

国名 ネパール	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
------------	-------------------------------

## I 案件概要

事業の背景	連邦・地方開発省（MoFALD）は、開発パートナーの財政支援を得て、「ローカルガバナンス/コミュニティ開発プログラム（LGCDP）」を2008年7月より開始した。これは、地方行政システムの改善とコミュニティ開発の国家プログラムであった。LGCDPのフェーズ1（2008/09年～2012/13年）では、紛争後の政府と住民の関係を再構築し、地方議会が不在の中、住民・地域主体の参加型での開発事業計画を全国に展開していくことに成功した。LGCDPのフェーズ2（2013/14年～2016/17年）では、「第13次3カ年計画（2013/14年～2015/16年）」で挙げた行政機能の改善と行政サービスの向上を達成するため、サービスの提供側と受け手側双方の能力を強化することとなった。地方行政の能力強化を担う主要機関である地方開発研修学院（LDTA）は、同プログラムのフェーズ2において、地方行政の人材開発と能力開発プログラムの総監督としても期待されていた。LGCDPでの役割を担うこととなり、責任範囲が拡大し、開発パートナーや他の関係機関からの組織的・技術的な期待に応えるために、LDTAの能力強化が求められていた。														
事業の目的	本事業は、LDTAにおいて研修計画の調査・分析、研修カリキュラム・教材の開発、研修の実践・評価、地方行政研修の知識集積・共有・活用のメカニズムの構築等の能力開発により、LDTAでの包括的な研修提供メカニズムを確立し、もってLDTAが地方行政の主導的機関になることをめざす。 1. 上位目標：LDTAが地方行政分野で主導的な機関になる。 2. プロジェクト目標：LDTA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。														
実施内容	1. 事業サイト：LDTA（カトマンズ本部）、ジャパ、ポカラ、スルケットの地方開発研修センター 2. 主な活動： (1) カウンターパートの能力査定及びLDTAと地方開発研修センターの組織分析、(2) 研修のニーズ調査及び研修計画の策定、(3) 研修モジュールの開発（カリキュラム及び教材）、(4) 研修モジュールの評価、(5) 策定計画に基づく研修の実践、(6) 研修管理マニュアルの開発、(7) 知識共有及びネットワークングの研修、セミナー実施 3. 投入実績 <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">日本側</td> <td style="width: 50%;">相手国側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣 9人</td> <td>(1) カウンターパート配置 22人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 35人</td> <td>(2) 土地・建物 LDTA内のプロジェクト事務所</td> </tr> <tr> <td>-本邦10名、フィリピン23名、バングラデシュ2名（インターンシップ）</td> <td>(3) 現地業務費</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与 発電機、UPS、コピー機、コンピューター等</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(4) 現地業務費</td> <td></td> </tr> </table>			日本側	相手国側	(1) 専門家派遣 9人	(1) カウンターパート配置 22人	(2) 研修員受入 35人	(2) 土地・建物 LDTA内のプロジェクト事務所	-本邦10名、フィリピン23名、バングラデシュ2名（インターンシップ）	(3) 現地業務費	(3) 機材供与 発電機、UPS、コピー機、コンピューター等		(4) 現地業務費	
日本側	相手国側														
(1) 専門家派遣 9人	(1) カウンターパート配置 22人														
(2) 研修員受入 35人	(2) 土地・建物 LDTA内のプロジェクト事務所														
-本邦10名、フィリピン23名、バングラデシュ2名（インターンシップ）	(3) 現地業務費														
(3) 機材供与 発電機、UPS、コピー機、コンピューター等															
(4) 現地業務費															
事業期間	(事前評価時)2015年8月～2019年7月（48カ月） (実績)2016年1月～2019年12月（48カ月）	事業金額 (日本側のみ)	(事前評価時)453百万円 (実績)315百万円												
相手国実施機関	連邦・地方開発省（MoFALD） <sup>1</sup> 地方開発研修学院（LDTA）														
日本側協力機関	アイシーネット株式会社 タック・インターナショナル														

## II 評価結果

### 【留意点】

#### [事業効果の継続状況の検証]

・事業効果の継続状況をプロジェクト目標指標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」によって検証するに当たり、本事業実施中と同じ方法でカウンターパートの能力評価を行うことは現実的ではなかったことから、本指標は、事業完了時と事後評価時の地方行政の改善のための研修において、カウンターパートの役割・責任の変化や能力向上がみられた主要項目について、各機関の責任者へのインタビューで質的に評価することとした。

・2019年の事業完了後、行政組織の改編に伴い、ネパール政府の決定によりLDTAの地方開発研修センターは州政府に引き継がれ、能力開発活動に活用されることとなった。これにより、地方行政の人材育成は地方開発研修センターに代わって、州政府傘下に新設された州研修アカデミーが担うことになった。その結果、地方開発研修センターの元カウンターパートは、LDTA本部に異動し、研修モジュールの開発、評価、運営等、研修の質を向上させるための技術的な課題に注力することとなった。本事後評価調査では、LDTAの元カウンターパートや各州政府、州研修アカデミー、州グッドガバナンスセンター（PCGG）<sup>2</sup>、地方行政の人材育成担当者へのインタビューを通じて、事業効果の継続状況を調査した。本事後評価調査時において、LDTAはカトマンズで能力開発関連の活動を実施し、州研修アカデミーはそれぞれの州において能力開発計画を策定・実践している。

<sup>1</sup> 2018年3月、連邦・地方開発省（MoFALD）と総務省（Ministry of General Administration）が合併し、連邦・総務省（Ministry of Federal Affairs and General Administration: MoFAGA）となった。

<sup>2</sup> PCGGは州レベルのサービス提供を担う。特に州・地方両レベルの個人に対する能力開発サービスを提供している。PCGGは、州・地方政府の組織や行政体制強化に必要な知識や情報提供を担うリソースセンターでもある。州・地方レベルで「地方自治支援プログラム（PLGSP）」を展開するために、臨時に開設されたものである。

## 1 妥当性/整合性

### <妥当性>

#### 【事前評価時のネパール政府の開発政策との整合性】

本事業は、事前評価時点におけるネパールの開発政策と、整合性が高い。「第13次3カ年計画（2013/14年～2015/16年）」では、ネパール国民の生活水準を向上させ、2022年までに後発開発途上国から脱却することを目標に掲げ、特にガバナンス分野において「効果的な（行政）サービス提供」を指針としていた。さらに、「1993年LDTA法」では、選挙で選ばれた代表と地方行政官吏双方による地方政府の能力強化をLDTAに義務付け、「1996年LDTA施行規則」では、本法の実施について規定している。

#### 【事前評価時のネパールにおける開発ニーズとの整合性】

本事業は、上記の「事業の背景」で説明したとおり、事前評価時において、アクション・リサーチと分析結果に基づいた質の高い研修を地方行政人材に提供する、LDTAの包括的な研修提供メカニズムの確立という開発ニーズに合致していた。

#### 【事業計画/アプローチの適切性】

本事業の計画/アプローチは、非常に適切である。本事業では、33項目の研修テーマのうち11項目において「ジェンダー平等と社会的包摂」を設定している。アクション・リサーチ及び社会的弱者に対する研修の適用は本事業の重要な点であり、これによって、現地の真のニーズが特定され、そのニーズに即した研究企画と研修モジュール開発に対応した手段を講じることができた。本事業は、社会的弱者グループから研修に参加できるように設計されており、地方行政職員の人材開発を通じて開発問題に取り組んでおり、草の根レベルで生活する様々なタイプの人々に公平な利益を提供するという点で、適切であった。

#### 【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は③<sup>3</sup>と判断される。

### <整合性>

#### 【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

本事業は、事前評価時の日本の対ネパール国援助方針と整合している。日本政府は、「対ネパール国別援助方針（2012年）」の重点分野「平和の定着と民主国家への着実な移行」の目標に「行政分野の改善」を掲げ、「行政能力の強化プログラム」として、住民参加型のコミュニティ開発、各セクターのメカニズムや制度構築に関する技術協力プロジェクトを展開してきた。本事業は、その地方行政強化支援の一環である。

#### 【JICA他事業・支援との連携/調整】

事前評価時に計画された本事業とJICA支援による「コミュニティ内における調停能力強化プロジェクト（COMCAP）（2010年～2014年）」との連携・調整は想定どおりに実施され、事後評価時に正の効果が確認された。<sup>4</sup> COMCAPがLDTAの職員に研修を実施し、本事業が地方レベルのコミュニティ調停者を対象にしたコミュニティ調停研修を実施できるようになった。

#### 【他機関との連携/国際的枠組みとの協調】

事業実施中において、本事業とカトマンズ大学（KU）との連携/協調が計画されたが、本事業期間中は実施されなかった。

#### 【評価判断】

以上より、本事業の整合性は③と判断される。

#### 【妥当性・整合性の評価判断】

以上、本事業の妥当性及び整合性は③と判断される。

## 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】

事業完了時までに、プロジェクト目標「LDTA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」は、おおむね計画どおりに達成された。設定された2つの指標はそれぞれの目標値を達成した。LDTAおよび対象となった3つの地方開発研修センターでは、ADDIE（分析、設計、開発、実施、評価）のインストラクショナルデザインモデルを用いて、研修モジュールの開発を完了し（指標1）、本事業が実施した能力評価調査によって、14人のカウンターパートのうち11人（79%）が、5つの能力項目でベースラインより2ポイント以上向上したことが証明された（指標2）。さらに、カウンターパートはこれらの能力項目で、バランスのとれたスコアを獲得することができた。

#### 【事業効果の事後評価時における継続状況】

事後評価時において、本事業の効果は一部継続している。中央レベル（LDTA）では事業効果は継続しているが、地方レベルでは、組織改編の影響をうけ一部継続となった。LDTAと3つの地方開発研修センター（現、州研修アカデミー）は、本事業を通じて開発された研修モジュールを、必要に応じて一部更新しつつ活用している。モジュールは、LDTA/MoFAGAの承認後、他の研修センターでも活用できるようにウェブサイトで公開されている。さらに、本事業の対象ではなかった2つの地方開発研修センターでは、事業完了時に開発途中であったモジュールを完成させ、その一部を研修で使用している。元カウンターパートはモジュール開発、研修評価、研修管理などの研修の質向上への技術面に一層力を入れて、能力強化に取り組んでいる。LDTAは、MoFAGAによる州・地方ガバナンス支援プログラム（PLGSP）<sup>5</sup>から財政支援を受け、地方選出の議員や地方行政職員の能力開発のために、テーマ別に36の研修モジュールを開発した。これらのモジュールは中央レベルでは活用されているが、州レベルでの活用はまだまだ十分ではなく、州と地方の行政職員の能力開発は、計画どおりには進んでいない。その背景には、州研修アカデミーやPCGGの担当者の研修に関する知識やスキルが十分ではないこと、PLGSPが他の優先事項にも対応しなければならないため、すべての研修に対応することはできないことがある。

#### 【上位目標の事後評価時における達成状況】

事後評価時において、上位目標「LDTAが地方行政分野で主導的な機関になる」は未達成であった。2019年の組織改編後は、LDTAが地方自治体に直接指示・指導をする権限はなく、州政府・地方自治体への提言は行われなかった（指標1）。新型コロナウイルス感染症の影響をうけ、地方行政に関する国際レベルのワークショップは開催されなかった（指標2）。事業完了後、LDTA

<sup>3</sup> ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

<sup>4</sup> 本事業開始時は、COMCAP はすでに Phase II に入っており、具体的な連携/調整は、COMCAP Phase II（2015-2018）と行われた。

<sup>5</sup> PLGSP は、州・地方の行政職員の能力開発を目的とした国家プログラムである。このプログラムの目標は、州・地方政府を完全に機能的、持続可能、包括的に、市民に対して説明責任を果たせるようにすることである。プログラムの期間は2019年7月～2023年7月である。本事後評価調査時に、PLGSPの再プログラム化が検討されているが、次フェーズについては、まだ確定していない。

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は行われなかった（指標3）。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

事業完了後、LDTAの職員がカトマンズ大学でのマスターコース開設に向けたワークショップに参加し、同大学の1年間の修士課程のカリキュラムにADDIEインストラクショナルデザインのアプローチが取り入れられた。また、自治体からLDTAに対して、自治体職員に対する研修の依頼が来るようになった。自治体では、研修で得た学びを自分たちの業務に活かすことを明言している。

【評価判断】

以上より、本事業の有効性・インパクトは②と判断される。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績		情報源		
プロジェクト目標： LDTA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。	(指標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(分析、設計、開発、実施、評価のADDIEインストラクショナルデザインモデル)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。	達成状況(継続状況): おおむね計画どおり達成(継続) (事業完了時) ・LDTAと3つの地方開発研修センターは、学習と知識共有の体系的アプローチであるADDIEインストラクショナルデザインアプローチを活用して、個別に研修モジュールの開発を完了した。 (事後評価時) ・LDTAと3つの地方開発研修センター(現、州研修アカデミー)は、更新と改訂を行いながら研修モジュールを継続して活用している。この他、2つの地方開発研修センターが研修モジュールの開発を完了し、使用を開始した。本事業完了後に、組織改編によって業務範囲が変更されたことで、LDTAは、モジュール開発を強化し、「固形廃棄物管理と環境管理」、「統合地方開発計画システム」、「地方政府運営」、「環境にやさしい地方政府フレームワーク」など、多様な課題に関してADDIEインストラクショナルデザインモデルのアプローチを適用し、本事業を通じて得られた知識とスキルを基に36の研修モジュールを開発した。		JICA資料、LDTA、州研修アカデミーの聞き取り結果		
		センター名 <sup>(1)</sup> (2019年後の呼称)	モジュール名及び課題項目		状況 事業完了時(2019年)	事後評価時(2023年) <sup>(2)</sup>
		地方開発研修学院、カトマンズ	ジェンダーに配慮した予算策定(GRB)		発行、配布完了	新しい男女共同参画方針及び男女共同参画と社会的包摂(GESI)監査ガイドライン2021に従って改訂/更新された。
			子どもにやさしい地方統治(CFLG)		発行、配布完了	新CFLGガイドライン及びCFLG宣言2021に基づいて改訂された。
		都市開発研修センター、ポカラ(ガンダキ州研修アカデミー、ガンダキ州ポカラ)	固定資産税(P.T)		発行、配布完了	ウェブサイトからアクセス可能。
		地方開発研修センター、ジャパ(州リサーチ研修センター、コシ州ジャパ)	地方レベル計画(LLP)		発行、配布完了	新LLPガイドライン2021とともにウェブサイトからアクセス可能。
		女性開発研修センター、スルケット(カルナリ州研修アカデミー、カルナリ州スルケット)	社会的説明責任(SA)		発行、配布完了	新SAガイドラインに沿って改訂/更新中。
		モジュール開発に取り組んだ他の地方開発研修センター				
		地方開発研修センター、ジャナクプル(良い統治のための州センター、マデシ州ジャナクプル)	効果的なサービス提供のためのプラス思考		モジュール案を作成、改訂。未発行	未完。一部は研修コースで使用
		女性開発研修センター、ジャワラケル(良い統治のための州センター、バグマティ州ジャワラケル)	リーダーシップ教育とエンパワーメント(LDE)		モジュール案を作成、改訂。未発行	モジュールは郡の女性議員用である。ウェブサイトのアクセス不可。
地方開発研修センター、ドティ(良い統治のための州センター、ストゥバシユチム州ドティ)	情報アクセス権(RTI)	発行、配布完了	一部を研修コースで使用。ウェブサイトのアクセス不可。			

		<p>注釈：</p> <p>(1) 地方開発研修センターの施設は、州研修アカデミーが使用している。</p> <p>(2) 各センターが開発したモジュールは、LDTA/MoFAGA による承認を経て、他の研修センターやアカデミーでも利用できるようウェブサイトや電子メールを通じて公表されている。</p>	
	<p>(指標 2)</p> <p>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。</p>	<p>達成状況（継続状況）：おおむね計画どおり達成（一部継続）</p> <p>（事業完了時）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本事業が実施した調査によると、2年間でA)調査・分析、B)研修開発、C)研修実施・評価、D)情報・知識管理、E)活動管理の5つの能力分野において、14名のカウンターパートのうち11名（79%）が、スコアを2ポイント向上させたことが確認された。さらに、カウンターパートはこれら5つの能力分野で、バランスよく得点できていた。</li> </ul> <p>（事後評価時）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本調査のインタビューでは、LDTAの研修能力が向上したことを確認した。LDTAは組織改編後、モジュール開発、評価、研修管理により重点を置くようになった。LDTAは、新型コロナウイルス感染症の影響があった2020年を除き、毎年、情勢や政府の規則・規制の変更に照らして研修モジュールを更新している。さらに、LDTAは州研修アカデミーへの支援も行っている。</li> <li>・インタビューによると、州政府対象の研修ではLDTAが開発したモジュールが使用されることになっているものの、あまり活用されていないとのことであった。州と地方の行政職員の能力開発が計画どおりに進んでいないのは、州研修アカデミーやPCGGの研修担当者の知識やスキルが十分ではないこと、PLGSPが他の優先事項にも予算割り当てをせざるを得ず、すべての研修に対応することはできないことが理由である。</li> </ul>	JICA資料、LDTA、州研修アカデミーの聞き取り結果
<p>上位目標：</p> <p>LDTAが地方行政分野で主導的な機関になる。</p>	<p>(指標 1)</p> <p>プロジェクト終了後3年後までに、LDTAが地方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。</p>	<p>達成状況：未達成</p> <p>（事後評価時）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2019年の組織改編以降、LDTAは州政府及び地方自治体に対し直接勧告できる立場ではないことから、LDTAから州政府及び地方自治体への提言はなされなかった。</li> </ul>	LDTA、州研修アカデミーの聞き取り結果
	<p>(指標 2)</p> <p>プロジェクト終了後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。</p>	<p>達成状況：未達成</p> <p>（事後評価時）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年と2021年は、新型コロナウイルス感染症の影響をうけ、地方行政に関する国際レベルのワークショップは開催されなかった。その後は、国際ワークショップを開催するために予算を割り当てることについて、ネパール政府財務省の承認を得られなかった。</li> </ul>	LDTA、州研修アカデミーの聞き取り結果
	<p>(指標 3)</p> <p>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。</p>	<p>達成状況：未達成</p> <p>（事後評価時）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業完了後、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は行われなかった。</li> </ul>	LDTA、州研修アカデミーの聞き取り結果

### 3 効率性

事業費は計画内に収まり、事業期間は計画どおりであった（計画比：それぞれ70%、100%）。機材費の総額は当初計画よりも少なかった。その理由は、コスト削減のため、機材のほとんどが本邦ではなくネパールで調達されたこと、事業実施中に電力供給が劇的に改善されたため、プロジェクト事務所用を除き、発電機の調達が必要なくなったこと、一部の地方開発研修センターでは、作業環境が整備されていなかったため、当初の調達予定を変更して調達しなかった機材があったことなどである。アウトプットは計画どおりに産出された。

	事業費(日本側のみ、円)	事業期間(月数)
計画(事前評価時)	453百万円	48カ月
実績	315百万円	48カ月
対比(%)	70%	100%

以上より、効率性は④と判断される。

### 4 持続性

#### 【政策面】

政策面の持続性は、以下の政策や規定により、確保されている。ネパールの開発政策である「第15次計画(2019/20年～2023/24年)」は、地域開発のための有能で効率的なリーダーシップと人材の育成をめざしている。さらに、地域開発に向けた地方政府の能力開発を担うのが LDТА であるとした「1993年 LDТА 法」と「1996年 LDТА 施行規則」は現在も有効である。

#### 【制度・体制面】

中央レベルでは、MoFAGA 傘下の LDТА が、選挙で選出された代表を含む地方行政能力開発の役割を担っている。ネパール政府は、MoFAGA が議長を務める委員会において、地方行政に関する研修モジュールの開発責任者に LDТА を位置づけた。州レベルでは、地方開発研修センターに代わって新設された州研修アカデミーが、地方行政人材育成を担当している。州研修アカデミーの体制が確立するまでは、PLGSP を通じて設置された PCGG が地方行政官や選出された議員の能力向上を担うこととなっている。MoFAGA は、州・地方行政職員の能力向上に向けて LDТА が開発した研修モジュールを、PLGSP を通じて、州研修アカデミーに配布している<sup>6</sup>。

LDТА には、本事業が導入したモジュールの普及・促進と活動を担う十分なスタッフがいる。本事後評価調査時のスタッフの総数は25名で、そのうち12名は研修実施が可能である。一方、州研修アカデミーでは、各州で策定した州研修アカデミー法に基づき、スタッフの採用を進めている。例えば、ガンダキ州ポカラの州研修アカデミーでは20名の採用枠があるが、そのうちすでに13名の枠が採用過程にある。全採用枠を完了するまで6か月かかる見込みである。

#### 【技術面】

LDТА は、ADDIE インストラクショナルデザインモデルのアプローチ、研修モジュールの開発、研修の実施等に関して、本事業を通じて習得したものを踏襲しており、技術的なスキルや知識は持続可能と思われる。各州研修アカデミーは、LDТА と PLGSP の支援を受けながら、徐々に能力強化しつつある。しかし、州研修アカデミーの技術レベルの向上には、MoFAGA、LDТА、州研修アカデミー間で、より多くの支援と調整が必要であることが本調査で明らかになった。本事業を通して開発したモジュールやマニュアルは、研修で十分活用されている。LDТА のファシリテーターは LLP、SA、PT、GRB に関するモジュールを使って、研修プログラムを充実させている。マニュアルやガイドラインは、研修やワークショップだけでなく、調査研究でも活用されており、知識管理(ナレッジマネジメント)の情報源になっている。

#### 【財務面】

LDТА はネパール政府から定期的に予算を確保しており、その予算額は増加傾向にある。地方自治体の代表者は5年毎に選挙を経て就任し、様々な研修を受けることになっている。州や地方政府も、行政職員の能力開発に予算を割り当てている。LDТА と各州研修アカデミーは、それぞれの法律に基づいて設置されているため、予算は各連邦政府と各州政府それぞれから割り当てられる。LDТА は MoFAGA から毎年予算を確保し、通常のプログラムで研修モジュールを実施するとともに、開発パートナーや他の機関からの資金で実施する研修でも研修モジュールを使用している。同様に、州研修アカデミーも州政府から資金を受けている。

#### 【環境・社会面】

環境・社会面での問題はなく、対策を講じる必要もない。

#### 【評価判断】

以上より、制度・体制面及び技術面に軽微な問題があるが、本事業によって発現した効果の持続性は③と判断される。

### 5 総合評価

本事業は、プロジェクト目標「LDТА 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」を、おおむね計画どおりに達成した。事業効果は部分的に継続している。中央レベル(LDТА)において、事業効果は継続しているが、州研修アカデミーについては、組織改編の影響を受け、想定されたほどには進んでいない。上位目標「LDТА が地方行政分野で主導的な機関になる」は未達成であった。

持続性については、実施機関の制度・体制面及び技術面に軽微な問題がみられた。効率性については、事業費、事業期間ともに計画内であった。

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：

- 1) MoFAGA は、LDТА と州政府傘下の州研修アカデミーが確実に連携・協力できるようにすること。  
物理的なインフラは LDТА から州政府に引き渡され、州研修アカデミーが地方行政職員の研修を担当することになった。しかし、これらの州研修アカデミーは、LDТА と MoFAGA の連携協力を得つつも、十分な知識とスキルがあるとはいえない。地方行政職員の能力開発に取り組むという共通の使命のもと、LDТА と州研修アカデミー間の連携協力を確保することが必要である。
- 2) LDТА と州政府間の定期的な交流と学習共有の機会を通じて進めていく ADDIE インストラクショナルデザインモデルに関する研修を、州研修アカデミーを対象に実施すること。  
アクション・リサーチは、研修機関への政策的フィードバックを可能にする研修の重要な部分である。しかし、事業実施前の LDТА は、研修モジュール策定においては、ニーズ調査やアクション・リサーチをほとんど行っておらず、策定された研修モジュールを更新することもなく、同じ内容の研修を長期間行ってきた。本事業実施を通して、LDТА は分析、設計、開発、実施、及び評価からなる包括的な研修提供メカニズム(ADDIE インストラクショナルデザインモデル)による研修モジュール開発の成果を高く評価するようになり、現在は多様な課題に対して同アプローチを採用している。従って、研修機関は、アクシ

<sup>6</sup> 2019年の組織改編以降、LDТА と州研修アカデミーが直接連携できる仕組みや法的規定はない。このため LDТА と州研修アカデミーが地方行政職員の研修目的で直接協力することや情報交換をすることが難しくなっている。

ョン・リサーチとニーズ調査を行ってから研修モジュールを開発する、研修とその管理のための最良のアプローチの一つである ADDIE インストラクショナルデザインモデルのアプローチを導入すべきである。

JICA への教訓：

・ADDIE インストラクショナルデザインモデルのアプローチを、能力開発を目的とする他の技術協力プロジェクトで活用することを推奨する。本調査により、ADDIE インストラクショナルデザインモデルのアプローチは地方自治体の職員を対象とした研修の効果的な手法として受け入れられていることが確認された。ADDIE インストラクショナルデザインモデルのアプローチでは、研修の設計、研修カリキュラムや教材の開発、研修の実施、研修の評価を、調査・分析に基づき、体系的に進めていくことに重きを置いている。このアプローチにより、研修機関は政策フィードバックを得ることができ、それをその後の研修に反映させることができる。



州研修アカデミー、ガンダキ州ポカラ



本事業が開発した研修マニュアル