


タンザニア連合共和国
国別特設研修コース終了時評価報告書
～国家行政～

平成 8 年 6 月
(1996年 6 月)

JICA LIBRARY

J 1131579 (3)

国際協力事業団
研修事業部

JICA
416
43
TAT
BRARY

班 三
J R
96-15

タンザニア連合共和国
国別特設研修コース終了時評価報告書
～国家行政～

平成 8 年 6 月
(1996年 6 月)

国際協力事業団
研修事業部



1131579(3)

序 文

国際協力事業団（JICA）では、多様化する開発途上国の開発ニーズを的確に把握し、効果的・効率的な援助実施に資するため、国別援助実施指針および国別事業実施基本計画を策定し、国別アプローチの強化を図っています。この流れに沿って、当事業団研修事業部は平成3年度より分野別の実施体制から地域別の実施体制に再編成され、国別および地域別のアプローチを試みてきました。

しかし、研修員受入事業および専門家派遣事業に関して、既存の実施指針や基本計画では、中長期的な視点に立ってこれら事業の有機的関連性やその全体としての方向性を検討するには必ずしも十分でないことが指摘され、その結果、事業の中長期的な援助計画策定のための方策として、国ごとに「国別人材育成計画」を作成することが決定され今日に至っています。

この国別人材育成計画のなかで、「国別特設研修コース」は、国際協力事業団の推し進める国別アプローチを研修事業において具現化する強力な手段のひとつです。ちなみに国別特設研修は、開始されて以来増加の一途をたどり、平成8年度には21カ国・3地域70コースの実施が計画されるに至っています。

タンザニア国別特設研修としては、「国家行政コース」が採択され、平成5年度から、わが国の人事院の全面的な協力により3年度にわたり延べ37名の研修員を受け入れました。同時に、公務員制度改善のための専門家として、人事院の職員を平成5年度から派遣することにより、研修事業と派遣事業の相乗効果を高めてきました。

本報告書は、同国別特設研修の総合的效果を評価するために、平成8年3月15日から同月28日まで、当事業団が派遣した終了時評価調査団の調査結果を取りまとめたものです。

国別特設研修の最初の評価調査結果となる本報告書が、関係各位のさらに深いご理解のもと、国別特設研修の今後の発展のために活用していただければ幸いです。

最後に、本調査の実施に際し多大なご協力を賜った人事院、在タンザニア日本大使館、その他関係諸機関に対し、深甚なる謝意を表する次第です。

平成8年6月

国際協力事業団
研修事業部長 庵原宏義



▲ 帰国研修員との評価協議および吉住団員によるセミナー
(キリマンジャロホテルにて)

左から山内JICAタンザニア事務所員、小椋JICA専門家、
Fimbo公務員庁研修・採用局長、川添JICAタンザニア事務所長、
三苦団長、田中団員、吉住団員



▲ 同上セミナー



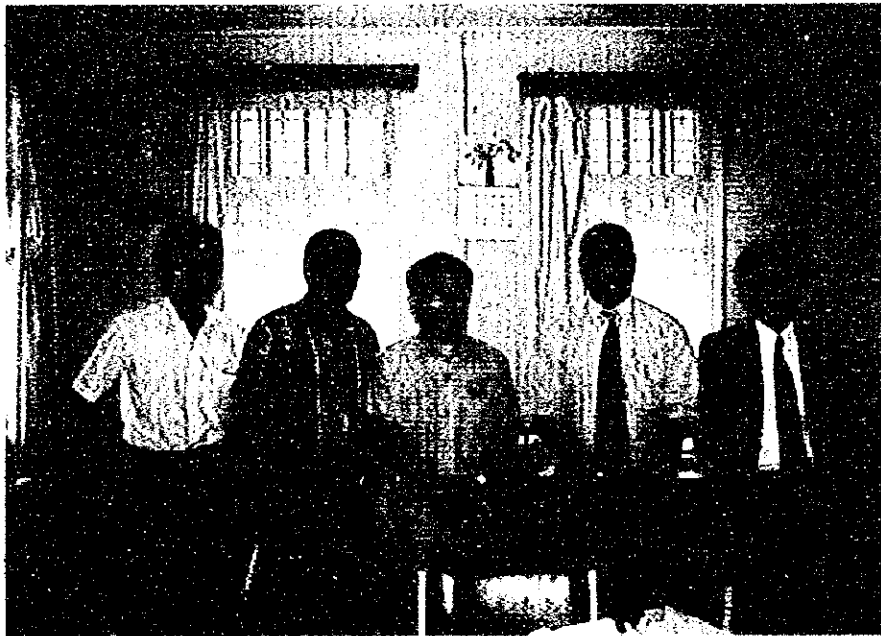
▲ ザンジバル政府関係者（帰国研修員含む）との評価協議
（ザンジバルにて）



▲ ザンジバル政府関係者への吉住団員によるセミナー



▲ ミニッツ署名（1996年3月25日）
左から吉住団員、田中団員、三苫団長、
Fimbo公務員庁研修・採用局長、Rugumyamheto公務員庁事務次官



▲ 大統領府公務員庁事務次官室にて
左から小椋JICA専門家、Fimbo公務員庁研修・採用局長、
Rugumyamheto公務員庁事務次官、吉住団員

目 次

序文	
写真	
第1章 終了時評価調査団派遣の経緯	1
1-1 「国家行政」研修コース設立の経緯	1
1-2 調査団派遣の目的	1
1-3 終了時評価の方法	2
1-4 調査団の構成	2
1-5 調査団の日程	3
1-6 主要面談者	3
第2章 「国家行政」研修コース実施概要	5
2-1 研修コースの概要	5
2-2 研修カリキュラム	5
2-3 研修員受入実績	6
2-4 参加研修員リスト	6
2-5 年度別研修日程	6
第3章 研修コースの評価	7
3-1 国別人材育成計画と国別特設研修	7
3-2 個別専門家との協調	7
3-3 国別特設研修の特徴	8
3-4 「国家行政」コース設定の妥当性	10
3-5 「国家行政」コースの評価	10
第4章 タンザニア政府との協議	13
4-1 本件研修コースの継続的实施	13
4-2 第二国研修	13
4-3 個別研修	14
4-4 機材の供与	14
4-5 公務員庁次官の招へい	15

第5章 今後の国別特設研修への提言	16
5-1 国別特設研修の妥当性	16
5-2 研修計画	16
5-3 最終目標を達成するためのアフターケア	17
第6章 総括	19
6-1 国別特設研修開設と「国家行政」	19
6-2 終了時評価に関する所感	20
資料	
1 ミニッツ	23
2 現地の新聞記事	32
3 年度別研修員リスト	33
4 年度別研修日程表	37

第1章 終了時評価調査団派遣の経緯

1-1 「国家行政」研修コース設立の経緯

タンザニアは、社会主義政策下での経済的行き詰まりから、1986年以降、IMF（国際通貨基金）と世界銀行の構造調整指導を受け入れ、市場経済化を基本とする大規模な経済復興計画を実施してきており、その一環としてセクターごとの具体的な開発計画ならびに人材育成計画を策定し、この実施に努めてきた。

特に、アルーシャ宣言以降増え続けた公務員および公社・公団（Parastatal）の規模の適正化と効率的な運営が、政府支出を抑制するうえで重要であるとの認識のもと、1995年までに5万人の人員削減を完了することが計画された（今回の調査においてこの目標は達成されたことを大統領府公務員庁（Civil Service Department：CSD）において確認した）。

このような背景のもと、タンザニア政府は、1993年度に派遣されたICAの「専門家派遣・研修員受入要請背景調査」調査団に対し、公務員制度改善およびサービス効率の向上、人事行政について以下の点を中心とした協力要請を行った。

- (1) 公務員・公団職員の削減、削減された人員に対する雇用機会の創出
- (2) 小規模で効率的な行政サービスの実施
- (3) 人事管理に関するノウハウ
- (4) より効果的な機構改革に関するノウハウ
- (5) 適正規模人員に関するノウハウ

これを受けて、研修事業については国別特設コース「国家行政」を設置し、1993年度から3カ年にわたり合計37名の研修員を受け入れ、わが国の行政・公務員制度を紹介するとともに、専門家派遣事業においては、人事院の小椋伊太郎氏を1993年3月に「公務員制度改善」の指導分野の短期専門家として派遣し、さらに1994年7月から1996年7月までは長期専門家として派遣中である（さらに、タンザニア側の要請により1997年3月まで派遣延長される予定である）。

1-2 調査団派遣の目的

わが国は、これまでの3年間にわたる日本での国別特設研修によって、当初目的であるタンザニア政府の制度改革に貢献するための一定数の人材が養成されたと判断し、1995年度をもって本研修を終了させることとした。そして、これまで過去3回の研修員受入および派遣専門家による協力の効果を踏まえ、タンザニアにおける公務部門の改革の現状について調査するとともに、研修成果の帰国後の活用状況の把握を通して、研修実施の効果を

総合的に評価し、今後の協力のあり方について検討するために本調査団をタンザニアに派遣した。

本調査は、数ある国別特設研修のなかでも初めての終了時評価調査となるものであり、国別人材育成計画を進めている研修事業、ひいては国別アプローチを進めている J I C A 事業の今後の一つの指針となることを念頭に置いて調査は実施された。

1-3 終了時評価の方法

調査はロジカルフレームの考え方を取り入れて策定された「研修員受入事業案件の評価ガイドライン」を参考に、国別特設コースとしてのインパクトを評価できる事項を加え、以下の3段階に分けて実施した。

(1) 国内準備

- ・過去の研修実績およびコース終了時評価の整理・取りまとめ
- ・研修実施機関である人事院との本件協力に対する意見交換
- ・帰国研究員に対する質問票の作成、配布

(2) 現地調査

- ・収集した質問票の回収、集計、分析
- ・帰国研修員とのインタビューおよび意見交換
- ・J I C A 派遣専門家との意見交換
- ・タンザニア大統領府公務員庁および研修参加者の所属部署の責任者との意見交換
- ・タンザニアにおける公務部門改革実績についての調査
- ・今後の協力の必要性に関する公務員庁との協議

(3) 帰国後整理

- ・調査結果の整理、まとめ
- ・質問票の整理、分析
- ・報告書の作成

1-4 調査団の構成

団長・総括	三苦英太郎	国際協力事業団九州国際センター研修課長
公務員制度	吉住夕起也	人事院管理局国際課上席国際専門官
研修計画運営	田中 幹子	国際協力事業団研修事業部研修第三課担当者

1-5 調査団の日程

本調査団の日程は以下のとおりである。

日順	日付(曜日)	調 査 行 程	
		三苦団長、田中団員	吉住団員
1	3月15日(金)	成田発→パリ着	
2	3月16日(土)	パリ発	
3	3月17日(日)	ダルエスサラーム着	東京発→チューリッヒ着
4	3月18日(月)	JICAタンザニア事務所との打合せ 質問票回収、分析 CSDとの事前協議 派遣専門家との打合せ	チューリッヒ発→
5	3月19日(火)		←ダルエスサラーム着
		CSD事務次官表敬 CSD各局長、局長補佐との協議(公務員制度改革の進捗状況について)	
6	3月20日(水)	帰国研修員とのインタビュー・意見交換 公開セミナーの開催	
7	3月21日(木)	CSDと今後の協力についての協議 ザンジバルへ移動、ザンジバル政府大蔵大臣表敬	
8	3月22日(金)	公開セミナーの開催 ダルエスサラームへ移動	
9	3月23日(土)	資料整理	
10	3月24日(日)	資料整理	
11	3月25日(月)	公務員庁との最終協議(ミニッツの署名) 在タンザニア日本大使館への報告	
12	3月26日(火)	ダルエスサラーム発→チューリッヒ着	
13	3月27日(水)	チューリッヒ発→	
14	3月28日(木)	← 日本着(関西、成田)	

1-6 主要面談者

<タンザニア側>

Mr. Joseph A. M. Rugumyamheto 大統領府公務員庁事務次官
 Mr. Samson K. Fimbo 大統領府公務員庁研修・採用局長
 Ms. S. M. Lyimo 大統領府公務員庁研修・採用局長補佐

Mr. C. J. Ngutunyi	大統領府公務員庁研修・採用局長補佐
Mr. E. K. Warenga	大統領府公務員庁研修・採用局長補佐
Mr. G. B. Kanja	大統領府公務員庁研修・採用局海外研修課長
Mr. E. T. Mkama	大統領府公務員庁機構（組織）局長
Mr. F. S. Mmbaga	大統領府公務員庁機構（組織）局長補佐
Mr. J. Ndirachuza	大統領府公務員庁機構（組織）局長補佐
Ms. O. A. Mong	大統領府公務員庁会計室長
Mr. G. D. Yambesi	大統領府公務員庁政策分析研究室長補佐
Mr. E. R. Mayowera	大統領府公務員庁組織開発管理局長補佐
Mr. M. Y. Mshamba	ザンジバル政府大蔵省外部財政国際関係局長

以上の他、セミナー参加者などについては資料1「ミニッツ」のAPPENDIX 2を参照

<日本側>

鈴木 重之	在タンザニア日本国臨時代理大使
重政 彌壽志	在タンザニア日本国大使館一等書記官
川添 浩正	JICAタンザニア事務所長
内山 選良	JICAタンザニア事務所担当所員
小椋伊太郎	JICA専門家

第2章 「国家行政」研修コース実施概要

2-1 研修コースの概要

(1) コース名

国別特設タンザニア国家行政コース

(Training Course on National Government Administration for Tanzanian Officials)

(2) 研修実施機関

人事院管理局国際課

財団法人公務研修協議会

(3) コースの到達目標

- ① 日本の公務員制度、公務員のモラルについての講義を通じ、公務部門における人事管理について理解を深める。
- ② 日本の内閣制度、予算管理と財政制度、定員・組織管理の講義を通じ、行政の効率的な運営について理解を深める。
- ③ 日本的人事管理とその変容、民営化とリストラについて理解を深める。
- ④ 開発途上国における開発と行政、日本の行政運営についての講義・調査・見学を通じ、経済開発における行政の役割について理解を深める。
- ⑤ 研修員による「タンザニアにおける公務部門改革」等についての発表をもとに、日本との比較を通して、タンザニアにおける今後の課題、方策を検討する。

(4) 参加資格要件

- ① タンザニア政府から推薦された者
- ② タンザニアの中央人事行政機関、または中央各省庁において課長補佐以上の地位にあり、人事管理業務に携わる者
- ③ 大学卒業または同等の学力を有する者
- ④ 英語が堪能で健康な者
- ⑤ 原則として30歳から45歳の者

2-2 研修カリキュラム

- (1) 日本の社会、文化、教育について
- (2) 公務部門における人事管理（日本の公務員制度、倫理観、効率性等）
- (3) 行政の効率的な運営
 - ・内閣の機能と役割
 - ・予算管理と財政改革

- ・定員、組織管理
- (4) 民営化とリストラ
- (5) 経済開発における行政の役割
- (6) 「タンザニアの公務部門改革」および「日本とタンザニアの比較」
- (7) 関係機関および企業訪問

2-3 研修員受入実績（表1）

表1 研修員受入実績

年度	研 修 期 間	人数
1993	1994年3月30日～4月17日（19日間）	12
1994	1995年2月21日～3月15日（23日間）	17
1995	1996年1月16日～2月10日（26日間）	8
合計	68日間	37名

2-4 参加研修員リスト 資料3参照

2-5 年度別研修日程 資料4参照

本研修は、タンザニア政府が行っている市場経済化、公共部門の見直しなどの構造調整の参考となるように、2-2で前述したカリキュラムに沿って実施された。講義・見学の構成・内容は、事前に人事院と派遣専門家の間で緊密な調整があり、タンザニア政府のニーズと合致していたため、研修員の満足度は全般的に非常に高かった。

最終回に関しては、タンザニアの公務部門改革についての発表・討議を、日程の始め・中間・終わりの3回にわたり実施し、研修員の問題意識を深め、その解決法を探ることで、帰国後現実の問題に対処できるよう工夫がなされた。また、体験を通してわが国の業務運営法を理解させるために、研修員をグループに分け、実際にオフィスに終日配属させた。同体験は研修員に大変好評であった。

第3章 研修コースの評価

3-1 国別人材育成計画と国別特設研修

JICAでは、多様化する途上国の開発ニーズを的確に把握し、より効果的・効率的な援助を実施するために、国別援助実施指針および国別事業実施基本計画の策定を通じた国別アプローチの強化を図ってきている。

しかし、これらの実施指針や基本計画は、JICA事業全体の方針を示すものであり、人材育成の部分も含まれてはいるが、具体的な人材育成のためアクションプランの策定に直接的に活用できるものとはなっていない。このため、既存の実実施指針や基本計画では十分カバーしきれていない研修員受入事業や、個別専門家派遣事業の共通の目標である途上国の人材育成のための中長期計画（人材育成計画）の策定に着手することとなった。

人材育成計画の策定にあたっては、当該国の国家開発計画における重点分野、JICA全体の国別事業方針の重点分野を考慮するとともに、当該国の過去の研修事業の実績や他の援助事業の動向、さらには他のドナーによる援助動向等を総合的に勘案することとしている。

このように人材育成計画は、既存の実実施指針や基本計画を補完し、各年度の事業実施計画策定に際して、基本方針を提示する中長期的な指針としての役割を担うことが期待される。したがって、研修員受入事業における国別特設研修は、特定対象国の特定対象分野における固有の開発課題に対応する人材を短期間に集中的に育成できることから、人材育成計画を具体化するための最も有力なツールとなり得るものである。

3-2 個別専門家との協調

本研修は、タンザニア政府が行っている行政・公務員制度改革をより効果的・効率的に支援するため、同国政府職員を対象とした研修を実施するとともに、公務員制度分野の専門家を同国に派遣し、日本での研修で習得した知識・技術を、現地で専門家が適宜フォローする相互補完的な関係を構築する形で協力が実施された。

具体的には、本研修は1993年度（1994年3月）に第1回目のコースが開設され、以後3年度にわたって実施される一方、1994年7月から2年間の予定で、JICA専門家として人事院の小椋伊太郎氏を、行政・公務員制度改革遂行の中心的な役割を担うタンザニア大統領府公務員庁に派遣した。

小椋専門家は以下のような形で本研修に関与した。

- (1) 1993年度の研修においては、そのカリキュラム作成に関与するとともに、みずから研修講師となり、日本の行政・公務員制度について講義を行った。

(2) 1994年度および1995年度の研修においては、タンザニア政府の研修ニーズの詳細および同専門家の知見に基づく意見を、本研修の実施主体である人事院国際課に伝達し、カリキュラム作成に尽力した。

(3) 日本の公務員制度に関するリソースパーソンとして、帰国研修員と意見交換を行ったり、必要な資料・情報を日本から取り寄せ、彼らの理解増進に努めた。

(4) 日本の公務員制度・運用を参考に、タンザニアの公務員制度を確立・改善しようとする公務員庁の活動に対し、アドバイザーの役割を果たしている。

(注) 研修員の選定にあたり、小椋専門家を関与させるか否かが検討されたが、研修参加者の選定は人事に関するタンザニアの専管事項であることから、見合わせた。

一般に、専門家が研修員の選定にいかに関与するかは長い間の課題であったが、特に「因別特設研修」の場合には、積極・消極の両面においてさらに議論が必要であろう。

上記のように、専門家派遣事業と研修員受入事業を組み合わせることにより、以下のような効果が確認できた。

(1) 日本側は専門家を通じて、タンザニアのニーズを正確、かつ詳細に把握することができ、よりよい研修カリキュラムを作成することができる。

(2) タンザニア側は、専門家を通じて日本の制度・運用を事前に把握することができ、日本での研修内容と自国の研修ニーズが合致しているか否かを判断することができる。また、研修参加者は事前に日本に関する一般知識を入手できることから、不安のない状態で研修に参加できる。

(3) 専門家が相手国に常駐していることにより、効果的・迅速なフォローが可能になり、具体的な成果につなげやすい。

3-3 国別特設研修の特徴

(1) 数量的インパクト

本研修は、1993年度からの3年間で、37名のタンザニア政府職員を受け入れた。その内訳は表2のとおりである。

表2 国別特設研修の年度別受入人数

年度	公務員庁	他省庁	ザンジバル政府	合計
1993年度	4	6	2	12
1994年度	5	10	2	17
1995年度	2	5	1	8
合計	11	21	5	37

タンザニア政府の行政・公務員制度改革の中心的な役割を担う公務員庁からは、11名が参加している。公務員庁は職員数392名であるが、うち秘書等の補助業務を除いた政策立案・執行に従事する専門職員は98名であり、すなわち11.2%の専門職員が本研修コースに参加したことになる。

また、公務員庁は5局から組織されており、1局当たり2名強の専門職員が参加したことになる。この参加者割合が十分か否かについて一概に決めつけられないが、行政改革の動きを立ち上げ、各省庁をリードする役割を果たす中核官庁としては、11名は少ない人数と考えられる。

他省庁からの参加者21名は、いずれも各省庁の総務・人事などを担当する官房系の職員であった。これらの官房系職員の直接の所属は公務員庁ではないが、彼らの人事権は公務員庁が有している。すなわち、これらの職員は、各省庁において公務員庁の政策を実行する立場の職員である。

各省庁の官房業務を担当する専門職員の総数は約1000名であり、受講研修員数の21名は2.1%にすぎないが、行政・公務員制度改革に関して、公務員庁の強い指導力のもとに各省庁の中核職員として機能するためには決して少ない数ではない。

ザンジバル政府からの参加者は、すべて同政府大蔵省の職員であった。こうした選定となった理由は、同省が予算等を通じて同政府の行政改革に関与していること、ODAによる研修に関して、タンザニア連合政府に対するザンジバル政府の窓口が同省であることが考えられる。小椋専門家が、かつて「ザンジバル政府において政府職員の削減などを所管している同政府大統領府公務員局からも本研修に参加させてはどうか」と、タンザニア公務員庁に助言したことがあったが実現しなかった。

ザンジバルとタンザニア全体の人口比、公務員比をみると、人口比は64万人対2680万人(=2.4%)、公務員比は2万4000人対31万1000人(=7.7%)となる。

一方、本研修には計5名のザンジバル政府職員が参加したが、全参加者(37名)に対する割合は、13.5%(5/37)であり、同政府からの参加者は比較的多かったといえる。同政府大蔵省の職員数は約500名で、そのうち、行政・公務員制度改革に従事する職員数は定かではないが、5名という参加者数は、改革始動の核となる人数としては十分といえよう。

(2) 残存数インパクト

本研修に参加したタンザニア政府職員中、離職したものは皆無であった。省庁を越えて異動した者は数名あったが、これは総務・人事を担当している職員が公務員庁から各省庁の官房部局へ、またはその逆方向への異動であり、行政改革・運営に引き続き携わっているという点では何ら変わりはない。

ただし、本評価調査が最初の研修終了後からでも2年、直近の研修終了からは1カ月しか経っていない時点で行われていることから考えると、現時点で残存数インパクトを判断することは困難であると思われる。

3-4 「国家行政」コース設定の妥当性

タンザニアからは毎年約100名前後の研修員を受け入れており、1993年度から1995年度までの受入人数は411名であった（ちなみに1996年度は99名）。このうちの9%にあたる37名が本件国別特設研修に参加している。

公務員制度改革の分野は、タンザニアにおける国家経済開発計画上の重要分野となっており、かつ、わが国の国別援助実施指針上の重要分野にもあげられていることから、同分野の人材を集中的に養成できたことは意義深いものであったと判断できる。

また、3年間に37名という人数が同分野に与え得る効果の大きさと、タンザニア研修員受入実績に占める約1割弱という必ずしも多すぎない割合は、非常に妥当であったといえよう。

3-5 「国家行政」コースの評価

(1) 研修員によるコース評価

研修員に対して各年度の研修終了時にクエスチョネアを配布し、本研修についての評価を質問している。研修コース終了時の評価は、研修内容については最も記憶が鮮明である反面、その評価はあくまで研修員個人の認識であり、研修で得られた知識等を帰国後組織のなかで生かせるかどうかについては、研修員個人の予見にすぎないことに留意する必要があるが、総じて研修員は本研修の内容に満足しており、研修で学んだ知識や理論などに関心、興味を抱き、帰国後おのおのの職場において積極的に活用しようと考えていることがうかがえる。

(2) 今次評価調査時の評価

事前に配布したクエスチョネアを回収・分析するとともに、実際に17名の帰国研修員と面談して意見交換を行った。

クエスチョネアの回収率は1996年5月末の時点で51.4%（37名中19名より回答）である。主な質問に対する回答の概要は、以下のとおり。カッコ内は回答数。

- ① 研修で習得した知識や技術のうち、帰国後どのような点を組織として実践し、導入しようとしたか。
 - ・仕事の期限の厳守（8）
 - ・倫理観の向上（7）

- ・チームによる業務運営の推進（５）
 - ・職員間のコミュニケーションの充実、情報の共有（４）
 - ・職員の組織への帰属意識の向上（３）
 - ・オンザジョブ・トレーニングの実践（１）
 - ・人事情報のデータベース化（１）
 - ・給与制度、年金制度の改善（１）
- ② 上記の実践・導入に際して、どのような点が障害となっているか。
- ・資金不足（７）
 - ・職員の低い士気（公務員の給与が低いことも一因）（４）
 - ・設備が不十分（３）
 - ・職員の能力不足（１）
 - ・閣僚、次官など幹部のコミットメント不足（１）
 - ・公務員庁職員が行政改革に直接参画していないこと（１）
- ③ 上記の障害はどのように克服し得るか
- ・ドナー国等による資金援助の実施（４）
 - ・職員の士気の向上（給与の引き上げなどを伴う）（３）
 - ・研修を通じた高級幹部職員のコミットメント向上（２）
 - ・より多くの職員に対する研修（１）

（３） 公務員庁による評価

① 本研修の成果

研修参加者の行政運営能力や業務に取り組む姿勢に向上がみられ、また、こうした能力向上もあり、帰国後昇進した職員も少なくなく、その結果、政策決定に関与する度合いが著しく増えており、研修成果を具体化できるチャンスが増大している。

本研修が、具体的な制度改革・改善にどのように寄与したかについては、研修終了後まだ日が浅く、判断することが難しい。しかし、帰国研修員は他の職員と比較して、業務の改善について新しいアイデアを数多く有していることは事実であり、今後の活用が強く望まれる。

② 行政改革の進展と本研修の成果との関係

タンザニア政府の行政改革は、下記の６つの分野を中心に進められている。

- ・組織の見直しおよび効率的な行政の運営
- ・人事管理および業務管理の改革
- ・給与制度改革
- ・人事削減および再配置

- ・職員の能力向上
- ・中央政府と地方政府の関係見直し

現在、タンザニア政府はこれらの改革に向けて具体的な行動計画案を作成中である。帰国研修員は、行政改革に関する各種のワークショップに参加するなどして、意見を述べる機会を与えられている。しかしながら現時点で、行政改革の進展と本研修の成果を関連づけることは難しい。なお、公務員庁の幹部といえども行政改革の検討状況について詳しい情報を与えられていない点が問題である。

③ 行政制度・運営に関する研修の重要性

タンザニア政府公務員の各種研修に関する調整機関である公務員庁は、行政改革および効果的・効率的な行政運営のための職員研修を、環境保全分野などと並ぶ研修の重点項目であると考えている。

(4) 本研修の総括評価

本研修の目的は、タンザニア政府が取り組んでいる行政改革、効果的・効率的な行政運営のための業務改善を推進する一助として、わが国の行政運営・人事管理についての制度や、理論を習得することにより、狭義の技術移転とは性質を異にする。

本研修を通じて習得された知識がタンザニアの具体的な制度改革または業務改善に活用されたか否かを判断するためには、ある程度の年月を要することから、最初の研修から2年しか経っていない現時点でそれを判断することは困難である。

一方、研修員の個人レベルでは、本研修が彼らの日常の業務運営手法、公務員意識に影響を与えたことがはっきりとうかがわれ、それをみずから活用し、または部下の育成に役立てようという意欲が感じられる。

問題は、タンザニアにおいては、職員は職務記述書により割り当てられた業務の範囲で責任を持って遂行すればよく、部下が上司から仕事のやり方や意識について指導を受けるといった慣習がないことである。ましてやみずから率先して上司や同僚、組織全体に対して、自己が望ましいと考える手法や意識を浸透させるという風土もない。

要するに、みずからの組織、政府、国家を、みずからが変革していくという意識が不足していると思われる。いかに多くの政府職員あるいは広くタンザニア国民に、こうした意識を醸成させていくことができるかどうか、同国の変革の鍵を握っていると思われる。

第4章 タンザニア政府との協議

4-1 本件研修コースの継続的实施

(タンザニア側の要望)

タンザニア政府は、当初より本研修に総勢80名の職員を参加させたいとの構想を有していたが、まだ、参加総数が当初構想の半分にも達していない。また、本研修は職員の業務遂行能力向上に有益であり、行政改革、行政の効果的・効率的な運営に資するので、引き続き研修を実施してもらいたい。

(調査団の回答)

JICAと人事院の間で協議した結果、継続する必要性は少ないと判断している。理由としては、本研修の意義・有効性は理解できるが、すでに37名の研修員を受け入れており、とりあえず行政改革・行政運営改善の中核をなす職員数としては十分であると考えている。

本研修は、行政・公務員制度およびそれらの運用を幅広くカバーするものであったが、行政改革・運営改善に具体的に参考となるような特定の制度・運営について、さらに掘り下げた内容の研修、あるいはタンザニアと同様に行政改革・公務員制度改善に取り組んでいる他のアフリカ諸国との合同地域別特設研修を要望するかどうか打診したが、タンザニア側からは特に反応はなかった。

4-2 第二国研修

(タンザニア側の要望)

効果的・効率的な行政運営に関する日本の技術やノウハウについて、できる限り多くのタンザニア政府職員が学ぶことができるように、日本からの専門家や帰国研修員をリソースとする行政運営に関するセミナーをタンザニアにおいて開催したいので支援してもらいたい。

(調査団の回答)

多くのタンザニア政府職員に、効果的・効率的な行政運営に対する意識を共有してもらう意味ではいい方法である。問題はセミナーのテーマである。どのようなテーマでセミナーを開催すべきかタンザニア側からアイデアを出してほしい。日本側としては、小椋専門家を中心に組織されたタスクフォースにおいて検討されている、効果的・効率的な行政運営のための25項目のアクションプランが策定された後に、人事院等の専門家によるセミナー支援の可能性を検討してみたい。

4-3 個別研修

(タンザニア側の要望)

日本の制度や運用のなかで、参考になると思われるものはあるが、限られた時間での講義や見学では、その詳細や背後にある日本人の考え方や習慣などがわからないため、それらの制度・運営がタンザニアの社会、風土に適したものかどうか判断できない。こうした背景まで理解できるように、少人数でいいので、タンザニア政府職員を日本の公務員組織に配置し、実際の行政運営がみえるような研修を希望する。

(調査団の回答)

日本での日常業務は日本語で行われているため、日本語を解さないタンザニア政府職員が日本政府内に配置されても何が行われているのか理解できず、研修の効果はあがらないであろう。

4-4 機材の供与

(タンザニア側の要望)

効果的・効率的な行政運営のために下記の機材の購入を要望する〔下記のうち、(1)および(2)についてはすでに「機材供与要望調査票」を提出済みとのことである〕。

- (1) パソコン機材一式——公務員庁の一組織であるタボラ秘書カレッジでは、年間約500名の秘書研修を行っている。最近では、各省庁にもパソコンが普及しつつあり、実際にパソコン業務に従事する秘書にパソコン研修を実施する必要がある。タボラ秘書カレッジにはパソコン研修に必要な機材が欠如しているので、機材を購入したい(経費見込み約2000万円)。
- (2) 電子印刷システム——公務員庁は官報の発行を所管しており、印刷は政府印刷局に依頼している。しかし、印刷局で多大の時間を要し、官報発行は通常6カ月程度遅延するのが現状である。パソコンに打ち込んだ文書を直接印刷する電子印刷システムを導入することは、官報の迅速な発行を可能とし、効果的な行政運営に貢献する。また、電子印刷システムを職員研修教材の印刷にも利用し、より多くの職員が情報、ノウハウを共有できるようにしたい(経費見込み約600万円)。
- (3) パソコン17台——公務員庁では、人事情報のデータベース作成など、一部の管理業務をコンピューター化することを予定している。公務員庁としてこれを達成するため、管理業務を実際に遂行する各課にパソコンを配備したい。
- (4) 電話交換機——通信の手段として電話は不可欠であるが、現在公務員庁に配備されている交換機は、25年も前のもので、故障が頻繁に起こり、各省庁への連絡などの面で業務に多大の支障を来している。ついては、公務員庁に新しい交換機を設置

したい。

(調査団の回答)

帰国後、担当部局に希望の旨を伝える。

4-5 公務員庁次官の招へい

(タンザニア側の要望)

行政改革の実施、および効果的・効率的な行政に向けた業務改善については、公務員庁が中心的な役割を担うことになり、とりわけ事務方のトップである次官の果たす役割は大きい。次官は帰国研修員などの報告を通じて日本の行政・公務員制度に大いに関心を有しており、みずから日本を訪れ、これらの制度・運営を視察することにより、より具体的なイメージを把握し、制度・運営改善の参考にしたいと考えている。訪日時期については、1996年秋を希望する。

(調査団の回答)

帰国研修員などより、行政運営の改善に対する幹部のコミットメントが重要であるとの意見が出された。その意味では行政のトップである次官みずから、こうした改善へのコミットメントを内外に示すことが望ましい。については次官自身の問題意識、日本の制度・運営のどのような点を視察したいか等を含めて、具体的な要請があれば、日本側として検討したい。

第5章 今後の国別特設研修への提言

5-1 国別特設研修の妥当性

第3章3-1で、国別人材育成計画を踏まえた国別特設研修について述べたが、同研修は一般の集団研修とは異なり、特定国の特定開発ニーズに的を絞った研修実施が可能である。また、一般の個別研修と比較して短期間で多くの人材を集中的に養成することが可能である。

国別特設研修は、特定分野の発展に必要な人材を、効率よく研修するため、また、緊急性のある分野（例えばパレスティナのゴミ処理、ボスニア・ヘルツェゴビナの上水道漏水防止等）に必要な人材を養成するうえでは有効と考えられる。

タンザニア国家行政コースは、1986年よりIMFと世界銀行の指導のもとで実施されている構造調整の一環として、1993年よりUNDP（国連開発計画）主導で進められてきた同国の公務部門改革計画に寄与する目的をもって、公務員制度改革分野の専門家派遣と歩調を合わせる形で1994年3月から実施されたが、タイミングとしては非常に的確だったと評価できる。

また、同コースについては、研修ニーズに的確に対応することが可能という国別特設研修の利点を生かすため、事前に調査団を派遣し、タンザニアの関係者からニーズを聴取するなどして、タンザニアの状況を把握することができたことに加え、派遣専門家から常時最新の情報を入手できたことで、現地の実情に沿った研修内容とすることが可能となった。

国別特設研修には、上記のような利点があるが、これを最大限生かすためには、他のJICA事業で実施されているような事前調査は言うまでもなく、研修継続が見込まれる複数年にわたる研修計画策定、さらには本コースのような派遣事業等、他事業との有機的な連携が望ましい。

5-2 研修計画

(1) 基本構想選定の必要性

国別特設研修の場合、1カ国のみを対象にしているため、研修を新設するにあたって、先方政府のニーズ、問題意識を十全に把握することが可能であることから、研修成果とその活用について見通しを立てるなど、研修基本構想を策定することが重要である。特に、成果の活用については先方政府の姿勢や考え方を確認しておくことが望ましい。

ややもするとこれら基本構想は、日本のイニシアティブにより提示されることが多く、相手側政府も研修内容はさておき、研修を実施してもらうことを最優先とする傾向があるため、日本側の案を深く検討することなく受け入れることが多い。しかしながら、真

に研修の実をあげるためには、具体的な計画を相手側政府に作成させるなど、変革のオーナーシップを相手側に持たせることが重要である。また、基本構想を最終版とするにあたっては、日本側の研修実施機関と十分に協議することが望ましい。

(2) 研修年限

本件研修のような国家レベルの制度・改善を目的とする場合には、一定程度の数の中堅行政官を対象とすることとなるが、加えて、現行制度の問題点把握、対処策の策定・提示、対処策の有効性確認、さらに次の段階の問題に対する対処策の策定等のプロセスを考えれば、複数年度にわたる研修の実施が不可欠であると考えられる。したがって、コース開設にあたり、相手側政府に対して研修年限を明確に示すことにより、相手側政府職員研修計画の有効的な策定に資することが重要と考えられる。

(3) 受入研修員数

受入研修員数は研修の目的にもよるが、国の制度改革が目標であれば、その目標達成のために、各組織・部署において中核をなすに必要な最低限の人数がどのくらいかを十分に検討することが必要となる。相手側政府としては、当該制度関係業務に従事している職員をできるだけ多く参加させたいと希望するであろうが、わが国の財政的制約から困難であるばかりか、自分の習得した技術・ノウハウを同僚・部下などにも伝え、個人としてではなく、組織として技術等を共有することの重要性を相手側政府に認識させる観点も踏まえ、受入研修員人数は決定されるべきである。

(4) 研修内容

国別特設では相手側政府のニーズが把握しやすいことから、そのニーズに合致した研修内容とすることは当然のことである。さらに、同じ国から毎年同一の対象分野を担当する研修員が来日することから、それら研修員を通じて母国における改革の進捗状況や前年度の研修コースに対する評価を聴取し、研修内容を相手側の最新ニーズに合致させることが可能であるし、また、そのように努めるべきである。

5-3 最終目標を達成するためのアフターケア

(1) 研修員の希望

今回、アフターケアについてクエスチョネアにより研修員に希望を聴取したところ、「日本の行政・公務員制度に関する情報誌の送付」「研修参加者等が制度改革・改善を実現するに際して直面した問題の解決に資するための研修」などの回答が多かった。

情報誌の送付については、実際問題としてすべての研修員に定期的に英文の情報誌を送付することは困難であり、また、それらの情報誌がどの程度活用され、あるいは参考になるか疑問である。なお、本研修の実施団体である人事院は、研修員帰国後、当該研

修の概要を記した研修レポートを研修員に送付し、研修について記憶を新たにしてもらうとともに、その際に研修終了後の状況や必要な情報等の有無を聴取し、具体的な要望が出された場合には、可能な限りその要望に応えるという体制をとっている。

アフターケア研修については、2年ないし3年の時間をおいて、相手側政府の問題意識、解決すべき課題が明確になった段階で実施されれば、効果はあがるであろう。

(2) 研修の評価・アフターケアのための協議

研修の成果を的確に評価・把握することは、アフターケアの第一歩であり、また、評価調査を通じて、どのようなアフターケアが真に必要なかを先方と協議し、当該協議に基づき具体策を展開していくという体制をつくることが望ましい。

こうした協議において留意すべきことは、今後どのような支援が必要か、どのような方策をとるべきかについて、ややもすると日本側がイニシアティブをとってしまうことである。重要なことは、相手側政府に必要なアフターケアについて考えさせることであり、日本側は相手側から提案されたアフターケアの方策について、効果的な支援ができるか否かを判断することにとどめるべきであろう。

なお、今回の評価調査では、本研修を担当した人事院職員の参加を得ることができたため、効果的な評価・協議が可能となった。さらに、人事院からタンザニア政府に派遣されている小椋専門家、さらに1993年の「専門家派遣・研修員受入要請背景調査」時に参画したJICAタンザニア事務所研修担当のMr. Msoffeも評価・協議に加わったため、より充実したものとなった。ただし、本評価調査団は第3回目の研修終了後1カ月しか経ていない時点で行われたが、研修成果の定着に必要な一定の時間を経た後に、改めてアフターケアの協議を行うことが望ましい。

第6章 総括

6-1 国別特設研修開設と「国家行政」

第3章3-1の記述との重複を恐れずにいえば、従来からJICAでは主としてセクター（分野）を中心として事業が展開され、また、組織体制もセクターを軸としたものとなっていたが、地域別・国別アプローチの重要性についての認識が高まるなかで、本部研修事業部においても1991年度から、地域別の体制へと再編成されるに至った。

この「国別特設研修」は、そうした動きのなか、国別アプローチ強化策の一環として当該国の持つ固有の、あるいはニーズの高い開発課題に効率よく応えるため集中的に人材育成を行おうとするものであり、その結果として「人材育成計画」を具現化し、当該開発課題に直接的影響を及ぼすことが可能となるべく期待され得る制度のひとつとなった。

ところで国別「人材育成計画」は、言うまでもなく「国別援助実施指針」（あるいは、「国別事業実施基本計画」）に基づくが、タンザニアの場合は、その「国別援助実施指針」について、わが国協力重点分野の背景情報が必ずしも十分でなかったため、1993年度に、①人づくりに必要な人材開発等のニーズ把握、②毎年実施している「要望調査」の再確認、③同ニーズ把握に基づく専門家派遣事業と研修事業の有機的組み合わせの可能性調査等を目的として、「人材育成計画」策定に関する要請背景調査団が派遣された。

同調査団は、その準備作業として、既存の援助実施指針のなかで援助重点分野を把握するとともに、IMFやUNDPとともに構造調整の基軸である世界銀行の報告書により、開発分野ごとの現状および問題点の把握を行った。また、同指針のなかでの研修員受入と専門家派遣とが、過去5カ年どの程度重点分野に沿っていたかを再検討し、将来の協力対象分野の優先度、およびわが国のそれに対する対応可能性等について、現地協議、質問票の配布・回収により数量的にも把握した。

こうした周到な準備段階を経るなかで、その当時、それまでの伝統的な援助対象分野であった「道路・交通」「農業協力」「医療協力」を継続するとともに、構造調整に着手しすでに10年目に入ろうとするタンザニア政府が直面している最大の課題のひとつである「公務員制度改革」を、当面の協力対象分野に取り上げた。

タンザニアの構造調整計画の内容は、複数政党制の新規導入や、輸出・投資促進のためのインフラストラクチャーづくりのための経済改革の他、公社・公団の整理縮小、雇用促進等大規模なもので、国家開発計画すなわち国家構造改革計画といえるものであり、なかでも「公務員制度改革」はその意味で「国家行政」の要であったが、改革それ自体、政党政治の発達同様遅々として進展しなかった経緯がある。

しかしながらここ最近では、UNDPをはじめとするドナー側からの協力により、前述

のように一定の目標を達成できる程度に進展をみせているといえる。

6-2 終了時評価に関する所感

今回の終了時評価は、事前にコースに参加した帰国研修員にクエスチョネアを送付し、現地でそれらを回収しつつ、分析結果を取りまとめたこと、および団員によるセミナーの開催、さらに小椋専門家の本コースに対する側面的フォロー等で構成されている。

通常の場合、評価は帰国研修員に対するクエスチョネアの回答をベースにした聴き取り調査を中心とするが、吉住団員の2回のセミナーにより研修効果をさらにあげようとする試みは、調査内容に「張り」を持たせた意味で効果的であった。

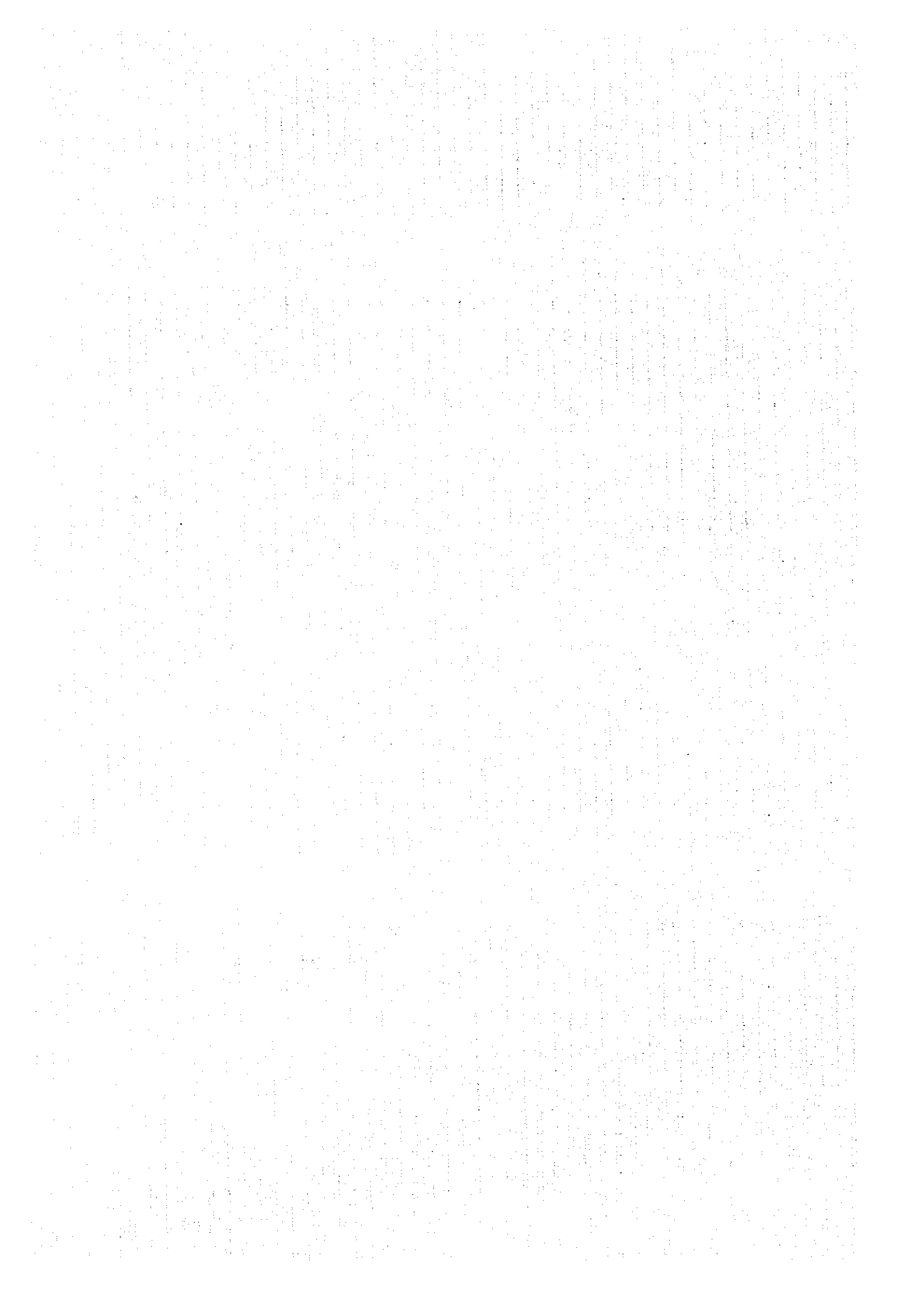
また、第5章で述べられたように、小椋専門家の業務内容が軌をひとつにして本コースの現地でのフォローにセットされたため、研修のややもすれば陥りがちな「一過性」をできる限り克服する仕組みを構築することが可能となった。

同時に、同専門家がこれら帰国研修員を核としたタスクフォースを組織し、彼らの自主的な制度改革に向けた内圧を高め、タンザニアの「公務員制度」の基礎資料の整備に協力を継続していることは、1961年の独立後、欧州、東欧・中国をモデルとして、アフリカ社会主義実現を比較的ゆったりとめざしてきた同国の30年余の歴史のなかでは、特筆すべきできごとである。

しかしながら、本来の意味での全体的評価は、時期尚早は無論のこと、これらの組み合わせのほか、さらには現地における普及活動（たとえば第二国研修）の実施、改革の実をさらにあげるために、タンザニア行政機構上絶対的な影響力を持つ次官の日本招へいを行う等が追加され、その後、数年を経て下されるべきものなのかもしれない。

さらにいえば、歴史的・文化的、まして文明的にもまったく異なる独立後日の浅い東アフリカの一国に、このようにして「公務員制度改革」というソフトの分野で日本的制度／行政システムを導入しようとするとき、果たしていつ、どのような形で成果があがり、それが目に見えあるいは感じられ、または数字で表すことができれば一応の納得がいくのか、通常の「技術協力」以上のことが期待される壮大な試みに違いない。なぜなら、当該分野の根底には確固たる固有の職業倫理が存在するからである。

資 料



MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITY CONCERNED
OF
THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
ON
THE COUNTRY FOCUSED TRAINING COURSE
ON
NATIONAL GOVERNMENT ADMINISTRATION FOR TANZANIAN OFFICIALS

The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as "the team"), organized by Japan International Cooperation Agency (JICA) and headed by Mr. Eitaro MITOMA, visited the United Republic of Tanzania from March 17th to March 26th, 1996, for the purpose of evaluating the training course in the field of National Government Administration (hereinafter referred to as "the course") implemented with cooperation by the National Personnel Authority (NPA) of Japan, which had been carried out since 1994, inviting 37 Tanzanian officials.

During its stay in Tanzania, the team had a series of meetings to evaluate the overall effect of the course and jointly held the seminars with the authorities concerned of the Government of the United Republic of Tanzania with respect to how to improve government administration.

As the result of the meetings, both parties shared the view that this course had contributed to the Civil Service Reform Programme of Tanzania which has currently been carried out since 1993.

A Summary Report of the Meetings and a list of the attendants are attached as Appendix 1 and 2.

at Dar es Salaam, March 25th, 1996

三 井 英 二 郎

Mr. Eitaro MITOMA
Head of the Japanese Evaluation Team,
Japan International Cooperation Agency.



Mr. Joseph A. M. Rugumyamheto
Principal Secretary,
President's Office,
Civil Service Department.

CONTENTS

APPENDIX 1 SUMMARY REPORT

APPENDIX 2 LIST OF ATTENDANTS

1 Background

2 Evaluation of the course effect

1) Impact of a Country Focused Training Course

2) Major achievement by the implementation of this course

3) Changes introduced to government administration by ex-participants
of the course.

4) Concrete measures or action plans to utilize the new ideas obtained
by the participants.

3 Civil Service Reform programme in Tanzania

4 Suggestion for the future cooperation

SUMMARY REPORT

1. BACKGROUND

The United Republic of Tanzania, since 1986, has been conducting large-scale reform aimed at a market-oriented economy according to the structural adjustment plan recommended by IMF and the World Bank, the so-called Economic Reform Plan. As a part of its reforms, beginning of 1993, the Government of Tanzania launched the implementation of the Civil Service Reform Programme (hereinafter referred to as CSR) with the focus on achieving a small, efficient and effective administration, encouraging the development of human resource management in public sectors, retrenching about 50,000 employees and redeployment of officials.

Under these circumstances, JICA sent a mission in 1993 to Tanzania and received requests from the Tanzanian government for a specialist in the field of reform of civil service administration, as well as a training course on modern personnel management in public sectors and efficient and effective administration for its government officials.

In response to these requests, the Japanese government has held a Training course since 1994 for 3 years inviting 37 Tanzanian officials, and has sent an expert from the National Personnel Authority (NPA) from 1994 for 2 years.

The purpose of the course was to establish, through comparative study between the current situations in Tanzania and Japan, clear concepts about a small, efficient and effective administration and how to develop human resource management.

Since the above three-year-training course ended in 1996, the Japanese Evaluation Team visited Tanzania for the purpose of evaluating their effect and impact on Tanzanian government administration.

2. EVALUATION OF THE COURSE EFFECT

1) Impact of a Country Focused Training Course

In comparison with ordinary group training course to which only one person is allocated per course per year per country, this Country Focused Training Course had offered the Tanzanian government the opportunity to send 37 people during 3 years. Eventually the course contributed to train sufficient number of people who are directly involved in the CSRP in a short time. They will be expected to be core officials in initiating actions for better public administration in Tanzania. In this context, it was very timely, effective, and efficient.

- * Many people requested to continue this course for some more years.
- * It is noted that none of the participants have left their duties; all of them are still being involved in the Civil Service Reform.

2) Major achievement by the implementation of the course

According to the questionnaires, the following points were mentioned by most of the ex-participants.

- Improvement of the knowledge and skills
- Promotion; partly because of the participation to the course
- Better performance (punctuality, team work spirit, motivating subordinates into decision making)

3) Changes introduced to government administration by ex-participants

Though it could be difficult to expect the tangible changes introduced since the course has just ended in 1996 Tanzania has been trying to create its own national administration system learning also from other donor agencies and the following were mentioned to have improved, for which the knowledge and skills of ex-participants were utilized.

- Pay system
- Capability of policy analysing

4) Concrete measures or action plans to utilize the new ideas obtained by the ex-participants

- Involvement of the ex-participants into the Organization and Efficiency Reforms is undergone.
- * Un umbrella component for the CSRP implementation includes redefining the roles and functions of Government ministries

3. CIVIL SERVICE REFORM PROGRAMME IN TANZANIA

See the attached "PROGRAMME REVIEW AND SHORT TO MEDIUM TERM (1996-1999) ACTION PLANS (working Draft)" by the President's Office Civil Service Department issued in Nov. 1995.

4. SUGGESTION FOR THE FUTURE COOPERATION

Based on the series of evaluation meetings and discussions, both parties shared the view that this cooperation contributed to training the key officials who are promoting the CSRP of Tanzania, which is scheduled to be over by 1997. Therefore this country focused training course should be terminated by 1996. In order to achieve the overall goal which is to establish an effective and efficient Public Administration, however, the mission also confirmed that the following components are to be prioritized as guided in the Ministerial Organization and Efficiency Reforms.

- 1) Organisation and efficiency reviews;
- 2) Civil Service personnel control and management;
- 3) Pay reform;
- 4) Capacity building;
- 5) Retrenchment and redeployment; and
- 6) Local Government Reform.

Concrete measures

4-1. Forming an incorporated task force team

Both parties suggest that an incorporated task force team be formed in consultation with Mr. Ogura (JICA expert in the Civil Service Department) to realize an effective and efficient public administration by improving the following 25 items.

- 1) Use of computers;
- 2) Maintaining personnel record systems;
- 3) Monitoring personnel development and movement;
- 4) Appraisal system;
- 5) Recruitment in the Civil Service;
- 6) Job rotation;
- 7) Manpower control;
- 8) Administrative inspection (manpower audit):

- 9) Maintenance of work discipline and moral;
- 10) Relationship between the CSD and CSC;
- 11) On the Job Training;
- 12) How to reduce red-tape in the CSD;
- 13) Introduction of ethics training programme;
- 14) Publications of misconduct statistics of Civil Servants;
- 15) Export of Tanzanian expert to other countries;
- 16) Remuneration;
- 17) Leave;
- 18) Discipline. Disciplinary action;
- 19) Labour Union;
- 20) Equity process;
- 21) Employee status;
- 22) Low moral;
- 23) Poor supervision;
- 24) Poor record keeping;
- 25) Corruption.

4-2. In Country Training

In order to share the knowledge and work ethic of "an effective and efficient public administration" with as many Tanzanian officials as possible within as little cost as possible, it was suggested that "In Country Training" where the ex-participants in collaboration with a support of Japanese expert(s) hold seminar(s) under the guideline of the CSRFP would be appropriate. The evaluation team agrees to propose the possibility of holding such a training course in consultation with agencies concerned in the Japanese Government.

Conclusion

The team is encouraged by those who are enthusiastically promoting the CSRFP. Recognizing the fact that this reform has been promoted steadily, therefore JICA shall continue to support its reform effort.

LIST OF ATTENDANTS AT THE MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE EVALUATION TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

JICA (Japan International Cooperation Agency)

The Japanese Evaluation Team

1. Mr. Eitaro MITOMA (Team leader)
Director, Training Division, Kyusyu International Center, JICA
2. Mr. Yukiya YOSHIKUNI (Government Administration)
Deputy Director, International Affairs Division, National Personnel Authority
3. Ms. Mikiko TANAKA (Planning and Coordination)
Staff, Third Training Division, JICA, HQ

JICA Tanzania office

1. Mr. Hiromasa KAWAZOE
Resident Representative
2. Erito UCHIYAMA
Assistant Resident Representative

The authorities concerned of United Republic of Tanzania

Civil Service Department, President's Office

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. Mr. Joseph A.M. RUGUMYAMHETO | Principal Secretary |
| 2. Mr. Samson K. FIMBO | Director of Training |
| 3. Mr. E. T. MKAMA | Director of Establishment |
| 4. Mr. G. B. KANJA | Principal Administrative officer,
Overseas training |
| 5. Ms. G. K. MPAKA | Assistant Director, Gender Issues |
| * 6. Mr. F. S. H. MMBAGA | Staff Grade Section, Establishment |
| * 7. Ms. S. M. LYIMO | Manpower Planning and Allocation |
| 8. Mr. G. D. YAMBESI | Policy Analysis |
| 9. Mr. E. R. MAYOWERA | Management Services |
| 10. Mr. Joachim NDIRACHUZA | Establishment |
| * 11. Mr. E. A. K. MARENGA | Training and Recruitment |
| * 12. Ms. Celina WAMBURA | Establishment |
| 13. Mr. Chacha J. NGUTUNYI | Training and Recruitment |
| 14. Ms. O. A. MONGI | Gender Issues |
| * 15. Ms. T. A. NDEMANGE | Senior Administration Officer |
| * 16. Mr. C. A. SWAI | Assistant Director |
| * 17. Mr. T. E. W. KALUWA | Director of Administration Personnel |

Other Ministry and Department

* 1. Ms. M. K. MWAKOSYA	Head of Administration, Min. of works
* 2. Ms. A. A. KYAMA	Senior Training Officer 1, Min. of Energy & Minerals
* 3. Mr. W. O. ABONGO	Senior Training Officer 1, Planning Commission
* 4. Ms. I. P. NGWALLE	Senior Personnel Officer, Planning Commission
* 5. Ms. Lydia NGWALE	Senior Personnel Officer, Min. of Health
* 6. Ms. A. V. K. MMUNI	Principal Administration Officer, Min. of Work
* 7. Mr. A. J. MANUEL	Planning Officer 3, Min. of Lands
8. Mr. M. D. MUGYABUSO	Min. of Energy and Minerals
9. Mr. J. W. CHIKANDO	Min. of Works

Zanzibar Government

1. Mr. S. A. MOSI	Corporation Secretary Z.S.T.C. Z'bar
2. Mr. M. A. AHMED	P.B.Z. Z'bar
3. Mr. B. G. BILAL	Labour Commission Z'bar
4. Mr. I. R. MAPURI	Dep. Commission Z'bar
5. Mr. H. M. ALI	Reg. Adm. Z'bar
* 6. Mr. S. M. HUSSEIN	Commissioner Public Investment - Finance Z'bar
* 7. Ms. N. BORAFIA	Senior External Finance (1) Dar es Salaam
8. Dr. H. R. HIKMANY	Commissioner - External Finance - Z'bar
9. Mr. J. A. YUSSUF	Personnel Officer ZMC Z'bar
10. Mr. A. H. MSOMA	Chief Minister's Office Z'bar
11. Mr. A. S. ABDULLA	Planning Commission Z'bar
12. Mr. B. O. HASSAN	PS. Local Govt. Z'bar
13. Mr. A. V. ALI	Civil Service Dept. Z'bar
14. Mr. R. M. MWINYI	Deputy Principal Secretary Revolutionary Council Z'bar
15. Mr. J. A. JUMA	Deputy Principal Secretary Chief Minister's Office Z'bar
16. Mr. A. K. MOH'D	Director - Planning/Adm. - Finance - Z'bar
17. Mr. Y. H. YAKOUT	Planning Commission Z'bar
* 18. Mr. F. T. FATAWI	Principal Administration Officer - Finance Z'bar
19. Mrs. E. MBARAK	Chief Account- Finance Z'bar
20. Mr. J. B. RAPHAEL	Director - Ext. Finance Z'bar
21. Mr. H. H. WAMBI	Director - Civil Service Z'bar
22. Mr. M. HUSSEIN	Deputy Principal Secretary (BLM) Z'bar
23. Mr. H. M. HAJI	Senior External Finance Z'bar
24. Mr. A. H. HAFIDH	Ministry of Finance Z'bar
25. Mrs. K. H. SALEH	Ministry of Finance Z'bar

*26. Mr. M. YUSSUF

Director- External Finance - Dar es Salaam

27. Mr. B. MURUNZI

SHIHATA- Z'bar

28. Mr. S. HAJI

* JICA ex-participants

DAILY NEWS

ISSN 0054-3018

No. 4391 PRICE: 300/-

TANZANIA

THURSDAY, MARCH 11, 1964

Civil servants warned against bribes

By *DAILY NEWS* Reporter
CIVIL servants have been warned against accepting bribes from rich people bent on weakening government performance for their personal advantage.

The warning was given by an official of the Japan International Co-operation Agency (JICA), Mr Y. Yoshizumi at a one-day seminar in Dar es Salaam yesterday.

"A briber examines the characteristics of employees and at-

tacks their weak points. You are required to firmly reject any temptation to take a bribe," he warned senior civil servants from the Civil Service Department.

He said that civil servants who were easily tempted to receive bribes had "strong desire for money"; and that most of them loved pleasure more than any thing else.

Victims of bribes always give many complaints, were vain, soft-hearted and weak-willed persons who were easily invited to have

coffee with the briber, Mr Yoshizumi said.

Mr Yoshizumi who was presenting a paper on "Effective and efficient public administration", said that one's actions reflected upon one's profession.

Assistant Director of Staff Grade Section, Directorate of Establishment, Civil Service Department, Mr Frederick Mmbaga, told the seminar that "failure or success of the government will solely depend on the performance level of government em-

ployees.

"For the sustenance of good governance, we need a good, efficient and rule-bound government service. Government employees should be nurtured in making sure that they always discharge their duties with efficiency, diligence and fidelity," Mr Mmbaga said.

The workshop was organised by JICA to evaluate participants of its first course held in Japan for senior civil servants; particularly supervisors.













3 年度別研修員リスト






平成5年度 タンザニア国別特設「国家行政」研修員リスト

LIST OF PARTICIPANTS IN "NATIONAL GOVERNMENT ADMINISTRATION"

国際協力事業団
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

As of March 31, 1994 No. 1

No.	Photo	Name	Date of Birth	Present Post	Mailing Address
1		Mr. Wilson Odiero <u>ABONGO</u> アボンゴ	Dec. 26, '54	Senior Training Officer, Principal Secretary, Planning Commission	The Planning Commission, Principal Secretary, P. O. Box 9242, Dar Es Salaam, Tanzania
2		Mr. Julius Manuel <u>ASENSO</u> アセソ	Dec. 9, '61	Planning Officer, Regional Development Director, Regional Commissioner's Office, Prime Minister's Office	RDO, P. O. Box 299, Bukoba, Tanzania
3		Ms. Nawal Masoud <u>BORAFIA</u> ボラファイア	Sep. 17, '47	Senior External Finance Officer, Ministry of Finance Zanzibar	Ministry of Finance, P. O. Box 1154, Zanzibar, Tanzania
4		Mr. Mathias Malome Meinrad <u>CHIKAWA</u> チカウエ	May 30, '51	Director, Administration & Personnel Department, State House	State House, P. O. Box 9130, Dar Es Salaam, Tanzania
5		Ms. Patricia Martin <u>MAGOGO</u> マゴゴ	Aug. 15, '49	Director of Training and Recruitment, Principal Secretary, President's Office, Civil Service Department	Civil Service Department, P. O. Box 2483, Dar Es Salaam, Tanzania
6		Mr. Bakari Abdallah <u>MAHIZA</u> マヒザ	Oct. 28, '48	Director of Planning, Principal Secretary and Secretary to The Planning Commission Planning Commission	The Planning Commission, P. O. Box 9242, Dar Es Salaam, Tanzania
7		Ms. Chausiku Hadji <u>MANGARA</u> マンガラ	Jun. 6, '53	Principal Administrative Officer, Administrative & Policy Division, Principal Secretary, President's Office Civil Service Department	Principal Secretary, Civil Service Department, P. O. Box 2483, Dar Es Salaam, Tanzania
8		Mr. Frederick Shaaban Hinda <u>MMBAGA</u> ンバガ	Jul. 7, '50	Principal Administrative Officer, Principal Secretary, President's Office Civil Service Department	Principal Secretary, President's Office Civil Service Department, P. O. Box 2483, Dar Es Salaam, Tanzania
9		Ms. Zainab Haji <u>PANDU</u> パンデュ	Mar. 26, '37	Senior External Finance Officer, Head of Asian Desk, Dept. of External Finance & International Cooperation, Ministry of Finance, Zanzibar	Ministry of Finance, P. O. Box 1154, Zanzibar, Tanzania
10		Mr. Erasmus Theonest <u>RUGARABAMU</u> ルガラバム	Apr. 29, '60	Establishment Officer, Ministry of Agriculture	Ministry of Agriculture, P. O. Box 9192, Dar Es Salaam, Tanzania
11		Ms. Celina <u>WAMBURA</u> ワンブラ	Aug. 16, '50	Principal Administrative Officer, Personnel Section, Personnel and Administration Dept., Principal Secretary, Ministry of Finance.	Principal Secretary, Ministry of Finance, P. O. Box 9111, Dar Es Salaam, Tanzania
12		Mr. John Patrice <u>YAMO</u> ヤモ	Dec. 2, '49	Principal Training Officer and Head of Overseas and Local Training, Principal Secretary, Civil Service Department	Principal Secretary, Civil Service Department P. O. Box 2483, Dar Es Salaam, Tanzania

No.	Photo	Name	Date of Birth	Present Post	Mailing Address
13		Ms. Immaculate Peter NGWALLE イマキュレタ ピーター ングワレ	Nov. 17, '59	Personnel Officer, Planning Commission 計画委員会 人事課長	Planning Commission, P. O. Box 9242, Dar Es Salaam, Tanzania
14		Mr. Anastase R. RWEGAYURA アナスタス R. ルエガユラ	Apr. 7, '50	Director of Administration and Personnel, Ministry of Foreign Affairs and International Cooperation 外務省 官房長	P. O. Box 9000, Dar Es Salaam, Tanzania
15		Ms. Thecla Walter SHANGALI セクラ ウォルター シヤンガリ	Sep. 23, '49	Regional Administrative Officer, Regional Development Director Kilimanjaro Region 地域開発局(キリマンジャロ)管区事務局長	P. O. Box 3042, Moshi, Tanzania
16		Mr. Christopher A. SWAI クリストファー A. スワイ	Dec. 4, '44	Principal Administrative Officer, Civil Service Department 公務員庁 首席行政官	P. O. Box 2483, Dar Es Salaam, Tanzania
17		Mr. Daniel WAZIRI ダニエル ワジリ	Sep. 22, '46	Regional Administrative Officer, Regional Development Director-Coast Region 地域開発局(コース)事務次長	P. O. Box 30080 Kibaha, Tanzania

平成6年度 タンザニア国別特設「国家行政」研修員リスト

LIST OF PARTICIPANTS IN "NATIONAL GOVERNMENT ADMINISTRATION FOR TANZANIAN OFFICIALS"

国際協力事業団
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

As of February 21, 1995 No. 1

No.	Photo	Name	Date of Birth	Present Post	Mailing Address
1		Mr. Fatawi Tahir FATAWI フアタウィ タヒル フアタウィ	Jan. 30, '49	Senior Personnel and Administrative Officer, Ministry of Finance, Zanzibar ザンジバル政府大蔵省 主席人事管理員	Ministry of Finance, P. O. Box 1154, Zanzibar
2		Mr. Said Mohamed HUSSEIN サイド モハメッド フセイーン	Apr. 9, '52	Commissioner of Public Investment, Department of Public Investment, Ministry of Finance, Zanzibar ザンジバル政府大蔵省 財政官	Ministry of Finance, P. O. Box 1154, Zanzibar
3		Mr. Hajji Nassor M. KACHECHELE ハッジ ナッソル N. カチエチエレ	Oct. 12, '48	Regional Administrative Officer, Regional Development Director-Kigoma 地域開発局(キゴマ)事務次長	RDD's Office, P. O. Box 125, Kigoma, Tanzania
4		Mr. Thomas Eseki Wahyungi KALUWA トマス エセキ ワヒユンギ カルワ	Jan. 1, '45	Regional Administrative Officer, Regional Development Director-Rukwa Region 地域開発局(ルクワ)事務次長	P. O. Box 128, Sumbawanga, Rukwa Region, Tanzania
5		Mr. Crispin M. MAGOGO クリスピン M. マゴゴ	'47	Director of Research, Recruitment and Training, President's Office 大統領府 研究局長	P. O. Box 9123, Dar Es Salaam, Tanzania
6		Mr. Eric Avelyn Kibangura MARENGA エリック アヴェリン キバングラ マレンガ	Jul. 24, '46	Principal Training Officer, Civil Service Department 公務員庁 首席研修官	Principal Secretary, Civil Service Department, P. O. Box 2483, Dar Es Salaam, Tanzania
7		Mr. Hab MKWIZU ハブ ムクワイズ	Oct. 27, '57	Deputy Clerk to the Cabinet, President's Office 大統領府 次席内閣補佐官	President's Office (State House), P. O. Box 9120, Dar Es Salaam, Tanzania
8		Ms. Ruth Hiyob MOLLEL ルース ヒヨブ モレル	Jan. 6, '51	Principal Establishment Officer, Civil Service Department 公務員庁 首席人事管理官	P. O. Box 2483, Dar Es Salaam, Tanzania
9		Ms. Pericy MWAMBA ペルシ ムワンバ	Feb. 21, '50	Principal Administrative Officer, Ministry of Health 厚生省 首席行政官	P. O. Box 9083, Dar Es Salaam, Tanzania
10		Ms. Tabu Aton NDEMANGE タブ アトン ンデマンゲ	Dec. 15, '51	Senior Administrative Officer, Civil Service Department 公務員庁 主席行政官	P. O. Box 2483, Dar Es Salaam, Tanzania
11		Mr. Alois Emil NDEPARIKA アロイス エミル ンデパリカ	Dec. 1, '49	Principal Administrative Officer, Civil Service Department 公務員庁 首席行政官	P. O. Box 2483, Dar Es Salaam, Tanzania
12		Ms. Lydia NGWALE リディア ングアレ	Feb. 15, '46	Director of Administrative and Personnel, Ministry of Science, Technology and Higher Education 科学技術高等教育省 総務長	P. O. Box 2645, Dar Es Salaam, Tanzania

As of January 16, 1996

平成7年度 タンザニア国別特設「国家行政」研修員リスト
LIST OF PARTICIPANTS IN "NATIONAL GOVERNMENT ADMINISTRATION FOR TANZANIAN OFFICIALS"

No.	Photo	Name	Date of Birth	Present Post	Address for Correspondence
1		Mr. Wendelin Prosper Mtolera MATUMULA マトウムラ	Dec. 20, '37 (D-95-02359)	Assistant Director, Principal Secretary President's Office, Civil Service Department 公務員庁 主務秘書官	P. O. Box 2483 Dar es Salaam Tanzania
2		Mr. Muhammad Yussuf MSHAMBA ムスフ	Apr. 11, '47 (D-95-02360)	Director, Department of External Finance & International Relation Ministry of Finance ザンジバル政府大臣省 外部財政国際関係局長	P. O. Box 6862 Dar es Salaam Tanzania
3		Mr. Winston Ndaiije MOGOILE モゴイル	Dec. 15, '46 (D-95-02361)	Regional Administrative Officer Regional Development Director-Mwanza Region 地域開発局(ムワンザ)事務次長	Regional Development Director P. O. Box 119 Mwanza Tanzania
4		Ms. Anastasia Valenti Konrad MMUNI ムニ	Feb. 22, '44 (D-95-02362)	Principal Administrative Officer Grade I Ministry of Works 労働省 主務行政官	Ministry of Works P. O. Box 9423 Dar es Salaam Tanzania
5		Ms. Matilda Kenani MWAKOSYA ムワコシヤ	Jun. 14, '42 (D-95-02363)	Principal Establishment Officer Grade I Ministry of Works (Central Government Stores) 労働省 主務人事管理官	P. O. Box 9150 Dar es Salaam Tanzania
6		Ms. Adili Peter Sems MGONJA マヂリ	Feb. 27, '49 (D-95-02364)	Coordination Officer The State House 大統領府法制局 調整官	President's Office P. O. Box 9120 Dar es Salaam Tanzania
7		Mr. Adamu Ahmad KYAMA キヤマ	Oct. 4, '52 (D-95-02365)	Senior Training Officer I Ministry of Energy and Minerals エネルギー・鉱物資源省 上席研修官	Ministry of Energy and Minerals P. O. Box 2000 Dar es Salaam Tanzania
8		Mrs. Sellina Mkasufari LYIMO リモ	Oct. 21, '58 (D-95-10012)	Acting Assistant Director President's Office, Civil Service Department 公務員庁 主務人事管理官	Civil Service Department P. O. Box 2483 Dar es Salaam Tanzania

4. 年度別研修日程表

平成5年度 特設タンザニア連合共和国政府職員国家行政研修日程表

日 程	午前 (10:00-12:30)	午後 (2:00-4:30)
3月30日 (水)	来日	
3月31日 (木)	JICAオリエンテーション	
4月1日 (金)	JICAオリエンテーション (日本の教育)	JICA 利メンション (日本社会の特徴) 国際大学大学院教授 犬飼 一郎
2日 (土)		
3日 (日)		
4日 (月)	開講式, オリエンテーション, 「日本の行政制度と公務員制度」 人事院管理局監理官 小椋 伊太郎	人事院 事務総長表敬
5日 (火)	「定員管理」 総務庁行政管理局行政情報システム企画課 小高 章	「行政監察」 総務庁行政監察局企画調整課企画官 宮川 万里夫
6日 (水)	「雇用調整」 文教大学人間科学部教授 小山田 英一	「民営化及び雇用調整」 JR東日本人事部人事課長代理 菅原 天意
7日 (木)	「日本の経済発展とマクロ経済政策」 大蔵省財政金融研究所国際交流室長補佐 小口 一彦	「ペーパーレスシステム」 特許庁職員 (見学を含む)
8日 (金)	「人事情報システム」 NTT人事部企画課課長補佐 中田 勝巳	「民営化以降のスリム化状況」 NTT労働部企画化企画係長 榊原 明
9日 (土)		
10日 (日)	見学旅行	東京→京都
11日 (月)	市内見学	都々城農業協同組合訪問
12日 (火)	京都中央卸売市場見学, 堀場製作所訪問	京都→東京
13日 (水)	「モラルとモラール」 国際人事委員会委員 田代 空	同左
14日 (木)	「発展途上国における開発と行政」 成蹊大学経済学部教授 広野 良吉	同左
15日 (金)	(9:30~)最終討論 (11:15~)評価会, 閉講式 田代, 小椋	
16日 (土)	帰国準備	
17日 (日)	離日	

平成6年度 特設タンザニア連合共和国政府職員国家行政研修日程表

日程	午前 (10:00-12:30)	午後 (14:00-16:30)
2月21日 (火)	来日	
2月22日 (水)	JICAブリーフィング	プログラムオリエンテーション
2月23日 (木)	JICAオリエンテーション	
2月24日 (金)	JICAオリエンテーション	
2月25日 (土)		
2月26日 (日)		
2月27日 (月)	10:00-10:30 開講式 「日本の公務員制度」 人事院管理局国際課長 佐久間 健一	同左
2月28日 (火)	「モラルとモラール」 国際人事委員会委員 田代 空	同左
3月1日 (水)	「内閣の機能と役割」 総理府内閣総理大臣官房参事官 勝野 堅介	同左 16:30-17:00 人事院事務総長表敬
3月2日 (木)	「予算管理と財政改革」 大蔵省主計局調査課係長 富安 泰一郎	「定員・組織管理」 総務庁長官官房企画課課長補佐 千野 雅人
3月3日 (金)	「日本の人事管理とその変容」 専修大学経営学部専任講師 永井 裕久	同左
3月4日 (土)		
3月5日 (日)		
3月6日 (月)	「民営化とリストラクチャリング (訪問・見学)」 JR東日本国際部課長代理 川口 義輝	新幹線運行本部、自動改札等見学
3月7日 (火)	「開発途上国における開発と行政」 成蹊大学経済学部教授 広野 良吉	同左
3月8日 (水)	「農業振興の基盤」 八千代国際大学政治経済学部教授 大内 穂	同左
3月9日 (木)	見学旅行 東京→広島	平和記念資料館等見学 (広島泊)
3月10日 (金)	卸売市場、農業協同組合見学	広島市内見学 (広島泊)
3月11日 (土)	宮島見学	広島→東京
3月12日 (日)		
3月13日 (月)	「タンザニアの公務部門改革 (発表・討議)」 人事院管理局企画官 尾西 雅博	同左
3月14日 (火)	「日本とタンザニアの比較 (討議)」 国際人事委員会委員 田代 空	評価会、閉講式
3月15日 (水)	帰国	

平成7年度 特設タンザニア連合共和国政府職員国家行政研修日程表

日 程	午前 (10:00-12:30)	午後 (14:00-16:30)
1月16日 (火)	来 日	
1月17日 (水)	JICAオリエンテーション	ブローチオリエンテーション (人事院)
1月18日 (木)	JICAオリエンテーション	
1月19日 (金)	JICAオリエンテーション	
1月20日 (土)	JICAオリエンテーション	
1月21日 (日)	自由行動	
1月22日 (月)	10:00-10:30 開講式 「タンザニアの公務部門改革(発表・討議)・I」 カンパニレポートの発表とまとめ	同左
1月23日 (火)	「行政運営と公務員制度」 人事院管理局国際課長 佐久間 健一	同左 16:30-17:00 事務総長表敬 18:00-19:00 レセプション
1月24日 (水)	「Motivation and Discipline」	国際人事委員会委員 田代 空
1月25日 (木)	府中刑務所訪問 (法務省)	航空宇宙技術研究所 (科学技術庁)
1月26日 (金)	「日本の人事管理とその変容」	専修大学経営学部専任講師 永井 裕久
1月27日 (土)	自由行動	
1月28日 (日)	自由行動	
1月29日 (月)	「定員・組織管理」 総務庁行政管理局 福井副管理官	「日本の財政」 大蔵省財金研 中林室長補佐
1月30日 (火)	「日本の業務運営方法・I(説明・調査)」 各課の担当者	「日本の業務運営方法・I(実地調査)」 各課の担当者
1月31日 (水)	「タンザニアの公務部門改革(討議)・II」 Work Ethic / Organization Management	
2月1日 (木)	移動	松下電池工業株式会社訪問
2月2日 (金)	堺市役所訪問	マツダ株式会社訪問
2月3日 (土)	広島観光	移動
2月4日 (日)	自由行動	
2月5日 (月)	「開発途上国における開発と行政」	成蹊大学経済学部教授 広野 良吉
2月6日 (火)	Final Report 作成	同左
2月7日 (水)	「タンザニアの公務部門改革(発表・討議)・III」 Final Report 発表	同左
2月8日 (木)	「タンザニアの公務部門改革(発表・討議)・III」 Final Report 討議	同左
2月9日 (金)	評価会・開講式	
2月10日 (土)	帰 国	

JICA