

フィリピン共和国
ムスリム・ミンダナオ自治区
人材育成プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 24 年 4 月
(2012 年)

独立行政法人国際協力機構
フィリピン事務所

フピ事
J R
12-007

フィリピン共和国
ムスリム・ミンダナオ自治区
人材育成プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 24 年 4 月
(2012 年)

独立行政法人国際協力機構
フィリピン事務所

序 文

独立行政法人国際協力機構はフィリピン共和国政府関係機関との討議議事録（Record of Discussion : R/D）に基づき、2008年5月から2011年3月まで技術協力プロジェクト「ムスリム・ミンダナオ自治区人材育成プロジェクト」を実施しております。

今般、本件プロジェクトの協力期間終了を控え、これまでの実績と計画達成度をプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）等に基づいて、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から日本国・フィリピン共和国双方で確認するとともに、プロジェクト終了までの活動に関する提言や得られた教訓を取りまとめることを目的として、2010年9月20日から10月7日の日程で当機構国際協力専門員川北博史を総括とする終了時評価調査を実施しました。

本調査においては、フィリピン共和国側評価委員と合同評価を実施し、評価結果を合同評価報告書に取りまとめ、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）に提出するとともに、JCC協議結果をミニッツ（Minutes of Meeting : M/M）として署名を取り交わしました。

本報告書は、これらの協議結果及び評価結果を取りまとめたものであり、今後の協力実施にあたって広く関係者に活用されることを願うものです。

おわりに、本調査にご協力とご支援を頂いた関係者各位に心より感謝申し上げます。

平成24年4月

独立行政法人国際協力機構
フィリピン事務所長 佐々木 隆宏

目 次

序 文

目 次

写 真

略語表

終了時評価調査結果要約表

第1章 評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成と調査期間	1
1-2-1 調査団の構成	1
1-2-2 調査期間	2
1-2-3 主要面談者	2
1-3 対象プロジェクトの概要	2
1-3-1 協力期間	2
1-3-2 実施機関・協力機関	2
1-3-3 プロジェクト対象地域・対象グループ	2
1-3-4 プロジェクトの要約	2
1-3-5 プロジェクト実施体制	3
第2章 評価の方法	4
2-1 評価設問と必要なデータ・評価指標	4
2-2 データ収集・分析方法	6
2-2-1 概 要	6
2-2-2 調査手法	7
第3章 プロジェクトの実績	8
3-1 投入実績、アウトプットの実績	8
3-1-1 投入実績	8
3-1-2 成果（アウトプット）の達成状況	9
3-2 プロジェクト目標の達成度	21
3-3 実施プロセスにおける特記事項	22
3-4 紛争影響地域での事業実施における特記事項	24
第4章 評価結果	26
4-1 5項目ごとの評価	26
4-1-1 妥当性	26
4-1-2 有効性	26
4-1-3 効率性	27

4-1-4	インパクト	28
4-1-5	持続性	30
4-2	結 論	32
第5章 提言と教訓		
5-1	提 言	34
5-1-1	行政管理	34
5-1-2	インフラ開発	34
5-1-3	経済開発〔ハラル製品（ヤギ）に関するビジネス・技術支援 （トレーニング・相談）〕	35
5-1-4	持続性に向けた取り組み	35
5-1-5	上位目標の指標の見直し	35
5-1-6	ARMM 自治政府による、持続可能な能力開発計画 （ロードマップを含む）への支援	35
5-2	教 訓	35
第6章 総括所感		
37		
付属資料		
	終了時評価実施時ミニッツ（合同評価報告書）	41

写 真



ARMM 公共事業局外観



ARMM 貿易産業局外観



モデルヤギ小屋



コンピューターセンター



合同評価会議



合同評価会議

略 語 表

ADA	ARMM Development Academy	ARMM 開発アカデミー
ADDU	Ateneo de Davao University	アテネオ・デ・ダバオ大学
APO	Annual Plan of Operations	年間活動計画
APPO	ARMM Peace Process Office	ARMM 平和プロセス局
ARDC	ARMM Regional Development Corporation	ARMM 地域開発評議会
ARELA	ARMM Regional Executive and Legislative Agenda	ARMM 地区行政と立法機関の政策
ARG	ARMM Regional Government	ARMM 地域政府
ARMM	Autonomous Region in Muslim Mindanao	ムスリム・ミンダナオ自治区
ATO	Air Transportation Office	空運局
BAS	Bureau of Agriculture Statistics	農業統計局
BCH	Bureau on Cultural Heritage	文化遺産局
BFAR	Bureau of Fisheries and Aquatic Resources	漁業・水産資源局
BJMP	Bureau of Jail Management and Penology	刑務所管理・刑罰局
BPI	Bureau of Public Information	公共情報局
CDA-ARMM	Cooperative Development Authority-ARMM	ARMM 協同組合局
CDO/BYA	Coordinating and Development Office on Bangsamoro Youth Affairs	青年開発局
CHED-ARMM	Commission on Higher Education-ARMM	ARMM 高等教育局
COA	Commision on Audit	監査庁
CSC	Civil Service Commission	公務員委員会
DAF-ARMM	Department of Agriculture and Fisheries-ARMM	ARMM 農業・漁業局
DENR-ARMM	Department of Environment and Natural Resources-ARMM	ARMM 環境・天然資源局
DepEd-ARMM	Department of Education-ARMM	ARMM 教育局
DILG-ARMM	Department of Interior and Local Government-ARMM	ARMM 地方自治局
DOH-ARMM	Department of Health-ARMM	ARMM 保健局
DOLE-ARMM	Department of Labor and Employment-ARMM	ARMM 労働・雇用局
DOST-ARMM	Department of Science and Technology-ARMM	ARMM 科学技術局
DOT-ARMM	Department of Tourism-ARMM	ARMM 観光局
DOTC-ARMM	Department of Transportation and Communications-ARMM	ARMM 交通・通信局

DPWH-ARMM	Department of Public Works and Highways-ARMM	ARMM 公共事業局
DSWD-ARMM	Department of Social Welfare and Development-ARMM	ARMM 社会福祉局
DTI-ARMM	Department of Trade and Industry-ARMM	ARMM 貿易産業局
FS	Feasibility Study	フィージビリティ・スタディ
HLURB-ARMM	Housing and Land Use Regulatory Board-ARMM	ARMM 住宅・土地利用管理局
HRIS	Human Resource Information System	人事情報管理システム
IRR	Implementing Rules and Regulations	行政規程施行細則
J-BIRD	Japan-Bangsamoro Initiatives for Reconstruction and Development	日本政府の平和と復興支援プログラム
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
LGU	Local Government Unit	地方自治体
LTFRB	Land and Transportation Franchising and Regulatory Board	陸運フランチャイズ管理局
LTO	Land Transportation Office	陸運局
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ、議事録
MARINA	Maritime Industry Authority	海事産業庁
MILF	Moro Islamic Liberation Front	モロ＝イスラム解放戦線
MNLF	Moro National Liberation Front	モロ民族解放戦線
NAPOLCOM	National Police Commission	全国警察委員会
NFA	National Food Authority	国家食糧庁
NSO	National Statistics Office	国家統計庁
OCD	Office of Civil Defense	民間防衛室
OPAPP	Office of the Presidential Adviser on the Peace Process	和平プロセス担当顧問室
ORG	Office of the Regional Governor	知事官房
ORSG	Office of the Solicitor-General - Regional Government of ARMM	法務長官室
ORT	Office of the Regional Treasurer	財務局
OSCC-ARMM	Office for Southern Cultural Communities-ARMM	ARMM 南部文化局
OWWA	Overseas Workers Welfare Administration	海外労働者福祉庁
PCA	Philippine Coconut Authority	フィリピンココナッツ庁
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIP	Public Infrastructure Programme	国家インフラ計画

PMO	Project Management Office	プロジェクト・マネジメント・オフィス
PNP	Philippines National Police	フィリピン国家警察
PO	Plan of Operations	活動計画
POEA	Philippine Overseas Employment Administration	海外雇用庁
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RBMO	Regional Budget and Management Office	予算調整局
RBOI-ARMM	Regional Board of Investments-ARMM	ARMM 投資局
RCBW	Regional-Commission on Bangsamoro Women	バンサモロ女性委員会
RHRDA	Regional Housing and Rural Development Authority	住宅・地方開発局
RIP	Regional Infrastructure Project	地域インフラ計画
RPDO	Regional Planning and Development Office	地域計画・開発局
RPMA	Regional Ports and Management Authority	地域港湾局
RRUC	Regional Reconciliation and Unification Commission	和解統一局
RSCO	Regional Sports Coordinating Office	スポーツ局
RTC	Regional Trial Court	地方裁判所
SPDA-ARMM	Southern Philippine Development Authority-ARMM	ARMM 南部フィリピン開発局
TESDA-ARMM	Technical Education and Skills Development Authority -ARMM	ARMM 技術教育・技能開発局
TOT	Training of Trainers	講師養成研修
TWG	Technical Working Group	テクニカルワーキンググループ
USM	University of Southern Mindanao	南部ミンダナオ大学

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：フィリピン共和国	案件名：ムスリム・ミンダナオ自治区人材育成プロジェクト
分野：計画・行政	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：フィリピン事務所	協力金額：3.7 億円（2010 年 9 月時点）
協力期間	2008 年 5 月 19 日～ 2011 年 3 月 31 日
	実施機関：ムスリム・ミンダナオ自治区（ARMM）自治政府 協力機関：知事官房（ORG）、ARMM 貿易産業局（DTI-ARMM）、 ARMM 公共事業局（DPWH-ARMM）他
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>1996 年のフィリピン共和国（以下、「フィリピン」と記す）政府とモロ民族解放戦線（Moro National Liberation Front : MNLF）との和平合意により、ムスリム・ミンダナオ自治区（Autonomous Region in Muslim Mindanao : ARMM、5 州・1 市により構成）が設立された。約 412 万人が生活する同地域は、長期にわたる武力紛争の影響で同国の平均貧困率の 2 倍近くを示し、最も社会経済発展が立ち遅れている。本格的な復興・開発が遅れている原因としては、MNLF から分派したモロ＝イスラム解放戦線（Moro Islamic Liberation Front : MILF）と政府との和平交渉の遅れ、各種インフラの未整備等が指摘されているが、とりわけ和平合意に基づき、同国憲法上特別に認められた「自治」の下、権限を委譲された ARMM 自治政府の行政能力不足が障害となっている。具体的には、行政の機能不全、元 MNLF 幹部・兵士を含む新規雇用職員に対する研修不足、ARMM の具体的な行政権限の委譲及びそれに伴う制度整備の遅れが原因として挙げられている。</p> <p>上記を踏まえ、JICA は「ムスリム・ミンダナオ自治区行政能力向上プロジェクト」（2004 年 12 月～2007 年 3 月）を実施することにより、ARMM 自治政府の幹部及び管理職を対象（総計約 440 名）に研修参加者の基礎的な能力向上を支援してきた。この結果、行政及び地域開発の基本的な知識は向上し、計画立案・運営面では一定の改善がみられるようになった。</p> <p>しかしながら、ARMM の行政能力はいまだ多くの課題を抱えており、各専門分野の実務・技術の向上、特に ARMM の中核的役割を担う中堅職員（テクノクラート）の育成が急務となっており、優先課題におけるこれら中堅職員の能力向上を目的に技術プロジェクトの実施が同国より要請され、2008 年 5 月から、日本政府の平和と復興支援プログラム（Japan-Bangsamoro Initiatives for Reconstruction and Development : J-BIRD）の下、本プロジェクトが開始され、経済開発、インフラ開発の中堅職員の技術・実務能力強化とともに、前プロジェクトからの継続活動である行政規程策定、人事情報管理といった行政基盤の整備を対象とした活動を開始した。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>ARMM 自治政府の行政能力を向上させるため、中核的役割を担う中堅職員に対して行政管理、経済開発、インフラ開発分野の能力強化を行う。</p> <p>(1) 上位目標：ARMM 自治政府の行政能力が向上し、ARMM の経済開発が促進される。</p>	

(2) プロジェクト目標：ARMM 自治政府の行政管理、インフラ開発、経済開発分野の中堅職員の能力が育成される。

(3) 成果（アウトプット）

（成果 1：行政管理）

- 1-1 行政規程及び施行細則（Implementing Rules and Regulations：IRR）案が作成される。
- 1-2 人事情報を収集、蓄積、配信するためのデータ管理システムが導入される。

（成果 2：インフラ開発）

- 2-1 ARMM 公共事業局職員の技術が改善される。
- 2-2 ARMM 公共事業局におけるプロジェクト技術者の研修講師養成研修（Training of Trainers：TOT）トレーナーが訓練される（政府内）。
- 2-3 （道路、橋、水システムの）建設プロジェクトに関する技術プロポーザルを関係部局が作成できるようになる。

（成果 3：経済開発）

- 3-1 選定されたハラル製品に対する行動計画が策定される。
- 3-2 ARMM と県 / 郡事務所で、職員が選定されたハラル製品に関するビジネス支援情報サービスを提供できるようになる。
- 3-3 職員が選定されたハラル製品に関する生産・加工・品質管理技術アドバイスを提供できるようになる。
- 3-4 選定されたハラル製品のためのプロモーション・マーケティングツールが開発される。

(4) 投 入

1) 日本側：総投入額 3.7 億円（2010 年 9 月時点）

専門家派遣：①総括 / 経済開発 / 人材育成、②副総括 / 行政管理 / 人材育成、③ビジネス支援 / 人材育成、④人事情報システム / 人材育成、⑤インフラ開発 / 人材育成、⑥研修運営管理 / モニタリングの分野で計 79.54M/M、延べ 75 名を投入する（2011 年 3 月末時点予定）。

カウンターパート研修（日本）：11 名（2011 年 3 月末時点予定）

2) フィリピン側

カウンターパート配置：行政管理 30 名、人事情報システム 43 名、インフラ開発 30 名、経済開発 22 名が配置された。

事務所提供（コタバト市）及びコンピューター施設（土地・建物 = 新規建設物件）

2. 評価調査団の概要

調査者	総括	川北 博史	JICA 国際協力専門員
	評価企画	赤松 志保	JICA フィリピン事務所企画調査員
	評価分析	今野 公博	VSOC 株式会社
	協力計画	Martha P Parrenas	JICA フィリピン事務所
	行政能力評価	Randolph Parcacio	Chairperson, Bangsamoro Lawyers Network
調査期間：2010年9月20日～2010年10月7日			評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクト目標

「ARMM 自治政府の行政管理、インフラ開発、経済開発分野の中堅職員の能力が育成される。」

プロジェクト終了までにプロジェクト目標に設定されている指標はすべて達成されると判断できる。すなわち、ARMM 自治政府の行政管理、経済開発、インフラ開発分野の中堅職員の能力は育成されつつある。その根拠は、行政管理、インフラ開発、経済開発のそれぞれのアウトプットが産出され効果が現れつつあることである。分野別に具体的には次のとおりである。

(指標) 行政管理

1-1 行政規程及び施行細則の草稿

1-2 参加している省庁の 75% が人事情報システムのアップデートを開始している。

1-3 職員（オペレーター）が人事情報システムの運用について指導することができる。

テクニカルワーキンググループ（Technical Working Group : TWG）により行政規程草稿が知事に既に提出され、諮問委員会（Advisory Council）に行政規程草稿の最新版が既に提出されている。行政規程施行細則の策定は開始され、3 機関を除き草稿は完成している（指標 1-1）。人事情報管理システム（Human Resource Information System : HRIS）については、初期入力を終え更新に着手しているのは 16 機関（対象は 17 機関）である（指標 1-2）。HRIS の総合管理を担う知事室の 4 名を含む 17 名がインストラクターとして教えられるレベルにまで育成されており、システムの内容をよく理解している（指標 1-3）。

(指標) インフラ開発

2-1 省内技術研修のための TOT 指導者が 3 名育成される。

2-2 公共事業省のなかで、省内技術研修が導入される。

2-3 3 つのプロジェクトプロポーザルが完成し提出される。

インフラ管理 TWG の 15 名全員が研修受講を通じて“Project Engineer”相当レベルの能力を習得している（指標 2-1）。TOT による省内研修については 2010 年 10 月下旬に実施の予定（指標 2-2）。フィージビリティ・スタディ（Feasibility Study : FS）は 3 グループ（道路、郡病院、水供給システム）ごとにプロポーザルを作成中であり、プロジェクト終了までに地域計画・開発局（Regional Planning and Development Office : RPDO）に提出される見込み

は高い（指標 2-3）。

（指標）経済開発

3-1 ビジネス支援デスクが開設され運営される。

3-2 関係省庁機関や州事務所及び地方自治体によるハラル製品生産の技術支援供与が開始される。

経済開発分野では、ヤギを対象としたビジネス・技術支援は農家研修中心に、相談員をトレーナーのなかから選び、研修と相談の体制を整え、動き始めたところである（指標 3-1 及び 3-2）。

(2) 成果レベルの達成状況

【行政管理】

成果 1-1 行政規程及び施行細則（Implementing Rules and Regulations : IRR）案が作成される。

終了時評価時点で、行政規程草稿が作成され、その施行細則が作成されつつあり、ほぼ達成される見込みである。その根拠としては、行政規程草稿が知事に既に提出済み、諮問委員会（Advisory Council）に行政規程の最新版が既に提出されている（指標 1-1-1）、行政規程施行細則の策定はプロジェクト終了までに全部局において完成予定（未策定の部局は 3 機関）（指標 1-1-2）であることが挙げられる。

成果 1-2 人事情報を収集、蓄積、配信するためのデータ管理システムが導入される。

終了時評価時点で、人事情報を集め編集し広く提供するためのデータ管理が導入されていると判断でき、ほぼ達成された。その根拠としては、TWG メンバー全員がコンピューターの基礎と人事システムの入力と運用の研修を受け（指標 1-2-1）、すべての対象部が人事情報システムを導入した（指標 1-2-2）。研修評価は 5 点満点中 4.7 と高く（指標 1-2-3）、研修前に 100 点満点の平均点が 40 点であった総合テスト結果が、研修後 75 点に上昇し（指標 1-2-4）、対象部のうち 16 組織（94%）が入力を終えて更新作業に入っており（指標 1-2-5）、HRIS データベースと学習教材が修正された（指標 1-2-6）ことが挙げられ、指標のすべてが満たされている。

【インフラ開発】

成果 2-1 ARMM 公共事業局職員の技術が改善される。

公共事業局（DPWH-ARMM）等職員の技術的資質はある程度向上し、ほぼ達成された。研修を受講した 15 名が“プロジェクト・エンジニア”相当の能力を得た（指標 2-1-1）、研修評価は 5 点満点中 4.7 と高く（指標 2-1-2）、研修参加者のインフラ管理に関する理解とスキルが研修後に 60% 上昇し（指標 2-1-3）、インフラ管理スキルの現場への応用（指標 2-1-4）については新たに 4 名が Regional Impact Project の担当となり、District レベルのエンジニアによりの確に指示できるようになった。

成果 2-2 ARMM 公共事業局におけるプロジェクト技術者の TOT トレーナーが訓練される（政府内）。

指導者育成研修がインフラ管理・FS グループ 30 名中 15 名の参加を得て開始された。指標 2-2-1（現場技師用研修マニュアル・教材作成）、指標 2-2-2（インフラ管理グループの

80%に対する TOT)、指標 2-2-3 (技師 10 名に対する TOT)、指標 2-2-4 (TOT 参加者の満足度)、指標 2-2-5 (TOT 参加者のインフラ実施管理の理解・技能向上)、指標 2-2-6 (TOT 参加者のインフラ管理の現場応用) は達成しつつある。

成果 2-3 (道路、橋、水システムの) 建設プロジェクトに関する技術プロポーザルを関係部局が作成できるようになる。

技術的プロポーザルを書くための関連諸機関の能力強化は達成しつつある。その根拠としては、DPWH-ARMM 及び ARMM 関連組織 [RPDO 及び運輸通信省 (DOTC)] から、15 名がプロジェクトプロポーザル (PP) 作成の研修に参加し (指標 2-3-1)、次回 11 月の研修で FS 案が完成する。研修の満足度は極めて高い (91%) (指標 2-3-2)。研修参加者の理解度とスキルの向上度は、研修前後の平均で 47%改善 (指標 2-3-3)。獲得した技術・知識等は FS 作成に活用されており (指標 2-3-4)、プロジェクト終了前に RPDO に提出される (プロジェクト目標の指標 2-3)。

【経済開発】

成果 3-1 選定されたハラル製品に対する行動計画が策定される。

選定ハラル製品のためのアクションプランの策定は達成された。対象製品はヤギ生産に特定されている。

成果 3-2 ARMM と州 / 地区事務所で、職員が選定されたハラル製品に関するビジネス支援情報サービスを提供できるようになる。

ビジネス支援情報サービスを提供するための職員の能力強化は達成されつつある。その根拠としては、TWG メンバーの研修と 2 回のフォローアップ活動への高い参加率 (95%) (指標 3-2-1)、参加者の研修満足度 (5 点満点中 4.9) (指標 3-2-2)、研修後の参加者の理解・スキル向上 (研修前 17% / 研修後 45%) (指標 3-2-3)、研修後の参加者の実践改善度 (プロジェクト開始直後 33% / 研修後 85%) (指標 3-2-4)、経済開発 TWG メンバーの研修参加者のうち 62%、12 名が TOT 講師として自信をもっている (指標 3-2-5)、TWG メンバー以外も TOT 指導者による研修を受講している (指標 3-2-6)、ビジネス支援職員のためのガイドが開発されている (指標 3-2-7) ことである。

成果 3-3 職員が選定されたハラル製品に関する生産・加工・品質管理技術アドバイスを提供できるようになる。

技術アドバイスに必要な能力強化は達成しつつある。その根拠としては、生産・加工・品質管理コントロール研修に加え「ハラル認定」研修を経済開発 TWG メンバー 20 名が受講した (指標 3-3-1)、研修受講者の研修に対する満足度 (目標達成観点からの満足度 4.5、質の評価の観点からの満足度 4.4) (指標 3-3-2)、研修受講者の研修後の理解とスキルが改善 (研修前 22% / 研修後 59%) (指標 3-3-3)、研修後の参加者の実践改善度 (プロジェクト開始直後 53% / 研修後 80%) (指標 3-3-4)、経済開発 TWG メンバーの研修参加者のうち 60%、12 名が TOT 講師として自信をもっていること (指標 3-3-5)、TWG メンバー以外の 20 名の研修受講 (指標 3-3-6)、学習教材及び促進教材の作成 (指標 3-3-7) による。

成果 3-4 選定されたハラル製品のためのプロモーションとマーケティングツールが開発される。

選定ハラル製品の促進とマーケティングツール等の開発は達成され、職員の能力強化も

達成されつつある。その根拠としては、経済開発 TWG メンバー 19 名（86%）が受講していることから目標値（80%）が達成されていること（指標 3-4-1）、参加者の研修への満足度（5 点満点中 4.4）（指標 3-4-2）、研修受講者の研修後の理解・スキル改善（研修前 54% / 研修後 69%）（指標 3-4-3）、研修教材を独自に作り始めた研修員がいること（指標 3-4-4）、経済開発 TWG メンバーの研修参加者のうち 68%（13 名）が TOT 講師として自信を持っていること（指標 3-4-5）、TWG メンバー以外の 19 名が普及員として養成されたこと（指標 3-4-6）、マーケティング用教材（販売促進）の作成（指標 3-4-7）、モデル農家によるポスター作成等の販売促進の実施（指標 3-4-8）による。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

妥当性は高い。事前・中間評価時に確認された妥当性判断根拠につき変更がないことが、今般調査でも再確認された。第一に、「ミンダナオの平和と開発」はフィリピン政府中期開発計画の重点課題の 1 つであり、ARMM 自治政府の行政能力不足は当該課題解決の障害と認識されている。第二に、日本政府は、国別援助実施計画の優先課題の 1 つとして「ミンダナオの平和と安定への支援」を掲げている。なかでも ARMM 自治政府の行政強化を優先課題としている。第三に、ARMM は、長年にわたる紛争の結果、組織としても個人としても十分な教育訓練や実務経験を積む機会がなく、組織全体として著しい能力不足がみられるが、幹部職員は政治任命のため短期（3 年単位）で交代する可能性が高い。一方で中堅職員は常勤で長期の勤務形態であり、かつ ARMM の行政能力向上には中核となる集団であり、本プロジェクトのターゲット・グループである中堅職員のニーズが明白である。

(2) 有効性

有効性は高い。行政管理、インフラ開発、経済開発のそれぞれの成果が発現しており、その結果としてプロジェクト目標も達成される見込みである。この結果として、ARMM 自治政府の行政管理、インフラ開発、経済開発分野の中堅職員の能力は育成されつつある。

(3) 効率性

効率性は高い。発現しつつある効果の大きさと投入の大きさを比較すると、活動としては研修が中心であり、効率性に関する問題はみつからず適切である。投入のタイミングとして、HRIS 施設の建設が遅れたことで関連活動に影響が出たが、建設は完成しており活動の遅延は取り戻されている。HRIS センター用に供与されたコンピューターも、研修を受けた職員によって、定期的に人事情報登録・更新用に利用されている。またローカルリソースを活用したことで効率化された。

日本人派遣に関し、治安の影響を受けやすいコタバトではなくダバオにおいて研修を実施した結果、コタバトでの活動が中止された場合でもダバオでの機能を保持できたためプロジェクト活動全体を中断せずに進められたことから危機管理対応が適切に行われ、時間の無駄がなかった点で、ダバオ拠点は効率性を高めることに貢献している。

(4) インパクト

上位目標に係るインパクトは中程度である。指標の達成状況は以下のとおりである。

- ① 行政管理分野では、行政規程が議会によって承認される期日は政治的な判断が入るため予測できないことから、指標として適切ではない。
- ② HRIS では、活動の継続性を条件に達成可能と推察される。ただし活用方法の具体性が関係者間で確認されていない。
- ③ インフラ分野では、活動の継続性を条件に達成可能と思われる。ただし、改善を図る方法及び指標を更に明確にする必要がある。
- ④ FS 分野では、この活動が続けられれば上位目標は達成できるであろう。
- ⑤ 経済開発分野では、この活動が続けられれば「ハラル製品が増産する」は達成できるであろう。しかし、「対象製品の売り上げが ARMM 地域で増加する」は予測するには時期尚早である。「零細農家の対象製品（家畜など）のビジネスがより効率的になる」は、農家に対する研修は始まったばかりであるが、この活動が続けられれば上位目標は達成できるであろう。

正のインパクトは高い。まず、関係省庁・機関間の関係強化・信頼醸成、研修を通じた中央政府機関、他地域関連機関との関係構築が挙げられる。また、FS 分野で ARMM Regional Executive Legislative Agenda (ARELA) の優先プロジェクトから FS プロポーザル作成の対象を選び、FS プロポーザル作成の過程で、地方自治体、関連機関のステークホルダーとのコンサルテーションが行われたことで、自治体との対話が図られ、政治介入のない計画の進め方を実践しつつある。経済分野では、トレーナーが近隣のヤギ農家に情報提供をし始めたなどの事象も現れてきている。

目立った負のインパクトは特に観察されないが、研修の対象が地域事務所や農民に拡大するにあたり、参加者数で地域間の格差が出ないように、島嶼部地域への配慮等、参加者の地域バランスを考えていく必要がある。

(5) 持続性

持続性は中程度。①技術面に関しては能力・発展段階に相応な技術習得をめざしており持続性を有していると判断されるが、②組織的・財政的な持続性が弱いと判断される。

① 技術面

提供されている技術は適切なレベルのものであり、中堅技術者の知識とスキルは向上し、経験が積み重ねられている。また、離職が少ないことからその継続性は高いと判断される。

② 組織面・政策面

TWG はプロジェクト終了とともに解散する可能性が高く、各活動はパイロットのような形で開始されており、全体として以下の点に関して進捗がみられる必要がある。

- a) 制度・規則による業務の義務化（本来業務化）
- b) 維持管理体制の確立
- c) 技術・知識を維持する仕組み

③ 財政面

プロジェクトの活動は、維持及び管理金額が過大にならないように配慮されてきた。

よって ARMM 自治政府の自助努力で予算の確保ができる範囲になっている。しかしながら予算確保の必要性は認識・検討され始めた段階であることから、更なる進展が必要と思われる。

3-3 効果発現に貢献した要因

<実施プロセスに関すること>

TWG メンバーの適切な選定、カスケード方式、プロセスを重視した能力強化、裨益者を考慮した研修及び活動の実施、また研修後に実施されたフォロースルー活動等の導入等、工夫をこらした取り組みにより、個人及び TWG としての能力向上に貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

<実施プロセスに関すること>

2009 年 11 月に勃発したマギンダナオ虐殺事件後は、緊急事態宣言が発せられ、治安状況も悪化したため日本人専門家がコタバトに渡航できない期間があった。政権交代は外部条件にもかかわる重要な事件であったが、新政権がプロジェクトの活動や成果に理解を示し、TWG メンバーを交代させないようにとの指令が出たため、成果レベルやプロジェクトレベルに支障を来す阻害要因にはならず影響は最小限に食い止められた。しかしながら活動レベルでの影響や、長官や要職の交代により省庁によっては不調和が生じた。また、本来、ARMM 自治区政府側で独自に進められるべきであった、プロジェクト成果持続のための体制づくりの遅れが生じた。

3-5 結論

本プロジェクトは ARMM 政府の中堅職員の能力強化に貢献しており、プロジェクト目標及び各成果の指標も達成済みないし達成される可能性が高い。しかし、上位目標の達成には活動の継続という条件を満たす必要があるものの、特に HRIS、局内技術研修、プロポーザル (FS) 作成能力、ハラル製品の生産・ビジネス支援に関しては組織面・財政面の持続性が十分ではない。この点については、プロジェクトの一定期間の延長により強化することが可能と判断される。

3-6 提言

各成果について、現行協力期間中及び延長期間中に実施すべきことは以下のとおりである。

3-6-1 行政管理

(1) 行政規程及びその細則

ARMM 自治政府議会による承認が重要となるため、その承認状況のモニタリングを行うこと、必要に応じて議論が活発になるようにセミナー等の機会を利用する。承認後には、行政規程の普及セミナー等を企画することも必要となるであろう。継続的に、行政規程等を修正する能力等を担当行政官が有しているか、アセスメントを実施することも一案である。また、規程修正に関する業務を ARMM として制度的に保障することも重要である。

(2) 人事情報管理システム

人事情報管理システムの技術的妥当性、オペレーター的能力及び、HRIS センターの建設は、HRIS を継続的に稼働させていくうえで一定のレベルに達している。しかしながら、HRIS 入力業務は依然として正式業務として政府内で承認されていないため、継続性の観点から制度的な保障を行うことは重要である。さらに、情報セキュリティー、システムの維持管理、システム改善等に関する役割を担う部署と技術をもつ人材が必要である。またより包括的な HRIS 運用のためには、対象とされていない部署の情報も入力されることが望ましい。

3-6-2 インフラ開発

(1) インフラ建設・維持管理

本トレーナーは単なるインストラクターではなく、今後 ARMM 公共事業局でさまざまな公共事業実施の支援及び監督を行っていく際のリソースパーソンである。トレーニングのニーズは高く、10月から実施される in-house トレーニングの実施体制の確立は重要である。制度整備・トレーナーの能力向上・予算の手当て等に関して、議論及び実現の促進を行っていくことは重要である。

(2) フィージビリティ・スタディ（プロジェクトプロポーザル作成）

本分野のニーズは高いが、長期にわたり政府内で能力強化が行われていなかったため、人材の能力は低く、彼ら自身が in-house トレーニングを実施するレベルに至っていない。そのため、本プロジェクトで能力強化した人材を活用し、一定の能力をもった人材をプールすることが重要。

3-6-3 経済開発〔ハラル製品（ヤギ）に関するビジネス・技術支援（トレーニング・相談）〕

モデル産品がヤギとなったことにより、窓口で行う支援から、普及員形式のような現場での支援が重要となっている。対象農民のレベルは零細農家のレベルを脱していないことから、ビジネス活動のリスクを十分に考慮したうえで、支援活動を継続していく必要がある。支援システムをより有効に機能させるために、参加している機関の協調を促し、育成されたトレーナーへの追加のトレーニングを実施しながら能力強化及び相談受付方法の改善を行うことが重要である。

3-6-4 持続性確保

紛争影響地域内にあり、1990年の設立以来武力衝突や紛争の影響を受け、現在もなお治安状況が極めて不安定であるプロジェクトサイトにおいて、本プロジェクトは活動を一步ずつ着実に実施してきたといえる。今後は、発現したプロジェクトの成果を ARMM 自治政府自身で持続できるようにし、制度整備・管理体制整備に関する活動を実施することがまず望まれる。能力強化に関しては選択と集中を進め、一定の知識と技術をもった人材グループを構成することが重要と思われる。本プロジェクトにおいては当初、個人に向けた能力強化を行ってきたが、その部分に関して一定の成果が確認された現時点において、自立発展に関しての必要最低限の環境整備（制度・維持管理体制・知識/技術レベルの維持）の活動を継続する

ことを提言したい。

3-7 教訓

- ① 治安の安定しているダバオを研修地とすることで治安上の制約を排除し成果を収めることができた。同時に研修後のフォロースルーとの組み合わせにより効果の発現につながったと考えられる。個人の能力の向上、中核となる人材の育成としては効果的なアプローチであるが、研修をカウンターパート機関が継続していくにあたっては、財政面、ロジ面での検討が必要である。
- ② 行政規程、細則の策定、インフラ管理、経済開発（ヤギ生産）においては、ローカルリソースが有効に活用された。またローカルリソースを活用することにより、同時に、中央省庁、第 11 地域等の他地域の関係者との関係構築にもつながった。
- ③ 物事が地縁・血縁、政治的影響で決まることが多いなか、関係者が多岐にわたる分野では TWG の導入はコミュニケーション促進や共通認識形成において効果的な方法であった。
- ④ ニーズが多岐にわたる紛争影響国での支援では、本プロジェクトのようにプロジェクト目標が包括的なものとなる場合もあり、プロジェクト目標の指標で柔軟に対応することも一案である。

Autonomous Region in Muslim Mindanao Human Resource Development Project in the Republic of the Philippines

Summary of Terminal Evaluation Results

1. Outline of the project		
Country: The Republic of the Philippines		
Project Title: Autonomous Region in Muslim Mindanao (ARMM) Human Resource Development Project		
Issue/Sector: Governance		Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in charge: Philippine office		Project Cost: 370 million Japanese Yen (as of September 2010)
Period of Cooperation:	May 19, 2008 - March 31, 2011	Implementing Organization: Government of Autonomous Region in Muslim Mindanao (ARMM) Supporting Organizations: Office of the Regional Governor (ORG), Department of Trade and Industry in the Autonomous Region in Muslim Mindanao (DTI-ARMM), Department of Public Works and Highways in the Autonomous Region in Muslim Mindanao (DPWH-ARMM), etc.
1-1. Background and outline of the project		
<p>The 1996 peace agreement between the government of the Republic of the Philippines and the Moro National Liberation Front (MNLF) led to the establishment of the Autonomous Region in Muslim Mindanao (ARMM) consisting of five provinces and one city. Many years of armed conflict have left the ARMM, with a population of about 4,120,000 residents, the least socioeconomically developed region in the Philippines, and having a poverty rate nearly double the country's average. The setback in full-scale restoration and development stems from delayed peace talks between the government and the Moro Islamic Liberation Front (MILF) that broke away from the original MNLF, various types of infrastructure lacking development, and other factors. In particular, the lack of administrative capability of the ARMM government, in which power has devolved through the "autonomy" specially approved under the constitution of the Philippines based on the 1996 peace agreement, has been an obstacle. More specifically, the causes include dysfunctional government, inadequately trained new staff members including former MNLF officials and soldiers, and delays in delegating specific administrative power to the ARMM and developing a support system for that purpose.</p> <p>For the above reasons, JICA implemented the ARMM Administrative Capacity Development Project (December 2004 – March 2007) to improve the basic skills of ARMM government executives and officials (a total of about 440 members) who participated in the training. As a result, these executives and officials have improved their basic knowledge about administration and regional development, and thus demonstrated better skills in planning and management.</p> <p>The administrative capacity of the ARMM government still lacks in a number of aspects, however, and thus requires the improvement of practical/technical skills in specific fields and especially the development of mid-level officers (technocrats). The government of the Philippines has requested that a technical support project be implemented for improving the capabilities of these technocrats as a priority issue. In response, this project was launched in May 2008 as part of the Japanese government's peace and reconstruction support program known as the Japan-Bangsamoro Initiatives for Reconstruction and Development (J-BIRD), which</p>		

initiated activities to develop administrative infrastructure, establish the Administrative Code, manage human resource information carried on from the previous project, and strengthen the practical/technical skills of technocrats for economic and infrastructural development.

1-2. Project overview

The Project develops capacity of mid-level officers (technocrats) in administrative management, infrastructural development and economic development, aiming at improvement of administrative capacity of the ARMM government,

- (1) Overall goal: To improve the ARMM government's administrative capacity and promote economic development.
- (2) Purpose of the project: To develop the skills of mid-level management for the ARMM government's capabilities of administrative management, economic development, and infrastructural development.
- (3) Outcomes (output)

Outcome 1: Administrative management

- 1-1. Draft of the Administrative Code and proposals for the related Implementing Rules and Regulations (IRR) are prepared.
- 1-2. A data management system for the collection, storage, and distribution of human resource information is adopted.

Outcome 2: Infrastructural development

- 2-1. Technical skills of the DPWH-ARMM staff members are improved.
- 2-2. Training of Trainers (TOT) trainers for project engineers in the DPWH-ARMM are trained (in the government).
- 2-3. Relevant departments are able to develop technical proposals for construction projects (e.g., roads, bridges, water supply system).

Outcome 3: Economic development

- 3-1. An action plan for selected halal products is developed.
- 3-2. Governmental officials are able to provide business support information service for selected halal products in the ARMM and province/district offices.
- 3-3. Government officials are able to provide technical advice on the production, processing, and quality control of selected halal products.
- 3-4. Promotion and marketing tools for selected halal products are developed.

(4) Input

A. Japanese side: Total project cost is 370 million Japanese yen (as of September 2010).

Expert dispatch: Japanese consultants were dispatched for 75 times (79.54 M/) in total in the areas of 1) project management/economic development/human resource development, 2) project management assistance/administrative management/human resource development, 3) business support/human resource development, 4) human resource information system/human resource development, 5) infrastructural development/human resource development, and 6) training operation management/monitoring (planned by the end of March 2011).

Counterpart training in Japan: 11 members (planned by the end of March 2011)

B. Philippine side

Counterpart personnel: A total of 30 members for administrative management 43 members for human

resource information system, 30 members for infrastructural development, and 22 members for economic development were placed in position.

Offices (provided by Cotabato City) and computer facilities (e.g., land and buildings as newly constructed properties) are provided.

2. Outline of Evaluation Team

Evaluation team	<p>(1) Japanese members Leader: Hiroshi Kawakita (Senior Advisor, Institute for International Cooperation, JICA) Evaluation analysis: Kimihiro Konno (VSOC Co., Ltd.) Evaluation planning: Shiho Akamatsu (Coordinator, JICA Philippines Office) Cooperation planning: Martha P. Parrenas (JICA Philippine Office)</p> <p>(2) Philippine member Leader: Randolph Parcacio Chairperson (Bangsamoro Lawyers Network)</p>
-----------------	---

Period of evaluation: September 19 - October 8, 2010

Type of evaluation: Terminal evaluation

3. Outline of Evaluation Results

3-1. Review of achievements

(1) Project Purpose:

The project aims to develop the skills of mid-level management for the ARMM government's capabilities of administrative management, economic development, and infrastructural development.

All indicators of the Project Purpose are considered to be achieved by the end of the project. In other words, the skills of mid-level management for the ARMM government's capabilities of administrative management, economic development, and infrastructural development have been developed.

The judgment above is based on the fact that outcomes of administrative management, infrastructural development, and economic development have been produced, respectively, with the effects thereof beginning to show. Specific achievements for said control and development are as follows:

Indicators for administrative management

1-1. Draft of the Administrative Code and Implementing Rules and Regulations (IRR)

1-2. Many (75%) participating government offices have begun updating their human resource information systems.

1-3. Officials (operators) are able to instruct operation of the human resource information system.

The technical working group (TWG) has submitted a draft of the Administrative Code to the governor, with the latest draft already having been submitted to the Advisory Council. The detailed Administrative Code and Implementing Rules and Regulations (IRR) are being developed and drafts have been completed except for three agencies (Indicator 1-1). Sixteen of 17 total agencies have completed initial data input for the human resource information control system (HRIS) and begun updates (Indicator 1-2). Seventeen members have acquired the skills as instructors to teach others how to operate the HRIS, including four members in the governor's office that adequately understand the system in detail, and who are in charge of general HRIS management in the future (Indicator 1-3).

Indicators for infrastructural development

2-1. Three TOT instructors for technical training in government departments are developed.

2-2. Department technical training is adopted in the DPWH.

2-3. Three project proposals are completed and submitted.

All 15 members of the infrastructure management TWG have acquired skills equivalent to those of a project engineer through the training (Indicator 2-1). Department training provided by TOT is scheduled for late October (Indicator 2-2). In addition, the feasibility study (FS) TWG has been divided into three groups (i.e., roads, municipal hospitals, water supply system) for each member to develop a proposal. The draft proposals are likely to be completed in November and submitted to the Regional Planning and Development Office (RPDO) by the end of the project (Indicator 2-3).

Indicators for economic development

3-1. A business support section is created and begins operation.

3-2. Related government offices and agencies, provincial offices, and local governments begin providing technical support for manufacturing halal products.

In the area of economic development, consultants were selected from among the trainers to provide business and technical support for training on raising goats, and they later developed a consultation system, which has just begun operation (Indicators 3-1 and 3-2).

(2) Achievement at the Outputs level

[Administrative management]

Output 1-1. Draft regulations and proposal for the related Implementing Rules and Regulations (IRR) are prepared.

By the time of terminal evaluation, the draft of Administrative Code has already been prepared with the Implementing Rules and Regulations (IRR) in the process of being prepared. This statement is based on the fact that the TWG has already submitted a draft of the Administrative Code to the governor, that the latest edition of the Administrative Code has already been submitted to the Advisory Council (Indicator 1-1-1), and that all departments are scheduled to complete the preparation of the Implementing Rules and Regulations (IRR) and Administrative Code by the end of the project (as only three agencies have yet to complete the process) (Indicator 1-1-2).

Output 1-2. A data management system for the collection, storage, and distribution of human resource information is adopted.

A data control system for the collection, compilation, and extensive distribution of human resource information is deemed adopted by the time of terminal evaluation. This judgment is based on the fact that all 43 TWG members have received training on computer basics, data input, and HRIS operation (Indicator 1-2-1), and that all departments concerned have introduced the HRIS (Indicator 1-2-2). The assessment of the training conducted indicates a high score of 4.7 out of 5 points (Indicator 1-2-3). The results of comprehensive examinations to determine the effect of training showed an average of 75 points after the training, an increase from 40 points before the training (Indicator 1-2-4). Sixteen (94%) of all departments

concerned have completed data entry and begun updating the data (Indicator 1-2-5). Moreover, corrections have been made to the HRIS database and learning materials (Indicator 1-2-6). As a result, all the Indicators have been achieved.

[Infrastructural Development]

Output 2-1. Technical skills of the DPWH-ARMM staff members are improved.

By the time of terminal evaluation, the technical quality of officials from the DPWH-ARMM and other departments has been improved to a certain extent, and all 15 members who received the training had acquired skills equivalent to those of a project engineer (Indicator 2-1-1). The assessment of the training indicates a high score of 4.7 out of 5 points (Indicator 2-1-2). The understanding and skills of the training participants in infrastructure management have substantially improved (60%) from before the training to after the training (Indicator 2-1-3). Their use of infrastructure management skills has apparently increased and become more effective (Indicator 2-1-4), as we have been informed that four new members have assumed responsibility for the regional impact project, and that the officials have been able to provide accurate instructions to on-site managers at the district level (district engineers).

Output 2-2. TOT trainers for project engineers in the DPWH-ARMM are trained (in the government).

By the time of terminal evaluation, instructor development training began and was joined by 15 participants selected from 30 members of the infrastructure management and FS groups. Indicators 2-2-1 (Training manuals and materials for Field Engineers), 2-2-2 (80% of DPWH infra-management group trained in TOT), 2-2-3 (10 ARMM engineers' attendance and completion of TOT), 2-2-4 (TOT participants' satisfaction), 2-2-5 (TOT participants' understanding and skill in infra implementation management), and 2-2-6 (TOT participants' field application of infrastructure management skills) are gradually being achieved.

Output 2-3. Relevant departments are able to develop technical proposals for construction projects (e.g., roads, bridges, water supply system).

By the time of terminal evaluation, the abilities of relevant departments to write a technical proposal for construction projects (e.g., roads, bridges, water supply system) are deemed to have been improving. This judgment is based on the fact that 15 members of the DPWH-ARMM and ARMM-related agencies (RPDO and DOTC) participated in the training for project proposal (PP) development (Indicator 2-3-1), and that the FS proposal will be completed at the next training session in November. Satisfaction with the training is very high (4.1 out of 5 points) (Indicator 2-3-2). The understanding and skills of training participants have improved 47% on average before and after the training (Indicator 2-3-3). The technical skills and knowledge acquired are then applied to FS development (Indicator 2-3-4), which will be submitted to the RPDO before the project ends (Indicator 2-3-4 of project goals).

[Economic Development]

Output 3-1. An action plan for selected halal products is developed.

By the time of terminal evaluation, an action plan that specifically concerns the production of goats for

selected halal products had been developed.

Output 3-2. The ARMM and province/district offices are able to provide business support information service for selected halal products.

By the time of terminal evaluation, the skills of officials are deemed improved for the purpose of providing business support information service for selected halal products. This judgment is based on a high rate of participation (95%) of the TWG members in training and the two occasions of follow-up activities (Indicator 3-2-1), the high satisfaction of participants with the training (4.9 out of 5 points) (Indicator 3-2-2), the improved understating and skills of participants after the training (17% before training and 45% after training) (Indicator 3-2-3), significantly improved practical application by the participants after the training (from 33% immediately after project startup to 85% after the training) (Indicator 3-2-4), and the fact that 12 members (62%) of the economic development TWG are confident of being a TOT instructor (although needing some additional training) (Indicator 3-2-5), 19 people other than the TWG members have been trained by TOT instructors (Indicator 3-2-6), and that guidelines for business support members have already been developed (Indicator 3-2-7).

Output 3-3. Government officials are able to provide technical advice on the production, processing, and quality control of selected halal products.

By the time of terminal evaluation, the abilities of officials to provide technical support for the production, processing, and quality control of selected halal products are deemed to have been improving. This judgment is based on the fact that 20 members of the economic development TWG participated in halal certification training in addition to the training on production, processing, and quality control (Indicator 3-3-1), the high satisfaction of trainees with the training (4.7 out of 5 points) (Indicator 3-3-2), the improved understanding and skills of the trainees after the training (from 22% before the training to 59% after the training) (Indicator 3-3-3), significantly improved practical application by the participants after the training (from 53% immediately after project startup to 80% after the training) (Indicator 3-2-4), that 12 members (60%) of the economic development TWG are confident of being a TOT instructor (Indicator 3-2-5), 20 people other than the TWG members have received the training (Indicator 3-3-6), and that learning materials and supporting educational materials have already been developed (Indicator 3-3-7).

Output 3-4. Promotion and marketing tools are developed for selected halal products.

By the time of terminal evaluation, promotion and marketing tools for selected halal products have been developed and skills of officials are deemed developed. This judgment is based on the fact that 19 members (86%) of the economic development TWG received the training, thereby achieving the indicator of having 80% of this TWG's members take the promotion and marketing training course for halal products (Indicator 3-4-1), the high satisfaction of participants with the training (4.4 out of 5 points) (Indicator 3-4-2), the improved understanding and skills of the trainees after the training (from 54% before the training to 69% after the training) (Indicator 3-4-3), with some trainees developing their own training materials even though only considered "somewhat improved" by instructors (Indicator 3-4-4), that 13 trainee members (68%) of the economic development TWG are confident of being a TOT instructor (even though instructors

recognize the need for additional training) (Indicator 3-4-5), 19 people other than the TWG members are requested to serve as Extensions Officers (Indicator 3-4-6), marketing learning materials (sales promotion) have already been developed (Indicator 3-4-7), and that such sales promotion activities as creating posters are likely to begin by model farmers (Indicator 3-4-8).

3-2. Summary of evaluation results

(1) Relevance

Relevance is high. The terminal evaluation has reconfirmed the fact that no changes have been made to the basis of judging appropriateness as confirmed at the advance and interim evaluations, thereby suggesting a high level of appropriateness. In other words, firstly, “peace and the development of Mindanao” are important issues in the medium-term development plan of the Philippine government, and the ARMM government’s lack of administrative capacity is considered an obstacle to resolving this issue. Secondly, the Japanese government has positioned “support for the peace and stability of Mindanao” as one of the priority issues in its country-specific support implementation program. In particular, strengthening the administration of the ARMM government is considered a priority issue. Finally, while the ARMM severely lacks capabilities throughout its entire organization due to inadequate opportunities for obtaining satisfactory education, training, and practical experience for both the organization and individuals following many years of conflict, the executive officers (as political appointees) will likely be replaced in a short time (every three years). Meanwhile, mid-level officers are full-time and long-term workers who constitute the core group for improving the administrative capacity of the ARMM. Thus, the need for mid-level officers—the target group of this project—is quite evident.

(2) Effectiveness

Effectiveness is high. By the time of terminal evaluation, the indicators of the Project Purpose are likely to be achieved. At the same time, the effects emerging from the resulting Outputs of administrative management, infrastructural development, and economic development have been achieved, and thus the Project Purpose is likely to be achieved. As a result, the skills of mid-level officers of the ARMM government are being developed in the areas of administrative management, infrastructural development, and economic development.

(3) Efficiency

Efficiency is high. A comparison of the level of effects beginning to appear and the level of input reveals no issues concerning efficiency, but the activities appropriately emphasize training. As the timing of input, delays in the construction of HRIS facilities had affected relevant activities, but construction is now completed, thus making up for lost time. Members who have been trained to register and update human resource information periodically use the computers provided at the HRIS center. Therefore, the use of local resources is considered to have contributed to increased efficiency.

The dispatched Japanese personnel were trained in Davao City rather than in Cotabato, where there is a lack of public safety. This led to a finding that even if activities in Cotabato were interrupted, the function could be maintained in Davao, thereby helping to avoid the interruption of all project activities (particularly between last December and January of this year). The Davao office thus contributed to higher efficiency through its appropriate responses in crisis management and by not wasting time.

(4) Impact

Impact on the Overall Goal is fair. The following describes achievements of the Overall Goal, indicators.

- A) In the area of administrative management, the deadline for congressional approval of the Administrative Code is not predictable given the political decisions to be made, and thus is inappropriate as an indicator.
- B) In the area of HRIS, the indicators are supposedly achievable on the condition of continuous activities. However, the specific method of use has not been confirmed among the relevant parties.
- C) In the area of infrastructure, the indicators are supposedly achievable on the condition of continuous activities. However, the method and indicators of improvement must be more clearly defined.
- D) In the FS area, the overall goal should be achievable if these activities are continued.
- E) In the area of economic development, the indicator to increase the production of halal products should be achievable, provided that related activities are continued. However, it is too early to predict an increase in target product sales in the ARMM. While the training of farmers has just begun, the overall goal of improving the efficiency of a target product business (such as livestock) of small farmers should be achievable, provided that these related activities are continued.

Positive impact is high. It includes strengthening relationships and building trust among related government offices and agencies, and building relationships among central government agencies and relevant organizations in other regions through training. In the FS area, projects for which a FS would be conducted or proposals would be made are selected from priority projects on the ARMM Regional Executive Legislative Agenda (ARELA). Consultations with the stakeholders (e.g., local governments, related agencies) were held in the process of preparing a FS and proposals, thus facilitating a dialogue with the municipalities involved in planning without any political intervention. In the economic area, the trainers are now beginning to provide neighboring goat farmers with necessary information.

While no negative impact was particularly observed at the time of terminal evaluation, the regional balance of participants such as those living in island regions must be considered to minimize risks of regional disparity in expanding the training program to local offices and farmers,

(5) Sustainability

Sustainability is fair. In the technical aspect (1), the participants aim to acquire technical skills consistent with the capacity and development levels considered necessary to maintain continuity. In the organizational and financial aspects (2), however, sustainability is considered inadequate.

(1) Technical aspects

An appropriate level of technologies is provided, with mid-level engineers having improved their knowledge and skills, and increased their experience. The low rate of resignation also suggests a high level of continuity.

(2) Organizational and policy aspects

The TWG is likely to be dissolved when the project ends, so that each activity will be initiated in a manner similar to that of a pilot project. Overall, progress must be made in the following areas:

- A) Making operations compulsory (as proper operations) through a system and as per regulations

B) Establishing maintenance and management systems

C) Mechanism of maintaining technical skills and knowledge

(3) Financial aspects

The project activities have been controlled to prevent an excessive amount of funds from being spent on maintenance and management. Therefore, the budget is in a range that can be secured by the ARMM government through its self-help efforts. As the government is just beginning to recognize and consider the need to secure a budget, however, further progress must be made.

3-3. Factors contributing to effectiveness

<Implementation process>

The proper selection of TWG members, the cascade method, process-oriented improvement of skills, training and activities that take the beneficiaries into account, introduction of follow-through activities to be conducted after training, and other creative efforts are considered to have helped improve the capabilities of both individuals and the technical working group.

3-4. Problems and factors causing problems

<Implementation process>

In November 2009, a state of emergency was declared in the wake of the Maguindanao massacre, which threatened public safety and prevented Japanese experts from traveling to Cotabato for some time. While the change of government was a significant event that even affected external conditions, the new government understood the importance of the project, associated activities and results, and thus ordered that the TWG members not be replaced. The turn of events did not become a disincentive that would otherwise adversely affect the level of the project and its achievements, and only had a minimal effect. However, the effect at the activity level and the replacement of the director and other key officials caused conflict in some government offices. This also delayed the development of a system to sustain the project's achievements, a task that the ARMM government should have originally conducted independently.

3-5. Conclusion

The project has contributed to capacity development of mid-level officers of the ARMM government and indicators of the Project Purpose and the Outputs have achieved or are likely to be achieved by the end of the project. Nevertheless, organizational and financial sustainability of HRIS, in-house training (infrastructure management) and Halal production support, which are preconditions for achievement of the Overall Goal, is still weak. That can be consolidated by extending the project duration for a certain period.

3-6. Recommendations

Issues to be addressed during the current project period and the possible extension period are as follows.

3-6-1. Administrative management

(1) Administrative Code and Implementing Rules and Regulations (IRR)

As the approval by the Regional Legislative Assembly of the ARMM government will be important, the status of approval will be monitored, with seminars or other events being used to promote active discussions, if necessary. After approval, seminars and other events to promote the implementation of the Administrative Code should be planned. Assessment may be carried out to determine whether the officials in charge are capable of continuously improving the Administrative Code. It is also important that the

ARMM institutionally guarantees operations associated with the revision of rules.

(2) Human resource information control system

The technical appropriateness of the human resource information control system (HRIS), the capacity of operators, and construction of the HRIS center have reached a certain level for continuous HRIS operation. HRIS input operation, however, has yet to be approved by the government as a formal task; therefore, providing institutional guarantee is important for continuity. In addition, departments playing the roles associated with information security, system maintenance, and system improvement, and human resources having technical capabilities are needed. For more comprehensive HRIS operation, information from departments outside the project should also be entered.

3-6-2. Infrastructural development

(1) Construction and maintenance of infrastructure

This trainer is not simply an instructor, but a “resource person” working to support and oversee various public works projects to be implemented by the DPWH-ARMM in the future. The training is urgently needed, and it is important to establish an operational system of in-house training that will begin in October. It is also important to promote the discussion and achievement of system development, improvement of trainer skills, and necessary budget allocation.

(2) Feasibility study (preparation of project proposals)

Despite the extremely high need for projects in this area, the government has failed to strengthen its capacity for many years. As a result, the applicable human resources have low capabilities, and have yet to reach a level for providing in-house training to others. For this reason, it is important to use human resources having skills improved in this project, and maintain a pool of workers having a certain level of capacity.

3-6-3. Economic development

(1) Business and technical support for halal products (goats) (training and consultation)

As goats were selected as the model product, the form of support has been shifting from that provided at an office to on-site support provided by personnel similar to Extensions Officers. Because the business of the target farmers remains still very small in scale, the risks of their business activities must be fully taken into account in order to continue support activities. To realize a support system that can function more effectively, it is important to strengthen skills and improve the method of accepting consultation requests, while encouraging the cooperation of participating organizations and providing additional training to the trainers already developed.

3-6-4. Ensuring sustainability

The project region is located within the conflict-affected area—the scene of armed conflict and disputes since being established in 1990. Public safety at the project site remains extremely unstable, and yet, the project has made steady progress in its activities one step at a time. From now on, activities should be conducted to develop a system and management structure for helping the ARMM government independently enhance the achievements made by the project. To improve capacity, it is conceivably important to organize a group of human resources possessing a certain level of knowledge and technical skills through careful selection and concentration. This project initially supported improving the skills of individuals, and certain

achievements have now been confirmed in this regard. The activities to develop the minimum required environment for independent development (e.g., system, maintenance/management structure, maintenance of knowledge/technical levels) should be continued.

3-7. Lessons learned

- Using Davao City with its stable public safety as the training site helped eliminate safety constraints and facilitated achievement. At the same time, the combination with follow-through after training supposedly improved the effect. While this is an effective approach toward improving individual skills and developing core human resources, the financial and logistics aspects must also be considered in order for the counterpart organizations to continue the training.
- Local resources were used effectively for the establishment of the Administrative Code and Implementing Rules and Regulations (IRR), infrastructure management, and economic development (i.e., raising goats). The simultaneous use of local resources also helped build relationships with relevant parties in other areas, such as the central government offices and Region 11.
- Given that decision making is often affected by nepotism and politics, introducing the technical working group was an effective way of promoting communication and establishing shared understanding in areas where the relevant parties are diversified.
- As exemplified by this project, the goals of a project to support a country affected by armed conflict and having diversified needs become comprehensive in some cases. The indicators for a Project Purpose may be used flexibly when responding to such a case.

第1章 評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

1996年のフィリピン共和国（以下、「フィリピン」と記す）政府とモロ民族解放戦線（MNLF）との和平合意により、ムスリム・ミンダナオ自治区（Autonomous Region in Muslim Mindanao : ARMM、5州・1市により構成）が設立された。約412万人が生活する同地域は、長期にわたる武力紛争の影響でフィリピンの平均貧困率の2倍近くを示し、最も社会経済発展が立ち遅れている。本格的な復興・開発が遅れている原因としては、MNLFから分派したモロ＝イスラム解放戦線（Moro Islamic Liberation Front : MILF）と政府との和平交渉の遅れ、各種インフラの未整備等が指摘されているが、とりわけ和平合意に基づき、フィリピン共和国憲法上特別に認められた「自治」の下、権限を委譲されたARMM政府の行政能力不足が障害となっている。具体的には、長年の紛争による行政の機能不全、元MNLF幹部・兵士を含む新規雇用職員に対する十分な研修が行われていないこと、ARMMの具体的な行政権限の委譲及びそれに伴う制度整備が遅れていることが原因として挙げられている。

上記を踏まえ、JICAは「ムスリム・ミンダナオ自治区行政能力向上プロジェクト」（2004年12月～2007年3月）を実施することにより、ARMM内の各組織における幹部及び管理職を対象（総計約440名）に組織横断的に幅広く研修の機会を与え、研修参加者の基礎的な能力向上を支援してきた。このプロジェクトでは知事をはじめ、各部局の主要幹部クラスには政策立案及びリーダーシップ・組織運営の基礎に関する研修を実施し、中間管理職に対してはプロジェクトマネジメントを中心に研修を行った。更に最終年度にはARMMの優先5課題（経済開発、インフラ開発、行政管理、平和と秩序、社会開発）について、各課題の問題分析、問題解決に必要な対策の検討等を支援した。この結果、行政及び地域開発の基本的な知識は向上し、計画立案・運営面では一定の改善がみられるようになった。

しかしながら、ARMMの行政能力はいまだ多くの課題を抱えており、各専門分野の実務・技術の向上、特に中堅職員（テクノクラート）の育成が急務となっており、優先課題におけるこれら中堅職員の能力向上を目的に技術プロジェクトの実施がフィリピン政府より要請された。JICAは2007年9～10月に事前評価調査団を派遣し、2008年3月5日に討議議事録（Record of Discussion : R/D）に署名した。本プロジェクトは、日本政府の平和と復興支援プログラム（Japan-Bangsamoro Initiatives for Reconstruction and Development : J-BIRD）の下、2008年5月19日から2011年3月31日までの予定で、経済開発、インフラ開発の中堅職員の技術・実務能力強化とともに、前プロジェクトからの継続活動である行政規程策定、人事情報管理といった行政基盤の整備を対象として活動を開始した。また、2009年11～12月には中間評価調査団が派遣されている。

今般、プロジェクトの終了の半年前となり、これまでのプロジェクト活動実績・経緯の検証及び評価5項目に沿った評価を行うとともに、今後の活動に向けた提言を取りまとめる目的で、終了時評価を実施することとした。

1-2 調査団の構成と調査期間

1-2-1 調査団の構成

総括	川北博史	JICA 国際協力専門員
評価企画	赤松志保	JICA フィリピン事務所企画調査員

評価分析	今野公博	VSOC 株式会社
協力計画	Martha P Parrenas	JICA フィリピン事務所
行政能力評価	Randolph Parcacio	Chairperson, Bangsamoro Lawyers Network

1-2-2 調査期間

2010年9月20日～10月7日。調査日程詳細はミニッツのANNEX1のとおり。

1-2-3 主要面談者

ARMM政府のカウンターパート、各分野テクニカルワーキンググループ(TWG)メンバー、TOT(Training of Trainers)トレーナー(経済開発)、農民研修に参加している農民(経済開発)、リソースパーソン、専門家など。詳細はミニッツのANNEX2のとおり。

1-3 対象プロジェクトの概要

1-3-1 協力期間

2008年5月19日～2011年3月31日(3年間)

1-3-2 実施機関・協力機関

実施機関：ARMM自治区政府

協力機関：分野ごとにTWGを設置

- a) 行政管理分野：知事官房(Office of the Regional Governor: ORG)とTWG〔行政管理及び人事情報システム(HRIS)〕
- b) インフラ開発分野：ARMM公共事業局(Department of Public Works and Highways-ARMM: DPWH-ARMM)とTWG〔インフラ・マネジメント及びフィージビリティ・スタディ(FS)〕
- c) 経済開発分野：ARMM貿易産業局(Department of Trade and Industry-ARMM: DTI-ARMM)とTWG

1-3-3 プロジェクト対象地域・対象グループ

ARMM：マギンダナオ、南ラナオ、バシラン、スールー、タウィ・タウィの5州及びマラウイ市

1-3-4 プロジェクトの要約

上位目標：ARMM自治政府の行政能力が向上し、ARMMの経済開発が促進される。

プロジェクト目標：ARMM自治政府の行政管理、インフラ開発、経済開発分野の中堅職員の能力が育成される。

(1) 成果(アウトプット)

(成果1：行政管理)

1-1 行政規程及び施行細則(IRR)案が作成される。

1-2 人事情報を収集、蓄積、配信するためのデータ管理システムが導入される。

(成果2：インフラ開発)

- 2-1 ARMM 公共事業局職員の技術が改善される。
- 2-2 ARMM 公共事業局におけるプロジェクト技術者のTOT トレーナーが訓練される(政府内)。
- 2-3 (道路、橋、水システムの) 建設プロジェクトに関する技術プロポーザルを関係部局が作成できるようになる。

(成果3：経済開発)

- 3-1 選定されたハラル製品に対する行動計画が策定される。
- 3-2 ARMM と州/地区事務所で、職員が選定されたハラル製品に関するビジネス支援情報サービスを提供できるようになる。
- 3-3 職員が選定されたハラル製品に関する生産・加工・品質管理技術アドバイスを提供できるようになる。
- 3-4 選定されたハラル製品のためのプロモーション・マーケティングツールが開発される。

1-3-5 プロジェクト実施体制

本プロジェクトの実施体制は図1-1のとおりである。

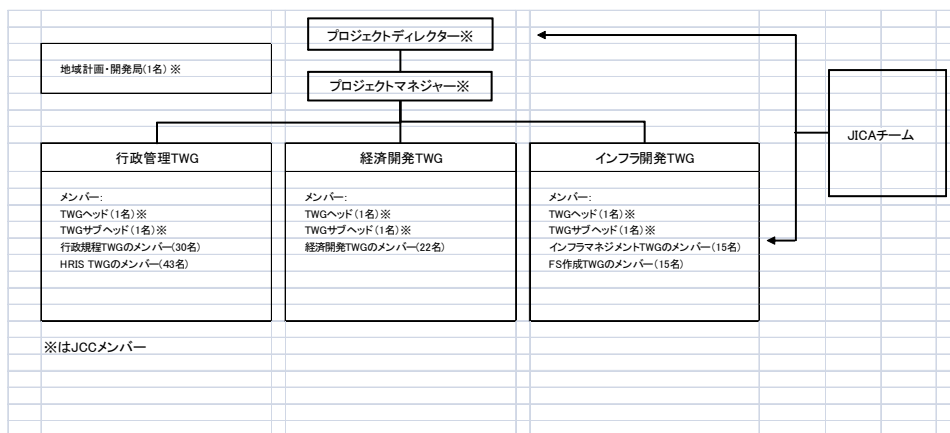


図1-1 プロジェクト実施体制

第2章 評価の方法

本評価では、『JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）』に基づき、評価の枠組みとしてプロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）の評価手法を使用した。PCM を用いた評価は、①プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM=プロジェクトの諸要素を論理的に配置したプロジェクトの概要表）に基づいた評価のデザイン、②プロジェクトの実績を中心とした必要情報の収集、③「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「持続性」という5つの評価の観点（評価5項目）からの収集データの分析、④分析結果からの提言・教訓の導出及び報告、という流れから成っている。今回の評価調査でもこの流れを踏まえ調査を行った。

2-1 評価設問と必要なデータ・評価指標

本評価調査は、『JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）』に沿って、プロジェクト・サイクル・マネジメント手法で用いられる PDM を活用し、評価設問を設定した。

「プロジェクト実績（投入、活動、アウトプット、プロジェクト目標達成度）」「実施プロセス」「評価5項目」について、それぞれ調査項目を設定した。本終了時評価で重要な調査項目は表2-1のとおりである（ミニッツの ANNEX 3「評価グリッド」参照）。

表2-1 主な調査項目

評価項目	評価設問	
	大項目	小項目
1 実績の検証	プロジェクト目標達成の見込みはあるか	「ARMM 自治政府の行政管理、インフラ開発、経済開発分野の中堅職員の能力が育成され」たか。
	上位目標達成の見込みはあるか	投入・アウトプットの実績やプロジェクト目標達成見込み、活動の状況に照らし合わせて、上位目標（ARMM 政府の行政能力が向上し、ARMM の経済開発が促進される）は、プロジェクトの効果としてプロジェクト終了後3年で発現が見込まれるか。
	アウトプットは計画どおり産出されているか	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「行政規程及び施行細則」（IRR）案が作成されているか。 2. 「人事情報を収集、蓄積、配信するためのデータ管理システムが導入され」ているか。 3. 「ARMM 公共事業局職員の技術が改善」しつつあるか。 4. 「ARMM 公共事業局におけるプロジェクト技術者の研修講師養成研修（TOT）トレーナーが訓練され」つつあるか。 5. 「（道路・橋・水システムの）建設プロジェクトに関する技術プロポーザルを関係部局が作成できるようになり」つつあるか。 6. 「選定されたハラル製品に対する行動計画が策定される」 7. 「ARMM と州/地区事務所で、職員が選定されたハラル製品に関するビジネス支援情報サービスを提供できるようになり」つつあるか。 8. 「職員が選定されたハラル製品に関する生産・加工・品質管理・技術アドバイスを提供できるようになり」つつあるか。 9. 「選定されたハラル製品のためのプロモーション・マーケティングツールが開発され」つつあるか。
	投入は計画どおりか	投入は計画どおりに行われたか。

評価項目	評価設問	
	大項目	小項目
2 実施プロセスの検証	活動の実施	活動は計画どおりであるか。特に2010年1月以降の合同調整委員会(Joint Coordinating Committee : JCC)、TWGメンバー交代によるプロジェクト活動への影響はどの程度であったか。
	実施上の課題とその課題に対する取り組み	プロジェクトの運営実施上の課題、左記に対するこれまでの取り組みとその経緯は。
	連携・調整	実施体制に問題はないか。参加組織や関連組織間の連携・調整状況は。
	業務執行状況	カウンターパートの数・配置時期・能力(専門性・経験)は適切か。
	参加度合・認識度	関係者のプロジェクトへの参加度合・認識度は高いか。
3 妥当性	行政能力強化分野における本プロジェクトの必要性は高いか	フィリピン国中期開発計画「ミンダナオの平和と開発」に変更はないか。
	日本の援助事業としての妥当性	対フィリピン国別援助計画「ミンダナオの平和と安定への支援」に変更はないか。
	ターゲット・グループの妥当性	ターゲット・グループのニーズに変更はないか。
	他ドナーとのデマケ	他ドナーの類似事業との連携・デマケは明確に実施されているか。
4 有効性	プロジェクトの目標の達成度は十分か	アウトプット達成状況
	プロジェクトが質の高い研修を提供しているか	研修希望者のニーズに合っているか。参加者の満足度は。関係者に参加しやすい環境を設定しているか。
	プロジェクトのアウトプットはプロジェクト目標の達成に貢献しているか	アウトプットとその目標達成への貢献度、アウトプット以外にプロジェクト目標に貢献した項目はあるか。
	目標達成を促進または阻害した要因	プロジェクト目標の達成を促進または阻害した要因はあるか。
5 効率性	アウトプット達成に対して投入の量・質・タイミングは適切か	専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期は適切か。供与機材の種類、量、設置時期は適切か。研修員受入人数、分野、研修内容、研修機関、受入時期は適切か。カウンターパートの人数、配置状況、能力は適切か。建物・施設の質、規模、利便性は適切か。プロジェクトの予算は適正か。
	プロジェクトの実施・支援体制	プロジェクトワーキングチームの会合/JCCの開催・決定・通達の状況は適切か。日本側の支援体制(JICA事務所・本部、業務実施委託コンサルタント会社)は適切か。
	プロジェクトの実施・支援体制に課題はあるか	プロジェクトワーキングチームの会合、JCCの実施状況はどうか。日本側の支援体制の状況(JICA事務所・本部、業務実施受託コンサルタント会社)に課題はあるか。

評価項目	評価設問	
	大項目	小項目
6 インパクト	上位目標の達成の見込み	上位目標達成状況
	その他の波及効果はあるか	正または負の波及効果があるか。あればそれは何か。
7 持続性	組織・政策面から持続性が見込まれるか	政策支援（ARMM 支援、中堅技術者支援）は協力終了後も継続するか。法制度（3 分野に係る役所の役目）は整備されているか。または整備される予定は。職員の定着度・意欲は高いか。
	財政面から持続性が見込まれるか	研修経費及び設備維持費が確保され、中堅職員・技術者に対する内外の研修及び設備維持活動は継続されるか。活動予算確保のための対策（例：ロビー活動や自主財源確保）は行われているか。いるならばそれは何か。
	技術面から持続性が見込まれるか	行政管理：行政規程（IRR）の完成（現在完成しているものは全体のどれだけか）、または今後の修正に対する活動の継続の見込みは。 HRIS：① HRIS の更新サイクル及び活用方法は明確化されているか。② HRIS オペレーターの能力、資格、役割について明確になっているか。③新しく建設されたコンピューター施設の活用方法の策定は進められているか。④データ入力された部署が限定的であることから生じる不具合はあるのか。 インフラ：①インフラ実施管理運営及びエンジニア育成、プロポーザル作成能力に対する技術力向上のための方策（内外の技術力向上研修や新人・異動した職員への研修予定）がとられているか。②TOT トレーナーの資質、能力、役割が明確になっているか。 経済開発：①ビジネスサポートデスク、製品・加工・品質管理技術アドバイス業務（ハラル製品）の実施組織、業務内容、人員配置はされているか。②継続の見込みはあるか。
	TWG について	TWG は将来的にどのような役割をもち、どのような形で継続されるのか。
	役所全体の持続性への貢献	IRR 及び人事情報は役所全体でどのように活用されるのか。また、経済開発分野は今後どのような広がり計画しているか。

2-2 データ収集・分析方法

2-2-1 概要

具体的な手順としては、以下のとおりである。まずは、プロジェクトの概要表である PDM を基に調査項目を設定し（第2章2-1節）、更に、それぞれの項目に対する情報収集・分析を実施した（第3章3-1節）。これらの結果を踏まえ、プロジェクト終了後の持続性を確保するために、いくつかの提言を JCC で協議し、ミニッツを締結した。評価結果については第3章、第4章に後述する。

評価5項目のそれぞれが示す内容は以下のとおりである。

- ① 妥当性：プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が、評価を

実施する時点において妥当か（受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か等）を確認する。

- ② 有効性：アウトプットが創出された結果としてプロジェクト目標が達成されているかどうかを確認する。プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのかを確認することにつながる。
- ③ 効率性：プロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているかを確認する。
- ④ インパクト：プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的・間接的效果や波及効果を確認する。予測していなかった正・負の効果・影響を含む。
- ⑤ 持続性：援助終了後も、プロジェクトにより発現した効果が持続していく見込みがあるかどうかを確認する。

2-2-2 調査手法

前述の調査項目について、以下の方法に基づき情報を収集した。

(1) 文献資料調査

事前評価調査報告書、R/D、ミニッツ（Minutes of Meeting：M/M）、PDM、活動計画（Plan of Operations：PO）等のプロジェクト計画文書、モニタリング報告書、技術協力プロジェクト事業進捗報告書、その他プロジェクト関連資料

(2) 質問票及び質問票に基づくインタビュー調査

- ・ 質問票に基づく TWG メンバー（カウンターパート）へのインタビュー
- ・ カウンターパート機関へのインタビュー
- ・ 研修活動に協力しているリソースパーソンへのインタビュー
- ・ 在任中の日本側専門家（チーフアドバイザー、各分野専門家）に対する質問票調査と個別インタビュー

(3) 直接観察

プロジェクト研修へのオブザーバー参加によるプロジェクト活動観察、開発された研修教材や成果物の閲覧、調達された資機材の視察

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績、アウトプットの実績

3-1-1 投入実績

(1) 日本側

1) 専門家派遣

①総括/経済開発/人材育成、②副総括/行政管理/人材育成、③ビジネス支援/人材育成、④人事情報システム/人材育成、⑤インフラ開発/人材育成、⑥研修運営管理/モニタリングの分野で7名、計79.54M/Mを投入する(2011年3月末時点予定)。専門家のリストはミニッツのANNEX5のとおりである。

2) 本邦研修

合計10名の本邦研修が実施される。終了時評価時点で8名の研修が終了し、2名は研修中である。名簿はミニッツのANNEX6のとおりである。

3) 供与機材

終了時評価時点で機材価格の合計で809万7,000円(消耗品を除く)が供与された。主な機材はコンピューター20台、同コンピューター用OS及びソフトウェア、プリンター、コピー機である。機材リストはミニッツのANNEX7のとおりである。

(2) フィリピン側

1) カウンターパート配置

終了時調査時8名のカウンターパートが配置されている。所属先はARMM-ORG、知事官房総務局(AMS-ORG)が各1名、DPWH、DTI、地域計画・開発局(RPDO)が各2名である。

名簿はミニッツのANNEX8のとおりである。

2) TWGメンバー配置

終了時調査時で125名のTWGメンバーが配置されている。内訳は、行政開発が30名、人材育成が43名、インフラが15名、FSが15名、経済開発が22名である。リストはミニッツのANNEX9のとおりである。

3) 施設提供

DPWH-ARMM内にプロジェクト事務所を提供している。

4) 施設建設・土地提供

土地提供、HRISセンターを建設した。

【参考】 ARMM 政府の局数について（2009 年行政管理 TWG のマニラ訪問時の発表スライドから）

1. 権限を委譲された局（19）：DPWH、保健局（DOH）、社会福祉局（DSWD）、環境・天然資源局（DENR）、農業・漁業局（DAF）、科学技術局（DOST）、地方自治局（DILG）、住宅・土地利用管理局（HLURB）、南部文化局（OSCC）、高等教育局（CHED）、交通・通信局（DOTC）、教育局（DepEd）、労働・雇用局（DOLE）、観光局（DOT）、貿易投資局（DTI）、投資局（RBOI）、協同組合局（CDA）、南部フィリピン開発局（SPDA）、技術教育・技能開発局（TESDA）及び DOTC の附属機関（7）
2. ARMM 独自の局（13）：知事官房（ORG）、文化遺産局（BCH）、青年開発局（CDO/BYA）、地域港湾局（RPMA）、和解統一局（RRUC）、RPDO、バンサモロ女性委員会（RCBW）、ARMM 開発アカデミー（ADA）、予算調整局（RBMO）、公共情報局（BPI）、漁業・水産資源局（BFAR）、スポーツ局（RSCO）、住宅・地方開発局（RHRDA）
3. ARMM 内に局をもつ局（12）：国家統計庁（NSO）、農業統計局（BAS）、国家食糧庁（NFA）、海外雇用庁（POEA）、海外労働者福祉庁（OWWA）、全国警察委員会（NAPOLCOM）、フィリピンコナツツ庁（PCA）、監査庁（COA）、公務員委員会（CSC）、民間防衛室（OCD）、フィリピン国家警察（PNP）、刑務所管理・刑罰局（BJMP）

3-1-2 成果（アウトプット）の達成状況

PDM に示される内容に沿って、一部を除いてアウトプットは創出されている。達成されていない項目についてもプロジェクト終了時（2011 年 3 月）までに達成される見込みである。各アウトプットについては以下のとおりである。

アウトプット 1-1：行政規程及び施行細則（IRR）案が作成される。

終了時評価時点で、行政規程の草稿は策定され、施行細則の草稿はプロジェクト終了までに完成すると判断できる。

その根拠としては、以下のとおり指標がほぼ達成されていることが挙げられる。

* なお下記の年次については以下の期間を指す。

1 年次：2008 年 5 月～2009 年 3 月、2 年次：2009 年 4 月～2010 年 3 月、

3 年次：2010 年 4 月～2011 年 3 月

(1) (指標 1-1-1：TWG による行政規程草稿の完成)

終了時評価時点で、行政管理 TWG により知事及び諮問委員会あてに行政規程草稿が既に提出済みである。行政規程の制定には議会と知事の承認が必要である。

活動概要は以下のとおりである。

この活動は「ムスリム・ミンダナオ自治区行政能力向上プロジェクト」からの継続活動であり、前プロジェクトにおいて作成した ARMM 行政規程の TWG 案に対して、諮問委員会及び ARMM 自治政府からのコメントを反映するために行政管理 TWG メンバー間で認識されてきた懸案事項に関する対応策について合意形成を行うものである。

1 年次の 3 回のワークショップの活動で草案が完成された。ワークショップは各回 5 日間、ダバオ市で行われ、日本人専門家とフィリピン人ギザ教授と行政管理 TWG メンバー三十数名によって修正が必要な箇所をリストアップし、その検討が行われた（例：各部

局の役割を明確にし、重複をなくす、地方自治体（Local Government Unit : LGU）への権限移譲を検討する、次官の権限を拡大する等）。

2009年8月に知事、主要閣僚、諮問会議メンバーに対して説明会が行われ、質疑応答の末、修正点が提示された。

(2) (指標 1-1-2 : IRR 編集案)

プロジェクト終了までに全部局において行政規程施行細則（IRR）の策定を終える予定である。策定が終了していないのは参加36部局のうち3部局（下記の表参照、多忙等により作成が遅れている）。IRRの制定には上記行政規程の知事の承認及び知事によるIRRの承認が必要である。

IRR参加36部局及び策定が終了していない3局は以下のとおり。

参加36部局：DAF、DA/BFAR、DepEd、CHED、DENR、DOH、DILG、DOLE、TESDA、DPWH、DOST、DSWD、DOT、DTI、RBOI、DOTC [(proper)、RPMA、陸運局(LTO)、海自産業庁(MARINA)、空運局(ATO)、陸運フランチャイズ管理局(LTFRB)、地方裁判所(RTC) (以上DOTCの附属機関)]、CDA、HLURB、OSCC、BCH、財務局(ORT)、RCBW、RPDO、開発支援局(ODA)、ADA、BPI、CDO/BYA、ARMM平和プロセス局(APPO)、予算調整局(RBMO)、RSCO(RSDO)、RRUC、Regional Library、地域開発評議会(ARDC)、RHRDA、ORG、法務長官室(ORSG)
このうちまだ終了していない3局は、ARDC、RHRDA、ORSGである。

活動概要は以下のとおりである。

1年次の第4回目のワークショップにおいて、“IRRはARMM自治政府の内部規定”であるとの共通認識を得て、“ARMM行政規程”を参考に作成することとした。また、各部局の担当者を決定し、部局ごとに作業が開始された。主な活動は、各部局が準備したドラフトに対するリソースパーソン（パークシオ弁護士）からの専門的な意見を聴取し、TWGメンバーから選出されたファシリテーターが中心となり、参加者全員の討議により、ドラフトごとのレビューと更なる改善案提案を行うことであった。

2年次には、5日間のワークショップを4回行い、また、先行事例となるブラカン州、マカティ市、内務局本部を訪問して組織法及びその施行細則の事例研究を行い、策定作業の効率化と内容の向上を図った。

3年次には、ダバオ市で5日間のワークショップを行いIRRの第4章（ARMMの関係部局の役割と権限）について各部局が発表を行ってドラフトIRRと行政規程の整合性について討議し、また、部局間の重複の解消について議論した。IRRは主要部局の所掌を規定するものであり、各部局による起草と部局間の調整作業を通じて、ARMM政府のコミュニケーションが向上した。ドラフトはほぼ完成しているが、若干の調整が残っている。議論の整理のためファシリテーターを必要とするが、TWGメンバー自らが議論できるようになっている。

フィリピン政府の関連法案、ARMM自治法（Republic Act 9054）の整合性をレビューしつつ、行政規程の策定が進められた。策定を通じてTWG内に法の統治の重要性を理

解する人材が育成された。

アウトプット 1-2：人事情報を収集、蓄積、配信するためのデータ管理システムが導入される。

終了時評価時点で、人事情報を集め編集し広く提供するためのデータ管理が導入されていると判断できる。

その根拠としては、以下のとおり指標がほぼ達成されていることが挙げられる。

(1) (指標 1-2-1：80%の参加している職員 / オペレーターのうち 8 割が研修を受ける)

TWG メンバーの全員 43 名が、コンピューターの基礎と人事システムの入力と運用の研修を受けているので、100%が研修を受けたことになる。

(2) (指標 1-2-2：参加機関の 80%が HRIS を導入する)

HRIS 研修に参加したすべての機関〔17 中 17 組織 = ORG、RPDO、ORT、DAR (Department of Agricultural Reform)、DSWD、DAF、DENR、DPWH、DepEd、DTI、DOT、DOLE、DOST、CHED、DOTC、DILG、DOH〕が導入している。なお、選定した機関の数を 17 としたのは、与えられた予算を考慮し、当初研修参加者を 40 名と想定しており、一部の職員数の多い機関からは 3～4 名を選定したため、結果的に 17 機関となった。

(3) (指標 1-2-3：研修参加者の研修への満足)

研修参加者による研修評価は 5 点満点中 4.7 と高い。

(4) (指標 1-2-4：研修後の参加者の理解と技能のレベルの改善)

プロジェクトが研修参加者に対して研修成果を測るための筆記式総合テストを実施し、研修前の平均点は 100 点満点中 40 点であったが、研修後は 75 点に上昇している。

なお、指標中の“Understanding” (研修の目的を達成するために必要となる知識) と “Skill” (研修の目的を達成するために必要となる実践的な能力) は上記テストでは明確には区別されていない。

(5) (指標 1-2-5：研修後の参加者の実践レベルの改善)

対象 17 部局のうち 16 部局 (94%) が人事情報の入力を終え、更新作業に入っているため、実践レベルは高いと判断できる (入力を終えていない部局は DOH)。また、インタビューでは、エラーが出たときに独自に対応した、必要な項目をフォーマットに作った等のコメントが得られている。

(6) (指標 1-2-6：データベースと学習教材が開発される)

人事情報システムデータベース (Access を使って入力された ARMM 自治区政府正規職員の個人データ) と研修用学習教材が開発されている。

本活動の必要性について、事前調査報告書では、“人事管理の前提となる業務” 及び “自

治区政府の透明性と説明責任の強化への貢献”が挙げられている。その目的については、今回の調査でシナリンゴ官房長官から、“ARMM 自治区政府予算の7割を占めている職員の給与を6割に削減するため”という回答があった。行政管理の TWG のチームリーダーのマスターアウター女史からは、人件費削減、研修参加への適任者の選定、その他の意見が出た。

活動概要は以下のとおりである。

1年次は全 ARMM 自治区政府 33 部局のうち 17 部局を選定し、その部局から TWG メンバー 40 名を選定し、下記の3研修を実施した。

- ① パソコン操作の基礎研修（2008年11月、5日間）
- ② 人事情報システム研修（2009年1月、5日間：システムの使い方、同システムの機能の評価、同システム導入による管理の利便性の評価）
- ③ フォロースルー研修（2009年2月、4日間：人事記録のシステムへの入力、そのデータの Excel への変換と PISPOP レポート作成）

研修会場は3研修とも第11地区のダバオ市にあるアテネオ・デ・ダバオ大学（ADDU）人文学部コンピューター学科である。

2年次は、下記の研修を実施した。

- ④ 人事情報システム研修（2009年6月、5日間：入力操作、人事記録基本プログラムの管理、研修参加者の能力審査、組織強化）
- ⑤ フォロースルーを2010年7月と8月の2回、コタバトで行った（業務遂行が不十分とみなされた研修参加者へのコンピューター操作追加研修）。

3年次は、⑥人事情報システムの運営管理アクションプランのモニタリングとレビュー等を目的としたフォロースルーが ADDU で行われ、また、⑦アプリケーションの新機能の説明、その技術指導、アクションプランの実施支援等を目的としたワークショップが、21名の出席を得て ADDU で3日間行われた。

当初の計画では、プロジェクト開始時に ARMM 側で人事情報システム用コンピューターセンター（HRISセンター）を設置する予定であったが、計画より1年9カ月遅れて2010年2月に同センターが完成した。ADDUでの研修に切り替えたため、同センター建設の遅れによるアウトプットへの影響は出ていない。同センター用コンピューター一式（20セット）は日本側より供与され、研修、人事情報の入力・更新に使用されている。

アウトプット 2-1：公共事業局職員の技術が改善される。

終了時評価時点で、公共事業局職員の技術的資質が向上しつつあると判断できる。その根拠としては、以下のとおり指標が達成されていることが挙げられる。

- (1) (指標 2-1-1：DPWH のインフラ管理グループの参加者の 80%が“プロジェクト・エンジニア”と同等の水準に上昇する)

同グループ参加者の 15 名全員が国の DPWH が行っているのと同等の研修を受け、15 名全員が研修終了後のポストテストで優秀な成績を収めている。

- (2) (指標 2-1-2：研修参加者が研修に満足する)

研修員の満足度は5段階で平均 4.7 と高い（研修評価の結果）。

(3) (指標 2-1-3 : 参加者のインフラ工事の実施・運営力の理解と技能のレベルの改善)

研修のパート I 「インフラ・マネジメント基礎コース」の参加者のインフラ実施・運営に関する理解とスキルに関しての水準が、研修前と比べて 60% 上昇した (研修終了後のポストテストの結果)。

(4) (指標 2-1-4 : 参加者のインフラ運営技能の現場における応用が向上し効率的となる)

15 名全員が学んだことを職場で応用し (セメントの質を見分ける等)、うち 4 名は道路工事の現場監督を新たに始めた。

DPWH は道路、橋、洪水対策等の公共事業の監督・検査・のほか、全体の約半数で工事を実施している。ARMM 全体では 300 名のエンジニアが存在するが、その業務に必要な研修を受ける機会はこれまで年間数人と極端に少ない状態が続いていた。また、舗装道路の総延長は、フィリピンの各州のうち最低レベルにあり、公共事業へのニーズは高い。

活動概要は以下のとおりである。

1 年次は、技術者養成研修 (施工管理能力の基礎知識に関する研修) を 3 回 (各 5 日間) 実施した。研修科目は、①プロジェクト計画・設計、②データ入力方法、③建設管理、④基本的な建設手法であり、講義のほか、討論、演習を交えて行った。そのあとフォロースルーを実施し、そこでは実際の建設現場を視察し、現場で採用されている土木技術の概要を解説した。

2 年次は、TWG ミーティングを開催し、技術者養成研修及び 3 年次に予定されている TOT 研修計画案を作成し、技術研修用の標準教科書を改訂した。次に 1 年次に引続き、技術者養成研修 (アドバンス・コース、15 名に対し 5 日間) を 3 回行った。また、フォロースルー・コースを 1 回 (15 名に対し 5 日間、道路建設用機材の技術仕様、使用方法、維持管理方法の研修と視察)、及び道路建設機材研修を 1 回 (20 名に対し 5 日間) 行った。

TWB メンバーが身につけてきた内容は、道路建設関連土木技術や、関連行政法・諸規定・技術基準、施行管理、環境社会配慮、最終検査、維持管理施行技術等多岐に及ぶ。

3 年次は、TOT 研修 (2010 年 10 月)、パイロット局内研修 (2010 年 10 ~ 12 月、3 回) が予定されている。

アウトプット 2-2 : ARMM 公共事業局におけるプロジェクト技術者の研修講師養成研修 (TOT) トレーナーが訓練される (政府内)。

終了時評価時点では、TOT 研修が実施中、局内研修は準備中ということだが、中間評価時点に比べて ARMM 政府 DPWH 内に、プロジェクト・エンジニアを育成するための TOT トレーナーが育成されてきている。

その根拠としては、下記の指標がプロジェクト終了前に達成される見込みであることによる。

(1) (指標 2-2-1 : 現場の技師用の研修マニュアルと教材が準備される)

研修マニュアルと教材は既に準備ができており、終了時評価中に行われていた TOT 研修で使われていた。研修モジュール、マニュアル作成にあたっては、TWG メンバー

が積極的に関与している。

- (2) (指標 2-2-2 : インフラマネジメント・グループの参加者の 80%が TOT 研修で育成される)
- (3) (指標 2-2-3 : ARMM の技師 10 名が TOT トレーナーによって実施された研修に参加し、修了する)
- (4) (指標 2-2-4 : TOT 研修の参加者が研修に満足する)
- (5) (指標 2-2-5 : TOT 研修参加者のインフラ工事の実施・運営力の理解と技能のレベルが改善される)
- (6) (指標 2-2-6 : TOT 研修参加者のインフラ運営技能の現場における応用が向上し効率的となる)

上記の指標については TOT 研修の報告をもって判断する必要があるが、プロジェクトの専門家の判断では指導者としての能力を備えている人材が数名出てきており、指標は達成されると思われる。トレーナーの選定にあたっては、インフラ管理 TWG、プロジェクトプロポーザル (FS) TWG から参加者を募り、TOT 研修参加への可否、資質等を考慮して選定された。しかしながら、TOT 研修のあと予定されているパイロット局内研修は、1 バッチのみなので、プロジェクト期間内でのトレーナーとしての実践の機会は限定的である。

アウトプット 2-3 : (道路、橋、水システムの) 建設プロジェクトに関する技術プロポーザルを関係部局が作成できるようになる。

終了時評価時点で、道路・橋・水システム、病院建設などの建設プロジェクトのための技術的プロポーザルを書くために適切な諸機関の能力強化ができつつあると判断できる。その根拠としては、下記の指標がほぼ達成されていることによる。

- (1) (指標 2-3-1 : FS グループの参加者の 80%が育成される)
DPWH-ARMM から 13 名、RPDO、DOTC から各 1 名の合計 15 名 (100%) がプロジェクト・プロポーザル (FS) 作成の一連の研修に参加した。
- (2) (指標 2-3-2 : 研修の参加者が研修に満足する)
研修参加者の満足度は平均 91%と高い。
- (3) (指標 2-3-3 : 研修参加者の FS 作成の理解と技能のレベルが改善される)
研修前のプレテストと研修後のポストテストを比較し、研修参加者の理解度とスキルは、47%向上した。

(4) (指標 2-3-4 : 参加者が FS の準備において知識と技能を応用できる)

研修を受けた者うち 13 名がそれぞれの仕事場でプロジェクト・プロポーザル (FS) 作成の準備作業にかかわっている。FS の対象は、道路補修、レベル 2 の給水 (泉から村の中央まで)、自治体の病院の増床であり、終了時評価時点でほぼ 9 割ができあがっていて、次回 2010 年 11 月のセミナーで完成予定である。

ARMM Social Fund Project Management Office (PMO) からの聞き取りによると、道路建設については DPWH-ARMM が担当局 (Proponent Agency) になるので、以下の 4 つの案件で、ARMM 人材育成プロジェクトで研修を受けた DPWH-ARMM 職員が FS、詳細設計を担当し、成果を収めているとのことである。

- ① Access road to Dr. Serapio Montaner Hospital in Malabang
- ② Mamasapano-Tukalanipao Road
- ③ Shariff Aguak-Datu Hofer Road
- ④ Marawi-Pantar Diversion Road

JICA の協力により実施された ARMM インフラ開発計画策定調査にかかわった DPWH-ARMM 職員からは、同調査結果は主にコンサルタントにより作成されたが、調査で作成された FS をより理解できるようになり、知事室、ODA からの問い合わせに即答できるようになった、また独自にプロジェクト・プロポーザル (FS) を準備しているという意見も聞かれた。FS の内容が多岐にわたることから、各メンバーの FS 作成能力には差が見受けられる。

活動概要は以下のとおりである。

1 年次は、プロポーザル作成・フィージビリティ・スタディの基礎知識に関する研修を 2 回 (各 5 日間) 行った。また、フォロースルーでは、3 グループに分けそれぞれコンセプトペーパーを書いた。

2 年次は、プロポーザル作成・FS 研修を 2 回 (15 名に対して 5 日間) 及びフォロースルー (30 名に対して 5 日間) を 1 回行った。本プロジェクトのプロポーザル作成研修の過程では、TWG が ARMM の開発計画のなかから優先順位の高い案件を選定し、LGU や関係局と調整・ニーズの再確認を行い、現場踏査のうえ、社会・経済・環境アセスメントを行う等、行政プロセスを実践した。政治的要素が強く反映されてきた ARMM 自治政府のインフラ事業において、適切な行政プロセスの定着を図ることによる透明性の改善にも貢献しつつある。

3 年次は、プロポーザル作成・FS 研修を 2 回、プロポーザル完成後、州政府、関係部局、専門家へのプレゼンテーションを行う予定である。

アウトプット 3-1 : 選定されたハラル製品に対する行動計画が策定される。

終了時評価時点で、“アクションプラン” が下記のとおり作成され、ほぼ達成されている。

ハラル製品促進実施のための枠組みとアクションプランは、以下の 4 項目から構成される。

- ① PDM の目標の明確化 (ヤギ) (2009 年 1 月の JCC で確認された)
- ② PO の改訂 (3 年次の活動が改訂された)
- ③ 年間活動計画 (Annual Plan of Operations : APO) の改訂 (研修ニーズ調査を基に議論

され、1年次のAPOが改訂された)

④ 1年次の“ビジネス・サポート”の詳細が議論された。

①に関して、経済開発の目標がヤギに決定された経緯は以下のとおりである。

プロジェクトは、フィリピン人2名のコンサルタント（Emma Barbara E Remitio、Cleofe Dailisan Ambulo）に依頼し、“経済開発の基礎調査報告”を作成した（2008年6月）。

その報告書中の、ARMM5州それぞれの5位までの優先産業は下表のとおりである。

	Magindanao	Lanao Sur	Basilan	Sulu	Tawi-Tawi
1位	ココナッツ	キャッサバ	ゴム	ドリアン、 マンゴスチン、 ランソネス	貿易基地
2位	畜産	ココナッツ	ココナッツ	ココナッツ	キャッサバ
3位	コメ/コーン	パーム油	キャッサバ	海草	海草
4位	水産	水産	水産	貿易基地	水産
5位	土産、 おもちゃ、 家庭用品	土産、 おもちゃ、 家庭用品	バナナ	アバカ	環境観光事業

次に上記の産業（産品）及び下表の4つの基準に基づいて点数化した。

①	ハラール認証への可能性が高いこと
②	マーケットの需要と成長の可能性
③	その産業へかかわる人の多さ
④	その産業の競争力

点数化した結果、上位9位までの産業（産品）は以下のとおりである。

1位	畜産（ウシ、ヤギ）
2位	海草
3位	水産物
4位	ココナッツ
5位	ゴム
6位	コメとトウモロコシ
7位	キャッサバ
8位	小麦をベースにした食品（パン、パストリー、ケーキ）
9位	マンゴ

この結果を2009年1月のJCCに諮問し、対象産品をヤギと決定した。

アウトプット 3-2：ARMMと州/地区事務所で、職員が選定されたハラール製品に関するビジネス支援情報サービスを提供できるようになる。

終了時評価時点で、ARMM/州事務所において選定ハラール製品のビジネス支援情報サービ

スを提供するために職員が能力強化されつつあると判断できる。

その根拠としては、下記の指標がほぼ達成されていることによる。

(1) (指標 3-2-1 : 経済開発 TWG メンバーの 80%がビジネス・サポート研修を受ける)

95% (22 名中 21 名) が研修を受けた (ビジネス・サポート研修、第 1 回及び第 2 回フォローアップの合計 3 回の研修の平均値)。

(2) (指標 3-2-2 : 研修の参加者が研修に満足する)

目標達成観点からの満足度 (5 段階評価、最高が 5) において 4.9 と高い点をつけている。

(3) (指標 3-2-3 : 研修後研修参加者の理解と技能のレベルが改善される)

プロジェクトが研修参加者に対して研修成果を測るための筆記式総合テストを実施し、研修前の平均点は 17%であったが、研修後は 45%に上昇している。

(4) (指標 3-2-4 : 研修後研修参加者の実践レベルが改善される)

研修の平均点は以下のとおりである。実習 : プロジェクト開始時 (0.33/1) / 研修後 (0.85/1)、教授 : プロジェクト開始時 (1.64/3) / 研修後 (2.36/3)

また、日本人専門家は、参加者の上達を認めている。改善された具体的な例は以下のとおりである。

- ① TWG メンバーはヤギ生産技術とビジネスとしてのノウハウを習得し、TOT 研修のリソースパーソンとしてこれまで同様将来にわたって、TOT 研修を教育指導できる能力を身につけた。TOT 研修受講者は、農民向け研修のリソースパーソンとなり、直接ヤギの生産 (増産も含む) に寄与することになった。
- ② TWG メンバーは、ARMM 経済開発の基幹であるハラル産業振興に直接寄与する技術とノウハウ (ヤギ生産及びそのビジネス) を身につけ、ハラル産業振興を自ら実施するようになった。
- ③ TWG メンバーは、この研修を通じて、地域経済開発の主役である民間の経済活動を支援することが政府としての役割であることを具体的な例を通して理解した。

(5) (指標 3-2-5 : TOT トレーナーとして 3 名の職員が養成される)

自己評価では、研修を受けた者 19 名のうち 12 名 (62%) が TOT トレーナーとして自信があると回答している。また、その研修を受けた者は農家研修で講師を務めることが期待されている (一部の TOT トレーナーは 2010 年 9 月の農家研修で講師を務めた)。

(6) (指標 3-2-6 : TWG メンバー以外の 20 名が TOT トレーナーから試行研修を受講する)

19 名が普及要員として研修を受け、2010 年 9 月の農家向け研修で講師を務めた。

TOT 研修受講者のうち、民間のヤギ生産農家 3 名は具体的な実践の例として次の報告をしている。

- ① 病気を早期に発見し抗生物質を投与したため、死亡数を大幅に削減することがで

きた。

- ② 所有するヤギ農場の近辺に適切な牧草を確認し、低費用でヤギを肥育できるようになった。
- ③ 新規投資として（簡単な）柵を設け、放牧地のローテーションを確立するなどして、計画的な生産をするようになった。
- ④ ヤギ生産をビジネスと考えるようになって、個体数を増やすことや品質（ヤギの種類）改善を実践し、また市場価格の高い時期に販売するようになった。
- ⑤ マーケティングの意義を初めて知り、いわゆる販売活動を始めるようになった。
- ⑥ 各種補助の存在を知り、積極的に利用しようとする意識が生じた。
- ⑦ 近隣の零細ヤギ農家からの依頼に応じて、ヤギ生産技術の基本を指導している。

(7) (指標 3-2-7: ビジネス・サポート職員のためのガイドが開発される)

TOT のための教材は開発されている。教材はミニッツの ANNEX14 の Economic Development の番号 3、4、5、6、7、10 の 6 種が開発されている。

活動概要は以下のとおりである。

1 年次には DTI 所属の職員を中心に約 20 名の経済開発 TWG メンバーを策定し、「ビジネス・サポート」研修を 2 回（各 5 日間）、講義と演習の形式で行った。内容は、ビジネスプラン（簡単な財務諸表）の作成方法、財務管理、ビジネスプランの審査・改善指導である。また、フォロースルーでは現場調査（農家、金融機関）、小規模農家に対する金融制度の理解やモデル農家向けのビジネスプランの作成演習である。

2 年次には「プロモーション/パブリックリレーション・マーケティングに関する研修」を ADDU にて 5 日間行った。更に「TOT 教材作成ワークショップ」を行い、TWG メンバーが指導に使う教材をまとめるもので、「ヤギ飼育技術」「ビジネスプラン作成方法」「ハラル認証」「ビジネス・プロモーション/パブリックリレーション/マーケティング（ヤギ販売促進活動）の基礎」の教材を作成した。同時に TOT 研修の計画を作成した。

3 年次には、TOT 研修を行った。その目的は ARMM 行政官のビジネス・マネジメント分野の実践的な行政能力を向上させることと、ヤギ農家に直接指導する普及員を養成することである。同研修は、5 日間の日程で、科目はビジネスプラン・その演習（ビジネスプラン・週報月報の記録・マーケティング）・ハラル認証である。参加者は 40 名で、ARMM 政府 (DTI、DOST、DAF、DAR、PNP、CDA)、大学の講師、LGU 職員、農民が含まれている。

上記の研修で視察を実施し、①選定したヤギモデル農家への現状のモニタリングと技術指導、②マニラ及び先進的ヤギ生産農家視察、③ダバオ近郊の食品加工関連の食品検査現場及び日系の食品加工工場の視察、④本邦研修が含まれている。

アウトプット 3-3: 職員が選定されたハラル製品に関する生産・加工・品質管理技術アドバイスを提供できるようになる。

終了時評価時点で、選定ハラル製品（ヤギ）の生産・加工・品質管理支援情報サービスを提供するために職員が能力強化されつつあると判断できる。

その根拠としては、下記の指標がほぼ達成されていることによる。

- (1) (指標 3-3-1 : 経済開発 TWG メンバーの 80% が生産・加工・品質管理研修を受ける)
90% (22 名中 20 名) が研修を受けた (ハラル認証ワークショップ、生産・加工・品質管理の研修の平均値)。
- (2) (指標 3-3-2 : 研修の参加者が研修に満足する)
目標達成観点からの満足度 (5 段階評価、最高が 5) において 4.5 であり、研修の質の評価の観点からの満足度は 4.4 である。
- (3) (指標 3-3-3 : 研修後研修参加者の理解と技能のレベルが改善される)
プロジェクトが研修参加者に対して研修成果を測るための筆記式総合テストを実施し、研修前の平均点は 22% であったが、研修後は 59% に上昇している。
- (4) (指標 3-3-4 : 研修後研修参加者の実践レベルが改善される)
研修の平均点は以下のとおりである。
教授 : プロジェクト開始時 (1.59/3) / 研修後 (2.41/3)。また、プロジェクトの専門家及び講師 [南部ミンダナオ大学 (University of Southern Mindanao : USM) は、参加者の上達を認めている。具体的な実践の例は指標 3-2-4 を参照のこと。
- (5) (指標 3-3-5 : TOT トレーナーとして 3 名の職員が養成される)
自己評価では、研修を受けた者 19 名のうち 12 名 (62%) が TOT トレーナーとして自信があると回答している。その要員は農家研修で講師を務めることが期待されている。
一部の TOT トレーナーは 2010 年 9 月の農家研修で講師を務めている。具体的な実践の例は指標 3-2-6 参照のこと。
- (6) (指標 3-3-6 : TWG メンバー以外の 20 名が TOT トレーナーから試行研修を受講する)
自己評価では、研修を受けた者 20 名のうち 12 名 (60%) が TOT トレーナーとして自信があると回答している。また、プロジェクトの専門家は、研修員は TOT トレーナーとして十分育成されたと判断している。
- (7) (指標 3-3-7 : 学習教材及び / または普及教材が開発される)
教材は開発されている。教材はミニッツの ANNEX14 の Economic Development の番号 1、2、8、9 の 4 種が開発されている。

活動概要は以下のとおりである。

1 年次には DTI 所属の職員を中心に TWG メンバー約 20 名を策定し (3-2 と同メンバー)、 「ヤギ生産研修」 を 2 回 (各 5 日間)、 講義と演習の形式で行った。内容は、小規模地区産業としてのヤギ生産技術、ヤギ農家訪問と事例研究、ヤギ生産計画とその事例研究である。

2年次には「フォロースルー」を5回行い、定期的に農家を訪問して農家の経営診断等を行った。また、「ハラル認証に関する研修」をTWGグループに対して5日間実施した。

3年次には、TOT研修を実施した（2010年5～6月）。TWGメンバーが講師となって20名の参加者に対して、ダバオ市にて5日間ヤギ生産に係る講義・ディスカッションを行った。次にそこで育成された講師が9月にUSMで農家35名に対しヤギ生産に係る4日間の研修を行った。

アウトプット 3-4：選定されたハラル製品のためのプロモーション・マーケティングツールが開発される。

終了時評価時点で、選定ハラル製品（ヤギ）の生産・加工・品質管理支援情報サービスを提供するために職員が能力強化されつつあると判断できる。

その根拠としては、下記の指標がほぼ達成されていることによる。

- (1) (指標 3-4-1：経済開発 TWG メンバーの 80% がハラル製品普及とマーケティング研修を受ける)

86% (22 名中 19 名) が研修を受けた。

- (2) (指標 3-4-2：研修の参加者が研修に満足する)

目標達成観点からの満足度 (5 段階評価、最高が 5) において平均が 4.4 である。

- (3) (指標 3-4-3：研修後研修参加者の理解と技能のレベルが改善される)

プロジェクトが研修参加者に対して研修成果を測るための筆記式総合テストを実施し、研修前の平均点は 54% であったが、研修後は 69% に上昇している。

- (4) (指標 3-4-4：研修後研修参加者の実践レベルが改善される)

講師は、十分ではないがある程度改善されているとコメントしている。モデル農家 (現在 6 戸) のなかには、普及教材 (ポスター) を TWG メンバーの指導の下に作成した農家もいる。

具体的な実践レベルの例は指標 3-2-4 を参照のこと。

- (5) (指標 3-4-5：TOT トレーナーとして 3 名の職員が養成される)

自己評価では、研修を受けた者 19 名のうち 13 名 (68%) が TOT トレーナーとして自信があると回答している。なお、日本人専門家は、更に研修が必要であるとコメントしている。

- (6) (指標 3-4-6：TWG メンバー以外の 20 名が TOT トレーナーから試行研修を受講する)

19 名が普及要員として研修を受けている。その要員は農家研修で講師を務めることが期待されている。

(7) (指標 3-4-7 : 普及教材が開発される)

マーケティングのガイドとなるポスターと教材が完成している。指標 3-2-7 を参照のこと。

(8) (指標 3-4-8 : 実験的マーケティング活動が行われる)

モデル農家のなかにはヤギ販売のポスターを作って、広告として張り出しているところもある。上記に係る研修等はアウトプット 3-2 に含まれている。

3-2 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標 : ARMM 自治政府の行政管理、インフラ開発、経済開発分野の中堅職員の能力が育成される。

終了時評価の結果として、行政管理・インフラ開発・経済開発分野のすべての成果の知識、技能、態度に関して ARMM 政府の中堅職員の能力が育成されつつあり、すべてのプロジェクト目標の指標はプロジェクト終了までに達成されると判断できる。各分野の技術的な能力の向上に加え、TOT 研修の企画、実施、評価に積極的に携わるなど、言動に行政官としての責任感の表れ等、好ましい態様変容が観察されている。他方、当初のプロジェクト目標は、個人の能力開発に焦点を置いているため、プロジェクトの成果を持続するための、組織的な持続性を強化する措置は十分にとられていない。

* 本調査で「持続性」は“わが国の協力が終了したあとも、プロジェクト実施による便益が持続されるかどうかを、検討する評価項目”として調査が行われ、組織・政策・財政・技術面から検討された。

以下に、行政管理、インフラ開発、経済開発の各分野の PDM 上の指標ごとに状況を示す。

指 標 (プロジェクト終了の 2011 年 3 月までに、以下の項目が達成される)
<u>行政管理</u> 1-1 行政規程及び施行細則の草稿 1-2 参加している局の 75% が人事情報システムのアップデートを開始している。 1-3 3 名の職員 (オペレーター) が人事情報システムの運用について指導することができる。
<u>インフラ開発</u> 2-1 局内技術研修のための TOT 指導者が 3 名育成される。 2-2 公共事業局のなかで、局内技術研修が導入される。 2-3 3 つのプロジェクト・プロポーザルが完成し提出される。
<u>経済開発</u> 3-1 ビジネス支援デスクが開設され運営される。 3-2 関係局機関や州事務所及び地方自治体によるハラル製品生産の技術支援供与が開始される。

以下に、分野別・指標別に現段階の状況を示す。

(1) 行政管理

1-1 「行政規程及び施行細則の草稿」の進捗状況については、TWG により行政規程草稿が知事に既に提出され、知事からのコメントを受け修正後、TWG よりアドバイザー・カ

ウンシルに行政規程の最新版が既に提出された。行政規程施行細則の策定が開始され、TWG で現在議論が活発に行われている。

- 1-2 人事情報管理システム（HRIS）については、初期入力を終え更新に着手しているのは 16 機関（17 中 16 組織 =94%）である。まだ初期入力を終わっていないのは DOH である。そのうえ、対象 17 局以外の 5 局からの参加希望が出ている。

注：今般の調査時においても中間評価同様 PDM 上に示される「アップデート」の具体的内容が、研修時に初期入力された人事情報を「更新する」ことを意味することが再度確認された。

- 1-3 各局に少なくとも 1 名、他職員に教えることができるレベルの能力を身につけたメンバーが育成された。つまり合計で 17 名の者がいることになる。このことは ADDU の講師からも、その程度に育ってきているとのコメントが得られている。

(2) インフラ開発

- 2-1 2010 年 10 月に TOT 研修が行われており、15 名の TOT トレーナーが育成される見込みである。
- 2-2 2010 年 10 月から 12 月にかけて局内研修が計画されている。
- 2-3 プロジェクト・プロポーザルは次回 2010 年 10 月のワークショップでドラフトが完成する。そしてそれは 12 月末までに提案機関に提出される。そこで再検討されたのち、RPDO に提出される。

(3) 経済開発

- 3-1 及び 3-2 優先産業（産品）にヤギが選定されたのち、プロジェクトは、TOT 研修という形で技術及びビジネスの双方の課題を指導できる“普及スタッフ”の育成に取り組んできた。当初のビジネス・サポート（デスク）と（ハラル）製品の技術的サポートは、事務所固定したものから、移動可能な普及員へと変えている。しかしながら、それぞれの局では、例えば DTI の主要な州事務所では、USM などの機関の技術支援を得てその普及スタッフを支援する活動を計画している。

3-3 実施プロセスにおける特記事項

(1) TWG 設立とメンバーの選定

TWG メンバーの選定にあたっては、プロジェクトは TWG ヘッド・サブヘッドとともに、職員の職務内容、資格、参加への意思を基に慎重に行った。研修内容は TWG メンバーのニーズに合致しており、各 TWG メンバーはワークショップや研修参加に非常に熱心に参加している。これらは、研修への出席率の高さからも判断できる。すべての TWG メンバーは、交代した 2 名のインフラのメンバーを除いて、TWG メンバーとして残っており、重要な役割を担っている。

物事が地縁・血縁、政治的影響で決められることの多いなか、重要事項は調査結果等を基に、TWG で議論し決定された。プロジェクト活動の中立性、公平性を示すことで、プロジェクト活動の円滑な実施につながったと考えられる。

(2) 関連組織間の連携・調整

行政規程 TWG、人事情報 TWG、経済開発 TWG の活動を通じ、局を超えた協働活動は促進された。特に、経済 TWG については、ARMM での農業を中心とした経済開発には DTI と BFAR の連携が欠かせない。プロジェクト開始当初は BFAR の積極的な協力があまり得られなかったが、徐々に積極的に関与が見られるようになってきている。

しかしながら局を超えた業務連絡や調整については、ARMM 政府の組織的対応が即時に得られないことが多く、いまだプロジェクト側の支援を必要とする場合が多い。

(3) 平和と秩序の状況

マギンダナオ大虐殺事件のあと、非常事態宣言がコタバト市、マギンダナオ州、スラタンクダラット州に出され、日本人専門家がコタバト市に出張できない時期があった。しかしながらプロジェクトは、メールや電話を使ってカウンターパートや TWG メンバーと連絡をとることにより困難を克服できた。

(4) FS サイトの変更

2009 年 11 月のマギンダナオ大虐殺事件の直後、平和と秩序の状況の悪化は、FS グループのプロポーザル準備にも影響した。

FS グループは 3 グループに分けられ、それぞれのグループは、“ARMM 地区行政と立法機関の政策 2009-2011” (略称 ARELA) から優先されたプロジェクトを選択した。選択されたプロジェクトは、シャリフアガック地区の病院改修と給水及びダトゥピアン地区の道路である。事件の直後、治安状況の悪化のため、現場踏査のうえ、社会・経済・環境アセスメントを行う等の作業が困難となり、グループは、サイト地の変更を余儀なくされ、ARELA から新しいプロジェクトを選ぶというプロセスを再び始めた。このことは主要な阻害要因ではあるが、① LGU と RPDO に必要性和優先度を再確認すること、② FS の設計を適合させるということ、を通してこれまで以上に学ぶことができた。

(5) 政権の交代

2010 年 2 月、新政権が発足し、代理知事、官房長官、長官が就任した。プロジェクトダイレクターである官房長官の指示により、TWG メンバーはそのまま残され、プロジェクトへの影響は最小限に抑えられた。しかし、一部の部局で、新しく就任した局長の理解が得られず、プロジェクト活動に参加できないという事態が起きたり、不調和が生じた。また主要部局の局長の交代は、本来 ARMM 自治区政府側で進められるべき、持続的な体制づくりに影響を及ぼした。

(6) 実施プロセスを重視した人材育成

プロジェクトの目標は中堅職員の人材育成であるが、特にインフラ開発分野や経済開発分野では、プロジェクトは意識して、一連の業務を経験することにより行政官としての認識が向上するように、プロセスを重視した研修が組まれた。インフラ分野では、FS サイトの選定後、データ収集、社会環境アセスメントの過程で、関連機関、自治体との協議を繰り返した。経済分野の活動では、ヤギ農家の研修を行う等、最終被益者 (エンドユーザー) へプロ

プロジェクトの成果が届くように図られた。プロジェクトダイレクターであるシナリンゴ官房長官からは、職員の研修のみにとどまらず、プロジェクト活動を通じて、行政サービスの向上を印象づけ、最終裨益者への貢献、地方自治体、地域住民に ARMM 自治区政府のプレゼンスを高められた点について評価する旨コメントがあった。

行政管理分野では、フィリピン政府の関連法案、ARMM 自治法 (Republic Act 9054) の整合性をレビューしつつ、行政規程の策定が進められ、策定を通じて TWG 内に法の統治の重要性を理解する人材が育成された。施行細則は主要部局の所掌を規定するものであり、各部局の施行細則を TWG メンバーが自ら起草することにより、各部局の権限、業務の範囲について、認識することができた。

3-4 紛争影響地域での事業実施における特記事項

(1) 治安状況

和平プロセス担当顧問室 (OPAPP) の定義による紛争影響地域の大部分は ARMM が占め、対 MILF の和平交渉の進捗によって、情勢不安となるため、治安状況は大きく影響を受ける。また ARMM ではマギンダナオ大虐殺事件からも、選挙にからむ政治的事件が多い。さらに、土地所有権をめぐる争い等、氏族同士の紛争 (Rido) も絶えない。ARMM 自治区政府庁舎が存在するコタバト市内も爆弾事件が絶えず、不安定な地域である。治安が不安定なため、本プロジェクトでは、研修をダバオで実施する、ローカルリソースを活用する等の対策をとって実施されている。

(2) ARMM 自治政府の制約

ARMM 自治政府は、1996 年のフィリピン政府と MNLF との和平合意により設立されたが、長期にわたる武力紛争の影響で、最も社会経済発展が立ち遅れている。MNLF から分派したモロ＝イスラム解放戦線 (MILF) と政府との和平交渉の遅れ、各種インフラの未整備等が指摘されているが、とりわけ和平合意に基づき、憲法上特別に認められた「自治」の下、権限を委譲された ARMM 政府の行政能力不足が障害となっている。具体的には、長年の紛争による行政の機能不全、元 MNLF 幹部・兵士を含む新規雇用職員に対する十分な研修が行われていないこと、ARMM の具体的な行政権限の委譲及びそれに伴う制度整備が遅れていることが原因として挙げられている。また政権交代のたびに、血縁氏族政治の影響を受け、幹部が交代することも、行政機能を不安定にしている要因として挙げられる。また、長年の行政の機能不全から、行政官としての任務や役割について自覚に欠けている職員も大勢存在する。

政府と MNLF の和平合意内容が完全に実施されていないとして、政府と MNLF との間で現在も和平合意内容のレビューが行われている。中央政府から ARMM 自治政府への権限委譲が遅れており、ARMM 自治法の改正の議論も進められている。また同時に、保健、農業等、ARMM 自治政府から地方自治体への権限委譲も進んでいない。

またミンダナオ本島の ARMM 地域から、島嶼部 3 州へのアクセスが悪く、効率的に地方事務所を含めた行政官への研修が行えない点等、地理的な制約もある。

(3) ARMM 地域安定への貢献

上述のように、本プロジェクトは、治安状況、ARMM 自治政府が抱える制約を踏まえ、行政官の能力向上を目的として実施されている。しかしながら、行政官への研修が主な活動内容となっているが、ARMM 地域の安定をめざした案件ともいえる。その理由として、以下が挙げられる。

活動の一環として、ARMM 自治政府の最も重要で基礎となる法律、行政規程の策定に取り組む等、ガバナンス強化に真っ向から取り組んでいる。地方自治体、最終裨益者を意識した活動の実施により、行政サービスの改善のアピール、信頼醸成にもつながっている。MILF と政府の和平交渉においても、紛争影響地域を多く抱える ARMM において、紛争の再発につながらないように開発を進めることは重要であり、ARMM 自治政府のサービスデリバリー改善のための行政能力の強化は重要である。また将来的に、MILF と政府との和平合意がなされ、新しい政体が形成されたとしても、既存の ARMM 自治政府職員は、行政官として重要な役割を果たしていくと考えられるため、彼らの能力強化は、ARMM 地域の安定への貢献のため必須である。

第4章 評価結果

4-1 5項目ごとの評価

4-1-1 妥当性

妥当性とは、プロジェクト目標及び上位目標が評価時点においても目標として意義を有するか否かをみる評価項目である。プロジェクトの妥当性は以下の理由から、高いと判断される。

事前評価時及び中間評価時に確認された妥当性判断根拠につき変更がないことが、今般調査でも再確認されている¹。すなわち、第一に、「ミンダナオの和平と開発」はフィリピン政府中期開発計画の重点課題の1つであり、ARMM自治政府の行政能力不足は当該課題解決の障害と認識されている。2010年7月に成立したアキノ政権においてもミンダナオの基本的な住民サービスの発展、経済の再構築、治安部門の改革と統治方式の和平の進行と発展の重要性を強調している。第二に、日本政府は、国別援助計画の優先課題の1つとして「ミンダナオの平和と安定への支援」を掲げている。なかでもARMM自治政府の行政強化を優先課題としている。第三に、ARMM政府は、長年にわたる紛争の結果、組織としても個人としても十分な教育訓練や実務経験を積む機会がなく、組織全体として著しい能力不足がみられる。幹部職員は政治任命のため短期（3年単位）で交代する可能性が高い一方、中堅職員は常勤で長期の勤務経験があり、ARMM政府の行政能力向上には中核となる集団であり、本プロジェクトのターゲット・グループである中堅職員のニーズが引き続き明白である。

それゆえプロジェクトの目標と上位目標は、フィリピン開発政策、日本のODAの政策とターゲットのニーズに合致する。

4-1-2 有効性

プロジェクト目標の達成によりターゲット・グループにどれだけの利益がもたらされたか、また、その達成がアウトプットの結果として成し遂げられたものか否かを確認することがプロジェクトの有効性をみることであるが、第一義的には、プロジェクト目標がどの程度達成されたのか、あるいは、される見込みなのか、また、アウトプットがプロジェクト目標の達成に貢献したか否かをみることで有効性を確認することにほかならない。本プロジェクトの有効性は以下の理由から高いといえる。

(1) プロジェクト目標達成度

プロジェクト目標達成度については、既に述べた（「第3章3-2 プロジェクト目標の達成度」参照）とおりであるが、終了時評価の行われた時点において、終了（2011年3月）までにプロジェクト目標の達成見込みは高いといえる。

(2) プロジェクト目標達成に貢献したアウトプット

すべてのアウトプットは、プロジェクト目標の指標の達成に貢献している。すなわち、それぞれのアウトプットが発現しており、その結果、プロジェクト目標も達成される見込

¹ 中間評価実施中の2009年11月23日にマギンダナオ州知事選挙に関連した虐殺事件が発生し、2010年2月にアジョン副知事が知事代行として就任し、2011年8月には知事選挙が予定されている。このような政治情勢の変化は外部条件となるが、今後の政策的方針の転換については引き続き注視する必要がある。

みである。

(3) プロジェクト目標達成の促進要因と阻害要因

プロジェクト目標達成に対する大きな阻害要因は特段認められない。2009年11月のマギンダナオ大虐殺事件の発生により、FSのサイトの変更、モデル農家の変更、という活動レベルでの影響があったが、第3章3-3節の実施プロセスで述べたとおり、プロジェクトは困難を克服し、プロジェクト目標の達成を阻害する致命的な要因はなかった。しかし、政権交代は、それぞれの成果について、ARMM自治政府として持続的な活動にするための体制づくりが進まなかったという面において影響を及ぼした。

1) 促進要因

TWGメンバーの適切な選定、カスケード方式、プロセスを重視した能力強化、最終裨益者を考慮した研修及び活動の実施、また研修後に実施されたフォローアップ活動等の導入等、工夫をこらした取り組みは、個人及びTWGとしての能力向上に貢献したといえる。

2) 阻害要因

2009年11月に勃発したマギンダナオ大虐殺事件後は、緊急事態宣言が発せられ、治安状況も悪化したため日本人専門家がコタバトに渡航できず、また政権が交代することとなり、通常であれば、外部条件にかかわることであるが、新政権がプロジェクトの活動や成果に理解を示し、TWGメンバーを交代させないようとの指令が出たため、成果レベルやプロジェクトレベルに支障を来す阻害要因にはならず影響は最小限に食い止められた。しかしながら活動レベルでの影響や、長官や要職の交代により局によっては不調和が生じ、持続的な体制づくりには影響を及ぼした。

4-1-3 効率性

効率性とは、プロジェクト実施過程における生産性のことであり、投入が成果²にどれだけ効率的に転換されたかを検討する。本調査にあたり、各アウトプットの達成度及びそれらに対する投入の手段、方法、時間/期間、費用の適切度、また、その投入に対して現れ始めている成果を検討した結果、プロジェクトの効率性は高いと判断される。“無駄”と思われる投入はなかった。専門家やカウンターパートの割り当てや研修の実施といった日比双方の投入の大部分のタイミングは適切であった。

唯一、HRISセンターの施設の完成が遅れ（1年9カ月）、円滑な関連活動の実施に影響があった。しかしながら、施設は既に完成し（2010年2月）、HRISのTWGメンバーとオペレーターの積極的な参加によりHRISの活動が行われている。それゆえ、コンピューター室関連の活動は円滑に行われている。

優秀なローカルリソースの投入は、コストを抑えるばかりでなく、ビサヤ語、タガログ語で

² 正確には、OutputとOutcomeを成果とするが、Outcomeの発現には時間を要することから、現実には、Outputを中心としてみることとなる。

の技術移転は、研修参加の理解促進に貢献したと考えられる。ARMM 内で、ほかに業務実施による技術協力は行われていないので比較できないが、日本人専門家は、技術移転のみならず、潤滑油的な役割を果たしており、必要な投入であったと考えられる。

4-1-4 インパクト

インパクトとは、プロジェクトが実施されたことにより生じる直接的、間接的な正負の効果のことである。本調査では、計画時に意図された効果及び予想されなかった効果を検討した結果、いくつかのプラスの効果が得られ、また発展しつつあることが確認され、プロジェクトの正のインパクトは存在する。

(1) 上位目標

プロジェクトの上位目標は「ARMM 自治政府の行政能力が向上し、ARMM の経済開発が促進される」である。プロジェクト終了から3年後に以下に示す指標が達成されることが意図される。各指標別の達成見込みについての評価結果の詳細は以下のとおりである。

指 標	達成見込み
行政管理 「行政規程及び施行細則の承認・実施」	行政規程草稿は知事に既に提出され、施行細則草稿はプロジェクト終了前に完成する。行政規程の立法化は政治的な決定によっており（議会の承認）、技術や運営の問題ではない。ARMM 政府の中堅技術者は、承認に必要な支援を既にすべて行っているが、議会の承認がいつ得られるかを予測するのは難しい。行政規程が議会で承認されれば、施行細則は知事の承認のみで施行される。 なお、行政規程が議会で承認されたあとについては、各地方支部への告知の徹底、及び施行細則の下に位置づけられる agency's manual of operation の作成、行政規程の変更による施行細則の改訂、年1回の見直し等の作業が見込まれる。
HRIS 「人的資源管理のための人事情報システム活用」	ARMM 自治政府の自助努力により、現在のすべての活動が継続できれば、上位目標は達成できる。しかしながら、“Utilization” 活用方法についての共通認識が形成されていない。
インフラ・マネジメント 「ARG (RIP/PIP) により実施されるプロジェクトの改善」	もし ARMM 自治区政府の自助努力により、現在のすべての活動が継続できれば、上位目標は達成できる。しかしながら、“Improvement” を認定するために運営の実現可能な方法論と詳細な指標をつけた公共事業の比較が必要である。事業への予算配分、RIP/PIP に沿った事業選択が前提となる。
プロジェクトプロポーザル (FS) 「ARG により実施されるフィージビリティ調査数の増加」	もし ARMM 自治政府の自助努力により、現在のすべての活動が継続できれば、上位目標は達成できる。今後は、研修予算策定、研修講師選定等の必要な活動を ARMM 自治政府自身が主導していく必要がある。

<p>経済開発 (1)「認定ハラル製品の増加」 (2)「ミンダナオ自治区内における対象商品の総売上上昇」 (3)「家畜など対象商品を生産する小規模・零細農家がビジネスをより効果的に運営できるようになる」</p>	<p>(1) は、ハラル認証の制度が整うのが前提となるため、認定ハラル製品の増加を予測するのは早すぎる。 (2) は、プロジェクトは研修プログラムを始めたばかりであり、アグリビジネスに到達した農家はまだないので、ヤギの総売上増加を予測するのは早すぎる。 (3) は、もし ARMM 自治政府の自助努力により、現在のすべての活動が継続できれば、効果的なヤギ経営ができるであろう。</p>
--	--

ARG : ARMM 地域政府 (Autonomous Regional Government)

RIP : 地域インフラ計画

PIP : 国家インフラ計画

(2) 正のインパクト

1) 関係部局間の協働

IRR は主要部局の所掌を規定するものであり、各部局による起草と部局間の調整作業を通じて、ARMM 政府のコミュニケーションが向上し、それぞれの部局の権限、業務の範囲が認識された。

2) 地方部局との関係強化

インフラ開発分野、経済開発分野では、地方部局の職員も TWG メンバーとして一部参加しており、一部の部局においては、地域部局職員と地方部局職員とのコミュニケーションが向上した。地域部局職員にとっては、地方部局の声を拾ういい機会となっている。インフラ分野においては、今後、地方技術者向けの研修を行っているので、一層の関係強化が見込まれる。

3) ORG の存在意義の向上

以前は、ORG の役割が明確でなく、リーダーシップがとれていなかったが、行政規程、施行細則策定、人事情報システムを ORG が中心となって取りまとめたことにより、ORG の存在感が高まった。

4) 行政プロセスの改善

行政規程、施行細則の策定により、行政プロセスを明確化するだけでなく、FS 作成研修の過程では、TWG が ARMM の開発計画のなかから優先順位の高い案件を選定し、LGU や関係局庁と調整・ニーズの再確認を行い、現場踏査のうえ、社会・経済・環境アセスメントを行う等、行政プロセスを実践した。政治的要素が強く反映されてきた ARMM 自治政府のインフラ事業において、適切な行政プロセスの定着を図ることによる透明性の改善にも貢献しつつある。

5) 信頼醸成

中堅職員への研修にとどまらず、最終受益者を意識したプロジェクト活動内容は、行政サービスの向上の一環として、ARMM 自治政府の存在意義を高め、地方自治体・住民との信頼醸成の一環となっている。

6) 知識・技術の普及

経済開発 TWG、TOT メンバーは、研修で培った知識と技術を近所のヤギ農家と共有している。同様にモデル農家もまた培った技術と知識をもってヤギ生産を拡大している。

7) ミンダナオ他地域との関係強化

インフラ分野では、ミンダナオ第 11 地域の公共事業局職員にリソースパーソンを依頼したり、研修の一環で、ラボや建設現場を見学させてもらっている。ARMM 職員自らの技術、行政レベルを認識するいい機会となっただけでなく、引き続き支援や助言を求められる関係となった。

なお、負のインパクトについては特に観察されなかった。しかしながら、インフラ開発分野等、研修の対象が地方部局に移るにあたり、参加者数で地域間の格差がでないように、研修参加者のバランスを熟考する必要がある。具体的には、バシラン、スールー、タウイタウイといった島嶼部への配慮である。

4-1-5 持続性

持続性とは、わが国の協力が終了したあとも、ORG、DTI、DPWH といった関係機関がプロジェクト終了後も正の効果を保持し続けられるかどうかを検討する評価項目である。

持続性は、次の観点から分析された。つまり①組織と政策面、②財政面、③技術面である。

評価の結果、持続性は中程度であると判断する。評価の根拠と持続性に必要な条件は次のとおりである。

(1) 組織的・政策的持続性

本プロジェクト TWG のメンバーは、関連局の幹部を含めた中堅職員から構成されており、今後もそれぞれの組織のなかで重要な役割を果たしていく人材である。すなわち、一個別プロジェクトのワーキンググループという意味での本プロジェクト TWG が解散されたとしても、それぞれのメンバーは、ARMM 政府の人材開発活動の継続のために組織のなかで研修制度を構築することができる。

1) 行政規程及び施行細則

行政規程及び施行細則は ARMM 政府にとって法的な基礎として必須である。承認された行政規程を実行に移すためにも IRR を承認する行政上の命令の発効は必要である。

2) HRIS

人事データは必要に応じて修正される必要がある。HRIS センターを活用しての研修は始まったばかりなので、HRIS センターの適切な運営戦略と、ORG が同センター運営の技術職員を任命してセンターを維持管理していく必要がある。

3) インフラ・マネジメント

局内の建設と維持管理の必要性の増大から、公共事業局の技士の能力を向上させる必要は高い。よって 2010 年 10 月から始まる郡の技術局の技士の局内研修は必要である。しかしながら研修を実施するトレーナーのプールや、同局が独自に研修を行っていくための研修ユニットの設置については検討し始めたばかりである。

4) FS

FS の需要はインフラと同じように高い。現在の FS の TWG メンバーを FS の中心実践者としてその能力を向上させることが必要である。将来は、FS 研修はインフラ・マネジメント同様のシステムづくりが必要である。

5) 経済開発

政策的レベルでは、ヤギ生産は ARMM において現地の産業の啓もうにとって重要な産業の 1 つと認識されている。このことは、また、フィリピン政府の「ハラル食品生産地としての南ミンダナオ開発」として中期開発計画（2004-2010）の課題となっている。ヤギ生産のためのビジネスと技術研修はプロジェクトによって開始されている。しかしながら、ヤギ生産の支援システムは、トレーナーの数、研修教材の数、実施の仕組みについて強化される必要がある。

(2) 財政的持続性

研修やワークショップといったプロジェクト活動は、その活動自体巨額の費用を必要としない。この理由により、プロジェクトの維持と強化のため関連機関の年間予算に適切な額で予算請求することが可能である。しかしながら、通常予算に組み込む努力と研修継続のための予算の割当要求は 2011 年の予算に対してから始まったばかりである。

財政面の持続性を強化するためには、関係部局の追加的な努力が必要となるであろう。

(3) 技術的持続性

研修による技術移転は進行している。中堅職員の知識と技能は向上してきており、実習経験もそれぞれの職場で積んできている。ARMM 政府職員の転職の可能性も低い。

1) 行政規程及び施行細則

行政管理 TWG メンバーは官僚であるので、個人レベルの持続性は高い。

2) HRIS

新規需要に沿って HRIS を改良するために、関係者の知識と技能は定期的に向上さ

せる必要がある。一方、技術面の持続性は関係機関で検討する必要がある。

3) インフラ・マネジメント

技術面を概観すると、インフラ・マネジメントの研修の内容は、国家の標準と同等の“プロジェクト・エンジニア”に限定しているため適切である。しかしながら、各自の技術レベルを保持するためのシステムを制度化することが必要である。

4) FS

FSの準備ワークショップにおいてFSのTWGメンバーの技術能力が不足している状況が見受けられる。FSの準備ワークショップにおいて各メンバーの能力を向上させるために、多種多様な研修が必要である。

5) 経済開発

ハラルヤギ生産に係る研修の視察とインタビューを基に判断すると、研修内容は農家の能力に合っている。研修を継続するためには、TOTトレーナーの技術及び実習能力を向上させ、かつTOTトレーナーの数を増やすべきである。

4-2 結論

本プロジェクトにおいては、フィリピン側カウンターパート・日本人専門家の協力の下、対象地域の不安定な治安状況、ARMM政府の組織的脆弱性、排他的な文化・社会構造等の困難な所与の条件のなかで、中間評価時以降も予定どおりに成果を上げてきている。JICA専門家はARMM政府関係者と連絡を密にし、信頼関係を構築し、円滑なプロジェクト活動実施に貢献している。また分野によっては、TWGメンバーの主体性もみられるようになり、プロジェクト活動への活発な参加は高く評価できる。

プロジェクトの成果は、行政管理分野、インフラ分野、経済開発分野に分かれており、成果同士の間連性は強くはない。また、プロジェクト目標は、「ARMM政府の行政管理、インフラ開発、経済開発分野の中堅職員の能力が育成される」とされており、各分野における中堅職員の能力強化が目標と解釈される。更なる具体的な定義は指標の意味するところに依拠しており、各分野の指標は、次のとおりである。

指 標

行政管理

1-1 行政規程及び施行細則の草稿

1-2 参加している局の75%が人事情報システムのアップデートを開始している。

1-3 3名の職員（オペレーター）が人事情報システムの運用について指導することができる。

インフラ開発

2-1 局内技術研修のためのTOT指導者が3名育成される。

2-2 公共事業局のなかで、局内技術研修が導入される。

2-3 3つのプロジェクト・プロポーザルが完成し提出される。

経済開発

3-1 ビジネス支援デスクが開設され運営される。

3-2 関係局機関や州事務所及び地方自治体によるハラル製品生産の技術支援供与が開始される。

評価結果にもあるように、上記の指標は達成済み、あるいは達成される見込みである。

評価5項目の観点からは、妥当性と有効性と効率性は高いと評価される。それぞれ、ニーズが一致している点、プロジェクト目標が達成見込みである点、無駄な投入なく効果が発現している点などの理由からである。

しかしながら、個人の能力強化に重点を置いた、プロジェクト計画とその実施の結果、技術面での達成度は高いものの、成果を維持していくための組織面、財政面に係る体制が弱いといわざるを得ない。特に、人事情報管理システム（HRIS）の運用、インフラに係る局内技術研修、プロポーザル（FS）作成能力、ハラル製品の生産・ビジネス支援に関しては持続性が十分ではないことが判明した。中間評価時においても、持続性に関して一般的な提言がなされていたが、具体性に欠けていたと思われる。

本調査団では、今回の持続性の脆弱性に関して、プロジェクト期間を一定期間延長することによって強化することが可能と判断した³。その根拠は以下のとおりである。

- ① 比較的安価な資金によって、活動の継続が見込めるように研修・システム開発が計画されていること
- ② 各分野の能力強化のニーズは高く、そのため実務レベルのカウンターパートの意識が高いこと
- ③ ARMM 側幹部（官房長官）によって、持続可能な能力強化に関して計画づくりが表明されたこと

プロジェクト期間内にプロジェクト目標が達成される見込みであることから、予定どおりプロジェクトを終了することが原則であるが、プロジェクト成果の効果の継続及び上位目標に向けたフィリピン政府の取り組みを確実なものとするため、インターバルを置くことなく JICA が支援を一定期間継続することが必要と判断される。

³ 期間の設定は基本的には各活動の積み上げで考えてほしい。ただし、2011年8月に予定されている選挙の予定、ラマダン、業務実施契約による空白期間等を考量し、余裕のある期間設定が必要である。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

それぞれの分野において、プロジェクト実施期間中及び延長が合意された場合に実施すべきことは以下のとおりである。なお、各提言の詳細は終了時評価調査後に ARMM 側カウンターパート、JICA、日本人専門家等によって、詳細設計・調整される必要がある。

5-1-1 行政管理

(1) 行政規程及びその細則

行政規程関連のプロジェクト活動では ARMM 議会による承認が必要不可欠となるため、その承認状況のモニタリングを行うこと、必要に応じて議論が活発になるようにセミナー等の機会を利用することが重要である。承認後には、行政規程の普及セミナー等を企画・実施することも必要となってくるであろう。現在、継続的に行政規程及び細則の改定を行うためにはプロジェクトによる支援が必要とされているので、Sustainability Workshop 等を通じて ARMM のみで改定を行っていくためには個人レベル及び組織レベルでの能力強化において何が必要か議論し、可能な範囲で能力強化の取り組みを実施することも重要と思われる。具体的には、個人レベルでは法解釈/法運用の技術・関連法案との調整能力が想定される。組織的な側面は、ARMM として規程修正に関する業務を制度化する、あるいは現在の行政規程及びその細則分野の TWG を制度的に保障することが最重要となる事項と思われる。

(2) 人事情報管理システム (HRIS)

人事情報管理システムの技術的妥当性、オペレーターの能力及び、HRIS センターの建設は、HRIS を継続的に稼働させていくうえで一定のレベルに達している。しかしながら、HRIS 入力業務は依然として正式業務として政府内で承認されていないため、継続性の観点から、制度的な保障を行うことは重要である。さらに、情報セキュリティー、システムの維持管理、システム改善等に関する役割を担う部署と技術をもつ人材が必要である。また、今後の活動の方向性としては次の4点が挙げられる。

- ① HRIS の具体的な活用方法
- ② HRIS の ARMM 自治政府 (本部) 全体への拡張
- ③ HRIS の地方部局への拡張
- ④ HRIS の維持管理、システム改善等を担う部署と技術をもつ人材の整備

5-1-2 インフラ開発

(1) インフラ建設・維持管理

本トレーナーは、単なるインストラクターではなく、今後 ARMM 公共事業局におけるさまざまな公共事業実施の支援及び監督を行っていくうえでのリソースパーソンである。トレーニングのニーズは高く、2010年10月から実施される in-house トレーニングの実施体制の確立は重要である。制度整備・トレーナーの能力向上・予算の手当て等に関して、議論及び実現の促進を行っていくことは重要である。

(2) フィージビリティ・スタディ

本分野のニーズは非常に高いが、長期間にわたって政府内で能力強化が行われていなかった。そのために、該当する人材の能力は低く、局内研修を実施するレベルには至っていない。したがって、本プロジェクトで能力強化した人材を活用し、一定の能力をもった人材をプールすることが重要である。

5-1-3 経済開発 [ハラル製品 (ヤギ) に関するビジネス・技術支援 (トレーニング・相談)]

モデル産品がヤギとなったことにより、窓口で行う支援から、普及員形式のような現場での支援が重要となってきている。対象農民のレベルは零細農家のレベルを脱していないことから、ビジネス活動のリスクを十分に考慮したうえで、支援活動を継続していく必要がある。構築した支援システムをより有効に機能させるために、DTI、DAF 等の参加している局の協調を促し、追加のトレーニングを実施しながらトレーナーの強化及び相談受付方法の改善を行うことが重要である。

5-1-4 持続性に向けた取り組み

紛争影響地域内にあり、1990 年の設立以来武力衝突や紛争の影響を受け、現在もなお治安状況が極めて不安定であるプロジェクトサイトにおいて、本プロジェクトは活動を一步ずつ確実に実施してきたといえる。今後は、発現したプロジェクトの成果を ARMM 自治政府自身で自立発展できるようにする、制度整備・管理体制整備に関する活動を実施することがまず望まれる。能力強化に関しては選択と集中を進め、一定の知識と技術をもった人材グループを構成することが重要と思われる。本プロジェクトにおいては当初、個人に向けた能力強化を行ってきたが、その部分に関して一定の成果が確認された現時点において、自立発展に関しての必要最低限の環境整備（制度・維持管理体制・知識/技術レベルの維持）の活動を継続することを提言したい。

5-1-5 上位目標の指標の見直し

5 項目評価のインパクトのところで既に述べられているが、指標として適切でないもの、あるいは3年以内では達成できそうにないものも含まれていることから、より現実的かつ技術的な指標を採用することが望ましい。

5-1-6 ARMM 自治政府による、持続可能な能力開発計画（ロードマップを含む）への支援

ARMM 官房長官によって、持続可能な能力強化に関して計画づくりが表明されたことを受けた支援を、可能な限り行うことが重要である。できれば、プロジェクト終了時までこれらの議論を進めながら、優先順位をもった計画策定になるような支援をする必要がある。

5-2 教訓

(1) 治安の安定しているダバオを研修地とすることで、治安上の制約を排除し成果を収めることができた。同時に研修後のフォロースルーとの組み合わせにより効果の発現につながったと考えられる。個人の能力の向上、中核となる人材の育成としては効果的なアプローチであ

るが、研修をカウンターパート機関が継続していくにあたっては、財政面、ロジ面で継続可能な方法を検討する必要がある。

- (2) ローカルリソースが有効に活用された。またローカルリソースを活用することにより、ARMM 職員自らの技術、行政レベルを認識するいい機会となっただけでなく、従来の行政官としてどのような役割を担うべきかというモデルを見ることにより、意識や態度の変容につながったと考えられる。また、中央省庁、第 11 地域等の他地域の関係者から、引き続き支援や助言を求められるなど、関係構築にもつながった。
- (3) 物事が地縁・血縁、政治的影響で決まることが多いなか、関係者が多岐にわたる分野では、TWG の導入がコミュニケーション促進、共通認識形成、重要事項決定の透明性確保において効果的な方法であった。
- (4) ニーズが多岐にわたる紛争影響国での支援では、本プロジェクトのようにプロジェクト目標が包括的なものとなる場合もあり、その場合、プロジェクト目標の指標で柔軟に対応することも一案である。

第6章 総括所感

本終了時評価調査は、2011年3月のプロジェクト終了6カ月前の2010年10月に、めざしていたプロジェクト目標が達成されたかを総合的に検証し、プロジェクトの終了・延長を検討するために実施された。団員は、コタバト市、ダバオ市、カバカン市において、ARMM 政府カウンターパート、南部ミンダナオ大学 (USM)・アテネオ・デ・ダバオ大学 (ADDU) 等の研修実施機関、研修受講者等に対しインタビューを実施した。プロジェクト側からは、成果・活動の達成指標及び持続性・上位目標への見込み等に関する情報提供を受け、総じて十分な情報収集を行うことができた。本調査団は、これらの結果を JICA5 項目評価の基準にのっとり総合的に分析した結果、プロジェクト目標及び成果の継続性・持続性強化の観点から、本プロジェクトの延長を提案し、2010年10月6日の JCC にて ARMM 側と合意した。

個人的には 2009 年中間評価以降、本プロジェクトに関係し、ARMM における行政管理・インフラ開発・経済開発分野における能力強化の重要性と課題、蓄えた能力を実務に生かすことの重要性等の問題点に触れる貴重な機会を得ることができた。これらの経験は、時間的に非常に限られたものであり、以下に所感として述べている内容には分析不足の点もあるかと思われるが、ARMM 政府能力強化及び地域開発における今後の方向性と JICA の協力のあり方へのひとつの提案として団長所感を述べることにしたい。

ARMM 自治政府のガバナンス機能の課題は、紛争の長期化要因として分析されている⁴。その課題から発生する負のインパクトは以下の3つに代表されると思われる。

(1) 不公正な行政活動

ARMM 自治政府は、①フィリピンの公務員採用規程に反した地縁・血縁などによる人事制度、②行政の非効率性（属人的な資源分配など）、③汚職一などに対して批判を受けてきている。これらの不公正な行政の執行が政府及び住民に与えた損害は計り知れないものがある。

(2) 不十分な行政サービス

(1) の別の側面として、1997年に実施された自治政府に関する調査では、自治政府の汚職は顕著で、公務員数が1万9,000人以上に肥大化し、住民の生活向上にインパクトを与えられる資源が政府にはほとんど残っていない。これを一因とする行政機能の不全は、道路・教育・医療のさまざまな分野において不十分な公共サービスにつながり、住民の生活を長期的・継続的に圧迫している。

(3) 不活発な経済活動

貧困削減には経済的な成長が重要であるが、経済活動が発展途上にある場合、行政の果たす役割は非常に大きい。特に法律の執行等により個人の経済的な権益を平等に守ること、雇用対策等により民間での雇用を増加させることは行政の重要な役割である。上記の(1)と(2)

⁴ 「地域レベルの平和構築アセスメント ミンダナオ」(国際協力機構、2008)

からも、ARMM 自治政府が、経済成長を促進できるような能力を備えていないことは明らかである。

本プロジェクトの成果は、以上の3つの負のインパクトに関して取り掛かり、試行錯誤を繰り返し成果を創出してきた。行政管理・インフラ開発・経済開発（ヤギ）分野、それぞれにこれからも息の長い活動が必要であり、関係者の我慢強い対応が求められるが、ねらいとしている分野は貧困削減・紛争防止の両側面からも非常に重要な分野であり、迷いなく取り組んでほしい。また、インフラ開発・経済開発（ヤギ）分野に関しては、住民に直接裨益する分野であることから、ARMM 自治政府及び地域住民からも成果の確認・評価が容易と思われる。特にインフラ分野に関しては、経済開発分野より外部（市場・競合業者等）の影響を受けにくく、ARMM 自治政府自らの努力によって改善される可能性が高い分野のため、今後支援の中心に置くことも一案である。

本調査団では、プロジェクト期間を延長し、持続性の強化に向けて動き出すことを提言した。2011年3月までに既存のプロジェクト目標とされている指標を確実に達成し、同時に延長期間の計画を立ててほしい。シナリンゴ官房長官からは、JCCの際にプロジェクト活動及び能力強化の取り組みに関しての持続性の重要性も言及され、ARMMにおける能力強化に関する計画・ロードマップ作成の提言も出された。このようなARMM自身によるイニシアティブが継続されるのであれば、プロジェクト活動の持続性も徐々に明確になっていくと思われる。

ARMM 地域に関しては、抱える開発課題も多いことから、ARMM側の持続性の望める分野及び課題の緊急性を考えながら、優先順位を立て支援を行っていくことが望ましい。

付 属 資 料

終了時評価実施時ミニッツ（合同評価報告書）

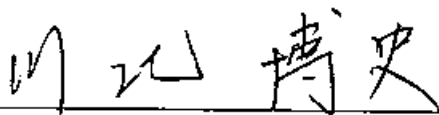
MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF THE PHILIPPINES
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR ARMM HUMAN CAPACITY DEVELOPMENT PROJECT

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Hirofumi Kawakita, visited the Republic of Philippines (hereinafter referred to a "the Philippines") from September 20 to October 7 for the purpose of conducting the terminal evaluation for the technical cooperation project "ARMM Human Capacity Development Project" (hereinafter referred to as "the Project").

The Team had series of discussions with the Autonomous Regional Government (hereinafter referred to as "ARG") and exchanged views on the achievements of the Project.

Based on the discussions, the evaluation was jointly conducted and recommendations were made by the Philippine and Japanese sides. The evaluation report was developed as attached hereto. The result of evaluation was presented to the Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") on October 6, 2010.

Davao City, October 6, 2010



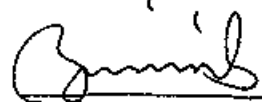
Hirofumi Kawakita

Team Leader

Terminal Evaluation Team

Senior Advisor

Japan International Cooperation Agency



Atty. Naguib Sinarimbo

Project Director, AHCDP and

Executive Secretary

Autonomous Region in Muslim Mindanao

Republic of the Philippines

Terminal Evaluation Report
on Japanese Technical Cooperation,
ARMM Human Capacity Development Project

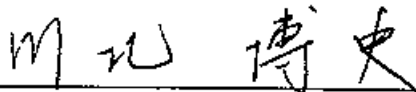
Japan International Cooperation Agency (JICA)

and

Autonomous Region in Muslim Mindanao (ARMM)

Regional Government

October 6th, 2010



Hirofumi Kawakita

Team Leader

Terminal Evaluation Team

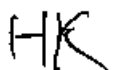
Japan International Cooperation Agency



Atty Randolph Parcasio

Chairperson

Bangsamoro Lawyers Network



LIST OF ACRONYMS

Admin Code	Administrative Code
AHCDP	ARMM Human Capacity Development Project
APO	Annual Plan of Operations
ARELA	ARMM Regional Executive and Legislative Agenda
ARG	Autonomous Regional Government
ARMM	Autonomous Region in Muslim Mindanao
DAC	Development Assistance Committee
DPWH-ARMM	Department of Public Works and Highways-ARMM
DTI-ARMM	Department of Trade and Industry-ARMM
FS	Feasibility Study
GoJ	Government of Japan
GoP	Government of the Philippines
HRIS	Human Resource Information System
IRR	Implementing Rules and Regulation
JICA	Japan International Cooperation Agency
LGU	Local Government Unit
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OJT	On-the Job Training
ORG	Office of the Regional Governor
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operations
R/D	Record of Discussion
RPDO	Regional Planning and Development Office
TCP	Technical Cooperation Project
TOT	Training of Trainers
TWG	Technical Working Group
USM	University of Southern Mindanao

ng

HK

Table of Contents

1.	Outline of the Evaluation Study	-----	3
	1-1 Background of the Evaluation Study	-----	3
	1-2 Objectives of the Evaluation Study	-----	3
	1-3 Methodology of the Evaluation Study	-----	4
	1-4 Members of the Evaluation Study	-----	5
	1-5 Duration of the Evaluation Study	-----	5
2.	Outline of the Project		5
	2-1 Background of the Project	-----	5
	2-2 Summary of the Project	-----	6
3.	Achievements		8
	3-1 Input	-----	8
	3-2 Activities	-----	10
	3-3 Outputs	-----	10
	3-4 Project Purpose	-----	16
4.	Implementation Process		17
5.	Result of the Evaluation from the five criteria		19
	5-1 Relevance	-----	19
	5-2 Effectiveness	-----	19
	5-3 Efficiency	-----	20
	5-4 Impacts	-----	20
	5-5 Sustainability	-----	22
	5-6 Conclusion	-----	24
6.	Recommendations and Lesson Learned		25
	6-1 Recommendations	-----	25
	6-2 Lesson Learned	-----	28
7.	Contribution to stabilizing ARMM or the area		28

mg

HK

ANNEX:

- Annex 1** **Schedule of the Terminal Evaluation Study**
- Annex 2** **List of the Consulted Personnel**
- Annex 3** **Evaluation Grid**
- Annex 4** **PDM**
- Annex 5** **List of Japanese experts**
- Annex 6** **List of the Participants of Training in Japan**
- Annex 7** **List of Equipment**
- Annex 8** **List of Counterpart Personnel**
- Annex 9** **List of TWG Members**
- Annex 10** **Plan of operations**
- Annex 11** **Annual Plan of Operations**
- Annex 12** **List of Trainings and Workshops**
- Annex 13** **Summary of Achievement as of October 2010**
- Annex 14** **List of Training Materials**

mg

HK

1. Outline of the Evaluation Study

1-1 Background of the Evaluation Study

JICA's technical cooperation project "ARMM Human Capacity Development Project" (AHCDP, hereinafter referred to as "the Project") was launched in May 2008 and will be implemented till March 31, 2011 in order to develop capacity in target agencies in Autonomous Regional Government (hereinafter referred to as "ARG"). The project team has been undertaking a range of activities in order to achieve the project purpose. It is important for the Project to review its progress made thus far and to examine to what extent the activities have led to producing expected outputs, thereby leading to the attainment of the project purpose. The examination will make it possible to judge the level of Project's success. It will also predict how much the Project is likely to achieve the overall goal several years after the project period.

The purpose of the terminal evaluation is to objectively evaluate the level of achievements of the Project and to identify the reasons behind it. Based on the results of the evaluation, the study is to give suggestions and recommendations to the organizations concerned with the aim of providing lessons learned, which are useful for future direction of the Project and similar projects. It also judges if the assistance should be terminated or it is necessary to extend follow-up cooperation.

JICA adopted "the Five Evaluation Criteria" for project evaluation. The Five Evaluation Criteria, proposed by the Development Assistance Committee (DAC) at the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) in 1991, are meant to be used for evaluating development assistance activities.

1-2 Objectives of the Evaluation Study

The objectives of the Terminal Evaluation are;

- 1) to find the degree of achievement based on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "the PDM"),
- 2) to review the Project framework for successful implementation,
- 3) to examine on a comprehensive level whether the project objective was achieved
- 4) to judge whether a termination of the cooperation is appropriate or follow-up is needed
- 5) to suggest what measures should be taken till the completion of the project
- 6) to make recommendations regarding measures to be taken, if necessary, by Japanese and Philippine side for remaining project period.
- 7) to extract lessons learned from the Project

mg

1-3 Methodology of the Evaluation Study

The evaluation is conducted;

- 1) by the evaluation team (hereinafter referred to as "the Team"),
- 2) by collecting data and information through
 - examining documents prepared by the Project
 - interviewing ARMM counterparts, TWG members, JICA experts, and Resource persons
 - assessing the degree of achievement of the Project, and
- 3) analyzing the overall achievement/performance level using five criteria. Five criteria are shown in the table below.

5 Criteria	Definition
1. Relevance	<p>It is necessary to check whether the Project Purpose and the Overall Goal are set in accordance with the local communities, including target groups and policies of the government. In case of bilateral aid projects, the purposes of the project against the policies both the donor and the recipient countries should be examined.</p> <p>At this stage, the focus of evaluation is on the Relevance of the purposes that the project intends to achieve. The Relevance of the projects plan itself is judged based on the overall evaluation of the survey results from the five criteria.</p>
2. Effectiveness	<p>As the Effectiveness of a project can be assessed from the relationship between the Project Purpose and the Outputs, how the Outputs have contributed to the achievement of the Project Purpose should be examined. Important Assumptions that affect the achievement of the Project Purpose should be also reviewed.</p>
3. Efficiency	<p>It is important to assume how much (in terms of quality and quantity) of the Inputs have been converted into Outputs in order to evaluate the Efficiency.</p> <p>To examine how (when and by what means) the Inputs were used, it is necessary to consider the implementation process of the process of the project, such as the Important Assumptions that have affected the Activities and the means of implementation Activities.</p>
4. Impact	<p>The Impacts of a project refer to positive and negative effects that occurred outside the project, as a result of its implementation. First, it is necessary to check the prospect for achievement of the Overall Goal, i.e. positive effects that are intended by the project. The overall Goal of a project is the positive results envisaged as the results of the project implementation; they are therefore defined as "Impacts". On the other hand, the Project Purpose and Outputs represent what the project is going to achieve; as such, they are not included in the Impact.</p>
5. Sustainability	<p>In evaluating the Sustainability of a project, a focus will be placed on the question about whether the development effects and benefits obtained from the project, i.e. the achievement of the Project Purpose and the Overall Goal, would be maintained after the end of cooperation. If there are any other effects produces as a result of the Project, then it would also necessary to examine the Sustainability of such effects. Furthermore, it is essential to clarify why these development effects are expected to persist, or what prevents their Sustainability.</p>

mg

HK

1-4 Members of the Evaluation Study

Japanese Side

Mr. Hirofumi Kawakita (Team Leader)	JICA Senior Advisor
Mr. Kimihiro Konno (Evaluation Analysis)	Consultant VSOC, Ltd.
Ms. Shiho Akamatsu (Evaluation Planning)	Project Formulation Advisor JICA Philippines
Ms. Martha P. Parrenas (Cooperation Planning)	Program Officer JICA Philippines

Philippine Side

Atty Randolph Parcasio (Representative)	Chairperson Bangsamoro Lawyers Network
--	---

1-5 Duration of the Evaluation Study

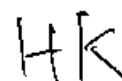
Duration of the Evaluation Study is from September 20 to October 7, 2010. The detail of the schedule is found in ANNEX 1. The list of the consulted personnel during the survey is found in ANNEX 2.

2. Outline of the Project

2-1 Background of the Project

Although the Autonomous Region in Muslim Mindanao (hereinafter referred to as "ARMM") has been in place for nearly two decades, its organizational development has been hampered by sporadic eruptions of conflicts and incomplete devolution of authority and powers to ARMM. Internally, ARG suffers from discontinuity in management caused by a change in administration and severe financial constraints. Its managerial capacity to run devolved functions as well as to generate its own revenue sources are still to be strengthened as autonomous regional government. Given the financial constraints of ARG, it is necessary to focus on the existing resources. In this context, ARG and JICA see the professionalization of ARG through human resource development as a valid initial intervention, developing and capacitating the core professionals that would lead the organizational development of ARG.

In order to address these issues, ARMM and JICA have implemented a technical cooperation project (TCP) entitled "ARMM Human Resource Development Project (hereinafter referred to as "TCP-1")" from December 2004 to March 2007, which focused broadening the understanding of functional areas of public management and leadership for 1st and 2nd years and shifted to practical knowledge in planning, implementing, monitoring and evaluating programs and projects on the five prioritized thrusts for ARG in the 3rd year.



Based on the successful implementation of TCP-1, the Government of the Philippines (hereinafter referred to as "GoP") requested to the Government of Japan (hereinafter referred to as "GoJ") a TCP to strengthen practical skills to the middle management and staff who are actively engaged in the three focused thrust (Economic Development, Infrastructure Development and Administration Development).

2-2 Summary of the Project

Overall Goal

The Administrative capacity is improved and economic development is promoted in ARMM.

Project Purpose

The middle management and operating core are capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development and Economic Development.

Outputs

Output 1: Administration Development

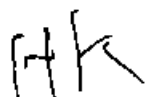
- 1-1 Administrative Code and IRR are drafted.
- 1-2 A data management to collect, compile and disseminate personnel information is introduced.

Output 2: Infrastructure Development

- 2-1 Technical qualifications of DPWH staff are improved
- 2-2 TOT trainers of training on Project Engineer are trained in DPWH-ARMM (in-house).
- 2-3 The relevant agencies are capacitated to produce technical proposals for construction projects (roads & bridges, water system).

Output 3: Economic Development

- 3-1 Action plans are developed for selected Halal products.
- 3-2 Staff is capacitated to provide business support information services of selected Halal products at ARMM and provincial/district offices.
- 3-3 Staff is capacitated to provide technical advice on production, processing and quality control of selected Halal products
- 3-4 Tools and kits for selected Halal products promotion and marketing are produced.



Activities

1 Administration Development

1-1 Preparation of Administrative Code

1-1-1 Design and preparation of workshop (on Administrative Code and IRR)

1-1-2 Conduct of workshop in the 1st Period

1-1-3 Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 1st Period

1-1-4 Conduct of workshop in the 2nd Period

1-1-5 Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 2nd Period

1-1-6 Conduct of workshop in the 3rd Period

1-1-7 Conduct of final presentation seminar

1-2 Introduction of HRIS

1-2-1 Design and preparation of training (with formulation of HRIS database)

1-2-2 Conduct of training in the 1st Period

1-2-3 Conduct of follow-through activities in the 1st Period

1-2-4 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period

1-2-5 Conduct of experimental training by trained staff in the 2nd Period

1-2-6 Conduct of follow-through activities in the 2nd Period

1-2-7 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period

1-2-8 Conduct of training in the 3rd Period

1-2-9 Conduct of follow-through activities in the 3rd Period

1-2-10 Finalization of operating/ training manual and database

1-2-11 Conduct of final presentation seminar

2 Infrastructure Development

2-1 Technical training of infrastructure management

2-1-1 Design and preparation of training

2-1-2 Conduct of training in the 1st Period

2-1-3 Conduct of follow-through activities/OJT (field level) in the 1st Period

2-1-4 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period

2-1-5 Conduct of training in the 2nd Period

2-1-6 Conduct of follow-through activities/ OJT (field level) in the 2nd Period

2-1-7 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period

2-1-8 Conduct of in-house training by trained staff

2-1-9 Finalization of training material, guideline and manual

2-1-10 Conduct of final presentation seminar

ms

7

HK

- 2-2 Technical training of proposal preparation
 - 2-2-1 Design and preparation of training
 - 2-2-2 Conduct of training in the 1st Period
 - 2-2-3 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period
 - 2-2-4 Conduct of training in the 2nd Period
 - 2-2-5 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period
 - 2-2-6 Conduct of follow-through activities in the 3rd Period
 - 2-2-7 Finalization of technical proposal by participants
 - 2-2-8 Finalization of guide on proposal writing and feasibility study
 - 2-2-9 Conduct of final presentation seminar

3 Economic Development

- 3-1 Conduct workshop for formulation of overall action plan and training plan for each group
- 3-2 Design and preparation of training
- 3-3 Conduct of training in the 1st Period
- 3-4 Conduct of follow-through activities in the 1st period
- 3-5 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period
- 3-6 Conduct of training in the 2nd Period
- 3-7 Conduct of follow-through activities in the 2nd period
- 3-8 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period
- 3-9 Conduct of experimental TOT training by trained staff
- 3-10 Conduct of follow-through activities in the 3rd period
- 3-11 Finalization of products of training (manual, material and brochure)
- 3-12 Conduct of final presentation seminar

*PDM is found in ANNEX 4.

3. Achievements

3-1 Input

The Team confirmed that the Project has mostly fulfilled the following input along with the plan stated in the R/D and PDM.

{Japanese side}

(1) Dispatch of experts to ARMM

The 6 experts were dispatched to the Project for technology transfer. Total MM is 25.54 for the 1st year, 26.50 for the 2nd year and 27.50 for the 3rd year, total of 79.54

mg

8

HK

MM is allocated (plan till the end of March, 2011). The detail of the input is found in ANNEX 5.

(2) Training of counterpart personnel in Japan

Nine (9) counterpart personnel were dispatched to Japan for training. The detail of the input is found in ANNEX 6.

(3) Provision of equipment

The equipment which is totally worth approximately ¥8,097,000 (PhP 4,047,500) was donated. The main equipment is 20 computers. The detail of the input is found in ANNEX 7.

(4) Operational budget

The total of approximately ¥15,000,000 (PhP 7,500,000) was shouldered by the Japanese Government

[Philippine side]

(1) Appointment of counterpart personnel and other staff

All staff of relevant fields of the Project has been assigned. Thirty (30) are allocated for Administration Development TWG, 43 for HRIS, 30 for Infrastructure Development TWG (15 for Infrastructure Management Group and 15 for Project Proposal (FS) Preparation Group, and 22 for Economic Development TWG. The total No. is 125. The detail of the input is found in ANNEX 8 and 9.

(2) Provision of facilities

The necessary spaces for office and training facilities, including the computer room, of the Project have also been provided. The HRIS center was constructed by Philippine side and the total approximate budget is P 1,100,000 (¥ 2,200,000). Also, the DPWH-ARMM provided an office space for the Project.

(3) Operational budget

Part of travel cost for the training, utility costs in HRIS center, and other costs are provided by the ARG.

mg

9

HK

3-2 Activities

The Team confirmed that has been fulfilling activities along with the plan stated in the PDM. Plan of Operations, Annual Plan of Operations, List of Trainings and Workshops are found in ANNEX 10, 11 and 12 respectively. Summary of Achievements is found in ANNEX 13.

3-3 Outputs

Output 1-1	Administrative Code and IRR are drafted.
Indicator (PDM)	1-1-1 Finalization of draft Administrative Code by TWG 1-1-2 Draft of compilation of IRR

At the time of terminal evaluation, Output 1-1 is judged as being realized based on the indicators as follows:

- 1-1-1 Administrative Code has been already submitted to the Regional Governor by TWG.
- 1-1-2 Preparation of IRR is currently in progress, which will be complete by the end of the Project. There are three (3) remaining agencies needs to be discussed

Output 1-2	A data management to collect, compile and disseminate personnel information is introduced.
Indicator (PDM)	1-2-1 80% of participating staff/operators trained 1-2-2 80% of participating agencies introduced HRIS 1-2-3 Training participants' satisfaction with the training 1-2-4 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 1-2-5 Improvement of participants' level of practice after training 1-2-6 Database and learning materials developed

At the time of terminal evaluation, Output 1-2 is judged as being realized based on the indicators as follows:

- 1-2-1 Forty three (43) people, 100% of participating staff/operators, have been trained for basic computer operation and HRIS application use.
- 1-2-2 All the participating agencies (17 among 17 agencies), 100% to the targeted figure, introduced HRIS to respective agency.
- 1-2-3 The average scores are high as 94% for the satisfaction rating of the training.
- 1-2-4 The average score of the pre-test is 40 out of 100 and that of the post-test is 75 during the training.
- 1-2-5 Sixteen (16) participating agencies (94%) have started to update the data.
- 1-2-6 The Database is modified. The developed learning materials are: "HRIS Application Manual" and "The Guidelines for Additional Features"

mg

HH

Output 2-1	Technical qualifications of DPWH staff are improved.
Indicator (PDM)	2-1-1 80% of DPWH infra-management group participants' qualification upgraded equivalent to "Project Engineer" 2-1-2 Training participants satisfied with the training 2-1-3 Participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved 2-1-4 Participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective

At the time of Terminal evaluation, Output 2-1 is judged as being realized based on the indicators as follows:

- 2-1-1 The qualification of Fifteen (15) participants (out of 15 IMG-TWG members) was upgraded to "the Project Engineer" which is equivalent to the Engineer of the national DPWH
- 2-1-2 The average score of the satisfaction rating of the participants is 94%.
- 2-1-3 The average improvement is 60% (by the result of the exam.)
- 2-1-4 Fifteen (15) participants have started applying their acquired skills in the field in the discharge of their regular functions and responsibilities. Four (4) of them have started supervising construction sites.

Output 2-2	TOT trainers of training on Project Engineer are trained in DPWH-ARMM (in-house).
Indicator (PDM)	2-2-1 Training manuals and materials for Field Engineers prepared 2-2-2 80% of DPWH infra-management group participants trained in TOT training course 2-2-3 Ten (10) ARMM engineers attended and completed training courses conducted by TOT trainers 2-2-4 TOT participants satisfied with the training 2-2-5 TOT participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved 2-2-6 TOT participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective

At the time of Terminal evaluation, Output 2-2 is judged in progress based on the fact that TOT training is being held on October 2010.

Output 2-3	The relevant agencies are capacitated to produce technical proposals for construction projects (roads & bridges, water system).
Indicator (PDM)	2-3-1 80% of F/S group participants trained in FS preparation 2-3-2 Training participants satisfied with FS training 2-3-3 Training participants' level of understanding and skill in FS preparation improved 2-3-4 Participants able to apply their knowledge and skills in FS preparation

At the time of Terminal evaluation, Output 2-3 is judged as being realized based on the indicators as follows:

- 2-3-1 100% (15 out of 15 FSG-TWG members) was trained

MB

11

HK

- 2-3-2 The average score of the satisfaction rating of the participants is 91%.
- 2-3-3 The average improvement is 47%. (by the result of the exam.)
- 2-3-4 Thirteen (13) participants are currently applying their acquired knowledge and skills in FS preparation through hands-on analysis and report writing of their respective project proposals on road rehabilitation and improvement, construction of Level II Potable Water Supply, and Rehabilitation and Improvement of a Municipal Hospital. Some can prepare FS by himself. However there are differences in their abilities.

Output 3-1	Action plans are developed for selected Halal products.
Indicator (PDM)	Action plans and the framework for implementation of Halal promotion developed (total/each group)

At the time of Terminal evaluation, Output 3-1 is confirmed to be achieved. As a matter of fact, the outputs of 3-1 were all completed at the time of Kick-off Workshop of the Econ TWG held at the beginning of the project as follows. (There is no single "Action plan".)

1. Clarification of targets in PDM and the confirmation of approach to realize them: Because the content of indicators of the existing PDM was a little vague, the Workshop participants (TWG members and Japanese experts) tried to clarify that and also to confirm the approach for the realization of goals before they formulated the action plan. (The indicators of the PDM were finally elaborated in the JCC on January 2009.)
2. Review of PO (Plan of Operations): it was confirmed the necessity of partial modification of the activity in the 3rd year.
3. Formulation of 1st year APO (Annual Plan of Operations): Workshop participants discussed based on the pre-conducted training needs assessment.
4. Discussion of the detailed content of the 1st year training subject "business support": The Workshop participants discussed this based on the pre-conducted training needs assessment of TWG members.

Output 3-2	Staff is capacitated to provide business support information services of selected Halal products at ARMM and provincial/district offices.
Indicator (PDM)	3-2-1 80% of Economic Development TWG members trained in business support training courses 3-2-2 Training participants' satisfaction with the training 3-2-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 3-2-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-2-5 Three (3) staff trained as TOT trainers 3-2-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer 3-2-7 A guide for business support staff developed

At the time of Terminal evaluation, Output 3-2 is judged as being realized based on the indicators as follows:

ms

HK

(Business support)

- 3-2-1 95% (21 out of 22 TWG members) was trained. (Based on the average participation of 3 trainings i.e. Business Support training, 1st Follow Through Activity and 2nd Follow Through Activity.)
- 3-2-2 For Business Support training to TWG members, the average scores of the both achievement of the purpose and the quality of the training evaluated by trainees are 4.9. (5 grade scale such as 1: very poor, 2: poor, 3: fair, 4: good, 5: excellent)
- 3-2-3 The average score of the pre-test is 17% and that of the post-test is 45%. Pre-test and post-test were conducted before and after the Business Support training to TWG members.
- 3-2-4 The average scores of TWG members improved clearly as follows*.

a. Knowledge aspect:

Timing	Score
Before (At beginning of project):	0.77/1
After (After TOT)	0.99/1

Y/N evaluation (Yes=1 and No=0, Yes is better.)

b. Practice aspect:

Timing	Score
Before (At beginning of project):	0.33/1
After (After TOT)	0.85/1

Y/N evaluation (Yes=1 and No=0, Yes is better.)

c. Teaching aspect:

Timing	Score
Before (At beginning of project):	1.64/3
After (After TOT)	2.36/3

3 grade evaluation (3 is highest)

The Japanese expert also acknowledges the improvement of TWG members over time.

- 3-2-5 In another self assessment results, Twelve (12) members (62 %) out of 19 TWG members replied that they are confident of giving lecture in TOT. So the trained staff is definitely more than three. Japanese expert thinks that they continuously increased their skills and knowledge over time. However, he recognizes there is still some room for improvement.

* This indicator (capacity of "practice") was checked by the comparison of before (At beginning of project) and after TOT by the self assessment done by TWG members.

mg

13

H/A

- 3-2-6 Nineteen (19) people were trained as future extension staff. Some of them gave guidance to farmers in farmer's training in September 2010.
- 3-2-7 Teaching materials for TOT which guided were developed.

Output 3-3	Staff is capacitated to provide technical advice on production, processing and quality control of selected Halal products.
Indicator (PDM)	<ul style="list-style-type: none"> 3-3-1 80% of Economic Development TWG members trained in production, processing and quality control training courses 3-3-2 Participants' satisfaction with the training. 3-3-3 Improvement of participant's level of understanding and skill after training 3-3-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-3-5 Three (3) staff trained as TOT trainers 3-3-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer 3-3-7 Learning materials and/or promotional materials produced

At the time of Terminal evaluation, Output 3-3 is judged as being realized based on the indicators as follows:

(Goat production technology)

- 3-3-1 90% (20 out of 22 TWG members) was trained. (based on the average participation of "Halal Certification Workshop" and "Processing and Quality Control Course")
- 3-3-2 For Goat production technology training to TWG members, the evaluation result is the below according to the questionnaire survey to training participants (TWG members),

Item	Average score
Achievement of the training purpose	4.5 / 5
Quality of the training evaluated	4.4 / 5

(5 grade scale: 1:very poor, 2:poor, 3:fair, 4: good, 5: excellent)

- 3-3-3 The average score of the pre-test is 22% and that of the post-test is 59%. Pre-test and post-test were conducted before and after the training to TWG members.
- 3-3-4 The average scores of TWG members improved clearly as follows*.

a. Knowledge aspect

Timing	Score
Before (At beginning of project):	1.73/3
After (After TOT)	2.53/3

(3 grade evaluation, 3 is highest)

* This indicator (capacity of "practice") was checked by the comparison of before (At beginning of project) and after TOT by the self assessment done by TWG members.

mg
14

HK

b. Teaching aspect

Timing	Score
Before (At beginning of project):	1.59/3
After (After TOT)	2.41/3

(3 grade evaluation)

The Japanese expert also acknowledges the improvement of TWG members over time.

- 3-3-5 In another self assessment results, 12 members (60%) out of 20 TWG members replied that they are confident of giving lecture in TOT. So the trained staff is definitely more 3. The Japanese expert judges that they are already good TOT lecturers.
- 3-3-6 Twenty (20) people were trained as future extension staff. They are expected to give guidance to farmers in farmer's training in September 2010.
- 3-3-7 Teaching materials for TOT and farmers training were completed.

Output 3-4	Tools and kits for selected Halal products promotion and marketing are produced.
Indicator (PDM)	3-4-1 80% of Economic Development TWG members trained in Halal products promotion and marketing training courses 3-4-2 Participants' satisfaction with the training. 3-4-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 3-4-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-4-5 Three (3) staff trained as TOT trainers 3-4-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer 3-4-7 Promotional materials developed 3-4-8 Experimental marketing activity conducted

At the time of Terminal evaluation, Output 3-3 is judged as being realized based on the indicators as follows:

(Halal products promotion and marketing)

- 3-4-1 86% (19 out of 22 TWG members) was trained.
- 3-4-2 The average score of the satisfaction rating of the participants is 4.4.
(5 grade evaluation, 1:very poor, 2:poor, 3:fair, 4: good, 5: excellent)
- 3-4-3 The average score of the pre-test is 54% and that of the post-test is 69%. Pre-test and post-test were conducted before and after the training to TWG members.
- 3-4-4 The lecturers mentioned that they improved to a certain degree but not sufficiently. Some of the model farmers, however, started to make promotional materials under the guidance of TWG members.
- 3-4-5 In another self assessment results, 13 members (68%) out of 19 TWG members replied that they are confident of giving lecture in TOT. The Japanese expert, however, mentioned that they need more training as a TOT lecturer.

mg

15

HK

- 3-4-6 Nineteen (19) people were trained as future extension staff. They are expected to give guidance to farmer's training.
- 3-4-7 Posters and teaching materials which will be the guide for marketing are under were completion.
- 3-4-8 Some of the model farmers are making real promotional materials now.

3-4 Project Purpose

Project Purpose	The middle management and operating core are capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development and Economic Development.
Indicator (PDM)	<p>At the end of the project period (March, 2011), the following items are achieved.</p> <p><u>Administration Development</u></p> <p>1-1 Draft of Administrative Code and IRR</p> <p>1-2 75% of participating departments and agencies start updating the HRIS.</p> <p>1-3 Three (3) staff (operator) can teach operation of human information management system</p> <p><u>Infrastructure Development</u></p> <p>2-1 Three (3) TOT trainers for in-house technical training</p> <p>2-2 In-house technical training is introduced in DPWH</p> <p>2-3 Three (3) project proposals are completed and submitted.</p> <p><u>Economic Development</u></p> <p>3-1 Business support (desks) started to be operationalized</p> <p>3-2 Technical support on (Halal) products started to be provided by respective agencies, provincial offices and LGUs.</p>

As the result of this terminal evaluation, ARG middle management and operating core has been capacitated in the process of the Project in terms of knowledge, skills and attitude aspects in each output category, i.e.: Administration development, infrastructure development and Economic development. All indicators in the Project Purpose is expected to be achieve by the end of the Project. However, the meaning of "the middle management and operating core are capacitated" is broad and brings a various interpretation. There is a room to improve the sustainability to attain the Project Purpose.

The initial project purpose focused on capacity development of individuals and it is not considered the organizational aspects of sustainability.

The reasons for the foregoing statement are based on indicators as follows;

(1) Administration Development

- 1-1 Draft of Administrative Code has been completed. The drafting of its IRR is in progress.
- 1-2 All the seventeen (17) participating agencies have already started the encoding of HRIS information. Sixteen (16) of them have completed encoding and have proceeded updating the PDS. Five (5) non-participating agencies are interested in HRIS activities.
*“Updating the HRIS information” is defined as entering new data after completion of encoding.
- 1-3 Each participating department and agency has at least one staff (operators) who can

MS

HTK

teach operation of human information management system. The total number of the qualified trainers is seventeen (17).

(2) Infrastructure Development

- 2-1 In October 2010, the TOT training is being conducted. Fifteen (15) TOT trainers for in-house technical training will be trained.
- 2-2 Three (3) in-house technical trainings will be held from October to December 2010.
- 2-3 The draft of three (3) project proposal will be finalized in October 2010 and submitted to the proponent agency by the end of third period implementation. After the review by the management of the proponent agency, they will be submitted to RPDO for review.

(3) Economic Development

- 3-1/3-2 After making decision of selecting "goat" as prioritized industry to support, the Project put emphasis on making "extension staff" who can give guidance to farmers both aspects in technical and in business management by means of TOT training. Hence, the original concept of business support (desk) and technical support on (Halal) products were modified from fixed office image to movable extensioners. In each province, however, such governmental office as DTI main province office will support those extension staff in many senses with technical support of such organization as the USM.

4. Implementation Process

Implementation process was assessed along with the evaluation grid. The followings are the major points to mention;

(1) Activities for smooth implementation along the schedule:

All stakeholders are making great efforts to implement activities smoothly according to the schedule. TWG members are enthusiastic in participating in workshop/training. There are sufficient preparations for the following workshops during the interval between the trainings.

(2) Selecting proper TWG members

The project carefully selected TWG members by examining their job descriptions, qualifications, and willingness to join TWGs, so that the each TWG can pursue the outcomes within the limited project time frame. As a result, all TWG members remain until now and performing important roles except two (2) members in infrastructure who were

ng

17

HK

replaced by new members.

(3) Consideration to the end users

Though the Project aims at the capacity building of middle management officials, the project intended to reach the end users and to put the concrete effects it into the plan. i.e. Economic Development Group had trainings whose participants were goat farmers.

In November 2009, "the Maguindanao massacre" happened and this influenced the project implementation activities.

(4) Peace and Order situation

After the incident, state of emergency was imposed in Cotabato City, Maguindanao Province, and Sultan Kudarat province, and there was some period which Japanese experts were not able to travel to Cotabato City. However, the Project has overcome the difficulties by communicating through e-mails and telephones.

(5) Changes in the FS sites

Deteriorated peace and order situation right after "Maguindanao massacre" in November 2009 also affected the proposal preparation process of FS group.

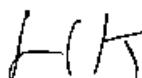
The FS group was divided into three (3) groups and each group chose priority projects from ARMM Regional Executive and Legislative Agenda (ARELA) 2009-1011 to prepare proposals. The selected projects were the improvement of a hospital and water system in Sharif Aguak and a road in Datu Piang. Due to the deteriorated peace and order situation in target areas after the incident in Maguindanao, the data collection for conducting FS became difficult and the Groups were forced to change the target area to Datu Odin-Sinsuat, Malabang, and Buluan to SK Peudatun respectively. The groups chose new projects from ARELA and started the process again. That could have been major hindering factors for the preparation of the proposals, however, by overcoming the difficulties, the groups even learned more through i) rechecking the needs and priorities with LGUs and RPDO and ii) adjusting the FS designs.

(6) Change in the Administration

In February 2010, the ARG administration was changed with new Acting Regional Governor and new Regional Secretaries. This could have been the significant negative influence to the project, however, all counterparts and TWG members were retained with



18



the Executive Secretary's instruction, and the influence was kept in minimal. In another words, it can be said that the importance of the project or tasks of each member was recognized by the new administration.

5. Result of the Evaluation from the five criteria

5-1 Relevance

Relevance is the evaluation item to question whether the "Project Purpose" and "Overall Goal" are still meaningful as objectives at the time of evaluation. The Project is highly relevant since the conditions, which were confirmed at the time of the ex-ante evaluation, remain same as follows; Firstly, "Peace and Development in Mindanao" is one of the priorities of mid-term development plan of the Government of Philippines. The Aquino administration was established in July 2010, and the new administration emphasized the importance of promoting peace process and development of basic service, economic reconstruction, security sector reform and good governance in Mindanao. Secondly, the Government of Japan puts priority on enhancing the governance of ARG, shown in the country assistance plan for the Philippines, in order to contribute to the Peace and Development in Mindanao. Thirdly, the middle management and operating core remain in their positions no matter what administration comes in although the top managements are political appointees who could easily be replaced according to the change in administration/election for every three (3) years. At the same time, such middle management and operating core, who have long experiences in respective agency, are crucial for capacity development of the governmental agencies as a whole. It is obvious that there exist the needs of the middle management and operating core to be strengthened.

Thus, the project purpose and overall goal of the Project are consistent with the Philippine development policy, Japanese ODA policy and the needs of the target group.

5-2 Effectiveness

Effectiveness is the evaluation item that questions whether the "project purpose" has been achieved/is estimated to achieve, and how much contribution "outputs" of the Project made/is making. The effectiveness of the Project is high as shown below:

(1) Degree of achievement of the project purpose

At the time of terminal evaluation, the indicators of project purpose are estimated to achieve by the end of the project implementation period.

ms

19

HK

(2) Contribution of output to project purpose achievement

All the outputs have been contributing to possible achievement of the indicators of project purpose. Namely, outcome of the Project (realization of the project purpose) can be estimated to achieve as a result of the fact that each output in the field of administration development, infrastructure development and economic development has been appearing.

(3) Promoting factors and inhibiting factors

There is no major promoting and inhibiting factor towards the achievement of the project purpose. In November 2009, "Maguindanao massacre" was occurred and this affected the project activities such as changes of FS sites, or displacement of model farmers. However, as it is mentioned in 5-2 Implementing Process, the project has overcome the difficulties and no crucial inhibiting factor towards the achievement of the project purpose was found.

5-3 Efficiency

Efficiency is the evaluation item to see to what extent "inputs" have been converted to "outputs" and "outcome". The efficiency level of the Project is sufficient. Any wastes of inputs were not observed. Most of the timing of inputs from both sides such as allocation of the experts, counterpart personnel and provision of trainings were appropriate.

Only the timing of the input of HRIS center was delayed and affected smooth implementation of the related activities. However, construction has already been completed and the HRIS activities (encoding, updating and etc.) are being done by the positive participation by the TWG members and the operators. Therefore, the computer room related activities are being conducted smoothly.

5-4 Impacts

Impact is the evaluation item to question what positive and negative effects either direct or indirect, the implementation of the Project have had.

5-4-1. Overall goal

Overall goal in the Project is "The Administrative capacity is improved and economic development is promoted in ARMM."

In three (3) years after the end of the project, the following indicators are intended to be achieved. Detailed evaluation results by sector are shown below;

(1) Administrative code and IRR

Indicator (PDM)	(Endorsement / Implementation of) Administrative Code and Implementing Rules and Regulations (IRR) of Administrative Code
-----------------	---

The Draft Administrative Code was already submitted to the Regional Governor and is

ms
20

HR

IRR of the Administrative Code will immediately be executed. The enactment of Administrative Code into law is a political decision. It is not a technical and operational matter. ARMM middle management and operating core already did all the necessary works to support the approval. It is difficult to predict whether the Administrative code will be legislated. The date of the approval of the Administrative Code is difficult to determine/predict with exactitude.

(2) HRIS

Indicator (PDM)	Utilization of HRIS for human resource management
-----------------	---

If ARG is able to continue most of the current activities in the Project, this overall goal will be achieved. However, the manner of utilization is yet to be identified by ARG.

(3) Infrastructure management

Indicator (PDM)	Improvement of projects implemented by ARG (RIP/PIP)
-----------------	--

If ARG is able to continue most of the current activities in the Project, this overall goal will be achieved. However, comparison of the feasible methodology of operation and civil works with detailed indicators are necessary to identify the target "improvement".

(4) Feasibility Study

Indicator (PDM)	Increase of the number of feasibility study prepared by ARG
-----------------	---

If ARG is able to continue most of the current activities in the Project, this overall goal will be achieved. Preparation of budget for training, selection of trainers and other necessary tasks which are shared by the Project now need to be initiated and implemented by ARG.

(5) Economic Development

Indicator (PDM)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Halal certified products start to increase. 2. Total sales of target products increase in ARMM. 3. Micro farmers of target products such as livestock are able to manage business more effectively.
-----------------	--

If ARG is able to continue most of the current activities in the Project, Indicator No.1 will be achieved to a certain degree. Regarding Indicator No.2, it is too early to predict the increase of sales generated from goat farming because the Project has just started the training program and no farmer has reached up to the level of agriculture business. For Indicator No.3, the effective goat farming will be achieved if the project activities are continued by ARG.

mg

HAK

5-4-2 Unintended positive impacts

Unintended positive impacts are as follows;

- 1) Collaboration among the related departments and agencies
- 2) The TWG members have shared their knowledge and skills with the neighboring goat raisers. So called model farmers are also expanding the goat production with the improved skills and knowledge.

No negative impacts were observed. However, as the project activities progress to include the provincial or district level stakeholders in the future, the project needs to consider the rational distribution of participants to the training to avoid any gap between regional agencies and LGUs concerned.

5-5 Sustainability

Sustainability is the evaluation item that determines the extent of whether the partner organizations, such as ORG-ARMM, DPWH-ARMM and DTI-ARMM will be able to retain the gains and positive effects of the Project after its termination. Sustainability is analyzed from the following points of view namely, (1) organization and policy, (2) finance, (3) technology/techniques. Based on the evaluation and the result of the analysis, the sustainability aspect is found weak and lacking. The basis of the evaluation and the necessary conditions for sustainability are as follows;

(1) Organization and policy sustainability

The TWG members, who are the middle management and operational core of ARMM and who are considered indispensable, play important roles in the operation in their respective agencies. Although the TWG as a working group of this project will be terminated after the implementation period, they can establish the training system in the organizational structure of ARMM to sustain capacity development activities in ARG.

a) Administrative Code and IRR

Administrative Code and IRR are essential legal foundation for ARG. Issuance of Executive Order approving the IRR is necessary to implement an approved Administrative Code.

b) HRIS

Data has to be updated as the need arises. Since the training of HRIS operation has just started in the HRIS Center, there is a need to manage and maintain the center through

18
22

HR

appropriate management strategy and to designate a technical personnel by ORG specifically of HRIS Center.

c) Infrastructure management

Due to the increasing number of constructions and rehabilitation needs in the Region, the needs to improve the capacity of engineers in DPWH are high. The in-house training for technical staff of district engineering office which will start from October 2010 and onwards is necessary. However, the establishment of a pool of trainers to manage the training has just started to be considered.

d) Feasibility study

The demand for FS is also high. It is necessary to increase the ability of the existing TWG members as core FS practitioners. In the future, FS training needs the same type of training system as that of "infrastructure management".

e) Economic development

At the policy level, Goat production is identified as one of the important targets for local industry promotion in ARMM. This is also supported by the Philippine government in its agenda for "Developing Southern Mindanao as a Halal food production area" in the mid-term Philippine Development Plan 2004-2010. The training for business and technical support for goat production has been started by the Project. However, the support system for the goat production needs to be strengthened in terms of the number of trainers, quality of training materials and implementation mechanism.

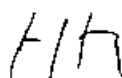
(2) Financial sustainability

The activities in the Project such as trainings and workshops, do not require huge amount of financial resources in its nature. For this reason, the budgetary requirements for such trainings can be included in appropriate regional annual budget of the concerned agencies to maintain and strengthen sustainability of the project. However, any effort to incorporate into the regional budget and any allocation for sustainability of the project can only be effected starting in the 2011 appropriate ARMM regional budget. To strengthen the sustainability of financial aspects, additional efforts would be necessary in concerned departments.

(3) Technology/ technical sustainability

Technology transfer through trainings has been progressing. Knowledge and skills of the middle management and operating core have been increasing and they have been


23



accumulating their practical experiences in their respective work place. The possibility of the changing or quitting jobs of the officials of ARG is minimal.

a) Administrative Code and IRR

As the members are technocrats, the sustainability is high at the individual level.

b) HRIS

In order to modify HRIS based on new demands, the knowledge and skills for concerned personnel need to be improved periodically. Sustainability of technical aspects need to be examined in the concerned agencies.

c) Infrastructure Management

From technical perspective, the contents of training for infrastructure management are appropriate because it is within the national standards of "project engineers", however, the system to maintain the individual technical level needs to be institutionalized.

d) Feasibility Study

Some concerns on shortage of technical capacities in feasibility study preparation are observed in related agencies in ARG. In order to improve the capacity of personnel for feasibility study preparation, various trainings on FS preparation is necessary.

e) Economic development

Based on the observation and interviews at the training of Halal goat production, the content of the training suits the capacity level of the farmers. To sustain the training, the technical and practical abilities of the TOT trainers should be improved and that the number of TOT members should be increased.

5-6 Conclusion

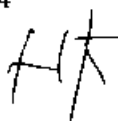
The project activities have been progressing because of the efforts made by those who are involved. Despite of the difficulties in operating in conflict affected area, JICA experts have kept close communication with ARMM officials for the smooth implementation of the Project. Also, active participation of the TWG members is highly appreciated.

All of the Project Purpose will be attained before the end of the Project. Relevance, Efficiency and Effectiveness are high.

However, the impact related to Overall goal is still conditional. To achieve most of indicators in Overall goal, there is a need to sustain most of the current project activities by ARG.



24



The organizational support and financial aspects to sustain the project interventions are relatively weak.

6. Recommendations and Lessons learned

6-1 Recommendations

The Team made the following recommendations for all those who are concerned with the Project including the counterpart as well as JICA experts to achieve the project purpose and enhance the sustainability of the project purpose. Based on results of overall evaluation, the Team confirmed that the Project has been creating effective and concrete outputs and affecting capacity development on ARMM middle management and operating core positively. It has been contributing to achievement of all indicators on project purpose in PDM. However the Team also found weaknesses of sustainability of project purpose caused by the insufficient project design on outputs and indicators to assure the sustainability, especially on HRIS, in-house training (infrastructure management) and Halal production support. Therefore, the Team suggests that the Project extends its period to enhance the sustainability of project purpose and strengthen the foundation of capacity development for ARMM middle management and operating core.

6-1-1 Administration Development

(1) Further actions to approve the draft of Administrative Code

Based on the series of interviews and observations during the mission, the Team confirmed that the Project already achieved the completion of the draft Administrative Code as one of the achievement of project purpose. In order to assure the sustainability of this output, a necessary action is the approval of the draft in the Regional Legislative Assembly. The Team recommends to the Project to monitor the process of approval toward the end of the project period. If necessary, the Project facilitates the dialogue among key stakeholders related to Administrative Code. In addition, the Team observed that capacity development of public management is still essential for ARMM middle management and operating core to revise Draft Administrative Code and IRR whenever appropriate. It would be important for the Project to consider the practical activities on capacity development in the field of public management / administration.

(2) Establishment the foundation of Human Resource Information System (HRIS) in entire ARG

The Team can expect that seventeen participating organizations in ARG are capacitated to successfully encode and update the data of human resource in each department (aside from

mg

25

HF

branch office data) by the support of the Project. As the first trial of the introduction of the system, it is very successful. However, the Team recognizes that the additional activities on HRIS would be necessary to establish secured and reliable HRIS and create effective outputs for human resource management based on HRIS. Therefore, the Team recommends the Project to take actions on the following additional activities,

- To identify concrete outputs from utilization of HRIS (by the end of the Project)
- To expand HRIS to other sixteen offices and agencies
- To establish the management overall structure and system on HRIS

6-1-2 Infrastructure Development

(1) Establishment of in-house training (infrastructure management) system in DPWH and for other relevant departments

Through the interviews of the counterparts, the Team realized the importance of the in-house training in DPWH to improve operation of civil works in the region. At the same time, the Team found the management and system of the in-house training should be enhanced to implement the in-house training continuously under ARG's own initiatives. Therefore, the Team recommends that the Project supports to prepare the formal rule of the in-house training, increase the number of trainers, improve the quality of trainers and implement other necessary activities to attain the sustainability of the in-house training in the extension period.

(2) Development of core human resource for feasibility study

During this mission, the Team recognized that a demand for capacity development of feasibility study is very high and also capacity of feasibility study in concerned departments in ARG is insufficient level. Therefore, the Team recommends that the Project support to create practitioners of feasibility study with clear qualification and pool such human resource to implement capacity development activities in ARG.

6-1-3 Economic Development

(1) Establishment of sustainable Halal production (Goat) support system (from both business and technical aspects)

The Team recognized the system / framework of Halal production (Goat) support system is just created and started. It is necessary for the Project to enhance the current set-up through the improvement / development of capacity of trainers, quality of training materials, cooperation with USM, collaboration with LGUs and management of the support system. Therefore, the Team recommends that the Project facilitates the discussion of these

18

26

HK

improvements / developments and make a future plan to Halal production (Goat) support system with core stakeholders in the rest of the Project period and implement such plan in the extension.

6-1-4 Others

(1) Modifying (adding outputs, indicators and activities) current PDM for the extension to sustain project purpose

As the result of this terminal evaluation, ARMM middle management and operating core has been capacitated in the process of the Project in terms of knowledge, skills and attitude aspects in each output category, i.e.: Administration development, Infrastructure development and Economic development. However, the meaning of "the middle management and operating core are capacitated" is broad and brings a various interpretation. According to "5-5 Sustainability", there is a room to enhance the sustainability in current and expected project achievements. In August the Project indeed held sustainability workshops and took an initiative to sustain the Project activities after JICA cooperation. The Team highly evaluated this initiative, but it was not sufficient to establish strong sustainability on project purpose. Therefore, the Team strongly recommends that the Project together with ARG and JICA hold a series of discussion for sustainability of the project purpose and identify proper outputs, indicators and activities which would add PDM in the extension. Especially issuance of necessary rules and regulations (Executive orders and Department memorandum etc), effective training management, budget and fund preparation and cooperation and coordination of key stakeholders must be discussed by the end of the Project. Also detailed activities should be considered and proposed by the Project after a series of careful discussions.

(2) Reviewing the indicators of the Overall Goal

The Team recommends that the Project together with ARG and JICA review the indicators of Overall goal, important assumptions and logic of achievement process. The result will be reflected into PDM for the extension.

(3) Reviewing the Project implementation mechanism with the sustainability plan/ roadmap toward the extension

The Team recommends that the Project consider and review the Project implementation mechanism and role of key stakeholders toward the extension. In the extension, number of participating organization would be increased in each development topic. Both "expansion and concentration" in the activities and "coordination and demarcation" among stakeholders

MS
27

HTR
- 70 -

would be more crucial to achieve project purpose efficiently and allocate responsibility properly. After this terminal evaluation, ARG, JICA and the Project immediately starts discussing the sustainability plan/ roadmap (which is included executive orders/ department memorandum, budget and funding resources, decision making body, main implementers, beneficiaries/ target group and coordination mechanism etc) in each development topic.

6-2 Lessons Learned

(1) Smooth Implementation of capacity development project in conflict affected area

The project has been able to conduct series of training without major delay regardless of peace and order situation in the area. One of the reasons is that the training venue was situated in Davao city to avoid the disturbances of security situation. When the project is implemented in conflict affected area, situating training venue in more stabilized area is effective method to ensure the smooth implementation of the training to create core human resources. However, in order for counterpart agency to institutionalize training itself, financial and logistical aspects sustainability of the training should be considered further.

(2) Effective Usage of Local Resource Personnel

The project has effectively utilized local resource personnel who understand the situation and complexity of the area in Administrative code, IRR, Infrastructure development, halal goat production and business management. That contributed to not only the achievements of the project outcome but also to building strong relationship with institutions outside ARMM such as academe, other regional or national government agencies. Thus the utilization of local resource personnel is effective tool/mechanism in implementation of the project and in strengthening inter-agencies relationship.

(3) Technical Working Group

The project introduced Technical Working Groups in Administrative code, HRIS, Infrastructure and economic development in order to manage multiple stakeholders. It is learned to be effective method to facilitate communication among stake holders and consensus building.

7. Contribution to stabilizing ARMM or the area

(1) Good governance: Better service delivery to people

The one of the biggest challenge of ARMM is to bring peace and development in the region and to satisfy the demands of the people. Considering the poverty rate of the region, ARG needs to facilitate better services to people. Moreover, ARG needs to show themselves as

mg

28

HK

responsive government so that people can feel the benefits from the government which they have selected. The project aims at the capacity building of middle management officials, through the training of government officers. However, some parts of the project tried to reach people such as farmers training or feasibility study of improvement of hospital, road and water supply system so that government officials realize what they are expected to do in chain of works. These efforts are directly linking government officials and people and in future they will contribute to better services delivery to people.

(2) Enhancing the functions of ARG

In order to provide more effective and responsive delivery of services, it is important for each departments of ARG to have clear mandates and functions but consistent with the unique and distinct cultural identity of its constituents. By determining their own administrative system and the manner of its implementation, they have given substance and space to exercise the right to self determination within the legal framework. An Administrative Code and IRR will be the backbone and legal basis of ARG thus, the drafting of Administrative Code and IRR will enhance governance in ARMM.

(3) Confidence building and promotion of communications

The ARMM government officials gathered and exchanged ideas through series of training including participants from island provinces. Since they were expected to feedback and teach in respective agencies, communications and exchange of ideas are promoted not only in each TWG but also between and inside agencies.

28

29

HL

ANNEX 1-Schedule of Terminal Evaluation Study

Date/Time		Activity
Sept. 20/Mon	AM	Meeting at JICA office with Mr. Nagaishi, Mr. Masuda Travel of Mr. Konno and Ms. Akamatsu Manila-Davao
	PM	Meeting with Project Team
Sept. 21/Tue	AM	Meeting with Atty. Parcasio Interview with Dir. Teresa Te-Quindoy (HRIS) at Ateneo de Davao Mr. Arquiza (Infra)
	PM	Interviews with Project team
Sept. 22/Wed	PM	Travel to Cotabato City by land(Mr. Konno)
Sept. 23/Thurs	AM	Interview Infra TWG Asst. Team Leader Engr. Danilo Ong Interview Infra TWG members Interview Econ TWG Asst. Team Leader Dr. Abubacar 'Bax' Datumanong
	PM	Interview Econ TWG members Brief visit to HRIS Center Interview Econ TWG Team Leader Asec. Marites Maguindra Interview DAF-ARMM and DAR-ARMM Economic TOT members
Sept. 24/Fri	AM	Interview TWG Admin (IRR) members Interview Admin (IRR) Asst. Team Leader Engr. Baintan Ampatuan
	PM	Interview HRIS members Meeting w/ ASFP PMO Nasser Sinarimbo
Sept. 25/Sat		Document Preparation
Sept. 26/Sun		
Sept. 27/Mon	PM	Arrival of Mr. Kawakita, Ms. Akamatsu, Ms. Martha, Mr. Sudo from Manila to Cotabato City Internal Meeting
Sept. 28/Tues	AM	Travel to USM, Kabacan for the Observation of Training Observation of the training
	PM	Interview Dr. Migalbin Interview Model Farmers Interview TOT Travel back to Cotabato City
Sept. 29/Wed	AM	Interview Infra Team Leader Dir. Guialoson Marnogkat Courtesy call & Interview Admin (IRR) Team Leader Dir. Lydia Mastura
	PM	Observation of Computer Room Internal meeting with Terminal Evaluation Team & JICA Officials
Sept. 30/Thurs	AM	Internal meeting Courtesy call and interview Engr. Mlang Utto Madal, Assistant Regional Director of RPDO-ARMM Courtesy call and interview Atty. Naguib Sinarimbo
	PM	
Oct. 1/Fri	AM	Reporting to DTI-ARMM Reporting to DPWH-ARMM Meeting w/ LIP-ARMM Study Team
	PM	Move to Davao City
Oct. 2/Sat	AM	Meeting with Mr. Payumo and the Project Team
	PM	Document Preparation
Oct. 3/Sun	AM	Document Preparation
	PM	Internal meeting
Oct. 4/Mon	AM	Discussion of Final Report and Minutes of Meeting
Oct. 5/Tue	AM	Preparation for JCC and Finalization of Report of Evaluation Team and ARMM counterparts
Oct. 6/Wed	AM	JCC Meeting and signing of Minutes of Meeting
	PM	PR 814 Travel back to Manila of the JICA Team
Oct. 7/Thur		Report to JICA and EOJ

MS

HK

ANNEX 2- List of Consulted Personnel

September 20, 2010

Interview Project Team

1. Mr. Michimasa Numata, Chief Advisor of
2. Mr. Ryo Ishikawa, Expert

September 21, 2010

Interview Representative, Evaluation Team

1. Atty Randolph Parcasio

Interview Lecturer for HRIS, ADDU

1. Dr. Teresa Te-Quindoy

Interview Lecturer for FS

1. Mr. Arquiza

Interview Project Team

1. Mr. Michimasa Numata, Chief Advisor
2. Mr. Ryo Ishikawa, Expert

September 23, 2010

Interview Infrastructure TWG Assistant Team Leader

1. Engr. Danilo Ong, Chief of Planning Division, DPWH-ARMM

Infrastructure TWG Members Interviewee:

1. Engr. Nazer P. Ebus, Engineer IV, DPWH-ARMM
2. Engr. Mangindaya M. Madid, Engineer V, DPWH-ARMM
3. Engr. Monabantog D. Natangcop, Engineer II, DPWH-ARMM
4. Engr. Noralia A. Maraki, Engineer II, DPWH-ARMM
5. Engr. Sukarno A. Suleik, Engineer II, DPWH-ARMM

Interview Economic TWG Assistant Team Leader

1. Dr. Abubacar Datumanong, Chief, Administrative and Finance, DTI-ARMM

Economic TWG Members Interviewees:

1. Ms. Sarah Mamadra, STIDS, DTI-ARMM
2. Mr. Abdullah M. Sumail, STIDS, DTI-ARMM Maguindanao
3. Dir. Khalikuzaman Baraguir, Provincial Director, DTI-ARMM Maguindanao
4. Mr. Fernando P. de Dios, DAF-ARMM
5. Ms. Gladys Jiajorrah A. Solano, DAF-ARMM
6. Engr. John Lomboy, DOT-ARMM
7. Mr. Moses I. Pangilamen, BFAR-ARMM
8. Mr. Dhenhar S. Aming, DAF ARMM Maguindanao
9. Mr. Mohmin P. Sulaik, Asst. Center Manager, ARMMIARC
10. Ms. Alice D. Gamas, DOST-ARMM

Interview Economic TWG Team Leader

1. Engr. Maritess Maguindra, Assistant Regional Secretary, DTI-ARMM


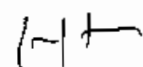
Economic TOT Members from DAR-ARMM and DAF-ARMM Interviewees:

1. Mr. Esmail A. Maguindra, DAR ARMM
2. Mr. Sabide Abas, DAR ARMM
3. Mr. Guiapar M. Esmail, DAF-ARMM

September 24, 2010

Interview Admin (IRR) TWG Members

1. Mr. Johnny Evangelista, DOST ARMM

2. Mr. Jaime Nartatez, Regional Board Of Investment ARMM
3. Mr. Gani J. Petron, Chief of Revenue Division, Office of the Regional Treasury
4. Dr. Abubacar Datumanong, Administrative and Finance, DTI-ARMM
5. Atty. Roslaine L. Macao-Maniri, Atorney V, DOTC-ARMM
6. Atty. Madid M. Mama, Atorney III,
7. Mr. Abdulrackman E. Mama, DSWD-ARMM
8. Mr. Shuaib A. Maulana, Director II, DepEd-ARMM
9. Ms. Sambay Salik-Suwaib, Chief of Administrative Division, DSWD-ARMM
10. Mr. Gani M. Cadir, Assistant Regional Secretary, DOLE-ARMM
11. Ms. Merle Anjao, RPDO-ARMM

Interview Administrative TWG Assistant Team Leader

1. Engr. Baintan A. Ampatuan, Chief, MICAD Division, RPDO-ARMM

Interview HRIS Members

1. Mr. Alonto Pinguaman, Administrative Officer V, ORG ARMM
2. Ms. Maria Teresa L. Sullivan, Administrative Officer III, ORG ARMM
3. Ms. Maria Lani Ann F. Cidal, Administrative Officer IV, DSWD ARMM
4. Ms. Jasmia Mamarangcas-Laut, Administrative Officer III, DAF ARMM
5. Ms. Maria. Floraida O. Glang, Administrative Assistant II, CHED ARMM
6. Ms. Taya B. Candao, Administrative Officer V, DENR ARMM
7. Mr. Ademar G. Limba, Administrative Officer V, DOH ARMM
8. Ms. Ahmsia Sambolawan-Edris, Administrative Assistant III, DOTC ARMM
9. Mr. Annuarudin U. Tayuan, Administrative Officer IV, DAR ARMM
10. Ms. Jenny E. Pelae, Administrative Officer V, ORG ARMM

Interview the ARMM Social Fund Project Management Office

1. Engr. Nasser G. Sinarimbo, Project Manager

September 28, 2010

Interviewees at the Halal Goat Production Training held at USM

Resource Person:

1. Dr. Josephine Migalbin, Director, Human Resource and Training Development, USM

Model Farmers:

1. Ms. Helen Joy Cejar-Burgos
2. Mr. Manalaw Salik
3. Mr. Noah Panda

TOT Members:

1. Ms. Luzviminda Niervo
2. Ms. Kathy Echano
3. Mr. Tutin Supto
4. Mr. Abraham Basaluddin
5. Mr. Camar Saumay
6. Dr. Raheima Amba

JICA Expert

1. Mr. Michimasa Numata
2. Mr. Ryo Ishikawa
3. Mr. Ryujiro Sasao

September 29, 2010

Interview Infrastructure TWG Team Leader

1. Engr. Guialoson Mamogkat, Director for Operations, DPWH-ARMM

Interview Administrative TWG Team Leader

mg

HK

1. Dir. Lyda Udaundo-Mastura
Director III, Administrative and Management Services
Office of the Regional Governor – ARMM

September 30, 2010

Courtesy call and interview at RPDO-ARMM

1. Engr. Mlang Utro Madal, Assistant Regional Director
2. Engr. Baintan A. Ampatuan, Chief, MICAD Division/Asst. Team Leader Admin (IRR) TWG
3. Engr. Macapado Benito, Chief, Infrastructure Division

Courtesy call and interview the Executive Secretary of ARMM

1. Atty. Naguib G. Sinarimbo, Executive Secretary
Office of the Regional Governor of ARMM

October 1, 2010

Courtesy call meeting to DTI-ARMM

1. Engr. Marites K. Maguindra, Assistant Regional Secretary
(representative of Regional Secretary Atty. Asnaira Batua)

Courtesy call meeting to DPWH-ARMM

1. Engr. Mangodaya Madid, OIC Caretaker & Chief of Construction Division
2. Engr. Danilo Ong, Chief of Planning Division

Interview LIP-ARMM Study Team

1. Ms. Haruko Awano – JICA Consultant
2. Mr. Hisamitsu Shimoyama – JICA Consultant

October 2, 2010

Interview at Project Office in Davao

1. Engr. Clovis Ike J. Payumo – Infrastructure, Development Specialist
2. Mr. Michimasa Numata, Chief Advisor
3. Mr. Ryo Ishikawa
4. Mr. Ryujiro Sasao
5. Mr. Kazuhiro Okamoto

ng

HT

ANNEX 3- Evaluation Grid: ARMM Human Capacity Development Project (Final Evaluation)

Please refer the PDM as of 26 Feb. 2009 on the underlined words

No.	Evaluation Items	Titles	Large Items	Small Items	Evaluation Questions
1	1. Verification of the achievement of the Project	Project Purpose	Will the "Project Purpose" be attained at the end of the Project?	Have the middle management and operating core capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development and Economic Development in ARMM?	
2		Overall Goal	Will the "Overall Goal" be attained?	Will the Overall Goal (The administrative capacity is improved and economic development is promoted in ARMM) be attained after 3-5 years as an effect of the Project?	
3		Output	Have the "Output" been produced as planned?	1-1 Are the draft of Administrative Code and IRR drafted?	
4				1-2 Is data management to collect, complete personal information introduced?	
5				2-1 Are the technical qualifications of 15 TWG members of DPWH improved?	
6				2-2 Are TOT trainers of training on Project Engineer trained in DPWH-ARMM (in-house)?	
7				2-3 Are relevant agencies capacitated to produce technical proposals for construction projects (road & bridges, water systems)?	
8				3-1 Are Action Plans developed for selected Haral products?	
9				3-2 Is staff capacitated to provide business support information services of selected Haral Products at ARMM and provincial/district offices?	
10				3-3 Is staff capacitated to provide technical advice on production, processing and quality control of selected Haral Products?	
11				3-4 Are tools and kits for selected Haral products promotion and marketing produced?	
12		Input Process	Has the input been implemented as planned?		
13	2. Verification of the implementation process	Implementation Process	Implementation of the activities	Have the activities been input as planned? Especially, after the change of the some members of JCC and TWG, What is the effect to the Project activities?	
14			Problems in implementation and the countermeasure	Are there any problems in implementation? What are the countermeasures and their process if any?	
15		Linkage and Coordination	Linkage and Coordination	Are there any problems in implementation system, linkage and coordination among participated related organizations?	
16		Implementation Process	Implementation Process	Are the CPs appropriate in number, their terms and their ability (specialty and experience)?	
17			Frequency of the participation and the degree of recognition	Is it high the frequency (degree of recognition) of the participation to the Project by CPs?	
18		Philippine Strategy	Is it highly necessary the field of strengthening administrative ability?	Is there a change with the Mid-term Development Plan of the Philippines: Peace and Development with Mindanao after the mid-term evaluation on Dec. 2009?	
19	3. Relevance	Japanese Strategy	Aids business of Japan	Is there a change with the Aid Plan to the Philippines: Aids to the peace and stability of Mindanao after the mid-term evaluation?	
20		Target group	target group	Are there any changes with the needs of the "target group"?	
21		Demarcation	demarcation with other donors	Is it clearly implemented the cooperation and demarcation with the similar project of other donors?	

HK mg

ANNEX 3- Evaluation Grid: ARMM Human Capacity Development Project (Final Evaluation)

*Please refer the PDM as of 26 Feb. 2009 on the underlined words

Evaluation Items		Evaluation Questions	
No.	Titles	Large Items	Small Items
22	Output	Is it appropriate the degree of the attainment of the project?	The progress of the attainment of the "Output"?
23	Overall Goal		The prospect of the attainment of the "Overall Goal"?
24	Training	Does Project provide training with good quality?	Does it match with the needs of training applicants? Does it satisfy the trainees? Does Project set the good environment for all related personnel?
25	Logic	Do the "Output" contribute the attainment of the "Project Purpose"?	How much the "Output" contribute to the "Project Purpose"?
26	Proceeds/Blocks Factors	Factors which proceeds or blocks the attainment of "the Project Purpose"?	Are there any items which contributes the attainment of "the Project purpose" other than the "Output"?
27			Are there any factors which proceeds or blocks the attainment of the "Project Purpose"?
28			Are they appropriate the number, the fields and items of the exports?
29			Are they appropriate the type, quantity and the setting time of the equipment?
30	Input	Are they appropriate the quantity, quality and timing of the input for the attainment of "the Output"?	Are they appropriate the number, the fields, the programs, the receiving organizations and the dataterms of the CP training?
31			Are they appropriate the number of CP, disposition and ability of CP?
32			Are they appropriate the quality, the size and the availability of building facilities for Project offices and training venues?
33			Is the Project budget both Japanese and the Philippines sides appropriate?
34	System	Implementation and assistance system to Project	Are they appropriate the holding and the implementation of the decision in meeting of TWG and JCC? Are they appropriate the Japanese supporting system of JICA Head/Manila Office, the Consultant company?
35	Overall Goal	Expectation to attain the "Overall Goal"	How is the degree of the attainment of the "Overall Goal"
36	Others	Other effects outside the Project	Are there any positive or negative effects outside the Project?
37	Organizational/ Political	Is the sustainability expected in the field of organizational and political aspects?	Is the political assistance (ARMM and aid for middle management and operational core in ARG) maintained after the end of the Project? (Philippine Gov's and ARMM)
38	Financial	Is the sustainability expected in the field of financial aspect?	Is it prepared, the law system (role of ARG on 3 fields above) to support the improving administrative capacity? Or is it planned?
39			Does the trained staff continue to work as a civil servant? Are the trained staff eager to do do their duty?
40			Will the budget for staff training (outside and in-house) and for the maintenance of facilities be secured after the end of the Project?
41			Is there any countermeasure (lobby activity or set income generation) to secure the budget in the future? In case of yes, what are they?
42			Are there any plans (or expected activities) to finalize or to revise IRR?
	7. Sustainability		(a) Is it clearly set the renewal intervals and how to use HRIS? (b) Is it clearly set the ability, the qualification and the role of the HRIS operators? (c) Is the strategy on progress for the use of newly constructed computer facility? (d) Are there any troubles by the limited number of data of the personnel records?

Handwritten initials: NK 38

ANNEX 3- Evaluation Grid: ARMM Human Capacity Development Project (Final Evaluation)

*Please refer the PDM as of 26 Feb. 2009 on the underlined words

Evaluation Items		Evaluation Questions	
No.	Titles	Large Items	Small Items
43	Technical	In the sustainability expected in the field of technical aspect?	(a) Are there any countermeasures for technical improvements (technical training outside or in-house and training for new comers) of the middle management and operational core in the future in the Administrative Infrastructure / Economic Development? (b) Is it clearly defined the ability, the qualification and the role of TOT trainers?
44			(c) What are the organization chart, the duty and the post of the personnel of the "Business Supporting Desk"? (b) Will it maintain the "Business Supporting Desk" and the technical advice on Haral Products regarding the product, the process and the quality management?
45	Meeting/ Decision	TWG	What will be the role of TWG and how is the TWG maintained?
46	Whole ARG	contribution of 3 fields to ARG	How is IRR and staff information utilized in ARG? What is the future plan of Economic Development ?

no
HK

ANNEX 4- Project Design Matrix (PDM)

Project Name: ARMM Human Capacity Development Project
 Duration: 3 years

Implementing Agency: The relevant agencies in The Autonomous Regional Government (ARG) of Autonomous Region in Muslim Mindanao (ARMM)
 Project Site: Cotabato/Davao/ARMM Target Group: Middle management and operational core in ARG

Date: February 26, 2009 (Date of official revision)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>(Overall Goal) The Administrative capacity is improved and economic development is promoted in ARMM.</p>	<p>In several years after the end of the project, the following items are achieved. (Endorsement/implementation of)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrative Code and Implementing Rules and Regulations (IRR) of Administrative Code • Utilization of HRIS for human resource management • Improvement of projects implemented by ARG (RIP/PIP) • Increase of the number of feasibility study prepared by ARG • Halal certified products start to increase. • Total sales of target products increase in ARMM. • Micro farmers of target products such as livestock are able to manage business more effectively. 	<ul style="list-style-type: none"> • The approved Administrative Code • Report of ORG and relevant departments and agencies • Record of DPWH • Record of DPWH and relevant departments and agencies • Record of MMHCB • Record of DTI/DAF/BOI 	
<p>(Project Purpose) The middle management and operating core are capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development and Economic Development.</p>	<p>At the end of the project period (March, 2011), the following items are achieved. (Administration Development) 1-1 Draft of Administrative Code and IRR 1-2 75% of participating departments and agencies start updating the HRIS. 1-3 Three (3) staff (operator) can teach operation of human information management system.</p>	<p>1-1 Record of ORG 1-2 & 1-3 Record of participating department and agencies</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No significant change in administrative set-up of ARG • No significant change in the policy of the National Government and donors towards ARMM • No significant, negative

HK₂₀

<p>(Output: Administration Development) 1-1 Administrative Code and IRR are drafted.</p> <p>1-2 A data management to collect, compile and disseminate personnel information is introduced.</p>	<p>(Infrastructure Development) 2-1 Three (3) TOT trainers for in-house technical training 2-2 In-house technical training is introduced in DPWH 2-3 Three (3) project proposals are completed and submitted.</p> <p>(Economic Development) 3-1 Business support (desks) started to be operationalized 3-2 Technical support on (Halal) products started to be provided by respective agencies, provincial offices and LGUs.</p>	<p>2-1 & 2-2 Training record of DPWH 2-3 Completed proposals</p> <p>3-1 Activity record of the participating agencies in TWG 3-2 Activity record of the participating agencies in TWG</p>	<p>change in the environment for the trade in Mindanao</p> <ul style="list-style-type: none"> Consumers accept added values on Halal products
<p>(Output: Administrative Code and IRR) 1-1-1 Finalization of draft Administrative Code by TWG 1-1-2 Draft of compilation of IRR</p> <p>1-2-1 80% of participating staff/operators trained 1-2-2 80% of participating agencies introduced HRIS 1-2-3 Training participants' satisfaction with the training 1-2-4 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 1-2-5 Improvement of participants' level of practice after training 1-2-6 Database and learning materials developed</p>	<p>By the end of the project period, the following items are achieved. 1-1-1 Finalization of draft Administrative Code by TWG 1-1-2 Draft of compilation of IRR</p> <p>1-2-1 80% of participating staff/operators trained 1-2-2 80% of participating agencies introduced HRIS 1-2-3 Training participants' satisfaction with the training 1-2-4 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 1-2-5 Improvement of participants' level of practice after training 1-2-6 Database and learning materials developed</p>	<p>1-1-1 The Final draft Administrative Code 1-1-2 The draft IRR</p> <p>1-2-1 Training completion report 1-2-2 Training completion report 1-2-3 The results of survey conducted for participants at the end of the training 1-2-4 Pre-/Post- test 1-2-5 TNA(Training Needs Assessment) survey conducted for participants (Before/After) 1-2-6 Database and learning materials</p>	<ul style="list-style-type: none"> ORG periodically organizes training on the operation of the system to new operators.

HK

<p>(Output 2: Infrastructure Development) 2-1 Technical qualifications of DPWH staff are improved.</p>	<p>2-1-1 80% of DPWH infra-management group participants' qualification upgraded equivalent to "Project Engineer" 2-1-2 Training participants satisfied with the training 2-1-3 Participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved 2-1-4 Participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective</p>	<p>2-1-1 Certificate issued by DPWH, record of DPWH 2-1-2 Participants' post training evaluation questionnaires 2-1-3 Participants' Pre and Post training test results 2-1-4 Follow through activity performance reports</p>	<p>* The management of the participating agencies supports the institutionalization of in-house training programs.</p>
<p>2-2 TOT trainers of training on Project Engineer are trained in DPWH-ARMM (in-house).</p>	<p>2-2-1 Training manuals and materials for Field Engineers prepared 2-2-2 80% of DPWH infra-management group participants trained in TOT training course 2-2-3 Ten (10) ARMM engineers attended and completed training courses conducted by TOT trainers 2-2-4 TOT participants satisfied with the training 2-2-5 TOT participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved 2-2-6 TOT participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective</p>	<p>2-2-1 Training manuals developed and adopted by DPWH for cascade training 2-2-2 Trainers' training evaluation results 2-2-3 Certificate issued by DPWH, training completion reports 2-2-4 Participants' post-training evaluation questionnaires 2-2-5 Participants' pre and post training test results 2-2-6 Follow through activity performance reports</p>	
<p>2-3 The relevant agencies are capacitated to produce technical proposals for construction projects (roads & bridges, water system).</p>	<p>2-3-1 80% of F/S group participants trained in FS preparation 2-3-2 Training participants satisfied with FS training 2-3-3 Training participants' level of understanding and skill in FS</p>	<p>2-3-1 Certificates issued by agency management; training completion reports 2-3-2 Participants' post-training evaluation questionnaires</p>	

77

78

<p>(Output3: Economic Development) 3-1 Action plans are developed for selected Halal products.</p>	<p>preparation improved 2-3-4 Participants able to apply their knowledge and skills in FS preparation</p>	<p>2-3-3 Participants' pre and post training test results 2-3-4 FS proposals completed and submitted</p>	
<p>3-2 Staff is capacitated to provide business support information services of selected Halal products at ARMM and provincial/district offices.</p>	<p>3-1 Action plans and the framework for implementation of Halal promotion developed (total/each group) 3-2-1 80% of Economic Development TWG members trained in business support training courses 3-2-2 Training participants' satisfaction with the training. 3-2-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 3-2-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-2-5 Three (3) staff trained as TOT trainers 3-2-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer 3-2-7 A guide for business support staff developed</p>	<p>3-1 Copy of action plans and the framework 3-2-1 Training completion report 3-2-2 The results of survey conducted for participants at the end of the training 3-2-3 Pre/Post test result 3-2-4 TNA survey conducted for participants (Before/After) 3-2-5 Training completion report 3-2-6 Training completion report 3-2-7 The materials adopted by TWG member agencies</p>	<ul style="list-style-type: none"> • MMHCB is capable of handling increased applications. • Costs of sample testing and quality assurance are affordable to producers and processors.
<p>3-3 Staff is capacitated to provide technical advice on production, processing and quality control of selected Halal products.</p>	<p>3-3-1 80% of Economic Development TWG members trained in production, processing and quality control training courses 3-3-2 Participants' satisfaction with the training. 3-3-3 Improvement of participant's level of understanding and skill after training 3-3-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-3-5 Three (3) staff trained as TOT trainers 3-3-6 Twenty (20) staff other than TWG</p>	<p>3-3-1 Training completion report 3-3-2 The results of survey conducted for participants at the end of the training 3-3-3 Pre/Post test result 3-3-4 TNA survey conducted for participants (Before/After) 3-3-5 Training completion report 3-3-6 Training completion report 3-3-7 The materials produced by TWG</p>	

HK

28

<p>3-4 Tools and kits for selected Halal products promotion and marketing are produced.</p>	<p>members received trial training by TOT trainer</p> <p>3-3-7 Learning materials and/or promotional materials produced</p> <p>3-4-1 80% of Economic Development TWG members trained in Halal products promotion and marketing training courses</p> <p>3-4-2 Participants' satisfaction with the training.</p> <p>3-4-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training</p> <p>3-4-4 Improvement of participants' level of practice after training</p> <p>3-4-5 Three (3) staff trained as TOT trainers</p> <p>3-4-6 Twenty (20) staff other than TWG members received trial training by TOT trainer</p> <p>3-4-7 Promotional materials developed</p> <p>3-4-8 Experimental marketing activity conducted</p>	<p>3-4-1 Training completion report</p> <p>3-4-2 The results of survey conducted for participants at the end of the training</p> <p>3-4-3 Pre/Post test result</p> <p>3-4-4 TNA survey conducted for participants (Before/After)</p> <p>3-4-5 Training completion report</p> <p>3-4-6 Training completion report</p> <p>3-4-7 Promotional materials</p> <p>3-4-8 Reports on experimental marketing activity</p>	
<p>Activities</p> <p>1 Administration Development</p> <p>1-1 Preparation of Administrative Code</p> <p>1-1-1 Design and preparation of workshop (on Administrative Code and IRR)</p> <p>1-1-2 Conduct of workshop in the 1st Period</p> <p>1-1-3 Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 1st Period</p> <p>1-1-4 Conduct of workshop in the 2nd Period</p> <p>1-1-5 Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 2nd Period</p> <p>1-1-6 Conduct of workshop in the 3rd Period</p>	<p>JICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of JICA experts • The cost for the conduct of training programs • The cost for producing training materials • Training in Japan 	<p>ARG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assignment of Technical Working Group (TWG) members for each training program • Venues/sites for on-the-site training in ARMM • Provision of project office 	<p>Important Assumptions</p> <ul style="list-style-type: none"> • The trained staff continues to perform their assigned functions in the same position/office after training. • Pilot processing sites for livestock and seaweed are in place and made available for the project activities (Output 3)

JK 30

<p>1-1-7 Conduct of final presentation seminar</p> <p>1 2 Introduction of HRIS</p> <p>1-2-1 Design and preparation of training (with formulation of HRIS database)</p> <p>1-2-2 Conduct of training in the 1st Period</p> <p>1-2-3 Conduct of follow-through activities in the 1st Period</p> <p>1-2-4 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period</p> <p>1-2-5 Conduct of experimental training by trained staff in the 2nd Period</p> <p>1-2-6 Conduct of follow-through activities in the 2nd Period</p> <p>1-2-7 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period</p> <p>1-2-8 Conduct of training in the 3rd Period</p> <p>1-2-9 Conduct of follow-through activities in the 3rd Period</p> <p>1-2-10 Finalization of operating/ training manual and database</p> <p>1-2-11 Conduct of final presentation seminar</p>		<p>(Preconditions)</p> <ul style="list-style-type: none"> • The sufficient numbers of eligible trainees are secured for training course. • Participants of follow-through activities commit their time and effort. • All the agencies agree to cooperate the drafting of Administrative Code (Output 1).
<p>2 Infrastructure Development</p> <p>2-1 Technical training of infrastructure management</p> <p>2-1-1 Design and preparation of training</p> <p>2-1-2 Conduct of training in the 1st Period</p> <p>2-1-3 Conduct of follow-through activities/OJT (field level) in the 1st Period</p> <p>2-1-4 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period</p> <p>2-1-5 Conduct of training in the 2nd Period</p> <p>2-1-6 Conduct of follow-through activities/OJT (field level) in the 2nd Period</p>		

HT

80

- 2-1-7 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period
- 2-1-8 Conduct of in-house training by trained staff
- 2-1-9 Finalization of training material, guideline and manual
- 2-1-10 Conduct of final presentation seminar
- 2-2 Technical training of proposal preparation
 - 2-2-1 Design and preparation of training
 - 2-2-2 Conduct of training in the 1st Period
 - 2-2-3 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period
 - 2-2-4 Conduct of training in the 2nd Period
 - 2-2-5 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period
 - 2-2-6 Conduct of follow-through activities in the 3rd Period
 - 2-2-7 Finalization of technical proposal by participants
- 2-2-8 Finalization of guide on proposal writing and feasibility study
- 2-2-9 Conduct of final presentation seminar
- 3 Economic Development**
 - 3-1 Conduct workshop for formulation of overall action plan and training plan for each group
 - 3-2 Design and preparation of training
 - 3-3 Conduct of training in the 1st Period
 - 3-4 Conduct of follow-through activities in the 1st period
 - 3-5 Conduct of progress meeting at the end of 1st Period
 - 3-6 Conduct of training in the 2nd Period

HK

30

<p>3-7 Conduct of follow-through activities in the 2nd period</p> <p>3-8 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period</p> <p>3-9 Conduct of experimental TOT training by trained staff</p> <p>3-10 Conduct of follow-through activities in the 3rd period</p> <p>3-11 Finalization of products of training (manual, material and brochure)</p> <p>3-12 Conduct of final presentation seminar</p>			
--	--	--	--

HA 78

ANNEX 5 - List of Japanese Experts (Dispatched to the Project)

1st Period (May 2008 – March 2009)

	Name	Position
1	Michimasa Numata	Chief Adviser, Economic Development Expert
2	Kazuhiro Okamoto	Deputy Chief Advisor, Administration Development Expert
3	Ryujiro Sasao	Business Support Expert
4	Tomomichi Yamada	Human Resource Information System Expert
5	Clovis Ike J. Payumo	Infrastructure Development Expert
6	Ryoji Higurashi	Training Management and Monitoring Expert

2nd Period (May 2009 – March 2010)

	Name	Position
1	Michimasa Numata	Chief Adviser, Economic Development Expert
2	Kazuhiro Okamoto	Deputy Chief Advisor, Administration Development Expert
3	Ryujiro Sasao	Business Support Expert
4	Noriaki Suzuki	Human Resource Information Development Expert
5	Clovis Ike J. Payumo	Infrastructure Development Expert
6	Ryoji Higurashi	Training Management and Monitoring Expert

3rd Period (May 2010 – March 2011)

	Name	Position
1	Michimasa Numata	Chief Adviser, Economic Development Expert
2	Kazuhiro Okamoto	Deputy Chief Advisor, Administration Development Expert
3	Ryujiro Sasao	Business Support Expert
4	Noriaki Suzuki	Human Resource Information Development Expert
5	Clovis Ike J. Payumo	Infrastructure Development Expert
6	Ryo Ishikawa	Training Management and Monitoring Expert

HK MS

ANNEX 6 - List of Participants for Counterpart Training in Japan

	Name	Organization	Position	Title of the Training/Duration
1	SAMBOLAWAN Mustapha Atuan	ARMM Social Fund, ARMM and Cabinet Secretary	Project Manager	Study Tour "The Role of Local Government in Promotion of Local Industry" / Oct. 27-Nov. 13, 2009
2	BELONGAN Saban Buka	DAF-ARMM	Agricultural Technologist	Study Tour "The Role of Local Government in Promotion of Local Industry" / Oct. 27-Nov. 13, 2009
3	DATUMANONG Abubacar Mastura	DTI-ARMM	Chief Administrative Officer	Study Tour "The Role of Local Government in Promotion of Local Industry" / Oct. 27-Nov. 13, 2009
4	GAMAS Alice Dollete	DOST-ARMM	Science Research Specialist	Study Tour "The Role of Local Government in Promotion of Local Industry" / Oct. 27-Nov. 13, 2009
5	MAMADRA Sarah Darping	DTI-ARMM	Senior Trade and Industry Development Specialist	Study Tour "The Role of Local Government in Promotion of Local Industry" / Oct. 27-Nov. 13, 2009
6	PANGILAMEN Moses Intao	DAF-ARMM	Aquaculturist II	Study Tour "The Role of Local Government in Promotion of Local Industry" / Oct. 27-Nov. 13, 2009
7	SUMAEL Abdullah Malang	DTI-ARMM	Trade and Industry Development Specialist	Study Tour "The Role of Local Government in Promotion of Local Industry" / Oct. 27-Nov. 13, 2009
8	DATUMANONG Abubacar Mastura	DTI-ARMM	Chief Administrative Officer	Training "Community Capacity and Rural Development promotion for Asia Countries-One Village One Product" / Jun. 13-Jul. 3, 2010
9	SUMAMPAO Salonga Asi	DPWH-ARMM	Engineer II	Training "Public Works and Administration on Regional Government" / Sep. 7-Oct. 30, 2010
10	DIMALOTANG Ramir Macaraya	Lanao Sur Engineering District I	Engineer II	Training "Public Works and Administration on Regional Government" / Sep. 7-Oct. 30, 2010

HA mg

ANNEX 7 – List of Equipment (May 2008 – September 2010)
Office Furniture and Equipment

Date	Name of equipment/furniture	Serial Number	Currency	Price	Place	Frequency of Use	Condition
8-May-08	Satellite phone	IMEI:300214010770930	JPY	241,300	Davao office	C	A
21-May-08	Canon Powershot A570 IS Digital Camera	6342208074	PHP	13,950.00	Davao office	C	A
27-May-08	Safety vault w/ 2keys 1 dial	Model: CS 130 05866	PHP	22,743.00	Davao office	A	A
29-May-08	Air conditioner (split, wall mounted type)	7726500702-7813900714	PHP	56,434.00	Davao office	A	B
29-May-08	Air conditioner (split, wall mounted type)	7726500705-7813900742	PHP	56,434.00	Davao office	A	B
29-May-08	Desktop MX Primo w/ LG 17" LCD monitor SN: B03INZYEZ445	Machines No. S55816	PHP	25,899.00	Davao office	A	A
29-May-08	Toshiba laptop M600-E333	28019616W	PHP	73,530.00	Davao office	A	A
29-May-08	Panasonic 2000 ansi lumens LCD Projector	SB8240022	PHP	62,990.00	Davao office	C	A
29-May-08	Panasonic 2000 ansi lumens LCD Projector	SB8240135	PHP	62,990.00	Davao office	C	A
30-May-08	Canon IR3025 printer	(21) MTY 02796	PHP	319,950.00	Davao office	A	A
31-May-08	Hp Laserjet 2600N laserjet printer	CNJJ81H007	PHP	24,995.00	Davao office	C	A
24-Jun-08	Digital MXPrimo Computer w/ samsung 17" LCD monitor	28019493W	PHP	28,590.00	Davao office	A	A
24-Jun-08	Toshiba M600-E333 laptop Notebook Computer	28019456W	PHP	71,940.00	Davao office	A	A
26-Jun-08	Toshiba M600-E333 laptop Notebook Computer		PHP	71,940.00	Cotabato office	A	A
14-Jul-08	Office sofa set(black leatherette with center and side table)		PHP	19,350.00	Davao office	A	A
21-Jul-08	Zebra AVR model (ZVR – 5000TD)		PHP	11,339.77	Davao office	A	A
21-Jul-08	Zebra AVR model (ZVR – 5000TD)		PHP	11,339.77	Davao office	A	A
21-Jul-08	Zebra AVR model (ZVR – 5000TD)		PHP	11,339.77	Davao office	A	A
5-Aug-08	Panasonic aircon (1HP)		PHP	15,499.00	Davao office	B	A
6-Nov-08	Digital MX Primo (desktop) monitor SNIPE 17HMBQ822106M	GPU Machine #: 569918	PHP	25,995.00	Cotabato office	A	A
6-Nov-08	Digital MX Primo (desktop) monitor SNIPE 17HMBQ82301U	CPU Machine #: 569916	PHP	25,995.00	Cotabato office	A	A
28-Nov-08	Panasonic 2000 ansi lumens LCD Projector		PHP	39,990.00	Davao office	C	A
12-Dec-08	Digital camera (lens 901S)		PHP	21,950.00	Davao office	C	A
12-Dec-08	Toshiba satellite M300-E431 notebook (black color)		PHP	66,500.00	Davao office	C	A
15-Dec-08	Kyocera -Mita Digital copier KM-C2525E		PHP	343,930.00	Davao office	A	A
15-Dec-08	Kyocera -Mita Digital copier KM-C2525E		PHP	343,930.00	Cotabato office	A	A
12-Jan-09	Canon HDV-HF1 Camcorder (Video camera)		PHP	78,950.00	Davao office	C	A
3-Mar-09	Panasonic 2600 Ansi lumens led projector	SD8320087	PHP	50,500.00	Davao office	C	A
6-Mar-09	Toshiba satellite M300 notebook	58260808W	PHP	66,500.00	Davao office	C	A
26-Feb-10	Canon Pixma iP100	ABCL09666	PHP	14,590.00	Davao office	C	A
26-Feb-10	Canon Pixma iP100	ABCL09770	PHP	14,590.00	Davao office	C	A
5-Mar-10	Toshiba Portege M900-5337R Notebook	1A045300R	PHP	63,950.00	Davao office	A	A
5-Mar-10	Toshiba Portege M900-5337R Notebook	1A045278R	PHP	63,950.00	Davao office	A	A
5-Mar-10	Toshiba Portege M900-5337R Notebook	1A045582R	PHP	63,950.00	Davao office	A	A
	Total			¥4,773,385			

HK 28

ANNEX 7- List of Equipment (May 2008 - September 2010)

Office Furniture and Equipment

Date	Name of equipment/furniture	Serial Number	Currency	Price	Place	Frequency of Use	Condition
Computer software							
29-May-08	MS Office Professional 2007		PHP	15,995.00	Davao office	A	A
29-May-08	MS Office Professional 2007		PHP	15,995.00	Davao office	A	A
12-Jun-08	MS Office Professional 2007		PHP	15,995.00	Davao office	A	A
12-Jun-08	MS Office Professional 2007		PHP	15,995.00	Davao office	A	A
26-Jun-08	MS Office Professional 2007		PHP	15,995.00	Davao office	A	A
6-Nov-08	MS Office Professional 2007		PHP	17,495.00	Cotabato office	A	A
8-Nov-08	MS Office Professional 2007		PHP	17,495.00	Cotabato office	A	A
12-Dec-08	MS Office Professional 2007		PHP	17,495.00	Davao office	A	A
6-Mar-09	MS Office Professional 2007		PHP	17,495.00	Davao office	A	A
1-Jul-09	Adobe Dreamweaver		PHP	33,495.00	Davao office	A	A
1-Jul-09	Adobe Photoshop		PHP	54,575.00	Davao office	A	A
5-Mar-10	3 MS Windows 7 Professional (@9490)		PHP	28,470.00	Davao office	A	A
5-Mar-10	3 MS Office 2007 Professional (@17,995)		PHP	53,985.00	Davao office	A	A
	Total			¥640,960			

Equipment for ARMM

Date	Name of equipment	Standard/Part Number	Currency	Price	Place	Frequency of Use	Condition
1-Feb-10	20 MS Windows 7 Professional (@Php9,480.00)		PHP	189,800.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	20 MS Office Professional 2007 (@Php17,995.00)		PHP	359,900.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS613163T CPU# : JA17422	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS546000Z CPU# : JA17437	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS544300T CPU# : JA17437	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS545527F CPU# : JA17430	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS545828B CPU# : JA17434	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS544261A CPU# : JA17427	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A

Handwritten signature/initials

ANNEX 7- List of Equipment (May 2008 – September 2010)

Office Furniture and Equipment

Date	Name of equipment/furniture	Serial Number	Currency	Price	Place	Frequency of Use	Condition
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS615081X CPU# : JA17423	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS54560J CPU# : JA17426	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS615008L CPU# : JA17435	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS545457A CPU# : JA17439	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS544270B CPU# : JA17424	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS44640V CPU# : JA17428	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS544283B CPU# : JA17438	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS545437F CPU# : JA17436	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS615021D CPU# : JA17429	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS545471R CPU# : JA17421	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS545433D CPU# : JA17433	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS544937L CPU# : JA17433	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS615016M CPU# : JA17431	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	Digital MX Primo Desktop Computer (Core2Duo) with speakers, table & chair	Monitor S/N: CM17H9FS545255R CPU# : JA17433	PHP	33,120.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	APC UPS 1100VA (BR 1100)	880833x17888	PHP	12,950.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A

HK

ANNEX 7- List of Equipment (May 2008 - September 2010)

Office Furniture and Equipment

Date	Name of equipment/furniture	Serial Number	Currency	Price	Place	Frequency of Use	Condition
1-Feb-10	APC UPS 1100VA (BR 1100)	3B0941x39752	PHP	12,950.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	APC UPS 1100VA (BR 1100)	3B0921x23670	PHP	12,950.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	APC UPS 1100VA (BR 1100)	3B0941x39741	PHP	12,950.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	APC UPS 1100VA (BR 1100)	3B0941x39544	PHP	12,950.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	APC UPS 1100VA (BR 1100)	3B0933x17747	PHP	12,950.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	APC UPS 1100VA (BR 1100)	3B0941x39747	PHP	12,950.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	APC UPS 1100VA (BR 1100)	3B0941x39933	PHP	12,950.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	APC UPS 1100VA (BR 1100)	3B0941x39802	PHP	12,950.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
1-Feb-10	APC UPS 1100VA (BR 1100)	3B0941x39765	PHP	12,950.00	ARMM-HRIS Computer Center (Cotabato)	B	A
	Total			¥2,683,200			
	Grand Total			¥8,097,545			

*Frequency of Use
 A: Frequently used
 B: used one to three times per week
 C: used frequently at the specific sessions
 D: not used much (three to eleven times per year)
 E: not used by reasons

*Condition: (C and D need Reasons)
 A: always in good condition by well maintenance
 B: no problem in operation by enough maintenance
 C: can be used after maintenance
 D: can not be operated

HR 28

ANNEX 8 - List of Counterpart Personnel

Name	Position		Organization
Atty. Musulapha A. Sambolowan	Project Director	JICA Focal Person Project Manager of ARMM Social Fund	ARMM
Atty. Naguib Sinarimbo	Project Director	Executive Secretary	ARMM-ORG
Dir. Lydia M. Udaundo-Mastura, Al Haj	Project Manager, Head of Administration Development TWG	Director III	AMS- ORG
Executive Dir. Diamadel E. Dumagay	Member of JCC	Executive Director	RPDO
Engr. Guialoson A. Mamogkat	Member of JCC, Head of Infrastructure Development TWG	Director II for Operation	DPWH
Engr. Marites K. Maguindra	Member of JCC, Head of Economic Development TWG	Assistant Regional Secretary	DTI
Engr. Baintain A. Ampatuan	Member of JCC, Assistant Head of Administration Development TWG	Planning Officer, Chief Macro Intersectoral Coordinating Assistance Division	RPDO
Engr. Danilo A. Ong	Member of JCC, Assistant Head of Infrastructure Development TWG	Engineer V, Chief Planning & Programming Division	DPWH
Dr. Abubacar M. Datumanong	Member of JCC, Assistant Head of Economic Development TWG	Chief Administrative Officer	DTI

HK

MB

ANNEX 9 - List of TWG Members

1. Administration Development

No.	Name	Agency	Position
1.	Dir. Lydia M. Udaundo-Mastura	ORG	Director III
2.	Engr. Baintan A. Ampatuan	RPDO	Chief, Macro Inter-Sectoral Coordinating Assistance Division
3.	Asec. Abdulgani M. Cadir	DOLE	Assistant Regional Cabinet Secretary
4.	Mr. Abdunasser G. Nul	ODA	Planning Officer
5.	Mr. Gani J. Petron	ORT	Local Revenue Collection Officer V
6.	Mr. Carlito C. Morales	ORG	Chief Administrative Officer
7.	Ms. Marilou Rabe-Guerra	MLO-ORG	Executive Assistant IV
8.	Mr. Naseer L. Talipasan	DENR	Legal Officer III
9.	Mr. Nashrudin U. Talipasan	CHED	Sr. Education Program Specialist
10.	Atty. Roslaine M. Maniri	DOTC	Attorney V
11.	Mr. Mauricio F. Civiles	DILG	Local Government Operations Officer II
12.	Dr. Abubacar M. Datumanong	DTI	Chief Administrative Officer
13.	Atty. Nerissa A. Dalig	DAF	Legal Officer III
14.	Mr. Johnny Evangelista	DOST	Chief, Science and Technology Services
15.	Engr. Nashrodin Ibrahim	DPWH	Special Assistant to the District Engineer
16.	Ms. Sambay S. Suwaib	DSWD	Chief Administrative Officer
17.	Mr. Alikhan Mocodai	DOH	Chief Administrative Officer
18.	Dir. Shuaib A. Maulana	DEP-ED	Director II
19.	Atty. Madid Mama	DAR	Legal Officer
20.	Engr. John C. Lomboy	DOT	Chief, Tourism Operations Officer
21.	Mr. Omarkayam Dalagan	TESDA	Chief Administrative Officer
22.	Dir. Fatima P. Kanakan	OSCC	Executive Director
23.	Mr. Angel P. Villareal, Jr.	HLURB	Chief, Legal and Technical Services
24.	Mr. Jaime Nartatez	RBOI	Chief Administrative Officer
25.	Ms. Merle Anjao	RPDO	Planning Officer III
26.	Atty. Ashrafia Aymee Biruar	BCH	Executive Director
27.	Ms. Carmenchita Paudac	RCBW	Planning Officer
28.	Ms. May S. Sanday	CABSEC-ORG	Executive Assistant III
29.	Mr. Edward U. Real	ORG	Administrative Assistant VI
30.	Ms. Lesandra May Real-Sanchez	ORG	Administrative Assistant VI

17/15

1 28

2. Human Resource Information System (HRIS)

No.	Name	Agency	Position
1.	Edward U. Real	ORG	Administrative Assistant VI
2.	Maritess Q. Galindo		Administrative Officer V
3.	Bailyn G. Ibrahim		AA II
4.	Jenny E. Pelaez		AO IV
5.	Hiyasmin G. Macmod-Samal		AA II
6.	Maria Teresa Sullivan		AO II
7.	Rachel A. Gampong		AA II
8.	Alonto Pinguiaman		AO
9.	Norhaya M. Abdul	RPDO	HRMO II
10.	Norhanizah Cabili	ORT	AA IV
11.	Sumalong Nakan-Abdullah		AO V
12.	Ma. Leonora T. Espino	DAR	Fiscal Examiner I
13.	Annurudin U. Tayuan		AO IV
14.	Norma Pandapatan	DSWD	HRM Assistant
15.	Ma. Lani-Ann F. Cudal		AO IV
16.	Abdulradzak M. Kalipapa	DAF	Social Welfare Assistant
17.	Amera Mastura Malang		AO IV
18.	Jasmin I. Mamarangcas	DENR	AA III
19.	Taya B. Candao, Al-hadja		AO V
20.	Rowaida D. Lalang	DPWH	AO II
21.	Charlemagne C. Torsiende		AO V
22.	Maximo M. Mejos	DepEd	AA III
23.	Tessie V. Pasahe		AA II
24.	Eduardo C. Nieveras, Jr.		AP
25.	Michael I. Sinarimbo		EPS II
26.	Yahya Noorie S. Samama		AA I
27.	Mary Jane Esperat	DTI	Clerk II
28.	Larida A. Ala		AO V
29.	Somaira Tomawis-Salem	DOT	AA II
30.	Laura Y. Pangilan		AO IV
31.	Zuhana M. Lauban	DOLE	AA III
32.	Noraida M. Tamano		AO V
33.	Modasir Morsalen		AA III

AK

2

MS

No.	Name	Agency	Position
34.	Narcisa M. Canda	DOST	AO IV
35.	Sukarno Y. Dani		AA V
36.	Aisah M. Salem	CHED	Acting HRMO/SEPS
37.	Maria Floraida O. Glang		AA II
38.	Omarsaqaff L. Datumanong	DOTC	SAO/AO IV
39.	Ahmsia E. Sambolawan-Edris		AA III
40.	Mildred F. Malongayon	DILG	HRMO III
41.	Saip S. Malawani		AA VI
42.	Ademar G. Limba	DOH	AO V
43.	Gladys Lidasan		AA

3. Infrastructure Development

(1) Infrastructure Management Group (IMG)

No.	Name	Office	Position
1.	Guiani B. Adam	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
2.	Salik A. Ali	DPWH ARMM Regional Office	Engineer III
3.	Amrollah A. Alonto	RPDO ARMM	Planning Officer III
4.	Paisal M. Andel	DPWH ARMM Regional Office	Engineer III
5.	Babama A. Aodar	DPWH ARMM Regional Office	Engineer III
6.	Ramir M. Dimalotang	Lanao Sur Engineering District I	Engineer II
7.	Esmael D. Ganduan	Maguindanao Engineering Dist. II	Engineer II
8.	Mangawan D. Lawi	DPWH ARMM Regional Office	Chief, MQC/Hydrology
9.	Junny C. Mastura	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
10.	Georgie M. Manibpel	Maguindanao Engineering Dist. I	Engineer II
11.	Acob Marohom	Lanao Sur Engineering District II	Engineer II
12.	Abdulbakil I. Mihasun	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
13.	Monabantog D. Nathangcop	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
14.	Sukarno A. Suleik	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
15.	Madra S. Talib	Tawi Tawi Engineering District	Engineer III

(2) Project Proposal (FS) Preparation Group (FS Group)

No.	Name	Office	Position
1.	Emran B. Buisan	DPWH ARMM Regional Office	Chief, Survey and Design Div.

3
mg

12/12

No.	Name	Agency	Position
2.	Rosela L. Cabañog	DPWH ARMM Regional Office	Engineer III, Maint. Div.
3.	Hector F. Celia	DPWH ARMM Regional Office	Chief, Equipment Div.
4.	Nazer P. Ebus	DPWH ARMM Regional Office	Engineer IV
5.	Salonga A. Sumampao	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
6.	Mangondaya M. Madid	DPWH ARMM Regional Office	Chief, Construction Div.
7.	Guialoson A. Mamogkat	DPWH ARMM Regional Office	Director II for Operation
8.	Juhary M. Binaloy	DPWH ARMM Regional Office	Draftsman II
9.	Noralia A. Maraki	DPWH ARMM Regional Office	Engineer II
10.	Zainal N. Mlok, Jr.	DOTC ARMM Regional Office	Engineer IV
11.	Danilo A. Ong	DPWH ARMM Regional Office	Chief, Planning & Prog. Div.
12.	Beverly Grace D. Villar	DPWH ARMM Regional Office	Engineer III
13.	Gamar S. Zapanta	RPDO ARMM	Planning Officer III
14.	Romeo Y. Dadang	DPWH ARMM Regional Office	Engineer IV
15.	Razul K. Abpi	Maguindanao Dist. Eng'g Office	District Engineer

4. Economic Development

No	Name	Agency	Position
1.	Engr. Marites K. Maguindra	DTI-ARMM	Asst. Regional Cabinet Secretary
2.	Dr. Abubacar M. Datumanong	DTI-ARMM	Chief, Admin. Officer
3.	Dir. Khalikuzaman Baraguir	DTI-ARMM (Maguindanao)	Provincial Director
4.	Dr. Susana S. Anayatin	DTI-ARMM	Chief, TMS
5.	Sarah D. Mamadra	DTI-ARMM	Trade and Industry Dev't. Specialist
6.	Noah R. Ibay II	DTI-ARMM	Trade and Industry Dev't. Specialist
7.	Abdullah Sumael	DTI-ARMM	Trade and Industry Dev't. Specialist
8.	Shiela Joy Cadianda	DTI-ARMM	Trade and Industry Dev't. Specialist
9.	Mel S. Alamada	DA-ARMM	Agriculturist I

AK

MS

No	Name	Agency	Position
10.	Saban B. Belongan	DA-ARMM	Animal Health
11.	Mohmin Sulaik	DA-ARMM	Agriculturist II
12.	Moses I. Pangilamen	BFAR-ARMM	Aqua II
13.	Alice Dollete Gamas	DOST-ARMM	Science Research Specialist I
14.	Engr. John C. Lomboy	Department of Tourism-ARMM	Chief, Tourism Operations Officer
15.	Larzon Santos	RBOI	Chief, Investment Specialist
16.	Mariam Daud	Muslim Mindanao Halal Certification Board, Inc.	Executive Director
17.	Dhenhar S. Aming	TESDA-ARMM	TESD Specialist III
18.	Helen Joy Cejar-Burgos	MASKHAGRA	Auditor
19.	Amelil Laguialam	MASKHAGRA	Board Member
20.	Dir. Nadzmi Ismael	DAR-ARMM	Director for ARC Operations
21.	Gladys Jiajorrah A. Solano	DAF-ARMM	Agribusiness Division
22.	Fernando De Dios	DTI-ARMM	Trade and Industry Dev't. Specialist

ANNEX 10 - Plan of Operations

Activities		2008-2009(1st Period)												
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
I Administration Development (Output 1)														
I-1 Preparation of Administrative Code and IRR														
I-1-1	Design and preparation of workshop (on Administrative Code and IRR)	Plan												
		Actual												
I-1-2	Conduct of workshop in the 1st Period	Plan												
		Actual												
I-1-3	Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 1st Period	Plan												
		Actual												
I-2 Introduction of Human Resource Information System (HRIS)														
I-2-1	Design and preparation of training (with formation of HRIS database)	Plan												
		Actual												
I-2-2	Conduct of training in the 1st Period	Plan												
		Actual												
I-2-3	Conduct of follow-through activities in the 1st Period	Plan												
		Actual												
I-2-4	Conduct of progress meeting at the end of 1st Period	Plan												
		Actual												
I-2-4-1	Conduct progress meeting	Plan												
		Actual												
II Infrastructure Development (Output 2)														
II-1 Technical Training of Infrastructure management														
II-1-1	Design and preparation of training	Plan												
		Actual												
II-1-2	Conduct of training in the 1st Period	Plan												
		Actual												
II-1-3	Conduct of follow-through activities/CJT (field level) in the 1st Period	Plan												
		Actual												
II-1-4	Conduct of progress meeting at the end of 1st Period	Plan												
		Actual												
II-2 Technical training of proposal preparation														
II-2-1	Design and preparation of training	Plan												
		Actual												
II-2-2	Conduct of training in the 1st Period	Plan												
		Actual												
II-2-3	Conduct of progress meeting at the end of 1st Period	Plan												
		Actual												
III Economic Development (Output 3)														
III-1	Conduct of workshop for formation of overall action plan and training plan for each group	Plan												
		Actual												
III-2	Designing and preparation of training	Plan												
		Actual												
III-3	Conduct of training in the 1st Period	Plan												
		Actual												
III-4	Conduct of follow-through activities for business support and production/processing/quality control	Plan												
		Actual												
III-5	Conduct of progress meeting at the end of 1st Period	Plan												
		Actual												

18

14K

ANNEX 10 - Plan of Operations

Activities			2009-2010 (2nd Period)												
			5	6	7	8	9	10	11	11	1	2	3		
1 Administration Development (Output 1)															
1-1 Preparation of IRR															
1-1-1	TWC meeting	Plan	■												
		Actual													
1-1-2	Conduct of workshop on IRR (4 times)	Plan		■			■			■	■				
		Actual													
1-1-3	Conduct of study tour around Manila	Plan			■										
		Actual													
1-1-4	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Plan											■		
		Actual													
1-2 Introduction of Human Resource Information System (HRIS)															
1-2-1	HRIS Group Meeting	Plan		■											
		Actual													
1-2-2	Conduct of training on HRIS (4 times)	Plan		■	■							■	■		
		Actual													
1-2-3	Conduct of follow-through activity	Plan			■	■							■	■	
		Actual													
1-2-4	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Plan												■	
		Actual													
2 Infrastructure Development (Output 2)															
2-1 Technical Training of infrastructure management															
2-1-1	TWC meeting	Plan			■										
		Actual													
2-1-2	Conduct of training (3 times)	Plan				■	■	■	■	■					
		Actual													
2-1-3	Conduct of follow-through activity	Plan											■		
		Actual													
2-1-4	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Plan												■	
		Actual													
2-2 Technical training of proposal preparation															
2-2-1	TWC meeting	Plan			■										
		Actual													
2-2-2	Conduct of training (2 times)	Plan				■	■	■	■						
		Actual													
2-2-3	Conduct of follow-through activity	Plan											■		
		Actual													
2-2-4	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Plan												■	
		Actual													

mg

HR

ANNEX 10 - Plan of Operations

Activities		2009-2010 (2nd Period)												
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
3 Economic Development (Output 3)														
3-1	TWG meeting	Plan												
		Actual												
3-2-1	Identification of resource persons/lecturers	Plan												
		Actual												
3-2-2	Preparation of training program and teaching material	Plan												
		Actual												
3-2-3	Conduct of workshop on Initial Certification (Training 1)	Plan												
		Actual												
3-3-1	Identification of resource persons/lecturers	Plan												
		Actual												
3-3-2	Preparation of training program and teaching material	Plan												
		Actual												
3-3-3	Conduct of workshop on Public Relation/Sales Promotion/Marketing (Training 2)	Plan												
		Actual												
3-4-1	Preparatory research*	Plan												
		Actual												
3-4-2	Preparation of workshop program and material for discussion	Plan												
		Actual												
3-4-3	Conduct of workshop on Institutional Development for Govt Promotion (Training 3)	Plan												
		Actual												
3-5	Conduct of workshop on Preparation for Trial TOT training (Training 4)	Plan												
		Actual												
3-6	Conduct of Trial TOT training workshop (Training 5 and 6)	Plan												
		Actual												
3-7-1	Periodical visit to model farmers (4times)	Plan												
		Actual												
3-7-2	Conduct of follow-through activity (4times)	Plan												
		Actual												
3-8	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Plan												
		Actual												

*This activity was cancelled at the beginning of July 2009, because the schedule of the training 3-6 was revised.

ANNEX 10- Plan of Operations

Activities		2010-2011(3rd Period)												
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
1 Administration Development (Output 1)														
1-1 Preparation of IRR														
1-1-1	TWG meeting	Plan												
		Actual			■									
1-1-2	Conduct of workshop on IRR (4 times)	Plan												
		Actual			■	■			■	■				
1-1-3	Formulation of the plan for continuation of capacity development on administration development (activities, office in charge, Study of sustainable mechanism for capacity development of ARMM officials on administration development)	Plan												
		Actual												■
1-1-4	Support to Terminal Evaluation	Plan		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Actual		*	*	*	*	■	*	*	*	*	*	*
1-1-5	Conduct of final presentation seminar	Plan												
		Actual												■
1-2 Introduction of Human Resource Information System (HRIS)														
1-2-1	TWG meeting	Plan												
		Actual			■									
1-2-2	Conduct of HRIS Training (4 times)	Plan												
		Actual			■	■			■	■				■
1-2-3	Conduct of HRIS follow-through activities (3 times)	Plan												
		Actual			■	■				■				■
1-2-4	Formulation of the plan for continuation of capacity development on HRIS (activities, office in charge, resource persons, etc)	Plan												
		Actual												■
1-2-5	Study of sustainable mechanism for capacity development of ARMM officials on HRIS	Plan		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Actual		*	*	*	*	■	*	*	*	*	*	*
1-2-6	Support to Terminal Evaluation	Plan												
		Actual												■
1-2-7	Conduct of final presentation seminar	Plan												
		Actual												■
2 Infrastructure Development (Output 2)														
2-1 Training of Trainers (TOT) for In-house Training in Infrastructure Management														
2-1-1	TWG meeting	Plan												
		Actual				■								
2-1-2	Conduct of TOT training (2 times)	Plan												
		Actual								■	■			
2-1-3	Conduct of Pilot In-House Training (3 times) by TOT	Plan												
		Actual								■	■	■		
2-1-4	Conduct of follow-through activity for In-house Trainees	Plan												
		Actual												■
2-1-5	Formulation of the plan for continuation of capacity development on infrastructure management (activities, office in charge, Study of sustainable mechanism for capacity development of ARMM officials on infrastructure development)	Plan												
		Actual												■
2-1-6	Support to Terminal Evaluation	Plan		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Actual		*	*	*	*	■	*	*	*	*	*	*
2-1-7	Conduct of final presentation seminar	Plan												
		Actual												■
2-2 Technical training of proposal preparation														
2-2-1	TWG meeting	Plan												
		Actual				■								
2-2-2	Conduct of FS Write-shop (2 times)	Plan												
		Actual				■				■				
2-2-3	Conduct of follow-through activity	Plan												
		Actual												■
2-2-4	Formulation of the plan for continuation of capacity development on proposal preparation (activities, office in charge, Study of sustainable mechanism for capacity development of ARMM officials on proposal preparation)	Plan												
		Actual												■
2-2-5	Support to Terminal Evaluation	Plan		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Actual		*	*	*	*	■	*	*	*	*	*	*
2-2-6	Conduct of final presentation seminar	Plan												
		Actual												■

AKR

ng

Activity	Expected Output	2008-2009 (1st Period)												Responsible Person	Japanese Input	AEO Input	
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3					
Experts Allocation	<p>KUJIMATA, Michimasa (Chief Advisor, Economic Development)</p> <p>OKAMOTO, Kazuhisa (Deputy Chief Advisor, Administration Development)</p> <p>SASAO, Ryujiro (Business Support)</p> <p>YAMADA, Tamiyoshi (Human Resource Information System)</p> <p>PAYUNG, Genta Iw J. (Infrastructure Development)</p> <p>HIGURASHI, Ryoji (Training Management, Monitoring)</p>																
Training in																	
IOC Meeting																	
2. Administrative Development (Output 1)																	
1-1 Preparation of Administrative Code and IIR																	
1-1-1	Design and preparation of workshop for Administrative Code and IIR																
1-1-1-1	List up the necessary amendment of the previous outputs																
1-1-1-2	Set the target goal of TWG																
1-1-1-3	Organize and prepare workshop																
1-1-2	Conduct of workshop in the 1st Period																
1-1-3	Conduct of progress meeting (public hearing) at the end of 1st Period																
1-2 Intra Services of Human Resource Information System (HRIS)																	
1-2-1	Design and preparation of training (with introduction of HRIS database)																
1-2-1-1	Prepare HRIS work (AUS)																
1-2-1-2	Conduct baseline survey																
1-2-1-3	Prepare HRIS database and its training manual																
1-2-1-4	Prepare for training																
1-2-2	Conduct of training in the 1st Period																
1-2-2-1	Conduct training on basic computer operation																
1-2-2-2	Conduct training on HRIS																
1-2-3	Conduct of follow-through activities in the 1st Period																
1-2-3-1	Conduct workshop on human resource data entry																
1-2-4	Conduct of progress meeting at the end of 1st Period																
1-2-4-1	Conduct progress meeting																

Handwritten initials and a number '38' are present at the bottom of the page.

Activities	Expected Output	2008-2009 (1st Period)												Responsible Person	Japanese Input	ARC Input			
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3							
2 Infrastructure Development (Output 2)																			
2.1 Technical Training of Infrastructure management																			
2-1-1	Design and preparation of training	Inception Report, Training Plan, Guidelines and Training Material															TWG members	Preparation cost, text book, and	TWG member's allowance & travel cost to CoLabate if necessary
2-1-1-1	conduct of Training Needs Assessment (TNA)	TNA analysis report															TWG members		
2-1-1-2	develop training modules	List of topics																	
2-1-1-3	organize trainers' pool (local resource persons)	List of identified lecturers																	
2-1-1-4	gather training reference materials	photocopy of materials																	
2-1-1-5	prepare training design and budget	Training Schedule with Budget																	
2-1-1-6	prepare TOR of resource persons	Contract with Lecturer																	
2-1-1-7	develop training materials (hand-out and powerpoint)	Ex-copy and hard copy of materials																	
2-1-2	Conduct of training in the 1st Period	Training Report															TWG members	Training cost, travel cost	
2-1-2-1	finalize resource person contract	Signed Contract																	
2-1-2-2	conduct basic training Modules I and II	Attendance Sheet/Evaluation																	
2-1-2-3	conduct basic training Modules III and IV	Attendance Sheet/Evaluation																	
2-1-2-4	continue basic training Module IV	Attendance Sheet/Evaluation																	
2-1-2-5	prepare end of training report	End of Training Report																	
2-1-3	Conduct of follow-through activities (OTI field level) in the 1st Period	Follow-through Report															TWG members	Follow-through activity cost	
2-1-3-1	Conduct of Construction Site Visits	Site Visit Guidelines																	
2-1-3-2	Lecturers at Construction Sites	Site Visit Guidelines																	
2-1-3-3	Individual Observations processed	Individual Reports																	
2-1-4	Conduct of progress meeting in the end of 1st Period	Progress Meeting Report															TWG members	Progress Meeting cost	
2.2 Technical training of proposal preparation																			
2-2-1	Design and preparation of training	Inception Report, Training Plan, Guidelines and Training Material															TWG members	Preparation cost, text book, and	TWG member's allowance & travel cost to CoLabate if necessary
2-2-1-1	conduct of Training Needs Assessment (TNA)	TNA analysis report																	
2-2-1-2	develop training modules	List of topics																	
2-2-1-3	organize trainers' pool (local resource persons)	List of identified lecturers																	
2-2-1-4	gather training reference materials	photocopy of materials																	
2-2-1-5	prepare training design and budget	Training Schedule with Budget																	
2-2-1-6	prepare TOR of resource persons	Contract with Lecturer																	
2-2-1-7	develop training materials (hand-out and powerpoint)	Ex-copy and hard copy of materials																	
2-2-2	Conduct of training in the 1st Period	Training Completion Report															TWG members	Training cost, travel cost	
2-2-2-1	finalize resource person contract	Signed Contract																	
2-2-2-2	conduct basic training Modules I and II	Attendance Sheet/Evaluation																	
2-2-2-3	conduct basic training Modules III and IV	Attendance Sheet/Evaluation																	
2-2-2-4	prepare end of training report	End of Training Report																	
2-2-3	Conduct of follow-through activities (OTI FS preparation) in the 1st Period	Follow-through Report															TWG members		
2-2-3-1	review of individual draft FS output	Copy of Draft FS																	
2-2-3-2	provide comments to individual draft FS	Copy of comments																	
2-2-4	Conduct of progress meeting in the end of 1st Period	Progress Meeting Report															TWG members	Progress Meeting cost	

AK 38

Activity	Expected Output	June 2008 (1st Period)												Responsible Person	Approximate Type	
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3				
3 Economic Development (Output 3)															TWO members Nnamdi, Simeo	Workshop one
3-1 Conducting workshop for formation of overall action plan and training plan for each group																
3-1-1 Selection of training participants	Final list of participants															
3-1-2 Assessing the capacity of participants and institutions	Results of questionnaire and interview															
3-1-3 Identification of training needs	Training needs confirmed in the workshop report															
3-1-4 Formulation of action plan	Action plan															
3-2 Designing and preparation of training																
3-2-1 Execution of basic survey and selection of the final edited priority products	Basic survey reports, selection of target final products (workshop report)															
3-2-2 Formulation of program for two subjects (i) business support, (ii) production/processing/quality control	Training program of two subjects															
3-2-3 Selection of (trainer/resource persons and preparation of teaching materials	Trainer/resource persons, teaching materials															
3-3 Conducting training in the 1st Period																
3-3-1 Conducting production/processing/quality control training (first and second)	Training report on production/processing/quality control															
3-3-2 Conducting business support training (first and second)	Training report on business support															
3-3-3 Conducting researches on the situation of insurance to micro forums	Report on Insurance															
3-4 Conducting follow-through activities for business support and production/processing/quality control																
3-4-1 Preparing for 1st follow-through activity	Preparation report															
3-4-2 Conducting follow-through activity for business support	Follow-through report of business support															
3-4-3 Conducting follow-through activity for production/processing/quality control	Follow-through report of production/processing/quality control															
3-5 Conducting progress meeting at the end of 1st Period	Monitoring report															

FK 38

Annex II - Annual Plan of Operation for the 2nd Period (May, 2009 - March, 2010)

JCC	Activities	Expected Output	2009-2010 (2nd Period)												Responsible Person	Japanese Input	ARO Input	
			5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3					
JCC	JCC Meeting		■													JCC members, JICA Experts	Meeting cost	JCC member's allowance & travel cost to Coabato
1. Administration Development (Output 1)																		
1-1 Preparation of IRR																		
1-1-1	TWG meeting	Activity plan	■													TWG members, Okamoto	Meeting cost	TWG member's allowance & travel cost to Coabato
1-1-2	Conduct of workshop on IRR (4 times)	Workshop report		■												TWG members, Okamoto	Workshop cost, travel cost between Coabato and Dwevo	
1-1-2-1	Conduct of 1st workshop on IRR	Workshop report		■														
1-1-2-2	Conduct of 2nd workshop on IRR	Workshop report			■													
1-1-2-3	Conduct of 3rd workshop on IRR	Workshop report				■												
1-1-2-4	Conduct of 4th workshop on IRR	Workshop report, draft IRR					■											
1-1-3	Conduct of study tour around Manila	Study tour report			■											TWG members, Okamoto	Workshop cost, travel cost between Coabato and Manila	
1-1-4	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Progress Meeting Report													■	TWG members, Okamoto	Progress Meeting cost	
1-2 Introduction of Human Resource Information System (HRIS)																		
1-2-1	HRIS Group Meeting																	
1-2-1-1	Review of the 1st Period activities	Feedback report on the 1st period activities		■														
1-2-1-2	Presentation of HRIS training plan	HRIS training schedule and syllabus			■													
1-2-2	Conduct of training on HRIS	HRIS training materials and tools				■												
1-2-2-1	Preparation of HRIS training materials and tools					■												
1-2-2-2	Computer room setting for HRIS training						■											
1-2-2-3	Conduct of training on HRIS (4 times)	Training report						■										
1-2-3	Conduct of follow-through activity								■									
1-2-3-1	Preparation of guideline and other documents in terms of follow-through activity on HRIS	Guideline and other documents on HRIS								■								
1-2-3-2	Conduct of follow-through activity on implementation of HRIS (2 times)	HRIS follow-through activity summary report									■							
1-2-4	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period																	
1-2-4-1	Conduct of workshop to review HRIS training in 2nd Period	Feedback report on the 2nd period activities																
1-2-4-2	Conduct of presentation in terms of HRIS framework	HRIS framework design																
1-2-4-3	Conduct of workshop to discuss the 3rd Period HRIS training	The 3rd Period HRIS training plan (Draft)																

HK 38

Activities	Expected Output	2009-2010(2nd Period)												Responsible Person	Inputs/Inputs	ARG Input			
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3							
2 Infrastructure Development (Output 2)																			
2-1 Technical Training of Infrastructure management																			
2-1-1 TWG meeting																	TWG members, Payano	Preparation cost, text book and training material cost.	TWG member's allowance & travel cost to Cobabe if necessary
2-1-1-1 Discussion on activity plan for 2nd Period	Activity plan																TWG members, Payano		
2-1-1-2 Refinement of modules and topics	Refined training modules																Payano		
2-1-2 Conduct of training (3 times)	Training materials																Payano		
2-1-2-1 Preparation of training materials	1st training report																TWG members, Payano		
2-1-2-2 Conduct of 1st advance course in infrastructure management	2nd training report																Payano		
2-1-2-3 Conduct of 2nd advance course in infrastructure management	3rd training report																TWG members, Payano		
2-1-2-4 Conduct of 3rd advance course in infrastructure management	Follow-through Report																TWG members, Payano	Follow-through activity cost, travel cost between Cobabe and Davao	
2-1-3 Conduct of follow-through activity	Program Meeting Report																TWG members, Payano	Program Meeting cost	
2-1-4 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period																	TWG members, Payano		
2-2 Technical training of proposal preparation																			
2-2-1 TWG meeting																	TWG members, Payano	Preparation cost, text book and training material cost	TWG member's allowance & travel cost to Cobabe if necessary
2-2-1-1 Discussion on activity plan for 2nd Period	Activity plan																TWG members, Payano		
2-2-1-2 Refinement of modules and topics	Refined training modules																Payano		
2-2-2 Conduct of training (2 times)	Training Hand-outs, PowerPoint presentations																Payano		
2-2-2-1 Preparation of Training Materials	1st training report																TWG members, Payano		
2-2-2-2 Conduct of 1st advance course	2nd training report																TWG members, Payano	Follow-through activity cost, travel cost between Cobabe and Davao	
2-2-2-3 Conduct of 2nd advance course	Follow-through Report																TWG members, Payano	Follow-through activity cost, travel cost between Cobabe and Davao	
2-2-3 Conduct of follow-through activity	Program Meeting Report																TWG members, Payano	Program Meeting cost	
2-2-4 Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period																	TWG members, Payano		

AK

8

Activities	Expected Output	2009-2010 (2nd Period)												Responsible Person	Japanese Input	ARG Input			
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3							
3 Economic Development (Output 3)																			
3-1	TWG meeting	Activity plan															Meeting cost, travel cost between Cobabe and Darvo	TWG members, Numata, Saso	TWG member's allowance & travel cost to Cobabe if necessary
3-2-1	Identification of resource persons/lecturers	Selection of resource persons/lecturers																Numata	
3-2-2	Preparation of training program and teaching material	Training program and teaching material																Numata	
3-2-3	Conduct of workshop on Mutual Certification (Fishing 1)	Workshop report on mutual certification															Workshop cost, travel cost between Cobabe and Darvo	TWG members, Numata	
3-3-1	Identification of resource persons/lecturers	Selection of resource persons/lecturers																Numata	
3-3-2	Preparation of training program and teaching material	Training program and teaching material																Saso	
3-3-3	Conduct of workshop on Public Relation/Sales Promotion/Marketing (Training 2)	Workshop report on Public Relation/Sales Promotion/Marketing															Workshop cost, travel cost between Cobabe and Darvo	TWG members, Numata, Saso	
3-4-1	Preparatory research	Report on the concept of workshop program and discussion material																Saso	
3-4-2	Preparation of workshop program and material for discussion	Workshop program and discussion material																Saso	
3-4-3	Development for Gen Promotion	Workshop report on Institutional Development for Gen Promotion															Workshop cost, travel cost between Cobabe and Darvo	TWG members, Numata, Saso	
3-5	Conduct of workshop on Preparation for Trial TOT training (Training 4)	TOT training materials and program															Workshop cost, travel cost between Cobabe and Darvo	TWG members, Numata, Saso	
3-6	Conduct of Trial TOT training workshop (Training 5 and 6)	Workshop report on TOT															Workshop cost, travel cost between Cobabe and Darvo	TWG members, Numata, Saso	
3-7-1	Periodical visit to model farmers (4times)	Visit reports															Transport cost for the farm visit	TWG members	
3-7-2	Conduct of follow-through activity (4times)	Follow-through Activity Report															Travel cost between Cobabe and Darvo	TWG members, Numata, Saso	
3-8	Conduct of progress meeting at the end of 2nd Period	Progress Meeting Report															Progress Meeting cost	TWG members, Numata, Saso	

HR

30

Annex 11 - Annual Plan of Operations for the Third Period (April 2010 - March 2011)

JCC	Activities	Expected Output	2010-2011(3rd Period)												Responsible Person	Japanese Input	ASO Input	
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3				
JCC	JCC Meeting															JCC members, JICA Experts	Meeting cost	JCC members allowance & travel
1 Administration Development (Output 1)																		
1-1 Preparation of IRR																		
1-1-1	TWG meeting	Activity plan														TWO members, Okamoto	Workshop cost, travel cost between Colabaio and Davao	TWO members allowance & travel cost to Colabaio if necessary.
1-1-2	Conduct of workshop on IRR (4 times)	Workshop report, Draft IRR														TWO members, Okamoto	Workshop cost, travel cost between Colabaio and Davao	
1-1-3	Formulation of the plan for continuation of capacity development on administration development (activities, office in charge, resource persons, etc)	Draft plan														TWO members, Okamoto	Training cost, travel cost between Colabaio and Davao	
1-1-4	Study of sustainable mechanism for capacity development of ARMM officials on administration development	Study report														TWO members, Okamoto	Training cost, travel cost between Colabaio and Davao	
1-1-5	Support to Terminal Evaluation	Terminal Evaluation Report by JICA Study Team														TWO members, Numata, Saso	Training cost, travel cost between Colabaio and Davao	
1-1-6	Conduct of final presentation seminar	Final seminar report														TWO members, Okamoto	Final presentation seminar cost	
1-2 Introduction of Human Resource Information System (HRIS)																		
1-2-1	TWG meeting	Activity plan														TWO members, Suzuki	Workshop cost, travel cost between Colabaio and Davao	TWO members allowance & travel cost to Colabaio if necessary.
1-2-2	Conduct of HRIS Training (4 times)	Training report														TWO members, Suzuki	Training cost, travel cost between Colabaio and Davao	
1-2-3	Conduct of HRIS follow-through activities (3 times) (formation of the plan for continuation of capacity development on HRIS activities, office in charge, resource persons, etc)	Follow-through activities report														TWO members, Suzuki	Follow-through activity cost	
1-2-4	Study of sustainable mechanism for capacity development of ARMM officials on administration development	Draft plan														TWO members, Suzuki	Training cost, travel cost between Colabaio and Davao	
1-2-5	Support to Terminal Evaluation	Study report														TWO members, Suzuki	Training cost, travel cost between Colabaio and Davao	
1-2-6	Conduct of final presentation seminar	Terminal Evaluation Report by JICA Study Team														TWO members, Numata, Saso	Training cost, travel cost between Colabaio and Davao	
1-2-7	Conduct of final presentation seminar	Final seminar report														TWO members, Suzuki	Final presentation seminar cost	

* : continuous activity

23

HK

Annex 11 - Annual Plan of Operation for the Third Period (April 2010 - March 2011)

JICA	Activities	Expected Output	2010-2011(3rd Period)												Responsible Person	Japanese Input	ARG Input
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3			
JICA	JICA Meeting														JICA members, JICA Experts	Meeting cost	JICA members' allowance & travel
2. Infrastructure Development (Output 2)																	
2-1 Training of Trainers (TOT) for In-house Training to Infrastructure Management																	
2-1-1	TWG meeting	Activity plan													TWG members, Pyawo	Workshop cost, travel cost between Coabato and Davao	TWG members' and trainers' allowance & travel cost to Coabato if necessary
2-1-2	Conduct of TOT training (2 times)	Training report													TWG members, Pyawo	Training cost, travel cost between Coabato and Davao	
2-1-3	Conduct of Pilot In-house Training (3 times) by TOT	Training report													TOT, DPWH, ARMM Trainers, Pyawo	Training cost, travel cost between Coabato and Davao	
2-1-4	Conduct of follow-through activity for In-house Trainers	Follow-through report													TOT, DPWH, ARMM Trainers, Pyawo	Follow-through activity cost	
2-1-5	Formulation of the plan for continuation of capacity development on infrastructure management (activities, office in charge, resource persons, etc)	Draft plan													TWG members, Pyawo	Training cost, travel cost between Coabato and Davao	
2-1-6	Study of sustainable mechanism for capacity development of ARMM officials on infrastructure development	Study report													TWG members, Pyawo	Training cost, travel cost between Coabato and Davao	
2-1-7	Support to Terminal Evaluation	Terminal Evaluation Report by JICA Study Team													TWG members, Numata, Suao	Training cost, travel cost between Coabato and Davao	
2-1-8	Conduct of final presentation seminar	Final seminar report													TWG members, Pyawo	Final presentation seminar cost	
2-2 Technical training of proposal preparation																	
2-2-1	TWG meeting	Activity plan													TWG members, Pyawo	Workshop cost, travel cost between Coabato and Davao	TWG members' allowance & travel cost to Coabato if necessary
2-2-2	Conduct of FS Write-shop (2 times)	Write-shop Report													TWG members, Pyawo	Write-shop cost, travel cost between Coabato and Davao	
2-2-3	Conduct of follow-through activity	Follow-through Report													TWG members, Pyawo	Follow-through activity cost	
2-2-4	Formulation of the plan for continuation of capacity development on proposal preparation (activities, office in charge, resource persons, etc)	Draft plan													TWG members, Pyawo	Training cost, travel cost between Coabato and Davao	
2-2-5	Study of sustainable mechanism for capacity development of ARMM officials on proposal preparation	Study report													TWG members, Pyawo	Training cost, travel cost between Coabato and Davao	
2-2-6	Support to Terminal Evaluation	Terminal Evaluation Report by JICA Study Team													TWG members, Numata, Suao	Training cost, travel cost between Coabato and Davao	
2-2-7	Conduct of final presentation seminar	Final seminar report													TWG members, Pyawo	Final presentation seminar cost	

AK
MS

Annex 11 - Annual Plan of Operations for the Third Period (April 2010 - March 2011)

Activities	Expected Output	2010-2011 (3rd Period)												Responsible Person	Japanese Input	ARG Input	
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3				
3 Economic Development (Output 3)																	
3-1 TWG meeting	Activity plan														TWG members, Numata, Sasao	Workshop cost, travel cost between Coubato and Davao	TWG member's allowance & travel cost to Coubato if necessary
3-2 Development of Trainer's Guide and teaching materials for TOT training	1. Trainer's Guide on Goat Production and Business Plan, Halal Certification and Marketing 2. Other teaching materials														TWG members, Numata, Sasao	Cost for Trainer's Guide and Teaching Materials for TOT training	
3-3 Conduct of TOT training on goat production (A group and B group separately)	Workshop report on TOT (Goat production)														TWG members, Numata, Sasao	Training cost, travel cost between Coubato and Davao	
3-4 Conduct of follow-through activity (2 times)	Follow-through Report														TWG members, Numata, Sasao	Follow-through activity cost, travel cost between Coubato and Davao	
3-5 Conduct of TOT training on business plan, halal certification & marketing (A group and B group separately)	Workshop report on TOT (business plan, halal certification & marketing)														TWG members, Numata, Sasao	Training cost, travel cost between Coubato and Davao	
3-6 Development of Trainer's Guide and teaching materials for Training of farmers	1. Trainer's Guide on Goat Production and Business Plan, Halal Certification and Marketing 2. Other teaching materials														TWG members, Numata, Sasao	Cost for Trainer's Guide and Teaching Materials for Training of farmers	
3-7 Conduct of Training of farmers by TOT participants on goat production	Workshop report of Training of farmer on (Goat production)														TWG members, Numata, Sasao	Training cost, travel cost between Coubato and Davao	
3-8 Conduct of Training of farmers by TOT participants on business plan, halal certification & marketing	Workshop report of Training of farmer on (Business plan, halal certification & marketing)														TWG members, Numata, Sasao	Training cost, travel cost between Coubato and Davao	
3-9 Formulation of the plan for continuation of capacity development on economic development (activities, office in charge resource persons, etc)	Draft plan														TWG members, Numata, Sasao	Training cost, travel cost between Coubato and Davao	
3-10 Study of sustainable mechanism for capacity development of ARMM officials on economic development	Study report														TWG members, Numata, Sasao	Training cost, travel cost between Coubato and Davao	
3-11 Support to Terminal Evaluation	Terminal Evaluation Report by JICA Study Team														TWG members, Numata, Sasao	Training cost, travel cost between Coubato and Davao	
3-12 Conduct of final presentation seminar	Final seminar report														TWG members, Numata, Sasao	Final presentation seminar cost	

* : continuous activity

ANNEX 12 - LIST OF TRAINING AND WORKSHOP (Administration Development)

Administration Development
2nd year (April 2009 - March 2009)

No.	Date	Workshop title	Venue	No. of Participants	No. of days	No. of Participants x days
1	June 30-July 4, 2008	Drafting of the ARMM Administrative Code Refinement Workshop	Grand Men Seng Hotel, Davao City	32	5	160
2	December 1-5, 2008	Workshop on Integration and Refinement of ARMM Administrative Code	Grand Men Seng Hotel, Davao City	28	5	140
3	December 15-19, 2008	TWG Workshop on Final Refinement of the ARMM Administrative Code and Introduction to Performance	Grand Men Seng Hotel, Davao City	27	5	135
4	January 26-30, 2009	TWG Workshop on Preparation of Implementing Rules and Regulations	Grand Men Seng Hotel, Davao City	30	5	150
5	July 6-10, 2009	1st Workshop on IRR Preparation	Grand Men Seng Hotel, Davao City	30	5	150
6	October 5-9, 2009	2nd Workshop on IRR Preparation	Grand Men Seng Hotel, Davao City	30	5	150
7	November 16-20, 2009	3rd Workshop on IRR Preparation	Grand Men Seng Hotel, Davao City	30	5	150
8	January 25-29, 2010	4th Workshop on IRR Preparation	Grand Men Seng Hotel, Davao City	30	5	150
9	July 7-11, 2010	1st Workshop on IRR Preparation	Grand Men Seng Hotel, Davao City	26	5	130
10	July 5-9, 2010	2nd Workshop on IRR Preparation	Grand Men Seng Hotel, Davao City	28	5	140
Overall Training x Participants Days for Administration Management						1,455

38
AR

ANNEX 12 - LIST OF TRAINING AND WORKSHOP (Human Resource Information System)

Human Resources Information System						
No.	Date	Workshop title	Venue	No. of Participants	No. of days	No. of Participants x days
1	November 24-28, 2008	An Introduction to Microsoft Windows Vista and Microsoft Office 2007	Grand Men Seng Hotel, Davao City	23	5	115
2	December 9-13, 2008	An Introduction to Microsoft Windows Vista and Microsoft Office 2007	Grand Men Seng Hotel, Davao City	21	5	105
3	January 19-23, 2009	Introduction to the ARMM Human Resources Information System	Grand Men Seng Hotel, Davao City	21	5	105
4	January 26-30, 2009	Introduction to the ARMM Human Resources Information System	Grand Men Seng Hotel, Davao City	21	5	105
5	February 2-5, 2009	Introduction to the ARMM Human Resources Information System: Follow-through Activity	Grand Men Seng Hotel, Davao City	20	4	80
6	February 9-12, 2009	Introduction to the ARMM Human Resources Information System: Follow-through Activity	Grand Men Seng Hotel, Davao City	20	4	80
7	June 22-26, 2009	Review of Required PC Skill on HRIS and Refinement of Usage of the HRIS Application	Ateneo de Davao University - ITTSO Laboratory, Davao City	21	5	105
8	June 29-July 03, 2009	Review of Required PC Skill on HRIS and Refinement of Usage of the HRIS Application	Ateneo de Davao University - ITTSO Laboratory, Davao City	20	5	100
9	October 19-22, 2009	Special Follow-up HRIS Training (Group 1)	Ateneo de Davao University - ITTSO Laboratory, Davao City	12	4	48
10	October 26-30, 2009	Special Follow-up HRIS Training (Group 2)	Ateneo de Davao University - ITTSO Laboratory, Davao City	14	5	70
11	January 18-22, 2010	The 3rd HRIS Training for the 2nd Period Implementation (Group 1)	Ateneo de Davao University - ITTSO Laboratory, Davao City	20	5	100
12	January 25-29, 2010	The 3rd HRIS Training for the 2nd Period Implementation (Group 2)	Ateneo de Davao University - ITTSO Laboratory, Davao City	14	5	70
13	February 8-11, 2010	The 3rd HRIS Follow-Up Training for the 2nd Period Implementation	ARMM Computer Center	19	4	76
Overall Training x Participants Days for HRIS						1,159

78

AK

ANNEX 12 - LIST OF TRAINING AND WORKSHOP (Infrastructure Development)

**Infrastructure Development
Infrastructure Management**

No.	Date	Workshop title	Venue	No. of Participants	No. of days	No. of Participants x days
1	October 20-24, 2008	Basic Course in Infrastructure Management	Grand Men Seng Hotel, Davao City	15	5	75
2	November 3-7, 2008	Basic Course in Infrastructure Management	Grand Men Seng Hotel, Davao City	15	5	75
3	December 1-5, 2008	Basic Course in Infrastructure Management	Grand Men Seng Hotel, Davao City	15	5	75
4	January 20-22, 2009	Workshop on Infrastructure Management Follow-through Activity	Grand Men Seng Hotel, Davao City	15	3	45
5	October 12-16, 2009	1st Advance Course in Infrastructure Management Part II	Grand Men Seng Hotel, Davao City	14	5	70
6	October 26-30, 2009	2nd Advance Course in Infrastructure Management Part II	Grand Men Seng Hotel, Davao City	14	5	70
7	November 9-13, 2009	3rd Advance Course in Infrastructure Management Part II	Grand Men Seng Hotel, Davao City	15	5	75
8	January 25-29, 2010	Follow-Through Activity on Infrastructure Development TWG in Infrastructure Management	Grand Men Seng Hotel, Davao City	40	5	200
9	March 1-5, 2010	Training-Workshop and Study Tour on Management, Operation and Maintenance of Heavy Equipment	Grand Men Seng Hotel, Davao City	21	5	105
TOTAL						790

Feasibility Study

10	October 27-31, 2008	Basic Course in Project Proposal Preparation	Grand Men Seng Hotel, Davao City	14	5	70
11	November 10-14, 2008	Basic Course in Project Proposal (FS) Preparation	Grand Men Seng Hotel, Davao City	13	5	65
12	February 2-5, 2009	Workshop on Project Concept Paper Project Proposal (FS) Preparation Group	Edison Garden Hotel, Cebu City	13	3	39
TOTAL						174

Project Proposal Preparation

No.	Date	Workshop title	Venue	No. of Participants	No. of days	No. of Participants x days
13	July 26-30, 2010	Workshop on Draft Feasibility Study (FS) Report	Grand Men Seng Hotel, Davao City	13	5	65
14	October 19-23, 2009	1st Advance Course in Project Proposal (FS) Preparation Part II	Grand Men Seng Hotel, Davao City	12	5	60
15	November 2-6, 2009	2nd Advance Course in Project Proposal (FS) Preparation Part II	Grand Men Seng Hotel, Davao City	14	5	70
16	January 18-22, 2010	Follow-Through Activity on Advance Course in Project Proposal (FS) Preparation	Grand Men Seng Hotel, Davao City	20	5	100
17	July 26-30, 2010	Workshop on Draft Feasibility Study (FS) Report	Grand Men Seng Hotel, Davao City	13	5	65
TOTAL						360
Overall Training x Participants Days for Infrastructure Development						1,324

JP

FK

ANNEX 12 - LIST OF TRAINING AND WORKSHOP (Economic Development)

No.	Date	Workshop title	Venue	No. of Participants	No. of days	No. of Participants x days
1	July 7-9, 2008	Action Plan Workshop of Economic Development Technical Working Group	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	19	3	57
2	October 6-10, 2008	Workshop on Production, Processing and Quality Control	Grand Men Seng Hotel, Davao City	23	5	115
3	October 20-24, 2008	Workshop on Production, Processing and Quality Control	Grand Men Seng Hotel, Davao City	22	5	110
4	November 3-7, 2008	Business Support Training	Grand Men Seng Hotel, Davao City	22	5	110
5	November 24-28, 2008	Business Support Training	Grand Men Seng Hotel, Davao City	21	5	105
6	December 8-11, 2008	TWG 1st Follow-through Activity	Grand Men Seng Hotel, Davao City	19	4	76
7	January 20-23, 2009	TWG 2nd Follow-through Activity	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	21	4	84
8	May 21, 2009	Economic Development TWG Follow Through Activity	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	16	1	16
9	June 1-5, 2009	Economic Development TWG Workshop on Halal Certification	Grand Men Seng Hotel, Davao City	20	5	100
10	July 13-17, 2009	Economic Development TWG Workshop on Promotion, Public Relation and Marketing	Grand Men Seng Hotel, Davao City	19	5	95
11	Sept. 28-Oct. 2, 2009	Economic Development TWG Workshop Preparation of TOT Workshop	Grand Men Seng Hotel, Davao City	21	5	105

ANNEX 12 - LIST OF TRAINING AND WORKSHOP (Economic Development)

No.	Date	Workshop title	Venue	No. of Participants	No. of days	No. of Participants x days
12	October 12-16, 2009	Economic Development TWG TOT Workshop (Goat Production)	Grand Men Seng Hotel, Davao City	30	5	150
13	November 16-20, 2009	Economic Development TWG TOT Workshop (Business Management)	Grand Men Seng Hotel, Davao City	28	5	140
14	December 7-10, 2009	Economic Development TWG Review of TOT & Institutional Development for Goat Production	Grand Men Seng Hotel, Davao City	20	4	80
15	February 22, 2010	Economic Development TWG Follow-Through Activity	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	18	1	18
16	May 31-June 4, 2010	Economic Development TWG Training of Trainers on Halal Goat Production (Group A)	Grand Men Seng Hotel, Davao City	23	5	115
17	June 7-11, 2010	Economic Development TWG Training of Trainers on Halal Goat Production (Group B)	Grand Men Seng Hotel, Davao City	23	5	115
18	July 14, 2010	Economic Development TWG 1st Follow Through Activity	Model Farms	20	1	20
19	July 19-23, 2010	Economic Development TWG Training of Trainers on Business Management (Group A)	Grand Men Seng Hotel, Davao City	19	5	95
20	July 26-30, 2010	Economic Development TWG Training of Trainers on Business Management (Group B)	Grand Men Seng Hotel, Davao City	21	5	105
21	October 28-30, 2010	Goat Production	University of Southern Mindanao (USM)			0
TOTAL						1811

28

FR

ANNEX 12 - LIST OF TRAINING AND WORKSHOP (JCC and TWG meeting)

No.	Date	Workshop title	Venue	No. of Participants	No. of days	No. of Participants x days
1	June 11, 2008	Joint Coordinating Committee	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	25	1	25
2	June 12, 2008	Launching Program	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	78	1	78
3	July 8-9, 2008	Infrastructure Development TWG Consultation Workshop	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	24	2	48
4	January 14-16, 2009	Project Design Matrix (PDM) Review Workshop	Apo View Hotel, Davao City	14	3	42
5	February 24, 2009	Annual Progress Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	108	1	108
6	February 26, 2009	Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting	JICA Philippine Office, Makati City	18	1	18
7	May 19, 2009	Preparatory Meeting for JCC	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	9	1	9
8	May 20, 2009	Third (3rd) Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	15	1	15
9	May 21, 2009	Administration Development TWG Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	29	1	29
10	May 21, 2009	HRIS Group Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	34	1	34
11	May 21, 2009	Economic Development TWG Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	19	1	19

Handwritten initials and a number '20' are present at the bottom of the page.

ANNEX 12 - LIST OF TRAINING AND WORKSHOP (JCC and TWG meeting)

No.	Date	Workshop title	Venue	No. of Participants	No. of days	No. of Participants x days
12	May 21, 2009	Infrastructure Development TWG Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	21	1	21
13	June 15, 2009	HRIS Meeting with Group 1 and 2 Trainees	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	35	1	35
14	July 8-9, 2009	Infrastructure Development TWG Consultation-Workshop	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	27	2	54
15	December 1, 2009	Preparatory Meeting for JCC	JICA Philippine Office	18	1	18
16	December 2, 2009	Fourth (4th) Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting	JICA Philippine Office	26	1	26
17	February 23, 2010	2nd Period Annual Progress Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	140	1	140
18	February 23, 2010	Preparatory Meeting for JCC	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	10	1	10
19	February 23, 2010	Turn Over Ceremony of 20 Computer Units	ARM Computer Center	100	1	100
20	February 25, 2010	Fifth (5th) Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting	Marco Polo Hotel, Davao City	24	1	24
21	May 24, 2010	Preparatory Meeting with JCC Members	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	6	1	6
22	May 26, 2010	Sixth (6th) Joint Coordinating Committee (JCC) Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	22	1	22
23	May 25, 2010	Administration Development TWG Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	23	1	23

ANNEX 12 - LIST OF TRAINING AND WORKSHOP (JCC and TWG meeting)

No.	Date	Workshop title	Venue	No. of Participants	No. of days	No. of Participants x days
24	May 24, 2010	HRIS TWG Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	46	1	46
25	May 25, 2010	Economic Development TWG Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	17	1	17
26	May 25, 2010	Orientation for the Trainers on the Economic Development Training of Trainers (First Batch)	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	12	1	12
27	May 25, 2010	Orientation for the Trainers on the Economic Development Training of Trainers (Second Batch)	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	11	1	11
28	May 26, 2010	Infrastructure Development TWG Meeting	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	21	1	21
29	July 14, 2010	Infrastructure Development TWG Consultation Workshop for Infrastructure Management	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	27	1	27
30	July 15, 2010	Infrastructure Development TWG Consultation Workshop for Project Proposal Preparation	Estosan Garden Hotel, Cotabato City	13	1	13
31	August 4-6, 2010	Task Force Meeting on Sustainability	Grand Men Seng Hotel, Davao City	10	1	10
					TOTAL	1061

Handwritten initials and a date: "JK" and "20".

ANNEX 13- Summary of Achievements as of October 2010

Duration: 3 years (Apr. 2008- Mar. 2011)

Implementing Agency: The relevant agencies in The Autonomous Regional Government (ARG) of Autonomous Region in Muslim Mindanao (ARMM)

Project Site: Cotoabato/Davao/ARMM

Target Group: Middle management and operational core in ARG

	Indicators	Achievement
Overall Goal The Administrative capacity is improved and economic development is promoted in ARMM in 3-6 years from the end of the Project. (The following items are achieved) (Endorsement/implementation of)	1. Administrative Code and Implementing Rules and Regulations (IRR) of Administrative Code	It depends on the Governor and the Regional Legislative Assembly.
	2. Utilization of HRIS for human resource management	It is still being discussed among Project members on how to utilize HRIS.
	3. Improvement of projects implemented by ARG (PUPPAP)	It will be improved. The qualitative analysis will be started soon to determine the quality of the projects.
	4. Increase of the number of feasibility study prepared by ARG	It will be increased. The plan of F/S after the end of the Project will be prepared soon.
	5. High certified products start to increase	The target product is goat only. It will be started to find the present number of the production and to set the goal. The increasing tendency is found by the farmers who joined in the training.
	6. Total sales of target products increase in ARMM	The target product is goat only. Sales volume will be determined.
	7. Micro farmers of target products such as Everlock are able to manage business more effectively.	The target product is goat only. It will be started to find the present effectiveness of the target farmers.
Project Purposes The middle management and operating core are capacitated in the target agencies of Administration Development, Infrastructure Development and Economic Development. / By the end of the project period, the following items are achieved.	(Administration Development) 1-1 Draft of Administrative Code and IRR	The draft Administrative Code is ready and the IRR will be finished before the end of the Project.
	1-2 75% of participating departments and agencies start updating the HRIS.	The number of participants and agencies is 17. All departments and agencies have started updating the HRIS.
	1-3 Three (3) staff (operator) can teach operation of human information management system	Each participating department and agency has at least one staff (operator) who can teach operation of human information management system. The total number of qualified trainers is 17.
	(Infrastructure Development) 2-1 Three (3) TOT trainers for in-house technical training	On October 2010, the TOT training will be conducted. 15 TOT trainers for in-house technical training will be trained.
	2-2 In-house technical training is introduced to DPWH	3 In-house technical trainings will be held from October to December 2010
	2-3 Three (3) project proposals are completed and submitted.	The draft of 3 project proposal will be ready at the Writershop on October 2010. After the review by the higher personnel of the Project, they will be submitted to the funding organizations with the cooperation of PRDO before the end of the Project.
	(Economic Development) 3-1 Business support (desk) started to be operationalized	Business support desk will be started at the DTF Magindanao by 2 DTI staff. The first activity "Farmers Training" was conducted at USM on September 2010.
3-2 Technical support on (Hara) products started to be provided by respective agencies, provincial offices and LGUs.	The technical support on (Hara) products also will be done at the Business support (desk). The first activity was done as above.	
Outputs 1: Administration Development By the end of the project period, the following items are achieved 1-1 Administrative Code and IRR are drafted	1-1-1 Finalization of draft Administrative Code by TWG	The draft Administrative code was done in 2009.
	1-1-2 Draft of completion of IRR	The draft IRR is 80% complete. The remaining will be completed at the seminar on November 2010.
1-2 A data management to collect, compile and disseminate personnel information is introduced.	1-2-1 80% of participating staff/operators trained	43 TWG member of the 43 were trained. (100%)
	1-2-2 80% of participating agencies introduced HRIS	17 participating agencies (100%) have already introduced.
	1-2-3 Training participants' satisfaction with the training	The average score of the satisfaction rating of the participants is 94%.
	1-2-4 Improvement of participants' level of understanding and skill after training	The average score of the pre-test is 40% and that of the post-test is 75%
	1-2-5 Improvement of participants' level of practice after training	18 (94%) participating agencies have started to update the data.
	1-2-6 Database and learning materials developed	The Database is preparing and the developed learning materials are: "HRIS Application Manual" and "The Guidelines for Additional Features".
2: Infrastructure Development 2-1 Technical qualifications of DPWH staffs are improved.	2-1-1 80% of DPWH info-management group participants' qualification upgraded equivalent to "Project Engineer"	The qualification of 15 participants (out of 15 TWG members) was upgraded to "the Project Engineer" which is equivalent to the Engineer of the national DPWH.
	2-1-2 Training participants' satisfied with the training	The average score of the satisfaction rating of the participants is 84%.
	2-1-3 Participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved	The average improvement is 60%.
	2-1-4 Participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective	15 participants have started applying their acquired skills in the field in the discharge of their regular functions and responsibilities

18
 F/A

2-2 TOT trainers of training on Project Engineer are trained in OPWM-ARMM (in house)	2-2-1 Training manuals and materials for Field Engineers prepared 2-2-2 80% of OPWM infrastructure management group participants trained in TOT training 2-2-3 Ten (10) ARMM engineers attended and completed training courses conducted by TOT trainers 2-2-4 TOT participants satisfied with the training 2-2-5 TOT participants' level of understanding and skill in infrastructure implementation management improved 2-2-6 TOT participants' field application of infrastructure management skills enhanced and effective	The first TOT training was held on October 2010 in Cotabato.
2-3 The relevant agencies are capacitated to produce technical proposals for construction projects (roads & bridges, water system)	2-3-1 80% of FS group participants trained in FS preparation 2-3-2 Training participants satisfied with FS training 2-3-3 Training participants' level of understanding and skill in FS preparation improved 2-3-4 Participants able to apply their knowledge and skills in FS preparation	87% (13 out of 15 TWG members) was trained. The average score of the satisfaction rating of the participants is 91%. The average improvement is 47%. 13 participants are currently applying their acquired knowledge and skills in FS preparation through hands-on analysis and report writing of their respective project proposals on road rehabilitation and improvement, construction of Level III Potable Water Supply, and Rehabilitation and Improvement of a Municipal Hospital.
3: Economic Development 3-1 Action plans are developed for selected Hotel products.	3-1 Action plans and the framework for implementation of Hotel promotion developed (to/teach group)	1. We elaborated on the indicators of the PDM in the JCC on January 2009. 2. Review of PO (Plan of Operations): it is confirmed the necessity of partial modification of the activity in the 3rd year. 3. Formulation of 1st year APO (Annual Plan of Operations): Workshop participants (TWG members) discussed based on the pre-conducted training needs assessment.
3-2 Staff are capacitated to provide business support information services	3-2-1 80% of Economic Development TWG members trained in business support training course 3-2-2 Training participants' satisfaction with the training 3-2-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 3-2-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-2-5 Three (3) staff trained as TOT trainers 3-2-6 Twenty (20) staff other than TWG members received that training by TOT trainers 3-2-7 A guide for business support staff developed	95% (21 out of 22 TWG members) was trained. (based on the average participation of 3 trainings) The average score of the satisfaction of the participants was 86%. The average score of the pre-test is 17% and that of the post-test is 45% This score is not satisfactory by the lecturers. The average score of the pre-test is 33% and that of the post-test is 85% In another self assessment results, 12 members (62 %) out of 19 TWG members replied that they are confident of giving lecture in TOT. The lecturer mentioned that they need extra training as a TOT lecturer. 19 people were trained as future extension staff. They are expected to give guidance to farmers in TOT. Teaching materials for TOT which will be the guide were completed.
3-3 Staff is capacitated to provide technical advice on production, processing and quality control of selected Hotel products.	3-3-1 80% of Economic Development TWG members trained in production, processing and quality control training courses 3-3-2 Participants' satisfaction with the training 3-3-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 3-3-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-3-5 Three (3) staff trained as TOT trainers 3-3-6 Twenty (20) staff other than TWG members received that training by TOT trainers 3-3-7 Learning materials and/or promotional materials produced	90% (20 out of 22 TWG members) was trained. (based on the average participation of 2 trainings) The average score of the satisfaction rating of the participants is 94%. The average score of the pre-test is 22% and that of the post-test is 59% The average score of the pre-test (teaching aspect) is 53% and that of the post-test is 80% In another self assessment results, 12 members (60%) out of 20 TWG members replied that they are confident of giving lecture in TOT. The lecturer mentioned that they need extra training as a TOT lecturer. 20 people were trained as future extension staff. They are expected to give guidance to farmers in TOT. Teaching materials for TOT and farmers training were completed.
3-4 Tools and kits for selected Hotel products promotion and marketing are produced	3-4-1 80% of Economic Development TWG members trained in Hotel products promotion and marketing training courses 3-4-2 Participants' satisfaction with the training 3-4-3 Improvement of participants' level of understanding and skill after training 3-4-4 Improvement of participants' level of practice after training 3-4-5 Three (3) staff trained as TOT trainers 3-4-6 Twenty (20) staff other than TWG members received that training by TOT trainers 3-4-7 Promotional materials developed 3-4-8 Experimental marketing activity conducted	88% (19 out of 22 TWG members) was trained. The average score of the satisfaction rating of the participants is 88%. The average score of the pre-test is 54% and that of the post-test is 68% The improvement level is not yet measured. Some of the participants have just started making promotional materials. In another self assessment results, 13 members (68%) out of 19 TWG members replied that they are confident of giving lecture in TOT. The lecturer mentioned that they need extra training as a TOT lecturer. 19 people were trained as future extension staff. They are expected to give guidance to farmers in TOT. Teaching materials which will be the guide for marketing were completed. Some modal farmers are making real promotional materials now.

18
HX

ANNEX 14 - List of Training Materials

Infrastructure Development

Title	Date
1. Basic Course in Infrastructure Management	March 2009
2. Basic Course in Project Proposal (FS) Preparation	March 2009
3. Advance Course in Infrastructure Management	March 2010
4. Advance Course in Project Proposal (FS) Preparation	March 2010

Economic Development

Title	Date
1. Goat Check List	October 2008
2. Goat Meat Production, Processing and Quality Control	March 2009
3. Business Plan	March 2009
4. Halal Certification	June 2009
5. Promotion, Public Relation and Marketing	July 2009
6. Format of record for periodical farm visit	July 2010
7. Halal Goat Production (for TOT Training)	June 2010
8. Business Management (for TOT Training)	July 2010
9. Halal Goat Production (Tagalog version for Farmer's Training)	September 2010
10. Business Management (Tagalog version for Farmer's Training)	To be completed November 2010

Administrative Development (HRIS)

Title	Date
1. Windows Vista and Microsoft Office 2007	March 2009
2. ARMM Human Resource Information System Users Manual	March 2009
3. Computer Basic Knowledge and Administration	July 2009
4. HRIS Application and Usage	July 2009
5. Guideline for Incident Reporting	July 2009
6. Basic Usage of Windows Network	June 2010
7. Introduction of the New Features of the HRIS Application	June 2010

18

HR

