

ネパール国
地方開発研修学院 (LDTA)
連邦・総務省 (MOFAGA)

ネパール国
調査分析能力の強化を通じた
地方行政研修の質向上プロジェクト
事業完了報告書 (要約)

令和元年 12 月
(2019)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社
株式会社 タック・インターナショナル

ネパ事
JR
19-006

目次

1. プロジェクトの要旨.....	1
1.1 背景.....	1
1.2 プロジェクト概要.....	1
1.3 プロジェクトの実施体制.....	3
1.4 投入の進捗と結果.....	5
2. プロジェクトの活動内容.....	8
2.1 1年次の活動内容.....	8
2.2 2年次の活動内容.....	16
2.3 3年次の活動内容.....	24
2.4 4年次の活動内容.....	31
3. プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓.....	38
3.1 C/Pの技術職員の不足.....	38
3.2 新規職員採用時のミスマッチ.....	38
3.3 研修参加者の能力向上を測定・評価するしくみの欠如.....	38
3.4 外部要因の影響を受けるリスクがある状況下のプロジェクト運営.....	38
4. プロジェクト目標の達成度.....	39
4.1 内部終了時評価の目的と手法.....	39
4.2 実績評価結果について.....	39
5. 上位目標の達成に向けての提言.....	42
5.1 プロジェクト効果の制度化と内在化.....	42
5.2 国際会議の持続性と質を高める努力を行う.....	42

別添資料

- Annex 1: History of PDM Modification
- Annex 2: PDM Version 0
- Annex 3 PDM Version 1
- Annex 4: PDM Version 2
- Annex 5: PDM Version 3
- Annex 6: Minutes of Meeting of the 1st JCC
- Annex 7: Minutes of Meeting of the 2nd JCC
- Annex 8: Minutes of Meeting of the 3rd JCC
- Annex 9: Minutes of Meeting of the 4th JCC
- Annex 10: Minutes of Meeting of the 5th JCC
- Annex 11: Minutes of Meeting of the 6th JCC
- Annex 12: Expert Assignment Sheet/ Activity Work Breakdown
- Annex 13: List of Equipment
- Annex 14: Report on Knowledge Management Workshop 2019
- Annex 15: Report on Instructional Design Workshop 2019
- Annex 16: Report on Provincial Interaction Programmes

プロジェクト サイト マップ

- 地方行政研修学院本部 (LDTA)
- ポカラ都市開発研修センター
- スルケツト女性開発センター
- ジャパ農村開発センター

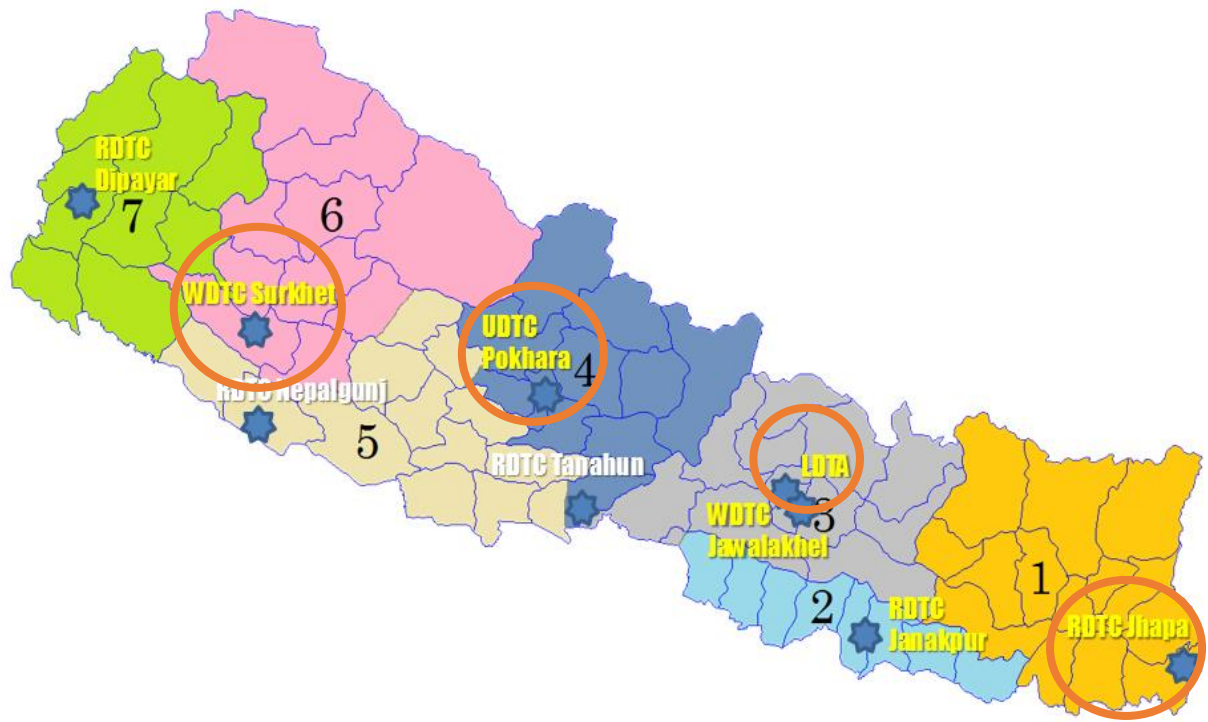


Table of Abbreviations

CD-Mun	Capacity Development of New Municipalities 新設市の能力開発
COMCAP	Strengthening Community Mediation Capacity for Peaceful and Harmonious Society Project コミュニティ内における調停能力強化プロジェクト
C/Ps	Counterparts C/P
DDC	District Development Committee 郡開発委員会
GESI	Gender Equality and Social Inclusion ジェンダー平等と社会的包摂
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit ドイツ国際協力公社
HQ	Headquarters 本部
INTAN	Institute Tadbiran Awam Negara (National Institute for Public Administration) of Malaysia マレーシア国立行政研修学院
IPT	Integrated Property Tax 不動産税
JCC	Joint Coordination Committee 合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency 日本国際協力機構
LBs	Local Bodies 地方行政機関
LDTA	Local Development Training Academy 地方開発研修学院
LGCDP	Local Governance and Community Development Program 地方行政・地域開発プログラム
LLP	Local Level Planning ローカル・レベル計画策定
MoFALD	Ministry of Federal Affairs and Local Development 連邦制・地方開発省
MoUD	Ministry of Urban Development 都市開発省
MuAN	Municipal Association of Nepal ネパール市役所連合
NGO	Non-Governmental Organization 非政府組織
NILG	National Institute of Local Governance (Bangladesh) バングラデシュ国立地方行政学院
NPM	National Program Manager
NSP	National Service Provider ナショナル・サービス・プロバイダー
PDM	Project Design Matrix プロジェクト・デザイン・マトリックス
PRC	Progress Review Committee 進捗レビュー委員会
R/D	Record of Discussion 会議議事録
RCU	Regional Coordination Unit 地域調整事務所
RDTC	Rural Development Training Center 地方開発研修センター
SNGP	Sub-National Governance Program サブ・ナショナル・ガバナンス・プログラム
SNS	Social Network Service ソーシャル・ネットワーク・サービス
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity and Threat スワット分析
UDTC	Urban Development Training Center 都市開発研修センター
UGDP	Urban Governance Development Program 都市行政開発プログラム
VDC	Village Development Committee 村落開発委員会
WCF	Ward Citizen Forum 区市民フォーラム
WDTC	Women Development Training Center 女性開発研修センター

1. プロジェクトの要旨

本プロジェクトは、2016年1月から開始された。この業務完了報告書は、2016年1月から2019年11月までの4年間の活動報告を取りまとめ、要約したものである。

1.1 背景

ネパールでは民主化と地方分権化を進めるため、1999年に地方自治法が公布され、中央から地方への業務権限の委譲と財政の配分、住民の行政参加の促進が規定された。しかし1996年から2006年まで続いた反政府勢力、ネパール統一共産党毛沢東主義派（通称マオイスト）とネパール政府軍との内戦により、地方選挙は1997年を最後に実施されていない。地方議会が不在のため分権化が進まず、開発事業の実施や行政サービスの提供は効果的・効率的には行われておらず、住民は十分な便益を受けていない状況にあった。

10年間の紛争の後、2006年11月、政府とマオイストとの間で包括的和平合意がようやく締結された。2007年1月には暫定憲法が公布され、2008年5月には制憲議会が発足し、これまでの王政が廃止され、ネパールは連邦制民主共和国に移行した。

連邦制・地方開発省（MoFALD）は、政府の暫定三カ年計画（2007/08～2009/10年）をふまえて、地方行政・コミュニティ開発プログラム（LGCDP）を、2008年7月より開発パートナーの財政支援を得て開始した。LGCDP フェーズ1（LGCDP I）では、地方議会が不在の中、住民・地域主体の参加型開発事業の計画・実施を行う仕組みを全国で導入することに成功した。2013年から始まったLGCDP フェーズ2（LGCDP II）では、第13次三カ年計画（2013/14～2015/16年）で挙げた行政機能の強化と効果的な行政サービスの向上を実現するため、サービスの提供側と受け手側双方の能力を引き続き強化することになった。地方自治体の能力強化を国レベルで行う唯一の機関である地方開発研修学院（LDTA）が、LGCDP IIの9つある成果のうち、成果5「地方自治体や中央の関係機関の制度強化と人材開発」を担う主要な機関として任命された。同時にLDTAは、成果1「市民とコミュニティ組織の能力強化」を行政の末端で支援するソーシャルモビライザーへの指導員研修を行うナショナルサービスプロバイダーにも任命された。

このようにLGCDP IIへの積極的な関与と貢献が求められていたLDTAだが、地方開発学院法（1992年）が規定する、(1) 調査研究を実施し、(2) 得られた結果を質の高い研修実施に反映させ、(3) 研修の質を一層高めるため、知見を蓄積する、というLDTAに本来求められている機能を果たすには至っていなかった。2013年からドイツ国際協力公社（GIZ）とノルウェーが、LDTAの能力・組織強化を含む地方自治体能力強化を行ったが、わずか2年間の支援で終了した。そのためネパール政府は、LDTAの能力強化に取り組む技術協力プロジェクトを日本政府に要請した。JICAと連邦制・地方開発省、LDTAは、一連の協議を通じて、4年間の「調査分析能力の強化を通じた地方行政研修の質向上プロジェクト」（以下、プロジェクト）を実施することを、2015年9月16日に合意・署名した。

1.2 プロジェクト概要

本プロジェクトの活動は、討議議事録（R/D）で署名されたプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM0）をもとに開始されたが、第2回合同調整委員会（JCC）でPDM1に修正することが合意された。4つの成果は、LDTA法で規定されているどの機能を強化するか明確になるよう修正された。成果1では、研修計画に必要な調査研究の能力強化、成果2では研修教材開発の能力強化、成果3では研修実施と評価の能力強化、成果4では、ナレッジマネジメント・システムの構築を目指している。第3回JCCでPDM1の指標の目標値を設定したPDM2に修正することが合意され、そのPDM2は第4回JCCにおいて指標の微修正を加えることが合意され、PDM3に更新された。以下は、PDM3の要約である（詳細は、英文報告書Annex 1～9を参照）

スーパーゴール

プロジェクトの要約
地方政府の人材の能力が、LDTA が監修する能力開発研修プログラムへの参加によって向上する。

上位目標

	指標
LDTA が地方行政分野で主導的な機関になる。	1. プロジェクト終了3年後までに、LDTA が地方政府の能力向上に資する提言を少なくとも3つ州政府や地方自治体に行う。
	2. プロジェクト終了3年後までに、LDTA が地方行政に関する国際レベルのワークショップを少なくとも1回開催する。
	3. プロジェクト終了3年後までに、LDTA と国際的な地方行政機関とのパートナーシップや覚書の締結が、少なくとも1件行われる。

プロジェクト目標

要約	指標
LDTA (カトマンズ本部) と地方開発研修センターに、アクションリサーチと結果分析に根付いた質の高い研修を地方行政の人材に提供するための包括的な研修提供メカニズムが構築される。	1. LDTA や3つの地方開発研修センターが、プロジェクトが構築した包括的な研修提供メカニズムに沿って実施した研修モジュールを少なくとも1つ取りまとめる。
	2. 75%のカウンターパートがそれぞれの分野の能力を少なくとも2ポイント伸ばす

成果

成果 1:

要約	指標
研修の計画プロセスで調査・分析能力が強化される。	1.1 75%のカウンターパートが調査・分析能力を少なくとも2ポイント伸ばす。
	1.2 ニーズ・アセスメント・マニュアルが作成される。

成果 2:

要約	指標
研修モジュール（カリキュラムと教材）の開発能力が強化される。	2.1 75%のカウンターパートが研修モジュール開発能力を少なくとも2ポイント伸ばす。
	2.2 研修モジュール開発マニュアルが作成される。
	2.3 研修コースガイドが作成される。

成果 3:

要約	指標
研修実施と評価の能力が向上する。	3.1 75%のカウンターパートが研修実施と評価の能力を少なくとも2ポイント伸ばす。
	3.2 研修運営マニュアルが作成される。

成果 4:

要約	指標
地方行政に関する研修の知見の蓄積、共有、活用のための仕組みが構築される。	4.1 75%のカウンターパートが情報管理・ナレッジマネジメントの能力を少なくとも2ポイント伸ばす。
	4.2 ナレッジマネジメント・マニュアルが作成される。
	4.3 蓄積された知見や情報が定期的に様々な媒体（ホームページ、フェイスブック、ニューズレターなど）を通じて共有、普及される。

・プロジェクト実施期間

予定：2016年1月～2019年12月（4年間）

実施：2016年1月～2019年12月（4年間）

・実施機関

地方開発研修学院 (LDTA)

・プロジェクト範囲

LDTA 本部と、成果 1～4 に関わる地方研修センターがジャバ農村開発研修センター (RDTC)、ポカラ都市開発研修センター (UDTC)、スルケツト女性開発研修センター (WDTC) の 3 カ所 (パイロットセンター)

・関連する政府機関

連邦制・総務省 (MoFAGA) ¹

1.3 プロジェクトの実施体制

◆ 合同調整委員会

合同調整委員会 (JCC) は、本プロジェクトの計画の審査と承認、全体の進捗状況のレビュー、プロジェクトに関連して生じた重要事項に関する協議、必要に応じて PDM と活動計画 (PO) の改訂の協議・承認、効果的なプロジェクト実施に必要な提言や助言、成果の確認と各種成果品の承認を行った。JCC は年に 1 回開催され、構成メンバーは以下のとおりである。

表 1-1 合同調整委員会構成メンバー

JCC 構成メンバー
委員長: 連邦制・総務省地方能力開発部次官補 構成メンバー: -プロジェクト・ディレクター: LDTA エグゼクティブ・ディレクター -プロジェクト・マネージャー: LDTA 所長 -連邦制・総務省課長・国家プログラム LGCDP マネージャー -連邦制・総務省地方能力開発課課長 -LDTA 調査研修担当職員 (JCC 書記) -JICA 専門家チーム -JICA ネパール事務所

◆ 進捗確認委員会

進捗確認委員会 (PRC) では、プロジェクト活動の効果的なモニタリングを実施し、モニタリングシートの承認を行った。R/D に記載されているように、PRC は年に 2 回開催され、構成メンバーは以下のとおりである。

表 1-2 進捗確認委員会構成メンバー

PRC 構成メンバー
委員長: プロジェクト・ディレクター: LDTA エグゼクティブ・ディレクター 構成メンバー: -プロジェクト・マネージャー: LDTA 所長 -各パイロットセンター長 (RDTC ジャバ、UDTC ポカラ、WDTC スルケツト) -連邦制・総務省課長・国家プログラム LGCDP マネージャー -連邦制・総務省地方能力開発課課長 -JICA 専門家チーム -JICA ネパール事務所

◆ カウンターパート (C/P)

R/D に基づき、プロジェクト・ディレクターには、LDTA エグゼクティブ・ディレクターが任命されており、プロジェクト全体の調整、運営管理、実施の責務が課せられていた。プロジェクト・マネージャーには LDTA 所長が任命されており、日常のプロジェクト運営の責務が課されていた。主な C/P は、LDTA 本部とパイロットセンターの技術職員となる。LDTA 本部とパイロットセンターで蓄

¹ 2018 年 3 月に連邦制・地方開発省と総務省が統合され、連邦総務省となった。

積された技術や知見は、その他の地方研修センターを含む全6センターで、約30人の技術職員に移転されることを目指した。

◆ **JICA 専門家チーム**

JICA 専門家チームは、長期と短期の日本人専門家とネパール人スタッフで構成された。日本人専門家の担当分野は以下のとおりである。

- 1) 総括/研修マネジメント 1、2) 副総括/研修マネジメント 2、3) 研修モジュール開発、4) アクションリサーチ 1/研修計画 1、5) 業務調整/研修計画 2、6) モニタリング・評価、7) アクションリサーチ 2、8) アダルト・ラーニング

プロジェクトの実施体制は以下の図で示す。

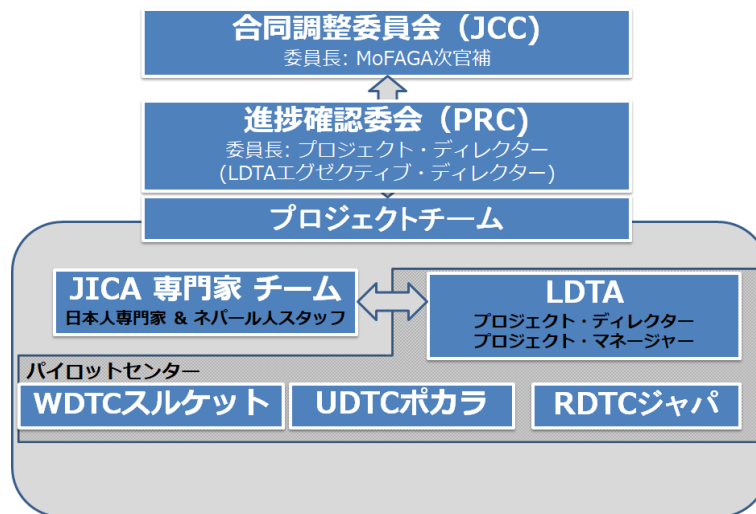


図 1-1 プロジェクトの実施体制

1.4 投入の進捗と結果

1.4.1 C/P と日本人専門家派遣

◆ C/P

本来は、約 30 名の技術職員が C/P として配置されることになっていた。しかし、プロジェクト開始直後は、13 名の技術職員と 12 名の事務職員（計 25 名）が配置されるに留まっていた。その後の採用、退職や異動、契約満了などの人事異動を経て、2019 年 11 月現在、プロジェクト開始時より少ない 22 名（エグゼクティブ・ディレクター 1 名、技術職員 7 名、事務職員 14 名）が配置されていた。

パイロットセンター以外の地方研修センターについては、主に合同ワークショップ参加を通じてプロジェクトからの技術移転や知見共有を進めた。これらの地方研修センターでは、研修で得られた技術・知見を活用して教材モジュールの開発に取り組んできた。モジュール開発が本格化し現場での実施検証を効果的、効率的に行い、モジュールや研修の質を確実に担保するためには、専門家チームによる現場での技術指導が必要不可欠と判断した。そのため 2018 年 6 月に JICA と話し合い、他の研修センターに対しても現地で必要な技術指導を行うこととした。他の 3 カ所の研修センターは RDTC ジャナカプル、WDTC ジャワラケル、RDTC ドティであり、2019 年 11 月現在、技術職員 3 名、事務職員 6 名の計 9 名が C/P として配置されていた。

◆ 日本人専門家チーム

日本人専門家の派遣実績（2016 年 1 月～2019 年 11 月 30 日）の合計は以下の通りである。また、日本人専門家のほか、ネパール人国内スタッフが 8 名おり、各センターの活動を支援した。

表 1-3 専門家の投入人月合計

氏名	担当業務	投入人月の合計(MM)
伊藤拓次郎	総括/研修マネジメント 1	21.25
渋谷優子	副総括/研修マネジメント 2	24.00
仲里麻也子	研修モジュール開発	20.00
藤井言 ²	アクションリサーチ 1/研修計画 1	13.92
菊池靖子 ³	業務調整/研修計画 2	4.50
大橋奈津美	業務調整/研修計画 2	4.00
島田俊子	モニタリング・評価	5.00
久保田賢一	アクションリサーチ 2	1.50
鈴木克明	アダルト・ラーニング	1.50

1.4.2 プロジェクト活動の予算と支出

2016 年 1 月～2019 年 11 月までのプロジェクトの予算と支出を表 2-2 に示した。

² 2017 年 10 月より、「業務調整/研修計画 2」の担当が藤井言から菊池靖子に変更となり、藤井の担当が「アクションリサーチ 1/研修計画 1/業務調整」から「アクションリサーチ/研修計画 1」に変更となった。

³ 2018 年 12 月より、「業務調整/研修計画 2」の担当が菊池靖子から大橋奈津美に変更となった。

表 1-4 プロジェクト予算の支出詳細（日本円）

費目	予算	支出	支出項目
一般備人費	24,900,122	23,471,102	給与、医療保険
特殊備人費	7,376,388	454,238	グラフィック・デザイナー、外部コンテンツ・アドバイザー、通訳
車両関連費	26,686,655	4,973,360	車両借上げ、運転手雇用、車両保険、燃料、メンテナンス
賃貸借料	510,183	1,422,484	会場費、機材レンタル費
施設・機材保守管理費	6,205,584	1,342,734	事務所施設メンテナンス、事務所設備メンテナンス、
消耗品費	4,868,785	5,733,189	研修用消耗品、印刷機器の消耗品、画像編集ソフト、事務所備品
旅費交通費	28,770,204	30,137,063	プロジェクトスタッフと C/P の日当宿泊費、国内交通費、研修参加者の交通費
通信・運搬費	1,261,812	546,440	携帯電話・インターネット・電話回線の通信費
資料等作成費	4,045,803	7,480,884	教材・マニュアル作成費、研修パンナー、プロジェクトカレンダー
光熱費	1,709,568	38,999	自家発電機燃料費、暖房機燃料費
雑費	14,034,124	15,420,493	プロジェクト運営会議の昼食費・お茶代、C/P の研修講師料とレポート作成料、研修時の昼食費・お茶代
機材費	10,065,000	2,170,534	発電機、コンピュータ、カメラ、プロジェクター
合計	130,434,000	93,191,520	

プロジェクト開始当初危惧していたネパール国内の電力事情が著しく改善したこと、当初想定されていた C/P の不在や地方の各研修センターの業務環境を鑑み、各研修センターに専門家・ネパール人スタッフ・車両（運転手）が長期駐在することがなくなったため、プロジェクト負担の支出が抑えられた。

LDTA 側の予算は当初提示されなかったが、プロジェクト関連の支出は総額 9,780 万ルピーであったと報告があった。これは、当初 C/P の旅費や研修費も捻出できないとのことだったが、3 年目からは、研修モジュール開発や実地研修のために各センターに経費を計上したり、州レベルのイベントや国際会議の経費を計上したりすることが可能になったことや、プロジェクトが使用した執務室の経費の一部も含む。

1.4.3 車両と機材と海外研修

◆ 車両

本プロジェクトでは、プロジェクト開始前から 4 台の供与車両を調達予定であった。調達は 2 回（それぞれ 2 台ずつの予定）に分けて実施される予定であったが、第 1 回調達時に 2 台の車両がネパールに到着し、JICA からプロジェクトに引き渡されて以降、新たな車両供与はなかった。

◆ 設備

LDTA より執務室が貸与され、水道・電気使用料等の一部経費は LDTA が負担した。

◆ 機材

2016 年 1 月～2019 年 11 月に調達された機材のリストを次の表に示した。2019 年 11 月現在、すべての機材に故障はなく、2019 年 11 月に C/P に引き渡された。

表1-5 調達機材リスト

品目	モデル/詳細	数量	価格(日本円)
ラップトップ	Dell Ins+B6:B15piron 5559 I5	1	98,434
ラップトップ	Dell Vostro 3459	3	263,490
ラップトップ	Dell Inspiron 5567	1	142,812
ラップトップ	Dell Inspiron 5468	1	96,686
デスクトップ	Dell Vostro 3668 Desktop 13 (L)	1	58,114
発電機	Honda EU65IS	1	503,230
コピー複合機	Canon iR-2002 N, Canon DADF AMI Unit, Canon Duplex Unit	1	203,280
プロジェクター	Canon Multi Media Projector LV NX -300, Screen Tripod, bag	1	103,851
ビデオカメラ	Panasonic HC-VX985M	1	88,560
デジタルカメラ	Canon PowerShot SX 620	4	99,360
無停電電源装置	3.5 kva/48v pure sine wave UPS, 12v/150AH Tubular battery, Automatic Battery Charger	1	218,611
自動電圧調整器	5LVA Automatic Voltage Regulator (AVR)	1	29,176
無停電電源装置 (UDTC ポカラ)	Luminous ION 1500VA UPS, IT 500 INVA Tubular Battery x2	1	158,730
自動電圧調整器 (UDTC ポカラ)	Auto Voltage Regulator	1	26,455
無停電電源装置 (RDTC ジャパ)	Sukam 1500 VA Sinewave inverter x2, Exide 200 AH Tubular Battery x 1	1	101,377
自動電圧調整器 (RDTC ジャパ)	Stabilizer 3Kva	1	22,859
プロジェクター	Canon LV-X320 Data Projector	3	83,856
ビデオカメラ用予備バッテリー	Panasonic, VW-VBT380, Battery charger	1	12,099
RDTC ジャパ用インバータ		1	26,558

◆ 海外研修

計画されていた3つの海外研修は、本邦研修、バングラデシュでのインターン研修、第3国研修であったが、滞りなく実施された。変更点は、受け入れ機関の事情で第3国研修の実施国がマレーシアからフィリピンに変更になったこと、研修員の数が20名から23名に増えたことなどであった。

2. プロジェクトの活動内容

2.1 1年次の活動内容

2.1.1 全ての成果に関わる活動

2.1.1.1 業務実施計画書とワークプランの提出

業務実施計画書は、和文で作成され、2016年1月18日にJICAネパール事務所に提出された。ワークプラン1は、JICA専門家チームにより作成され、MoFALD及びLDTAに共有され、2016年4月29日にJICAネパール事務所に提出された。また、第1回JCCにおいて、プロジェクトの活動サイクルをネパールの会計年度に合わせる事が承認されたため、ワークプランも同様のサイクルに沿って活動計画で改訂された。

2.1.1.2 プロジェクトオリエンテーションの開催

プロジェクトオリエンテーションは、LDTA本部と地方センターの職員を対象に2016年1月20日にLDTA本部講堂で開催された。また、パイロットセンターへは、日本人専門家が訪問した際にも、それぞれのセンターで個別に実施された。さらに、LDTAの新規職員採用後、新たにC/Pになった職員に対しても、各センターでオリエンテーションを実施した。

2.1.1.2 進捗確認委員会 (PRC)

◆ 第1回 PRC

第1回PRCは、2016年2月21日にLDTA本部の会議室で実施された。会合の主な趣旨は、プロジェクトの方向性とPDM内の指標に関する共有であった。

◆ 第2回 PRC

第2回PRCは、2度に分けて実施された。1度目は、2016年8月4日に開催され、第1回JCCのアジェンダの確認が行われた。2度目は、JCC委員長であるMoFALD次官補が新任であることから、情報共有が不十分であると、JCCの議事録署名の内容確認と共有を主な議題として8月17日に再度開催された。

◆ 第3回 PRC

第3回PRCは、2016年11月22日にLDTA本部会室で開催された。主な議題は、2016年8月～11月までのプロジェクト活動進捗とPDM第0版の改訂に関してであった。上位目標に関して合意が取り付けられなかったことから、第2回JCCでの合意に向けて専門家チームとLDTAの管理職との間で継続的な話し合いがもたれることとなった。

2.1.1.4 合同調整委員会 (JCC)

◆ 第1回 JCC

第1回JCCは、2016年8月5日にカトマンズのサミットホテルで開催された。主な議題は、1. プロジェクトの活動進捗の共有、活動計画の承認、2. 活動サイクルをネパールの会計年度に合わせて修正することの承認、またPDM第0版改訂の方向性に関してであった。前述のように、委員長であるMoFALD次官補が新任であり、プロジェクトの状況把握が不十分であることから、JCC議事録署名のため第2回PRCを後日再度開催し内容の精査をすることで合意した。

◆ 第2回 JCC

第2回JCCは、LDTA本部会議室で2016年12月6日に開催された。主な議題は、2016年8月～11月までの活動進捗に始まり、2017年7月までの活動計画とモニタリングシートの承認、PDM第0版の改訂事項の承認であった。さらに、地方選挙後の地方自治体職員及び議員の能力強化の方向性についても話し合われ、JICAネパール事務所次長からは、欠員が出ているLDTA本部と地方センター

の C/P における欠員状況がプロジェクト活動の進捗に影響を及ぼしているため、早急な対応の要請がなされた。また、LDTA の評価システムの見直しに関する言及もあった（英文報告書 Annex 7 を参照のこと）。

2.1.1.5 LDTA本部と地方パイロットセンターの組織評価

LDTA 本部と地方パイロットセンターの組織評価が行われた背景には、各センターのポテンシャルと強み、改善の余地を把握し、LDTA とその関連機関がネパールにおける地方行政研修に関する主要機関となるための方向性を打ち出すために実施された。主な評価対象は、建物、組織構造、業務上の責任範囲、人材、知的資産、活動実施状況、組織としても運営管理システムなどであった。

主な結果として次のことが明らかになった。LDTA 傘下の地方研修センターは、連邦制導入後の各州政府の元に配置される予定であり、また広大な土地と不動産を所有していることは、地方行政官能力強化の主要な研修機関となるうえで有利と言える。また、研修実施の経験と知見は、ネパール全土で同時に実施するだけの能力を兼ね備えている。研修マニュアルや蔵書などの知的資産も所有している点も有益である。

他方、技術職員の人材不足は、大きな欠点と言える。人材不足に関して、明確な職務内容の棲み分けができておらず、上層部の権限も不明確なため、効果的な情報伝達と報告の方法も確立されていない。組織としての成長を見据えた明確な長期戦略の作成が必要である。また、情報や知見の共有・蓄積システム確立の必要性がある。

2.1.1.6 C/Pの能力評価

本プロジェクトでは、30 名の技術職員である C/P の配置が想定されていた。しかし、現在のところ 19 人がプロジェクトの活動に関与しているのみであり、慢性的な人材不足から技術職員のみでなく、事務職員も動員されているのが現状であった。本プロジェクトは LDTA と地方 3 センターの能力強化を目的としていることから、C/P の能力を適切に評価することは必要不可欠と考え、プロジェクトの 2 年目の 2017 年 2 月に第 1 回 C/P の能力評価（ベースラインアセスメント）を実施した。評価項目として採用した項目は、1. 調査・分析能力、2. 研修開発能力、3. 研修実施・評価能力、4. 情報・知識活動状況の管理、5. 総合的な管理能力である。

各センターを比較した場合、UDTC ポカラと LDTA 本部の評価が高いが、いずれのセンターにおいてもすべての項目で能力向上が必要な状況にあることが推察された。

2.1.1.7 関連機関との調整と連携

MoFAGA、LGCDP II、GIZ など、多数の関連機関やプロジェクトとの情報交換を行い、連携を図った。

2.1.2 成果 1 に関わる活動

2.1.2.1 研修のニーズ調査を実施する

2016年5月11～15日（5日間）、第1回アクションリサーチ・ワークショップをポカラで実施し、C/P13名が参加した。プロジェクト開始後、C/Pが一同に集まる機会でもあり、プロジェクトの目標、方向性、戦略などの基本的情報の共有を行うと同時に、ニーズ調査の基本的な手法を実地演習を通じて会得する内容のワークショップであった。

フィールド調査は、レクナート市の協力を得て行った。インタビューを実施した対象は、市のエクゼクティブ・オフィサー、社会開発オフィサー、計画作成オフィサー、財務課の市役所員、LGCDPのソーシャルムービライザー、ワード・シティズン・フォーラム（WCF）のメンバー、女性グループのメンバー等であった。ワークショップ終了後の参加者の満足度評価の結果は、平均80%の高評価であった。

2.1.2.2 研修モジュールの課題の決定

上記ワークショップ後、専門家チームとC/Pが協議した結果、UDTCポカラは不動産税のモジュール、RDTCジャパはローカルレベルの計画策定に関するモジュール、WDTCスルケットは社会的説明責任のモジュール、LDTAはリーダーシップのモジュールを作成することになった。

2.1.2.3 研修モジュール課題のレビューと分析

研修モジュール開発ワークショップ後、C/Pはそれぞれのセンターで与えられた課題の文献をレビュー、関連機関に出向いてインタビューを行った。UDTCポカラは、ポカラ周辺の5つの市でフィールド調査を行い、データの分析結果をモジュール開発に反映した。ジャパやスルケットのセンターも同様にフィールド調査を実施し、そこで得た情報をモジュール開発の参考にした。

2.1.2.3 アクションプランの作成

アクションリサーチ・ワークショップで、各センターのC/Pはフィールド調査のアクションプランを作成した。その後、モジュール開発ワークショップでもアクションプランを作成し、1年間のサイクルを把握した。しかし、10月の人事異動により、新スタッフと再度アクションプランの見直しと改訂を行う必要に迫られた。

2.1.3 成果2に関わる活動

2.1.3.1 3つの合同ワークショップ

◆ モジュール開発ワークショップ

2016年8月8～13日(7日間)、LDTA 講堂にて研修モジュール開発のワークショップを実施した。パイロットセンター以外にも WDTC ジャワラケルや RDTC ドティの技術職員も招待し、28名を対象に教材開発の手法を研修した。技術スタッフだけでは数が足りないことから、事務職員や会計担当の職員、IT 職員も参加した。

ワークショップでは、まず各センターの SWOT 分析を行い、センターの現状を分析する手法や、スタッフの能力評価手法、研修ニーズの分析手法、研修プログラムのデザインの方法、研修モジュールに含む教材の内容、それらの開発の仕方などを学んだ。各センターに与えられた課題を基に、実際に研修プランやセッション・プラン、スライドを作成し、模擬研修を実施してそれらをどのように評価するのかを、研修モジュール開発の一連のプロセスを通して体現する内容でワークショップは行われた。このような体系的な研修教材の開発手法は C/P にとって初めて学ぶ内容だったが、ワークショップ終了後の満足度の評価でも平均値が 83.23%であり、学んだ内容は有用であると高い満足感を得た。

◆ 合同モニタリング・ワークショップ

2016年11月21-22日の2日間、合同モニタリング・ワークショップが実施され、26名の C/P が参加した。新たに採用されたスタッフも4人参加した。このワークショップの目的は、各センターのモジュール開発の過程がどのような状況にあるのかを確認し、相互にモジュールの改善すべき点を指摘し建設的な提案を共有することであった。

ワークショップではまず各センターの第1回実証研修の結果や開発したモジュールを発表し、議論した。UDTC ポカラはフィールド調査の結果も踏まえた発表で、研修教材の開発プロセスを忠実にフォローした活動の進捗をアピールした。RDTC ジャバは、それまでモジュール開発に関わっていた3人のうち2人が雇止めとなり、新たなスタッフが2人配属になり活動を引き継いだばかりであった。しかし、ワークショップ前に第1回実証研修は終わることが出来、結果を発表した。WDTC スルケツトでも人事異動の影響を多大に受けており、古参のスタッフは全員退職し、新しい3人のスタッフが活動を引き継いで教材開発に従事していたため、困難な状況が伺えた。LDTA は8月に作成したアクションプラン通りには全く活動が進んでおらず、研修プランとセッション・プランのみワークショップ中に作成して発表したため、他のセンターから批判を受けた。

ワークショップ中に各モジュールに対するコメントや修正のための有益な提案が出され、各センターはそれらを反映させてさらにモジュール開発の作業を進めるべく各センターに戻った。このワークショップの満足度の評価は、67.81%であった。

◆ 合同評価ワークショップ

2017年2月22-23日の2日間は、合同評価ワークショップを実施し、19名の C/P が参加した。このワークショップでは、各センターが研修モジュールの最終版を発表し、それに対してコメントを収集し最終版に反映させるという流れであった。開会式には MoFALD の担当次官補や JICA 所長も出席した。ワークショップの最後には、その研修モジュールのマーケティング計画や実施計画も作成した。

各センターが開発した研修モジュールの教材のボリュームが膨大で、しかもワークショップの2日間しか目を通す時間が参加者に与えられずにコメントを求められたため、次回は1、2週間前に教材のドラフトは共有して欲しいなどの意見が出た。また、この複雑な研修モジュール開発のシステムを今後 LDTA が実際に採用していくのかを LDTA が決めているのか、というような疑問も提示された。しかし、大きな人事異動もありセンター内では混乱した状況の中、LDTA を除く3つのセンターがこのワークショップまでに第2回実証研修も終わることができ、期限内にモジュール案を提出できたこと自体が大きな成果であった。

2.1.3.2 実証研修の実績と外部リソースの活用

◆ 実証研修の実績

実証研修の活動は成果 3 に直結する活動であるため、「成果 3 に関わる活動内容」で詳細を示す。

◆ 外部リソースの活用

UDTC ポカラは、カトマンズを訪問し IPT の専門家、UGDP (Urban Governance Development Program) のチーフ、MoFALD 内の関連オフィサー、LBFC のオフィサー、Town Development Fund のディレクターに面会し、モジュール案を共有して彼らのアドバイスを求めた。

RDTC ジャパは、地方自治体の予算計画策定で経験が豊富なビドゥール・スベディ氏をコンサルタントとして迎え、教材の内容のアップグレードを図った。同時に第 2 回実証研修への参加を通して、研修のデリバリーの技術に関してもアドバイスも得た。

同じように WDTC スルケットでは、社会的説明責任の専門家であるビレンドラ・パラジュリ氏をコンサルタントとして迎え、モジュールの最終版への内容吟味/加筆修正と第 2 回実証研修への技術的な支援を得ることで、この分野での経験がない C/P の 2 名の強力なバックアップとして効果的に教材開発の活動を進めた。

LDTA は WDTC ジャワラケルのスタッフと共同でリーダーシップ研修のモジュールを作成する計画を立てたが、作業が進まずモジュールは完成しなかった。

2.1.3.3 1年目作成した研修モジュールの修正点

LLP と社会的説明責任の研修モジュールは、ネパールの規定に大きく依存する内容である。連邦制へと移行しつつあるネパールでは、その規定が大幅に改定され近い将来新しい法律が公布される。その中で、LLP は今までの 14 ステップから 7 ステップに変更されることが決まっており、社会的説明責任に関しても規定において変更が想定される。その新規定の内容に応じて来年度は改訂版の作成を行っていく必要がある。

2.1.4 成果3に関わる活動

2.1.4.1 実証研修

各センターが実施した実証研修の実績は、次の通りである。

UDTC ポカラは第1回実証研修からIPTのソフトウェアの技術指導も3日間の研修に組み込む必要性を実感し、第2回実証研修から導入した。

RDTC ジャパの新しいスタッフは、ファシリテーションの基礎を学んでいなかったため、2回の実証研修で指導を得ることによって、研修実施の質を著しく向上させた。

WDTC スルケットの新しいスタッフは、アダルト・ラーニングの経験が全くなかったため、第2回実証で参加者から強い批判を受けた。この経験を教訓に、参加型手法の有効性や参加者の経験を引き出しピア・ラーニングさせる手法の有効性を理解しつつあった。

2.1.4.2 プレゼンテーションスキルとファシリテーションスキルに関する能力強化

◆ プレゼンテーションスキル・ワークショップ

2016年12月8-9日の2日間、ポカラにてUDTCのC/Pと専門家チームのナショナルスタッフに対して伊藤総括がプレゼンテーション研修を実施した。このワークショップでは、効果的なプレゼンテーションの基礎的なスキルを集中的に学んだ。この研修を受けたナショナルスタッフは、その後ジャパセンターとスルケットセンターでそれぞれのC/Pに同様の内容でプレゼンテーションの基礎的なスキルを伝授した。

◆ プレゼンテーションスキルおよびファシリテーションスキル・ワークショップ

2017年3月3-6日の4日間、ポカラにて新規採用されたスタッフに対してオリエンテーションが実施された。その最初の2日間はプロジェクトがプレゼンテーションスキルとファシリテーションスキルの研修を受け持った。11名の新規採用スタッフが実践的な研修を受けて基礎的なスキルを向上させた。

2.1.5 成果4に関わる活動

2.1.5.1 ナレッジマネジメント・マニュアル案の作成

ナレッジマネジメント・ワークショップの機にナレッジマネジメント・マニュアル案を議論した。

2.1.5.2 ナレッジマネジメント・ワークショップの実施

2016年9月28-30日の3日間、LDTAにて10名のC/Pを対象にナレッジマネジメント・ワークショップを実施した。すべてのセンターから研修オフィサーとコンピューター・オペレーターを招へいし、ドティ以外のセンターから代表が参加した。初年度のナレッジマネジメント・ワークショップでは、SNSのオフィシャルページの開設とオペレーション・システムの理解を深めたり、メディアを利用した広報についての理解を深めたり、ニューズレターを効果的に広報材料として活用する手法を会得したりした。最後にはアクションプランを作成し、各センターでその後どのように活動を展開していくのか計画に落としとして共有した。ワークショップ後に行った、参加者の満足度は、75.11%であった。

2.1.5.3 各センターによるナレッジの共有活動

上記のワークショップで作成したアクションプランを基に各センターで実施した活動は下の表の通りである。

表 2-2 ナレッジマネジメントにかかる各センターの活動進捗

活動の種類	活動進捗
UDTC ポカラ	
ニューズレター	四半期毎に1回ニューズレターを出した。ニューズレターは LDTA や他のセンターと共有した。
パンフレット	IPT のパンフレットは印刷し各関係機関に配布済み。UDTC のパンフレットも印刷し周辺市役所の市長たちに、市長のオリエンテーションで配布済み。
SNS (フェイスブック)	オフィシャルサイトを通して常時ニュースを発信している。
RDTC ジャバ	
ニューズレター	第2回実証研修のニューズレターと年次ニューズレターを2回発行し配信した。コンピューター・オペレーターが選挙業務のために 数カ月選挙管理委員会に出向しているため、新スタッフにとってニューズレターを発行する作業は難しい。
パンフレット	LLP のパンフレットはまだ発行されていない。パンフレットの内容に関してはほぼ作成済み。Local Governance Bill が公布され次第印刷し配布する予定。
SNS (フェイスブック)	オフィシャルサイトは開設されているが、中心になって作成した担当者が期限切れで解雇された為、後任に引き継ぎがスムーズに行われていない。
ライブラリー	利用可能な状況の図書や資料は資料室に移動し、利用不可能なものは廃棄した。カタログも作成済み。所有する図書や資料のリストをデジタル化する予定。ライブラリーの管理システムをもっと近代化させ、デジタル管理できるようなシステムを構築しようと希望している。
WDTC スルケット	
ニューズレター	コンピューターオペレーターが不在のため正式な形ではまだ作成および発行されていない。
パンフレット	モジュールのパンフレットは政府の法規が公布されてから印刷の予定。ドラフトは作成済み。WDTC スルケットの組織のパンフレットは印刷済み。しかし、内容のレビューはまだ行われていない。
SNS (フェイスブック)	以前居たスタッフがオフィシャルサイトを作成したが、パスワードを忘れハンドオーバーが出来ていない状況で、情報の発信は全くできていない。新規に配属になった C/P もフェイスブックに慣れていないため、この後引き続きインプットが必要。
ライブラリー	所長の鍵付きの本棚に入っていた資料などをプロジェクト事務所の本棚に移動し、他のスタッフも見えるようにした。利用価値の高い図書や資料のみを残して利用不可能なものは廃棄済み。
LDTA	
ニューズレター	作成していない。
年次報告書	出版済み。
パンフレット	LDTA の組織のパンフレットは作成済み。
ジャーナル (Sahabagita) の出版	出版済み。1年に1回発行。
SNS (フェイスブック)	昨年11月にオフィシャルサイトは新規に作ったものの、未だ昔のページを利用して情報を配信している。グループページや研修の詳細はまだ情報配信されていない。
オフィシャル・ウェブサイト	アップデートは LDTA のスタッフでは不可能な状態。技術的なノウハウが必要のため研修が必要。

2.1.5.4 第3国研修の準備

2018年3月に実施予定の第3か国研修の候補として、マレーシアのINTANを想定しており、事前調査のために2017年2月に訪問調査を実施した。

2.1.5.5 本邦研修の準備

2017年10月14～24日(11日間)、本邦研修を計画している。MoFALD、LDTA、パイロット・センターからC/Pや関係者など10名を日本に送り、日本の地方公務員の人材育成や研修システムから学びLDTAの組織能力や研修実施能力を強化した将来像のビジョンを明確に描くために日本で研修を実施することとした。

2.2 2年次の活動内容

2.2.1 全ての成果に関わる活動

2.2.1.1 ワークプランの提出

2017年のアクションリサーチ・ワークショップにおいて作成された各センターのアクションプランを反映して作成されたワークプラン3が、2017年9月に行われた第3回合同調整委員会（JCC）で承認され、JICAネパール事務所に提出された。

2.2.1.2 進捗確認委員会

◆ 第4回PRC

第4回PRCは、2017年8月27日にLDTA本部の会議室で開催された。主な議題はPDM第1版から第2版への改訂についてであり、プロジェクト目標と各成果の指標を見直したPDM第2版が提案された。

LDTAからは、パイロットセンターにおける教材開発の結果が報告された。各地方センターが開発した教材は以下のとおり。しかし、連邦制移行に伴う新しい方針や規則に合わせて改訂していく必要があることが指摘された。

- UDTC ポカラ：統合固定資産税⁴（Integrated Property Tax）
- RDTC ジャパ：ローカル・レベル計画策定（Local Level Planning）
- WDTC スルケット：社会的説明責任（Social Accountability）

その他、組織評価とC/Pの能力評価の結果が共有された。専門家チームは、第3回PRCからの懸案事項として以下の事項を説明した。

- C/Pとして配置された技術職員の不足
- 通常業務と選挙などの通常外の業務によるLDTA職員の負担増
- 連邦制移行に伴う新しい方針や規則に合わせた教材の改訂

◆ 第5回PRC

第5回PRCは、2018年2月14日にLDTA本部の会議室で開催された。連邦制・総務省（MoFAGA）の新任のプロジェクト担当課長は、まず進捗報告のなかで、開発した教材を活用する研修実施への要望と新たに選出された地方議員への研修機会について述べた。続いて、内部中間レビューの結果からプロジェクトの進捗状況は順調であると報告したうえで、以下の点を指摘した。

- プロジェクトで導入した包括的な研修デリバリーの仕組みを制度化・定着する。
- 開発した3種類のモジュールは地方自治体と協力して活用できるよう売り込む。
- 4つのレベルの研修評価に取り組み質の高い研修実施を目指す。
- 能力評価の結果を使って個人だけでなく制度の能力向上を行う。
- 他の研修センターを含めLDTAの既存の人材を活用し、登録制度を整備して外部人材の活用に着手する。
- プロジェクト目標の指標の修正を検討する。

その後、懸案事項として、担当課長からはLDTAと地方センターの組織再編の先行きが不透明であること、JICAネパール事務所の福永所員からはC/Pのオーナーシップの不足が内部中間レビューで指摘されたことなどが挙げられた。後者についてはLDTAのジャヤ所長が補足し、これまではプロジェクトの仕組みをよく理解できていなかったが、理解が進むにつれてC/Pのオーナーシップが醸成されるようになってきたことを説明した。併せて、担当課長から、人員の不足については、Public Service Commissionに対して人員補給の要請で手続きを進めることができると追加の説明があった。

総括の伊藤拓次郎専門家は、地方自治体からの統合固定資産税（IPT）研修実施の要望に応えるためには、他の研修センターの職員を対象にしたトレーナー研修（TOT）の提案のほか、個人や組織の

⁴ 2018年7月に関連法（Financial Bill）の成立により、固定資産税（Property Tax）に変更になった。

能力評価はそれぞれの状況に合わせて考慮されるべきで、一律になされるものではないことを強調した。

担当課長から、連邦制移行に際し LDTA の組織改編に関する JICA の協力を求める発言があり、これに対して福永所員からは、新たなプロジェクトの立ち上げや本プロジェクトの拡大ではなく、本プロジェクトの Scope 内での協力は惜しまないとの返答があった。伊藤総括は、LDTA の組織改編の検討について、必要があれば専門家チームから技術的なインプットができると説明した。

2.2.1.3 合同調整委員会 (JCC)

・ 第3回 JCC

第3回 JCC は、2017年9月6日に LDTA 本部会議室で開催された。主な議題は、2016年7月から2017年7月までの進捗報告で、開発した3種類の教材と連邦制移行に伴う改訂の必要性、組織評価と C/P の能力評価の結果が共有された。続いて、懸案事項として、C/P の人員不足や LDTA 職員の選挙など通常外の業務負担について話し合わせ、プログレスレポートと PDM 第2版が承認された(詳細は、英文プログレスレポート Annex 8 Minutes of Meeting of the 3rd JCC を参照のこと)。

4.1.4 内部中間レビュー

2016年1月から4年間のプロジェクトで2年が経過したので、2018年1月から2月にかけて内部中間レビューを実施した。内部中間レビューの目的は、以下の6点である。

- 1) PDM に基づいたプロジェクトの達成状況の確認
- 2) 実施プロセスの評価
- 3) 対応すべき課題の確認
- 4) 評価5項目に基づくプロジェクトの評価
- 5) プロジェクト目標達成に必要なアクションや対策に関する提言
- 6) 他のプロジェクトに役立つような教訓の抽出

プロジェクトでは、モニタリング・評価担当の島田俊子専門家を中心に、C/P からヨグマヤ・サプコタ氏、プロジェクトスタッフのサンギタ・ラナ氏からなるタスクチームを結成し、16人の C/P と9人のプロジェクトチーム(日本人専門家とプロジェクトスタッフ)への質問票による調査を行った。時間の制約により、インタビューは幹部の C/P のみに行った。

2.2.1.5 C/Pの能力評価

C/P の能力を測るため、①調査・分析、②研修開発、③研修実施・評価、④情報管理、⑤活動管理、の5分野の能力に関する第2回能力評価を2018年1月に実施した。2017年から2018年の1年間、能力評価を受けた C/P 全員に5分野のうち複数分野で能力に向上が見られた。しかし、前述の内部中間レビューのプロジェクト目標達成で述べ、表3-1に示すように、15人の C/P のうち5分野の全ての能力がベースライン調査の2017年より2ポイント以上向上したのはわずか5人(33%)であり、目標値には達していなかった。

2.2.1.6 関連機関との調整と連携

MoFAGA、LGCDP II、GIZ など、多数の関連機関やプロジェクトとの情報交換を行い、連携を図った。

2.2.2 成果1に関わる活動

2.2.2.1 研修のニーズ調査

2017年8月19～23日（5日間）、久保田賢一教授、藤井言専門家、プロジェクトスタッフのリシ・ラム・パンデイ氏をファシリテーターとして第2回アクションリサーチ・ワークショップをドゥリケルで開催し、26人のC/Pが参加した。グループでの演習や実習を通じて手法を会得していく内容で構成されたワークショップであった。実習では、ドゥリケル市の協力を得て、市長や市の関係職員、市内の区議会議員や区の事務所員、住民グループなどにインタビューを実施した。

2.2.2.2 研修モジュールの課題の決定

このワークショップの最後に、各センターが取り組む研修モジュールを以下のように決定した。

表 2-1 各センターの取り組む研修モジュール

センター	モジュール
LDTA	ジェンダーに配慮した予算策定（GRB）
	コミュニティ調停
	研修モジュール開発ガイドラインの作成
UDTCポカラ	統合固定資産税（IPT）
RDTCジャパ	ローカル・レベル計画策定（LLP）
WDTCスルケット	社会的説明責任（SA）
RDTCドティ	情報公開（RTI）
RDTCジャナカプル	効果的な行政サービス提供のための思考
WDTCジャワラケル	女性のエンパワーメント

2.2.2.3 研修モジュール課題のレビューと分析

ワークショップの後、C/Pはそれぞれのセンターに戻り、それぞれのモジュールに基づいてニーズ調査の準備を行った。

2.2.2.4 リサーチ計画の作成

ワークショップの最後に、各センターは、それぞれのモジュールを改訂・開発するための活動計画を作成した。

2.2.2.5 フィールド調査の実施と結果の分析

ワークショップで作成した計画に基づいて、各センターはニーズ調査を実施し、結果を分析した。

UDTCポカラでは、研修準備の一環として、毎回の研修の前に電話でのインタビューや現地訪問を通じて統合固定資産税（IPT）研修に関する現場の要望を収集した。その結果は、研修の内容や重点を置く項目、期間、手法などの改訂に反映され、より参加者の担当業務や業績につながるものになった。

RDTCジャパでは、2017年11月に3カ所の市でローカル・レベル計画策定（LLP）に関する現状やニーズを調査し、研修モジュールに反映させた。C/Pはプロジェクトの技術支援を受けて、関係者分析、課題の確認、質問票の準備を行い、3つの市において市長や事務局長、関係課長など市の関係者にインタビューした。その結果、市の多くの事務職員は新しい地方自治体運営法で規定している年間計画策定プロセスについて十分に理解しているとはいえない状況であることが分かった。集落レベルの計画策定は行われておらず、ワードレベルでの計画は策定されていても、議論や優先順位付けが不十分である。この結果を反映してモジュールを改訂し実証研修で検証する。

WDTCスルケットでは、2017年9月と2018年1月にそれぞれ2つの市において、市長をはじめとする市の関係者にニーズ調査を行った。意欲や取り組みの度合いは市によって異なるが、全体に社会的説明責任（SA）に関する理解は不十分であり、市の幹部のなかには自身が社会的説明責任に果たす役割すら知らずにいる者もいた。C/Pはこの研修の必要性を改めて認識し、市の幹部が担う役割と

責任、良い統治との関連により重点を置いた研修とすることとした。

LDTA では、ジェンダーに配慮した予算策定（GRB）について、4.2 つの市で市長をはじめとする市の関係者に、個別面談やグループ面談など、対象者に応じた方法でニーズ調査を行った。その結果、GRB と LLP の関連、SDG 目標の一つであるジェンダー平等を実現するための重要なツールであることなどを前面に出すように改訂することとした。GRB 委員会の設置が予算策定に効果的であることもわかった。

コミュニティ調停については、すでに既存の公認教材があることから、LDTA が改訂することができないため、その代わりに LDTA の予算で、地域経済開発について4.2 つの市でニーズ調査を行った。その結果、計画と実施にギャップがあることがわかった。政策や国際的な関心などのポジティブな兆候が見られるにも関わらず、実際に出稼ぎから戻った若い世代が、出稼ぎで身に着けた知識をもとに新しいことに挑戦しようとしても、情報・人材・技術・資源の不足が足かせとなっている。

RDTIC ドティでは、情報公開（RTI）について、2 つの関連機関と2 つの市でニーズ調査を行った。その結果、適切な文書管理がされておらず、文書管理について制度化もされていないことが分かった。そのため、専任の職員を配置することを提案することとした。

RDTIC ジャナカプルでは、選挙前の活動制限期間が明け、ニーズ調査が実施できるようになったが、担当者の異動と所長の定年退職によってニーズ調査は行われなかった。

WDTC ジャワラケルでは、5 つの市において、女性議員を対象にニーズ調査を行った。その結果、女性議員はジェンダー課題に対しての自身の役割について限られた知識しかないため、それらに関する意識や知識の向上をはかる基本的な研修が必要であることがわかった。

2.2.3 成果2に関わる活動

2.2.3.1 合同ワークショップ

◆ インストラクショナル・デザイン (ID) ワークショップ

2017年8月17～18日の2日間、LDTA 講堂にてIDワークショップを実施した。中心となる3つの地方開発研修センター以外にもWDTC ジャワラケルやRDTC ジャナカプル、RDTC ドティの技術職員も招待し、27人を対象に教材開発の手法を研修した。技術職員だけでは数が足りないことから、事務職員や会計担当職員、IT職員も参加した。

ワークショップでは、研修教材開発の基本的な知識と技術を強化することを目的に、ブルームのタクソノミー、ガニエの9事象、メリルの学習の第1原則、カークパトリックの4レベル評価、ケラーのARCSモデルに関する鈴木教授の講義、1年間で出来上がった3研修モジュールを題材に6グループに分かれて内容の検証を行い、理解を深めた。

◆ 第1回合同モニタリング・ワークショップ

2018年2月11～12日の2日間、第1回合同モニタリング・ワークショップが実施され、17人のC/Pが参加した。このワークショップの目的は、各センターのモジュール開発の過程がどのような状況にあるのかを確認し、相互にモジュールの改善すべき点を指摘し建設的な提案を共有することであった。

ワークショップでは、まず各センターの開発した8つのモジュールを発表し議論した。参加者全員が真剣にお互いの発表を聞き合い、モジュールのドラフトを短時間で吟味し、質疑応答では建設的なアドバイスや間違いへの指摘が多く出されるなど、これまでのワークショップよりも真剣でプロフェッショナルらしい態度の変化が見られた。

ワークショップの最後には、今年度中に研修モジュールを完成できるように各センターのアクションプランの見直しを行い、開発した研修モジュールのTOTは3つのステップで行う必要性を話し合った。最初のステップとして、ワークショップ形式で内容を理解し、2つ目のステップで、開発したセンターの実施する研修を参観し、3つ目に開発したセンターの後方支援のもと実際に研修を実施する。次回の合同モニタリング・ワークショップで、IPTのTOTの最初のステップを実施することを決めた。

◆ 第2回合同モニタリング・ワークショップ

2018年5月3～7日の5日間で、合同モニタリング・ワークショップを実施し、24人のC/Pが参加した。このワークショップの目的は、各センターが研修モジュールの最終版を発表し、それに対してコメントを収集し最終版に反映させることと、IPTの第1回TOTを行うことであった。初日には日本大使館のガバナンス担当の吉野一等書記官、JICA事務所から横田次長と松田職員が視察した。

IPTのTOTでは、地方自治体からのニーズが非常に高く、C/Pにとっても興味のあるテーマであったことから、始めから終わりまで参加者が積極的に議論や演習に参加した。

ワークショップの最後には、各センターが今年度残りの期間の活動計画と次年度の活動計画案を作成した。

2.2.3.2 地方開発研修センターにおける進捗状況

◆ UDTC ポカラ

地方自治体においてIPTの徴収が、2018年7月中旬から始まる新会計年度から実施されることをふまえて、2018年1月上旬には5回のパイロット研修を終え、研修モジュールの準備を進めてきた。一方、MoFAGAでもIPT研修の準備を進めており、120人の研修講師を要請するということから、プロジェクトが連携、協働を働きかけたが、MoFAGAの意向がその都度変更になり、IPT講師養成研修の合同実施には至らなかった。教材については、UDTCポカラのものが採用されており、MoFAGAの認定教材としての手続きを進めている。2018年6月になって、財務省がFinancial Billを国会に提出し、地方自治体は土地と不動産の税を包括的に徴収することはできず、収益の見込める不動産税に対してのみ税を徴収できるということになり、UDTCポカラは研修モジュールの修正を行っている。課税対象が変更になっただけで、研修で解説している手続きに大きな変更はないため、修正箇所もそ

れほど多くない。2018年5月から6月にかけてIPTのTOTの第1ステップと第2ステップの研修を提供し、次年度（2018/19年）では第3ステップの実施が予定されている。研修モジュールの印刷は2018年8月には完了し、次年度からは新しい研修モジュールの開発に取り組む。

◆ RDTC ジャバ

これまでC/Pは3人いたが、2017年に一番経験のあるIT職員が1年ほど選挙管理委員会に派遣されてしまい、2016年10月に採用された所長代理と会計職員の2人でプロジェクト活動を行っている。2017年に実施したアクションリサーチとIDワークショップが、2人にとっては初めて研修教材開発に関する基礎知識を得る機会であり、プロジェクトの活動を通じて能力の強化は実践されつつあるが、進捗ははかばかしくない。センター近隣の3つの市におけるニーズ調査の結果をモジュールに反映すると同時に、連邦制移行に伴う新たな政府の規定に合わせて改訂を進めている。2018年3月までに5回のパイロット研修を終えた。

◆ WDTC スルケット

RDTC ジャバと同様に、新任で未経験の技術職員と会計職員の2人で、社会的説明責任の研修モジュール開発を行うのは非常に困難であった。3つの市におけるアクションリサーチを終え、2017年12月に最初のパイロット研修を行ったが、それまでのプロジェクトの技術的な支援にも関わらず、参加型アプローチの重要性が理解できていないことがわかった。そのため、研修モジュールにアダルト・ラーニング・メソッドをより多く取り入れることを再度助言した。活動の遅れは主に連邦制移行に伴う新しい規定を反映して研修モジュールを改訂する必要があったためであるが、改訂作業を進めるなか、職員の退職が続いたことも一因である。2018年4月にUDTCポカラから技術職員が異動になり、ようやく計画に則った進捗が見え始めた。2018年6月には5回のパイロット研修のうちの2回を実施し、残りの3回も8月中に実施する予定である。

◆ LDTA

1年次の進捗はあまりなかったが、2年次には「子どもにやさしい地方行政」(CFLG)と「ジェンダーに配慮した予算策定」(GRB)の2つの研修モジュールの開発に取り組んだ。題材としては目新しいものではないが、連邦制への移行が進むなかで見直すのによい機会ととらえている。2018年2月にCFLGの専門家を招いて集中的な改訂作業を行い、2018年5月にはGRBも同様に改定を行った。

◆ その他の地方開発研修センター

WDTC ジャワラケルは、「女性のエンパワーメント」の研修モジュールを開発することにした。既存の資料収集、収集した資料の分析、アクションリサーチ、研修教材の作成、2回の実証研修を終えたが、モジュールの最終化には少し時間がかかり、来年度前半の予定である。

RDTC ジャナカプルは、「効果的な行政サービス提供のための思考」の研修モジュールの開発に取り組んでいる。WDTC ジャワラケルと同様のプロセスを終え、ごく基本的な研修モジュール案を取りまとめた。2018年5月に所長代理が定年により退職し、他に研修モジュールの開発を行えるC/Pがいないため、しばらく活動は滞っている。

RDTC ドティは、「情報公開」の研修モジュール開発に取り組んでいる。たった1人でニーズ・アセスメントや2回の実証研修を行い、モジュールの改訂を進め、現在は最終段階にある。

2.2.4 成果3に関わる活動

2.2.4.1 年間レビュー会議

2018年7月7～8日の2日間で、年間レビュー会議を実施した。プロジェクトに限らず、LDTAとしての活動のレビューと計画策定も行うことから、主たるC/P以外の事務職員も含めて35人が参加した。模造紙とメタカードを使用してセンターごとの活動報告から始まり、課題と対策、LDTAの年間報告書と報告システムの見直し、LDTAの再編に関する情報共有と提案の取りまとめ、ナレッジマネジメントに関するアクションプランの進捗状況、来年度の活動計画の見直しなどの議論が、様々な手法を用いて終始参加型で行われた。時節柄、多くの時間はLDTAの再編に割かれたが、議論に十分な時間を取り、LDTAと地方センターは活動の振り返りと計画策定も行った。

2.2.4.2 パイロット研修

UDTCポカラは、プロジェクトの予算を用いて8回、LDTAの予算を用いて5回のIPT研修を実施した。研修後のモニタリングや市からの要請によるフォローアップサービスを提供し、IPTの専門家として実施上の課題への技術指導を行えるまでになった。

RDTCジャパでは、LDTAの予算で4回、市の予算で1回LLP研修を行い、研修の運営管理能力の向上がみられた。

WDTCスルケットでは、プロジェクト予算によるSA研修は2回だが、ほかにLDTA予算で3回実施している。

2.2.4.3 トレーナー研修

開発した研修モジュールの最終化とLDTAと地方センターでの活用のために、3つのステップによるTOTを実施することにした。IPTを例にすると以下のとおりである。

TOT-1：導入ワークショップ（4日間）

- ・ 研修モジュールの確認
- ・ 財務とIPTに関する概要説明
- ・ 地方自治体への売り込みとコスト負担
- ・ 研修モジュールを使ったIPT研修の実施

TOT-2：実際の研修の参観（3日間）

- ・ 内容と手法に関するガイダンス
- ・ 研修の参観と結果の評価、プロセスの振り返り

TOT-3：研修の実施（3日間）

- ・ 研修の準備
- ・ 開発したセンターの後方支援による研修の実施
- ・ 結果の評価

2018年5月から6月にかけて、IPTのTOT第2ステップまで実施し、第1ステップには22人のC/Pが参加した。

2.2.5 成果4に関わる活動

2.2.5.1 各センターによるナレッジの共有活動

ワークショップにおいて、昨年度作成したアクションプランの進捗状況を、ニューズレター、パンフレット、SNS、図書室、その他の項目ごとに、以下の指標に基づいてレビューした。指標をもとに各センターのこれまでのナレッジマネジメント活動の進捗状況を確認し、達成できた要因とできなかった要因について参加者全員で情報共有を行った。

2.2.5.2 ナレッジマネジメント・ワークショップの実施

2018年2月7～9日の3日間、LDTAにて19人（うち女性3人）のC/Pを対象にナレッジマネジメント・ワークショップを実施した。各センターから研修オフィサーとコンピューター・オペレーターが参加した。ワークショップはナレッジマネジメントの経験の共有から始まり、実践、グループワークと参加型で進められた。実習ではデジタルカメラによる写真と動画の撮影と編集、配信作業を学んだ。

2.2.5.3 第三国研修の準備

2018年3月に第三国研修の実施予定であったが、マレーシアの政治状況の影響で2019年1月に延期になった。INTAN⁵と連絡を取って研修の準備を進めた。

2.2.5.4 本邦研修の実施

2017年10月14～25日の12日間で本邦研修を実施した。MoFAGA、LDTA、3つの地方開発研修センターのうち2カ所からC/Pや関係者など10人を日本に送り、日本の地方公務員の人材育成や研修システムから学んで、LDTAの組織能力や研修実施能力を強化した将来像のビジョンを明確に描くために日本で研修を実施した。訪問先は、彩の国さいたま人づくり広域連合、総務省自治大学校、全国市町村国際文化研究所（通称国際文化アカデミー）、兵庫県庁・兵庫県自治研修所、神戸行財政局職員研修所、人と防災未来センターであった。

2.2.5.5 インターンシッププログラムの実施

2018年にインターンシッププログラムを予定していたが、1カ月という期間は長すぎるというC/Pの意見もあり再検討しているところに、LOGIN⁶による社会的説明責任のセミナーがバングラデシュで開催されるとの情報が会員組織であるLDTAよりもたらされた。WDTC スルケットは社会的説明責任の研修モジュールの開発の取り組んでいるため、JICA ネパール事務所と相談し、プロジェクトとして渡航費用（国際航空運賃、通信費）を負担することとした。2018年7月15日から20日までの5日間、WDTC スルケットの所長代理ヘム・ラズ・タパ氏とプロジェクトスタッフのサンギタ・ラナ氏が参加した。

2.2.5.6 共同セミナーの実施

「地方行政に携わる人材の能力強化」と題し、2017年8月16日、第1回プロジェクトセミナーをヒマラヤホテルで開催した。MoFAGA、LDTA 関係者を中心に、GIZ、UN、他のJICA プロジェクト関係者など約70人が参加した。熊本大学の鈴木克明教授が「World Trend of the Performance-based Training」と題する基調講演を行い、LDTAの所長でプロジェクト・マネージャーのジャヤ氏が、LDTAの昨今の活動実績を報告した。その後、UDTC ポカラ所長が、今年度の活動から市へのコンサルテーションのモデルについて発表した。関西大学の久保田賢一教授は、アクションリサーチの潮流について特別講演した。参加者からの声を引き出すために、「地方行政の人材育成の分野で知識や経験の共有のネットワーキング」に関して議論を行った。

⁵ Institute Tadbiran Awam Negara (National Institute for Public Administration) of Malaysia マレーシア国立行政研修学院

⁶ Local Governance Initiative and Network (LOGIN) とは、ローカルガバナンスに関わる学習と交換の文化を促進するために、12カ国の研修機関、シンクタンク、政府機関、NGOなど関係者を結ぶ東南アジア中心のネットワークである（詳細は<http://www.loginasia.org/>を参照）。

2.3 3年次の活動内容

2.3.1 全ての成果に関わる活動

2.3.1.1 進捗確認委員会

◆ 第6回 PRC

第6回 PRC は、2018年9月9日に LDТА 本部の会議室で開催された。主な議題はプロGRESSレポート2とワークプラン4の内容確認と審議であった。

プロジェクトの進捗状況については、LDТА と各地方センターから、全体の進捗状況と各センターにおける教材開発および研修の実施状況が報告された。

加えて、専門家チームよりワークプラン4の説明がされ、以下の活動の追加が提案された。

- 研修モジュール開発プロセスにおける標準化会議の実施
- アクションリサーチワークショップおよびインストラクショナルデザインワークショップのフォローアップ研修

◆ 第7回 PRC

第7回 PRC は、2019年3月7日に LDТА 本部の会議室で開催された。主な議題は、2018年9月からの半年間の活動進捗と今後の活動内容の確認であった。

プロジェクトの進捗状況については、LDТА と各地方センターから、全体の進捗状況と各センターにおける教材開発および研修の実施状況が報告され、モニタリングシートが承認された。

今後の活動内容については、専門家チームより研修の実施、各マニュアルの制作、ジョイントモニタリング会議、州レベルでのインターラクティブプログラムの実施に焦点を当てる旨が説明され、加えて懸念点として以下が挙げられた。

- プロジェクトで導入した包括的な研修デリバリーの仕組みを制度化・定着させるためには新 LDТА アクトや PLGSP のシステムに組み込まれる必要がある。
- 研修は、ニーズアセスメントからモニタリング、フォローアップまでを一連のパッケージとする必要がある。

これらの懸念について、特に一点目については LDТА と JICA 事務所、MoFAGA の間でも協議する旨が説明された。

2.3.1.2 合同調整委員会

◆ 第4回 JCC

第4回 JCC は、2018年9月10日に LDТА 本部会議室で開催された。主な議題は、2017年7月から2018年7月までの進捗報告と2018年7月から2019年7月までの活動計画の承認であった。進捗報告に際しては、開発した3種類の教材と他開発中の5つの教材の進捗状況、組織評価と C/P の能力評価の結果が共有され、プロGRESSレポートが承認された。続いて活動計画が共有され、ワークプラン4が承認された（詳細は、英文プロGRESSレポート Annex 9 Minutes of Meeting of the 4th JCC を参照のこと）。

2.3.1.3 内部中間レビュー

2016年1月から4年間のプロジェクトで3年半が経過したので、2019年6月から7月にかけて内部中間レビューを実施した。詳細は、「プロジェクト目標の達成度」を参照のこと。

2.3.1.4 関連機関との調整と連携

MoFAGA、LGCDP II、GIZ など、多数の関連機関やプロジェクトとの情報交換を行い、連携を図った。

2.3.2 成果1に関わる活動

2.3.2.1 第3回アクションリサーチ・ワークショップ

2018年9月13～19日（5日間）、久保田賢一教授、藤井言専門家、プロジェクトスタッフのリシ・ラム・パンデイ氏とナバラジ・ネパリー氏をファシリテーターとして第3回アクションリサーチ・ワークショップをポカラで開催し、LDTAと全センターのスタッフが参加した。ニーズアセスメントの手法を確立し、研修開発プロセスに取り入れることを目的とし、グループでの演習や実習が行われた。

2.3.2.2 研修モジュールの題目の決定

このワークショップでは新規で課題抽出を行うことはせず、2017年の第2回アクションリサーチ・ワークショップにて決定された各センターの研修モジュール題目について分析を行うこととした。

2.3.2.3 研修モジュール題目のレビューと分析

第2回アクションリサーチ・ワークショップ後にC/Pが、それぞれのモジュールについてニーズ調査を実施する予定であったが、各センターでの研修実施に優先順位が置かれたため、新規のニーズ調査を実施する余裕がなかった。ただ、研修実施の中で一定のニーズ調査は実施された。

2.3.2.4 リサーチ計画の作成

第3回アクションリサーチ・ワークショップの最後に、各センターがそれぞれのモジュールを改訂・開発するための活動計画を作成した。

2.3.2.5 フィールド調査の実施と結果の分析

上述の通り、プロジェクト3年次は各センターでの研修実施に優先順位が置かれたため、新規のニーズ調査を実施する余裕がないセンターが多かった。しかしながら、各センターにて一定の調査が実施された。

UDTCポカラでは、研修準備の一環として固定資産税（IPT）研修に関する現場の要望を収集した。その結果は、研修の内容や重点を置く項目、期間、手法などの改訂に反映され、より参加者の担当業務や業績につながるものになった。

RDTCジャパでは、4つの市でローカル・レベル計画策定（LLP）に関する現状やニーズを調査し、研修モジュールに反映させた。調査を通して、LLP研修は市議会メンバーが選出された時期に特に需要があることや、市議会メンバーの役割や意識において男女差が生じていることが分かった。

WDTCスルケットでは、8つの市において市長をはじめとする市の関係者にニーズ調査を行った。市によって意欲や一部の具体的な需要は異なるが、全体に社会的説明責任（SA）に関する理解が不十分であるという認識があり、市の幹部が担う役割と責任、良い統治との関連といった総合的な内容を扱う研修とすることとした。

LDTAでは、ジェンダーに配慮した予算策定（GRB）について、市で実施されているプロジェクトの状況や研修の参与観察結果から、契約管理や品質管理についての理解が不十分であることや、一部の研修セッションが効果的に実施されていないことがわかった。そのため、これらの課題を解決できるよう教材開発・改定に取り入れることとした。

RDTCドティでは、7つの市でニーズ調査を行った。その結果、性暴力や家庭争議に深刻な課題を有することがわかった。原因としては、市の裁判制度が弱いことと、コミュニティでの調停制度も機能していないことが挙げられた。

RDTCジャナカプルでは、技術職員の不足のためニーズ調査は行われなかった。

WDTCジャワラケルでは、3つの市においてニーズ調査を行った。その結果、コミュニティは州政府から配分される資金のみで運営されており、これから市で徴税すべき税金についての理解や、自らの歳入で行政を運営しなければいけないという基本的な考えが共通認識として不足していることが判明した。

2.3.2.6 アクションリサーチ・マニュアルの作成

アクションリサーチ・マニュアルのドラフトを作成した。

2.3.3 成果2に関わる活動

2.3.3.1 合同ワークショップ

◆ インストラクショナル・デザイン (ID) ワークショップ

2018年9月13～19日の7日間、ポカラにてIDワークショップを実施した。中心となる3つの地方開発研修センター以外にもWDTC ジャワラケルやRDTC ジャナカプル、RDTC ドティの技術職員も招待し、20人を対象に研修マネジメントの手法を研修した。技術職員だけでは数が足りないことから、事務職員や会計担当職員、IT職員も参加した。

ワークショップでは、研修の実施や評価など、各センターが研修をマネジメントする能力を向上させることを目的に、グループワークやディスカッション、フォーマットの作成等を実施した。

◆ GRB研修のトレーナー研修実施

2018年10月13～14日の2日間、ゴダワリにて18名のLDTA職員に対しGRB研修のトレーナー研修が行われた。研修参加者からのフィードバックやLDTA、MoFAGAからの助言を踏まえ、教材内容が改訂されることとなった。

◆ SA研修・RTI研修のトレーナー研修実施

2019年1月7～10日の4日間、カトマンズにて18名のLDTA職員に対しSA研修・RTI研修のトレーナー研修が実施された。SA研修はWDTC スルケット、RTI研修はRDTC ドティにより実施され参加者からのフィードバックを踏まえて修正したものを最終ドラフトとしてMoFAGAに提出することとなった。

2.3.3.2 研修モジュールの最終化

3年次終了時点における、各センターのモジュール開発状況は以下の通りである。

◆ UDTC ポカラ

2018年8月に政府が新しい金融法を公開したことにより、研修教材中に数点修正が必要となった。それらの修正を終え、MoFAGAからの承認も得て無事に教材が印刷・配布された。

◆ RDTC ジャバ

地方政府のオペレーション・アクトや年次計画策定・予算編成ガイドラインの変更を受け、研修教材の内容を一部修正した。最終ドラフトが2019年5月末にMoFAGAに承認され、印刷・配布段階に入った。

◆ WDTC スルケット

職員の人事異動のために、教材改訂作業に遅延は見られたが、2018年12月に最終ドラフトが完成し、2019年1月にトレーナー研修を実施した。トレーナー研修でのフィードバックを踏まえて再度修正し、5月には修正版の最終ドラフトが完成した。

◆ LDTA

LDTAはCFLG研修とGRB研修の2つのモジュールを開発しているが、CFLG研修についてはLDTAの予算で教材が印刷された。一部修正が必要な部分があるため、修正作業中である。GRBについては、2018年10月に最終ドラフトが提出され、標準化会議にて内容が審議された。そこで、追加でトライアル実施をすることが提案された。

◆ その他の地方開発研修センター

WDTC ジャワラケルは、「女性のエンパワーメント」の研修モジュールを開発中であったが、内容を「リーダーシップ・エンパワーメント」に変更することとした。第1回トレーナー研修を実施した。

RDTC ジャナカプルは、「効果的な行政サービス提供のためのポジティブ思考」の研修モジュールの開発に取り組んでおり、ごく基本的な研修モジュール案を取りまとめていた。しかしながら、2018

年5月に所長代理が定年により退職してからというもの、職員の補充がなく、教材作成活動は滞っている。

RDTC ドティは、「情報公開」の研修モジュール開発に取り組んでいる。現在は最終段階にあり、標準化会議のための最終ドラフトが提出された。

2.3.3.3 研修モジュール開発マニュアルの作成

研修モジュール開発マニュアルのドラフトを作成した。

2.3.4 成果3に関わる活動

2.3.4.1 研修実施計画の策定

◆ 第1回合同モニタリング・ワークショップ

2018年12月11～16日の6日間、第1回合同モニタリング・ワークショップが実施され、21人のC/Pが参加した。このワークショップの目的は大きく分けて2つあり、一つ目は各センターのモジュール開発の過程がどのような状況にあるのかを確認し、相互にモジュールの改善すべき点を指摘し建設的な提案を共有することであった。二つ目は、教材開発が進んでいる「子どもにやさしい地方行政（CFLG）」研修と「ローカル・レベル計画策定」研修のトレーナー研修を実施し、各センターで研修を実施できるような状態にすることであった。

ワークショップでは、まず各センターが活動の進捗状況や課題を共有し、参加者同士で改善方法などについての議論がなされた。次にCFLG研修とLLP研修のトレーナー研修を実施した。トレーナー研修では参加者全員が主体的に参加し、質疑応答では建設的なアドバイスや間違いへの指摘が多く出されるなど、真剣でプロフェッショナルらしい態度が見られた。

ワークショップの最後には、今年度中に研修モジュールの完成と各センターに割り当てられた数の研修実施をできるように各センターのアクションプランを作成した。

◆ 第2回合同モニタリング・ワークショップ

2019年4月9～12日の4日間で合同モニタリング・ワークショップを実施し、20人のC/Pが参加した。このワークショップの目的は、各センターが第1回合同モニタリング・ワークショップにて作成したアクションプランの進捗確認と、「リーダーシップ・エンパワーメント（LDE）」研修の第1回TOTを行うことであった。一部日程にはJICA事務所から松田職員が視察した。

LDEのTOTはWDTCジャワラケルにより実施されたが、参加者から多くのフィードバックがなされ、再度センター内で内容の吟味を行うこととなった。ワークショップの最後には、各センターが今年度残りの期間の活動計画と次年度の活動計画案を作成した。

2.3.4.2 研修の実施と評価

第4回JCCにおいて、各センターが開発したPT、LLP、SA、CFLG、GRBの5つの研修モジュールを使用して、合計85の研修（トレーナー研修）を各州で実施することが承認された。3年次は、目標85のうちの59の研修が実施され、72の地方自治体に対して研修を行い、合計1,957人（男性1,324人、女性633人）が参加した。参加者は市長、副市長、市議会メンバーや市役所職員などの職に就いている人であった。

また、トレーナー研修については3つのステップに分けて制度化した。

以下に、各センターの実績を述べる。

◆ UDTC ポカラ

UDTCポカラでは合計10の研修を実施し、PT研修を5回、SA研修を1回、CFLG研修を2回、LLP研修を2回実施した。

◆ RDTC ジャバ

RDTCジャバでは合計7の研修を実施し、PT研修を2回、LLP研修を5回実施した。

◆ WDTC スルケット

WDTCスルケットでは合計11の研修を実施し、SA研修を7回、CFLG研修を2回、GRB研修を2回実施した。なお、うちSA研修3回は2017/2018年度に実施したものが含まれている。

◆ LDTA

LDTAでは合計13の研修を実施し、PT研修を2回、LLP研修を6回、GRB研修を5回実施した。

◆ **WDTC ジャワラケル**

WDTC ジャワラケルでは合計 4 の研修を実施し、PT 研修を 2 回、GRB 研修を 2 回実施した。パイロットセンターと異なり、WDTC ジャワラケルにとってプロジェクトにより設計された研修手法で研修を行うのは初めてだったため、一つ一つの工程、作業の意義や進め方を確認しながら研修を実施した。

◆ **RDTC ジャナカプル**

UDTC ポカラでは合計 7 の研修を実施し、PT 研修を 1 回、SA 研修を 2 回、LLP 研修を 2 回、GRB 研修を 1 回実施した。RDTC ジャナカプルは、所長不在のため RDTC ジャパの暫定管理下にある。臨時対応として IT 担当職員が所長代理を務めており、研修実施にあたっては LDTA や UDTC ポカラ、またはプロジェクトからスタッフを派遣して補助にあたった。

◆ **RDTC ドティ**

RDTC ドティでは合計 10 の研修を実施し、PT 研修を 2 回、SA 研修を 1 回、CFLG 研修を 2 回、LLP 研修を 3 回、GRB 研修を 2 回実施した。

また、プロジェクトで開発した 5 つの研修モジュールを用いた研修は、LDTA の通常予算の支出によっても実施された。プロジェクト予算では上述の通り 59 の研修を実施したが、LDTA 予算で 70 実施しており、合計 129 の研修が実施された。研修全体におけるプロジェクト予算実施分の研修の割合は、46%であった。

2.3.4.3 研修実施後のモニタリング・フォローアップ

プロジェクトでは、研修実施後のモニタリング・フォローアップ体制の設計にも焦点を当てている。毎年 LDTA だけでなく様々な政府機関、ドナーなどが数多くの研修を実施しているが、研修後に実際に研修参加者の能力が向上したか、研修での学びが実務に反映されているかまで確認している機関はほぼない。そのような中で研修の価値を高め、LDTA の競合優位性を高めるためにも研修後のモニタリング・フォローアップの仕組みづくりを企図した。

そこで、PT 研修を使用し、研修後のモニタリングとフォローアップを実施した。2018 年中に PT 研修を実施した 3 つの市を訪問してモニタリングとフォローアップを実施し、研修で学んだ通りに業務を行えているか確認した。

2.3.4.4 研修運営マニュアルの作成

研修運営マニュアルのドラフトを作成した。

2.3.5 成果4に関わる活動

2.3.5.1 各センターによるナレッジの共有活動

◆ ニュースレター

1年次はプロジェクト主導でニュースレターを発行していたが、2年次からはLDTAとパイロットセンターからも発行するようになり、プロジェクトの活動範囲が拡大するにつれて非パイロットセンターも発行するようになった。3年次中に19のニュースレターを発行し、1年次から数えて発行部数は44となった。

◆ ソーシャルネットワークサービス (Facebook)

LDTAおよび各地方センターがFacebookアカウントを開設している。LDTA、RDTC ジャバ、WDTC ジャワラケル、RDTC ドティにおいてはフォロワーの数が堅調に増加した。UDTC ポカラとWDTC スルケットについては、2年次から3年次にかけてフォロワー数が伸び悩んだが、これはFacebookの投稿数が毎年減少していることが一因ではないかと推測された。RDTC ドティでは、ほぼすべての活動実施後にニュースを投稿したのに比べ、一部センターでは活動量に比べ投稿数が少なかった。ただ、RDTC ジャナカプルについては、現在センターがインターネットにアクセスできる環境になく、そのためFacebook上での広報活動ができなかったなどのやむを得ない理由もみられた。

全センターのFacebookフォロワー数の合計は1年次から3年次にかけて1,467人から3,147人に増加した。

◆ データバンク

2018年8月に実施されたインストラクショナルデザイン・ワークショップにおいて、一つの組織としてデータバンクを開設することについて、全センター職員が合意した。

2.3.5.2 フィリピンでの第三国研修の実施

2018年10月～12月に、2バッチに分けてそれぞれ2週間の研修をフィリピンで実施した。第1バッチが10月21日～11月4日、第2バッチが11月25日～12月9日の期間で研修を行った。研修は、地方行政の役割・機能や地方行政に関わる人的資本開発について学ぶことを目的とし、フィリピンにおいて世界中の地方行政の能力強化事業を委託実施する政府機関である、地方行政学院 (the Local Government Academy) によって実施された。

2.3.5.3 国際会議

2019年6月20日、カトマンズにおいてLDTA初の国際会議を開催した。MoFAGAの大臣、JICAネパール事務所所長、MoFAGA職員や州政府首長など、中央政府から地方自治体まで、政府・行政機関関係者を幅広く招聘した。会議は地方行政の能力向上に関連した4つのテーマに分かれて専門家による発表や全体議論がなされた。

2.3.5.4 ナレッジマネジメント・マニュアルの作成

第1回ナレッジマネジメント・ワークショップにて審議されたドラフトの加筆・修正作業に取り組んだ。

2.4 4年次の活動内容

2.4.1 全ての成果に関わる活動

2.4.1.1 ワークプランの提出

ワークプラン5を作成し、2019年7月に行われた第5回合同調整委員会（JCC）で承認された後、JICA ネパール事務所に提出された。

2.4.1.2 進捗確認委員会

◆ 第8回 PRC

第8回 PRC は、2019年7月8日に LDТА 本部の会議室で開催された。主な議題はプロGRESSレポート3とワークプラン5の内容確認と審議であった。プロジェクトの進捗状況については、LDТАと各地方センターから、全体の進捗状況と各センターにおける教材開発および研修の実施状況が報告された。

加えて、専門家チームよりワークプラン5の説明がされ、4年次の重点活動が示された。

◆ 第9回 PRC

第9回 PRC は、第6回 JCC と合同で開催された。

2.4.1.3 合同調整委員会

◆ 第5回 JCC

第5回 JCC は、2019年7月12日に LDТА 本部会議室で開催された。主な議題は、2018年7月から2019年7月までの進捗報告と2019年7月から11月までの活動計画の承認であった。進捗報告に際しては、すでに開発された3種類の教材と他開発中の5つの教材の業務状況、研修実施状況、内部終了時評価の暫定結果が共有され、プロGRESSレポート3が承認された。続いて活動計画が共有され、ワークプラン5が承認された（詳細は、英文プロGRESSレポート Annex 10 Minutes of Meeting of the 5th JCCを参照のこと）。

◆ 第6回 JCC

第6回 JCC は、2019年11月17日に LDТА 本部会議室で開催された。主な議題は、2019年7月から11月までの進捗報告と業務完了報告書の承認であった。進捗報告に際しては、すでに開発された3種類の教材と他開発中の5つの教材の業務状況、研修やその他活動の実施状況、内部終了時評価の結果が共有された。業務完了報告書については、各関係機関からのコメントを後日受理した場合最終版に反映するという条件の下承認された（詳細は、英文業務完了報告書 Annex 11 Minutes of Meeting of the 6th JCCを参照のこと）。

2.4.1.3 内部終了時評価

内部終了時評価が実施され、プロジェクト終了時点でのプロジェクト目標の達成度が測定された。詳細は、「プロジェクト目標の達成度」を参照のこと。

2.4.1.4 C/P の能力評価

C/P の能力を測るため、①調査・分析、②研修開発、③研修実施・評価、④情報管理、⑤活動管理、の5分野の能力に関する第3回能力評価（エンドラインアセスメント）を2019年6月～7月に実施した。この結果は、終了時評価調査で PDM の実績指標の達成にも参照された。わずか2年間の間に、全般的に大半の C/P の能力に向上がみられたことと、各センターの5分野の能力もバランスが取れて改善されたことなど、高く評価できる点が見られた。

2.4.1.5 プロジェクト業務完了報告書の作成

プロジェクト業務完了報告書（案）を作成し、第6回 JCC において条件付き承認を受けた。JCC 後、各関係機関からのコメントを回収し、最終版を提出した。

2.4.2 成果1に関わる活動

2.4.2.1 アクションリサーチ・マニュアルの作成

最終化したアクションリサーチ・マニュアルを、「研修オペレーションマニュアル」に統合する形で製本・印刷し、C/Pへと配布した。

2.4.3 成果2に関わる活動

2.4.3.1 研修モジュール開発

2019年8月20～24日の5日間、ナガルコットにてインストラクショナル・デザイン（ID）ワークショップを実施した。プロジェクトのパイロットセンター3つに加え、WDTC ジャワラケル、RDTC ジャナカプル、RDTC ドティの技術職員も招集し、20人を対象に研修モジュール開発に関する4年間の学びを振り返り、理解が弱い部分や手法を再度専門家からインプットを受けた。

2.4.3.2 研修モジュールの最終化

プロジェクトでは、8つの研修モジュールの開発をOJTを通して支援してきたが、最終版が完成したのは、6つの研修モジュールであった。これらは、PT、LLP、SA、GRB、CFLG、RTIであった。また、LDTAが独自に開発を進め、独自の予算で出版したモジュールも2つあることが分かった。1つ目は、「災害リスク軽減と気候変動への適応性の主流化」の研修モジュールで、2つ目は「地域経済開発」である。プロジェクトが導入したIDやADDIE手法を基にCP機関が作成したこれらの事例はプロジェクトのインパクトとして認識される。

2.4.3.3 研修モジュール開発マニュアルの開発

最終化した研修モジュール開発マニュアルを、「研修オペレーションマニュアル」に統合する形で製本・印刷し、C/Pへと配布した。

2.4.3.4 研修コースパンフレットの作成

PT研修、LLP研修、SA研修のパンフレットを出版し、関係機関に配布された。

2.4.4 成果3に関わる活動の進捗

2.4.4.1 研修実施のための実施計画の準備

◆ 年次レビュー・ワークショップ

2019年7月2日、当該年度の活動進捗の共有と新年度の活動計画やスケジュールをLDTAや地方研修センター間で共有するための年次レビュー・ワークショップを実施した。

◆ 第1回合同モニタリング・ワークショップ

2019年11月17日、LDTAと6つの地方研修センターが参加して第1回合同モニタリング・ワークショップを実施した。各センターの発表から次のようなプロジェクトのインパクトとして評価できるような動きがあることが判明した。フォローアップとモニタリング活動のために、RDTC ジャパが5万ルピー、UDTC ポカラが10万ルピー、RDTC ドティが20万ルピーを政府の通常予算内に活動経費を計上した。また、WDTC スルケットでは、UNICEFと2000万ルピーの契約を交わし、CFLG 研修とDRR基礎調査を実施することになった。

2.4.4.2 研修実施

第4回JCCで承認された研修は85あり、完成した5つの研修モジュールを実際に全国の市村で活用し、研修の内容をLDTAや地方研修センターのスタッフが習得することを目指した。3年次の後半にはさらに10の研修が追加され、プロジェクトが終了するまでに95の研修を実施できることになった。4年次には14の研修を実施し、合計で73の研修を実施し研修実施は77%の達成度であった。4年次に研修を受けたのは、全部で12の地方政府から参加した485人であった。その内女性は140人であった。

95の研修中22の研修が実施できなかった理由は、中央から地方行政への職員の配置が遅れたことで市役所側が深刻な人材不足になり、2019年6月後半から7月前半にかけて市役所側の年度末業務で研修が実施できなくなったことが挙げられる。また、8月はIDワークショップに向けて研修のモニタリングや評価を優先したこと、9月はこれまでペンディングになっていた州レベルでのインターラクティブプログラムが集中して実施されたことなども理由の一つである。一方、これまでの研修と異なり、研修に伴う新しい取り組みに対する市役所側のコミットメントや市長、副市長、市議会議員や市の担当部署の職員全員が参加して実施する方法が取り入れられたので、研修の実施時期の調整が以前のトップダウン型研修より複雑になったことも理由として挙げられた。

しかし、予定していた研修の数が実施されていないことはプロジェクト目標の達成には影響はない。その根拠はプロジェクトにおいてはLDTAの能力強化を目的としているため、研修の数はプロジェクト指標には含まれていない。特に第4回JCCにおいて追加した研修デリバリーについては、市役所からの人材育成の要求に応えるために計画に加えたが、プロジェクト指標において設定されている能力強化のための研修としては、2019年7月に実施したプロジェクト内部評価において十分な成果が得られていることが確認された。95の研修デリバリーや、州レベルのインターラクティブプログラムはプロジェクトの上位目標に向けてインパクトをより高めるためにプロジェクト後半導入されたものである。

2.4.4.3 実施された研修の評価

モニタリングとフォローアップ活動は、4年次にはPTのみでなくLLPやSA研修にも応用され、目標数19のところ、21の市でモニタリング活動が実施された。

◆ PT研修

UDTC ポカラは11の市村でモニタリングを実施し、3年次から作成していたモニタリング・チェックリストを完成させ、他の研修モジュールでのチェックリストの作成の見本となった。また、5つの市役所を選択し、比較分析を行い、分析結果をIDワークショップで発表した。市役所の税収が1.8倍から117倍に増加した事例は、PT研修のインパクトとして多くの発表の場で広く公表された。

◆ **LLP 研修**

RDTC ジャパは、LLP 研修のモニタリング・チェックリストを作成し、LLP 研修を実施した 6 つの市村でモニタリングを行った。最終化したチェックリストは、ID ワークショップで C/P に共有され、カークパトリックの 4 段階の目標設定の議論を深めるための材料を提供した。

◆ **SA 研修**

SA 研修に関しても、4 年次になりモニタリング・チェックリストを作成し、このリストを使用して 4 つの市でモニタリングを行った。結果は、ID ワークショップで発表された。

2.4.4.3 研修管理マニュアルの開発

最終化した研修管理マニュアルを、「研修オペレーションマニュアル」に統合する形で製本・印刷し、C/P へと配布した。

2.4.5 成果4に関わる活動の進捗

2.4.5.1 各センターによるナレッジの共有活動

◆ ニュースレター

1年次はプロジェクト主導でニュースレターを発行していたが、2年次からはLDTAとパイロットセンターからも発行するようになり、プロジェクトの活動範囲が拡大するにつれて非パイロットセンターも発行するようになった。4年次中に8のニュースレターを発行し、1年次から数えて発行部数は52となった。

◆ ソーシャルネットワークサービス (Facebook)

インターネット設備が整っていないRDTC ジャナカプルを除く全てのセンターとLDTAでは、4年次においてもフォロワー数が増加した。フォロワーの総数は、プロジェクト開始時の1467名から最終的には3781名へと2314名の増加があった。また投稿される記事の数も初年度の投稿数110から最終年度投稿数296へと投稿数が186増加した。

◆ データバンク

2019年8月、LDTAが主体となり、ナレッジマネジメント&コミュニケーション・ユニットがLDTA内に設置された。ユニットには5名のスタッフが任命され、その後そのメンバーらによって部屋の設置、機材の選定や業務内容の指針作りが行われ、LDTAに知識や情報を管理するシステムが構築された。

2.4.5.2 ナレッジマネジメント研修の実施

2019年7月31日から8月1日の2日間、LDTAにて24人（うち女性4人）のC/Pを対象にナレッジマネジメント研修を実施した。研修初日は、これまでの活動振り返りとナレッジマネジメント・マニュアルの審議や今後の活動方針について全体で共有した。2日目はカトマンズ市内にある国際統合山岳開発センター（ICIMOD）の本部へ訪問しナレッジ共有システムの成功例について学び、訪問後にLDTAや各センターにてICIMODでの学びをどう活かすか話し合わせ、ナレッジ&コミュニケーション・ユニットがLDTA内に設置されることとなった。（詳細は、英文報告書 Annex16: Report on Knowledge Management Workshop 2019 を参照のこと）。

2.4.5.3 ナレッジ共有及びネットワークのためのセミナーの開催

◆ 第2回国際会議

11月18日ホテルヒマラヤにて「持続可能な開発ゴール（SDG）を目指すための地方行政の能力開発」と題し第2回国際会議を開催し、159名が参集した。MoFAGAからはパンディット大臣、JICA事務所からは朝熊所長、日本大使館からは吉野書記官、海外からはインドやバングラデシュから3名の来賓発表者が参加し、テーマに関する様々な発表が行われ、盛況に閉幕した。1日のプログラムの内容は3つのテーマに分かれており、それぞれのテーマで3～5つの発表が行われた。3つのテーマの発表が終わった後、MoFAGAとLDTAが発表を行い、今後のLDTAの活用に関して活発で質疑応答を行った。

◆ 州レベルのインターアクションプログラム

州レベルのインターアクションプログラムを、9月～10月初旬にかけて4つの州で実施した。開催場所と参加者は以下の通りである。

表 2-2 州レベルのインターラクシオンプログラムの参加市村数と参加者数

S.N.	州	市村数	参加した市村数	参加割合 (%)	男性参加者	女性参加者	参加者合計
1	第1州	137	93	67	182	30	212
2	第2州	136	93	68	197	29	226
3	第4州	84	67	76	170	21	191
4	第7州	88	70	79	183	19	202
	合計	445	323	72	732	99	831

このイベントの目的は、同州の地方行政機関の長が一堂に会した場で、地方レベルの人材開発に関わる関係機関がそれぞれの知識や経験を共有することであった。特に、新しい連邦制の下でより効率的、効果的な公共サービスを提供するためには、地方行政機関の人材開発の重要性を連邦政府、州政府、地方政府の3つのレベルの政府間で認識する必要がある。また、LDTA や連邦政府、州政府は、地方行政機関が人材開発の面で抱えている課題を認識する必要もあった。

MoFAGA の大臣は、第1州とガンダギ州、スドラパスチム州のイベントに参加し、次官は第1州、ガンダギ州のイベントに参加した。マスメディアからの参加も多くあり、イベントは広く報道された。

主に4つの発表が準備され、MoFAGA の立場から連邦制における地方政府の能力開発についての発表を次官補が、州政府の立場から政府間の関係についての発表を州政府の代表が、連邦制の政府間メカニズムに関する発表を MoFAGA のコンサルタントが、LDTA の経験共有の発表を LDTA 所長が行った。また、プロジェクトが作成した LDTA の研修評価に関するインタビュービデオも放映した。グループワークとその発表も行われ、現行の地方行政関係者に関する能力開発の問題点や関係者の役割についての議論やニーズの収集なども行われた。地方行政の能力強化の前に、今回のような疑問に応えるような意見交換会や、連邦政府、州政府、地方行政の役割分担を明らかにするための議論などを開催しながら徐々にこれらのステークホルダー間の距離を縮め相互理解を深める必要があることが認識された。

2.4.5.4 ナレッジマネジメント・マニュアルの作成

最終化したナレッジマネジメント・マニュアルを、「研修オペレーションマニュアル」に統合する形で製本・印刷し、C/P へと配布した。

3. プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓

3.1 C/P の技術職員の不足

本プロジェクトは、LDTA と地方開発研修センターに所属する 30 人程度の技術職員の能力強化を目指して立案された。しかしながら、技術職員は限られた人数しか配置されず、連邦制への移行も鑑み職員の新規採用が制限された結果、プロジェクト期間を通して人員不足が解消されることはなかった。

このような状況のもと、プロジェクトでは、組織全体の能力開発を目的として、パイロットセンター／非パイロットセンター、または技術職員／事務職員の分け隔てなく、全ての職員にプロジェクト活動の対象範囲を拡大した。その結果、プロジェクトの効果は高まったが、予算および人的資源の制限により非パイロットセンターに十分に働きかけることはできず、パイロットセンターと非パイロットセンターの職員の能力において、一部格差が生じることとなった。

3.2 新規職員採用時のミスマッチ

LDTA の新規職員採用は政府の規定に則り実施されたが、採用されたスタッフのほとんどは、研修講師経験や地方行政に関する知識を有していなかった。そのため、プロジェクトではそういった新規職員のために、別途教材開発や、研修実施についての能力強化研修を実施することで対応した。また、プロジェクト活動への参加機会を増やし、各センターでの活動時にはプロジェクトスタッフを派遣してフォローにあたるなど、配慮を行った。

3.3 研修参加者の能力向上を測定・評価するしくみの欠如

一般的に研修とは、研修参加者のパフォーマンスの質を向上させるために実施される。しかし、LDTA では、研修を実施数と参加者の数のみによって評価しており、研修後の研修参加者のパフォーマンスの変化については評価していなかった。そのため、プロジェクトでは、オーダーシートを用いて研修受注時に顧客のニーズや研修の評価基準を把握することができるしくみなどを導入した。

3.4 外部要因の影響を受けるリスクがある状況下のプロジェクト運営

プロジェクトは連邦制が導入され、ネパールの行政制度が大きく変化する時期に実施された。そのため、連邦制に伴う行政制度や各種法規が変更・改正されたことや LDTA の組織改編が完了しないことが、円滑なプロジェクト運営に影響を及ぼした。しかし、プロジェクトの成果とプロジェクト目標の達成には特段影響はなかった。連邦制への移行期にプロジェクトでは、様々な情報源から最新の関連情報を常に入手したほか、LDTA の改編案作成を支援し、連邦制導入後の地方政府関係者に対する研修の実施を支援した。

4. プロジェクト目標の達成度

4.1 内部終了時評価の目的と手法

2019年11月末にプロジェクトの現地調査が終了することから、2019年6月末から2週間内部終了時評価を実施した。終了時評価の目的は、以下の6点である。

- 1) PDMに基づいたプロジェクトの達成状況の確認
- 2) 実施プロセスの評価
- 3) 対応すべき課題の確認
- 4) 評価5項目に基づくプロジェクトの5段階評価(①低い、②やや低い、③中程度、④やや高い、⑤高い)
- 5) プロジェクト終了までに行うべき提言と終了後に行うべき提言
- 6) 他のプロジェクトに役立つような教訓の抽出

プロジェクトでは、モニタリング・評価担当の島田俊子専門家を中心に、C/Pからヨグマヤ・サブコタ氏、プロジェクトスタッフのサンギタ・ラナ氏からなるタスクチームを結成し、22人のC/Pと9人のプロジェクトチーム(日本人専門家とプロジェクトスタッフ)への質問票による調査を行った。時間の制約により、インタビューは幹部のC/Pだけ行った。タスクチームは、終了時評価結果を第5回JCCで報告した。また6-7月の終了時評価から4カ月後の11月にプロジェクトの達成状況を最終確認し、その結果をプロジェクトの最終JCCである第6回JCCで報告した。

4.2 実績評価結果について

◆ ネパール側投入の達成状況

LDTAと中心的な3カ所の地方センターにはED1人、技術職員7人、事務職員14人の計21人が、その他のセンターの技術職員3人と事務職員6人を合わせて合計31人がC/Pとして配置された。また、プロジェクトの活動予算として、教材開発に関連する研修など9780万ルピーがLDTAより支出された。プロジェクトチームのために執務室も提供した。

◆ 日本側投入の達成状況

9人の日本人専門家が派遣され、2019年11月末までの派遣実績は95.67人月である。これまでにプロジェクトスタッフ5人、運転手2人を雇用し、プロジェクトの活動予算として9000万円(9236万ルピー)、機材費として250万円(257万ルピー)支出した⁷。MoFAGAとLDTAの職員10人を対象に本邦研修を、その他第3国研修として2人を対象にバングラデシュ、23人が参加したフィリピンで実施した。

◆ 成果1の達成状況

指標1-1については、2017年と2019年の能力評価の結果を比較すると、86%のC/P(14人中12人)が、調査・分析能力を2ポイント向上した。終了時評価時点で既に達成されていた。指標1-2のニーズアセスメントと調査マニュアルのドラフトは終了時評価時点では作成中だったが、プロジェクト終了時点では完成済みで、成果1は達成された。

◆ 成果2の達成状況

指標2-1の研修モジュール開発に能力指標は、86%のC/P(14人中12人)がベースラインよりエンドラインで2ポイント以上向上しており、終了時評価時点で達成されていた。指標2-2の研修モジュール開発に関するマニュアルは、終了時評価時点では作成中だったが、プロジェクト終了時点では達成されていた。指標2-3の研修コースガイドについては、終了時評価時には固定資産税のみ完成していたが、プロジェクト終了時にはローカル・レベル計画策定と社会的説明責任も完成しており達成

⁷ 2019年11月のJICA精算レートによると NPR1=¥0.974470。

された。3つの指標は達成されていることから、成果2は達成された。

◆ 成果3の達成状況

能力評価の結果から、C/Pに研修実施と評価の能力の向上が認められ、93%（14人中13人）のC/Pが合計で2ポイント上昇し、指標3-1は達成された。指標3-2の研修運営マニュアルは終了時評価時点では作成中だったが、2019年11月の終了時点で完成された。したがって、成果3は達成された。

◆ 成果4の達成状況

指標4-1の情報管理・ナレッジマネジメントの能力は、79%（14人中11人）のC/Pにベースラインより2ポイントの向上がみられ、達成された。指標4-2のナレッジマネジメント・マニュアルは、終了時評価時点ではドラフト作成中だったが、プロジェクト終了時点で完成した。指標4-3については、LDTAと地方センターはアクションプランに基づき、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）やニューズレター、パンフレット、小冊子、図書館などを通じて、蓄積された知見や情報を定期的に共有、普及した。終了時評価以降、プロジェクトではデータバンクとしてナレッジマネジメント・コミュニケーションシステムを構築した。以上をふまえて同指標は達成されたとみなし、成果4は達成された。

◆ プロジェクト目標の達成状況

ADDIEのインストラクショナルデザインモデルを用いて教材開発は、終了時評価時点では、UDTCポカラの固定資産税の教材のみ完成・配布されており、指標1は達成されていない。しかしプロジェクト終了時点で、LDTAはジェンダーに配慮した予算策定と子どもに優しい地方統治、災害リスク削減と気候変動レジリエンスの主流化の3つの教材を完成させた。地方センターは、既述のUDTCポカラの固定資産税のほか、RDTCジャパのローカル・レベル計画策定、WDTCスルケットの社会的説明責任、RDTCドティの情報公開の4つの教材が完成した。以上、指標1は7つの教材が開発されたことから達成された。指標2については、能力評価を実施した14人のC/Pのうち、5つの能力のうち全てについてベースラインより2ポイント以上向上したのは11人だった。これは目標値75%を超える79%に値しており、指標2は達成された。

以上、2つの指標は達成されたことから、プロジェクト終了時点でプロジェクト目標は達成された。

◆ 上位目標の達成見込み

プロジェクト期間中、州政府や市役所向けにインターアクションプログラムを実施してきており、今後LDTAの再編でその役割や責任が大幅に変更されなければ、上位目標の指標1は達成する見込みがある。国際セミナーは、これまでプロジェクトの支援でLDTAが実施してきており、プロジェクト終了後も開催する意向を示している。したがって、国際セミナー開催を目指す指標2もLDTAの再編で役割や責任が大幅に変更されなければ、達成できる見込みがある。指標3については、2019年6月の国際セミナー以降、インドのKILAやその他の機関ともパートナーシップの締結に向けて協議を開始しており、指標1と2と同様、LDTAの再編に際してその役割や責任に変更がなければ達成される見通しはある。したがって上位目標は、上記条件つきだが、達成される見込みはある。

◆ 実施プロセスの評価

大半のプロジェクト活動は計画どおりに勧められた。州レベルのインターアクションプログラムや市役所向けの研修は一部、外部要因によって計画どおり実施できなかったが、プロジェクトの実績指標には設定されておらず達成度には影響を及ぼさない。

JCCとPRCはプロジェクトの進捗状況の共有と課題への対応を議論する場として機能しており、合同ワークショップも各センターの活動の進捗状況をモニターし、共有するのに機能した。3年目から始めた開発教材のマスター講師研修（TOT）は、センター同士で開発したモジュールについては研修の講師を務めたことから、教材の共有や研修指導の習得に役立った。

C/Pと日本人専門家チームは、密接な連携と連絡を通じて、徐々にプロジェクトの共通理解を深めた。一方で、LDTAと地方センターの関係では、LDTAによる地方センターのモニタリングや、LDTAと地方センター及び地方センター間の蓄積されたナレッジの共有には、終了時評価時点で改善の余地

がみられた。その後、データバンクとして、ナレッジマネジメント・コミュニケーションシステムを構築し、改善に努めた。C/P はプロジェクト活動への参加を通じて、徐々に個々の能力を向上させ、主体性を持って積極的にプロジェクトの活動に関わった。プロジェクトスタッフの関係者間の調整・コミュニケーションは、側面支援として関係者に高く評価されていた。

プロジェクトの C/P として想定されていた技術職員の不足や LDTA と地方センター全体の人員不足、LDTA と地方センターの再編が完了しない点などは、プロジェクトの円滑な実施に支障をきたす要因となった。

◆ 評価5項目に基づいたプロジェクトの評価

妥当性は、本プロジェクトは LDTA 法や包括的な研修メカニズムの能力向上を切望する LDTA のニーズ、政府行政機関の能力向上を支援する日本の ODA 政策に一致しており高い。またプロジェクトが採用した ADDIE のインストラクショナル・デザインに基づく教材開発や合同モニタリングは、LDTA の能力強化に役立つ適切なアプローチだった。

有効性は、PDM の実績指標が未達成だった終了時評価時点ではやや高いと評価したが、実績指標がすべて達成されたプロジェクト終了時点では、高いという評価になった。既述の ADDIE のインストラクショナル・デザインに基づく教材開発が導入されたことや、同アプローチに基づき実際に 7 つの教材が開発されたこと、各センターの 5 分野のコンピテンシー（能力）がバランスよく向上してきたことなどが、有効性を高めた要因である。

効率性は、プロジェクト開始直後のネパール側予算の不足や、プロジェクト期間全体を通して技術職員 C/P の不足、C/P の交代が続いたこと、研修講師としての経験不足の職員が新規に採用されたことなどから、中程度という評価になった。

インパクトについては、すでに LDTA と地方センターでインストラクショナル・デザインに基づき教材開発がネパール側の予算措置で進められていることや MoFAGA が研修ガイドライン・モジュール開発と改訂委員会を設置して、LDTA と地方センターが開発した教材を審査するようになったこと、固定資産税の研修受講した市役所で、軒並み固定資産税による税収がアップしたことなど、ポジティブなインパクトの発現がみられる。また、プロジェクト支援による研修の実施を通じて、784 人の女性も様々なテーマで能力向上の機会を得たことはインパクトの 1 つである。このほか、地方政府の開発計画のジェンダー主流化支援につながるジェンダーに配慮した予算に関する研修教材の開発や研修の実施も、将来的にインパクトの発現が期待できる。

持続性に関しては、プロジェクト効果の持続も制度面や技術面で見込まれる一方で、LDTA の改編が終わっていないことや、州政府に移管される地方センターの役割や中央 LDTA との関係などがプロジェクト終了時点では不確定であることに加え、人員不足など課題が解決していないことから、組織面では中程度、財政面と制度面、技術面では中程度からやや高い、政策面でやや高い、全体として中程度からやや高いと見込まれるという判断だった。

◆ 提言と教訓

プロジェクト終了後に LDTA はじめネパール側への提言としては、以下の 2 点が提案された。

- 1) プロジェクト効果を、地方レベルの能力開発に組み込むことを通じて LDTA と MoFAGA が制度化・内在化していく。
- 2) 国際会議の持続性と質を高める努力を行う。

教訓としては、以下の 3 点が挙げられた。

- 1) 合同モニタリングやナレッジマネジメント・ワークショップ、年間レビュー会合など、プロジェクトでの共同作業の実施は、C/P のプロジェクト活動への参加を促し、活動の進捗状況をモニタリングするうえで有効である。
- 2) プロジェクトを既存の政府のマネジメントサイクルと連動させることは、実施機関の主体性を高め、またプロジェクト効果の定着に有効である。
- 3) 個人と組織の能力強化を目的とするプロジェクトでは、能力強化の対象となるグループは適切に配置される必要がある。

5. 上位目標の達成に向けての提言

5.1 プロジェクト効果の制度化と内在化

プロジェクト効果を、地方レベルの能力開発に組み込むことを通じて LDТА と MoFAGA が制度化・内在化していくことが求められる。近日中に開始予定の PLGSP では、LDТА や州政府に移管された地方研修センターは地方行政官などの能力開発を行う上での実施機関とされているため、これまでプロジェクトが開発してきた研修モジュールなども大いに活用されることを期待する。また、プロジェクトが導入した様々なフォーマットも有用である。プロジェクトが成果品として LDТА にハンドオーバーした研修オペレーションマニュアルにて、これらのフォーマットの使用を詳しく説明しているため、今後の業務で大いに活用することを提言する。また、今後の状況や法規の改定にも応じて研修モジュールは LDТА が定期的に見直し、改定することも提言する。同様に、プロジェクトが推進した、LDТА と地方研修センター間で、合同に活動や知識の共有の場を定期的に設ける試みは、地方研修センターが州政府に移管されても予算化し、続けることを提言する。

5.2 国際会議の持続性と質を高める努力を行う

プロジェクト期間中の4年間で、2つのセミナーと国際会議が開催された。しかし、国際会議の開催に関しては、計画、予算、マネジメントの面で未だ改善の余地がある。国際会議を成功させるためには、関係者と前広に協議を行い、予算や参加者とのコストシェアリングのしくみを検討のうえ、緻密な計画を立て準備する必要がある。また、一つの機関に責任が集中しないよう、いくつかの機関からなる実行委員会を設置し、それらの機関と関係強化をしながら準備を進めることも重要である。従って、LDТА には今後上記の視点を持ち、計画時には主導的な役割を果たし、関係機関と連携しながらより効率的・効果的に国際会議を実施することを期待する。

Annex

Annex1: History of PDM Modification

The PDM was revised three times. The Project mainly modified the PDM from Version 0 to Version 1 and slightly modified it as Version 2 and Version 3. The details of modification are presented below.

Version	Version 0	Version 1	Version 2	Version 3
Date	August 18, 2015 (attachment of R/D)	Discussed by 2 nd JCC on December 6, 2016 Approved on June 8, 2017	Discussed and approved by the 3 rd JCC on September 6, 2017	Discussed and approved by the 4 th JCC on September 10, 2018
Reasons for modification		<ul style="list-style-type: none"> • The Project's outcome may partially contribute to the achievement of the Overall Goal. In addition, more external factors such as the state restructuring may negatively affect it. • Regarding the indicator of the Overall Goal, it is not appropriate to measure the level of capacity development of Local Bodies by the satisfactory survey. • Activities for Output 1 seems to be an overlap with the activities for Output 2. • Difference between Output 2 and the Project Purpose is not clear. Outputs should be revised in alignment to strengthening the main functions of LDTA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Target value of Indicators was set. 	The Indicator 1 of the Project Purpose was modified because it is difficult to define the best practice and the best practice may be influenced by external factors.

		<ul style="list-style-type: none"> • PDM Version 1 does not include any activities related to planning, monitoring and reporting. 		
Super Goal		Capacity of Local Government's personnel is enhanced after participating in capacity development training program by LDTA.	No Change	No Change
Overall Goal	Capacity of Local Bodies' personnel is enhanced after participating in capacity development training programmed by LDTA	LDTA becomes a lead institution in local governance.	No Change	No Change
Objectively Verifiable Indicators	<ol style="list-style-type: none"> 1. Out of more than 30 sample staffs selected from the institutions that requested LDTA to conduct LB training since the completion of the Project, more than XX% respond that their training have contributed to better professional performance of LB 	<ol style="list-style-type: none"> 1. At least X policy recommendations for improving capacity of Local Governments are made by LDTA and out of which Y are incorporated into the related policies or programs by MoFALD within three years after the end of the Project. 2. At least one international level workshop 	<ol style="list-style-type: none"> 1. At least 3 recommendations for improving capacity of local governments are made by LDTA to provincial and local governments within three years after the end of the Project. 2. At least one international level workshop on local governance is organized by LDTA 	No Change

	<p>personnel.</p> <p>2. More than XX% of institutions that use LDTA programmed modules consider they are good aids for effective training.</p>	<p>on local governance is organized by LDTA within three years after the end of the Project.</p> <p>3. At least one partnership/Memorandum of Understanding between LDTA and international local governance institutions is in place within three years after the end of the Project.</p>	<p>within three years after the end of the Project.</p> <p>3. At least one partnership/Memorandum of Understanding between LDTA and international local governance institutions is in place within three years after the end of the Project.</p>	
Project Purpose	Comprehensive training delivery mechanism in LDTA that enables action research and result analysis grounded, quality training to Local Bodies' personnel is established	No Change	No Change	No Change
Objectively Verifiable Indicators	<p>1. More than XX% of training delivered by LDTA and associated training centers indicate clear linkage among (1) prior research, (2) training program planning and delivery, (3) lessons analysis, and (4) incorporating analysis results into the pool of knowledge</p> <p>2. More than XX% of technical officers facilitate the above procedure (1) - (4) on schedule.</p>	<p>1. The C/P's five competencies improve from X to Y. (X=benchmark, Y=target value)</p> <p>2. LDTA and three target regional centers compile at least one best practice in line with the comprehensive training mechanism established by the Project.</p>	<p>1. 75% of counterparts increase the score of each competency by at least 2 points.</p> <p>2. LDTA and three target regional centres compile at least one best practice in line with the comprehensive training mechanism established by the Project.</p>	<p>1. LDTA and three target regional centers develop at least one training module by using the ADDIE (Analyze, Design, Develop, Implement and Evaluate) Instructional Design model as a framework in designing and developing training programs.</p> <p>2. (No change) 75% of counterparts increase the score of each competency by at least 2 points.</p>

<p>Output 1</p>	<p>Need based module preparation process is adopted</p> <p>【Indicators】</p> <p>1.1 High priority Local Bodies training modules expected of LDTA to deliver with due attention to LGCDP needs are analyzed and selected (n=X).</p> <p>1.2 Previous training delivery records that can be capitalized for module creation are reviewed and organized as reference.</p> <p>1.3 Core training modules for LDTA's three focal areas (i.e. rural, urban, GESI) are determined (n=X).</p>	<p>Capacity to conduct research and analysis in the training planning process is enhanced.</p> <p>【Indicators】</p> <p>1.1 The C/P's capacity for research and analysis improves from X to Y.</p> <p>1.2 The action research manual is developed.</p>	<p>No Change</p> <p>【Indicators】</p> <p>1.1 75% of counterparts increase the score of competency for research and analysis by at least 2 points.</p> <p>1.2 The needs assessment and research manual is developed.</p>	<p>No Change</p>
<p>Output 2</p>	<p>Prior experience and action research informed training flow of (1) plan, (2) implementation, and (3) elements of lessons extraction is established and operationalized.</p> <p>【Indicators】</p> <p>2.1 Planning: Prior experience review, action research, and training program preparation are conducted (more than XX% of X modules).</p> <p>2.2 Delivery: Training is implemented with</p>	<p>Capacity to develop training curriculum and materials is strengthened.</p> <p>【Indicators】</p> <p>2.1 The C/P's capacity for training planning and module development improve from X to Y.</p> <p>2.2 The curriculum design manual is developed.</p> <p>2.3 The training material development manual is developed.</p> <p>2.4 The training module guidebook is</p>	<p>【Indicators】</p> <p>2.1 75% of counterparts increase the score of competency for training development by at least 2 points.</p> <p>2.2 The training module development manual is developed.</p> <p>2.3 The training course brochure is developed.</p> <p>2.4 The training modules are developed by each of three regional development training centres.</p>	<p>【Indicators】</p> <p>2.1 No change</p> <p>2.2 No change</p> <p>2.3 No change</p> <p>2.4 Delete</p>

	<p>its process documented (more than XX% of X modules).</p> <p>2.3 Identification: Important elements of the training process/results to be included are listed (more than XX% of X modules).</p>	<p>developed.</p>		
Output 3	<p>Capacity to formulate training modules is strengthened.</p> <p>【Indicators】</p> <p>3.1 Information extracted in 2.3 is organized and analyzed by all focal areas. (i.e. rural, urban, GESI)</p> <p>3.2 Key information required to plan and conduct quality training are delineated for all focal areas.</p> <p>3.3 Modules to guide LDTA to offer grounded/contextualized training are prepared in accordance with the thematic areas (i.e. rural, urban, GESI) (more than XX% of X modules).</p>	<p>Capacity to deliver and evaluate training is improved.</p> <p>【Indicators】</p> <p>3.1 The C/P's capacity for training delivery and evaluation improves from X to Y.</p> <p>3.2 The training evaluation manual is developed.</p> <p>3.3 The training management manual is developed.</p>	<p>【Indicators】</p> <p>3.1 75% of counterparts increase the score of competency for training delivery and evaluation by at least 2 points.</p> <p>3.2 The training management manual is developed.</p>	No Change

<p>Output 4</p>	<p>LDTA is developed as a hub of knowledge and networking for Local Bodies' training.</p> <p>【Indicators】</p> <p>4.1 The prepared modules are utilized as a marketing tool to advocate to more than X stakeholders (e.g. institutions that request training delivery to LDTA as well as institutions that use modules created by LDTA) for their interest to use LDTA's knowledge and expertise</p> <p>4.2 Feedback from the concerned parties on accessibility and usefulness of LDTA's knowledge base is obtained, and more than 75% of the constructive feedback is reflected into areas with further improvement needs.</p>	<p>System of knowledge accumulation, sharing and utilization for local governments' training is established.</p> <p>【Indicators】</p> <p>4.1 The C/P's capacity for information management improves from X to Y.</p> <p>4.2 Knowledge management manual is developed.</p> <p>4.3 X knowledge sharing activities are implemented.</p>	<p>【Indicators】</p> <p>4.1 75% of counterparts increase the score of competency for information and knowledge management by at least 2 points.</p> <p>4.2 The knowledge management manual is developed.</p> <p>4.3 Accumulated knowledge and information are regularly shared with and disseminated to local government institutions through various media (e.g., websites, Facebooks, and newsletters).</p>	<p>No change</p>
-----------------	--	--	---	------------------

Project Title: Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis (ILGT-CERA)

Version 0 (*)


Implementing Agency: Local Development Training Academy (LDTA)

Dated August 18, 2015

Target Group: Technical staff of LDTA Kathmandu and its associated regional development training centers**Period of Project: four (4) years****Project Site: Kathmandu (i.e. LDTA HQ), and locations served by LDTA Kathmandu as well as by the Project's pilot activity hosting regional training centers (Jhapa, Pokhara, Surkhet)**


Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Overall Goal Capacity of Local Bodies' personnel is enhanced after participating in capacity development training programmed by LDTA	1. Out of more than 30 sample staffs selected from the institutions that requested LDTA to conduct LB training since the completion of the Project, more than XX% respond that their training have contributed to better professional performance of LB personnel. 2. More than XX% of institutions that use LDTA programmed modules consider they are good aids for effective training.	1. Customer (i.e. institutions asking LDTA's services) satisfaction survey 1. Customer (i.e. institutions using LDTA prepared modules) satisfaction survey			(*) All indicators left blank in PDM ver. 0 will be analyzed and agreed by the JCC held in the first year of Project.
Project Purpose Comprehensive training delivery mechanism(**) in LDTA that enables action research and result analysis grounded, quality training to Local Bodies' personnel is established	1. More than XX% of training delivered by LDTA and associated training centers indicate clear linkage among (1) prior research, (2) training program planning and delivery, (3) lessons analysis, and (4) incorporating analysis results into the pool of knowledge 2. More than XX% of technical officers facilitate the above procedure (1) - (4) on schedule.	1. Analysis of training record and interview 2. Peer-reviewed self assessment record	* Excessive transfers of technical staff do not occur.		(**) Comprehensive training delivery mechanism is a mechanism where the four stages of training implementation is institutionalized and information and analysis from each stage is reflected and utilized in the succeeding stages.
Outputs 1. Need based module preparation process is adopted	1.1 High priority Local Bodies training modules expected of LDTA to deliver with due attention to LGCDP needs are analyzed and selected (n=X). 1.2 Previous training delivery records that can be capitalized for module creation are reviewed and organized as reference. 1.3 Core training modules for LDTA's three focal areas (i.e. rural, urban, GESI) are determined (n=X).	1.1 List of priority training modules 1.2 Compiled training delivery record 1.3 List of topics for the core training modules for LDTA's three focal areas (i.e. rural, urban, GESI)	* Functional collaboration between LDTA and regional training centers is established and maintained.		Output regarding internalization of the process should be further discussed during project implementation, and be added to PDM to contribute to sustainability of the training delivery mechanism introduced in this Project.

2. Prior experience and action research informed training flow of (1) plan, (2) implementation, and (3) elements of lessons extraction is established and operationalized.	2.1 Planning: Prior experience review, action research, and training program preparation are conducted (more than XX% of X modules).	2.1 Training program document with clear references to prior experience review and/or action research results			
	2.2 Delivery: Training is implemented with its process documented (more than XX% of X modules).	2.2 Delivery: Document reporting training delivery process			
	2.3 Identification: Important elements of the training process/results to be included are listed (more than XX% of X modules).	2.3 Identification: Document listing the important elements of the training process/results to be recorded into modules			
3. Capacity to formulate training modules is strengthened	3.1 Information extracted in 2.3 is organized and analyzed by all focal areas. (i.e. rural, urban, GESI)	3.1 Collection of notes from 2.3 organized by focal area with analysis.			
	3.2 Key information required to plan and conduct quality training are delineated for all focal areas.	3.2 Essences for planning and conducting quality training drawn from 3.1 compiled into paper			
	3.3 Modules to guide LDTA to offer grounded/contextualized training are prepared in accordance with the thematic areas (i.e. rural, urban, GESI) (more than XX% of X modules).	3.3 Revised core modules (i.e. rural, urban, GESI)			
4. LDTA is developed as a hub of knowledge and networking for Local Bodies' training	4.1 The prepared modules are utilized as a marketing tool to advocate to more than X stakeholders (e.g. institutions that request training delivery to LDTA as well as institutions that use modules created by LDTA) for their interest to use LDTA's knowledge and expertise	4.1 Record of outreach (listing information such as date, venue, audiences reached, etc.)			
	4.2 Feedback from the concerned parties on accessibility and usefulness of LDTA's knowledge base is obtained, and more than 75% of the constructive feedback is reflected into areas with further improvement needs.	4.2 Record of feedback obtained, together with counter-measures analyzed and acted.			

Activities	Inputs		Important Assumption
	The Japanese Side	The Nepalese Side	
<p>1.1 Analyze high priority Local Bodies' training modules expected of LDТА to deliver with due attention to LGCDP needs</p> <p>1.2 Review previous training delivery record and organize those that can be capitalized for module creation</p> <p>1.3 Determine the core training modules for LDТА's three focal areas (i.e. rural, urban, GESI)</p>	<p>1) Japanese Experts: Chief Adviser/Training Management Training Module Development Coordinator/Training Planning Short-Term Experts</p> <p>2) Nepali Experts: As required</p> <p>3) Pilot Activities</p> <p>4) Equipment: a) Vehicles b) PC, laptop, projector and other tools that support the execution of the Project's pilot activities</p> <p>5) Training: Training for C/P of the Project will be conducted in Training in Japan/the third countries as necessary</p>	<p>1) Personnel Project Director Project Manager Technical Officers from LDТА, RDTC, WDTC, and UDTC as Counterpart Personnel (C/P)</p> <p>2) Support Staff: as required</p> <p>3) Office Space: For the Japanese Expert Team</p> <p>4) As specified in R/D</p>	
<p>2.1 Planning: Conduct prior experience review and action research, and prepare training process</p> <p>2.2 Delivery: Implement trainings in line with the process documentation</p> <p>2.3 Identification: List up important elements of the training process/results to be included into the modules</p>			
<p>3.1 Organize and analyze information extracted in 2.3 based on the focal areas (i.e. rural, urban, GESI)</p> <p>3.2 Delineate key information required to plan and conduct quality training</p> <p>3.3 Prepare modules in accordance with the thematic areas (i.e. rural, urban, GESI) to guide LDТА to offer real ground/context based training</p>			Pre-Conditions
<p>4.1 Utilizing prepared modules as marketing tools, advocate to stakeholders (e.g. institutions that request training delivery to LDТА as well as institutions that use modules created by LDТА) for their interest to use LDТА's knowledge and expertise</p> <p>4.2 Obtain feedback from the concerned parties on accessibility and usefulness of LDТА's knowledge base, and build on areas with further needs for improvement.</p>			<p>* Appropriate technical staff are (both in terms of background and in number) installed at both LDТА (Kathmandu HQ) and pilot activity hosting regional training centers.</p>
			<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;"><Issues and countermeasures></p>


Project Title: Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis (ILGT-CERA)**Implementing Agency: Local Development Training Academy (LDTA)****Target Group: Technical staff of LDTA Kathmandu and its associated regional development training centers****Period of Project: Four (4) years****Project Site: Kathmandu (i.e. LDTA HQ), and locations served by LDTA Kathmandu as well as by the Project's pilot activity hosting regional training centers (Jhapa, Pokhara, Surkhet)****Version_1****Dated 6 June 2017**

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Super Goal					
Capacity of local government's personnel is enhanced after participating in capacity development training programmed by LDTA					
Overall Goal					
LDTA becomes a lead institution in local governance.	<p>1. At least X policy recommendations for improving capacity of Local Governments are made by LDTA and out of which Y are incorporated into the related policies or programs by MoFALD within three years after the end of the Project.</p> <p>2. At least one international level workshop on local governance is organized by LDTA within three years after the end of the Project.</p> <p>3. At least one partnership/Memorandum of Understanding between LDTA and international local governance institutions is in place within three years after the end of the Project.</p>	<p>• Reports of LDTA and all regional centers</p> <p>• Newsletters of LDTA and all regional centers</p> <p>• Reports of LDTA and all regional centers</p> <p>• Newsletters of LDTA and all regional centers</p> <p>• Reports of LDTA and all regional centers</p> <p>• Newsletters of LDTA and all regional centers</p>			
Project Purpose					
Comprehensive training delivery mechanism in LDTA that enables action research and result analysis grounded, quality training to local government's personnel is established.	<p>1. The C/P's five competencies improve from X to Y. (X=benchmark, Y=target value)</p> <p>2. LDTA and three target regional centers compile at least one best practice in line with the comprehensive training mechanism established by the Project .</p>	<p>• Assessment results of average core competencies in five areas, i.e., 1) research and analysis, 2) training development, 3) training delivery, 4) knowledge and information management and 5) activities management.</p> <p>• Reports of LDTA and 3 regional centers</p> <p>• Newsletters of LDTA and all regional centers</p> <p>• Project reports</p>	• Institutional and managerial capacities of LDTA and regional training centers are strengthened through system and infrastructure improvements.		
Outputs					
1. Capacity to conduct research and analysis in the training planning process is enhanced.	<p>1.1 The C/P's capacity for research and analysis improves from X to Y.</p> <p>1.2 The action research manual is developed.</p>	<p>• Assessment results of average competency for the research and analysis</p> <p>• The action research manual</p>			
2. Capacity to develop training curriculum and materials is strengthened.	<p>2.1 The C/P's capacity for training planning and module development improve from X to Y.</p> <p>2.2 The curriculum design manual is developed.</p> <p>2.3 The training material development manual is developed.</p> <p>2.4 The training module guidebook is developed.</p> <p>2.5 X training program packages are developed.</p>	<p>• Assessment results of average competency for training development</p> <p>• The curriculum design manual</p> <p>• The training material development manual</p> <p>• The training module guidebook</p> <p>• The training program packages</p>			
3. Capacity to deliver and evaluate training is improved.	<p>3.1 The C/P's capacity for training delivery and evaluation improves from X to Y.</p> <p>3.2 The training evaluation manual is developed.</p> <p>3.3 The training management manual is developed.</p>	<p>• Assessment results of average competency for training delivery and evaluation</p> <p>• The training evaluation manual</p> <p>• The training management manual</p>			
4. System of knowledge accumulation, sharing and utilization for local governments' training is established.	<p>4.1 The C/P's capacity for information management improves from X to Y.</p> <p>4.2 Knowledge management manual is developed.</p> <p>4.3 X knowledge sharing activities are implemented.</p>	<p>• Assessment results of average competency for information management</p> <p>• The knowledge management manual</p> <p>• Reports of LDTA and 3 regional centers</p> <p>• Newsletter of LDTA and 3 regional centers</p> <p>• Project reports</p>			

Activities	Inputs		Pre-Conditions
	The Japanese Side	The Nepalese Side	
0.1 Prepare the inception report 0.2 Make and discuss the Work plan 0.3 Conduct the project orientation 0.4 Hold Progress Review Committee meetings 0.5 Hold Joint Coordination Committee meetings 0.6 Conduct institutional assessment of LDТА and three regional centers 0.7 Conduct competency assessment of C/Ps 0.8 Prepare the progress report 0.9 Prepare the final report	1) Japanese Experts: Chief Adviser/Training Management Training Module Development Coordinator/Training Planning Short-Term Experts 2) Nepalese Experts: As required 3) Pilot Activities 4) Equipment: a) Vehicles b) PC, laptop, projector and other tools that support the execution of the Project's pilot activities 5) Training: Training for C/P of the Project will be conducted in Japan/the third countries as necessary	1) Personnel Project Director Project Manager Technical Officers from LDТА and three regional training centers as Counterpart Personnel (C/P) 2) Support Staff: as required 3) Office Space: For the Japanese Expert Team 4) As specified in R/D	• Appropriate technical staff are (both in terms of background and in number) deployed at both LDТА (Kathmandu HQ) and pilot activity hosting regional training centers.
1.1 Conduct needs assessment of training 1.2 Select training topics to be developed 1.3 Review and analyze the above topics 1.4 Prepare the Action Plan of each center 1.5 Develop the Action Research Manual			 <Issues and countermeasures>
2.1 Design the training program 2.2 Develop the training curriculum and materials 2.3 Validate the training program 2.4 Evaluate the training program 2.5 Finalize the training program 2.6 Develop the curriculum design manual 2.7 Develop the training material development manual 2.8 Develop the training module guidebook			
3.1 Prepare the implementation plan and schedule 3.2 Implement the training 3.3 Evaluate the training 3.4 Prepare reports of the training 3.5 Develop the training evaluation manual 3.6 Develop the training management manual			
4.1 Implement promotion activities 4.2 Conduct Knowledge management workshops 4.3 Conduct the third country training 4.4 Conduct the training in Japan 4.5 Conduct the internship program 4.6 Hold public-academic joint seminars 4.7 Develop the knowledge management manual			

Project Title: Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis (ILGT-CERA)**Implementing Agency: Local Development Training Academy (LDTA)****Target Group: Technical staff of LDTA Kathmandu and its associated regional development training centers****Period of Project: Four (4) years****Project Site: Kathmandu (i.e. LDTA HQ), and locations served by LDTA Kathmandu as well as by the Project's pilot activity hosting regional training centers (Jhapa, Pokhara, Surkhet)****Version 2****Dated September 6, 2017**


Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Super Goal					
Capacity of local government's personnel is enhanced after participating in capacity development training programmed by LDTA					
Overall Goal					
LDTA becomes a lead institution in local governance.	1. At least 3 recommendations for improving capacity of local governments are made by LDTA to provincial and local governments within three years after the end of the Project.	<ul style="list-style-type: none"> • Reports of LDTA and all regional centers • Newsletters of LDTA and all regional centers 			
	2. At least one international level workshop on local governance is organized by LDTA within three years after the end of the Project.	<ul style="list-style-type: none"> • Reports of LDTA and all regional centers • Newsletters of LDTA and all regional centers 			
	3. At least one partnership/Memorandum of Understanding between LDTA and international local governance institutions is in place within three years after the end of the Project.	<ul style="list-style-type: none"> • Reports of LDTA and all regional centers • Newsletters of LDTA and all regional centers 			
Project Purpose					
Comprehensive training delivery mechanism in LDTA that enables action research and result analysis grounded, quality training to local government's personnel is established.	1. 75% of counterparts increase the score of each competency by at least 2 points.	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment results of baseline and endline score of competencies in five areas, i.e., 1) research and analysis, 2) training development, 3) training delivery and evaluation, 4) information and knowledge management and 5) activities management. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutional and managerial capacities of LDTA and regional training centers are strengthened through system and infrastructure improvements. 		
	2. LDTA and three target regional centers compile at least one best practice in line with the comprehensive training mechanism established by the Project .	<ul style="list-style-type: none"> • Reports of LDTA and 3 regional centers • Newsletters of LDTA and all regional centers • Project reports 			
Outputs					
1. Capacity to conduct research and analysis in the training planning process is enhanced.	1.1 75% of counterparts increase the score of competency for research and analysis by at least 2 points.	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment results of baseline and endline score of competency for the research and analysis 			
	1.2 The needs assessment and research manual is developed.	<ul style="list-style-type: none"> • The needs assessment and research manual 			
2. Capacity to develop training curriculum and materials is strengthened.	2.1 75% of counterparts increase the score of competency for training development by at least 2 points.	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment results of baseline and endline score of competency for training development 			
	2.2 The training module development manual is developed.	<ul style="list-style-type: none"> • The training module development manual 			
	2.3 The training course brochure is developed.	<ul style="list-style-type: none"> • The training course brochure 			
	2.4 The training modules are developed by each of three regional development training centers.	<ul style="list-style-type: none"> • The training modules 			
3. Capacity to deliver and evaluate training is improved.	3.1 75% of counterparts increase the score of competency for training delivery and evaluation by at least 2 points.	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment results of baseline and endline score of competency for training delivery and evaluation 			
	3.2 The training management manual is developed.	<ul style="list-style-type: none"> • The training management manual 			

4. Mechanism of knowledge accumulation, sharing and utilization for local governments' training is established.	4.1 75% of counterparts increase the score of competency for information and knowledge management by at least 2 points.	• Assessment results of baseline and endline score of competency for information and <u>knowledge management</u>		
	4.2 The knowledge management manual is developed.	• The knowledge management manual		
	4.3 Accumulated knowledge and information are regularly shared with and disseminated to local government institutions through various media (e.g., websites, facebook, and newsletters).	• Newsletters of LDТА and 3 regional centers • Websites/facebook • Videos		
Activities	Inputs		Pre-Conditions	
	The Japanese Side	The Nepalese Side		
0.1 Prepare the inception report 0.2 Make and discuss the Work plan 0.3 Conduct the project orientation 0.4 Hold Progress Review Committee meetings 0.5 Hold Joint Coordination Committee meetings 0.6 Conduct institutional assessment of LDТА and three regional centers 0.7 Conduct competency assessment of C/Ps 0.8 Prepare the progress report 0.9 Prepare the final report	1) Japanese Experts: Chief Adviser/Training Management Training Module Development Coordinator/Training Planning Short-Term Experts 2) Nepalese Experts: As required 3) Pilot Activities 4) Equipment: a) Vehicles b) PC, laptop, projector and other tools that support the execution of the Project's pilot activities 5) Training: Training for C/P of the Project will be conducted in Japan/the third countries as necessary	1) Personnel Project Director Project Manager Technical Officers from LDТА and three regional training centers as Counterpart Personnel (C/P) 2) Support Staff: as required 3) Office Space: For the Japanese Expert Team 4) As specified in R/D	• Appropriate technical staff are (both in terms of background and in number) deployed at both LDТА (Kathmandu HQ) and pilot activity hosting regional training centers.	
1.1 Conduct needs assessment of training 1.2 Select training topics to be developed 1.3 Review and analyze the above topics 1.4 Prepare the research plan for the selected training topic of each center 1.5 Implement the field survey based on the prepared plan 1.6 Analyze the results of the field survey 1.7 Develop the needs assessment and research manual				
2.1 Design the training modules (curriculum and materials) 2.2 Develop the training modules 2.3 Conduct the field validation of the training modules 2.4 Evaluate the training modules 2.5 Finalize the training modules 2.6 Develop the training module development manual 2.7 Develop the training course brochure			<Issues and countermeasures>	

<p>3.1 Prepare the implementation plan and schedule for the training delivery</p> <p>3.2 Implement the training based on the prepared plan</p> <p>3.3 Evaluate the implemented training</p> <p>3.4 Prepare reports of the implemented training</p> <p>3.5 Develop the training management manual</p> <p>4.1 Implement promotion activities</p> <p>4.2 Conduct the training for knowledge management</p> <p>4.3 Conduct the third country training</p> <p>4.4 Conduct the training in Japan</p> <p>4.5 Conduct the internship program</p> <p>4.6 Holed seminars for knowledge sharing and networking</p> <p>4.7 Develop the knowledge management manual</p>			
--	--	--	--

Project Title: Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis (ILGT-CERA)**Implementing Agency: Local Development Training Academy (LDTA)****Target Group: Technical staff of LDTA Kathmandu and its associated regional development training centers****Period of Project: Four (4) years****Project Site: Kathmandu (i.e. LDTA HQ), and locations served by LDTA Kathmandu as well as by the Project's pilot activity hosting regional training centers (Jhapa, Pokhara, Surkhet)****Version_3****Dated September 10, 2018**

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Super Goal					
Capacity of local government's personnel is enhanced after participating in capacity development training programmed by LDTA					
Overall Goal					
LDTA becomes a lead institution in local governance.	<p>1. At least 3 recommendations for improving capacity of local governments are made by LDTA to provincial and local governments within three years after the end of the Project.</p> <p>2. At least one international level workshop on local governance is organized by LDTA within three years after the end of the Project.</p> <p>3. At least one partnership/Memorandum of Understanding between LDTA and international local governance institutions is in place within three years after the end of the Project.</p>	<p>• Reports of LDTA and all regional centers</p> <p>• Newsletters of LDTA and all regional centers</p> <p>• Reports of LDTA and all regional centers</p> <p>• Newsletters of LDTA and all regional centers</p> <p>• Reports of LDTA and all regional centers</p> <p>• Newsletters of LDTA and all regional centers</p>			
Project Purpose					
Comprehensive training delivery mechanism in LDTA that enables action research and result analysis grounded, quality training to local government's personnel is established.	<p>1. LDTA and three target regional centers develop at least one training module by using the ADDIE (Analyze, Design, Develop, Implement and Evaluate) Instructional Design model as a framework in designing and developing training programs.</p> <p>2. 75% of counterparts increase the score of each competency by at least 2 points.</p>	<p>• Training modules</p> <p>• Assessment results of baseline and end-line score of competencies in five areas, i.e., 1) research and analysis, 2) training development, 3) training delivery and evaluation, 4) information and knowledge management and 5) activities management.</p>	<p>• The mandate of LDTA will not be changed.</p> <p>• Institutional and managerial capacities of LDTA and regional training centers are strengthened through system and infrastructure improvements.</p>		
Outputs					
1. Capacity to conduct research and analysis in the training planning process is enhanced.	<p>1.1 75% of counterparts increase the score of competency for research and analysis by at least 2 points.</p> <p>1.2 The needs assessment and research manual is developed.</p>	<p>• Assessment results of baseline and end-line score of competency for the research and analysis</p> <p>• The needs assessment and research manual</p>			
2. Capacity to develop training curriculum and materials is strengthened.	<p>2.1 75% of counterparts increase the score of competency for training development by at least 2 points.</p> <p>2.2 The training module development manual is developed.</p> <p>2.3 The training course brochure is developed.</p>	<p>• Assessment results of baseline and end-line score of competency for training development</p> <p>• The training module development manual</p> <p>• The training course brochure</p>			
3. Capacity to deliver and evaluate training is improved.	<p>3.1 75% of counterparts increase the score of competency for training delivery and evaluation by at least 2 points.</p> <p>3.2 The training management manual is developed.</p>	<p>• Assessment results of baseline and end-line score of competency for training delivery and evaluation</p> <p>• The training management manual</p>			

4. Mechanism of knowledge accumulation, sharing and utilization for local governments' training is established.	4.1 75% of counterparts increase the score of competency for information and knowledge management by at least 2 points.	• Assessment results of baseline and end-line score of competency for information and knowledge management		
	4.2 The knowledge management manual is developed.	•The knowledge management manual		
	4.3 Accumulated knowledge and information are regularly shared with and disseminated to local government institutions through various media (e.g., websites, Facebooks, and newsletters).	•Newsletters of LDТА and 3 regional centers •Websites/Facebooks •Videos		
Activities	Inputs		Pre-Conditions	
	The Japanese Side	The Nepalese Side		
0.1 Prepare the inception report 0.2 Make and discuss the Work plan 0.3 Conduct the project orientation 0.4 Hold Progress Review Committee meetings 0.5 Hold Joint Coordination Committee meetings 0.6 Conduct institutional assessment of LDТА and three regional centers 0.7 Conduct competency assessment of C/Ps 0.8 Prepare the progress report 0.9 Prepare the final report	1) Japanese Experts: Chief Adviser/Training Management Training Module Development Coordinator/Training Planning Short-Term Experts 2) Nepalese Experts: As required 3) Pilot Activities 4) Equipment: a) Vehicles b) PC, laptop, projector and other tools that support the execution of the Project's pilot activities 5) Training: Training for C/P of the Project will be conducted in Japan/the third countries as necessary	1) Personnel Project Director Project Manager Technical Officers from LDТА and three regional training centers as Counterpart Personnel (C/P) 2) Support Staff: as required 3) Office Space: For the Japanese Expert Team 4) As specified in R/D	• Appropriate technical staff are (both in terms of background and in number) deployed at both LDТА (Kathmandu HQ) and pilot activity hosting regional training centers.	
1.1 Conduct needs assessment of training 1.2 Select training topics to be developed 1.3 Review and analyze the above topics 1.4 Prepare the research plan for the selected training topic of each center 1.5 Implement the field survey based on the prepared plan 1.6 Analyze the results of the field survey 1.7Develop the needs assessment and research manual			 <Issues and countermeasures>	
2.1 Design the training modules (curriculum and materials) 2.2 Develop the training modules 2.3 Conduct the field validation of the training modules 2.4 Evaluate the training modules 2.5 Finalize the training modules 2.6 Develop the training module development manual 2.7 Develop the training course brochure				

<p>3.1 Prepare the implementation plan and schedule for the training delivery</p> <p>3.2 Implement the training based on the prepared plan</p> <p>3.3 Evaluate the implemented training</p> <p>3.4 Prepare reports of the implemented training</p> <p>3.5 Develop the training management manual</p> <p>4.1 Implement promotion activities</p> <p>4.2 Conduct the training for knowledge management</p> <p>4.3 Conduct the third country training</p> <p>4.4 Conduct the training in Japan</p> <p>4.5 Conduct the internship program</p> <p>4.6 Hold seminars for knowledge sharing and networking</p> <p>4.7 Develop the knowledge management manual</p>			
---	--	--	--

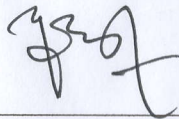
Annex 6 ~ 11

Minutes of the JCC Meetings

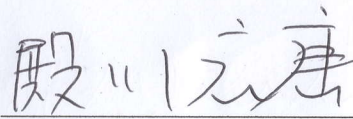
MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR PROJECT FOR IMPROVING LOCAL GOVERNANCE TRAINING THROUGH
CAPACITY ENHANCEMENT ON RESEARCH AND ANALYSIS

The First Joint Coordination Committee Meeting of the Technical Cooperation for "Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis" was held on 5th August, 2016. Upon new Joint Secretary's arrival in Ministry of Federal Affairs and Local Development, the First Joint Coordination Committee's Annex meeting was held on 9 September, 2016 in order to share the status and progress of the project activities.

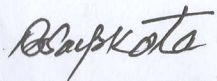
All concerned parties agreed upon the decisions made in the first Joint Coordination Committee Meeting attached documents hereto.



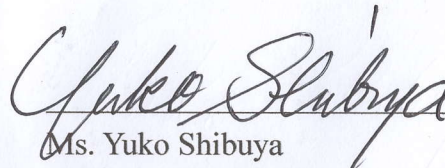
Mr. Chakra Bahadur Budha
Joint Secretary
Ministry of Federal Affairs and Local
Development



Mr. Hiroyasu Tonokawa
Senior Representative
JICA Nepal Office



Prof. Bishnu Sapkota
Executive Director
Local Development Training Academy



Ms. Yuko Shibuya
Deputy Chief Advisor
Project for Improving Local Governance
Training through Capacity Enhancement on
Research and Analysis

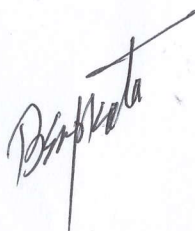
MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR PROJECT FOR IMPROVING LOCAL GOVERNANCE TRAINING THROUGH
CAPACITY ENHANCEMENT ON RESEARCH AND ANALYSIS

The First Joint Coordination Committee Meeting of the Technical Cooperation for “Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis” was held on 5th August, 2016.

Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis presented on overview of the project, progress of activities for the period of January to July 2016, revised work plan for the first year (July 2016 – July 2017) including plan of operation, and monitoring sheet I and II.

Joint Coordination Committee members have agreed the following issues and items:

1. Work Plan of the 1st year
2. Monitoring Sheet I and II
3. Change of Fiscal Year from January to December to Nepalese Fiscal year of mid-July to mid-July
4. LDTA to submit concise progress report to MoFALD every four months
5. Project Design Matrix revision including indicators to be changed by December 2016
6. The Second JCC to be conducted in December 2016



All concerned parties agreed upon the attached documents hereto.

Attached:

Annex 1: Agenda of JCC

Annex 2: Participants List

Annex 3: Project Overview

Annex 4: Progress Report of Project Activities

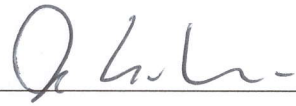
Annex 5: Plan of Operation

Annex 6: Work Plan with Annual Plan of Operation for the first year

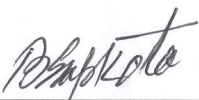
Annex 7: Monitoring Sheet 1

Annex 8: Monitoring Sheet 2


Mr. Maddhu Sudan Burlakoti
Joint Secretary
Ministry of Federal Affairs and Local
Development



Mr. Jun Sakuma
Chief Representative
JICA Nepal Office



Prof. Bishnu Sapkota
Executive Director
Local Development Training Academy



Dr. Takujiro Ito
Chief Advisor
Project for Improving Local Governance
Training through Capacity Enhancement on
Research and Analysis

**MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR PROJECT FOR IMPROVING LOCAL GOVERNANCE TRAINING THROUGH CAPACITY
ENHANCEMENT ON RESEARCH AND ANALYSIS**

The second Joint Coordination Committee Meeting of the Technical Cooperation for "Project for Improving Local Governance Training Capacity Enhancement on Research and Analysis" (hereinafter "the Project") was held on 6th December 2016.

The Project presented on the progress on Jan - Nov 2016, Plan of Operation for Dec 2016 - July 2017, proposed revision of Project Design Matrix (PDM) version 0 and Mechanism for Strengthening the Local Governments, Role of the LDТА and Responsibility.

1. Welcome

- ♦ Mr. Chakra Bahadur Budha, Chairperson of the JCC, welcomed the participants.

2. Project Progress

- ♦ Mr. Jaya Krishna Shrestha, Project Manager, shared the progress of the Project activities between January and November 2016 and the JCC members approved his report.
- ♦ Monitoring Sheet II was shared and approved by the JCC members.

3. Plan of Operation

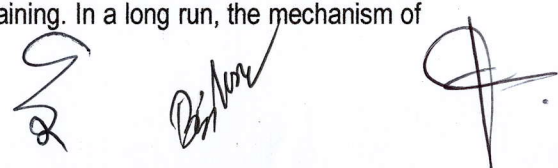
- ♦ Mr. Shrestha presented the Plan of Operation for the period between December 2016 and July 2017.
- ♦ The plan was approved by the JCC members.

4. Discussion Issue 1: Revision of PDM

- ♦ Ms. Bijaya Rajbajda, the Project's Senior Field Coordinator, presented the revision points of PDM Ver. 0. The points were approved by the JCC members with a suggestion to clarify the overall goal "LDТА become a lead institute for local governance" on what aspects of local governance LDТА should become a lead institute.

5. Discussion Issue 2: Mechanism for Strengthening the Local Governments, Role of the LDТА and Responsibility of the Project

- ♦ Dr. Takujiro Ito, Chief Advisor, presented the issues and discussion points on the establishment of mechanism for strengthening the local governments, role of the LDТА and responsibility of the Project.
- ♦ (1) for the Social Mobilization (SM) program, Dr. Ito suggested that LDТА should involve not only for the training but also for the need assessment, monitoring and evaluation of the SM's performance. Project should identify the weakness of the current activities of LDТА as National Service Provider and should make necessary improvement in the quality of the service delivery.
- ♦ (2) Regarding the trainings for Local Governments, Local Body's Fiscal Commission (LBFC) is a key stakeholder for the performance of DDCs, VDCs and Municipalities. The Minimum Condition and Performance Measurement (MCPM) is the indicator and LDТА training should support the achievement of this indicator in order to contribute for the improvement of the local government services. In reality, LBFC is contracting mostly private consultants as service providers. MoFALD should utilize LDТА as the national service provider and implement not only orientation programs but also strategic activities to identify the gap and to strengthen the capacity of the local governments. LDТА has potential to cover nationwide activities by the network of the regional training centers.
- ♦ Mr. Budha, Chairperson, pointed out that the actual number of 19 technical CP of Project is not enough comparing with the large investment made for the implementation.
- ♦ Dr. Bishnu Sapkota, Project Director, suggested that short term staff of the LDТА should gradually be replaced by the permanent contract staff. Maintenance and repair for the facilities of the LDТА training centers need to be made in order to fulfill the demand of the local training. In a long run, the mechanism of



the budgeting system needs to restructuring in order to make effective and flexible use of the property and physical assets owned by each regional training center. In the future, LDТА should be upgraded as a research and development institution.

- ♦ As for the role of LDТА, it was discussed that LDТА and other sectors' training institutions may merge and develop as an integrated training institution as the role of provincial level will be increased in the federal structure.
- ♦ The JCC members shared that the points presented by Dr. Ito should be taken into account as issues for further discussion during the project implementation.

6. Other issues

- ♦ Mr. Shrestha, requested to discuss on Training in Japan to be implemented slightly earlier.
- ♦ Dr. Ito, replied to the Mr. Shrestha's request by saying that in order to accelerate the process, LDТА side should first clarify the objectives and what to be seen in Japan as early as possible. Based on such requests, the Japanese expert team will search and contact related institutions and make necessary arrangement for the observation visits. The timing of the visit has to be consulted with the related institutions in Japan for their availability. JCC members agreed that LDТА and the Project will propose the content and best timing of this training to JICA.

7. Closing remarks

- ♦ Mr. Hiroyasu Tonokawa, Senior Representative of JICA, requested MoFALD to utilize LDТА for capacity development with proper guidance. He also requested LDТА to fulfill the vacant positions of technical staff so as to secure the Project's implementation quality.
- ♦ Mr. Budha remarked that they have owned LDТА for using in capacity development and committed to strength the organization.
- ♦ It was announced that the third JCC will be held on August 2016.

The concerned parties agreed upon the attached documents hereto.

Attached:

Annex 1: Agenda of JCC

Annex 2: Participants List

Annex 3: Project Progress on Jan- Nov 2016

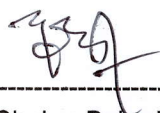
Annex4: Monitoring Sheet II

Annex 5: Plan of Operation for Dec 2016 - July 2017

Annex 6: Proposed Revision of PDM version 0 to version 1

Annex 7: Monitoring Sheet I

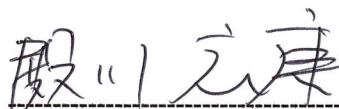
Annex 8: Mechanism for strengthening the Local Governments, Role of the LDТА and Responsibility of the Project



Mr. Chakra Bahadur Budha
Joint Secretary,
Ministry of Federal Affairs and Local
Development



Prof. Dr. Bishnu Sapkota
Executive Director,
Local Development Training
Academy



Mr. Hirayasu Tonokawa
Senior Representative,
JICA Nepal Office



Dr. Takujiro Ito
Chief Advisor,
Project for Improving Local Governance
Training Capacity Enhancement on
Research and Analysis

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR PROJECT FOR IMPROVING LOCAL GOVERNANCE TRAINING THROUGH
CAPACITY ENHANCEMENT ON RESEARCH AND ANALYSIS

The Third Joint Coordination Committee (hereafter "JCC") Meeting of Japan International Cooperation Agency Technical Cooperation for Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis (hereafter "the Project") was held on 6th of September 2017 at LDTA, Jawalakhel, Lalitpur. The main objective of the meeting is to review and approve the Project progress, to approve the annual work plan for the fiscal year 2017/2018, and to discuss on any other concerned issue related to the Project

1. **Welcome remarks:** Mr Ananda Raj Dhakal, Joint Secretary MoFALD, Chairperson of the JCC welcomed all the participants and gave permission to start the meeting.
2. **Project Progress:** Project Progress Report (July 2016 - July 2017) was presented by Mr. Jaya Krishna Shrestha, Director of LDTA. During the presentation Mr. Shrestha explained that three training modules were developed by the pilot centers on Integrated Property Tax, Local Level Planning and Social Accountability. However, these will be updated based on the new policies and guidelines. He also explained the completion of the institutional assessment and staff competency. He highlighted the major issues as insufficient number of technical staff deployed as CPs , workload of LDTA staff for their regular activities and other external factors such as election.
JCC approved the Progress Report.
3. **Plan of Operation:** Plan of Operation was presented by Dr. Takujiro Ito, Chief Advisor of the Project. He explained the changing approach for first to second year.

The Plan of Operation was approved by JCC.

4. **Review of the Second JCC Minute:** Mr. Jaya Krishna Shrestha explained that the Second JCC approved PDM version 1 in which the changes made in the output of the project matching with the functions of LDTA according to LDTA Act 2049. This time he proposed the PDM version 2 which includes the update of the target value of Project Purpose and all the outputs. The purpose of the Project remained the same as that of the version 1.
JCC meeting approved the PDM version 2.
5. **Closing:** In the Closing session, Executive Director, Prof. Dr Bishnu Sapkota explained that the staff member of LDTA now gradually understand that JICA project is for their capacity development. There will be high demand of training at local level but the current availability of staff will not be sufficient to

fulfill the demand so he requested MoFALD to support in staff recruitment process. At the same time, institution as well as individual staff should be capacitated through activities implemented by JICA project.

Senior Representative, Mr. Hiroyasu Tonokawa appreciated the whole team for running the project successfully. He added that JICA appreciated the commitment of pilot as well as the non-pilot centers and expressed his happiness for LDTA allocating its budget to support the activities. He requested the Government of Nepal to support LDTA for recruitment process of staff.

In the closing remarks, Mr. Ananda Raj Dhakal, Joint Secretary, MoFALD, Chairperson of JCC expressed that the Project is on very right time as there is great need to develop the capacity of elected members as well as the local governance staff, which would be a big potential for LDTA. He also added that LDTA should focus on their capacity development to reach the Super Goal of the Project. Hence, the non-pilot centers should also involve in capacity development. He insisted LDTA to start thinking of their restructuring. At last, he requested the Project to prepare a phase out plan for its sustainability.

Annex 1: Participants List

Annex 2: Agenda of JCC

Annex 3: PDM version 1 and version 2

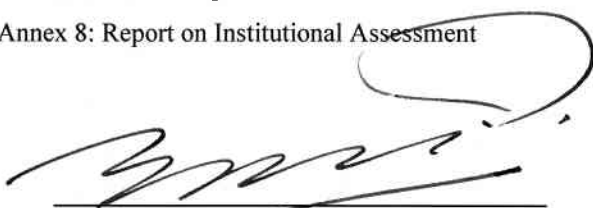
Annex 4: Progress Report of Project Activities (ppt file)

Annex 5: Work Plan3

Annex 6: Plan of Operation (ppt file)

Annex 7: Monitoring Sheet I and II

Annex 8: Report on Institutional Assessment



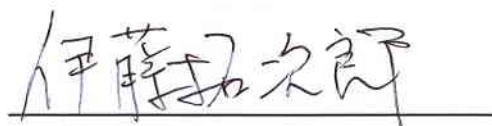
Mr. Ananda Raj Dhakal
Joint Secretary
Human Resource Development Section,
Ministry of Federal Affairs and Local Development



Prof. Dr. Bishnu Sapkota
Executive Director
Local Development Training Academy



Mr. Hirayosu Tonokawa
Senior Representative
Japan International Cooperation Agency,
Nepal Office



Dr. Takujiro Ito
Chief Advisor
Project for Improving Local
Governance Training through Capacity
Enhancement on Research and Analysis

MINUTES OF FORTH JOINT COORDINATION COMMITTEE MEETING
BETWEEN
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR PROJECT FOR IMPROVING LOCAL GOVERNANCE TRAINING THROUGH
CAPACITY ENHANCEMENT ON RESEARCH AND ANALYSIS

The Fourth Joint Coordination Committee (hereafter "JCC") Meeting of Japan International Cooperation Agency Technical Cooperation for Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis (hereafter "the Project") was held on 10th September 2018 at meeting hall of Ministry of Federal Affair and General Administration (hereafter "MoFAGA"). The main objective of the meeting was to review the Project Progress of the fiscal year 2017/18, to approve the annual work plan for the fiscal year 2018/2019, to discuss the points of modification for some indicators of Project Design Matrix (hereafter "the PDM") version 2 and to discuss on any other concerned issue related to the Project (See Annex 1 and 2)

1. **Welcome Remarks:** Mr. Suresh Adhikari, Joint Secretary of MoFAGA, Chairperson of the JCC welcomed all the participants and highlighted the agendas. He thanked JICA support through the Project to capacitate Local Development Training Academy (hereafter "LDTA") for developing systematic training modules.
2. **Project Progress:** Project Progress Report (**Aug 2017–July 2018**) was presented by Mr. Shailesh Chapagain, Research and Training Officer of LDTA. The achievement and lesson learnt by each pilot center were presented by the respective chief of the pilot centers. The JCC members noted the progress of the Project activities. The details of the Progress Report 2 and the presentation is in Annex 3 and 4.
3. **Plan of Operation:** The plan for the fiscal year 2018/19 was presented by Dr. Takujiro Ito, the Project Chief Advisor. He explained the major outcomes of the previous year, strategy and focus of coming year. He also proposed activities for the next year.
The Plan of Operation was approved by the JCC to respond the emerging demand of capacity development of Local Governments. Details of Work Plan 4 and the presentation is attached in in Annex 5 and 6.
4. **Modification of some indicators of PDM:** The modification of some indicators of the PDM version 2 was presented by Ms. Toshiko Shimada, Short-term Expert of the Project. (Please refer Annex 7) Ms. Shimada explained the reason for modifying the indicators. The result of mid-term evaluation showed that the competency level of certain counterparts did not meet the target level.
Mr. Ramesh Adhikari, Under Secretary of MoFAGA, put the views that all of the counterparts should meet the target in order to sustain the learning from the project. Hence, an individual intervention should be taken. The JCC approved the proposed modification of the PDM version 2 and adopted into the PDM version 3. (See Annex 8)
5. **Other issues:** Ms. Noriko Matsuda, Assistant Representative of JICA, asked questions on the MoFAGA's process of endorsement of the modules developed by the project. Mr. Suresh Adhikari, Joint Secretary of MoFAGA ensured closer consultation and collaboration in the whole development process of modules with LDTA by explaining that a special endorsement committee with MoFAGA and LDTA is assembled.

Ms. Noriko Matsuda, Assistant Representative of JICA, also raised a concern about strategies on how to ensure the sustainability of the project, within the restructuring of LDTA. Mr. Jaya Krishna Shrestha, Acting for Executive Director of LDTA, replied that this year's budget for capacity development was 64 million Rupees, which is more than doubled from the previous year. The federal government already disbursed the budget to provincial governments as conditional grant. Also some LDTA centers have already

mainstreamed cost sharing exercises in providing trainings. Mr. Ramesh Adhikari, also acknowledged the needs of adequate staffing and reaffirmed their willingness to continue to take necessary measures by applying that to Public Service Commission.

6. **Closing:** In the Closing remarks, Mr. Jun Sakuma, Chief Representative of JICA thanked MoFAGA for its ownership and commitment. He was impressed with the support provided by the Project. LDTA is regarded as an important institution for the capacity development of Local Government. As the project period is only 15 months remaining, it is necessary to accelerate the process of learning. He also requested the Government of Nepal to assign the staff in LDTA as soon as possible and to take ownership to the modules developed by applying ADDIE approach.

Mr. Suresh Adhikari thanked all the participants for their valuable presence. He added that MoFAGA is consider to develop LDTA as Academy of Excellence and it will be the main implementing agent for capacity development of Local Government. For this the centers of LDTA also need to be strengthened physically. At present, the MoFAGA is in the process of reformulating the Act. He coined that the developed modules such as Property Tax, Social Accountability and Local Level Planning have equal importance for the Local Governance and appreciated the contribution of JICA. He gave an emphasis on the implementation of the training cycle for the effective result in the performance. He repeatedly stressed that there should be focus on the result rather than the process. At the end, he expressed his appreciations to JICA and Japanese Embassy.

Attached:

Annex 1: Agenda of JCC

Annex 2: Participants List

Annex 3: Progress Report 2

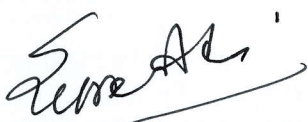
Annex 4: Presentation of Progress Report 2

Annex 5: Work Plan 4

Annex 6: Presentation on Plan of Operation

Annex 7: Presentation for modification of PDM ver 2

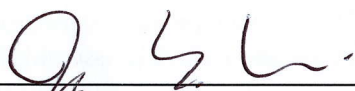
Annex 8: PDM ver 3



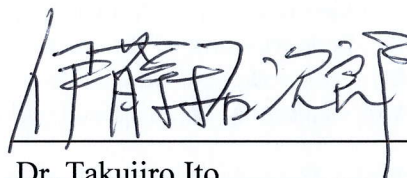
Mr. Suresh Adhikari
Joint Secretary
Local Level Capacity Development Division,
Ministry of Federal Affairs and General
Administration



Mr. Jaya Krishna Shrestha
Executive Director
Local Development Training Academy



Mr. Jun Sakuma
Chief Representative
Japan International Cooperation Agency,
Nepal Office

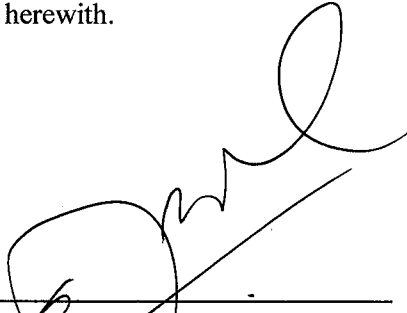


Dr. Takujiro Ito
Chief Advisor
Project for Improving Local
Governance Training through Capacity
Enhancement on Research and Analysis

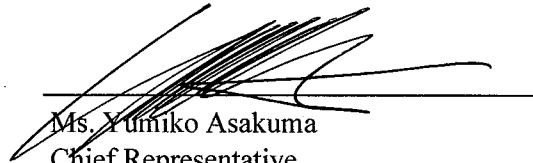
MINUTES OF SIXTH JOINT COORDINATION COMMITTEE MEETING
BETWEEN
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF NEPAL
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR PROJECT FOR IMPROVING LOCAL GOVERNANCE TRAINING THROUGH
CAPACITY ENHANCEMENT ON RESEARCH AND ANALYSIS

The Sixth Joint Coordination Committee (hereafter "JCC") Meeting of Japan International Cooperation Agency Technical Cooperation for Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis (hereafter "the Project") was held on 17th November 2019 at Hotel Himalaya, Kupondole Height, Lalitpur. The main objectives of the meeting were to review the overall Project progress during the term for January 2016-November 2019, to share the verification results of the achievement of the Project goals, to approve the monitoring sheet for July-November 2019, to approve the Project Completion Report and to discuss any concerned issues related to the Project.

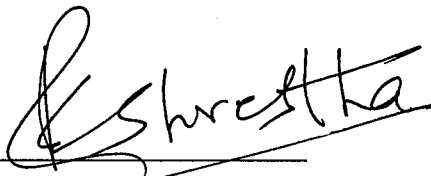
During the JCC meeting, the concerned authorities had discussed and approved the proposed documents as attached herewith.



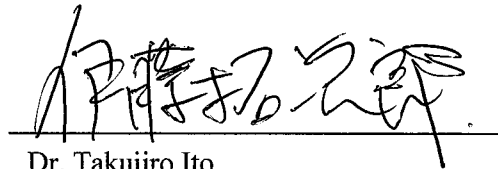
Mr. Jaya Narayan Acharya
Joint Secretary
Local Level Capacity Building Division
Ministry of Federal Affairs and Local Development



Ms. Yumiko Asakuma
Chief Representative,
Japan International Cooperation Agency Nepal
Office



Mr. Pit Kumar Shrestha
Executive Director
Local Development Training Academy



Dr. Takujiro Ito
Chief Advisor
Project for Improving Local Governance
Training through Capacity Enhancement on
Research and Analysis

Annex 1: Agenda of JCC

Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on
Research and Analysis - ILGT-CERA
(MoFAGA/LDTA/ JICA)

6th Joint Coordination Committee (JCC) Meeting

Objective:

- To review overall Project Progress and its results
- To verify the achievement of the project purpose and indicators


Time/Date: 17 November, 2019 (Sunday) 15:20-17:00,

Venue: Hotel Himalaya, Kupondole Height, Lalitpur

Participants: Please refer to the attached list

Agenda and Tentative Schedule

S.N.	Agenda	Tentative Time	Remarks
1	Welcome	2 Minutes	Chairperson
2	Overall Project Progress and its results - Video Documentary - Presentation of the overall progress and its results - Sustainability of the Project	20 Minutes 20 Minutes	LDTA
3	Verification of the achievement of the Project purpose and indicators - Presentation by the expert team - Overall discussion on the achievement	20 Minutes 20 Minutes	Expert team
4	Any other issues	10 Minutes	
5	Closing Remarks <ul style="list-style-type: none">• Ms. Yumiko Asakuma, Chief Representative, JICA Nepal• Chairperson, Mr. Jaya Narayan Acharya, Joint Secretary, MoFAGA	5 Minutes 5 Minutes	
6	Reception Dinner (17:30 – 19:30)		



Annex 3: Minutes of Meeting

Date and Time

17 November, 2019, 15:20-17:00

Venue

Hotel Himalaya, Kupondole Heights, Lalitpur

Objective

To review the overall Project progress during the term for January 2016-November 2019, to share the verification results of the achievement of the Project goals, to approve the monitoring sheet for July-November 2019, to approve the Project Completion Report and to discuss any concerned issues related to the Project.

Presentation

1. **Project Progress:** Draft Project Completion Report (January 2016 - November 2019) was shared and overall Project progress was presented by Mr. Jaya Krishna Shrestha, Director of LDТА/ Project Manager. The details of the progress presentation are in Annex 4 and the draft Project Completion Report in Annex 6.
2. **Verification results of the achievement of the project goals:** Ms. Toshiko Shimada along with Ms. Sangita Rana and Ms. Yogmaya Sapkota, presented the verification results of the achievement of the Project goals as per attached Annex 5.

Key Points of Discussion and Agreed on

1. Approval of Monitoring Sheet and Project Completion Report

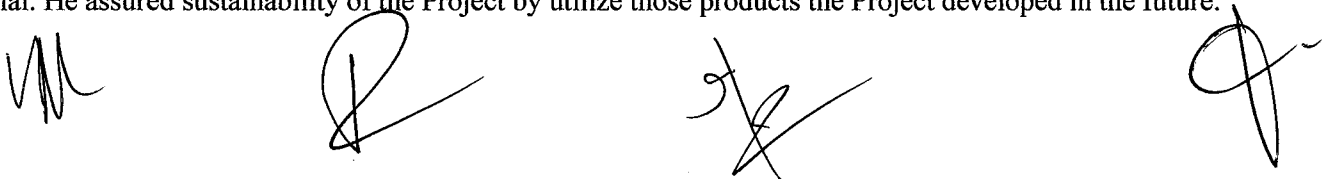
After the presentation of Project progress of four-year activities and verification results of the achievement of the Project goals, participants approved the Monitoring Sheet 8 and draft Project Completion Report. However, since there was not sufficient time for all to go through the content of these two documents, feedback provision was allowed within a few days and requested JCC members to forward any feedback to LDТА if any.

2. Remarks of JICA Nepal

Ms. Yumiko Asakuma acknowledged that the Project successfully introduced the systematic method for the development and delivery of the training program based on principles of the Instructional Design which was the standard of the internationally recognized training institutions. JICA Nepal expressed its expectation that MoFAGA and LDТА would utilize the Project effects including operational manual and six high quality training modules developed after the Project. Ms. Asakuma stressed that LDТА would play a vital role in capacity development in upcoming programs such as PLGSP (Provincial Local Governance Support Programme) and other government programs and would engage in capacity development of local levels by effectively utilizing project effects.

3. Remarks of MoFAGA

Mr. Jaya Narayan Acharya, Joint Secretary, MoFAGA put closing remarks by recognizing great efforts made by staff members of LDТА and regional training centers for the achievement of the Project purpose. He emphasized that LDТА was key institution for capacity development of local levels and enhancing LDТА was crucial. He assured sustainability of the Project by utilize those products the Project developed in the future.



Annex 12: Annex 12: Expert Assignment Sheet / Activity Work Breakdown

Project Title: Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis

Inputs	2016				2017				2018				2019			
			N. FY 2073/74				N. FY 2074/75				N. FY 2075/76					
	I	II	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Expert																
Takujiro ITO Chief Advisor/Training Management 1	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Yuko SHIBUYA Deputy Chief Advisor/Training Management 2	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ayako NAKAZATO Training Module Development	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Gen FUJII Training Planning/Action Research 1	Plan	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Yasuko KIKUCHI Coordinator/Training Planning 2	Plan						■		■		■		■			
	Actual						■		■		■		■			
Natsumi OHASHI Coordinator/Training Planning 2	Plan												■		■	■
	Actual												■		■	■
Toshiko SHIMADA Monitoring & Evaluation	Plan	■	■	■	■	■		■		■		■		■		■
	Actual	■	■	■	■	■		■		■		■		■		■
Kenichi KUBOTA Action Research 2	Plan						■				■				■	
	Actual						■				■				■	
Katsuaki SUZUKI Adult Learning	Plan						■				■				■	
	Actual						■				■				■	
Equipment																
presentation machineries, software, video camera, camera, printer, desktop PC, laptop PC, multi-function photocopier, generator, UPS, AVR	Plan	■														
	Actual	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Vehicles	Plan		■			■										
	Actual		■			■										
Training in Japan																
Training in Japan	Plan						■									
	Actual						■									
In-country/Third country Training																
Training in the Philippines	Plan							■								
	Actual							■				■	■			
Internship in Bangladesh	Plan							■								
	Actual							■				■				

Annex 13: List of Equipment

Project Title : Project for Improving Local Governance Training through Capacity Development on Research and Analysis

Country : Nepal

Name of Equipment	Specification/Serial No	QTY	Purchased Price (NPR)	Purchased Date	Place of installment	Condition	Remarks	Handover after Project
Laptop	Dell Ins+B6:B15piron 5559 I5	1	89000	2016/2/29	LDTA	good		
Generator	Honda EU65IS	1	455000	2016/2/29	LDTA	good		
UPS	3.5 kva/48v pure sine wave UPS, 12v/150AH Tubular battery, Automatic Battery Charger	1	209800	2016/3/2	LDTA	good		
AVR	5LVA Automatic Voltage Regulator (AVR)	1	28000	2016/3/2	LDTA	good		
Projector	Canon Multi Media Projector LV NX -300, Screen Tripod, bag	1	99666	2016/3/2	LDTA	good		
Laptop	Dell Vostro 3459	3	83000	2016/5/2	LDTA	good		
UPS	Luminous ION 1500VA UPS, IT 500 INVA Tubular Batttery x2	1	150000	2016/5/25	Pokhara UDTC	good		
AVR	Auto Voltage Regulator	1	25000	2016/5/25	Pokhara UDTC	good		
Multi-Functional Photocopier	Canon iR-2002 N, Canon DADF AMI Unit, Canon Duplex Unit	1	192100	2016/5/25	LDTA	good		
Laptop	Dell Vostro 3459	1	83000	2016/5/2	LDTA	good		
Laptop	Dell Vostro 3459	1	83000	2016/5/2	LDTA	good		
UPS	Sukam 1500 VA Sinewave invertor x2, Exide 200 AH Tubular Batteryx 1	1	102000	2016/8/15	Jhapa RDTC	good		
AVR	Stabilizer 3Kva	1	23000	2016/8/15	Jhapa RDTC	good		
Projector	Canon LV-X320 Data Projector	3	86,000	2018/11/30	LDTA	good	for training	

Annex 14
Report On Knowledge Management Workshop
31st July-1st August, 2019



1. Background

The overall goal for the Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis (ILGT-CERA) is to establish a comprehensive training mechanism for Local Development Training Academy (LDTA). Such a goal can be realized by achieving four outputs. In such a project design, institutional strengthening as a whole is necessary. Institutional strengthening, in more concrete terms, means ‘enhancement on the training system and enhancement on the training implementation capacity of the LDTA’s staff.

Furthermore, ‘accumulation, sharing and use of experience and knowledge’ are necessary to make LDTA, an institution to continuously and sustainably provide trainings with quality. Provision of quality training should bring ‘enhancement on the LDTA’s reputation as a trusted institution from the client's such as Federal, Provincial and Local Governance as well as international donors.

The establishment of knowledge management system where information and experiences are efficiently accumulated, shared and effectively used should guarantee LDTA as a sustainable training institution. Furthermore, generate and share national and international-level knowledge and experience and good practices on local self-governance is one of the major objectives of LDTA as well.

Hence, the First Knowledge Management Workshop was organized in September 2016 in LDTA. The workshop developed Knowledge Management Guideline. The workshop was more focusing on creating official Facebook page and making newsletter.

2. Introduction

A two-day training named Final Knowledge Management Workshop was conducted from 31st July to August 1st, 2019 in LDTA, Lalitpur with the participation of staff from training section, IT section from LDTA and each regional training centre along with head of all the regional centres. The first day of the workshop was an in-house program and the second day also included an institutional learning visit to head office of ICIMOD in Khumaltar. The main purpose of the workshop was to acquire basic knowledge and skill on accumulation, share and use of experience and knowledge as well as the enhancement of LDTA’s reputation as a trusted institution.

3. Objective of the Workshop

By the end of the workshop, the participants will be able to:

- Understand the factors from knowledge management's successful institutions.
- Share the third-year knowledge management activities of LDTA and all center
- Share and discuss “Knowledge Management Manual”
- Share how to update Databank of LDTA and all center

4. Total Participants

Altogether 24 (4 women) participants from LDTA and its six regional centres attended the workshop.

5. Methodology:

The workshop was conducted in participatory approach based on the experience of participants in using different knowledge management tools, group work and learning visit. A participatory approach was adopted for ensuring an active involvement of all participants and a constructive share and exchange of ideas and experiences. Similarly, the learning visit mainly focused on the participants observing the Knowledge Management System in ICIMOD, understanding how knowledge management can help

improve the work and how the learnings from the visit can be applied in LDTA. Also, the practical exercises mainly focused on how to update the data bank provided to each center and LDTA for knowledge management and preparing an iceberg model to understand what are the skills, attitude and consciousness that each center and LDTA has and what should be the future status for each to improve their office's Knowledge management system.

Prior to the workshop, date, content, schedule, venue and eligible participants of the workshop were well shared and discussed among the counterparts and made necessary changes to give it the final shape. Some of the members of counterparts who involved from the beginning were given the responsibility in facilitation of the session.

6. Workshop Proceedings

6.1. Day I (31st July, 2019)

6.1.1. Opening of workshop

As it was the in-house programme, the workshop started with rather informal manner. Pit Kuamr Shrestha, Executive Director of LDTA, welcomed staff from all centres. He explained that knowledge is important and everyone has numerous knowledge; but the main issue is how to manage that knowledge institutionally. He also highlighted the importance and need of knowledge management system in the organisation as it will help share the various experiences and to learn new ways about how manage knowledge effectively in future and welcomed all the staff.

6.1.2. Session I: Orientation of the Workshop

The first session was facilitated by Shailesh Chapagain, Training and Research Officer of LDTA. He mainly highlighted objective and two-day schedule of the workshop in detail. He informed everyone that this was the last Knowledge Management Workshop being conducted from Project side and everyone should try to internalize the learnings from this workshop to have better Knowledge management system in LDTA as well as each center. He also recalled about the action plan prepared by each center in last year's Knowledge Management Workshop and asked all the participants to reflect their achievement during the year.

6.1.3. Session II: Action plan review by LDTA and each center

The main objective of the session was to review the progress of previous year action plan and discuss on the achievement and unachieved factors. Each center was asked to score on different activity they conducted by their self-evaluation. The basis of the scoring was based on the Table 0.

In regards of newsletter, UDTC Pokhara, RDTC Jhapa and RDTC Doti has scored themselves 4 as they have published newsletter as per their action plan. Whereas LDTA, WDTC Surkhet, WDTC Jawalakhel and RDTC Janakpur has scored themselves 3 as they have published some newsletters but not as per the action plan they planned previously.

In regards of FaceBook, LDTA, WDTC Surkhet and WDTC Jawalakhel has scored themselves 4 as they have been regularly posting about most of their training programs in their respective official FaceBook page. And UDTC Pokhara, WDTC Surkhet and RDTC Doti has scored themselves 3 as they have not been very active in updating their official FaceBook page. Whereas, RDTC Janakpur has scored themselves 1 as they have not updated their official FaceBook page at all.

Regarding the brochure, all the centers except RDTC Jhapa and UDTC Pokhara has been publishing their brochure. Similarly, regarding the library, databank and others, all centers have been updating

their databank, engaged in other activities like broadcast of their training programs through local media, news published in newspaper etc. and except UDTC Pokhara, RDTC Jhapa and WDTC Surkhet, other centers have not been updating or improving the condition of their library.

The result that shows how LDTA and each center has scored themselves in regards of newsletter, SNS (Facebook), brochure, library, databank and others is shown Table 1.

Table 0

Percentage of achieved	Score
100 %	5
99% - 75%	4
74% - 50%	3
49% - 25%	2
24% - 1%	1
0% or No plan	0 or N/P

Table 1

Name of center	Newsletter	SNS (FB)	Brochure	Library	Databank	Others
LDTA	3	4	4	2	2	5
UDTC Pokhara	4	3	2	5	3	2
RDTC Jhapa	4	4	1	4	3	3
WDTC Surkhet	3	3	4	4	3	2
WDTC Jawalakhel	3	4	5	1	3	3
RDTC Janakpur	3	1	3	1	3	-
RDTC Doti	4	3	4	4	1	3

Table 2

News Letter	
Achievement Factors	Unachieved Factors
<ul style="list-style-type: none"> • Interest of the staff to prepare newsletter • Staffs share information for newsletter preparation (LDTA) • All the staff have resources and skill to prepare newsletter (RDTC Jhapa and RDTC Janakpur) • Support from Project (RDTC Janakpur and UDTC Pokhara) • Being used as a promotional kit and also to establish relationship with Provinces and local governments (WDTC Jawalakhel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Not assigned individual responsibility (RDTC Doti) • Lack of IT skill to prepare newsletter (WDTC Surkhet) • Less follow up on newsletter preparation (LDTA) • Busy schedule of training center/ lack of time (RDTC Jhapa, WDTC Jawalakhel and UDTC Pokhara) • Lack of human resource (RDTC Janakpur) • Lack of office culture of preparing newsletter (WDTC Jawalakhel)

Table 3

Facebook	
Achievement Factors	Unachieved Factors
<ul style="list-style-type: none"> • Interest of staff to use FaceBook • Staff assigned for update (LDTA) • Availability of internet (LDTA, WDTC Jawalakhel and RDTC Jhapa) • Have opened official FaceBook page for center (RDTC Janakpur) • Realization that FaceBook is appropriate way to publish/update about center's activities (WDTC Jawalakhel and UDTC Pokhara) 	<ul style="list-style-type: none"> • Less HR (RDTC Doti) • Unavailability of all information (RDTC Doti and LDTA) • Internet Problem (WDTC Surkhet, RDTC Janakpur and RDTC Jhapa) • Less priority to update official page (LDTA and RDTC Jhapa) • Coordination problem amongst staff (WDTC Jawalakhel) • Could not update about training programs from rural areas due to lack of good internet access (UDTC Pokhara)

Table 4

Brochure	
Achievement Factors	Unachieved Factors
<ul style="list-style-type: none"> • Active dissemination of knowledge and promotion of center through brochure (RDTC Doti, WDTC Jawalakhel and UDTC Pokhara) • Old copy of brochure only available (WDTC Surkhet) • Staff is capable for preparing and publication of brochure (LDTA) • Availability of budget for brochure publication (LDTA) • Brochure has been prepared but not published (RDTC Janakpur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Overload of task of staffs (WDTC Surkhet) • Less monitoring of action plan prepared in previous workshop (LDTA) • Limited budget for budget publication (RDTC Jhapa) • Lack of time management (RDTC Jhapa and UDTC Pokhara) • Lack of human resource (RDTC Janakpur) • Lack of work culture to prepare brochure (UDTC Pokhara)

Table 5

Library	
Achievement Factors	Unachieved Factors
<ul style="list-style-type: none"> • Individual staff has been assigned for library (RDTC Doti and WDTC Jawalakhel) • Regular maintenance and update (RDTC Doti and UDTC Pokhara) • Supported by Project (WDTC Surkhet) • Freely available for all (LDTA) • Regular reading habit of staffs and availability of sufficient book (RDTC Jhapa) • Laborious staff who regularly update library when possible (RDTC Jhapa) • Obligated to update due to presence of provincial government in center premises (UDTC Pokhara) 	<ul style="list-style-type: none"> • Limited resources available in library (RDTC Doti and WDTC Jawalakhel) • No budget to buy recent books (RDTC Doti, RDTC Jhapa and WDTC Surkhet) • Less priority for updating or improving library condition as internet resources are also available as alternative to library (LDTA) • Busy schedule of training center/ lack of time (RDTC Jhapa) • Lack of human resource (RDTC Janakpur) • Lack of space for library (WDTC Jawalakhel and UDTC Pokhara)

Table 6

Databank	
Achievement Factors	Unachieved Factors
<ul style="list-style-type: none"> • Have provided some data for main hub (RDTC Doti) • Have updated available documents (WDTC Surkhet, RDTC Janakpur, RDTC Jhapa and LDTA) • Staff assigned for updating databank (LDTA) • Comparatively easier to use (RDTC Jhapa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unaware about responsibility of updating databank regularly and lack of necessary information to center regarding updating databank in time (RDTC Doti) • Delay in receiving databank to center (WDTC Surkhet) • Updating databank is difficult due to lack of sharing culture of staff (LDTA) • Less utilization of databank (LDTA) • Lack of time management and partial unwillingness to update by team (RDTC Jhapa) • Lack of human resource (RDTC Janakpur) • No new data has been generated to update in databank (UDTC Pokhara)

Table 7

Others	
Achievement Factors	Unachieved Factors
<ul style="list-style-type: none"> • Support of local media, online news and local news reporter for coverage about center's training activities (RDTC Doti and RDTC Jhapa) • Training implementation is being regularly done (WDTC Surkhet) • All planned activities in previous action plan has been implemented (LDTA) • Office culture to prepare training report (WDTC Jawalakhel) • Well designed training and skilled facilitator (WDTC Jawalakhel) • News regarding training programs has been published in newspaper and broadcasted in different FM and TV programs (UDTC Pokhara) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of technical skill to prepare by center itself (RDTC Doti) • Busy schedule of training center/work burden (RDTC Doti) • Personal conflict amongst staff (WDTC Surkhet) • Lack of good access to internet (RDTC Jhapa) • Insufficient coordination with local media for coverage training programs (WDTC Jawalakhel and UDTC Pokhara) • Office culture of implementing promotional work is not established (WDTC Jawalakhel)

6.1.4. Session III: To share the 3 years Knowledge Management activities of LDTA and all center

The third session, facilitated by Yogmaya Sapkota, Management Officer, LDTA, was basically focused on sharing the 3 years Knowledge Management activities especially regarding newsletter, SNS (FaceBook) and databank.

The data collection period for the three mediums of information sharing was 3 years, from May 2016 to May 2019. In regards of newsletter, in the first year, the Project and three pilot centers; UDTC Pokhara, RDTC Jhapa and WDTC Surkhet, mainly started publishing newsletters. Whereas, LDTA and remaining three non-pilot centers; WDTC Jawalakhel, RDTC Doti and RDTC Janakpur started publishing newsletter only from the second year.

From the collected data, it was observed that the number of newsletters published by UDTC Pokhara has been improving every year and their outcome is good. LDTA and WDTC Surkhet are also doing well but Surkhet's output has reduced this year. However, the remaining training centers' number of newsletter publication is low and they need to improve their performance. Similarly, in regards of total number of newsletters published by each year, it was observed that in total 44 newsletters were published in the last three years. The total number of newsletters published is increasing each year and in the first year, Project was leading but since then LDTA and each center have been publishing comparatively more number of newsletters. And in order to continue this outcome in the future, LDTA and each center needs more ideas on how to make effective use of the newsletter.

Regarding the number of followers of SNS (FB), LDTA, RDTC Jhapa, WDTC Jawalakhel and RDTC Doti centre are steadily each year. And UDTC Pokhara and WDTC Surkhet have not had much followers since the second year. And in regards of the number of posts by each center by year, LDTA, RDTC Jhapa and RDTC Doti has been increasing each year and Doti has had tremendous growth as all of their activity information has been posted reliably. On the other hand, number of posts for UDTC Pokhara and WDTC Surkhet decreased in the third year. And RDTC Janakpur center does not have internet environment currently, thus it cannot post anything and its number of followers also has not increased. Similarly, the number of followers and posts in total has increased every year and there are still some problems that each center needs to solve especially the problem that there is no official FB in particular. But the quality of the content is gradually improving, and the number of followers is expected to continue to increase.

Likewise, at the ID workshop held in September 2018, the Project and all C/Ps discussed how to build an organizational data bank. After that, the following instructions were set by LDTA and shared to each center. However, even though LDTA has notified each training centers to update the databank and bring it to the next meeting as per instructions, only some of the centers have partially updated the databank and hence the databank is not functional yet.

6.1.5. Session IV: Strategy of Knowledge Management System

The fourth session, facilitated by Amit Shrestha, Senior Computer Operator, LDTA, was basically focused on sharing the strategy of Knowledge Management System.

He introduced the Knowledge Management Manual and explained about the contents of the manual in brief. He revisited what is knowledge management and its aim, what is the system and flow of knowledge management, task of each member in knowledge management, how to manage databank, how to design and use media, how to manage training information, internet risk management, basics of photography and about copyright and portrait rights.

6.1.6. Session V: How to update databank of LDTA and all centers

The fifth session, facilitated by Amit Shrestha, Senior Computer Operator, LDTA, was basically focused on providing detail explanation and instruction on how to update databank by LDTA and each center.

In the beginning of the session he highlighted about the aim of databank, the flow of databank that should be followed by LDTA and each center and step of updating databank. He provided step-wise detail instructions on how to update the databank and all the participants followed his instruction practically as well. Some changes were suggested to be made for the training module folders and sub-folders layout by the participants. Instead of having a sub-folder named "Training module" under "Training Topic", it was suggested to have a main folder named "Training Module" with sub-folders "Presentation slides", "Exercise sheets", "Evaluation tools" etc.

6.1.7. Session VI: Mindset for Explosive Growth

The fifth session, facilitated by Ayako Nakazato, Training Module Expert of Project. This session was basically focused on changing the mindset of the participants regarding knowledge management. She introduced the Iceberg model and explained about the three layers of iceberg; i) method, skills and ability, ii) manners, attitudes and behavior, and iii) consciousness, mindset and philosophy of life, that are important to have a stable iceberg for achievement of result.

The participants were given group exercise to prepare an iceberg model for their respective centers to achieve the result of "By accumulating, sharing and using experience and knowledge, LDTA's reputation as a trusted institution also improves" to showcase what is growth for them. Furthermore, the participants were also asked to prepare an iceberg model showcasing their present status on acquired skills, current attitude (negative and positive) and current consciousness and what is the desired status for each of the three factors for result achievement.

The second exercise was to showcase what percent of knowledge management is the responsibility of director, section chief, colleagues and the participants themselves. After the exercise, Ms. Nakazato highlighted the importance of having 100% ownership instead of feeling responsibility towards the job. She concluded the session with the message that the participants have the required skills and ability and now they have to focus in the attitude and behavior or the mindset part for knowledge management to function properly in LDTA and each center.

6.1.8. Session VII: Orientation of Institution Learning Visit

The seventh session, facilitated by Amit Shrestha, Senior Computer Operator, LDTA, was basically focused on providing orientation to the participants on Institution Learning Visit to ICIMOD the next day. He gave a brief introduction about ICIMOD, purpose of the visit, schedule of the visit and some key rules to be followed by all during the visit.

6.2. Day II (1st August, 2019)

6.2.1. Institution Learning Visit to ICIMOD

The second day started with the participants travelling to ICIMOD from LDTA for the institution learning visit. For the visit, around 30 minutes of presentation by ICIMOD, brief interaction program and tour of ICIMOD was organized.

On arrival to ICIMOD, a brief opening remarks was given by Mr. Sudas Sharma, Knowledge Management Coordination Officer, ICIMOD. He welcomed everyone to ICIMOD and said that even though they are not an expert on Knowledge Management, they will share about ICIMOD's experience

and Knowledge Management System and that LDTA is always welcome for interactions in the future too.

The presentation from ICIMOD titled "Introducing ICIMOD and KM Approach" was made by Udayan Mishra, Knowledge Management and Networking Officer, ICIMOD. After a brief introduction of all the participants, Mr. Mishra gave a detailed introduction about ICIMOD, its organizational objectives and how they work. He also explained about the history of Knowledge Management, importance of knowledge management and about nature of knowledge (tacit and explicit) the mechanisms for generating and sharing each type of knowledge. At the end he explained in brief about knowledge management and communications at ICIMOD.

During the interaction session with the participants, Mr. Mishra explained that there are 25 staff members in the Knowledge Management and Communication Division of ICIMOD. For better knowledge management throughout the organization, at least one knowledge management focal person in each project or initiative has been assigned who works with the project team from its initial stage to develop knowledge products and/or publications of the project. He also informed that the library in ICIMOD has been transformed into digital library now and everyone can access the resources freely. Similarly, he also explained that from the experience in ICIMOD, it was realized that knowledge management is everyone's responsibility in an organization and to make it a part of organization structure, either a team or a person should be given focal responsibility for knowledge management. He shared that since the establishment of separate knowledge management division in ICIMOD with its own staff and responsibilities, knowledge management has become better in ICIMOD. Also, he advised that in order to implement knowledge management effectively in LDTA, its organization structure needs not be changed but certain changes should be made to adapt knowledge management in working environment and style of LDTA. Furthermore, he expressed that ICIMOD has existing partnership with different organization in various countries and if LDTA is interested, collaboration between ICIMOD and LDTA can be done in the future.

6.2.2. Experience Sharing of Institution Learning Visit to ICIMOD

During the institutional visit, each participant was given a worksheet to record their experiences and learning from the visit.

In this session, all the participants were divided into two groups with 12 members each to prepare a PowerPoint slide on four topics; what is the key of Knowledge Management System, knowledge management system at ICIMOD, how knowledge management helps to improve the works and how the learning from the institution learning visit can be applied in LDTA which has been presented in the following table.

Table 8: Field visit report of institutional learning visit

<p>What kind of KMS at ICIMOD?</p> <ul style="list-style-type: none"> • KMS was well equipped • Dependent on matrix level organization structure • 25 staffs recruited for KM and communication • One KM focal person assigned in each project or initiative • System developed to transform tacit knowledge into explicit knowledge • Library documents digitized • Information dissemination system is one door/point policy • Maximum utilization of social media 	<p>What is the key of KMS?</p> <ul style="list-style-type: none"> • PPT (People, Process and Technology) • Mentor-mentee system • Ambuzperson
<p>How knowledge management system helps to improve work?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disseminate the knowledge • Support in decision making • Sharing culture established • Meet organizational goal, vision and mission • Help to design curriculum, develop training materials • Minimize loss of institutional memory • Identify LDTA resources 	<p>How we use of the learning from the institution study visit to LDTA?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appoint KM focal person in LDTA • Generate knowledge from our activities • Production • Publication • Dissemination • Networking • Knowledge sharing culture

6.2.3. Action plan preparation and presentation

At the end of the workshop, it was decided along with preparing center-wise action plan, a general action plan will also be prepared to establish knowledge management and communication system in LDTA as an organization institutionally.

It was proposed that a Knowledge Management and Communication System (KM & C) should be established in LDTA which will be responsible to develop and implement KM & C strategy as well as KM manual and establish infrastructure for KM & C system. In order to setup KM & C system, it was proposed to assign a focal person for KM & C from LDTA and also to establish a KM & C team with 5 members. Similarly, to develop and implement KM & C strategy, it was proposed to finalize the KM & C strategy by the end of August in consultation with Ms. Nakazato and ICIMOD as well if possible. The task team with following members and expert was formed:

1. Mr. Deepak Thapa (Task team leader)
2. Mr. Amit Shrestha (Focal Person)

3. Mr. Kashi Maharjan
4. Mr. Shatrughan Chaudhari
5. Mr. Navaraj Nepali
6. Ms. Ayako Nakazato (Expert)

The task team will be responsible to prepare draft for KM & C strategy and to consult with ICIMOD when necessary.

Likewise, to establish KM & C infrastructure, allocation of room and equipment, preparation for networking between centers in web, deciding which software/server to use and updating LDTA's website was decided to be done by end of August. Also, it was decided that all the regional centers will send all available information on 2075/76 will be sent to the main backup hub in LDTA and remaining information for previous years will be back dated gradually.

The regional training centers and LDTA also prepared action plan for each activity and they were shared and finalized with the feedback.

7. Evaluation

At end of the workshop, the satisfactory level was achieved by participant's evaluation with some specific criteria. The result of the evaluation score is shown in the following table:

Q.	Evaluation Topics	Excellent	Very Good	Good	Fair	Poor	Total Response	Total Marks	Average (%)
		100	80	60	40	20			
1	General Impression	4	7	3			14	1,140	81.4
2	Facilitator	2	7	5			14	1,060	75.7
3	Handouts	1	7	6			14	1,020	72.9
4	Content (Relevant/useful)	2	8	4			14	1,080	77.1
5	Methodology	3	7	4			14	1,100	78.6
General Average									77.1

The evaluation by the participants showed that they are satisfied regarding the general impression, facilitator, handouts, content and methodology. All the participants expressed that the content was very useful for their respective jobs and they will apply the learnings practically in their daily work as well. They also expressed that they will utilize the learnings from the workshop to change their mindset and assume more responsibility to improve their respective training center's situation.

8. Observation

The workshop was successful to achieve its objectives and achieve a concrete result. It helped the participants to understand the importance of knowledge management and they also took an initiative to establish a KM & C system in LDТА. The participants remarked that the institutional learning visit was especially effective and it helped them understand the importance of KM & C in an institution, how it can be established and how the good practices in ICIMOD can be applied in LDТА institutionally.

Methodology of the workshop

The workshop was in participatory approach with the workshop especially focusing on information sharing regarding the status of KM in the past three years, theoretical knowledge about a new concept Iceberg model, practical institutional learning visit and group exercises by the participants. The institutional learning visit and interaction session between Mr. Udyan Mishra and the participants was fruitful as the participants were able to understand how an effective KMS can help for the overall growth of the organization.

Level of participation

All of the participants actively participated in the theoretical session as well as in group exercises and learning visit. The participants found learning visit and session on Iceberg model most interesting and useful.

Time management

The overall duration of the workshop was enough to achieve all the set objectives. Flexibility further helped reschedule some of the sessions and session timings to conduct the workshop.

Facilitation

As the workshop was designed to involve the participants in actual exercises, it was more relevant for them to apply the learnings into their work. The technical instructions in each session helped to enhance the knowledge and skill which they could apply in initiating knowledge management system in the organization.

Logistics and training management

Logistics and other management aspects of the workshop were good. No significant shortage of materials or equipment were observed. The participants did not raise any issues regarding logistics and training management as well.

Annex 15
Report on Instructional Design Workshop 2019

1. Introduction

Project for "Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis" has been implemented jointly by the Ministry of Federal Affairs and General Administration (MoFAGA), Local Development Training Academy (LDTA) and Japan International Cooperation Agency (JICA) since January 2016 for four years. The Project aims at enhancing the capacity of Local Development Training Academy and its regional training centers on training planning, curriculum development, training delivery and training management through comprehensive mechanism "that enables action research and result analysis grounded". The Project is scheduled to terminate in December, 2019.

The Project has been conducting 'instructional design workshops' since the outset to equip counterparts with the knowledge and skill on training needs assessment, training material development, training delivery, training management and knowledge management. The final event of the same has been completed during 20 to 25 August, 2019. The workshop was built on the workshop conducted during 13–19 September, 2018.

The main purpose of the workshop was to enhance capacity of counterparts on the designing of a training programme keeping Level 2, Level 3 and Level 4 of Kirkpatrick model into account. Further, the workshop was discussed on the post-training follow up, training monitoring and evaluation of the results.

2. General information of the Workshop

Date: 20-25 August, 2019

Venue: Nagarkot

Resource Person:

- (1) Prof. Dr. Kenichi Kubota, Kansai University, Japan
- (2) Prof. Dr. Katsuaki Suzuki, Kumamoto University, Japan

Participants: Counterparts of the project from LDTA and 6 regional training centers

3. Objectives of the workshop

3.1 General Objective

The general objective of the workshop was to enhance capacity of LDTA personnel on Instructional Design.

3.2 Specific Objectives

At the end of the ID workshop, LDTA trainers' team will be able to:

- Review the achievement, issues, lesson learned and challenges of the activities by each center.
- Evaluate the results of the monitoring of PT, LLP and SA training, identifying the level 3 and 4 results.
- Based on the lesson learned from the 3 pilot cases, improve the goal of each module.
- Based on the lesson learned from the 3 pilot cases, develop performance assessment sheet for each module.
- Discuss and review the draft of the LDTA operation manual.

4. Contents of the workshop

The following were the contents of the workshop.

- (1) Assessment of the current competency and identification of the training needs based on the expected performance (gap analysis tools)
- (2) Methods and tools for content analysis
- (3) Designing assessment strategies for Level 2 (skill), Level 2 (knowledge), Level 3(application) and Level 4 (results) of Kirkpatrick model
- (4) Development of activity sheets
- (5) Methods and tools for Implementing and evaluating Level 2, Level 3 and Level 4 of the Kirkpatrick model
- (6) Review of the material developed by the Project (against Kirkpatrick' 4 levels of Evaluation)
- (7) Review of training module development guidelines
- (8) Review of monitoring checklists
- (9) Review of training material development process
- (10) Methods and tools for Post-training follow-up
- (11) Institutional knowledge management system

5. Schedule

Date	Activities
20 Aug. 2019	(1) Arrival to Nagarkot, hotel check-in (2) Opening of the workshop, workshop objective (3) Assessment of the achievements, issues/problems, challenges and lessons learned while applying instructional design and ADDIE processes
21 Aug. 2019	(4) Presentation on the follow up and monitoring report on Property Tax and discussion on the follow up/monitoring checklist (5) Presentation on the follow up/monitoring report on Local Level Planning and Social Accountability and discussion on the follow up/monitoring checklist (6) Designing assessment strategies for Level 3 (application) and Level 4 (results) of Kirkpatrick model
22 Aug. 2019	(7) Designing assessment strategies for Level 2 (skill), Level 2 (knowledge) of the Kirkpatrick model (8) Activity sheets and assessment of performance during training
23 Aug. 2019	(9) Elaboration of Activity Sheets (10) Pre and post test
24 Aug. 2019	(11) Knowledge management (12) Action plan preparation on: <ul style="list-style-type: none">○ Activity Sheets○ Improvement of pre-post test○ Feedback on training manuals○ Knowledge management (13) Summary and closing

6. Proceedings of the workshop

6.1. Day 1 (20 Aug. 2019)

6.1.1. Session I: Opening of the workshop, workshop objective

The Instructional Design Workshop was inaugurated after the lunch in a simple formal way with opening session welcome remarks by the Director of LDTA, Mr. Jaya Krishna Shrestha. He thanked the participants for their presence at the event and wished them to have a fruitful learning experience. He also hoped that the active participation and significant contribution from each center to achieve the goal of the program. In the same way, Dr. Takujiro Ito, Chief Technical Advisor, ILGT-CERA JICA project, in his opening remarks pointed that the workshop will give something new on major five specific objectives;

- Assess training needs analyzing competency gap and analyze the contents of a training programme.
- Design assessment strategies of a training programme for Level 1 (skill), Level 2 (knowledge), Level 3 (application) and Level 4 (results) of Kirkpatrick model
- Review monitoring checklist of developed modules for post-training follow up/monitoring

- Develop monitoring checklist for post-training follow up/monitoring
- Develop institutional knowledge management system in LDTA and its regional training centers

Dr. Ito brief explained about the workshop schedule. The training was attended and observed by the JICA Nepal Assistant-Representative Ms. Noriko Matsuda and Program Officer Mr. Namaraj Adhikari. They gave productive advices throughout the group discussion.

6.1.2. Session II: Assessment of the achievements, issues/problems, challenges and lessons learned while applying instructional design and ADDIE processes

The technical sessions were followed as stated by the program schedules. The first session started by Mr. Rishiram Pandey, with the brief presentation on outline of the Instructional Design Workshop. Mainly Mr. Pandey facilitated that, what are the things which participants wants to learn from the both professors during the workshop. In this regard he briefly facilitated all the participants to follow the discussion based on the following points:

- What are the achievements?
- What are the issues and challenges?
- About the action verb, form lower to higher level.
- About assessment strategies; How and Where do we use ID in our job?
- We have found other organization working on ID principle in Nepal So, what are the problems, achievements and applications on applying ID principle.
- Feedback from the participants were collected for further discussion which is noted on table below:

Achievements	Issues	Lesson Learned	Challenges	Others
<ul style="list-style-type: none"> •Promote will power and skills. •Build up confident to develop new training modules. •Goal and action-oriented training module. •Need based training module. •Followed the steps of Gagne’s principle. •Develop and use of ARCS module. •Self-efficiency, motivation and dedication. •Enhanced K/S to develop systematic training module. •Developed training module by following ADDIE model. •Learned action research methodologies, -questionnaire preparation. -Interview. -Check sheet -FD observations. •Objective setting focused on level 1 and 2. •Enhance skill to develop evaluation tool. - Pre test. 	<ul style="list-style-type: none"> •Set objectives. •Content analysis to link with objectives. •Verification of the product (Training module validation) •Lesson plan (Is teaching or Adult learning?) •Level 2 (Measuring the level of learning may not be fruitful by Pre/Post test) •Ownership and responsibility. •Finalization of PP (process) •Setting level 4 goal and setting level 4 strategies. •Competency or Capacity? •Gap analysis problem •Difficulties to set level 3 and 4 goals. •Difficulties to set assessment strategies. •Linkages with general objectives, specific, session objectives. 	<ul style="list-style-type: none"> •Identification of Demand. •Easy to Implementation. •Increasing good relationship. •Quality Enhance. •Easy to conduct training based on ADDIE module. •Easy to achieve result applying performance-based training. •Proper training need assessment. •Proper knowledge system. •Follow up and monitoring system. •Organized training on generate result. •Training validation. 	<ul style="list-style-type: none"> •To be updated on content. •Traditional mindset in terms of Capacity Development. •Different level of participants. •Sustainability. •Learning environment after LDTA restructuring. •Further technical support for competitive with others. •Competency in ID approach. •institutionalization of ID approach into LDTA training system. 	<ul style="list-style-type: none"> •Mandatory guideline. •Coordination. •Human Resource.

<ul style="list-style-type: none"> - Post test. • Daily feedback sheet. • Enhanced skill to prepare; <ul style="list-style-type: none"> - Training plan. - Training guidelines. - Session plan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Due to lack of participants, it could not be possible to follow complete process all the time. • Difficulties to prepare follow up check sheet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardization of training materials. 		
--	--	--	--	--

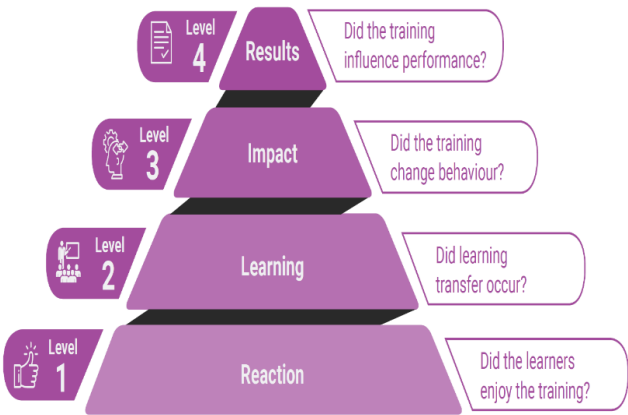
6.2 Day 2 (21 Aug. 2019)

The second day started with a short review of the first day. The second day mainly focused on monitoring/follow-up issues as well as ensuring the level 3 behavior i.e. application of training in behavior and how can it can be continued effectively with the application of ADDIE’s instructional design model and standardization of monitoring and evaluation system based on Kirkpatrick four level evaluation.

The second day session was started by presentation of UDTC Pokhara sharing on the follow up and monitoring report on Property Tax and discussion on the follow up/monitoring checklist. During the presentation UDTC Pokhara shared monitoring plan, follow up check sheet and report documents on PT. The UDTC Pokhara team shared following learning by experience through the follow up on property tax training implementation;

- It should be set clear objectives as well as methodologies in the module taking 4 level of evaluation model into account. The property tax training was clearly set out with Kirkpatrick’s 4 level goal
- The PT training was based on skill.
- The level 1, Level 2 and level 3 goals were almost met.
- Experiences from the monitoring visit it was noticed some amazing truth like, some municipality/rural municipality or people having clear idea with one or few hours coaching only, however, they have been proposed for three days full package in the name of training.
- The overall progress or achieved results were not totally depended by our trainings, they had followed other ways for overall improvement like, followed other’s best practices, consultation, related documents review and other so many ways, our training is one of the parts as well.

Session two was presented by Dr. Takujiro Ito. He shared result of level 2 evaluation basically focused experiences from the Bhimad Municipality, Tanahu District. The overall conclusion of the presentation suggested that we see the knowledge part at level 2 by pre and post test but we cannot test skill part in level 2, therefore, we have to fix some benchmark where, we can improve the level 3 part as well. At the end of the session there was a big discussion on how to improve level 1, 2, 3 and 4 evaluation on property tax.



After the lunch, session 3 was started with special comment by Prof. Suzuki on the previous presentation. At first, he thanked to UDTC Pokhara team for their hard work and presentation. He appreciated the monitoring sheet as a Chrystal element. He put some arguments and comments as follow:

- The training is not finished yet. If the level 3 and 4 is remaining. So, only the accomplishment of all four levels, training will finish.
- Follow-up is necessary to ensure the results.
- Monitoring should be responsibility of Municipality/Rural Municipality, not the LDTA's. Regarding the points; monitoring is central to ensure the expected ultimate goals and 'value for money'.
- If we can implement the training with 100% satisfaction then there is no need of follow-up.

Concerning the Prof. Suzuki's comments, all the participants divided into three groups and discussed on given arguments:

Group 'A'		
Question No 1 If the training is effective, follow up is not required.	Agree	Disagree
		How to measure training effectiveness.
		Heterogeneous participants.
		Unstable of Chief Administrative Officer.
Question No2 Monitoring is not our job. It is under the responsibility of Mun/R.Mun and our responsibility is to make them able to monitor as well as provide necessary monitoring sheet for that.		Training Programme
		Follow ADDIE approach
		Complete training cycle.
Group 'B'		
Question No 1 If the training is effective, follow up is not required.	Agree	Disagree
	Unable to grab 100% output in skill and knowledge at a time.	To Check the performance assessment of the clients.
	To achieve the level 3 objectives.	To update and modified training process as demand of time and needs.
	To evaluate ourselves and find out/develop competency.	Work load of Municipality and Rural Municipality.
Question No2 Monitoring is not our job. It is under the responsibility of Mun/R.Mun and our responsibility is to make them able to monitor as well as provide necessary monitoring sheet for that.	To judge the facilitators performance	Difficult to find the effectiveness of training.
	Division of responsibilities and self-esteem.	Difficult to measure the result.
	Action plan should be monitored mainly by Municipalities and training institution.	To analysis the behavior changes into systematic way.
		Increase will and inspire them to do work.

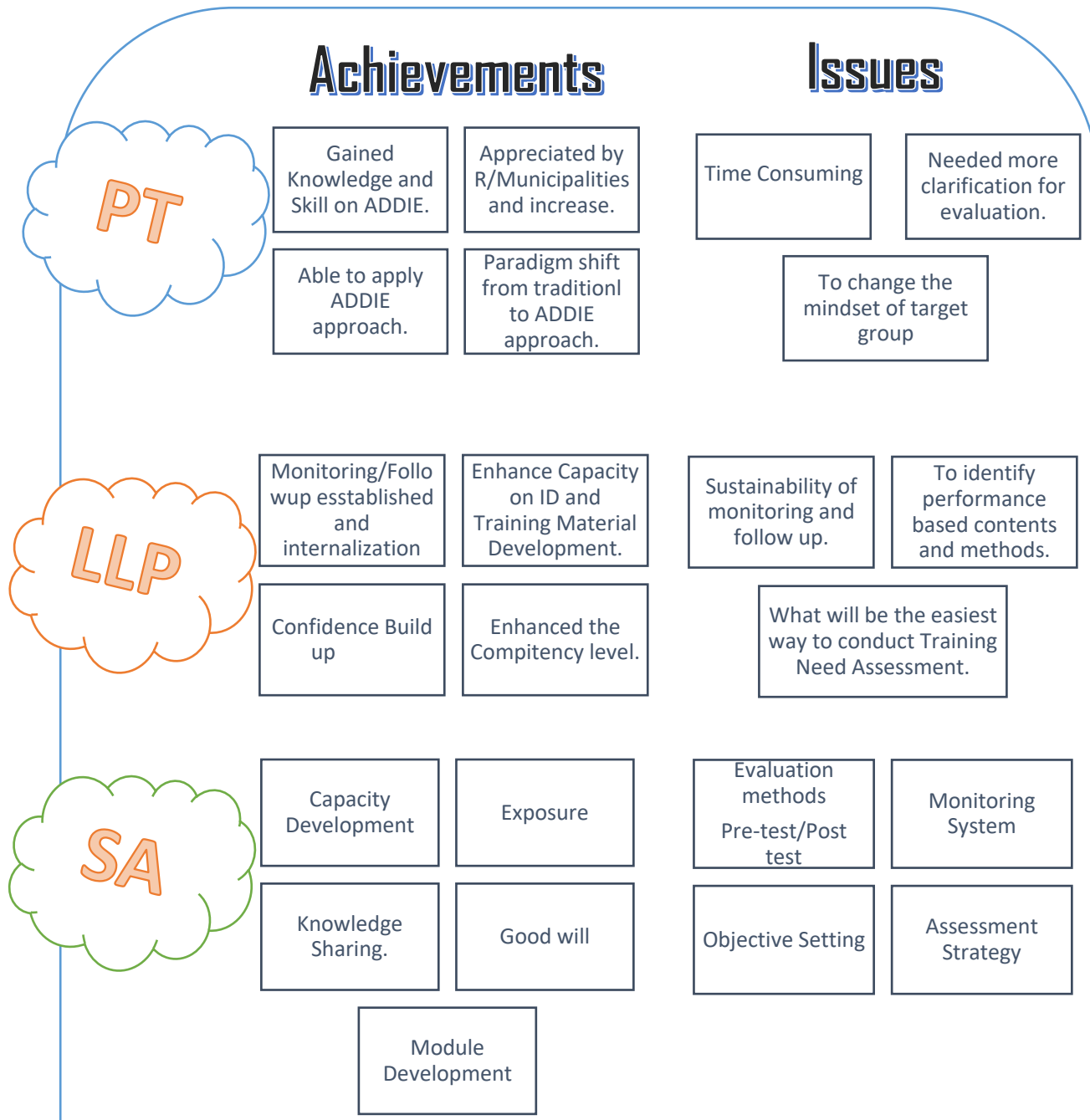
Group 'C'		
Question No1	Agree	Disagree
If the training is effective, follow up is not required.		Lack of HR to develop perfect manual.
		Not qualified as per TOR.
		Less interest to apply K/S in real field.
		Coaching
		Lack of innovative ideas.
		Update.
Question No 2 Monitoring is not our job. It is under the responsibility of Mun/R.Mun and our responsibility is to make them able to monitor as well as provide necessary monitoring sheet for that.	Sustainability	
	Ownership	
	Fair	
	To know real situation.	

6.3 Day 3 (22 Aug. 2019)

Day three was also started with short review of the previous day's major issues. Technical session was started with RDTC Jhapa team's sharing on the result and experiences of monitoring follow-up of LLP training implementation. Jhapa team also shared monitoring check sheet and made discussion on means of verification. In the same way, WDTC, Surkhet team also shared on SA. After the presentation of the both LLP and SA team, Prof. Suzuki and Prof. Kubota put some comments on both modules. Regarding this issue all the participants involved in the long discussion, as well as so many questions were raised in the open forum, in conclusion participants expressed their demand to the both professors that they were expected a systematic formula or inputs as a clear version.

Relating to the expectation of the participants, Prof. Kubota addressed some issues, as well as he said that, basically ADDIE is a linear model but sometimes it goes back and front. He also simplified the training concept and training method. Dr. Ito summarized the session by dividing the participants into three groups.

After the discussion, LLP, SA and PT team presented the result of level 1-4 goals, indicators and means of verification. The summarization of the group work presentation noted as below:



6.4 Day 4 (23 Aug. 2019)

Day Four was also started with short review of the previous day’s major issues. Day Four session proceeded with sharing the result and experiences of monitoring follow-up of LLP and SA training implementation. The following session started with the elaboration of activity sheets of LLP, SA and PT training. In the same way, discussed on improvement of pretest and posttest for level 2 assessment method to improving the performance level. After a long discussion on issues mentioned above, all the participants were divided into three work group based on PT, LLP and SA modules. At first all the group discussed separately on setting of criteria for

the activity sheet, and they identified the critical points for the activity sheet based on the same criteria. Finally, PT, LLP and SA all the group prepared a separate activity sheet and presented.

After the lunch break, activity sheets were displayed in English to getting remarks from the both professors. After getting inputs, next session started with the review of pre-test exercise. In this regard PT, LLP and SA modules identified the issues 'Must Know' and 'Nice to Know' from all the related session for pre-post questionnaire. Participants raised the questions like; how to identify 'must know' and 'nice to know' theoretically? Prof. Suzuki replied that 'depends on the professionalism'. In the same way, Prof. Suzuki also clarified that, balance is necessary in between the both 'must know' and 'nice to know'. So, a careful consideration should be given while setting the questionnaire in each session items.

6.5 Day 5 (24 Aug. 2019)

Day five was also started with recap of the previous day facilitating by Ito san on pre-post improvement by analyzing the current test. Dr. Takujiro Ito started session by conducting discussion on the necessary information which needs to remember to balance the session covered by the pre-post test.

Next session was facilitated by the Amit Shrestha, on Knowledge Management and Communication title. He shared experience from the ICIMOD. Before starting his presentation, he asked a question to the participants why knowledge management is not a priority issue in LDTA?' All the centers shared their center's knowledge management plans, progresses and budget.

Next session was facilitated by Jaya Krishna Shrestha, for action plan preparation. The following activities were prepared with tentative deadline.

- Preparation of activity sheet.
- Review and preparation of pre test and post test questionnaires.
- Feedback and suggestion on knowledge management and communication.
- Update data bank.

7. Summary and Conclusion

An informal closing was held at the end of the workshop. Executive Director of LDTA Mr. Pit Kumar Shrestha, in his closing remarks, thanked all the participants for their active participation in the workshop. He acknowledged the effort of all the centers and team member for their progress and contribution. He also hoped that each center would be able to apply the learning form the Instructional Design Workshop in their respective areas based on the requirement of local levels.

Annex 16
Report on Provincial Interaction Programmes

1. Background

After the completion of election in 2017, local governments are led by elected representatives. Institutional and human resource development is one of the main issues in local governments as many new laws and policies were endorsed.

Local governments have now the full-fledged responsibility of local development and service delivery functions in all sectors. The local governance system has gone through a complete restructuring process to establish viable and vibrant local governments. Making the local governments effective and fully functional is a task of immediate and critical relevance.

The three levels of governments have to quickly assess the need of institutional and human capacity. Based upon the assessment, plan and invest in strengthening institutions of governance, deployment of the required human resources, enhance and build capabilities for planning and service delivery are the argent need.



As a national institution Local Development Training Academy (LDTA) has huge responsibility to strengthen the capacities of local government institutions in Nepal. Thus, LDTA aims to create a larger arena to bring together and apply the ideas, experiences, practices and knowledge on enhancing the capacity of local government from different horizon.

To create the forum where the local levels can develop and discuss on human resource development strategy, LDTA organized one and half day Interaction Programme in four provinces with the support of JICA Project. (Project for Improving Local Governance Training through Capacity Enhancement on Research and Analysis) in collaboration with MoFAGA and provincial government.

Even the interaction programme was planned for seven provinces, it was successfully completed only in four provinces by the end of September 2019.

S.N.	Name of Province	Date	Venue
1	Province 1	6 - 7 Sept	Hotel Eastern Star, Biratnagar
2	Province 2	27 - 28 Sept	Hotel Manaki, Janakpur
3	Province 4 (Gandaki)	24-25 Sept	Hotel Grande, Pokhara
4	Province 7 (Sudharpachhim)	30 Sept- 1 Oct	Hotel Rubus, Dhanagadhi

2. Objectives

The overall objective of the Provincial Level Interaction is to bring the local governments of concerned province together to interact and share knowledge and experience among the different stakeholders on human resource development of local level.

Specific Objective of the program

- To strengthen understanding of inter-governmental relation mechanism on significance of human resource development of local government Institutions for effective and efficient service delivery in context of new federal structure.
- To extract and share the synopsis on the results of the study of capacity need assessment
- To identify major issues of capacity development of Local Governments and its possible countermeasure.

- To extract and share the lesson learnt and good practices of Governments regarding capacity development
- To share the new approach of results focused capacity development implemented by LDТА with technical assistance of Japan.

3. Outputs from the interaction

The expected outputs from the conference include:

- A common understanding on inter-governmental relation mechanism on significance of human resource development of local government Institutions for effective and efficient service delivery in context of new federal structure developed.
- Major issues of capacity development of local governments, possible countermeasures and stakeholders identified
- Good practices and lesson learnt regarding capacity development extracted and shared
- Some possible ideas for human resource development strategy developed.

4. Participants

The participants were Chairpersons or Deputy Chair and Chief Administrative Office of local levels in each province. Besides, representatives of MoFAGA, representatives of provincial government, chair of DCCs, local medias, representatives of PLGSP of respective province were also participated. Altogether 831 (99 female) were participants actively participated in the programme.

Out of 445 local level in four provinces 323 local level attended the programme which counts 72% of the coverage.

Numbers of the local level from each province attended the programme

S.N.	Name of Province	No. of Local Levels	No local level participated	%
1	Province 1	137	93	67%
2	Province 2	136	93	68%
3	Gandaki	84	67	76%
4	Sudurpachhim	88	70	79%
	Total	445	323	72%

Details of participants

S.N.	Name of Province	Male	Female	Total
1	Province 1	182	30	212
2	Province 2	197	29	226
3	Gandaki	170	21	191
4	Sudhurpachhim	183	19	202
	Total	732	99	831

5. Methodology:

The objective and the content were developed together with MoFAGA, LDТА, Provincial Government and the Project. As the Government recently completed the staff adjustment process on local level many new staffs were deployed to local levels. And to settle other issues the coordination cooperation among three tiers of Government is very essential. Hence, the programme was designed so as to deal with the emerging issues of the intergovernmental relationship in perspective of federal and provincial government, MoFAGA's strategy on capacity development of local levels, sharing the experiences of LDТА on result-based training mechanism, and issues and challenges faced by the local governments.

The last session session was designed for interaction with MoFAGA on different issues faces by the local government. The sessions were facilitated by MoFAGA, Provincial Government and LDТА. Necessary changes and improvements were adapted by the learning and experience after each event.

6. Proceedings

The inaugural ceremony commenced with the lighting of the lamp by the Hon. Minister, Lal Babu Pandit, Ministry of Federal Affairs and General Administration in Province 1 and 4, where as in Province 2 the programme was inaugurated by Hon Lal Kishor Shah, Minister of Province 2. In case of Province 7 the inauguration programmed done by the Hon. Minister, Jhapat Bahadur Bohora, Ministry of Financial Affairs and Planning; Sudurpachhim Province.



The programme was chaired by executive director of LDТА and attended and addressed by state ministers of the respective provinces, DCC Federation chairs, MoFAGA and other guests.

Hon. Minister, Lal Babu Pandit emphasized that LDТА would be the leading institute for capacity development and all the training programme would be implemented through LDТА and its provincial centers which would be handed over to provincial government. MoFAGA is keen in restructuring LDТА as a Government manded institute with strong leadership.

6.1. Inter-Governmental Relation for Capacity Development of local Level



The first session was on the 'inter-governmental relation mechanism on human resource development of local governments'. This was facilitated by Dr. Khim Lal Devkota, Expert on federalism and local governance. He mainly focused on strategic and political interrelationship, functional interrelationship, interrelationship on plan formulation and implementation and administrative interrelationship.

6.2. Perspective of provincial Government on Inter-Governmental Relation for Capacity Development of local Levels



The second session session was on the perspective of provincial government on inter-governmental relation for capacity development of local Levels. The presentations were made by the representatives of provincial government. Mr. Suresh Adhikari, Chief Secretary of Province 1 made the presentation. The major focus of his presentations was framework of capacity development, efforts for capacity development, situation of capacity development, necessity of capacity development, future work direction of capacity development, expectation of the provincial and local levels.

In case of Province 2, Mr. Deepak Subedi, Chief Secretary made the presentation. He highlighted on individual capacity development, institutional capacity development and inter-governmental capacity development.

Likewise, on Gandaki Province, Mr. Giridhari Lal Sharma, Vice Chair, Policy and Planning Commission of Gandaki Province. His presentation was focused on present status of human resource in the province and local levels, human resource development programme of Gandaki province.



Similarly, in Sudharpachhim province, Mr. Kishor Kumar Chaudhary, Secretary, Office of The Chief Minister and Council of Ministers. He highlighted on status of human resources, role of provincial government in HR management, institutional management for trainings, challenges and way forward.



6.3. Sharing on synopsis of the result of capacity need assessment of local governments



The third session was on the synopsis of the result of capacity need assessment of local governments facilitated by Mr. Jaya Narayan Acharya, Joint Secretary, Local Level Capacity Development Division MoFAGA and Programme Director, PLGSP. His presentation was focused on framework of capacity development, attempts of MoFAGA on capacity development, present status and needs of capacity development, way forward and expectation from provincial and local governments.

6.4. Sharing on the experiences of LDTA on capacity development under ILGT CERA supported by JICA Project

LDTA's experiences on capacity development was presented by Mr. Jaya Krishna Shrestha, Director of LDTA and Programme Manager of the Project. His presentation focused on the framework of training development and implementation mechanism adapted by LDTA, results of training implemented, issues and learnings and recommendations for result oriented capacity development.



6.5. Issues, challenges and possible countermeasures of capacity development

The fifth session was more focused explore the voices of local government on the major issues and challenges and countermeasures of capacity development. The participants were divided into groups with 8 to 10 members in each group. The groups were given a task to find out the issues/challenges and the countermeasures for that. In Province 1, the groups identified lists problems and training needs as countermeasures. However, these were not the most prioritized ones.

Thus, the strategy was bit changed in other provinces. The groups were given a task to identify three major issues and challenges faced in terms of capacity development.



The

following table shows the major issues ad challenges raised by the local levels.

Major Category of Issues and Challenges	Major Issues and Challenges			
	Province 1	Province 2	Province 4	Province 7
Knowledge and Skill	<ul style="list-style-type: none"> • Lack common understanding the provisions of constitution, act and law • Lack of knowledge on revenue management • No clear understanding on formulation of plan and budget • Lack of knowledge on formulation of law and policy • Lack of linkage between annual plan and Sustainable Development Goal • Unclear on the roles, responsibility and authority 	<ul style="list-style-type: none"> • The elected members are not clear on their roles and responsibilities • Lack of coordination in selection of plan • No common understanding the provisions of constitution, act and law • Lack of coordination between three tiers of Government • Unclear on public procurement • Unclear in plan formulation • Lack ICT knowledge 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan formulation process for elected members • Formulation of plans, policies and guideline by the local levels • • Lack of basis knowledge on plan formulation and implementation • Lack of linkage in Periodic plan and annual plan • Prioritization of plan is not strategic due to lack of periodic plan • Inadequate orientation to elected representatives on their roles and responsibilities • Inadequate trainings to elected representatives and staff • Lack of knowledge and skill in Judiciary committee 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of capacity and leadership in in elected representative • Lack ICT knowledge • Unclear on roles and responsibility and authority of elected members (Municipality to ward level) • Problem on formulation of plan and budget • Unclear on revenue consultation committee and public procurement • Lack of knowledge on formulation of act and law • Lack of knowledge and skill in Judiciary committee
Human Resource	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of legal expert • Staff scarcity • Lack of qualified and competent staff • Lack of technical staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of qualified and competent staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarcity of staff members • Lack of qualified and competent staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of qualified and competent staff • Staff scarcity (Mostly the technical and sector wise staff)
Attitude and Behavior	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of coordination among elected representative and staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude problem (Supercity and infirmity complex) • Weak institutional memory • Capacity development 	<ul style="list-style-type: none"> • Not able to internalize the changing context 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of coordination among elected members and staff

		never come on priority		
Coordination and Cooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of coordination and cooperation among three tier government 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of coordination and trust between elected members and elected members and staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of coordination among different training institutions • Inadequate coordination among three tiers of government 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of coordination between three tiers of Government
Act and policy	<ul style="list-style-type: none"> • No clear understanding on formulation of plan and budget • Confusion and contradiction on the provision of constitution, act and policy 	<ul style="list-style-type: none"> • No clear modality in plan and budget formulation and resource distribution • Lack of law 	<ul style="list-style-type: none"> • Policies and guideline by the federal and provincial government are not prepared on time • Organizational frame work is not finalized • Contradiction in act and policies • Lack of common understanding on existing act, law and policy • Untimely release of the budget • No clear decision of land use and use of natural resources 	<ul style="list-style-type: none"> • Policies and guideline by the federal and provincial government are not prepared on time • Lack of act and law • Untimely release of the budget • Capacity development plan is not existed
Training mechanism	<ul style="list-style-type: none"> • Trainings are more theoretical rather than practical knowledge • Not linked with performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of good training, continuity and follow up 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector wise training should be provided to different sector staff • Job aid training packages are not developed • No uniformity in training packages • Different training institutes but no follow up 	

And all the individual participants were asked to priorities ten subjects of training out of 31 lists of training which their local level needs the most. The most prioritized one is given the rank 1 and the least priority would give rank 10.

The following table shows the ten most prioritized training lists.

SN	Province 2		Province 4		Province 7	
	Training list	Average Score	Training list	Average Score	Training list	Average Score
1	Local Level Planning	2.25	Local Level Planning	3.50	Local Level Planning	3.06
2	Property Tax	3.04	Property Tax	3.55	Property Tax	3.94
3	Positive thinking for effective Service Delivery	3.22	Policy and guideline preparation process	4.11	Revenue Improvement Plan	4.13
4	Revenue Improvement Plan	3.24	Revenue Improvement Plan	4.60	Periodic Planning Process	4.25
5	Local Economic Development	4.61	Local Level Operation and Management	4.63	Gender Responsive Budgeting	4.79
6	Leadership Development and Empowerment	4.78	CFLG	4.75	Local Level Operation and Management	4.86
7	Gender Responsive Budgeting	4.86	Public Procurement Management	4.76	Judiciary Management	4.88
8	Roles and responsibility of deputy chief	5.00	Conflict Management	4.86	Local Economic Development	4.96
9	Intergovernmental coordination and cooperation	5.31	Periodic Planning Process	4.89	Good Governance	5.08
10	Public Procurement Management	5.44	Local Economic Development	5.14	Policy and guideline preparation process	5.13

6.6. Interaction with MoFAGA

The last session was interaction between MoFAGA and local levels. This was the platform for the participants to raise the issues and concerns felt by the local levels. The issues and queries raised by the participants were addressed by secretary and Joint Secretary of MoFAGA, representatives of provincial government and representative of CIA. The staff adjustment process was recently completed but still many positions are vacant. So, most of the local level are not satisfied with this. Thus, many issues and queries were raised regarding fulfilling the human resource scarcity.

The issues on contradiction of different provisions of constitution with law and policies, confusion and unclarity on the use and distribution of revenue on the natural resources was became the hot cake for discussion.

Some recommendations for the amendment of local level operation act 2074 were also collected.

7. Conclusion:

The participants from local levels seemed satisfied with the content of the programme. They expressed that it was the right time to have interaction with the central government. This was marked fruitful by MoFAGA, Provincial Government and Local Level as it was the platform to gather representatives of three governments to discuss on interrelationship and capacity development issues.

As still all the positions in local levels are not fulfilled yet, the concerns were more focused on human resource fulfillment rather than their capacity development.