

カンボジア王国
地方行政法運用のための首都と州レベルの
能力開発プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 27 年 3 月
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所

カン事
J R
15-004

カンボジア王国
地方行政法運用のための首都と州レベルの
能力開発プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 27 年 3 月
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構
カンボジア事務所

目 次

目 次

プロジェクト位置図

写 真

略語表

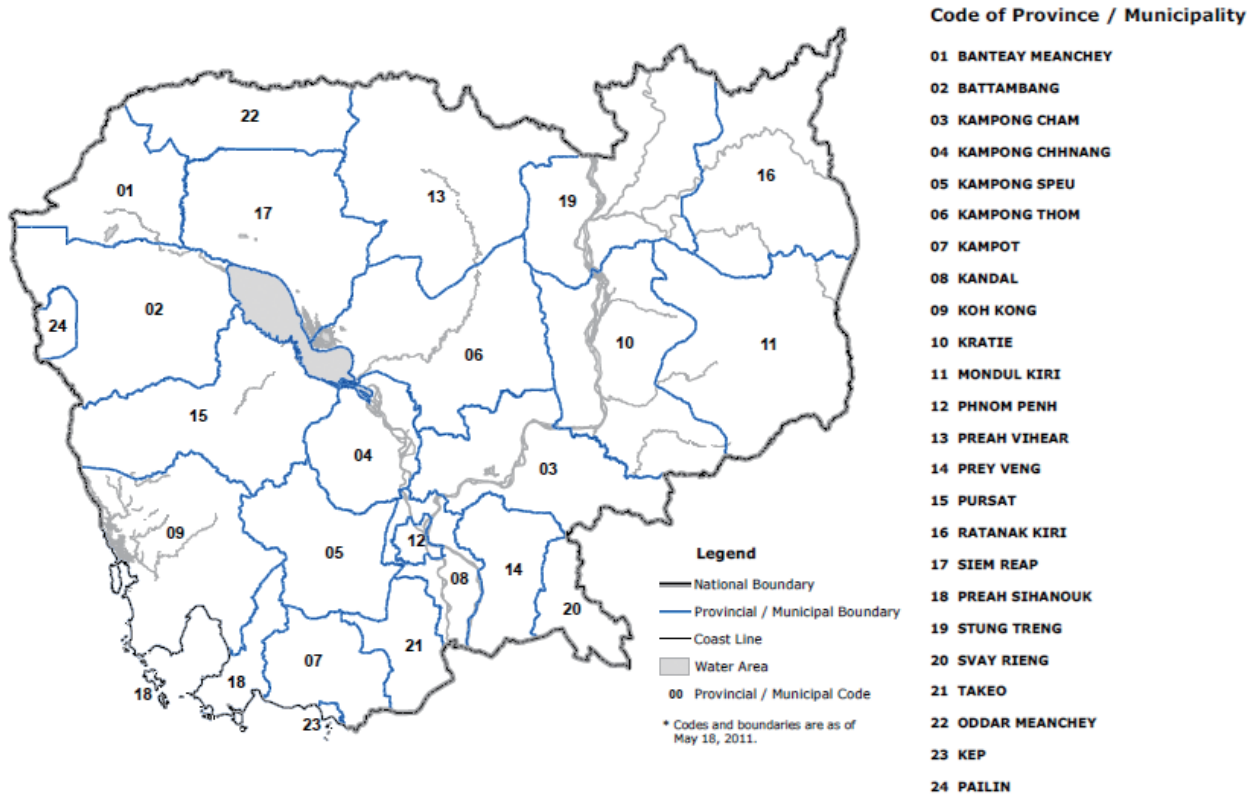
評価調査結果要約表（和文）

評価調査結果要約表（英文）

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査団派遣の目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査団派遣日程	2
第2章 終了時評価調査の方法	4
2-1 評価の手法	4
2-2 評価の方針	4
2-3 主な調査項目と情報・データ収集方法	5
2-4 調査項目	5
第3章 プロジェクトの実績	6
3-1 投入実績	6
3-1-1 日本側投入実績	6
3-1-2 カンボジア側投入実績	6
3-2 活動実績	7
3-3 成果の達成状況	9
3-4 プロジェクト目標の達成度	10
3-5 上位目標の達成度	11
第4章 実施プロセス	12
4-1 プロジェクトの活動	12
4-2 移転した手法・技術	13
4-2-1 中央から州レベルへのカスケード方式による研修	13
4-2-2 日本人専門家からの技術移転	14
4-3 プロジェクトのモニタリングシステム	14
4-3-1 報告システム	14
4-3-2 合同調整委員会（JCC）	14
4-3-3 運営指導調査	14

第5章 評価結果	15
5-1 評価5項目による評価	15
5-1-1 妥当性	15
5-1-2 有効性	16
5-1-3 効率性	18
5-1-4 インパクト	19
5-1-5 持続性	20
第6章 結論	23
第7章 提言・教訓	24
付属資料	
1. 評価グリッド調査結果表	27
2. PDM 2 (和訳)	33
3. 主要面談者リスト	37
4. 主要面談録	39
5. 協議議事録 (M/M、合同評価報告書を含む)	61

プロジェクト位置図



出典：Economic Census of Cambodia 2011: Census Atlas (National Institute of Statistics, 2012)

プロジェクト対象地域：カンボジア王国 首都・全州

写

真



協議議事録 (M/M) 署名



内務省 (MOI)



MOI 長官表敬



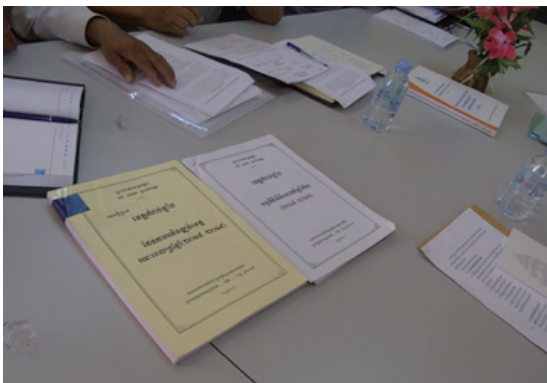
プノンペン都事務所



コンポンチャム州事務所



コンポンチュナン州事務所



CPDP (2014年版) ドラフト
於：コンポンチュナン州事務所



研修教材及び更新した CPIP (2カ年分)
於：プノンペン都事務所

略 語 表

略 語	欧 文	和 文
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
CDIU	Capacity Development and Information Unit	能力開発・情報ユニット
C/P	Counterpart	カウンターパート
CPDP	Five-Year Development Plans at the Capital and Provincial Level	首都・州 5 カ年開発計画
CPIP	Three-Year Rolling Investment Programs at the Capital and Provincial Level	首都・州 3 カ年投資プログラム
C/S	Commune / Sangkat	コミュニオン (村)・サンカット (地区)
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
D&D	Decentralization and Deconcentration	地方分権化・業務分散化
DANIDA	Danish International Development Agency	デンマーク国際開発庁
D/M	District / Municipality	郡・市
D/M/K	District / Municipality / Khan	郡・市・区
DoLA	Department of Local Administration	地方行政局
DoP	Department of Planning	計画局
DP	Development Partner	開発パートナー
GDLA	General Department of Local Administration	地方行政総局
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
IP 3	The First Three Years Implementation Plan (2011-2013) of NP-SNDD	NP-SNDD 3 カ年実施計画
IP 3-II	3 Year Implementation Plan, Phase II (2015-17) of the National Program for Sub-National Democratic Development	NP-SNDD 3 カ年実施計画フェーズ 2
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JMIs	Joint Monitoring Indicators	合同モニタリング指標
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング・評価
MCS	Ministry of Civil Service	公務員省
MDTF	Multi-Donor Trust Fund	マルチドナー信用基金
MEF	Ministry of Economy and Finance	経済財政省
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MOI	Ministry of Interior	内務省

MOP	Ministry of Planning	計画省
NCDD	National Committee for Democratic Development at Sub-National Level	民主的中央開発国家委員会
NCDDS	NCDD Secretariat	NCDD 事務局
NCDDSWG	NCDDS Working Group for PILAC 2	PILAC 2 のための NCDDS ワーキンググループ
NP-SNDD	National Program for Sub-National Democratic Development	民主的中央開発のための 10 カ年国家プログラム
NSDP	National Strategic Development Plan	国家戦略開発計画
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	経済協力開発機構
OJT	On-the-Job Training	実地研修（訓練）
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PILAC	Project on Improvement of Local Administration in Cambodia	カンボジア国地方行政能力向上プロジェクト
PILAC 2	Project for the Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial Level	地方行政法運用のための首都と州レベルの能力開発プロジェクト
PO	Plan of Operation	活動計画表
PRDNEP	Project of Capacity Development of Provincial Rural Development in North-Eastern Provinces	北東州地域開発能力向上プロジェクト
PWG	Planning Working Group	計画ワーキンググループ
RGC	Royal Government of Cambodia	カンボジア政府
RSA	Royal School of Administration	王立行政学院
SCHRDO/ PADD	Sub-National Administration Capacity and Human Resource Development Office / Policy Analysis and Development Division	政策分析・開発課/ 地方行政能力・人材育成開発室
SIDA	Swedish International Development Agency	スウェーデン国際開発庁
SNA	Sub-National Administration	地方行政体
SNDD	Sub-National Democratic Development	民主的中央開発
SNIF	Sub-National Investment Facility	地方投資ファシリティ
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	強み・弱み・機会・脅威（SWOT 分析とは、これら 4 つの軸から評価する事業分析のひとつ）
TFC	Technical Facilitation Committee	技術ファシリテーション委員会

TNA	Training Needs Assessment	研修ニーズアセスメント
TOT	Training of Trainers	講師養成研修
TWG	Technical Working Group	テクニカルワーキンググループ
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画

プロジェクト期間：2010年3月～2015年3月（5年間）

第1年次 2010年3月～2011年7月

第2年次 2011年8月～2012年5月

第3年次 2012年6月～2013年7月

第4年次 2013年8月～2015年3月

1ドル（US\$）=117.58円（2014年12月、JICA 統制レート）

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：カンボジア王国	案件名：地方行政法運用のための首都と州レベルの能力開発プロジェクト
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プログラム
所管部署：JICA カンボジア事務所	協力金額（終了時評価時点）：4億5,000万円
協力期間： 2010年3月～2015年3月(5年間)	先方関係機関：内務省（MOI）、民主的開発国家委員会事務局（NCDDS）、政策分析・開発課／地方行政能力・人材育成開発室（SCHRDO/PADD） ¹
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）政府は、その上位の開発政策である「四辺形戦略」及び「国家戦略開発計画」において、グッド・ガバナンスを持続可能で公正な開発のための前提条件として位置づけ、地方分権化・業務分散化（Decentralization and Deconcentration : D&D）を、優先課題である「行政改革」の重要な手段として掲げてきた。カンボジア政府による具体的な取り組みとして、2008年における首都と州、郡・市・区（D/M/K）に関する役割・義務などを規定した「地方行政法」の施行、2009年における内務大臣を議長とする「民主的開発国家委員会（National Committee for Sub-National Democratic Development : NCDD）」の設置、2010年における「民主的開発のための10カ年国家プログラム（National Program for Sub-National Democratic Development : NP-SNDD）」の策定、2011年から開始したNP-SNDDの「3カ年実施計画（First Three Years Implementation Plan : IP3）」の策定が挙げられる。</p> <p>JICAは、カンボジア政府の要請により、D&D推進に関わる人材育成を目的とした「地方行政能力向上プロジェクト（Project on Improvement of Local Administration in Cambodia : PILAC）」を2007年1月より2010年1月にわたり実施し、MOI及び州レベルの地方行政に関する研修運営能力の向上への支援を通じ、中央・地方行政官等の知識向上に努めてきた。その一方で、他ドナー（開発パートナー）によるコミューン（村）・サンカット（地区）（C/S）以下の行政レベルにおける法整備、制度設計、各種研修支援は実施中であるものの、首都・州の5カ年開発計画（Five-Year Development Plans at the Capital and Provincial Level : CPDP）並びに3カ年投資プログラム（Three-Year Rolling Investment Programs at the Capital and Provincial Level : CPIP）の立案・実施管理支援についてはほとんど行われていない状況にあった。これを受けて、カンボジア政府は、PILACの知見を活用し、中央・地方行政官及び州レベルの評議員を対象に各州のCPDP及びCPIPの立案・実施・モニタリングを行う地方行政能力の強化（人材育成システムの構築支援を含む）を目的とする技術協力プロジェクトをわが国に対し要請した。</p> <p>こうした経緯を踏まえ、「地方行政法運用のための首都と州レベルの能力開発プロジェクト（Project for the Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial Level : PILAC 2）」は、NCDD事務局（NCDD Secretariat : NCDDS）をカウンターパート（C/P）機関として、2010年3月より2015年3月までの5年間の予定で行われており、現在技術協力プロジェクト専門家チームが第4年次の業務を実施中である。</p>	

¹ 2012年初旬のNCDDS組織改編により、プロジェクト開始時の政策チーム能力開発・情報ユニット（CDIU）から、SCHRDO/PADDに変更となった。

1-2 協力内容

(1) 上位目標：首都と州政府において、地域住民の社会・経済状況の改善に資する CPDP と CPIP を自律的、戦略的に立案・実施管理するためのシステムが機能する。

(2) プロジェクト目標：首都と州政府において、CPDP と CPIP を立案・実施管理するための地方行政能力が強化される。

(3) 成果：

1. NCDDES により地方行政運営と人材育成に関する課題と対策が明確になる。
2. NCDDES により、CPDP と CPIP に関する業務実施体系が整備される。
3. SCHRDO/PADD と協力機関により首都と州の評議員と関係行政官が CPDP と CPIP の立案・実施管理を行うための地方行政運営に関する研修体系が整備される。

(4) 投入（評価時点）

- 1) 日本側：総投入額 4 億 5,000 万円（終了時評価時点）
 専門家派遣：5 名（業務実施契約）
 機材供与：17 万 3,880 円
 現地活動費（チーフアドバイザーからの情報に基づく、2015 年 3 月）：7,200 万円（国内研修費用、ローカルスタッフ雇用、プロジェクト運営維持費）
 研修員派遣（第三国研修、本邦研修）：延べ 25 名
- 2) カンボジア側
 主な C/P 人材の配置：27 名
 プロジェクト・ディレクター：MOI 長官／NCDDES 事務局長
 プロジェクト・マネジャー：MOI 地方行政総局長／NCDDES 副事務局長
 C/P：政策分析・開発課／地方行政能力・人材育成開発室（SCHRDO/PADD）
 施設提供（チーフアドバイザーからの情報に基づく、2015 年 3 月）：プロジェクト事務所（光熱費含む）

2. レビュー調査団の概要

団員構成	<p>(1) 日本側</p> <table border="0"> <tr> <td>団長／総括</td> <td>小島 岳晴</td> <td>JICA カンボジア事務所 次長</td> </tr> <tr> <td>地方行政</td> <td>川北 博史</td> <td>JICA 国際協力専門員</td> </tr> <tr> <td>協力企画</td> <td>林 英一郎</td> <td>JICA カンボジア事務所 企画調査員</td> </tr> <tr> <td>評価分析</td> <td>青木 裕子</td> <td>国際航業株式会社 コンサルタント</td> </tr> <tr> <td>調査支援</td> <td>Phok Phira</td> <td>JICA カンボジア事務所 所員</td> </tr> </table> <p>(2) カンボジア側</p> <table border="0"> <tr> <td>H.E. Sak Setha</td> <td>MOI 長官／NCDDES 事務局長</td> </tr> <tr> <td>H.E. Duch Sonn</td> <td>MOI 地方行政総局長／NCDDES 副事務局長</td> </tr> </table>	団長／総括	小島 岳晴	JICA カンボジア事務所 次長	地方行政	川北 博史	JICA 国際協力専門員	協力企画	林 英一郎	JICA カンボジア事務所 企画調査員	評価分析	青木 裕子	国際航業株式会社 コンサルタント	調査支援	Phok Phira	JICA カンボジア事務所 所員	H.E. Sak Setha	MOI 長官／NCDDES 事務局長	H.E. Duch Sonn	MOI 地方行政総局長／NCDDES 副事務局長
団長／総括	小島 岳晴	JICA カンボジア事務所 次長																		
地方行政	川北 博史	JICA 国際協力専門員																		
協力企画	林 英一郎	JICA カンボジア事務所 企画調査員																		
評価分析	青木 裕子	国際航業株式会社 コンサルタント																		
調査支援	Phok Phira	JICA カンボジア事務所 所員																		
H.E. Sak Setha	MOI 長官／NCDDES 事務局長																			
H.E. Duch Sonn	MOI 地方行政総局長／NCDDES 副事務局長																			
調査期間	2015 年 1 月 4 ～ 16 日																			

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：首都と州政府において、CPDP と CPIP を立案・実施管理するための地方行政能力が強化される。

以下に示すとおり、首都と州の CPDP・CPIP 策定支援においてその目標をほぼ達成したといえる。

指 標	達成状況
指標 1： 首都と全州による CPDP・CPIP が作成される。	CPDP・CPIP（2011年版）は首都及び全 24 州で作成済み。指標は達成された。また、2014 年版 CPDP・CPIP は現在全都・州で作成中である。
指標 2： 首都と全州による CPIP が毎年更新できるようになる。	プロジェクトが実施した質問票調査結果（州評議会議員回答）によると、2012 年及び 2013 年ともに全 25 都・州のうち 17 都・州が更新したと回答している（有効回答 20 都・州）。指標はほぼ達成されたといえる。
指標 3： 首都と全州の CPIP への地域社会経済状況の変化をモニタリング・分析できるようにする。	PDM 2 に記載される指標入手手段である「CPDP（2014 年版）の中のモニタリング戦略」は現在作成中である。なお、終了時評価時点では CPDP（2014 年版）が完成した首都・州はまだ存在していない。よって、指標は達成されなかった。ただし、2014 年 5 月の評議会議員選挙後における CPDP・CPIP の法令上 ² の作成期限は 2016 年 5 月である。また、首都及びすべての州で、CPDP 策定の最初の段階で作成する全工程のスケジュールを示す「計画カレンダー」が策定済みであり、評議会により承認もされている。そのため、同カレンダーに沿って策定プロセスが今後進行していくものと考えられる。

(2) 成果の達成度

成果 1 は達成された。地方人材育成調査報告書は作成された（1 年次）。また、左記報告書に基づき地方行政人材育成戦略は作成され（2 年次）、カンボジア側に承認されている。

成果 2 は達成された。MOI と計画省（MOP）の共同省令 2013 年 10 月 30 日公布により、CPDP・CPIP の立案・実施管理ガイドラインの改訂は承認された。また、このガイドラインに基づく CPDP・CPIP 立案・実施管理マニュアル改訂版と研修教材の最終案を 2014 年 4 月にカンボジア側に提出。NCDDES の承認の下に、2014 年 6 月から実施された首都・全州で実施した一連の研修で使用された。

成果 3 は達成されなかった。本プロジェクトでは、マスター講師研修、首都・州レベル講師研修、首都・州レベル研修を実施したが、おのおのの知識向上率は順に 15%、23%、16%であり、指標とされた 25%の向上がみられなかった。

² 政令（Sub-Decree on The Amendment of Article 12 of Sub-decree on Development Plan and Three-year Rolling Investment Program at Capital, Provinces, Municipalities, Districts, Khans）では、第 12 条に評議会選挙後 2 年以内に CPDP・CPIP を策定することを定めている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

妥当性は高い。首都と州が CPDP・CPIP を策定することを規定した地方行政法に PILAC 2 は基づいている。また PILAC 2 は、同法に基づきカンボジア政府が推進中である民主的
地方開発のための 10 年国家プログラム (NP-SNDD) における制度と人材強化に寄与し、
NP-SNDD の第 1 フェーズとして D&D 体制の構築をめざす IP 3 において、PILAC 2 は地
方評議員や行政官の能力強化の面で貢献している。わが国の対カンボジア支援において、
ガバナンス分野は国別援助方針における重点分野のひとつとして挙げられ、「法整備・行
政構築プログラム」の一環として事業展開計画に位置づけられている。本プロジェクトは
NCCDS のニーズを満たしており、着実に活動を実施している点は高く評価される。

(2) 有効性

有効性は高い。プロジェクト目標はおおむね達成されたといえる。指標 1 「首都と全州
による CPDP・CPIP が作成される」は達成された一方、指標 2 「首都と全州による CPIP
が毎年更新できるようになる」はほぼ達成された。指標 3 「首都と全州の CPIP への地域
社会経済状況の変化をモニタリング・分析できるようになる」については、CPDP (2014
年版) が現在作成中であり、そこに記載されるモニタリング戦略を確認することができな
いため、指標は達成されなかった。ただし、前述のとおり、CPDP・CPIP の法令上³の策定
期限は 2016 年 5 月であり、PILAC 2 が改訂したガイドライン・マニュアルに基づき、終了
時評価調査で視察した首都及び 2 州ではほぼスケジュールどおり進捗している。以上を踏
まえて、「成果 (アウトプット)」と「プロジェクト目標」との間のロジックは適切であっ
たといえる。

(3) 効率性

効率性は高い。カンボジア政府側の CPDP・CPIP 策定ガイドラインの完成や承認の遅延
は PILAC 2 の活動に大きく影響を及ぼしたものの、計画していた活動はすべてプロジェク
ト期間内に完了できる見込みである。成果 1・2 は達成され、成果 3 の指標は達成されな
かったものの、今後プロジェクトの効果が継続されていくことにより知識は向上していく
ものと考えられる。供与機材は、現時点においても有効に活用されている。本邦研修・第
三国研修も効果的に実施され、カンボジア側にとって将来的に有益な事例を伝えることが
できた。2012 年 1 月の運営指導調査の結果、プロジェクト第 3・4 年次の計画が変更された
ものの、活動内容の変更及び専門家の派遣により柔軟に対応した。

(4) インパクト

インパクトは高い。2014 年の評議会選挙後に、首都と全州で CPDP・CPIP が現在作成
中である。PILAC 2 による質問票調査結果によれば、首都・全州において CPDP・CPIP 立
案・実施管理のための「計画カレンダー (CPDP 策定の最初の段階で作成する全工程のス
ケジュールを示したもの)」が作成され、評議会承認済みであり、このカレンダーどおり
策定が進むと考えられるため、上位目標の達成見込みは高いと判断した。

上位目標達成以外のインパクトとしては、以下が確認された。

³ 脚注 2 に同じ。

1) 制度・政策面

PILAC 2はCPDP・CPIP立案・実施管理ガイドライン改訂を行うこととなり、首都と州レベルへの行政能力開発支援として、カンボジア政府のD&D改革に大きなインパクトを与えている。

2) 組織面

MOI 地方行政総局に研修局が新設されることになり、プロジェクトの活動に関わってきた職員が局長に就任することが決まっている。PILAC 2より、これまでの技術・能力を持続的に活用し発展させる体制を整備するように提言してきており、これに対応したカンボジア側の動きである。

3) ターゲットグループ及びそれ以外へのインパクト

終了時評価で視察した2州ではともに、ガイドライン・マニュアルの改訂によりCPDP・CPIPの策定プロセスが円滑になり、かつ、より多くの関係者が積極的に参加するようになったとの発言が得られた。また、プロジェクトのターゲットは首都・州であったが、その下の行政レベルであるD/M/Kの開発計画・投資プログラムにもこのガイドライン・マニュアルが参考にされている。

(5) 持続性

以下の観点から、PILAC 2の持続性は中程度と判断される。

1) 法律・制度面

今後も政治・経済等の外的要因が安定し推移した場合、地方行政法は維持され、D&D改革は進む見込みである。NP-SNDD 3カ年実施計画フェーズ2 (IP 3-II、2015～17年)も開始され、地方行政人材の育成・強化が目標のひとつとなっている。

2) 組織・体制面

MOI 地方行政総局 (GDLA) に研修局が新設されることになり、プロジェクトの活動に関わってきた職員が局長になることが決まっている。PILAC 2に関わってきたPILAC 2のためのNCDDSワーキンググループ (NCDDSWG) のメンバーもほとんどが、研修局に異動となる予定である。職務分掌、業務計画についての詳細も数カ月以内に確定することになっている。

3) 財政面

新設されるMOI/GDLAの研修局の財政面での持続性については、経常経費には予算がつくものの、活動費はドナーに頼ることになる。州レベルにおいては、CPIPのプロジェクト実施のための財源不足が明らかで、中央省の州レベルにおける各局の年次予算計画との関連づけや、自主財源の増加を図るなど、何らかの手段を講じる必要がある。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) カスケード方式による研修の実施は、短期間の間にCPDP・CPIP策定のために必要な技術や知識を効果・効率的に広めていくうえで機能したといえる。

(2) プロジェクト・ディレクターであるMOI長官／NCDDS事務局長の強いリーダーシップとオーナーシップに加え、地方行政能力向上プロジェクト (PILAC、2007～2010年)から構築したMOI/NCDDSとの強い信頼関係のうえに、PILAC 2は実施された。例えば、CPDP・CPIPのガイドライン改訂のためにNCDDのメンバーである2省によるMOI・MOP共同省令が策定されたことが挙げられる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

- (1) NCDDの組織改編プロセスに合わせ、当初の予定よりも半年遅れのタイミングにて、プロジェクトは地方行政体（Sub-National Administration : SNA）における組織及び人材に関する状況分析調査が開始された。
- (2) 地方開発計画策定に関する政策（Policy on Planning System at Sub-National Level）の承認が遅れたために、CPDP・CPIP立案・実施管理ガイドラインの改訂作業の開始が遅れた。CPDP・CPIP（2014年版）策定スケジュールを勘案し、NCDDの承認の下、改訂作業は政策の承認前に開始された。しかし、PILAC 2で作成した改訂ガイドラインのMOIとMOPの共同省令による承認も遅れたため、プロジェクト活動が3カ月遅延することになった。

3-5 結論

首都と全州において第1回CPDP・CPIP（2011年版）が策定され、第2回CPDP・CPIP（2014年版）は作成中である。第2回CPDP・CPIPについては、PILAC 2による質問票調査の結果より、首都・全州においてCPDP策定の最初の段階で作成する「計画カレンダー」が作成・承認済みであり、このカレンダーどおりに進められるものと考えられる。したがって、PILAC 2はその目標である首都と州における開発計画策定能力の向上に貢献していると判断される。妥当性、有効性、効率性、インパクトはいずれも高い。持続性については中程度である。MOIに研修局ができたことによりPILAC 2の活動を継続する組織体制が整ったが、具体的な活動内容及び活動を実施するための財源については検討中である。首都・州レベルにおいても、CPIPのプロジェクト実施資金は不足しており、今後も継続して資金を確保する努力が望まれる。

3-6 提言・教訓

- (1) PILAC 2を通じて得られた知識・経験の内部化及び更なる発展に向けた努力

PILAC 2の活動の効果及びインパクトについて確証を得たことから、MOIへの内部化（例：担当部局の新設）によってPILAC 2の功績を継続することをNCDDに対して提言するとともに、その功績を更に発展させることによってCPDP・CPIPのガイドラインやマニュアルを質的に向上させることについても併せて提言する。これら提言の目的は、NCDDによる強力なリーダーシップと中央・地方レベルの関係機関の明確な所掌区分により、地域のニーズに応えることである。特に、MOIにおける研修局の新設は、NCDDの前向きな意志の表れであると考えられる。また、（PILAC 2が実施した）カスケード方式での研修の実施やCPDP・CPIP立案・実施管理ガイドラインやマニュアルの改訂に向けた財源の確保も肝要であることを提言する。

- (2) 首都・州レベルにおけるCPDP・CPIPの実施に向けた財政的枠組み並びにモニタリングメカニズムの拡充

地方行政体（SNA）の財政能力の重要性についてはこれまでも複数のD&Dの中核的な文書によって言及されてきたことであるが、その財源だけではCPDPの目的の達成やCPIPのプロジェクトの実施には不十分であるのが現状である。CPDP・CPIPの強固な策定メカニズムの確立のためには、CPIPに記載されているプロジェクトの実施が不可欠である。したがって、NCDD傘下の政府機関は予算策定とCPDP・CPIPの実施との関連性を明確にすることを提言する。

上記に加えて、CPDP・CPIPのモニタリングメカニズムも首都・州レベルにおける開発

インパクトを確保するために必要である。特に、MOI 及び首都・州の行政体が十分な人的・財政的資源を確保しつつ、現行の CPDP・CPIP の状況を確認するモニタリングメカニズムを強化することを提言する。その理由は、このメカニズムが次期 CPDP・CPIP の形成に向けたフィードバック及び教訓を提供することになるからである。

(3) NCDD 傘下の政府機関による効率的な調整及びコミュニケーション

今回の調査により、地方レベルの計画策定システムにおいて、NCDD 傘下の MOI、MOP、経済財政省（MEF）といった関係政府機関の間での調整及びコミュニケーションについて改善の余地があることが確認された。したがって、NCDD 傘下の関係する政府機関が、実践的かつ現実的な観点からの CPDP・CPIP の改善を目的としたハイレベル会合を適切な時期に開催することを提言する。

Summary of the Terminal Evaluation

1 Outline of the Project	
Country: The Royal Government of Cambodia	Project Title: The Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial Level (PILAC2)
Issue/Sector: Governance	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in charge: JICA Cambodia Office	Total cost: 448,000,000 yen (As of January 16, 2015)
Period of Cooperation: March 2010 – March 2015 (Five years)	Partner Country’s Implementing Organization: Sub-National Administration Capacity and Human Resource Development Office (SCHRDO), Policy Analysis and Development Division (PADD), National Committee for Sub-National Democratic Development Secretariat (NCDDS) ⁴

1.1 Background of the Project

In the Rectangular Strategy and the National Strategic Development Plan (NSDP), the Royal Government of Cambodia (RGC) regards good governance as a pre-condition to achieve the sustainable, steady, and equitable socio-economic development, equal opportunity, equality before law, and social justice. In those national development policies, the Decentralization and Deconcentration (D&D) locates in one of the major reforms to promote good governance, namely the Public Administration Reforms.

In this regard, for actual examples, the RGC promulgated the Law on Administrative Management of the Capital, Provinces, Municipalities, Districts, and Khans in 2008 which defines the roles and functions of the Sub-National Administration (SNA) except Communes and Sangkats; created the National Committee for Sub-National Democratic Development (NCDD) which is chaired by the Minister of Interior in 2009; and formulated the National Program for Sub-National Democratic Development (NP-SNDD) in 2010 and the First Three Years Implementation Plan of NP-SNDD (IP3) in 2011.

Receiving the official request from the RGC, the Japan International Cooperation Agency (JICA) implemented the technical cooperation project named the Project on Improvement of Local Administration (PILAC) for the purpose of the human resource development for the period of three years from January 2007 to January 2010. Through the PILAC’s support to strengthen the training management capacity on local administration at the Ministry of Interior and the Provincial Halls, JICA strived to enhance the knowledge of the central and sub-national government officers.

At that time, there was a situation observed where most of development partners tended to support development of laws and institutions; and provision of various trainings at the Commune and Sangkat level while they did seldom work on the support on formulation, implementation, and management of the Capital and Provincial Five-Year Development Plan (CPDP) and the Capital and Provincial Three-Year Rolling Investment Program (CPIP). Acknowledging the situation, RGC requested the formulation and implementation of another technical cooperation project to strengthen local administrative capacity including the support for the system building on the human resource development. The project was expected to enable the national and sub-national administration officers; and the councilors at the capital and provincial level to formulate, implement, and monitor CPDP and CPIP of the localities, with full utilization

⁴ The C/P of PILAC2 was changed from the Capacity Development and Information Unit (CDIU) to SCHRDO/PADD due to restructuring of NCDDS in early 2012.

of knowledge and experience of PILAC.

In this connection, the Project for the Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial Level, alias PILAC 2, was formulated and being implemented for the period of five years from March 2010 to March 2015, in cooperation with the NCDD as the counterpart of the project.

1.2 Project Overview

(1) Overall Goal: A strategic system to formulate and manage 5-year development plans and 3 year rolling investment programs is operationalized at capital and provincial level with stronger ownership aiming at improving socio-economic situations.

(2) Project Purpose: Capacity of local administration at capital and provincial level to formulate and manage 5-year development plans and 3-year rolling investment programs is established.

(3) Outputs:

1. Issues on human resource development and countermeasures in relation to local administration management and human resource development are identified by NCDD.
2. Operational procedures and practices related to formulation and management of 5-year development plans and 3-year rolling investment programs at capital and provincial level are structured by NCDD.
3. The capacity of capital and provincial councilors and relevant officers to implement local administration management to formulate and manage 5-year development plans and 3-year rolling investment programs are systematically enhanced by SCHRDO/PADD and supporting agencies.

(4) Inputs (At the time of the Terminal Evaluation)

Japanese side

- Experts in five (5) specialized areas have been dispatched to Cambodia up to date.
- Personal Computer valued Japanese Yen 173,880 was purchased.
- Japanese Yen 7.2 million as allocated for training activities, employment of local staff, and project operation and maintenance cost as of January 2015, according to the Chief Advisor of the project.
- Thirteen (13) of C/P were dispatched for training in Japan.
- Five (5) of C/P were dispatched to third country training in Indonesia, eight (8) were to Singapore.

Cambodian side

- Twenty seven (27) officials from NCDD are appointed as main C/P.
- Project office including utilities in NCDD has been provided for Japanese experts and Khmer staff of the project.

2 Evaluation Team

Cambodian side	H.E. Sak Setha, Secretary of State, Ministry of Interior (MOI), Chairperson, NCDD Secretariat (Project Director) H.E. Duch Sonn, Director General of Local Administration, MOI; Deputy Chairperson, NCDD Secretariat (Project Manager)
Japanese side	Mr. Takeharu Kojima, Senior Representative, JICA Cambodia Office Mr. Hirofumi Kawakita, Senior Advisor, JICA Mr. Eiichiro Hayashi, Project Formulation Advisor, JICA Cambodia Office

Japanese side	Ms. Yuko Aoki, Consultant (Evaluation Analysis), Kokusai Kogyo Co., Ltd. Mr. Phok Phira, Program Officer, JICA Cambodia Office
Period	January 4 - 16, 2015

3 Results of Evaluation

3.1 Achievement of the Project Purpose

Project Purpose: Capacity of local administration at capital and provincial level to formulate and manage CPDPs and CPIPs is established.

Stated as follows, PILAC2 has almost achieved its goal in terms of assisting all stakeholders at capital and provinces to formulate CPDP and CPIP.

Indicator 1 CPDP and CPIP are formulated by capital and all provinces.	<i>The indicator 1 has been already achieved, as CPDP and CPIP were formulated by the capital and all provinces in 2011.</i>
Indicator 2 CPIPs are revised by capital and all provinces every year.	<i>The indicator 2 has been already achieved, as CPIPs were revised in 2012 and 2013 by the capital and 17 provinces out of 20 collected answered of PILAC2 survey. Number of provinces is 24 in the country.</i>
Indicator 3 Capital and provincial councils are able to monitor and analyze the changes of basic regional socio-economic situations for CPIP in capital and all provinces.	<i>The indicator 3 has not been achieved yet at the time of terminal evaluation. “Monitoring strategies of CPDP (2014) “which is the means of verification of the Indicator 3, in the capital and all provinces are in the middle of formulation. However, the dead line of the finalization of CPDP is May 2016 by law⁵. Capital and all provinces already formulated and approved by the council the Planning Calendar which shows formulation and monitoring schedule of CPDP and CPIP. It is prospected that CPDP (2014) will be formulated and monitored according to the Planning Calendar.</i>

3.2 Achievement of Outputs

The following are the achievements of the three Outputs based on the Objectively Verifiable Indicators in PDM2.

Output1 was achieved. Situation analysis report on local administration management and human resources in local administration was formulated and approved by NCDD. And Human Resource Development Strategy for local administration management was also formulated based on situational analysis report, was formulated and approved by NCDD.

Output2 was also achieved. Operation guidelines on CPDP and CPIP were revised, and officially approved as an inter-ministerial Prakas⁶ of MOI and Ministry of Planning (MOP) on 30 Oct. 2013. Operation manuals were submitted to NCDDS and utilized in the training courses as public documents. Leader of NCDDS

⁵ “Sub-Decree on the Amendment of Article 12 of Sub-decree on Development Plan and Three-year Rolling Investment Program at Capital, Provinces, Municipalities, Districts, Khans” defines that CPDP and CPIP shall be formulated within two years after the provincial council election.

⁶ Prakas means “Ministerial Order” in Khmer.

Working Group (WG) was deeply involved in formulation of the manuals.

Output3 was not achieved. Knowledge level was not improved by 25% in 2014. *The indicator 3-1 "Knowledge level of the training participants related to the 5-year development plan and 3-year rolling investment program is improved by 25% in 2014." has not been achieved.* Analysis of the results on the knowledge test was conducted by PILAC2 though; the reason of the lower improvement could not be clarified.

3.3 Summary of Evaluation Results

The Team confirmed that Inputs, Activities, Outputs and Project Purpose defined in PDM2 are mostly in progress or largely accomplished. The progress of the project from five evaluation criteria is summarized as follows:

Relevance

High. PILAC2 aligns with the laws and policies related to the D&D reform. PILAC2 met needs of NCDDS to promote formulation of CPDP and CPIP at the Capital and provincial level. The project also aligns with the policy of Japan to support RGC. The project meets the needs of NCDDS. The steadily progress of project activities are highly evaluated.

Effectiveness

High. CPDP and CPIP were formulated in 2011, at the capital and all provinces for the first time and approved by the respective councils, which proved the capacity of local administration is largely established. The new CPDP after the election in May 2014 are now in progress in the capital and all provinces by following the revised guideline of CPDP and CPIP. The dead line of the CPDP completion is May 2016. The Capital and all provinces completed formulation and approved the planning calendar for the new CPDP and CPIP. All the process of CPDP and CPIP will be proceeded on schedule.

Efficiency

High. The project activities of PILAC2 flexibly adopted the actual situation and changed the contents. It made the project's input effectively utilized to deliver the outcomes. Output 1 and 2 were achieved, and it is highly prospect that Output3 will be achieved by the continuous efforts of all stakeholders. The training courses in Japan and the third county were also effectively implemented; the trainees are applying what they learnt from the training to their works. There were changes of plan at the middle of project period as a result of JICA Consulting Survey in January 2012 though, PILAC2 corresponded the change of activities by adjusting the dispatch of experts.

Impact

High. It is prospect that the Overall Goal will be achieved as the Planning Calendar was approved and the process is going on schedule at Capital and all provinces. Another remarkable impact was the establishment of the Training Department in MOI, most of the NCDDSWG member will be transferred to the department.

Sustainability

Moderate. The Training Department in MOI will succeed and develop the PILAC2's experiences and knowledge. The department is expected to play central roles in the training system plan to be established

in IP3-II. However, financial sustainability to run the system needs to be well established. In addition to that, for realization of CPDP and CPIP, it is necessary to create financial sources for efficient and effective development planning and programming at the capital and provincial level.

3.4 Contributing / hindering factors for achievement of the Outputs

● Contributing factors

- The cascade style of training functioned efficiently and effectively to disseminate skills and knowledge to formulate CPDP and CPIP for thousands stakeholders in short period of time.
- Based on the strong leadership and ownership of the Project Director, and the strong relationship of mutual trust between NCDDS/MOI and Japanese side since PILAC (2007-2010), PILAC2 was conducted. For example, with the initiative of NCDD, Inter-Ministerial Prakas of MOI and MOP for revision of the guideline was made.

● Hindering factors

- As coping with reorganization process of NCDDS, PILAC2 started a survey on situation analysis of organizations and human resource of SNAs a half year later than the original schedule.
- The project activities for revision of the operation guideline on CPDP and CPIP were behind the schedule due to the delay of signing of the Policy on Planning System at Sub-National Level. In order to follow the CPDP formulation schedule, the revision started prior to the policy endorsement with the approval of NCDD. However, the approval of the guideline as the inter-ministerial Prakas of MOI and MOP was also delayed. The Project activities had to be delayed for three months.

3.5 Conclusion

The overall result of the evaluation is high except the sustainability because PILAC2 has achieved the project purpose of developing the capacity for development planning in the Capital and all provinces, where CPDP and CPIP were produced in 2011 and the second CPDP are in progress. As for the sustainability, the organizational sustainability is going to be ready as the Training Department is going to be established. However, the financial source for the actual activities is not clear yet. Also the financial sources to implement the CPIP listed project are necessary to continue conducting CPDP at Capital and provincial level.

3.6 Recommendations

The Team has confirmed that the expected outputs have been achieved without any critical problem, though with some delay in the implementation of the project. The Team has also observed the progress and lessons learnt through this study. Based on these observations, the Team would like to make recommendations as below:

(1) Efforts to internalize and further develop knowledge and experience acquired from PILAC2

The Team already confirmed the effectiveness and impact of the PILAC2 activities. Therefore, the Team requests NCDD to succeed the achievements of PILAC2 through internalization into MOI and further develop them to improve the quality of the current guideline and manual to meet the local needs with the strong leadership and division of responsibility of relevant institutions at the national and sub-national levels. In this regard, the creation of the Training Department in MOI is perceived to be a positive sign of

the willingness of NCDD. The Team, moreover, emphasizes the financial allocation is critical to conduct for the cascade training and revise the guideline and manual of CPDP and CPIP.

(2) Enhancement of financial and monitoring mechanism to implement CPDP and CPIP in the capital and provinces

Although importance of financial capacity of SNA has been highlighted in several key documents of D&D, the financial resource is not sufficient currently to achieve the objectives of CPDP and implement the projects of CPIP. In order to establish the concrete development mechanism of CPDP and CPIP, the Team believes that the implementation of the projects listed in CPIP would be essential. Therefore, the Team recommends the concerned ministries under NCDD to establish the clear linkage between the budget formulation and the CPDP and CPIP implementation.

In addition to that, the monitoring of CPDP and CPIP is another necessary mechanism to ensure the impact of development at the capital and provincial level. In this regard, the Team requests that MOI and the capital and provincial administrations to strengthen the monitoring mechanism to examine the situation of existing CPDP and CPIP, as feedbacks and lessons learnt for formulation of the next CPDP and CPIP, with enough human and financial resources.

(3) Efficient coordination and communication among the concerned ministries under NCDD

Through this study, the Team has observed that there is a room to improve the coordination and communication on the planning system at the sub-national level among the concerned ministries, such as MOI, MOP and MEF under NCDD. The Team recommends, therefore, the concerned ministries under NCDD should organize a high level meeting at appropriate timing for the improvement of CPDP and CPIP from the practical and realistic viewpoint.

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

カンボジア王国（以下、「カンボジア」と記す）政府は、その上位の開発政策である「四辺形戦略」及び「国家戦略開発計画」において、グッド・ガバナンスを持続可能で公正な開発のための前提条件として位置づけ、地方分権化・業務分散化（Decentralization and Deconcentration : D&D）を優先課題である「行政改革」の重要な手段として掲げてきた。カンボジア政府による具体的な取り組みとして、2008年における首都と州、郡・市・区（D/M/K）に関する役割・義務などを規定した「地方行政法」の施行、2009年における内務大臣を議長とする「民主的開発国家委員会（National Committee for Sub-National Democratic Development : NCDD）」の設置、2010年における「民主的開発のための10カ年国家プログラム（National Program for Sub-National Democratic Development : NP-SNDD）」の策定、2011年から開始したNP-SNDDの「3カ年実施計画（First Three Years Implementation Plan : IP3）」の策定が挙げられる。

JICAは、カンボジア政府の要請により、D&D推進に関わる人材育成を目的とした「地方行政能力向上プロジェクト（Project on Improvement of Local Administration in Cambodia : PILAC）」を2007年1月より2010年1月にわたり実施し、内務省（Ministry of Interior : MOI）及び州政府の地方行政に関する研修運営能力の向上への支援を通じ、中央・地方行政官等の知識向上に努めてきた。その一方で、他ドナー（開発パートナー）によるコミューン（村）・サンカット（地区）（C/S）以下の行政レベルにおける法整備、制度設計、各種研修支援は実施中であるものの、首都・州の5カ年開発計画（Five-Year Development Plans at the Capital and Provincial Level : CPDP）並びに3カ年投資プログラム（Three-Year Rolling Investment Programs at the Capital and Provincial Level : CPIP）の立案・実施管理支援についてはほとんど行われていない状況にあった。これを受けて、カンボジア政府は、PILACの知見を活用し、中央・地方行政官及び州レベルの評議員を対象に各州のCPDP及びCPIPの立案・実施・モニタリングを行う地方行政能力の強化（人材育成システムの構築支援を含む）を目的とする技術協力プロジェクトをわが国に対し要請した。

こうした経緯を踏まえ、「地方行政法運用のための首都と州レベルの能力開発プロジェクト（Project for the Capacity Development for Implementing the Organic Law at Capital and Provincial Level : PILAC 2）」は、NCDD事務局（NCDD Secretariat : NCDDS）をカウンターパート（C/P）機関として、2010年3月より2015年3月までの5年間の予定で行われており、現在技術協力プロジェクトによる専門家チームが第4年次の業務を実施中である。

1-2 調査団派遣の目的

本終了時評価は、2015年3月15日のプロジェクト終了を控え、これまでの活動の実績及びに成果を確認及び評価するとともに、2012年11月に実施した中間レビュー調査で提言した内容の取り組み状況を踏まえつつ、残り2カ月のプロジェクト活動及びプロジェクト終了後の取り組み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。具体的には以下のとおり。

- （1）プロジェクトの進捗を現行プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM 2）と活動計画表（PO）を基にして確認する。

- (2) プロジェクト実施上の問題点や課題を明確にする。
- (3) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM 2) のレビューを行う。
- (4) 経済協力開発機構／開発援助委員会(OECD/DAC)による評価5項目(妥当性、効果、効率性、インパクト、持続性)を用いてプロジェクト達成の度合いを評価する。
- (5) プロジェクト目標をプロジェクト終了後も持続・発展させるために必要な協力期間終了時までの活動と対策について提言を行う。

1-3 調査団の構成

<日本側メンバー>

氏名	担当業務	所属	期間
小島 岳晴	団長／総括	JICA カンボジア事務所 次長	2015年1月5～16日
川北 博史	地方行政	JICA 国際協力専門員	2015年1月11～16日
林 英一郎	協力企画	JICA カンボジア事務所 企画調査員	2015年1月5～16日
青木 裕子	評価分析	国際航業株式会社 コンサルタント	2015年1月5～16日
Phok Phira	調査支援	JICA カンボジア事務所員 所員	2015年1月5～16日

<カンボジア側メンバー>

氏名	所属
H.E. Sak Setha	PILAC 2 プロジェクト・ディレクター MOI 長官／ NCDDES 事務局長
H.E. Duch Sonn	PILAC 2 プロジェクト・マネジャー MOI 地方行政総局総局長／ NCDDES 副事務局長

1-4 調査団派遣日程

本合同調査は2015年1月4日から16日までの13日間にわたり、以下の日程のとおり実施された。

月日 (曜日)	時間	活動概要	宿泊地
1月4日 (日)	午前／午後	移動(評価分析担当団員): 成田～バンコク～プノンペン	プノンペン
1月5日 (月)	08:00～10:30	団内協議(調査方針、日程確認等)	プノンペン
	11:00～12:00	経済財政省(MEF) 地方行政体財政総局ボウ・ボン・ソカ(Bou Vong Sokha) 副局長聞き取り	
	14:30～16:00	計画省(MOP) フー・タイン・エン(Hou Taing Eng) 長官表敬訪問・聞き取り	

1月6日 (火)	09:00～10:30	内務省(MOI) サク・セタ(H.E. Sak Setha) 長官(プロジェクトダイレクター) 表敬訪問・聞き取り	プノンペン
	11:00～12:00	MOI ンガン・チャムルン(H.E. Ngan Chamroeun) 副長官表敬訪問・聞き取り	
	14:00～17:00	民主的開発国家委員会(NCDD) 事務局関係者(MOI職員) 聞き取り	
1月7日 (水、祝日)	09:00～15:00	PILAC2 日本人専門家聞き取り	コンポンチュナン
	午後	移動: プノンペン～コンポンチュナン	
1月8日 (木)	08:00～16:30	コンポンチュナン州聞き取り (副知事、評議会議員、計画投資課、州アドバイザー、計画局、経済財政局)	コンポンチャム
	午後	移動: コンポンチュナン～コンポンチャム	
1月9日 (金)	08:00～17:00	コンポンチャム州聞き取り (副知事、評議会議員、計画投資課、州アドバイザー、計画局、経済財政局)	コンポンチャム
1月10日 (土)	午前	移動: コンポンチャム～プノンペン	プノンペン
	午後	評価報告書案作成	
1月11日 (日)	午前/午後	評価報告書案作成 移動(地方行政担当団員): 羽田-バンコク～プノンペン	プノンペン
1月12日 (月)	08:00～09:00	団内協議(進捗報告、日程確認等)	プノンペン
	09:30～10:30	MOI イヴ・ブントル(H.E. Ev Bunthol) 監察局長(前プロジェクト・マネジャー) 聞き取り	
	11:00～17:30	プノンペン都聞き取り (副知事、評議会議員、計画投資課、都アドバイザー、計画局)	
1月13日 (火)	09:00～12:30	プノンペン都聞き取り (経済財政局、教育青年スポーツ局)	プノンペン
	午後	団内協議(報告内容確認)及び評価報告書案作成	
1月14日 (水)	08:30～09:30	スウェーデン大使館エリック・ワリン(Erik Wallin) 一等書記官聞き取り	プノンペン
	10:00～11:00	アジア開発銀行チャムルン・オウチ(Chamroeun Ouch) シニアプログラムオフィサー聞き取り	
	15:00～16:00	MOI サク・セタ(H.E. Sak Setha) 長官への評価報告書案・協議議事録(M/M) 案共有並びにコメント依頼	
1月15日 (木)	午前/午後	団内協議〔評価報告書・M/M 最終確認(C/P 機関のコメント確認・修正含む)〕	プノンペン
1月16日 (金)	09:00～12:15	合同調整委員会(JCC)	—
	12:30～14:00	日本大使館報告	
	14:15～15:15	JICA 事務所長報告	
	夜	移動(評価分析担当・地方行政担当団員): プノンペン～バンコク～成田・羽田	
1月17日 (土)	早朝	移動: 成田・羽田着	—

第2章 終了時評価調査の方法

2-1 評価の手法

日本側及びカンボジア側メンバーが合同で「新 JICA 事業評価ガイドライン第1版」(2010年6月)に基づき、現行 PDM (PDM 2) と評価5項目による評価手法を用い、①プロジェクトの達成、②実施プロセスの検証、③評価5項目(下記表)からの分析を行った。

表2-1 評価5項目

妥当性	プロジェクトのめざしている効果(プロジェクト目標や上位目標)が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である政府開発援助(ODA)で実施する必要があるかといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
有効性	プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか(あるいは、もたらされるのか)を問う視点。
効率性	主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか(あるいはされるか)を問う視点。
インパクト	プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果を見る視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。
持続性	援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか(あるいは持続の見込みはあるか)を問う視点。

2-2 評価の方針

2014年12月22日に実施された本調査の対処方針会議に基づき、以下の点を評価方針として設定した。

- (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)、活動計画表(PO)に基づき、プロジェクトの投入実績、活動実績、目的・成果達成状況、発言効果などを調査・確認し、課題などを整理する。
- (2) 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、プロジェクトチーム、カンボジア側関係者とともにプロジェクトの終了時評価を実施する。なお、その際には、中間レビュー調査実施の際に得た結論、提言、教訓についても考慮に入れることとする。
- (3) 上記評価結果を基に、プロジェクト終了後の上位目標を達成するための今後の課題、対応策、提言などを含め合同評価報告書案(英文)を作成し、カンボジア側と協議し合意をめざす。
- (4) 上記の協議結果を協議議事録(M/M)(英文)として取りまとめ、署名する(付属資料5を参照)。

- (5) 可能な限りにおいて、次期プロジェクト（「地方行政官研修運営能力向上プロジェクト（仮称）」）の要請が内務省（MOI）より挙げられていることにかんがみ、その示唆についても併せて確認する。

2-3 主な調査項目と情報・データ収集方法

評価グリッドに基づき、以下のとおり評価5項目それぞれに調査項目を設定した。情報・データ収集方法は5項目共通で、プロジェクト報告書、政策文書などを用いた文献の分析、中央、首都、州の行政官や評議員へのインタビュー（個人、グループディスカッション）、現地視察を行った。調査項目、方法及び調査結果の詳細については、付属資料1「評価グリッド」を参照のこと。

2-4 調査項目

(1) 妥当性

カンボジア政府による政策・事業との整合性、C/P〔政策分析・開発課／地方行政能力・人材育成開発室（SCHRDO/PADD）〕やターゲットグループ（首都・州の評議員、知事、行政官等）のニーズとの合致など

(2) 有効性

プロジェクト目標（首都・州の開発計画策定能力の向上）の達成見込み、成果のプロジェクト目標達成への論理的貢献、外部条件の現状など

(3) 効率性

各成果の達成度、投入（人材、資機材、資金）の有効活用、他事業との連携など

(4) インパクト

上位目標の達成度、政策、C/Pやターゲットグループへの影響など

(5) 持続性

カンボジア政府による政策・事業の将来的な展望、体制と技術の維持普及、予算措置など財政面での持続性など

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

3-1-1 日本側投入実績

(1) 専門家派遣

本プロジェクトには、①総括／行政／能力強化1、②副総括／開発計画、③能力評価／人材育成／教育経営／能力強化2、④援助調整、⑤研修実施支援／業務調整のシャトル型専門家5名が業務実施契約により派遣されている。

(2) 研修（本邦・第三国）

1) 本邦研修

「地方自治研修」を以下の2回、京都にて実施した。

a) 2011年11～12月 4名参加

b) 2012年10月 8名参加

2) 第三国研修

第三国研修を以下の2回実施した。

a) 「地方開発計画研修」を2012年2～3月、インドネシアにて実施した（5名参加）。

b) 「地方開発計画」を2014年12月、シンガポールにて実施した（8名参加）。当初2014年3月にタイで実施を予定していたが、同国での治安の悪化により、急遽シンガポールに開催地を変更した。

(3) 機材供与

パーソナルコンピュータ1台を第1年次に供与した。

(4) 現地活動費

各種調査、研修実施準備、研修実施支援などに必要な費用、及び2012年1月に実施した新庁舎への事務所移転に伴うインターネット・事務所機材の移転に係る手数料、事務用家具購入費を負担した。ローカルスタッフ、秘書、清掃人、ドライバー、短期リサーチアシスタントなど、プロジェクト運営に必要な現地人材を雇用した（PILAC 2 チーフアドバイザーからの情報に基づく、2015年3月）。

3-1-2 カンボジア側投入実績

(1) プロジェクト要員

カンボジア政府は、プロジェクト・ディレクターに MOI 長官／NCDDS 事務局長、プロジェクト・マネジャーに MOI 地方行政総局（GDLA）総局長／NCDDS 副事務局長を任命している。なお、プロジェクトの C/P は、NCDDS の SCHRDO/PADD であるが、実際には NCDDS によって選定された 21 名のワーキンググループ（NCDDSWG）メンバーもプロジェクトとしては C/P と考え、活動を実施してきた（第3年次以降は 27 名）。また、NCDDSWG メンバーのうち 10 名強が恒常的にプロジェクト活動に係わり、最終的に 5 名を研修講師に、5 名を研修講師補助に認定した。以上の人々が実質的な C/P であった（研

修講師 C/P リストは、付属資料 5. 協議議事録 (M/M) 中の合同評価文書の Annex 5 を参照のこと。

(2) 施設・設備の提供

カンボジア政府はプノンペン市内の MOI 内に、プロジェクトオフィスを専門家の執務、会議などのために提供している (光熱費含む)。

3-2 活動実績

PILAC 2 の活動については適宜現地の状況に応じた変更を加えながら進捗している (PO については M/M 中の合同評価報告書の Annex 2 参照。なお、下記の活動の括弧内番号は PO に対応)。以下に、中間レビュー以降の活動実績の概要を示す。

成果 1 : NCDDES により地方行政運営と人材育成に関する課題と対策が明確になる。	
(1-1) 国別研修 1「上級人事管理セミナー 3」のフォローアップ	候補者選定が見送られたため、実施支援もフォローも実施していない。
(1-2) 第 2 年次活動のフォローアップ活動/能力評価枠組み試行	第 4 年次実施に計画変更したが、最終的には、第 4 年次中にも実施しないこととなった。
(1-3) 2012 年度国別研修「地方自治研修」の実施	D&D 改革とプロジェクトの進展に伴い、より具体的な地方分権に係る事例をカンボジア側に提供するため、日本での視察型研修を実施した (省庁長官など高級官僚を対象に実施)。
(1-4) 第三国研修「地方開発計画」の実施	当初実施を予定していたタイでの実施が治安の悪化により難しくなったため、急遽代替国を探した結果、シンガポールでの実施となった。
(1-5) トップ・マネジメント・セミナー : アジア諸国の地方分権	中間評価時にカンボジア側から要請があり、その提言された活動を実施した。
(1-6) 首都・州レベル上級職員人材育成プログラム	同上
(1-7) 首都・州レベルの開発計画・投資プログラムのガイドライン承認支援業務	この活動は第 4 年次開始時点での実施に計画が変更された。ガイドラインは第 4 年次開始までに承認される見込みであったが、承認作業が進まず、追加で承認作業への支援が必要であった。
成果 2 : NCDDES により、CPDP と CPIP に関する業務実施体系が整備される。	
(2-1) 国別研修 2「地方自治研修 3」、国別研修 2「地方自治研修 4」の実施支援・フォローアップ	候補者選定が見送られたため、実施支援もフォローも実施していない。
(2-2) 国別研修 2「地方自治研修 5」の実施支援・フォローアップ	活動全体を見直した結果、実施しないこととした。
(2-3) 首都・州レベルの開発計画・投資プログラムのガイドライン改訂	ガイドラインの最終案承認が第 3 年次中に得られず、マニュアル改訂も完了することができなかった。ガイドラ

支援	イン承認に関しては、第4年次に承認を支援するための業務を追加で実施した。
(2-4) ガイドラインにのっとり、かつ、国家政策・住民ニーズに基づいた開発計画・投資プログラムの立案・実施管理マニュアル策定支援	同上
(2-5) 首都・州レベルの開発計画・投資プログラムのガイドラインに基づくマニュアル改訂支援/最終化	ガイドライン承認が遅れたため、マニュアル最終化の作業も遅れて実施した。
(2-6) 開発計画・投資プログラムの立案・実施管理に関する課題調査	計画どおり実施した。
成果3：SCHRDO/PADDと協力機関により首都と州の評議員と関係行政官がCPDPとCPIPの立案・実施管理を行うための地方行政運営に関する研修体系が整備される。	
(3-1) NCDD能力向上計画2013・2014の更新支援	NCDD能力向上計画の更新は実施されなくなったので、この活動は実施していない。
(3-2) CPDP達成状況のモニタリング、社会・経済状況ベースライン情報更新の方法、及びCPIPの見直しに関する研修の運営管理OJTの準備・実施・評価	これらの活動はCPDP・CPIP立案・実施管理のガイドラインなどを改訂せず、第1年次に実施した研修に基づき、その内容を深めて、首都・州職員の能力強化を継続して実施することを前提にした計画であった。第3年次にガイドラインを改訂することが決定し、新しいCPDP・CPIP策定方法を周知するための研修が必要となり、左にあるような研修・活動は実施しないことになった。
(3-3) CPDP達成状況のモニタリング、社会経済状況ベースライン情報更新の方法、及びCPIPの見直しに関する研修の講師養成研修(TOT)の準備・実施・評価	
(3-4) CPDP達成状況のモニタリング、社会経済状況ベースライン情報更新の方法、及びCPIPの見直しに関する研修のカリキュラム作成支援	
(3-5) CPDPの達成状況のモニタリング、社会経済状況に関するベースライン情報更新の方法、及びCPIPの見直しに関する研修の実施支援と研修改善への助言	
(3-6) 全州政府のパフォーマンス(能力評価の結果)のモニタリング	
(3-7) 州政府の5年間の業務に関する研修パッケージのとりまとめ	研修教材が完成するのは第4年次となったため、この活動は第4年次で実施中である。
(3-8) 改訂された研修マニュアルに関する研修の運営管理OJTの準備、実施、評価	ガイドライン・マニュアルの改訂にあわせて実地研修(OJT)を実施した。

(3-9) 改訂された研修マニュアルに基づく研修のカリキュラム作成支援	マニュアルを完成できなかったため、カリキュラム及び研修教材も完成させることができず、この作業は第4年次まで継続して実施した。
(3-10) (改訂されたガイドラインに基づく) CPDP・CPIPに関する研修の運営管理 OJT の準備、実施、評価	ガイドライン承認が遅れたため、活動の開始が多少遅れたが、第4年次の初めに立てた計画どおりにほぼ実施した。
(3-11) 改選後の各州での CPDP・CPIP の立案研修カリキュラム作成支援	活動が変わり、この活動は実施されないこととなった。この活動の代わりに、改訂されたガイドラインに基づく、CPDP・CPIP の策定・運営管理に関わる新たな研修カリキュラムを作成した。
(3-12) CPDP・CPIPに関する研修講師養成研修 (TOT) の準備・実施・評価	ガイドライン承認が遅れ、地方評議会選挙 (2014年5月) 後の実施となったため、計画より遅れての実施となった。
(3-13) 改選後の各州に対する CPDP・CPIP の立案に関する研修実施支援と参加者アンケートに基づく研修パッケージ取りまとめへの助言	2014年5月の選挙後に実施した。ガイドラインの承認が遅れたため、若干実施が遅れた。
(3-14) 改選後の首都及び全州のベースライン調査の実施支援	活動が変わり、この活動は実施されないこととなった。この活動は (3-5) の活動と関連しており、(3-5) の研修を実施しないこととなったため、首都及び全州がベースライン調査を実施することは不可能となり、実施しないこととなった (第3年次)。さらに、第4年次においてもガイドライン改訂に基づき、開発計画・投資プログラムの策定・運営管理の研修を実施する必要があったため、この活動は実施しないこととした。
(3-15) 研修パッケージの NCDD による承認の取りつけ側面支援	研修パッケージの内容は既にカンボジア政府側から承認を得ていたため、パッケージとしてまとめたものを、NCDD のホームページに載せるとともに、首都・全州に NCDD の名前で配布の見込み。
(3-16) 首都及び全州でのパフォーマンスのモニタリング	活動全体を見直した結果、実施しないこととした。この活動は、第2回 CPDP・CPIP 策定完了後に実施することを見込んでいた。しかし、プロジェクトの現地活動が終わる時点で、第2回 CPDP・CPIP の策定が完了しないことがほぼ確実となることが判明したため、実施不可能となった。

3-3 成果の達成状況

PDM 2 で示された指標に基づく成果の達成状況は以下のとおり。

成果 1 NCDDDS により地方行政運営と人材育成に関する課題と対策が明確になる。	指標 1-1：首都と州政府の地方行政運営、人材育成にあたっての課題、NCDDDS が設定する能力評価の枠組み、人材育成戦略案が明記された地方人材育成調査報告書が作成される。
	地方人材育成調査報告書が作成、承認されたことから本指標は達成されたといえる。
	指標 1-2：地方人材育成調査報告書に基づいて作成された地方行政人材育成戦略が NCDDDS に提出される。
	地方人材育成調査報告書に基づいて作成された地方行政人材育成戦略が NCDDDS に提出、承認された。本指標は達成されたといえる。

成果 2 NCDDDS により、CPDP と CPIP に関する業務実施体系が整備される。	指標 2-1：CPDP・CPIP の立案・実施管理ガイドラインが改定される。
	CPDP・CPIP の立案・実施管理ガイドラインは、MOI と MOP の共同省令（2013 年 10 月 30 日公布）により承認された。本指標は達成されたといえる。
	指標 2-2：改訂された CPDP・CPIP のガイドラインに基づいたマニュアルが作成される。
	改訂された CPDP・CPIP のガイドラインに基づいたマニュアルが作成され、研修教材とともに、最終案が 2014 年 2 月に NCDDDS に提出された。NCDDDS 承認の下、2014 年 6 月から実施された首都・全州で実施した一連の研修で使用された。本指標は達成されたといえる。

成果 3 SCHRDO/PADD と協力機関により首都と州の評議員と関係行政官が CPDP と CPIP の立案・実施管理を行うための地方行政運営に関する研修体系が整備される。	指標 3-1：2014 年の CPDP・CPIP の研修受講者の知識が 25% 向上する。
	25% 以上の向上がみられなかったため、本指標は達成されなかった。本プロジェクトでは、マスター講師研修、首都・州レベル講師研修、首都・州レベル研修を実施したが、おのおのの知識向上率は順に 15%、23%、16% であり、指標とされた 25% の向上がみられなかった。ただし、本成果は首都・州レベルでの研修体系が整備されることが目標であり、研修体系の整備自体は、IP 3-II の計画にも含まれていることから、本成果は達成されつつあると判断した。

3-4 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標：首都と州政府において、CPDP と CPIP を立案・実施管理するための地方行政能力が強化される。

指標 1 首都と全州による CPDP・CPIP が作成される。	CPDP 及び CPIP（2011 年版）は首都及び全 24 州で作成済みであり、本指標は達成された。2014 年版 CPDP・CPIP は現在全都・州で作成中である。
------------------------------------	--

<p>指標 2 首都と全州による CPIP が毎年更新できるようになる。</p>	<p>プロジェクトが実施した質問票調査の結果（州評議会議員回答）によると、2012・13年ともに全 25 都・州のうち 17 都・州が更新したと回答している（有効回答 20 都・州）。指標はほぼ達成されたといえる。</p>
<p>指標 3 首都と全州の CPIP への地域社会経済状況の変化をモニタリング・分析できるようになる。</p>	<p>PDM 2 に記載されている指標入手手段である「CPDP（2014 年）の中のモニタリング戦略」は作成中である。なお、終了時評価時点では CPDP が完成した首都・州はまだ存在していない。よって、指標は達成されなかった。ただし、2014 年 5 月の州評議会議員選挙後における CPDP・CPIP の法令上⁷の作成期限は 2016 年 5 月である。また、首都及びすべての州で、CPDP 策定の最初の段階で作成する全工程のスケジュールを示す「計画カレンダー」が作成済みであり、評議会により承認もされている。そのため、同カレンダーに沿って策定プロセスが今後進行していくものと考えられる。</p>

3-5 上位目標の達成度

上位目標：首都と州政府において、地域住民の社会・経済状況の改善に資する CPDP と CPIP を自律的、戦略的に立案・実施管理するためのシステムが機能する。

<p>指標 1 首都と全州においてガイドラインに基づく CPDP と CPIP が 2014 年の評議会改選後も作成される。</p>	<p>上述（プロジェクト目標指標 3）のとおり、2014 年 5 月の評議会選挙後の CPDP・CPIP は作成中である。今後「計画カレンダー」に沿って策定プロセスが進行していくものと考えられる。</p>
<p>指標 2 首都と全州において CPIP の改定が継続される。</p>	<p>CPDP・CPIP の完成後（2016 年 5 月）以降のことであり、現時点では指標達成見込みを判断できない。</p>
<p>指標 3 首都と全州の地域社会経済状況のモニタリング・分析が継続される。</p>	<p>CPDP・CPIP の完成後（2016 年 5 月）以降のことであり、現時点では指標達成見込みを判断できない。</p>

⁷ 政令（Sub-Decree on the Amendment of Article 12 of Sub-decree on Development Plan and Three-year Rolling Investment Program at Capital, Provinces, Municipalities, Districts, Khans）では、第 12 条に評議会選挙後 2 年以内に CPDP・CPIP を策定することを定めている。

第4章 実施プロセス

4-1 プロジェクトの活動

2012年1月の運営指導調査及び同年11月の中間レビュー以降において計画・活動内容の変更はあったものの、NCDDDSとPILAC 2の協働により、予定していた活動はおおむね計画どおりに実施された。主な活動は以下のとおり。

- NCDDの承認の下、地方行政運営・人材育成に関する現状分析調査が実施され、報告書（「地方人材育成調査報告書」）としてまとめられた（第1年次）。
- CPDP・CPIP策定のための第1回研修が実施された（第1年次）。
- 上記の「地方人材育成調査報告書」に基づき、「地方行政人材育成戦略」が作成され、NCDDにより承認された（第2年次）。
- CPDP・CPIP立案・実施管理ガイドライン・マニュアルの改訂、及び研修教材が作成された（第3年次、第4年次）。
- 第4年次には、CPDP・CPIP策定のための第2回研修が実施された。
- ガイドラインの承認が2013年10月末となったため、第2回研修は計画より3カ月遅れた。その後、第2回の評議員選挙が2014年5月にあり、実際の研修の実施は6月からと更に変更になった。この研修実施後まもなく、首都及び全州で、改訂版ガイドライン・マニュアルに基づいてCPDP策定が開始された。

PILAC 2の主要な活動及び関連事項の年表を以下に示す。

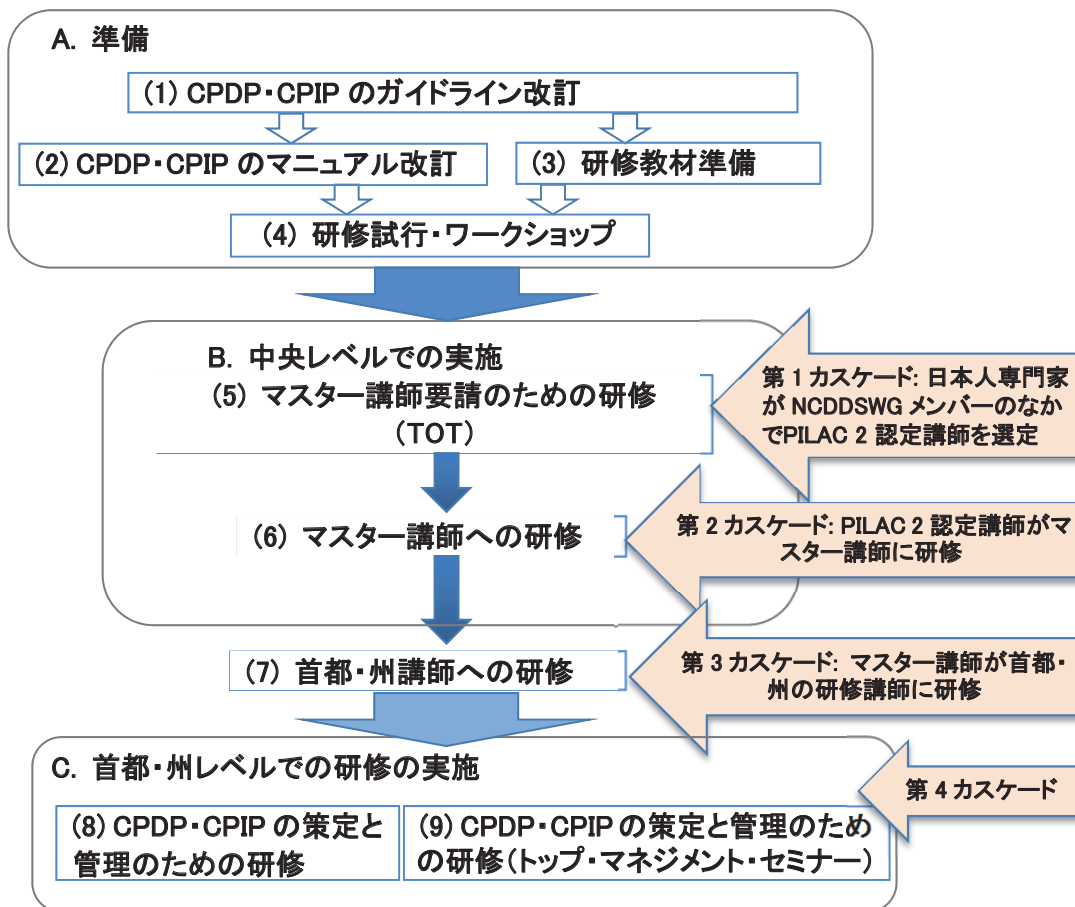
	首都・州	PILAC 2	法・規制
2009	第1回評議員選挙 (5月)		NCDDが組織される。
2010		PILAC 2開始 現状分析調査などが行われる。	ガイドライン（初版）が承認される。
2011	首都・全州で第1回CPDP・CPIPの策定	CPDP・CPIP策定のための第1回研修（1～3月）	IP3開始
2012	第1回目のCPIP更新	PILAC 2とNCDDSWGによる ガイドライン・マニュアルの 改訂作業開始 第1回研修の評価	
2013	第2回目のCPIP更新		改訂版ガイドラインの承認（10月）
2014	第2回評議員選挙 (5月)	CPDP・CPIP策定のための第2回研修（6～8月）	

	首都・全州で第2回 CPDP ・CPIP の策定開始 (9月)		地方計画策定システム に関する政策 (Policy on Planning System at Sub- National Level) の承認 (12 月)
2015			IP 3-II 開始

4-2 移転した手法・技術

4-2-1 中央から州レベルへのカスケード方式による研修

PILAC 2 はカスケード方式による研修を 2011 年及び 2014 年に実施した。研修を実施するカンボジア側のオーナーシップを高めるという点において、カスケード方式の研修方法は知識や情報を伝達する方式として適切であり、効率的・効果的であったといえる。また、カスケード方式による技術移転は、教える側と学ぶ側に相互作用をもたらしており、特に教える側にとっては教えることによって学ぶ機会を得ることが可能になった。終了時評価調査団は州レベルでの視察において、研修講師が手法や技術的スキルを教える一方で、受講者（評議員や行政官）が実務的な見地からの質問をするなど、互いに教え合う状況が生まれていることが、インタビューやグループディスカッションの結果から明らかになった。2014 年の研修プログラムのフロー図は以下のとおりである。



出典：Kingdom of Cambodia Training Program Implementation Report (Second Training Implementation), PILAC2, 2015
を基に作成。

4-2-2 日本人専門家からの技術移転

研修やワークショップを通じ、日本人専門家は以下に示すさまざまな分析手法を NCDDSWG に伝え、社会経済状況をより詳細に分析し、かつ首都・州での研修やワークショップが実施可能となるべく支援を行った。

- 問題分析、解決分析、SWOT 分析など計画策定に有効な分析手法
- 研修／ワークショップ運営管理（計画から評価まで）
- ファシリテーション手法 など。

研修の実施方法については、実地研修（OJT）も行われた。なお、ワークショップ、セミナー、研修プログラムのリストについては、付属資料5「協議議事録（M/M）」中の合同評価報告書の Annex 4 を参照のこと。

4-3 プロジェクトのモニタリングシステム

4-3-1 報告システム

PILAC 2 では、プロジェクトから JICA カンボジア事務所への報告書提出及び同事務所との適宜協議のほか、以下のとおり JCC を実施した。PILAC 2 のオフィスは MOI 内にあり、NCDDSWG メンバーとのミーティングは随時行われていた。PILAC 2 で作成した文書はすべて、NCDDSWG メンバーと共有されている。日本人専門家の国内出張（視察）には、必ず NCDDSWG メンバーが同行しており、こうした日常的な活動のなかでモニタリングが行われていたといえる。

4-3-2 合同調整委員会（JCC）

JCC は PILAC 2 における日本側・カンボジア側双方にとっての最上位の意思決定機関として開催され、PILAC 2 の活動進捗確認と次期活動の方向性に関する議論と承認がなされた。

- 第1回 2010年5月 プロジェクト開始の承認
- 第2回 2012年4月 第2年次のプロジェクト活動の承認
- 第3回 2012年11月 中間レビュー報告書、及び PDM 変更に関する協議・承認
- 第4回 2013年6月 第3年次のプロジェクト活動の承認
- 第5回 2015年1月 終了時評価報告書に関する協議・承認

4-3-3 運営指導調査

JICA は運営指導調査を 2012 年 1 月に実施し、①プロジェクト実施体制、②プロジェクトの進捗、③ PDM の指標、④ PILAC 2 の方向性、⑤ IP 3 と PILAC 2 との関係や他ドナー支援の動向について協議した。運営指導調査の結果、第3年次及び第4年次の活動が変更され、CPDP・CPIP 立案・実施管理ガイドラインの改訂が行われた。なお、PDM 2 への変更は中間レビュー調査時になされ、第3回 JCC で正式に承認された。

第5章 評価結果

5-1 評価5項目による評価

5-1-1 妥当性

以下の要因により、妥当性は高いと評価される。

(1) カンボジアの政策・事業との整合性

1) 地方行政法 (The Law on Administrative Management of the Capital, Provinces, Municipalities, Districts and Khans, 2008年5月)

地方行政法に基づき、1首都・23州が設置された。また、首都・州がCPDP・CPIPを策定する、と規定していることからPILAC2の妥当性を担保する基本的な法律である。

2) 民主的開発のための10カ年国家プログラム (National Program for Sub-National Democratic Development : NP-SNDD, 2010年5月)

NP-SNDDは、D&D改革戦略枠組み(2005年6月)、地方行政法(2008年5月)、コミュニケーション・サンカット(C/S)行政管理法(2001年3月)が定める民主的開発の構想に沿って、D&D改革を進めるとしている。また、民主的参加の原則に基づき、市民の要望に応え管轄区域での貧困削減に貢献する地域開発と公共サービスの提供を促進する、透明性、説明責任、義務を備えた首都・州、郡・市・区(D/M/K)、C/Sのより自律的な運営システムを構築することを目標とする。

NP-SNDDには、5つの実施フレームワーク(①組織開発、②人事能力開発システム、③権能移譲、④財源、財務、資産管理システム、⑤D&D改革のための実施組織支援)が設定されている。同計画では、10年を3つのフェーズに分け、「第1フェーズ(IP3)において制度構築と州レベルの関係者の能力強化を図る」としている点でPILAC2との整合性が確認できる。

3) NP-SNDD 3カ年実施計画 (The First Three Years Implementation Plan (2011-2013)⁸) of NP-SNDD : IP3, 2010年11月)

IP3ではD&D改革の体制の構築(政策、法律、人材の配置、建物等ハード面の準備)を主たるテーマとしており、人材については、D/M/Kレベルの地方行政と開発のための人材能力開発に焦点を当てている⁹。PILAC2は、IP3において設定されている6つのサブプログラムのうち、1b(評議員の能力強化、政策策定能力強化)、2(地方行政官の能力強化)、及び5(地方行政での開発計画策定能力強化)へ貢献している。

4) 地方計画策定システムに関する政策 (Policy on Planning System at Sub-National Level, 2014年12月)

地方計画策定システムに関する政策が、2014年12月にNCDDにより承認された。この政策の目的は、①地方行政体(SNA)の異なる特徴に沿った計画策定システムと計画実施の見直し・改善の方法を示すこと、②開発計画の計画と実施におけるSNAの仕組みと能力開発について示唆を与えること、としている。この政策には5つの戦略(①

⁸ 全体進捗の遅れと中間レビュー結果を受けた見直しを考慮し、IP3は2014年まで1年間延長された。

⁹ IP3において郡へ焦点が当たっている理由は、コミュニケーション・サンカット(C/S)から分権化が始まり、次に郡に支援対象が移ったことによる。

SNA の特徴に合わせた計画策定システムの体系化、② SNA の計画課の体系化と刷新、③ SNA の計画手法の体系化と刷新、④ SNA の開発計画タイムフレームの体系化と刷新、⑤ SNA の計画支援システムの体系化と刷新) が示されている。

当初、同政策が承認されたのちに PILAC 2 による CPDP・CPIP 立案・実施管理ガイドライン及びマニュアルの改訂が実施される予定であったが、第 2 回 CPDP 策定スケジュールを勘案し、NCDDS の承認の下、同政策の最終的な承認の前にそれらの改訂が行われている。なお、D&D の進捗によっては、将来的に CPDP・CPIP 策定に関するガイドライン・マニュアルが再び改訂されることはあり得る。

5) NP-SNDD 3 カ年実施計画フェーズ 2 (3 Year Implementation Plan, Phase II (2015-17) of NP-SNDD : IP 3-II、2014 年 12 月)

IP 3-II が NCDD によって 2014 年 12 月に承認された。IP 3-II がめざす 5 つの主な成果のうち、成果 3「人的資源管理と開発」はこれまでの PILAC 2 の活動に沿ったものである。今後は MOI に内部化される PILAC 2 の知識と経験が、地方行政の民主的改革に貢献していくものと考えられる。

(2) ターゲットグループのニーズ

PILAC 2 の活動は、首都と全州による CPDP・CPIP の策定とそのために必要な関係者の計画策定に関する能力向上をめざす NCDDS のニーズに合致している。かつまた、すべての地方行政レベルの計画の統合を図り、関係者の参加を促したという意味でも時宜を得たものであった。NCDDSWG メンバーは計画プロセスを理解したばかりでなく、PILAC 2 による認定研修講師として TOT や OJT を通じてその知識や技術を首都・州レベルにおいて共有した。

(3) 日本国の援助政策・JICA の援助実施方針との整合性

対カンボジア王国国別援助方針 (2012 年 4 月) において、ガバナンスの強化は重点分野のひとつとして挙げられており、事業展開計画では PILAC 2 は「法整備・行政構築プログラム」の一環として位置づけられている。

(4) 他ドナーの動向と連携

PILAC 2 の詳細策定当時から他ドナーの主たる支援対象は D/M/K レベルであり、他ドナーとの重複を避ける意図から PILAC 2 は他ドナーの支援が比較的薄く、かつ、D/M/K レベルを支援するうえで重要な役割を担う首都・州を対象とした。なお、他ドナーのなかには、D/M/K レベルの基金の設立支援や計画支援に関心をもつ機関もある〔例：IP 3 における郡・市 (D/M) 基金の設立や IP 3-II におけるアジア開発銀行 (ADB) による地方行政体の開発基金となる地方投資ファシリティ (Sub-National Investment Facility : SNIF) への借金の供与〕。

5-1-2 有効性

以下の要因から、有効性は高いと評価される。

(1) プロジェクト目標の達成状況

PILAC 2 によって実施された研修がカンボジアの歴史上初めての首都と全州の CPDP・CPIP 策定（2011 年版）に大きく貢献した点に加え、郡やコミュニケーションレベルの関係者の策定プロセスへの参加及び上級の行政レベルの計画とも連動している点は C/P 機関から高く評価されている。初の CPDP・CPIP 策定後、CPIP はスケジュールどおり 2 度更新され、CPDP は 2 度目の作成が行われている。これらにより、PILAC 2 のプロジェクト目標である「首都と州政府において、CPDP と CPIP を立案・実施管理するための地方行政能力が強化される」は、ほぼ達成されたといえる。

ただし、プロジェクト目標の指標のうち、指標 3 「首都と全州の CPIP への地域社会経済状況の変化をモニタリング・分析できるようになる」は達成されなかった。これは、PDM 2 における指標入手手段が「CPDP（2014 年）のなかのモニタリング戦略」となっており、CPDP（2014 年版）が現在策定中であることから、そのなかに記載されるモニタリング戦略を確認することができないためである。

なお、地方行政法によれば CPDP（2014 年版）の策定期限は 2016 年 5 月であり、首都及びすべての州で CPDP・CPIP 策定の全工程を示した「計画カレンダー」（全首都・州評議会により承認済み）に沿って策定作業は順調に進捗している。加えて、PILAC 2 で改訂した CPDP・CPIP 立案・実施管理ガイドラインやマニュアルにのっとり、より効率的・効果的な CPDP 策定プロセスを踏んでおり、かつ、より多くの関係者の参加を促している点は高く評価できる。

以上を踏まえて、「成果（アウトプット）」と「プロジェクト目標」との間のロジックは適切であったといえる。

(2) プロジェクトの効果発現を促進・阻害した主な要因

プロジェクトの効果発現を促進した要因、阻害した要因としては以下の点が挙げられる。

1) 促進要因

- カスケード方式による研修の実施は、短期間の間に CPDP・CPIP 策定のために必要な技術や知識を効果・効率的に広めていくうえで機能したといえる。
- PILAC 2 は、プロジェクト・ディレクターである MOI 長官／NCDDS 事務局長の強いリーダーシップとオーナーシップに加え、地方行政能力向上プロジェクト（PILAC、2007～2010 年）から構築した MOI/NCDDS との強い信頼関係のうえに実施された。例えば、CPDP・CPIP のガイドライン改訂のために、NCDD のメンバーである 2 省による MOI・MOP 共同省令が策定された。また、NCDDSWG にも PILAC で育成した人材が多く参加していることが円滑な事業運営に大きく貢献している。
- PILAC 2 は、カンボジア政府側の動向を把握しつつ、活動内容を柔軟に変更したことにより、プロジェクト目標を達成することができた。

2) 阻害要因

- NCDDS の組織改編プロセスに合わせ、当初の予定よりも半年遅れのタイミングにて、プロジェクトは SNA における組織及び人材に関する状況分析調査を開始

した。

- 地方計画策定システムに関する政策（Policy on Planning System at Sub-National Level）の承認が遅れたために、CPDP・CPIP 立案・実施管理ガイドラインの改訂作業の開始が遅れた。CPDP・CPIP（2014年版）策定スケジュールを勘案し、NCDDの承認の下、改訂作業は政策の承認前に開始された。しかし、PILAC 2で作成した改訂ガイドラインのMOIとMOPの共同省令による承認も遅れたため、プロジェクト活動が3カ月遅延することになった。

5-1-3 効率性

以下の要因から、効率性は高いと評価される。

（1）各成果の達成状況

上述のとおり、成果1及び2は達成された。プロジェクト第4年次には研修教材の更新も計画どおり行われた。ただし、成果3の指標「2014年のCPDP・CPIPの研修受講者の知識が25%向上する」は達成されなかった。知識度向上率が25%に満たなかった理由については、PILAC 2でさまざまな分析が試みられたものの、解明できなかった。今後におけるCPDP・CPIPの策定・実施プロセスの更なるモニタリングによる観察が求められる。しかしながら、首都・州レベルでの開発計画策定能力向上は、知識度のみで測ることができないこと、第1回CPDP・CPIPの策定及びCPIPの更新の実績、第2回CPDP・CPIPの策定プロセスが順調に推移していることから、成果3についても達成され得る可能性が高いと判断した。

（2）日本側の投入

日本人専門家は適時適切な分野への派遣が実施されている。プロジェクト実施に必要な機材、現地活動費（プロジェクト運営維持費、国内研修費、ローカルスタッフ雇用など）についても計画どおりに適切に拠出された。

カンボジア国内では、CPDP・CPIPに関するワークショップ、セミナー、研修が実施され、中央レベルのみならず、首都・州レベル、D/Mまでも含む関係者が参加した（ワークショップ、セミナー、研修リストは、付属資料5「協議議事録（M/M）」中の合同評価報告書のAnnex 4を参照のこと）。本邦研修、第三国研修（インドネシア及びシンガポール）は中央レベルの行政官に対して実施された。投入実績の詳細については、付属資料5「協議議事録（M/M）」中の合同評価報告書のAnnex 3を参照のこと。

（3）カンボジア側の投入

プロジェクト・ディレクター及びマネジャーはPILAC 2の活動に積極的に関与した。NCDDSWGはPILACから継続的に活用され、MOIからはPILACにおける関係者とほぼ同じメンバーが参加しており、効率的なプロジェクト運営に役立っている。上述のとおり、日本人専門家はNCDDSWGメンバーと協働でCPDP・CPIP立案・実施管理ガイドライン及びマニュアルの改訂を行った。そのメンバーのなかにはPILAC 2が認定する研修講師またはアシスタント講師となった者もいる。なお、付属資料5「協議議事録（M/M）」中

の合同評価報告書の Annex 5 には、C/P や PILAC 2 認定研修講師、PILAC 2 の活動に深く関わった NCDDSWG メンバーのリストを載せた。彼らが PILAC 2 終了後のプロジェクト活動を実質的に引き継ぐことが期待されている。また、付属資料 5 「協議議事録 (M/M)」中の合同評価報告書の Annex 6 には、NCDDSWG メンバーのワークショップなどへの出席リストを参考のため載せた。

5-1-4 インパクト

PILAC 2 のインパクトは大きく、既に幾つかの顕著な正のインパクトが発現している。一方、負のインパクトはみられなかった。

(1) 上位目標の達成へのインパクト

上位目標である「首都と州政府において、地域住民の社会・経済状況の改善に資する CPDP と CPIP を自律的、戦略的に立案・実施管理するためのシステムが機能する」が達成される可能性は高い。なお、首都及びすべての州で、第 2 回首都・州レベル評議員選挙 (2014 年 5 月) 後の、第 2 回 CPDP・CPIP の策定は、計画どおり順調に進捗している。

(2) D&D 改革、関係政策、法令へのインパクト

上述のとおり、PILAC 2 による CPDP・CPIP 立案・実施管理ガイドライン改訂案の策定について JCC にて承認された。同ガイドラインは首都・州及び D/M/K レベルにおける CPDP・CPIP に関する MOI 及び MOP の共同省令 (Inter-Ministerial Prakas on Amendment of Article 1 of the Inter-Ministerial Prakas on Formulation of Development Plan and Three-Year Rolling Investment Program at Capital, Provinces, Municipalities, Districts, Khans) により 2013 年 10 月 30 日に承認された。CPDP・CPIP 立案・実施管理マニュアルも同様に改訂され、NCDD に 2014 年 4 月に提出されたのち、PILAC 2 による 2014 年の第 2 回目の研修で活用された。

(3) C/P やターゲットグループ (首都・州の評議員、知事、行政官など) へのインパクト

NCDDSWG メンバーのなかには、PILAC 2 以外でも州でのファシリテーション業務がある際には参加を求められるようになるなど、PILAC 2 の活動に積極的に参加し、技術や知識を得たことで、その実力が認められるようになった人材もいる。

また、MOI 地方行政総局 (GDLA) の下に研修局が新設されることが決定した。同局長には、PILAC 2 による認定研修講師が着任することが決まっており、そのほかにも積極的に PILAC 2 の活動に関わってきた NCDDSWG メンバーも異動することになっている。PILAC 2 の活動の成果が、この新しい部署に受け継がれ発展していくことが期待されている。

終了時評価調査チームが視察した首都及び 2 つの州では、「改訂後の CPDP・CPIP 立案・実施管理ガイドライン・マニュアルは分かりやすく、CPDP・CPIP の策定が前回よりもよりスムーズにできるようになった」、「前回よりも多くの関係者が CPDP 策定プロセスに積極的に参加するようになった」、との声が聞かれた。実際に、これらの州では現在 CPDP 策定作業がスケジュールどおり順調に進んでいる。

プロジェクト第 2 年次のデンマーク国際開発庁 (DANIDA) と PILAC 2 の連携活動により、

郡での開発計画策定に関する研修を実施したことは D/M/K レベルへのインパクトとして数えられる（詳細は中間レビュー報告書参照）。

5-1-5 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評価される。

(1) 法律・制度面

PILAC 2 による支援が終了する 2015 年 3 月以降も、政治・経済等の外的要因が安定的に推移した場合、D&D 改革はその歩みは時間を要するものの着実に進展すると見込まれている。NP-SNDD の第 2 次実施計画である IP 3-II が 2015 年 1 月から開始されているが、その主な目的のひとつは中央省庁から地方行政への権能移譲及び財源移譲である。その IP 3-II がめざす 5 つの主な成果のうち、成果 3 「人的資源管理と開発」はこれまでの PILAC 2 の活動に沿ったものである。今後は MOI に内部化される PILAC 2 の知識と経験が、地方行政の民主的改革に貢献していくものと考えられる。

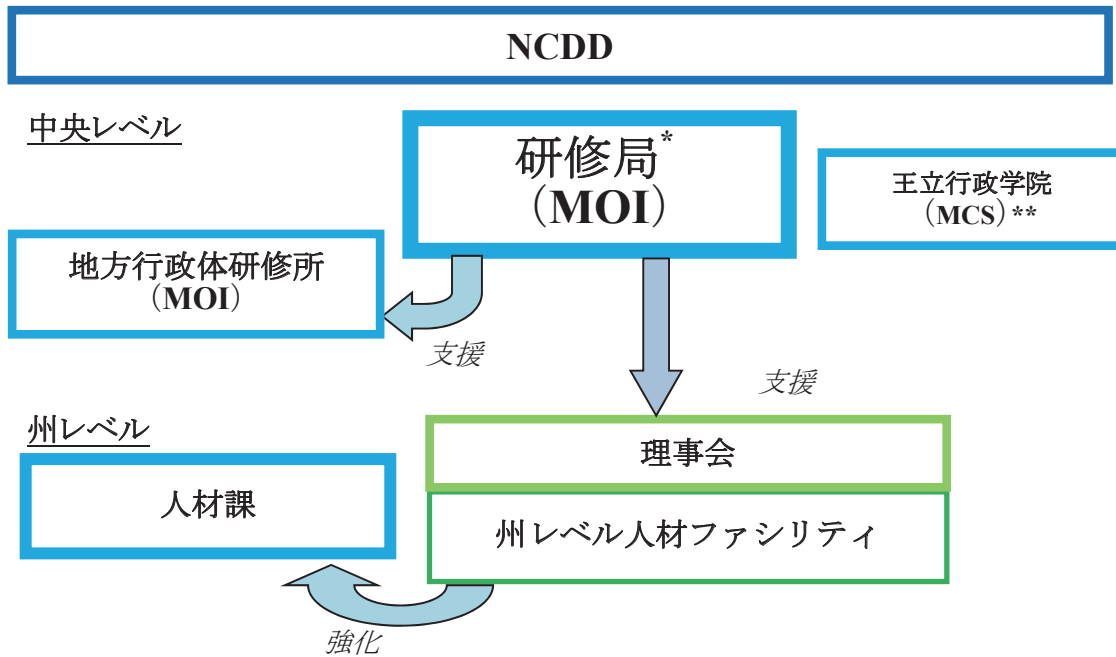
2014 年 12 月に承認された地方計画システムに関する政策（Policy on Planning System at Sub-National Level）については、PILAC 2 で改訂した CPDP・CPIP 立案実施ガイドライン・マニュアルが引き続き地方での計画策定において活用されていくことが望まれる。このガイドライン・マニュアルにのっとりモニタリング・評価（M&E）のプロセスはまだ実行されておらず、次の改訂に際しての教訓を得るためにも、今後も活用の継続が必要である。

(2) 組織・体制・財政面

PILAC 2 は、NCDDSWG メンバーによる首都・州レベルでの特に CPDP・CPIP 策定能力の強化への支援を行ってきた。NCDD は D&D 改革を主導する省庁横断的な組織として組織された時限的な国家委員会であり、その NCDD によって組織された NCDDSWG も同様である。

ただし、2015 年 2 月の完了が見込まれている MOI の組織改編により、GDLA の下に研修局及び首都・州局が新設されることになっている。同局に勤務する行政官の数、所掌など詳細は現在策定中で、政令（Sub-Decree）によって最終化される。NCDDSWG メンバーのうち PILAC 2 の活動に参加していた行政官も同局に異動となることを見込まれている。このように、プロジェクトで技術移転された人材が、PILAC 2 の活動を継続し、発展させていくための組織・体制がほぼ整えられたといえる。今後は、首都・州レベルでの研修を継続しモニタリングができるような、独自の財源による持続性の確保が求められる。

なお、2015 年から開始される IP 3-II では、地方行政体研修所（Local Government Institute）が MOI 付属の人材育成機関として設置されることになっている。この機関は、地方の行政官への能力強化の機会を提供するものとして位置づけられている。加えて、州レベル人材ファシリティ（Provincial Human Resource Facility）も設置されることになっている。このファシリティは、時限的な組織であり、州の人材課（Human Resource Division）を強化し、M/D/K レベルから挙げられる課題の調整を促す役割も果たすことが意図されている。これら関連機関の関係図を以下に示す。



*：研修局が PILAC 2 のキャパシティ・ビルディングに関する活動を引き継ぐ。

**：王立行政学院（Royal School of Administration：RSA）は公務員省（Ministry of Civil Service：MCS）の付属機関で、中央レベルの行政官のため研修機関である。

出典：終了時評価調査時のインタビュー及び IP 3-II を基に作成。

（3）技術面

PILAC 2 の活動を通じて NCDDSWG メンバーが得たスキルや知識は、MOI 内の新組織（研修局）で発揮されることが期待される。一方で、終了時評価調査で視察した首都及び 2 つの州では、新たに配属された行政官や、新たに選出された評議員のために、州レベルでの研修を実施して欲しいという要望が挙げられた。こうした要望を踏まえ、NCDD によるキャパシティ・ビルディングに関する活動、特に研修は継続していくことが望まれる。

PILAC 2 ではカスケード方式で、中央レベルから地方レベルへの研修を実施した。プロジェクト終了後のカンボジア側による研修の実施にあたっては、PILAC 2 で作成した研修教材を関係者間で活用することが望まれる。NCDD のウェブサイトですべての教材及び参考資料が格納され、近日中に一般公開されることになっている（下図参照）。



កញ្ចប់ឯកសារបណ្តុះបណ្តាលសម្រាប់ការកសាង និងគ្រប់គ្រងផែនការអភិវឌ្ឍន៍រយៈពេលប្រាំឆ្នាំ (CPDP) និងកម្មវិធីវិនិយោគបីឆ្នាំវិកល រាជធានីខេត្ត (CPIP)



ទំព័រដើម	សេចក្តីណែនាំ	សៀវភៅកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល	ឯកសារបទបង្ហាញ	ឯកសារយោង	ឯកសារសំខាន់ៗផ្សេងៗទៀត
----------	--------------	---------------------------	---------------	----------	-----------------------

កញ្ចប់ឯកសារបណ្តុះបណ្តាលនេះត្រូវបានរៀបចំឡើងដើម្បីបំពេញតម្រូវការរបស់អ្នកពាក់ព័ន្ធ និងសម្រាប់ វគ្គបណ្តុះបណ្តាលស្តីពីការកសាង និងគ្រប់គ្រងផែនការអភិវឌ្ឍន៍រយៈពេល៥ឆ្នាំ(CPDP) និងកម្មវិធីវិនិយោគ ៣ឆ្នាំវិកលរាជធានី ខេត្ត (CPIP)។

កញ្ចប់ឯកសារនេះមានបញ្ចូលទាំងឯកសារបណ្តុះបណ្តាល និងឯកសារផ្លូវការ ដែលពាក់ព័ន្ធនឹងផែនការអភិវឌ្ឍន៍រយៈពេល៥ឆ្នាំ និងកម្មវិធីវិនិយោគ៣ឆ្នាំវិកលរាជធានី ខេត្ត។ ជាងនេះទៀត កញ្ចប់ឯកសារនេះ គឺជាឯកសារយោងលម្អិតមួយសម្រាប់ដំណើរការកសាង និងគ្រប់គ្រងផែនការអភិវឌ្ឍន៍រយៈពេល៥ឆ្នាំ និងកម្មវិធីវិនិយោគ៣ឆ្នាំវិកលរាជធានី ខេត្តនាពេលបច្ចុប្បន្ន (គិតចាប់ពីខែមិថុនា ឆ្នាំ២០១៤)។

>> ពានបន្ថែមទៀត



- សេចក្តីណែនាំ
- សៀវភៅកម្មវិធីបណ្តុះបណ្តាល
- ឯកសារបទបង្ហាញ
- ឯកសារយោង
- ឯកសារសំខាន់ៗផ្សេងៗទៀត

កម្មវិធីនេះអនុវត្តដោយគម្រោងPILAC2 (២០១០- ២០១៥) ដោយមានគិច្ចសហការជាមួយលេខាធិការដ្ឋាន គ.ជ.អ.ប និងមានការគាំទ្រដោយទីភ្នាក់ងារសហប្រតិបត្តិការអន្តរជាតិដៃគូទេសជប៉ុន (JICA)

第6章 結 論

終了時評価調査団は、現行 PDM (PDM 2) に記載されているプロジェクト目標、成果、活動、投入がほぼ進展中であるかもしくは多くが達成されたことを認定した。5 項目評価からのプロジェクトの進展の概要を以下に示す。

項 目	評 価
妥当性	高い。PILAC 2 の活動はカンボジアにおける D&D 改革の法律・政策に合致している（例：地方行政法における首都・州による CPDP・CPIP の策定）。また PILAC 2 は「首都・州で CPDP・CPIP の策定を促進させる」という NCDDES のニーズを満たしており、着実に活動を実施している点は高く評価される。
有効性	高い。プロジェクト目標はおおむね達成されたといえる。2011 年に首都・州において初の CPDP・CPIP が策定され、各評議会において承認されたことは、各地方行政体の能力が構築されたことを意味する。また、新たな CPDP・CPIP（2014 年版）は、プロジェクトが改訂したガイドライン・マニュアルに基づき、ほぼ計画カレンダーどおりに策定中である。
効率性	高い。カンボジア政府側の CPDP・CPIP 立案・実施管理ガイドラインの完成や承認の遅延は PILAC 2 の活動に大きく影響を及ぼしたものの、計画していた活動はすべてプロジェクト期間内に完了できる見込みである。プロジェクト期間中間時での計画変更に対しても、活動内容の変更、専門家の派遣に柔軟に対応した。これらはプロジェクトによる投入を成果現出のために効果的に利用したと評価できる。
インパクト	高い。2014 年の評議会選挙後、首都と全州で CPDP・CPIP が現在作成中である。今後も計画カレンダーどおり策定が進むと考えられることから、上位目標の達成見込みは高いと判断した。また、MOI 地方行政総局（GDLA）に研修局が新設されることになり、研修局により PILAC 2 の知識及び経験が継続・発展することになる。また、プロジェクトの活動に関わってきた職員が同局長になることが決まっている。これらについては、プロジェクト実施による正の効果として評価できる。
持続性	中程度である。MOI/GDLA に新設される研修局の具体的な活動内容及び活動を実施するための財源については現在 MOI 内でも検討中である。また、首都・州レベルにおいても、効率的かつ効果的な CPDP・CPIP のための資金は不足しているのが実情である。今後も継続してこれらの活動資金を確保する努力が望まれる。

第7章 提言・教訓

終了時評価調査団は、本案件の実施において若干の遅延が認められたものの、その想定された成果が大過なく達成されたと認定した。また、今回の調査を通じ、本案件の進展度合並びに教訓についても併せて確認した。それらに基づき、本調査団は以下の事項について提言を行う。

(1) PILAC 2 を通じて得られた知識・経験の内部化及び更なる発展に向けた努力

第5章にも記載しているように、PILAC 2 の活動の効果及びインパクトについて確証を得たことから、MOI への内部化（例：担当部局の新設）によって PILAC 2 の功績を継続することを NCDD に対して提言するとともに、その功績を更に発展させることによって CPDP・CPIP 立案・実施管理ガイドラインやマニュアルを質的に向上させることについても併せて提言する。これら提言の目的は、NCDD による強力なリーダーシップと中央・地方レベルの関係機関の明確な所掌区分により、地域のニーズに応えることである。特に、MOI における研修局の新設は、NCDD の前向きな意志の表れであると考えられる。また、(PILAC 2 が実施した) カスケード方式での研修の実施や CPDP・CPIP 立案・実施管理ガイドラインやマニュアルの改訂に向けた財源の確保も肝要であることを提言する。

(2) 首都・州レベルにおける CPDP・CPIP の実施に向けた財政的枠組み並びにモニタリングメカニズムの拡充

地方行政体（SNA）の財政能力の重要性についてはこれまでも複数の D&D の中核的な文書によって言及されてきたことであるが、その財源だけでは CPDP の目的の達成や CPIP のプロジェクトの実施には不十分であるのが現状である。CPDP・CPIP の強固な策定メカニズムの確立のためには、CPIP に記載されているプロジェクトの実施が不可欠である。したがって、NCDD 傘下の政府機関は予算策定と CPDP・CPIP の実施との関連性を明確にすることを提言する。

上記に加えて、CPDP・CPIP のモニタリングメカニズムも首都・州レベルにおける開発インパクトを確保するために必要である。特に、MOI 及び首都・州の行政体が十分な人的・財政的資源を確保しつつ、現行の CPDP・CPIP の状況を確認するモニタリングメカニズムを強化することを提言する。その理由は、このメカニズムが次期 CPDP・CPIP の形成に向けたフィードバック及び教訓を提供することになるからである。

(3) NCDD 傘下の政府機関による効率的な調整及びコミュニケーション

今回の調査により、地方レベルの計画策定システムにおいて、NCDD 傘下の MOI、計画省（MOP）、経済財政省（MEF）といった関係政府機関の間での調整及びコミュニケーションについて改善の余地があることが確認された。したがって、NCDD 傘下の関係する政府機関が、実践的かつ現実的な観点からの CPDP・CPIP の改善を目的としたハイレベル会合を適切な時期に開催することを提言する。

付 属 資 料

1. 評価グリッド調査結果表
2. PDM 2 (和訳)
3. 主要面談者リスト
4. 主要面談録
5. 協議議事録 (M/M、合同評価報告書を含む)

1. 評価グランド調査結果表

評価項目	評価設問 大項目	小項目(指標)	判断基準・方法	入手手段(PDM)/ 必要な情報・データ情報源・情報収集の方法	結果
実 績 の 検 証	上位目標の達成度: 首都と州政府において、地域住民の社会・経済状況の改善に資するCPDP・CPIPを自律的、戦略的に立案・実施管理するためのシステムが機能する。	首都と全州においてガイドラインにもとづくCPDP・CPIPが2014年の評議会改選後も作成される。	2014年の評議会改選後の首都と全州で作成されたCPDP・CPIPの作成(見込み)の確認。	2014年版のCPDPおよびCPIP	2014年版のCPDPおよびCPIPは現在作成中。
		首都と全州においてCPIPの改定が継続される。	首都、全州が改定したCPIP(2014-17年)の確認。	改定したCPIP(2014-17年)	上記参照
		首都と全州の地域社会経済状況のモニタリング・分析が継続される。	首都と全州の開発計画のモニタリング報告書(2015-17年)の作成見込みの確認。	開発計画のモニタリング報告書(2015-17年)の作成見込み	上記参照
	プロジェクト目標の達成度: 首都と州政府において、5か年開発計画と3か年投資プログラムを立案・実施管理するための地方行政能力が強化される。	1. 首都と全州によるCPDP・CPIPが作成される。	1. 2011年に作成されたCPDP・CPIPの確認。	2011年作成のCPDP・CPIP	2011年版CPDPおよびCPIPは、首都および全24州で作成済み。
		2. 首都と全州によるCPIPが毎年更新できるようにする。	2. 改訂されたCPIP(2012年版、2013年版)の確認。	改訂されたCPIP(2012年版、2013年版)	プロジェクトが実施した質問票調査結果(州評議会議員回答)によると、2012年・2013年については17州が更新したと回答している。(20州より回収)
		3. 首都と全州のCPIPの地域社会経済状況の変化をモニタリング・分析できるようになる。	3. CPDP(2014年)の中のモニタリング戦略を確認する。モニタリング実績の確認。	CPDP(2014年)の中のモニタリング戦略、モニタリング実績	2014年版のCPDPIは、作成中のため、その中に含まれる。モニタリング戦略も作成中。
	成果の達成度 成果1: NCDD事務局により地方行政運営と人材育成に関する課題と対策が明確になる。	1-1. 首都と州政府の地方行政運営、人材育成にあたっての課題、NCDDSが設定する能力評価の枠組み、人材育成戦略が明記された地方行政人材育成基礎調査報告書(仮称)が作成される。	地方行政人材育成基礎調査報告書の確認。	地方行政人材育成基礎調査報告書	「地方行政人材育成基礎調査報告書」は第1年次に作成、NCDDに提出済み。
		1-2. 地方行政人材育成基礎調査報告書(仮称)にもとづいて作成された地方行政人材育成戦略がNCDDSに提出される。	人材育成戦略の確認。	人材育成戦略	地方行政人材育成戦略(=首都・州レベル上級職員人材育成プログラム)は第2年次に作成、NCDDに提出済み。
	成果2: NCDD事務局により、5か年開発計画と3か年投資プログラムに関する業務実施体制が整備される。	2-1. CPDP・CPIPの立案・実施管理ガイドラインが改定される。	CPDP・CPIPの立案・実施管理ガイドラインの確認	CPDP・CPIPの立案・実施管理ガイドライン	MOIとMOPの共同省令2013年10月30日公布をもって、ガイドラインは承認された。
		2-2. 改定されたCPDP・CPIPのガイドラインに基づいたマニュアルが作成される。	CPDP・CPIPに係る改訂マニュアル(2013年作成)の確認。	改訂マニュアル(2013年作成)	NCDDSの承認のもとに、2014年6月から実施された首都・全州で実施した一連の研修で使用された。
成果3: SCHRDO/PADDと協力機関により首都と州の評議員と関係行政官が5か年開発計画と3か年投資プログラムの立案・実施管理を行うための地方行政運営に関する研修体系が整備される。	3-1. 2014年のCPDP・CPIPの研修受講者の知識が25%向上する。	研修実施報告書の確認	研修実施報告書	25%以上の向上が見られなかったため、この指標は達成されなかった。(以下、3つのグループ毎に説明) <u>マスター講師研修</u> マスター講師の候補者は民主的開発のための国家委員会(NCDD)に關係する省庁から職員を招いて実施した。「首都・州レベル講師研修」のための講師養成を目的として実施した。研修参加者は、地方行政や開発計画策定に係わる知識がほとんどなかったことや、この研修を実施したNCDDSワーキンググループの能力が十分でなかった事などが主因となり、知識向上は15%に留まったと考えられる。 <u>首都・州レベル講師研修</u> 首都・州レベル研修講師は、首都・各州から推薦された職員を対象に、「首都・州レベル研修」のための講師養成を実施した。研修によって23%の知識向上が見られた。 <u>首都・州レベル研修</u> 首都・州レベル研修は、首都・各州で実際に開発計画・投資プログラムを策定する実務者を対象とする研修で、一連の研修の最終目的となる研修であった。全体平均では16%の知識量の向上しか見られず、不十分な結果である。しかしながら、首都・州別の集計では、首都および6州で25%以上の知識量の向上が見られた。	

評価グリッド調査結果表

評価項目	評価設問 大項目	小項目(指標)	判断基準・方法	入手手段(PDM)/ 必要な情報・データ情報源・情報収集の方法	結果
実施プロセスの検証	活動の進捗状況	活動は計画通りに行われたか	・活動の実施状況 活動計画に修正があった場合、その理由や対応方法の確認	進捗報告書、専門家報告書、専門家・C/Pへの質問票回答	カンボジア側の承認(ガイドラインなど)の遅れによりプロジェクト活動にも影響が出たが、遅れを取り戻しプロジェクト期間内に活動を完了する見込みが立っている
		モニタリングの実施状況	JCCが適宜開催され、プロジェクトの運営に活用されているか	JCC開催回数、出席者、課題の確認	進捗報告書 専門家とC/Pへの質問票で確認 専門家とC/Pへのインタビュー
	プロジェクトチームとカウンターパートの関係性	定期的なミーティングを開催するなど、その他モニタリング活動は実施されているか	・ミーティングの開催状況 ・プロジェクトのモニタリング実施体制の確認	進捗報告書 専門家とC/Pへの質問票で確認 専門家とC/Pへのインタビュー	ガイドライン改訂、マニュアル策定・改訂、研修教材作成のため、会議・ワークショップを実施してきました。詳しい実施状況は、各年次の完了報告書を参照のこと。研修を実施した際には、アンケートや事前事後試験を実施してきた。(詳しくはPILAC2作成の"1st and 2nd Training Implementation Report"を参照のこと) 開発計画・投資プログラムの策定・運用に関しては、首都・州を対象に実態調査を2度(第2年次、第4年次)実施している。
		コミュニケーションは継続的に行なわれているか	・コミュニケーションの頻度、方法 ・問題や計画変更が生じた際の対応 ・C/Pのプロジェクトへの貢献度合い(提案の数や内容など)	専門家、C/Pの認識 専門家とC/Pへの質問票で確認 必要に応じて専門家とC/Pへのインタビュー	ガイドライン、マニュアル、研修教材などの作成・改訂作業と一緒に実施する中でコミュニケーションをとってきた。 調査にはC/Pの同行を求め、情報を共有してきた。
	相手国機関のオーナーシップ	専門家の能力は適切か(人数、専門性)	C/Pへの質問票・インタビューによる確認	C/Pの認識 C/Pへの質問票、必要に応じてインタビュー	日本人専門家の、専門性、人数、派遣時期は適切であった。
		カウンターパートはプロジェクトのために十分時間を費やしているか	専門家とC/Pへの質問票・インタビューによる確認	専門家、C/Pの認識 専門家とC/Pへの質問票、必要に応じてインタビュー	十分とはいえないが、可能な人が、可能な範囲で、参加していた。
		カウンターパートの能力は適切か	専門家への質問票・インタビューによる確認	専門家の認識 専門家とC/Pへの質問票、必要に応じてインタビュー	能力に関してプロジェクトのトピック(開発計画策定)を理解するには適切でなかったと考えるが、一方でカンボジアの歴史(ポルポト時代および内乱による学校制度の崩壊など)を考えると、これ以上の人材を探することは難しかったと認識している。 始めに、プロジェクトに係わる人を多めに募り、活動を進めるうちに参加者が減ってくるを見越してプロジェクトを運営したので、それほど影響はなかった。
	マネジメント体制	日本のプロジェクト実施体制は適切か	・プロジェクト実施体制図 ・プロジェクトの実施を促進・阻害する要因はあるか ・プロジェクトの成果発現に関する貢献・阻害要因はあるか	JICA担当者、日本側プロジェクト総括、カンボジア側プロジェクトディレクターへのインタビュー	JICAカンボジア事務所側の担当・次長の交代が頻繁であり、プロジェクトの円滑な運営にやや影響があった。(プロジェクト5年の間に、担当が4人、次長も4人の交代があった) カンボジアではプロジェクト運営が予定通り進まない難さを共有し、計画変更に関して柔軟な対応があったため、活動が大きく破綻するような事態を避けることが出来たと考える。
		カンボジア国側のプロジェクト実施体制は適切か	・プロジェクト実施体制図 ・プロジェクトの実施を促進・阻害する要因はあるか ・プロジェクトの成果発現に関する貢献・阻害要因はあるか	JICA担当者、日本側プロジェクト総括、カンボジア側プロジェクトディレクターへのインタビュー	PILAC2以前から、プロジェクトを実施する場合、タスクフォースを組織して、随時に職員を集めて活動するのが常態となっている。人的、組織的能力が不十分なため現実的な対応であったと考えるが、今後は組織強化を図り、常設の組織がプロジェクトの実施主体となることを当然とする、組織文化の変革が必要な時期に来ていると考える。
	相手国機関のオーナーシップ	カウンターパートは自主的に活動を行っているか	専門家の認識 自主的に活動を行った事例 専門家とC/Pへの質問票で確認、必要に応じて専門家とC/Pへのインタビューで確認。	専門家の認識 自主的に活動を行った事例 専門家とC/Pへの質問票で確認、必要に応じて専門家とC/Pへのインタビューで確認。	MOI長官で、NCDD事務局長でもある、サク・セタ氏(HE. Sak SETHA)の高いコミットメントがあったおかげで、中央省庁をまたぎ、全国を対象とする活動が実施できたと認識している。サク・セタ長官のコミットメントがなければ、ほとんどの活動は実行不能であったと考える。
		予算手当て			カンボジア側の予算はほとんどなかった。ただし、開発予算のほとんどを海外ドナーに頼っているカンボジアの現状から、予算手当てがなかったことは所与の条件であったと認識している。
		実施機関関係者の参加の度合い			技術移転の対象とした職員はほとんどが兼務であり、他の業務がある中で、30人弱の人々と活動を始め、10人近くが最後まで活動に残った。参加している職員の勤務条件を考えると、参加度は高くはないが、評価できる水準であったと考える。

評価グリッド調査結果表

評価項目	評価設問 大項目	小項目(指標)	判断基準・方法	入手手段(PDM)/ 必要な情報・データ情報源・情報収集の方法	結果	
妥当性	対象地域の社会、裨益対象者のニーズとの整合性	対象地域社会のニーズに添っているか。	「住民のニーズを把握している計画を策定する」というニーズにも本プロジェクトは対応している。	最新の開発計画・政策文献調査	直接、住民のニーズを把握しているわけではないが、CPDP・CPIPの作成過程で、住民のニーズを取り込むための活動が確保されるように配慮したマニュアルとなっている。 計画策定にあたり、市民、民間セクターの参加が求められており、実際に州側も参加を確保するよう努力している。市民の代表としてNGOに計画策定過程への参加を求めることが多い。また、市民(NGO)に比べると、民間セクターの参加度が低いという質問票調査結果が出ている。	
		受益者のニーズとの整合性	本プロジェクトは直接的裨益対象者であるNCDDのニーズに添っているか。	本プロジェクトはNCDDのニーズを満たしており、高く評価されている。 <中間レビュー時の指摘を受けた確認事項> NCDDには地方行政に携わる人材の教育機関がないことから、本プロジェクトによって研修戦略のドラフトが作成されることが期待されている。	重要関係者(JICA担当者、日本側プロジェクト総括、カンボジア側プロジェクトディレクター)の認識 JICA担当者、日本側プロジェクト総括、カンボジア側プロジェクトディレクターへのインタビュー	ニーズを満たしており、遅延はあるが、着実に活動を実施している点は高く評価されていると考える。また、主要な活動に加え、補充的な人材育成プログラム(トップマネジメントセミナー、第三国研修、個別研修)の実施は、カンボジア側の要請に基づいて計画し、実施している点も評価されていると認識している。 「研修戦略」を作成する計画はなかったため、作成していない。ただし、プロジェクトの作成した「人材育成戦略」も参考に、地方行政体研修所の基礎調査がADBによって実施された。D&D改革の次フェーズ3カ年実施計画(IP3-II)でも地方行政学校の設立を進める活動が含まれる見込みであり、研修機関設立の動きは継続している。
		相手国の開発政策及び日本の援助政策との整合性	プロジェクト形成時から、国家開発計画と政策に変更はあるか 対カンボジア国別援助計画・事業実施計画と本プロジェクトの目標は整合しているか。	国別援助計画・事業実施計画、文献調査で確認。 地方行政法に基づき、カ国政府が推進中のNP-SNDDにおける制度と人材強化に清、NP-SNDDの第1フェーズとしてのIP3において、地方評議員や行政官の能力強化に貢献している。 本プロジェクトは、首都と州が5カ年開発計画・3カ年投資計画の策定をするという、地方行政法にもとづいている。法律に基づき期限内に両計画を策定することは急務であった。 わが国の対カ国支援において、ガバンス分野は重点分野のひとつとして挙げられ、「法整備・行政構築プログラム」の一環として事業展開計画に位置づけられている。	国別援助計画・事業実施計画、文献調査で確認。	国家計画の中で、ガバンスと地方分権の重要性への認識は堅持されており、本プロジェクトが実施されている背景に変化はない。
有効性	プロジェクト目標「首都と州政府において、5カ年開発計画と3カ年投資プログラムを立案・実施管理するための地方行政能力が強化される。」の達成見込み	プロジェクト目標の達成状況の確認。達成が不十分な場合はその原因	実績の検証のプロジェクト目標の達成状況結果 プロジェクト終了時までの達成見込み。課題の把握	専門家とC/Pへの質問票で確認 専門家とC/Pへのインタビュー	第2回目の首都・州評議会選挙後、首都および全州で開発計画・投資プログラムが策定されれば、プロジェクト目標はおおよそ達成されたと考えられるが、プロジェクト実施期間中に確認は難しい。(法律上の作成期限は2016年5月であり、2015年1月時点ではほとんどの州が作成途中であった。) 開発計画・投資プログラム策定・運用に関して、プロジェクト途中でガイドライン改定を実施し、制度整備を中心に活動したため、質的向上を図るための活動が不十分であったと考える。開発計画・投資プログラムは、策定されることが目的でなく、地方の開発に役に立つことが重要であるが、このような点に関して十分な活動を出来なかった。	
		成果1. NCDD事務局により地方行政運営と人材育成に関する課題と対策が明確になる。	・成果の数、内容、質の適正度 ・プロジェクト目標と各成果の関連性	プロジェクト報告書 専門家への質問票で確認、必要に応じて専門家へのインタビュー	研修パッケージを準備中。研修に関連して作成した書類は全ての中に入れての予定で、NCDDのウェブサイト上に格納され一般公開される予定。	
		成果2. NCDD事務局により、CPDP・CPIPに関する業務実施体制が整備される。				
成果3. SCHRDO/PADDと協力機関により首都と州の評議員と関係行政官がCPDP・CPIPの立案・実施管理を行うための地方行政運営に関する研修体系が整備される。 上記の成果とプロジェクトの関係 プロジェクト以外にプロジェクト目標達成に貢献した要因はあるか						

評価項目	評価設問 大項目	小項目(指標)	判断基準・方法	入手手段(PDM)/ 必要な情報・データ情報源・情報収集の方法	結果
有効性	プロジェクトのアウトプットは、プロジェクト目標の達成に貢献しているか。プロジェクト目標と各成果の関係は適切か。	プロジェクト体制面、財政面、人的資源面から見たプロジェクト目標達成への貢献・阻害要因はあるか。	プロジェクトの報告書 専門家への質問票で確認、必要に応じて専門家へのインタビュー		MOPの係わりが少なかつた点に関して、プロジェクトへの支援はあまりなかった。従来から、MOPは本件に関わるスタッフを配置できず、MOP長官のみが直接関係していた。タスクフォースにはMOPの職員も含まれていたが、ほとんど参加することはなく、そのメンバーも今はMOPにはいない(退職、転属)。本来、開発計画・投資プログラムに関わる制度整備はMOPの役割であるが、MOPは機能していない(現実的には、組織的としてほとんど存在していない)。本件に関して、権限の整理が必要と考えられますが、それは短期に実施できることではないので、当面は、NCDDの権限でMOIが担当するという、インフォーマルな形が続くと考えられる。
		中間レビュー時に指摘されたリスクコントロールについての確認 ①IP3を主管する計画省からのNCDDに対する反発が確認されたことについて、計画省の本プロジェクトへの更なる参画がなされたかどうか。 ②方面側のガイドライン策定の遅延が本プロジェクト活動開始の遅延、およびNCDD側の不十分な参加の要因となったことについて、ガイドラインの改定やマニュアルの改訂に際して、十分な準備期間をOJTなどに有効活用されたかどうか。	・プロジェクトの報告書 ・専門家への質問票で確認、必要に応じて専門家へのインタビュー	プロジェクト報告書、専門家への質問票で確認、必要に応じて専門家へのインタビュー	阻害要因として既上記したように、人的・組織能力の低さ、タスクフォースを主体とする実施体制があったと。一方、促進要因として、サク・セタ内務省長官の高いコミットメントがあった。
		専門家派遣は予定通り実施されたか。 変更や追加があった場合、その変更追加は妥当であったか。 C/Pの満足度	・専門家派遣は予定通り実施されたか。 ・変更や追加があった場合、その変更追加は妥当であったか。 C/Pの満足度	専門家派遣は予定通り実施されたか。 変更や追加があった場合、その変更追加は妥当であったか。 C/Pの満足度	あまりに計画変更が多く、専門家の派遣に支障が生じ、団員交代が避けられなかった。
効果	日本側の投入は適切か。適切でなかった場合はその原因と、成果発現への影響	各成果の達成度は現時点において適正範囲内か	・「実績の検証」に同じ	機材リスト、供与機材の種類や量に関する専門家、C/P、JICA担当者の認識	一部の成果は達成度が低かったが、全般的には適正な範囲の達成度だと考える。
		活動は成果を出すのに十分であったか	・活動の数、内容、質の適正度(注:PDMに記載されていない活動がないか要確認。) ・成果と活動の関連性	供与機材の種類や量に関する専門家、C/P、JICA担当者の認識	PILAC1の機材をそのまま引き継いだため、開始時は迅速な開始が可能だったが、後半、機材の故障・老朽化で十分に活用できなかった。コンピューター、大型プリンター、コピー機などの更新がプロジェクト途中で必要であった。
		供与機材の種類と量は過不足なかったか。供与機材の投入タイミングは適切であったか。機材は活用されているか。	機材リスト(活用状況含む)	研修に使われた機材の種類と頻度	起用機材のひとつ、PC1台は今もプロジェクト事務所で使用されている。
		本邦研修の受け入れ人数、研修内容、期間は過不足なかったか。	・プロジェクトの報告書 ・専門家への質問票で確認、必要に応じて専門家へのインタビュー	本邦研修の人数、研修内容、期間に関する専門家、C/P、JICA担当者の認識 専門家、C/P、JICA担当者への質問票、必要に応じてインタビュー	本邦研修の受け入れ人数、研修内容、期間は過不足なかった。
		本邦研修の時期は適切であったか	研修者リスト	本邦研修の時期に関する専門家、C/P、JICA担当者の認識	本邦研修の時期は適切だった。
		研修の成果は業務で活用されているか。	プロジェクトの報告書 専門家への質問票で確認、必要に応じて専門家およびC/Pへのインタビュー	活用事例 専門家、C/Pへの質問票、インタビュー	研修の成果はNCDDSWGの業務で活用されており、将来的に有益な事例を伝えることが出来た。
		カンボジア国側の投入は適切か。適切でなかった場合はその原因と、成果発現への影響	C/Pの数、能力、配置の時期は適正であったか。	専門家への質問票で確認、必要に応じて専門家およびC/Pへのインタビュー	投入予定と実際の乖離状況
必要なプロジェクト運営費は出費されているか。	専門家への質問票で確認、必要に応じて専門家およびC/Pへのインタビュー	プロジェクト運営費の出費状況 現地を確認、質問票で確認		出費されなかったが、他のプロジェクトでも出費された例を知らない。	

評価項目	評価設問 大項目	小項目(指標)	判断基準・方法	入手手段(PDM)/ 必要な情報・データ情報源・情報収集の方法	結果
インパクト	上位目標の達成見込み	中間レビュー時において、全州のCPIPの更新が確認されており、CPIPの実施管理、モニタリングが継続される見通しは高い。関係者の意識も高い。	左記インパクトの再確認、およびそれ以外のインパクトを調査。		上位目標達成の見込みは高い。
	経済面でのインパクト	州は他ドナーとの交渉時にCPIPを活用している。一方、CPIP実施のための予算が限られており、計画が実施できない現状が州の関係者間で危惧されている。	専門家への質問票で確認、必要に応じて専門家およびC/Pへのインタビュー		CPIP実施のための予算が限られており、計画が実施できない現状が州の関係者間で危惧されている状況に変化はない。州レベルの数量で支出できる開発予算がほとんどなく、中央政府・省庁、ドナー頼りである状況が続いている。
	技術面でのインパクト	本プロジェクトはCPDP策定ガイドライン改定を行うことになり、D&D改革における制度構築への直接的な介入としてNCDDSIに大きなインパクトを与えている。本プロジェクトの活動により、C/Pメンバーの能力が認められつつある。	専門家への質問票で確認、必要に応じて専門家およびC/Pへのインタビュー	専門家とC/Pへの質問票で確認 専門家とC/Pへのインタビュー	MOI地方行政総局に研修局が新設されることになり、プロジェクトの活動に関わってきた職員が局長になることが決まっている。プロジェクト/JICAより、この高まった技術・能力を持続的に活用する体制を整備するように提言してきており、これに対応したカンボジア側の動きであると考えられる。 プロジェクトのターゲットは首都・州であったが、その下の行政レベルである郡/市/区の開発計画・投資プログラムにもガイドライン・マニュアルが参考にされている。これは正のインパクトであるが、郡/市/区にはその組織能力に見合った策定方法を準備する必要があると考えるため、完全に正のインパクトともいえないところもある。
持続性	政策・制度的側面からみて、持続する見込みは高いか。	今後も経済・財政が安定して推移すれば、地方行政は維持され、D&D改革は進む見込み。IP3は1年延長されることになっている(中間レビュー時)。	地方行政法に関わる安定・不安定要素を確認する。	関係者、専門家・C/Pへのインタビュー	IP3-IIでは権能委譲と住民への行政サービス向上が主要なテーマとなっている。その意味で、PILAC2が制度を整えた開発計画・投資プログラムの質的向上、開発に役に立つ計画策定を進めるというのが次の課題だと考えるが、IP3-IIでは特に言及されていない。
	組織・体制的側面からみて、持続する見込みは高いか。	C/Pの異動の予定はあるか？C/Pのモチベーションは高いか？		進捗報告書、専門家とC/Pへの質問票で確認、必要に応じて専門家へのインタビュー	現在の公式なカウンタパート組織(NCDDSWG)は暫定組織であり、来年度組織改変がある可能性がある。ただし、全員が内務省職員なので、それほど影響はない。プロジェクトの活動に関わってきた職員が、新設される研修局に何人配置されるのかが重要だと考える。
		プロジェクト終了後の適切な技術と経験の移転を目指し、NCDDSIは終了時評価調査までにNCDDSWGの業務を担う者および部署を決定する。	専門家、C/Pへの質問票・インタビューで確認。	C/Pのキャパシティ 専門家への質問票、インタビュー	内務省に研修局、首都・州局が新設される見込みなので、そのどちらか、あるいは業務分担して持続性を担保することが見込まれる。
		本プロジェクト完了後のC/Pの知見・経験を継続的発揮させる組織体制が不明瞭(中間レビュー時)		C/Pのモチベーションの状況 専門家へのインタビュー	公式なC/Pは継続しないと考えられるが、非公式な「C/P」(プロジェクトと共に働いてきた職員が)プロジェクトの活動を継続する可能性が高まったと考えます。(研修局、首都・州局が新設されるため)
	財政的側面からみて、持続する見込みは高いか。	財政面では全州においてCPDP・CPIPの実施に対する財源不足が明らかである。 首都での財政状況はどうか？	財源不足に対する措置がとられたか、取られる可能性があるかを確認する。	対象地方自治体の財政関係書類、関係者、専門家・C/Pへのインタビュー 首都の財政関係書類、関係者、専門家・C/Pへのインタビュー	カンボジア政府予算を見ると、州の数量で使える開発予算がほとんどない。また、予算規模でみると、フンベン以外の州の予算規模(含む経常予算)は非常に小さい。 質問票調査(州知事、州部局対象)によると、Committed project(予算支出に対するコミットメントがあったプロジェクト)のうち6割以上実施されたという回答は3割弱にとどまる。Uncommitted project(予算支出に対するコミットメントがなかったプロジェクト)のうち6割以上実施されたという回答は10%強とさらに低い数字になる。
技術的側面からみて、持続する見込みは高いか	本プロジェクトが技術移転のために採用したカスケード方式は短時間で多くの関係者に技術を移転する上では効果を発揮したものの、継続的に行うには中央レベルの人材、資金への負担が大きい。研修機能の権限委譲の方策が検討されるべきである(中間レビュー時)。	・研修機能の権限委譲方策が検討されたか確認。 ・研修業務の関係者間の役割分担について確認。 ・プロジェクト完了後における首都・州政府レベルでの研修の実施方法を確認。	C/Pへの質問票、インタビュー	地方での研修に関して、IP3-IIでは新しい人材育成の仕組みを作ろうとしている。既存の首都・州組織の外に、州レベル人材ファシリティ(Provincial Resource Facility)を作り、職員はローカルコンサルタントを使うことが考えられる。この制度を使うのか、既存の組織制度(首都・州事務所内にある人材課(Human Resource Division))の強化をするのか、今後の課題である。ただ、MOI内に研修局が出来れば、中央ではこの局が責任組織になると考えられる。	

PDM

プロジェクト名: 地方行政法運用のための首都と州レベルの能力開発プロジェクト(PILAC2)
 実施期間: 2010年3月～2015年3月(5年間)
 実施機関: 民主的開発のための国家委員会(National Committee for Sub-National Democratic Development :NCDD) 事務局(NCDDS)
 政策分析・開発課地方行政能力・人材育成開発室(SCHRDO/PADD)
 協力機関¹: 内務省地方行政総局、計画省及び経済財政省の関係部署、NCDD 地方開発計画小委員会、NCDD 財務財政小委員会
 ターゲットグループ: 州・首都レベル: 評議員(374)、知事及び副知事(143)、関連部署行政官、セクター局行政官(裨益者)
 中央政府レベル: 内務省・計画省・経済財務省等の関係行政官

Vol. 2 2012年11月22日現在

概要	指標	入手手段	外部条件
上位目標 首都と州政府において、地域住民の社会・経済状況の改善に資する5ヵ年開発計画と3ヵ年投資プログラムを自律的、戦略的に立案・実施管理するためのシステムが機能する。	1. 首都と全州においてガイドライン ² に基づく5ヵ年開発計画と3ヵ年投資プログラムが2014年の評議会改選後も作成される。 2. 首都と全州において3ヵ年投資プログラムの改定が継続される。 3. 首都と全州の地域社会経済状況のモニタリング・分析が継続される。	1. 首都と全州で作成された5ヵ年開発計画と3ヵ年投資プログラム(2014年の評議会改選後) 2. 首都、全州が改訂した3ヵ年投資プログラム(2014年～2017年) 3. 首都と全州の開発計画のモニタリング報告書(2015年～2017年)	
プロジェクト目標 首都と州政府において、5ヵ年開発計画と3ヵ年投資プログラムを立案・実施管理するための地方行政能力が強化される ¹ 。	1. 首都と全州による5ヵ年開発計画・3ヵ年投資プログラムが作成される。 2. 首都と全州による3ヵ年投資プログラムが毎年更新できるようになる。 3. 首都と全州の3ヵ年投資プログラムへの地域社会経済状況の変化をモニタリング・分析できるようになる。	1. 作成された5ヵ年開発計画・3ヵ年投資プログラム(2011年) 2. 改訂された3ヵ年投資プログラム(2012年版、2013年版) 3. 5ヵ年開発計画(2014年)の中のモニタリング戦略	・ カ政府は、州開発計画実施に関する財源を明確化する。 ・ 州評議会は、開発パートナーによる資金等へアクセスし、開発計画実施のために活用する。
成果 1. NCDD 事務局により地方行政運営と人材育成に関する課題と対策が明確になる。 2. NCDD 事務局により、5ヵ年開発計画と3ヵ年投資プログラムに関する業務実施体系が整備される。 3. SCHRDO/PADD と協力機関により首都と州の評議員と関係行政官が5ヵ年開発計画と3ヵ年投資プログラムの立案・実施管理を行うための地方行政運営に関する研修体系が整備される。	1-1 首都と州政府の地方行政運営、人材育成にあたっての課題、NCDDS が設定する能力評価の枠組み、人材育成戦略案が明記された地方行政人材育成基礎調査報告書(仮称)が作成される 1-2 地方行政人材育成基礎調査報告書(仮称)に基づいて作成された地方行政人材育成戦略がNCDDSに提出される。 2-1 5ヵ年開発計画・3ヵ年投資プログラムの立案・実施管理ガイドラインが改定される。 2-2 改定された5ヵ年開発計画・3ヵ年投資プログラムのガイドラインに基づいたマニュアルが作成される。 3-1 2014年の5ヵ年開発計画・3ヵ年投資プログラムの研修受講者の知識が25%向上する	1-1 地方行政人材育成基礎調査報告書 1-2 人材育成戦略 2-1 5ヵ年開発計画・3ヵ年投資プログラムに係る改訂ガイドライン(2013年) 2-2 5ヵ年開発計画・3ヵ年投資プログラムに係る改訂マニュアル(2013年) 3-1 研修実施報告書	
活動	投入		

¹ Sub-Decree On Roles, Duties and Working Relationship of the Provincial Council and Board of Governors, Municipal Council and Board of Governors and District Council and Board of Governors および Sub-Decree On Roles, Duties and Working Relationship of the Phnom Penh Capital Council and Board of Governors and the Khan Council and Board of Governors of the Phnom Penh Capital (2009年8月ドラフト)に基づく。

² 5ヵ年の開発計画、予算書立案・実施管理のプロセスに関する運用指針のこと。

<p>1 [NCDD により地方行政運営と人材育成に関する課題と対策が明確になる。]</p> <p>1-1 JICA 専門家の主導により、SCHRDO/PADD は首都と州政府の地方人材に関する基礎調査を実施する。</p> <p>1-2 JICA 専門家の主導により、SCHRDO/PADD は首都と州政府の地方行政運営、地方人材育成にあたっての課題分析に基づく能力評価の枠組み、人材育成戦略案が明記された地方行政人材育成報告書（仮称）を作成する。</p> <p>1-3 SCHRDO/PADD は JICA 専門家の支援のもと、1-2 の人材育成戦略案をカンボジア政府の関係機関及び開発パートナーと検討し最終案を作成する。</p> <p>2 [NCDD 事務局、NCDD 地方開発計画小委員会、NCDD 財務財政小委員会により、5 年開発計画と 3 年投資プログラムに関する業務実施体系が整備される。]</p> <p>2-1 NCDD 事務局は協力機関とともに JICA 専門家の基礎調査支援のもと、5 年開発計画と 3 年投資プログラムの立案・実施管理に関する課題を抽出する。</p> <p>2-2 NCDD 事務局は協力機関とともに JICA 専門家の支援のもと首都と州レベルでの既存の社会・経済状況に関するベースライン情報に関する課題を抽出する。</p> <p>2-3 NCDD 事務局は協力機関とともに JICA 専門家の支援のもと 5 年開発計画と 3 年投資プログラムを実施するための資金源を抽出し、資金申請方法をまとめる。</p> <p>2-4 SCHRDO/PADD は協力機関と協調しつつ JICA 専門家の支援のもと、首都と州レベルの 5 年開発計画と 3 年投資プログラムのガイドライン改訂を行う</p> <p>2-5 SCHRDO/PADD は協力機関と協調しつつ JICA 専門家の支援のもと 2-1 と 2-3 に基づく首都と州レベルの 5 年開発計画と 3 年投資プログラムのガイドラインに則った立案・実施管理マニュアルを作成する。</p> <p>2-6 SCHRDO/PADD は協力機関とともにいくつかの首都もしくは州の 5 年開発計画と 3 年投資プログラムの立案・実施管理状況を国家政策と住民ニーズの視点を踏まえつつ分析する。</p> <p>2-7 SCHRDO/PADD は協力機関と協調しつつ JICA 専門家の支援のもと 5 年開発計画と 3 年投資プログラムのガイドラインに則った立案・実施管理マニュアルを修正する。</p> <p>3 [SCHRDO/PADD と協力機関により首都と州の評議員と関係行政官が 5 年開発計画と 3 年投資プログラムの立案・実施管理を行うための地方行政運営に関する研修体系が整備される。]</p> <p>3-1 SCHRDO/PADD は協力機関と協調しつつ JICA 専門家の支援のもと 5 年開発計画・3 年投資プログラム等地方行政運営に関する研修実施計画を作成する。</p> <p>3-2 SCHRDO/PADD は協力機関とともに 3-2 実施のため 5 年開発計画・3 年投資プログラム等地方行政運営に関する研修カリキュラムを作成する。</p> <p>3-3 SCHRDO/PADD は協力機関と協調しつつ JICA 専門家の支援のもと、実施のため協力機関の職員を研修講師として育成する。</p> <p>3-4 SCHRDO/PADD は協力機関とともに JICA 専門家の支援のもとを活用し、5 年開発計画・3 年投資プログラム等地方行政運営に関する研修を実施する。</p> <p>3-5 SCHRDO/PADD は JICA 専門家の支援のもと首都と全州政府のパフォーマンス（能力評価の結果）をモニタリングする。</p> <p>3-6 JICA 専門家は SCHRDO/PADD や協力機関とともに、5 年開発計画・3 年投資プログラム等地方行政運営に関する人材育成の研修パッケージ（研修実施計画、研修カリキュラム、研修手順書など）としてとりまとめる。</p> <p>4. NCDD 事務局は JICA 専門家の支援のもと、成果 1～3 に関する内容について開発パートナーとの情報共有・協調を図る。</p>	<p>1. 日本側</p> <ul style="list-style-type: none"> - 専門家: - 供与機材 - 本邦研修: - 現地国内研修: <p>2. カンボジア側</p> <ul style="list-style-type: none"> - 日本人専門家の執務室及び家具 - 施設 - 土地手配 	<p>前提条件 カ政府は、地方行政体の役割・体制・開発計画・投資プログラムに関する大臣会議令（政令）を承認し、施行する。</p>
--	--	---

ⁱ 実施管理とは開発計画のモニタリングと評価を意味する。

3. 主要面談者リスト

< NCDDS >
H.E. Sak Setha, Chairperson, NCDDS (Secretary of State, Ministry of Interior)
H.E. Ngan Chamroeun, NCDDS Deputy Chairperson, Deputy Director General, MOI
Ms. Chuon Somaly, Vice Chief Capacity Development and Human Resource Office
< MOI >
Mr. Ly Poeumoniroadh, Vice-chief of Monitoring and Research Office, MOI
Mr. Sun Chhunhieng, Chief of Socio-Economic, Cultural and Religion Office, Dep. of General Administration, GDLA, MOI
H.E. Ev Bunthol, Inspector General, General Inspection of Politics, Administration, and Police, MOI
< MOP >
H.E. Hou Taing Eng, Secretary of State
< MEF >
Mr. Bou Vong Sokha, Deputy Director General, General Department of Finance for Sub National Administrations, Deputy Secretary-General, General Secretariat, Steering Committee of the Public Financial Management Reform, MEF
< プノンペン首都 >
Mr. Chou Mengchan, Director, Planning and Investment Division, Capital Hall
Mr. Khoy Khim, Advisor, Capital Hall
Mr. Men Arunrasmey, Office Chief of Planning, Planning and Investment Division, Capital Hall
Mr. Som Vanda, Vice-Chief of Planning Office, Planning and Investment Division, Capital Hall
Mr. Trac Thai Sieng, Capital Deputy-Governor, Capital Hall
Mr. Chum Khon, Council Member
Ms. Khun Kimny, Council Member
Mr. Kim Chandyna, Director, Department of Planning
Mr. Ros Sary, Deputy Director, Department of Planning
Mr. Lon Sor, Deputy Director, Department of Economy and Finance
Mr. Hout Chan, Vice-chief of Administrative office, Department of Economy and Finance
Mr. Ouk Ayida, Office Chief of Budget, Department of Economy and Finance
Mr. Ouk Sambath, Office Chief of Planning, Department of Education, Youth, and Sport
Mr. Men Sothy, Vice-Chief of Planning Office, Department of Education, Youth, and Sport
< コンボンチャム州 >
Mr. Omphoeun Kunvuth, Deputy Provincial Governor, Provincial Hall
Mr. Min Cheng, Deputy Director of Provincial Administration, Provincial Hall
Mr. Khem Chenda, Council Member
Mr. Hay Ngounly, Council Member

Mr. Chin Bungsieng, Council Member
Mr. Prak Tith, Director, Planning and Investment Division, Provincial Hall
Mr. Cheng Samnang, Provincial Program Management Advisor, Provincial Hall
Mr. Kong Bunthan, Provincial Capacity Development Advisor, Provincial Hall
Mr. Tol Kanal, Officer, Planning and Investment Division, Provincial Hall
Mr. Kum Meng Hach, Officer, Human Resource Management Division, Provincial Hall
Mr. Beak Bunna, Director, Department of Planning
Mr. Ou Sinay, Office Chief of Planning, Department of Planning
Mr. Roeun Pharin, Office Chief of Statistics, Department of Planning
Mr. Khon Sokchea, Office Chief of M&E, Department of Planning
Mr. Yi Kunna, Office Chief of State Property, Department of Economy and Finance
< コンポンチュナン州 >
H.E. Seat Kimleang, Deputy Provincial Governor, Provincial Hall
H.E. Ing Leang Hour, Council Member
H.E. Long Chun Lay, Council Member
H.E. Siv Run, Council Member
Mr. Kong Sovan Oscha, Director, Planning and Investment Division, Provincial Hall
Mr. Uy Romnea, Provincial Program Management Advisor, Provincial Hall
Mr. Dim Dorn, Director, Department of Planning
Mr. Hin Sovanny, Deputy Director, Department of Economy and Finance
Mr. Thong Sovan, Office Chief of Planning, Department of Economy and Finance
< ADB >
Mr. Chamroeun Ouch, Senior Program Officer
< SIDA >
Mr. Erik Wallin, First Secretary, Democratic Governance, Embassy of Sweden

4. 主要面談録

面談録 1

日 時：2015年1月5日（月）11：00～12：00

場 所：Ministry of Economy and Finance（MEF）

面談者：Mr. Bou Vong Sokha, Deputy Director General, General Department of Finance for Sub National Administrations, Deputy Secretary-General, General Secretariat, Steering Committee of the Public Financial Management Reform, MEF

調査団：小島、林、Phila、青木

（1）PILAC 2に関する評価

（現在のポストに着いて3カ月目ということもあり）PILAC及びPILAC 2に、深く関与してきたわけではないが、プロジェクトの内容は承知している。いくつかの州の行政機関を訪問した際に聞いたところ、評判が良かった。成功例といえるだろう。ただし、PILAC 2には良い面がある一方で、カンボジアでプロジェクト実施する際に多く直面するカンボジアの公務員に関する問題にもPILAC 2は直面していたと思われる。それは、以下の3点に集約されるだろう。①関係者間調整の難しさ。例えば、州レベルでの各局間の利害調整。②オーナーシップに対する自覚。誰が、どの部署が実施するのかが分かりにくい。③ニーズに対するミスマッチ。人材育成を念頭に置いても、適切な人物に適切な業務を与えることができない。提供される研修においても本来来るべき人物が参加しない。

（2）D&Dについて

まず、IP 3において、なぜ郡・市（D/M）に焦点を当てているのかといえば、（D&D改革の要として）新たに注目を集めているからである。その意味では州は、それなりに成熟しているといえる。D&Dの課題は、① Functional Assignment（権限移譲）、② Own Source Revenue of SNA（地方行政体の自主財源の獲得）に大別される。①はNCDSS/MOIが担当しており、②はMEFが現在取り組んでいる。②については、中央政府からの配賦に加え、地方行政体への予算措置を行おうとしているところである。そのための資金としてADBからの借入れを決めた。このローン（1,600～1,900万米ドル）のうち600万米ドルを使用して設立されることになっているのが地方投資ファシリティ（Sub-National Investment Facility：SNIF）である。これは地方での開発プロジェクトに使用されることが想定されており、2020年までにパイロット事業が開始される予定である。

地方行政体（SNA）のその他の収入源として、サービス料や登録料など税外収入（Non-tax Revenue）が、その回収のしやすさから検討されている。例えば、固定資産税や車両税は、郡・市・区（D/M/K）レベル及びコミュニン・サンカット（C/S）レベルの税務署により回収され、国庫に提出されることになっている。現在検討しているのが、車両税のうち車については州へ、バイクは郡へというような税金の「シェア」（Tax Sharing）である。なお、州が回収する税金は8種類ある。また、州においては各省の出先機関である局は、知事との連携を好まないようなことも見受けられるようで、その理由は、各局の長は中央省大臣からの任命だからである。もっとも、副局長は知事の任命であるからバランスは取れているといえる。

(3) IP3における成果

MEFはIP3のサブプログラム4の担当であるが、野心的な内容であることから多くの活動が先送りになった一方で、達成されたこともある。そのひとつとしては、D/M基金の設立である。C/S基金は既に設置済みであり、首都・州基金の設立を試みたものの、まだ実現には至っていない。州の予算は、2013年以降は計算式に基づいて算出されているが、州からの不満の声があり、現在見直し中である。なお、開発予算については中央省庁との交渉がベースになり決定しているのが実情であり、それゆえに州によってばらつきがみられる。

先送りとなった活動としては、税外収入(Non-Tax Revenue)やSNIFが挙げられる。またD/M基金と連動して郡公庫(Treasury)を設立しようとしたものの、上層部より郡レベルの能力がまだ不十分として許可が下りなかった。また、ジェンダーに対応した予算についても実際の活動について明確なイメージがもてず先送りした。JICAの協力でその内容を理解できればありがたい。

面談録 2

日 時：2015 年 1 月 5 日（月）14：30～16：00

場 所：MOP

面談者：H.E. Hou Taing Eng, Secretary of State, Ministry of Planning, MOP

調査団：小島、林、Phila、青木

（1）PILAC 2 について

- 1) カンボジアの D&D に対する JICA の支援には感謝している。PILAC から振り返ってみて、PILAC は活動の目的がはっきりしていたと思うが、PILAC 2 はそうではない。共同省令（CPDP・CPIP に関するものを指すと理解）にもあるように、「計画」に関するものは MOP が、「行政の能力強化」は MOI が担当するのであるから、PILAC 2 は MOP とともに活動すべきであった。これはカンボジア政府と日本側関係者との「共通の誤り（common mistake）」といえる。ゆえに MOP と PILAC 2 の関係は弱くなってしまった。しかしながら先月、「Policy on Planning System at Sub-National Level」が首相により署名されたことを受けて、MOP が NCDDS、MOI、MEF と調整し、これまでの共同省令の見直し、改訂等を行うことになっている。これにより、本来の所掌業務に戻ると考えている。
- 2) （当方からの中間レビュー報告書にも MOP の参加を促すことが提言として挙げられていたが、その後の対応はどうだったのかという質問に対し）NCDDS の長は MOI であることから MOI の所掌と考え、口出しするのを止めた。つまり、不要な雑音を耳に入れぬよう口をつぐむことにしたのである。しかしながら、IP 3 においては、割り当てられたサブプログラム 6 については十分なる活動を行っており、そのパフォーマンスも高かったものと自負している。ただ、ご存知のように IP 3 は当初の実施期間を延長して何とか計画を終わらせた（2014 年末）。これは先にも触れたように、省庁間の調整が重要だったことを表している。その意味においては、IP 3-II の実施に不安が残る。

（2）CPDP・CPIP について

- 1) 改訂前のガイドラインを用いて作成された CPDP 及び CPIP であるが、州が自力で策定できた州とそうでない州に分かれるのが実情である。なお、後者については MOP が支援した。
- 2) （州レベルではどの省の出先機関である局が中心となるのかという当方の質問に対して）州全体の総合的な計画を取りまとめるのは計画局（DoP）である。確かに類似の名称で計画投資課（Division of Planning and Investment）も州には存在するが、これは州事務所内に位置する「課」であり、州事務所のみ活動計画（注：州における中央からの出先機関である局による計画を含まない単独のもの）を準備するのであり、役割と機能が異なるものである。

（3）IP 3-II について

IP 3-II の草稿をみると、州レベルの人材育成センター（Provincial Human Resource Facility と理解）が設置されることになっている。役割や機能もさることながら、このセンターを設置する理由が依然として不明確である。カンボジアでは縦割り型の行政形態となっているこ

とから、各省は自前の（人材育成のための）学校を設置してきた経緯がある。例えば MEF の経済財務学院（Economic and Finance Institute）や MOP の計画学院（Planning Institute）が挙げられる。

面談録 3

日 時：2015 年 1 月 6 日（月）09：00～10：00

場 所：NCDDS 会議室

面談者：H.E. Sak Setha, Secretary of State, MOI and Chairman of NCDDS

調査団：小島、林、Phila、青木

（1）PILAC 2 への評価

カンボジアに対する支援に関し、日本及び日本国民には感謝申し上げたい。日本政府からは（JICA を通じて）カンボジアにおける地方行政体（SNA）を支援する案件の実施及びその後継案件である PILAC 2 の実施といった協力を得ている。PILAC は 2008 年の地方行政法成立前に開始されたために、その策定に対し多くのアイデアなどを（プロジェクトを通じ）議論することが可能となった。また、PILAC 2 により実施されたワークショップやセミナーにおいては、中央・地方行政体に関するシステムや統治機構としての役割・基礎的能力に関する知識を得られたことを評価したい。また、それらのワークショップやセミナーを通じて、日本の経験について学ぶことができたことも評価に値する。

（2）カンボジアの政治・統治体制

ご存知のとおり、カンボジアでは政治体制が過去 60 年間の間に目まぐるしく変化している（王制、共和制、原始共産制、社会主義体制、王制）。また、統治体制についてもかつての中央集権から地方分権へと変化の過渡期にある。特に、2009 年に行われた首都・州及び市 D/M/K 評議会選挙は、（たとえその選挙が間接選挙であったとしても）カンボジアがグッドガバナンスや民主主義の確立に向けた過程にあることをよく表しているといえる。なお、C/S 評議会選挙は 2002 年に直接選挙が実施された。

（3）MOP との関係について

PILAC 2 の実施過程において、MOI と MOP との間で地方における計画策定について認識の隔たりがあり、MOP から PILAC 2 の活動に対してコメントがあったことを恥ずかしく思う。カンボジアにおける SNA の計画策定に関しては不明確な点が多いことを認める。また、MOP もこれまでの中央集権的な計画策定の方法を改めなければならない状況にある。現時点において、そうした方法で策定された中央の計画が必ずしも地方の計画と整合性をもつとは限らなくなっているからである。州レベルでの DoP と州事務所における計画投資課との関係が良好でない場合も散見されている。計画に関することはすべて MOP の関与を要するわけではないはずである。実際に地方行政法では、民主的開発国家委員会（NCDD）に（地方分権化・業務分散化に関する）決定権が授与されており、MOP もその一構成機関である。NCDD 及びその事務局（NCDDS）はそれを行わせることが可能であるし、（PILAC 2 の活動に対しても）そうした判断は適宜下されてきたのはご存知のとおりである。

（4）地方分権化・業務分散化における中核的行政機関

民主的開発のための 10 カ年国家プログラム（NP-SNDD）の実施計画において D/M がその中核を担うことになったのは、そもそも C/S では数が膨大であることと、D/M の総数は

157であり、その規模感及び地域住民への距離感から考えても妥当性がより高かったためである。なお、州の役割については、①中央政府の代理機関としてのD/Mに対する支援提供・調整、②州内における社会経済開発の実施が挙げられる。

(5) 地方行政総局（GDLA）の組織改編

現在、MOIにおけるGDLAの組織改編が進展中である。その結果として、2015年2月より研修局が正式に創設される予定であり、その局長及びその他の局員の多くはPILACもしくはPILAC 2に関与した職員が充当されることになっている。この局がSNAの開発ガイドラインなどを担当する部署となる。同様に新設される機能・資金局が中央から地方への資金移転の調整を行う。こうした改編が進展するなかでも、依然として、能力開発は必要不可欠である。

(6) 地方行政体研修所（Local Government Training Institute）

NP-SNDDの第2実施計画であるIP 3-IIにおいて記載のある「地方行政体研修所」なる組織は、アジア開発銀行（ADB）による支援により建設される予定である。この建設計画はADBの5カ年計画に盛り込まれ、既に理事会での承認を取り付けていると聞き及んでいる。

面談録 4

日 時：2015 年 1 月 6 日（月）11：00～12：00

場 所：NCDDS 会議室

面談者：H.E. Ngan Chamroeun, NCDDS Deputy Chairperson, Deputy Director General, MOI

調査団：小島、林、Phila、青木

（1）PILAC 2 への評価

実際のところ PILAC 2 の活動についてはよくは承知していない。なぜなら、その活動についてはサク・セタ長官自らが関与しているからだ。しかしながら、PILAC 2 の活動が政府職員の能力強化を念頭に置いて行われていたことは知っている。例えば、SNA に対するリーダーシップ研修などだ。そのことから PILAC 2 の活動には感謝している。能力の問題は今後とも取り組まなくてはならない中核的な課題であるからだ。

（2）地方行政体研修所（Local Government School/Institute）構想について

カンボジアにおける SNA の役割と機能が明確ではないといった課題がある。そのため、実施する研修の目的も不明確となる結果を招いている。つまり、要求に基づく能力開発の動機が存在しないということになるわけである。また、多くの省庁が SNA への機能移転を望んでおらず、今後の業務分散に対してもちゅうちょしているのが現状だ。そうした背景を踏まえて、ADB に対して「地方行政体研修所」の建設とカリキュラム策定への協力を要請した。この協力については既に ADB の理事会の承認を得たと聞いている。つまり、この研修所で能力開発を行うことで、そうした分散された機能の受け皿となる人材を育成するわけである。なお、この研修所の所管は MOI である。ここでの研修は、日本の自治大学校で得た見聞を参考に、3 週間から最長 8 週間の短期間の基礎的な課題に特化した研修を行うことを想定している。

（3）カンボジアにおける公務員について

2008 年に策定された地方行政法では今後の地方分権化改革の枠組みを示すとともに、公務員の増加も禁じている。実際に 2012 年以降新たな政府職員は雇用されないことになっている。現在の国内における公務員の総数は 17 万人であり、そのうちの 20% がプノンペン都、また 80% が SNA の職員である。なお、この 80% の職員が各省庁の地方における出先機関の職員である。ちなみに、既に地方で勤務しているので、わざわざ中央から再配置する必要はない状態となっている。また、17 万人のうちのおよそ 76% にあたる 13 万人が社会セクター（保健、教育）に属している（例えば教師）。残りの 4 万人はその他のセクター省庁に従事している。なお、現在 MOI は公務員省（MCS）と共同で SNA における人材管理に関する特別法の設置に向けて協議中である。

（4）（IP 3-II に記載のある）州レベル人材ファシリティ（Provincial Human Resource Facility）について

このファシリティとは一時的なプロセス・メカニズムであり、長期にわたり設置されるものではない。このファシリティには NCDD によって雇用された人材（市民社会組織や民間

セクターより) が州レベルの SNA (主に人材課 [Human Resource Division]) への能力開発を主とする支援を行うために設置されるものである。この上部には管理委員会 (Management Board) が設置される予定であり、その委員長には副知事が就任し、事務局機能は人材課が担うことになる。

(5) 王立行政学院 (Royal School of Administration : RSA) について

なかなか中央集権体制から発想の転換ができない MCS が所管する組織である。私見では、RSA は中央省庁の人材育成を担当し、地方行政体研修所は SNA の人材育成を担うことになると考えている。こうした中央と地方の分担を検討すべく、NCDD ではフィリピンとインドネシアの学識者を当地に招へいし、議論を重ねている (日本の事例は最先端すぎるゆえ)。一方で、中央省庁が自らの傘下に研修機関や学校を設立する動きもある。

(6) MOI 内に新たに設置される研修局 (Department of Training) について

MOI 内に新たに設置される研修局が州レベル人材ファシリティを支援するとともに、州レベルでの研修管理も行うことになると認識している。

面談録 5

日 時：2015年1月6日（月）14：00～17：00

場 所：MOI 内

面談者：Mr. Ly Poeumoniroath, Vice-chief of Monitoring and Research Office, MOI

Mr. Sun Chhunhieng, Head of Economy, Social Affairs, Culture&Religion office, General
Department of Local Administration, Department of General Administration, MOI

Ms. Chuon Somaly, Vice Chief Capacity Development and Human Resources Office, NCDDES

調査団：青木

1. Mr. Ly Poeumoniroath

PILAC 2 には、2009-10 年から数カ月前まで、政策課のスタッフとして参加していた（評価業務の担当）。数カ月前に今のポジションに異動した。PILAC 2 では、CPDP・CPIP の作成方法、研修に関するさまざまな手法（SWOT [強み・弱み・機会・脅威] 分析、問題発見方法、問題分析、解決方法、戦略など）を学んだ。これは州レベルだけでなく、あらゆる政府機関職員にとって役立つものである。

第三国研修は 2 回（インドネシア及びシンガポール）参加した。ともに 1 週間と短いものであったが、インドネシアでの研修は実践的で、似たような状況下にある地方行政職員と意見交換ができてよかったと思う。シンガポールの研修では研修ニーズアセスメント（TNA）など理論を学んだ。

州レベルでの研修については、いくら研修をしても（実際の CPDP・CPIP の作成に際して）実践をしてくれないという問題があるのが実情である。また、研修の期間が短すぎるといわれることもあった。研修を受けるべき人材が参加しなかったり、日によって参加する人物が異なっており、一貫した知識が得られていないケースもあった。MOI が実施する研修と取られることで、（特に局の公務員に対して）研修への参加を促せない難しさもあった。受講生となる人材の上司に働きかける必要があった。また、研修を実施するにあたっては、もっと広めにテーマを設定するなど、参加したくなるような動機づけも必要だと感じた。

（異動後の）いまのポジションについては新設部局のため、まだ職務分掌がはっきりしておらず、業務計画を作成中である。PILAC 2 で学んだことを生かせると思っている。特に、問題にぶつかった際に、どのようなプロセス、ステップを踏んで解決できるようにするか見通しをもつ、ということができるようになった。

2. Mr. Sun Chhunhieng

PILAC 2 には 2010 年から現在まで参加している。CPDP・CPIP の作成方法をどのように教えるか、ということ学んだ。第 1 回目の研修時（2011 年）は、担当する州に赴いて、評議員や行政官に研修を実施した。最初は参加したものの、途中で来なくなる人などいる一方で、積極的な人もいた。第 2 回目研修（2014 年）は、副知事と行政官をプノンペンに呼んだため、参加しないという人はいなかった。8 州で 1 グループをつくるようにして研修を行い、より分かりやすい研修になったと思っている。

シンガポールの第三国研修に参加し、理論を学んだ。さまざまな人たちを対象に、どのように関心をひきつけながら研修をするか、というノウハウを学び、非常に興味深かった。

現在の仕事は、州が実施するプロジェクトのモニタリング・評価（M&E）である。州のなかには、古い考え方もあり CPIP をなかなか作成しないところもある。CPIP を作成しなければ、プロジェクトに予算がつかないということをわからせ、早く作成するよう呼びかけている。CPDP・CPIP は州にとってはビジョンを関係者間で共有するという点で非常に重要だが、知事にとっては不要で嫌なものと思うこともあるだろう。しかし、2015 年以降は CPDP・CPIP なしにプロジェクトが実施できないことをわからせるのは MOI の役割だと思っている。

2012 年 7 月より、現在のポジションに就いている。部下には PILAC 2 で学んだことを伝えたい。CPDP・CPIP がどのようにつくられるのか、以前のように知事との交渉次第ではなく、変わったのだということも学んでもらいたいと思っている。部下への研修の行動計画として、毎週金曜日の 14～17 時を研修の時間として可能な限り割り当てることを検討している。PILAC 2 で作成した研修教材の活用を検討している。この部署には、自分を含めて 21 名いることになっているが、2 名は他の省からの出向、2 名が休職中、4 名が休職・停職になる可能性があるため、実質的には 13 名である。

PILAC 2 への要望としては、研修局への支援とともに、州のプロジェクト実施を促すこの部署に、M&E 業務を支援して欲しいと考えている。

3. Ms. Chuon Somaly

PILAC 2 には 2012 年 8 月から参加している。PILAC 2 では CPDP・CPIP の策定方法を学んだ。また、ガイドライン・マニュアルの改訂にも参加し、ワークショップや TOT の活動にも参加した。PILAC 2 に参加したことで、CPDP・CPIP に関する評議員からの問合せにも応えられるようになった。先日、NGO が主催する女性評議員に関するワーキンググループで、スピーカーとして招かれたが、CPDP・CPIP を理解していない評議員に対して説明することができた。

州レベルでの研修後の反応を直接聞いてはいないが、CPDP・CPIP は策定すべきものという理解を州レベルではしていると感じている。MOI には実施を促す役割がある。州レベルの研修では、私自身が実際にそれぞれの州に赴いたわけではないので、本当にきちんと研修を実施したのかを見ていないが、見るべきだった。予算が十分でないためにできなかった。

いまの部署での仕事は、地方行政全レベルの評議員及びファシリテーターへの研修（評議員協会への研修）である。プノンペンに呼んで研修を行っている。これは EU Space という、ドイツ国際協力公社（GIZ）の資金を得たプロジェクトである。

PILAC 2 への要望としては、①より多くの参加を促すために、プノンペンでなく現場（州）でミーティング、ワークショップを実施してほしかった。第三国研修は非常に有益だったので、もっと多くの人を参加させてほしかった。

面談録 6

日 時：2015年1月8日（月）08：00～17：00

場 所：コンポンチュナン州事務所、各局事務所内

調査団：Phila、青木

1. 08：00～9：00

面談者：H.E. Seat Kimleang, Deputy Provincial Governor in charge of CPDP・CPIP

2005年より現在のポジションにいる。PILAC 2/NCDDSWG の実施した研修には参加したことがないが、計画ワーキンググループ（Planning Working Group：PWG）のメンバーである。PWGには州の各局から代表が参加するが、同じ人がCPDP・CPIPの策定プロセスに常に関わっているわけではなく、一貫性がなく困っている（ある会合には出席したりしなかったりなど）。例えば、各局から5名というきまりをつくれれば、常に誰かは出席することになり、よいのではないかと考えている。CPIPはPWGが決められたタイムフレーム（2011～12、2012～14、2014～16）に沿って更新している。

2014年に改訂したガイドライン・マニュアルについては、研修に参加していないため詳細を知らない。新しいCPDP（2014）はドラフトが完成しており、MOIに提出済みである。CPDPは関係機関、D/Mの意見・ニーズを組み込んで策定している。その後、評議会での承認ののち、MOIへ提出、コメントや修正を反映して（ここでもNGOや関連機関の支援を得る）、最終化される。CPIPもほぼ同様のプロセスを経る。CPDPの策定段階では、非常に多くの開発課題がでてくるが、州レベルで扱うべきものであるのかを判断し、優先順位をつけている。CPIPを策定し、さまざまなプロジェクトをリストアップし、各局を通じて提案するものの、各局自身もその年の国家財政の状況により実施できるのかどうかは不明である。財源がなく実施できないことが一番の問題である。一方で、NGOには資金があるが、CPDPと関連することなくプロジェクトを実施している。今後は、財源が移譲されると聞いているので、CPDP・CPIPは重要になってくると期待している。CPDP・CPIPに関連する今後の希望としては、①モニタリング・評価（M&E）を（州レベルでは）理解できていないので強化したい、②どのようにCPDP・CPIPを効果的に広報するかについて強化したい、の2点が挙げられる。

2. 09：00～10：00

面談者：評議員

- ① H.E. Ing Leang Hour（以前は州の観光局長、評議員二期目、PILACから知っている）
- ② H.E. Long Chun Lay（以前は州の教育・スポーツ局長、今期より評議員）
- ③ H.E. Siv Run（以前は州の情報局長、今期より評議員）

われわれは全員、技術ファシリテーション委員会（Technical Facilitation Committee：TFC）のメンバーである。前職（州の行政官）の経験を生かしている。PILAC 2の2014年の研修に参加した①②、研修には評議員からはもう1名参加していた。PILAC 2の研修には参加していないが、他のNCDDの主催する研修に参加した③。

TFCとしてPILAC 2の研修で学んだことを生かすように、各局に促している。特に、スケジュールに沿って実施しているかをチェックしている。CPDPの内容は、国家政策に沿っているか、CPDPで提案されている活動内容の地域社会への影響、地域のニーズに合っているのかを

チェックしている。CPDP・CPIPの作成はカンボジアにとって新しい試みである。

CPDP (2014) については、以前にも策定した経験があること、PILAC 2 の研修を受けたこともあり、よりスムーズにできるようになった。新しい CPDP はより分かりやすく一貫性があり、国家政策にも沿っている。この州では、州の DoP が活躍しており、策定過程で重要な役割を果たしている。ステークホルダーの参加による策定プロセスも順調だった。改訂されたガイドライン・マニュアルは、以前のものに比べて一貫性がある。評議員にとっても非常に重要なものだと思っている。

CPDP・CPIP の問題点としては、①プロジェクトの実施方法について、州の行政官が研修を受けておらず実行できるのか懸念がある。また、②キャパシティが限られている、経験も少なく、財源も足りないことである。財源については、CPDP・CPIP と各局の年次予算計画の間に関連がないことも問題である。策定スケジュールが異なっているなか、CPDP・CPIP を策定後に年次予算計画をそれに合わせるようにするなどができるようになればいいと感じている。

IP 3-II で計画されている州レベル人材ファシリティについては知らないが、IP 3-II に関するセミナーに出席した際に、財源委譲、地域のリソース（人、資金、NGO などのプロジェクト）を活用・統合する計画があると聞いている。

今後の要望としては、もっと州レベル（評議員メンバー、公務員）への研修を実施してほしい。以前の経験では、CPDP・CPIP を承認する立場にある評議員が内容をよく理解していなかった。策定プロセスも知らなければいけない。

3. 10:30 ~ 11:30

面談者：

- ① Mr. Kong Sovan Oscha, Director of Division of Planning and Investment, Provincial hall (2014 年 3 月より現職、それ以前は M&E 担当)
- ② Mr. Uy Romnea, Provincial Program Management Advisor (現在のポストで 4 年目)

PILAC 2/NCDDSWG の実施した研修には参加していない（①②ともに）改訂されたガイドライン・マニュアルに基づいて、策定作業を進めている、以前のものよりも分かりやすくなったと感じている。一方で、D/M、C/S を含む地方行政の三層で一貫性のあるガイドライン・マニュアルがつくられる必要があるだろう。

2014 年 5 月の選挙後、すぐに研修があり CPDP の策定が開始された。前回よりも進捗が速くなったと思う。また、より多くの関係者の積極的な参加が得られた。問題は、開発予算がないことであるが、年間 20 億リエルの州の予算内で、できる範囲で計画を立てるようにしている。NGO もいるが CPDP の議論に参加はしても、関わってはこないで資金が流れてこない。各局も当該省庁しだいというところもあり、州の開発計画として取りまとめるのは容易ではない。財源移譲が進むことを期待している。

4. 14:00 ~ 15:00

面談者：Mr. Dim Dorn, Director, Department of Planning (JICA の統計プロジェクトの C/P でもある。部下が 10 名ほど同席した。)

PILAC 2/NCDDSWG の研修は、第 1 回、第 2 回ともに受講した。1 回目より 2 回目のほうが、より分かりやすくクリアになった。改訂されたガイドラインも以前より使いやすくなったが、一

方で、ある表を埋めていく作業があるが、その項目が多すぎるということが実際に使ってみてわかったということがあった。研修を受けたので、自身のキャパシティ・ビルディングはできたと思う、部下や他の関係者ともこの経験を共有したい。研修教材を整えて、共有できるような場所をつくる計画を立てている。同時に、こういった地方行政に対する研修は続けてほしい、まだ実践していない手法もあるので（モニタリングなど）もっと理解する必要がある。なお、DoP の活動として、これまでの PILAC 2 での研修の経験を生かして、D/M の行政官への研修を実施した（2014 年 7 月 21 ～ 24 日の 4 日間）。

新しい CPDP 策定については、計画カレンダーどおりに進捗している。2014 年 12 月 11 日に MOI に提出、そこから 30 日後あたりに評議会で承認され、来週あたりから普及・広報セミナーを実施する予定である。新しい CPDP では、州内のさまざまな開発課題について活発に議論がなされた。さまざまな開発課題があるなか、研修で学んだ手法（スコアリング）を生かして優先順位をつけた。問題は、開発予算がないことである。予算と計画（プロジェクト）の間に関連づけない。

終了時評価調査団が視察に来るということは、プレッシャーになり良い刺激になった。

5. 15 : 30 ～ 16 : 30

面談者：

- ① Mr. Hin Sovanny, Deputy Director, Department of Economy and Finance (2005 年から現職)
- ② Mr. Thong Sovan, Office Chief of Planning, Department of Economy and Finance (2009 年から現職)

PILAC 2/NCDDSWG の第 2 回目研修にのみ参加した。CPDP（2014 年版）の策定プロセスには関わっているものの、DoP がメインで動いているので、経済財政局としては必要に応じて協力するというスタンスである。CPDP の策定プロセス自体は順調で、関係者のより多くの参加があったと思う。

CPDP と各局の年次予算との関連がないことについては、各局の年次予算計画策定担当の能力が低いことや、そもそも CPDP・CPIP の策定スケジュールと異なっているため、改善は難しい。また、各局への当該省庁からくる予算も満額とは限らず、毎年の国家財政状況に左右される。

開発計画策定能力は、この州でいえば州レベルの行政官よりも D/M のほうで、より必要なのではないかと。D/M にはアドバイザーがいるものの、当事者能力がまだ不足している。

面談録 7

日 時：2015年1月9日（火）08：00～17：00

場 所：コンポンチャム州事務所、各局事務所内

調査団：林、Phila、青木

1. 08：00～09：00

面談者：

- ① Mr. Omphoeun Kunvuth, Deputy Provincial Governor, Provincial Hall（2014年4月から現職、PILAC（2008年頃）から知っている）
- ② Mr. Min Cheng, Deputy Director of Provincial Administration, Provincial Hall（2013年から現職、PILACから知っている）

PILACから知っており、研修は第1回目・第2回目ともに受講し、州レベルの研修講師になった（①②ともに）。改訂ガイドラインについては、より実践的で一貫性があると感じている。CPDP策定プロセスも改善されたように見える。策定プロセスは簡素化されており、以前は5段階あったプロセスが、3段階となった。前回のCPDP策定プロセスは複雑で、また関係者間の思惑も複雑で、D&Dに対する考え方もバラバラであった。行政官もCPDP策定プロセスへは積極的に参加とはいえない状況で、どうにか策定したのが実情であった。

新しいCPDP策定プロセスは順調で、ほぼ計画カレンダーどおり推移している。地方行政法を守るための実施方法が、日本からの協力で得られたと感じており感謝している。各局では人事異動やコンポンチャム州の分割のこともあり、また各局独自の業務があり、落ち着いた状況ではないが、（州レベル）研修にもよく参加しており、能力は強化されてきていると感じている。その結果、以前よりも効率的効果的にCPDPが策定できるようになっていると思う。とにかく、関係者が参加することが大事である。

2. 09：30～10：30

面談者：

- ① Mr. Khem Chenda, Council Member（第一期目、元農業局、MOIのアドバイザー、NCDDSでの業務経験がある）
- ② Mr. Hay Ngounly, Council Member（第二期目、副評議会議長）
- ③ Mr. Chin Bungsieng, Council Member（第二期目、元地方行政ユニット長）

PILAC 2/NCDDSWGの研修の、トップマネジメントセミナーのみ参加した（全員）。非常にためになる研修であったが、時間が短すぎた。研修受講者の能力や経験のレベルがバラバラであるため、皆にとってためになったかどうかはわからない。

意思決定をするトップマネジメントの立場なので、改訂ガイドライン・マニュアルについては詳細を知らない。ただ、前回より今回のCPDP策定プロセスはよりクリアで、具体的で現実的なものになったと思っている。例えば、前は建物を建てる計画だけ立てて現状は変わらない、というものだったが、今回はより良い行政サービスを住民に提供する努力をするという目的が明確である。

今後は、新規の評議員への研修をしてほしい。与党の評議員は元政府関係者であることがほとんどなので、CPDPを理解しやすいが、野党の評議員の前歴はさまざま、キャパシティ・ビル

ディングが必要である。

3. 10 : 30 ~ 11 : 30

面談者 :

- ① Mr. Prak Tith, Director, Planning and Investment Division, Provincial Hall (2014年に現在のポストに昇進、PILACから知っている)
- ② Mr. Cheng Samnang, Provincial Program Management Advisor, Provincial Hall (現在のポスト7年目)
- ③ Mr. Kong Bunthan, Provincial Capacity Development Advisor, Provincial Hall (現在のポスト5年目)
- ④ Mr. Tol Kanal, Officer, Planning and Investment Division, Provincial Hall (2012年より現職、以前は教員)
- ⑤ Mr. Kum Meng Hach, Officer, Human Resource Management Division, Provincial Hall (2009年より現職)

PILAC 2/NCDDSWG の研修には、第2回目のみ参加した (①③④⑤)。研修は大変興味深く、積極的に参加した。プノンペンで実施されたので、他の業務が入り込むことなく、研修に集中できたのはよかった。内容としては、ケーススタディが盛り込まれていて、参考になった。

今回の CPDP 策定プロセスについては、計画どおりに進捗しているものの、もっと早めに策定を開始すべきだと思う。2014年の選挙から5年間の開発計画であるにもかかわらず、現時点で完成していないのはおかしい。来年は CPIP の更新だけになるが、これも早めたほうがいい。PWG のメンバーの能力にはばらつきがあるものの、よくやっていると思う。改訂ガイドライン・マニュアルについては、より戦略的になったと思う。

開発予算については、CPIP のプロジェクトのすべてが各局の関心とは限らない部分があるのが現実である (なので、CPIP のプロジェクトを実施する予算が捻出されない)。しかし、情報は関係者間で共有される必要がある。各局の年次予算計画と CPDP ・ CPIP のタイムフレームは全く異なっているのが問題である。

4. 14 : 00 ~ 15 : 00

面談者 :

- ① Mr. Beak Bunna, Director, Department of Planning (2014年より現職)
- ② Mr. Ou Sinay, Office Chief of Planning, Department of Planning (2011年より現職、PILACから知っている)
- ③ Mr. Roeun Pharin, Office Chief of Statistics, Department of Planning
- ④ Mr. Khon Sokchea, Office Chief of M&E, Department of Planning

PILAC2/NCDDSWG の研修は、第1回・第2回に参加した (②)。研修は、教材が非常に多く難しかったため、経験の浅い新しい行政官であればついていけなかつただろう。特に問題分析が難しかった。その他の者は参加していないものの、情報は共有している (①②③④)。全員新しい CPDP の策定に関わっている。

改訂ガイドライン・マニュアルについては、以前のものよりわかりやすくなった。分析ツールの例が現実的で理解しやすかった。今までは、MOP が推奨するセクター別スコアカードを使っ

ていたが、CPDP での問題分析手法と異なっており、多少違和感がある（まだ慣れていない）。

CPDP の策定の主体は、計画・投資課であって DoP ではないが、PWG のメンバーとして協力はしている。

最大の問題は、策定した CPIP プロジェクトを実施する資金がないことである。各局の予算を策定する行政官が、CPDP・CPIP に関わっていない。また、そもそも各局にも開発予算がない状態で、プロジェクトの実施のしようがない。JICA から計画の策定に関する技術的な支援は十分受けられたと思う。各局は、CPDP 策定に協力したくないという思惑もあるのも現実であり、これからは、CPDP と関連づけなければ予算は配分されないと MEF が各省・各局に知らせることが必要である。

5. 15:30 ~ 16:30

面談者：Mr. Yi Kunna, Office Chief of State Property, Department of Economy and Finance（2014年12月より現職）

PILAC 2/NCDDSWG の第 2 回の研修に参加した。研修は総じて良かったが、理解が難しいところもあった。問題分析手法が難しかった。CPDP では PWG のメンバーで経済コンポーネントを担当している。

各局の年次予算計画と CPIP は関連づいていない。そもそも、各局の予算も経常支出分のみで、開発予算はほとんどない。自主財源についても、経済財政局はサービス料金の徴収を行っているが、局に残るのは 1% で残りのすべては MEF にいつている。農業局や観光局も同様である。その後、本省から予算が配分される。

面談録 8

日 時：2015年1月12日（月）11：00～17：30

場 所：プノンペン都事務所

調査団：川北、Phila、青木

1. 11：00～12：00

面談者：

- ① Khoy Khim, Capital Hall, Advisor（10年前より現職）
- ② Men Arunrasmey, Office Chief of Planning, Planning and Investment Division
- ③ Som Vanda, Vice-Chief of Planning Office, Planning and Investment Division

PILAC 2/NCDDS の2014年の研修に参加した。研修で学んだことをCPDP・CPIP策定に生かそうとしている。プノンペン都はいまだにCPDP策定プロセスのステップ1にとどまっており、進捗状況は芳しくない。遅れている原因は、どの行政官も他の業務が立て込んでおり忙しいためである。CPDP策定プロセス自体はガイドラインに沿って、きちんと踏んでいる。

プノンペン都にとっての一番の開発課題はインフラ整備だと思っている。また、CPDP・CPIPの策定にあたって、各局との調整が困難である。常に各局とコンタクトをとり、情報収集・共有に努めているが容易ではない。（策定プロセスのなかの）状況分析のための情報を得ることですら容易ではない。CPDPを策定しなければ、CPIP実施のための予算は得られないということになっている。CPIPは毎年更新しているが、プロジェクトの実施状況については財務課の担当であるので、計画課のわれわれは把握していない。モニタリングや評価についても財務課の担当である。

改訂ガイドライン・マニュアルについては、まだステップ1ということもあり、以前のものと比較できる状況ではない。ただ、以前はCPDP・CPIPに関する（関係者からの）問合せが多かったが、いまはそういった問合せに対応できるようになった。

2. 12：00～12：45

面談者：Trac Thai Sieng, Capital Deputy-Governor, Capital Hall（14年前より現職）

PILAC 2/NCDDS の研修には、2014年実施のもの（第2回目）に参加した。研修は、実情にあっており良かったと思う。プノンペン都では、CPIPをスケジュールどおりこれまで2回改訂した。CPIPプロジェクトの実施状況は、実施済みが80～90%で、未実施が10～20%である。プロジェクトが実施できなかった理由としては、NGOの関心が得られなかったことが挙げられる。数字をみると成功したといえるが、ニーズはまだあると思う。

新しいCPDPについては、人手と時間が足りないうえ、もっと行政官への研修が必要であると感じている。人手については、PILAC 2があったから（人材育成の必要性などの）問題がみえてきたということができる。また、CPDPはただの紙となるのではなく、積極的なインパクトが出てくることを期待している。

3. 15：00～16：00

面談者：

- ① Chum Khon, Council Member, Phnom Penh Capital（二期目、CPDPでは社会・コミュニティ・

女性部会の座長を務めている)

② Khun Kimny, Council Member, Phnom Penh Capital (二期目、元プノンペン環境副知事)

PILAC 2/NCDDS の研修は、2014 年のトップマネジメント研修（午前中 3 時間だけのもの）のみ参加した。3 時間の研修では、与えられた研修教材や情報の量が多かっただけに、非常に短いと感じた。ガイドライン改訂の内容まで追いついていけなかったというのが正直なところである。プノンペン都の 2 回目の CPDP 策定状況についても、まだステップ 1 なので、前回の CPDP 策定状況との比較ができない。

ただ、研修は非常に重要であると考えている。2014 年の選挙では 21 名の評議員のうち 8 名が野党であり、野党の評議員は与党の評議員と異なり政府職員の前歴がないことから、CPDP 策定プロセスについて全く未知であり、全般的な研修が必要である。評議員はもっと CPDP にコミットすべきと考えており、また多くの関係者もいることから共通の土台で議論ができるよう、研修が必要である。

評議員は元政府職員という前歴ゆえに、CPDP 策定プロセスに関わることができたというのも事実であり、プノンペン都では評議会議長と知事会（Board of Governor）が密接に関わりながら業務を行っている。

4. 16:00 ~ 17:00

面談者：

① Kim Chandyna, Director, Department of Planning (2013 年より現職、首都・州研修講師、D/M、C/S の研修講師)

② Ros Sary, Deputy Director, Department of Planning (2007 年より現職、首都・州研修講師)

PILAC 2/NCDDS の研修には、2 回ともに参加した（①②ともに）。2014 年の研修で記憶している限りでは、プノンペン都からは 7 名が参加しており、DoP からはわれわれ 2 名が参加した。DoP には現在 24 名の行政官がいる。第 1 回目の研修は、手法が難しすぎて、実践できないものがあつたが、第 2 回目の研修では、使用する表の数が少なくなっており、かつ理解しやすかつた。また、より実践的になつたと感じている。研修の際、マスター講師にはそれぞれ経験や専門分野が異なっており、教え方や教える内容にもバラつきがあるのではないかと、一方で感じた。なお、MOP からのマスター講師がいなかつた。MOP からも出すべきだつたのではないかと思つている。

首都・州研修は、主に PWG メンバーに対して実施された。4 日間は行政官、1 日のセミナーは知事会に対して実施された。われわれは 4 日間の行政官向け全 5 コースのうち 1 コースのみ担当した。それ以外は、計画・投資課が主導していた。問題分析に関するものは、講師として内容を習得するのも、教えるのも難しかつた。

研修で身に付けたことは、技術面で D/M 研修での講師業務にも役立つこともあつた。コンポーンチャム州で行つた D/M 研修にオブザーバーとして参加したこともあつた。類似していることも多く（D/M レベルはより簡易であるが）、学びあうところが多かつた。

面談録 9

日 時：2015 年 1 月 13 日（火）9：00～12：30

場 所：プノンペン都事務所

調査団：川北、青木

1. 9：00～10：30

面談者：

- ① Lon Sor, Deputy Director, Department of Economy and Finance (2011 年に現在のポストに昇進)
- ② Hout Chan, Vice-chief of Administrative office, Department of Economy and Finance (2013 年より現職)
- ③ Ouk Ayida, Office Chief of Budget, Department of Economy and Finance

PILAC 2/NCDDDS の研修には第 2 回目に参加したが、CPDP 策定プロセスにあたっての担当／役割はない。CPIP 策定に関わることも計画・投資課が行っており、DoP の役割はない。DoP の（予算計画などの）情報を提供することもない。ただし、CPDP に関する会合（統合ワークショップ）でコメントすることはあり、関連する文書も受け取っている。CPIP に関する情報はほとんど把握していないものの、プノンペン都には非常に多くの開発課題がありプロジェクトがある、ということは知っている。ほとんどのプロジェクトは、NGO やドナーの関心事項であることから、実施されたのではないかと理解している。

2. 11：00～12：30

面談者：

- ① Ouk Sambath, Office Chief of Planning Department of Education, Youth, and Sport (2006 年に現在のポストに昇進)
- ② Men Sothy, Vice-Chief of Planning Office, Department of Education, Youth, and Sport (5 年前より現職)

及びシニアボランティア（教育政策アドバイザー）の篠原温雄氏が同席した。

PILAC 2/NCDDDS の研修には、第 2 回目のみ参加した。CPDP・CPIP 策定プロセスでの局としての役割は、PWG メンバーとして議論に参加することであるが、副局長のみが実質的に関わっている。教育に関するプロジェクト（初等教育、識字率向上、能力強化センター、教育関連設備など）を CPIP に載せるよう働きかけた。これらのプロジェクトを最終的に、教育局の優先課題とする絞り込みを行うにあたり、現状分析を行ったが、研修を受けていない同僚職員との議論には難しさがあった。局内は 6 セクターに分かれており、各セクターから 3 名、合計 21 名で議論をした。絞り込み段階ではガイドラインに沿って、研修を受けた職員のみで行ったが、技術的にまだよく理解できていないこともあり難しかった。教育・青年・スポーツ省に関連するプロジェクトや他の行政レベルでのプロジェクトなど、いろいろな要素があり厳密な線引きは難しかったが、CPIP にはあくまでプノンペン都としてのプロジェクトに絞り込んだ。

完成した CPDP (第 1 回目のも) は各局で 1 冊受け取っているが、もっと配布すべきだと思う。研修を受けていない職員のためにも、研修教材を増刷してほしいし、より多くの職員に研修を受けさせてほしい。また、(CPDP 策定のための)「計画カレンダー」は、他の業務もあるなか、非常に厳しいスケジュールとなっているので日程に余裕をもたせてほしい。PILAC 2 は JICA のプ

プロジェクトであったことから、シニアボランティアが参加してもよかったのではないかと
思っている。

面談録 10

日 時：2015年1月14日（水）08：30～09：30

場 所：スウェーデン大使館

調査団：川北、林、青木

面談者：Mr. Erik Wallin, First Secretary, Democratic Governance, Embassy of Sweden

多くのドナーがプロジェクトベースの支援であるなか、スウェーデンはIP3をバスケットファンドへの拠出という形で支援している。PILAC 2/JICAとは頻繁に会合をもち、情報を共有してきたのが良かったと思っている。

IP3のレビューをするとすれば、活動の遅延もあったが、総じて良かったのではないかと思っている。一方で、結果を出せなかった部分も若干あった。理由は、オーナーシップの欠如によるものだと考えられる。各省の動きは積極的とはいえなかった。そうした意味でもNCDDESが前面に立ち、動く必要があった。

IP3-II(2014年12月にNCDDで承認済み)では、成果1「Reform Management」が最も重要である。これはIP3の中間レビュー時にも議論になった。IP3-IIでは、引き続きD/Mレベルに重点を置いているものの、州の協力が必要になってくる。州がファシリテーターとなり、D/Mの調整を、例えばSNIFのD/Mをまたがるプロジェクトの優先順位づけをするなどの関与をすることになるだろう。

州レベル人材ファシリティについては、緊急課題であり、かつ、カンボジア側の関心も高いので早く実施されるのではないかと推察される。地方行政体研修所については、長期的な課題だと思われるが、カリキュラム作成などはすぐに始めてもよいだろう。カリキュラムや教材があれば、建物がなくてもどこでも実施することはできる。

面談録 11

日 時：2015年1月14日（水）10：00～11：00

場 所：ADB

調査団：川北、林、青木

面談者：Mr. Chamroeun Ouch, Senior Program Officer

ADBはドナー会合の座長を務めている。JICAとは適宜情報共有をしている。ADBはMEFに対して、権限移譲を働きかけており、地方行政のキャパシティ・ビルディングをしているが、MEF側にあまりやる気がない。それでも、以前よりは地方での状況は改善された。

地方行政体研修所については、3年前にADBが調査をした。その際、3つのオプションを提示した。①地方行政体研修所を王立行政学院（RSA）内に設置する。②MOI付属のものとして設置する。③公務員省（MCS）付属のものとして設置する。いまのところ②である。はじめはMOIの施設として、のちにMCSに引き渡すというような話も聞いている。建物の建設費用をADBが拠出するということはまだ決まっていない。そもそも、この計画の詳細自体が、まだはっきりしていない。ADBとしてはソフトコンポーネント（組織、スタッフ、カリキュラム、財務など）の支援を考えており、JICAと協力して実施したいと考えている。