

南スーダン共和国  
南スーダン TV・ラジオ組織能力強化  
プロジェクト中間レビュー報告書

平成 27 年 10 月  
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

産公
J R
15-100

南スーダン共和国  
南スーダン TV・ラジオ組織能力強化  
プロジェクト中間レビュー報告書

平成 27 年 10 月  
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

# 目 次

## 目 次

プロジェクトの位置図

写 真

略語表

中間レビュー調査結果要約表

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団日程	2
1-3 調査団構成	2
1-4 主要面談者	2
1-5 プロジェクトの概要	2
第2章 中間レビューの方法	4
2-1 評価の手法	4
2-2 主な調査項目とデータ収集・分析方法	4
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス	6
3-1 投入実績	6
3-2 活動実績	8
3-3 成果の達成状況	8
3-4 プロジェクト目標の達成状況	14
3-5 上位目標の達成見込み	16
3-6 プロジェクトの実施プロセス	18
第4章 評価結果	20
4-1 妥当性	20
4-2 有効性	21
4-3 効率性	22
4-4 インパクト	24
4-5 持続性	25
第5章 結 論	27
第6章 PDM の改訂	28
第7章 提言と教訓	36
7-1 提 言	36

7-2 教訓	36
第8章 団長所感	38
付属資料	
1. 協議議事録 (Minutes of Meetings)	43
ANNEX 1. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 第3.2版	
ANNEX 2. 詳細活動計画 (Plan of Operations)	
ANNEX 3. 投入実績	
3-1 派遣専門家実績	
3-2 本邦研修・第三国研修実績	
3-3 供与機材一覧	
3-4 カウンターパート一覧	
ANNEX 4. 活動実績表	
ANNEX 5. 成果品一覧	
ANNEX 6. 調査日程	
6-1 現地調査日程	
6-2 面談者一覧	
ANNEX 7. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 第4版 (英文)	
2. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 第4版 (和文)	98
3. 評価グリッド (調査結果)	101

## プロジェクトの位置図



出典：University of Texas, Perry-Castañeda Library Map Collection  
([http://www.lib.utexas.edu/maps/cia15/south\\_sudan\\_sm\\_2015.gif](http://www.lib.utexas.edu/maps/cia15/south_sudan_sm_2015.gif)、2015年12月1日アクセス)

南スーダン共和国 地図

# 写 真



南スーダン放送公社 (SSTVR) Director General と面談を行う調査団



SSTVR 敷地内に設置されたプロジェクト事務所 (手前) と供与されたジェネレーター (奥)。二つの会議室と編集用 PC が設置された部屋が併設されており、SSTVR 職員の会合の機会が増えた。以前は、木陰に集まって会議をしていた。



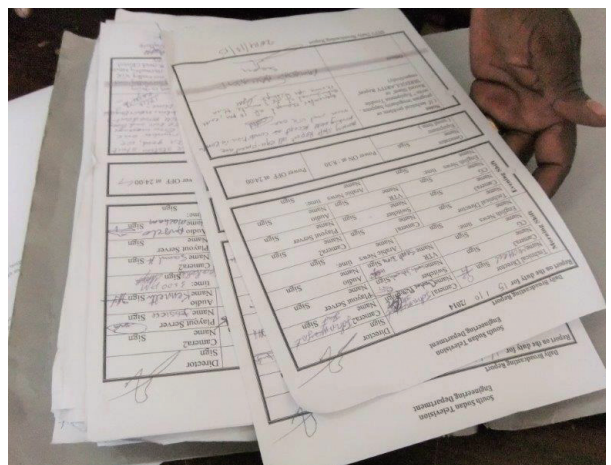
南スーダンラジオ (SSR) 唯一のラジオ・スタジオは1970年代に米国の支援により整備されたものを現在まで使用している。現在の運用状況について、業者に説明を行うラジオ技術部長。



テレビ技術部のオフィスの棚には、プロジェクト活動で作成した放送機材の維持管理マニュアル、運用マニュアルなどが整理整頓され、保管されている。



JICA 専門家の働きかけにより、定例化した技術部門の朝のミーティングの様子。放送機材管理に係る情報共有が促進された。



技術部に導入された日報。技術部長にとって、日々の機材の運用状況の把握が容易になり、記録に残されるようになった。2013年10月からの報告書が管理されている。



ワーキング・グループ3（番組制作）へのインタビューの様子。スペシャル番組専従班を設置し、農業分野など南スーダンが発展するための番組制作に向けて始動した。



記者ハンドブックの作成に取り組むワーキング・グループ4（報道）メンバーたち



テレビスタジオのサブコントロールの様子。第三国研修から帰国後、技術部職員は壊れていたVTRを修理した。



第三国研修に参加後、単独でAbyeiに取材に行き、保健状況の様子を伝えるレポートを制作したワーキング・グループ4（報道）メンバー



JCCメンバーと合同評価調査団の協議の様子



中間レビュー調査結果に係るM/M合意署名の様子

## 略 語 表

略語	英 語	日本語
AICAD	African Institute for Capacity Development (Kenya)	アフリカ人づくり拠点（ケニア）
AMDISS	Association for Media Development in South Sudan	南スーダンメディア開発協会
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート（実施機関）
CPA	Comprehensive Peace Agreement	包括的和平合意
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JKUAT	Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology (Kenya)	ジョモケニヤッタ農業工業大学（ケニア）
KBC	Kenya Broadcasting Corporation	ケニア放送公社（公共放送局）
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
MOIB	Ministry of Information and Broadcasting	情報・放送省
NGO	Non-Governmental Organization	非営利団体
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On the Job Training	オンザジョブ・トレーニング
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	詳細活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SPLM	Sudan People's Liberation Movement	スーダン人民解放運動
SSBC	South Sudan Broadcasting Corporation	南スーダン放送公社（公共放送局）
SSR	South Sudan Radio	南スーダンラジオ
SSTV	South Sudan Television	南スーダンテレビ（TV）
SSTVR	South Sudan Television and Radio	南スーダンテレビ（TV）・ラジオ
ToT	Training of Trainers	指導員訓練
UBC	Uganda Broadcasting Corporation	ウガンダ放送公社（公共放送局）
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	国際連合教育科学文化機関
UNMISS	United Nations Mission in South Sudan	国際連合南スーダン・ミッション
WG	Working Group	ワーキンググループ



## 中間レビュー調査結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>	
国 名：南スーダン共和国	案件名：南スーダン TV・ラジオ組織能力強化プロジェクト
分 野：ガバナンス - 民主制度	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部	協力金額（評価時点）：約 4 億 6,000 万円
協力期間	(R/D: 2012 年 8 月 23 日) 2012 年 12 月 1 日～ 2016 年 11 月 30 日 (4 年間)
	先方関係機関：情報・放送省 (MOIB) 南スーダン TV・ラジオ (SSTVR)
	日本側協力機関：一般財団法人 NHK インターナショナル
他の関連協力：	
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<p>南スーダン共和国（以下、「南スーダン」と記す）は 20 年にわたる長期の内戦の影響から、国家運営のための十分な制度が確立されておらず、独立国家としての政府機構を確立させるための課題が山積している。同国では国際社会の支援を得ながら国家建設を進めているが、新しい民主国家建設プロセスにおいては、「第四の権力」であるマスメディアの役割が極めて重要であり、特に紛争直後の国では、新国家が健全に運営され、かつ紛争再発を予防するうえで、監視機能を果たすメディアの役割は大きい。加えて、紛争の影響で国内のインフラが荒廃し、都市間の移動が制約されている南スーダンにおいては、国民の生活に必要な情報を中央から地方に提供することが困難であることから、メディアを通じこれを克服することも期待されている。</p> <p>情報・放送省（Ministry of Information and Broadcasting：MOIB）傘下の国営南スーダンテレビ（TV）・ラジオ（South Sudan Television and Radio：SSTVR）は、国内最大のカバーエリアをもつメディアであり、今後、公共放送局化が予定されていることから、SSTVR が正確・公正な報道、多文化・多民族に配慮した番組制作を行うことで、民主国家を支える健全な市民社会の形成に資することが期待されている。一方、公共放送局化に向けた具体的な計画は策定されておらず、職員は、放送機材維持管理及び番組制作に係る十分なトレーニングを受けておらず、正確かつ公平な報道を行う能力も不足している。かかる背景から、SSTVR の公共放送局化に向けたプロセスを支援するとともに、同局の人材育成を図ることが不可欠な状況であった。</p> <p>このような背景に基づき、南スーダン政府からの要請を受けて JICA は 2012 年 12 月から 4 年間の予定で「南スーダン TV・ラジオ組織能力強化プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」と記す）を実施している。本プロジェクトでは SSTVR における正確・中立・公正な情報の提供に必要な人材の育成をめざし、放送局運営、機材管理、番組制作、報道、民主化の分野で専門家を派遣し、活動を実施している。</p>	
<b>1-2 協力内容</b>	
(1) 上位目標	
SSTVR によって、正確・公平・中立な情報が国民に届けられる。	
(2) プロジェクト目標	
SSTVR において、正確・公平な情報を国民に届けるメディアに必要とされる人材が育成	

される。

### (3) 成 果

1. SSTVR において、公共放送局化に向けた組織運営上の課題が明確化され、同課題解決のための対処方針及び組織ビジョンがまとめられる。
2. SSTVR において、職員の放送機材運用・維持管理に係る能力が向上する。
3. SSTVR において、番組制作を担当する職員の番組制作能力が向上する。
4. SSTVR において、報道担当者のプロフェッショナルリズム（正確・公正な報道）に関する意識が向上する。

### (4) 投入（2015 年 9 月末時点）

日本側：

短期専門家派遣： 15 名 [87.30 人月 (MM)]  
研修員受入： 137 名 (本邦：30 名、第三国研修：107 名)  
機材供与： 2,786 万 5,854 円  
ローカルコスト負担：7,655 万 7,000 円

南スーダン側

カウンターパート： MOIB (3 名)、SSTVR (61 名) 計 64 名  
施設提供： SSTVR 敷地内プロジェクト事務所建設用の土地  
ローカルコスト負担：MOIB、SSTVR のカウンターパート (Counterpart Personnel : C/P) のセミナー等参加のための交通手段

## 2. 評価調査団の概要

調査者	総 括：橋本 敬市	JICA 国際協力専門員
	評価企画：藤田 晋吾	JICA 産業開発・公共政策部 法・司法チーム 調査役
	評価分析：小野里 宏代	グローバルリンクマネジメント株式会社
調査期間	2015 年 9 月 30 日～2015 年 10 月 13 日	評価種類：中間レビュー

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 紛争分析（政治・治安状況）

2005 年の南部スーダンと北部スーダンの包括的和平合意に基づき実施された、独立を問う国民投票を経て、2011 年 7 月南スーダン共和国が誕生した。2013 年 12 月にはサルバ・キール大統領派（ディンカ族）とリエク・マシャール前副大統領派（ヌエル族）の騒乱が発生し、武力衝突が各地に拡大した。2015 年 8 月 26 日、大統領と反政府派との間で和平協定が締結され、同合意内容に従い、90 日後に、30 カ月間の新暫定政府（Transitional Government of National Unity）が誕生する予定である。また、30 カ月の期限終了の 60 日前には総選挙が行われることが規定されている。

MOIB はメディア関連のパッケージ法案を起草し、2008 年に議会に提出し、同法案は議会を通過、大統領の承認待ちとなった。2013 年 11 月、大統領は法案内容の一部改正を求めて議会に差し戻し、同年 12 月、議会は大統領の要請どおりに法案を修正し、再び大統領に提出した。

2014年9月、大統領は同法案に署名し、「独立メディア規制局法 (Media Authority Act, 2013-No.64)」「公共放送局法 (The Broadcasting Corporation Act, 2013-Act No.63)」「情報アクセス法 (The Right to Access to Information Act, 2013-Act No.65)」が成立した。2015年5月、これら委員会の委員候補者の指名が行われ、2015年9月時点では、議会の承認待ちである。しかし、2013年12月以降、政府の治安機関関係者によるメディアへの言論統制が強化されており、特に、2015年8月には国際社会から和平協議に係るプレッシャーを受けていた政府は、反政府側の意見を取り上げた等の理由で、立て続けに新聞社、ラジオ局を閉鎖した。さらに、この時期、ジャーナリストが殺害されるケースも発生した。また、SSTVRにおいても、検閲が以前にも増して強化されているといった状況である。

以下は、こうした状況とプロジェクトの関係性をかんがみたくうえでの評価結果である。

### 3-2 実績の確認

#### (1) 成果の達成状況

##### 1) 成果1

成果1の指標はおおむね良い方向に進捗しており、成果が発現しつつある。SSTVRの公共放送局化を図るうえで、組織面及び運用面の課題について、ワーキンググループ (Working Group : WG) 1は第三国研修中に集中的に議論し、共通理解の下、「SSTVRの公共放送局化に向けた課題に対する対処方針 (暫定版)」にまとめた (指標 1.1)。同内容はSSTVRの「公共放送局化に向けた短期ロードマップ」の骨子となり、その後も幹部研修中に、組織体制づくりを中心に、人事、財務についても問題点が抽出され、具体的な過程とスケジュールの目安が記載され実用的なものとなった。同ロードマップは第3年次中に完成予定である (指標 1.2)。第2年次には、メディア関連法案が成立されたことを受け、「公共放送局化に向けた中・長期ロードマップ」の検討準備が開始された。公共放送局化後5～10年の行動計画として、視聴者の信頼を得られる放送局となることを目標に、放送網の拡大、健全な運営のための財政計画の作成、公正・公平で質の高い放送の実現などが盛り込まれる予定である。第3年次、第4年次には、現地及び周辺国からの専門家を招聘し、国際機関や現地ジャーナリスト団体などの意見を取りまとめ、包括的かつ具体的な中長期ロードマップの策定が予定されている。また、国会承認の進展が待たれる公共放送局経営委員会の設置時期は未定であるが、発足後は同ロードマップの内容について協議を重ね、完成をめざす予定となっている (指標 1.3)。

したがって、SSTVRにおいて、公共放送局化に向けた組織運営上の課題が明確化され、同課題解決のための対処方針及び組織ビジョンがまとめられつつあると判断される。

##### 2) 成果2

成果2の指標はある程度達成されている。放送機材運用・維持管理に係る要員計画については、現在の要員状況の明確化が進められている (指標 2.1)。他方、SSTVRが目標とする放送機材運用・維持管理に係る要員計画の具体化や、実際の要員配置の実施は、成果1で検討されている新組織に向けたSSTVR組織改造の進捗次第と考えられる (指標 2.2、指標 2.3)。本調査時点では、8種類のチェックリストやリポートフォーマット (放送実施、朝ミーティング・チェックリスト、収録報告、放送事故、機材障害、旧機器処

理票など）が作成され、導入されている（指標 2.4、指標 2.6）。また、機器運用及び機材管理規定などが作成され、同規定の点検周期や検査内容に基づく運用が始まっている（指標 2.5）。放送機材運用・維持管理マニュアルは、運用、保守、音声放送機、ENG カメラ、音声調整卓、VTR に関連し、合計 6 つ作成され、活用されている（指標 2.7）。

したがって、SSTVR 職員の放送機材運用・維持管理に係る能力が、ある程度向上していると判断される。

### 3) 成果 3

成果 3 の指標はおおむね良い方向に進捗しており、成果が発現しつつある。現状の番組制作部門の組織改編は行われておらず、進捗も不明である（指標 3.1）。番組制作の体制づくりのため、本プロジェクトでは第 3 年次にスペシャル番組専従班を設置し、テレビ部門 13 名とラジオ部門 6 名で構成されたメンバーが、南スーダンが発展するための番組づくりに向け、始動した。具体的には、JICA の支援により農業省が策定した農業振興のためのマスタープランと連携し、番組構成の検討を行っている（指標 3.2）。番組制作部の組織改造については、今後進められる公共放送局としての新組織構築に向けた、SSTVR 全体の改編の進捗次第である（指標 3.3）。

第 3 年次、番組専従班のオンザジョブ・トレーニング（On the Job Training : OJT）成果チェックリストが作成され、定期的な会議の開催とともに定着化を図っている（指標 3.4）。また、「番組制作ガイドライン（暫定版）」は第 1 年次に作成され、同コンポーネントは番組制作研修を通じ、中核的職員に浸透しつつある。第 3 年次中に同ガイドラインの完成が予定されている（指標 3.5）。

したがって、SSTVR において、番組制作を担当する職員の番組制作能力が向上しつつあると判断される。

### 4) 成果 4

成果 4 はおおむね良い方向に進捗しており、成果が発現しつつある。現状の報道に係る職員体制及び役割の明確化に関し、第 3 年次、現行組織図及びニュース時間表が作成された（指標 4.1）。SSTVR が目標とする報道に係る要員計画の具体化（指標 4.2）、及び、同計画に基づく適切な要員配置の実施（指標 4.3）については、今後進められる公共放送局としての新組織構築に向けた SSTVR 全体の構造改革の進捗次第である。

「報道倫理規範（暫定版）」については、最終草案が作成され、SSTVR の幹部へ提出されており、第 3 年次以降の完成が予定されている（指標 4.4）。第 3 年次、WG3 により記者ハンドブックの作成が進められており、第 4 年次中に英語版及びアラビア語版が完成予定である（指標 4.5）。独自の視点に基づく放送への意識については、第 1 年次から第 2 年次にかけて実施された本邦研修及び第三国研修を通じ、多様かつ独自の視点に基づく報道に結びつけるための、取材源の多様化、社会ニュースの重要性などを学んだ。第 3 年次以降、さらなる意識の向上をめざし、南スーダン国内での実際の取材や提案を通じ、独自の視点に基づく報道のノウハウを抽出するといった OJT が予定されている（指標 4.6）。

したがって、SSTVR において、報道担当者のプロフェッショナリズムに関する意識が

向上されつつあると判断される。

## (2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標の指標は、プロジェクト期間中に、ある程度は達成されると推測される。

成果2で述べたとおり、放送機材運用・維持管理規定及びマニュアルに従い、放送機材運用・維持管理が行われている（指標1）。また、成果3で述べたとおり、「番組制作ガイドライン暫定版」は作成され、第2年次には同理念に基づき、計4本のテレビ番組、計2本のラジオ番組が番組制作スタッフにより制作され、放送された（指標2）。職員の倫理規範及び記者ハンドブックの内容への理解については、作成過程の議論を通じ理解を深めつつあり、また、第1年次から第2年次にかけて実施された第三国研修を通じ、基礎知識を学んでいる。また、研修中には、報道職員により5本のニュースレポートが制作された（指標3）。SSTV職員による放送内容がプロジェクト開始時と比して改善されたかについては、指標2で述べたとおり、研修中の実習を通じ、より質の高い番組制作が実施され、これら複数の番組とニュースレポートが放送されたことから、改善に向けて進捗しているといえる（指標4）。

したがって、SSTVRにおいて、正確・公平な情報を国民に届けるメディアに必要とされる人材はある程度育成されつつあると判断される。

### 3-3 評価結果の要約

#### 3-3-1 妥当性：高い

本プロジェクトは南スーダン政府の開発政策及び日本の対南スーダン援助政策との整合性が高い。また、公共放送法を含むメディア関連法の成立を受け、対象グループとして選択されたSSTVRの公共放送局〔南スーダン放送公社（South Sudan Broadcasting Corporation：SSBC）〕への組織改造は、ますます急務となっており、本プロジェクトを通じた、技術、番組制作、報道に従事する職員の能力強化は同局のニーズに合致している。

#### 3-3-2 有効性：中程度

プロジェクト目標の4つの指標はある程度達成されつつあり、4つの成果によってもたらされたと判断される。他方、SSTVRの組織体制の再構築については、国営放送局から公共放送局への移行の進展次第である。今後、公共放送法が着実に遵守され、まず経営委員会が設置される必要があることから、本調査時点では、SSTVRの脆弱な組織体制及び不適切な人員配置の課題は残されている。加えて、職場環境の未整備による業務パフォーマンスへの影響も重なり、研修を受けたWGメンバーを含む中核的職員の能力強化はなされているものの、その他職員への技術普及には至っていない。以上から、残された課題は多く、組織的な施設機材の整備、及び、人材育成の枠組みの構築の必要性が高いといえる。

#### 3-3-3 効率性：やや高い

すべての成果はおおむね良い方向に進捗している。成果達成への貢献要因としては、第三国研修及び本邦研修の質の高さ、OJTを通じたチームワークの強化、隣国の公共放送局との協力、ジェネレーター導入による電源の安定性の確保、他のJICAプロジェクトとの連携が確

認められた。他方、日本側の投入については、2013年12月に勃発した武力紛争の影響により、専門家の現地派遣は中断され、機材供与のスケジュールは大幅に遅れた。しかし、治安情勢が安定するまでの対応策として第三国研修を拡大し、プロジェクト活動が継続されており、日本側及び南スーダン側ともに、状況に応じた適切な投入がなされたといえる。

#### 3-3-4 インパクト：中程度と推測される

上位目標の達成度を推測するのは時期尚早であるが、設定された指標がプロジェクト期間終了から約3年後に達成される見込みは低いと考えられる。プロジェクト目標（SSTVRの人材育成）は確実に上位目標「SSTVRによって、正確・公平・中立な情報が国民に届けられるようになる」に貢献すると推測されるものの、達成するには、複数の外部条件の影響を受けることから、指標設定内容が高すぎる（指標1. SSTVR視聴者数の増加、指標2. 視聴者のSSTVRに対する意識の変化）と考えられる。他方、第三国研修、及び、本邦研修を通じ、SSTVR職員が当該地域の社会テーマを取り上げ、複数のテレビ番組及びラジオ番組の制作、ニュース取材を行い、これら番組がSSTVRの放送を通じ、南スーダンの視聴者へ正確・中立・公正な情報が届けられたことは大きな前進であり、今後、南スーダン社会への本プロジェクトによる正の波及効果が期待される。

#### 3-3-5 持続性：中程度と推測される

政策面の持続性は高い。公共放送法を含むメディア関連法により、SSTVRをSSBCへ公共放送局化する政策は維持されると推測される。

組織面の持続性はやや高い。本プロジェクトで策定中の公共放送局化への短期ロードマップが履行され、中長期ロードマップが策定され、同ロードマップがこれから設置される公共放送経営委員会に承認されれば、本プロジェクトの効果をSSTVRは維持できると推測される。

財政面の持続性はやや低い。紛争の影響による緊縮財政、燃料不足といった経済状況の悪化に加え、SSTVRではここ数年、申請予算は十分に拠出されておらず、給与の支払いの遅延、機材維持管理費用の確保に課題があることから、持続性にマイナスの要素となっている。

技術面の持続性はやや高い。第1年次、ジェネレーターが本プロジェクトにより1台供与され、南スーダン側より1台配置されたことで、電源の安定性が確保され、SSTVRの放送の安定に貢献した。また、本プロジェクトの技術移転手法は適切であり、放送機材の運用、維持管理に係る規定、各種マニュアル、フォーマットが策定され、このほか、番組制作ガイドライン、記者ハンドブック、倫理規範などを策定中である。今後、供与される機材の導入と適切な維持管理により、本プロジェクトで用いられる技術は、継続的にSSTVRに受容されると推測される。

本プロジェクト効果の持続性への阻害要因として、燃料不足など電源供給を脅かす懸念材料、及び、不透明な治安当局によるメディア規制が挙げられる。

### 3-4 効果発現に貢献した要因

#### (1) 能力開発アプローチに関すること

活動実施において以下の手法を用いたことで効果発現が促進された。

- ・ 経験豊富な専門家を講師とした質の高い研修カリキュラム

- ・ OJT 活動、WG 活動、定例会議等を通じたチームワークの促進
- ・ 隣国の公共放送局の協力による第三国研修
- ・ 他の JICA プロジェクトとの連携を通じた南スーダンの発展のための番組づくり
- ・ 各種マニュアル、ガイドライン、ハンドブックなどの作成と導入

#### (2) 実施プロセスに関すること

- ・ 合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）の下、各成果に対し、ワーキンググループが設置され、主要メンバーが活動の実施に従事したことは、中核人材の育成という効果に加え、日本人専門家とのコミュニケーションの機会となり、より円滑なプロジェクト運営管理に貢献した。
- ・ 2013 年 12 月の武力衝突発生以降、JICA を含む多くの援助機関は国外退避を余儀なくされた。しかし、JICA は本プロジェクトの C/P と専門家を安全な隣国〔ケニア共和国、ウガンダ共和国（以下、「ケニア」「ウガンダ」と記す）〕に派遣し、第三国研修の形でプロジェクト活動を継続することを C/P に提案し、合意した。

### 3-5 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 実施プロセスに関すること

- ・ 2013 年 12 月の武力衝突発生以降、第 1 年次から第 2 年次にかけて、約 1 年 2 カ月間、専門家の現地渡航が不可能になり、機材調達が第 3 年次まで中断された。また、この間、SSTVR での OJT 活動が実質不可能となり、番組制作及び報道の WG 活動が中断され、第 3 年次に専門家派遣が再開されたあと、改めてグループ形成がなされた。

### 3-6 結論

本プロジェクトはプロジェクト目標に向けて進捗しており、多くの良好な結果をもたらしている。しかし、2013 年 12 月に勃発した武力衝突に起因する専門家の現地派遣の中断は、プロジェクトの進捗に大きな影響を与えた。2015 年 2 月に専門家派遣が再開されるまで、C/P の中核メンバーを隣国に呼び寄せ、第三国研修としてプロジェクト活動を継続した結果、中核メンバーの能力強化は進んだが、専門家の現地派遣の中断は、中核メンバーを通じた他職員への技術普及を遅延させる結果となった。また、同期間中、機材供与も中断したが、これにより、供与機材を利用した技術移転にも遅れが生じた。さらに C/P は今後、SSTVR の公共放送局化に向け、短期ロードマップを実施するとともに、中長期ロードマップを策定し関係者間で共有する必要があるが、SSTVR の公共放送局化を規定する公共放送法は、大統領による国会への差し戻しを経て、2014 年 9 月によりやく発効したものの、発効後 1 年を経過しても公共放送局の経営委員の選任手続きは完了しておらず、公共放送局化のプロセスは遅れている。

以上の状況にかんがみ、本調査団はプロジェクト期間が 2016 年 11 月までから 2018 年 3 月まで 1 年 4 カ月間、延長されることが適切であるという結論に達した。

なお、中間レビューの結果に基づいて、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）が改訂されている。上位目標、プロジェクト目標、成果を測るためのより適切な指標への改訂が主な内容だが、その他いくつかの活動、例えば、中長期ロードマップを共有するためのセミナーの開催や、番組制作のための専従班の編成、番組制作部門及び報道

部門のトレーナー育成研修の実施等が追加された。

### 3-7 提言

本プロジェクトの効果と持続性を最大限に担保し、プロジェクト目標を着実に達成するために、以下を提言する。

(1) 短期ロードマップの実施、及び中長期ロードマップの共有

WG1 が主体となり短期ロードマップの実施を行い、組織内外にセミナーなどを通じ、中長期ロードマップを共有していくことが望まれる。

(2) SSTVR が公共放送局として機能するための施設機材の供与

本プロジェクト開始時に実施されたベースライン調査で判明した、SSTVR の機材の劣化及び不足への対応は、2013年12月に発生した武力紛争の影響により阻害された。本プロジェクト目標が十分に達成されるためには、必要な施設機材の供与が求められている。

(3) WG やスペシャル番組専従班の活性化

JICA 専門家が現地派遣されていない期間も、各 WG は活動の実施と進捗のモニタリングを主体的に行うことが望ましい。また、会議をより頻繁に開催し、問題と解決策をメンバー同士で議論する場を活用していくことが望まれる。

(4) ケニア放送公社 (Kenya Broadcasting Corporation : KBC) とウガンダ放送公社 (Uganda Broadcasting Corporation : UBC) との技術協力の継続

KBC と UBC との技術協力と情報共有を継続し、STVR が公共放送化するうえでのロールモデルとして活用することが望ましい。

### 3-8 教訓

(1) オーナーシップを向上するうえで有効な手法

本プロジェクトで取り入れた、以下の手法は、C/P のプロジェクトに対するオーナーシップを向上するうえで、その有効性が証明された。

- ・ プロジェクトの初期段階からの会議の定例化 (例：技術部門の朝ミーティング)
- ・ 隣国ケニア及びウガンダの公共放送局化の経験からの学び

(2) 紛争の影響を受けている C/P への第三国研修の提供の有効性

紛争の影響を受けている SSTVR の C/P にとって、第三国研修は、安全な環境で集中して技能を向上させることができる機会となり、本プロジェクトによる技術移転の継続はより価値あるものとして、その意義が認識されている。



## Summary of Mid-Term Review Results

<b>1. Outline of the Project</b>			
<b>Country:</b> Republic of South Sudan		<b>Project title:</b> Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio	
Issue/Sector: Governance - Democratization		Cooperation scheme: Technical Cooperation Project	
<b>Division in Charge:</b> Law and Justice Division		<b>Total Cost:</b> 462 million Japanese Yen (at the time of the evaluation)	
<b>Period of Cooperation</b>	(R/D: 23 August 2012)	<b>Partner Country's Implementing Organization:</b> Ministry of Information and Broadcasting (MOIB) South Sudan TV and Radio (SSTVR)	
	1 December 2012 –		<b>Supporting Organization in Japan:</b> NHK International Inc.
	30 November 2016 (4 years)		<b>Related Cooperation:</b>
<b>1-1. Background of the Project</b>			
<p>The Republic of South Sudan (hereinafter referred to as “South Sudan”) has been facing numerous challenges in establishing a government structure as an independent nation due to the impacts of the prolonged civil conflict, which had persisted for 20 years. The country is engaged in state-building efforts with support from the international community. In the process of building a new democratic nation, the role played by the mass media to deliver accurate information to the public is significant. In particular, in a country which has just moved out from civil war, the media plays an important role in sound national development and surveillance for the prevention of reoccurrence of conflicts. In addition, in the society where infrastructure and transportation are limited, the media is expected to deliver essential information for the citizens to overcome the challenges.</p>			
<p>South Sudan TV and Radio (hereinafter referred to as “SSTVR”) under the Ministry of Information and Broadcasting (hereinafter referred to as “MOIB”) has the widest coverage among mass media in South Sudan and is in a process of transforming to a public broadcaster under the Public Service Broadcasting Bill signed into law by the President in September 2014. As a public broadcaster, SSTVR is expected to contribute to the formation of a sound civil society, which serves as the backbone of the democratic nation, through its commitment to accurate and fair news reporting, and programme production that considers the multiculturalism and multi-ethnic population of the country. On the other hand, concrete plans for its transformation into a public broadcaster had not been elaborated. In addition, its employees had not received sufficient training on the maintenance and management of broadcasting equipment or on programme production, and lacked capacities to provide accurate and impartial news reporting. Against this background, it has been indispensable to support the process of SSTVR’s transformation into a public broadcaster and promote the human resource development of the station.</p>			
<p>Under such circumstances, the Government of South Sudan requested JICA to implement a technical cooperation project aiming to enhance the organizational capacity of SSTVR. In response, “Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio” has been launched in December 2012 for</p>			

the period of 4 years.

### 1-2. Project Overview

- (1) **Overall Goal:** Accurate, impartial and fair information is delivered to the people of South Sudan.
- (2) **Project Purpose:** Human resources are developed in SSTVR to deliver accurate and fair information to the people of South Sudan
- (3) **Outputs:**
  - 1) The organizational and operational issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster and a resolution policy and organizational vision are formulated in SSTVR.
  - 2) The capacity of SSTVR staff in charge of operating and maintaining broadcasting equipment is enhanced.
  - 3) The capacity of SSTVR staff in charge of programme production is enhanced.
  - 4) The awareness towards professionalism (accurate and fair news) is raised among SSTVR staff in charge of news reporting.

### (4) **Inputs** (as of 30 September 2015)

Japanese side:

- Short-term Experts: 15 short-term experts (87.30 M/M)  
 Trainees received: 137 participants (Training in Japan: 30, Third country training: 107)  
 Provision of Equipment: Equivalent to 27,865,854 JPY  
 Local Operational Expenses: Equivalent to 76,557,000 JPY

South Sudanese side:

- Counterpart Personnel: 64 CPs have been assigned by SSTVR and MOIB  
 Provision of Space: In SSTVR property, land space to build the Project office building with meeting rooms, Training space in the SSTVR office building until the completion of the construction of the Project office building  
 Local Cost Sharing: MOIB and SSTVR provided transportation for C/Ps to attend the seminar and symposium in Juba.

## 2. Evaluation Team

Member of Evaluation Team	<Japanese Side>		
	Leader	Dr. Keiichi Hashimoto	Senior Advisor (Peace-Building), JICA
Evaluation Planning		Mr. Shingo Fujita	Law and Justice Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Evaluation Analysis	Ms. Hiroyo Onozato	Researcher, Global Link Management
<South Sudanese Side>			
	Mr. Paul Jacob Kumbo		Acting Undersecretary, MOIB
	Mr. Faris Mathew Richard Mabruk		Director of Training and Research, MOIB
Schedule of survey	30 September – 12 October, 2015		Type of Evaluation: Mid-Term Review

### 3. Result of Evaluation

#### 3-1. Project Performance

##### 3-1-1. Outputs

**(1) Output 1 (The organizational and operational issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster and a resolution policy and organizational vision are formulated in SSTVR.)**

Output 1 has been progressing in the favorable direction at the time of the Mid-Term Review as shown in indicators.

In order to transform SSTVR into a public broadcaster, the organizational and operational issues have already been discussed intensely by WG1 during the third country training. As a result, “Resolution policy for issues related to the conversion into public broadcaster. 1st Draft. 2014.03” was developed (Indicator 1-1). During the training in Year 1 and Year 2, the resolution policy was drafted in the form of the draft “Short-term road map towards public service broadcasting.” WG 1 is aiming to finalize the short-term road map by the end of Year 3 while observing the parliament on process of nomination of the board members for South Sudan Broadcasting Corporation (SSBC) as well members of the Media Authority (Indicator 1-2). In response to the “Broadcasting corporation bill” enacted into law in September 2014, discussion on development of “A middle/long-term road map for SSTVR to become a public broadcaster that is trusted by the public” has been started along with the short-term road map during the training in the third countries. The Project will invite experts specialized in organizational management including finance and human resources management as well as transformation into a public broadcaster as consultants during Year 3. In order to make a comprehensive road map, a seminar will be conducted to intake opinions of international organizations as well as local journalists’ organizations. If “the Broadcasting corporation act” is implemented and the SSBC board of directors is established accordingly, WG1 will be able to submit these road maps to the board for further discussion (Indicator 1-3).

**(2) Output 2 (The capacity of SSTVR staff in charge of operating and maintaining broadcasting equipment is enhanced.)**

Output 2 has been achieved to some extent at the time of the Mid-Term Review as shown in indicators.

WG2 has been working on clarifying the current situation of staff in operation and maintenance (Indicator 2-1). On the other hand, the progress of department-level organizational reform will be depend on the process of the entire organizational restructuring upon transforming to SSBC (Indicator 2-2, Indicator 2-3). Eight formats of checklists and reports (Daily broadcasting, Checklist for technical morning meeting, Record of the material tape, Irregularities report, Equipment trouble record, and Report on scrap equipment etc.) have been developed and updated upon necessity. WG2 has started recording operation and maintenance work using these formats (Indicator 2-4, 2-6). The schedule and items for regular maintenance check are indicated in “Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE) ver. 6” and “Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME) ver. 6” which have been developed in Year 1 and updated in Year 2. They have been already put into effect (Indicator 2-5). WG2 members and participants of the third country training have developed six manuals on operation and maintenance of broadcasting equipment (Indicator 2-7).

**(3) Output 3 (The capacity of SSTVR staff in charge of programme production is enhanced.)**

Output 3 has been progressing in the favorable direction at the time of the Mid-Term Review as shown in indicators.

No specific information is available about the progress of clarifying the organizational structure and the roles of the staff in charge of programme production (Indicator 3-1). In order to establish the structure for the program production, the dedicated team, consisting of thirteen TV staff, six Radio staff, was established in Year 3 to work on special programme projects for promotion of agriculture and sports for peace-building. The dedicated team started discussion with the Ministry of Agriculture, which developed the master plan for promotion of the agricultural sector with technical cooperation by JICA (Indicator 3-2). The planning and implementation of the concrete organizational reform at the programme production department also depend on the schedule of the official transformation of SSTVR to SSBC (Indicator 3-3). In Year 3, the checklist for the programme production process has been developed and started recording by the dedicated team at the regular meetings (Indicator 3-4). In Year 1, the draft “Programme Guidelines for SSTV/R Broadcasts” was developed. Components of the guidelines have been practiced by the participants of the training in third countries and Japan through the programme production activities (Indicator 3-5).

**(4) Output 4 (The awareness towards professionalism (accurate and fair news) is raised among SSTVR staff in charge of news reporting.)**

Output 4 has been progressing in the favorable direction at the time of the Mid-Term Review as shown in indicators.

In Year 3, organizational chart for news and news hour chart were developed to clarify the current structure and roles of staff in charge of news reporting (Indicator 4-1). Regarding the planning and implementation of the concrete organizational reform at the department level (Indicator 4-2 & 4-3), it will be depend on the progress of the entire organizational reform towards transforming to a public broadcaster. “Final Draft - South Sudan Television & Radio (SSTVR) Journalists Code of Ethics” was developed by WG4 and submitted to the SSTVR management in Year 1. The final version will be completed after Year 3 (Indicator 4-4). In Year 3, the practical team for WG4 has been newly formed to work on the development of the reporters’ handbook, which will be finalized during Year 4 (Indicator 4-5). Regarding the awareness of SSTVR staff on independent reporting, during Year 1 and Year 2, participants of the training in the third countries and Japan have gained their knowledge about various types of news coverage, variations of news sources to conduct independent reporting, importance of social news. During Year 3 and Year 4, it is planned for news department staff to work on news reporting and program proposal through OJT in the local setting in order to gain know-how of independent news reporting (Indicator 4-6).

**3-1-2. Project Purpose (Human resources are developed in SSTVR to deliver accurate and fair information to the people of South Sudan.)**

The Project Purpose will be achieved to some extent by the end of the Project period as shown in the indicators.

Operation and maintenance of the existing broadcasting equipment in accordance with the developed manuals have been mostly achieved by the training participants including WG2 members (Indicator 1). As mentioned in Output 2, the draft “Programme Guidelines for SSTV/R Broadcasts” has been developed. According to the concept of the Programme Guidelines, total of four TV programmes and two radio programmes were produced and broadcasted by SSTVR (Indicator 2). Awareness about contents of the journalists’ code of ethics and the concept of the reporters’ handbook have been promoted among training participants in Year 1 and Year 2 as well as by WG4 members who have been working on development of these products (Indicator 3). As reflected in contents of the programmes and news reports produced during the training in the third countries and Japan, broadcasting contents have been improved to some extent (Indicator 4).

## **3-2. Evaluation Results**

### **3-2-1. Relevance: High**

The Project objectives and activities are in line with policies and strategy of the Government of South Sudan ('Sudan South Sudan Development Plan 2011-2016') and the Government of Japan. In response to the Media Laws which include 'the Broadcasting corporation act', the transformation of SSTVR to SSBC is the urgent issue. Thus, the Project is highly consistent with the needs of SSTVR in terms of building capacities of staff in engineering, program production, and news reporting.

### **3-2-2. Effectiveness: Moderate**

The Project Purpose is likely to be achieved to some extent within the remaining Project period associated with the positive results by four Outputs. On the other hand, regarding the restructuring of SSTVR, it is depend on the progress of the transformation of SSTVR to SSBC. First, it is necessary to establish the Board of Directors according to the 'Broadcasting corporation Act'. Therefore, there are constraints remaining for SSTVR staff at their working environment, which has been hindering the trained staff from performing in the effective and accurate manner. As addressed in the result of the baseline survey on SSTVR in Year 1, there have been issues of inadequate human resources management across different departments in the stations as well.

### **3-2-3. Efficiency: Relatively high**

All Outupus have been progressing in the favorable direction. Contributing factors for achievement of the Outputs include high quality of training curriculum with experienced lecturers and trainers, promotion of teamwork, stability in power supplies by installation of generators, cooperation with the public broadcasters in neighboring countries, and collaboration with the other JICA Project.

On the other hand, regarding inputs by the Japanese side, dispatch of JICA Experts to South Sudan was stopped and procurement schedule of equipment was delayed due to the armed-conflict started in December 2013. However, in response to this situation, the Project implementation was continued by expanding the third country training. Threfore, given the changes in circumstances, inputs by Japanese side and South Sudanese side conduced appropriate.

### **3-2-4. Impacts: Moderate**

It is too early to predict changes in Overall Goal indicators which are supposed to be achieved around three years after the Project completion. The Project effects will definitely contribute on delivering of accurate, impartial and fair information to the people of South Sudan by SSTVR if the important assumption of "sustaining the policy to transform SSTVR into a public broadcaster" is fulfilled. However, in order to achieve the Overall Goal indicators (1. Increases in the number of SSTVR audience, 2. A change in the audience recognition of the credibility of the reporting by SSTVR), the certain period will be required for SSTVR to gain fairness and impartiality in the course of the transition to a public broadcaster gaining editorial and financial independence eventually. Considering the linkage between Project Purpose and Overall Goal as well as factors external to the Project framework, indicators are not properly set for the Overall Goal, as there is a gap with Project Purpose indictors.

On the other hand, it is likely that the Project will bring about positive ripple effects. For instance, TV and radio programmes produced by SSTVR staff through OJT activities during the third country training and training in Japan featured socio-economic themes that served the public interest of South Sudan. And accurate, impartial and fair information were delivered to the people of South Sudan through broadcasting these programmes.

This progress is significant and more ripple effects of the Project are expected to be emerged in future.

### **3-2-5. Sustainability: Moderate**

(1) Policy and institutional aspect: High

It is expected that the policy for transforming SSTVR to SSBC will be sustained under “The Broadcasting Corporation Act, 2013 - Act No. 63”, “The Media Authority Act, 2013 – No. 64”, and “The Right to Access to Information Act, 2013 – Act No. 65.”

(2) Institutional aspect: Relatively high

If the “Short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster” is implemented and “Middle/ Long-term road map for SSTVR to become a public broadcaster that is trusted by the Public” is formulated and approved by the SSBC board of directors to be established in future, it is expected that SSTVR will be able to increase sustainability of the Project effects.

(3) Financial aspect: Relatively low

In addition to the austerity measures and the economic condition lacking fuel, the allocations of budget for SSTVR have been insufficient especially for costs of spare parts, updating equipment and rehabilitation of facilities.

(4) Technical aspect: Relatively high

The power supply at SSTVR has been stabilized since a new generator with the larger capacity was installed by the Project, and SSTVR obtained another one from the freedom square by the President’s Office in Year 1. Moreover, technical transfer approaches by the Project are appropriate. SSTVR C/Ps have participated in development of various maintenance and operation manuals and formats relating to the broadcasting equipment. In addition, programme guidelines, reporters’ handbook and journalists’ code of ethics have been under development. If the equipment to be installed in Year 3 and Year 4 are adequately maintained, techniques transferred by the Project will be sustained.

### **3-3. Factors promoting better implementation process**

(1) Utilization of useful methods for capacity development activities

The following methods have led to promoting generation of the Project effects.

- High quality of training curriculum with experienced lecturers & trainers
- Promotion of teamwork
- Stability in power sources by installation of the generators
- Cooperation with the public broadcasters of the neighboring countries
- Collaboration with other JICA Projects
- Development and utilization of the various manuals, guidelines and handbook

(2) Implementation process of the Project

- In order to manage four Outputs, four WGs were established under JCC. As core members have engaged in activity implementation, it brought positive effects on promoting development of core human resources as well as activating communication with JICA Experts. As a result, the project has been managed in the efficient manner.
- Because of the outbreak of violence in South Sudan in December 2013, JICA was forced to evacuate its staff and Experts to outside South Sudan until they could confirm the improvement of the security condition. In response, JICA proposed to the South Sudanese side to continue implementation of the

planned activities through dispatching C/Ps of SSTVR and MOIB to the safe neighbouring countries (Kenya and Uganda) and conducting training. JICA decided to re-start its operations in Juba in November 2014, Experts for the Project were also redeployed in SSTVR in January 2015.

### **3-4. Factors inhibiting the Project process**

#### **(1) Implementation process of the Project**

- After the outbreak of violence in South Sudan started in December 2013, JICA Experts had not been able to travel into South Sudan for over one year. Consequently, the procurement of the equipment has been delayed till Year 3, and WG activities for WG3 and WG4 were also hindered during this period. When dispatch of JICA Experts was resumed in Year 3, WG3 and WG4 were newly formed with new members.

### **3-5. Conclusion**

The Project has been progressing towards its goal to “Develop human resources in SSTVR to deliver accurate and fair information to the people of South Sudan” by bringing about many positive results. However, the outbreak of violence in South Sudan in December 2013 forced JICA to evacuate the Experts as well as its staff to outside South Sudan. Consequently, the delivery of results as well as the timeframe for the provision of equipment are affected in many ways even though planned activities were continued through training in the third countries and Japan. After 14 months of absence, the operation of JICA Experts in Juba and the procurement process of equipment have resumed since January 2015. However, the remaining period for Experts’ deployment in SSTVR is very limited. From the perspective of sustainability of the Project, it is also uncertain if core members’ trained knowledge and skills could be transferred to others thoroughly in a given period. Moreover, once the board of SSBC is established based on the Broadcasting Corporation Act, which came into effect in September 2014, SSTVR will need to implement the short-term road map developed through the Project. Furthermore, more timeframe shall be given for the Project to develop the Middle/Long-term road map, as it requires a series of discussion with the SSBC board, which has not been established yet. Therefore, the Joint Mid-Term Review team concludes that it would be appropriate to extend the Project period beyond November 2016 up to March 2018.

PDM version 3.2 has been revised as PDM Version 4 based on the evaluation results.

### **3-6. Recommendations**

The Joint Mid-Term Review Team recommends that the following actions shall be taken so that the achievement of the Project is secured in the manner of maximizing the outcomes of the Project and their sustainability.

- (1) Implementation of the short-term road map and sharing of the Middle/Long-term road map for SSTVR to become a trusted public broadcaster
- (2) Provision of the necessary equipment and facilities
- (3) Activation of Working Groups and the dedicated team for the special programmes
- (4) Continuation of the technical cooperation with KBC and UBC

### **3-7. Lessons Learned**

#### **(1) Effectiveness of technical transfer methods**

In order to increase ownership of the C/Ps for the Project, the following methods were proved for maximizing their effectiveness.

- Routinization of meetings from the early stage of the Project such as the morning meeting conducted by

WG2, which successfully increased the sense of ownership towards the Project among engineering and operation staff.

- Learning from experiences of neighboring countries such as Kenya and Uganda in public broadcasting, which have similarities with South Sudan.

(2) Effectiveness of the third country training for C/Ps in the conflict-affected situations

In response to the outbreak of the crisis in December 2013, the Project decided to continue implementation of the capacity building activities through the third country training. As a result, SSTVR staff members who participated in the training in Kenya and Uganda were able to gain their skills and knowledge in the intensive manner in the safe area. Moreover, continuation of the technical transfer by the Project has been valued more and meaningful for SSTVR C/Ps, especially in the conflict-affected situation.



# 第1章 中間レビュー調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

南スーダン共和国（以下、「南スーダン」と記す）は、20年にわたる長期の内戦の影響から、国家運営のための十分な制度が確立されておらず、独立国家としての政府機構を確立させるための課題が山積している。同国では国際社会の支援を得ながら国家建設を進めているが、新しい民主国家建設プロセスにおいては、「第四の権力」であるマスメディアの役割が極めて重要であり、特に紛争直後の国では、新国家が健全に運営され、かつ紛争再発を予防するうえで、監視機能を果たすメディアの役割は大きい。加えて、紛争の影響で国内のインフラが荒廃し、都市間の移動が制約されている南スーダンにおいては、国民の生活に必要な情報（教育、保健、防災等）を中央から地方に提供することが困難であることから、メディアを通じこれを克服することも期待されている。

2005年の南部スーダンのスーダン人民解放運動（Sudan People's Liberation Movement : SPLM）と北部スーダンの包括的和平合意締結以降、南スーダンでは活字メディアが次々に発刊され、2011年7月の独立までに新聞14紙、雑誌は3誌まで拡大したが、「The Citizen」紙を除いて国内に印刷施設をもたず、財源もドナーあるいは国際機関の支援やNGOからの寄付に依存しており、「独立メディア」とはほど遠い状況である。放送メディアも広告を提供し得る企業が存在しないため、民間放送局は未発達であり、テレビ（TV）については、地上波は南スーダンテレビ（TV）（South Sudan Television : SSTV）のみである。ラジオについては、南スーダンラジオ（South Sudan Radio : SSR）のほか、36局が登録しているが、ほとんどがドナー、国際機関、NGOが資金援助しているコミュニティーFMである。また、上述のメディアの独立性や財源不足の問題に加え、あらゆるメディアにおいて、報道技術、放送機材維持管理、番組内容等の改善が課題となっている。

情報・放送省（Ministry of Information and Broadcasting : MOIB）傘下の南スーダンTV・ラジオ（South Sudan Television and Radio : SSTVR）は、国内最大のカバーエリアをもつメディアであり、今後、公共放送局化が予定されていることから、SSTVRが正確・公正な報道、多文化・多民族に配慮した番組制作を行うことで、民主国家を支える健全な市民社会の形成に資することが期待されている。一方、公共放送局化に向けた具体的な計画は策定されておらず、職員については、放送機材維持管理及び番組制作に係る十分なトレーニングを受けておらず、正確かつ公平な報道を行う能力も不足している。かかる背景から、SSTVRの公共放送局化に向けたプロセスを支援するとともに、同局の人材育成を図ることが不可欠な状況である。

このような背景に基づき、南スーダン政府からの要請を受けてJICAは2012年12月から2016年11月までの予定で「南スーダンTV・ラジオ組織能力強化プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」と記す）を実施している。本プロジェクトでは、SSTVRにおける正確・中立・公正な情報の提供に必要な人材の育成をめざし、放送局運営、機材管理、番組制作、報道、民主化の分野で専門家を派遣して活動を進めている。

今回実施する中間レビュー調査は、プロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的とする。

## 1-2 調査団日程

本現地調査は2015年9月30日から10月13日の日程で実施された（詳細は「付属資料1. 協議議事録 ANNEX 6-1 現地調査日程」を参照）。

## 1-3 調査団構成

### (1) 日本側

担当分野	氏名	所属
総括	橋本 敬市	JICA 国際協力専門員
評価企画	藤田 晋吾	JICA 産業開発・公共政策部 法・司法チーム調査役
評価分析	小野里 宏代	グローバルリンクマネジメント株式会社

### (2) 南スーダン側

氏名	所属
Mr. Paul Jacob Kumbo	情報・放送省 次官代理
Mr. Faris Mathew Richard Mabruk	情報・放送省 研修・研究部長

## 1-4 主要面談者

主要面談者は「付属資料1. 協議議事録 ANNEX 6-2」のとおり。

## 1-5 プロジェクトの概要

案件名	南スーダン TV・ラジオ組織能力強化プロジェクト
カウンターパート機関	情報・放送省（Ministry of Information and Broadcasting：MOIB） 南スーダン TV・ラジオ（South Sudan TV and Radio：SSTVR）
プロジェクト期間	2012年12月～2016年11月を予定（計48カ月） 第1年次：2012年12月～2014年3月 第2年次：2014年6月～2015年3月 第3年次：2015年6月～2016年3月 第4年次：2016年4月～2016年11月（予定）
対象地域	ジュバ、マラカル、ワウ
受益者	・ 機材管理、番組制作、報道を担当する SSTVR の職員 ・ SSTVR の公共放送局化に向けた計画策定に関与する SSTVR 職員及び MOIB 職員
上位目標	SSTVR によって、正確・公平・中立な情報が国民に届けられる。
プロジェクト目標	SSTVR において、正確・公平な情報を国民に届けるメディアに必要とされる人材が育成される。

成 果	<ol style="list-style-type: none"><li>1. SSTVR において、公共放送局化に向けた組織運営上の課題が明確化され、同課題解決のための対処方針及び組織ビジョンがまとめられる。</li><li>2. SSTVR において、職員の放送機材運用・維持管理に係る能力が向上する。</li><li>3. SSTVR において、番組制作を担当する職員の番組制作能力が向上する。</li><li>4. SSTVR において、報道担当者のプロフェッショナリズム（正確・公正な報道）に関する意識が向上する。</li></ol>
-----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 第2章 中間レビューの方法

### 2-1 評価の手法

日本側、南スーダン側評価調査チームが合同で、現行プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) と評価5項目 (表2-1) による評価手法を用い、以下のとおり中間レビューを実施した。

#### (1) プロジェクトの実績

PDM 最新版 (「バージョン3.2」以下、「ver.3.2」と記す) に基づき、プロジェクトの実績に関する情報を収集し、投入実績、成果の達成度、プロジェクト目標、及び、上位目標の達成見込みを確認した。PDM (ver.3.2) は「付属資料1. 協議議事録 ANNEX 1」を参照。

#### (2) プロジェクトの実施プロセス

詳細活動計画 (Plan of Operations : PO) に基づき、プロジェクトの実施プロセスを把握するとともに、貢献要因及び阻害要因を確認した。

#### (3) 評価5項目の視点に基づく評価

評価5項目 (妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性) の観点から、評価グリッドに沿って評価した (「付属資料2. プロジェクト・デザイン・マトリックスを参照)。

#### (4) 提言と教訓の抽出

プロジェクト残存期間の活動に係る提言、及び、類似案件に対する教訓を抽出した。

表2-1 評価5項目

妥当性	プロジェクトのターゲットグループのニーズへの整合性、プロジェクト内容の先方政府と援助側の政策や優先順位との整合性、プロジェクトの戦略やアプローチの妥当性に関する視点
有効性	プロジェクトの達成見込みと、その達成がアウトプットの達成によりもたらされるかに関する視点
効率性	アウトプットの達成状況と投入がいかにアウトプットの達成に転換されているか (量的、質的観点) に関する視点。他のアプローチと比して最も効率的な方法を適用しているかも必要に応じ問う
インパクト (予測)	上位目標の達成見込みと、プロジェクトの実施による直接/間接的な影響。また、正/負、予期した/予期していない影響の計測
持続性 (予測)	プロジェクト終了後にプロジェクトがもたらした効果の持続性を問う視点

### 2-2 主な調査項目とデータ収集・分析方法

#### 2-2-1 調査項目とデータ収集・分析方法

評価グリッドに基づき、5項目それぞれに設置した調査項目に沿って定性的、定量的データ

を、以下の方法で収集した。調査項目については「付属資料 2. プロジェクト・デザイン・マトリックス」を参照されたい。

(1) 文献調査

- ・ プロジェクト関連資料（詳細計画策定調査報告書、業務完了報告書 第 1 年次、業務完了報告書 第 2 年次、ワークプラン 第 3 年次、コンサルタント業務従事月報、技術協力成果品など）
- ・ 南スーダン政策文書（*South Sudan Development Plan 2011-2013 Realising freedom, equality, justice, peace and prosperity for all, August 2011, Broadcasting Corporation Act, 2013. Act No.63, Media Authority Act, 2013. Act. No. 64, Right of Access to Information Act, 2013. Act No.65*）
- ・ 南スーダンのメディア（Junba Monitor、Radio Tamajuz、Committee to Protect Journalists）及び、他国公共放送局等のオンラインメディア記事（BBC、VOA）

(2) 調査票調査

- ・ 質問票回答数：専門家チーム 1 件、南スーダン側 JCC メンバー 5 件

(3) キー・インフォーマント・インタビュー

- ・ 専門家チーム 4 名
- ・ カウンターパート機関（SSTVR、MOIB）24 名
- ・ ステークホルダー〔南スーダン・メディア開発協会（Association for Media Development in South Sudan : AMDISS）、Radio Miraya、公共放送局経営委員長候補等〕5 名  
面談者一覧は「付属資料 1. 協議議事録 ANNEX 6-2」を参照

(4) 現地踏査

- ・ SSTV 局内施設、SSR 局内施設

2-2-2 調査・評価上の制約

本中間レビューでは、SSTVR の予算・実績、及び SSTVR の職員数に関する情報の入手を試みたが、現地調査中に SSTVR から提供されることがなかった。

## 第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

本プロジェクトの実績は PDM ver.3.2 に基づいた投入、活動、成果、プロジェクト目標、上位目標の達成状況に関して確認した（「付属資料 1. 協議議事録 ANNEX 1 PDM 第 3.2 版」参照）。

### 3-1 投入実績

#### 3-1-1 日本側の投入

##### (1) 専門家派遣

プロジェクト終了までの投入計画〔合計 87.30 人月（MM）〕に基づき、①総括 / 放送局運営 1 / 民主化 1、②副総括 / 放送局運営 2、③機材管理、④番組制作、⑤報道、⑥放送局運営 3 / 業務調整 1 / 民主化 2、⑦業務調整 2 / 民主化の分野においてシャトル型専門家が延べ 15 名派遣されている。本調査時点（2015 年 9 月末時点）の派遣実績は合計 63.48 人月（MM）である。詳細は「付属資料 1. 協議議事録 ANNEX 3-1」を参照。なお、2013 年 12 月の南スーダンにおける武力紛争の勃発に伴い、JICA は事務所職員と専門家の国外退避を余儀なくされた。かかる状況下、JICA は SSTVR 職員と MOIB 幹部職員及び専門家を隣国へ派遣し、第三国研修を通して本プロジェクトを継続することを提案した。その結果、2014 年 2 月から 2015 年 1 月に専門家の南スーダンへの派遣が再開されるまで、専門家の派遣先はケニア及びウガンダに限られ、各派遣期間は比較的短期間となった。

##### (2) 供与機材

本調査時点の供与機材及び携行機材の支出実績は、合計 2,786 万 5,854 円である<sup>1</sup>。プロジェクト実施に必要なジェネレーター及び研修用機材（XDCAM Camcorder など）が SSTVR へ供与された。供与機材リスト詳細は「付属資料 1. 協議議事録 ANNEX 3-3 供与機材一覧」を参照。

表 3-1 機材費支出実績

	第 1 年次 (2012.12-2014.3)	第 2 年次 (2014.6-2015.3)	第 3 年次 (2015.6-2015.9)	合 計
機 材	23,942,854	2,612,000	1,311,000	27,865,854

##### (3) 現地業務費

日本側現地業務費として合計 7,655 万 7,000 円相当が支出された<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 2015 年 9 月時点の支出総額。第 3 年次については、10 月以降の調達分は含まれていない。各年次の換算レートは以下のとおり、JICA 公式レートを使用（US\$ と日本円）。第 1 年次（1 ドル 82.11 円：2012 年 12 月）、第 2 年次（1 ドル 101.68 円：2014 年 6 月）、第 3 年次（1 ドル 123.96 円、2015 年 6 月）

<sup>2</sup> 第 1 年次及び第 2 年次は支出実績額、第 3 年次は支出予定額。換算レートは同上

表 3 - 2 現地業務費支出実績

	第 1 年次 (2012.12-2014.3)	第 2 年次 (2014.6-2015.3)	第 3 年次 (2015.6-2016.3)	合 計
現地業務費	15,975,000	38,763,000	21,819,000	76,557,000

## (4) 本邦研修

本調査時点で本邦研修に参加した C/P は合計 30 名である。研修内容、及び、参加者詳細は「付属資料 1. 協議議事録 ANNEX 3-2 本邦研修・第三国研修実績」を参照。2013 年には、4 コース（公共放送局管理に関する幹部を対象とした研修、機材維持管理に関する技術職員のための研修、その他技術分野の課題別研修）へ計 21 名が派遣された。2014 年には、2 コース（番組制作研修、報道研修）へ 9 名の C/P が派遣された。

## (5) 第三国研修（ケニア、ウガンダ、ドバイ）

本調査時点で第三国研修への参加者数は延べ 107 名である<sup>3</sup>。各コース内容及び参加者詳細は「付属資料 1. 協議議事録 ANNEX 3-2 本邦研修・第三国研修実績」を参照。第 1 年次には、治安情勢の悪化を受け、JICA 専門家の現地派遣が不可能となったことから、同年次末の 2014 年 2 月に当初計画していた幹部研修のほか、新たに機材管理研修、番組制作研修、報道研修を加えて、研修期間を拡大し実施された。第 2 年次も、治安情勢は不安定な状況が続いた。その結果、2014 年 2 月から 2015 年 2 月にかけて、計 20 コース（幹部 4 コース、機材管理 6 コース、番組制作 5 コース、報道 5 コース）がケニア、ウガンダ、ドバイで実施された。

## 3-1-2 南スーダン側の投入

## (1) カウンターパート（C/P）の配置

MOIB 及び SSTVR はプロジェクト開始から本調査時点までに、延べ 64 名の職員を C/P として配置した（MOIB 累計 3 名、SSTVR 累計 61 名）<sup>4</sup>。MOIB からプロジェクトディレクターとプロジェクトマネージャーが配置され、SSTVR からその他 JCC メンバー延べ 7 名に加え、ワーキンググループ（WG）には、WG1（全体計画策定、TV 管理、ラジオ管理）に延べ 17 名、WG2（機材維持管理）に延べ 16 名、WG3（番組制作）に延べ 20 名、WG4（報道）に延べ 19 名の C/P がこれまで配置された。なお、多くの WG メンバーが、2 つ以上のグループに配置されている。詳細は「付属資料 1. 協議議事録 ANNEX 3-4 カウンターパート一覧」を参照。

## (2) 施設の提供

SSTVR 敷地内にプロジェクト事務所（会議室併設）を新設するための土地が提供された。なお、2013 年 5 月に建設が完了するまで、SSTVR は既存のオフィススペースを、研修活

<sup>3</sup> 第三国研修については、同一の C/P が複数のコースへ継続して参加しており、研修に参加した C/P は合計 71 名である。

<sup>4</sup> C/P 配置に係る「延べ人数」は、異動した職員も含まれる。WG3 及び WG4 に関しては、第 3 年次に入り、改めてメンバーの組み直しがあったが、「延べ人数」にはプロジェクト開始当初から関係した職員の人数も含まれる。

動用スペースとして提供した。

### (3) プロジェクト現地経費の負担

MOIB と SSTVR はジュバ市内で開催されたセミナー及びシンポジウムへ出席する C/P の交通手段を提供した。

## 3-2 活動実績

本調査時点までの活動実績の詳細を「付属資料 1. 協議議事録 ANNEX 4 活動実績表」に示す。計画されたプロジェクト活動は活動計画（Plan of Operations : PO）に基づき、おおむね実施されているものの、機材調達計画は、専門家の現地派遣が再開されるまで中断された（PO は「付属資料 1. 協議議事録 ANNEX 2 詳細活動計画」を参照）。第 2 年次の活動計画に基づき、SSTVR の公共放送局化への移行に向けたロードマップに係る協議や策定作業、番組制作及び報道に係る研修、SSTVR の既存の放送機材に関する運用及び維持管理マニュアルの開発が、限られた研修期間中に実施された。JICA は 2014 年 11 月に南スーダンでのオペレーションを再開することを決め、本プロジェクトの専門家も 2015 年 1 月に SSTVR への派遣が再開され、SSTVR 内での OJT 活動が再開されることとなった。

## 3-3 成果の達成状況

本調査時点の各成果の達成状況は以下のとおりである。

### 3-3-1 成果 1 の達成状況

成果 1 : 南スーダン TV・ラジオにおいて、公共放送局化に向けた組織運営上の課題が明確化され、同課題解決のための対処方針及び組織ビジョンがまとめられる。

表 3-3 成果 1 指標の達成状況

指 標	達成状況
1-1. 公共放送局化に向けた課題、同課題に対する対処方針、及び組織ビジョンが南スーダン TV・ラジオ及び情報・放送省のなかで共有される。	<ul style="list-style-type: none"><li>「SSTVR の公共放送局化に向けた課題に対する対処方針（暫定版）」が MOIB 及び SSTVR の幹部により策定された。これは、WG1 メンバーが JICA 専門家、ケニア放送公社（KBC）専門家、公共放送局化を専門とする外部コンサルタントとの議論を通し、SSTVR が抱える課題を抽出し、分析した成果である。第 1 年次、ケニア研修において、参加者は公共放送に関する共通認識を深めた。（2012.2）</li><li>同暫定版は、指標 1-2 に示す「公共放送局化に向けた短期ロードマップ」の骨子となった。</li></ul>



<p>1-2. 南スーダン TV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップが作成され、新組織の経営層に参照される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第三国研修中、SSTVR 及び MOIB により「公共放送局化に向けた短期ロードマップ」の初案が作成された。(2014.6)</li> <li>・ ウガンダでの幹部研修中に、組織体制づくりを中心に、人事、財務についても問題点が抽出されるとともに、南スーダン放送公社 (South Sudan Broadcasting Corporation : SSBC) 開局までの具体的な過程とスケジュールなどの議論が行われ、同初案が改訂された。(2014.9)</li> </ul>
<p>1-3. 南スーダン TV・ラジオが国民に信頼される公共放送局となるための中長期ロードマップ (予算計画含む) が作成される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第2年次には、2014年9月に可決された公共放送局法を受け<sup>5</sup>、上記、短期ロードマップ作成作業と並行して、第三国研修中に「国民に信頼される公共放送局となるための中長期ロードマップ」の策定準備が開始された。</li> <li>・ 中長期ロードマップは、視聴者の信頼を得られる放送局となることを目標に、放送網の拡大、健全な運営のための財政計画の策定、公正・公平で質の高い放送の実現など、公共放送局化後5～10年の行動計画が盛り込まれる予定である。</li> </ul>

成果1は上記指標の達成状況に示されるとおり、本調査時点でおおむね良い方向へ進捗しており、成果が発現しつつある。

SSTVR を公共放送局へ改編するための組織面及び運用面の課題に関する議論は、第三国研修中に WG1 によって集中的に行われた。本プロジェクト開始当初、SSTVR の多くの職員がメディア法案、及び、公共放送がどういったものか知らない状況であった。第1年次から第2年次にかけて実施された研修を通し、対処方針は「公共放送局化に向けた短期ロードマップ」にまとめられた。SSBC 経営委員会のメンバー、及び、独立メディア規制局の委員会のメンバーの任命に係る国会承認プロセスの動向を注視しつつ、WG1 は同ロードマップを第3年次中に最終化することをめざしている<sup>6</sup>。

「国民に信頼される公共放送局となるための中長期ロードマップ」に関し、第3年次には、組織マネジメント分野 (財政、人事を含む)、及び、公共放送局化分野の専門家を招へい予定である。包括的かつ具体的な中長期ロードマップの作成に向け、セミナーを開催し、公共放送局化専門家 (外部コンサルタント) や国際機関、現地ジャーナリスト団体等との意見交換を行う予定である。今後、公共放送局法に従い、SSBC 経営委員会が設置されれば、WG1 はこれらロードマップを経営委員会へ提出し、さらなる議論が可能となるだろう。

<sup>5</sup> 2008年にMOIBにより議会に提出された、メディア関連のパッケージ法案は (SSTVRの公共放送局化を規定する公共放送法を含む)、2013年6月から7月にかけて議会を通過し、2013年11月に大統領は法案内容の一部改正を求めて議会に差し戻した。2013年12月、議会は法案を大統領の要請どおりに法案を修正し、再び大統領に提出し、2014年9月に大統領に署名され、可決されるに至った。

<sup>6</sup> SSBC 経営委員会メンバーの任命プロセスは、2015年5月に大統領により発表された候補者指名リストに基づき、2015年9月に国会の Vetting Committee による作業が進められ、議長へ提出される段階で、国会承認待ちであった。なお、候補者リストには MOIB からコンサルテーションの依頼を受けた AMDISS が推薦した候補者も取り入れられており、委員長候補もその一人である。(AMDISS 聞き取り、2015年10月8日。ジュバ大学教授・経営委員長候補聞き取り、2015年10月9日)

### 3-3-2 成果2の達成状況

成果2：南スーダンTV・ラジオにおいて、職員の放送機材運用・維持管理に係る能力が向上する。

表3-4 成果2 指標の達成状況

指 標	達成状況
2-1. 現状の放送機材運用・維持管理に係る職員体制及びそれぞれの役割が明確化される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>第3年次、WG2は放送機材運用・維持管理に係る要員計画に関し、現在の要員状況の明確化を進めている。</li> </ul>
2-2. SSTVRが目標とする放送機材運用・維持管理に係る要員計画が具体化される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>第3年次、成果1におけるSSBCの全体組織検討の進捗も考慮しつつ、WG2（放送機材維持管理）ではどのような部内組織にするべきか検討中である。</li> </ul>
2-3. 目標とする要員計画に基づき、適切な要員配置が実施される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織改編はまだ実施されていない。関連情報は、指標2-1及び指標2-2を参照。</li> </ul>
2-4. OJT成果確認チェックリストによる記録が日常的に実施され、必要に応じて新しいチェック項目が追加される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>現時点までに以下8つのチェックリスト、レポート様式が開発され、必要に応じ、様式の更新が行われている。WG2は既にこれらの様式を用いて、運用及び維持管理の記録を開始している。 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 「ラジオ放送実施報告書（SSR Daily Broadcasting Report）」</li> <li>② 「ラジオ放送所放送実施報告書〔SSR（GUMBA）Daily Broadcasting Report〕」</li> <li>③ 「テレビ放送実施報告書（SSTV Daily Broadcasting Report）」</li> <li>④ 「朝ミーティングチェックリスト（Check List for Technical Morning Meeting）」</li> <li>⑤ 「収録報告書（Record of the Material Tape）」</li> <li>⑥ 「放送事故報告書（Irregularities Report）」</li> <li>⑦ 「機材障害報告書（Equipment Trouble Record Sheet）」</li> <li>⑧ 「旧機器処理票（Report on Scrap Equipment）」</li> </ol> </li> </ul>
2-5. 放送機材の維持管理計画が作成され、運用されている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>第1年次に開発された「機器運用マニュアル〔Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR（ROE）ver. 6〕」「機材管理マニュアル〔Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR（RME）ver. 6〕」のなかで、点検周期や検査内容等が規定されており、既に導入されている。</li> </ul>

<p>2-6. 放送機材の維持管理状況について記録簿が作成され、経常的に更新されている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JICA 専門家の技術アドバイスの下、第 1-2 年次に「放送機材リスト」が作成され、第 3 年次、維持管理グループ (Maintenance Group) により更新されている。</li> </ul>
<p>2-7. 放送機材運用・維持管理マニュアルが作成される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ WG2 メンバーと第三国研修参加者は、JICA 専門家の技術指導の下、放送機材の運用及び維持管理に係る合計 6 つのマニュアルを以下のとおり作成した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 「機材運用マニュアル [Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE) ver.6, April 2013]」</li> <li>② 「機材保守マニュアル [Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME) ver. 6, April 2013]」</li> <li>③ 「音声放送機マニュアル (Operation Manual for SSR Gumba Station Ver. 2, Feb.2015)」</li> <li>④ 「ENG カメラマニュアル (Operation Manual for ENG Camera Ver. 3, Feb.2015)」</li> <li>⑤ 「音声調整卓マニュアル (Operation Manual for Audio Mixer Ver. 2, Feb.2015)」</li> <li>⑥ 「VTR マニュアル (Operation Manual for VTR Ver. 2, Feb.2015)」</li> </ul> </li> </ul>

成果 2 は上記指標の達成状況に示されるとおり、本調査時点である程度達成されている。

「機器運用マニュアル」と「機材管理マニュアル」の規定の導入のほか、既存機材の運用マニュアルの開発に従事し、チェックリストや報告書など、計 8 種類の様式を導入することにより、SSTVR 職員の放送機材運用・維持管理に係る能力は向上しつつある（指標 2-4、指標 2-5、指標 2-6、指標 2-7）。しかし、第 1 年次に発生した、武力紛争の影響に起因する専門家派遣の中断により供与機材の調達は遅れている。第 3 年次には、ラジオ局の新規スタジオ用とテレビ局の既存スタジオ用の機材、HS LAN システム、VTR ネットワークなどの設置が予定され、同時に職員への研修が予定されている。

部署レベルでの組織改編に関しては、本調査時点では計画段階であるものの、SSTVR 組織全体の SSBC への改編プロセスしだいである（指標 2-1、指標 2-2）。また、成果 2 は、技術と運用に従事する「SSTVR 職員の能力」に働きかけるものであるが、指標 2-3 は、職員をとりまく外部的な要素であることから、指標として適切ではないと考えられる。

### 3-3-3 成果 3 の達成状況

成果 3：南スーダン TV・ラジオにおいて、番組制作を担当する職員の番組制作能力が向上する。

表 3-5 成果 3 指標の達成状況

指 標	達成状況
3-1. 現状の番組制作に係る職員体制及びそれぞれの役割が明確化される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>番組制作部における組織改編は行われておらず、現状の番組制作に係る職員体制及びそれぞれの役割が明確になっているか不明である。</li> </ul>
3-2. SSTVR が目標とする番組制作に係る要員計画が具体化される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>第3年次、農業振興及びスポーツ振興を通じた平和構築への取り組みを、特別番組として取り上げるために、スペシャル番組専従班（テレビ部門：13名とラジオ部門：6名）が設置された。同専従班は、多様な番組を制作し、随時放送していく予定である。</li> </ul>
3-3. 目標とする要員計画に基づき、適切な要員配置が実施される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>番組制作部門の組織改編は行われていない。</li> </ul>
3-4. OJT 成果確認チェックリストによる記録が日常的に実施され、必要に応じて新しいチェック項目が追加される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>第3年次、OJT 成果チェックリストが作成され、番組専従班による定例会議の定着化を図り、同様式を用いた記録を開始した。</li> </ul>
3-5. 番組制作ガイドラインが作成され、運用される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>第1年次、「番組制作ガイドライン（暫定版）（Programme Guidelines for SSTV/R Broadcasts, Drafted February 24, 2014）」が作成された。</li> <li>第2年次には、第三国研修や本邦研修の参加者により、ガイドラインに含まれるコンポーネントは、番組制作 OJT の実習を通じ、実践されている。</li> </ul>

成果3は上記の指標の達成状況に示されるとおり、本調査時点でおおむね良い方向に進捗しており、成果が発現しつつある。

番組制作プロセスの各段階に係る研修を通し、SSTVR 職員の能力は向上しつつある。ケニア、ウガンダ、日本で実施された研修への参加者は、番組構成づくり、番組企画競争のための企画策定、スタジオ撮影、ロケーション撮影、ビデオ編集等の一連の作業を通し、実践的な技能と知識を習得するとともに、番組制作ガイドライン<sup>7</sup>の要素を網羅した。なお、同ガイドラインは第3年次に最終化される予定である。このほか、研修参加者の間で、公共放送の独立性、及び、正確性と中立性の概念に関する理解が促進された。

「3-3-2 成果2」の項で述べたとおり、部署レベルでの組織改編の計画と実施に関しては、SSTVR 組織全体の SSBC への改編プロセス次第であり、本調査時点ではそのスケジュールも未確定である。さらに、指標 3-1、3-2、3-3 に関しては、「番組制作職員の能力」の変化を直接

<sup>7</sup>「番組制作ガイドライン」では、番組制作の基本理念を示している。作成にあたっては、日本の NHK と英国の BBC（公共放送局）の番組ガイドラインを参考にしており、南スーダンの新しい国づくり、民族・文化・言語の多様性、民主化推進、紛争抑止・平和構築、貧困対策などを勘案した内容になっている。出所：業務完了報告書第1年次（2015年3月）

的に捉える指標ではないと考えられる。他方、SSTVR の現状を踏まえると、本プロジェクトによる番組専従班の形成は、他部署とのチームワークを強化し、番組制作部と職員の機能を改善するうえで、最も有効な手段であると見込まれる。

### 3-3-4 成果4の達成状況

成果4：南スーダンTV・ラジオにおいて、報道担当者のプロフェッショナリズム（正確・公正な報道）に関する意識が向上する。

表3-6 成果4 指標の達成状況

指 標	達成状況
4-1. 現状の報道に係る職員体制及びそれぞれの役割が明確化される。	・ 第3年次、WG4は現行組織図と報道組織・フローの改善案を作成・検討予定（2015.9）
4-2. SSTVRが目標とする報道に係る要員計画が具体化される。	・ 報道部門の組織改編と職員の要員計画は策定されていない。
4-3. 目標とする要員計画に基づき、適切な要員配置が実施される。	・ 報道部門の組織改編は行われていない。
4-4. 報道担当者向け倫理規範が作成される。	・ 第1年次、WG4により「報道倫理規範（暫定版）[Final Draft - South Sudan Television & Radio (SSTVR) Journalists Code of Ethics]」の草案が策定され、局幹部へ提出された。同倫理規範には、民族間対立などを助長しない報道や女性、子どもなど社会的に脆弱な立場に置かれているグループへの配慮も規定するなど、南スーダンの実情に沿った内容も盛り込まれた。（2013.11）
4-5. 記者ハンドブックが作成される。	・ 第2年次、第三国研修と本邦研修中、報道部からの参加者は、ジャーナリズムの倫理、中立性、普遍性、独立性のほか、災害時の報道取材など、記者ハンドブックへ盛り込まれるべき課題について学んだ。
4-6. 独自の視点に基づく報道への意識が高まる。	・ 第1年次から第2年次にかけて、第三国研修及び本邦研修への参加者は、報道取材の多様な形式、独自報道を行うための、さまざまなニュース源、社会ニュースの重要性、NHKインターナショナルの事例などに関する知識を培った。

成果4は上記の指標に示されるとおり、本調査時点でおおむね良い方向に進捗しており、成果が発現しつつある。

プロフェッショナリズム（正確・公正な報道）に関する意識は、本邦研修及び第三国研修に参加した報道職員の間で向上しつつあるといえる。報道倫理規範の開発に携わった、これら中核的

職員は、独自報道に係る技能を習得し、また、公共放送局として中立性、独立性、普遍性を維持することの重要性のほか、民主化における選挙報道の重要性を学んだ。WG4のリーダーによると、研修に参加した職員が執筆する原稿の質が向上しているといった改善が認められている。加えて、第三国研修参加後、複数の職員は、研修で学んだ手法を用いて、社会的トピックに関するニュースリポートを企画、制作した<sup>8</sup>。第3年次以降、報道部職員は独自報道のノウハウを培うために、南スーダンにおけるOJTを通して、報道取材と報道番組企画に取り組む予定である。

他方、「3-3-2 成果2」「3-3-3 成果3」と同様、部署レベルの組織改編の計画と実施については、関連する指標（4-1、4-2、4-3）は、「SSTVR 報道職員の能力」の外部的要素であると考えられる。

### 3-4 プロジェクト目標の達成状況

本調査時点のプロジェクト目標達成状況は以下のとおりである。

プロジェクト目標：南スーダン TV・ラジオにおいて、正確・公平な情報を国民に届けるメディアに必要とされる人材が育成される。

表 3-7 プロジェクト目標指標の達成状況

指 標	達成状況
1. 南スーダン TV・ラジオにおいて、放送機材運用・維持管理マニュアルに従って、放送機材運用・維持管理が行われる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>第1年次から第2年次にかけて開発、更新された、「機器運用マニュアル〔Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE) ver. 6〕」「機材管理マニュアル〔Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME) ver. 6〕」に沿って、機材リストや各種チェックリストと報告様式を活用した、機材の運用記録、修理記録、管理記録が開始されている。</li> </ul>
2. 南スーダン TV・ラジオにおいて、番組制作ガイドラインが作成され、遵守される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>第1年次、「番組制作ガイドライン（暫定版）(Programme Guidelines for SSTV/R Broadcasts, Drafted February 24, 2014)」が作成された。第3年次中に、最終化される予定である。</li> <li>第三国研修及び本邦研修中、参加者は番組制作実習の際に、同ガイドラインに含まれるコンポーネントを実践している。</li> <li>第2年次には、ガイドラインの内容に沿った研修の効果として、計4本のテレビ番組、計2本のラジオ番組がケニア、ウガンダ、日本で制作され、SSTV と SSR により放送された<sup>9</sup>。</li> </ul>

<sup>8</sup> SSTV 職員聞き取り。第三国研修から帰国後、「芸術と手工芸」「アビエイ地域の保健状況」「漁業」といった社会テーマを取り上げ、取材を行い、これらニュースリポートは SSTV で放送された。

<sup>9</sup> 2014年6月（ナイロビ）は「ケニアの稲作」をテーマに TV ドキュメンタリー番組（英語）を制作、7月（東京）は日本在住の南スーダン人実業家へのスタジオインタビュー（TV とラジオ＝英語）、9月（カンバラ）は教育番組のなかから幼児向け朗読番組（TV＝英語、ラジオ＝英語とアラビア語）、11月（ナイロビ）は民族融和を訴えるパフォーマンスグループの紹介（TV とラジオ＝英語）、12月（ナイロビ）はオリンピックメダリストによるスラムの子どもへのマラソン指導を複数カメラによるスタジオインタビュー番組（TV＝英語）で制作した。

<p>3. 南スーダン TV・ラジオ職員が倫理規範及び記者ハンドブックの内容を理解し、これを利用した報道を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第1年次、WG4は「報道倫理規範(暫定版)」の最終草案 [Final Draft - South Sudan Television &amp; Radio (SSTVR) Journalists Code of Ethics] を作成した。第3年次以降、完成予定となっている。</li> <li>第3年次、WG4は「記者ハンドブック」の英語版の作成を進めており、のちに、アラビア語に翻訳される予定である。</li> <li>第1-2年次に実施した第三国研修と本邦研修を通じ、参加者は「記者ハンドブック」及び「報道倫理規範」に盛り込まれる内容に関する基礎知識を学んだ。</li> <li>これら報道研修の成果として、ケニア、ウガンダ、日本で計5本のニュースリポートが制作され、SSTVとSSRにより放送された<sup>10</sup>。</li> </ul>
<p>4. 南スーダン TV・ラジオ職員による放送内容が、プロジェクト開始時と比して改善される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指標2、指標3に示すとおり、番組制作職員と報道職員は、技術及びオペレーションスタッフと連携したチームワークで、企画作成・発表、ロケーション撮影、スタジオ・インタビュー、編集等の習得した技能を活用し、複数のテレビ番組とラジオ番組を制作した。その結果、これら情報価値のある番組を放送することで、SSTVRは公平・正確・中立な情報を南スーダン国民へ届けることができた。</li> <li>JICA 専門家と SSTVR 職員によると、技術面と放送番組内容など、全般的に質の改善が認められている。</li> </ul>

プロジェクト目標は上記の指標の達成状況に示されるとおり、プロジェクト期間終了までにある程度は達成される見込みである。

PDM 上では、プロジェクト目標指標に関し、目標値レベルが明確に定義されておらず、特に指標2及び指標3に関し、どの程度達成されたかを測定するのは困難であった。そのため、SSTVR の C/P 及び JICA 専門家の意見と提供された情報を踏まえ、本調査団は各指標の達成度と残された課題を以下のとおり解釈した。

SSTVR において、開発されたマニュアルに従った、既存の放送機材の運用及び維持管理は、WG2 を含む研修参加者によりおおむね達成されている<sup>11</sup>。他方、残されたプロジェクト期間中に、テレビ局へ新規導入予定のファイルベーススタジオ機材、及び、ラジオ局の新規スタジオへ設置予定の機材等を適切に運用し、維持管理することができるよう、職員の知識とスキルを更新する必要がある(指標1)。

<sup>10</sup> 2014年6月研修(ナイロビ)では「汎アフリカ大学院のカメルーンとジンバブエの学生の活動」を取り上げたTV企画ニュースを英語とアラビア語で作成した。9月研修(カンバラ)では「野生生物の保護と活用」TV企画ニュースをやはり英語とアラビア語で制作した。10月研修(東京)では「教育番組コンクール日本賞」の様子をアフリカからの参加・受賞者(ナミビア)のインタビューを含めて企画ニュース(TV、ラジオ=英語)を制作した。11月研修(ナイロビ)では一村一品運動のイチゴ生産グループを企画ニュース(TV=英語とアラビア語、ラジオ=英語)、12月研修(ナイロビ)では一村一品運動のうち「ウシの角の工芸品作り」を企画ニュース(TV、ラジオ=ともに英語とアラビア語)で制作し、SSTVRを通して放送された。

<sup>11</sup> 詳細計画策定調査報告書(2012年1月)によると技術部職員数はテレビ局18名(うち常勤15名)、ラジオ局24名(うち常勤24名)であることから、SSTVR全体の技術部職員は42名だった。第三国研修の機材維持管理コースへ参加した職員は22名である(全体数の約50%)(2014年12月時点)。

番組制作ガイドライン案は、第3年次に実施予定のOJTの結果を踏まえて、最終化される必要があるものの、同ガイドライン案に沿った番組制作は、WG3メンバーと研修参加者により、ある程度は達成されつつある。一方、本プロジェクトを通じ、訓練された中核的職員の習得スキルと知識が、部内の他職員へ伝達されていない状況をかんがみると、残されたプロジェクト期間で、番組制作部全体の機能を強化することは、挑戦的な取り組みとなることが推測される<sup>12</sup>。したがって、チームワークの強化とトレーナー人材を育成するアプローチとして、第3年次に形成された特別番組専従班を機能させ、南スーダンの発展を描く特別番組シリーズの制作を通じたOJTを、集中的に実施することが不可欠であり、最善の方策であると見込まれる（指標2）。

報道倫理規範、及び、記者ハンドブックの概念は、第1年次、第2年次に実施された研修へ参加した職員の間では促進されたといえる<sup>13</sup>。第3年次以降は、これら倫理規範とハンドブックの内容に従い、独自報道のOJTが実施される予定である。また、WG4は、第3年次、第4年次に順次、報道倫理規範と記者ハンドブックを最終化し、成果品を報道職員へ配布し、報道部全体へその知識を普及することが不可欠である（指標3）。

第三国研修及び本邦研修中に制作された番組とニュースリポートの内容に現れているとおり、放送内容の改善は、ある程度達成されつつある。さらに、研修参加者は帰国後、ジュバ市の芸術と手工芸、アビエイの保健状況、地方の漁業等をテーマとしたニュースリポートを制作したり、第3年次には、南スーダン独立記念日用の特別番組を制作したりしている。今後、異なる部署の職員から構成される特別番組専従班へのOJTを継続することで、放送番組の内容がより正確、公正、中立に制作される見込みは高いと考えられる（指標4）。

### 3-5 上位目標の達成見込み

上位目標の達成状況見込みに関し、確認されたのは以下のとおり。

上位目標：南スーダンTV・ラジオによって、正確・公平・中立な情報が国民に届けられる。

<sup>12</sup> 詳細計画策定調査報告書（2012年1月）によると番組制作部職員数はテレビ局69名（うち常勤29名）、ラジオ局54名（うち常勤22名）であることから、SSTVR全体の番組制作職員は123名だった。第三国研修の番組制作コースへ参加した職員は約20名である（全体数の約16%）（2014年12月時点）。

<sup>13</sup> 詳細計画策定調査報告書（2012年1月）によると報道部職員数はテレビ局56名（うち常勤27名）、ラジオ局42名（うち常勤28名）であることから、SSTVR全体の報道職員は98名だった。第三国研修の報道コースへ参加した職員は21名である（全体数の約21%）（2014年12月時点）。



表 3-8 上位目標指標の達成状況

指 標	達成状況
1. 南スーダン TV・ラジオの視聴者の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 視聴者数の変化に係るデータは特に把握されていない。</li> <li>・ 第1年次に実施した、3都市（ジュバ、マラカル、ワウ）を対象とした、ベースライン調査（サンプル数 762 人）の結果は以下のとおり。（2013.3-6） <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ &lt;ラジオ&gt; 地域別ラジオ局人気順では、国連南スーダン・ミッション（United Nations Mission in South Sudan : UNMISS）による Radio Miraya、BBC World 等のほか、コミュニティラジオが人気を独占していた。</li> <li>✓ &lt;テレビ&gt; SSTV に関しては、ローカル TV 局が少ないこともあり、全体的に SSTV を選ぶ視聴者が多かった（ジュバ 62.2%、マラカル 91.4%、ワウ 41.1%）</li> </ul> </li> </ul>
2. 南スーダン TV・ラジオの放送内容の信頼性に対する視聴者の認識の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 視聴者の認識の変化に関するデータは特に把握されていない。</li> <li>・ 第1年次に実施した、3都市（ジュバ、マラカル、ワウ）を対象とした、ベースライン調査（サンプル数 762 人）の結果は以下のとおり。（2013.3-6） <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ &lt;ラジオ&gt; SSR を選ばない理由として、「電波状態が悪いまたは届かない」が挙げられた。</li> <li>✓ &lt;テレビ&gt; SSTV を視聴しない理由として、「電波が届かない、または電波状態が悪い」「番組内容が興味深くない」が挙げられた。</li> </ul> </li> </ul>

上位目標はプロジェクト期間終了後から約3年後に達成されるものであるが、同指標の変化を予測するには時期尚早である。

本プロジェクト効果は、「SSTVR を公共放送局化する政策が維持される」という外部条件が満たされることで、確実に、SSTVR によって、正確・公平・中立な情報が国民に届けられることに貢献すると推察される。しかし、現状をかんがみると、上位目標である「SSTVR による正確・中立・公正な情報の提供」の変化を正確に把握するための指標が適切に設定されていないと考えられる。本プロジェクトにより、南スーダンの人々へ正確・公平な情報を届けるための人材が SSTVR で育成されたとしても、SSTVR の「視聴者数」を上昇させるためには、まず、放送カバレッジの拡大のための放送施設の改修や、世帯レベルでのテレビ設置・利用が促進されることが不可欠であると推測される（指標 1）。他方、SSTVR の放送内容の信頼性に対する「視聴者の認識」を向上させるためには、まず、国営放送である SSTVR が公共放送 SSBC へ改編し、編集権の独立性が確保されることが不可欠である（指標 2）。

### 3-6 プロジェクトの実施プロセス

#### 3-6-1 プロジェクトマネジメント

##### (1) 合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee : JCC)

JCC は毎年 2 回会合を開き、年間ワークプランの協議や承認、活動進捗のモニタリング、達成度の確認のほか、PDM の改訂を行っている。本調査時点までに、JCC 会議は計 5 回開催されている。

	開催日・場所	協議内容
1	2013.1.21 ジュバ	JCC メンバー、JCC 会議の予定、PDM (Ver.0)、研修計画、WG の形成に係る承認
2	2013.10.15 ジュバ	ベースライン調査の報告、PDM (Ver.1) の承認、2013 年度の調達機材リストの承認、SSTVR による人員配置と機材維持管理に係る予算措置の協議
3	2014.2.21 ケニア	南スーダンの不安定な治安情勢に伴う、当初計画の変更と第三国研修によるプロジェクトの継続についての承認、PDM (Ver.2) の承認
4	2014.9.5 ウガンダ	南スーダンでの活動の再開見込み、プロジェクト活動の進捗レビュー、第 2 年次のワークプランの提案と協議、技術協力成果品に係る変更
5	2015.2.24 ジュバ	第 2 年次の活動のレビュー、第 3 年次の活動計画の承認、PDM (Ver. 3.2) の改訂、技術協力成果品に係る変更

##### (2) ワーキンググループ

JCC の下、4 つの成果を管理するうえで、WG が 4 グループ設置された。本調査時点で、WG2 は JICA 専門家が南スーダンへ派遣されていない期間中もよく機能している。

WG	任務内容
1	成果 1 に関し、WG1 は SSTVR を公共放送局へ改編するための詳細計画の策定に従事する。
2	成果 2 に関し、放送機材の運用・維持管理に係る WG2 は、関連職員の能力を改善するために、現状分析、マニュアルの開発を担う。
3	成果 3 に関し、番組制作に係る WG3 は関連職員の能力を改善するために、現状分析と番組制作ガイドラインの開発を担う。
4	成果 4 に関し、報道に係る WG4 は関連職員のプロフェッショナリズムの意識を改善するために、現状分析、及び、ジャーナリストのための倫理規範とハンドブックの作成を担う。

##### (3) メディアセクターにおける他組織との協力

第 1 年次に開催した、本プロジェクトのローンチングセミナーやアクションプランシンポジウムでは、開発パートナーや現地メディアに対し、プロジェクトに関する情報を共有し、SSTVR の公共放送局化について、意見交換を行った。第 2 年次には、南スーダン、ケニア、ウガンダの 3 カ国公共放送セミナーの開催を通し、KBC とウガンダ放送公社(UBC)との連携を強化した。

### 3-6-2 プロジェクト活動の実施に影響を与えた外部要因

#### (1) 紛争の勃発による影響

- ・ < SSTVR における現場活動への影響 > : 2013 年 12 月に発生した武力衝突のあと、治安情勢は悪化し、JICA 専門家は南スーダンへの渡航は 1 年以上にわたり制限された。2014 年 2 月に実施された JCC では、PDM を改訂し、「南スーダンの治安状況が改善され、日本人専門家の再派遣が可能となる」を外部条件として加えた。この間、プロジェクト活動は、選抜された中核となる C/P を対象に第三国研修の形で継続されたものの、南スーダンの地域社会をテーマとする番組制作などの OJT 活動は実施できなかった。また、研修に参加できなかった、SSTVR の局内に常駐する、その他職員はプロジェクト活動へ参加できなかった。
- ・ < 供与機材投入プロセスと研修活動への影響 > : 第 1 年次に実施されたベースライン調査でも特定されているとおり、2005 年の包括的和平合意締結まで、20 年以上にわたる紛争の影響により、SSTVR の施設・機材は老朽化が進み、不足している状況が続いている。放送の質を担保するためには、機材の更新と、施設の改修が急務となっているが、第 1 年次に計画されていた、機材調達プロセスは専門家が第 3 年次に再派遣されるまで中断された。これは、供与機材が、JICA 専門家による立会いと技術指導の下、SSTVR の職員により、適切に取り扱われ、設置、運用、管理されるための対応措置であった。

## 第4章 評価結果

各評価項目は5段階（高い、やや高い、中程度、やや低い、低い）で判断された。

### 4-1 妥当性

以下の要因により本プロジェクトの妥当性は高いと評価される。

本プロジェクトは以下に述べる、南スーダン政府の政策と戦略、及び、日本の対南スーダン援助方針、プロジェクトデザイン、ターゲットグループの選択との整合性があることが確認された。

#### 4-1-1 南スーダンにおける政策との整合性

- (1) 「南スーダン開発計画 2011～2016年（South Sudan Development Plan 2011-2013 extended to 2016）」

「南スーダン開発計画 2011～2016年」は4つの重点分野を掲げている（1. ガバナンス、2. 経済開発、3. 社会的人材開発、4. 紛争予防と安全保障）。本プロジェクトはSSTVRによる正確・公平な情報を国民へ届けることで、これら重点分野がめざす、民主化の促進、政府の透明性とアカウンタビリティの確保、人々の営みの発展による持続可能な開発、国民の健康と尊厳の推進、人権の尊重、すべての人々の自由の原則に貢献するものである。

- (2) メディア関連法

本プロジェクトに関連する法令としては以下のものがある。

- 1) 「公共放送局法（The Broadcasting Corporation Act, 2013 – Act No. 63）」

2014年9月に成立した「公共放送局法」は、独立した公共サービス放送局を構築することを定めている<sup>14</sup>。同法律に基づき、SSTVRはSSBCに改編し、同法発効から5年後には、受信料、公共の補助金、公告、スポンサーシップ、他の商業活動や寄付により、独立採算性を確立することが求められている。本プロジェクトでは、成果1において策定する中長期ロードマップのコンポーネントで予算面の取り組みを行う。

- 2) 「独立メディア規制局法（The Media Authority Act, 2013 – Act No. 64）」

2014年9月に成立した「独立メディア規制局法」は、憲法及び国際的に保障された、表現の自由の保障に基づき、南スーダンのプレスカバレッジを監視し、苦情を取り扱う独立組織の設置を定めている<sup>15</sup>。放送セクターの規制機関は独立組織であり、政治面、及び、経済面の干渉から適切に保護されるものであると定めている。本プロジェクトでは、SSTVRにおいて、こうした事情を理解して業務を遂行する人材を育成している。

<sup>14</sup> 経営委員会メンバーの任命プロセスは、2015年5月に発表された候補者指名リストに基づき、2015年9月にVetting Committeeによる作業が進められ、国会議長へ提出される段階であり、承認待ちであった。（AMDISS聞き取り、2015年10月8日）（ジュバ大学教授・経営委員長候補聞き取り、2015年10月9日）

<sup>15</sup> 独立メディア規制局委員会メンバーの任命プロセスについても、同上。（AMDISS聞き取り、2015年10月8日）

### 3) 「情報アクセス法 (The Right to Access to Information Act, 2013 – Act No. 65)」

2014年9月に成立した「情報アクセス法」は、国家の安全保障を脅かす情報や個人のプライバシーを脅かす情報でない限り、ジャーナリストを含む、すべての国民に対し、公式な情報を入手することが保障されると定めている<sup>16</sup>。本プロジェクトは、テレビ及びラジオを通し、正確・公平・中立な情報を放送することで、国民の情報へのアクセス機会の向上へ寄与するものである。

#### 4-1-2 プロジェクトデザインとの整合性

- 本プロジェクト開始時に実施されたベースライン調査では、SSTVRの以下の課題が明らかとなった（研修経験の不足、放送と放送機材に必要な基礎知識の不足、長年にわたる紛争の結果による、放送施設機材の老朽化、情報源の政府への依存過多、倫理規範及び各種ガイドラインの欠如による職員の低いモラル等）。これらの課題を踏まえ、本プロジェクトは、国民に信頼される公共放送局へのロードマップと組織ビジョンを策定するとともに、技術、番組制作及び報道に関連する職員の能力を強化することで、南スーダンの人々に正確で公平な情報を届けるための人材を育成することをめざす枠組みとなっている。したがって、本プロジェクトのデザインとアプローチは、南スーダンのメディア開発の戦略として適切であるといえる。

#### 4-1-3 対象機関及びターゲットグループのニーズとの整合性

- 本プロジェクトは、SSTVRの人材育成のニーズ、及び、放送局としての組織強化のニーズとの整合性が高い。本調査時点で、SSTVRは公共放送局への改編の準備段階にあった。公共放送局の使命として、南スーダンの文化及び民族の多様性に配慮した、正確かつ公正なニュースレポート、及び、番組制作の配信を通じ、より良い市民社会の形成に貢献することが期待されている。したがって、本プロジェクトの対象グループとして、SSTVRにおける技術、番組制作、報道に従事する職員を選定し、業務の質の向上を図ることは適切である。

#### 4-1-4 日本の援助政策との整合性

- 日本政府は対南スーダン共和国援助方針（「事業展開計画」2011年11月）において、援助重点分野のひとつとして、新国家建設支援を開発課題として掲げている。新国家の機能整備にあたり、ガバナンスに係る課題等が山積している現状にかんがみ、行政能力強化、及び、民主的國家建設の推進を図る、協力プログラム「行政能力強化プログラム」が実施されており、本プロジェクトは同プログラムに位置づけられている。

## 4-2 有効性

以下の要因から、本プロジェクトの有効性は中程度と判断される。

<sup>16</sup> インフォメーションコミッショナーと副コミッショナーの任命プロセスについても同上。（AMDISS聞き取り、2015年10月8日）

#### 4-2-1 プロジェクト目標及び成果の達成見込みと因果関係

- ・ 「第3章3-4 プロジェクト目標の達成」で述べたとおり、プロジェクト目標は、4つの成果によりポジティブな結果がもたらされており、残された期間で、ある程度は達成されると推測される。プロジェクト目標達成への貢献要因として、JICA 専門家による技術指導の下、WG メンバーと第三国研修参加者により開発された成果品が挙げられる（「付属資料1. 協議議事録 ANNEX 5 成果品一覧」参照）。これら成果品の活用により、国民へ公平で正確な情報が届けられることをめざした人材の能力強化が促進されると考えられる。
- ・ 他方、研修を受けた職員が有効かつ正確な業務パフォーマンスを実現するうえで、SSTVR の職場環境に障壁が残されているといえる。第1年次に SSTVR 内で実施された、ベースライン調査でも指摘されているとおり、局内のあらゆる部署における、不適切な組織構造及び人材管理といった課題が残されている。
- ・ JICA 専門家の南スーダンへの派遣が中断された1年以上に及ぶ期間、第三国研修や本邦研修に参加した SSTVR 職員を、JICA 専門家が直接現場でフォローアップすることができなかった。番組制作及び報道の中核的メンバーの能力強化は進んだものの、今後、いかに SSTVR 内で人材育成の枠組みを構築し、組織体における知識の継承への取り組みが担保されるかといった課題が残されている。

#### 4-2-2 プロジェクト目標達成への外部条件

- ・ PDM 上、プロジェクト目標を達成するうえで、設定された外部条件のひとつ「SSTVR を公共放送局に改編する政策」に関しては、メディア関連法により維持されているといえる。しかし、メディア関連法の施行については、国会における、独立メディア規制局の委員会メンバー、及び、SSBC 経営委員会メンバーの任命プロセスの遅れにみられるとおり、決して円滑に遵守されているとはいえない状況である。
- ・ 二つ目の外部条件である、「本プロジェクト期間中、研修を受けた中核的職員が SSTVR に継続的に在籍する」についても本調査時点では、中核職員が離職、異動することはほぼなく、維持されている。

### 4-3 効率性

以下の要因から、本プロジェクトの効率性はやや高いと判断される。

#### 4-3-1 各成果の達成状況

- ・ 「第3章3-3 成果の達成状況」の項で述べたとおり、本調査時点で成果2の指標はある程度達成されている。また、成果1、成果3、成果4の指標は、おおむね良い方向に進捗している。他方、研修を受けた中核的人材となる職員のスキルと知識が、本調査時点では、組織内で伝達されておらず、残された1年余りのプロジェクト期間で、これら成果の達成度合いが目標レベルに到達できるか懸念される<sup>17</sup>。
- ・ 「第3章3-1 投入実績」の項で述べたとおり、日本側の投入については、2013年12

<sup>17</sup> 職員のなかでも特にアラビア語を母語とする職員の研修機会は限られている。（SSTVR 職員聞き取り、2015年10月）

月に勃発した武力紛争の影響により、専門家の現地派遣は中断され、機材供与のスケジュールは大幅に遅れた。しかし、治安情勢が安定するまでの対応策として第三国研修を拡大し、プロジェクト活動が継続されており、日本側及び南スーダン側ともに、状況に応じた適切な投入がなされたといえる。

#### 4-3-2 成果達成への貢献要因・阻害要因

##### (1) 貢献要因

- ・ <経験豊富な講師とトレーナーによる研修カリキュラムの質の高さ>：第三国研修と本邦研修のなか、SSTVR 職員は、テレビとラジオ番組制作、及び、ニュースリポートのプロセスに係る実習に参加している。NHK からの専門家チームは多様な基礎的ツールや手法を紹介した。資機材が不足している状況であっても、SSTVR 職員はこれらツールを適切に活用することで、原稿作成、機材の修理等を含む、業務の効率性と質を、徐々に向上しつつある。
- ・ <チームワークの促進>：WG2、WG3、WG4 のメンバーに加え、OJT 活動に参加したその他職員は、チームワークの重要性を認識している。WG2 による朝ミーティングの導入は、機材運用及び維持管理に従事する職員の間で、業務の質を維持するうえで欠かせない情報共有を促進している。
- ・ <ジェネレーター導入による電源の安定性の確保>：第1年次のジェネレーター導入以前は、SSTVR は頻繁に起こる停電に悩まされていた。本プロジェクトと南スーダン政府によるジェネレーターの導入により、SSTVR の施設機材運用キャパシティが向上した。
- ・ <隣国の公共放送局との協力>：国営放送局から公共放送局への移行の経験を有する、KBC 及び UBC からの協力は、第三国研修の成功に貢献した。これら公共放送局において、SSTVR からの研修参加者は、SSTVR の機材に比較的近い機材を用いて質の高い番組が生み出されている現場の運用状況を、直接見学することができた。
- ・ <JICA の他プロジェクトとの連携>：JICA の技術協力により、農業省は農業振興のためのマスタープランの開発を行った。SSTVR では、南スーダンの復興に向け、国民の認識を高めるための特別番組専従班が設置された。同専従班は、農業セクターを取り上げ、ニュースリポートを含むテレビ番組とラジオ番組を制作する予定である。JICA 専門家が支援する農業省の C/P との連携を通じた、相乗効果が期待される。

##### (2) 阻害要因

- ・ <機材調達の遅延>：「第3章3-6-2 プロジェクト活動の実施に影響を与えた外部要因」で述べたとおり、2013年12月に発生した武力紛争により、本プロジェクトの効率性は、投入のタイミングの面でマイナスの影響を受けた。第1年次のベースライン調査の結果でも指摘されたとおり、長年にわたる紛争の影響で、SSTVR の施設機材は既に老朽化が進み、不足している状態であった。放送の質を担保するには、機材の更新と施設の改修が急務となっている状況である。
- ・ <第三国研修の費用の増加>：第三国研修費用の増加により、本プロジェクトのコスト面での効率性にマイナスの影響を与えた。本プロジェクトの当初計画では、第1年次末

に1回の第三国研修を想定していた。他方、専門家の南スーダンへの渡航が制限され、現地での活動が不可能となった対応策として実施された、第三国研修の回数は、第1年次及び第2年次にかけて、幹部研修が4回、機材管理が6回、番組制作が5回、報道が5回にのぼる。

- ・ <第2年次中のWG3とWG4のSSTVRの現場活動の欠如>：SSTVRでの本プロジェクト活動が第2年次中、中断されたため、番組制作のWG3、及び、報道のWG4はグループとして実質機能することができなかった。そこで、第3年次初めに、成果3と成果4の活動を活性化するために、新たなメンバーによりWG3とWG4を再形成することとなった。

#### 4-3-3 成果達成のための外部条件

PDMに設定されている外部条件は成果の達成に正負の影響をもたらしている。

- ・ SSTVRは国営放送局から公共放送局へ改編されていないことから、政府及び議員はSSTVRの放送内容への強い影響力を保持している。
- ・ SSTVRの関連部署の主要な職員は同組織内に継続的に在籍している。
- ・ 「第3章3-6-2プロジェクト活動の実施に影響を与えた外部要因」に述べたとおり、第1年次末から第2年次末にかけて、南スーダンの治安情勢の悪化を受け、1年以上にわたりJICA専門家をSSTVRへ派遣できなかった。

#### 4-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは中程度と見込まれる。上位目標の指標はプロジェクト期間終了から約3年後に達成されるものとして想定されるべきであるが、現状をかんがみると、その設定内容が高すぎると考えられる。他方、本プロジェクトにより、以下の波及効果が発現することが期待される。

##### 4-4-1 上位目標の達成見込み

- ・ SSTVRが上位目標の指標を達成するためには、相当の年数を要すると推測される。今後、SSTVRが公共放送局へ移行していくなかで、最終的に、独立した編集権と財政面での自立性を確保することで、公平性と中立性の維持が実現すると推測される<sup>18</sup>。「第3章3-5上位目標の達成見込み」で述べたとおり、プロジェクト目標と上位目標の因果関係、及び、本調査時点での外部要因を考慮すると、上位目標の2つの指標はプロジェクト目標の指標と乖離しており、その設定が適切ではないと考えられる。

##### 4-4-2 南スーダンの社会経済面へのインパクト

- ・ 表3-7（プロジェクト目標指標の達成状況）に記載のとおり、第三国研修及び本邦研修中に、SSTVR職員は、南スーダンの国民の興味に応え得る社会経済テーマを取り上げ、テレビ番組とラジオ番組を制作した。また、「第3章3-3-3成果3の達成状況」で

<sup>18</sup> 南スーダンのメディア関係者によると、SSTVRの放送内容はまだ現政権のプロパガンダや音楽番組が多すぎる印象があり、その放送内容に大きな変化はみられず、政府による発表内容を確認するためのチャンネルであるということだった。SSTVRに対しては、全国各地からのニュース取材等を期待しているというコメントがあった。（Radio Miraya聞き取り、2015年10月5日。AMDISS聞き取り、2015年10月8日。）



述べた、第3年次から第4年次にかけて、特別番組専従班により制作が予定されている情報価値のある番組が放送されることで、国づくりに資する農業セクターのさまざまなテーマに関し、国民の認識が高まることが期待される。

- ・ 本プロジェクトでは、正確・公正・中立な公共放送の概念に関し、SSTVR 職員の認識の向上を図っており、本プロジェクトの実施による負の影響はこれまで確認されていない。

#### 4-5 持続性

本プロジェクトの持続性は以下の要因から中程度と見込まれる。

##### 4-5-1 制度・政策面

本プロジェクトの制度・政策面の持続性は中程度と見込まれる。

- ・ 「4-1 妥当性」の項で述べたとおり、2014年9月に可決されたメディア関連法（公共放送局法、独立メディア規制局法、情報アクセス法）により、国営放送局である SSTVR を公共放送局 SSBC へ改編する政策は維持されると見込まれる。

##### 4-5-2 組織面

本プロジェクトの組織面の持続性は中程度である。

- ・ 「公共放送化に向けた短期ロードマップ」が履行され、「国民に信頼される公共放送局となるための中長期ロードマップ」が策定され、将来設置される SSBC 経営委員会に承認されれば、組織面では本プロジェクトの効果の持続性を担保することができると期待される。
- ・ 「4-2-1 プロジェクト目標及び成果の達成見込みと因果関係」で述べたとおり、SSTVR では人材管理面の課題もあり、不適切な人員配置と職掌などの問題に対応し得る、公共放送局への組織体制の改編が課題として残されている。

##### 4-5-3 財政面

本プロジェクトの財政面の持続性はやや低い。

- ・ 国営放送局として、SSTVR はその財源を政府からの予算配分に依存している。現状ではスペアパーツや機材の更新、施設の改修など、日常業務の質を維持するうえでの必要予算の拠出が不十分な状況である。本プロジェクトでは、「第3章3-3-1 成果1の達成状況」で述べたとおり、第3年次から第4年次にかけて「国民に信頼される公共放送局となるための中長期ロードマップ」の策定を行う際、財政管理の能力強化を図ることをめざしている。

##### 4-5-4 技術面

本プロジェクトの技術面の持続性はやや高い。

- ・ 本プロジェクト以前は、SSTVR で所有していたジェネレーターはキャパシティが小さいうえ、劣化しており、電気の供給は不安定だったことから、放送時間中であっても週に2回ほど、停電が発生していた。第1年次に、容量の大きいジェネレーターが本プロ

プロジェクトより1台供与され、同時に、SSTVR側の努力により、大統領府所有のジェネレーターが急遽配置されることとなった。それ以降、SSTVRは電気供給の安定性が確保され、放送も継続的に行われるようになった。本調査時点で、SSTVは1日当たり16時間放送を行い（2012年と比較し、4時間増加）、SSRは2015年7月から1日当たり24時間のFM放送（2012年と比較し、15時間増加）を実現している<sup>19</sup>。

- ・ 本プロジェクトでは、協力期間終了後もC/Pが独自に活動を継続できる能力が育ちつつある。「付属資料1. 協議議事録 Annex 5 成果品一覧」に記載のとおり、SSTVRのC/Pは運用及び維持管理に関する各種マニュアルや様式を開発し、彼らの技術面での持続性に貢献している。記者ハンドブック、及び、番組専従班のOJTチェックシートに関しては、職員が日々業務を遂行する際に、参考にすることができるものである。これら実用的な成果品のほか、番組制作ガイドラインや報道倫理規範など、その理念及び概念を取りまとめたガイドラインは、本プロジェクトによる技術移転の持続性を担保するものである。

#### 4-5-5 阻害要因

- ・ <保守・運用面の安定性を脅かす懸念材料>：武力紛争の影響により、アッパーナイル州のSSTVRマラカル局は完全に壊滅されてしまった。また、本調査時点でも、燃料不足の深刻な状況が確認され、SSTVR放送の電源供給に影響を与えており、Gumba送信所の運転が数日間停止している状況だった<sup>20</sup>。
- ・ <不透明な治安当局者によるメディア規制>：政府の治安当局によるメディア規制は強化され、特に、2013年12月に発生した大統領派と元副大統領派の武力衝突以降、複数の新聞が発行停止されたり、ラジオ局が放送停止させられたりといったケースが相次ぎ、南スーダンにおけるメディアの自由、及び、表現の自由は制限されている状況が続いている<sup>21</sup>。南スーダンにおけるメディアの減退による、本プロジェクトの持続性へのネガティブな影響が懸念される。

<sup>19</sup> 政府はSSTVRの放送時間の拡大を指令しているが、施設及び人員配置の拡張はなされておらず、職員及び施設機材のキャンペーンは困窮状態である。（SSTVR職員聞き取り、2015年10月）

<sup>20</sup> SSTVR Director General 聞き取り、2015年10月

<sup>21</sup> プレスフリーダムインデックスによると、南スーダンの報道の自由度は、2015年125位（180カ国中）であり、2014年119位（180カ国中）、2013年及び2012年124位（178カ国中）より低下している。その理由として紛争再発による民主化プロセスの停滞、ジャーナリストが安全かつ適切に活動できない点が指摘されている。出所：Reporters without border (<http://en.rsf.org/south-sudan,292.html>)

## 第5章 結 論

本プロジェクトはプロジェクト目標に向けて進捗しており、多くの良好な結果をもたらしている。しかし、2013年12月に勃発した武力衝突による国内の治安情勢の悪化により、JICAは専門家と職員の南スーダン国外への退避を余儀なくされた。2015年1月に南スーダンへの専門家派遣が再開されるまでの1年3カ月の間、C/Pの中核メンバーを隣国に呼び寄せ、第三国研修としてプロジェクト活動を継続した結果、中核メンバーの能力強化は進んだが、専門家の現地派遣の中断は、中核メンバーを通じた他職員への技術普及を遅延させる結果となった。また、専門家の南スーダンへの渡航が制限された期間、SSTVRへの機材供与のプロセスも中断したが、これにより、供与機材を利用した技術移転にも遅れが生じた。さらにC/Pは今後、SSTVRの公共放送局化に向け、短期ロードマップを実施するとともに、中長期ロードマップを策定し関係者間で共有する必要がある。しかし、SSTVRの公共放送局化を規定する公共放送局法は、2008年にMOIBにより草案が議会に提出されたあと、2013年に議会を通過したが、大統領が一部内容を訂正するよう求め、同年、国会への差し戻しを経て、2014年9月ようやく発効したものの、発効後1年を経過しても国会における公共放送局の経営委員の選任手続きは完了しておらず、本調査時点で、公共放送局化のプロセスが遅れていることが再確認された。

以上の状況にかんがみ、本調査団はプロジェクト期間が2016年11月までから2018年3月まで1年4カ月間、延長されることが適切であるという結論に達した。

## 第6章 PDM の改訂

中間レビューの結果を踏まえ、PDM (Ver.3.2) は PDM (Ver.4) に改訂されている。改訂内容を以下の比較表に示す。なお、改訂版 PDM は「付属資料 2. PDM 第 4 版 (和文)」を参照。

### (1) 対象グループ

	Version 3.2 (2015 年 2 月改訂)	Version 4 (2015 年 10 月改訂)
対象 グループ		MOIB 職員、SSTVR 職員 【理由】 R/D の内容に基づきターゲットグループの記載を追記

### (2) 指標と指標データ入手手段の改訂

	Version 3.2 (2015 年 2 月改訂)	Version 4 (2015 年 10 月改訂)
上位目標：南スーダン TV・ラジオによって、正確・公平・中立な情報が国民に届けられる。		
指 標	① 南スーダン TV・ラジオの視聴者の増加	1) <u>テレビ及びラジオの放送時間が増加する。</u> (ベースライン 2012 年時点：ラジオ 1 日当たり 9 時間、テレビ 1 日当たり 12 時間)  2) <u>放送カバレッジエリアが増加する。(ベースライン XXXX 年時点：XX%)</u>  【理由】 上位目標にある「届けられる」とは送り手側の SSTVR が行う行為である。一方、「視聴者の数」といった、受け手側で変化が現れるのは、その次の段階の話であるうえ、複数の外部条件にも左右されることから、プロジェクト目標と乖離した上位目標の「指標」設定となっていた。SSTVR 側で「届けられる」の変化を計測できる、定量データに改訂した。
	② 南スーダン TV・ラジオの放送内容の信頼性に対する視聴者の認識の変化	3) <u>SSTVR により制作された番組数が増加する。</u> 4) <u>SSTVR により制作された番組の種類が増加する。</u> (ベースライン 2015 年時点：XXX)  【理由】 上位目標にある「届けられる」とは送り手側の SSTVR が行う行為である。一方、「視聴者の認識」といった、受け手側で変化が現れるのは、その次の段階の話であることからプロジェクト目標と乖離した上位目標の「指標」設定となっていた。「正確・公平・中立な情報」を測る指標として、プロジェクト目標レベルで番組ガイドラインなどが遵守されているとの想定の下、独自に制作された番組数や番組の種類といった、SSTVR 側で把握可能な、情報の変化に関連する、定量データに改訂した。

<p>指標データ 入手手段</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・南スーダン TV・ラジオの視聴者数調査記録</li> <li>・南スーダン TV・ラジオの放送内容</li> <li>・視聴者対象の聞き取り調査</li> <li>・SSTVR 幹部及び関係者の聞き取り調査</li> </ul>	<p>【削除】 上記のとおり指標改訂に伴い、以下、入手手段に改訂</p>
		<p>1) <u>放送記録</u> 2) <u>放送カバレッジエリアの技術データ</u> 3) <u>SSTV 及び SSR の週間編成表</u> 4) <u>SSTV 及び SSR の週間編成表</u></p>
<p>プロジェクト目標：南スーダン TV・ラジオにおいて、正確・公平な情報を国民に届けるメディアに必要とされる人材が育成される。</p>		
<p>指 標</p>	<p>2) 南スーダン TV・ラジオにおいて、番組制作ガイドラインが作成され、遵守される。</p> <p>3) 南スーダン TV・ラジオ職員が倫理規範及び記者ハンドブックの内容を理解し、これを利用した報道を行う。</p> <p>4) 南スーダン TV・ラジオ職員による放送内容が、プロジェクト開始時と比して改善される。</p>	<p>1) 「<u>公共放送局化に向けた短期ロードマップ</u>」が履行される。 【理由】成果 1 で完成した、短期ロードマップが履行されるを追加した。</p> <p>2) 「<u>南スーダン TV・ラジオが国民に信頼される公共放送局化となるための中長期ロードマップ</u>」のセミナーシリーズが開催される。(目標値：プロジェクト終了までに計 XX 回) 【理由】成果 1 で完成した、中長期ロードマップが周知されることを想定し、セミナー実施を指標として追加</p> <p>4) <u>研修を受けた職員により制作された番組数 (目標値：プロジェクト終了までに 15 番組)</u> 【理由】左記の番組制作ガイドラインに従い、番組制作が「遵守される」という状態の定義が不明瞭であったことから、入手手段が明らかな定量データに改訂した。</p> <p>5) <u>記者ハンドブックが職員へ配布された数 (目標値：最少 50 冊)</u> 【理由】左記「報道を行う」については、指標 4 (制作番組数) でみていく。記者ハンドブックは携帯され、必要時に参照するものであると想定されている。また、理解度の変化の計測は、本調査時点では行われておらず、現実的でないため、入手可能かつ定量的な指標に改訂した。</p> <p>6) <u>本プロジェクトにより倫理規範に関する報道研修を受けた職員数 (目標値：150 名)</u> 【理由】倫理規範の理解度の変化を測る入手手段が確保されていなかったことから、入手可能な定量データに改訂した。</p> <p>7) <u>南スーダン TV・ラジオ職員による放送内容が、プロジェクト開始時と比して改善される。</u></p>

指標データ 入手手段		1) プロジェクト報告書
		2) セミナー開催記録
	・放送機材運用・維持管理記録	3) 放送機材運用・維持管理記録
	・南スーダン TV・ラジオの番組制作記録 ・視聴者対象の聞き取り調査 ・南スーダン TV・ラジオの番組放送記録 ・SSTVR 幹部及び関係者の聞き取り調査	【削除】 上記のとおり指標改訂に伴い、以下、入手手段に改訂
		4) プロジェクト報告書 5) 記者ハンドブックの配布記録 6) 倫理規範に関する研修の参加者名簿 7) SSTVR の放送内容に関するメディア専門家の意見
成果 1：南スーダン TV・ラジオにおいて、公共放送局化に向けた組織運営上の課題が明確化され、同課題解決のための対処方針及び組織ビジョンがまとめられる。		
指 標	1) 公共放送局化に向けた課題、同課題に対する対処方針、及び組織ビジョンが南スーダン TV・ラジオ及び情報・放送省のなかで共有される。	【削除】 【理由】短期ロードマップ、及び、中長期ロードマップのなかで、「組織ビジョン」は明記されること、「公共放送化への課題と対処方針」の議論を踏まえて、これらロードマップが作成されることから、以下指標と重複している。
	2) 南スーダン TV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップが作成され、新組織の経営層に参照される。	1) 南スーダン TV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップが完成する。 【理由】「作成される」のは、活動レベルの表記と同様であることから、成果レベルでは、その次の段階「完成する」と設定した。また、新組織の経営層に同ロードマップが参照されるだけでなく、実施されることが不可欠であるため、プロジェクト目標レベルで、「履行される」を設定した。
	3) 南スーダン TV・ラジオが国民に信頼される公共放送局化となるための中長期ロードマップ（予算計画含む）が作成される。	2) 南スーダン TV・ラジオが国民に信頼される公共放送局化となるための中長期ロードマップが完成する。 【理由】「作成される」のは、活動レベルの表記と同様であることから、成果レベルでは、その次の段階「完成する」と設定した。
指標データ 入手手段	・南スーダン TV・ラジオ及び MOIB の、公共放送局化に関する記録・計画文書 ・SSTVR 幹部及び関係者の聞き取り調査	【削除】 上記のとおり、指標改訂に伴い削除

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・南スーダン TV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップ</li> <li>・南スーダン TV・ラジオが国民に信頼される公共放送局化となるための中長期ロードマップ</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 南スーダン TV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップ</li> <li>2) 南スーダン TV・ラジオが国民に信頼される公共放送局化となるための中長期ロードマップ</li> </ol>
成果 2：南スーダン TV・ラジオにおいて、職員の放送機材運用・維持管理に係る能力が向上する。		
指標	1) 現状の放送機材運用・維持管理に係る職員体制及びそれぞれの役割が明確化される。	1) 現状の放送機材運用・維持管理に係る職員の役割が明確化される。 【理由】 職員の要員計画策定と実施、部署内の組織改正に関しては、公共放送化に伴う、組織全体の改造に関連すること、また、職員の「能力の変化」の外部的要素であることから、本プロジェクトの枠組みで実施可能な「職員の役割が明確になる」までの段階を目標とした。
	2) SSTVR が目標とする放送機材運用・維持管理に係る要員計画が具体化される。	【削除】 【理由】 同上
	3) 目標とする要員計画に基づき、適切な要員配置が実施される。	【削除】 【理由】 同上
	7) 放送機材運用・維持管理マニュアルが作成される。	5) 作成された放送機材運用・維持管理マニュアルが配布される。 【理由】 マニュアルが「作成される」は、活動レベルの表記内容と同様であることから、成果指標レベルでは、その次の段階「配布される」と改訂した。
指標データ 入手手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>・放送機材運用・維持管理に係る要員計画</li> <li>・放送機材の維持管理計画</li> <li>・SSTVR 幹部及び関係者の聞き取り調査</li> </ul>	【削除】 上記のとおり、指標の改訂に伴い、以下の入手手段に改訂
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OJT 実施記録</li> <li>・OJT 成果確認チェックリスト</li> <li>・放送機材運用・維持管理マニュアル</li> <li>・放送機材維持管理状況の記録簿</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>WG2 によるプロジェクト報告書</u></li> <li>2) <u>OJT 成果確認チェックリスト</u></li> <li>3) <u>放送機材運用・維持管理マニュアル</u></li> <li>4) <u>放送機材維持管理状況の記録簿</u></li> <li>5) <u>放送機材運用・維持管理マニュアルの配布記録</u></li> </ol>
成果 3：南スーダン TV・ラジオにおいて、番組制作を担当する職員の番組制作能力が向上する。		
指標	1) 現状の番組制作に係る職員体制及びそれぞれの役割が明確化される。	1) 番組専従班が機能する。 【理由】 職員の要員計画策定と実施、部署内の組織改正に関しては、公共放送局化に伴う、組織全体の改造に関連すること、また、職員の「能力の変化」の外部的要素といえる。本プロジェクトの番組制作の枠組みで実施可能な指標に改訂した。

	2) SSTVR が目標とする番組制作に係る要員計画が具体化される。	【削除】 【理由】 同上
	3) 目標とする要員計画に基づき、適切な要員配置が実施される。	【削除】 【理由】 同上
	5) 番組制作ガイドラインが作成され、運用される。	3) <u>番組制作ガイドラインが完成する。</u> 【理由】 番組制作ガイドラインが「作成される」は、活動レベルの表記と同様であることから、成果指標レベルでは、その次の段階である「完成する」に改訂した。また、その次の段階として、プロジェクト目標指標 4 を設定した。
指標データ 入手手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 番組制作に係る要員計画</li> <li>・ 番組制作 OJT 実施記録</li> <li>・ 番組制作記録</li> <li>・ SSTVR 幹部及び関係者の聞き取り調査</li> </ul>	【削除】 上記のとおり、指標改訂に伴い、以下の入手手段に改訂
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ OJT 成果確認チェックリスト</li> <li>・ 番組制作ガイドライン</li> </ul>	1) <u>プロジェクト報告書</u> 2) <u>OJT 成果確認チェックリスト</u> 3) <u>番組制作ガイドライン</u>
成果 4：南スーダン TV・ラジオにおいて、報道担当者のプロフェッショナリズム（正確・公正な報道）に関する意識が向上する。		
指 標	1) 現状の報道に係る職員体制及びそれぞれの役割が明確化される。	【削除】 【理由】 職員の要員計画策定と実施、部署内の組織改編に関しては、公共放送化に伴う、組織全体の改造に関連することであり、また、職員の「能力の変化」の外部的要素であるといえる。
	2) SSTVR が目標とする報道に係る要員計画が具体化される。	【削除】 【理由】 同上
	3) 目標とする要員計画に基づき、適切な要員配置が実施される。	【削除】 【理由】 同上
	4) 報道担当者向け倫理規範が作成される。	1) <u>報道担当者向け倫理規範が完成する。</u> 【理由】 「作成される」は、活動レベルの表記と同様であるため、成果指標レベルでは、その次の段階「完成する」に改訂した。
	5) 記者ハンドブックが作成される。	2) <u>記者ハンドブックが完成する。</u> 【理由】 「作成される」は、活動レベルの表記と同様であるため、成果指標レベルでは、その次の段階「完成する」に改訂した。



	6) 独自報道への意識が高まる。	【削除】 【理由】「意識の向上」については成果4 (Narrative Summary) の言い換えになっているため、削除した。報道部門の職員の能力の変化は、「倫理規範」と「記者ハンドブック」の作成プロセスへの関与を通じ、上昇するものとして、上記2つの指標をもって、変化を測るとした。
指標データ 入手手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>放送に係る要員計画</li> <li>報道に係る OJT の実施記録</li> <li>調査報道の実施記録</li> <li>独自報道への意識調査</li> <li>SSTVR 幹部及び関係者の聞き取り調査</li> </ul>	【削除】 【理由】上記のとおり、指標の改訂に伴い、以下入手手段に改訂した。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>報道担当者向け倫理規範</li> <li>記者ハンドブック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) 報道担当者向け倫理規範</li> <li>2) 記者ハンドブック</li> </ul>

### (3) 活動の改訂

	Version 3.2 (2015年2月改訂)	Version 4 (2015年10月改訂)
成果1 の活動	活動 1-5 : Organizational vision is formulated to transform SSTVR into a public broadcaster. (公共放送局化するための組織ビジョンが作成される)	【削除】 【理由】作成するロードマップの中で「組織ビジョン」は扱われていることから、下記、活動と重複している。
	活動 1-6 : A short-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster is formulated and realised. (南スーダン TV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップが作成され、実現される)	活動 1-5 : A short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster <u>is formulated through discussion with Board of Directors once they are nominated.</u> 南スーダン TV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップが、 <u>経営委員会 (委員が任命されしだい) との協議を通し作成される。</u> 【理由】上記削除により、番号繰り上げ。「完成」を成果レベルの指標とし、プロジェクト目標レベルで「履行される」と設定した。経営委員会が設置されしだい、協議を行う旨を追記した。
	活動 1-7 : A middle/long-term roadmap for SSTVR to become a trusted public broadcaster is formulated based on the Broadcasting Corporation Act. (メディア法に基づき、国民に信頼される公共放送局化に向けた中長期ロードマップが作成される)	活動 1-6 : A middle/long-term road map for SSTVR to become a trusted public broadcaster is formulated based on the Broadcasting Corporation Act. メディア法に基づき、国民に信頼される公共放送局化に向けた中長期ロードマップが作成される。 【理由】上記削除により、番号繰り上げ

		<p><u>活動 1-7 : Seminar on “the Middle/Long-term A middle/long-term road map for SSTVR to become a trusted public broadcaster” are conducted.</u>  「国民に信頼される公共放送局化に向けた中長期ロードマップ」に関するセミナーが実施される。  【理由】 策定する中長期ロードマップを、組織内外で周知するための活動を追加した。</p>
		<p><u>活動 1-8 : The End-line survey is conducted to grasp the situation of media and its audience in South Sudan.</u>  南スーダンのメディアの現状、及び、聴衆・視聴者に係るエンドライン調査が実施される。  【理由】 プロジェクト終了前に、活動 1-1 のベースライン調査と同様の調査を実施することが想定されていたものの、活動に記載がなかったことから追加した。</p>
成果 2 の活動		<p><u>活動 2-4 : The roles of the staff in charge of SSTVR engineering &amp; operation are reviewed.</u>  SSTVR の放送機材運用・維持管理に係る職員の役割が見直される。  【理由】 成果指標に職員の役割の明確化等が設定されていたが、活動へ記載がなかったため追加した。</p>
成果 3 の活動	<p>Activity 3-5 : Programmes to raise awareness about social issues and introduce necessary information for living are produced by the staff of SSTVR who are in charge of programme production. (国民の啓発を目的とした番組や生活に必要な情報番組などが SSTVR 職員により制作される)</p>	<p>活動 3-5 : Programmes to raise awareness about social issues and introduce necessary information for living are produced by the staff of SSTVR who are in charge of programme production (<u>Formulation of dedicated production team</u>) .  国民の啓発を目的とした番組や生活に必要な情報番組などが SSTVR 職員により制作される (<u>番組専従班の設置</u>)。  【理由】 番組専従班の設置を追加した。</p>
		<p><u>活動 3-6 : Training of trainers on programme production are conducted.</u>  番組制作のトレーナー育成研修が実施される。  【理由】 番組制作部門の中核人材をトレーナーとして育成することを目的とした活動を追加した。</p>
成果 4 の活動		<p><u>活動 4-7 : Training of trainers on news reporting are conducted.</u>  報道のトレーナー育成研修が実施される。  【理由】 報道部門の中核人材をトレーナーとして育成することを目的とした活動を追加した。</p>

(4) 外部要因と前提条件の改訂

	Version 3.2 (2015年2月改訂)	Version 4 (2015年10月改訂)
プロジェクト目標→ 上位目標への外部条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>南スーダン TV・ラジオを公共放送局化するという政策が維持される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディア法が履行される。 【理由】メディア関連法案が可決されたことから改訂した。</li> <li>政府関係者が、南スーダン TV・ラジオの放送内容に干渉を強めない。 【理由】「放送内容」に係る外部条件であり、成果達成の際（職員の能力強化）よりも、上位目標達成の際に留意する必要があるものとして、整理した。</li> </ul>
活動→ 成果への外部条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府関係者が、南スーダン TV・ラジオの放送内容に干渉を強めない。</li> </ul>	上記、プロジェクト目標から上位目標に係る外部要因として整理した。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部門（機材管理・番組制作・報道）の主要スタッフが南スーダン TV・ラジオに引き続き在籍する。</li> </ul>	【削除】 【理由】成果からプロジェクト目標にかけて設定されている外部要因の内容「南スーダン TV・ラジオの職員のうちプロジェクト期間内に研修を受けた職員が、南スーダン TV・ラジオに在籍している」と重複しているため。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>南スーダンの治安状況が回復・安定し、日本人専門家の再配置が可能である。</li> </ul>	前提条件として整理した。
前提条件		<ul style="list-style-type: none"> <li>南スーダンの治安状況が回復・安定し、日本人専門家の配置が可能である。</li> </ul>

## 第7章 提言と教訓

### 7-1 提言

本プロジェクトの効果を高め、プロジェクト期間終了後の持続性を強化するために、合同評価調査団は以下の活動が行われることを提言する。

(1) 短期ロードマップの実施、及び中長期ロードマップの共有

公共放送局の経営委員が任命されたあと、WG1が主体となり「南スーダンTV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップ」を実施するとともに、セミナー等を通じ、新たに構築される公共放送局内部と外部のステークホルダーに対し、「国民に信頼される公共放送局化に向けた中長期ロードマップ」を共有していくことが望まれる。

(2) SSTVRが公共放送局として機能するための施設機材の供与

SSTVRの放送機材の不足と老朽化は、本プロジェクト開始時に実施されたベースライン調査で指摘されているが、プロジェクトによる機材供与は、2013年12月に発生した武力紛争の影響により遅延している。プロジェクト目標が十分に達成されるためには、必要な機材等の速やかな供与が求められる。

(3) WGやスペシャル番組専従班の活性化

各WGのメンバーは、JICA専門家が現地派遣されていない期間も、本プロジェクトにより開発された成果品、及び、研修で習得したスキルと知識を活用し、主体的に活動の実施と進捗のモニタリングを行うことが望まれる。また、会議をより頻繁に開催し、チームワークにより日常業務の課題と解決策をメンバー同士で議論する場を活用していくことが望まれる。

(4) ケニア放送公社(KBC)とウガンダ放送公社(UBC)との技術協力の継続

南スーダンのC/Pの公共放送への視野を広げるうえで、KBC及びUBCからの協力により実施された研修プログラムの有効性が確認された。したがって、SSTVRはKBCとUBCとの技術協力と情報共有を継続し、SSTVRが公共放送化するうえでのロールモデルとして活用することが望まれる。

### 7-2 教訓

本調査団は中間レビュー調査での一連のデータ収集やインタビュー、協議、分析作業を経て、以下教訓を導き出した。

(1) オーナーシップを向上するうえで有効な手法

本プロジェクトで取り入れた、以下の手法は、C/Pのプロジェクトに対するオーナーシップを向上するうえで、その有効性が証明された。

- ・ プロジェクトの初期段階からの会議の定例化(例:技術部門の朝ミーティング)
- ・ 隣国ケニア及びウガンダの公共放送局化の経験からの学び

(2) 紛争影響を受けている C/P への第三国研修の提供の有効性

紛争の影響を受けている SSTVR の C/P にとって、第三国研修は、安全な環境で集中して技能を向上させることができる機会となり、本プロジェクトによる技術移転の継続はより価値あるものとして、その意義が認識されている。

## 第8章 団長所感

2013年12月の武力紛争勃発以降、南スーダンのメディア環境は著しく悪化している。翌2014年8月にキリスト教系FMラジオ局「バキータ」が「反政府勢力に資する放送を続けている」として閉鎖されたのを皮切りに、2015年1月には、少なくとも5名のジャーナリストが報道内容の報復として射殺され、同年2月には英字紙「*National Mirror*」が「政府を批判する記事を掲載した」と糾弾されて治安部隊の襲撃を受けた。

和平合意の受け入れをめぐり、キール大統領に対する国際社会の圧力が強まった2015年8月には、伝統ある英字紙「*Citizen*」のほか、ラジオ番組制作会社やアラビア語日刊紙が相次いで活動停止に追い込まれている。

2011年7月、ジャーナリストに対する不当逮捕が常態化していた北スーダンの輓（くびき）から解放された新生国家では、着任したばかりのベンジャミン情報・放送大臣（当時）が「南スーダンでは完全な表現の自由を認める。現在、メディア管理を担当している情報・放送省自体、将来的には解体するつもりだ」と語っていた。4年後の2015年8月、ベンジャミン大臣が側近として支える大統領が、国家を批判するジャーナリストに対し、殺害さえも示唆しながら脅迫するような国家になろうとは予想だにできなかったに違いない。

部族間対立を端緒とする大統領派と元・副大統領派の武力紛争は、20カ月の間に数万人の犠牲者、約220万人の難民・国内避難民を出し、数百万人を飢餓状態に陥れた（国連ミッション）。米国が経済制裁までちらつかせて署名させた8度目の和平合意（2015年8月）は、①首都の非武装化、②National Unityによる暫定政府、③両勢力の権力分配などを定めているが、キール大統領が同年10月に突然、国内10州を28州に分割する大統領令を発出。反大統領派が知事ポストを握ることが予想されていた北部への影響力拡大をめざしたことから、紛争再燃も懸念される事態となっている。

こうした状況下、SSTVRの公共放送局化プロセスも遅延を余儀なくされているが、2014年9月にはメディア関連3法が発効。現在、国会において、SSTVRが改組されて発足するSSBCの経営委員会選出プロセスが進んでいる。戦時下であったことを思えば、むしろプロセスが進んだこと自体が驚異的というべきかもしれない。

委員候補については、ジュバのジャーナリスト支援団体「南スーダン・メディア開発協会（AMDISS）」の意見を取り入れるなど、「中立的な有識者」中心の人選が行われているが、9名の委員候補のうち、治安当局者が1名含まれており、国際社会や関連市民団体から批判が出ている。これに対し、経営委員長候補のジュバ大学教授ウィリアム・ヘイザル氏は「治安当局から圧力がかった場合、文民では対応できないが、経営委員会のなかに治安当局者を入れておけば、かえって対応が容易になる」との見解を示している。民主的制度構築という視点からみれば、容認し難い人選ではあるが、紛争状態からの移行期にある同国の特殊事情にかんがみれば、最低限組織を動かすための現実的な妥協案とも解釈できる。

同様に、プロジェクトが実施する番組制作・報道支援でも、移行期対応が必要かもしれない。メディア民主化支援では本来、「権力監視」機能向上を実現するための能力開発を想定しているが、戦時下に近い状況が継続するなか、当面は公共放送局のもうひとつの存在理由である「公共サービス」提供機能に重点をシフトし、視聴者ニーズに合致した番組（農業振興や教育、医療分野など）制作を通じて実践的訓練を重ね、メディアとしての「基礎体力」増進を図ることが得策

だといえよう。幸い、本邦研修や第三国研修を通じ、SSTVR スタッフの意識は高い。今回の調査でも、多くのスタッフの間に、プロフェッショナリズムが醸成され、少しずつ浸透しつつあることが確認されている。延長を含む残余期間中に組織内の訓練を通じ、権力に対峙する報道姿勢を定着させ、番組制作能力を向上させておけば、政治状況が好転したとき、国内の他メディアに規範を示し得る公共放送局として存在感を示すことができるだろう。

今回の中間評価チームが到着する直前の9月中旬、治安当局がSSTVRの編集者に対し、反政府勢力の主張を収録したテープの提出を要求。同編集者がこれを拒否して逮捕される事態となった。困難な状況が続くなかできえ、SSTVRのジャーナリストたちの間には、着実にプロフェッショナリズムが根づきつつあることを感じさせる事件だった。

## 付 属 資 料

### 1. 協議議事録 (Minutes of Meetings)

ANNEX 1. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 第 3.2 版

ANNEX 2. 詳細活動計画 (Plan of Operations)

ANNEX 3. 投入実績

3-1 派遣専門家実績

3-2 本邦研修・第三国研修実績

3-3 供与機材一覧

3-4 カウンターパート一覧

ANNEX 4. 活動実績表

ANNEX 5. 成果品一覧

ANNEX 6. 調査日程

6-1 現地調査日程

6-2 面談者一覧

ANNEX 7. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 第 4 版 (英文)

### 2. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 第 4 版 (和文)

### 3. 評価グリッド (調査結果)



**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM  
AND  
MINISTRY OF INFORMATION AND BROADCASTING  
REPUBLIC OF SOUTH SUDAN  
ON  
THE PROJECT FOR INSTITUTIONAL CAPACITY DEVELOPMENT  
OF SOUTH SUDAN TV AND RADIO**

The Japanese Mid-Term Evaluation Team (hereafter referred to as “the Japanese Team”) organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Dr. Keiichi Hashimoto, Senior Advisor of JICA, visited the Republic of South Sudan (hereinafter referred to as “South Sudan”) from 30<sup>th</sup> September to 13<sup>th</sup> October, 2015.

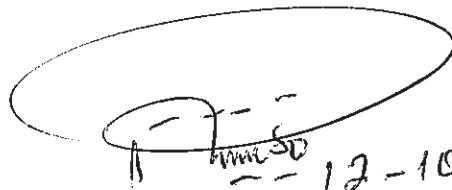
During its stay in South Sudan, both the Japanese Team and the South Sudan authorities concerned (hereinafter referred to as “both side”) had a series of discussions and exchange views on the Project. Both side jointly monitored the activities and evaluated the achievements based on the Project Design Matrix (Hereinafter referred to as “PDM version 3.2”)

As a result of the discussions, both side agreed on the matters referred to in the Joint Mid-term Review Report of the Project attached hereto, concluding that it would be appropriate to extend the project period, and have decided to revise the PDM version 3.2.

Juba, 12<sup>th</sup> October, 2015

橋本敬市

Dr. Keiichi Hashimoto  
Leader  
Japanese Mid-term Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

  
12-10-2015

Mr. Paul Jacob  
Acting Under-secretary  
Ministry of Information and Broadcasting  
Republic of South Sudan

**JOINT MID-TERM REVIEW REPORT  
FOR  
TECHNICAL COOPERATION PROJECT  
FOR  
INSTITUTIONAL CAPACITY DEVELOPMENT OF  
SOUTH SUDAN TV AND RADIO**

JUBA  
OCTOBER 2015

South Sudan TV and Radio  
Ministry of Information and Broadcasting  
The Republic of South Sudan  
and  
Japan International Cooperation Agency



# TABLES OF CONTENTS

<b>CHAPTER 1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1-1. OBJECTIVE OF THE MID-TERM REVIEW.....	1
1-2. MEMBERS OF THE MID-TERM REVIEW TEAM.....	1
1-3. SCHEDULE OF THE MID-TERM REVIEW .....	1
<b>CHAPTER 2. OUTLINE OF THE PROJECT.....</b>	<b>1</b>
2-1. BACKGROUND OF THE PROJECT .....	1
2-2. SUMMARY OF THE PROJECT.....	2
<b>CHAPTER 3. METHODOLOGY OF THE MID-TERM REVIEW .....</b>	<b>3</b>
3-1. EVALUATION QUESTIONS AND INDICATORS .....	3
3-2. DATA COLLECTION METHOD AND ANALYSIS .....	3
<b>CHAPTER 4. PROJECT PERFORMANCE AND IMPLEMENTATION PROCESS.....</b>	<b>4</b>
4-1. INPUTS .....	4
4-2. ACTIVITIES IMPLEMENTED.....	6
4-3. ACHIEVEMENT OF THE OUTPUTS.....	6
4-4. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT PURPOSE.....	10
4-5. ACHIEVEMENT OF THE OVERALL GOAL .....	12
4-6. IMPLEMENTATION PROCESS .....	13
<b>CHAPTER 5. EVALUATION RESULTS.....</b>	<b>14</b>
5-1. RELEVANCE .....	14
5-2. EFFECTIVENESS.....	15
5-3. EFFICIENCY .....	16
5-4. IMPACT .....	17
5-5. SUSTAINABILITY .....	18
<b>CHAPTER 6. CONCLUSION.....</b>	<b>19</b>
<b>CHAPTER 7. REVISION OF PDM.....</b>	<b>19</b>
<b>CHAPTER 8. RECOMMENDATION AND LESSONS LEARNED.....</b>	<b>22</b>
<b>ANNEXES</b>	
ANNEX 1 Project Design Matrix (PDM) (Version 3.2)	
ANNEX 2 Plan of Operations	
ANNEX 3 Inputs to the Project	
3-1. Placement Records of Japanese Experts	
3-2. List of Participants of Counterpart Training	
3-3. List of Equipment procured under the Project	
3-4. Placement Records of South Sudanese counterparts	
ANNEX 4 Summary of Activities implemented	
ANNEX 5 List of Materials Developed by the Project	
ANNEX 6 Schedule of the Mid-Term Review	
6-1. Schedule of the Japanese Team	
6-2. List of Stakeholders Consulted	
ANNEX 7 Project Design Matrix (PDM) (Version 4)	



## Abbreviations

AICAD	African Institute for Capacity Development (Kenya)
AMDISS	Association for Media Development in South Sudan
C/P	Counterpart Personnel
CPA	Comprehensive Peace Agreement
JCC	Joint Coordinating Committee
JKUAT	Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology (Kenya)
JICA	Japan International Cooperation Agency
KBC	Kenya Broadcasting Corporation
M/M	Minutes of Meetings
MOIB	Ministry of Information and Broadcasting
NGO	Non-Governmental Organization
ODA	Official Development Assistance
OJT	On the Job Training
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operations
R/D	Record of Discussions
SPLM	Sudan People's Liberation Movement
SSBC	South Sudan Broadcasting Corporation
SSTVR	South Sudan Television and Radio
SSTV	South Sudan Television
SSR	South Sudan Radio
ToT	Training of Trainers
UBC	Uganda Broadcasting Corporation
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNMISS	United Nations Mission in South Sudan
WG	Working Group

## CHAPTER 1. INTRODUCTION

### 1-1. Objective of the Mid-Term Review

Objectives of the Mid-Term Review are as follows:

- 1) To review the progress of the “Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio” (hereafter referred to as “the Project”) based on the Project Design Matrix (hereafter referred to as “PDM”).
- 2) To identify the promoting factors and inhibiting factors of achievements problems and issues on any aspect of the Project.
- 3) To evaluate the degree of the Project achievements in accordance with the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability).
- 4) To make recommendations for the necessary actions and measures in order to attain the Project Purpose by the end of the project cooperation period.

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

#### (1) Japanese side

Name	Job Title	Occupation
Dr. Keiichi HASHIMOTO	Leader	Senior Advisor (Peace-Building), JICA
Mr. Shingo FUJITA	Evaluation Planning	Law and Justice Division, Governance Group , Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Hiroyo ONOZATO	Evaluation Analysis	Researcher, Global Link Management

#### (2) South Sudanese side

Name	Occupation
Mr. Paul Jacob Kumbo	Acting Undersecretary, Ministry of Information and Broadcasting
Mr. Faris Mathew Richard Mabruk	Director of Training and Research, Ministry of Information and Broadcasting

### 1-3. Schedule of the Mid-Term Review

The Mid-Term Review was conducted from 30 September to 13 October 2015. The schedule of the Mid-Term Review is shown in ANNEX 6-1.

## CHAPTER 2. OUTLINE OF THE PROJECT

### 2-1. Background of the Project

The Republic of South Sudan (hereinafter referred to as “South Sudan”) has been facing numerous challenges in establishing a government structure as an independent nation due to the impacts of the prolonged civil conflict, which had persisted for 20 years. The country is engaged in state-building efforts with support from the international community. In the process of building a new democratic nation, the role played by the mass media to deliver accurate information to the public is significant. In particular, in a country which has just moved out from civil war, the media plays an important role in sound national development and surveillance for the prevention of reoccurrence of conflicts. In addition, in the society where infrastructure and transportation are limited, the media is expected to deliver essential information for the citizens (such as education, health, disaster prevention) to overcome the challenges.

Since the Comprehensive Peace Agreement (CPA) between Sudan People’s Liberation Movement (SPLM) and

the Northern Sudan in 2005, new print media have been established one after another in South Sudan. However, they are far from being “independent media,” as they depend on financial supports from donors, international organizations, Non-Governmental Organizations (NGOs), etc. In terms of the broadcast media, private broadcasting stations are not fully developed, as there is no company that would place advertisements on TV, and the state-run South Sudan TV (hereinafter referred to as “SSTV”) is the only TV station broadcasting in areas other than the capital. As to the radio media, apart from the state-run South Sudan Radio (hereinafter referred to as “SSR”), most radio stations are community FM stations funded by donors, international organizations, or NGOs. In addition to the issues of dependence and lack of financial resources of these media, all media are facing challenges in terms of broadcasting technologies, the maintenance and management of broadcasting equipment, and the improvement of programme contents.

South Sudan TV and Radio (hereinafter referred to as “SSTVR”) under the Ministry of Information and Broadcasting (hereinafter referred to as “MOIB”) has the widest coverage among mass media in South Sudan and is in a process of transforming to a public broadcaster under the Public Service Broadcasting Bill signed into law by the President in September 2014. As a public broadcaster, SSTVR is expected to contribute to the formation of a sound civil society, which serves as the backbone of the democratic nation, through its commitment to accurate and fair news reporting, and programme production that considers the multiculturalism and multi-ethnic population of the country. On the other hand, concrete plans for its transformation into a public broadcaster had not been elaborated. In addition, its employees had not received sufficient training on the maintenance and management of broadcasting equipment or on programme production, and lacked capacities to provide accurate and impartial news reporting. Against this background, it has been indispensable to support the process of SSTVR’s transformation into a public broadcaster and promote the human resource development of the station.

Under such circumstances, the government of South Sudan requested JICA to implement a technical cooperation project aiming to enhance the organizational capacity of SSTVR. In response, “Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio” has been launched in December 2012 for the period of 4 years until November 2016.

## **2-2. Summary of the Project**

According to the PDM (Version 3.2) on February 2015 as in ANNEX 1, summary of the Project is as follows.

**Project Title:** Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio

**Responsible Organization and Implementing Organizations:** MOIB, SSTVR

**Project Duration:** From December 2012 to November 2016 (48 months)

Year 1: December 2012 – March 2014

Year 2: June 2014 – March 2015

Year 3: June 2015 – March 2016

Year 4: April 2016 – November 2016

**Target Areas:** Juba, Malakal, Wau etc.

**Target Group:** MOIB officials, SSTVR staff

Two handwritten signatures in black ink are located at the bottom right of the page. The first signature is a stylized, circular mark, and the second is a more fluid, cursive signature.

**Overall Goal:** Accurate, impartial and fair information is delivered to the people of South Sudan.

**Project Purpose:** Human resources are developed in SSTVR to deliver accurate and fair information to the people of South Sudan.

**Outputs:**

1. The organizational and operational issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster and a resolution policy and organizational vision are formulated in SSTVR.
2. The capacity of SSTVR staff in charge of operating and maintaining broadcasting equipment is enhanced.
3. The capacity of SSTVR staff in charge of programme production is enhanced.
4. The awareness towards professionalism (accurate and fair news) is raised among SSTVR staff in charge of news reporting.

## **CHAPTER 3. METHODOLOGY OF THE MID-TERM REVIEW**

### **3-1. Evaluation Questions and Indicators**

The Japanese and South Sudanese Mid-Term Review Teams jointly reviewed the Project from the following points of view.

#### **1) Achievements of the Project**

Achievements of the Project were measured in terms of Inputs, Outputs, Project Purpose, and Overall Goal in the light of the Objectively Verifiable Indicators of the PDM (version 3.2).

#### **2) Implementation Process**

Implementation process of the Project was reviewed to see if the activities have been implemented according to the schedule shown in the Plan of Operations (PO) (ANNEX 2), and to see if the Project has been managed properly, identifying contributing/hindering factors that have affected the implementation process.

#### **3) Evaluation based on the Five Evaluation Criteria**

The Project is evaluated with viewpoints of the Five Evaluation Criteria, which is the standard measurement used by JICA, as indicated in Table 3-1.

### **3-2. Data Collection Method and Analysis**

Data collection methods used for the Mid-Term Review were as follows:

- Review of the Project documents
- Questionnaires of South Sudanese counterpart personnel (C/Ps)
- Key informant interviews of South Sudanese C/Ps, JICA experts, other development partners
- Site visits of SSTVR facilities

The list of C/Ps and other stakeholders consulted is shown in ANNEX 6-2.



Table 3-1 : Five Evaluation Criteria

Items	Definition
1. Relevance	A criterion for considering the validity and necessity of the Project regarding whether the expected effects of the Project (or Project Purpose and Overall Goal) meet with the needs of target groups; whether the contents of the Project are consistent with priorities and policies of South Sudan and Japanese Official Development Assistance; whether project strategies and approaches are relevant.
2. Effectiveness	A criterion for considering the prospect of achievement of the Project Purpose with viewpoints of achievement of the Outputs.
3. Efficiency	A criterion for considering the achievement of Outputs and how efficiently Inputs are converted to Outputs (quantitatively and qualitatively).
4. Impact	A criterion for considering the prospect of achievement of the Overall Goal and effects of the Project including direct or indirect, positive or negative, intended or unintended impacts.
5. Sustainability	A criterion for considering whether produced effects of the Project continue under the policies, technology, systems and financial state of South Sudan after the completion of the Project period.

Source: Translated 'New JICA Guideline for Project Evaluation (2010)' with partial editions by the Team

## CHAPTER 4. PROJECT PERFORMANCE AND IMPLEMENTATION PROCESS

### 4-1. Inputs

#### 4-1-1 Japanese Side

##### (1) Experts

By the time of the Mid-Term Review, fifteen experts have been dispatched to South Sudan and third countries with total man-months (MMs) of 63.48 as shown in ANNEX 3-1. Because of the outbreak of violence in South Sudan in December 2013, JICA decided to evacuate its staff and Experts to outside South Sudan until they could confirm the improvement of the security condition. In response, JICA proposed to the South Sudanese side to continue implementation of the planned activities through dispatching C/Ps of SSTVR and MOIB to the third countries for training. As a result, after February 2014 up to January 2015, Experts were dispatched only to Kenya and Uganda with relatively short period for each time.

##### (2) Provision of Equipment

By the time of the Mid-Term Review, the total amount of 27,865,854 Japanese Yen (US \$327,859) has been disbursed for costs of the equipment including generator, XDCAM Camcorder and some others utilized for training. The list of equipment procured is shown in ANNEX 3-3.

Table 4-1: Equipment provided for the Project<sup>1</sup>

Item	Year 1 (2012.12 – 2014.03)	Year 2 (2014.06 – 2015.03)	Year 3 (2015.06 – 2015.09)	Total
Equipment provided	23,942,854	2,612,000	1,311,000	27,865,854

(Unit: Yen)

<sup>1</sup> Total amount of expenditure as of 30 September 2015 is indicated in Table 4-1. As for Year 3, costs of equipment to be procured after October 2015 are not included to the figure. Refer to exchange rates between US \$ and Japanese Yen (Yen) of Year 1 (Yen 82.11/USD : JICA official rates of December 2012), Year 2 (Yen 101.68/USD, June 2014), Year 3 (Yen 123.96/USD, June 2015)



### (3) Local Operational Costs

The total amount of financial contribution from the Japanese side for local operational costs is 76,577,000 Japanese Yen (US \$751,798) by the time of the Mid-Term Review.

Table 4-2: Local operational costs for the Project<sup>2</sup>

Item	Year 1 (2012.12 – 2014.03)	Year 2 (2014.06 – 2015.03)	Year 3 (2015.06 – 2016.03)	Total
Local operation costs	15,975,000	38,763, 000	2,1819,000	76,557,000

(Unit: Yen)

### (4) Other Relevant Inputs

#### (a) Training in Japan

By the time of the Mid-Term Review, 30 persons were dispatched to the training in Japan as shown in ANNEX 3-1. In 2013, 21 C/Ps were dispatched to four different training programs for senior managers on public broadcasting management and for engineers on maintenance and operation of broadcasting equipment. In 2014, two different training programmes (programme production and news reporting) were conducted with participations of nine C/Ps.

#### (b) Training in Kenya, Uganda, and Dubai

By the time of the Mid-Term Review, the total number of participants in the third countries is 107 as shown in ANNEX 3-2. For Year 1, as JICA Experts were unable to travel to South Sudan due to the unstable security condition since December 2013, training on equipment management, program production and news reporting were also implemented in addition to the training for senior manager in Kenya in February 2014. The unstable security situation in South Sudan remained the same throughout Year 2. As a result, twenty different training programs (four for senior managers, six for equipment management, five for programme production, five for news reporting) were conducted in Kenya, Uganda and Dubai between February 2014 and February 2015.

### 4-1-2 South Sudanese Side

#### (1) Counterpart Personnel

From the commencement of the Project, 64 C/Ps have assigned by SSTVR and MOIB: Director General of Information and Broadcasting of MOIB as the Project Director, Director of Training and Research of MOIB as the Project Manager and other seven persons from SSTVR as JCC members, as well as seventeen persons for Working Group 1 (whole plan making, TV management, Radio management), sixteen persons for Working Group 2 (Equipment management), twenty persons for Working Group 3 (Programme production), and nineteen persons for Working Group 4 (News reporting). In SSTVR, many of Working Group (WG) members have taken parts in more than two different groups. The list of C/Ps is shown in ANNEX 3-4.

#### (2) Provision of land, buildings and facilities

South Sudanese side offered land in SSTVR property to build the Project office building with meeting rooms. Training space was also offered in the SSTVR office building until the construction of the Project office building was completed in May 2013.

#### (3) Other local cost sharing

<sup>2</sup> For Year 1 & 2, total amount of expenditure is indicated. For Year 3, budget amount is indicated. Exchange rates to covert Japanese Yen to US dollars are the same as above.

MOIB and SSTVR provided transportation for C/Ps to attend seminar and symposium in Juba.

#### 4-2. Activities Implemented

Achievements of activities by the time of the Mid-Term Review are shown in details in ANNEX 4. While majorities of the Project activities were implemented according to the PO (ANNEX 2), the procurement plan for the equipment was postponed until the redeployment of JICA Experts to South Sudan in Year 3. According to the work plan for Year 2, the Project activities such as discussion and formulation of the road map for transforming SSTVR to a public broadcaster, training on programme production and news reporting as well as development of operation and maintenance manuals for the existing broadcasting equipment at SSTVR were implemented given the short duration of the trainings. Since JICA decided to re-start its operations in Juba in November 2014, JICA Experts for the Project were also redeployed in SSTVR in January 2015 and resume OJT within SSTVR.

#### 4-3. Achievement of the Outputs

Findings regarding the achievement of four Outputs based on the Objectively Verifiable Indicators in PDM are as follows:

(1) **OUTPUT 1:** *The organizational and operational issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster and a resolution policy and organizational vision are formulated in SSTVR.*

Table 4-3: Achievement of Output 1 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
1-1 The issues to be addressed to transform SSTVR into a public broadcaster, resolution policy and the organizational vision are shared within SSTVR and the Ministry of Information and Broadcasting.	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Resolution Policy for Issues Related to the Conversion into Public Broadcaster, 1st Draft. 2014.03.” was developed by SSTVR and MOIB senior managers. This is the outcome of their discussion with JICA Experts, Kenya Broadcasting Corporation (KBC) Experts as well as external consultants to address the issues of SSTVR. They shared common understanding towards public service broadcasting during the training in Kenya in Year 1. (2012.02)</li> <li>This draft paper became the basis of the “Short-term road map towards Public Service Broadcasting (Draft)” as in Indicator 1-2.</li> </ul>
1-2 A short-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster is formulated and referred to the new Corporation's management.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The 1<sup>st</sup> draft of “Short-term road map towards public service broadcasting” was developed by senior managers of SSTVR and MOIB during the training in Kenya. (2014.06)</li> <li>During the training in Uganda, the draft paper was revised based on discussion on organizational structure, human resources management, financial management as well as timeline for launching the South Sudan Broadcasting Corporation (SSBC). (2014.09)</li> </ul>
1-3 A middle/long-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster that is trusted by the public, which includes a budget plan is formulated.	<ul style="list-style-type: none"> <li>During Year 2, in response to the “Broadcasting Corporation Bill” enacted into law in September 2014, discussion on development of “A middle/long-term road map for SSTVR to become a public broadcaster that is trusted by the public” has been started along with the short-term road map during the training in the third countries.</li> <li>The middle/long-term road map will consist of the action plan for the period of five to ten years including expansion of broadcasting network, financial plan for the sound management, actualization of fair, impartial and high quality broadcasting etc.</li> </ul>

Output 1 has been progressing in the favorable direction at the time of the Mid-Term Review as shown in indicators above. In order to transform SSTVR into a public broadcaster, the organizational and operational

issues have already been discussed intensely by WG1 during the third country training. Before the Project, many people at SSTVR did not know what a public broadcasting is about nor contents of the media bills including the Broadcasting Corporation Bill enacted into law later on. Through the training in Year 1 and Year 2, the resolution policy has been drafted by SSTVR in the form of the draft “Short-term road map towards public service broadcasting.” WG 1 is aiming to finalize the short-term road map by the end of Year 3 while observing the parliament on process of nomination of the board members for SSBC as well members of the Media Authority.

Regarding “A middle/long-term road map for SSTVR to become a public broadcaster that is trusted by the public,” the Project will invite experts specialized in organizational management including finance and human resources management as well as transformation into a public broadcaster as consultants during Year 3. In order to make a comprehensive road map, a seminar will be conducted to intake opinions of international organizations as well as local journalists’ organizations. If the Broadcasting Corporation Act is implemented and the SSBC board of directors is established accordingly, WG1 will be able to submit these road maps to the board for further discussion.

**(2) OUTPUT 2:** *The capacity of SSTVR staff in charge of operating and maintaining broadcasting equipment is enhanced.*

Table 4-4: Achievement of Output 2 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
2-1 The current organizational structure and the roles of the staff in charge of operation and maintenance of broadcasting equipment is clarified.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In Year 3, WG2 has been working on clarifying the current situation of staff in operation and maintenance.</li> </ul>
2-2 The new plan of organizational structure and roles of the staff in charge of operation and maintenance of broadcasting equipment is drawn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In Year 3, based on the ongoing discussion on the new organizational structure for SSBC under Output 1, WG2 has been discussing how to restructure the departments in charge of operation and maintenance of broadcasting equipment.</li> </ul>
2-3 The organizational reform is conducted based on the new plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The organizational reform has not been conducted. See Indicator 2-1 &amp; 2-2 for the relevant achievements.</li> </ul>
2-4 Checklist for the outcome of OJT is recorded regularly and the contents are updated if necessary.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The following 8 formats of checklists and reports have been developed and updated upon necessity. WG2 has started recording operation and maintenance work using these formats.               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) SSR Daily Broadcasting Report</li> <li>(2) SSR (GUMBA) Daily Broadcasting Report</li> <li>(3) SSTV Daily Broadcasting Report</li> <li>(4) Check List for Technical Morning Meeting</li> <li>(5) Record of the Material Tape</li> <li>(6) Irregularities Report</li> <li>(7) Equipment Trouble Record Sheet</li> <li>(8) Report on Scrap Equipment</li> </ol> </li> </ul>

2-5 The plan for maintenance of broadcasting equipment is drawn and put in effect.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The schedule and items for regular maintenance check are indicated in “Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE) ver. 6” and “Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME) ver. 6” which have been developed in Year 1 and updated in Year 2. They have been already put into effect.</li> </ul>
2-6 The record of maintenance of broadcasting equipment is kept and updated regularly.	<ul style="list-style-type: none"> <li>During Year 1 &amp; Year 2, the “Equipment List” has been developed, and the Maintenance Group started to update it in Year 3 with technical guidance by JICA Experts.</li> </ul>
2-7 The manual on operation and maintenance of broadcasting equipment is developed.	<ul style="list-style-type: none"> <li>WG2 members and the participants of the training in the third countries have developed six manuals on operation and maintenance of broadcasting equipment with technical guidance by the JICA Expert.               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE) ver.6 (April 2013)</li> <li>(2) Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME) ver. 6 (April 2013)</li> <li>(3) Operation Manual for SSR Gumba Station Ver. 2 (Feb.2015)</li> <li>(4) Operation Manual for ENG Camera Ver. 3 (Feb.2015)</li> <li>(5) Operation Manual for Audio Mixer Ver. 2 (Feb.2015)</li> <li>(6) Operation Manual for VTR Ver. 2 (Feb.2015)</li> </ol> </li> </ul>

Output 2 has been achieved to some extent at the time of the Mid-Term Review as shown in indicators above. The capacity of SSTVR staff in charge of engineering and operation has been enhancing through adopting the “Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR” and “Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR” and engaging in development of various operation manuals for existing equipment as well as eight different formats of checklists and reports. However, there have been a delay in procurement of equipment because of effects by the conflict in South Sudan. For Year 3, the equipment for new radio studio, TV studio and HS LAN system, as well as VTR network, will be installed followed by the training session.

Regarding organizational reform at the department level, it is in the planning stage at the time of the Mid-Term Review as reflected in Indicator 2-2. However, the progress of department-level organizational reform will be depend on the process of the entire organizational restructuring upon transforming to SSBC. Since the Indicator 2-3 is something external to the ‘Capacity of SSTVR staff’ in charge of engineering and operation of the broadcasting equipment, it may not be the appropriate indicator for Output 2.

**(3) OUTPUT 3: The capacity of SSTVR staff in charge of programme production is enhanced.**

Table 4-5: Achievement of Output 3 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
3-1. The current organizational structure and the roles of the staff in charge of programme production is clarified.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No specific information of the progress is available. See Indicator 3-2 for the relevant achievement.</li> </ul>
3-2 The new plan of organizational structure and roles of the staff in charge of programme production is drawn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Year 3, the dedicated team, consisting of thirteen TV staff, six Radio staff, was set-up to work on special programme projects for promotion of agriculture and sports for peace building. The team will produce various forms of the programs and broadcast them accordingly.</li> </ul>

3-3 The organizational reform is conducted based on the new plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The organizational reform has not been conducted.</li> </ul>
3-4 "Checklist for the Outcome of OJT" is recorded regularly and the contents are updated if necessary.	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Year 3, the checklist for the program production process has been developed and started recording by the dedicated team at the regular meetings.</li> </ul>
3-5 Programme Guidelines is developed and followed by the staff of SSTVR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Year 1, the draft "Programme Guidelines for SSTV/R Broadcasts (Drafted February 24, 2014)" was developed.</li> <li>During Year 2, components included in the guideline have been practiced by the participants of the training in the third countries and Japan through OJT.</li> </ul>

Output 3 has been progressing in the favorable direction at the time of the Mid-Term Review as shown in indicators above. The capacity of SSTVR staff in charge of programme production has been enhancing through training on every stage of the program production process. The participants of the training held in Kenya, Uganda and Japan gained practical skills and knowledge about programme structuring, program proposal making for proposal competition, studio shooting, location shooting and video editing as well as applied components of the Programme Guidelines, which will be finalized in Year 3. Concepts of independence of a public broadcasting, accuracy and impartiality have been promoted among them as well.

On the other hand, as mentioned in (2) Output 2, the planning and implementation of the concrete organizational reform at the program production department also depend on the schedule of the official transformation of SSTVR to SSBC, which is uncertain at the time of the Mid-Term Review. Moreover, Indicators 3-1, 3-2, and 3-3 may not be able to directly capture the changes in 'Capacity of the program department staff.' The formulation of the dedicated team on the special programmes is likely to be the most effective way to improve the functionality of staff and department through strengthening the teamwork across different departments.

(4) **OUTPUT 4:** *The awareness towards professionalism (accurate and fair news) is raised among SSTVR staff in charge of news reporting.*

Table 4-6: Achievement of Output 4 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
4-1 The current organizational structure and the roles of the staff in charge of news reporting is clarified.	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Year 3, organizational chart for news and news hour chart were developed. (2015.09)</li> </ul>
4-2 The new plan of organizational structure and roles of the staff in charge of news reporting is drawn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The new plan of organizational structure and roles of the staff in charge of news reporting has not been drawn.</li> </ul>
4-3 The organizational reform is conducted based on the new plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>The organizational reform has not been conducted.</li> </ul>

4-4 A Code of Ethics for news reporters is developed.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Final Draft - South Sudan Television &amp; Radio (SSTVR) Journalists Code of Ethics” was developed by WG4 and submitted to the SSTVR management in Year 1. This version of Code of Ethics includes stipulations in line with the condition of the country such as not to foster a tribal conflict and to give consideration for the vulnerable groups of people in South Sudanese society. (2013.11)</li> </ul>
4-5 A Reporters' Handbook is developed.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Year 2, during the training in the third countries and Japan, participants from news reporting department learned about issues to be incorporated to the reporters' handbook such as journalistic ethics, neutrality, impartiality, independence, and news coverage of amid disaster.</li> <li>• In Year 3, the practical team for WG4 has been newly formed to work on the development of handbook, which will be finalized during Year 4. (2015.06)</li> </ul>
4-6 The awareness on independent reporting is enhanced.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Year 1 and Year 2, participants of the training in the third countries and Japan have gained their knowledge about various types of news coverage, variations of news sources to conduct independent reporting, importance of social news, as well as cases of NHK International.</li> </ul>

Output 4 has been progressing in the favorable direction at the time of the Mid-Term Review as shown in indicators above. The awareness towards professionalism has been increased among news staff who participated in the training in Japan and the third countries. These core members, who involved in development of the journalists' code of ethics and the reporters' handbook, have gained their technical skills in independent reporting and learned about the importance of maintaining neutrality, independence and impartiality as a public broadcaster as well as significance of election coverage in democratization. For instance, according to the WG 4 leader, some improvements have been observed in the quality of script writing by staff who participated in the training as well as in their motivation towards work. After participating in the third country training, some staff planned and made news reports on social issues applying the methods introduced during the training. During Year 3 and Year 4, it is planned for news department staff to work on news reporting and program proposal through OJT in the local setting to gain know-how of independent news reporting.

On the other hand, as mentioned in '(2) Output 2' and '(3) Output 3' above, regarding the planning and implementation of the concrete organizational reform at the department level, relevant Indicators (4-1, 4-2, 4-3) are the factors external to the 'Capacity of news department staff in SSTVR.'

#### 4-4. Achievement of the Project Purpose

Findings regarding the achievement of the Project Purpose as per the Objectively Verifiable Indicators are as follows:

**Project Purpose:** *Human resources are developed in SSTVR to deliver accurate and fair information to the people of South Sudan.*

Table 4-7: Achievement of Project Purpose as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
1. In SSTVR, broadcasting equipment is operated, maintained and managed in accordance with the manual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• According to the “Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE) ver. 6” and “Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME) ver. 6” developed in Year 1 &amp; 2, WG2 members have started to record operation, maintenance and management of equipment utilizing the equipment list as well formats of the checklists and reports.</li> </ul>

2. In SSTVR, programme production is conducted in accordance with the Programme Guidelines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Year 1, “Programme Guidelines for SSTV/R Broadcasts (Drafted February 24, 2014)” has been developed. The final version will be completed in Year 3.</li> <li>• Through OJT of program production during the training in the third countries and Japan, the participants applied components indicated in the guideline.</li> <li>• As outcomes of the program production training in Year 2, total of four TV programmes and two radio programmes were produced in Kenya, Uganda and Japan and broadcasted by SSTVR.</li> </ul>
3. The employees of SSTVR understand the contents of the Code of Ethics and Reporters' Handbook and report the news accordingly.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Year 1, WG4 developed “Final Draft - South Sudan Television &amp; Radio (SSTVR) Journalists Code of Ethics.” The final version will be completed sometime between Year 3 and Year 4.</li> <li>• In Year 3, WG4 has started to work on development of the Reporters' Handbook in English, which will be translated to Arabic later on.</li> <li>• Through the training in the third countries and Japan between Year 1 and Year 2, participants have acquired the knowledge about components to be included to the Reporters' Handbook as well as the Journalists' Code of Ethics.</li> </ul>
4. The broadcasting contents by SSTVR are improved compared to the broadcasting contents at the launch of the project.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As in Indicator 2 and Indicator 3 above, both program production staff and news reporting staff produced several TV and Radio programmes utilizing their trained skills and knowledge in proposal designing and presentation, location shooting by team-up with engineers and operations staff, studio-based interviewing, editing and so on. As a result, by broadcasting these informative programmes, SSTVR has been able to disseminate fair, accurate and impartial information to the people of South Sudan.</li> <li>• As outcomes of these training for news reporting, five news programmes were produced in Kenya, Uganda, and Japan and broadcasting by SSTV and SSR.</li> <li>• According to JICA Experts and SSTVR staff, they have recognized the overall improvement in quality of broadcasting contents including technical parts as well.</li> </ul>

The Project Purpose will be achieved to some extent by the end of the Project period as shown in the indicators above. However, since the target levels of indicators for the Project Purpose are not clearly defined on PDM, it is difficult to assess to what extent achievements were made, especially for Indicator 2 and Indicator 3. Based on the information and opinions provided by the SSTV C/Ps and JICA Experts, the Mid-Term Review team implies the degree of achievements and the remaining issues for each indicator as follows.

Operation and maintenance of the existing broadcasting equipment in accordance with the developed manuals have been mostly achieved by the participants of the training including WG2 members. On the other hand, it is still necessary for them to update their technical knowledge and skills so that they can adequately manage operation and maintenance of the equipment to be installed newly for the SSTV file-based studio and a new SSR studio during the remaining Project period (Indicator 1).

Programme production in accordance with the draft program guideline has been achieved to some extent by WG3 members and the participants of the training, while it is still necessary to finalize the guideline reflecting the results of OJT during Year 3. On the other hand, it is challenging the Project to build capacities of the entire programme production department within the remaining Project period since the skills and knowledge of the staff members trained through the Project have not been cascaded down to rests of the staff in the department yet. As an approach to build up teamwork and develop trainers, it is essential to make functional the dedicated team, which was formulated at the beginning of Year 3 to conduct OJT intensively through production of the series of special programmes envisaging the development of South Sudan (Indicator 2).



Awareness about contents of the journalists’ code of ethics and the concept of the reporters’ handbook have been promoted among training participants in Year 1 and Year 2. From Year 3, it is planned to conduct OJT on independent reporting in South Sudan according to the components of the handbook as well as the code of ethics for journalists. Once the journalists’ code of ethics” and the reporters’ handbook are finalized by WG4 during Year 3 and Year 4 respectively, it will be necessary for WG 4 members to disseminate the products and cascade down their knowledge to the entire news reporting departments of TV and Radio (Indicator 3).

As reflected in the contents of the programmes and news reports produced during the training in the third countries and Japan, improvements of broadcasting contents have been achieved to some extent. Moreover, the training participants produced some news reports featuring arts and crafts in Juba, fishery and health situation in Abyei as well as special programmes back in Juba prior to the Independence Day event of South Sudan during Year 3. Through the continuation of OJTs for the dedicated team on the special programmes, consisting of staff members from the different departments, the broadcasting contents are highly likely to be produced more accurate, fair and impartial manner than before (Indicator 4).

#### 4-5. Achievement of the Overall Goal

Findings regarding the achievement of the Overall Goal are as follows:

**Overall Goal:** *Accurate, impartial and fair information is delivered to the people of South Sudan.*

Table 4-8: Achievement of Overall Goal as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
1. An increase in the number of audience of SSTVR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No specific data is available to measure the changes in the number of audience.</li> <li>• The results of the baseline survey conducted in Juba, Malakal and Wau (sample size of 762 persons) in Year 1 are as follows. (2013.03-06)               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ &lt;Radio&gt; Radio stations run by international organizations and community radio stations such as Radio Miraya and BBC World were popular stations among radio audience.</li> <li>✓ &lt;TV&gt; Many of TV audience watch SSTV (Juba 62.2%, Malakal 91.4%, Wau 41.1%). Only 5% of the households owned a television set and the small number of TV broadcasters exist in South Sudan.</li> </ul> </li> </ul>
2. A change in the audience recognition of the credibility of the reporting by SSTVR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No specific data is available to measure the changes in the audience recognition.</li> <li>• The results of the baseline survey conducted in Juba, Malakal and Wau (sample size of 762 persons) in Year 1 are as follows. (2013.03-06)               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ &lt;Radio&gt; One of the reasons for not listening SSR was bad reception of signal from SSR.</li> <li>✓ &lt;TV&gt; Responses from the non-SSTV audience about reasons for not watching SSTV: “bad signal”, “not interested in the programme contents”</li> </ul> </li> </ul>

It is too early to predict changes in the Overall Goal indicators which are supposed to be achieved around three years after the completion of the Project. The Project effects will definitely contribute on delivering of accurate, impartial and fair information to the people of South Sudan by SSTVR if the important assumption of “sustaining the policy to transform SSTVR into a public broadcaster” is fulfilled.

However, it is likely that indicators are not properly set for the Overall Goal to precisely capture the changes in ‘Delivery of accurate, impartial and fair information by SSTVR’. Even if human resources are developed



in SSTVR to deliver accurate and fair information to the people of South Sudan, in order to increase the number of the SSTVR audience, it is also necessary to rehabilitate broadcasting facilities for expansion of the coverage area as well as to promote installation of TV sets to the household (Indicator 1). On the other hand, in order to change the recognition by the audience in terms of credibility of the SSTVR reporting, the certain period will be required after the transformation of SSTVR to SSBC and securing editorial independence (Indicator 2).

#### 4-6. Implementation Process

##### 4-6-1. Management of the Project

###### (1) Joint Coordination Committee

JCC members have been meeting twice a year to discuss and approve the annual work plan, monitor the progress of the activities and review the achievements as well as to make revisions of PDM. By the time of the Mid-Term Review, JCC meeting were held five times as follows.

	Date & Place	Agenda
1	2013.01.21 Juba	Confirmation of JCC member, plan of JCC meetings, PDM (Ver.0), training plans, formulation of Working Groups
2	2013.10.15 Juba	Reporting of the baseline survey results, Confirmation of PDM (Ver.1), Confirmation of the list of equipment to be procured in FY2013, Discussion on allocation of personnel and budget to maintain equipment by SSTVR.
3	2014.02.21 Nairobi	Confirmation of the changes in the initial work plan to continue the Project implementation through training in the third countries because of the instability of the security condition in South Sudan, Confirmation of PDM (Ver.2)
4	2014.09.05 Uganda	Prospect of resuming the activities in South Sudan, Reviewing the progress of the Project activities, Proposal and discussion of the Work Plan for the Year 2, and Change of "Technical assistance deliverables"
5	2015.02.24 Juba	Reviewing the project activities in Year 2, Confirming the Project activity plan for the Year 3, Revision of PDM (3.2), "Change of technical assistance deliverables"

###### (2) Working Groups

In order to manage four Outputs, four WGs were established under JCC as below. By the time of the Mid-Term Review, WG2 has been functioning well even without presence of JICA Experts in Juba.

WG	Task
1	For the implementation of OUTPUT 1, WG1 engages in formulation of detailed plan for transforming SSTVR to public broadcaster.
2	For the implementation of OUTPUT 2, WG2 for operation and maintenance of broadcasting equipment engages in conducting situation analysis and developing manuals to improve capacities of relevant staff.
3	For the implementation of OUTPUT 3, WG3 for programme production engages in conducting situation analysis and creating a guideline to improve capacities of relevant staff.
4	For the implementation of OUTPUT 4, WG4 for news reporting engages in conducting situation analysis and creating a code of ethics and a handbook for journalists to improve awareness of relevant staff on professionalism.

###### (3) Cooperation with other organizations in the media sector

In Year 1, through the launching seminar and the action plan symposium, C/Ps with JICA Experts shared information about the Project and exchanged opinions about the transformation of SSTVR to a public service broadcaster with development partners and local media. In Year 2, SSTVR strengthened its cooperation with KBC and Uganda Broadcasting Corporation (UBC) through the seminar on public broadcasting of three countries namely South Sudan, Kenya and Uganda.

#### 4-6-2. External Factors affecting the implementation of the Project activities

##### (1) Effects of the outbreak of the conflict

- After the outbreak of violence in South Sudan started in December 2013, JICA Experts had not been able to travel into South Sudan for one year and two months. At the JCC held in February 2015, JCC agreed to revise the PDM by adding “The security condition in South Sudan is restored and stable enough for Japanese experts to be redeployed” as the important assumption. During this period, the Project activities were conducted in the third countries targeting selected C/Ps. Consequently, there were limitations in OJT activities such as not being able to feature Sudanese Society as the themes for program production, not being able to outreach all the other staff members situated at SSTVR stations who did not participate in the training.
- As identified by the baseline survey conducted in Year 1, the facilities and equipment of SSTVR have been deteriorated and outdated as the results of the prolonged conflicts over the past 20 years until the CPA in 2005. In order to ensure quality broadcasting, there have been urgent needs to upgrade existing equipment as well as to rehabilitate facilities. However, the procurement process planned for Year 1 was postponed until the redeployment of JICA Experts in Year 3 in order for SSTVR to be able handle installation, operation, and management of equipment properly under the technical guidance by JICA Experts.

## CHAPTER 5. EVALUATION RESULTS

Each criteria is judged using five grades (High, Relatively high, Moderate, Relatively low and Low). Positive factors are indicated as [+]. Negative factors are indicated as [-].

### 5-1. Relevance

Relevance of the Project is high as evidenced by the following factors.

The objectives and activities of the Project are in line with policies and strategy of the Government of South Sudan and the Government of Japan, Project design, selection of the target groups as follows.

#### 5-1-1. Consistency with the policy/strategy of Government of South Sudan

- [+] The Project is in line with the following development policy as well as the media laws of South Sudan as follows.

##### (1) South Sudan Development Plan 2011-2013 extended to 2016

“South Sudan Development Plan 2011-2013” was extended to 2016 and consisting of four key Objectives: 1. Governance, 2. Economic development, 3. Social human development, and 4. Conflict prevention and security. The Project contributes on these objectives in terms of promoting democratic, transparent and accountable government, sustainable development by improving livelihoods, promoting wellbeing and dignity, as well as respecting human rights and fundamental freedom of all the people of South Sudan through delivering accurate and fair information by SSTVR to the public.

##### (2) The Broadcasting Corporation Act, 2013 - Act No. 63

“The Broadcasting Corporation Act” envisages the creation of the independent and public service broadcaster. Under this law, SSTVR is transformed to SSBC and required to be financially independent after five years from the commencement of this Act through Public Broadcasting fees, direct public subsidies, advertisement, sponsorship, other commercial activities and donations.

##### (3) The Media Authority Act, 2013 – No. 64

“The Media Authority Act” sets up an independent body overseeing press coverage in South Sudan and dealing with complaints consistent with constitutional and international guarantees of freedom of expression. The regulatory authorities for the broadcast sector shall be independent and adequately protected from interference of a political or economic nature.

(4) The Right to Access to Information Act, 2013 – Act No. 65

“The Right to Access to Information Act” gives every citizen, including journalists, the right to obtain official information unless it poses a threat to national security or someone’s privacy.

**5-1-2. Project design**

- [+] Through the baseline survey and situation analysis at the beginning of the Project, the issues of SSTVR were clarified such as lack of training experience, lack of basic knowledge necessary for broadcasting and broadcasting equipment, deterioration of broadcasting facilities and equipment as a result of the prolonged conflicts, high dependency on government for information sources and low moral of staff without any code of ethics for journalists nor guidelines. The Project envisages developing human resources to deliver accurate and fair information to people in South Sudan by overcoming these issues through formulation of organizational visions and road map to an entrusted public broadcaster along with capacity building on equipment management, program production, and news reporting. Therefore, the Project design and approaches are adequate as the strategy towards the media development in South Sudan.

**5-1-3. The selection and needs of the target groups**

- [+] The Project is highly consistent with the needs of SSTVR to strengthen human resources and institutional capacities as a broadcaster. SSTVR is now in the preparation stage for its transformation to a public broadcaster. SSTVR is expected to contribute to the formation of a sound civil society through delivering accurate and fair news reporting and program production considering the multiculturalism and multi-ethnic population of the country. Thus, it is appropriate to target SSTVR staff who are in charge of equipment management, program production as well as news reporting to enhance quality of their work.

**5-1-4. Consistency with the Japanese Official Development Assistance Policy and strategy of JICA**

- [+] The Project is consistent with the Japanese ODA strategy for South Sudan to support new state building through capacity building of public service and promotion of democratic state building.

**5-2. Effectiveness**

Effectiveness of the Project is moderate as evidenced by the following factors.

**5-2-1. Achievement forecast for the Project Purpose**

- [+] As mentioned in 4-4, the Project Purpose is likely to be achieved to some extent within the remaining Project period associated with the positive results by four Outputs. Contributing factors for the achievement of the Project Purpose include the products, which have been developed by WG members, and participating staff in the third country trainings with technical guidance by JICA Experts as listed in Annex 5. Utilization of these materials will promote capacity building of human resources towards delivering of fair and accurate information to the citizens.
- [-] There are constraints remaining for SSTVR staff at their working environment, which has been hindering the trained staff from performing in the effective and accurate manner. As addressed in the results of the baseline survey of SSTVR in Year 1, there have been issues of inadequate organizational structures and human resources management across different departments in the stations.

- [-] During their absence from SSTVR for over a year, JICA Experts could not follow-up closely with the SSTVR staff who participated in the third country training as well as the training in Japan. Consequently, although core members of the program production and news reporting have gained their capacities, challenges are remaining how to build the framework for the human resources development within SSTVR to preserve institutional knowledge.

### **5-2-2. Important Assumption on the attainment of the Project Purpose**

- [+] First, policy to transform SSTVR into a public broadcaster has been sustained in accordance with the media laws although there is uncertainty about the timing of actual implementation of these laws such as establishment of board of SSBC as well as the Media Authority. Second, core staff who were trained during the Project period have been remaining in SSTVR at the time of the Mid-Term Review.

### **5-3. Efficiency**

Efficiency of the Project is relatively high as evidenced by the following factors.

#### **5-3-1. Achievement level of the Outputs**

- [+/-] As explained in 4-3, most indicators of Output 2 have been achieved to some extent. Indicators of Output 1, Output 3 and Output 4 have been progressing in the favorable direction. On the other hand, since skills and knowledge of the trained staff members have not been cascaded down thoroughly within the organization, it is anticipated that the achievement level of these Outputs may not reach to the ideal level.

#### **5-3-2. Contributing and Hindering factors for achievement of the Outputs**

##### **(1) Contributing factors**

- [+]<High quality of training curriculum with experienced lecturers & trainers>: Through the third country training and training in Japan, participants from SSTVR have practiced the process of production of TV and radio programmes and news reports. The team of Experts from NHK introduced various basic tools and methods. By adequately adopting these tools, SSTVR staff members have been able to gradually increase efficiency and quality of their work including script writing and repairing equipment given the very limited resources back in SSTVR.
- [+]<Promotion of teamwork>: WG 2, 3 & 4 members and other staff, who participated in OJT activities, have recognized the significance of teamwork. In addition, introduction of the morning meeting by WG2 has promoted information sharing among staff members in charge of operations and maintenance to maintain their quality of work.
- [+]<Stability in power sources by installation of the generator>: Before installation of the power generators in Year 1, SSTVR had been facing frequent blackout. Installation of the power generator by the Project as well as by the Government of South Sudan increased in technical capacities of SSTVR.
- [+]<Cooperation with the public broadcasters in neighboring countries>: As mentioned in 4-6-1 (3), the cooperation from KBC and UBC, both of which transformed from state-owned broadcasters to public broadcasters, has contributed on success of the third country trainings. Training participants from SSTVR were able to see directly these public broadcasters' operation producing high quality programs using equipment, which is similar to that of SSTVR.
- [+]<Collaboration with other JICA Projects>: With technical cooperation by JICA, Ministry of Agriculture has developed the master plan for promotion of the agricultural sector. For SSTVR, in order to raise awareness of the citizens towards reconstruction of South Sudan, the dedicated team for the special programmes was established. The team will feature the agriculture sector and produce different

TV and Radio programmes including news reports. It is expected to bring about synergy effects through collaboration with C/Ps of the Ministry of Agriculture as well as JICA Experts of the agricultural project.

(2) Hindering factors

- [-] <Delay of the procurement of the equipment>: In terms of timing of inputs, efficiency of the Project has been negatively affected due to the conflict started in December 2013 as indicated in 4-2 and 4-6-2. As pointed out in the baseline survey conducted in Year 1, since the facilities and equipment of SSTVR have been deteriorated and outdated due to the prolonged conflicts, in order to ensure quality broadcasting, there have been urgent needs to upgrade existing equipment as well as to renovate facilities.
- [-] <Increases in costs of the third country training>: Efficiency of the Project in terms of costs has been lowered associated with increases in costs of the third country training. The Project had the initial plan to conduct third country training once for at the end of Year 1. On the other hand, during Year 1 and Year 2, third country training were implemented four times for senior managers, six times for equipment management, five times for programme production, and five times for news reporting.
- [-] <Lack of activities for WG3 and WG4 on ground during Year 2>: WG3 and WG4 were not able to function during the Year 2 as the Project was not taken place in SSTVR. Therefore, at the beginning of Year 3, WG3 and WG4 were reformed with new members to activate planned activities for Output 3 and Output 4 respectively.

**5-3-3. Important assumptions on the attainment of the Outputs**

Important assumptions set out in PDM both positively and negatively affected attainment of Outputs as follows.

- [-] Since the SSTVR has not been transformed from the state-run station to a public broadcaster, government and members of parliament still do have their influences over SSTVR on the broadcasting contents.
- [+] Core staff in relevant departments have been remaining in SSTVR.
- [-] As mentioned in 4-6-2 (1), JICA Experts could not be dispatched to South Sudan for over a year from the end of Year 1 towards the end of Year 2 due to the conflict.

**5-4. Impact**

Impact of the Project is expected to be moderate because the indicators of the Overall Goal are too challenging to be achieved in three years after the completion of the Project. On the other hand, it is likely that the Project will bring about positive ripple effects as follow.

**5-4-1. Prospect of achieving the Overall Goal**

- [-] In order to achieve the Overall Goal indicators, the certain period will be required for SSTVR to gain fairness and impartiality in the course of the transition to a public broadcaster gaining editorial and financial independence eventually. Considering the linkage between Project Purpose and Overall Goal as well as factors external to the Project framework, indicators are not appropriately set for the Overall Goal, as there is a gap with Project Purpose indicators as mentioned in 4-5.

**5-4-2. Impacts to socio-economic condition of South Sudan**

- [+] As mentioned in 4-7, TV and Radio programmes that were produced by SSTVR staff through OJT activities during the third country training and training in Japan featured socio-economic themes that served the public interest of South Sudan. During Year 3 and Year 4, it is expected to increase awareness of the public on various themes in the agricultural sector aiming to contribute on state-building through broadcasting the informative programmes to be produced by the dedicated team.

- [+] There is no negative impact of the Project observed since the Project has been raising awareness of SSTVR staff on a principle of the public broadcasting.

## **5-5. Sustainability**

Sustainability of the Project is expected to be moderate as evidenced by the following factors.

### **5-5-1. Policy aspect**

Sustainability of the Project in terms of policy aspect is expected to be high.

- As explained in 5-1, it is expected the policy for transforming SSTVR to SSBC will be sustained under “The Broadcasting Corporation Act, 2013 - Act No. 63”, “The Media Authority Act, 2013 – No. 64”, and “The Right to Access to Information Act, 2013 – Act No. 65.”

### **5-5-2. Institutional aspect**

Sustainability in terms of institutional aspect is moderate.

- [+] If the “Short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster” is implemented and “Middle/Long-term road map for SSTVR to become a public broadcaster that is trusted by the Public” is formulated and approved by the SSBC board to be established in future, it is expected that SSTVR will be able to increase sustainability of the Project effects.
- [-] As mentioned in 5-2-1, SSTVR still faces challenges in human resources management relating to personnel allocation, clarification of TOR, as well as restructuring of the organizational framework.

### **5-5-3. Financial aspect**

Sustainability of the Project in terms of financial aspect is relatively low.

- [-] As the state-run broadcaster, SSTVR relies on the governmental funding, which is the major financial source. The allocations of budget are insufficient especially for spare parts, updating equipment and rehabilitation of facilities to keep quality of daily work. The Project is aiming to build capacity of financial management of SSTVR as a part of the designing a middle/long-term road map during Year 3 and Year as mentioned in 4-3 (1).

### **5-5-4. Technical aspect**

Technical aspect is relatively high.

- [+] Before the Project, as electricity supply was unstable with small capacity of the generator, SSTVR had been facing blackout of broadcasting about twice a week. In Year 1, a new generator with the larger capacity was installed by the Project, and SSTVR obtained another one from the freedom square by the President’s Office. Since then, SSTVR has been able to continue its broadcasting with increased capacity in power supply. Now, SSTV has been broadcasting for 16 hours every day which increased by 4 hours from 2012. On the other hand, SSR has been broadcasting for 24 hours every day since July 2015 which increased by 15 hours from 2012.
- [+] As indicated in Annex 5, SSTVR C/Ps have participated in development of various maintenance and operation manuals and formats, which have been contributing on sustainability of their technical expertise. Regarding the reporters’ handbook and the OJT check sheet for the dedicated team for special programme production, SSTVR staff will be able to refer them when they will conduct their daily work. These practical products as well as conceptual guidelines such as programme guideline and journalists’ code of ethics will lead to sustainability of the technical transfer by the Project.

### **5-5-5. Hindering factors**

- [-] Because of the conflicts, the Malakal station of SSTVR was completely destroyed. Lack of access to fuel has been affecting power supply for SSTVR broadcasting at the time of the Mid-Term Review. Furthermore, freedom of media and freedom of expression in South Sudan have been restricted especially after the outbreak of violence in December 2013 as reflected in the shutdown of some newspapers and radio houses during 2014 and 2015. It is anticipated that the slowing down of the media development in the country will negatively affect the sustainability of the Project as well.

## CHAPTER 6. CONCLUSION

The Project has been progressing towards its goal to “Develop human resources in SSTVR to deliver accurate and fair information to the people of South Sudan” by bringing about many positive results. However, the outbreak of violence in South Sudan in December 2013 forced JICA to evacuate the Experts as well as its staff to outside South Sudan. Consequently, the delivery of results as well as the timeframe for the provision of equipment are affected in many ways even though planned activities were continued through training in the third countries and Japan. After 14 months of absence, the operation of JICA Experts in Juba and the procurement process of equipment have resumed since January 2015. However, the remaining period for Experts’ deployment in SSTVR is very limited. From the perspective of sustainability of the Project, it is also uncertain if core members’ trained knowledge and skills could be transferred to others thoroughly in a given period. Moreover, once the board of SSBC is established based on the Broadcasting Corporation Act, which came into effect in September 2014., SSTVR will need to implement the short-term road map developed through the Project. Furthermore, more timeframe shall be given for the Project to develop the Middle/Long-term road map, as it requires a series of discussion with the SSBC board, which has not been established yet. Therefore, the Joint Mid-Term Review team concludes that it would be appropriate to extend the Project period beyond November 2016 up to March 2018<sup>3</sup>.

## CHAPTER 7. REVISION of PDM

PDM version 3.2 has been revised as version 4.0 based on the evaluation results. The summary of comparison between version 3.2 and version 4.0 is listed as below. The revised PDM is shown in Annex 7.

### (1) Target group

	Version 3.2 (February 2015)	Version 4.0 (October 2015)
Target group		Target Group: MOIB official, SSTVR staff

### (2) Revision of Objectively Verifiable Indicators & Means of Verification

	Version 3.2 (February 2015)	Version 4.0 (October 2015)
Overall Goal: Accurate, impartial and fair information is delivered to the people of South Sudan.		
Indicators	• An increase in the number of audience of SSTVR	1) <u>Broadcasting hours for TV and Radio are increased.</u> (Baseline: Radio 9hr per day, TV 12hr per day as of March 2012) 2) <u>Coverage area is increased (Baseline: XXX%)</u>
	• A change in the audience recognition of the credibility of the reporting by SSTVR	3) <u>The number of programmes produced by SSTVR is increased.</u> 4) <u>The varieties of programmes produced by SSTVR are increased.</u> (Baseline: XXX, 2015)
Means of Verification	• Investigation reports on the audience of SSTVR • Contents of broadcasting by SSTVR	[Delete]

<sup>3</sup> Fiscal year of Japan starts in 1st of April and ends in 31st of March.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hearing investigation to the audience of SSTVR</li> <li>The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Record of broadcasting</li> <li>Technical data of coverage areas</li> <li>Weekly programme schedule of SSTV and SSR</li> <li>Weekly programme schedule of SSTV and SSR</li> </ol>
Project Purpose: Human resources are developed in SSTVR to deliver accurate and fair information to the people of South Sudan.		
Verifiable Indicators		<ol style="list-style-type: none"> <li>The short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster is implemented.</li> <li>The series of seminar on "The Middle/Long-term road map for SSTVR to become a trusted public broadcaster" are held. (Goal: XX times by the end of the Project)</li> </ol>
	2) In SSTVR, programme production is conducted in accordance with the Programme Guidelines.	4) The number of the programmes produced by SSTVR staff trained by the Project in accordance with the Programme Guideline. (Goal: 15 programmes by the end of the Project)
	3) The employees of SSTVR understand the contents of the Code of Ethics and Reporters' Handbook and report the news accordingly	<ol style="list-style-type: none"> <li>The number of the Reporters' Handbook distributed to staff (Goal: At least 50 copies)</li> <li>The number of SSTVR staff participated in the training on the Code of Ethics by the Project. (Goal: total 150)</li> </ol>
	4) The broadcasting contents by SSTVR are improved compared to the broadcasting contents at the launch of the project.	7) The broadcasting contents by SSTVR are improved compared to the broadcasting contents at the launch of the project.
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Project reports</li> <li>The record of seminar</li> </ol>
Means of Verification		<ol style="list-style-type: none"> <li>Records of operation and maintenance of broadcasting equipment</li> </ol>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Record of operation and maintenance of broadcasting equipment</li> <li>Record of programme production by SSTVR</li> <li>Hearing investigation to the audience of SSTVR</li> <li>Record of broadcasting by SSTVR</li> <li>The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	[Delete]
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Project reports</li> <li>The record of distribution of the reporters' handbook</li> <li>Attendance sheets of the training on the Code of Ethics</li> <li>Comments by media experts on broadcast contents by SSTVR</li> </ol>
Output 1: The organizational and operational issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster and a resolution policy and organizational vision are formulated in SSTVR.		
Verifiable Indicators	1) The issues to be addressed to transform SSTVR into a public broadcaster, resolution policy and the organizational vision are shared within SSTVR and the Ministry of Information and Broadcasting.	[Delete]
	2) A short-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster is formulated and referred to the new Cooperation's management.	1) A short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster is finalized.
	3) A middle/long-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster that is trusted by the public, which includes a budget plan is formulated.	2) A middle/long-term road map for SSTVR to become a public broadcaster that is trusted by the public, which includes a budget plan is finalized.
Means of Verification	<ul style="list-style-type: none"> <li>Record and documents issued by SSTVR and Ministry of Information and Broadcasting for the plan to transform SSTVR into a public broadcaster</li> <li>The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	[Delete]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A short-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster</li> <li>The middle/long-term roadmap including a budget plan</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>The short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster</li> <li>The middle/long-term road map including a budget plan</li> </ol>
OUTPUT 2: The capacity of SSTVR staff in charge of operating and maintaining broadcasting equipment is enhanced.		
Verifiable Indicators	1) The current organizational structure and the roles of the staff in charge of operation and maintenance of broadcasting equipment is clarified	1) The roles of the staff in charge of SSTVR engineering & operation are clarified.
	2) The new plan of organizational structure and roles	[Delete]



	of the staff in charge of operation and maintenance of broadcasting equipment is drawn.	
	3) The organizational reform is conducted based on the new plan.	[Delete]
	7) The manual on operation and maintenance of broadcasting equipment is developed.	5) <u>Developed manuals</u> on operation and maintenance of broadcasting equipment are <u>distributed</u> .
Means of Verification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New organizational structure and roles of the staff in charge of operation and maintenance of broadcasting</li> <li>• Plan for maintenance of broadcasting equipment</li> <li>• The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	[Delete]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Record of OJT</li> <li>• Checklist for the outcome of OJT</li> <li>• Manual on operation and maintenance of broadcasting equipment</li> <li>• Record of maintenance of broadcasting equipment</li> </ul>	1) <u>The Project reports by WG2</u> 2) <u>Checklist for the outcome of OJT</u> 3) <u>Manual on operation and maintenance of broadcasting equipment</u> 4) <u>Record of maintenance of broadcasting equipment</u> 5) <u>Record of distribution of the manuals</u>
OUTPUT 3: The capacity of SSTVR staff in charge of programme production is enhanced.		
Verifiable Indicators	1) The current organizational structure and the roles of the staff in charge of programme production is clarified	1) <u>The dedicated production team is functioned.</u>
	2) The new plan of organizational structure and roles of the staff in charge of programme production is drawn.	[Delete]
	3) The organizational reform is conducted based on the new plan.	[Delete]
	5) Programme Guidelines is developed and followed by the staff of SSTVR.	3) Programme Guidelines is <u>finalized</u> .
Means of Verification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New organizational structure and roles of the staff in charge of programme production</li> <li>• Record of OJT</li> <li>• Record of programme production</li> <li>• The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	[Delete]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Checklist for the Outcome of OJT</li> <li>• Programme Guidelines</li> </ul>	1) <u>Project reports</u> 2) <u>Checklist for the Outcome of OJT</u> 3) <u>Programme Guidelines</u>
OUTUT4: The awareness towards professionalism (accurate and fair news) is raised among SSTVR staff in charge of news reporting.		
Verifiable Indicators	1) The current organizational structure and the roles of the staff in charge of news reporting is clarified.	[Delete]
	2) The new plan of organizational structure and roles of the staff in charge of news reporting is drawn.	[Delete]
	3) The organizational reform is conducted based on the new plan.	[Delete]
	4) A Code of Ethics for news reporters is developed.	1) A Code of Ethics for news reporters is developed. A Code of Ethics for news reporters is <u>finalized</u> .
	5) A Reporters' Handbook is developed.	2) A Reporters' Handbook is <u>finalized</u> .
	6) The awareness on independent reporting is enhanced.	[Delete]
Means of Verification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New organizational structure and roles of the staff in charge of news reporting</li> <li>• Record of OJT</li> <li>• Investigation of the awareness on independent reporting among the staff of SSTVR</li> <li>• The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	[Delete]
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Code of Ethics for news reporters</li> <li>• A Reporters' Handbook</li> </ul>	1) <u>A Code of Ethics for news reporters</u> 2) <u>A Reporters' Handbook</u>

### (3) Revision of Activities

	Version 3.2 (February 2015)	Version 4.0 (October 2015)
OUTPUT 1	Activity 1-5: Organizational vision is formulated to transform SSTVR into a public broadcaster.	[Delete]
	Activity 1-6: A short-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster is formulated and realised.	<u>Activity 1-5: A short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster is formulated through discussion with Board of Directors once they are nominated.</u>
	Activity 1-7: A middle/long-term roadmap for SSTVR to become a trusted public broadcaster is formulated based on the Broadcasting Corporation Act.	<u>Activity1-6: A middle/long-term road map for SSTVR to become a trusted public broadcaster is formulated based on the Broadcasting Corporation Act.</u>
		<u>Activity1-7: Seminar on "the Middle/Long-term A middle/long-term road map for SSTVR to become a trusted public broadcaster" are conducted.</u>
OUTPUT2		<u>Activity 1-8: The End-line survey is conducted to grasp the situation of media and its audience in South Sudan.</u>
		<u>Activity 2-4: The roles of the staff in charge of SSTVR engineering &amp; operation are reviewed.</u>
OUTPUT3	Activity 3-5: Programmes to raise awareness about social issues and introduce necessary information for living are produced by the staff of SSTVR who are in charge of programme production.	Activity 3-5: Programmes to raise awareness about social issues and introduce necessary information for living are produced by the staff of SSTVR who are in charge of programme production ( <u>Formulation of dedicated production team</u> ).
		<u>Activity 3-6: Training of trainers on programme production are conducted.</u>
OUTPUT4		<u>Activity 4-7: Training of trainers on news reporting are conducted.</u>

### (4) Revision of Important Assumption and Pre-Condition

	Version 3.2 (February 2015)	Version 4.0 (October 2015)
Project Purpose → Overall Goal	• Policy to transform SSTVR into a public broadcaster is sustained.	• <u>Media Acts are implemented accordingly.</u> • <u>Government and Members of Parliament do not further intervene in the contents of broadcasting by SSTVR.</u>
Activity → Output	• Government, Members of Parliament and etc. do not further intervene in the contents of broadcasting by SSTVR.	Move to the Important Assumption (Project Purpose → Overall Goal)
	• Core staff in each department (Equipment, Programme Production, Reporting) remains in SSTVR.	[Delete] since it is duplicated with the important Assumption (Output → Project Purpose)
	• The security situation in South Sudan is restored and stable enough for Japanese experts to be redeployed.	Move to the 'Pre-condition' below.
Pre-Condition		• The security situation in South Sudan is restored and stable enough for Japanese experts to be deployed.

## CHAPTER 8. RECOMMENDATION AND LESSONS LEARNED

### 8-1. Recommendations

The Joint Mid-Term Review Team recommends that the following actions be taken so that the achievement of the Project is secured in the manner of maximizing the outcomes of the Project and their sustainability.

- (1) Implementation of the short-term road map and sharing of the Middle/Long-term for SSTVR to become a trusted public broadcaster

It is essential for WG1 to initiate the implement "the Short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster." It is also recommended for WG1 to share "the Middle/Long-term A middle/long-term road map

for SSTVR to become a trusted public broadcaster” within the new entity and with external stakeholders such as through seminar.

(2) Provision of the necessary equipment and facilities

The lack as well as the low quality of equipment of SSTVR, which had been recognized through the baseline survey, could not be well taken care of, due to the outbreak of the armed conflict in December 2013. It would be indispensable to provide the necessary equipment and facilities so that the project purpose could be fully achieved.

(3) Activation of Working Groups and the dedicated team for the special programmes

By utilizing the developed products as well as the trained skills and knowledge gained through the Project, members of each WG are expected to take initiatives for conducting activities and monitoring the progress of planned activities even during the period that JICA Experts are not dispatched to South Sudan. In order to clarify the issues on their duties and solve them, it is essential to hold frequent meetings and discussion with teamwork.

(4) Continuation of the technical cooperation with KBC and UBC

Training programs in collaboration with KBC and UBC were very effective activities that widen the perspectives of South Sudanese C/Ps towards public broadcasting. Thus, it is recommended for SSTVR to continue the technical cooperation and information sharing with the KBC and UBC so that SSTVR staff members can utilize them as role models to improve SSTVR stations along with the road map to transform SSTVR to a public broadcaster.

## 8-2. Lessons Learned

(1) Effectiveness of technical transfer methods

In order to increase ownership of the C/Ps for the Project, the following methods were proved for maximizing their effectiveness.

- Routinization of meetings from the early stage of the Project such as the morning meeting conducted by WG2, which successfully increased the sense of ownership towards the Project among engineering and operation staff.
- Learning from experiences of neighboring countries such as Kenya and Uganda in public broadcasting, which have similarities with South Sudan.

(2) Effectiveness of the third country training for C/Ps in the conflict-affected situations

In response to the outbreak of the crisis in December 2013, the Project decided to continue implementation of the capacity building activities through the training in the third countries. As a result, the SSTVR staff members who participated in the training in Kenya and Uganda were able to gain their skills and knowledge in the intensive manner in the safe area. Moreover, continuation of the technical transfer by the Project has been valued more and meaningful for SSTVR C/Ps especially in the conflict-affected situation.

# ANNEXES

ANNEX 1 PDM Ver. 3.2

ANNEX 2 Plan of Operations

ANNEX 3 Inputs to the Project

3-1. Placement Records of Japanese Experts

3-2. List of Participants of Counterpart Training

3-3. List of Equipment procured under the Project

3-4. Placement Records of South Sudanese counterparts

ANNEX 4 Summary of Activities implemented

ANNEX 5 List of Materials Developed by the Project

ANNEX 6 Schedule of the Mid-Term Review

6-1. Schedule of the Japanese Team

6-2. List of Stakeholders Consulted

ANNEX 7 PDM Ver. 4.0

Handwritten signature or initials in black ink, consisting of a large, stylized 'R' and a smaller 'h' or similar character below it.

**ANNEX 1: PDM (Version 3.2)**

Project Design Matrix

Project Title: The Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio  
 Implementing Agencies: Ministry of Information and Broadcasting (MOIB), South Sudan TV and Radio (SSTVR), JICA Expert Team  
 Project Period: 4 years (DEC 2012 to NOV 2016)  
 Target Areas: Juba, Malakal, Wau etc.

Date: Revised on 24th February 2015 (Ver. 3.2)
































Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal:</b>                      Accurate, impartial and fair information is delivered to the people of South Sudan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An increase in the number of audience of SSTVR</li> <li>• A change in the audience recognition of the credibility of the reporting by SSTVR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigation reports on the audience of SSTVR</li> <li>• Contents of broadcasting by SSTVR</li> <li>• Hearing investigation to the audience of SSTVR</li> <li>• The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	
<p><b>Project Purpose:</b>                      • Human resources are developed in SSTVR to deliver accurate and fair information to the people of South Sudan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) In SSTVR, broadcasting equipment is operated, maintained and managed in accordance with the manual.</li> <li>2) In SSTVR, programme production is conducted in accordance with the Programme Guidelines.</li> <li>3) The employees of SSTVR understand the contents of the Code of Ethics and Reporters' Handbook and report the news accordingly.</li> <li>4) The broadcasting contents by SSTVR are improved compared to the broadcasting contents at the launch of the project.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Record of operation and maintenance of broadcasting equipment</li> <li>• Record of programme production by SSTVR</li> <li>• Hearing investigation to the audience of SSTVR</li> <li>• Record of broadcasting by SSTVR</li> <li>• The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy to transform SSTVR into a public broadcaster is sustained.</li> </ul>
<p><b>Output 1:</b>                      The organizational and operational issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster and a resolution policy and organizational vision are formulated in SSTVR.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) The issues to be addressed to transform SSTVR into a public broadcaster, resolution policy and the organizational vision are shared within SSTVR and the Ministry of Information and Broadcasting.</li> <li>2) A short-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster is formulated and referred to the new Cooperation's management.</li> <li>3) A middle/long-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster that is trusted by the public, which includes a budget plan is formulated.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Record and documents issued by SSTVR and Ministry of Information and Broadcasting for the plan to transform SSTVR into a public broadcaster</li> <li>• The middle/long-term roadmap including a budget plan</li> <li>• The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy to transform SSTVR into a public broadcaster is sustained.</li> <li>• Most of the SSTVR staff who have been trained during the course of the project remain in SSTVR.</li> </ul>

Output 2:	The capacity of SSTVR staff in charge of operating and maintaining broadcasting equipment is enhanced.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) The current organizational structure and the roles of the staff in charge of operation and maintenance of broadcasting equipment is clarified.</li> <li>2) The new plan of organizational structure and roles of the staff in charge of operation and maintenance of broadcasting equipment is drawn.</li> <li>3) The organizational reform is conducted based on the new plan.</li> <li>4) "Checklist for the outcome of OJT" is recorded regularly and the contents are updated if necessary.</li> <li>5) The plan for maintenance of broadcasting equipment is drawn and put in effect.</li> <li>6) The record of maintenance of broadcasting equipment is kept and updated regularly.</li> <li>7) The manual on operation and maintenance of broadcasting equipment is developed.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New organizational structure and roles of the staff in charge of operation and maintenance of broadcasting</li> <li>• Record of OJT</li> <li>• Checklist for the outcome of OJT</li> <li>• Manual on operation and maintenance of broadcasting equipment</li> <li>• Plan for maintenance of broadcasting equipment</li> <li>• Record of maintenance of broadcasting equipment</li> <li>• The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	
Output 3:	The capacity of SSTVR staff in charge of programme production is enhanced.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) The current organizational structure and the roles of the staff in charge of programme production is clarified.</li> <li>2) The new plan of organizational structure and roles of the staff in charge of programme production is drawn.</li> <li>3) The organizational reform is conducted based on the new plan.</li> <li>4) "Checklist for the Outcome of OJT" is recorded regularly and the contents are updated if necessary.</li> <li>5) Programme Guidelines is developed and followed by the staff of SSTVR.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New organizational structure and roles of the staff in charge of programme production</li> <li>• Record of OJT</li> <li>• Checklist for the Outcome of OJT</li> <li>• Programme Guidelines</li> <li>• Record of programme production</li> <li>• The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	
Output 4:	The awareness towards professionalism (accurate and fair news) is raised among SSTVR staff in charge of news reporting.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) The current organizational structure and the roles of the staff in charge of news reporting is clarified.</li> <li>2) The new plan of organizational structure and roles of the staff in charge of news reporting is drawn.</li> <li>3) The organizational reform is conducted based on the new plan.</li> <li>4) A Code of Ethics for news reporters is developed.</li> <li>5) A Reporters' Handbook is developed.</li> <li>6) The awareness on independent reporting is enhanced.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New organizational structure and roles of the staff in charge of news reporting</li> <li>• Record of OJT</li> <li>• A Code of Ethics for news reporters</li> <li>• A Reporters' Handbook</li> <li>• Investigation of the awareness on independent reporting among the staff of SSTVR</li> <li>• The result of interviews to managers of SSTVR and other stakeholders</li> </ul>	
Activity 1-1:	Baseline data are collected and analyzed to grasp the current situation of media and its audience in South Sudan including those of SSTVR.	Input: (Japanese Side)	Input: (South Sudan Side)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Government, Members of Parliament and etc. do not further intervene in the contents of broadcasting by SSTVR.</li> </ul>
Activity 1-2:	Information on public broadcasting institutions in other countries is provided.	1. JICA Experts	1. Counterpart Personnel	
Activity 1-3:	Issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster (including budget management of SSTVR for sustainable management).	(1) Leader/Broadcasting Institution Management/Democratization	(1) Ministry of Information and Broadcasting/MOIB	
Activity 1-4:	Strategies to overcome issues are planned to transform SSTVR into a public broadcaster.	(2) Sub-Leader/Broadcasting Institution Management	(2) South Sudan TV and Radio/SSTVR	
		(3) Equipment Management	2. Facility and Equipment	
		(4) Programme Production 1. 2. 3.	(1) Relevant facilities and equipment at SSTVR	
		(5) News Reporting 1. 2.3.4.		

Activity 1-5:	Organizational vision is formulated to transform SSTVR into a public broadcaster.	(6) Coordination/Democratization 1. 2. 3. 4.	3. Local Cost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Core staff in each department (Equipment, Programme Production, Reporting) remains in SSTVR.</li> <li>• The security situation in South Sudan is restored and stable enough for Japanese experts to be redeployed.</li> </ul>
Activity 1-6:	A short-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster is formulated and realised.	2. Training in Japan, Training in a Third Country		
Activity 1-7:	A middle/long-term roadmap for SSTVR to become a trusted public broadcaster is formulated based on the Broadcasting Corporation Act.	3. Equipment etc.		
Activity 2-1:	Issues related to operation and maintenance of broadcasting equipment are analyzed.			
Activity 2-2:	OJT related to operation and maintenance of broadcasting equipment is conducted to the staff of SSTVR who are in charge of equipment.			
Activity 2-3:	A manual on operation and maintenance of broadcasting equipment is developed based on the contents of OJT.			
Activity 3-1:	Issues relating to programme production are analyzed.			
Activity 3-2:	Basic seminars as well as OJT related to programme production are conducted to the staff of SSTVR who are in charge of programme production.			
Activity 3-3:	Programme Guidelines are developed based on the contents of OJT.			
Activity 3-4:	The staff of SSTVR who are in charge of programme production are taught on how to make programmes to raise awareness about social issues and introduce necessary information for living.			
Activity 3-5:	Programmes to raise awareness about social issues and introduce necessary information for living are produced by the staff of SSTVR who are in charge of programme production.			
Activity 4-1:	The current situation and issues related to news reporting are analyzed.			
Activity 4-2:	OJT related to news reporting is conducted to the staff of SSTVR who are in charge of news reporting.			
Activity 4-3:	A Code of Ethics for news reporters is developed based on the contents of OJT.			
Activity 4-4:	The staff of SSTVR in charge of news reporting are taught on how to conduct independent reporting.			
Activity 4-5:	The staff of SSTVR in charge of news reporting conduct independent reporting.			
Activity 4-6:	A Reporters' Handbook is developed based on the contents of OJT.			

\*The Project activities will be conducted on a remote basis until the JICA expert team is redeployed in South Sudan.

## ANNEX 2: Plan of Operations















































































Local tasks  Domestic tasks  Meetings ▲		Year 1					
		FY2012		FY2013			
		11-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3
<b>[A]</b>	<b>Domestic tasks: from mid-December 2012</b>						
[A-1]	Consolidation of existing related documents and gathering required materials						
[A-2]	Preparation of Inception Report (Draft)						
[A-3]	Participation in pre-departure meetings	▲					
<b>[B]</b>	<b>Year 1 Local Dispatching: January 2013 to March 2014</b>						
[Year 1]	Preparation and discussions on the operations plan (year 2)						
[Year 2]	Implementing public relations activities						
[Year 3]	Sharing information with other donors						
[Year 4]	[For each year-4] Holding the JCC		▲			▲	▲
[Year 5]	[For each year-5] Reporting to JICA		▲			▲	▲
<b>B-1</b>	<b>Activities Related to Outcome 1 (promoting conversion into a public broadcaster)</b>						
1)	Based on the Inception Report, provide an explanation to the C/P on the Project Activity Plan.		▲				
2)	Conduct baseline survey (local commissioning possible).						
3)	Conduct analysis of the baseline survey results together with local contractors and the C/P.						
4)	Before Revision: Hold seminars to widely share the baseline survey results among the C/P. After Revision: Share the baseline survey results with the C/P.			▲			
5)	Based on the baseline survey results, consider clarifying the benchmarks stipulated in the PDM further and propose a revision plan to JICA.						
6)	Provide information as required for South Sudan TV and South Sudan Radio to survey the public broadcasters of each country (this is to include the provision of information on Japan's digital terrestrial broadcasting system).						
7)	Identify issues relating to the conversion of the C/P into a public broadcaster.						
8)	Preparation of a resolution policy for issues relating to the conversion of the C/P into a public broadcaster (with particular attention given to the independence of editorial rights, how finance sources should be secured, how employees should be recruited, what type of system should be used to ensure the quality of output (news and program production), how labor-management relations should be handled).						
<b>B-2</b>	<b>Activities Related to Outcome 2 (equipment maintenance, management, and operations)</b>						
1)	Conduct an analysis of the issues relating to the maintenance and management of equipment together with the C/P.						
2)	Prepare a report summarizing the results of issue analysis and share this report with the C/P.						
3)	Study an OJT program for resolving the above issues.						
4)	Implement an OJT program relating to equipment maintenance and management.						
5)	Implement an OJT program relating to equipment operations (not maintenance and management, but recording and broadcasting technologies).						
6)	Provide advice and guidance as required for initiatives aimed at the sustainable use of equipment by the C/P (including the preparation of an equipment list, formulation of a procurement plan, and formulation of a budget plan).						
<b>B-3</b>	<b>Activities Related to Outcome 3 (program production)</b>						
1	Conduct an analysis of the issues relating to program production together with the C/P.						
2	Prepare a report summarizing the results of issue analysis and share this report with the C/P.						
3	Study an OJT program for resolving the above issues (with particular attention given to the establishment of workflows (from planning and proposals to configuration table preparation and editing), strengthening of the scheduling divisions, establishment of a Program Discussion Committee, and staff education).						
4	Implement an OJT program relating to program production.						
5	Based on the results of the OJT program, consider together with the C/P program production procedures and points to remember.						
6	Based on the results of 4) and 5), study the contents of Program Production Guidelines together with the C/P.						
7	Provide advice and guidance as required for the preparation of Program Production Guidelines by the C/P.						





B-4	Activities Related to Outcome 4 (news reporting)							
1)	Conduct an analysis of the issues relating to news together with the C/P.		■					
2)	Prepare a report summarizing the results of issue analysis and share this report with the C/P.				■			
3)	Study an OJT program for resolving the above issues (with particular attention given to the establishment of an information collection network, improvements of coverage methods, transforming the mindset towards investigative reports, and the establishment of a training program).				■			
4)	Implement an OJT program relating to news (give consideration so that South Sudan TV and South Sudan Radio's coverage network can be expanded through OJT).				■			
5)	Based on the results of the OJT program, conduct a review of coverage methods and article preparation methods.						■	
6)	Introduce journalistic ethics standards used by advanced democracies.				■			
7)	With reference to 6), study the contents of the Code of Conduct for South Sudan TV and South Sudan Radio together with the C/P.					■		
8)	Provide advice and guidance as required for the formulation of a Code of Conduct by C/P.						■	

Local tasks <input type="checkbox"/> Domestic tasks <input type="checkbox"/> Meetings <input checked="" type="checkbox"/>		Year 2			
		FY 2014			
		4-6	7-9	10-12	1-3
<b>[C]</b>	<b>Year 2 Local Dispatching: April 2014 to March 2015</b>				
[Year 1]	Preparation and discussions on the operations plan (year 3)	<input type="checkbox"/>			
[Year 2]	Implementing public relations activities	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
[Year 3]	Sharing information with other donors	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
[Year 4]	[For each year-4] Holding the JCC	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
[Year 5]	[For each year-5] Reporting to JICA	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>C-1</b>	<b>Activities Relating to Outcome 1 (promoting conversion into a public broadcaster)</b>				
1)	Based on the past activities in relation to Outcome 2, 3, and 4, identify together with the C/P the issues that need to be resolved throughout the organization.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2)	Consult and share knowledge with SSTV/R so that SSTV/R can play a part in promoting democratization and peace building.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3)	Based on the results of 1) and 2), together with the C/P, revise the resolution policy for issues relating to the conversion of South Sudan TV and South Sudan Radio into a public broadcaster	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4)	Prepare Middle- and Long-Term Roadmap for Transformation into Public Broadcaster.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>C-2</b>	<b>Activities Relating to Outcome 2 (equipment maintenance, management, and operations)</b>				
1)	Based on the past results of the OJT program, consider together with the C/P how broadcasting equipment should be operated, managed, and maintained.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2)	Based on the results of 1), study the contents of the Broadcasting Equipment Operations, Management, and Maintenance Manual together with the C/P.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3)	Provide advice and guidance as required for the writing of the Broadcasting Equipment Operations, Management, and Maintenance Manual by the C/P.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4)	Conduct training based on the Broadcasting Equipment Operations, Management, and Maintenance Manual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>C-3</b>	<b>Activities Relating to Outcome 3 (program production)</b>				
1)	Introduce methods for production of awareness- raising programmes and programmes on daily-life information.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2)	Together with the C/Ps, prepare for adopting programme proposals on awareness- raising programmes and programmes on daily-life information.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3)	Together with the C/P, establish a dedicated team for the implementation of plans adopted through planning competitions. (To be conducted when activities in Juba are restarted)			<input checked="" type="checkbox"/>	
4)	Program Production Guidelines are to be applied to plans adopted through planning competitions for program production together with the C/P. (To be conducted when activities in Juba are restarted)			<input checked="" type="checkbox"/>	
5)	Provide training on the basics of studio interview programmes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6)	Consult with the C/Ps to ensure the thorough use of the checklist.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7)	Revise the Programme Guidelines prepared during the first year.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>C-4</b>	<b>Activities Relating to Outcome 4 (news reporting)</b>				
1)	Provide information to the C/P on methods for the implementation of investigative reports in other countries.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2)	Together with the C/Ps, organise a meeting for news reporting from their own perspective.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3)	Accompany the C/P on surveys and provide advice and guidance as required while news coverage is being conducted. (To be conducted when activities in Juba are restarted)		<input checked="" type="checkbox"/>		
4)	Analyze coverage results and prepare articles together with the C/P. (To be conducted when activities in Juba are restarted)		<input checked="" type="checkbox"/>		
5)	Together with the C/Ps, identify effective know-how based on the results of the past OJT programmes and the experience in news reporting from their own perspective.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6)	In order to prepare for the presidential and general elections expected in a few years, confirm the basics of election coverage as a public broadcaster, together with the C/Ps.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7)	Based on the results of 5) and 6), study the contents of the Reporters' Handbook.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8)	Provide advice and guidance as required for the formulation of the Reporters' Handbook by the C/P.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Local tasks  Domestic tasks  Meetings 		The 3rd FY			
		FY2015			
		4-6	7-9	10-12	1-3
<b>[D]</b>	<b>Year 3 Local Dispatching: April 2015 to March 2016</b>				
[Year 1]	Preparation and discussions on the operations plan				
[Year 2]	Implementing public relations activities				
[Year 3]	Sharing information with other donors				
[Year 4]	[For each year-4] Holding the JCC				
[Year 5]	[For each year-5] Reporting to JICA				
<b>D-1</b>	<b>Activities Relating to Outcome 1 (promoting conversion into a public broadcaster)</b>				
1)	Support C/Ps to finalise and implement "Short-term Roadmap towards Public Service Broadcaster."				
2)	Analyse the current situation in South Sudan and SSTVR, share the analysis with the C/Ps and facilitate discussion in preparation to draft "Middle- and Long Term Roadmap towards Entrusted Broadcaster."				
<b>D-2</b>	<b>Activities Relating to Outcome 2 (equipment maintenance, management, and operations)</b>				
1)	Provide advice and guidance to the C/P as required for equipment management based on the Broadcasting Equipment Operations, Management, and Maintenance Manual.				
2)	Provide advice and guidance as required to prevent dead air incidents during equipment maintenance.				
3)	Provide advice and guidance as required to the C/Ps on equipment operations for news and programme production.				
<b>D-3</b>	<b>Activities Relating to Outcome 3 (program production)</b>				
1)	In view of the general elections scheduled for 2016 or 2017, produce programs on conflict resolution and peace building together with the C/P.				
2)	Together with the C/P, establish a dedicated team for planning programmes on conflict resolution and peace building.				
3)	Produce programs together with the C/P while using the Program Guidelines.				
4)	Provide advice and guidance as required for the production of programs aimed at the education of citizens by the C/P based on the Program Guidelines.				
5)	Together with the C/P, establish a dedicated team for the production of programmes adopted through proposal competitions. (To be conducted when activities in Juba are restarted)				
6)	Program Guidelines are to be applied when the programmes adopted through proposal competitions are produced together with the C/P. (To be conducted when activities in Juba are restarted)				
7)	Consult with the C/Ps to ensure the thorough use of the programme production checklist made in the first year.				
8)	Revise the Programme Guidelines prepared during the first year.				
<b>D-4</b>	<b>Activities Relating to Outcome 4 (news reporting)</b>				
1)	In view of the general elections scheduled for 2016 or 2017, produce news reports on conflict resolution and peace building together with the C/P.				
2)	Provide advice and guidance to the C/P as required for news coverage based on the Code of Conduct.				
3)	Analyze the information gathered through pre- production research and interviews, and produce news articles together with the C/P.				
4)	Provide advice and guidance to the C/P as required for news reporting from their own perspective based on the Code of Conduct.				
5)	Together with the C/Ps, organise a meeting for news reporting from their own perspective.				
6)	Accompany the C/P on pre- production research and interview and provide advice and guidance as required while news coverage is being conducted.				
7)	Analyze results of pre- production research and interviews and prepare news articles together with the C/P.				
8)	Prepare for the drafting of the Reporters' Handbook.				
9)	Provide advice and guidance as required for the formulation of the Reporters' Handbook by the C/P.				



### ANNEX 3: Inputs to the Project

#### 3-1 Placement Records of Japanese Experts

Name	Fields of expertise	Organization	Period dispatched to South Sudan	M/M
Mr. Makoto HARADA	Leader/Broadcasting Institution management 1/ Democratization 1	NHK International, Inc.	2013.01.09~2013.01.29 2013.10.09~2013.10.16 2014.02.15~2014.02.24	1.30 (Year 1)
			2014.09.02~2014.09.09 2015.02.202~014.02.26	0.50 (Year 2)
				0.53 (left for Year 3)
Mr. Yoshinori SAWA	Sub-leader/Broadcasting Institution Management 2	NHK International, Inc.	2013.01.09~2013.02.07 2013.03.20~2013.04.16 2013.07.14~2013.08.28 2013.09.28~2013.10.18 2014.02.01~2013.03.08	5.37 (Year 1)
			2014.06.05~2014.07.06 2014.08.27~2014.10.02 2014.11.04~2014.12.14 2015.01.22~2015.03.03	5.03 (Year 2)
			2015.06.07~2014.08.06 2015.09.13~2015.09.30	1.60 (Year 3) 3.07 (left for Year 3)
Mr. Kenzo MUROI	Equipment management 1	NHK International, Inc.	2013.01.09~2013.01.29 2013.03.20~2013.04.16 2013.09.01~2013.11.01 2014.02.19~2014.03.07	4.27 (Year 1)
			2014.06.12~2014.06.29 2014.09.09~2014.09.29 2014.11.13~2014.12.17 2015.01.30~2015.02.16	3.07 (Year 2)
			2015.06.07~2015.06.26 2015.09.07~2015.09.30	1.47 (Year 3) 1.70 (left for Year 3)
Mr. Hiroo YAMASHITA	Program Production 1	NHK International, Inc.	2013.01.09~2013.01.29 2013.05.01~2013.05.23 2014.02.19~2014.03.02	1.87 (Year 1)
	Program Production 3		2014.11.13~2014.12.14	1.07(Year 2)
Mr. Tomoyuki KOZUKE	Program Production 2	NHK International, Inc.	2013.01.09~2013.01.29 2013.05.01~2013.05.23 2013.11.03~2013.12.01 2014.02.19~2014.03.02	2.83 (Year 1)
Mr. Kazumi SHIOTSU	Program Production 3	NHK International, Inc.	2013.07.14~2013.08.12	1.00 (Year 1)
	Program Production 1		2014.09.09~2014.09.29	0.70 (Year 2)
Mr. Masaharu ANDO	Program Production 2/ News Reporting 3	NHK International, Inc.	2014.06.12~2014.07.01 2014.09.09~2014.09.29 2014.11.13~2014.12.14	2.43 (Year 2)
	News Reporting		2015.06.09~2015.06.29 2015.09.13~2015.09.30	1.30 (Year3) 1.20 (left for Year 3)
Mr. Atsushi MIYAO	News Reporting 1	NHK International, Inc.	2013.01.09~2013.01.29	0.70 (Year 1)
			2014.09.09~2014.09.18	0.33 (Year 2)
Mr. Hidetoshi FUJISAWA	News Reporting 3	NHK International, Inc.	2013.08.01~2013.08.30 2013.10.26~2013.11.19 2014.02.15~2014.03.02	2.37 (Year 1)
	News Reporting 2		2014.06.12~2014.06.29	0.60 (Year 2)
Ms. Midori MATSUMOTO	Program Production	NHK International, Inc.	2015.06.07~2015.06.29 2015.09.13~2015.09.30	1.27 (Year 3) 1.23 (left for Year 3)

Name	Fields of expertise	Organization	Period dispatched to South Sudan	M/M
Ms. Yuka SHIMADA	Coordination/ Democratization1	NHK International, Inc.	2013.01.16~2013.03.16 2013.04.25~2013.06.23	4.00 (Year 1)
Mr. Shinichi MURATA	Coordination/ Democratization2	NHK International, Inc.	2013.01.09~2013.01.29 2013.03.20~2013.04.09	1.40 (Year 1)
Ms. Tomoko NAKAYAMA	Broadcasting Institution Management 3/ Coordination1/ Democratization 2	NHK International, Inc.	2013.07.14~2013.09.11 2013.10.19~2013.11.11 2014.02.01~2014.03.08	4.00 (Year 1)
			2014.06.05~2014.07.06 2014.08.27~2014.10.02 2014.11.04~2014.12.17 2015.01.22~2014.03.03	5.13 (Year 2)
			2015.06.07~2015.07.06 2015.09.13~2015.09.30	1.60 (Year 3) 3.07 (left for Year 3)
Ms. Aiko SENDA	Coordination2/ Democratization3	NHK International, Inc.	2013.09.03~2013.10.23 2014.02.15~2014.03.07	2.40 (Year 1)
			2014.06.09~2014.06.22 2014.09.06~2014.09.25 2014.11.10~2014.11.30	1.87 (Year 2)
			2015.06.09~2015.06.28	0.67 (Year 3)
Ms. Kikuko MUROYA	Coordination2 / Democratization3	NHK International, Inc.	2015.09.18~2014.09.30	0.50
In Japan (for Training in Japan)				0.83 (Year 1) 1.00 (Year 2)
<b>TOTAL</b>	<b>Planned M/M (Total)</b> : Year 1 (35.00M/M) + Year 2 (23.08M/M) + Year 3 (18.04M/M) +Year 4 (11.18M/M)			87.30 M/M
	<b>Actual M/M (Total) as of 30 September, 2015</b> : Year 1 (32.34M/M) + Year 2 (22.73M/M) + Year 3 (8.41M/M)			63.48 M/M
	<b>M/M left as of as of 30 September, 2015</b>			23.82 M/M

### 3-2 List of participants of counterpart training

#### (1) Training in Japan

Period	Theme	Training institutions	Participants		
			No.	Name	Position at the time of the training
2013.04.17-2013.04.24	Broadcasting Institutional Management and Democratization Training for the Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio (Training of Senior Managers)	NHK	1	Mr. Mustafa Biong Majak	Director General of Information, MOIB
			2	Mr. Paul Jacob Kumbo	Director of Public Relations Department/ MOIB
			3	Mr. Faris Mathew Richard Mabrukn	Director of National/ International Affairs Department/ MOIB
			4	Mr. Moyiga Korokoto Nduru	Director of SSTV
			5	Ms. Rejoice Tiyo Samson	Manager of English News Section, SSTV
			6	Mr. Ramadan Kamil Abulangi	Director of Technical Department, SSTV
			7	Mr. Rehan Abdelnabi Rehan	Director of SSR
			8	Mr. Abdallah Noah Khamis	Director of Technical Department, SSR
2013.07.28-2013.08.10	Broadcasting Equipment Maintenance Training for the Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio	NHK broadcasting training center, SONY-ICD training center	9	Mr. AMOSA Alfred Eluzai	Head of SSTV Maintenance / Juba TV
			10	Mr. BABIKER Badrdin Alfil Ramadan	Maintenance Engineer / Juba Radio
			11	Mr. WANI Edward Luka Benjamin	SSTV Studio Engineer / Juba TV
			12	Mr. JALE Peter Loku	Senior Technician / Juba Radio
			13	Mr. MARANGA Emmanuel Peter Mena	Studio Operator / Juba Radio
			14	Mr. RONDYANG Amin Zakaria Ismail	SSTV Head of Operation /Juba TV
			15	Mr. ADALI Joseph Juma Shabango	SSTV Studio Engineer /Juba TV
			16	Mr. TANDA Tartezo Angelo Kpoyo	SSTV Head of Operation / Wau TV
			17	Mr. UMIDO John Adriano Ayan	Transmitter Operator / Wau Radio
			18	Mr. JACK Yousif Otour Ashiek	SSTV & SSR Transmitter Engineer /Malakal Radio
2013.06.25-2013.08.03	Group Training "Digital Terrestrial TV Broadcast (DTTB) Engineering (A)"		19	Mr. RONDYANG Bakri Zakaria Ismail	SSTV Maintenance Engineer
2013.10.21-2013.11.23	Group Training "Maintenance and Quality Management of Digital Studio Broadcast Equipment for Stable & Long-life Operation"		20	Mr. LOMUGUN Moses Gwolo John	SSTV Maintenance Engineer
2014.07.20-2014.08.02	<Program production> for video journalist Production of studio interview programs	NHK	21	Mr. Gaspren Moyi Stephen	SSTV Engineer
			22	Ms. AWUT Charles Aleu Bola	Executive Producer, SSTV
			23	Ms. LEILA Osman Khamis	Reporter, SSTV
			24	Ms. Mandela FLORENCE Silver Amoko	Senior Programmer, SSR
			25	Ms. UMEHASSAN Mohammed Eltayib	Senior Programmer/News Reader, SSR
			26	Mr. KIZITO Oketa Modest De-Paito	Producer/Presenter, SSR
2014.10.12-2014.10.25	News reporting	NHK	27	Ms. LEMI Monday James Figga	News Reporter, SSR
			28	Ms. DARU Kide Jackline	News Reporter, SSTV
			29	Mr. DENG Loul Daw	News Reporter, SSR
			30	Mr. EYOBO Sunday Edward Lasu	News Editor, SSR

**(2) Training in Kenya, Uganda, Dubai**

Period	Theme	Training institutions	Participants		
			Name	Position at the time of the training	
2014.02.18-2014.02.20	<Training of Senior Managers> KBC (Structure, management, financing, relationship with government), SSTVR current situation and issues, Role of public broadcasters in state-building and peace building, election coverage, discussion and presentation on business management, human resources management, financial management, program and broadcasting contents	KBC	1	Mr. Paul Jacob Kumbo	Ag/ Director General of Information and Broadcasting, MOIB
			2	Mr. Rehan Abdelnebi Rehan	Ag/ Director General of SSTVR, MOIB
			3	Mr. Faris Mathew	Managing Director, Government Printing Press, MOIB
			4	Mr. Moyiga Korokoto Nduru	Director of SSTV
			5	Ms. Susan Alfonse	Director of SSR
			6	Mr. Ramadan Kamil Abulangi	Head of Engineering & Technical Affairs/ SSTV
			7	Mr. Abdullah Noah Khamis	Head of Engineering & Technical Affairs/ SSR
			8	Ms. Rejoice Tio Samson	Head of English News/ SSTV
2014.02.24-2014.02.28	<Equipment Management> Analog TV, Electric handiwork, Digitalization of audio signals, MPEG, Maintenance of broadcasting equipment, Review of digital TV	KBC	9	Mr. Gaspren Moyi Stephan	Engineering Department,
			10	Mr. Edward Luka Benjamin	Engineering Department
			11	Mr. Justin Lado James	Engineering Department
			12	Mr. Samuel Laki Loriko	Engineering Department
2014.02.24-2014.02.28	<Program Production> Program guidelines, Forum (discussion) program, news program, SSTV news, video editing, Program proposal (about Ethnic Dialogue)	KBC	13	Mr. Soro David Kenyi	Programme Department, SSTV
			14	Ms. Awut Charles Aleu	Programme Department, SSTV
			15	Mr. Peter Garang Ngor	Programme Department, SSR
			16	Ms. Asunta Jangara Towil	Programme Department, SSR
2014.02.24-2014.02.28	<News Reporting> Code of ethics, drafting and editing manuscripts, news program, SSTV news, video editing, Disaster coverage	KBC	17	Mr. James Morris Lujang	News Department, SSTV
			18	Mr. Eddir Dauneto Stephen	News Department, SSTV
			19	Mr. Peter Mori	News Department, SSTR
			20	Mr. Abraham Garang Ajang	News Department, SSTR
2014.06.09-2014.06.13	<Training of Senior Managers> Expansion of broadcasting network, Fair and accurate reporting, Securing independence & accuracy, Public broadcasting, Public broadcasting in digitalization, Road mapping for transforming SSTVR to a public broadcaster, International human rights law	KBC, AICAD, JKUAT	21	Mr. Rehan Abdelnebi Rehan	Acting Director General of SSTVR, MOIB
			22	Ms. Kermellynna Yayi Voga	Ministry of Information and Broadcasting
			23	Mr. Faris Mathew Richard Mabruk	Managing Director-Govt. Printing Press, MOIB
			24	Mr. Moyiga Korokoto Nduru	Director, SSTVR
			25	Ms. Suzan Alphonse Dumo	Director, SSR
			26	Mr. Ramadan Kamil Abulangi	Head of Engineering & Technical Affairs, SSTV
			27	Mr. Abdallah Noah Khamis	Head of Engineering & Technical Affairs, SSR
			28	Ms. Rejoice Tio Samson Duku	Head of English News, SSTV
2014.06.16-2014.06.27	<Equipment Management> Transmitter technology, Electronics/Electric (basic), Audio (basic), Making the Operation Manual for SSR Gumba Station	KBC, AICAD, JKUAT	29	Mr. Gaspren Moyi Stephen Lime	TV Equipment Maintenance, SSTV
			30	Mr. Alfred Eluzai Amosa	TV Engineer, SSTV
			31	Mr. Marcello Kenyi Stephen Awuya	Chief Engineer Radio, SSR
			32	Mr. Badrdin Alfil Ramadan Babiker	Transmitter Maintenance Radio, SSR
			33	Mr. Elizeo Duku Victor	Chief Technician Radio, SSR
2014.06.16-2014.06.27	<Program Production> Production of documentary program, proposal and structure, preparation for shooting, location shooting, How to make a radio	KBC, AICAD, JKUAT	34	Mr. Owiro Joseph Opoka Severino	Senior Producer, SSR
			35	Ms. Jennifer Alfred Sebit Wani	Senior Programmer, SSR
			36	Ms. Flora Nelson Lokiri	Programme Presenter, SSTV

	program from a TV report, visit to KBC, conflict mitigation reporting		37	Ms. Sarah Jonathan Elias Kagaya	Producer, SSTV
			38	Mr. Santo Manase Lo'bak Lukasa	Video Editor, SSTV
2014.06.16-2014.06.27	<News reporting> Public broadcasting, news coverage, news transcripts, interview and voice reporting, crisis and disaster reporting, preparing for and conducting location shooting, Editing, Basics of investigative reporting, Code of ethics for news reporters, KBC, conflict mitigation reporting	KBC, AICAD, JKUAT	39	Mr. Khamis Arkangelo Abbas Lado	Reporter, SSR
			40	Mr. Abate Simon Godo Koboji	Reporter, SSR
			41	Ms. Emmanuela Primo Laku Ladu	Reporter, SSR
			42	Ms. Jane Awadia Gordon Thomas	Reporter, SSTV
			43	Mr. Kamal Juma Atim Abdlfadill	Reporter, SSTV
2014.09.08-2014.09.11	<Training for managers> Seminar on public broadcasting of 3 countries by SSTVR & MOIB, UBC and NHK International	UBC, CAEC	44	Mr. Paul Jacob Kumbo	MOIB
			45	Mr. Faris Mathew Richard Mabruk,	SSTVR
			46	Mr. Moyiga Korokoto Nduru	SSTVR
			47	Ms. Suzan Alphonse Dumo	SSTVR
			48	Mr. Ramadan Kamil Abulangi	SSTVR
			49	Mr. Abdallah Noah Khamis	SSTVR
			50	Ms. Rejoice Tio Samson Duku	SSTVR
2014.09.15-2014.09.26	<Equipment management>Television Camera: Electronics/Electric (basic), video (basic), camera technology, location shooting,, Making the operation manual for ENG camera	UBC, CAEC PHOTOLIN K, UWAC	51	Mr. Gaspren Moyi Stephen Lime	TV Equipment Maintenance, SSTV
			52	Mr. John Tito Abraham Surur	TV Engineer, SSTV
			53	Mr. Joseph Edward Danga Wani	TV Engineer, SSTV
			54	Mr. Samuel Abud Elikima Kode	Cameraperson, SSTV
			55	Mr. Said Juma Noah Rabani	Cameraperson, SSTV
2014.09.15-2014.09.26	<Program Production> Studio production, educational program for children, script writing for studio program, shooting at studio	UBC, CAEC	56	Mr. Abraham Telar Kuc Kun	Cameraperson, SSTV
			57	Mr. Khamis John Brown Ezikia	Radio presenter, SSR
			58	Mr. Wathila Awad Morjan Mohammed	Radio presenter, SSR
			59	Mr. Lotto Alfred Adot Banya	Program producer/presenter
2014.09.15-2014.09.26	<News reporting> Election coverage, media and journalism, code of ethics, news value judgement,, importance of social news, script writing, interviewing and reporting, story board and structure, location hunting and interviewing, editing, disaster and conflict reporting	UBC, CAEC, UWEC	60	Mr. Emmanuel Mayom Luil	TV news reporter
			61	Ms. Jukeji Paul Baba Ndogo	News presenter
			62	Ms. Suzan Ezra Gordon Bali	Senior News reporter
			63	Mr. Martin Justin Paul	News Editor
			64	Mr. Majak Deng Bulabek	TV Presenter
2014.11.12-2014.11.14	<Training for managers> Broadcasting corporation act, Security for journalists, Roles of media in democratization, State reconciliation and media, KBC and democracy, Public broadcasting and democratization, Roles of SSBC, Justice in transitional society, Media laws	KBC, AICAD, JKUAT	65	Mr. Paul Jacob Kumbo,	MOIB
			66	Mr. Faris Mathew Richard Mabruk,	SSTVR
			67	Mr. Moyiga Korokoto Nduru	SSTVR
			68	Ms. Suzan Alphonse Dumo	SSTVR
			69	Mr. Ramadan Kamil Abulangi	SSTVR
			70	Mr. Abdallah Noah Khamis	SSTVR
			71	Ms. Rejoice Tio Samson Duku	SSTVR
			72	Mr. John Kon Kelei	MOIB
2014.11.17-	<Equipment management>	KBC,	73	Mr. Gaspren Moyi Stephen	TV Equipment Maintenance, SSTV



2014.11.28	Basics of electricity, camera technology and operation, DC and AC circuit and its application, Digital circuit and its application, shooting at AICAD, Making the operation manual for sound mixer	AICAD, JKUAT	74	Mr. Angelo Macham Madut	TV Engineer, SSTV
			75	Mr. Charles Phillip Mothok Kuedh	Cameraperson, SSTV
			76	Mr. Emmanuel Nasona Sowka Ludo	Cameraperson, SSTV
			77	Mr. Moses Taban Sereno Abii	Radio Engineer, SSTV
2014.12.01-2014.12.12	<Equipment management> Basics of electricity, camera technology and operation, DC and AC circuit and its application, Digital circuit and its application, location shooting in Jomali Village & Karura Forest, shooting at Studio Making the operation manual for sound mixer	KBC, AICAD, JKUAT	78	Mr. Gaspren Moyi Stephen	TV Equipment Maintenance
			79	Mr. Bakri Zakaria Ismail Rondyang	TV Engineer
			80	Mr. Paul Marcello Waden Kose	TV Engineer
			81	Mr. Jackson Lole Mikaya Ombasa	Camera person
			82	Ms. Hayat Abdalla Ali Moses	Camera person
2014.11.17-2014.11.28	<Program production> public broadcasting and media laws, program production (basic), video editing (basic), studio program shooting and production, program structure and themes, camera workshop, narration recording	KBC, AICAD, JKUAT	83	Mr. James Nyak Riek Bong	Programme producer
			84	Mr. Victor Ladu Wani Subek	Editor
			85	Ms. Ajok Ayay Kon Akol	TV news presenter
			86	Mr. Lotto Alfred Adot Banyana	Programme producer
			87	Mr. Lawrence Pitia Nichola Lubang	Programme producer
2014.12.01-2014.12.12	<Program production> video editing (basic), studio program, program structure and themes, camera workshop, shooting at Karura Forest and AICAD, narration recording	KBC, AICAD, JKUAT	88	Mr. James Nyak Riek Bong	Programme producer
			89	Mr. Abraham Telar Kuc Kun	Programme producer
			90	Ms. Nejwa Haron Fadol Morjan	Programme producer
			91	Ms. Paula John Zakharia Pitia	Programme producer
			92	Ms. Rita John Lado	SSTV Presenter
2014.11.17-2014.11.28	<News reporting> public broadcasting and media laws, production flow, information gathering, program proposal, video shooting, location hunting in Njemuka village, structure planning, interviewing, script writing, location schedule, shooting list, camera workshop, editing, narration writing and recording, disaster reporting, media and journalism	KBC, AICAD, JKUAT	93	Ms. Leila Osman Khamis	Programme producer
			94	Mr. Edir Dauneto Stephen Omunu	Programme producer
			95	Mr. Peter Machok Monykuer Lal	News Reporter
			96	Mr. Khamis Arkangelo Abbas Lado	News Reporter
			97	Ms. Achai Chol Aguek Mayen	News Reporter
2014.12.01-2014.12.12	<News reporting> information gathering, program proposal, video shooting, location hunting in Jomali Village, structure planning, interviewing, script writing, location schedule, shooting list, camera workshop, location shooting in Jomali Village, editing, narration writing and recording, disaster reporting, media and journalism	KBC, AICAD, JKUAT	98	Ms. Leila Osman Khamis	Programme producer
			99	Ms. Lina John Yad Luy	TV news presenter
			100	Mr. John Joseph Deng	News Reporter
			101	Mr. Mario Sulciman Bol Adam Aguer	News Reporter
			102	Mr. Jukeji Paul Baba Ndogo	News presenter/ Reporter
2015.02.02-2015.02.15	<Equipment maintenance and management> Middle/Advanced: Audio, Video, Upgrading developed manuals	SONY YAMAHA training center in Dubai	103	Mr. Abdallah Noah Khamis	Head of Engineering & Technical Affairs/SSR
			104	Mr. Ramadan Kamil Abulangi	Head of Engineering & Technical Affairs/SSTV
			105	Mr. Gaspren Moyi Stephan	Engineer/SSTV
			106	Mr. Badrdin Alfil Ramadan Babiker	Engineer/SSR
			107	Mr. Edward Luka Benjamin Wani	Engineer, SSTV

KBC: Kenya Broadcasting Corporation

UBC: Uganda Broadcasting Corporation

AICAD: African Institute for Capacity Development

JKUAT: Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology

### 3-3 List of equipment procured under the Project

\*The following list includes equipment procured as of 30 September 2015.

ITEM	QTY	From Japan/Local	Inspection year
Generator Caterpillar 3406 320 S.A	1	Local	Year 1
UPS Socomec ITY2-2W100B	2	Local	Year 1
TV Sony LED Size 32 BX35	1	Local	Year 1
indoor antenna	1	Local	Year 1
DVD recorder	1	Local	Year 1
Multifunction Printer KYOCERA Taskalfa 3050 CI, Relay-unit KYOCERA relay-unit, Feeding table KYOCERA feeding table, do. Finisher (2000 sheet) KYOCERA finisher (2000 sheet)	1	Local	Year 1
Interactive whiteboard Projector Epson Projector/EB-485WT	1	Japan	Year 1
Projector Epson EH-DM30	1	Japan	Year 1
Buisness Projector Epson EB-485WT	2	Japan	Year 1
Projector Stand Sanwa Supply Projector Stand SANWA PR-7	1	Japan	Year 1
Mini Tower PC DELL Vostro 470	3	Japan	Year 1
Power stabilizer PMC18-5A(234V)	2	Japan	Year 1
Power stabilizer PAN35-20A(249V)	1	Japan	Year 1
Notebook Acer AS5750-9422	2	Japan	Year 1
Notebook FUJITSU LIFEBOOK MH30/G	1	Japan	Year 1
PC for Video Editing iMac 21.5 inch	1	Japan	Year 1
PC for Video Editing Mac Book Pro 15 inch	4	Japan	Year 1
Business Projector	1	Japan	Year 2
Cable for projector	1	Japan	Year 2
XDCAM Camcorder SONY PXW-X160	2	Japan	Year 2
Camera Accessory Kits SONY ACC-U60	2	Japan	Year 2
SD Card Adaptor	2	Japan	Year 2
Electricity and Electronics Experiment Kit	2	Japan	Year 2
Optical transmission training kit	2	Japan	Year 2
Camera pedestal	2	Japan	Year 2
Camera pedestal carrying case	2	Japan	Year 2
LED light IEX MK-L3V	1	Japan	Year 2
LED light battery	2	Japan	Year 2
LED light battery charger	1	Japan	Year 2
Audio Mixer Recorder Roland R88	1	Japan	Year 2
Audio Mixer Recorder Carrying Case	1	Japan	Year 2
Wireless Microphone SONY UWP - D11	1	Japan	Year 2
Shotgun Microphone Audio technica ATM57a	1	Japan	Year 2
Windshield for Microphone (soft type)	1	Japan	Year 2
Microphone Boom	1	Japan	Year 2
Dynamic Microphone	2	Japan	Year 2
Microphone Cable 3 m	5	Japan	Year 2
Microphone Cable 15 m	2	Japan	Year 2
Oscilloscope Techtronic TDS2004C	1	Japan	Year 2
Camera Pedestal Carrying Case	2	Japan	Year 2
Travel Carry Case	2	Japan	Year 2
DRUM ASSY, DEH-16A-R	4	Japan	Year 3
LIMITTER ASSY,PINCH	4	Japan	Year 3
TENSION REGULATOR G ASSY	4	Japan	Year 3
GEAR ASSY, NO.3	4	Japan	Year 3
WIRE, FLAT TYPE (18CORE)	1	Japan	Year 3
MOUNTED C.BOARD, JK375	4	Japan	Year 3
CHECK KIT, RF (WITH MOUNT)	1	Japan	Year 3
NEW LANC JIG	1	Japan	Year 3
LANC CABLE	1	Japan	Year 3
TOOL, SCREWDRIVER	1	Japan	Year 3
CASSETTE STANDARD PLATE	1	Japan	Year 3
REEL STANDARD BASE	1	Japan	Year 3
TENSION REGULATOR ADJ. BOARD	1	Japan	Year 3
CPC-8	1	Japan	Year 3
PASS ADJUSTMENT BOARD	1	Japan	Year 3
TAPE, ALIGNMENT XH2-1AST(N&P)	1	Japan	Year 3
TAPE, ALIGNMENT XH2-3H	1	Japan	Year 3
ALIGNMENT TAPE, XH5-3P	1	Japan	Year 3
ALIGNMENT TAPE, XH5-5P	1	Japan	Year 3

### 3-4 Placement records of South Sudanese counterparts

	Name & Position of C/Ps	JCC and Working Groups Field of expertise	Participated training abroad	Period assigned as C/P per position
<b>I. MINISTRY OF INFORMATION AND BROADCASTING</b>				
1	<b>Director General of Information and Broadcasting</b> Mr. Mustafa Biang Majak	JCC/ WG1-Whole Plan Making(Leader)	Japan (2013.4)	2013.01.21-
2	<b>Acting Undersecretary</b> Mr. Paul Jacob Kumbo	JCC Chair/ WG1-Whole Plan Making	Japan (2013.4), Uganda (2014.9), Kenya (2014.11)	2013.01.21-Present
3	<b>Director of State Affairs</b> Mr. Faris Mathew Richard Mabruk	JCC Secretary/ WG1-Whole Plan Making (Secretary)	Japan (2013.4), Kenya (2014.6,11) Uganda (2014.9)	2013.01.21-Present
<b>II. SOUTH SUDAN TELEVISION &amp; RADIO</b>				
1	<b>Director General of South Sudan Television &amp; Radio</b> Mr. Martin Baba	JCC/ WG1		2015.02- Present
2	<b>Director of South Sudan Radio</b> Mr. Rehan Abdelnebi Rehan	JCC/ WG1-Whole Plan Making/ WG1-Radio Management(Leader) /	Japan (2013.4), Kenya (2014.6)	2013.01.21-2015.02
3	Ms. Suzan Alphonse Dumo	JCC	Kenya (2014.02, 06, 09)	-Present
4	<b>Director of South Sudan Television</b> Mr. Moyiga Korokoto Nduru	JCC/ WG1-Whole Plan Making/ WG1-TV Management(Leader)	Japan (2013.4), Kenya (2014.6,11), Uganda (2014.9)	2013.01.21-Present
5	<b>D / Director for Program &amp; News, SSTV</b> Mr. Francis Duka	WG1-Whole Plan Making/ WG1-TV Management		-Present
6	<b>Head of News, SSR</b> Mr. Yousif Micheal Dafalla	WG1-Whole Plan Making/ WG1-TV Management		2013.01.21-Present
7	<b>Director of South Sudan Radio Engineering</b> Eng. Abdellah Noah Khamis	JCC/ WG1-Whole Plan Making/ WG2 – Radio Equipment Management (Leader)	Japan (2013.4), Kenya (2014.6,11), Uganda (2014.9), Dubai (2015.2)	2013.01.21-Present
8	<b>Director of South Sudan Television Engineering</b> Eng. Ramadan Kamil Abulangi	JCC/ WG1-Whole Plan Making, WG1-TV Management, WG2 – Television Equipment Management(Leader)	Japan (2013.4), Kenya (2014.6,11), Uganda (2014.9), Dubai (2015.2)	2013.01.21-Present
9	<b>D / Director of Engineering, SSTV</b> Eng. Grace John Dollo	WG1-TV Management, WG2 – Television Equipment Management		2013.01.21-Present
10	<b>Head of English Service, News Department, SSTV S</b> Mrs. Rejoco Tio Samson	JCC/ WG1-TV Management/ WG4 – Television News Reporting/WG3 Program production	Japan (2013.4), Kenya (2014.6,11), Uganda (2014.9)	2013.01.21-Present
11	<b>D / Director for Program, SSR</b> Mr. Garbail Lame	WG1-Radio Management, WG3 – Radio Program Production (Leader)		2013.01.21-Present
12	<b>Head of Arabic Service, SSR</b> Mrs. Fauzia Hezkia	WG1-Radio Management, WG3 – Radio Program Production		2013.01.21- Present
13	<b>Head of English Service, SSR</b> Mr. Yunis Ramadan	WG1-Radio Management, WG3 – Radio Program Production		2013.01.21- Present
14	<b>D/ Head of News, SSR</b> Mr. Marcello Nazario	WG1-Radio Management, WG4 – Radio News Reporting(Leader)		2013.01.21- Present
15	<b>Head of Local Languages</b> Mrs. Veronica Lucy	WG1-Radio Management		2013.01.21- Present
16	<b>Director of South Sudan Radio Engineering</b> Eng. Luka Benjamin Wani	WG2 – Radio Equipment Management (Leader)	Japan (2013.7), Dubai (2014.2)	2013.01.21-Present
17	<b>Engineer Gumba Transmitter, SSR</b> Eng. Marcello Kenyi	WG2 – Radio Equipment Management	Kenya (2014.6)	2013.01.21-Present
18	<b>Maintenance Engineer, SSR</b> Eng. Philip Ezama	WG2 – Radio Equipment Management		2013.01.21-Present
19	<b>Maintenance Engineer, SSR</b> Eng. Badrelden Alfil Ramadan	WG2 – Radio Equipment Management	Japan (2013.7), Kenya (2014.6), Dubai (2015.2)	2013.01.21- Present
20	<b>Technician, SSR</b> Mr. Peter Lako Kosa	WG2 – Radio Equipment Management		2013.01.21- Present
21	<b>Radio operation, SSR</b> Mr. Elizeo Auku Victor	WG2 – Radio Equipment Management	Kenya (2014.6)	-Present
22	<b>Head of Broadcaster, SSTV</b> Eng. Gasparen Moyi Stephan	WG2 – Television Equipment Management	Japan (2013.10), Kenya (2014.6, 11, 12), Uganda (2014.9), Dubai (2015.2)	2013.01.21- Present

23	<b>Head of Control Room, SSTV</b> Mr. Chirbek Ruben	WG2 – Television Equipment Management		2013.01.21-MOIB
24	<b>Head of Camera Unit</b> Mr. Scopas Modi Mano	WG2 – Television Equipment Management		2013.01.21- Present
25	<b>Camera Unit, SSTV</b> Mr. Samuel Aboud	WG2 – Television Equipment Management	Uganda (2014.9)	2013.01.21- Present
26	<b>Engineering Department, SSTV</b> Mr. Alfred Eluzai Amusa	WG2 – Television Equipment Management	Japan (2013.7) Kenya (2014.6)	-Present
27	<b>Engineering Department, SSTV</b> Mr. John Tito Abraham	WG2 – Television Equipment Management	Uganda (2014.9)	-Present
28	<b>Operation Department, SSTV</b> Mr. Mustafa Samon	WG2 – Television Equipment Operation		-Present
29	<b>Senior Programmer, SSR</b> Mr. Owero Joseph	WG3 – Radio Program Production		2013.01.21-Present
30	<b>Senior Programmer, SSR</b> Mr. Ohen Walter	WG3 – Radio Program Production		2013.01.21-
31	<b>Senior Programmer, SSR</b> Mrs. Jenifer Alfred	WG3 – Radio Program Production		2013.01.21-Present
32	<b>Head of Program, SSTV</b> Mr. James Nyak Riek Bong	WG3 – Television Program Production (Leader)	Kenya (2014.11,12)	2013.01.21-Present
33	<b>Head of Program, SSTV</b> Mr. Mustafa Shamsoun	WG3 – Television Program Production		2013.01.21- Present
34	<b>Head of Arabic Services, SSTV</b> Mrs. Awut Charles	WG3 – Television Program Production	Japan (2014.7)	2013.01.21- Present
35	<b>Programme Producer/Reporter, Arabic Services/English Services, SSTV</b> Mrs. Leila Osman	WG3 – Television Program Production/ WG4 –News Reporting	Japan(2014.7), Kenya (2014.11,12)	2013.01.21-
36	<b>Producer, Reporter, SSTV</b> Mr. Deng Chol	WG3 – Television Program Production		2013.01.21- Present
37	<b>Program, SSTV</b> Mr. Deng Nyok Deng	WG3 – Television Program Production		2013.01.21- Present
38	<b>English Services, SSTV</b> Mr. Kizito Oketa Modest	WG3 – Television Program Production	Japan (2014.7)	2013.01.21-Present
39	<b>Video Editor, SSTV</b> Mr. Simon Bingo Lokwang	WG3 – Television Program Production		2013.01.21- Present
40	<b>Video Editor, SSTV</b> Mr. Santo Manas Lobak	WG3 – Television Program Production	Kenya (2014.6)	2013.01.21- Present
41	<b>Camera, SSTV</b> Mr. Emmanuel Nasona	WG3 –Program Production	Uganda (2014.9)	2013.01.21-Present
42	<b>Radio Producer, SSR</b> Mr. Abraham Garang	WG3- Program Production	Kenya (2014.02)	2015.06-Present
43	<b>Radio Producer, SSR</b> Ms. Hellen George	WG3-Program Production		2015.06-Present
44	<b>Radio Producer, SSR</b> Mr. Mander Florence	WG3-Program Production	Japan (2014.07)	2015.06-Present
45	<b>Programme, SSTV</b> Ms. Nejwa Haron Fadol Morjan	WG3-Program Production	Kenya (2014.12)	2015.06-Present
46	<b>Chief Editor, SSR</b> Mr. Lucia Hassan Ochan	WG4 – Radio News Reporting		2013.01.21- Present
47	<b>Senior Editor, SSR</b> Mr. Hassan Elisa Jamba	WG4 – Radio News Reporting		2013.01.21- Present
48	<b>Senior Editor, SSR</b> Mr. Moses Tombrom	WG4 – Radio News Reporting		2013.01.21- Present
49	<b>Reporter, SSR</b> Mr. Peter Mori	WG4 – Radio News Reporting		2013.01.21- Present
50	<b>Reporter, SSR</b> Mr. Joseph Agrab	WG4 – Radio News Reporting		2013.01.21- Present
51	<b>Arabic Service, SSTV</b> Mr. Gabriel Daniel	WG4 – Television News Reporting		2013.01.21- Present
52	<b>English Service, SSTV</b> Mr. Henry Jada	WG4 – Television News Reporting		2013.01.21- Present
53	<b>Senior Arabic Service, SSTV</b> Ms. Charity Alias	WG4 – Television News Reporting		2013.01.21- Present
54	<b>Arabic Service, SSTV</b> Ms. Kamaf Juma	WG4 – Television News Reporting	Kenya (2014.6)	2013.01.21- Present
55	<b>Senior Video Editor, SSTV</b> Mr. Cosmas George Y. Mundu	WG4 – Television News Reporting/WG3 program production		2013.01.21-Present
56	<b>Video Editor, SSTV</b> Mr. Victor Lado W.	WG4 – Television News Reporting	Kenya (2014.11)	2013.01.21- Present

57	<b>Reporter, SSTV</b>		
	Mr. Henry Jada	WG4 – Television News Reporting	2013.01.21-
58	<b>English News Presenter, Reporter, Editor, English Service, SSTV</b>		
	Mr. Garang John	WG4 –News Reporting	2013.01.21-Present
59	<b>Arabic Service, SSTV</b>		
	Mr. Francis Mawien	WG4 –News Reporting	2015.06-Present
60	<b>News translator, reporter, SSR</b>		
	Mr. Mario Sulaiman Bol Adam Aguer	WG4 –News Reporting	Kenya (2014.12) 2015.06-Present
61	<b>Arabic Service, SSR</b>		
	Mr. Khamis Arkangelo Abbas Lado	WG4 –News Reporting	Kenya (2014.11) 2015.06-Present

#### ANNEX 4: Summary of Activities Implemented

Plan	Results
<b>OUTPUT 1. The organizational and operational issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster and a resolution policy and organizational vision are formulated in SSTVR.</b>	
1-1: Baseline data are collected and analyzed to grasp the current situation of media and its audience in South Sudan including those of SSTVR.	(1) Baseline survey was conducted with sample size of 762 persons in 3 difference cities (Juba, Malakal and Wau) to collect information of media in South Sudan, opinions of radio and television audience of radio and television including SSTVR. (2013.03.12-2013.06.31) According to the results of the baseline survey conducted in Juba, Malakal and Wau (sample size of 762 persons) in Year 1, radio station run by international organizations and community radio stations such as Radio Miraya and BBC World were popular stations among radio audience. Regarding TV, it was found that only 5% of the households owned a television set and competition among TV stations was less than competition among radio stations due to the small number of TV broadcasters in South Sudan. Many of TV audience watch SSTV (Juba 62.2%, Malakal 91.4%, Wau 41.1%).
1-2: Information on public broadcasting institutions in other countries is provided.	(1) Launching ceremony of the Project was held with participations of approximately 40 persons from MOIB, SSTVR, Liaison office of Government of Japan, JICA Sudan Office, 7 other development partners and NGOs (UNESCO, UNICEF, USAID, etc.) as well as 9 local media houses (Almasier, Juba Post, The Christian Times, The New Nation, BBC Media Action Citizen Newspaper, Foundation UNMISS, Central Equatoria Radio/TV, News Agency of South Sudan). JICA Experts presented about management of NHK as an example of the public broadcasters so as to make discussion about future transformation of SSTVR to the public broadcaster. (2013.04.04) (2) Training for 8 senior managers of SSTVR and MOIB was implemented in Japan. Through their visit in NHK, they have increased their understanding of public broadcasting, the system to realize accurate, neutral, and fair news reporting and equipment maintenance system, development of advanced technology (program production, emergency disaster news, election coverage etc.) in Japan. (2013.04) (3) Training in Kenya was conducted with participations of SSTV senior managers and MOIB senior officials. From the cases of KBC and NHK, they gained their knowledge about multiple themes such as business management and financial sources of public broadcasting corporations. (2014.02)
1-3: Issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster (including budget management of SSTVR for sustainable management).	(1) Senior managers of SSTVR and senior officials of MOIB who participated in the training in Japan analyzed issues of SSTVR towards transforming to the public broadcaster. Based on their analysis, they developed and presented the action plan consisting of schedule and focal person for each task at the end of the training program. (2013.4) (2) "Symposium for Action Plan toward Public Broadcasting" was held with participants of MOIB and SSTVR and officials from other authorities, relevant media institutions and journalists. Participants made discussion of the action plan and informed its contents to stakeholders. (2013.8.26) (3) In Year 2, through the series of training in Uganda and Kenya, senior managers of SSTVR and MOIB officials gain their knowledge and made discussion about election coverage, financial management, human resources system, editorial independence. Participants clarified the issues of SSTVR and discussed about solutions. (2014.06, 2014.9, 2014.11)
1-4: Strategies to overcome issues are planned to transform SSTVR into a public broadcaster.	(1) During the training in Kenya in Year 1, SSTVR senior managers and MOIB senior officials made discussion groups on broadcasting management, financial management, human resources management and development, and programme contents. Each group formulated strategies concerning transformation of SSTVR to the public broadcaster. As the outcome, "Resolution Policy for Issues Related to the Conversion into Public Broadcaster, 1st Draft.2014.03" was developed. (2014.02)
1-6: A short-term roadmap for SSTVR to become a public broadcaster is formulated and realised.	(1) At the 4 <sup>th</sup> JCC meeting, JCC members agreed on converting the strategy paper created in Activity 1-4 to the "Short-term road map towards Public Service Broadcasting" (2014.09) (2) It is planned to finalize the "Short-term road map towards public service broadcasting" documents within Year 3.
1-7: A middle/long-term roadmap for SSTVR to become a trusted public broadcaster is formulated based on the Broadcasting Corporation Act.	(1) In response to the circumstance that the Broadcasting Corporation Act was signed into law by the President in September 2014, SSTVR started the preparation for the "Middle and Long-term road map towards entrusted Public Service Broadcasting" along with the shot-term road map. Aiming to develop SSTVR to a broadcaster trusted by the viewers, the road map will provide an action plan for the period of five to ten years after its transformation into the public broadcaster, which consists of expansion of coverage, financial plan for sound management, as well as actualization of fair, impartial and high quality broadcasting. (2) In Year 3, SSTVR has been preparing to formulate details of the middle and long term road map by holding seminar and in-taking opinions of stakeholders (public broadcasting experts, international organizations, and local organizations for journalists.)
<b>OUTPUT 2. The capacity of SSTVR staff in charge of operating and maintaining broadcasting equipment is enhanced.</b>	
2-1: Issues related to operation and maintenance of broadcasting equipment are analyzed.	(1) Upon agreement at the 1 <sup>st</sup> JCC in Year 1, WG2 was established and started their activities for enhancement of operation, maintenance and management of broadcasting equipment. (2013.3) (2) Identified issues and results of analysis were compiled to the "Report on the analysis of the issues relating to the maintenance and management of equipment (April 2013)". Identified issues are as follows: a) Low reliability due to the lack of the reserve system, b) Poor power supply system, c) Lack of maintenance budget, d) Limited work space, e) Problems of VTR tapes, f) Problems of nonlinear editing (NLE) devices, g) Need for equipment training, h) Actual example of operational management, i) Equipment maintenance/management group. (2013.4) (3) "Equipment Inventory List" was made based on the situation survey on equipment in SSTVR. (4) In Year 3, four study groups (1. New TV studio and HS LAN system, 2. New Radio Studio, 3. VTR maintenance, 4. Radio transmitter) were established to conduct analysis of existing broadcasting

	<p>equipment and finalize procurement lists for each. (2015.06)</p> <p>(5) It is planned to start procurement process for TV studio and HS LAN system, new radio studio in September 2015, and for VTR network in November 2015.</p>
2-2: OJT related to operation and maintenance of broadcasting equipment is conducted to the staff of SSTVR who are in charge of equipment.	<p>(1) In Year 1, based on the issued identified in Activity 2-1, OJT was conducted by the JICA Expert on equipment management targeting engineers and operation staff as below.</p> <p>a) WG2 meetings: WG2 met 18 times and worked on the following topics (generator, formulation of sub-group to discuss power source, procedure to make work-shift, setting up a new storage for cameras, making the urgent purchase list, procedure for disposal of equipment, development of video and audio system maps, discussion of organizational structure for engineering section.) (2013.9-10)</p> <p>b) Basic training for all staff in operation and maintenance: [Training topics] Introduction to TV System, Lighting Technology, Audio Technology, Video Shooting-1, Video Shooting-2, 50kW MW Transmitter [Participants] 101 participants in total (2013.03-04)</p> <p>c) Morning meeting and OJT by the JICA Expert (Monday – Friday) Morning meetings were held daily to review their work conducted on the previous day. The JICA Expert conducted OJT by selecting the topic based on the review. (2013.09-10)</p> <p>d) Technical training for the selected staff [Training topics] 1. Camera, 2. VTR, 3. Mid-wave radio, 4. Audio mixer, 5. Video switcher. Referring the makers' manuals, participants developed operation manuals for the equipment used in SSTVR</p> <p>e) Training in Kenya (5 days, 4 participants) (2014.02.24-02.28)</p> <p>(2) In Year 2, technical training for maintenance and operation for equipment was held in Kenya and Uganda. (2014.06, 2014.08, 2014.11) Advanced technical training for broadcasting equipment was held in Dubai (2015.02). Training participants created the list of equipment in use and organized the equipment manuals in the specific place in SSTVR so that every staff can access to these manuals. Within the engineering department, employees on duty started to write daily broadcasting report and submit it to the director.</p> <p>(3) In Year 3, technical staff members of SSTVR have been gaining basic knowledge through morning meetings and study group activities with technical advice by the JICA Expert.</p>
2-3: A manual on operation and maintenance of broadcasting equipment is developed based on the contents of OJT.	<p>(1) By Year 3, 6 manuals were developed by Working Group 2 members with technical guidance by JICA Experts. WG2 made several operation manuals for equipment used in SSTVR based on makers' manuals in Year 1. During the third country trainings during Year 2, participants gained their technical knowledge and skills and developed operation manuals accordingly.</p> <p>&lt;Maintenance manuals&gt; 1. Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME), Ver.7. (2015.02): Based on the first draft prepared by JICA Expert in April 2013, WG2 has worked on upgrading it with more effective contents in Year 2.</p> <p>&lt;Operation manuals&gt; 1. Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE), Ver. 7. (2015.02) 2. Operation Manual for SSR Gumba Station, Ver. 2 (Feb.2015) 3. Operation Manual for ENG Camera, Ver. 3 (Feb.2015) 4. Operation Manual for Audio Mixer Ver. 2 (Feb.2015) 5. Operation Manual for VTR Ver. 2 (Feb.2015)</p> <p>(2) WG2 has been working on revising and upgrading manuals to make them more effective and practical manuals through utilizing them in operation.</p>
<b>OUTPUT 3. The capacity of SSTVR staff in charge of programme production is enhanced.</b>	
3-1: Issues relating to programme production are analyzed.	<p>(1) In Year 1, following issues of program production in SSTVR were identified by JICA Experts through consultation with program production staff. (2013.01)</p> <p>a) Lack of equipment (insufficient cameras, editing devices, script preparation system, vehicles for location shooting etc.)</p> <p>b) Insufficient training for human resources development resulted in lack of proper preparation and utilization of program structure, news rundowns.</p> <p>c) No proper budget allocation for program production resulted in limitation in program proposal such as with local coverage, renew studio sets, attractive program titles etc.</p> <p>d) Lack of necessary moral standards in the workplace</p> <p>(2) Through a series of project cycle management workshop, program production staff members identified issues faced in SSTVR as follows: a) lack of facility and equipment, b) insufficient technical skills, c) lack of systematic coordination, d) lack of compliance, e) lack of system to assess the programs produced. Participants also conducted objective analysis on how to improve the program production framework. (2013.05, 2013.11)</p>
3-2: Basic seminars as well as OJT related to programme production are conducted to the staff of SSTVR who are in charge of programme production.	<p>(1) In Year 1, based on issues identified in Activity 3-1, four different series of training sessions were conducted. For 96 days in total, program production staff in SSTVR received OJT by JICA Experts in the following four different topics: a) Basics of program production, b) News program production, c) Analysis issues relating to program production, d) Development of the program production guideline.</p> <p>(2) During the workshop for planning and designing the program proposal, participants dealt with important themes that would serve public interests of South Sudan.</p> <p>(3) As a results of the OJT, new formats for program proposal and program structure were adopted to the Program production department.</p> <p>(4) In the 4<sup>th</sup> session conducted in Kenya, 4 participants from the program production conducted location shooting and produced 2 reporting programs which went on the air through SSTV. (2014.02)</p> <p>(5) In Year 2, during the training in the third countries, participants from the program production</p>

	<p>department and news department worked together on studio production, and location shooting. Through OJT, they applied meetings with the production side and the technical side as routine as well as activating communication on sites.</p> <p>During Year 2, due to constraints not being able to conduct OJT in Juba by JICA Experts, the planned activity to set up a dedicated team for carrying out the proposed program was not implemented. In response, training participants from different units (e.g. producers, video editors, camerapersons, and presenters) worked together as if form a dedicated unit and practiced the team-based program production method. (2014.06 in Kenya, 2014.09 in Uganda, 2014.11 &amp; 12 in Kenya)</p> <p>(6) Through the training in Japan for the purpose of developing video journalists, participants gained knowledge and skills about production process for interview programs. (2014.07)</p> <p>(7) In Year 3, in order to organize program production framework, a new Working Group was established. WG has been reviewing the current work flow from the program proposal, proposal meeting and competition, reporting by the team specialized for the program so as to systematize the entire work flow for quality programs.</p>
3-3: Programme Guidelines are developed based on the contents of OJT.	<p>(1) In Year 1, WG3 members exchanged their opinions about issues on program production at the workshop conducted by JICA Experts. WG3 confirmed necessity of creating and applying the program production guidelines. (2013.5)</p> <p>(2) WG3 members developed the draft program production guidelines with technical advice by JICA Experts. (2013.11)</p> <p>(3) During the training in Kenya, the participants worked on revising the guidelines to reflect consideration on ethnic harmony and co-existence and peace-building. As the outcome, "Programme Guidelines for SSTV/R Broadcasts (Drafted February 24, 2014)" was developed.</p>
3-4: The staff of SSTVR who are in charge of programme production are taught on how to make programmes to raise awareness about social issues and introduce necessary information for living.	<p>(1) Program production staff gained basic knowledge about awareness raising and worked on analyzing social and development issues in South Sudan. They designed the awareness raising programs to address identified issues such as transportation safety, maternal health, election coverage, English education for children, promotion of school enrollment, agricultural extension, and waste management. (2013.11)</p> <p>(2) In Year 2, through training in Kenya and Uganda, participants from the program production department gained their knowledge and skills about process of each stage of work flow including program proposal, program structure designing, location shooting and direction methods. TV and radio programs produced during this training were broadcasted in South Sudan as listed in Activity 3-5. Especially through the studio-based program, the participants were able to practice multiple-camera techniques and video inserting technique.</p>
3-5: Programmes to raise awareness about social issues and introduce necessary information for living are produced by the staff of SSTVR who are in charge of programme production.	<p>(1) Through the training in the third countries and Japan in Year 2, participants developed program proposals. (2014.06 in Kenya, 2014.07 in Tokyo, 2014.09 in Kampala, 2014.11 &amp; 12 in Nairobi). During each training, participants produced programs practicing a series of production process from program proposals, designing structure of the program, location shooting and directing the program.</p> <p>(2) For the purpose of raising awareness of public about social issues, training participants produced selected various themes. SSTVR broadcasted all the programs as follows.</p> <p>a) TV documentary on 'Rice production in Kenya'</p> <p>b) Studio-based TV &amp; Radio program interviewing South Sudanese business person in Japan,</p> <p>c) TV and Radio book reading program for children</p> <p>d) TV and Radio program featuring the performance group aiming for ethnic harmony</p> <p>e) Studio-based TV program featuring the Olympic medalist and marathon training for children in the slum area in Nairobi.</p> <p>(3) In Year 3, the dedicated team was set-up to work on special program project on promotion of agriculture. The team will produce various forms of the programs such as news, documentary, drama etc.</p>
<b>OUTPUT 4. The awareness towards professionalism (accurate and fair news) is raised among SSTVR staff in charge of news reporting.</b>	
4-1: The current situation and issues related to news reporting are analyzed.	<p>(1) Through the trainings in Year 1, issues related to news reporting were identified and analyzed as follows:</p> <p>a) Excessive dependence on the information from the Government and the ruling party</p> <p>b) Absence of editorial independence</p> <p>c) Lack of voluntary reporting as a result of depending on the government to provide the information as well as video materials.</p> <p>d) Weakness of the system for news coverage and program production</p> <p>e) Low work motivation and journalist ethics</p> <p>(2) In Year 3, SSTV started regular meetings such as editorial meeting and proposal meeting with technical guidance by JICA Experts.</p>
4-2: OJT related to news reporting is conducted to the staff of SSTVR who are in charge of news reporting.	<p>(1) In Year 1, based on identified issues through Activity 4-1, training courses on news reporting were conducted by JICA Experts as follows.</p> <p>a) Lectures for raising awareness toward formulation into public broadcaster</p> <p>&lt;Theme&gt; "Roles and responsibilities of public broadcasting", "Importance of social news", "News judgement and way to decide a news order", and "Journalism Ethics".</p> <p>&lt;Participants&gt; For the 1<sup>st</sup> course consisting of 12 lectures: 168 participants (37 attended all themes) (2013.08.12-08.20), For the supplemental lectures consisting of 6 lectures: 73 participants (2013.11.05-11.07)</p> <p>b) OJT on news reporting</p> <p>OJT was conducted by JICA Experts for the English news program staff with participation of 5 to 10 persons per day for 3 days. Trained staff increased their awareness on the importance of punctuality of</p>



	<p>on-air time to gain trust by the audience. (2013.08.21-08.23, 2013.11.01)</p> <p>(2) In Year 2, SSTVR staff who are in charge of news reporting gained their knowledge and skills about a series of tasks to produce news events. (Please refer to Activity 4-5)</p> <p>(3) In Year 3, organizational chart for news and news hour chart were developed. (2015.09)</p>
4-3: A Code of Ethics for news reporters is developed based on the contents of OJT.	<p>(1) In Year 1, WG 4 for television and radio news had several meetings to discuss about a code of ethics which did not exist in SSTVR before. Everyone agreed to revise about expression of the “independence of news reporting” at the time of transformation into public broadcasting in the future. (2013.08, 2013.11)</p> <p>(2) “Final Draft - South Sudan Television &amp; Radio (SSTVR) Journalists Code of Ethics” was developed and submitted to the SSTVR management. This version of code of ethics includes stipulations in line with the condition of the country such as not to foster a tribal conflict and to give consideration for the vulnerable groups of people in society. (2013.11)</p>
4-4: The staff of SSTVR in charge of news reporting are taught on how to conduct independent reporting.	<p>(1) In Year 1, training program was conducted in Kenya for 5 days with participations of SSTVR staff who are in charge of news reporting. Through lectures and practical training, they gained technical knowledge and skills of various themes as follows (Journalism ethics and standards, writing and editing manuscript, basics of news program, crisis coverage – measures for safety and confrontation easing, shooting on location, disaster coverage).</p> <p>(2) In Year 2, through the third country trainings, participants gained practical knowledge and skills for public broadcasting, news research &amp; investigation, script production methods, interview &amp; reporting methods, disaster reporting, preparation for research &amp; investigation for special news report, location shooting, basics of editing, code of ethics, safety in research &amp; investigation of crisis as well as news reporting for conflict mitigation. Training participants in Kampala and Tokyo are also gained knowledge about election coverage through the cases of NHK.</p>
4-5: The staff of SSTVR in charge of news reporting conduct independent reporting.	<p>(1) During the training in the third countries and Japan conducted in Year 2, news reporting staff made proposal and produced news programs as follows. SSTVR broadcasted all of the above programs.</p> <p>a) TV news reports in Nairobi featuring activities of Pan-African University students from Cameroon and Zimbabwe (2014.06)</p> <p>b) TV news report about “Protection and application of wild life” in Kampala (2014.09)</p> <p>c) TV and Radio news programs in Tokyo featuring Japan Prize, a competition of educational programs and interviews with a prize winner from Namibia (2014.10)</p> <p>d) TV and Radio news reports in Nairobi about the “Strawberry farmers’ group engaged in the One Village, One Product campaign. (2014.11)</p> <p>e) TV and Radio news report in Nairobi featuring production of bull craftwork” as a part of the OVOP campaign (2014.12)</p> <p>(2) In Year 3, Working Group will be newly formed to develop the organizational system for the entire work flow from the news gathering and researching to the news program proposal making and approval.</p>
4-6: A Reporters' Handbook is developed based on the contents of OJT.	<p>(1) In Year 2, during the training programs, participants learned about issues to be incorporated to the reporters’ handbook such as journalistic ethics, neutrality impartiality independence, and news coverage of amid disaster. Since the participants of the training differed from one program to the other program, development of a Reporters’ Handbook has not been conducted as of Year 2. It is planned that SSTVR will develop and finalize the handbook in Year 4 after completion of the “Journalists’ Code of Ethics”.</p>

## **ANNEX 4: List of materials developed by the Project**

### **【Strategy/Plan】**

- Resolution Policy for Issues Related to the Conversion into Public Broadcaster. 1<sup>st</sup> Draft (2014.03)
- Revised Draft Short-term Road Map towards Public Service Broadcasting - Updated after the meeting in Juba 23-27 February 2015. (2015)

### **【Guidelines, Manuals, Formats】**

#### **Equipment Management**

- Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE) (Ver.6) (2015.02)
- Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME) (Ver.6) (2015.02)
- Operation Manual for SSR Gumba Station Ver. 2 (2015.02)
- Operation Manual for ENG Camera Ver. 3 (2015.02)
- Operation Manual for Audio Mixer Ver. 2 (2015.02)
- Operation Manual for VTR Ver. 2 (2015.02)
  
- SSR Daily Broadcasting Report
- SSR (GUMBA) Daily Broadcasting Report
- SSTV Daily Broadcasting Report
- Check List for Technical Morning Meeting
- Record of the Material Tape
- Irregularities Report
- Equipment Trouble Record Sheet
- Report on Scrap Equipment

#### **Programme Production**

- Programme Guidelines for SSTV/R Broadcasts – Drafted February 24, 2014

#### **News Reporting**

- Final Draft - South Sudan Television & Radio (SSTVR) Journalists Code of Ethics (2013.11)
- Guidelines for the South Sudan Broadcasting Corporation for Election Coverage (Draft) (2015.2)

### **【TV and Radio Programmes produced during the training in Japan and third countries】**

- TV documentary on ‘Rice production in Kenya’ (2014.06 in Kenya)
- Studio-based TV & Radio programmes interviewing South Sudanese business person in Japan (2014.07 in Tokyo)
- TV and Radio book reading programmes for children (2014.09 in Kampala)
- TV and Radio programmes featuring the performance group aiming for ethnic harmony (2014.11 in Nairobi)
- Studio-based TV programme featuring the Olympic medalist and marathon training for children in the slum area in Kenya (2014.12 in Nairobi)
- TV news reports in Nairobi featuring activities of Pan-African University students from Cameroon and Zimbabwe (2014.06 in Nairobi)
- TV news report about “Protection and application of wild life” (2014.09 in Kampala)
- TV and Radio news programs in Tokyo featuring Japan Prize, a competition of educational programs and interviews with a prize winner from Namibia (2014.10 in Tokyo)
- TV and Radio news reports in Nairobi about the “Strawberry farmers’ group engaged in the One Village, One Product campaign. (2014.11 in Nairobi)
- TV and Radio news report in Nairobi featuring production of bull craftwork” as a part of the OVOP campaign (2014.12 in Nairobi)

### **【Reports】**

- JICA and NHK International, Inc.. 2015. Republic of South Sudan - Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio (1st Year) Project Completion Report (March 2014)
- JICA and NHK International, Inc.. 2015. Republic of South Sudan - Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio (2<sup>nd</sup> Year) Project Completion Report (March 2015)
- Report on the analysis of the issues relating to the maintenance and management of equipment (April 2013)

## ANNEX 5: Schedule of the Mid-term Review

### 5-1 Schedule of the Japanese Team

Date			Leader Dr. Hashimoto	Evaluation Planning Mr. Fujita	Evaluation Analysis Ms. Onozato
1	29-Sep	Tue			17:25Tokyo(TG677)-->21:55 Bangkok 01:55->06:40Nairobi07:50
2	30-Sep	Wed			09:35 Juba (KQ350) 14:00-15:00 Meeting with JICA South Sudan Office 15:40-17:20 Meeting & interview with JICA Expert team
3	1-Oct	Thu			09:30-10:30 Site visit at SSTVR 13:40-14:10 Meeting with JICA Experts on reviewing PDM 14:20-14:40 Meeting with Director General of SSTVR 15:00-16:30 Meeting with JICA Experts on reviewing PDM
4	2-Oct	Fri			10:00-11:00 Interview with SSTVR (WG 2 Radio Leader) 11:00-12:00 Interview with SSTVR (WG 4 Leader) 12:00-13:00 Interview with SSTVR (WG 2 TV Leader) 15:40-17:10 Interview with JICA Expert
5	3-Oct	Sat			Compiling and analyzing collected data/information/Draft the Mid-term review report
6	4-Oct	Sun			Draft the Mid-term review report
7	5-Oct	Mon			10:00-11:10 Group interview with SSTVR (WG2 members) 11:30-12:50 Group interview with SSTVR (WG4) 13:05-13:20 Interview with SSTVR (WG2 member) 15:40-16:20 Interview with Radio Miraya (UNMISS) 16:40-18:10 Interview with SSTVR (WG2 member)
8	6-Oct	Tue	09:35 Arrival in Juba (KQ350) 14:00-15:00 Internal meeting 15:15-16:15 Meeting with JICA Experts on the draft Mid-term review report/PDM & PO	AM: Draft the Mid-term review report	
9	7-Oct	Wed	08:45- Meeting with JICA South Sudan Office 10:00-11:00 Group interview with SSTVR WG3 14:30-15:30 Meeting with MOIB C/Ps		
10	8-Oct	Thu	10:00-11:00 Interview with AMDISS 14:30-14:50 Interview with Director of SSTVR 15:15-15:40 Courtesy call to Director General of SSTVR		
11	9-Oct	Fri	10:00-10:40 Interview with SSTVR (WG 3 Leader) 10:40-11:10 Interview with SSTVR (WG2 member) 11:15- 12:00 Meetings with MOIB C/Ps (Project Director, Project Manager) on the Mid-term review report 15:20-16:00 Nominees for a chair of the Board of Director		
12	10-Oct	Sat	11:30- Meeting with JCC members for discussing meeting agenda & the Mid-term review report Finalize the Mid-term review report		
13	11-Oct	Sun	Finalize the Mid-term review report		
14	12-Oct	Mon	14:00 – JCC: Reporting of Joint Mid-term review results by the Mid-term review team & Signing of MM		
15	13-Oct	Tue	08:30 – 09:30 Reporting to JICA South Sudan Office 11:30 – 12:30 Reporting to Embassy of Japan 16:25 Leave Juba (KQ353) 18:10 Arrival in Nairobi 23:30 Leave Nairobi (Q886)		
16	14-Oct	Wed	12:50 Arrive in Bangkok 22:45 Leave Bangkok (TG682)		
17	15-Oct	Thu	06:55 Arrival in Tokyo		

## ANNEX 5: Schedule of the Mid-term Review

### 5-2 List of stakeholders consulted

#### (1) South Sudanese side

##### MOIB

Mr. Paul Jacob Kumbo	Acting Undersecretary
Mr. Faris Mathew R. Mabruk	Director of Training and Research

##### SSTVR

Mr. Martin Baba	Director General of SSTVR, MOIB
Mr. Moyiga Korokoto Nduru	Director, SSTVR
Mr. Abdalha Noah Khamis	Head of Engineering & Technical Affairs, SSR
Mr. Ramadan Kamil Abulangi	Head of Engineering & Technical Affairs, SSTV
Mr. Badrudin Alfil Ramadan	Radio Engineering
Mr. Gaspren Moyi Stephan	TV Engineering, SSTV
Ms. Grace John Dollo	D/Director, Engineering Section, SSTV
Mr. Elizeo Auku Victor	SSR, D/ Director of operations, Engineering Section
Mr. Samuel Abut Elikima	TV Operation
Mr. Charles Phillip	Camera SSTV
Mr. Mario Suleiman	News Translator, reporter, editor, SSTVR
Ms. Leila Osman Khamis	Reporter/Producer, English/Program, SSTV
Mr. Francis Mawein Bal	Reporter, Arabic News, SSTV
Mr. Khamis Arkangelo Abbas Lado	Reporter, News Department, SSR
Mr. James Nyak	Director of Program Department
Mr. Cosmas George	Producer, Program
Mr. Abraham Garang	Producer, SSR Program
Mr. Emmanuel Nasona Swoka	Cameraman, SSTV
Ms. Leila Osman Khamis	Reporter, Producer
Ms. Rejoice Samson	News Program, SSTV
Mr. Najwa Haron	Program, SSTV
Mr. Kizito Oketa Modest	Producer, English Service, SSTV

#### (2) Other Stakeholders in Media

##### Radio Miraya by UNMISS

Mr. Paul Qwalla	Head of Programmes
Ms. Patricia Okoed	News Editor

##### Association for Media Development in South Sudan (AMDISS)

Mr. Alfred Taban	Chairperson
Ms. Ayya Irene Proscovia	Media development officer

##### University of Juba

Prof. William Haizal	Professor, School of journalism and communication
----------------------	---------------------------------------------------

#### (3) Japanese side

##### JICA South Sudan Office

Mr. Mitsuaki Furukawa	Chief Representative
Ms. Ayako Oi	Representative
Ms. Tomohiro Kuwabara	Representative

##### JICA Experts


Mr. Makoto Harada	Leader/Broadcasting Institution management 1/Democratization 1
Mr. Yoshinori Sawa	Sub-Leader/ Broadcasting Institution Management
Ms. Tomoko Nakayama	Coordinator/ Democratization
Ms. Kukuko Muroya	Coordinator
Ms. Midori Matsumoto	Program Production

Project Design Matrix

Project Title: The Project for Institutional Capacity Development of South Sudan TV and Radio  
 Implementing Agencies: Ministry of Information and Broadcasting (MOIB), South Sudan TV and Radio (SSTVR), JICA Expert Team  
 Project Period: 4 years (DEC 2012 to NOV 2016)  
 Target Areas: Juba, Malakal, Wau etc.

Target Group: MOIB official, SSTVR staff

Date: Revised on 12 October 2015 (Ver. 4)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal:                      Accurate, impartial and fair information is delivered to the people of South Sudan.</p>	<p>1) Broadcasting hours for TV and Radio are increased. (Baseline: Radio 9hr per day, TV12hr per day as of March 2012)</p> <p>2) Coverage area is increased (Baseline: XXX% as of XXX)</p> <p>3) The number of programmes produced by SSTVR is increased.</p> <p>4) The varieties of programmes produced by SSTVR are increased. (Baseline: XXX, 2015)</p>	<p>1) Records of broadcasting</p> <p>2) Technical data of coverage areas</p> <p>3) Weekly programme schedule of SSTV and SSR</p> <p>4) Weekly programme schedule of SSTV and SSR</p>	
<p>Project Purpose:                      • Human resources are developed in SSTVR to deliver accurate and fair information to the people of South Sudan.</p> 	<p>1) The short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster is implemented.</p> <p>2) The series of seminar on "The middle/long-term road map for SSTVR to become a trusted public broadcaster" are held. (Goal:XX times by the end of the Project)</p> <p>3) In SSTVR, broadcasting equipment is operated, maintained and managed in accordance with the manual.</p> <p>4) The number of the programmes produced by SSTVR staff trained by the Project in accordance with the Programme Guideline. (Goal: 15 programmes by the end of the Project)</p> <p>5) The number of the Reporters' Handbook distributed to staff (Goal: At least 50 copies)</p> <p>6) The number of SSTVR staff participated in the training on the Code of Ethics by the Project. (Goal: total 150)</p> <p>7) The broadcasting contents by SSTVR are improved compared to the broadcasting contents at the launch of the project.</p>	<p>1) Project reports</p> <p>2) The record of seminar</p> <p>3) Records of operation and maintenance of broadcasting equipment</p> <p>4) Project reports</p> <p>5) The record of distribution of the reporters' handbook</p> <p>6) Attendance sheets of the training on the Code of Ethics</p> <p>7) Comments by media experts on broadcast contents by SSTVR</p>	<p>• Media Act are implemented accordingly.</p> <p>• Government and Members of Parliament do not further intervene in the contents of broadcasting by SSTVR.</p>

Output 1:	The organizational and operational issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster and a resolution policy and organizational vision are formulated in SSTVR.	1) A short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster is finalized. 2) A middle/long-term road map for SSTVR to become a public broadcaster that is trusted by the public, which includes a budget plan is finalized.	1) The short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster 2) The middle/long-term road map including a budget plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy to transform SSTVR into a public broadcaster is sustained.</li> <li>• Most of the SSTVR staff who have been trained during the course of the project remain in SSTVR.</li> </ul>
Output 2:	The capacity of SSTVR staff in charge of operating and maintaining broadcasting equipment is enhanced.	1) The roles of the staff in charge of SSTVR engineering & operation are clarified. 2) "Checklist for the outcome of OJT" is recorded regularly and the contents are updated if necessary. 3) The plan for maintenance of broadcasting equipment is drawn and put in effect. 4) The record of maintenance of broadcasting equipment is kept and updated regularly. 5) Developed manuals on operation and maintenance of broadcasting equipment are distributed.	1) Project reports by WG2 2) Checklist for the outcome of OJT 3) Manual on operation and maintenance of broadcasting equipment 4) Record of maintenance of broadcasting equipment 5) Record of distribution of the manuals	
Output 3:	The capacity of SSTVR staff in charge of programme production is enhanced.	1) The dedicated production team is functioned. 2) "Checklist for the Outcome of OJT" is recorded regularly and the contents are updated if necessary. 3) Programme Guidelines is finalized.	1) Project reports 2) Checklist for the Outcome of OJT 3) Programme Guidelines	
Output 4:	The awareness towards professionalism (accurate and fair news) is raised among SSTVR staff in charge of news reporting.	1) A Code of Ethics for news reporters is finalized. 2) A Reporters' Handbook is finalized.	1) A Code of Ethics for news reporters 2) A Reporters' Handbook	
Activity 1-1:	Baseline data are collected and analyzed to grasp the current situation of media and its audience in South Sudan including those of SSTVR.	Input: (Japanese Side)	Input: (South Sudan Side)	
Activity 1-2:	Information on public broadcasting institutions in other countries is provided.	1. JICA Experts (1) Leader/Broadcasting Institution Management/Democratization	1. Counterpart Personnel (1) Ministry of Information and Broadcasting/MOIB	
Activity 1-3:	Issues to be addressed are clarified to transform SSTVR into a public broadcaster (including budget management of SSTVR for sustainable management).	(2) Sub-Leader/Broadcasting Institution Management (3) Equipment Management	(2) South Sudan TV and Radio/SSTVR	
Activity 1-4:	Strategies to overcome issues are planned to transform SSTVR into a public broadcaster.	(4) Programme Production 1. 2. 3. (5) News Reporting 1. 2.3.4.	2. Facility and Equipment (1) Relevant facilities and equipment at SSTVR	
Activity 1-5:	A short-term road map for SSTVR to become a public broadcaster is formulated through discussion with Board of Directors once they are nominated.	(6) Coordination/Democratization 1. 2. 3. 4. 2. Training in Japan, Training in a Third Country	3. Local Cost	
Activity 1-6:	A middle/long-term road map for SSTVR to become a trusted public broadcaster is formulated based on the Broadcasting Corporation Act.	3. Equipment etc.		

Activity 1-7:	Seminar on “A middle/long-term road map for SSTVR to become a trusted public broadcaster” are conducted.		
Activity 1-8:	The End-line survey is conducted to grasp the situation of media and its audience in South Sudan.		
Activity 2-1:	Issues related to operation and maintenance of broadcasting equipment are analyzed.		
Activity 2-2:	OJT related to operation and maintenance of broadcasting equipment is conducted to the staff of SSTVR who are in charge of equipment.		
Activity 2-3:	A manual on operation and maintenance of broadcasting equipment is developed based on the contents of OJT.		
Activity 2-4:	The roles of the staff in charge of SSTVR engineering & operation are reviewed.		
Activity 3-1:	Issues relating to programme production are analyzed.		
Activity 3-2:	Basic seminars as well as OJT related to programme production are conducted to the staff of SSTVR who are in charge of programme production.		
Activity 3-3:	Programme Guidelines are developed based on the contents of OJT.		
Activity 3-4:	The staff of SSTVR who are in charge of programme production are taught on how to make programmes to raise awareness about social issues and introduce necessary information for living.		
Activity 3-5:	Programmes to raise awareness about social issues and introduce necessary information for living are produced by the staff of SSTVR who are in charge of programme production. (Formulation of the dedicated production team)		
Activity 3-6:	Training of trainers on programme production are conducted.		
Activity 4-1:	The current situation and issues related to news reporting are analyzed.		
Activity 4-2:	OJT related to news reporting is conducted to the staff of SSTVR who are in charge of news reporting.		
Activity 4-3:	A Code of Ethics for news reporters is developed based on the contents of OJT.		
Activity 4-4:	The staff of SSTVR in charge of news reporting are taught on how to conduct independent reporting.		
Activity 4-5:	The staff of SSTVR in charge of news reporting conduct independent reporting.		
Activity 4-6:	A Reporters' Handbook is developed based on the contents of OJT.		
Activity 4-7:	Training of trainers on news reporting are conducted.		
			<p>&lt;Pre-condition&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The security situation in South Sudan is restored and stable enough for Japanese experts to be deployed.</li> </ul>

Project Design Matrix

案件名：南スーダン共和国南スーダンTV・ラジオ組織能力強化プロジェクト

実施機関：情報・放送省 Ministry of Information and Broadcasting：MOIB)、南スーダンTV・ラジオ (South Sudan TV and Radio：SSTVR)、JICA 専門家チーム

実施期間：4年(2012年12月～2016年11月)

対象地域：ジュバ、マラカル、ワウ等

対象グループ：MOIB 職員、SSTVR 職員

更新日時：2015年10月12日 (Ver. 4)

プロジェクト要約	指標	指標データ入手手段	外部条件
<p><b>上位目標：</b> 南スーダンTV・ラジオによって、正確・公平・中立な情報が国民に届けられる。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) テレビ及びラジオの放送時間が増加する。(ベースライン2012年時点：ラジオ1日当たり9時間、テレビ1日当たり12時間)</li> <li>2) 放送カバレッジエリアが増加する。(ベースラインXXX年時点：XX%)</li> <li>3) SSTVRにより制作された番組数が増加する。</li> <li>4) SSTVRにより制作された番組の種類が増加する。(ベースライン2015年時点：XXX)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 放送記録</li> <li>2) 放送カバレッジエリアの技術データ</li> <li>3) SSTV 及び SSR の週間編成表</li> <li>4) SSTV 及び SSR の週間編成表</li> </ol>	
<p><b>プロジェクト目標：</b> 南スーダンTV・ラジオにおいて、正確・公平な情報を国民に届けるメディアに必要とされる人材が育成される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 「公共放送局化に向けた短期ロードマップ」が履行される。</li> <li>2) 「南スーダンTV・ラジオが国民に信頼される公共放送局化となるための中長期ロードマップ」のセミナーシリーズが開催される。(目標値：プロジェクト終了までに計XX回)</li> <li>3) 南スーダンTV・ラジオにおいて、放送機材運用・維持管理マニュアルに従って、放送機材運用・維持管理が行われる。</li> <li>4) 研修を受けた職員により制作された番組数(目標値：プロジェクト終了までに15番組)</li> <li>5) 記者ハンドブックが職員へ配布された数(目標値：最少50冊)</li> <li>6) 本プロジェクトにより倫理規範に関する報道研修を受けた職員数(目標値：150人)</li> <li>7) 南スーダンTV・ラジオ職員による放送内容が、プロジェクト開始時と比して改善される。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) プロジェクト報告書</li> <li>2) セミナー開催記録</li> <li>3) 放送機材運用・維持管理記録</li> <li>4) プロジェクト報告書</li> <li>5) 記者ハンドブックの配布記録</li> <li>6) 倫理規範に関する研修の参加者名簿</li> <li>7) SSTVR の放送内容に関するメディア専門家の意見</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メディア法が履行される。</li> <li>・政府関係者が、南スーダンTV・ラジオの放送内容に干渉を強めない。</li> </ul>
<p><b>成果1：</b> 南スーダンTV・ラジオにおいて、公共放送局化に向けた組織運営上の課題が明確化され、同課題解決のための対処方針及び組織ビジョンがまとめられる。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 南スーダンTV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップが完成する。</li> <li>2) 南スーダンTV・ラジオが国民に信頼される公共放送局化となるための中長期ロードマップ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 南スーダンTV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップ</li> <li>2) 南スーダンTV・ラジオが国民に信頼される公共放送局化となるための中</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・南スーダンTV・ラジオを公共放送局化するという政策が維持される。</li> </ul>



	(予算計画含む)が完成する。	長期ロードマップ	
<b>成果 2:</b> 南スーダン TV・ラジオにおいて、職員の放送機材運用・維持管理に係る能力が向上する。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 現状の放送機材運用・維持管理に係る職員の役割が明確化される。</li> <li>2) OJT 成果確認チェックリストによる記録が日常的に実施され、必要に応じて新しいチェック項目が追加される。</li> <li>3) 放送機材の維持管理計画が作成され、運用されている。</li> <li>4) 放送機材の維持管理状況について記録簿が作成され、経常的に更新されている。</li> <li>5) 作成された放送機材運用・維持管理マニュアルが配布される。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) WG2 によるプロジェクト報告書</li> <li>2) OJT 成果確認チェックリスト</li> <li>3) 放送機材運用・維持管理マニュアル</li> <li>4) 放送機材維持管理状況の記録簿</li> <li>5) 放送機材運用・維持管理マニュアルの配布記録</li> </ol>	・南スーダン TV・ラジオの職員のうちプロジェクト期間内に研修を受けた職員が、南スーダン TV・ラジオに在籍している。
<b>成果 3:</b> 南スーダン TV・ラジオにおいて、番組制作を担当する職員の番組制作能力が向上する。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 番組専従班が機能する。</li> <li>2) OJT 成果確認チェックリストによる記録が日常的に実施され、必要に応じて新しいチェック項目が追加される。</li> <li>3) 番組制作マニュアルが完成する。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) プロジェクト報告書</li> <li>2) OJT 成果確認チェックリスト</li> <li>3) 番組制作ガイドライン</li> </ol>	
<b>成果 4:</b> 南スーダン TV・ラジオにおいて、報道担当者のプロフェッショナリズム(正確・公正な報道)に関する意識が向上する。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 報道担当者向け倫理規範が完成する。</li> <li>2) 記者ハンドブックが完成する。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 報道担当者向け倫理規範</li> <li>2) 記者ハンドブック</li> </ol>	
<b>活動 1-1:</b> 南スーダンのメディアの現状を把握するとともに、南スーダン TV・ラジオ及びその聴衆・視聴者に係るベースラインデータが収集・分析される。	投入： ＜日本側投入＞	＜南スーダン側投入＞	
<b>活動 1-2:</b> 各国の公共放送局に関する情報が提供される。	1. 日本人専門家	1. カウンターパート	
<b>活動 1-3:</b> 公共放送局化に向けた課題(持続的な経営を可能とする予算措置を含む)が抽出される。	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 総括/放送局運営/民主化</li> <li>(2) 副総括/放送局運営</li> <li>(3) 機材管理</li> <li>(4) 番組制作 1. 2. 3.</li> <li>(5) 報道 1. 2. 3. 4.</li> <li>(6) 業務調整/民主化 1. 2. 3. 4.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 情報・放送省 (Ministry of Information and Broadcasting/MOIB) プロジェクトカウンターパート</li> <li>(2) 南スーダン TV・ラジオ (SSTV/SSR) 職員</li> </ol>	
<b>活動 1-4:</b> 公共放送局化するための課題への対処方針が作成される。			
<b>活動 1-5:</b> 南スーダン TV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップが、経営委員会(委員が任命されしだい)との協議を通し作成される。		2. 施設と機材	
<b>活動 1-6:</b> メディア法案に基づき、国民に信頼される公共放送局化に向けた中長期ロードマップが作成される。	2. 本邦研修、第三国研修	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 南スーダン TV・ラジオ (SSTV/SSR) の施設と機材</li> </ol>	
<b>活動 1-7:</b> 「国民に信頼される公共放送局化に向けた中長期ロードマップ」に関するセミナーが実施される。	3. 機材供与	3. ローカルコスト	

<p>活動 1-8：南スーダンのメディアの現状、及び、聴衆・視聴者に係るエンドライン調査が実施される。</p> <p>活動 2-1：放送機材の運用及び維持管理に係る課題が分析される。</p> <p>活動 2-2：南スーダン TV・ラジオの機材担当部門に対し、放送機材の運用及び維持管理に係る OJT が実施される。</p> <p>活動 2-3：OJT の結果を踏まえ、放送機材の運用及び維持管理に係るマニュアルが作成される。</p> <p>活動 2-4：SSTVR の放送機材運用・維持管理に係る職員の役割が見直される。</p> <p>活動 3-1：番組制作に係る課題が分析される。</p> <p>活動 3-2：南スーダン TV・ラジオの番組制作部門に対し、番組制作の基礎研修及び OJT が実施される。</p> <p>活動 3-3：OJT の結果を踏まえ、番組制作ガイドラインが作成される。</p> <p>活動 3-4：国民の啓発を目的とした番組や生活に必要な情報番組などの制作方法が、番組制作担当職員に対し指導される。</p> <p>活動 3-5：国民の啓発を目的とした番組や生活に必要な情報番組などが SSTVR 職員により制作される（番組専従班の設置）。</p> <p>活動 3-6：番組制作のトレーナー育成研修が実施される。</p> <p>活動 4-1：報道に係る現状と課題が分析される。</p> <p>活動 4-2：南スーダン TV・ラジオの報道担当部門に対する OJT が実施される。</p> <p>活動 4-3：OJT の内容を踏まえ、報道担当者向けの倫理規範が作成される。</p> <p>活動 4-4：独自報道の実施方法が、報道担当者に対し指導される。</p> <p>活動 4-5：報道担当者により、独自報道が実施される。</p> <p>活動 4-6：OJT の結果を踏まえ、記者ハンドブックが作成される。</p> <p>活動 4-7：報道のトレーナー育成研修が実施される。</p>			<p>【前提条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・南スーダンの治安状況が回復・安定し、日本人専門家の配置が可能である。</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

評価グリッド (調査結果)

評価項目	評価設問		必要なデータ	調査結果
	大項目	小項目		
プロジェクトの実績	上位目標の達成見込み	上位目標はプロジェクト期間終了から約3年後に達成される見込みがあるか。 「南スーダン TV・ラジオによって、正確・公平・中立な情報が国民に届けられる」	指標①南スーダン TV・ラジオの視聴者の増加	・視聴者数の変化に係るデータは特に把握されていない。【関連情報】第1年次に実施した、3都市 [ジュバ、マラカル、ワウ (Juba, Malakal, Wau)] を対象とした、SSTVR の視聴者数調査の記録 (ベースライン調査, サンプル数 762 人) によると、地域別ラジオ局人気順では、UNMISS 支援の Radio Miraya, BBC World やコミュニティラジオが人気を独占しており、SSR は電波状態が悪いまたは届かないという要因も重なり、どの地方でも上位に入ることができていない。SSTV に関しては、ローカル TV 局が少ないこともあってか、全体的に SSTV を選ぶ視聴者が多い (Juba 62.2%, Marakal 19.1%, Wau 41.1%)。 (2013. 3-6)
		「南スーダン TV・ラジオにおいて、正確・公平・中立な情報が国民に届けられる」	指標②南スーダン TV・ラジオの放送内容の信頼性に対する視聴者の認識の変化	・視聴者の認識の変化に関するデータは特に把握されていない。【関連情報】第1年次に実施した、Juba, Malakal, Wau の3都市を対象とした、視聴者対象の聞き取り調査 (ベースライン調査, 2013. 3-6) によると、SSTV を視聴しない理由の多くは、「番組内容が興味深くない」「電波が届かない、または電波状態が悪い」が挙げられている。
	プロジェクト目標の達成見込み	プロジェクト目標はプロジェクト期間終了までに達成される見込みがあるか。 「南スーダン TV・ラジオにおいて、正確・公平な情報を国民に届けるメディアに必要とされる人材が育成される」	指標①南スーダン TV・ラジオにおいて、放送機材運用・維持管理マニュアルに従って、放送機材運用・維持管理が行われる。	・これまでに作成済みの①「機器運用マニュアル [Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE) Ver. 6]」と②「機材管理マニュアル [Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME) Ver. 6]」に従い、第1-2年次に作成した「放送機材リスト」を活用し、第3年次では、維持管理状況の記録の定着を図っている。
			指標②南スーダン TV・ラジオにおいて、番組制作ガイドラインが作成され、遵守される。	・第1年次、「番組制作ガイドライン (暫定版) (Programme Guidelines for SSTV/R Broadcasts, Drafted February 24, 2014)」が作成された。第3年次に最終化予定。ガイドラインに含まれるコンポーネントは、番組制作 OJT の際に導入されている。同ガイドラインの理念に基づき、第2年次には計4本のテレビ番組、計2本のラジオ番組が研修中に制作され、放送された。第3年次には、スペシャル番組専従班を形成しており、南スーダンの国の発展のための番組づくりへの取り組みを開始した。
			指標③南スーダン TV・ラジオ職員が倫理規範及び記者ハンドブックの内容を理解し、これを利用した報道を行う。	・第1年次に作成された「放送倫理規範 (暫定版) [Final Draft - South Sudan Television & Radio (SSTVR) Journalists' Code of Ethics]」の最終草案は、第3年次以降、完成予定。 ・「記者ハンドブック」については、WG4 により作成が進められており、第3年次中に完成予定。また、第3年次以降、同コンポーネントを踏まえ、南スーダン国内での OJT (番組専従班の活動含む) を通じ、独自報道に取り組む予定。 ・第1-2年次に実施した本邦研修、第三国研修へ参加した SSTVR 職員は、記者ハンドブック及び倫理規範に盛り込まれるコンポーネントに関する基礎知識を学んだ。
			指標④南スーダン TV・ラジオ職員による放送内容が、プロジェクト開始時と比して改善される。	・本邦研修、及び、第三国研修中に、SSTVR 職員により制作された番組は放送された。その質の高さは、SSTVR 職員、専門家が認識している。JICA 専門家によると、外部のメディア関係者からも本プロジェクト以前より、内容が改善したとコメントがあったという。他方、Radio Miraya 及び AMDISS によると、SSTVR の放送内容はまだ現政権のプロパガンダや音楽番組が多すぎる印象があり、その放送内容に大きな変化はみられず、政府による発表内容を確認するためのチャンネルであるということだった。SSTVR に対しては、全国各地からのニュース取材等を期待しているというコメントがあった。 (Radio Miraya 聞き取り、2015 年 10 月 5 日。AMDISS 聞き取り、2015 年 10 月 8 日)
	各成果の達成状況	成果1「南スーダン TV・ラジオにおいて、公共放送局化に向けた組織運営上の課題が明確化され、同課題解決のための対処方針及び組織ビジョンがまとめられる」は達成されているか。	指標①公共放送局化に向けた課題、同課題に対する対処方針、及び組織ビジョンが南スーダン TV・ラジオ及び情報・放送省のなかで共有される。	・2014 年 2 月のケニア研修において、SSTVR 及び MOIB 幹部 8 名 (WG1 メンバー) を対象に、JICA 専門家、KBC 専門家及び公共放送局化を専門とする外部コンサルタントとの議論を通じ、SSTVR が抱える課題を抽出し、「SSTVR の公共放送局化に向けた課題に対する対処方針 (暫定版)」 [その後、「短期ロードマップ」 (指標 1.2) に吸収] を作成し、共通認識を深めた。「組織ビジョン」については「中長期ロードマップ」 (指標 1.3) に盛り込まれる予定。
			指標②南スーダン TV・ラジオの公共放送局化に向けた短期ロードマップが作成され、新組織の経営層に参照される。	・第三国研修中、「公共放送局化に向けた短期ロードマップ」の初案が作成された (2014. 6)。ウガンダでの幹部研修中に改定作業を行い、「公共放送局化に向けた短期ロードマップ (改訂版)」が作成された (2014. 9)。組織体制づくりを中心に、人事、財務についても問題点が洗い出されるとともに、具体的な過程とスケジュールの目安が記載された実用的なものとなった。第3年次中に、最終化予定。
			指標③南スーダン TV・ラジオが国民に信頼される公共放送局となる	・2014 年 9 月にメディア関連法案が可決したことを受け、第2年次には、上記短期ロードマップ作成作業と同時並行で、「国民に信頼される公共放送局となるための中・長期ロードマップ」の検討準備を第三国研修中に進めた。視聴者の信頼を得られる放送局

		<p>ための中長期ロードマップ(予算計画含む)が作成される。</p>	<p>となることを目標に、放送網の拡大、健全な運営のための財政計画の策定、公正・公平で質の高い放送の実現など、公共放送局化後5～10年の行動計画が盛り込まれる予定。第3年次には、組織マネジメント(財政、人事含む)の現地または周辺国からの専門家を招き、セミナーや意見交換を行う予定。公共放送局化専門家(外部コンサルタント)や国際機関、現地ジャーナリスト団体等の意見を取りまとめ、包括的かつ具体的な中長期ロードマップの作成をめざしている。経営委員会の発足は未定であるが、同ロードマップの内容について協議を重ね、第4年次(2016年10-11月)に完成する予定。</p>
<p>成果2「南スーダンTV・ラジオにおいて、職員の放送機材運用・維持管理に係る能力が向上する」は達成されているか。</p>	<p>指標①現状の放送機材運用・維持管理に係る職員体制及びそれぞれの役割が明確化される。</p>	<p>・第3年次、放送機材運用・維持管理に係る要員計画については、現在の要員状況の明確化を進めている。</p>	
	<p>指標②SSTVRが目標とする放送機材運用・維持管理に係る要員計画が具体化される。</p>	<p>・第3年次、成果1の「SSTVRの全体組織検討」の進み具合も考慮しつつ、WG2ミーティングではどのような部内組織にするべきか検討中。</p>	
	<p>指標③目標とする要員計画に基づき、適切な要員配置が実施される。</p>	<p>・同上(2.1)</p>	
	<p>指標④OJT成果確認チェックリストによる記録が日常的に実施され、必要に応じて新しいチェック項目が追加される。</p>	<p>・本調査時点までに作成したチェックリスト、レポートの様式は以下のとおり。随時、様式の改善、追加を進めている。①SSR Daily Broadcasting Report(ラジオ放送実施報告書)、②SSR(GUMBA) Daily Broadcasting Report(ラジオ放送所放送実施報告書)、③SSTV Daily Broadcasting Report(テレビ放送実施報告書)、④Check List for Technical Morning Meeting(朝ミーティングチェックリスト)、⑤Record of the Material Tape(収録報告書)、⑥Irregularities Report(放送事故報告書)、⑦Equipment Trouble Record Sheet(機材障害報告書)、⑧Report on Scrap Equipment(旧機器処理票)</p>	
	<p>指標⑤放送機材の維持管理計画が作成され、運用されている。</p>	<p>・①「機器運用マニュアル[Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE) Ver.6]」と②「機材管理マニュアル[Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME) Ver.6]」の中で、点検周期や検査内容等を規定し、導入が開始されている。</p>	
	<p>指標⑥放送機材の維持管理状況について記録簿が作成され、経常的に更新されている。</p>	<p>・第1-2年次に「放送機材リスト」を作成し、第3年次では、同リストを活用して維持管理状況を記録するようJICA専門家が指導中</p>	
	<p>指標⑦放送機材運用・維持管理マニュアルが作成される。</p>	<p>・合計6つのマニュアルが作成された。①「機材運用マニュアル[Rules on Operation of Broadcasting Equipment in SSTVR (ROE) Ver.6 (April 2013)]」、②「機材保守マニュアル[Rules on Maintenance of Broadcasting Equipment in SSTVR (RME) Ver. 6(April 2013)]」、③「音声放送機マニュアル[Operation Manual for SSR Gumba Station Ver. 2 (Feb. 2015)]」、④「ENGカメラマニュアル[Operation Manual for ENG Camera Ver. 3 (Feb. 2015)]」、⑤「音声調整卓マニュアル[Operation Manual for Audio Mixer Ver. 2 (Feb. 2015)]」、⑥「VTRマニュアル[Operation Manual for VTR Ver. 2 (Feb. 2015)]」</p>	
<p>成果3「南スーダンTV・ラジオにおいて、番組制作を担当する職員の番組制作能力が向上する」は達成されているか。</p>	<p>指標①現状の番組制作に係る職員体制及びそれぞれの役割が明確化される。</p>	<p>・進捗に関する情報は特に把握されていない。関連情報は指標3-2のとおり。</p>	
	<p>指標②SSTVRが目標とする番組制作に係る要員計画が具体化される。</p>	<p>・第3年次、テレビ局長及び番組制作部の部長、ラジオ局長による任命の下、スペシャル番組班(テレビ部門:13名とラジオ部門:6名)が設置された。JICAが支援している農業省による農業振興マスタープランと連携し、平和構築への取り組みを複数の特別番組として取り上げ、随時放送していく予定。</p>	
	<p>指標③目標とする要員計画に基づき、適切な要員配置が実施される。</p>	<p>・番組制作部門の組織改編は行われていない。</p>	
	<p>指標④OJT成果確認チェックリストによる記録が日常的に実施され、必要に応じて新しいチェック項目が追加される。</p>	<p>・第3年次、OJT成果チェックリストが作成され、番組専従班の定例会議の定着化を図り、同様式を用いた記録を開始した。</p>	

		指標⑤番組制作ガイドラインが作成され、運用される。	・第1年次、「番組制作ガイドライン（暫定版）（Programme Guidelines for SSTV/R Broadcasts. Drafted February 24, 2014）」が作成された。第2年次にはJICA専門家による南スーダンでの活動ができなかったため、第3年次に完成版を作成予定。ガイドラインに含まれるコンポーネントは、番組制作OJTを通じ、導入されている。
	成果4「南スーダンTV・ラジオにおいて、報道担当者のプロフェッショナルリズム（正確・公正な報道）に関する意識が向上する」は達成されているか。	指標①現状の報道に係る職員体制及びそれぞれの役割が明確化される。	・第3年次、WG4は現行組織図と報道組織・フローの改善案を作成・検討予定。
		指標②SSTVRが目標とする報道に係る要員計画が具体化される。	・報道部門の組織改編と職員の要員計画は策定されていない。
		指標③目標とする要員計画に基づき、適切な要員配置が実施される。	・報道部門の組織改編は行われていない。
		指標④報道担当者向け倫理規範が作成される。	・第1年次、「報道倫理規範（暫定版） [Final Draft - South Sudan Television & Radio (SSTVR) Journalists' Code of Ethics]」の最終草案が完成し、局幹部へ提出された（2013.8, 2013.11）。WG4メンバーからは「国営放送である限り政府の管轄下にあり、完全な独立性は規定できない」という意見が大半を占め、当初の「報道の独立は基本的な価値であり、それを損なう検閲などいかなる試みにも抵抗する」との文言は「公共に奉仕する国営放送として独立性は基本的な価値だが、政府の方針に沿う形で実施に移される」との表現に替えられた。第3年次以降、完成予定。
		指標⑤記者ハンドブックが作成される。	・第2年次、研修に参加した報道職員はハンドブックに盛り込むべき報道倫理の問題や中立性、公平性、独立性、また危機対応での取材のあり方等を学び、各研修の講義で取り上げたこれら課題について議論した。第3年次、WG4の実質的作業を担うメンバーを新たに配置し、記者ハンドブック（英・アラビア語）作成作業を開始。第4年次中に完成させる予定。
		指標⑥独自の視点に基づく報道への意識が高まる。	・第1年次、第2年次と第三国研修、本邦研修中、SSTVR及びMOIB職員は多様な報道と独自の視点に基づく報道に結びつけるため取材源の多様化、社会ニュースの重要性やNHK国際ニュースの事例を学んだ。第3年次以降、現地でのOJTにより実際の取材や提案を通じて独自の視点に基づく報道のノウハウを抽出し、意識の向上を図る予定。
投入実績	日本側投入	専門家の配置	・投入計画（合計87.30人月）に基づき、これまで15名が各分野（総括、副総括、業務調整の他、成果1に係る放送局運営、民主化、成果2に係る機材管理、成果3に係る番組制作、成果4に係る報道）に配置された。2015年9月末時点の投入実績は合計63.48人月。2014年2月～2015年1月までは専門家の南スーダンへの渡航が制限されたため、派遣先は第三国（ケニア、ウガンダ）に限られる結果となった。
		現地スタッフの雇用	・2名の事務スタッフが、専門家が現地不在期間もC/Pとの連絡調整を行っている。
		現地業務費支出（現地研修等の開催と実施、機材供与、施設整備）	・研修に必要な資機材、現地備人費、C/Pの第三国研修派遣時の旅費、会場費など。2015年9月末時点での現地業務費は計7,655万7,000円（第3年次予定含む）。供与機材費（携行機材費含）支出実績は2,786万5,854円（2015年9月末調達分まで）。
		本邦研修、第三国研修の実施	・本邦研修はこれまで4回実施され（第1年次2回、第2年次2回）、27名が派遣されている。このほか、集団研修2コースにも第1年次にSSTVRから技術職員計3名が派遣されている。 ・第三国研修は、幹部研修が計4回、各分野別に機材管理6回、番組制作5回、報道5回が実施された。特に第1年次の第4四半期、及び第2年次は、南スーダンでの専門家による活動が不可能であったことから、第三国（ケニア、ウガンダ）に中核的なSSTVR職員を招へいする形で、計画された活動を継続し、実施した。
	情報・放送省、南スーダンTV・ラジオ側投入	カウンターパート（C/P）等の配置	・MOIBは延べ3名をC/Pとして配置しており、JCCメンバー（プロジェクトダイレクター及びプロジェクトマネジャー）、WG1メンバーとして活動に参加している。 ・SSTVRからJCCメンバーとして延べ7名が配置され、WG1に延べ17名、WG2に延べ16名、WG3に20名、WG4に19名が配置されている。何名かは複数のWGを兼務しており、SSTVRは、これまで延べ64名をC/Pとして配置した。WG3、WG4については第2年次、実質的な活動が不可能であったことから、第3年次に改めてグループ形成することとなった。
		ローカルコスト負担	・ローンチングセミナー、アクションプランシンポジウムなどのイベントへの参加時の情報・放送省側参加者の移動手段を提供
		施設などの提供	・SSTVR敷地内に、会議室併設のプロジェクト事務所建設の土地を提供

実施プロセス	実施プロセスの適性	活動は計画どおり実施されているか<詳細は「実績表案」参照>	計画 (PO) と実際の実施状況の比較、PDM オリジナル版から PDM 改訂版への変更の適切性 (理由、内容、変更による影響)、変更手続きの適切性	・第1年次の2013年12月に南スーダン国内の治安の悪化から、専門家の現地派遣が不可能となったことから、南スーダン国内での実施を想定していた OJT 活動及び機材調達プロセスが中断されるなど、影響がでたが、当初から計画されていた第三国研修 (ケニア) を拡大して、C/P を招へいし、研修を実施することで、中核人材の能力強化は実施された。その後、1年以上にわたって、現地派遣が再開されるまで、ケニア、ウガンダ、ドバイにおける第三国研修、本邦研修を活用し、第2年次に計画された活動はおおむね PO どおり実施された。
		活動における JICA 専門家の活動、技術移転の適切度	C/P 側の能力向上状況と JICA 専門家のかかわり	・各成果に対し、専門家が配置され、研修などを通じ、理論だけでなく実践を伴う、有効な技術移転がなされている。また、各成果において、WG メンバーの参加の下、ガイドラインやマニュアルなどの作成に取り組んでいることから、技術の定着を担保する適切な技術移転がなされているといえる。
		実施機関、C/P のプロジェクトへの関与度合い	プロジェクトの実施における C/P や関連機関の関与の度合い	・WG2 はメンバーのコミットメントも高く、プロジェクトへのオーナーシップが高い。他方、WG1 メンバーは幹部レベルの職員が中心で、普段頻繁に集まる機会が少ない。WG3、WG4 は第2年次中に現地での WG が中心となる活動ができなかったことから、第3年次に仕切り直し、一部新メンバーによる活動が再開した。専門家の南スーダンへの派遣が中断された期間は、選抜された C/P のみが第三国研修、本邦研修に参加でき、中核人材のプロジェクトへの関与度合いは増した。
	プロジェクトマネジメント	モニタリングシステムの有無とその機能	プロジェクト活動のモニタリング計画と現状	・これまで JCC を5回開催し活動進捗と年間計画の確認、実情に応じた PDM の改訂作業と承認を適時適切に行っている。また、成果2及び成果3では、OJT 成果を確認する各種チェックリストの導入を図り、モニタリングに活用している。
		活動における JICA 専門家及び関係者と南スーダン TV・ラジオ側 C/P との関係性	JICA 専門家と南スーダン TV・ラジオ側 C/P のコミュニケーションの頻度、状況 (JCC、WG、その他会議など)	・JCC に加え、各成果の課題に対応した WG が設置され、専門家の現地派遣中には集中的に会合が開催されており、活動における JICA 専門家と C/P との関係性は良好である。
		プロジェクトの管理における意思決定状況	プロジェクトの意思決定に係る情報・放送省、南スーダン TV・ラジオと日本側による会合等 (JCC、WG 等) の実施状況	・これまで JCC を4回開催し活動進捗と、年次ごとの計画の確認、実情に応じた PDM の改訂作業と承認を適時適切に行っている。
		他組織、機関との協力関係	プロジェクト活動における、その他機関や組織との調整、協力状況	・プロジェクトが開催するセミナーに、関連援助機関を招待するなど、プロジェクトに関する情報発信とともに公共放送化に向けた取り組みへの理解及び協力の促進に努めている。
その他	プロジェクト活動における障害要因、対象地の特殊性等	プロジェクトの運営にかかわる、予想外の状況の発生など外部要因の有無 (治安状況、情報・放送省政策、メディア関連法の動向)	・2013年12月の武力紛争の勃発に伴い、JICA 専門家の現地渡航は中断され、第1年次から第2年次にかけての1年半にわたり、活動は C/P を安全な地域 (本邦、隣国ケニアなど) に招へいして研修を行う形式に限られることとなった。 ・専門家不在中の現地スタッフとのコミュニケーションはおおむねスムーズであるものの、メール環境により、連絡に時間がかかることもある。C/P はメールアドレスのない人も多いため連絡が取りづらいことも多い。	
妥当性	必要性	上位目標及びプロジェクト目標は南スーダン社会の民主化における放送メディアの課題を解決する方策として整合性があるか。	社会的ニーズ分析結果	・上位目標及びプロジェクト目標は南スーダン社会の民主化における放送メディアの課題を解決する方策として整合性がある。南スーダン独立後の国づくりにおいて民主的な社会づくりをめざすなかで、国民が広く必要な正確な情報にアクセスできる手段としてのメディアの発展は不可欠であり、中立・公正な立場から国民に情報を提供する公共放送局の構築は急務である。暫定憲法における、「表現の自由」と「国民の知る権利」に基づき、メディア関連法案が策定され、2014年9月に可決された。公共放送法に基づき、現在の国営放送局である SSTVR は公共放送局 SSBC として組織改造が行われる予定である。
		上位目標及びプロジェクト目標は、対象地域、対象グループ (情報・放送省、南スーダン TV・ラジオ) のニーズと合致しているか。	対象地域、グループのニーズとの合致	・本プロジェクトのめざす上位目標及びプロジェクト目標は、南スーダンのメディアの発展と公共放送を担っていく国内最大のカパレッジをもち、国営放送局として政府の管轄下にある SSTVR が、中立・正確・公平なニーズに合致している。

	優先度	プロジェクトは南スーダンの開発政策における放送メディア開発の方針に合致しているか。	南スーダン開発政策、メディア関連法との整合性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本プロジェクトは、「南スーダン開発計画 (South Sudan Development Plan 2011-2013)」（2016 まで延長）の重点目標 4 分野（ガバナンス、経済開発、社会・人間開発、紛争予防・安全保障）、及び、暫定憲法 (The transitional constitution, 2011) の第 24 条 (Article 24: Freedom of Expression)、第 32 条 (Article 32: Rights of Access to Information) に基づき策定され、2014 年 9 月に成立したメディア関連法 (The Broadcasting Corporation Act, 2013 - Act No.63, The Media Authority Act, 2013 - Act No.64, The Right to Access to Information Act, 2013 - Act No. 65) との高い整合性がある。</li> <li>・対南スーダン共和国援助方針（「事業展開計画」2011 年 11 月）では援助重点分野のひとつとして、新国家建設支援を開発課題として掲げている。新国家の機能整備にあたり、ガバナンスに係る課題等が山積している現状にかんがみ、行政能力強化、民主的國家建設の推進を図る、協力プログラム「行政能力強化プログラム」に本プロジェクトは位置づけられている。</li> </ul>
	手段としての適切性	プロジェクトはメディア支援分野の開発課題に対する戦略として適切か。（プロジェクトのアプローチ、対象地域の選択の適切性、他援助機関との援助協調において、どのような相乗効果があるか等）	現行のプロジェクトアプローチの内容、他援助機関のメディア支援プログラムの最新状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本プロジェクト開始前は、SSTVR の職員のほとんどは、研修を受けた経験がなく、JICA 専門家によると、日常の放送に必要な基礎的な知識が不足していることが確認された。番組制作の基本となる提案票や構成表、ニュースの送出シートなども適切に作成・運用されておらず、放送内容は単調であった。日常使用している機材についての知識が不足していることから、適切な管理が行われず故障した機材が放置されたままになっている事例が散見された。このような状況を踏まえ、JICA 専門家による、講義と OJT を通じて、番組制作のプロセスを SSTVR 職員に定着させ番組の質の向上を図るとともに、機材の適正な管理を徹底させるアプローチがとられており、より実践的かつ対象グループのニーズに応じた技術移転が実施されている。報道については、政府や政権与党に過剰に依存したニュースが放送され、独立した編集権が存在しない状況に置かれている。公共放送局化を控え、倫理規範の制定や記者ハンドブックなどを作成し、報道メンバーのなかで共有していくことで独立したメディアとしての意識を徐々に浸透させている。</li> </ul>
		対象グループの選定は適切か。	計画時における対象グループと現状の比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【SSTV】南スーダンの TV 放送業界において、SSTV は、最大のカバーエリアをもち影響力の大きい TV 局であるが、今後、民放の増加に伴い（2012 年 11 月からは、民放の CTV が首都ジュバ市エリアで放送を開始）、競争にさらされることが予想される。SSTV は、機材、要員の不足から、2012 年時点では、1 日 11 時間の放送のみ実施しており、同じ内容をニュースも含め、翌日の午前中に再放送していた。またカバーエリアも限定されている。このままの状況で公共放送局化されると、公共放送局の基本理念である「公共の福祉のため、あまねく全国において受信できる」「国民の安心・安全を守る」という責任を果たせない状況にある。中間レビュー時点では、放送時間は 16 時間に拡大している。</li> <li>・【SSR】2012 年時点では 1 日 9 時間の放送を行い、AM で 2 局、FM で 7 局のネットワークを構築し、中継局の不足から全国をカバーしきれず、他ラジオ局との競合のなかで、国民によく聴取されているラジオとはいえない状況に置かれていた。中間レビュー時点では政府の指令により 24 時間放送を実施しているが、これまでの紛争及び 2013 年 12 月以降に発生した武力紛争により、SSTVR マラカル局が全滅であるなど、厳しい状況である。</li> </ul>
その他	事前評価以降、情報・放送省の政策、南スーダン TV・ラジオをとりまく環境の変化はないか。	計画時における政策、経済、社会状況の現状の比較	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2014 年 9 月にメディア関連のパッケージ法案が可決され、SSTVR の公共放送化に向けた整備が急務となっている。</li> <li>・2013 年 12 月に発生したサルバ・キール大統領派とリエク・マシャール前副大統領派の武力衝突により、全国に波及した内戦の影響で、国内のインフラ整備の進捗にも影響を与えている。SSTVR でもマラカル局の壊滅、慢性的な燃料供給不足などより多くの運営上の課題に直面している。2015 年 8 月の和平協定を受け、2015 年 12 月に予定されている新暫定政府発足に伴い、公共放送局化が進展することを SSTVR 職員たちは期待している。他方、独立メディア規制局の委員候補、及び、公共放送局経営委員会メンバー候補には、現在、情報統制を強化している政府の治安当局関係者が含まれており、現行案のまま進む場合、中立・公正な公共放送化と逆行し、放送内容への干渉などが編集権の独立性が脅かされることが懸念される。</li> </ul>	
有効性	プロジェクト目標の達成予測	投入、活動、アウトプットの実績の状況をかながみて、プロジェクト目標達成の見込みはあるのか。	「プロジェクトの実績」の項参照	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト目標はプロジェクト期間終了までにある程度は達成されると見込まれる。JICA 専門家の南スーダンへの派遣が中断された 1 年以上に及ぶ期間、第三国研修や本邦研修に参加した SSTVR 職員を、JICA 専門家が直接現場でフォローアップすることができなかった。番組制作及び報道の中核的メンバーの能力強化は進んだものの、本中間レビュー時点で、他の職員への伝達はなされていない。</li> </ul>
		プロジェクト目標の達成を促進する要因はあるか。	「プロジェクトの実績」の項参照	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本プロジェクトでは、専門家の技術指導の下、各 WG によりマニュアル、ガイドライン、ハンドブック、倫理規範など各種技術協力成果品が作成されている。これら成果品の活用により、国民へ公平で正確な情報が届けられることをめざした人材の能力強化が促進される。</li> </ul>

		プロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか。	「プロジェクトの実績」の項参照	・2013年12月以降、政府がメディアへの圧力を強めており、現在も国営放送局である、SSTVR職員が自由に公正な放送を行う道筋はますます制限されている状況である。
	因果関係	4つのアウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であるか。	「プロジェクトの実績」の項参照	・4つのアウトプットに加え、SSTVRにおける要員体制の明確化、適切な要員配置、給与の支払い、研修を受けたスタッフが今後のリーダーとして、他のスタッフを教育していく体制の構築など組織内部の課題解決が不可欠である。
		アウトプットからプロジェクト目標達成に至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか。外部条件が満たされる可能性はあるか。	外部条件①南スーダンTV・ラジオを公共放送局化するという政策が維持される。	・2014年9月、メディア関連パッケージ法案が可決されており、今後も外部条件が満たされる見込みは高い。しかし、公共放送局経営委員会の設置プロセスは遅れている。2015年9月21日時点、National Legislative Assemblyは独立メディア規制局の委員会メンバーを選出し、4日以内にVetting Committeeは作業を進め、議長へ必要書類を提出するという話であったが、10月7日時点で任命プロセスは遅れている。公共放送局の経営委員会メンバーの任命プロセスについても同様である。これら委員会のメンバーによっては、政府の治安当局者が放送内容に介入するなど、公共放送局としての役割を果たすことが懸念される。
			外部条件②南スーダンTV・ラジオの職員のうちプロジェクト期間内に研修を受けた職員が、南スーダンTV・ラジオに在籍している。	・OJT及び第三国研修、本邦研修に参加したSSTVR幹部及び職員の大多数は中間レビュー時点でSSTVRに在籍している。
効率性	アウトプットの達成度	アウトプットの達成度は適切か。(実績と目標との比較)	「プロジェクトの実績」の項参照	・中間レビュー時点で、成果2の指標はある程度達成されており、成果1、成果3、成果4の指標は、おおむね良い方向に進捗しており、成果が発現しつつある。しかし、研修を受けた中核的職員のスキルと知識が、組織内でカスケードされていない。
		アウトプット達成に貢献した要因はあるか。	「プロジェクトの実績」の項参照	・プロジェクトメンバー間の連携力の高さ、C/Pのなかに優秀で積極的な職員がいるといった貢献要因のほか、成果2では、第1年次から開始した、毎日の「朝ミーティング」が定着し、WG2(機材維持管理)では会議の場を設け、チームで議論することが業務の効率化につながると理解されたことで、ある程度自主的な参加が実現したことが成功要因となっている。第1年次のジェネレーター導入により電気供給が安定し、組織体としての技術キャパシティが向上した。また、他JICAプロジェクト(農業振興マスタープラン)との連携も番組制作面での活動の活性化の貢献要因となっている。
		アウトプット達成を阻害した要因はあるか。	「プロジェクトの実績」の項参照	・2013年12月の武力紛争勃発による、専門家現地派遣の中断に伴う、機材調達遅延、第三国研修費用の増加は、効率性にマイナスの影響を与えた。
	因果関係	活動は4つのアウトプットを産出するために十分な活動であったか。	「活動実績表」参照	・成果1、成果2は、活動の性質上、第三国でもほぼ計画どおり実施することができた。成果3及び成果4については、多少の変更が必要となった。成果3と成果4の一部の活動は本来SSTVR内で実施するもので、第三国研修で実施するには制限が多かったが、できるだけ多様な職種のSSTVR職員を研修に招き、疑似的な番組制作専従班をつくりロケや収録に臨んだり、疑似的な企画会議や企画コンペを行ったりするなど、可能な限りジュバで活動を行ったのと同じ環境で研修を実施した。TOTのコンセプトの下、SSTVR職員のリーダー育成に努めた。しかし、C/Pの業務状況や人員配置の都合により、毎回同じ研修員を第三国研修に呼び込むことができず、継続性が重要となる活動を実施することは困難だった。
	日本側の投入はアウトプットを産出するために十分な投入であったか。投入がタイミング良く実施され、活用されているか。	①専門家の配置(人数、時期、分野)	・2013年12月～2015年1月、専門家チームの南スーダンへの渡航が不可能となり、効率性に影響を与えた。しかし、活動の継続のため、第三国(ケニア、ウガンダ)に専門家を派遣し、C/Pを招へいし、第三国研修の形で各成果の能力強化活動が実施された。 ・全体として専門家の派遣期間が短い。そのため、現地滞在中に十分な指導ができず、かつインフラ不足により不在時のメール等によるやり取りもスムーズにできない。指導内容が専門家不在時に実行されにくく、研修の効果が限定的になってしまう。成果2、成果3、成果4に係る各WGメンバーからも、特にOJTの際に専門家の指導は有益であるものの、専門家派遣期間が短かすぎることが指摘された。また、機材調達については、機材の内容が専門的ということもあり、機材調達のためのMM(機材専門家、業務調整)を確保する必要がある。	



		②機材供与（種類、数、時期）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1年次、2013年12月以降の治安情勢の悪化により、専門家の派遣が中断され、発電機の土台工事は完了までに行い、発電機の搬入まで行うこととなったが、そのほか計画していた供与機材の調達も中断されることになった。設置されたジェネレーターは適切に管理、運用されており、SSTVRの放送の安定に貢献することとなった。</li> <li>・専門家が南スーダンに入国できない期間は、実質、立ち会い検査や機材導入後の技術指導ができないことから、携行機材を除き当初計画していた供与を中止し、派遣が再開された第3年次以降に調達プロセスが再開した。</li> </ul>
		③本邦研修、第三国研修の実施（研修内容・期間・時期・人数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2013年12月以降、2015年1月まで、専門家は南スーダンへの渡航ができず、対応策として、第2年次の活動は第三国で実施された。</li> </ul>
		④現地業務費の支出状況（現地研修、ワークショップの実施など）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地業務費は、適切に支出されている。</li> </ul>
		⑤現地スタッフの活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトの現地スタッフは、第2年次、専門家が南スーダンへ渡航できなかった期間、第三国研修の実施により活動が継続されたが、C/P、専門家、JICA南スーダン事務所との連絡調整役を果たした。</li> </ul>
		南スーダン側の投入はアウトプットを産出するために十分な投入であったか。投入がタイミング良く実施され、活用されているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>①C/Pの配置（人数、時期、分野、兼任状況、資質）</li> <li>②ローカルコストの負担状況</li> <li>③機材や施設の提供（種類、アイテム、単価、数量、活用状況）</li> </ul>
活動からアウトプットに至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか。外部条件による影響はないか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部条件①政府関係者が、南スーダンTV・ラジオの放送内容に干渉を強めない。</li> <li>外部条件②各部門（機材管理・番組制作・報道）の主要スタッフが南スーダンTV・ラジオに引き続き在籍する。</li> <li>外部条件③南スーダンの治安状況が回復・安定し、日本人専門家の再配置が可能である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2013年12月の大統領派と前大統領派の武力衝突以降、政府の治安機関によるメディアに対する圧力は強まっており、SSTVR内でも政府による監視の目は強まっている。</li> <li>・SSTVR各部署の主要スタッフは本プロジェクト期間を通じ在籍している。第1年次にアサインされたWG4メンバーは、退職、休職、担当交代などにより機能していなかったため、第3年次改めて形成している。インフラ未整備により、天候によってC/P職員の間には出勤できない者もいる。また、インターネット環境整備が不十分なため、効率的な連絡手段の確保が困難である。</li> <li>・2013年12月以降、南スーダンの治安悪化により、JICAは職員と専門家を国外退避し、遠隔での事業運営を余儀なくされた。1年以上にわたり、本プロジェクト専門家を含む関係者の現地派遣は中断され、本プロジェクトでは、専門家による南スーダン国内でのOJT活動は実施できなかった。その後、治安状況が安定したことから、2015年1月には専門家の現地派遣が再開された。</li> </ul>	
コスト	アウトプットは投入予定のコストに見合ったものか。投入コストに見合ったプロジェクト目標の達成が見込めるか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紛争影響地域特有の状況下、アウトプットは投入コストに見合ったものであると考えられる。かかる状況下、プロジェクト目標を十分に達成するうえで、専門家の残された派遣日数は不足しているといえる。また、供与機材を活用しての研修を行うためにも、供与機材の迅速な投入が求められている。</li> </ul>	
	他のJICAのスキームとの連携や他の援助機関との連携によるコスト面での効果があるか。	他のJICAのスキーム（研修事業など）の計画・実施状況、他ドナーのメディア支援プログラムの最新状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JICAが支援を行う農業分野のC/Pと協力し、SSTVRの特別番組専従班は南スーダンが発展するための番組の制作の検討を行っている。</li> <li>・第1年次にJICA集団研修（本プロジェクト予算外）に本プロジェクトの技術部門のC/Pが3名参加しており、帰国後も中心的役割を担っている。</li> <li>・第三国研修では、ウガンダ及びケニアの公共放送局の協力を得て、各種研修が実施されており、南スーダンにとってより身近な国を公共放送化のモデルとすることが可能となった。</li> </ul>

インパクト（予測）	上位目標の達成予測	プロジェクト期間終了後3年程度の時点で、上位目標はプロジェクトの効果として発現が見込まれるか。また、阻害要因はあるか。	「プロジェクトの実績」の項参照	・上位目標がプロジェクト期間終了後3年程度の時点で達成される見込みは不確かである。今後、SSTVRが公共放送局へ移行していくなかで、最終的に、独立した編集権と財政面での自立性を確保することで、公平性と中立性の維持が実現すると推測される。
	因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。	関係者意見	・上位目標とプロジェクト目標は乖離していないものの、設定された上位目標の2つの指標は、プロジェクト目標と乖離している。南スーダンの人々へ正確・公平な情報を届けるための人材がSSTVRで育成されたとしても（プロ目）、SSTVRの「視聴者数」を上昇させるためには（指標1）、まず放送カバレッジ拡大のための放送施設の改修や、世帯レベルでのテレビ設置・利用を促進することが不可欠であると推測される。また、放送内容の信頼性に対する「視聴者の認識」を向上させるためには（指標2）、まず国営放送であるSSTVRが公共放送SSBCへ改編し、編集権の独立性が確保されることが不可欠であると考えられる。
		プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は、現時点においても正しいか。外部条件が満たされる可能性は高いか。	外部条件①南スーダンTV・ラジオを公共放送局化するという政策が維持される。	・2014年9月、公共放送局法を含むメディア関連法は成立したが、経営委員会の任命など、公共放送化プロセスは遅れている。2013年12月の武力紛争勃発以降、政府がメディアへの干渉を強めており、制度上、公共放送局となっても、運営や放送内容への干渉を続け、実質的に、公共放送局とはいえない状況となることが懸念される。公共放送局となってから5年後には、財政面で独自財源を確保することが規定されており、その後、財源の政府への依存が減少すれば、より中立、公正な公共放送局が構築されると期待される。
	波及効果	上位目標以外のポジティブ・インパクトは想定されるか。	ポジティブ・インパクト（政策制度、法律等の整備、ジェンダー人権、環境、技術、対象社会、文化的側面など）	・第三国研修で研修員が制作した番組や企画ニュースは、SSTVですべて放送されたがクレジット表記のなかでJICAの名前を明示し、JICAの支援で番組が制作されたことを南スーダンの国民にアピールした。番組内容は、国民の生活に直結する「農業問題」などをテーマとし、「民族融和」を意図しており、視聴者に強い印象を残したものと考えられる。 ・第三国研修については、両国で開催した3カ国公共放送セミナー初日にKBCとUBCの会長が挨拶を行ったが、その模様を含むセミナーが両局の同日夜のニュースで紹介され、プロジェクト活動の内容がケニアとウガンダの公共放送局を通じて両国の国民に広く周知された。 ・KBCはSSTVRに職員を派遣する等の支援を行っており、このプロジェクトに対する関心が高く、3カ国公共放送セミナーの内容と当プロジェクトの活動を記事にしてKBCの社内報に掲載している。協力関係の促進という波及効果がみられる。
		プロジェクトの実施によるマイナスの影響はあるか。それを軽減するための対策は取られているか。	ネガティブ・インパクト（政策制度、法律等の整備、ジェンダー人権、環境、技術、対象社会、文化的側面など）	・番組制作や報道取材制作技術の移転が、結果的に、政治的な圧力のなかで、政府広報啓発の強化につながるリスクはあるが、技術そのものは中立であり、本プロジェクトでは、それを使う人間の意識を変えていくことを重視して各活動が実施されている。また、放送に携わるSSTVRスタッフの公共放送としての使命と意識の向上を図っていくことに重点が置かれている。
持続性（予測）	政策・制度	南スーダン政府情報・放送省及び南スーダンTV・ラジオにおいて、プロジェクトの効果を持続していくための政策や制度的な措置はなされるか。	南スーダン開発政策、メディア関連法、その他情報・放送省の戦略計画	・公共放送局法を含むメディア関連法は2014年9月に成立しており、国営放送SSTVRが公共放送SSBCへ改編する政策は維持されると見込まれる。しかし、新公共放送局の経営委員会及び独立メディア規制局の委員の候補には、治安当局関係者、その他政府関係者が含まれており、現在の候補者がそのまま経営委員として任命されることで、制度上、公共放送局となっても、運営や放送内容への干渉を続け、実質的に理想的な公共放送局となるのが難しくなるとの懸念もある。
	組織・財政	協力終了後も効果をあげていくための活動を実施するに足る組織能力はあるか。	人材配置、意思決定プロセスなど（情報・放送省、南スーダンTV・ラジオ）	・短期ロードマップ及び策定予定の中長期ロードマップに従い、SSTVRが公共放送局化され、雇用制度や人事体制、各役職の職務内容の明確化などの整備が行われるとともに、政府による補助金への適切な予算配分が行われることが不可欠である。また、プロジェクト期間終了までに、企画会議や提案会議をC/Pが中心となって開催することを促進し、優秀な職員をトレーナーとして育成し、研修計画の策定・実施を促進することで、持続性を担保していくことをめざしている。

	C/Pのプロジェクトに対するオーナーシップは、十分に確保されるか。	関係者（情報・放送省、南スーダンTV・ラジオ）、JICA 専門家意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果①WG1は公共放送局化の動向が不確定であることから、消極的な面があるものの、ロードマップに対するオーナーシップは醸成されている。</li> <li>・成果②機材運用保守管理マニュアルの作成過程において、C/Pのオーナーシップが醸成されており、実用化を進めるにあたり、一層高まる見込み。</li> <li>・成果③第2年次までの研修を通じ、番組制作の実習経験を経て技術部門を含むチームワークの重要性を学んだ。特別番組専従班の形成により、活動へのオーナーシップが醸成されることが見込まれる。</li> <li>・成果④第3年次、WG4は、記者ハンドブックの作成に際し、自主的に考え作成を進めており、会議の進行も自主的に実施されつつある。</li> </ul>
	経常経費を含む予算の確保は行われているか、当該国側の予算措置は十分に講じられているか。	南スーダンTV・ラジオへの政府補助金の拠出実績、事業計画など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政面では、慢性的にSSTVRの運営予算が不足している。給与は支払われているが、遅延があったり、手当（夜勤、Radiation Allowance等）が支払われない状況である。2011年7月の独立以前は、政府から機材維持管理費用も拠出されていたが、新国家となってから、また、2013年12月以降は防衛費への予算が優先となっているうえ、緊縮財政の影響も受けている。</li> <li>・公共放送局法によると、公共放送局設置後5年間は、基本的に政府の補助金により運営されるが、受信料、補助金、広告料、その他商業活動、寄付からの資金などの収入源を確保すると規定されている。公共放送局の運営には、独立した財源が不可欠であり、この5年間に補助金以外の財源を確保するシステムを構築する必要があり、本プロジェクトは基盤づくりに貢献するものである。</li> </ul>
技術	プロジェクトで用いられる技術は継続的に受容されつつあるか（技術レベル、社会的・慣習的要因等）、そのための技術移転の手法は適切か。	南スーダンTV・ラジオのC/P、その他スタッフの知識、技術レベル、配置状況など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術移転の手法は適切である。機材運用管理マニュアルは、著作に携わったC/Pを中心に理解が広まっており、朝ミーティングを通じ、より広く周知される予定。番組ガイドラインは、最終化後、恒常的に参照し、活用することで、次第に定着していくものと見込まれる。報道倫理規範は、作成に携わり、報道研修への参加を通じ、認識及び意識の変化がみられつつある。特に、公共放送の使命は定着してきている。</li> </ul>
	供与施設・機材の維持管理は適切に行われる見込みか。	南スーダンTV・ラジオの技術スタッフの知識、技術レベル、配置状況など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・供与されたジェネレーターは適切に管理・運用され、SSTVRの放送の安定に大きく貢献している。第3年次に調達を進めている供与機材も、TV・ラジオの各官位スタジオ、提案票・構成表・原稿など、共有のためのPC等、放送局として基本的なシステムを構築する内容で、基本設備が欠如、不足する同局には不可欠であり、日常業務ですぐに利用されることが見込まれる。全般的な保守管理体制は、予算不足もあり、十分とはいえないが、機材運用保守管理マニュアルに基づき、保守管理の指導がJICA 専門家により実施中である。また、ドバイでのVTR研修参加者が帰国後、自発的に3台を修理しており、保守管理能力は着実に向上しており、持続性は高い。</li> </ul>
	南スーダンTV・ラジオが技術普及のメカニズムを維持できる可能性は、どの程度あるか。	WGの機能、南スーダンTV・ラジオ内の人材育成制度など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第3年次以降、WGのメンバーを中心に、TOTを実施していく予定。その後、職員への普及を図るために、C/P自身による組織的な研修計画策定を推進する必要がある。</li> </ul>
社会・文化	多様性への配慮不足により持続的効果を妨げる可能性はないか。	関係者意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本邦研修、第三国研修を通じ、SSTVR及びMOIBからの参加者は、公共放送局としての役割に加え、紛争予防配慮の重要性を学んでいる。また、倫理規範には民族間対立などを助長しない報道や女性、子どもなど弱者への配慮も規定するなど、この国の実情に沿った内容も盛り込まれている。多様性への配慮の促進が図られていることから、持続的効果が妨げられる可能性は低い。</li> </ul>
その他	持続性を阻害するその他の要因はあるか。	関係者意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2013年12月に発生した現政権と前大統領派間の武力衝突以降、政府はメディアへの干渉を強めている。特に、2015年8月には和平協定に係る大統領へのプレッシャーもあり、政府は言論統制を強化し、政府に対し批判的な内容を報道する新聞が、治安当局者より発行停止命令を受けたり（8月1日Al-Radi、8月4日Citizen）、ラジオプロダクション（8月5日Free Voice）、ラジオ局（Radio Tama jus）が相次いで閉鎖措置を受けたりという事態が続いている。</li> </ul>

