

ガーナ共和国
人事委員会
公務員研修センター

ガーナ共和国
公務員研修センター機能強化
プロジェクト

プロジェクト事業完了報告書

平成 26 年 3 月
(2014 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社パデコ

ガーナ事
JR
14-002

ガーナ共和国
人事委員会
公務員研修センター

ガーナ共和国
公務員研修センター機能強化
プロジェクト

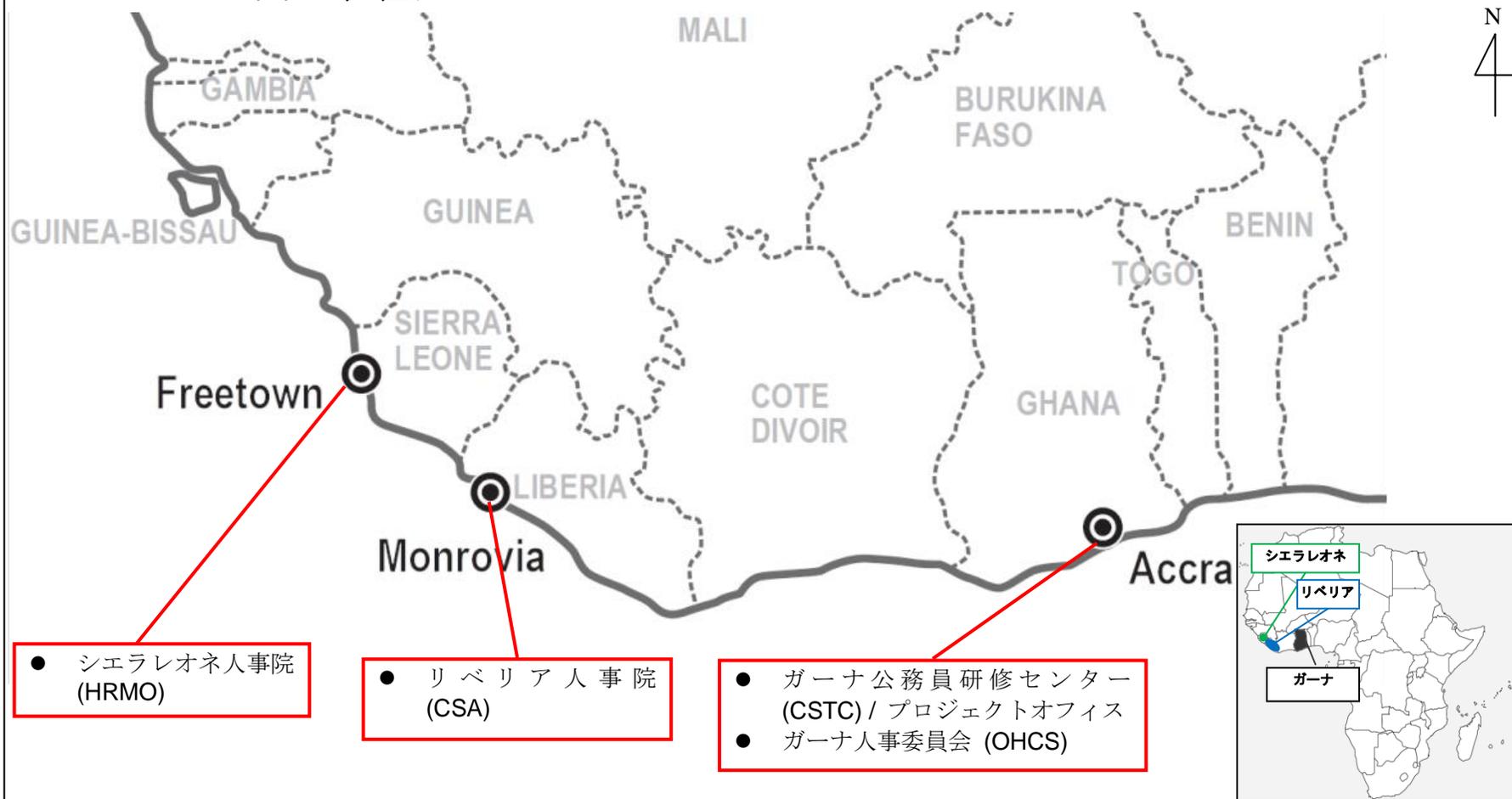
プロジェクト事業完了報告書

平成 26 年 3 月
(2014 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社パデコ

プロジェクト対象地位置図



出典：プロジェクトチーム

写 真



CSTC 新研修棟 (2013年6月利用開始)



シエラレオネ・リベリアからの研修員



各省人事局ワークショップにて人事委員長



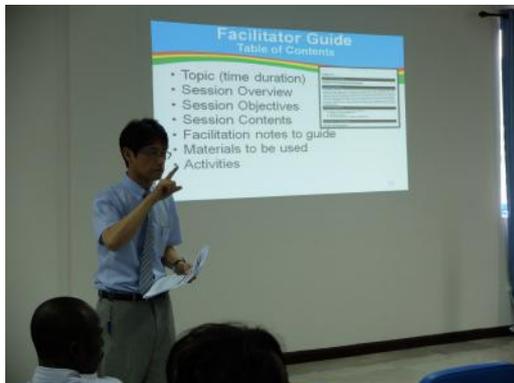
リベリア研修員に修了証を手渡す OHCS 次官



カスタマーケアコース修了式 校長スピーチ



第4回 JCC 会議 (2013年5月)



上級 TOT コース 総括による講義



上級 TOT コース アイスブレイキング指導



第4回 EL/QPI 研修開講式



EL/QPI 研修兼任講師による講義



TNA インタビューの様子 (リベリア)



インパクト調査 (シエラレオネ)



シエラレオネ HRMO での会議



本邦研修



成果共有ワークショップ (リベリア)



成果共有ワークショップ (ガーナ)

目 次

略語	vi
要約	要約-1
はじめに	1
第1章 プロジェクト概要	2
1.1 プロジェクトの背景	2
1.2 プロジェクトの期間	2
1.3 プロジェクトの対象	3
1.3.1 プロジェクト対象地域	3
1.3.2 関係機関	3
1.3.3 受益者	3
1.4 プロジェクトの目標	3
1.5 PDM の変遷	5
1.6 プロジェクト実施体制	8
1.6.1 運営管理体制	8
1.6.2 技術移転実施体制	9
第2章 投入実績	14
2.1 プロジェクト専門家派遣実績	14
2.2 ローカルスタッフ	16
2.3 カウンターパート	16
2.4 研修員受入実績	18
2.5 機材実績	19
2.6 現地業務費実績	20
第3章 プロジェクト活動実績	22
3.1 活動実施スケジュール	22
3.2 第1年次の主な活動	23
3.3 第2年次の主な活動	23
3.4 第3年次の主な活動	24

3.5	合同調整委員会実施概要	24
3.6	成果ごとの活動実績	25
3.6.1	成果1：ニーズ・アセスメント、研修企画、教材開発能力の習得.....	25
3.6.2	成果2：研修実施（講義）能力の向上.....	28
3.6.3	成果3：研修計画・運営能力の向上.....	32
3.6.4	成果4：M&E制度の構築及び実施能力の強化.....	37
3.7	終了時評価提言への対応状況	40
3.7.1	終了時評価結果	40
3.7.2	業務移管の促進	41
3.7.3	人材育成計画の作成	41
3.7.4	公正賃金給与委員会への働きかけ.....	41
3.7.5	職位別研修制度の実効性を高める人事情報伝達プロセスの検討.....	42
第4章	プロジェクト成果	43
4.1	プロジェクト目標・成果（アウトプット）の達成状況	43
4.2	プロジェクトの成果一覧	47
第5章	プロジェクト実施運営上の工夫、教訓、提言	49
5.1	プロジェクト実施運営上の工夫	49
5.1.1	技術移転の「場」や「仕組み」の工夫.....	49
5.1.2	COEに向けたCSTCの組織能力向上支援.....	50
5.2	教訓	52
5.2.1	カウンターパートのオーナーシップを活かしたプロジェクト運営	52
5.2.2	組織のビジョン・ミッションの全構成員への浸透.....	52
5.2.3	域内協力を通じた能力強化手法.....	53
5.3	課題と提言	53
5.3.1	基礎的な業務処理スキルと業務システムの構築.....	53
5.3.2	様々な国際支援機関への積極的な働きかけ.....	53
5.3.3	自ら学び伸ばす仕組みの構築.....	54
	おわりに	55

別添

別添 1	CSTC 講師データベース	別添-1
別添 2	携行・供与機材リスト	別添-9
別添 3	プロジェクト活動リスト（2011年3月～2014年2月）	別添-13
別添 4-1	第1回合同調整委員会議事録	別添-16
別添 4-2	第2回合同調整委員会議事録	別添-18
別添 4-3	第3回合同調整委員会議事録	別添-21
別添 4-4	第4回合同調整委員会議事録	別添-25
別添 4-5	第5回合同調整委員会議事録	別添-29
別添 5	国際研修参加者データベース（シエラレオネ・リベリア）	別添-32

図

図 1-1 プロジェクト運営管理体制	8
図 1-2 技術移転の実施体制（第1年次）	9
図 1-3 技術移転の実施体制（第2年次）	11
図 1-4 技術移転の実施体制（第3年次）	13

表

表 1-1 プロジェクト関係機関	3
表 1-2 プロジェクト受益者	3
表 1-3 プロジェクトの目標・成果・指標	4
表 1-4 改訂前 PDM	6
表 1-5 改訂後 PDM	7
表 2-1 専門家派遣実績	14
表 2-2 プロジェクト専門家チーム要員配置	15
表 2-3 JICA プロジェクトチーム ローカルスタッフ	16
表 2-4 OHCS/CSTC カウンターパート職員	17
表 2-5 第1回第三国研修概要	18
表 2-6 第2回第三国研修概要	18
表 2-7 本邦研修概要	19
表 2-8 携行機材リスト	19
表 2-9 第1・2年次現地業務費実績	21
表 2-10 第3年次現地業務費実績（見込み）	21
表 3-1 プロジェクト活動計画	22
表 3-2 第1年次の国際調査・研修実施リスト	23
表 3-3 第2年次の国際研修・インパクト調査実施リスト	23
表 3-4 第3年次の国際・国内研修・インパクト調査実施リスト	24
表 3-5 JCC 実施概要	24
表 3-6 事前準備調査	25
表 3-7 TNA 調査	25
表 3-8 タスクチームメンバーリスト	26

表 3-9 LP ワークショップ概要.....	29
表 3-10 上級 TOT 概要.....	31
表 3-11 EL/QPI 研修概要.....	33
表 3-12 TOT 概要	34
表 3-13 ICT スキル向上セッション概要.....	37
表 3-14 M&E マトリックス	38
表 4-1 プロジェクト成果達成状況	43
表 4-2 活動実績・成果品対比表	47
表 4-3 成果品一覧.....	47
表 5-1 技術移転の「場」の工夫	49

略 語

略語	英語	日本語
ADDIE	Analysis, Design, Develop, Implement, Evaluate	ADDIE (アディー) サイクルモデル
ARCS	Attention, Relevance, Confidence, Satisfaction	ARCS (アークス) モデル
COE	Centre of Excellence	中核的研修・研究拠点
C/P	Counterpart	カウンターパート
CSA	Civil Service Agency	リベリア人事院
CSTC	Civil Service Training Centre	ガーナ公務員研修センター
EL	Ethical Leadership	倫理的リーダーシップ
GIMPA	Ghana Institute Of Management And Public Administration	ガーナ公共政策経営学院
HRMO	Human Resource Management Office	シエラレオネ人事院
HRD	Human Resource Development	人材育成
HRM	Human Resource Management	人材管理
ID	Instructional Design	インストラクショナルデザイン
INTAN	National Institute Of Management And Public Administration	マレーシア公務員研修所
IPAM	Institute of Public Administration and Management	シエラレオネ行政大学院
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LP	Learning Platform	ラーニングプラットフォーム (講師能力強化の場)
MDA	Ministries, Departments and Agencies	各省部局
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング・評価
MSD	Management Service Department of OHCS	ガーナ人事委員会サービスマネジメント局
OHCS	Office of the Head of the Civil Service	ガーナ人事委員会
OJT	On-the-Job Training	実地研修
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
QPI	Quality and Productivity Improvement	公共サービスの質・生産性向上
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RTDD	Recruitment, Training and Development Directorate of OHCS	ガーナ人事委員会雇用・研修・開発局
SME	Subject Matter Expert	講義科目専門家
TNA	Training Needs Analysis	研修ニーズ・アセスメント
TOT	Training of Trainers	講師養成
WS	Workshop	ワークショップ

要 約

第1章 プロジェクト概要

ガーナでは、国家開発政策の重要課題の1つである公共セクター改革の文脈で公務員の能力強化が行われている。JICAは、人事委員会 (Office of the Head of the Civil Service: OHCS) と公務員研修センター (Civil Service Training Centre: CSTC) をカウンターパートとして、公共セクター改革の中核的担い手である中堅公務員の人材育成ならびにモラル向上に資するべく、2007年から3年間の技術協力プロジェクト「公務員能力強化計画プロジェクト」を実施し、短期研修コース (倫理的リーダーシップ/品質・生産性向上) の開発・実施により、研修コースや研修講師の大幅な増加、研修評価サイクルの確立などの大きな成果を生んだ。その後、CSTCが目標とする「西アフリカ地域の公務員研修におけるCentre of Excellence (COE)」に向け、さらなる能力向上が求められたため、2011年3月から2014年2月までの3年間の技術協力プロジェクト「公務員研修センター機能強化プロジェクト」(本プロジェクト) が実施された。

本プロジェクトでは、シエラレオネとリベリアからの研修員受け入れ、及びガーナ国内研修の実施を通じ、研修コース開発、研修実施、研修効果のモニタリング・評価 (M&E) といった研修運営能力を強化し、CSTC が西アフリカ地域の公務員研修における COE としての機能を果たすための組織能力強化を図った。

上位目標

ガーナを含む域内の公務員及び関係機関が、公務員研修センター (CSTC) による公務員研修における「Center of Excellence (COE)」としてのサービス提供の便益を享受する。

プロジェクト目標

ガーナを含む域内の公務員研修における「Center of Excellence (COE)」としての機能を果たすことを目指して、公務員研修センター (CSTC) の組織能力が強化される。

第2章 投入実績

3年間のプロジェクト実施期間中、日本側、ガーナ側それぞれ下記の投入を行った。特筆事項として当プロジェクトと合わせて、「見返り資金」を活用し CSTC の新研修棟が建設され 2013年6月から利用開始された。

日本側投入

- 専門家派遣：4名 (合計 59.56 MM)
- 研修員受入：本邦研修1回、第三国研修2回 合計のべ16名
- 機材供与：19.4百万円
- ローカルコスト負担：83.9百万円

ガーナ側投入

- カウンターパート配置：延べ 33 名¹
- 見返り資金による新講義棟建設
- 専門家執務室等の提供

第 3 章 プロジェクト活動実績

PDM に定められた 4 つの成果ごとの活動実績は以下の通り。

成果 1：ニーズ・アセスメント、研修企画、教材開発能力の習得

第 1 年次には、研修ニーズ・アセスメント (TNA) 手法を TNA ガイドラインにまとめ講師向けラーニングプラットフォーム (LP) ワークショップで CSTC 講師陣に共有された。これを活用し 2 回にわたりシエラレオネ・リベリアに渡航し公務員制度及び研修ニーズの確認を行った。その後リーダーシップ、倫理、品質・生産性向上の各分野でタスクチームが結成され、TNA 結果を踏まえてカリキュラムを設計し、EL/QPI 研修マニュアル等の教材を開発した。また、各セッションにおける講師作成の研修教材との統一性と質向上を図るため、タスクチームメンバーと EL/QPI 研修各セッションの担当講師陣との間でピア・レビューを実施した。以上を踏まえて、リーダーシップ、倫理、品質・生産性向上それぞれの EL/QPI 研修マニュアルが完成され、各セッション講師のプレゼンテーション資料及びセッションプランが作成された。

第 2 年次には、第 1 年次における第 1・2 回 EL/QPI 研修の評価及びシンガポールにおける第三国研修を踏まえて、当時のシエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修カリキュラムを、コースの目的に戻りよりスキル習得に焦点を当てて改善すべく、構成しなおした。「リーダーシップ」、「倫理」、「品質・生産性向上」と 3 分割していたカリキュラムを 1 つのコースとして融合し、アクションプランを各モジュールと密接に関連付けるなど、より実践的な内容に改訂した。

第 3 年次には、シエラレオネ・リベリア向け研修を通して得た知見を活かし、ガーナ国内向けの新たな研修コース及び教材が開発された。将来的に CSTC が、プロジェクトによる資金支援、外部の専門家やプロジェクトメンバー等専門人材の技術支援がなくとも、品質レベルをできるだけ落とさず継続的に実行できるよう、作業を簡素化した研修開発工程を「ミニマムステップアプローチ」として標準化した。

成果 2：研修実施（講義）能力の向上

CSTC 講師への能力強化は、講師向けの合計 14 回に及ぶ LP ワークショップ、4 回の上級 TOT をはじめ、第三国研修、本邦研修、及び日常的な OJT を通して行われた。第 2 年次以降の LP ワークショップでは CSTC 専任講師がプロジェクト活動を通して学んだ内容を兼任講師へ教える形を取ることで、教えることによる学びにより、経験を整理し学習成

¹ 異動・退職した職員等も入れプロジェクト期間中にかかわった延べ人数

果を効果的に CSTC に蓄積した。また、講師用の教材である TOT マニュアルが作成され主にシエラレオネ・リベリア向けの TOT で活用されるとともに、LP ワークショップ及び上級 TOT を通じて CSTC 講師陣の能力強化に活用された。

成果 3 : 研修計画・運営能力の向上

合計 7 回の国際研修と国内向けコースの実施経験を踏まえ、研修実施運営計画（標準版）がまとめられ、研修計画・運営能力の向上に寄与した。その他以下の諸活動を通して、CSTC の研修計画・運営能力は飛躍的に向上した。

- シエラレオネ・リベリアの状況に関する情報提供ワークショップ
- 4 回の EL/QPI 研修及び 3 回の TOT の実施（シエラレオネ・リベリア向け）
- ガーナ人公務員向けの新規開発コースの実施（カスタマーケア、M&E）
- CSTC アクションプラン 2013-2016 のモニタリング
- 人材育成計画の策定
- CSTC 専任講師のコンピテンシー分析
- カイゼン・プラットフォームの実施
- ICT スキルの向上セッション

成果 4 : M&E 制度の構築及び実施能力の強化

ADDIE サイクル及びモニタリング評価にかかるインストラクショナルモデルをもとに、既存の M&E の仕組みを改善し、国際研修では、(1) 研修事前評価、(2) 研修中評価、(3) 研修終了時評価、(4) インパクト調査の 4 段階で実施されることとなった。国際研修では、第 2 年次までは研修評価を MSD に外部委託していたが、第 3 年次からは CSTC の評価者として Mr. Michael Ohene Marfo が集中的に育成され、CSTC において評価を実施する体制が整えられた。またプロジェクト期間中 3 回実施されたシエラレオネ及びリベリアにおけるインパクト調査にはその他の専任講師も参加するとともに、評価手順、手法などについて、Mr. Marfo から各専任講師へのアドバイス、支援などの技術移転がなされた。

また、新規に開発された国内向け 2 コースでは、研修実施中評価と研修終了時評価は国際研修と同様に行われるが、海外と異なり公務員の実態をある程度把握している国内では研修事前評価が省略されることとなった。さらに、研修内で策定されるアクションプランのモニタリング・評価は各省庁が主体となって実施し、CSTC は各省庁から提出されるモニタリングフォームをもとに、必要に応じてコースの内容を修正することとなった。M&E に係る手順、手法などは、M&E ガイドライン（標準版）として取りまとめられた。

第 4 章 プロジェクト成果

本プロジェクトでは 2012 年 11 月に実施された中間レビューの提言を受け、2013 年 3 月に PDM が改訂された。改訂版の PDM には、プロジェクトの持続性をより確保することを目的に、CSTC アクションプラン 2013-2016 のモニタリング、シエラレオネ・リベリア向け研修で習得した知見やスキルの国内コースへの反映等が取り込まれた。

改訂版の PDM におけるプロジェクト目標ならびに 4 つの「成果」とその達成状況の概要は下記の通りである。終了時評価の結果およびその後の進捗状況に基づき、ほぼすべての成果がプロジェクト終了までに達成されたと評価する。またプロジェクト上位目標の達成見込みは、終了時評価の結果およびその後の進捗状況に基づき、達成に向けた具体的な動きが見られ、可能性は高いと評価する。

プロジェクト目標

「ガーナを含む域内の公務員研修における「Center of Excellence (COE)」としての機能を果たすことを目指して、公務員研修センター (CSTC) の組織能力が強化される」

公務員研修における「Center of Excellence (COE)」に向け、7 回の西アフリカ域内国際研修（シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修 4 回、及び TOT 3 回）が開催された。ガーナ国内において、CSTC の認知が高まり、Local Government Service をはじめとする Public Service 機関等から複数の研修を受託している。7 回の国際研修では講師陣の研修手法に関する満足度は 75%～100%を記録し、高く評価された。また CSTC 専任講師数はプロジェクト開始時の 4 名から 14 名に増加し、兼任講師は 22 名から入れ替わりも含め 30 名に増加した。教室数も 3 室から 12 室に増加した。これにより、ソフトとハードの両面で CSTC の組織力が強化されたと言える。特に、国際コース実施を通して習得したスキルを生かし、専門家チームの支援なしに国内向け新コースを開発・実施することができたことから、CSTC の組織能力は確実に強化されたと考えられる。

成果 1

「OHCS および CSTC の職員が、ガーナ及びシエラレオネ・リベリア研修員向けの研修ニーズ・アセスメントを実施し、研修カリキュラム及び教材を作成する能力を習得する」

OHCS/CSTC の職員が研修ニーズ・アセスメント (TNA) を実施し、そのプロセス・結果は「研修ニーズ・アセスメントガイドライン」と「TNA 報告書」として取りまとめられた。その結果をもとにシエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修カリキュラム及び教材が作成された。さらに、ガーナ国内向けコースの急速なニーズの増加を受け、持続性を重視したより標準化された簡易なコース開発手法が導入され、CSTC 講師陣が独力でガーナ国内向けコース開発を実施した。なお、研修内容のニーズへの関連性に対する研修参加者の評価は、96%～100%、教材の質に対する満足度は 81%～100%を獲得しており、ニーズに合致し、満足度の高いカリキュラム・教材の開発能力が CSTC に定着したと言える。

成果 2

「ガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員への研修実施に向けて、CSTC の講師陣の研修実施能力が向上する」

ガーナ国内、本邦、第三国（シンガポール）において CSTC 講師への各種の TOT が実施され、研修実施能力が向上した。シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修、TOT を通して、講師陣がスキル重視型のファシリテーションスキルを実践的に身につけ、ガーナ国内向けコースに活かされた。さらに、TOT マニュアルが開発され活用されたことや、複数科目を担当できる CSTC 講師がプロジェクト開始時には 17 人中 11 人であったのが、39 人中

31人（79%、分母の39人には2014年1月採用の5人の専任講師は含まず）に達するなど短期間で目覚ましい成長を遂げた。

成果 3

「CSTC において、ガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員向けに研修を実施するために必要な計画及び実施能力が構築される」

CSTC 講師を対象とした各種 TOT や OJT 型の技術移転を通じて、インストラクショナルデザインに基づく研修計画・実施運営能力強化が図られ、「研修実施運営計画」に基づき国際コース（計7回）・国内コース（計3回）が実施された。そして3回の TOT 研修参加者のうち94%が講師能力を身に付けたと評価され、シエラレオネ、リベリアでは TOT 研修参加者による EL/QPI 研修が実施されたことから、実効的な研修の実施能力が証明された。

成果 4

「CSTC 職員によって、質の高い研修の実施を担保するモニタリング・評価制度が構築され、これが実施される」

「M&E ガイドライン」が策定され、シエラレオネ・リベリア向け研修及びガーナ国内向け研修のモニタリング・評価が実施された。また、研修員からのフィードバック結果が、次の研修の質の向上に実際に活用された。研修に対する満足度がプロジェクト開始後、回を経るごとに向上していることから、モニタリング・評価制度が研修の質を担保する機能として構築されと言える。さらに、国内向け新規コースとして CSTC 自身で M&E コースを開発したことにより CSTC 講師の M&E に係る理解・能力が向上した。また、M&E ガイドラインに従って新規国内向けコース（M&E コース、カスタマーケアコース）のモニタリング評価が実施されたことから、CSTC により制度が継続的に運用されていると言える。

第5章 プロジェクト実施運営上の工夫、教訓、提言

実施運営上の工夫

変化・増加する CSTC の研修ニーズに合わせて、ラーニングプラットフォーム、上級 TOT コース、タスクチーム制度、スキル・トランスファー・メカニズムなど様々な技術移転の「場」や「仕組み」を構築した。また CSTC が「成果重視」「スキル重視」の研修提供を目指すことによる他の研修機関との差別化、関連機関との役割の再整理、CSTC 機能強化に向けた包括的な取り組み等を行った。

教訓

本プロジェクトでは、カウンターパートの声に常に耳を傾け、プロジェクト目標、上位目標達成に向け柔軟に活動を見直し、カウンターパートのオーナーシップを活かしたプロジェクト運営を行ったことが大きな成果に結びついたと考えられる。また、COE を目指す CSTC のビジョン・ミッションを、講師や管理職等の主要カウンターパートメンバーだけ

でなく、その組織に属する全ての構成員（秘書、受付、清掃員、ドライバー等含む）で共有するための活動が、プロジェクトの目標達成を促進した。プロジェクト活動を通し、ガーナ、シエラレオネ、リベリア 3 カ国の行政官、CSTC 講師が、研修で共に学び教え合い、インパクト調査等の共同作業を通して培った信頼は強固なもので、今後の域内協力の基盤となるものである。

課題と提言

3 年間のプロジェクト期間を通して CSTC は研修の質向上のための知識やスキルを自ら学び伸ばす力を得た。今後は CSTC 内で学びあい伸ばす文化を醸成するとともに、そのための仕組みを構築すべきである。その上で、研修教材や様々な研修業務関連書類、研修や参加者データの管理などの基礎的な業務処理スキル養成と業務システムの構築をプロジェクト終了後も継続する必要がある。また、シエラレオネ、リベリアをはじめとする周辺国への研修実施は、当該国の予算状況が極めて不安定であるため、プロジェクト期間同様に様々な国際支援機関への積極的な働きかけを今後も継続していくことが必須である。

プロジェクトが導入した様々な活動を、プロジェクト期間中に見られた熱意とリーダーシップをもって継続していけば、CSTC がガーナ及び域内の COE として今後も成長していくことは確実である。

はじめに

ガーナ共和国（以下、ガーナ）では、中期国家開発計画に基づきガバナンス強化の主要分野の 1 つとして公共セクター改革の文脈で公務員の能力強化が行われている。国家公務員養成を担当するガーナ人事委員会 (Office of the Head of the Civil Service: OHCS) と、OHCS が管轄する公務員研修センター (Civil Service Training Centre: CSTC) が、公共サービスの質や効率の改善のために努力してきた。JICA は 2007 年から 3 年間の技術協力プロジェクト「公務員能力強化計画プロジェクト」によりこれを支援し、その結果新たな短期研修コース（倫理的リーダーシップ／公共サービスの質・生産性向上）を開発し、研修コースや研修講師の増加、研修評価サイクルの確立などの大きな成果を生んだ。また、同プロジェクトの後半では西アフリカ地域内英語圏諸国（シエラレオネ、リベリア）からも研修員が参加した。

本プロジェクトは、公務員研修センター（CSTC）がこの前フェーズの技術協力プロジェクトの成果をさらに伸ばし、組織能力を強化することで、将来的にガーナを含む域内の公務員研修における「Center of Excellence (COE)」として貢献することを狙いとし、2011 年 3 月から 3 年間実施された。本プロジェクトでは、シエラレオネ、リベリアの公務員を対象とした研修コース（倫理的リーダーシップ／公共サービスの質・生産性向上）を設計し実施、評価する活動を通して、研修ニーズ調査、コース設計、教材開発、研修実施、コース評価を行う一連の研修のサイクルを遂行する能力を向上させることをプロジェクトの目標とした。同時に、シエラレオネ、リベリアにおいても同研修が継続的に実施できるよう、両国の行政官に対し講師養成を行った。これら一連の活動を通して、CSTC はシエラレオネ、リベリアの公共サービスの質向上に貢献するとともに、カウンターパート機関へ教えることを通して、自らも効果的にその能力を向上させることができるよう、プロジェクト活動が計画された。

第1章 プロジェクト概要

1.1 プロジェクトの背景

ガーナ共和国（以下、ガーナ）では、ガバナンスの強化は中期国家開発計画「第2期成長及び貧困削減戦略（GPRSII）2006–2009」及び「Ghana Shared Growth and Development Agenda（GSGDA）2010～2013年」における重要課題の1つであり、その主要分野の1つである公共セクター改革の文脈で公務員の能力強化が行われている。

国家公務員養成に関しては、ガーナ人事委員会（Office of the Head of the Civil Service: OHCS）が採用、昇進、給与、服務、研修の責任機関であり、中堅公務員以下を主対象とした公務員研修センター（Civil Service Training Centre: CSTC）を管轄している。局長補佐や課長・課長補佐レベルの中堅公務員は関係各省において政策の策定・実施の中核を担うため、公共サービスの質や効率の改善のためにその能力向上が不可欠である。しかしながら、技術研修が省毎に実施される一方、リーダーシップ、公務員倫理、生産性向上などの公務員共通分野での中堅向け研修は、ニーズが高いにも関わらず、2007年まではほとんど実施されてこなかった。

上記の背景に基づき、JICAは公共セクター改革の中核的担い手である中堅公務員の人材育成ならびにモラル向上に資するべく、2007年からCSTCの監督官庁であるOHCSをカウンターパートとして3年間の技術協力プロジェクト「公務員能力強化計画プロジェクト」を実施し、中堅公務員（各省庁の次長、課長レベルの職員）向けの新たな短期研修コース（倫理的リーダーシップ／公共サービスの質・生産性向上）の開発・実施に取り組み、OHCS/CSTCの研修企画・実施能力を含む組織能力の向上を目指した結果、研修コースや研修講師の大幅な増加、研修評価サイクルの確立などの大きな成果を生んだ。また、同プロジェクトの後半では西アフリカ地域内英語圏諸国（シエラレオネ、リベリア）からも研修員が参加した。

前フェーズの技術協力プロジェクト協力期間中にOHCS/CSTCの研修運営能力は向上したが、自立的な研修実施機関としては未だ整備の過渡期にあり、今後の研修ニーズ増加に対応し、同機関が目標とする「西アフリカ地域の公務員研修におけるCentre of Excellence（COE）」となるには一層の能力向上が求められた。また、提言で挙げられた「西アフリカ圏内における南南協力の枠組み下での協力継続」に関し、シエラレオネ・リベリアとも参加した研修内容を高く評価し、参加機会の提供を強く希望した。

以上の背景により、OHCS/CSTCからの継続支援の要請を受け、2011年3月から3年間の本プロジェクトが開始された。

1.2 プロジェクトの期間

2011年3月～2014年3月

1.3 プロジェクトの対象

1.3.1 プロジェクト対象地域

CSTC が所在するガーナ国アクラ市を中心に、必要に応じてシエラレオネ・リベリアでも活動を実施する。

1.3.2 関係機関

プロジェクトの関係機関は以下の通りである。

表 1-1 プロジェクト関係機関

主管省庁	ガーナ人事委員会 (Office of the Head of the Civil Service: OHCS)
カウンターパート機関	公務員研修センター (Civil Service Training Centre: CSTC)
ガーナ協力機関	OHCS マネジメントサービス局 (Management Service Department: MSD)
シエラレオネ協力機関	シエラレオネ人事院 (Human Resource Management Office: HRMO)
リベリア協力機関	リベリア人事院 (Civil Service Agency: CSA)

1.3.3 受益者

プロジェクトの受益者は以下の通りである。

表 1-2 プロジェクト受益者

直接的受益者 (技術移転対象)	<ul style="list-style-type: none"> ● OHCS 職員 (雇用・研修・開発局 (Recruit Training and Development Directorate: RTDD) 他) : 13 名 ● CSTC 職員 (管理職、専任講師) : 20 名 ● OHCS マネジメントサービス局 (MSD) 職員 (モニタリング・評価担当者) : 約 3 名 ● 兼任講師となる行政官 : 約 40 名
間接裨益者	<p>プロジェクト実施期間中の研修受講者となった行政官</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ガーナ人行政官 : 約 4,000 名 ● シエラレオネ人行政官 : 40 名 ● リベリア人行政官 : 40 名

1.4 プロジェクトの目標

上位目標

ガーナを含む域内の公務員及び関係機関が、公務員研修センター (CSTC) による公務員研修における「Center of Excellence (COE)」としてのサービス提供の便益を享受する。

プロジェクト目標

ガーナを含む域内の公務員研修における「Center of Excellence (COE)」としての機能を果たすことを目指して、公務員研修センター (CSTC) の組織能力が強化される。

プロジェクト成果

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

なお、プロジェクト目標ならびに成果についてその達成度を測るためにそれぞれに指標が定められている。各目標とその指標は以下の表 1-3 のとおりである。

表 1-3 プロジェクトの目標・成果・指標

プロジェクト目標・成果	指標
プロジェクト目標 ガーナを含む域内の公務員研修における「Center of Excellence (COE)」としての機能を果たすことを目指して、公務員研修センター (CSTC) の組織能力が強化される。	<ul style="list-style-type: none"> • CSTC の講師（専任・兼任）の人数、ならびに研修施設（教室数）が 50%以上拡大する。 • 研修員による研修受講評価において、講師陣が平均 60%以上の評価を得る。 • ガーナ及びシエラレオネ・リベリア向けの研修の実施を可能とする研修サイクルマネジメントが確立する。 • 研修員の所属機関が、CSTC へのさらなる研修員派遣を希望する。
成果1 OHCS および CSTC の職員が、ガーナ及びシエラレオネ・リベリア研修員向けの研修ニーズ・アセスメントを実施し、研修カリキュラム及び教材を作成する能力を習得する。	<ul style="list-style-type: none"> • CSTC 職員によって開発された研修カリキュラム及び教材が、新規開発コース及びシエラレオネ・リベリアからの研修員ニーズに合致しているとの評価を受ける。 • OHCS/CSTC 職員が、適切な研修ニーズ・アセスメントを基に研修カリキュラム・教材を開発できる能力を示す。
成果2 ガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員への研修実施に向けて、CSTC の講師陣の研修実施能力が向上する。	<ul style="list-style-type: none"> • 複数の研修モジュールを教えることが出来る CSTC の講師数が 80%に増加する。 • TOT マニュアルが開発され、CSTC 講師がそれを利用する。

プロジェクト目標・成果	指標
<p>成果 3 CSTC において、ガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員向けに研修を実施するために必要な計画及び実施能力が構築される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● CSTC において、シエラレオネ・リベリアからの研修員向け研修の実施プロセスが確立し、これが実施される。 ● シエラレオネ・リベリアからの TOT 参加者のうち 50%が講師能力を身につけたとの評価を受ける。
<p>成果 4 CSTC 職員によって、質の高い研修の実施を担保するモニタリング・評価制度が構築され、これが実施される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● CSTC 講師が、研修員からのフィードバックを次の研修に反映させる。 ● EL/QPI 研修及び新規開発コース用に M&E ガイドラインが作成され、これに沿って研修員のアクションプランの実施状況がモニターされる。

1.5 PDM の変遷

2013 年 11～12 月に実施された中間レビューにおいて、プロジェクトが順調に進捗したことを踏まえて、一層の技術移転の組織化と深化、CSTC アクションプラン 2013-2016 のモニタリング、等の提言がなされた。これらの提言に対応するため、JICA と OHCS/CSTC で協議した結果、2013 年 3 月 22 日に PDM が改訂された。この改訂により、プロジェクト活動である国際研修を通して蓄積したノウハウを、CSTC の本来業務である国内向け研修に適用させその質と効率を向上させ、急激に増加する研修実施に対応することに寄与した。また、このプロセスは、プロジェクト開始後に雇用された新任講師の育成の機会となったため、プロジェクト開始当初に比較し、第 3 年次では研修コースのかなりの部分のセッションを新任講師が担当するまでに成長した。オリジナルの PDM は、2010 年 7 月 10 日に JICA と OHCS の間で交わされたプロジェクト実施に係る Minutes of Meeting において合意された。改訂前の PDM は表 1-4 の通り。

本報告書では、改訂された PDM の指標を基づき、プロジェクトの成果・目標の達成状況を評価、報告する。改訂後の PDM は表 1-5 のとおり。

表 1-4 改訂前 PDM

ガーナ国公務員研修センター機能強化プロジェクト			
直接的受益者: ガーナ人事委員会 (OHCS) 及び公務員研修センター (CSTC)	間接的受益者: ガーナ・シエラレオネ・リベリア人公務員	活動場所: ガーナ国アクラ市及び域内国 (西アフリカ英語圏) シエラレオネ及びリベリア	プロジェクト実施期間: 2011年1月1日 - 2013年12月31日 (3年間)
プロジェクト要約	指標	評価方法	外部条件
上位目標			
②シエラレオネ・リベリアを始めとする第三国の公務員及び関係機関が、公務員研修センター(CSTC)の公務員研修における「Center of Excellence (COE)」としてのサービス提供の便益を享受する。	1. CSTCが、要請に応じて第三国の機関に対し研修やアドバイスを提供する。 2. ②CSTCのTOTに参加したシエラレオネ・リベリアの研修員が講師として養成され、自国の公務員に向けた公務員研修を実施する。	1-1. CSTCによる研修及びアドバイスの提供を希望するガーナ及び域内国の関係機関からの正式な要請 1-2. OHCSによる周辺地域における研修の実施報告書 2. シエラレオネ・リベリアで新規の研修モジュールが公表される。	
プロジェクト目標			
公務員研修における「Center of Excellence (COE)」としての機能を果たすことを目指して、公務員研修センター(CSTC)の組織能力が強化される。	1. CSTCの講師(専任・兼任)の人数、並びに研修施設(教室数)が50%以上拡大する 2. 研修員による研修受講評価において、講師陣が平均60%以上の評価を得る。 3. シエラレオネ・リベリア(第三国)向けの研修の実施を可能とする研修サイクルマネジメントが確立する。 4. シエラレオネ・リベリアの研修員の所属機関が、CSTCへの更なる研修員派遣を希望する。	1. 第三者機関(MSD等)による評価報告書及びOHCS/CSTCによる年次報告書(プロジェクト報告書) 2. 第三者機関(MSD等)による評価報告書及びOHCS/CSTCによる年次報告書(プロジェクト報告書) 3. M&E報告書及びOHCS/CSTCによる年次報告書(TNAガイドライン、TNA報告書、研修実施運営計画、EL/QPI研修マニュアル、M&Eガイドライン、モニタリングレポート、インパクト調査及びプロジェクト報告書) 4. 研修後評価報告書及び域内機関からのレター	OHCS/CSTCのCOE構想に変化がなく、そのために自らのリソースを配分する。 シエラレオネとリベリアが各国での研修実施のために自らのリソースを配分する。 シエラレオネとリベリアのOHCS/CSTCに対する研修ニーズが継続する。
アウトプット			
1. OHCS/CSTCの職員がガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修生向けの研修ニーズアセスメントを実施し、研修カリキュラム及び教材を作成する能力を習得する。 2. シエラレオネ・リベリアの研修生への研修実施に向けて、CSTCの講師陣の研修実施能力が向上する。 3. CSTCにおいて、シエラレオネ・リベリアの研修生向けに研修を実施するために必要な計画・実施能力が構築される。 4. CSTCにおいて、高い質の研修の実施を担保するモニタリング・評価制度が構築される。	1-1. CSTCの職員によって開発された研修カリキュラム及び教材が域内国の研修員ニーズに合致しているとの評価を受ける。 1-2. OHCS/CSTC職員が、適切な研修ニーズ・アセスメントを基に研修カリキュラム・教材を開発できる能力を示す。 2-1. 複数の研修モジュールを教えることが出来るCSTCの講師数が80%に増加する。 2-2. TOTマニュアルが開発され、CSTC講師がそれを利用する。 3-1. OHCS/CSTCにおいて、シエラレオネ・リベリアからの研修員向け研修の実施プロセスが確立し、研修が実施される。 3-2. シエラレオネ・リベリアからのTOT参加者のうち50%が講師能力を身につけたとの評価を受ける。 4-1. CSTC講師が、研修員からのフィードバックを次の研修に反映させる。 4-2. シエラレオネ・リベリア国からの研修員のアクションプラン実施に関わるモニタリングが、域内国の機関と共同で実施される。	1-1. 研修員の事前評価報告書(EL/QPI及びTOTモニタリングレポート、インパクト調査レポート) 1-2. 研修教材及びTNA報告書(TNAガイドライン、TNA報告書、EL/QPI研修マニュアル、研修実施運営計画、EL/QPIモニタリングレポート、インパクト調査レポート) 2-1. TOT実施報告書(プロジェクト報告書、Trainers database) 2-2. TOTマニュアル及びTOT実施報告書(プロジェクト報告書) 3-1. OHCS/CSTC職員への面談及び研修実施運営計画 3-2. CSTC/MSDIによるTOT報告書(第1回TOTデモンストレーション評価) 4-1. M&E報告書及び研修教材(M&Eガイドライン、モニタリングレポート、インパクト調査レポート、EL/QPI研修マニュアル、研修実施運営計画、プロジェクト報告書) 4-2. M&E報告書(M&Eガイドライン、インパクト調査レポート)	シエラレオネ・リベリアの関係機関がCSTCの研修を再現する意図がある。 ガーナ・シエラレオネ・リベリアの関係機関が域内協力に関するコミットメントを維持する。 OHCSが専任・兼任講師を増員する。 研修講義室と宿泊施設を含むCSTCの施設インフラが向上する。 公務員研修予算が適切に配賦される。
活動			
1.1 CSTC講師に研修ニーズ・アセスメントの実施方法を講習する。 1.2 シエラレオネ・リベリアの研修参加候補者を対象に研修ニーズ・アセスメントを実施する。 1.3 評価結果に基づいて、ELおよびQPIの研修マニュアルを改訂する。 1.4 CSTC講師に研修カリキュラム・教材作成方法を講習する。 1.5 必要に応じて新たな研修カリキュラムを開発する。 1.6 必要に応じてケース・スタディを含めた新たな研修教材を開発する。 2.1 TOTマニュアルを開発する。 2.2 CSTC講師に対してTOTを実施する。 2.3 新たに着任した兼任講師に対する研修を実施する。 2.4 CSTC講師の研修技術の向上のためにピア・レビューを実施する。 3.1 研修計画立案・実施の流れに関して現状を見直し、向上する方法がないかを模索する。 3.2. OHCS/CSTC関係職員に対し、シエラレオネ、リベリアの現状に関する情報提供ワークショップを実施する。 3.3 シエラレオネ・リベリアからの研修員に対し、EL/QPIおよびTOTを実施する。 3.4 シエラレオネとリベリアからの研修員に対し、TOTを実施する。 4.1 シエラレオネとリベリアからの研修員のモニタリングを実施することを念頭に、現状のモニタリング・システムを見直す。 4.2 シエラレオネとリベリアからの研修員向けにモニタリング・評価制度を開発する。 4.3 シエラレオネとリベリアからの研修員向けに新たに改訂されたモニタリング・評価制度を実施する。 4.4 シエラレオネ、リベリアからの研修員向けにグッド・プラクティスを共有するためのワークショップを開催する。			
		投入	
		ガーナ側	日本側
		<人材> カウンターパート要員配置(OHCS) カウンターパート要員配置(CSTC) <施設> プロジェクト執務室 維持費(水道光熱費等) PC、プリンター、コピー機	<人材> 日本人専門家の派遣 <必要な機材> <研修費> シエラレオネ・リベリアからの研修員受入費用の一部 外部でのTOT研修
			外部条件
			OHCSがCSTCのCOE構想にコミットメントを示す。 ガーナ・シエラレオネ・リベリアの関係機関が域内協力にコミットメントを示す。

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

表 1-5 改訂後 PDM

ガーナ国公務員研修センター機能強化プロジェクト			
直接的受益者: ガーナ人事委員会(OHCS)及び公務員研修センター(CSTC)	間接的裨益者: ガーナ・シエラレオネ・リベリア人公務員	活動場所: ガーナ国アクラ市及び域内国(西アフリカ英語圏)シエラレオネ及びリベリア	プロジェクト実施期間: 2011年3月1日~2014年2月28日(3年間)
プロジェクト要約	指標	評価方法	外部条件
上位目標			
ガーナを含む域内の公務員及び関係機関が、公務員研修センター(CSTC)の公務員研修における「Centre of Excellence(COE)」※1としてのサービス提供の便益を享受する。	1. CSTC が、要請に応じてガーナ及び域内国の機関に対し、研修やアドバイスを提供する。 2. CSTC の TOT に参加したシエラレオネ・リベリアの研修員が講師として養成され、自国の公務員に向けたEL/QPI 研修を実施する。	1-1. CSTCによる研修及びアドバイスの提供を希望するガーナ及び域内国の関係機関からの正式な要請 1-2. CSTC により作成されたガーナ及び域内研修の実施報告書/参加者リスト 2. シエラレオネ及びリベリアによるシエラレオネ/リベリア版EL/QPI研修の実施計画書/報告書	
プロジェクト目標			
ガーナを含む域内の公務員研修における「Centre of Excellence(COE)」としての機能を果たすことを目指して、公務員研修センター(CSTC)の組織能力が強化される。	1. CSTC 講師(専任・兼任)の人数、並びに研修施設(教室数)が50%以上拡大する。 2. 研修員による研修受講評価において、講師陣が平均 60%以上の評価を得る。 3. ガーナ及びシエラレオネ・リベリア向けの研修の実施を可能とする研修サイクルマネージメントが確立する。 4. 研修員の所属機関が、CSTC への更なる研修員の派遣を希望する。	1. OHCS/ CSTC による年次報告書/CSTC講師データベース 2. 研修員による評価シート 3. M&E 報告書/OHCS/CSTC による年次報告書 4. 研修後評価報告書/研修員の所属機関からの申請レター	OHCS/CSTC の COE構想に変化がなく、そのために自らのリソースを、CSTCアクションプランに従って配分する。 シエラレオネとリベリアの関係機関が、各国でのEL/QPI研修実施のために自らのリソースを配分する。
Outputs			
1. OHCS/CSTC の職員がガーナ及びシエラレオネ・リベリア向けの研修ニーズアセスメントを実施し、研修カリキュラム及び教材を作成する能力を習得する。 2. ガーナ及びシエラレオネ・リベリア向け研修実施に向けて、CSTC 講師陣※4の研修実施能力が向上する。 3. CSTC において、ガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員向けに研修を実施するために必要な研修計画及び実施能力が構築される。 4. CSTC 職員によって、質の高い研修の実施を担保するモニタリング・評価制度が構築され、これが実施される。	1-1. CSTC 職員によって開発された研修カリキュラム及び教材が、新規開発コース及びシエラレオネ・リベリアからの研修員ニーズに合致しているとの評価を受ける。 1-2. OHCS/CSTC 職員が、適切な研修ニーズ・アセスメントを基に、研修カリキュラム及び教材を開発できる能力を示す。 2-1. 複数の研修モジュールを教えることが出来るCSTC 講師数が80%に増加する。※2 2-2. TOT マニュアルが開発され、CSTC 講師がそれを利用する。 3-1. CSTC において、ガーナ及びシエラレオネ・リベリア向けの研修実施プロセスが確立し、これが実施される。 3-2. シエラレオネ・リベリアからのTOT 参加者のうち 50%が講師能力を身につけたとの評価を受ける。※3 4-1. CSTC 講師が、研修員からのフィードバックを次の研修に反映させる。 4-2. EL/QPI研修及び新規開発コース用にM&Eガイドラインが作成され、これに沿って研修員のアクションプランの実施状況がモニターされる。	1-1. 研修員による評価シート 1-2. 研修教材/ TNA 報告 2-1. CSTC 講師データベース/上級TOT報告書/LP報告書 2-2. TOT マニュアル 3-1. CSTC/ OHCS 職員への面談/研修実施運営計画/ CSTC/ OHCSによる年次報告書 3-2. CSTCによるTOT実施報告 4-1. M&E 報告書/改訂された研修教材 4-2. M&E 報告書/ M&Eガイドライン	1. ガーナにおいて公務員研修予算が適切に配賦される。 2. OHCS/ CSTC が自らのリソースを使ってCSTCアクションプランを実施する。
活動			
1.1 CSTC 講師に研修ニーズアセスメントの実施方法を講習する。 1.2 シエラレオネ・リベリアの研修員候補を対象に研修ニーズアセスメントを実施する。 1.3 評価結果に基づいて、EL及びQPI の研修マニュアルを改訂する。 1.4 CSTC 講師に研修カリキュラム及び教材の作成方法を講習する。 1.5 シエラレオネ・リベリア向け研修を通して得た知見を活かし、ガーナ人公務員向けの新たな研修カリキュラム※5を開発する。 1.6 シエラレオネ・リベリア向け研修を通して得た知見を活かし、ガーナ人公務員向けの新たな研修教材(ケーススタディを含む)を開発する。 2.1 TOT マニュアルを開発する。 2.2 CSTC 講師に対して TOT を実施する。 2.3 新たに着任した兼任講師に対する研修を実施する。 2.4 CSTC 講師の研修技術の向上のためにピア・レビューを実施する。 3.1 研修実施プロセスに関して現状を見直し、CSTCがCOEとなるためのアクションプランを作成する。 3.2. OHCS/CSTC 職員に対し、シエラレオネ・リベリアの状況に関する情報提供ワークショップを実施する。 3.3 シエラレオネ・リベリアの研修員に対し、EL/QPI及びTOT 研修を実施する。 3.4 ガーナ人公務員向けの新規開発コースを実施する。 3.5 CSTCアクションプランの実施状況をモニターする。 4.1 現状のモニタリング・評価制度を見直す。 4.2 シエラレオネ・リベリア向けEL/QPI及びTOT研修、ガーナ人公務員向け新規開発コースのためのモニタリング・評価制度を開発する。 4.3.新たに改訂されたモニタリング・評価制度を実施する。 4.4 ガーナ及びシエラレオネ・リベリアにおいて、グッド・プラクティスを共有するためのワークショップを開催する。	投入		
	ガーナ側 <人材> ➢ カウンターパート要員配置 (OHCS) ➢ カウンターパート要員配置(CSTC) <機材> ➢ PC、プリンター、コピー機等の事務用品 <設備> ➢ プロジェクト執務室 ➢ 維持費(水道光熱費等) ➢ 見返り資金による新講義棟の建設	日本側 <人材> ➢ 日本人専門家の派遣 ➢ ローカルスタッフ備人費 <機材> ➢ PC、プリンター、コピー機等の事務用品 ➢ 新講義棟の家具 <研修費> ➢ シエラレオネ・リベリアからの研修員受入れ費 ➢ CSTC 講師に対する海外研修	前提条件
			OHCS が CSTC の COE 構想にコミットメントを示す。ガーナ・シエラレオネ・リベリアの関係機関が域内協力をコミットメントを示す。

*1 「Centre of Excellence」とは、最先端水準の施設、技術、方法及びアプローチをもって、ガーナ及び域内国の公務員に対し、質の高い公共サービスの提供に向けた知識及び技能を身につけるための最新鋭のコースを提供する公務員研修機関を指す。
*2 CSTC は、プロジェクト終了までに複数モジュールを教えることができる講師数を 40 名中 32 (80%) にすることを目指す。
*3 TOT 参加者として講師となるに適した人材が選定される仕組みが必要である。
*4 CSTC 講師とは、CSTC 講師データベースに登録されている講師を指し、これには専任・兼任講師が含まれる。

1.6 プロジェクト実施体制

1.6.1 運営管理体制

プロジェクトの運営管理は合同調整委員会 (JCC) を中心とする体制を構築し、第 1 回 JCC において承認された。OHCS 委員長がプロジェクトダイレクターとして、事業の総合的な監督責任を担うとともに、JCC の委員長を務めた。OHCS の雇用・研修・開発局 (RTDD) 局長が、副プロジェクトダイレクターとして、定期的な活動進捗と成果をモニタリングし、実質的なプロジェクト活動実施の場となる CSTC 校長がプロジェクトマネージャーを担った。日本側プロジェクトチームの総括はプロジェクトダイレクターと同等の立場において協働した。さらに、プロジェクトを通して実施されたシエラレオネ・リベリア向け研修に関し、研修ニーズ・アセスメント、研修員選定等の実施準備、研修実施後フォローアップ等の各段階において、シエラレオネ人事院 (Human Resource Management Office: HRMO)、リベリア人事院 (Civil Service Agency: CSA) の協力を得た。また、OHCS のマネジメントサービス局 (MSD) はガーナにおける協力機関として特に研修モニタリング・評価、インパクト調査に関し CSTC に対する技術支援を提供した。

この運営管理体制を図 1-1 に示す。

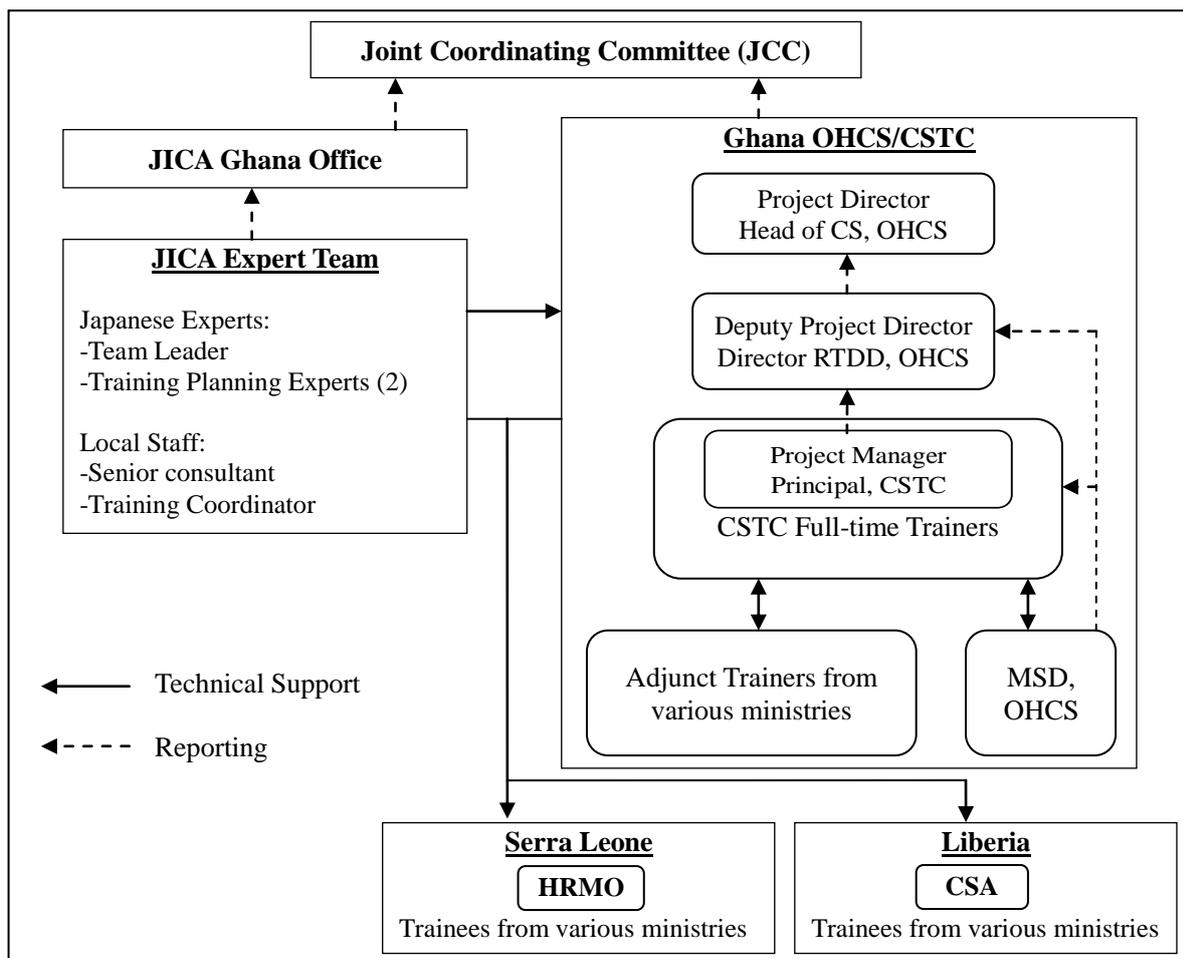


図 1-1 プロジェクト運営管理体制

1.6.2 技術移転実施体制

プロジェクト目標である CSTC の組織能力強化に向けた技術移転の実現のため、様々なプロジェクト活動を、CSTC の専任・兼任講師、OHCS、MSD と共同作業で進めることで、細やかな技術移転を図った。

プロジェクト開始から完了までの間に、CSTC の専任講師数、年間コース数等は大きく増加し、それに伴い、組織能力強化における課題が変化した。その時々々の優先課題に焦点を合わせ、各年次において、それぞれ次の体制で技術移転を実施した。

第1年次

第1年次は、シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修の実施に向け ADDIE サイクル²の各段階に焦点を当てた技術移転を実施した。多くの兼任講師は本来業務との兼ね合いから、日常的な技術移転活動に十分に参画できない制約があった。研修ニーズ・アセスメント、カリキュラム・教材開発は集中的作業であるため、CSTC 専任講師を中心にしたタスクチームを結成し、専門家チームとともに実施した。一方、研修実施・評価能力強化に関しては、日常業務時間内の OJT や定期ミーティングの他、数回の合宿型ワークショップを実施した。またモニタリング評価業務を行う MSD も、その手法の CSTC への技術移転に協力した。タスクチーム活動の成果は、「ラーニングプラットフォーム (LP)」と名づけた「双方向の学びの場」を通してタスクチームに参加していない兼任講師と共有を行った。第1年次の技術移転実施体制を図 1-2 に示す。

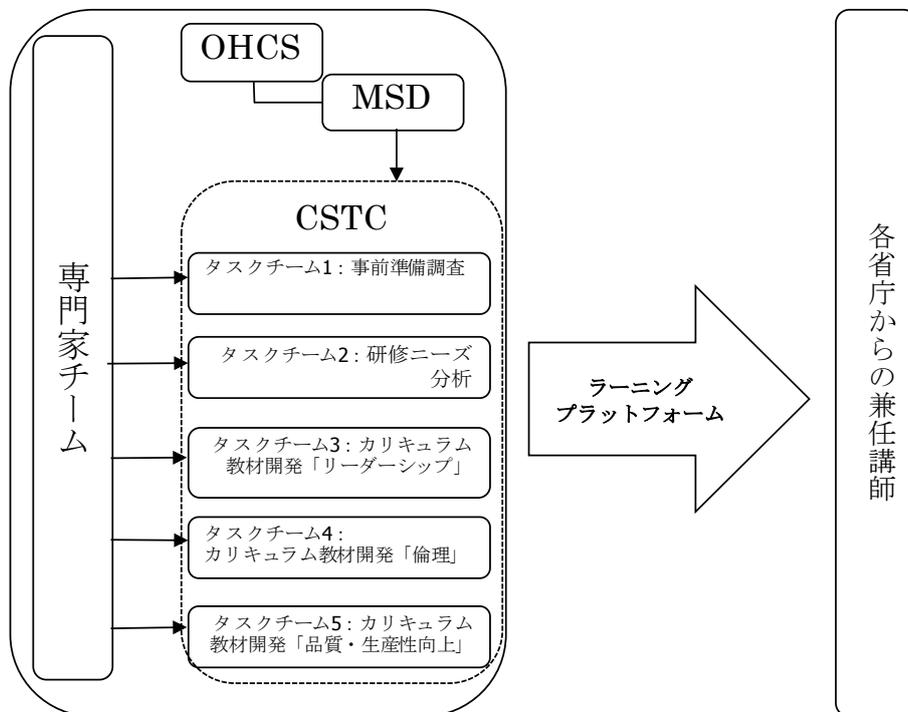


図 1-2 技術移転の実施体制 (第1年次)

² 研修運営を 1) 研修ニーズ・アセスメント、2) 設計、3) 開発、4) 実施、5) 評価の 5 つの段階の順に実施し、それぞれの工程で確実な品質管理を行うことで効果を最大限に発揮する研修を実施するモデル。

第2年次

第1年次の活動進捗及びCSTCの組織的拡大・成長を踏まえ、第2年次では、プロジェクト終了後の持続性を視野に入れ、シエラレオネ・リベリア向けEL/QPI研修/TOTの実施能力のみならず、CSTCのCOEとしての組織能力強化のために、構成員全員によるミッション・ビジョンの共有や、CSTC講師陣が自ら考え行動を起こす能力を身に付けることに重点を置き、以下に挙げる新たな技術移転実施体制を導入した。

- 1) 講師チーム制の導入：EL/QPI研修実施にあたり、第2年次では8名程度の講師で1つのチームを作り、各チームに7～11程度のモジュールを割り振り、チーム全員が割り振られた全モジュールを担当することができることを目指す講師チーム制を導入した。各チームにバランスよくベテラン及び中堅・若手講師を配置し、ピア・レビューを通し、ベテラン及び中堅から若手へのスキル移転を促進し、モジュールごとの人材プールを作ることで講師配置の柔軟性を高めることを目的とした。
- 2) CSTC内の委員会を通じた支援：CSTCの職員増員を背景に、組織運営の効果・効率の向上のための業務分掌が求められるようになり、CSTC内に7つの委員会が設立された。CSTCの全職員が1つ以上の委員会³に所属し、それぞれの課題・タスクに対応した。このうち、特に、プロジェクト目標との関連が深い委員会を中心に、専門家チームも参加し、アドバイスをを行うことにより組織能力開発を図った。
- 3) スキル・トランスファー・メカニズムの導入：プロジェクト開始後に採用された若手専任講師の早期育成に向け、プロジェクト活動を通じたOJT型の能力強化の仕組みとして、プロジェクトが実施する様々な活動につき1～2名の若手講師をアサインし、暗黙知を含めたスキルを移転した。またこれら若手専任講師をシエラレオネ・リベリア向けのEL/QPI研修及びTOTに順番に研修員して参加させるとともに、上記研修のコース・コーディネーターあるいはアシスタント・コーディネーターとして配置し、研修実施運営能力の向上を図った。
- 4) マイ・エクセレンシー・シリーズの導入：CSTCのCOEに向けた業務・サービスの質向上を、全職員のチームワークと自律性により実現できるよう、CSTCは「My Excellency Series（マイ・エクセレンシー・シリーズ）」と名付けた全職員参加によるワークショップ型の定例ミーティングを導入し、組織としてのビジョンや戦略の共有を行った。専門家チームは、方向性の設定やファシリテーション等の実施支援を行った。
- 5) CSTCアクションプラン2013–2016（中期戦略経営計画）の策定：2012年10月に実施された本邦研修を通し、CSTCは、日本におけるTNAの実施方法、研修コースのマーケティング、予算確保のための工夫、参加者志向の研修施設などについて知見を得た。これを参考に、4カ年の戦略的な経営戦略・計画をまとめたアクションプランが策定された。専門家チームはこのアクションプランに対し、モニタリング・助言を行った。

³ 1. 報奨・規律、2. コース管理、3. 調達・サービス・修繕、4. 福利厚生、5. イメージ向上・PR、6. 衛生・清潔、7. コース開発・研究の7委員会がCSTC内に設置されている。

なお 1 年次から継続的に実施した LP ワークショップは、第 1 年次にインストラクショナルデザインの基本コンセプト共有が実現できたため、第 2 年次では主にプロジェクト進捗の共有及びプロジェクト活動を通して得た経験を CSTC の若手専任講師が発表する場とした。より高度な研修スキル習得の場としては、CSTC 講師に向けた上級 TOT を開催した。また、OHCS は公務員の職位別研修 (Scheme of Service Training) の必須化を推進することで、プロジェクトの国際研修で培ったノウハウを活かし、CSTC がガーナ国内の公務員の能力向上をより推進する道筋をつけた。

第 2 年次における技術移転の実施体制を図 1-3 に示す。

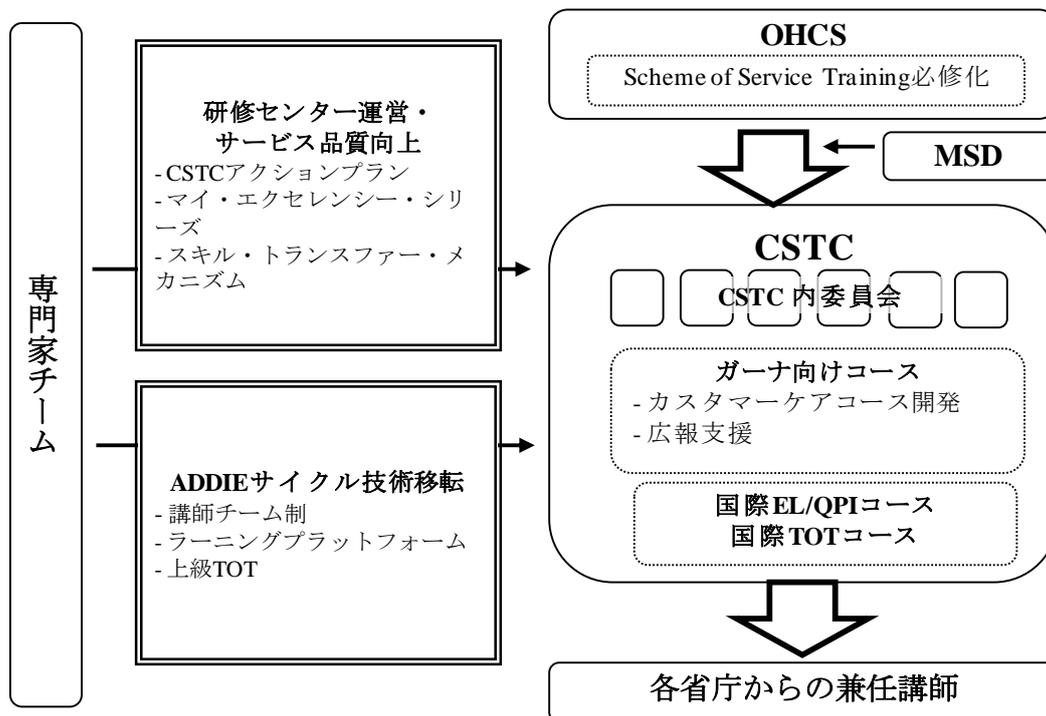


図 1-3 技術移転の実施体制 (第 2 年次)

第 3 年次

第 3 年次までに OHCS 主導で省庁公務員 (Civil Servant) の職位別研修制度が必須化されると共に、省庁以外の行政機関 (Public Service) に対して CSTC が研修を実施することを公共サービス委員会 (Public Service Commission) が歓迎するなど CSTC の業務拡大につながる環境整備が進んだ。2013 年 5 月には見返り資金で建設された新講義棟の利用が開始され、Public Service からの研修依頼が増加する等、CSTC は飛躍的な組織的成長を遂げた。これを受け、プロジェクト中間レビューをきっかけに 2013 年 3 月に PDM が改訂され、シエラレオネ・リベリアをはじめとする西アフリカ域内諸国だけでなく、ガーナ国内向け研修における組織能力強化の重要性があらためて強調された。

これらの変化を踏まえ、プロジェクト最終である第 3 年次は、国内及び西アフリカ地域の COE に向け、CSTC の組織力強化を十分に達成するため、以下の技術移転体制を新たに導入した。

- 1) タスクリーダーの主体性を促進：プロジェクト開始以降に採用された若手専任講師の早期育成を目的に、第 2 年次に導入されたスキル・トランスファー・メカニズムを改善し、年次開始時点で年間の全活動予定日程と担当者（タスクリーダー）の割り当てを行い、専任講師のオフィスに掲示した。これにより、各タスクリーダーが主体的に計画を立て、プロジェクト活動の準備に取り組むようになった。
- 2) カイゼン・プラットフォームの導入：第 2 年次に導入した CSTC の全職員参加によるワークショップ型定例ミーティング（マイ・エクセレンシー・シリーズ）を改編しカイゼン・プラットフォームと名付け、自主性・自律性の強化、チームワークの強化、計画力・遂行力の向上を目的としたボトムアップのカイゼン活動推進の場とした。第 2 年次に CSTC に設置された委員会をカイゼン活動の実施主体とし、7 つの委員会のうち以下の 6 つをカイゼン・プラットフォームの対象として再構成した。
 1. 報奨・規律
 2. コース管理
 3. 調達・サービス・修繕
 4. 福利厚生
 5. イメージ向上・PR
 6. 衛生・清潔
- 3) 広報・マーケティング支援：第 3 年次は、新研修棟利用開始に伴い、CSTC はより広い顧客ターゲットに対し積極的なマーケティングを行った。研修実施数・受講者数・教室稼働率の増加のためにウェブサイト、SNS (Facebook)、リーフレット等を通じた広報・マーケティング活動にかかる技術支援を重点的に実施した。第 3 年次の技術移転時実施体制を図 1-4 に示す。

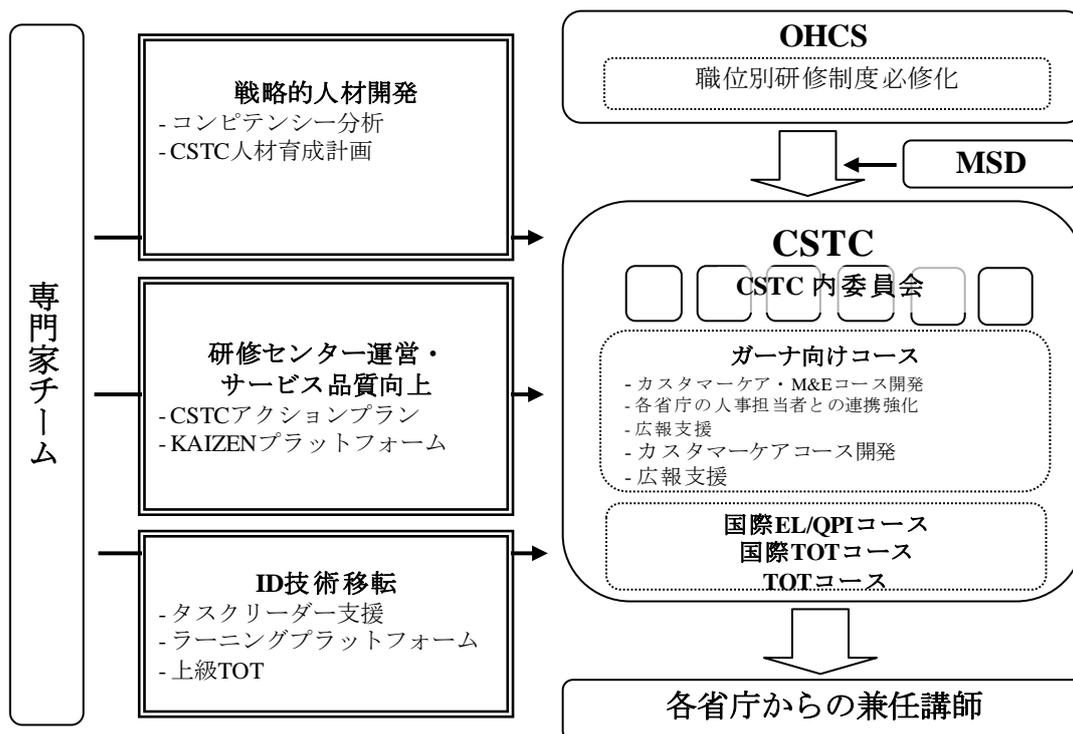


図 1-4 技術移転の実施体制（第3年次）

第2章 投入実績

2.1 プロジェクト専門家派遣実績

プロジェクト専門家の配置人月を表 2-1 に示す。また、要員配置表を表 2-2 に示す。

表 2-1 専門家派遣実績

	氏名	指導分野	派遣期間			業務概要
			現地 M/M (日数)	国内 M/M (日数)	合計 M/M (日数)	
1	齊藤 州紀	総括／能力強化・域内協力	16.64 MM (499)	2.06 MM (52)	18.70 MM (551)	研修ニーズ・アセスメント実施、研修カリキュラム及び教材作成（成果1）、CSTCの講師陣の研修実施能力向上（成果2）、研修計画及び実施能力の構築（成果3）、モニタリング・評価制度構築（成果4）
2	西渕 あきこ	研修計画1	12.66 MM (380)	0.17 MM (5)	12.83 MM (385)	研修ニーズ・アセスメント実施、研修カリキュラム及び教材作成（成果1）、CSTCの講師陣の研修実施能力向上（成果2）、研修計画及び実施能力の構築（成果3）
3	高橋 輝樹	研修計画2	18.70 MM (561)	0.00 MM (0)	18.70 MM (561)	CSTCの講師陣の研修実施能力向上（成果2）、研修計画及び実施能力の構築（成果3）、モニタリング・評価制度構築（成果4）
4	町田 和俊	業務調整／組織能力強化・域内協力	8.83 MM (265)	0.50 MM (15)	9.33 MM (280)	CSTCの講師陣の研修実施能力向上（成果2）、研修計画及び実施能力の構築（成果3）、モニタリング・評価制度構築（成果4）
派遣期間合計			56.83 MM (1705)	2.73 MM (72)	59.56 MM (1777)	

（第3年次より国内アサインの M/M の計上方法が、1 M/M = 30 日から 1 M/M = 20 日となったため、同じ業務日数でも M/M に違いが生じている。）

2.2 ローカルスタッフ

本プロジェクトでは、ローカルスタッフとしてガーナ人研修コーディネーター及び講義科目専門家（カリキュラム・教材開発における各分野専門家）をパートタイムで雇用したほか、フルタイムのドライバーを雇った。これは、プロジェクトの各種活動を円滑に効果的に実施し、カウンターパートに対する技術移転の効率・効果を高めるためである。

表 2-3 JICA プロジェクトチーム ローカルスタッフ

	氏名	分野	担当業務	従事期間
1	Ms. Mawuko A. Fumey	研修コーディネーター	プロジェクトの行う研修業務のコーディネーション、プロジェクト事務処理	2011年3月～2014年2月 (パートタイム：週3回程度)
2	Ms. Dede Bedu-Addo	研修コーディネーター2	マニュアル編集	2012年10月～2013年1月 (パートタイム：TOT マニュアル改訂期間中)
3	Mr. Joe Issachar	公務員研修アドバイザー／リーダーシップ分野専門家	研修設計、教材開発のコーディネーション	2011年3月～2014年2月 (パートタイム：必要に応じ月1-2回程度)
4	Mr. Raymond Marmah Mensah	リーダーシップ分野専門家	研修設計、教材開発のコーディネーション	2011年7月～9月 (パートタイム：教材開発期間中)
5	Mr. Franklin A. Benefo	倫理分野及びカリキュラム・教材開発専門家	研修設計、教材開発のコーディネーション	2011年7月～9月、2012年2月～3月、2012年6～9月 (パートタイム：教材開発・改訂期間中)
6	Mr. Philip Osei-Antoh	質・生産性向上分野教材開発専門家	研修設計、教材開発のコーディネーション	2011年7月～9月 (パートタイム：教材開発期間中)
7	Mr. Jonathan K. Azasoo	M&E 分野専門家	研修教材開発のリソース提供	2013年6～9月 (パートタイム：教材開発・改訂期間中)
8	Mr. Kingsley Okygerere	ドライバー	プロジェクト公用車運転	2011年4月～2012年3月 (フルタイム)
9	Mr. Wireko Appiah Paapa	ドライバー	プロジェクト公用車運転	2012年5月～2014年2月 (フルタイム)

2.3 カウンターパート

ガーナ側カウンターパートとして、OHCS、CSTC からの人員投入実績は延べ 33 名であった。OHCS/CSTC カウンターパート職員を状況を表 2-4 に示す。ここでは各省庁所属の兼任講師は含まない（兼任講師を含めた CSTC 講師一覧は、別添 1「CSTC 講師データベース」を参照）。

表 2-4 OHCS/CSTC カウンターパート職員

	氏名	所属・担当	従事期間
1.	Mr. Woeli K. Kemevor	Head of Civil Service, OHCS	2011年3月～2013年12月
2.	Mr. Nana Kwasi Agyekum-Dwamena	Acting Head of Civil Service, OHCS	2014年1月～2014年2月
3.	Mr. Alidu Fuseini	Chief Director, OHCS	2011年3月～2013年12月
4.	Ms. Elioenai Adu-Labi	Chief Director, OHCS	2014年1月～2014年2月
5.	Ms. Patricia Agyepong	Director RTDD, OHCS/ Adjunct Trainer	2011年3月～2014年2月
6.	Ms. Alberta Kwarko	Deputy Director RTDD, OHCS	2011年3月～2012年3月
7.	Mr. Gilbert Ampeh	Deputy Director RTDD, OHCS	2011年3月～2012年3月
8.	Dr. Emmanuel Seidu	Deputy Director RTDD, OHCS	2012年4月～2012年12月
9.	Ms. Liza Camara	Assistant Director I, RTDD, OHCS	2013年2月～2014年2月
10.	Mr. George Amoah	Asst. Director IIB, RTDD, OHCS / Adjunct Trainer	2011年3月～2012年12月
11.	Ms. Linda W. Marfoh	Assistant Director IIB, RTDD, OHCS	2013年2月～2013年10月
12.	Mr. Godson Agbeko	Assistant Director IIB, RTDD, OHCS	2013年2月～2014年2月
13.	Ms. Freda Atsem	Asst. Director IIB, RTDD, OHCS	2013年2月～2014年2月
14.	Ms. Dora Dei-Tumi	Principal, CSTC / Trainer	2011年3月～2014年2月
15.	Mr. Evans Habadah	Assistant Principal, CSTC / Trainer	2011年3月～2014年2月
16.	Mr. Eric Amankwah	Administrator, Assistant Director IIA / Trainer	2011年3月～2014年2月 (2013年9月～留学中)
17.	Mr. Mohammed S.Adams	Administrator, Assistant Director IIA / Trainer	2011年3月～2014年2月
18.	Mr. Ohene-Agyei Kwaku	Former Deputy Director RTDD (retired) /Adjunct Trainer	2011年3月～2013年8月
19.	Ms. Anna Ofori	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2011年3月～2014年2月
20.	Mr. Foster Agbemafle	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2011年3月～2013年12月
21.	Mr. Michael Ohene Marfo	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2011年3月～2014年2月
22.	Mr. Ebenezer Rexford Amankwah	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2011年3月～2014年2月
23.	Ms. Jemimah Offin Boatemaa	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2011年3月～2012年1月
24.	Ms. Mavis Asante	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2012年1月～2014年2月
25.	Mr. Robert Laryea	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2012年4月～2014年2月
26.	Mr. Daniel Sackitey	Senior Accountant, CSTC	2012年5月～2014年2月
27.	Mr. Patrick Amoatin	Principal Estate Officer, CSTC	2012年5月～2014年2月
28.	Mr. Ebenezer Badger	Senior Records Supervisor, CSTC / Adjunct Trainer	2012年5月～2014年2月
29.	Mr. Samir Puli	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2014年1月～2014年2月
30.	Ms. Sylvia Haizel	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2014年1月～2014年2月
31.	Mr. Patrick Edem Adzagbo	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2014年1月～2014年2月
32.	Mr. Chris Dzakpasu	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2014年1月～2014年2月
33.	Mr. Nana Adjei Ampofo	Staff Training Officer, CSTC / Trainer	2014年1月～2014年2月

2.4 研修員受入実績

カウンターパートを対象とした本邦研修・第三国研修として、日本で1回、シンガポールで2回の海外研修を実施した。これらの研修では研修テーマとプロジェクト活動を密接にリンクさせ、研修で学んだことをその場でプロジェクト活動に活かすことを可能にし効果を最大限に引き出した。各研修における研修員受入実績は、表2-5、表2-6、表2-7の通り。なお、ガーナ国内で実施されたCSTC講師の能力強化に向けた各種TOT及びワークショップについては、第4章で述べる。

表 2-5 第1回第三国研修概要

実施時期	第1年次 2012年2月4～12日（9日間）
研修受入機関	Civil Service College（シンガポール）
研修目的・内容	目的：教材開発のスキルと知識の習得、研修マニュアルの改訂及び公共セクターにおける質・生産性向上の概要把握 モジュール1：シンガポール公共部門における質・生産性の向上 モジュール2：教材開発
研修員氏名	1. Ms. Dora Dei-Tumi, Principal/Trainer, CSTC 2. Mr. Evans Habadah, Assistant Principal/Trainer, CSTC 3. Mr. Eric Amankwah, Administrator, Assistant Director IIB/Trainer, CSTC 4. Mr. Mohammed S. Adams, Administrator, Assistant Director IIB/Trainer, CSTC

表 2-6 第2回第三国研修概要

実施時期	第3年次 2013年7月26日～8月4日（10日間）
研修受入機関	Civil Service College（シンガポール）
研修目的・内容	目的：スキル重視のカリキュラム・教材開発やファシリテーション手法を身につける。 ● ADDIE サイクルにおける研修企画、教材開発及び講義ファシリテーション（Design、Development 及び Implementation）の各分野
研修員氏名	1. Ms. Alice Sraha, Deputy Director, Ministry of Local Government & Rural Development/Adjunct Trainer 2. Ms. Anna Ofori, Staff Training Officer/Trainer, CSTC 3. Ms. Mavis Asante, Staff Training Officer/Trainer, CSTC 4. Mr. Ebenezer Rexford Amankwah, Staff Training Officer/Trainer, CSTC 5. Mr. Robert Laryea, Staff Training Officer/Trainer, CSTC 6. Mr. Michael Ohene Marfo, Staff Training Officer/Trainer, CSTC

表 2-7 本邦研修概要

実施時期	第2年次 2012年10月28日～11月11日の15日間
研修受入機関	<ul style="list-style-type: none"> ● JICA 東京 (TIC) ● 人事院公務員研修所 ● 総務省自治大学校 ● (株) 富士ゼロックス総合教育研究所 ● 豊中市職員研修所 ● おおさか市町村職員研修研究センター
研修目的・内容	目的：日本における公的機関、民間機関の研修所経営・運営の学習及び CSTC の経営能力向上に係る知見の獲得
研修員氏名	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mr. Alidu Fuseini, Chief Director, OHCS 2. Ms. Patricia Agyepong, Director of RTDD, OHCS 3. Ms. Dora Dei-Tumi, Principal/Trainer, CSTC 4. Mr. Daniel Sackitey, Senior Accountant, CSTC 5. Mr. Eric Amankwah, Director IIB/Trainer, CSTC 6. Mr. Foster Agbemafle, Staff Training Officer/Trainer, CSTC

2.5 機材実績

本プロジェクトの予算で供与された専門家携行機材の実績は以下の通り。

表 2-8 携行機材リスト

物品名称	規格	機材到着日・ 検収確認日	設置場所	利用・ 管理状況
スキャナー	HP Scanjet C655-S9520D Scan resolution up to 2400 dpi, 48 bit, Feeder speed Up to 8 ppm/4 ipm (b&w)	2011年3月10日	プロジェクト オフィス	良好
パソコン	HP 620 Intel Core 2 Duo 2.10 GHz, 4GB memory, 320GB Hard drive Optical drive DVD+/-RW Screen Size 15.6" Windows 7 Home Premium 64 Bit, Office 2010	2011年3月22日	プロジェクト オフィス	良好
プロジェクター	Epson Power Lite S10+ LCD projector, Resolution SVGA (800 x 600), 2600 ANSI lumens	2011年6月3日	プロジェクト オフィス	良好
ビデオカメラ	Sony HDR-CX220 27x optical / 320x digital zoom, Resolution (video/photo): 1080/60p (28Mbps)/ 3984x2240 (16:9)	2011年9月11日	プロジェクト オフィス	良好
パソコン	Toshiba Satellite C655 -S9520D Intel Pentium Dual Core 2.0Ghz, Memory 2GB, Hard disk 250GB, Optical Drive DVD+/-RW, Screen Size 15.6" Wide LCD, Windows 7 Home Premium 64 Bit, Office 2010	2011年8月2日	プロジェクト オフィス	良好
コピー機	Canon ImageRunner 4045 Monochrome mode, speed is 45 ipm (or mmpm) and able to both side print.	2011年11月29日	プロジェクト オフィス	良好

物品名称	規格	機材到着日・ 検収確認日	設置場所	利用・ 管理状況
パソコン	Dell Inspiron 17R CPU: Intel Core i7-2670QM, 2.20GHz, 6MB Cache, RAM: 6 GB DDRIII, Hard Disk Drive: 640 GB, Screen: 17.3" LED, OS: Windows 7 Home Premium 64-bit, Graphics Processor: Nvidia GT 525M 2GB	2013年2月13日	プロジェクト オフィス	良好
パソコン	Dell Inspiron i15R-2105sLV CPU: Intel Core i5-3210M 2.50GHz, 3MB Cache, RAM: 8 GB, Hard Disk Drive: 1TB, Screen: 15.6" HD Wide, OS: Windows 7 Home Premium 64-bit	2013年2月13日	プロジェクト オフィス	良好

なお、上記の専門家携行機材に加え、JICA はプロジェクトオフィスのある CSTC に対し、プロジェクトの円滑な実施のために機材を供与した。供与された主な機材は下記の通り。

- ジェネレーター1 台
- 車両 1 台
- ICT 教室用ノートパソコン 20 台
- 研修室用のテーブル・いす等の家具
- 講師室のオフィス機器（コピー機、コンピュータ、プリンタ等）

上記をはじめとするすべての供与機材は、国際研修等のプロジェクト活動のために活用され、成果に貢献した。

その他供与機材に関する詳細は、別添 2「携行・供与機材リスト」を参照。

2.6 現地業務費実績

現地業務費の実績は以下の通り。なお、① 備人費はローカルスタッフの人件費であり、カウンターパートや日本人専門家の人件費は含まない。④ 旅費・交通費はシエラレオネ・リベリアからの研修員の旅費、カウンターパートのインパクト調査、TNA の旅費を含むが、日本人専門家の日本～ガーナ間の旅費は含まない。⑨ 現地研修費はカウンターパート研修のほかに、シエラレオネ・リベリアからの研修員の研修費、インパクト調査活動費、TNA 活動費を含む。

表 2-9 第1・2年次現地業務費実績

費目	第1年次精算実績	第2年次精算実績	合計
① 備人費	¥3,842,352	¥1,807,986	¥5,650,338
② 機材保守	¥473,747	¥157,050	¥630,797
③ 消耗品費	¥843,208	¥920,042	¥1,763,250
④ 旅費・交通費	¥14,728,006	¥13,721,710	¥28,449,716
⑤ 通信運搬費	¥109,289	¥45,863	¥155,152
⑥ 資料等作成費	¥675,761	¥1,843,466	¥2,519,227
⑦ 借料損料	¥943,773	¥0	¥943,773
⑧ 施設・設備維持管理費	¥56,781	¥10,882	¥67,663
⑨ 現地研修費	¥9,903,740	¥4,737,422	¥14,641,162
⑩ 国内活動費	¥210,000	¥0	¥210,000
端数処理（自社負担含む）	(¥38,657)	(¥421)	(¥39,078)
合計	¥31,748,000	¥23,244,000	¥54,992,000

なお、第3年次より JICA の現地業務費の費目に変更が生じたため、以下の通り別記する。

表 2-10 第3年次現地業務費実績（見込み）

費目	第3年次実績（見込み）
① 一般備人費	¥0
② 特殊備人費	¥1,006,311
③ 車両関連費	¥818,197
④ 借料損料	¥0
⑤ 施設・機材保守管理費	¥156,028
⑥ 消耗品費	¥271,709
⑦ 旅費・交通費	¥17,702,426
⑧ 通信・運搬費	¥137,980
⑨ 資料等作成費	¥409,988
⑩ 水道光熱費	¥0
⑪ 雑費	¥8,383,139
端数処理（自社負担含む）	(¥778)
合計	¥28,885,000

第3章 プロジェクト活動実績

3.1 活動実施スケジュール

本プロジェクト全体の活動計画は表 3-1 の通り。また、プロジェクトの活動一覧は、別添 3「プロジェクト活動リスト」を参照。

表 3-1 プロジェクト活動計画

活動	スケジュール																					
	2011年度						2012年度						2013年度									
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
成果1 OHCs/CSTCの職員がガーナ及びシエラレオネ・リベリア研修員向けの研修・ニーズアセスメントを実施し、研修カリキュラム及び教材を作成する能力を習得する。																						
1.1 CSTC講師に研修ニーズ・アセスメントの実施方法を講習する。																						
1.2 シエラレオネ・リベリアの研修参加候補者を対象に研修ニーズ・アセスメントを実施する。																						
1.3 評価結果に基づいて、EL及びQPIの研修マニュアルを改訂する。																						
1.4 CSTC講師に研修カリキュラム・教材作成方法を講習する。																						
1.5 シエラレオネ・リベリア向け研修を通して得た知見を活かし、ガーナ人公務員向けの新たな研修カリキュラムを開発する。																						
1.6 シエラレオネ・リベリア向け研修を通して得た知見を活かし、ガーナ人公務員向けの新たな研修教材(ケーススタディを含む)を開発する。																						
成果2 ガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員への研修実施に向けてCSTCの講師陣の研修実施能力が向上する。																						
2.1 TOTマニュアルを開発する。																						
2.2 CSTC講師に対してTOTを実施する。																						
2.3 新たに着任した兼任講師に対する研修を実施する。																						
2.4 CSTC講師の研修技術の向上のためのピア・レビューを実施する。																						
成果3 CSTCにおいて、ガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員向けに研修を実施するために必要な研修計画及び実施能力が構築される。																						
3.1 研修実施プロセスに関して現状を点検し、CSTCがGOEとなるためのアクションプランを作成する。																						
3.2 OHCs/CSTC職員に対し、シエラレオネ・リベリアの状況に関する情報提供ワークショップを実施する。																						
3.3 シエラレオネ・リベリアの研修員に対し、EL/QPI及びTOT 研修を実施する。																						
3.4 ガーナ人公務員向けの新規関係コースを実施する。																						
3.5 CSTCアクションプランの実施状況をモニターする。																						
成果4 CSTC職員によって、質の高い研修の実施を担保するモニタリング・評価制度が構築され、これが実施される。																						
4.1 現状のモニタリング・評価制度を見直す。																						
4.2 シエラレオネ・リベリア向けEL/QPI及びTOT研修、ガーナ人公務員向け新規関係コースのためのモニタリング・評価制度を開発する。																						
4.3 新たに改訂されたモニタリング・評価制度を実施する。																						
4.4 ガーナ及びシエラレオネ・リベリアにおいて、グッド・プラクティスを共有するためのワークショップを開催する。																						

■ CSTCを支援・指導する活動がある。 ■■■ 活動はないが間接的に支援。

3.2 第1年次の主な活動

第1年次は、シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修の実施に向け ADDIE サイクルの各段階に焦点を当てた技術移転を、EL/QPI 研修開発のためのタスクチームを通して実施した。このために合計8回のLPワークショップ、6回の合宿型ワークショップ、1回のシンガポール研修を行い集中的に基礎的な知識を CSTC 講師陣と共有した。さらに実際にシエラレオネ、リベリアにおける研修ニーズ・アセスメントや EL/QPI 研修のカリキュラム設計、教材開発、実施を行い、実施された EL/QPI 研修の M&E としてインパクト調査を行った。こうした経験を通して、講師陣は ADDIE サイクルの各段階のスキルを学習した。シエラレオネ、リベリアを対象とした調査と研修の実施リストは以下の表 3-2 のとおりである。

表 3-2 第1年次の国際調査・研修実施リスト

日程	活動
2011年4月3～16日	• シエラレオネ、リベリア概要調査
2011年5月15～29日	• シエラレオネ、リベリア研修ニーズ調査
2011年9月19日～10月7日	• 第1回 EL/QPI 研修
2011年11月14日～12月2日	• 第2回 EL/QPI 研修
2012年2月19日～3月2日	• 第1回研修インパクト調査

3.3 第2年次の主な活動

第2年次では、プロジェクト終了後の持続性を視野に入れ、シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修/TOT の実施能力のみならず、CSTC の COE としての組織能力強化に重点を置き、第1章の技術移転の実施体制で述べた様々な仕組みを導入した。あわせて、第1年次から引き続き4回のLPワークショップ、1回の上級TOTワークショップ、1回の本邦研修を行った。これにより、講師陣のスキルアップとともに、CSTC が組織として研修実施機能を強化する道筋をつけることができた。

シエラレオネ、リベリアを対象とした研修とインパクト調査の実施リストは以下の表 3-3 のとおりである。

表 3-3 第2年次の国際研修・インパクト調査実施リスト

日程	活動
2012年8月27日～9月7日	• 第1回 TOT 研修
2012年9月24日～10月12日	• 第3回 EL/QPI 研修
2013年1月20日～2月1日	• 第2回研修インパクト調査
2013年2月11～22日	• 第2回 TOT 研修

3.4 第3年次の主な活動

第3年次の活動開始に先立ち PDM が改訂され、ガーナ国内向け研修を実施するための研修実施能力を含む総合的な組織能力強化の重要性があらためて強調されたことを受け、国際研修で培った経験を国内向けコースに活かすことに焦点を当て、カウンターパートだけの力で国内向けコースを開発、実施する機会を作った。2回のLPワークショップ、3回の上級TOTワークショップ、1回のシンガポール研修を開催し、学ぶ場を用意するとともに、2コースの国内向け研修の開発・実施を側面的に支援した。こうした実戦的な経験を通して研修のニーズ・アセスメントから評価までの研修サイクルの各工程のスキルをより確かなものとした。

国際研修とインパクト調査、ならびに国内向け研修の実施リストは表 3-4 のとおりである。

表 3-4 第3年次の国際・国内研修・インパクト調査実施リスト

日程	活動
2013年6月17日～7月5日	• 第4回EL/QPI研修
2013年9月2～15日	• 第3回TOT研修
2013年10月6～18日	• 第3回研修インパクト調査
2013年8月19～22日	• 第1回カスタマーケアコース
2013年8月27～30日	• 第2回カスタマーケアコース
2013年11月11～20日	• 第1回M&Eコース

3.5 JCC 実施概要

プロジェクト全体を通じて合同調整委員会 (JCC) は合計 5 回実施された。各回の JCC の概要は以下の通り。

議事録は別添 4 「合同調整委員会議事録」 参照のこと。

表 3-5 JCC 実施概要

回	日程	内容
第1回	2011年3月15日	<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクト開始宣言 • インセプション協議 (運営管理体制、活動計画等)
第2回	2012年6月7日	<ul style="list-style-type: none"> • 第1年次プロジェクト成果レビュー • 第2年次プロジェクト活動計画協議
第3回	2012年11月23日	<ul style="list-style-type: none"> • 中間レビュー結果共有 • CSTC アクションプラン発表 (本邦研修報告)
第4回	2013年5月22日	<ul style="list-style-type: none"> • 第2年次プロジェクト成果レビュー • 第3年次プロジェクト活動計画協議 • CSTC アクションプラン進捗確認
第5回	2013年11月29日	<ul style="list-style-type: none"> • 終了時評価結果共有 • CSTC アクションプラン進捗確認

3.6 成果ごとの活動実績

3.6.1 成果 1：ニーズ・アセスメント、研修企画、教材開発能力の習得

(1) ニーズ・アセスメント

プロジェクトチームは CSTC 講師陣に対し研修ニーズ・アセスメント (TNA) 手法にかかるヒアリングを行うとともに、前フェーズでの TNA 調査結果をレビューし、TNA ガイドラインを作成した。策定されたガイドラインは LP ワークショップで CSTC 講師陣に共有された。

上記を踏まえて、2 回にわたりシエラレオネ・リベリアに渡航（事前準備調査及び TNA 調査）し、関係機関間の協力体制の構築、公務員制度及び研修ニーズの確認を行った。事前準備調査と TNA 調査の概要は以下の通り。

表 3-6 事前準備調査

スケジュール	2011 年 4 月 3～16 日
期間	2 週間（シエラレオネ：4 月 3～10 日、リベリア：4 月 10～16 日）
場所	シエラレオネ、リベリア
目的	<ul style="list-style-type: none"> ● OHCS/CSTC、シエラレオネ HRMO、リベリア CSA 間の協力体制を構築する。 ● 公務員の現状と研修ニーズを確認する。
参加者	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mr. Alidu Fuseini, Chief Director, OHCS (April 3-7 and April 10-13) 2. Ms. Patricia Agyepong, Director RTD, OHCS 3. Mr. George Amoah, Assistant Director, OHCS 4. Ms. Eugenia Adomako-Gyasi, Ag. Chief Executive, Management Service Department 5. Ms. Dora Dei-Tumi, Principal, CSTC 6. Mr. Mohammed S.Adams, Assistant Director, CSTC 7. Mr. Kunitoshi Saito, Team Leader, CSTC-JICA Project Team 8. Mr. Teruki Takahashi, Training Coordinator/ Training Expert (2), CSTC-JICA Project Team

表 3-7 TNA 調査

スケジュール	2011 年 5 月 15～29 日
期間	2 週間（リベリア：5 月 15～21 日、シエラレオネ：5 月 22～29 日）
場所	シエラレオネ、リベリア
目的	<ul style="list-style-type: none"> ● シエラレオネ、リベリアの公務員 (Civil Servant) の業務遂行上のニーズと現状のギャップを明らかにする。 ● シエラレオネ、リベリアの公務員 (Civil Servant) をめぐる現状やニーズにあわせた研修提案を行うための情報を調査・分析する。 ● ガーナ公務員向けの EL/QPI 研修を、シエラレオネ・リベリア向けにカスタマイズして改訂するための具体的な情報を調査・分析する。
参加者	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mr. Gilbert Yao Xorlanyo Ampeh, Deputy Director, OHCS 2. Mr. George Amoah, Assistant Director, OHCS 3. Mr. Evans Habadah, Assistant Principal, CSTC 4. Mr. Mohammed S.Adams, Assistant Director, CSTC 5. Mr. Daniel Ansong Atuobi, Management Analyst, MSD 6. Ms. Akiko Nishibuchi, Training Expert (1), CSTC-JICA Project Team

TNA 現地調査終了後、TNA チームは合宿型ワークショップを開催し、シエラレオネ及びリベリア現地調査分析結果を取りまとめ、中堅レベルの省庁公務員 (Civil Servant) の研修ニーズを整理した上で、TNA レポートとして 2011 年 8 月に取りまとめた。

この一連の活動により開発された EL/QPI 研修内容のニーズへの関連性に対する研修参加者の評価は、96%～100%を獲得しており、的確な研修ニーズ調査のスキルの CSTC への定着に寄与した。

(2) 研修企画及び研修教材開発

研修企画及び研修教材開発に着手するにあたり、リーダーシップ、倫理、品質・生産性向上の各分野でタスクチームが結成され、合計 16 名がタスクチーム活動に携わった (表 3-8 参照)。各タスクチームは 2011 年 7 月から 9 月にかけて週 1 回定例ミーティングを開催するとともに、7 月下旬から 8 月上旬にかけて 1 週間程度の合宿型ワークショップを実施し教材の開発を行った。教材開発効率化のため、合宿という形式をとることでカウンターパートが定常業務から離れ、教材開発のため一定時間集中して取り組める環境を用意した結果、スキルの定着も進んだ。

表 3-8 タスクチームメンバーリスト

リーダーシップ	倫理	品質・生産性向上
<p><u>リーダー</u></p> <p>1. Mr. Mohammed S.Adams (CSTC)</p>	<p><u>リーダー</u></p> <p>1. Mr. Eric Amankwah (CSTC)</p>	<p><u>リーダー</u></p> <p>1. Mr. Evans Habadah (CSTC)</p>
<p><u>メンバー</u></p> <p>2. Ms. Jemimah Offin Boatemaa (CSTC)</p> <p>3. Ms. Nancy Yelpoe (Ministry of Education)</p> <p>4. Dr. Frederick Twum (Ministry of Food and Agriculture)</p> <p>5. Mr. Gilbert Ampeh (OHCS)</p> <p>6. Mr. Ohene-Agyei Kwaku (CSTC)</p> <p>7. Mr. Foster Agbemafle (CSTC)</p> <p>8. Ms. Christiana Edmund (Ministry of Interior)</p> <p>9. Mr. William Kartey (Office of President)</p>	<p><u>メンバー</u></p> <p>2. Mr. Ebenezer Rexford Amankwah (CSTC)</p> <p>3. Mr. Frank .O. Kpodo (Ministry of health)</p>	<p><u>メンバー</u></p> <p>2. Ms. Anna Ofori (CSTC)</p> <p>3. Mr. Michael Ohene-Marfo (CSTC)</p> <p>4. Ms. Jemima Allotey (Office of President)</p>
<p><u>分野専門家 (SME)</u></p> <p>Mr. Joe Issachar</p> <p>Mr. Mensah Raymond (SME)</p>	<p><u>分野専門家 (SME)</u></p> <p>Mr. Franklin A. Benefo (SME)</p>	<p><u>分野専門家 (SME)</u></p> <p>Mr. Philip Osei Antoh (SME)</p>

TNA 結果を踏まえて設計されたカリキュラム、タスクチームによって開発された EL/QPI 研修マニュアル及び講師が作成した各セッションにおける研修教材との統一性と質向上を図るため、タスクチームメンバーと EL/QPI 研修各セッションの担当講師陣との間

でピア・レビューを実施した。以上を踏まえて、リーダーシップ、倫理、品質・生産性向上それぞれの EL/QPI 研修マニュアルが完成され、各セッション講師のプレゼンテーション資料及びセッションプランが最終化された。

この一連の活動により開発された EL/QPI 研修内容の教材の質に対する満足度は 81%～100%を獲得しており、満足度の高いカリキュラム・教材の開発能力が CSTC に定着した。

(3) カリキュラム及び研修教材の改訂

第 1 年次における第 1・2 回 EL/QPI 研修の評価及びシンガポールにおける第三国研修を踏まえて、当時のシエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修カリキュラムを、よりスキルの習得に焦点を当てて改善すべく、コースの目的に戻り構成しなおした。「リーダーシップ」、「倫理」、「品質・生産性向上」と 3 分割していたカリキュラムを 1 つのコースとして融合し、アクションプランを各モジュールと密接に関連付けるなど、より実践的な内容に改訂した。この研修コースの再構成では、新たにコースを設計するのと同様の工程を辿っており、外部専門家が主導して開発された EL/QPI 研修を、自分で再設計し、新たな研修コースを開発することでカウンターパートは自信をつけた。

さらに、この新カリキュラム構成に添って、既存の研修マニュアルの構成変更や新たに執筆すべき内容などの方針を検討するとともに、インストラクショナルデザイン (ID) に配慮した研修員用ワークブックの開発に着手した。第 3 回 EL/QPI 研修に向けて、3 種類の教材が改訂または新規開発されることとなり、それぞれの目的を以下のように整理した。

- **Learner Workbook (LW)** : コースの流れに沿って、研修員のスキル習得に焦点を当てた研修員用ワークブック。これを主教材と捉える。
- **Trainee Manual (TM)** : 研修内容に係る包括的知識を読み物としてまとめたもの。副教材と捉える。
- **Facilitator Guide (FG)** : 講師を対象に、EL/QPI 研修の講義内容、スキル習得に焦点を当てたファシリテーション方法、事例教材等をまとめた講師用指導書。

研修マニュアルとして新たに導入された LW は 2012 年 3 月から 5 月にかけて CSTC 講師が中心となり開発され、FG も同様のプロセスで開発された。

この一連の活動は、すべて CSTC 講師により行われ、M&E の結果を活用しカリキュラム及び研修教材の改訂を行う実際の経験を通してスキルが確実に定着した。

(4) 国際研修開発経験を踏まえた国内向け研修の開発

第 3 年次では、シエラレオネ・リベリア向け研修を通して得た知見を活かし、ガーナ人公務員を対象とした新たな国内向け研修コース及び教材が開発された。そのため、ガーナにおける職位別研修実施に向けた関連機関間の連携強化を目的として、各省・部局の人事部長を主対象にしたワークショップが 2013 年 6 月 11 日に開催された。

国内向け研修では、将来的に CSTC が、プロジェクトによる資金支援、外部の専門家やプロジェクトメンバー等専門人材の技術支援がなくとも、品質レベルをできるだけ落とさず継続的に実行できるよう、作業を簡素化した研修開発工程を「ミニマムステップアプロ

ーチ」として CSTC における研修開発の手法として標準化し、その普及を促進した。ミニマムステップアプローチでは、学習目標として定めるスキルを取得することに焦点を絞り、必要な教材だけを効率よく制作するもので、外部の専門家に頼らず少人数で高品質の研修を開発するための作業内容とチェックポイントをまとめている。また、新たにマルチメディア教材（e-Learning）も導入された。上記を踏まえて、第3年次には「カスタマーケアコース」と「M&E コース」が CSTC の力により開発された。これは国際研修で培ったノウハウがしっかり CSTC に定着し、自らの力で国内向け研修を開発実施できる能力が確実に備わった証明である。

3.6.2 成果 2：研修実施（講義）能力の向上

(1) TOT マニュアルの開発

講師養成用教材である TOT マニュアルが 2012 年 2 月までに作成され、主にシエラレオネ・リベリア向けの TOT で活用されるとともに、各 TOT 終了後の CSTC 内レビューで改訂された。また、第三国研修及び本邦研修で得られた知見も盛り込まれ、2013 年 11 月に最終化された。

TOT マニュアルで整理された講義手法などの内容は、LP ワークショップ及び上級 TOT を通じて CSTC 講師陣の能力強化に活用された。CSTC 講師陣からは、研修に必要なすべての知識とスキルが詰まっていると評価され、専門家チームもことあるごとに TOT マニュアルを参照し、その活用に努めた。

(2) CSTC 講師への TOT の実施

CSTC 講師（専任講師及び兼任講師）への能力強化は、LP ワークショップ、上級 TOT、第三国研修、本邦研修に加え、日常的な OJT を通して行われた。

LP ワークショップ

各種プロジェクト活動を、CSTC 講師の職能開発の機会として活用し、経験豊富な兼任講師も含め、幅広くプロジェクトの経験・成果を共有する場として、LP ワークショップを定期的に開催した。特に第2年次以降 CSTC 専任講師が自主的に LP の実施準備を行うようになり、CSTC の活動として定着した。

LP ワークショップは以下の3点のねらいに基づき、各回異なるテーマと学習目標を設定して実施した。

- 1) CSTC 専任講師が兼任講師に対し、各種プロジェクト活動の進捗・成果を報告する機会を得る。専任講師自らが得た新しい知識や経験を主体的にプレゼンテーション・報告することで理解を深め、職能として根付かせるための一助とする。
- 2) CSTC 専任講師と各省庁に所属する兼任講師がそれぞれの異なる種類の知見・経験を相互に共有し、学び合うことで、多角的・効果的な職能開発が実現できる。
- 3) 時間的な制約がある兼任講師にとっても、プロジェクト活動に参画する機会が得られ

る。これにより、さらなる職能開発に向けた意欲の促進が可能となる。

プロジェクト実施期間中に計 14 回開催された LP ワークショップの概要は以下の通り。各回の参加者は別添 5「国際研修参加者データベース（シエラレオネ・リベリア）」参照。

表 3-9 LP ワークショップ概要

回	日程	内容
第 1 回	2011 年 3 月 21～24 日	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト概要紹介 「カイゼン」コンセプトと業務向上 インストラクショナルデザイン／ADDIE サイクルモデル TNA 手法の紹介 シエラレオネ、リベリアにおける TNA 調査の準備
第 2 回	2011 年 4 月 28 日	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト活動進捗の共有 シエラレオネ、リベリアにおける事前準備調査結果の共有 シエラレオネ、リベリアにおける TNA の準備
第 3 回	2011 年 6 月 16、17 日	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト活動進捗の共有 シエラレオネ、リベリアにおける TNA の実施プロセス／TNA 結果の共有
第 4 回	2011 年 7 月 13、14 日	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト活動進捗の共有 EL/QPI 研修企画案、カリキュラムの発表 効果的な研修カリキュラム設計・教材開発にかかる TV 会議セッション
第 5 回	2011 年 8 月 23～25 日	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト活動進捗の共有 EL/QPI 研修教材案の発表／改善案検討 ID における M&E
第 6 回	2011 年 10 月 26、27 日	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト活動進捗の共有 第 1 回 EL/QPI 研修報告・レビュー 効果的なパワーポイントスライド（シリーズ 1）
第 7 回	2012 年 1 月 26 日	<ul style="list-style-type: none"> 効果的なパワーポイントスライド（シリーズ 2） プロジェクト活動進捗の共有 第 2 回 EL/QPI 研修報告・レビュー EL/QPI 研修デザイン／講義手法の改善点にかかる協議
第 8 回	2012 年 3 月 8 日	<ul style="list-style-type: none"> 効果的なパワーポイントスライド（シリーズ 3） プロジェクト活動進捗の共有 第三国研修成果及び研修マニュアルの改善点の発表 インパクト調査結果の発表
第 9 回	2012 年 6 月 21 日	<ul style="list-style-type: none"> 効果的なパワーポイントスライド（シリーズ 4） 第 2 年次活動計画とスケジュールの共有 EL/QPI 研修における改善点の共有 プロジェクト中間レビューの説明
第 10 回	2012 年 11 月 27 日	<ul style="list-style-type: none"> 効果的なパワーポイントスライド（シリーズ 5） 第 1 回 TOT のレビュー

回	日程	内容
		<ul style="list-style-type: none"> 第3回 EL/QPI のレビュー プロジェクト中間レビュー結果の共有
第11回	2013年2月6日	<ul style="list-style-type: none"> 効果的なパワーポイントスライド（シリーズ6） 中間レビューの提言への対応 スキルフォーカスレベルの分析
第12回	2013年3月5日	<ul style="list-style-type: none"> インストラクショナルデザイン最新動向の紹介（シリーズ1）：Learning Organization のコンセプト紹介 今後の EL/QPI への改善点の確認 第2回 TOT のレビュー
第13回	2013年8月13日	<ul style="list-style-type: none"> インストラクショナルデザイン最新動向の紹介（シリーズ2）：Workplace Learning のコンセプト紹介 第4回 EL/QPI 研修のレビュー シンガポール第三国研修の報告
第14回	2013年10月30日	<ul style="list-style-type: none"> インストラクショナルデザイン最新動向の紹介（シリーズ3）：リーダーシップ開発モデルのコンセプト紹介 ICTスキルセッション（ショートカットキー） 第3回 TOT のレビュー インパクト調査結果の共有

上級 TOT

CSTC 講師（専任講師、兼任講師）のさらなる質向上を目的に、計4回の上級 TOT が実施された。第1回～3回の上級 TOT は、シエラレオネ・リベリア向け第3回、4回 EL/QPI 研修及び第3回 TOT のそれぞれに先立つタイミングで開催され、スキル重視研修手法を実践的に学ぶことができるよう工夫した。また、講師経験の少ない中堅・若手レベルの専任・兼任講師がファシリテーション実践経験と他の講師からのフィードバックを通して能力向上を図るため、EL/QPI 研修モジュールのデモンストレーションとピア・レビューを行った。なお、第1回、第2回の上級 TOT 講師は、日本人専門家及び経験豊富な専任講師が担当したが、第3回においては CSTC の若手専任講師が中心となって講師を務めたことは、若手講師の成長ぶりの証明である。

2013年11月に実施した第4回上級 TOT は、中間レビューにおいて、特に経験豊富な兼任講師からのインストラクショナルデザインの国際動向や最先端の知見を得る機会を希望する声を受けて、日本からインストラクショナルデザイン専門家を招聘した特別研修として実施した。

上級 TOT では修了証を発行した。第1回～3回上級 TOT において合計24名（前回までに受領した場合は修了証受領対象外とした）、第4回上級 TOT において24名が修了証を受領した。各回の上級 TOT の概要は以下の通り。

表 3-10 上級 TOT 概要

回	日程	内容
第1回	2012年8月14、15、22、23日	<ul style="list-style-type: none"> スキル重視手法導入の背景 EL/QPI コースデザインの改訂 スキル重視研修に必要なツールや手法 参加者によるデモンストレーション
第2回	2013年6月12日、14日	<ul style="list-style-type: none"> スキル重視研修手法の必要性とその優位性 スキル重視研修に必要なツールや手法 スキル重視研修のファシリテーションスキル 参加者によるデモンストレーション
第3回	2013年8月26日、28日	<ul style="list-style-type: none"> スキル重視研修手法の必要性とその優位性 スキル重視研修に必要なツールや手法 スキル重視研修のファシリテーションスキル 参加者によるデモンストレーション
第4回	2013年11月26～28日	<p><日本から招聘した第一線で活躍するインストラクショナルデザイン専門家によるインストラクショナルデザインの先進知見の紹介></p> <ul style="list-style-type: none"> 情意面に着目したファシリテーション ファシリテーションにおける7つの間違い ストーリーテリングと行動変容

第三国研修

プロジェクト期間中、EL/QPI 研修マニュアルの改訂、スキル重視のカリキュラム・教材開発やファシリテーション手法の向上を目的として、シンガポール公務員研修所（シンガポール）において2回の第三国研修が行われた。第三国研修の概要は表 2-5 及び表 2-6 の通り。特に若手講師からは、シンガポールで最先端の研修を受けたことで、M&E コースの開発が促進され、またコースでファシリテーションする際に自信をもって落ち着いて研修員と向き合うことができるようになるなど、スキルと自信の両面に大きく貢献した。

本邦研修

日本における公的機関、民間機関の研修所経営・運営を学び、西アフリカ研修機関の COE に向けた研修センター経営能力向上に係る知見を得ることを目的として実施された。また、本邦研修中に本研修で得た知見をもとに 2016 年までの戦略経営計画として CSTC アクションプラン 2013-2016 が策定された。本邦研修の概要は表 2-7 の通り。参加者は帰国後も、新研修棟の教室レイアウトや、看板の配置を考える際など、あらゆる局面で日本で学んだことを思い出し、活用していた。

上記の一連の活動を通して、最終的に CSTC 講師が複数科目を担当できる CSTC 講師が

プロジェクト開始時には 17 人中 11 人であったのが、39 人中 31 人（79%）に達するなど短期間で目覚ましい成長を遂げることができた。

3.6.3 成果 3：研修計画・運営能力の向上

(1) 研修実施運営計画及び COE となるためのアクションプランの策定

研修実施運営計画の策定

第 1 年次に CSTC 管理職・専任講師と専門家チームとで既存のガーナ向け EL/QPI 研修の運営プロセスを確認し、必要な手続きを整理するとともに、国際研修を実施する上での必要な手続きが確認された。以上を踏まえて、2011 年 9 月に研修実施運営計画（第 1 稿）が策定された。

策定された研修実施運営計画は各 EL/QPI 研修及び TOT の実施状況を踏まえて改訂されるとともに、第 3 年次に国内向けコースも含めて、研修実施運営計画（標準版）としてまとめられた。3 年次には計画の添付資料である作業チェックリストを常に手にし作業を進める専任講師の姿が見られ、作業の標準化が進んだことをうかがわせた。

CSTC アクションプランの策定

第 2 年次の本邦研修において、研修参加者は日本における TNA の実施方法、研修コースのマーケティング、予算確保のための工夫、参加者志向の施設などについて知見を得た。その経験・知見を踏まえて、研修参加者は本邦研修中に CSTC が COE を目指すにあたっての中期戦略経営計画「CSTC アクションプラン(2012-2016)」を作成した。本アクションプランには下記の項目についてそれぞれ活動計画がまとめられている⁴。

- ガーナ政府各機関への研修実施促進
- 研修実施の維持発展性確保
- CSTC の運営実施能力確保
- CSTC の人材能力向上
- CSTC のマーケティング
- 他機関との戦略的連携

CSTC は日々の活動の中で本アクションプランを参照し、常にプロジェクト活動の軌道修正を図りながら、すべての活動が CSTC の発展に効率的につながるように活動を調整した。プロジェクトとしても活動を見直す際には、プロジェクト上位目標に加え、このアクションプランの内容と照らし合わせ、その妥当性を検討した。毎回合同調整委員会 (JCC) において、その進捗状況が確認され関係者間で共有された。全体的に前倒しに計画は実施されてきており見通しは明るいと思われる。

⁴ CSTC アクションプラン 2013-2016 のオリジナル版には「テレビ会議システムの導入」、「遠隔研修の導入」の 2 項目があるが、プロジェクトの目的に直接的に関連しないために、プロジェクトが支援する計画からは除外されている。「テレビ会議システムの導入」は 2014 年 2 月に National Information Technology Agency (NITA) からの支援により完了した。

(2) シエラレオネ・リベリアの状況に関する情報提供ワークショップ

事前準備調査、TNA 調査及び各 EL/QPI 研修、TOT で確認されたシエラレオネ・リベリアに特徴的な公務員研修にかかる情報については、LP ワークショップにおいて CSTC 講師に共有された。

(3) EL/QPI 研修及び TOT の実施

策定された研修実施運営計画に基づいて、4 回の EL/QPI 研修及び 3 回の TOT が実施された。EL/QPI 研修員は帰国後にアクションプランを実施し、ワークフローの整理や職務規定の整備、サービス内容の開示などにより、作業の効率化や顧客へのサービスを向上させ、公共サービスの向上に貢献した。また、時間管理やモチベーションの向上など、帰国研修員の行動変容を認める声もインパクト調査で認められた。この中のベストプラクティスがシエラレオネ、リベリアで開催された成果共有ワークショップで紹介された。また TOT 研修員は帰国後に、研修開催のための資金が乏しい中、自身の職場の同僚への研修を行うなど EL/QPI で学んだ内容を普及した。実施された研修の概要は表 3-11 及び表 3-12 の通り。

表 3-11 EL/QPI 研修概要

研修タイトル	倫理的リーダーシップ、公共サービスの質・生産性向上 コース Ethical Leadership for Quality Productivity Improvement Course
参加者ターゲット	シエラレオネ、リベリアにおける中堅レベルの公務員
研修実施機関	CSTC (ガーナ)
研修目的	シエラレオネ、リベリアの公的機関において持続的な質・生産性向上をもたらす有能な倫理観の高いリーダーをチェンジエージェントとして育成する
研修トピック	持続的な質・生産性向上をもたらす有能な倫理観の高いリーダーに必要なとされる様々なスキル。 <ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップ ● チェンジマネジメント ● 時間管理 ● チームワーク ● 権限委譲 ● 生産性向上ツール ● コミュニケーション ● レポート作成 ● 品質標準 ● 戦略的思考 他
研修期間	3 週間 (15 日間)
実施時期	第 1 回 (2011 年 9 月 19 日～10 月 7 日) 第 2 回 (2011 年 11 月 14 日～12 月 2 日) 第 3 回 (2012 年 9 月 24 日～10 月 12 日) 第 4 回 (2013 年 6 月 17 日～7 月 5 日)
参加者人数	第 1 回～第 4 回 参加者総計 80 名

	<ul style="list-style-type: none"> ● シエラレオネ 計 40 名 (10 名×4 回) ● リベリア 計 40 名 (10 名×4 回) 参加者リストは別添 5 参照のこと。 ※各回ガーナの専任・兼任講師も数名ずつ参加した。
--	---

表 3-12 TOT 概要

研修タイトル	EL/QPI 研修のための講師養成研修 Training of Trainer Course for EL/QPI
参加者ターゲット	EL/QPI 研修を修了し、将来 EL/QPI 研修講師となり得るシエラレオネ、リベリアにおける中堅レベルの公務員
研修実施機関	CSTC (ガーナ)
研修目的	研修における Analysis (ニーズ・アセスメント)、Design (研修企画)、Development (教材開発)、Implementation (研修運営)、Evaluation (研修評価) の 5 分野を踏まえた ADDIE サイクルモデル及び EL/QPI 研修を実施する講師能力の習得
研修トピック	持続的な質・生産性向上をもたらす有能な倫理観の高いリーダーに必要とされる様々なスキル。 <ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップ ● チェンジマネジメント ● 時間管理 ● チームワーク ● 権限委譲 ● 生産性向上ツール ● コミュニケーション ● レポート作成 ● 品質標準 ● 戦略的思考 他
研修機関	2 週間 (10 日間)
実施時期	第 1 回 (2012 年 8 月 27 日～9 月 7 日) 第 2 回 (2013 年 2 月 11 日～22 日) 第 3 回 (2013 年 9 月 2 日～13 日)
参加者人数	第 1 回～第 3 回 参加者総計 48 名 <ul style="list-style-type: none"> ● シエラレオネ 計 24 名 (8 名×3 回) ● リベリア 計 24 名 (8 名×3 回) 参加者リストは別添 5 参照のこと。 ※各回ガーナの専任・兼任講師も数名ずつ参加した。

(4) ガーナ人公務員向けの新規開発コースの実施

第 3 年次に開発された新規 2 コースについて、カスタマーケアコースは 2013 年 8 月 19 日～22 日及び 8 月 27 日～30 日の日程で 2 回開催され、M&E コースは 2013 年 11 月 11～20 日の日程 (途中職場演習を含む) で 1 回開催された。

また国際研修と異なり、国内向け研修は専門家チームからの技術的サポートを得ず、

CSTC のみで実施・運営された。これは特に若手専任講師にとっては、自分の力でニーズ調査から研修実施、評価までの一連の流れを担当し、大きな自信に結びついた。新規 2 コースの実施・運営で確認された国内向け研修運営手順は、研修実施運営計画（標準版）にまとめられた。

(5) アクションプランのモニタリング

本邦研修で策定されたアクションプランは中間レビューにおいて開催された第 3 回 JCC で委員会メンバーに共有された。策定されたアクションプランに従って、専門家チームは当初のプロジェクト活動に加え、人材育成計画の策定、CSTC 専任講師のコンピテンシー分析、カイゼン・プラットフォームの実施、ICT スキル向上の活動支援を行った。その後各回の JCC にて進捗状況の報告を行うことにより、定期的なモニタリングの機会とした。アクションプランは 2013 年 11 月の第 4 回 JCC 時点では、人材の採用など CSTC がコントロールできない部分を除きほぼ進捗しており、2014 年 2 月のテレビ会議システム導入をもって、約 90%程度が完了している。今後の予定は主に研修実施のための資金確保と人材の補強で、アクションプランの確実な実施に対し、見通しは明るい。

(6) 人材育成計画

CSTC に採用された専任講師を育成するための中長期的方策をガイドラインとして人材育成計画にまとめた。計画では CSTC の専任講師の理想像と研修センターの持つべき機能を前提として提示している。その前提に基づき、研修の専門家、研修センター経営の専門家としてスキル・知識を業務経験や教育訓練を通してどのように伸ばしていくかをまとめたものである。また計画の中では CSTC に新卒で入職した 1 人の専任講師を事例として、具体的なキャリアイメージを職務経験と教育訓練を中心に提案し、ガイドラインに基づく具体的育成実施例を提供している。

計画で示している育成戦略の柱は、1) 学習する組織への転換、2) 外部研修、OJT、自己啓発の効果的な組み合わせ、3) 講義科目専門知識の養成、4) スキルマップと戦略的職務分担と人事異動の 4 点である。CSTC が組織として学び続ける仕組みと文化を定着させることの重要性を、学習する組織への転換として戦略の柱にすえ、研修については 3 つのスタイル（外部研修、OJT、自己啓発）を効果的に組み合わせ実施すること、専任講師にはいくつかの専門科目について、その専門家と同程度の知識を身に付ける機会を与えること、そして常に組織の求めるスキルと自身の保有するスキルを確認し、身に付けたスキルを発揮できる職務を分担させることを提案している。

(7) CSTC 専任講師のコンピテンシー分析

専任講師の能力開発を行う上で、現在の保有スキルを正確に把握することがその第一歩であり重要な作業である。そのため有効なのが、講師ごとの保有スキルを可視化するツールであるスキルマップである。このスキルマップを作成するため、コンピテンシー分析を CSTC 専任講師に対してパイロット的に実施した。日々の CSTC の業務と将来必要になる業務を 100 程度のタスクレベルに細かくリストアップし、各タスクに対するスキルレベ

ルの経年変化を分析した。さらに、タスクを大きく分類した領域ごとに、講師自身の関心と管理職からの期待を可視化した。これらのデータをキャリアを考える上で重要な情報として人材育成に活用することを、上記の人材育成計画で提案している。

(8) カイゼン・プラットフォームの実施

第3年次におけるCSTCの組織能力強化に向けた新しい試みとして、カイゼン・プラットフォームを導入した。カイゼン・プラットフォームは、CSTCが組織として全職員の参加によるボトムアップのカイゼン活動を導入するための学びと共有の場として設定した。隔週のミーティングを通して、全職員がカイゼンのアイデア及び活動の成果を発表し、職員が相互に認知・奨励を行うことにより、業務への意欲向上とCSTCの組織力強化を目指した。さらに、CSTCは2014年に「公共サービス改善コース」(Public Service Delivery Improvement Course、通称KAIZENコース)の新規開発・実施を計画しており、CSTC内の活動を通して専任講師がカイゼン手法をOJTで学び、経験を蓄積するとともに、コース内で事例教材として用いる具体的な改善事例を蓄積することを目的とした。

まずは、トライアルとして、清掃や整理整頓などの5Sに着目したカイゼン活動から着手し、その後、持続性担保のために、活動を実施するためのチームとして、CSTC内の委員会を活用した。また、活動の推進母体として「報酬・規律委員会」が企画・準備段階から関わることとし、プロジェクト終了後も持続的に活動が実施される体制を構築した。定常業務が多忙な中でカイゼンが進まないチームが多かったため、2014年2月に賞品を用意して、第1回カイゼン発表コンテストを開催しモチベーションの向上に努めた。

2014年2月に実施されたプロジェクト成果共有ワークショップでは、CSTCの最も有効なカイゼンを実施した「イメージ向上・PR委員会」のチームが代表としてカイゼン活動の成果発表を行った。

(9) ICTスキルの向上

CSTC専任講師の中には、基礎的なパソコンスキルがないために単純作業に時間がかかっている者が多いことが明らかになり、専任講師に対して、研修運営実施に関わる一般的なICTスキル向上に関わる基礎的なセッションを2013年6月より行った。セッションは専門家チームが講師となり、一部インターンシップ実習生⁵の協力を得て実施された。これによりキーボード操作のスピードが向上するなど、パソコンを使った作業の効率が上がるなどの成果が見られた。また、e-Learningの開発に必要な関連ソフトウェアの使用方法に関するOJTを行った。ICTスキル向上セッションの概要は以下の通り。

⁵大学新卒者が、1年間国内の職場に実習生として配属される国のスキーム。大学で学んだ技術・知識を社会的優先課題の解決に役立てることが趣旨である。

表 3-13 ICTスキル向上セッション概要

日程	内容
2013年6月28日	ICTスキル概要 <ul style="list-style-type: none"> ICTスキル習得の効用 PCメンテナンス/パフォーマンス向上ツールの紹介・演習 必須キーボードショートカット紹介
6月下旬～7月上旬	マルチメディア教材ソフトウェアのOJT
7月12日	電子データ管理基礎 <ul style="list-style-type: none"> MSワードのレポートのバージョン管理 後で探しやすいファイル名の付け方、フォルダー整理
8月14日	電子データ管理演習(1) <ul style="list-style-type: none"> ファイル名の付け方、フォルダー整理
10月初旬～11月初旬	電子データ管理のOJT <ul style="list-style-type: none"> クラウドデータストレージ(Dropbox)の紹介 オフラインのメール管理ソフト(Zimbra Desktop)の紹介
10月初旬～11月初旬	ショートカットキーのE-mail講座(計4回) <ul style="list-style-type: none"> ウィンドウ表示 ファイル/フォルダー名管理 改ページ・セクション区切り 形式を選択して貼り付け
12月10日	研修業務管理データ管理演習(1) <ul style="list-style-type: none"> 研修コース参加者データの入力と関連帳票概要説明
2014年1月22日	研修業務管理データ管理演習(2) <ul style="list-style-type: none"> 研修コース参加者データの入力と関連帳票作成の演習 組織的な電子データ管理(研修運営パック、外付けハードディスクへのファイル保存)

3.6.4 成果4：M&E制度の構築及び実施能力の強化

(1) M&E制度の見直し

第1回LPワークショップにおいて、プロジェクト専門家チームより、ADDIEサイクル及びモニタリング評価にかかる全体的な概念を説明した。また、第5回LPワークショップにおいて、既存のガーナ向けEL/QPI研修のM&Eツールを改善し、教材改訂やファシリテーション改善に必要な情報が得られる効果的なツールの開発スキルを移転した。

(2) M&E制度の開発

国際研修では、事前準備調査において、シエラレオネのHRMO及びリベリアのCSAと協議し、M&Eを含む事業全体の実施枠組みについて合意し、M&Eの実施プロセスについては、(1)研修事前評価、(2)研修中評価、(3)研修終了時評価、(4)インパクト調査の4段階で実施されることとなった。

また、新規に開発された国内向け2コースでは、研修中評価と研修終了時評価は国際研修と同様に行われるが、海外と異なり公務員の実態をある程度把握している国内では研修

事前評価が省略され、研修内で策定されるアクションプランのモニタリング・評価は各省庁が主体となって実施し、CSTC は各省庁から提出されるモニタリングフォームをもとに、必要に応じてコースの内容を修正することとなった。CSTC で実施した研修にかかる M&E 制度の概要は表 3-14 の通り。

表 3-14 M&E マトリックス

評価段階	該当評価ステップ	M&E ツール	担当機関	
			海外	国内
準備	Step 1: 研修事前評価	受講前アクションプラン案	CSTC HRMO/CSA	-
反応	Step 2: 研修中評価	観察・質問 質問紙	CSTC	CSTC
学習	Step 2: 研修中評価 Step 3: 研修終了時評価	観察・質問 質問紙 受講前/受講後アクション プラン比較	CSTC	CSTC
行動	Step 4: インパクト調査	質問紙 インタビュー 職場訪問による観察	CSTC HRMO/CSA	研修員派遣省庁 (CSTC)
結果	Step 4: インパクト調査	質問紙 インタビュー 職場訪問による観察	CSTC HRMO/CSA	研修員派遣省庁 (CSTC)

上記の海外及び国内の M&E に係る手順、手法などは、M&E ガイドライン（標準版）として取りまとめられた。

(3) M&E の実施

国際研修では、第 2 年次までは研修評価を MSD に外部委託していたが、第 3 年次からは CSTC の M&E 担当者として Mr. Michael Ohene Marfo が集中的に育成され、CSTC において評価を実施する体制が整えられた。またプロジェクト期間中 3 回実施されたシエラレオネ及びリベリアにおけるインパクト調査にはその他の専任講師も参加するとともに、評価手順、手法などについて、Mr. Marfo から各専任講師へのアドバイス、支援などの技術移転がなされた。これにより、評価のための質問票作成のスキル、インタビューのスキル、エクセルによるデータ集計などの IT 業務スキル、そしてデータの分析から教訓抽出までの一連の M&E のスキルの向上が見られ、CSTC 独自の力で M&E を実施する下地が整った。

国内向けコースについては、各省・部局の人事局長を主対象に 2013 年 6 月にワークショップが開催された際、モニタリング・評価システムについても協議され、アクションプランのモニタリングは各省庁が主体的に行うこととなった。

そのため、カスタマーケアコースでは、2013 年 10 月に CSTC から派遣元の省庁へアクションプラン実施支援のレターが送付され、また、11 月には CSTC から派遣元省庁を訪問し、モニタリング進捗状況の確認を行い、的確になされていない場合には指導、支援を行

った。アクションプランのモニタリングを各省庁に在籍する人事局長が行う仕組みに関しては、今後 CSTC からのさらなる働きかけを通じて、各省庁が研修に対してより主体的に取り組む意識付けが必要である。

(4) 成果共有ワークショップ

成果共有ワークショップ (シエラレオネ)

2014 年 1 月 30 日にシエラレオネの首都フリータウンにおいてプロジェクトの成果共有ワークショップが開催された。ワークショップの開催準備は HRMO が主体となって進められ、準備の進捗状況は TV 会議を通じて確認された。HRMO の Director General をはじめ来賓、元 EL/QPI 研修員、HRMO 職員等 103 名が参加した。このうち EL/QPI 研修員は 29 名であった。HRMO は、当ワークショップの開催をきっかけに、今後も元 EL/QPI 研修員間のネットワークを活かすべく、プラットフォームを形成する計画である。元 EL/QPI 研修員によるアクションプラン実施事例 3 件がベストプラクティスとして発表された。発表された事例は下記の通り。

- Mr. Sellu Keifala, HRMO
アクションプラン : Early provision of meeting agenda in senior management's meeting at HRMO
- Ms. Deema Lamboi, Ministry of Agriculture, Forestry and Food Security
アクションプラン : Service Charter development for the ministry
- Mr. Augustine T. Mansaray, Public Service Commission
アクションプラン : Staff Development, training Needs Analysis and Implementation

会場に集まった元研修員には、アクションプラン実施の努力をたたえる賞状が手渡された。また、HRMO の努力により、多くのメディアが本ワークショップの開催を報道したため、プロジェクトの広報としてよい機会となった。

成果共有ワークショップ (リベリア)

2014 年 2 月 5 日にリベリアの首都モンロビアにおいてプロジェクトの成果共有ワークショップが開催された。CSA の Director General をはじめ来賓、元 EL/QPI 研修員、CSA 職員等 84 名が参加した。このうち EL/QPI 研修員は 31 名であった。元 EL/QPI 研修員によるアクションプラン実施事例 4 件がベストプラクティスとして発表された。発表された事例は下記の通り。

- Mr. Francis Aire-Youba, Ministry of Transport
アクションプラン : Visualization of vehicle registration and related fees
- Ms. Rebecca Andrew Kaba, Ministry of Transport
アクションプラン : Service Charter development for the ministry
- Ms. Lucia D. Gibson, Ministry of Information
アクションプラン : Effective records keeping for quality service delivery

- Ms. Sandra M. Roberts,
Ministry of Posts and Telecommunications
アクションプラン：Restructuring the job description (JD)

将来の活動について議論するセッションでは、大臣も研修を受けるべき、リベリア政府だけでなく国際援助機関などに積極的に提案書を出して研修のための資金を獲得すべき、EL/QPI 研修員を活用した研修を各省庁が義務化すべきといった、研修を積極的に推進する意見が多く出された。ここでも会場に集まった元研修員には、アクションプラン実施の努力をたたえる賞状が手渡された。

成果共有ワークショップ（ガーナ）

2014年2月13日に CSTC 新研修棟の開所式と合わせ、プロジェクトの成果共有ワークショップが開催された。駐ガーナ日本国特命全権大使、ガーナ公務員改革担当大臣等をはじめとする来賓、各省庁の兼任講師や人材局長、その他人材開発に関連する公務員、報道陣を含め 112 名が参加した。前半は開所式典を行い、後半はプロジェクトの成果紹介、カスタマーケアコース参加者のアクションプラン実施結果発表、シエラレオネ、リベリアでの成果共有ワークショップの報告、CSTC で実施されたカイゼンコンテストの最優秀グループの事例発表等を行った。プロジェクトの成果として、ほぼすべての指標が達成され、CSTC の組織能力が大きく向上したことが確認された。将来の活動について議論するセッションでは、CSTC の研修で倫理を取り扱うことの重要性、各省庁人事局長の M&E への協力の重要性、職位別研修の確実な実施を訴える発言などが相次ぎ、CSTC の研修が今後ますます公務員にとって重要であることが公務員研修にかかるステークホルダー間で共有された。

本ワークショップはメディアに大きく取り上げられたこと、またガーナにおける公共セクター改革/公務員能力強化に関わるステークホルダーを招待することに成功したことで、プロジェクトの成果及び CSTC の研修実施能力を広く伝える機会となった。このことにより、プロジェクト終了後における CSTC の研修事業の持続性を向上させるとともに、CSTC がステークホルダーに、将来にわたって公務員研修の域内 COE としての機能を果たしうる存在として認識されることが期待される。

3.7 終了時評価提言への対応状況

3.7.1 終了時評価結果

2014年11月に実施された終了時評価では、プロジェクト目標の達成がほぼ確実であることから、本プロジェクトは予定どおりに終了することが妥当であると結論づけられた。妥当性、有効性、効率性、インパクトの4項目において「高い」の評価を得、持続性については「中程度」の評価を得た。なお、プロジェクト終了時までにはプロジェクト側が対応すべき事項として下記4点が提言された。

- 業務移管の促進
- 人材育成計画の作成
- 公正賃金給与委員会への働きかけ
- 職位別研修制度の実効性を高める人事情報伝達プロセスの検討

各提言へのプロジェクト終了時点での対応状況はそれぞれ以下の通りである。

3.7.2 業務移管の促進

本プロジェクトでは、日々のプロジェクト活動で、カウンターパート自身が主体的に取り組む体制としてタスクチーム制、スキル・トランスファー・メカニズム、タスクリーダー制等を順に導入した（5.1.1 技術移転の「場」や「仕組み」の工夫に詳述）。プロジェクト終了時までには、若手専任講師も含め、カウンターパート自身が活動計画を立てその進捗をモニタリングできるようになったが、初期企画のドラフト段階で滞る傾向が見受けられたため、特に終了時評価以降の活動について、専門家チームからは過去の事例の参照等のアドバイスを行いつつも、初期企画のドラフト作成から、カウンターパート自身が行えるように考慮し、業務移管を促進した。

3.7.3 人材育成計画の作成

公務員研修講師としての専門性と研修センター運営に関する専門知識・スキルを、業務経験と教育訓練を通して中長期的に強化するためのガイドラインとして CSTC 人材育成計画を作成した。計画で示している育成戦略の柱は、1) 学習する組織への転換、2) 外部研修、OJT、自己啓発の効果的な組み合わせ、3) 講義科目専門知識の養成、4) スキルマップを活用した戦略的職務分担と人事異動の4点である（3.6.3 成果3：研修計画・運営能力の向上の(6)で詳述）。CSTC 管理職との協議を重ね、合意されたものを2014年2月に最終版として完成させた。なお、終了時評価で提示された以下5点を計画作成上の留意事項として織り込んだ。

- 公務員の職場環境及び業務についての理解を深めるために、専任講師を一定期間省庁に派遣するプログラムを継続すること。
- 専任講師の育成計画は、専任講師の側からみたキャリア形成の視点を持つこと。
- 次年度に採用を予定している専任講師の育成計画も念頭にいれること。
- 研修実施と直接関係のない支援業務を専任者へ機能分化すること。
- CSTC が作成する人材育成計画の内容が有効性、効率性、実現性の面で妥当となるよう、専門家は他国での経験を踏まえた助言をすること。

3.7.4 公正賃金給与委員会への働きかけ

終了時評価では、CSTC がより高度な専門性を持ち、経験豊富な講師を雇うための新職位制度である Training Management Class への移行を推進することが提言されたが、専門家チームからの働きかけの効果が、CSTC をはじめとする講師職を Training Management

Class に任命する作業は確実に進んでいる。2014 年 2 月時点で、従来の講師職の公務員を新たな Training Management Class に任命にするにあたり、公正賃金給与委員会が新たな給与テーブルを各講師に当てはめ、それを CSTC が確認する作業を行っている。

3.7.5 職位別研修制度の実効性を高める人事情報伝達プロセスの検討

CSTC は、2014 年度の職位別研修の受講が義務付けられる昇進予定者の特定にあたり、OHCS の CMD (Career Management Directorate) との連携により、各省庁の人事局から提出される昇進登録記録 (Promotion Registrate) を確認することにより、効率化する方針を考えている。これを受け、プロジェクトでは、この昇進登録記録から職位別研修該当者リストを作成することとした。また研修参加者の情報は CSTC 内の研修実績データベースへ蓄積し、このデータベースから各コースの管理文書を効率的に作成するエクセルによる簡易システムを構築し、その使用方法の実技ワークショップ開催を支援した。これは CSTC が第 3 年次以降、参加者選定及び研修後のアクションプラン実践モニタリングにおいて各省庁人事局との連携強化を行うとの方針を立てていたため、OHCS の管理する人事データベースではなく、各省庁の発信する人事情報を元に研修該当者を選定する事で、より省庁人事局との連携強化を図る意図によるものである。

終了時評価時点では OHCS の RSIMS (Research Statistic Information Management Directorate) との連携を強化し一元化されたデータベースを効率的に活用する方法も提案・検討された。しかし現時点ではデータベースには休職、留学などが適切に反映されておらず限界のあることと、プロジェクト終了までに時間が限られていたため、CSTC のコントロールできる範囲で扱えるデータベースの効果的な活用を支援することとし、CSTC 内のデータベース構築を支援した。

第4章 プロジェクト成果

4.1 プロジェクト目標・成果（アウトプット）の達成状況

本プロジェクトの成果の達成状況は表 4-1 の通りである。

表 4-1 プロジェクト成果達成状況

プロジェクト目標・アウトプット・指標	進捗状況
<p>プロジェクト目標： ガーナを含む域内の公務員研修における「Center of Excellence (COE)」としての機能を果たすことを目指して、公務員研修センター（CSTC）の組織能力が強化される。</p>	<p>公務員研修における「Center of Excellence (COE)」に向け、7 回の西アフリカ域内国際研修（シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修 4 回、及び TOT3 回）が開催された。 ガーナ国内において、CSTC の認知が高まり、Local Government Service をはじめとする Public Service 機関等から複数の研修要望を受託している。</p>
<p>指標： <ul style="list-style-type: none"> CSTC の講師（専任・兼任）の人数、ならびに研修施設（教室数）が 50%以上拡大する。 </p>	<ul style="list-style-type: none"> CSTC の専任講師数はプロジェクト開始前の 4 名から 14 名に増加（2014 年 1 月に採用の 5 名の新規専任講師を含む）。また、兼任講師数は 22 人から入れ替えも含め 30 人に増加した。合計で CSTC の講師（専任・兼任）は、26 名から 44 名に増加した(69%増)。 2013 年に新研修棟が利用開始され、教室数は 3 教室から 12 室に増加した (300%増)。
<ul style="list-style-type: none"> 研修員による研修受講評価において、講師陣が平均 60%以上の評価を得る。 	<ul style="list-style-type: none"> シエラレオネ・リベリア向け研修受講評価において、講師陣の研修手法に関する満足度⁶は下記の通り。 <EL/QPI 研修> 第 1 回 95%、第 2 回 100%、第 3 回 100%、第 4 回 100% <TOT> 第 1 回 75%、第 2 回 88%、第 3 回 100%
<ul style="list-style-type: none"> ガーナ及びシエラレオネ・リベリア向けの研修の実施を可能とする研修サイクルマネジメントが確立する。 	<ul style="list-style-type: none"> 第 1 年次に研修サイクルにおける研修ニーズ・アセスメント (TNA)、研修実施、研修評価に係るガイドラインが策定され、各ガイドラインに基づき研修サイクルマネジメントが行われた。また、上記サイクルに基づき、国内新コースや、Public Service 向け研修等が開発・実施されている。

⁶ 研修終了時評価における質問「Were you satisfied with facilitators' training methodologies?」において、Very good と Good を「満足」と判断した。

プロジェクト目標・アウトプット・指標	進捗状況
<ul style="list-style-type: none"> 研修員の所属機関が、CSTC へのさらなる研修員派遣を希望する。 	<ul style="list-style-type: none"> シエラレオネ、リベリアでのインパクト調査において、CSTC へのさらなる研修員派遣や、CSTC からの講師派遣要望は表明されるものの、主に資金確保上の問題により実現に至っていない。 2012 年 11 月には JICA のシエラレオネ国カンビア県地域開発能力向上プロジェクトより 5 名の県議会職員が CSTC 年間研修カレンダーに沿って実施している EL コースに参加した。
<p>成果 1 : OHCS および CSTC の職員が、ガーナ及びシエラレオネ・リベリア研修員向けの研修ニーズ・アセスメントを実施し、研修カリキュラム及び教材を作成する能力を習得する。</p>	<p>OHCS および CSTC の職員が研修ニーズ・アセスメント (TNA) を実施し、そのプロセス・結果は「研修ニーズ・アセスメントガイドライン」と「TNA 報告書」として取りまとめられた。その結果をもとに研修カリキュラム及び教材が作成された。</p>
<p>指標 :</p> <ul style="list-style-type: none"> CSTC 職員によって開発された研修カリキュラム及び教材が、新規開発コース及びシエラレオネ・リベリアからの研修員ニーズに合致しているとの評価を受ける。 	<ul style="list-style-type: none"> シエラレオネ・リベリア向け研修受講評価は下記の通り。 <u>研修内容のニーズへの関連性⁷</u> <EL/QPI 研修> 第 1 回 100%、第 2 回 100%、第 3 回 96%、第 4 回 100% <TOT> 第 1 回 100%、第 2 回 100%、第 3 回 100% <u>教材の質の満足度⁸</u> <EL/QPI 研修> 第 1 回 95%、第 2 回 100%、第 3 回 96%、第 4 回 100% <TOT> 第 1 回 TOT82%、第 2 回 81%、第 3 回 100%
<ul style="list-style-type: none"> OHCS/CSTC 職員が、適切な研修ニーズ・アセスメントを基に研修カリキュラム・教材を開発できる能力を示す。 	<ul style="list-style-type: none"> TNA は 2011 年 4 月～5 月に実施され、OHCS/CSTC 職員のべ 11 名が現地調査に参加、計 15 名が事前準備及び調査結果分析のためのタスクチーム活動に参加し経験が蓄積された。 研修カリキュラム・教材は TNA の結果に基づいて開発された。専任・兼任講師合計 16 名の参加によるタスクチーム活動として実施された。

⁷ 研修終了時評価における質問「Did you find the course relevant to your personal needs as a Civil Servant (EL/QPI 研修) /Trainer (TOT) and to the interests of your MDA/MAC (Job, Work, and Responsibility)?」において、Very Good と Good を「ニーズに合致」と判断した。

⁸ 研修終了時評価における質問「Were you satisfied with the quality of the course materials?」において、Very satisfied と Satisfied を「満足」と判断した。

プロジェクト目標・アウトプット・指標	進捗状況
	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修の評価結果及び 2012 年 2 月に実施されたシンガポール第三国研修を踏まえて、成人教育に適した教材として、簡単な解説とエクササイズを整理したワークブックが作成された。 ● これらの経験を活用して、ガーナ国内で Local Government Service 等機関より受注し、プロジェクト期間中に新規に 23 コースが CSTC の独力によって開発された。 ● CSTC が継続的に実行できる形に簡素化した研修開発工程を「ミニマムステップアプローチ」として標準化した。これに基づき、国内向けコースとして「カスタマーケアコース」、「M&E コース」が開発された。
<p>成果： ガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員への研修実施に向けて、CSTC の講師陣の研修実施能力が向上する。</p>	<p>14 回の LP ワークショップ、4 回の上級 TOT、2 回のシンガポールにおける第三国研修、1 回の本邦研修を通じて専任・兼任講師への TOT が行われ、CSTC 講師陣の研修実施能力が向上した。</p>
<p>指標：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 複数の研修モジュールを教えることが出来る CSTC の講師数が 80%に増加する。 ● TOT マニュアルが開発され、CSTC 講師がそれを利用する。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 39 名⁹の専任・兼任講師中、複数モジュールを教えることができる講師数は、31 名(79%)となった。 ● 第 1～3 回シエラレオネ・リベリア向け TOT が TOT マニュアルに沿って実施され、CSTC 講師陣が講義を行った。 ● LP ワークショップ、上級 TOT では TOT マニュアルを活用し、CSTC 講師育成を行った。プロジェクト後半では、CSTC 専任講師が兼任講師に対する講義を行うようになった。
<p>成果 3： CSTC において、ガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修員向けに研修を実施するために必要な計画及び実施能力が構築される。</p>	<p>14 回の LP ワークショップ及び 4 回の上級 TOT を通じて、インストラクショナルデザイン (ID) に基づく研修計画・実施運営能力強化が図られた。</p>
<p>指標：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CSTC において、シエラレオネ・リベリアからの研修員向け研修の実施プロセスが確立し、これが実施される。 ● シエラレオネ・リベリアからの TOT 参加者のうち 50%が講師能力を身につけたとの評価を受ける。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 策定された研修実施運営計画に基づき、シエラレオネ・リベリア向け第 1～4 回 EL/QPI 研修及び第 1～3 回 TOT が実施された。 ● シエラレオネ・リベリア向け TOT 参加者のうち 94%が (48 人中 45 人) が講師能力を身につけたと評価された。

⁹ プロジェクト活動による CSTC の講師の能力向上を評価するため、分母の 39 名には主要なプロジェクト活動を終えた 2014 年 1 月に採用された 5 名の専任講師を含めていない。

プロジェクト目標・アウトプット・指標	進捗状況
	<ul style="list-style-type: none"> シエラレオネでは TOT 参加者が各自の職場で EL/QPI 研修をそれぞれに実施した。 リベリアでは TOT 参加者が各自の職場で実施した EL/QPI 研修に加え、CSA により、2013 年 1 月に EL/QPI 研修が行われ、第 1 回 TOT 参加者のうち 7 名が講師を務めた。
<p>成果 4 CSTC 職員によって、質の高い研修の実施を担保するモニタリング・評価制度が構築され、これが実施される。</p>	<p>EL/QPI 研修向けに策定されたモニタリング・評価ガイドラインに基づき、第 1~4 回 EL/QPI 研修及び第 1~3 回 TOT のモニタリング・評価が実施された。また、研修員からのフィードバック結果が次の研修に反映され、M&E により研修の質を担保する機能が CSTC に構築された。</p>
<p>指標：</p> <ul style="list-style-type: none"> CSTC 講師が、研修員からのフィードバックを次の研修に反映させる。 	<ul style="list-style-type: none"> 研修員からのフィードバック及びインパクト調査の結果を踏まえて、倫理、リーダーシップ、公共サービスの質・生産性向上の各分野が 1 つにまとめられ、モジュール間の講義内容の重複が解消された。また、講義内容が、よりスキル重視のものに改善され、講義内容に沿って研修マニュアルが改訂され講師用指導書がまとめられた。
<ul style="list-style-type: none"> EL/QPI 研修及び新規開発コース用に M&E ガイドラインが作成され、これに沿って研修員のアクションプランの実施状況がモニターされる。 	<ul style="list-style-type: none"> シエラレオネ HRMO、リベリア CSA が主体となり、M&E ガイドラインで策定されたモニタリングフォームを用いて、EL/QPI 参加者に対し、アクションプランの実施状況がモニタリングされた。特に HRMO によるモニタリングは、担当者が交代した第 4 回 EL/QPI 以降大きく改善された。 国内向け新規コースとして CSTC 自身で M&E コースを開発することにより、CSTC 講師の M&E に係る理解・能力が向上した。また、国内・国際研修の評価手順をまとめた M&E ガイドライン（標準版）が策定され、本ガイドラインに従って M&E が実施された。 2012 年 2 月、2013 年 1 月及び 2013 年 10 月に OHCS/CSTC/MSD と HRMO、CSA が共同でインパクト調査を実施し、結果は HRMO、CSA と共有された。 また、2014 年 1~2 月にシエラレオネとリベリアで成果共有ワークショップが開催され、これまでに実施されたアクションプランのベストプラクティスが関係省庁、ドナー他に共有された。

プロジェクト目標・アウトプット・指標	進捗状況
	<ul style="list-style-type: none"> 2014年2月にガーナで成果共有ワークショップが開催され、M&E コース参加者のアクションプランのベストプラクティスが関係省庁、ドナー他に共有された。

4.2 プロジェクトの成果一覧

プロジェクト期間中の主な活動実績と成果品を表 4-2 に整理する。また、各年次における成果品一覧は表 4-3 のとおりである。

表 4-2 活動実績・成果品対比表

項目	成果品
成果 1：ニーズ・アセスメント、研修企画、教材開発能力の習得	<ul style="list-style-type: none"> 研修ニーズ・アセスメントガイドライン EL/QPI 研修マニュアル（第 3 年次に EL/QPI 研修ラーナーワークブックとして整理された）
成果 2：研修実施（講義）能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> TOT マニュアル
成果 3：研修計画・運営能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> 研修実施運営計画
成果 4：M&E 制度の構築及び実施能力の強化	<ul style="list-style-type: none"> M&E ガイドライン

表 4-3 成果品一覧

レポート名	提出時期	部数など
技術成果品		
研修ニーズ・アセスメントガイドライン（第 1 稿）	平成 23 年 7 月	英文 10 部、CD-ROM（英文）
EL/QPI 研修マニュアル（第 1 次改訂版）	平成 23 年 9 月	英文 10 部、CD-ROM（英文）
EL/QPI 研修マニュアル（第 2 次改訂版）	平成 23 年 11 月	英文 10 部、CD-ROM（和文・英文）
EL/QPI 研修マニュアル（第 3 次改訂版）	平成 24 年 9 月	英文 10 部、CD-ROM（英文）
EL/QPI 研修ラーナーワークブック（最終版）	平成 25 年 11 月	英文 10 部、CD-ROM（英文）
TOT マニュアル（第 1 稿）	平成 24 年 2 月	英文 10 部、CD-ROM（英文）
TOT マニュアル（第 1 次改訂版）	平成 24 年 8 月	英文 10 部、CD-ROM（英文）
TOT マニュアル（第 2 次改訂版）	平成 25 年 2 月	英文 10 部、CD-ROM（英文）
TOT マニュアル（最終版）	平成 25 年 11 月	英文 10 部、CD-ROM（英文）

レポート名	提出時期	部数など
研修実施運営計画（第1稿）	平成23年9月	英文10部、 CD-ROM（英文）
研修実施運営計画（標準版）	平成26年1月	英文10部、 CD-ROM（英文）
シエラレオネ・リベリア向け研修に係る M&Eガイドライン（第1稿）	平成23年12月	英文10部、 CD-ROM（英文）
シエラレオネ・リベリア向け研修に係る M&Eガイドライン（第1次改訂版）	平成24年8月	英文10部、 CD-ROM（英文）
M&Eガイドライン（標準版）	平成26年1月	英文10部、 CD-ROM（英文）
報告書		
インセプションレポート	平成23年4月	英文10部、和文5部、 CD-ROM（和文・英文）
業務進捗報告書（第1年次）	平成23年10月	英文10部、和文5部、 CD-ROM（和文・英文）
業務完了報告書（第1年次）	平成24年3月	英文10部、和文5部、 CD-ROM（和文・英文）
業務実施計画書（第2年次）	平成24年5月	和文5部、 CD-ROM（和文）
研修実施運営計画（第1改訂版）	平成24年7月	英文10部、 CD-ROM（英文）
業務進捗報告書（第2年次）	平成24年10月	英文10部、和文5部、 CD-ROM（和文・英文）
業務完了報告書（第2年次）	平成25年3月	英文10部、和文5部、 CD-ROM（和文・英文）
業務実施計画書（第3年次）	平成25年5月	和文5部、 CD-ROM（和文）
業務進捗報告書（第3年次）	平成25年9月	英文10部、和文5部、 CD-ROM（和文・英文）
プロジェクト事業完了報告書	平成26年3月	英文10部、和文5部、 CD-ROM（和文・英文）

第5章 プロジェクト実施運営上の工夫、教訓、提言

5.1 プロジェクト実施運営上の工夫

プロジェクトを効果的効率的に実施運営するために行った工夫を、技術移転の仕組みと CSTC の組織能力向上支援の 2 つの点から説明する。

5.1.1 技術移転の「場」や「仕組み」の工夫

プロジェクト実施の 3 年間に、CSTC は大きな組織的成長を遂げた。特に、プロジェクト開始直後に雇用された若手専任講師はプロジェクトの進捗とともに公務員研修講師としての能力を着実に身に付けた。これらの成長に合わせて、その時々課題に適した技術移転が実現できるよう、当初計画にこだわらずプロジェクトの各年次において様々な「場」や「仕組み」を柔軟に導入してきた。その時々課題に合った新しい取り組みを適時に導入し、一定の継続性をもって実現していくことで、専門家チームとカウンターパートの技術移転上の目標と達成状況が明確に共有され、効果的な協働が可能となった。下表にそれら取り組みの例を示す。

表 5-1 技術移転の「場」の工夫

	活動名	対象	目的
1.	ラーニングプラットフォーム	専任・兼任講師	専任・兼任講師が双方向に学び合う場（兼任講師のプロジェクト活動参加促進、若手専任講師の活動発表経験）
2.	上級 TOT コース	専任・兼任講師	上級講師に向けた高度な研修スキル習得、国際先進知見の紹介
3.	タスクチーム	主に専任講師	EL/QPI 研修のカリキュラム・教材開発
4.	講師チーム制	専任・兼任講師	EL/QPI 研修の複数モジュール指導能力強化とベテラン講師から経験の少ない講師へのスキル移転
5.	合宿型研修	主に専任講師	集中的カリキュラム・教材開発、チームワーク促進
6.	ICT セッション	若手専任講師	基礎的業務効率の向上
7.	スキル・トランスファー・メカニズム	若手専任講師	若手専任講師の集中的育成
8.	タスクリーダー制度	若手専任講師	若手専任講師への業務移管促進
9.	マイ・エクセレンシー・シリーズ	CSTC 全職員	CSTC 全職員に組織ミッション・ビジョンを浸透
10.	カイゼン・プラットフォーム	CSTC 全職員	CSTC 全職員参加のボトムアップ改善活動導入

5.1.2 COEに向けた CSTC の組織能力向上支援

(1) 国際標準の知見・手法を通じた研修の質向上

プロジェクト開始当初から CSTC は研修開発・運営管理の国際標準である ADDIE サイクルの各ステップを独力で実施できる研修センターとしての組織的能力を身につけたいとの明確な目標を表明していた。これを受け、プロジェクトを通じた様々な技術移転において、一貫して ADDIE サイクルモデルの枠組みを活用した。

シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修の開発・実施を通じ ADDIE サイクルの 1) 研修ニーズ・アセスメントについては 1 回、2) ~5) の各段階については 4 回のサイクルを経験した。それらは、TOT マニュアルとしてまとめられ、シエラレオネ・リベリア向け TOT コースで使用され、学んだスキルを他へ教えることで一層の理解を深めることができた。さらに、身につけた能力を活かし、多くの新規国内コースが開発・実施された。また、既に CSTC が行ってきた研修実施体制についても、あらためて国際標準モデルに当てはめて課題を明確にし、既存のノウハウを整理し、質向上を図った。このように、ADDIE サイクルの枠組みを活用することで、CSTC が今後自ら研修の質を継続的に向上していけるよう配慮した。

プロジェクトでは、ADDIE サイクルモデルに加え、開発や実施の工程でも国際的に確立されている様々なインストラクショナルデザインモデルを紹介、活用した。各専任・兼任講師にとっては、国際標準の知見・手法を意識化することで、プロの研修講師としての自覚と誇りを持ち、さらなる能力強化に向けたモチベーション向上が可能となった。また、プロジェクトでは国際標準モデルを扱ったため、多くの書籍やウェブサイト等を通して、プロジェクト終了後も個人の興味に応じて、自主学習の継続が可能である。

(2) 変化・増加する研修ニーズに合わせた研修開発・運営手法の工夫

第 3 年次には省庁公務員 (Civil Servant) の職位別研修制度が必須化したことにより、CSTC が多数の研修コースを短期間で開発する必要が生じた。これらのコースの質を維持しつつ、できるだけ効率的に開発できるよう、シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI 研修の実施を通して技術移転を行った理想的な ADDIE サイクルの工程を簡素化し、プロジェクトによる資金支援や外部専門家の技術支援がなくとも、CSTC が独力で継続的に実行できる簡素化した研修開発工程を「ミニマムステップアプローチ」として標準化した。また、国内向け新コース「カスタマーケアコース」と「M&E コース」の企画・開発・実施への適用を通してその定着を促進した。

さらに研修の効果・効率をさらに高めるために、マルチメディア教材 (e-Learning) を CSTC に初めて導入し、既存の教室でのセッションと効果的に組み合わせるメディアブレンディング型研修のパイロット実施を行った。将来的に CSTC のもつ e-Learning にかかるスキル・経験は他の研修機関との差別化の要素となり、CSTC の競争力向上につながる。また専任講師にとって、これまで CSTC になかった新たな研修手法を身に付けることがモチベーション向上の助けとなっている。

(3) 「成果重視」「スキル重視」による他の研修機関との差別化

プロジェクト期間を通し、CSTC による研修の強みとして研修成果の職場へのインパクトに重点を置き、講師に対してはスキル重視型研修のファシリテーション能力向上に焦点を当ててきた。EL/QPI 研修は、重点を絞った指導内容、ワークブック化した教材、演習の多用等、従来の知識偏重のものからスキル重視型に大きく進化を遂げた。スキル重視型研修手法は、国内向け新規コース「カスタマーケアコース」、「M&E コース」や、地方公務員 (Local Government Service) 対象に開発・実施したコース等にも活用され、それらコースのフィードバック等からは、受講者やその所属機関の好評を博し、CSTC のブランドとして、CSTC に対する新たな研修ニーズを喚起している状況が見受けられつつある。

ガーナで公務員研修における域内 COE として既に定評のあるガーナ公共政策経営学院 (Ghana Institute of Management and Public Administration: GIMPA) は、学術・理論を中心とし、修士課程などの提供を特徴としている。従来、CSTC は初級・中級公務員対象、GIMPA は上級公務員対象との大まかな役割分担で理解されてきてはいたが、プロジェクトを通し、研修の特徴においても、GIMPA との明確な差別化がなされた。

(4) 関連機関との役割の再整理

CSTC の機能強化に伴い、CSTC と関連機関や協力機関との役割分担が再整理された。

本プロジェクト開始当初は、研修のモニタリング評価はマネジメントサービス局 (MSD) が行っていたが、CSTC の専任講師増員に伴い、専任講師の中から評価者が任命され、徐々に MSD からの技術移転を行った結果、第3年次までには、CSTC が自ら研修モニタリング評価を実施できる体制が整った。

研修実施後の研修員によるアクションプランの実践状況モニタリングについては、ガーナ国内向け研修では、各省庁人事局にその一部を担わせ、CSTC からは各人事局長（またはフォーカルパーソン）を通して参加者の研修後のアクションプランのモニタリングを行う方針とし、国内向け新コース「カスタマーケアコース」と「M&E コース」を通し、その体制を試験的に導入した。

また、職位別研修の必須化に伴い、研修受講者選定の段階でも各省庁人事局の協力が不可欠となることから、職位別研修への理解を促進し、受講者選定・受講促進における協力を求めるため、人事局長等を対象としたワークショップを実施した。

職位別研修の受講促進、成果の確実化は、本来の公務員研修における目的を達成するために極めて重要であり、プロジェクト終了後も、OHCS や各省庁との綿密な連携や調整が必要である。

(5) CSTC 機能強化に向けた包括的な取り組み

本プロジェクトの特徴として、カウンターパート自身が明確な COE 像を持ち機能強化にコミットしていたことから、PDM に定める成果・指標以外の部分について様々な支援が要請された。その要請がプロジェクト目標、上位目標に合致する限り、できるだけ柔軟に活動内容を見直し、必要な支援を積極的にプロジェクト活動に取り込んだ。具体例として、

CSTC アクションプランの策定支援とそのモニタリングの支援や人材育成計画策定等が、プロジェクト終了後の自律的發展に重要な役割を果たすことから、活動に加えられた。

マイ・エクセレンシー・シリーズ、カイゼン・プラットフォーム等の CSTC 全職員（秘書、受付、清掃員、ドライバー等も含む）を対象とする活動も、COE の実現に向けて重要と捉え、支援した。

また、CSTC が省庁以外の行政機関 (Public Services) を新たな顧客ターゲットとし、研修業務対象を拡大したことから、研修コースの広報、マーケティングの重要性が高まったため、ウェブサイトや広報資料の作成等の広報活動を支援した。

5.2 教訓

本プロジェクトにおける成果の達成は、上記の工夫によるところが大きい。さらに、カウンターパートのオーナーシップが高く、CSTC がプロジェクト活動に熱心に取り組んだことが適切な成果をもたらしたと考えられる。3 年間にわたるプロジェクト活動を通して得た教訓を、今後他のプロジェクトに応用することを念頭に、下記 3 点の教訓としてまとめる。

5.2.1 カウンターパートのオーナーシップを活かしたプロジェクト運営

本プロジェクトでは、カウンターパートの声に常に耳を傾け、プロジェクト目標、上位目標に向け柔軟に活動を見直してきた。これにより、カウンターパート主体でプロジェクトが運営されるようになり、さらにオーナーシップが醸成され、効果も最大限に発揮された。

プロジェクトの運営において、当初の計画にとらわれすぎず、プロジェクトを取り巻く財政・政策的な環境変化やメンバーの能力開発の度合いを常にカウンターパートとともにモニタリングし、密なコミュニケーションを取りながら、活動内容や実施体制を柔軟に見直すことは極めて重要である。カウンターパート主体のプロジェクト運営により、プロジェクト活動がカウンターパートの定常業務と密接にリンクし、効果が最大限に組織に吸収蓄積されるという効果も生まれる。

5.2.2 組織のビジョン・ミッションの全構成員への浸透

本プロジェクトでは、ガーナ及び域内の COE を目指す CSTC のビジョン・ミッションを、講師や管理職等の主要カウンターパートメンバーだけでなく、その組織に属する全ての構成員（秘書、受付、清掃員、ドライバー等含む）で共有するための活動を複数取り入れることで、プロジェクトの目標達成を促進した。

組織のビジョン・ミッションの達成に向けては、全構成員が同じ方向性を共有して努力しなくてはならない。専門家チームからすべての職員に直接技術移転を行うことは現実的ではないため、本プロジェクトでは CSTC が定常的に実施している毎週のスタッフミーティングの場を活用し、プロジェクトで雇用したローカルスタッフの協力のもと、ビジョン・ミッションの定着・共有を図る活動（マイ・エクセレンシー・シリーズ）を CSTC の

定常業務に組み込んだ。

これらの取り組みは、本プロジェクトのように、組織強化、機能強化がプロジェクトの主要目的である場合には、他プロジェクトにも適用・応用が検討可能である。

5.2.3 域内協力を通じた能力強化手法

CSTC は「開発支援の『受け手』から『パートナー』へ」との強い意思を持ってプロジェクトに取り組み、プロジェクト終了後も域内協力の継続・拡大を希望している。その実現に向けては財政面の課題は大きいですが、まず基礎となるのは域内の組織間及び個人間の信頼関係の構築である。本プロジェクトではガーナからシエラレオネ・リベリアへ、シエラレオネ・リベリアからガーナへと複数の人の往来を通し、域内 3 カ国の行政官、CSTC 講師陣が、研修で共に学び教え合ったり、インパクト調査等の共同作業を実施したりした。域内の複数の組織・人材の連携を推進するには、一定の時間と費用がかかっても、現地のカウンターパート同士が直接顔を合わせて共同作業を行えるようなプロジェクト活動を計画する必要があった。

また、本プロジェクトではシエラレオネ、リベリアの参画する活動に先立つ準備段階での打ち合わせに、テレビ会議を活用した。対面でのコミュニケーションを補完するためには、電話や e メールによるコミュニケーションに加え、テレビ会議は作業の進捗度合いを確認するよい機会となる。テレビ会議では複数人がお互いの顔を見ながらコミュニケーションできるため、通常の打ち合わせと同様に、確実な組織的情報共有が可能となる。全関係者が参加してのテレビ会議により、各活動の位置づけや狙いを明確に共有することができ、カウンターパートはプロジェクト全体の枠組みを常に意識しながら活動を進めることができた。これらの経験を基に、2014 年 1 月には、CSTC にガーナ政府予算により、テレビ会議システムが導入された。今後 CSTC が国内地方部及び海外に活動を展開するにあたって、様々な活用可能性がある。このように、状況に適した複数のコミュニケーションツールを自在に活用できるようになることも、域内協力を標榜するプロジェクトにおいて重要なキャパシティ・ビルディングの一部である。

5.3 課題と提言

5.3.1 基礎的な業務処理スキルと業務システムの構築

CSTC はプロジェクト第 3 年次に導入した、ICT セッションやカイゼン・プラットフォームを継続し、職員の能力向上に努めるべきである。研修実施運営に関する能力は向上したが、その下地となる基礎的な業務処理能力と業務システムの構築は、第 3 年次にスタートしたばかりである。研修教材や様々な研修業務関連書類、研修や参加者データの管理のための業務フローを整備し、IT を活用し効率的に処理するためのスキルを向上し、業務システムを構築することが、CSTC の成長に伴い、研修コース数と参加者数の急激な増加が見込まれる中、今後さらに必要になるだろう。

5.3.2 様々な国際支援機関への積極的な働きかけ

JICA に加え、EU、UNDP、DIFID などガーナならびに周辺国でプロジェクトを展開する

様々な国際支援機関への積極的な働きかけを継続すべきである。プロジェクト期間中より、CSTC は専門家チーム及び JICA の支援を得て、積極的にこれら支援機関のガバナンス関係者にコンタクトしたり、提案書を提出してきたりした。これまで培った広報ノウハウを活用し、支援機関のみならずガーナ公共セクターに対しても、積極的なアプローチを継続して、資域内協力及び活動資金を確保する努力を続けるべきである。特にシエラレオネ、リベリアをはじめとする周辺国への研修実施は、当該国の予算状況が極めて不安定であり政府の予算を期待することは難しい。実現のためには国際支援機関からの資金を活用することが現時点では現実的である。

5.3.3 自ら学び伸ばす仕組みの構築

CSTC 管理職陣の強力なリーダーシップにより、CSTC 内で講師が互いに学びあい、能力を伸ばす文化を醸成するとともに、そのための仕組みを構築するべきである。3 年間のプロジェクト期間を通して CSTC は研修の質向上のための知識やスキルを自ら学び伸ばす力を得た。今後 CSTC は、人材育成計画に沿って講師を育成するとともに、プロジェクトが行ってきたラーニングプラットフォーム、カイゼン・プラットフォームやタスクリーダー制度など、CSTC 内で職員が新たなスキルやアイデアを学ぶ仕組みを、継続して実施し、改善そして強化すべきである。これには強力な管理職のリーダーシップが欠かせない。

おわりに

本プロジェクトは、PDM に定める指標をほぼすべて達成し、プロジェクト目標である「ガーナを含む域内の公務員研修における「Center of Excellence (COE)」としての機能を果たす」ことを目指して、公務員研修センター (CSTC) の組織能力が十分強化された。特に公務員の業務効率と質の改善のために、スキル習得に焦点を当てた研修の設計、教材開発、ファシリテーションの能力強化を徹底的に行ったことで、スキル重視型研修が公共サービスの質、生産性向上に直結することが証明された。これが CSTC と他の研修機関との差別化につながり存在価値を高めることができたことは、本プロジェクトの最大の成果と言ってよい。

本プロジェクトの成果と CSTC のたゆみない努力により、現在ガーナでは職位別研修制度の強化や研修講師の地位の改善が実施されつつあり、ガーナ国内における CSTC の研修実施機関としての位置付けはより強固なものとなりつつある。今後も CSTC が継続的に能力を向上させていくことで、上位目標である「ガーナを含む域内の公務員及び関係機関が、CSTC による公務員研修における COE としてのサービス提供の便益を享受する」ことは十分に期待できる。

本プロジェクト実施期間中に、CSTC の専任講師数が 4 名から 14 名に増員されたことは、CSTC がますますその役割の拡大を期待されていることの現れであり、教室数が 3 から 12 に増加したことと合わせ、本プロジェクトで達成された能力強化の成果を十分に活用し、ガーナ国内の行政サービスに対し、研修を通してより大きなインパクトを与えることができる下地が整いつつあるものと言える。

本プロジェクトのカウンターパートである CSTC は、すべてのプロジェクト活動を通して自主的かつ積極的に取り組んだため、技術移転は効果的に行われた。CSTC は今後も、プロジェクトの 3 年間で開発された能力を元に自ら継続的に能力を向上させることで組織力を強化し、たゆまぬ努力をもってガーナを含む域内の公共サービスの質と効率向上に貢献するものと確信する。

最後に、プロジェクトの成功は、カウンターパートの望むものに沿ったプロジェクトの設計がなされていたことに加え、プロジェクト活動から少しでも多くの成果を得ようと、常に前向きかつ真摯にプロジェクト活動に取り組んだ OHCS/CSTC のカウンターパートの努力によるものに他ならない。熱意と信念をもって 3 年間のプロジェクトを完了したカウンターパートの努力に最大限の賛辞を惜しまない。

別 添

別添 2 携行・供与機材リスト

Procured Items through JICA Expert Team

	Room	Category	Item	Product code	Qty.	Unit cost *1	Price	Condition* 2	Frequency* 3	FY *4
1	Project Office	IT Device	Photocopier (mono)	Canon ImageRunner 4045	1	6,040.00	6,040.00	B	A	2011
2	Project Office	IT Device	Scenner	HP Scanjet C655-S9520 D	1	799.00	799.00	A	A	2011
3	Project Office	IT Device	Laptop PC	HP 620	1	2,100.00	2,100.00	A	A	2011
4	Project Office	IT Device	Projector	Epson Power Lite S10+	1	1,190.00	1,190.00	A	A	2011
5	Project Office	IT Device	Video Camera	Sony HDR-CX220E	1	850.00	850.00	A	B	2011
6	Project Office	IT Device	Laptop PC	Toshiba Satellite C850-F01N	1	1,298.00	1,298.00	B	B	2011
7	Project Office	IT Device	Laptop PC	Dell Inspiron 17R	1	2,629.00	2,629.00	A	A	2012
8	Project Office	IT Device	Laptop PC	Dell Inspiron i15R-2105sLV	1	1,718.00	1,718.00	A	A	2012
Sub-total (Procured Items through JICA Expert Team)							16,624.00			

Procured Items procured directly by JICA Ghana Office

	Room	Category	Item	Product code	Qty.	Unit cost *1	Price	Condition* 2	Frequency* 3	FY *4
9	-	Others	Vehicle	Mitsubishi PAJERO 5P GLX	1	57,822.42	57,822.21	A	A	2010
10	Cafeteria 1	Furniture	Chair	KONCEPT	48	175.00	8,400.00	A	A	2011
11	Cafeteria 1	Furniture	Table (Round)	9090 Cherry	12	450.00	5,400.00	A	A	2011
12	Cafeteria 1	Others	Water Dispenser	AUX	8	278.26	2,226.08	A	A	2011
13	Cafeteria 2	Furniture	Table (Round)	9090 Cherry	6	450.00	2,700.00	A	A	2011
14	Cafeteria 2	Furniture	Chair	C5640	24	175.00	4,200.00	A	A	2011
15	-	Others	Generator	SAMIVA	1	138,990.04	138,990.04	A	A	2011
16	-	Others	Polytank Large	DKG Rngennerign	1	8,821.46	8,821.46	A	A	2011
17	-	Others	Polytank Small	DKG Rngennerign	3			A	A	2011
18	-	Others	Water Pump	DKG Rngennerign	2			A	A	2011
19	Reception	Furniture	Table	DA88N Cherry	1	920.00	920.00	A	A	2011

	Room	Category	Item	Product code	Qty.	Unit cost *1	Price	Condition* 2	Frequency* 3	FY *4
20	Reception	Furniture	Chair	0029-1	1	535.00	535.00	A	A	2011
21	Reception	Furniture	Sofa set	2009xx	2	2,800.00	5,600.00	A	A	2011
22	Secretariat 1	Furniture	Table	SP Mahogany	3	630.00	1,890.00	A	B	2011
23	Secretariat 1	Furniture	Chair	0029-1	3	535.00	1,605.00	A	B	2011
24	Secretariat 1	Furniture	Book Shelves	TG Mahogany	3	535.00	1,605.00	A	A	2011
25	Secretariat 1	Furniture	Visitor Chair (Sofa)	3 in 1 RECE	3	390.00	1,170.00	A	A	2011
26	Secretariat 1	IT Device	Desktop PC	Dell Optiplex GX780MT	3	1,080.00	3,240.00	A	A	2011
27	Secretariat 1	IT Device	Projector	Epson EB-S9 LCD Projector	1	1,350.00	1,350.00	A	A	2011
28	Secretariat 1	IT Device	Printer (mono)	HP P1102w (wireless, USB)	3	217.39	652.17	A	A	2011
29	Secretariat 1	IT Device	Photocopier (mono)	Cannon iR 2535	1	10,495.65	10,495.65	A	A	2011
30	Secretariat 1	IT Device	Microphone Set	BEVIC	1	3,500.00	3,500.00	B	A	2011
31	Training Room 1	Furniture	Chair	Cm007(pp)	30	242.00	7,260.00	A	A	2011
32	Training Room 1	Furniture	Table(long)	Wstf247213	15	480.00	7,200.00	A	A	2011
33	Training Room 1	Furniture	Cabinet	Sliding door cabinet with glass	1	630.00	630.00	A	B	2011
34	Training Room 1	IT Device	Laptop PC	Toshiba A505-S6033B	1	1,695.65	1,695.65	A	A	2011
35	Training Room 1	Furniture	White Board	4x8	1	478.26	478.26	A	A	2012
36	Training Room 1	Curtain	3 in 1	Ann's	4	334.09	1,336.36	A	A	2012
37	Training Room 1	Curtain	2 in 1	Ann's	4	334.09	1,336.36	A	A	2012
38	ICT	Furniture	Chair	A4	25	39.13	978.25	A	B	2012
39	ICT	Furniture	Table	DA88N	13	1,043.48	13,565.24	A	B	2012
40	ICT	Curtain	2 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
41	ICT	IT Device	Projector	Epson EX3210	1	1,152.17	1,152.17	A	B	2012
42	ICT	IT Device	Laptop PC	Dell Inspiration 3520 Corei3	20	1,669.57	33,391.40	A	B	2012
43	Secretariat 2	Furniture	Chair	LA-1001H	1	565.22	565.22	A	A	2012
44	Secretariat 2	Furniture	Chair	CH711	2	243.48	486.96	A	A	2012
45	Secretariat 2	Furniture	Table	LF21118	1	1,739.13	1,739.13	A	A	2012
46	Secretariat 2	Furniture	Table	LG1670	2	1,043.48	2,086.96	A	A	2012

	Room	Category	Item	Product code	Qty.	Unit cost *1	Price	Condition* 2	Frequency* 3	FY *4
47	Secretariat 2	IT Device	Printer (color)	HP Color LaserJet CP5525DN	1	6,048.00	6,048.00	A	B	2012
48	Secretariat 2	IT Device	Photocopier (mono)	Cannon iR 2545	1	11,670.19	11,670.19	A	A	2012
49	Syndicate Room 1	Furniture	Chair	Euro Bench EB334	6	130.43	782.58	A	A	2012
50	Syndicate Room 1	Furniture	Flip Chart Board	KFD-WD004	1	260.87	260.87	A	A	2012
51	Syndicate Room 1	Furniture	Table (Big Round)	DQ78	1	1,565.22	1,565.22	A	A	2012
52	Syndicate Room 1	Curtain	3 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
53	Syndicate Room 2	Furniture	Chair	Euro Bench EB334	6	130.43	782.58	A	A	2012
54	Syndicate Room 2	Furniture	Flip Chart Board	KFD-WD004	1	260.87	260.87	A	A	2012
55	Syndicate Room 2	Furniture	Table (Big Round)	DQ78	1	1,565.22	1,565.22	A	A	2012
56	Syndicate Room 2	Curtain	3 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
57	Training Room 2	Furniture	Chair	SX4066	22	82.61	1,817.42	A	A	2012
58	Training Room 2	Furniture	White Board	4x8	1	478.26	478.26	A	A	2012
59	Training Room 2	foldable table	Table(long)	CRS-DC-9143	10	594.97	5,949.75	A	A	2012
60	Training Room 2	Curtain	3 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
61	Training Room 2	Curtain	2 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
62	Training Room 2	IT Device	Projector	Epson EX3210	1	1,152.17	1,152.17	A	B	2012
63	Training Room 3	Furniture	Chair	SX4066	22	82.61	1,817.42	A	A	2012
64	Training Room 3	Furniture	White Board	4x8	1	478.26	478.26	A	A	2012
65	Training Room 3	foldable table	Table(long)	CRS-DC-9143	10	594.97	5,949.75	A	A	2012
66	Training Room 3	Curtain	3 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
67	Training Room 3	Curtain	2 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
68	Training Room 3	IT Device	Projector	Epson EX3210	1	1,152.17	1,152.17	A	B	2012
69	Conference Room	Curtain	2 in 1	Ann's	10	334.09	3,340.90	A	A	2012
70	Secretariat 3	Furniture	Chair	KI-1/H	1	478.26	478.26	A	A	2012
71	Secretariat 3	Furniture	Chair	CH711	2	243.48	486.96	A	A	2012
72	Secretariat 3	Furniture	Table	LF23815R	1	739.13	739.13	A	A	2012
73	Secretariat 3	Furniture	Table	LG1670	2	1,043.48	2,086.96	A	A	2012
74	Syndicate Room 3	Furniture	Chair	Euro Bench EB334	6	130.43	782.58	A	A	2012
75	Syndicate Room 3	Furniture	Flip Chart Board	KFD-WD004	1	260.87	260.87	A	A	2012
76	Syndicate Room 3	Furniture	Table (Big Round)	DQ78	1	1,565.22	1,565.22	A	A	2012
77	Syndicate Room 3	Curtain	3 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012

	Room	Category	Item	Product code	Qty.	Unit cost *1	Price	Condition* 2	Frequency* 3	FY *4
78	Syndicate Room 4	Furniture	Chair	Euro Bench EB334	6	130.43	782.58	A	A	2012
79	Syndicate Room 4	Furniture	Flip Chart Board	KFD-WD004	1	260.87	260.87	A	A	2012
80	Syndicate Room 4	Furniture	Table (Big Round)	DQ78	1	1,565.22	1,565.22	A	A	2012
81	Syndicate Room 4	Curtain	3 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
82	Training Room 4	Furniture	Chair	SX4066	22	82.61	1,817.42	A	A	2012
83	Training Room 4	Furniture	White Board	4x8	1	478.26	478.26	A	A	2012
84	Training Room 4	foldable table	Table(long)	CRS-DC-9143	10	594.97	5,949.75	A	A	2012
85	Training Room 4	Curtain	3 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
86	Training Room 4	Curtain	2 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
87	Training Room 4	IT Device	Projector	Epson EX3210	1	1,152.17	1,152.17	A	B	2012
88	Training Room 5	Furniture	Chair	SX4066	22	82.61	1,817.42	A	A	2012
89	Training Room 5	foldable table	Table(long)	CRS-DC-9143	10	594.97	5,949.75	A	A	2012
90	Training Room 5	Curtain	3 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
91	Training Room 5	Curtain	2 in 1	Ann's	2	334.09	668.18	A	A	2012
92	Training Room 5	IT Device	Projector	Epson EX3210	1	1,152.17	1,152.17	A	B	2012
Sub-total (Procured Items for CSTC)							416,108.13			
Total (Procured Items for the Project)							432,732.13			

Note:

*1: All the unit prices are shown in Ghana Cedi, which was converted into equivalent GHC according to the JICA Monthly Transaction Rate at the time of the procurement if the payment was made in other currencies (US Dollar, Japanese Yen).

*2: The condition of the items (as of November 2013) was rated as follows: A (Excellent)/ B (Fair)/ C (Poor)/ D (Unable to use).

*3: The use frequency of the items (as of November 2013) was rated as follows: A (Every week)/ B (Every other week)/ C (Every month)/ D (Less than every month).

*4: Japanese fiscal year (from April until the next March).+-

別添 3 プロジェクト活動リスト (2011年3月～2014年2月)

2014年1月24日現在

I. JCC

No.	Contents	Date	No of participants
1.	1 st JCC	Mar. 15, 2011	18
2.	2 nd JCC	Jun. 7, 2012	21
3.	3 rd JCC	Nov. 23, 2012	18
4.	4 th JCC	May 22, 2013	17
5.	5 th JCC	Nov. 29, 2013	14

II. TNA trip to Sierra Leone and Liberia

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

III. TOT for CSTC trainers

(1) Learning Platform Workshop

No.	Contents	Date	No of participants
1.	LP Workshop 1	Mar. 22-24, 2011	34
2.	LP Workshop 2	Apr. 28, 2011	36
3.	LP Workshop 3	Jun. 16-17, 2011	32
4.	LP Workshop 4	Jul. 13-14, 2011	34
5.	LP Workshop 5	Aug. 23-25, 2011	41
6.	LP Workshop 6	Oct. 26-27, 2011	33
7.	LP Workshop 7	Jan. 26, 2012	36
8.	LP Workshop 8	Mar. 8, 2012	35
9.	LP Workshop 9	Jun. 21, 2012	37
10.	LP Workshop 10	Nov. 27, 2012	32
11.	LP Workshop 11	Feb. 6, 2013	34
12.	LP Workshop 12	Mar. 5, 2013	31
13.	LP Workshop 13	Aug. 13, 2013	19
14.	LP Workshop 14	Oct. 30, 2013	22

(2) Retreat Workshop

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

No.	Contents	Date	No of participants
9.	Annual Review Retreat Workshop	March 1-3, 2013	22
10.	Domestic M&E course training material development retreat workshop	Sep. 6-8, 2013	5
11.	Kaizen Retreat for CSTC staff	Dec. 6-7, 2013	28

(3) Peer Review

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

(4) Advance TOT

No.	Contents	Date	No of participants (certified with demonstration)
1.	1 st Advance TOT for 3 rd EL/QPI	Aug. 14, 15, 22, 23, 2012	32 (15)
2.	2 nd Advance TOT for 4 th EL/QPI	Jun. 12, 14, 2013	34 (5)
3.	3 rd Advance TOT for 3 rd TOT	Aug. 26, 2013	23
		Aug. 28, 2013	21
4.	4 th Advance TOT for 3 rd TOT	Nov. 26-28, 2013	45 (31)

(5) Oversea Training

No.	Contents	Date	No of participants
1.	Training in Singapore	Feb. 4-12, 2012	4
2.	Training in Japan	Oct. 26 – Nov. 12, 2012	6
3.	Training in Singapore	Jul. 27 -Aug.5, 2013	6

IV. International training for Sierra Leone and Liberia

No.	Contents	Date	No of participants
1.	1 st EL/QPI for Sierra Leone and Liberia	Sep. 19 – Oct. 7, 2011	23 (10 from Sierra Leone, 10 from Liberia, and 3 from Ghana)
2.	2 nd EL/QPI for Sierra Leone and Liberia	Nov. 14 – Dec. 2, 2011	22 (10 from Sierra Leone, 10 from Liberia, and 2 from Ghana)
3.	1 st TOT for Sierra Leone and Liberia	Aug. 27 – Sep. 7, 2012	19 (8 from Sierra Leone and 8 from Liberia, 3 from Ghana)
4.	3 rd EL/QPI for Sierra Leone and Liberia	Sep. 24 – Oct. 12, 2012	25 (10 from Sierra Leone, 10 from Liberia, and 5 from Ghana)
5.	2 nd TOT for Sierra Leone and Liberia	Feb. 11-22, 2013	19 (8 from Sierra Leone and 8 from Liberia, 3 from Ghana)
6.	4 th EL/QPI for Sierra Leone and Liberia	Jun. 17- Jul. 5, 2013	25 (10 from Sierra Leone, 10 from Liberia, and 5 from Ghana)
7.	3 rd TOT for Sierra Leone and Liberia	Sep. 2-15, 2013	18 (8 from Sierra Leone and 8 from Liberia, 2 from Ghana)

V. Impact survey

No.	Contents	Date	No of participants
1.	1 st Impact Survey in Sierra Leone and Liberia for 1 st and 2 nd EL/QPI course participants	Feb. 19 – Mar. 2, 2012	6
2.	2 nd Impact Survey in Sierra Leone and Liberia for 3 rd EL/QPI course participants	Jan. 20 – Feb. 1, 2013	9
3.	3 rd Impact Survey in Sierra Leone and Liberia for 4 th EL/QPI course participants	Oct. 6 – 18, 2013	In total 8 (Sierra Leone 6, Liberia 6)

VI. Domestic pilot training course

No.	Contents	Date	No of participants
1.	Basic Customer Care Course	1 st batch: Aug. 19–22, 2013 2 nd batch: Aug. 27–30, 2013	19 16
2.	Monitoring & Evaluation Course	Nov. 11-13 and Nov. 18-20, 2013	22

VII. Other Sessions

No.	Contents	Date	No of Sessions
1.	My Excellency Series	Feb. 1, 2012 to Oct. 15, 2012	15
2.	KAIZEN Platform	Jun. 13 to date	10
3.	ICT skill improvement session	Jun. 28, 2013 to date	4 +OJT

VIII. Result Sharing Workshop

No.	Country and Event Title	Date	No of participants
1.	Best Practice Sharing Workshop (Sierra Leone)	Jan. 30, 2014	103
2.	Best Practice Sharing Workshop (Sierra Leone)	Feb. 5, 2014	84
3.	Project Achievement Conference (Ghana)	Feb. 12, 2014	112

別添4-1 第1回合同調整委員会議事録

MINUTES OF THE FIRST JOINT COORDINATION COMMITTEE (JCC) MEETING OF THE PROJECT FOR INSTITUTIONAL CAPACITY DEVELOPMENT OF THE CIVIL SERVICE TRAINING CENTRE

Date: 15 March, 2011 14:00-15:00

Venue: The Civil Service Training Centre

Participants :

Mr. Woeli K. Kemevor	Head of Civil Service
Mr. Alidu Fuseini	Chief Director, Office of Head of Civil Service (OHCS)
Ms. Patricia Agyepong	Director RTDD, OHCS
Ms. Alberta Kwarko	Deputy Director of RTDD, OHCS
Mr. Gilbert Ampeh	Deputy Director of RTDD, OHCS
Mr. George Amoah	Assistant Director, RTDD, OHCS
Ms. Eugenia Adomako-Gyasi	Ag. Chief Executive, Management Service Department
Ms. Dora Dei-Tumi	Principal, Civil Service Training Centre (CSTC)
Mr. Evans Habadah	Assistant Principal, CSTC
Mr. Mohammed S.Adams	Assistant Director, CSTC
Mr. Eric Amankwah	Assistant Director, CSTC
Mr. Shinich Honda	First Secretary, (Head of Economic and Economic Cooperation Unit), Ministry of Foreign Affairs of Japan
Mr. Jiro Inamura	Chief Representative, JICA Ghana Office
Dr. Yukiyo ODA	Project Formulation Adviser, JICA Ghana Office
Mr. Emmanuel AVEVOR	Programme Officer, JICA Ghana Office
Mr. Kunitoshi Saito	Team Leader, CSTC-JICA Project Team
Ms. Akiko Nishibuchi	Senior Training Coordinator/ Training Expert (1), CSTC-JICA Project Team
Mr. Teruki Takahashi	Training Coordinator/ Training Expert (2), CSTC-JICA Project Team

AGENDA

- Self introduction of each participant
- Opening remarks by Head of Civil Service
- Speech by Chief Representative of JICA Ghana Office
- Presentation of the project outline by Team Leader of Japanese Experts and Deputy Director of RTDD, OHCS
- Closing Remark by Director RTDD, OHCS

MAIN POINTS

- The Inception Report was read and latter approved by the participants.
 - Task Teams are to be formulated to conduct Training Needs Analysis (TNA), curriculum design, training material development, course implementation, and evaluation.
 - Learning Platform (LP) is to be held to share the knowledge of the core members in OHCS, MSD and CSTC and task teams learnt from JICA expert team with the part-time trainers. Also core members and task teams are to learn the practical knowledge from the part time trainers.

- Background survey is to be conducted in April to establish cooperation with Sierra Leone and Liberia and to understand the national and organizational training needs in both countries.
- Other discussion points are as follows:
 - CSTC-JICA Project Team requested OHCS to expedite the process of recruitment of 5 new recruits in CSTC for smooth implementation of the project. OHCS agreed to the request.
 - OHCS appreciated LP scheme that will contribute towards capacity development of part-time trainers and requested that the date to be fix early enough so that they can plan to attend.
 - MOFEP recommended the possibility of mixing the participants from Sierra Leone and Liberia with some Ghanaian participants to enable sharing the skill and knowledge during the Ethical Leadership and Quality Productivity Improvement (EL-QPI) course.
 - ➔ It was agreed that this recommendation of inviting Ghanaian participants for the EL-QPI course for Sierra Leone and Liberia would be assessed in the training needs analysis (TNA). The detail will be discussed after the training needs analysis by considering its result.

CONCLUSION

The Director RTDD thanked each one present for making time to attend and for making contributions and recommendations.

別添 4-2 第 2 回合同調整委員会議事録

Minutes of the Second Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting

Date: June 7, 2012
Venue: The Civil Service Training Centre
Time: 2:45pm- 5:00pm

Participants

Mr. Woeli K. Kemevor	Head of Civil Service
Mr. Alidu Fuseini	Ag. Chief Director, OHCS
Dr. Emmanuel Seidu	Deputy Director, RTDD, Office of Head of Civil Service (OHCS)
Ms. Dora Dei-Tumi	Principal, Civil Service Training Centre (CSTC)
Mr. Evans Habadah	Assistant Principal, CSTC
Mr. Eric Amankwah	Assistant Director, CSTC
Mr. Francis Mensah	Asst Econ Planning Officer , Ministry of Finance and Economic Planning (MOFEP)
Mr. Shinich Honda	First Secretary, Ministry of Foreign Affairs of Japan
Mr. Jiro Inamura	Chief Representative, JICA Ghana Office
Mr. Hajime Usukura	Representative, JICA Ghana Office
Ms. Adadzewa Otoo	Programme Officer, JICA Ghana
Mr. Kunitoshi Saito	Team Leader, CSTC-JICA Project Team
Mr. Teruki Takahashi	Project Coordinator/ Training Expert (2), CSTC-JICA Project Team
Ms. Mawuko Fumey	Training Coordinator, CSTC-JICA Project
Mr. Foster Agbemafle	Staff Training Officer, CSTC
Mr. Kwaku Ohene-Agyei	Staff Training Officer, CSTC
Mr. Ebenezer R. Amankwah	Staff Training Officer, CSTC
Ms. Anna Ofori	Staff Training Officer, CSTC
Ms. Mavis Asante	Staff Training Officer, CSTC
Mr. Michael Ohene Marfo	Staff Training Officer, CSTC
Mr. Robert Laryea	Staff Training Officer, CSTC
Mr. Ebenezer Badger	Senior Records Supervisor

Agenda

- Self introduction of each participant
- Welcome remarks by Head of Civil Service
- Brief statement by Chief Representative of JICA Ghana
- Review of 1st project year by Principal of CSTC,
- Presentation on the 2nd project year activities by Team Leader, CSTC-JICA project
- Discussions, questions and answers
- Closing Remark by Head of Civil Service

Main Discussion points

1. Integrating the long-term vision of establishing a Civil Service College in Ghana into JICA's development assistance.

The Head of Civil Service shared the long-term vision of OHCS which is to bring together all the training institutions under the OHCS to become a Civil Service College. He mentioned that in a report of a study conducted in this regard, it is clear that the capacities of the individual schools would be fully utilized if the schools are all brought together and their operations structured and organized under a College. From the perspectives of JICA, this idea is laudable and Mr. Inamura stressed the preference for a gradual approach towards this end. Thus, ways to explore a gradual progression of the individual training schools could be explored. It was agreed that the report of the study be shared with Mr. Kunitoshi Saito for his advice or views on the roadmap for establishment of the Civil Service College.

2. Growth and self-sufficiency of the Civil Service Training Centre (CSTC)

Mr. Shinich Honda raised the issue of self-sufficiency of the Civil Service Training Centre, particularly in terms of its financial sustainability. He mentioned that the current assistance to CSTC is based on the first phase and was not planned to be continued at the time. The current development assistance environment has changed and Japan is willing to assist but this is dependent on financial sustainability and growth of CSTC in the absence of JICA. The growth and good performance of CSTC is therefore critical to make an argument for future assistance. He mentioned that the quality of trainers is important but the project should not only focus on outputs but on how to make CSTC self-sufficient. This is JICA's expectations in 2nd and 3rd years to justify further assistance.

In his contribution, Dr. Seidu emphasized the need to be competitive in what is offered and how it is offered by CSTC. It would be important to explore other ways of getting CSTC to be competitive so as to generate more resources and to enhance its growth. He asked if this could be integrated into the technical assistance being offered to CSTC.

Further discussions ensued in relation to taking economic fees from participants of courses offered by CSTC. Mr. Kemevor took the opportunity to provide the history of CSTC and how over the years funding for the school has dwindled, necessitating the need to charge modest fees for courses. Fees charged currently are low but are not being paid because it linked to releases from the Ministry of Finance. Survival of CSTC therefore depends to a large extent on resource availability at national level. Mr. Fuseini further stated that the training offered by CSTC cannot be offered elsewhere since it is tailored for Civil Servants. He suggested that the orientation and priority at this stage, in terms of development assistance should focus on building the capacity of Civil Servants rather than taking economic rates. In response, Mrs. Dei-Tumi, mentioned that the school is trying to create and leverage opportunities to expand its scope to generate more resources for school. Mr. Kemevor further appealed to JICA to continue to provide support for the school so that JICA would be acknowledged for their immense contributions.

3. Impact of inflation on completion of the new building

The procurement of equipment for 1st and 2nd floors of the new building was raised by Mrs. Dei-Tumi. In response, Mr. Usukura stated that this is dependent on completion or near completion of the building, based on which a request will be made to Tokyo. This generated discussion, initiated by Mr. Fuseini on the current economic inflation being experienced and its impact on completion of the building. Mr. Mensah suggested the need to revisit the contract document to see if there is any provision for contract variation. If there is need then the financier would have to be written to for additional funding. Mr. Kemevor appealed to JICA to consider taking care of importation of the lift for the new building.

4. Others

Mr. Mensah asked if there is provision for a video-conference facility in the new building. Mr. Inamura responded by saying this facility is very costly and that the existing one at JICA can be utilized by CSTC if needed. Mr. Saito also suggested video-conferencing through skype in the meantime.

Closing Remarks

Mr. Kemevor thanked the Japanese government for their support in virtually all sectors (local government, health, trade, etc) of Ghana and assured JICA and the Japan Embassy of OHCS' commitment to ensure the success of the project. He stressed that support for CSTC has been tremendous and was grateful and appreciative of the support. He appealed for continued support since CSTC is still trying to stand on its feet. He encouraged staff and management of the school and assured them of his continued support.

別添 4-3 第 3 回合同調整委員会議事録

Minutes of the Third Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting held on November 23, 2012 at the Civil Service Training Centre

Members Present

Mr. Woeli K. Kemevor	Head of Civil Service
Mr. Alidu Fuseini	Ag. Chief Director, OHCS
Mrs. Patricia Agyepong	Director, RTDD, OHCS
Mrs. Dora Dei-Tumi	Principal, Civil Service Training Centre (CSTC)
Mr. Evans Habadah	Assistant Principal, CSTC
Ms. Norma Onny	Management Services Department
Mr. Shinich Honda	First Secretary, Ministry of Foreign Affairs of Japan
Mr. Hajime Usukura	Assistant Resident Representative, JICA Ghana
Ms. Megumi Ando	Local Consultant (Governance), JICA Ghana
Mr. Haruyuki Irie	Research/Advisor, Embassy of Japan
Mr. Koichi Kito	Senior Representative, JICA Ghana
Ms. Chihiro Wakamiya	Public Relations Officer, JICA Ghana
Ms. Iseki Fumiko	Consultant, Mid Term Evaluation
Ms. Prudence Kuuridong	Officer, Embassy of Japan
Mr. Kunitoshi Saito	Team Leader, CSTC-JICA Project Team
Ms. Akiko Nishibuchi	Training Expert (1), CSTC-JICA Project Team
Mr. Teruki Takahashi	Project Coordinator/Training Expert(2), CSTC-JICA project
Ms. Mawuko Fumey	Training Coordinator, CSTC-JICA Project

No.	Item	Action by
1.0	<p>Agenda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Self introduction of each participant • Welcome remarks by Head of Civil Service • Brief statement by Chief Representative of JICA Ghana • Presentation of Mid Term Evaluation Report by consultant • Presentation of CSTC Action Plan by Principal, CSTC • Discussions, questions and answers • Closing Remarks by Head of Civil Service 	
1.1	<p>Opening Remarks</p> <p>In his opening remarks, the chairman of the Joint Coordinating Committee, Mr. Woeli Kemevor stated that the main purpose of the meeting was to discuss the results of the Mid Term Evaluation of the project which had just been completed. He made a proverbial statement that “an unexamined life is not worth living”. He went further to say that the project is worthwhile and has helped CSTC in several ways. These benefits include;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Improvement in the skill level of trainers in the school (direct benefit) • Capacity development of adjunct trainers in training management • Improved image of the Civil Service in Ghana through the CSTC. The Centre is now established in the minds of Sierra Leone and Liberia. Anglophone West African countries would eventually 	

No.	Item	Action by
	want to also take advantage of utilizing the services of the Centre <ul style="list-style-type: none"> • Construction of state of the art training facility for the CSTC and ultimately for the Public services. 	
1.2	He expressed his gratitude to the Japanese government and JICA for their support and the immense exposure offered to the staff of CSTC/OHSC. He was thankful for the capacity development and continued support offered to the Civil Service and appealed for more help to train its staff. He further stated that government support is being sought to train more staff of the Civil Service without depending highly on Development Partners.	
2.0	Statement from Resident Representative of JICA	
2.1	Mr. Koichi Kito in his brief stated that the project is in the middle of its implementation and has been well implemented so far. The main challenge identified relates to sustainability of training by the Centre. He hoped that the meeting would discuss efforts to ensure sustainability of the project and for the project to be successfully implemented until its end.	
3.0	Comments/contributions on Presentation of Mid-Term Evaluation Result	
3.1	The Mid Term Evaluation results were presented by Ms. Iseki Fumiko to members of the committee. The following comments and contributions were made;	
3.2	Hiring of additional staff	
3.2.1	Mr. Kemevor asked about the suggestion to hire middle level trainers to augment CSTC's capacity and what this means. In response Ms. Iseki Fumiko explained that this means having more experienced and senior trainers.	
3.3	Linking CSTC with other JICA projects	
3.3.1	Mrs. Patricia Agyepong needed clarification on recommendations to liaise CSTC with other JICA projects and on how this would be done. JICA responded that it meant securing training opportunities from other JICA projects in the Sub-region. Mr. Woeli Kemevor suggested that opportunity should not be limited in the African Sub-region but can go out of the African content to such as Bangladesh. Ms. Akiko Nishibuchi also contributed by suggesting that JICA could identify opportunities of collaboration with other JICA projects within Ghana.	JICA/ CSTC
3.4	Collaboration with other training institutions	
3.4.1	Mr. Haruyuki Irie in his contribution, asked whether CSTC has other training institutions it works with. In response, Mrs. Dora Dei-Tumi shared the collaboration that has started with the Institute of Local Government Studies and the opportunity to take their staff through management courses. Mr. Kemevor also added that one of the main challenges being experienced relates to hosting of staff from other parts of the country who are brought in for training. As such, the long term plan is to put up a hostel so trainees can be hosted during training programmes.	
3.5	Capacity Building for CSTC Staff	
3.5.1	Mr. Alidu Fuseini contributed his views by saying that efforts should concentrate on pull factors that would bring more people to the Centre to be trained e.g. Human Resource Development and infrastructural development. The short-term measure could be to develop the human	OHCS/ JICA/ CSTC

No.	Item	Action by
	resource base of the Centre for more knowledge and skills and then to develop the facilities of the institution.	
3.6	Delay in Infrastructural improvement of centre	
3.6.1	<p>Mr. Shinichi Honda expressed his view regarding the delay in infrastructural improvement of the Centre. In his view, the physical outputs (completion of new building and provision of equipment) should not be key inhibiting factors on the successful implementation of the project as all outputs defined in the project document are not physical and should not be crucial for the progress of the project.</p> <p>He also asked for clarification on the motivation of some Adjunct Trainers and the issues related to nominating participants for training programmes. In her response, Mrs. Dora Dei-Tumi stated that the issue of motivation of adjunct trainers relates to policy regarding fees/allowances paid to Adjunct Trainers. This is particularly related to non-payment of allowances to trainers when they participate in Learning Platform workshops and other meetings.</p> <p>Mr. Kunitoshi Saito further added that the financial and administrative challenges especially regarding learning platform meetings would be addressed by improving the contents of the workshops, focusing more on Instructional Design techniques aspect and make good balance between learning and sharing information on the project.</p> <p>Mr. Kemevor added that some people attend learning platform workshops to learn and to acquire more knowledge but majority of people expect allowances for meetings and workshops attended and this would be a challenge to deal with. Mr. Shinichi Honda asked whether this situation is linked to the challenge of budgetary constraints on the government. In response, Mr. Kemevor stated that the funding constraints could be addressed through;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Enforcing scheme of service training ○ Establishing a centralized funding system for training. <p>In line with this, OHCS has made a case to the Ministry of Finance and Economic Planning through a cabinet memo. Hopefully, the situation would improve in 2013.</p> <p>On issues relating to nominating trainees, Mrs. Dora Dei-Tumi stated that permanent trainers are having challenges with nomination of participants. The challenge arises due to the inaccuracy of the HR database of the Civil Service. Members were informed that OHCS had started updating its HR database.</p>	OHSC/ CSTC
4.0	Course Fees	
4.1	Mr. Irie asked whether participants are supposed to pay the course fees themselves. In response, Mr. Kemevor stated that it is their organizations that pay but often times the organizations have financial challenges. This explains why fees are not paid on time.	
5.0	Attachment of Permanent Trainers to MDAs	
5.1	Mr. Kemevor touched on the idea of attachment of permanent trainers to MDAs and its effectiveness. He wondered how much the trainers could	OHCS/ CSTC

No.	Item	Action by
	<p>learn if they are not immersed in the system to learn on the job. Ms. Iseki Fumiko contributed by saying that it depends on MDAs they are attached to and the duration of the attachment. Mr. Alidu elaborated on the potential of the idea and how new trainers could improve their confidence through experiences gathered in the working systems of the Civil Service. The recommended that the programme should be well designed and structured. It was agreed that CSTC would submit a proposal to that effect.</p>	
6.0	Highlights of Action Plan Presentation	
6.1	<p>The Action Plan for CSTC was presented by Mrs. Dora Dei-Tumi. According to Mr. Kemevor, the plan addressed the issues of sustainability and he is happy with it. Ms. Akiko Nishibuchi enquired about the time frame for the revision of the Project Design Matrix (PDM). Mr. Koichi Kito answered by saying that this would be done in December in consultation with OHCS/CSTC. Ms. Megami Ando drew the attention of CSTC to the fact that the original action plan did not include JICA in the implementation of activity 4-7 under objective E of the Action Plan. Mrs. Dora Dei-Tumi and Ms. Akiko Nishibuchi contributed by saying that support can be derived from JICA within the scope of the project.</p>	
7.0	Closing remarks	
7.1	<p>Mr. Kemevor thanked everyone for attending the meeting especially Ms. Iseki Fumiko and Mrs. Dei-Tumi for sharing the results of the Mid Term Evaluation and outlining the Action Plan respectively. He hoped that a good rain would fall on the Action Plan. He stated that OHCS/CSTC would do well to implement the suggestions and recommendations made and would defer to JICA if necessary. He appealed for continued support from JICA and the Japanese government.</p>	OHCS/ CSTC

別添 4-4 第 4 回合同調整委員会議事録

Minutes of the Fourth Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting held on May 22, 2013 at the Civil Service Training Centre

Members Present

Mr. Woeli K. Kemevor	Head of Civil Service
Mr. Alidu Fuseini	Ag. Chief Director, OHCS
Mrs. Patricia Agyepong	Director, RTDD, OHCS
Mrs. Dora Dei-Tumi	Principal, Civil Service Training Centre (CSTC)
Mr. Daniel Ansong Atuobi	Senior Management Analyst, Management Services Department
Mr. Francis Mensah	Assistant Economic Planning Officer, Ministry of Finance and Economic Planning
Mr. Koichi Kito	Senior Representative, JICA Ghana
Ms. Megumi Ando	Local Consultant (Governance), JICA Ghana
Mr. Teruki Takahashi	Project Coordinator/Training Expert (2), CSTC-JICA project
Mr. Machida Kazutoshi	Project Administrator, CSTC JICA Project
Ms. Mawuko Fumey	Training Coordinator, CSTC-JICA Project
Mr. Saani M. Adams	Assistant Director, CSTC
Mr. Eric Amankwah	Assistant Director, CSTC
Mr. Michael Ohene Marfo	Staff Training Officer, CSTC
Mr. Kwaku Ohene Agyei	Staff Training Officer, CSTC
Ms. Anna Ofori	Staff Training Officer, CSTC
Mr. Robert Laryea	Staff Training Officer, CSTC

No.	Item	Action by
1.0	Agenda <ul style="list-style-type: none"> • Welcome remarks by Head of Civil Service • Brief statement by Senior Representative of JICA Ghana • Presentation of the third year activity plan • Presentation of the progress of the CSTC Action Plan • Discussions, questions and answers • Closing Remarks by Head of Civil Service 	
1.1	Opening Remarks In his opening remarks, the chairman of the Joint Coordinating Committee, Mr. Woeli Kemevor welcomed all to the meeting, in particular Machida Kazutoshi, who joined the Japanese Expert Team in the past months. He stated that the purpose of the meeting was to take stock of the project, to examine the progress of the project and to fix any challenges if any. He asked everyone present to make an input into the ensuing discussions.	
2.0	Statement from Senior Representative of JICA	
2.1	Mr. Koichi Kito in his brief outlined the activities implemented in the second year of the project and the revision of the PDM as a result of the Mid-Term Evaluation. These achievements would contribute to enhancing the capacity of CSTC. This is the final year (2013-2014) of the project and the Terminal evaluation would be conducted to evaluate	

No.	Item	Action by
	the sustainability of the project. He stated that the important thing is for all stakeholders to commit to the recommendations of Mid-Term review for the final year through the work plan for the year.	
3.0	Presentation of the 3rd year Activity Plan	
3.1	Mr. Teruki Takahashi presented the activity plan for the 3 rd year of the project outlining three main key activities for the year. These include; <ol style="list-style-type: none"> 1. Development of domestic courses 2. Capacity development of permanent and adjunct trainers 3. Support to the implementation of CSTC's Strategic management Plan 	Project Team
4.0	Presentation of the progress of Action Plan	
	Mrs. Dora Dei-Tumi, Principal of CSTC presented the progress made regarding the implementation of the Action Plan.	CSTC
5.0	Discussions on Activity Plan and progress on Action Plan	
	The Chairman of the JCC, Mr. Kemevor made the following remarks before inviting questions from members: <ul style="list-style-type: none"> • He commended both CSTC and JICA for the good job done. He mentioned that the achievements on the project are laudable but there is still more to do regarding sustainability of the project. • He expressed the need for staff of the service to be part of training programmes organized by other institutions so that the use of the new building is not only limited to renting of the facilities. He urged CSTC to cease the opportunity to sell the human resource capacity of the school even if it is remotely connected. There is need for CSTC to strengthen its Public Relations through promoting its services in programmes that are hosted. This way the trainers would also be exposed. 	
5.1	Impact Survey Report	
	Ms. Megumi Ando stated that one of the strengths of CSTC is result orientation through capacity development on the project. She expressed her desire to see the impact survey reports of training programmes which will be submitted so it will be shared with the relevant stakeholders/DPs as CSTC's PR/marketing materials.	CSTC/ MSD
5.2	CSTC signboard and events board	
	Mr. Kemevor advised that the location of the signboard, currently at the right side of the entrance of CSTC, should be re-considered as it is not very visible. He asked whether there has been a survey to determine the number of people who enquire about courses offered by CSTC. Mrs. Dei-Tumi responded that for now she has instructed the receptionist to take note of all the institutions who call to enquire about courses. She also mentioned the need for introducing another electronic events board at the entrance of new building for visitors and requested support to JICA. Mr Daniel Ansong Atuobi suggested that the sign should be placed in a location where it would be more visible and captivating, and suggested the side of the main block along the road leading to the new building.	CSTC
5.3	Completion of the new building	
	Mr. Alidu Fuseini was interested in the timeframe for the completion of the new building and when it would be fully utilized. Mrs. Dei-Tumi	OHCS/ CSTC

No.	Item	Action by
	<p>responded that the contractor has put in a request for the tranche of funds and this has not yet been paid. It seems this is preventing him from pre-financing any further activity. A number of activities have been lined up for the use of the facility but the delay is to be blamed.</p> <p>Mr. Kemevor added that the contractor is not solely to be blamed. Two officers responsible for the Asia desk at MOFEP have been posted and this has also contributed to the delay. The factors influencing the delay are systemic. He hoped that the contractor would be paid by May 23, 2013.</p> <p>Regarding payment to the contractor, Mr. Francis Mensah mentioned that signatories to the bank account were changed and that the payment request has been submitted. But in line with new guidelines, only the Chief Director can sign.</p> <p>The outstanding works include water connection, burglar proofing for windows, construction of wall at the back, installation of foldable partitions and some minor works. The water connection and burglar proofing are most critical for the usage of the facility.</p> <p>Until the burglar proofing is done, equipment would not be installed in the building.</p>	
5.4	Training Director's meeting	
	<p>Mr. Kemevor enquired about the Training Director's meeting and what it would entail. Mrs. Dei-Tumi responded that this is to introduce the Directors to CSTC's programmes and training approach. He advised that this initiative should rather be extended to the Public Services institutions. He suggested that the Training Directors regular meetings be organized by OHCS in CSTC's new building.</p> <p>Ms. Megumi Ando asked if this would coincide with the commissioning of the building as this would be the first official event in the new building. Mrs. Dei-Tumi responded by saying that the foldable partitioning would have to be installed before the official commissioning of the building.</p>	CSTC
5.5	Marketing of CSTC	
	<p>Mr. Daniel Atuobi suggested that the focus on marketing is mostly on government sub-vented public institutions which may not have the funds to pay for the training programmes. He suggested that attention should also be directed to other public institutions such as Graphic, VRA, GBC, ECG, etc who can pay to sustain the centre.</p>	CSTC
5.6	Outcomes of Impact Surveys	
	<p>Mr. Atuobi also suggested that participants who do well in the implementation of their Action Plans should be recognized to encourage them to keep on working hard. Mr. Kemevor mentioned that this is a laudable idea and encouraged CSTC to take the suggestion up.</p>	OHCS/ CSTC
5.7	Enhancing confidence of facilitators/trainers	
	<p>Mr. Saani Adams raised the issue of enhancing the confidence of facilitator/ trainers through attaining higher levels of education. He appealed to JICA to consider supporting some trainers to attain higher</p>	OHCS/ CSTC/ JICA

No.	Item	Action by
	<p>education, particularly in Public Sector Policy development, Organizational Development, etc.</p> <p>Mr. Kemevor reinforced the suggestion and stated that for accreditation purposes and in the marketing of CSTC, the qualifications of trainers should be highlighted. He appealed to JICA to explore ways to get this idea implemented through existing scholarships in Japan and asked for a response from JICA. He advised Mr. Adams to continue to explore ways in which this can be done through other alternative opportunities.</p> <p>In response to this request, Mr. Kito mentioned that currently scholarship opportunities are limited in Japan but the idea can be explored.</p> <p>Mrs. Dei-Tumi, in contributing to this discussion added that OHCS has supported the idea of enhancing the confidence of trainers through establishing the internship programme for trainers at CSTC.</p>	
6.0	Closing remarks	
	<p>Mr. Kemevor thanked JICA for their continued support to CSTC and the Civil Service as a whole and in addition to their commitment to see the project completed on time. He thanked the representative from MOFEP and urged him to do what is required for final payment to contractor. Together with the Chief Director, he promised to apply the necessary pressure on the contractor to complete the building and to hand over. To JICA, he reminded the representatives of the appeals put forward and hoped that the appropriate response would be received in the coming weeks.</p>	

別添 4-5 第 5 回合同調整委員会議事録

Minutes of the Fifth Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting held on November 29, 2013 at the Civil Service Training Centre

Members Present

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Mr. Woeli K. Kemevor | Head of the Civil Service, OHCS |
| 2. Mr. Alidu Fuseini | Ag. Chief Director, OHCS |
| 3. Mrs. Patricia Agyepong | Director, RTDD, OHCS |
| 4. Mrs. Dora Dei-Tumi | Principal, Civil Service Training Centre (CSTC) |
| 5. Mr. Evans Habadah | Assistant Principal, CSTC |
| 6. Ms. Anna Ofori | Staff Training Officer, CSTC |
| 7. Mr. Ebenezer R. Amankwa | Staff Training Officer, CSTC |
| 8. Mr. Daniel Ansong Atuobi | Senior Management Analyst, MSD, OHCS |
| 9. Mr. Koichi Kito | Senior Representative, JICA Ghana Office |
| 10. Ms. Emi Nishihata | Representative [Education and Governance Sector], JICA
Ghana Office |
| 11. Ms. Megumi Ando | Local Consultant (Governance), JICA Ghana Office |
| 12. Mr. Yusuke Tanaka | External Evaluator |
| 13. Mr. Kunitoshi Saito | Team Leader, CSTC-JICA Project |
| 14. Ms. Akiko Nishibuchi | Training Expert, CSTC-JICA project |

Agenda

1. Opening Prayer
2. Chairman's Welcome Remarks by Head of the Civil Service
3. Brief statement by Senior Representative of JICA Ghana
4. Presentation of the result of Terminal Evaluation
5. Presentation of the progress of the CSTC Action Plan
6. Way Forward
7. Closing Remarks by Head of the Civil Service
8. Closing Prayer

2. Chairman's Welcome Remarks by Head of the Civil Service

The chairman of the Joint Coordinating Committee, Mr. Woeli Kemevor welcomed all to the meeting. He stated that this was the 5th and the last JCC meeting of the project. He also welcomed the evaluator of the Terminal Evaluation, Mr. Tanaka and expressed his appreciation to him for the evaluation process and his efforts.

He stated that the purpose of the meeting was to share the Terminal Evaluation result, and expresses his belief that the vision of CSTC to be the Centre of the Excellence (COE) was on course. He ended his remarks by stating that, in order to attain the vision to become a COE, OHCS/CSTC needs continuous support from the development partners, especially JICA.

3. Statement from Senior Representative of JICA

Mr. Koichi Kito stated in the beginning of this remarks that JICA Ghana Office has had a new Chief Representative recently. Although the new Chief Representative, Mr. Makino, could not attend this meeting, another occasion would be arranged for him to visit CSTC. Mr. Kito explained that he has been supervising the project since its launch and he believes that overall, the project has been well coordinated with successful outcomes. He expressed his appreciation to the OHCS, CSTC and the JICA Expert team for their roles played. He added that the procedure for the request for the dispatch of a new expert is ongoing, and he expressed positive view.

Finally he expressed his expectation of constructive discussions in the meeting by drawing attention to the importance of the Terminal Evaluation. The Ex-Post evaluation will be conducted approximately 3 years after the completion of the project, and the Terminal Evaluation result will be utilized as the basis for it.

4. Presentation of the result of Terminal Evaluation

The external evaluator, Mr. Yusuke Tanaka, at the beginning of his presentation, expressed his appreciation to all members for their cooperation during the Terminal Evaluation. He also expressed his expectation that the result of the evaluation will be useful for the further development of OHCS/CSTC. His presentation followed the agenda below;

(See Appendix 1 for the PPT);

1. Methods of the Terminal Evaluation
2. Results of the Terminal Evaluation
3. Achievement of Project Purpose
4. Achievement of the Project by each Output
5. Contributing Factors
6. Inhibiting Factors
7. Evaluation based on 5 Criteria
8. Recommendations
9. Lessons Learned

After his presentation, some questions and discussions followed.

- 4.1 The Head of the Civil Service, Mr. Woeli Kemevor asked a question on the word “KAIZEN” used in page 32 of the evaluation report. As this is a Japanese term, which is not generally used in Ghana, he suggested that the evaluator includes more detailed explanation into the report before finalizing it.
- 4.2 Mrs. Patricia Agyepong, Director RTDD asked for clarification of the recommendation No.6 “DFID funded public sector reform” (Page No.36). She suggested that this should be rephrased and specified to avoid misunderstanding.
- 4.3 The Chief Director, Mr. Alidu Fuseini suggested to add one recommendation for JICA to support continuous marketing of CSTC, as its partner, towards other JICA projects and development partners. Mr. Kito confirmed that suggestion will be added to the report.
- 4.4 Mr. Saito suggested that the selection of a good counterpart should be included to the Lessons Learned. It was agreed to be captured as a part of the Lesson Learned No.1 (Project Management that leverages counterparts’ ownership).
- 4.5 Mr. Daniel Ansong Atuobi from MSD suggested the idea of including maintaining the networks of the past trainees in both Sierra Leone (SL) and Liberia (LB) to the report. The evaluation team agreed to have additional discussion with Mr. Atuobi after the meeting.
- 4.6 The Chief Director agreed to the importance of the Staff Development Plan, and requested to consider additional advanced trainings (master degrees, etc.) in Japan or other countries. Ms. Nishihata responded that there is an existing Japanese scholarship for the second degree programs in Japan and that it is not possible for JICA to correspond to the customized training needs only for CSTC since the JICA training courses in Japan are pre-designed and the participant nomination is done by Ghanaian side, represented by the Ministry of Finance.
- 4.7 The Head of the Civil Service asked for more clarification on Page 35 of the evaluation report, on “non-value added logistics work” to be assigned to less qualified staffs. Some examples were provided and both Mr. Kemevor and Mrs. Dora Dei-Tumi acknowledged the issue to be addressed.

At the end of his presentation, Mr. Tanaka added that further comments can be accepted until Sunday 1st December. The final report would be distributed in the afternoon of Monday 2nd December and the minutes of the meeting will be signed on Tuesday 3rd December.

5. Presentation of the progress of CSTC Action Plan

Mrs. Dora Dei-Tumi, Principal of CSTC presented the progress made regarding the implementation of the CSTC Action Plan. (See Appendix 2 for the PPT)

At the beginning of her presentation, she confirmed the definition of “Centre of Excellence” for CSTC.

She presented progress of each of the 6 strategic objectives stated as follows:

- A. Provide Training Interventions for MDAs and MMDAs
- B. Ensure Sustainability of training
- C. Strengthen Operational Capacity of CSTC
- D. Enhance the Human Capital Base of CSTC
- E. Market CSTC
- F. Intensify Collaborative Opportunities with Strategic Institutions

After her presentation, Mr. Saito the Team Leader added the upcoming Project Activities scheduled in January and February 2014.

After his presentation, some questions and discussions followed.

- 5.1 Mr. Ebenezer R. Amankwah, Staff Training officer added that marketing efforts have been initiated (presentation of e-learning, brochures distribution etc.) in Sierra Leone and Liberia during the impact survey in Oct 2013.
- 5.2 The Head of the Civil Service asked the Principal about the financing and budgeting concerns. The principal responded that CSTC is striving to create Internally Generated Funds, but the difficulty is that it is not predictable. The Chief Director requested for a more detailed action plan with its specific target dates to be shared so that OHCS can help.
- 5.3 Mr. Tanaka asked a question requesting for more detailed information on “Analysis of ICT Capacity Needs.” The Assistant Principal, Mr. Evans Habadah answered it is based on the interview and questionnaire administered to both trainers and administrative staff, by analyzing the gap between ideal competency vs. existing competency. Mr. Tanaka suggested that one of the ways is to invite an external ICT consultant to evaluate the business process and suggest appropriate ICT solutions.

6. Way Forward

The Head of the Civil Service asked for the Way Forward of the Project, and Mr. Kito mentioned more details regarding the status of the request for the dispatch of an expert. Currently, JICA HQs and Ministry of Foreign Affairs in Japan are examining the request and the result may be delivered in March 2014.

7. Closing Remarks

As closing remarks, the Head of the Civil Service thanked JICA for their continuous support to OHCS/CSTC to build capacity of CSTC in order to realize its vision of being “Centre of the Excellence”. He expressed his satisfaction with the new training facility and expressed his hope that more and more people utilize and benefit from the facility. He also expressed his gratitude to CSTC concerning their effort to overcome financial difficulties. He committed that he will do his best to accelerate the process of the new Civil Service Law in order to promote the Central Training Fund. He was happy that the project is successful and the evaluation is positive. He ended his remarks by encouraging everybody to continue to work hard to ensure much more progress in the Project

別添 5 国際研修参加者データベース（シエラレオネ・リベリア）

List of EL/QPI course participants from Sierra Leone

No.	Name	Gender	Title	Institution (as of EL/QPI participation)*	EL/ QPI	TOT	Action Plan Title	Best Practice Sharing WS**
1	Ms. Georgiana Kamara	Female	Director, Management Services	Human Resource Management Office	1	1	Role clarity for sustainable service Delivery	X
2	Mr. Samuel O. J. Coker	Male	Ag. Deputy Secretary	(Human Resource Management Office>>) Justice Semenga Commission of Inquiry >>Human Resource Management Office	1	3	Records Management For Improved Service Delivery	X
3	Ms. Elizabeth H. Ellie	Female	Ag. Deputy Secretary	Office of the President	1	1	Time and Records management for Effective Delivery	X
4	Mr. Augustine T. Mansaray	Male	Ag. Senior Assistant Secretary	Human Resource Management Office >>Public Service Commission	1	1	Records Management For Quality Productivity	X
5	Ms. Adama Tucker	Female	Ag. Senior Assistant Secretary	Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation >>Sierra Leone High Commission, Ghana	1		Record management for Efficient Delivery	
6	Mr. Tamba R. Gbetuwa	Male	Deputy Secretary	Ministry of Health and Sanitation >>Ministry of Lands, Country Planning and the Environment	1	1	Time management for increased productivity in the Ministry of Health and Sanitation	X
7	Mr. Harun A. Bah	Male	Deputy Secretary	Ministry of Agriculture and Food Security Retired	1		Time management to improve quality and productivity in the work place	
8	Ms. Delphine Caulker	Female	Architect	Ministry of Works, Housing and Infrastructure	1	1	Time management for Punctuality	X
9	Mrs. Admire S. Ganda	Female	Deputy Secretary	Ministry of Trade and Industry	1	1	Time management For Punctuality	X
10	Mr. Andrew Kelleh Mansaray	Male	CO II	Prisons Department	1	1	Records management For Efficient Delivery	
11	Mr. Simeon P. Fatoma	Male	District Officer, Tonkolili, Northern Region	Ministry of Local Government and Rural Development	2	2	Attitudinal Change for Quality Productivity	

No.	Name	Gender	Title	Institution (as of EL/QPI participation)*	EL/ QPI	TOT	Action Plan Title	Best Practice Sharing WS**
12	Mr. Sylvester A. Bangura	Male	District Officer, Bonthe, Southern Region	Ministry of Local Government and Rural Development	2		Effective time management for improved productivity	
13	Mr. Gibril A. Bah	Male	Assistant Secretary	Human Resource Management Office >>Ministry of Youth Affairs	2		Team Work for Higher Quality Productivity	X
14	Mr. Lamin B.O. Massaquoi	Male	Assistant to the Secretary to the Cabinet	Cabinet Secretariat	2	1	Effective Records Management for Improved Service Delivery	
15	Ms. Judith C. Jones	Female	Deputy Secretary	Ministry of Finance and Economic Development	2		Records Management for Effective and Efficient Service Delivery	X
16	Mr. Mohamed G. Yoki	Male	Monitoring and Evaluation Officer	Public Sector Reform Unit	2		Effective Procurement Records Management for Organizational Security	X
17	Mr. Morrison B. Gboyor	Male	Assistant Secretary	Ministry of Education, Science and Technology >>Ministry of Water Resources	2	2	Managing Work Place Conflict for Productivity improvement	X
18	Mrs. Mamie-Miatta Johnny	Female	Assistant Secretary	Ministry of Lands, Country Planning and the Environment >>Ministry of Health and Sanitation	2	2	Effective Records Management for Efficient Service Delivery in the Surveys and Lands Division, Ministry of Lands, Country Planning and the Environment	X
19	Mrs. Aminata Y. Kamara	Female	Assistant Secretary	Ministry of Social Welfare, Gender and Children's Affairs	2		Effective and Efficient Administrative Records Management	X
20	Mr. Komba Momoh	Male	Assistant Secretary	Ministry of Defence	2		Personnel Records Management	
21	Mr. Alusine Ayoubé Joaque	Male	Admin./HR	Immigration Department	3	2	Effective sign posting and public image improvement	X
22	Mr. Patrick Siapha Sundifu	Male	Senior Assistant Secretary	Ministry of Fisheries and Marine Resources	3	3	Improving on Record Management	X
23	Mr. Andrew Sorie	Male	Ag. Deputy Secretary	Human Resource management Office	3	2	Reducing delays in confirming Administrative Officers in the Civil Service	X
24	Mr. Sidie Mahamey Sesay	Male	Senior Assistant Secretary	Ministry of Labour and Social Security>>Ministry of Mines and Mineral Resources	3	2	Re-Introduction of Schedule Of Duties for Staff	
25	Mr. John Manu	Male	Ag. Senior Assistant Secretary.	Ministry of Tourism and Cultural Affairs	3		Improving staff performance	

No.	Name	Gender	Title	Institution (as of EL/QPI participation)*	EL/ QPI	TOT	Action Plan Title	Best Practice Sharing WS**
26	Mr. Wilfred M. Mansaray	Male	Director Training	Human Resource Management Office >>Retired Civil Service	3	2	Introduction of Knowledge Sharing By Officers Returning from Training as a Work Place Practice in the HRMO	X
27	Mr. Emmanuel Tamba Komba	Male	Ag. Director, Training and Career Development	Ministry of Mines and Mineral Resources >>Human Resource Management Office	3	3	Development of Service Charter for enhance customer service	X
28	Mr. Patrick Mambu Kawa	Male	Senior Assistant Secretary	Human Resource Management Office	3	3	Development for Job Description for Enhanced Role Clarity	X
29	Mr. Joseph Sylvester Odings-Brima	Male	Human Resources Manager	Human Resource Management Office	3		Improvement In Service Delivery	X
30	Mr. Umaru Andrew Conteh	Male	Deputy Secretary	Human Resource Management Office	3	2	Improvement on attendance & punctuality	X
31	Mr. Saidu Bockarie	Male	Administrative Officer, Management Service	Human Resource Management Office	4	3	Role clarity for improved performance and effective service delivery	X
32	Ms. Deema Joan Lamboi	Female	Administrative Officer	Ministry of Agriculture, Forestry and Food Security	4	3	Service Charter Development for Quality Service Delivery in the Ministry	X
33	Mr. Emmanuel Junisa	Male	Policy and Management Analyst	Ministry of Energy	4		Clients Service Charter Development for Improved Service Delivery in the Ministry	X
34	Mr. Joseph Sesay	Male	Ag. Senior Assistant Secretary, Recruitment and Selection	Human Resource Management Office	4		Improving Correspondences/Mails Movement in the Human resource Management Office	X
35	Mr. Swalihu K. Jusu	Male	Deputy Director, Human Resource Planning and Budgeting	Human Resource Management Office	4	3	Inter-directorate Coordination for Effective Verification of New Appointments (revised on Jul 25)	X
36	Mr. Sellu Keifala	Male	HR Officer, Corporate Strategy and Administration	Human Resource Management Office	4	3	Early Provision of Meeting Agenda for Time Management in Senior Management Meeting (revised on Jul 24)	X
37	Mr. Lawrence Amara	Male	Assistant Secretary	Ministry of Political and Public Affairs	4		Developing and Enhancing Filling system in the Administrative Division at the Ministry	X

No.	Name	Gender	Title	Institution (as of EL/QPI participation)*	EL/ QPI	TOT	Action Plan Title	Best Practice Sharing WS**
38	Ms. Mariatu M. Koker	Female	Administrative Officer	Cabinet Secretariat	4		Reduction of Wastage of printing materials in the Cabinet secretariat -Sierra Leone	X
39	Mr. Matthew Beckhio	Male	Technical Coordinator, Performance Management	Human Resource Management Office	4		Introduction of Monthly Progress Report in HRMO	X
40	Mr. Mohamed I. Kutubu	Male	Assistant Secretary	Ministry of Finance and Economic Development	4		Timely submission of Action Plans at the Ministry of Finance and Economic Development	X

*Institution is as of the time of participation. Transfer is indicated by >> (as of October 2013).

**Those who participated in the Best Practice Sharing Workshop in Sierra Leone on January 30, 2014 are ticked by "X".

List of EL/QPI course participants from Liberia

No.	Name	Gender	Title	Institution (as of EL/QPI participation)*	EL/ QPI	TOT	Action Plan Title	Best Practice Sharing WS**
1	Mr. Isaac G. Flomo	Male	Ministry of Finance	Min. of Finance	1		Leadership Skills for Improved Productivity in MOF	
2	Mr. Augustine Wreh	Male	Ministry of Justice	Min. of Justice	1	1	Attitudinal change for increased productivity at the work place	X
3	Mrs. Dorothy Meatee-Kiepeeh	Female	Civil Service Agency	Civil Service Agency	1	1	Time management for improved service delivery	X
4	Mr. Leon H. Barner	Male	Civil Service Agency	Civil Service Agency	1		The implementation of change in Service delivery by the CSA	
5	Mr. Alhaji E. A. Sherif	Male	Ministry of Commerce and Industry	Min. of Commerce & Industry	1	1	Supervision	X
6	Mrs. Emma Lawson Benson	Female	Ministry of Labour	Min. of Labour	1		Attitudinal change for increased productivity	X
7	Mr. Cornelius Waymah	Male	Ministry of Posts and Telecommunications >>Audit Commission	Min. of Posts and Telecommunications	1		Regulating internal resource supply	X
8	Mr. Baba Silah	Male	Ministry of Information, Culture and Tourism	Min. of Information, Culture & Tourism	1		Improving supervision	
9	Ms. Pauline Blake	Female	Ministry of Foreign Affairs	Min. of Foreign Affairs	1	1	Record management for faster service delivery	X
10	Mr. Francis Aire-Youba	Male	Ministry of Transport	Min. of Transport	1		Improving usage of working hours	X
11	Mrs. Denise J. Suah	Female	Civil Service Agency	Civil Service Agency	2	3	Quality Report Writing For Administrative Improvement	X
12	Mr. Jallah F. Kollie	Male	Civil Service Agency	Civil Service Agency	2		Capacity Building to improve Customer Service	
13	Mr. James M. Beyan	Male	Ministry of Health	Min. of Health	2		Effective Time Management for Improved and Sustainable Productivity	
14	Mrs. Anna L. Philips	Female	Ministry of Commerce & Industry >> Mayor of Careysburg City	Min. of Commerce & Industry	2		Improved Job Descriptions for Efficient Services	X
15	Mr. William T. Flahn	Male	Ministry of Justice	Min. of Justice	2	1	Effective Record Management for Improved Productivity	X

No.	Name	Gender	Title	Institution (as of EL/QPI participation)*	EL/ QPI	TOT	Action Plan Title	Best Practice Sharing WS**
16	Mr. Eric B. Morlu	Male	Ministry of Finance	Min. of Finance	2	1	Quality Productivity Management, an essential tool for Organizational Security and Prompt Service Delivery	X
17	Ms. Zainab k. Dukuly	Female	Ministry of Planning & Economic Affairs	Min. of Planning & Economic Affairs	2	1	Improve Record Management	X
18	Ms. Fatu M. Siryon	Female	Ministry of State	Min. of Foreign Affairs	2		Effective Record and Time Management	X
19	Ms. Hawa P. Sandimanie	Female	Ministry of Information, Culture & Tourism	Min. of Information, Culture & Tourism	2	1	Effective delegation and supervision for quality productivity improvement	
20	Mr. Reuben K. Duo	Male	Ministry of Education	Min. of Education	2		Effective Change Management for Increased Productivity	
21	Mr. Solomon Saye Wolokai Gaigaie	Male	Ministry of Internal Affairs	Min. of Internal Affairs	3		Team Work Improvement	
22	Ms. Rebecca Andrew Kaba	Female	Ministry of Transport	Min. of Transport	3	2	Development of Service Charter	X
23	Mr. James K. Mulbah	Male	Ministry of Lands, Mines and Energy	Min. of Lands, Mines & Energy	3	2	Improvement of Team Building in Inspectorate Division	X
24	Mr. Alphonso W. Kofa	Male	Ministry of Health>>Studying abroad in Kenya	Min. of Health	3	2	Improvement in time management process at the Department of Community Health	
25	Mr. Jacob Doe Davies	Male	Liberia Institute of Public Administration (LIPA)	Liberia Institute of Public Administration	3		Customer Care Improvement	X
26	Mr. Vincent B. Smith	Male	Ministry of Public Works	Min. of Public Works	3	2	Staff Attitudinal Change for Improve Productivity	X
27	Ms. Loretta A. Pope	Female	Ministry of Gender and Development >>The Women Peace and Security Network-Africa (WIPSEN)	Min. of Gender & Development	3	2	Improving submission of reports to meet deadlines within the women's Empowerment Division	X
28	Ms. Christine Ciatta Sirleaf	Female	Ministry of Education	Min. of Education	3	2	Improvement of Service Delivery in the Procurement Unit	
29	Ms. Kaema Joyce Jones	Female	Ministry of Youth and Sport	Min. of Youth & Sport	3	2	Improvement of Report Writing @ The Business & Domestic Occupational Training Center (BDOTC)	X

No.	Name	Gender	Title	Institution (as of EL/QPI participation)*	EL/ QPI	TOT	Action Plan Title	Best Practice Sharing WS**
30	Mr. Omega Sammy Brown	Male	General Service Agency (GSA)	General Service Agency	3	2	Improvement in Performance	X
31	Ms. Lucia D. Gibson	Female	Ministry of Information	Min. of Information, Culture & Tourism	4	3	Effective Records Keeping for Quality Service Delivery	X
32	Mr. Jonako J. Bindah	Male	Ministry of Internal Affairs	Min. of Internal Affairs	4		Ministry of Internal Affairs Service Charter Development For Quality Public Service Delivery	X
33	Ms. Faiquen N. Gweh	Female	Ministry of Youth and Sports	Min. of Youth & Sport	4		Developing a Service Charter for the Department of Youth Development-Ministry of Youth & Sports	
34	Ms. Mai W. Merchant	Female	Ministry of State	Min. of Foreign Affairs	4	3	Improvement of interpersonal skills and promoting team spirit at the workplace	X
35	Ms. Sandra M. Roberts	Female	Ministry of Posts and Telecommunications	Min. of Posts and Telecommunications	4	3	Restructuring Job Descriptions/Terms of Reference for Productivity Improvement at the Ministry of Posts and Telecommunications	X
36	Ms. Konor Freeman Woods	Female	Centre for National Documents and Records Agency	Centre for National Documents & Records Agency	4	3	Service Charter Development for Effective Service Delivery	X
37	Mr. Simpson S. Klay Jr.	Male	Ministry of Lands, Mines and Energy	Min. of Lands, Mines & Energy	4	3	Improvement of Work Standards for job efficiency within the Department of Administration at MLM&E	X
38	Mr. Reginald Kraty Gaye	Male	Liberia Institute of Public Administration	Liberia Institute of Public Administration	4	3	Service Charter Development to enhance Service Delivery	X
39	Ms. Deborah J. Williams	Female	Ministry of Agriculture	Min. of Agriculture	4		Service Charter Development for Effective service Delivery at the Ministry	X
40	Mr. Amos N. Gbassie	Male	Ministry of National Defense	Min. of National Defense	4	3	Creating awareness on the Vision & Mission statement at the Ministry	

*Institution is as of the time of participation. Transfer is indicated by >> (as of October 2013).

**Those who participated in the Best Practice Sharing Workshop in Liberia on February 5, 2014 are ticked by "X".

