事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

作成日：平成 22 年 8 月 17 日

担当部・課：ガーナ事務所

1. 案件名:ガーナ公務員研修センター機能強化プロジェクト

Project for Institutional Capacity Development of the Civil Service Training Centre in Ghana

2. 協力概要

（1） プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

ガーナ人事委員会（Office of the Head of the Civil Service: OHCS）の管轄下にある公務員研修センター（Civil Service Training Center: CSTC）が域内を対象とする研修プログラムの策定、実施、モニタリング能力を向上することにより、西アフリカ地域の公務員研修における Center of Excellence(COE)[1]としての機能を果たす礎を築くことを目指す。

（2） 協力期間

2011 年 1 月～2013 年 12 月（3 年間）

（3） 協力総額（日本側）

約 3 億円程度

（4） 協力相手先機関

人事委員会（OHCS） 及び 公務員研修センター（CSTC）

（5） 国内協力機関

特になし。

（6） 裨益対象者及び規模、等

OHCS の雇用・研修・開発局（Recruit Training and Development Directorate; RTDD）、CSTC、OHCS の任命に基づく専任・兼任講師となる行政官(合計 50 名程度)。間接裨益者はプロジェクト実施期間中の研修受講者となるガーナ人行政官（約 3,000 名）、シエラレオネ人行政官（約 50 名）、リベリア人行政官（約 50 名）。

3. 協力の必要性・位置付け

（1） 背景

ガーナでは 1957 年の独立以降、民主政権と軍事政権が交互に成立する政治の不安定期が続き、特に軍事政権下では経済・社会インフラの荒廃、マクロ経済の低迷により政府は深刻な財政難に陥り公務員給与が十分に確保できない時期が生じた。この混乱期に公務員の海外流出が進む一方で、国内に留保した公務員のモラル低下や汚職が深刻化したとされている。続く 80 年代後半は、このような混乱から自由経済化への変革があり、併せて世銀・IMF による構造調整の取組みにより Civil Service は大幅な人員削減を迫られると共に成果主義が一層重視され、国民ニーズへの対応と民間セクター主導型の経済発展を支援する方向へ役割を変化させていくことになる。1992 年に民主的政府の成立以降、政治の安定並びに民間セクターの活発化に伴い、民間セクター活性化のための枠組み構築を目的とする公共セクターの強化がより一層重視されるようになった。2005 年には公共セクター改革省（Ministry of Public Sector Reform/Public Sector Reform Secretariat）が設立され（2008 年に大統領府傘

[1] 本プロジェクトにおける「センター・オブ・エクセレンス(COE)」とは、公務員自身のサービス提供能力の向上に向けてガーナ国内並びに域内の公務員が知識と技術を獲得するための上質な施設と適切な技術、教授法、アプローチを有し、最先端の研修内容を提供できる公務員研修機関を指す。

下の事務局化）、現在公共セクター改革は国家開発政策でも重要セクターの 1 つとされている。また、2005 年に前クフォー政権下で策定された経済成長・貧困削減戦略（2006～2009 年）では、ガバナンスの強化が3つの重点分野のうちの１つとして掲げられており、併せて公共セクター改革プログラム（2006～2008 年）においては、人材養成、特に上級公務員に対するリーダーシップや公務員倫理の向上が目指されていた。

公務員養成に関しては、OHCS が行政官全体の人材養成全般（採用、昇進、給与、服務、研修）の責任機関となっている。しかしながらガーナにおける公務員研修制度の現状として、各省別の技術研修は各省庁の責任下で実施されているが、リーダーシップ、公務員倫理、生産性向上などの実務研修は、全公務員共通の課題でありニーズが高いにも拘わらず、研修はほとんど実施されてこなかった。また、上級公務員に対する上記に関連した研修については、民間の研修実施機関である GIMPA（Ghana Institute of Management and Public Administration）が世銀の支援により実施していたが、独立採算化の推進により同機関の公務員向け研修は減少傾向にある。また、中堅公務員以下の研修を担う OHCS は研修運営実施能力の不足からこれらの研修を提供できない状況にあった。

各省庁の次長や課長レベルの中堅公務員は、公共セクター改革の各事業プログラムの遂行にあたって中心的な役割を期待されており、公務員改革の目指す公共サービスの質や効率の向上のためには中堅公務員の能力向上が不可欠となっている。こうした状況から、これら中堅公務員を対象にした研修体制の構築とその責任庁である OHCS の強化が喫緊の課題とされていた。

（2）　JICA の過去の取組み･実績

上記（1）の背景に基づき、JICA は公共セクター改革の中核的担い手である中堅公務員の人材育成並びにモラル向上に資するべく、2007 年から CSTC の監督官庁である OHCS をカウンターパートとして 3 年間の JICA 技術協力プロジェクト(「公務員能力強化計画プロジェクト」)を実施し、それまでほぼ設置されていなかった中堅公務員（各省庁の次長、課長レベルの職員）向けの新たな短期研修コース（倫理的リーダーシップ=EL、質・生産性向上=QPI）の開発・実施に取り組み、OHCS/CSTC の研修企画・実施能力を含む組織能力の向上を目指した。この結果、プロジェクト開始時には年間 15 コースしか実施されてこなかった研修コースの総数が、2009 年には年間 54 コースまで増加し、研修講師も 26 名が任命・養成されるなどの大きな成果を生み、OHCS/CSTC も自らの組織能力の向上に自信をつけてきている。また、新規研修を「成果重視型」にすべく、「研修事前評価」→「アクションプラン策定」→事後評価調査→「研修成果共有セミナー」という研修評価サイクルを確立した。同技術協力プロジェクトの後半では、ガーナの公務員のみならず、シエラレオネ、リベリアといった近隣諸国の公務員人材育成機関からも CSTC の研修に対するニーズがあることが確認され、2009 年以降両国から計 6 名ずつ研修生が招聘された。

他方で、前プロジェクトで残された課題として、採算担保レベルの研修参加者数の確保並びに研修参加費の確実な回収システムの未整備、前プロジェクトで立上げた2コースの必須化、研修評価サイクルの継続、評価を踏まえた研修モジュールの見直し、及び CSTC 側の専任講師の確保等が上げられていた。

（3）　現状及び問題点

前技術協力プロジェクト協力期間中に OHCS/CSTC の研修運営能力は向上したが、自立的な研修実施機関としては未だ整備の過渡期にあり、今後の研修ニーズの増加に伴い、質の担保に配慮した CSTC の研修実施運営能力の一層の向上が求められている。具体的には、講師の研修提供能力の向上、前プロジェクトで実施した評価システムの定着、自立的な研修カリキュラム・教材の作成／レビューの実施能力強化等が上げられる。前プロジェクトでは CSTC における専任講師の不足により民間ローカルコンサルタントに委託された取組み（研修ニーズアセスメント、カリキュラム策定、教材作成、講師トレーニング（Training of Trainers :TOT）は、今後の CSTC への追加人員の配置予定を足がかりとし、将来的なCSTCの持続性、自立発展性確保の観点からいずれも機能の習得が求められていると同時に、CSTC 側もそれらの機能強化に強い意向を持っている。

また、前プロジェクトの提言で上げられた「西アフリカ圏内における南南協力の枠組み下での協力継続」に関し、シエラレオネ、リベリアとも前プロジェクトで参加した研修内容を高く評価し、今後も参加機会の提供を強く希望しているほか、共に内戦後の脆弱な組織体制、人材不足の現実に直面しており、公務員研修の基盤・人材層を一から築いていく状況にある。このことからもガーナでの研修参加は、両国にとって非常にニーズが高い。

（4）　相手国政府国家政策上の位置付け

ガーナのガバナンス分野全般に関する国家政策は、2010 年 7 月現在においては過渡期にある。まず、ガバナンスの改善を政策の 3 本柱のひとつに掲げた第 2 次ガーナ貧困削減戦略（GPRSII、2006－2009）は、2009 年をもってその実施期間を終了した。さらに、公共セクター改革も、2009 年の新政府樹立後、公共セクター改革省が廃止され、2010 年 7 月現在大統領府下に事務局が設置され、担当大臣も任命されたが、未だ今後の改革に関する明確な方針は文書としてうちだされていない。主要ドナー（公共セクター改革リード・ドナーである CIDA）など関係者の観測では、過去数年間の方向性が大きく変更されることはないという見通しだが、ガバナンス分野全般の正式政策文書という点では、依拠できる文書が一時的に存在しない状況にある。一方、公務員研修に関する政策に関しては、人事委員長の署名により 2008 年に起案された「公務員研修政策（The Training and Development Policy of the Ghana Civil Service and Guidelines for Implementation）」の実施が近々開始される見込みである。同政策は、①各省庁予算の年間予算の 1%が職員の研修予算への充当、②年間 40 時間の研修受講の義務化などを定めたものであり、公務員研修重視の姿勢を政策として明確に打ち出している。

さらに、域内協力について、ガーナは近隣国との関係を重視する非同盟中立を基調とした外交方針を掲げており、アフリカ連合（AU）および西アフリカ諸国経済共同体（ECOWAS）の主要メンバーとして積極的に地域協力に貢献している。OHCS も公共セクター・サービスに関し、AU 大臣級会合（Conference of African Ministers on Public/Civil Service: CAMPS）などに積極的に参加している。本プロジェクト開始に際し、ガーナ、シエラレオネ、リベリアの人事院間で署名される見込みの了解覚書（Memorandum of Understanding）にも、OHCS の域内協力に対する積極方針に関しては明記される予定である。

（5） 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け（プログラムにおける位置付け）

国別援助計画（2006 年版）は、ガーナ開発戦略への整合性を明確化することを念頭に策定され、GPRSII の3つの重点に対応する形で 2 つの重点開発課題（地方・農村の活性化、産業育成）と、それらを補足的に支援する「行政能力向上と制度整備」を設定している（国別援助評価報告書、2010 年 3 月）。また、JICA ガーナ事務所はシエラレオネ、リベリアも管轄しており、ガーナのパートナー機関を通じた両国の人材育成の実施を積極的に支援していく方針である。今後電力分野でも同様にガーナリソースを活用した周辺国の人材育成協力の実施を計画している。これは、旧英国領といった類似する政治・組織文化を共有した国を通じた協力の方が、現地技術の適応の観点からもより高い効果が期待できるとの認識に立っている。

4. 協力の枠組み

上記3（2）で記述したとおり、本プロジェクトは、2007 年から 2010 年にかけて実施された技術協力プロジェクト「公務員能力強化計画プロジェクト」の後継プロジェクトとして、OHCS のみならず CSTC も実施カウンターパートの一部として認識し、シエラレオネ、リベリアからの研修生に対する TOT を中心とした研修策定・実施を通して、OHCS/CSTC のさらなるオーナーシップを促し、一段高いレベルの組織能力強化を目指すものである。より具体的には、本プロジェクトは、CSTC が将来的に、西アフリカ地域の公務員研修における「Center of Excellence: COE」としての機能を果たすための礎を築くことを目指している。

（1） 協力の目標（アウトカム）

①協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

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

【指標】

- 受講側のニーズに応じた研修を提供できる講師（専任・兼任）[2]の人数、並びに研修施設（教室数）が 50%以上拡充する。
- シエラレオネ・リベリア（第三国）向けの研修の実施を可能とする研修サイクルマネージメントが確立する。
- シエラレオネ・リベリアの研修生の所属機関が、CSTC への更なる研修生派遣を希望する。

②協力終了後に達成が期待される目標（上位目標と指標・目標値）

シエラレオネ・リベリアを始めとする第三国の公務員及び関係機関が、公務員研修センター（CSTC）の公務員研修における「Center of Excellence(COE)」としてのサービス提供の便益を享受する。

【指標】

- CSTC が要請に応じて第三国の機関に対して、研修やアドバイスを提供する。
- CSTC の TOT に参加したシエラレオネ・リベリアの研修員が講師として養成され、自国の公務員に

[2]. 研修受講後、研修員が講師を 5 段階評価するという既存の制度があるため、これらの評価結果で 4 以上の評価を付された講師の割合を計る。

向けた公務員研修を実施する。

（2） 成果と活動

成果 1:OHCS/CSTC の職員がガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修生向けの研修ニーズアセスメントを実施し、研修カリキュラム及び教材を作成する能力を習得する。

活動 1-1:CSTC 講師に研修ニーズ・アセスメントの実施方法を講習する。
活動 1-2:シエラレオネ・リベリアの研修参加候補者を対象に研修ニーズ・アセスメントを実施する。
活動 1-3:評価結果に基づいて、EL および QPI の研修マニュアルを改訂する。
活動 1-4:CSTC 講師に研修カリキュラム・教材作成方法を講習する。
活動 1-5:必要に応じて新たな研修カリキュラムを開発する。
活動 1-6:必要に応じて、ケース・スタディを含めた新たな研修教材を開発する。

指標 1-1:CSTC の職員によって開発された研修カリキュラムがガーナ及びシエラレオネ・リベリアの研修生のニーズに合致していると評価を受ける。
指標 1-2:OHCS／CSTC 職員が適切な研修ニーズアセスメントを基に研修カリキュラム・教材を開発できる能力を示す。

成果 2:シエラレオネ・リベリアの研修生への研修実施に向けて、CSTC の講師陣の研修実施能力が向上する。

活動 2-1:TOT マニュアルを開発する。
活動 2-2:CSTC 講師に対して TOT を実施する。
活動 2-3:新たに着任した兼任講師に対する研修を実施する。
活動 2-4:CSTC 講師の研修技術の向上のためにピア・レビューを実施する。

指標 2-1:1 モジュール以上の研修コースを教えることができる CSTC の講師数が 80%増加する。
指標 2-2:TOT マニュアルが開発され、CSTC 講師がそれを利用する。

成果 3:CSTC において、シエラレオネ・リベリアの研修生向けに研修を実施するために必要な計画・実施能力が構築される。

活動 3-1:研修計画立案・実施の流れに関して現状を見直し、向上する方法がないかを模索する。
活動 3-2:OHCS/CSTC 関係職員に対し、シエラレオネ、リベリアの現状に関する情報提供ワークショップを実施する。
活動 3-3:シエラレオネ・リベリアからの研修生に対し、研修プログラムを実施する。
活動 3-4:シエラレオネ・リベリアからの研修生に対し、TOT を実施する。

指標 3-1：OHCS/CSTC において、シエラレオネ・リベリア（第三国）向け研修実施手順が設定され、それに基づき研修が運営される。
指標 3-2：OHCS/CSTC が提供する研修内容に対し、シエラレオネ・リベリアの研修生が高く評価する。

成果 4：CSTC において、高い質の研修の実施を担保するモニタリング・評価制度が構築される。

活動 4-1：シエラレオネとリベリアからの研修生のモニタリングを実施することを念頭に、現状のモニタリング・システムを見直す。
活動 4-2：シエラレオネとリベリアからの研修生向けにモニタリング・評価制度を開発する。
活動 4-3：シエラレオネとリベリアからの研修生向けに新たに改訂されたモニタリング・評価制度を実施する。
活動 4-4：シエラレオネ、リベリアからの研修生向けにグッド・プラクティスを共有するためのワークショップを開催する。

指標 4-1：CSTC 講師が、研修生からのフィードバックを次の研修に生かすことができる。
指標 4-2：シエラレオネ・リベリアからの研修生のアクションプラン実施に関わるモニタリングが、両国からの講師候補生（TOT 参加者）と共同で実施される。

（3） 投入

①日本側（総額　約3億円）

・　専門家派遣
　日本人専門家2名（組織能力強化/域内協力、研修計画）、第三国専門家1名（TOT）
・　資機材供与
　車輌、研修施設改修費、プリンター、コピー機などの事務用品、研修用文具等
・　研修員受入
　講師向け研修（本邦または第三国）及びシエラレオネ・リベリアからの研修員受入費用の一部

②ガーナ側

・　カウンターパート
　プロジェクト・ダイレクター、プロジェクトマネージャー、カウンターパート
・　施設・土地手配など
　OHCS/CSTC 内の日本人専門家執務室、秘書等
・　プロジェクト活動費（施設光熱費等）
・　講師向け研修及びシエラレオネ・リベリアからの研修員受け入れ費用の一部

（4） 外部要因

①　前提条件

・　OHCS が CSTC の COE 構想にコミットメントを示す。
・　ガーナ、シエラレオネ、リベリアが域内協力に関し、コミットメントを示す。

② プロジェクト目標達成のための外部条件

・ ガーナ・シエラレオネ・リベリアの関係機関が域内協力に関するコミットメントを維持する。

・ OHCS が専任・兼任講師を増員する。

・ 公務員研修予算が適切に配賦される。

・ 研修費が確実に徴収される体制が構築される。

・ 研修講義室と宿泊施設を含む CSTC の施設インフラが向上する。

③ 上位目標達成のための外部条件

・ OHCS/CSTC の COE 構想に変化がなく、同構想に対して自らのリソースを配分する。

・ シエラレオネとリベリアの関係機関が自国での研修実施のために自らのリソースを配分する。

・ シエラレオネとリベリアの OHCS/CSTC に対する研修ニーズが継続する。

5. 評価 5 項目による評価結果

以下の 5 項目の評価に基づき、全体として本案件の実施は妥当であると結論付けられる。

（1） 妥当性

本案件は以下の理由から妥当性は高いと判断される。

<u>ガーナ政府の政策との整合性</u>

上記3（4）に記述したとおり、ガーナのガバナンス分野全般に関する政策は 2010 年7月現在過渡期にあるが、一方、公務員研修に関する政策に関しては、公務員研修政策（The Training and Development Policy of the Ghana Civil Service and Guidelines for Implementation）の実施が近々にも開始される見込みであり、より明確に公務員研修重視の政策が打ち出されている。CTSC は同政策の実施のための主要な研修サービス提供機関（'main instrument'）となるため、CSTC の研修への需要増加が見込まれることから、CSTC の組織能力強化を図る本プロジェクトのガーナ政府の政策との整合性が確認できる。

また、本プロジェクトの活動の中心となる、シエラレオネ、リベリアとの域内協力について、上記3（4）に示したとおり、ガーナが主要な役割を期待されている CAMPS とも整合性がある。域内協力に対する積極方針については、本プロジェクト開始に際し、参加国の人事院間で署名される見込みの了解覚書（Memorandum of Understanding：MOU）にも、明記される予定である。

<u>日本政府の援助政策との整合性</u>

本プロジェクトは、各レベルの行政の人材・組織の能力強化に焦点をあてており、これは日本の援助政策全般の優先分野である。また、特に対ガーナ援助政策に関して、2 つの重点開発課題（地方・農村の活性化、産業育成）と、それらを補足的に支援する「行政能力向上と制度整備」を設定している（国別援助評価報告書、2010 年 3 月）ことから、整合性がある。

<u>裨益対象機関のニーズ</u>

上記3（1）に記述したとおり、前技術協力プロジェクト開始時の 2007 年には、かなり低迷した状況にあった CSTC が、3 年後のプロジェクト終了時には、CSTC 所長を始めとして中核となる経営陣が自信

をつけ、インフラ整備も OHCS とのコスト・シェアリングで成功裏に実施、その結果受講者からのニーズ、CSTC の研修実施能力ともに増強し、2009 年には 3 年前の 3 倍以上の数のコースが実施されるなどの成果を生んだ。ただし、CSTC はあくまでも短期間にテイクオフしたばかりの組織能力であり、いまだ CSTC が公務員研修の COE として確立されているとは言い難い（上記3（3）参照）。OHCS/CSTC は、CSTC が域内協力の枠組みで将来的に公務員研修の COE として確立していきたいとの構想を持っており、シエラレオネ、リベリアの研修生向け TOT を中心とした活動を通じて CSTC の一層の組織強化を図る本プロジェクトは OHCS/CSTC のニーズに合致する。
上記3（3）に記述したとおり、シエラレオネ、リベリア両国の CSTC に対する公務員研修ニーズは高い。

<u>アプローチの妥当性</u>

本プロジェクトは、OHCS/CSTC が前プロジェクトで開発された研修コースおよび研修実施実績を生かして、シエラレオネ、リベリアに対する協力を通じて、公務員研修における COE として必要とされる組織能力を強化することをねらいとしている。OHCS/CSTC がシエラレオネ、リベリア向けの研修を実施することに対して協力することは、前フェーズのプロジェクトで日本人専門家から一方的に「教わる」側の立場から両国に「教える」側の立場になることによる更なる技術、能力を向上させること、域内の COE として公共セクター改革をリードしていく能力を構築することに寄与するため、妥当なアプローチであると判断される。

なお、OHCS/CSTC からシエラレオネ、リベリア向けの研修は TOT に重点を置いた内容となっている。これは両国の公務員研修において講師人材そのものの量・質とも不足している実状を考慮すると、両国のニーズにあったアプローチであり、本プロジェクトで OHCS/CSTC による両国向け TOT のモニタリング、フォローアップを含めて支援することは、OHCS/CSTC の COE 機能のみならず、両国における公務員研修そのものの実施能力強化の観点からも波及効果が期待できるアプローチであると判断される。

（2） 有効性

本案件は以下の理由から有効性が高いと判断される。

CSTC が自国のみならず域内協力にも対応可能な理想的な公務員研修機関（COE)となることは、組織的に目指されている目標である。本プロジェクトでは、前プロジェクトの実績を踏まえて、EL および QPI 研修を基にしてシエラレオネとリベリアに対する研修機会の提供と TOT の実施を支援することを通して、CSTC が公務員研修の COE となれるように OHCS/CSTC の更なる能力強化を行うことを目的とする。そのためには、前プロジェクトで支援スコープ外とされた CSTC 自身の研修ニーズ調査とそれに基づくカリキュラム・教材開発能力の強化、TOT 実施能力の強化が必要であり、シエラレオネ、リベリアに対する研修及び TOT の実施、研修モニタリング・評価の活動を通じて、能力強化の実践を行う。このプロセスを通して OHCS/CSTC が研修プログラムの開発や改善を独自に実施できる能力を強化し、COE としての機能を備え、ガーナ国内ならびに域内に対して公務員研修を提供する能力の強化を図る。

本プロジェクト開始までにはCSTCの組織体制の強化に向けて、新規採用者が追加で配属される計

画があり、実現可能性は高いとされている。また、研修センター並びに宿泊施設の改修についても、財務計画経済省へ見返り資金の申請を行う予定であり、同省からも前向きな反応を受けている。なお、シエラレオネ、リベリアとは公務員研修に係る域内協力に向けた Memorandum of Understanding (MOU)を 3 カ国の人事院間で作成・署名することになっており、以上を踏まえて外部条件が満たされる可能性は高い見込みである。

(3) 効率性

本案件は以下の理由から効率的な実施が見込まれる。

本案件は、大きな成果を生み成功裏に終了した前技術協力プロジェクトと同じカウンターパートを引き継ぐ形となっており、すでに前プロジェクトで自信をつけてきている OHCS/CSTC のマネージメント、改修がある程度おこなわれた研修センター、JICA 現地事務所との良好な関係など 3 年間かけて築いた「資産」を受け継ぐことになる点で効率的であるといえる。また、プロジェクトのアプローチについて、上記5(1)でも述べたが、本プロジェクトは、OHCS/CSTC に対する技術協力プロジェクトの形態をとりながら、シエラレオネ、リベリアの公務員研修機関の裨益を目指すものである。このため、投入の規模に比較して、間接的裨益者の数、地域的広がりという点で大きな効果が期待できる。さらに、本プロジェクトで実施する研修は TOT を主体としているため、ガーナ人のみならず、育成されたシエラレオネ・リベリア人 TOT 受講者の、講師としての活躍が期待されており、CSTC での実施のみならず、ガーナ国内の地方部やシエラレオネ・リベリア両国での研修提供が可能になることから、研修後の波及効果や自立発展性を促進するという意味でも高い効率性を狙うプロジェクト・デザインである。

(4) インパクト

本案件のインパクトは以下の通り予測できる。

<u>上位目標の達成の見込み</u>

・プロジェクト目標である OHCS/CSTC の COE としての研修実施能力の強化については外部条件も満たされる可能性が高く、達成見込みが高い。上位目標ではシエラレオネ・リベリアを始めとする第三国を対象に、OHCS/CSTC が公務員研修の COE として、域内協力を実施することを目指しているが、前プロジェクトの経験を踏まえたシエラレオネ・リベリア側の研修継続参加に向けた強い意向と、MoUの締結からも、域内からの研修ニーズの継続は予測できる。他方、外部条件として第三国側の研修実施に係る必要な資金の確保に依るところが大きいところ、上位目標の達成のためには注意深い観察と必要に応じた働きかけが必要である。

・上位目標の指標 1(「CSTC が要請に応じて第三国の機関に対してリソースパーソンの派遣等を通じ、研修やアドバイスを提供する」)については、シエラレオネ、リベリア両国のニーズは継続する可能性が高く、おそらく CSTC の人材もそれに対応する能力を身につけるであろうと思われるが、リソース・パーソンの派遣に必要な資金を両国機関がどのように獲得していくのかという点が現実的には最も重要な問題になるであろうと予測される。

・上位目標の指標2(「CSTC の TOT に参加したシエラレオネ・リベリアの研修員が講師として養成さ

れ、自国の公務員に向けた公務員研修を実施する」)については、シエラレオネ、リベリアからの研修生の派遣元機関がどの程度彼らの帰国後の研修活動を支援できるのかによる。両国の政治・経済状況が未だ脆弱であることに鑑み、今後、具体的な実現手段を確保できない限り、その見込みが高いとは必ずしも言えない。このため、上記指標1. と同様に、現実的には、シエラレオネ、リベリアの両国がどのように必要なドナー・リソース等を獲得していけるかによると考えられる。

社会・経済的インパクトの予測(政治・制度・社会・文化・経済を含む)

プロジェクトの波及効果としては、ガーナ、シエラレオネ、リベリアの良好な友好関係に貢献することが期待される。また、プロジェクトは、域内国間における公共セクター改革・公務員研修にかかるネットワークの形成に寄与するものと思われる。

ネガティブ・インパクトの確認

現時点では、詳細計画策定調査団はネガティブ・インパクトの存在はないと判断した。

(5) 自立発展性

本案件の自立発展性は以下の通り予測できる。

COE に向けた先方の強いオーナーシップが十分示されており、今後の人材配置計画(専任講師の追加)と現在の CSTC 所長が今後一定期間にわたり現職を継続することが確認されたことからも、自立発展性確保の可能性は比較的高いと見込まれる。他方、前プロジェクトでも指摘を受けた研修費の確実な徴収体制の整備は、今後のセンターの機能強化と共に研修参加者の増加が予想される中で、早急に対応すべき課題とされる。将来的には CSTC がニーズに応じた質の高い研修を、外部リソースも適切に活用しつつ、実施・提供できる能力を獲得することが、採算を担保する研修参加者の増加、確保にも繋がり、持続的・自立的な運営に繋がる要因となる。

また、シエラレオネ、リベリアの状況に関しては、上記5(4)でも指摘したとおり、両国の CSTC に対する研修サービス・ニーズは継続する可能性が高いものの、そのサービス提供を継続的に受けるための必要な資金調達を本協力の終了後にどのように行っていくのかについては未定である。現実的には、両国サイドでドナーからの資金調達を行う可能性が考えられるが、自立発展性確保のためには、協力期間中から両国の状況に関して注意深いモニタリングが必要である。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

詳細計画策定調査での聞き取りから、新たに策定される研修モジュールが Customer Care となる見込みが強いことから、この教材製作にあたって、ジェンダーの視点を取り入れる訓練を行うことが可能である。ジェンダー配慮の観点からは、研修講師および研修生のジェンダー・バランスにも配慮することが望まれる。

評価団は、本プロジェクトの計画に関して環境に対するネガティブ・インパクトは特にないものと判断した。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

上記3（2）のとおり、前プロジェクトの成果を踏まえて本プロジェクトを実施する予定であり、具体的には、研修参加前、参加中、参加後のモニタリング・評価システムや、アクションプラン実施にかかるOHCS の組織的バックアップの取り組み等を活用していく。また、専任講師の拡充も予定されている一方で、現役公務員の兼任講師についても継続して確保していくことにより、経験ベースの知見を効率的に修めることが可能となる。また、タンザニア、マレーシア、シンガポール、バングラディシュといった他国の公務員研修の事例・経験を、研修や第三国専門家の派遣等を通じ積極的に取り入れた経験を活かし、本プロジェクトでも TOT の実施に際しては第三国専門家の活用を計画している。また、南南協力によるリソース移転は各国間の経験共有を促す有効な方法であるという前プロジェクトの教訓を活かし、ガーナ側が域内研修のリソースとなりつつも、域内からの参加者を広く受け入れることで、多様なニーズへの対応力を高めるとともに、技術交換の経験も得られることを意図する。

8. 今後の評価計画

- 終了時評価：2013 年 7 月頃
- 事後評価：協力終了3～5 年後