
3-2 ターゲット地区における開発計画策定に係るモニタリング及びコンサルテーションを行うローカルコンサルタントを選定する。																																																
3-3 地区スタッフ、ローカルコンサルタンタからの支援を得つつ、地区開発計画策定プロセスをモニタリング/評価を実施する。																																																
3-4 地区における開発計画策定上の教訓が取りまとめられる。																																																
3-5 ターゲット県内において各地区での計画策定プロセスの経験を共有するためのワークショップを実施する。																																																
3-6 各県・地区での計画策定の取り組みを共有するための全国/地域会議を実施する。(県: 県知事、計画官など、地区: 地区長、GAOなど毎)																																																
本邦研修、主要会合、レビュー等	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-								
国別研修																																																
第三国研修 (インドネシア、フィリピン)																																																
(参考) 課題別研修																																																
(参考) 青年研修																																																
ICBP ワーキンググループ例会																																																
合同調整委員会 (JCC)																																																
中間レビュー調査																																																
終了時評価調査																																																
* 新規改訂ICBPカリキュラム (1. Leadership and Development Planning, 2. Project Management, 3. Community Facilitation, 4. Basic Engineering)																																																
** 本POはパートナー側、日本側の予算状況により変更されることがある。																																																

実績 計画

4. 専門家及び外部講師リスト

専門家及び外部講師リスト

長期専門家

指導科目	氏名	期間
地方人材育成	津川 智明	2011年2月 - 中間レビュー実施時

外部講師

指導科目	氏名	招聘時期	派遣元国
コミュニティファシリテーション	中嶋 浩介	2013年1月	日本
コミュニティファシリテーション	Mr. Ashar Karateng	2013年1月	インドネシア

5. ブータン側カウンターパート

ブータン側カウンターパート

役割	氏名 (期間)	職位
プロジェクト・ ディレクター	Mr. Dorji Norbu (プロジェクト開始より中間レビュー時まで)	内務文化省地方行政局 (DLG) 局長
プロジェクト・ マネジャー	Mr. Wangdi Gyeltshen (プロジェクト開始より中間レビュー時まで、プロジェクト期間中に Mr. Karma Galay に替ってプロジェクト・マネジャー)	DLG 制度・能力向上課 プログラム・オフィサー
プロジェクト・ マネジャー	Mr. Karma Galay (プロジェクト開始より 2013 年 1 月まで)	DLG 制度・能力向上課 プログラム・オフィサー
カウンターパート	Mr. Melam Zangpo (プロジェクト開始より中間レビュー時まで)	DLG 制度・能力向上課 プログラム・オフィサー
カウンターパート	Ms. Pema Choki (プロジェクト開始より中間レビュー時まで)	DLG 制度・能力向上課 アシスタント・プログラム・オフィサー
カウンターパート	DLG 内部の関係職員 (プロジェクト開始より中間レビュー時まで)	DLG 職員

6. 本邦研修

本邦研修

国別研修

PLSD（参加型地域社会開発）政策決定者セミナー

研修期間：2011年7月22日～8月3日

所管国内機関：JICA 中部

参加者（8名）：

Mr. Dorji Norbu, Director, DLG, MoHCA

Mr. Dawala, Dzongdag, Trongsa Dzongkhag

Mr. Gholing Tshering, Dzongdag, Pemagatshel Dzongkhag

Mr. Tshewang Rinzin, Dzongdag, Chukha Dzongkhag

Mr. Namgyel Rinchen, Dungpa, Samdrupchoeling Dungkhag, Samdrupjongkhar

Mr. Nima Gyeltshen, Dungpa, Nganglam Dungkhag, Pemagatshel

Mr. Pema Wangdi, Dungpa, Wamrong Dungkhag, Trashigang

Ms. Kinley Yangden, Dzongkhag Planning Officer, Paro

公務員能力向上

研修期間：2012年10月8日～11月8日

研修受入先：熊本県芦北町

所管国内機関：JICA 九州

参加者(2名)：

Mr. Tshering Dorji, GAO, Decheling Gewog, Pemagatshel

Mr. Kuenzang Rigzin, GAO, Drakten Gewog, Trongsa

地域開発

研修期間：2012年10月21日～11月3日

研修受入先：高知県上勝町

所管国内機関：JICA 四国

参加者（7名）：

Dasho Dorji Norbu, Director, DLG, MoHCA

Mr. Kinzang Tshering, Sr. Programme Officer, DLG

Dasho Lhap Dorji, Dzongdag, Thimphu

Dasho Pemba Wangchuk, Dzongdag, Chukha

Dasho Kunzang N. Tshering, Dzongdag, Punakha

Dasho Sonam Jigme, Dzongdag, Gasa

Dasho Kinlay Dorjee, Thrompon, Thimphu

課題別研修国別枠

参加型地域社会開発（PLSD）

【2011年度】

研修期間：2011年8月3日～9月10日

参加者（4名）：

Mr. Tshering Tashi, GAO, Tangsibji Gewog, Trongsa

Mr. Namgay Wangdi, GAO, Gelling Gewog, Chukha

Ms. Sangay Lhamo, GAO, Khar Gewog, Pemagatshel

Mr. Karma Tshering Samdrup, Dzongkhag Planning Officer, Trongsa

【2012年度】

研修期間：2012年8月1日～9月8日

所管国内機関：JICA 中部

参加者（2名）：
Ms. Karma Choden, GAO, Patshaling Gewog, Tsirang
Ms. Tshering, GAO, Chapcha Gewog, Chhukha

地方自治研修

【2011年度】

研修期間：2011年5月31日～7月16日
所管国内機関：JICA 東京
参加者（1名）：
Mr. Pema Dorji, Dzongrab, Chukha

【2012年度】

研修期間：2012年5月30日～7月14日
所管国内機関：JICA 東京
参加者（1名）：
Mr. Kinley Gyeltshen, Dzongrab, Tsirang Dzongkhag

地方自治体行政強化（参加型地域開発）

【2011年度】

研修期間：2011年7月11日～9月3日
所管国内機関：JICA 関西
参加者（1名）：
Mr. Sonam Tshering, Dzongrab, Bumthang

【2012年度】

研修期間：2012年5月28日～7月21日
所管国内機関：JICA 関西
参加者（2名）：
Mr. Pema, Dzongrab, Wangdue(had to discontinue due to Wangdue Dzong fire)
Mr. Dorji Sangay, Dzongrab, Trashigang Dzongkhag

住民主体のコミュニティ開発

【2011年度】

研修期間：2011年11月20日～12月17日
所管国内機関：JICA 東京
参加者（1名）：
Mr. Thinley, GAO, Thangrong Gewog, Mongar

【2012年度】

研修期間：2012年6月25日～7月20日
所管国内機関：JICA 東京
参加者(1名)：
Ms. Pema Lhazom, GAO, Samtenling Gewog, Sarpang

研修期間：2013年1月10日～2月6日
所管国内機関：JICA 東京
参加者(1名)：
Mr. Sonam Dorji, GAO, Radhi Gewog, Trashigang

参考

青年研修「ブータン地方行政」に参加した地方行政官

【2011年度】

研修期間：2012年2月12日～2月28日

所管国内機関：JICA 札幌

参加者：

Mr. Serub Gyeltshen, Dzongkhag Planning Officer, Trongsa
Mr. Dawa Tshering, Dzongkhag Planning Officer, Pemagatshel
Mr. Sonam Tshering, Tshogdrung, Chhukha
Mr. Pema Lakshey, GAO, Sershong Gewog, Sarpang
Mr. Namgyel Tshering, GAO, Chumey Gewog, Bumthang
Mr. Lhakpa Wangchuk, GAO, Mewang Gewog, Thimphu
Ms. Pema Deki, GAO, Lango Gewog, Paro
Mr. Pema Loday, GAO, Bjabcho Gewog, Chhukha
Mr. Phuntsho Gyeltshen, GAO, Tsendegang Gewog, Dagana
Ms. Sarita Gurung, GAO, Daga Gewog, Wangdue
Ms. Kinley Bhuthi, GAO, Khaling Gewog, Trashigang
Ms. Pema, GAO, Drepong Gewog, Mongar
Ms. Kuenzang Choden, GAO, Shengana Gewog, Punakha
Mr. Tshewang Dorji, GAO, Nanong Gewog, Pemagatshel
Mr. Pema Namgay, GAO, Drujeygang Gewog, Dagana
Mr. Pema Namgay, GAO, Drujeygang Gewog, Dagana

【2011年度】

研修期間：2013年2月6日～2月23日

所管国内機関：JICA 札幌

参加者：

Mr. Ugyen Phuntsho, GAO, Korphu Gewog, Trongsa
Mr. Sangay Wangchuk, GAO, Merak Gewog, Trashigang
Mr. Dorji, GAO, Phangyul Gewog, Wangdue
Mr. Damchoe Dorji, Offitg GAO, Dungna Gewog, Chhukha
Mr. Sonam Phuntsho, GAO, Thangrong Gewog, Monggar
Mr. Phurpa Dorji, GAO, Yurung Gewog, Pemagatshel
Mr. Karma Phuntsho, GAO, Dekiling Gewog, Sarpang
Mr. Sonam Chojay, GAO, Metakha Gewog, Chhukha
Mr. Kuenley Penjor, GAO, Ugyentse Gewog, Samtse
Mr. Chojay Tenzin, GAO, Phangkhar Gewog, Zhemgang
Ms. Dawa Zangmo, GAO, Rubesa Gewog, Wangdue

7. 第三国における研修

第三国における研修

インドネシアスラウェシ地域開発能力向上プロジェクトへの技術交換

実施期間：2011年11月28日～12月10日

研修実施国：インドネシア

参加者（12名）：

Mr. Karma Galay, Chief Programme Officer, DLG

Mr. Wangdi Gyeltshen, Sr. Programme Officer, DLG

Mr. Kinzang Dorji, DT Chairman, Kanglung, Trashigang

Mr. Tashi Penden, DT Chairman, Nubi, Trongsa

Mr. Sonam Dorji, DT Chairman, Kawang, Thimphu

Mr. Pema Dorji, DT Chairman, Chongshing, Pemagatshel

Mr. Jampel Dorji, GAO, Ramjar Gewog, Trashiyangtse

Mr. Kinley Wangdi, GAO, Sangbaykha Gewog, Haa

Ms. Kezang Wangmo, GAO, Phuentsholing Gewog, Chhukha

Mr. Chimi Dorji, GAO, Dunglagang Gewog, Tsirang

Mr. Tomoaki Tsugawa, JICA Expert, LGDP Phase III, DLG

Mr. Rinchen Tshering, JICA Consultant, LGDP Phase III, DLG

フィリピンPLSD研修

実施期間：2012年2月20日～3月3日

研修実施国：フィリピン

参加者（4名）

Mr. Nima Gyeltshen, Dungpa, Nganglam Dungkha, Pemagatshel

Mr. Tshering Tashi, GAO, Tangsibji Gewog, Trongsa

Ms. Sangay Lhamo, GAO, Khar Gewog, Pemagatshel

Mr. Namgay Wangdi, GAO, Gelling Gewog, Chukha

8. 供与機材

供与機材

(Unit: Nu)

物品名	数	金額
車両 (四輪駆動車)	1	2,693,362

9. 在外事業強化費執行実績

在外事業強化費執行実績

費目区分	平成22年度	平成23年度	平成24年度
一般業務費	59,632.00	2,242,560.00	1,493,116.00
ローカルコンサルタント費	28,000.00	696,000.00	1,020,000.00
旅費	11,800.00	308,623.00	245,840.00
会議費	6,303.00	96,388.00	167,055.00
合計	105,735.00	3,343,571.00	2,926,011.00

出所：プロジェクト資料、単位：ニュルタム、平成24年度は2月分までの計上

