

国名 ガーナ	公務員研修センター機能強化プロジェクト
-----------	---------------------

I 案件概要

事業の背景	<p>ガーナにおいて、公務員研修センター（Civil Service Training Centre: CSTC）は、ガーナ人事委員会（Office of the Head of the Civil Service: OHCS）の管轄下、中堅公務員以下を対象に研修を実施している。対象の中堅公務員は関係各省において政策の策定・実施の中核を担う層であり、公共サービスの質や効率の向上のためにその能力向上が不可欠であった。しかし、リーダーシップ、公務員倫理、品質改善及び生産性向上等の実務研修は、OHCS/CSTC の研修運営実施能力不足からほとんど実施されてこなかった。上記の背景及び OHCS の要請に基づき、JICA は 2007 年から 2010 年まで、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」（以下、第 1 フェーズ）を実施した。基本的な研修管理能力は向上したものの、研修需要の増加に伴い、更なる能力向上、特に研修講師の研修実施能力及び研修カリキュラム・教材開発能力の向上が必要とされた。また、第 1 フェーズを通して、OHCS/CSTC は、西アフリカ地域の英語圏諸国に向けて研修のニーズを確認した。</p>														
事業の目的	<p>1) OHCS/CSTC の職員の、ガーナ及びシエラレオネ、リベリア向けの研修ニーズ・アセスメントの実施、研修カリキュラム及び教材作成に関する能力開発、2) ガーナ及びシエラレオネ、リベリア¹向け研修の CSTC の講師陣の研修実施能力の強化、3) CSTC のガーナ及びシエラレオネ、リベリアの研修員向け研修の計画及び実施能力の強化、4) CSTC の質の高い研修の実施を担保するモニタリング・評価制度の構築を通じて、本事業は、CSTC の組織能力強化を図り、もって、CSTC がガーナにおいて公務員及び関係機関への研修・アドバイスをを行い、またシエラレオネ、リベリアにおいて倫理的リーダーシップ/品質・生産性向上（EL/QPI）研修を実施することを目指す。</p> <p>1. 上位目標：ガーナを含む域内の公務員及び関係機関が、公務員研修センター（CSTC）による公務員研修における「Centre of Excellence (COE)」としてのサービス提供の便益を享受する。 2. プロジェクト目標：ガーナを含む域内の公務員研修における「Centre 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。 * Centre of Excellence とは、最先端水準の施設、技術、方法及びアプローチをもって、ガーナ及び域内国の公務員に対し、質の高い公共サービスの提供に向けた知識及び技術を身につけるための最新鋭のコースを提供する公務員研修機関を指す。</p>														
実施内容	<p>1. 事業サイト：CSTC（アクラ市） 2. 主な活動：(1) 研修カリキュラム及び教材の開発、(2) 講師向け研修（TOT）の実施、(3) 新たに開発された研修の実施、(4) モニタリング評価制度の強化 3. 投入実績</p> <table border="0"> <tr> <td>日本側</td> <td>相手国側</td> </tr> <tr> <td>1) 専門家派遣：4 人</td> <td>1) カウンターパート配置：33 人</td> </tr> <tr> <td>2) 研修受入：16 人</td> <td>2) 土地・施設：プロジェクト事務所の供与及び研修費用の一部</td> </tr> <tr> <td>3) 第三国研修（シンガポール）：</td> <td>3) ローカルコスト（見返り資金）：新講義棟の建設</td> </tr> <tr> <td>4) 機材：発電機、車輛、オフィス設備他</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5) ローカルコスト：現地専門家・研修費用</td> <td></td> </tr> </table>			日本側	相手国側	1) 専門家派遣：4 人	1) カウンターパート配置：33 人	2) 研修受入：16 人	2) 土地・施設：プロジェクト事務所の供与及び研修費用の一部	3) 第三国研修（シンガポール）：	3) ローカルコスト（見返り資金）：新講義棟の建設	4) 機材：発電機、車輛、オフィス設備他		5) ローカルコスト：現地専門家・研修費用	
日本側	相手国側														
1) 専門家派遣：4 人	1) カウンターパート配置：33 人														
2) 研修受入：16 人	2) 土地・施設：プロジェクト事務所の供与及び研修費用の一部														
3) 第三国研修（シンガポール）：	3) ローカルコスト（見返り資金）：新講義棟の建設														
4) 機材：発電機、車輛、オフィス設備他															
5) ローカルコスト：現地専門家・研修費用															
協力期間	2011年3月1日～2014年2月28日	協力金額	(事前評価時) 約 300 百万円、(実績) 309 百万円												
Implementing Agency	ガーナ人事委員会（OHCS）、ガーナ公務員研修センター（CSTC）														
Cooperation Agency in Japan	株式会社パデコ														

II 評価結果

【評価の制約】

- ・ 上位目標の達成は、域内でのエボラ出血熱の流行による緊急事態より、リベリア及びシエラレオネ政府が活動に予算を投入できない、両国において開発ドナー等による活動が実施できない等の一部制約があった。

1 妥当性
<p>【事前評価時・事業完了時のガーナ政府の開発政策との整合性】</p> <p>本事業は、ガーナ政府の開発政策と合致している。事前評価時、「第2次ガーナ貧困削減戦略（GPRSII）（2006年～2009年）終了後、ガバナンス関連の政策は存在しなかった。公務員研修に関する政策に関しては、「公務員研修政策」が2008年に提案され、実施される見込みであり、同政策は公務員研修重視の姿勢を打ち出していた。域内協力に関しては、本事業はガーナが重要な役割を担うことが期待されていたアフリカ連合大臣級会合（Conference of African Ministers on Public/Civil Service: CAMPS）と合致していた。事業完了時、「OHCSによる国家公務員中期計画」（2013年～2017年）は、効果的・効率的なサービス提供のための公務員の能力強化を目指していた。同時に「CSTC戦略計画」（2013年～2017年）は、ガーナ及びシエラレオネ、リベリアでの研修実施のためのスタッフの能力向上が掲げられていた。</p> <p>【事前評価時・事業完了時のガーナにおける開発ニーズとの整合性】</p> <p>本事業は、ガーナにおける公務員の能力向上に関する開発ニーズと合致している。事前評価時、OHCSの能力向上にかかる技術協力プロジェクトが2007年から2010年に実施されたものの、域内の公務員研修に関するCOEとなるためには、CSTCは一層の</p>

¹ プロジェクト・デザイン・マトリックス等関連文書において、英文の sub-region は和文ではシエラレオネ及びリベリアと明記されているため、本事後評価でもそれに倣った。

組織能力の強化が必要とされていた。事業完了時、年間40時間の研修受講を昇進条件として必須化する職位別研修制度が2013年1月から施行された。よって、CSTCは今後の国内需要の増加に対応するために、より多くのコースを提供すべく能力を拡大する必要があった。

シエラレオネでは、国家開発計画である第3次貧困削減戦略「Agenda for Prosperity」（2013年～2018年）において、政府及び公共セクター改革の下での能力強化が、優先課題として掲げられている。中堅公務員向けの公務員研修所が、再び設立されたが、公務員研修所は研修講師の能力強化の必要があった。リベリアでも同じく、国家開発計画である「Agenda for Transformation」（2012年～2017年）において、能力向上・研修が優先課題として掲げられた。同文書では、公共サービスにおける脆弱な人的・組織的能力が課題の一つとされていた。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

「ガーナ国別援助計画（2006年）」は、行政能力の向上・制度改善を重点分野としており、本事業は、日本の対ガーナ援助方針とも合致している。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

本事業は、事業完了時に、プロジェクト目標を測る指標として設定された「CSTCの講師（専任・兼任）の人数、並びに研修施設（教室数）が50%以上拡大する」（指標1）、「研修員による研修受講評価」（指標2）、「ガーナ及びシエラレオネ、リベリア向けの研修の実施を可能とする研修サイクルマネジメントが確立する」（指標3）、「研修員の所属機関が、CSTCへの更なる研修員の派遣を希望する」（指標4）を全て達成しており、プロジェクト目標は達成された。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

事業完了後、事業効果の多くが継続している。事業完了後、研修講師の数は更に拡大している。シエラレオネ及びリベリア向けのEL/QPI研修は、両国受講者側の金銭的な制約や、両国でのエボラ出血熱の流行等のため、実施されていない。しかし、CSTCは、本事業で研修開発時に導入したADDIEプロセス²やミニマム・ステップ・アプローチを引き続き実施している。例えば、CSTCは、全国的な「地方公務員」研修の開発にADDIEサイクルを適用した。また、「根拠に基づいた政策策定及び官民連携研修」にミニマム・ステップ・アプローチを適用した。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

事業完了後、CSTCの受講者は増加しており、より多くのガーナの公務員がCSTCのサービスから便益を受けている。受益者（機関）としては、地方自治体サービス、エネルギー委員会、ガーナ港湾公社、ガーナ保健サービスを始め多岐にわたる。しかしながら、シエラレオネ及びリベリアに関しては、公務員及びその関連機関は、CSTCによる研修を受けることができていない。シエラレオネ人事院（HRMO）及びリベリア人事院（CSA）は予算の制約により研修を支援することができず、したがって他の開発パートナーからの資金を獲得する必要があるが、両国でのエボラ出血熱の流行により開発パートナーも研修を支援することができない。シエラレオネ及びリベリアからの研修受講者は、グループとして、あるいは個人として各々の国で研修を実施しており、HRMO及びCSAは、それらの研修を監督している。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

CSTCによれば、研修に参加した多くの女性が帰国後に昇進している。CSTCは、事業の開始時に、研修に多くの女性を参加させるべく努力することとした。研修に参加した女性は、公共サービスにおける課題解決に大きな関心を示し、研修で得た知識を各々の機関の変革のために適用することを希望していた。よって彼女たちは研修で作成したアクションプランの実施を成功裡に行った。

本事業による自然環境への負のインパクトは確認されておらず、用地取得・住民移転も発生してない。

【評価判断】

以上より、本事業の実施により、事業完了時点でプロジェクト目標は達成され、またその効果は事後評価時においても継続しており、上位目標は達成された。よって、本事業の有効性・インパクトは高い。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績								
(プロジェクト目標) ガーナを含む域内の公務員研修における「Centre 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1: CSTCの講師(専任・兼任)の人数、並びに研修施設(教室数)が50%以上拡大する。	達成状況: 達成(継続) (事業完了時)								
		- CSTCの専任講師数が4名から11名に、兼任講師が22名から29名に、従って専任、兼任を合わせた講師数が26名から40名15(54%増)に増員された。								
		- CSTCの教室数は、プロジェクト開始時点の3部屋から、2013年6月の新校舎の使用開始により12部屋に拡大した(300%増)。								
		(事後評価時) CSTCの職員数								
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>職位</th> <th>職員数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>専任講師(校長を含む)</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>兼任講師</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>その他(管理部門スタッフ)</td> <td>34</td> </tr> </tbody> </table>	職位	職員数	専任講師(校長を含む)	14	兼任講師	37	その他(管理部門スタッフ)	34
職位	職員数									
専任講師(校長を含む)	14									
兼任講師	37									
その他(管理部門スタッフ)	34									

² ADDIEは、Analysis(分析)、Design(計画)、Development(開発)、Implementation(実施)、Evaluation(評価)を意味する。

指標 2: 研修員による研修受講評価において、講師陣が平均 60%以上の評価を得る。

達成状況：達成（未継続）
（事業完了時）
研修終了時評価に基づく研修員による講師陣に対する満足度は、以下の通り。

第 1 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	95%
第 2 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%
第 3 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%
第 4 回シエラレオネ・リベリア向け EL/QPI コース	100%
第 1 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース	75%
第 2 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース	88%
第 3 回シエラレオネ・リベリア向け TOT コース	100%
第 1 回ガーナ国内向けカスタマー・ケア・コース	94%
第 2 回ガーナ国内向けカスタマー・ケア・コース	100%
第 1 回ガーナ国内向けモニタリング評価コース	81%

（事後評価時）
シエラレオネ・リベリア向けの EL/QPI 研修は事業終了後、受講者の資金的制約やエボラ出血熱の流行により実施されておらず、したがって満足度にかかるデータもない。

指標 3: ガーナ及びシエラレオネ・リベリア向けの研修の実施を可能とする研修サイクルマネジメントが確立する。

達成状況：達成（継続）
（事業完了時）

- TNA ガイドライン、研修運営実施計画（マニュアル）、モニタリング評価ガイドラインが作成された。
- 上記を活用した ADDIE サイクルに基づいてガーナおよびシエラレオネ及びリベリア向け研修が実施された。
- プロジェクトでは、第 3 年次に、簡素化した研修開発工程を「ミニマム・ステップ・アプローチ」として CSTC 向けに標準化した。ミニマム・ステップ・アプローチは、学習目標として定めるスキルを取得することに焦点を絞り、作業内容とチェックポイントをまとめている。

（事後評価時）
CSTC は、ADDIE サイクル及びミニマム・ステップ・アプローチをガーナ国内向けの研修開発に適用している。

指標 4: 研修員の所属機関が、CSTC への更なる研修員の派遣を希望する。

達成状況：達成
（事業完了時）

- HRMO（シエラレオネ）及び CSA（リベリア）共に関心を示している。しかし、資金面の制約により実施されていなかった。
- ガーナ向けカスタマー・ケアコースでは、第 1 回コースで研修員を派遣した公務員機関が追加開催を要請し、開催の調整を行っていた。

（事後評価時）
下記上位目標の指標 1 参照。

（上位目標）
ガーナを含む域内の公務員及び関係機関が、公務員研修センター（CSTC）による公務員研修における「Centre of Excellence (COE)」としてのサービス提供の便益を享受する

指標 1: CSTC が、要請に応じてガーナ及び域内国の機関に対し研修やアドバイスを提供する。

達成状況：一部達成
（事後評価時）

(1) **ガーナ国内機関向け研修コース数及び受講者数**

年	受講者数			開催研修数
	公務員	その他	計	
2012	1,419	21	1,440	48
2013 (9 月末付)	289	833	1,112	32
2014	2,063	57	2,120	32
2015	2,744	645	3,389	28
2016	3,601	299	3,900	28

(2) **シエラレオネ及びリベリア向け研修**
エボラ出血熱の流行により、研修は実施されなかった。

(3) **域内国の機関に対するアドバイス**

- ガーナ: CSTC は、2014 年に地方自治体サービスに対し、人事マニュアル開発に関するコンサルティングを、2015 年にミニマム・ステップ・アプローチを使用し、人事マニュアルに基づく研修に関する調査を行った。また、2016 年には、地方政府向けに開発した研修の実施、また電力石油省の研修ニーズアセスメントを行った。
- リベリア: CSTC は要約した EL/QPI 研修である「国家公務員コース」の開発を支援した。不運にも、エボラ出血熱の流行によりこの研修は実現しなかった。しかし、元受講者中には、自省一例えば郵政省一での研修を開発するのを支援している者もいる。
- シエラレオネ: CSTC はシエラレオネ公務員研修所と研修開発に関し議論を行った。同研究所からの派遣団がガーナの CSTC を訪問し、協力を開始することに合意した。リベリアと同様、エボラ出血熱の流行により、計画を続けることはできなかった。

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要請され、自国の公務員に向けたEL/QPI研修を実施する。	達成状況：達成 (事後評価時) EL/QPI 研修の開催回数				
	シエラレオネ		リベリア		
	研修開催数	受講者数	研修開催数	受講者数	
	2014	2	56	9	113
	2015	5	104	6	87
2016	N/A -	-	-	-	

出所： JICA 提供資料、CSTC への質問票・インタビュー、HMRO 及び CSA への質問票・インタビュー (CSTC 経由)

3 効率性

本事業は、協力期間は計画どおりであったが (計画比：100%)、協力金額はわずかに計画を上回った (計画比：103%)。よって、本事業の効率性は中程度である。

4 持続性

【政策制度面】

「ガーナ公共サービス人事政策」 (2014年) といった政策文書により、政府の政策の方向性は本事業の効果継続を支持するものである。同文書では、公務員の人材育成・キャリア管理が重視されている。また、政府は職位別研修制度を公務員の昇進面接に入れ込むという政策的な方向性を示しており、これは、CSTCの、ガーナの公務員の能力向上及びガーナの人材開発の戦略に対するCSTCの大きな貢献を示すものである。

【体制面】

CSTCの研修部門は、研修を所掌し、管理、会計、監査の各部門が研修部門のサポートを行う。このように、本事業の効果を持続することができる体制が整備されている。現在、カリキュラム及び調査ユニット、教材開発ユニット、広報ユニットの3つのユニットを新たに設け研修所の強化を図っており、将来の見通しは明るい。上述のとおり (プロジェクト目標指標1)、CSTCの業務遂行のための人数は適切である。

【技術面】

おおむね、CSTCは、本事業の効果を持続するのに適切な技術、具体的には、基礎技術、技術ガイドライン及びEL/QPI研修マニュアルの活用・更新にかかる技術を有している。しかしながら、専門研修の開発に関する技術や、受講者のためのプレゼンテーション教材の開発などの専門技術に欠けており、CSTCの新たな方向性と、本事業による能力向上後もコンサルタントへの依存が続いていることから、更なるスタッフの能力向上を行うことで関連科目の研修開発の専門家となり、コンサルタントへの過度の依存を減らすことが必要とされている。

【財務面】

財源は十分に確保されていない。CSTCの予算はガーナ政府³によるものであるが、景気後退により、過去数年、ガーナ政府はCSTCを含む公的機関への予算削減を行ってきた。経済運営改善のため、政府は自立の可能性のある機関への更なる予算削減をすることにしており、よってCSTCも更なる予算減額の可能性もある。JICAによる支援以外に他開発パートナーからの支援はない。しかしながら、CSTCには効果を持続する可能性もある。CSTCは、ガーナ政府が示した職位別研修制度を公務員の昇進面接に入れ込むという方向性により、受講者が増加している。公共機関の中には十分でないものの、同研修のための予算も有している。一方、HMRO及びCSAは研修を自身で実施する十分な予算はない。

CSTC 予算

(単位：GHC)

	2014年	2015年	2016年
予算申請額	1,047,646.00	1,395,764.00	1,567,134.00
予算承認額	798,860.00	727,245.86	674,221.00

【評価判断】

以上より、不十分な専門技術や予算の不足など、技術面・財務面に一部問題があるが、本事業の効果を持続する可能性はある。よって、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業は、事業完了時に、プロジェクト目標を測る指標である「CSTCの講師・研修施設の拡大」、「講師陣の講義の質」、研修サイクルマネージメントの確立、「研修員の所属機関の関心」を達成しており、プロジェクト目標は達成された。事業完了後も、本事業による研修サイクルマネージメントの継続や、CSTCの研修受講者数が増加していることから、事業効果の多くが継続し、上位目標はおおむね達成された。持続性に関しては、不十分な専門技術や予算の不足など、技術面・財務面に一部問題があるが、政策制度面・体制面に問題はみられない。効率性に関しては、協力金額がわずかに計画を上回った。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- ・ CSTCは、「公共サービスの改善」といった専門研修の開発に関する技術や、受講者のためのプレゼンテーション教材の開発などの専門技術に欠けている。その結果、コンサルタントへの依存が高まり、CSTCの十分ではない財源への負担となっている。OHCSは、開発ドナー等による予算支援の要請や、CSTC内部の優秀な人材の発掘をとおして、CSTCに必要な中核となる専門家を育成する必要がある。
- ・ HMRO及びCSAのトップは、エボラ出血熱の流行が収束したことに鑑み、開発パートナーと資金援助にかかる協議を再開し、リベリア・シエラレオネの公務員の研修にかかる適切な支援を得ることが求められる。

³ 予算は、受講生の受講料を含む。受講者は食事代、光熱費使用料のみを支払う。



主任講師による公共サービス改善にかかる研修



受講者は主任講師の講義を熱心に聞いている。