

平成14年度 特別案件等調査団
国別特設「タンザニア地方政府改革プログラムコース」
報告書

2003年1月

JICA LIBRARY



1172205〔5〕

国際協力事業団
大阪国際センター

大阪セ

JR

02-4

平成14年度 特別案件等調査団
国別特設「タンザニア地方政府改革プログラムコース」
報告書

2003年1月

国際協力事業団
大阪国際センター



1172205【5】

序文

国際協力事業団大阪国際センターでは、現在タンザニアで進められている地方行政改革を支援することを目的に、平成14年度より国別特設「タンザニア地方政府改革プログラムコース」を実施することとなりました。

この報告書は、研修実施に先立ち、効果的な研修カリキュラムを策定にかかる情報収集を行うために派遣した調査団の調査内容を取りまとめたものです。

調査団は、平成14年11月3日から11月16日までの15日間、タンザニアの地方行政に関わる関係省庁、地方自治体などを訪問し、関係者と意見交換を行いました。本報告書が研修実施に関わる関係者の皆様の参考となれば幸いです。

なお、調査団の派遣および本報告書の作成に当たっては、大阪大学大学院法学研究科および茨木市より多大なるご協力を賜りました。ここに改めて厚く御礼申し上げます。

平成15年1月
国際協力事業団
大阪国際センター
所長 齋藤 寛志

大統領府公務員省 Joseph A. M. RUGUMTAMHETO 次官表敬訪問



モロゴロ州 Paul CHIKIRA 州行政長官表敬訪問



地方自治庁での協議



キロンベロ県 David W. A. HOLELA 県知事表敬訪問



目 次

序 文

第一章	調査団の概要	1
	(1) 調査団の目的	1
	(2) 要請の背景	1
	(3) 調査項目	2
	(4) 調査団の構成	3
	(5) 調査日程	3
	(6) 研修コースの概要	4
	(7) 面談者リスト	5
第二章	地方政府改革の現状と課題 ―調査を通じて得られた教訓―	9
第三章	今後の研修計画	11
	(1) ターゲット・グループおよび研修参加資格要件	11
	(2) 研修コース内容（カリキュラム案）	12
第四章	研修実施までに必要なフォローアップ	19
第五章	団長総括	20
第六章	英文の概要報告	21
	(1) 調査の概要	21
	(2) 調査結果	22
	(3) 研修計画（研修コース概要）	23
	(4) 今後必要なフォローアップ	26

※ 添付資料

- (1) 各訪問先での協議内容の詳細
- (2) タンザニア地方政府改革のための17ステップ
(タンザニア地方行政改革チーム作成)
- (3) タンザニア地方政府改革における研修ニーズ
(タンザニア地方行政改革チーム作成)
- (4) タンザニア地方政府機構の概要 (タンザニア地方自治省作成)
- (5) 調査団からの質問事項に対するタンザニア地方自治省からの回答
- (6) 研修実施要領
- (7) 研修員募集要項 (General Information=GI)

第一章 調査団の概要

1. 調査の目的

本邦研修では、地域のニーズに則した地方行政を、計画・実施・評価という一連の流れの中で実施するためのノウハウを、日本の地方自治体の実例を通じて修得するとともに、その知識を、研修参加者の自治体に即した形でどのように取り入れ、機能強化に役立てていくかを明らかにし、改善計画を立てられるようになることを目的とする。

本調査団では、本邦研修での目的を達成するにあたり最も効果的と考えられるカリキュラムを作成するための情報収集、関係者との意見交換を行う。

2. 要請の背景

タンザニアは1967年のアルーシャ宣言以降、1970年代を通じてアフリカ型社会主義建設を目指して中央集権型政治体制を敷いてきた。しかし、経済政策の行き詰まりから80年代に入り構造調整計画を受入れると共に政治的には再び地方分権化の導入に踏み切ることになる。ところが長年のブランクのため地方自治体の能力が極端に低下しており、国民への行政サービス提供の停滞が顕著となった。この状況を打開することは政府の重要課題であるとともに、国際的な地方分権化の流れも受けて、タンザニア政府は1996年より地方政府改革(Local government Reform Programme: LGRP)の推進を決定、1998年にこのプログラムを正式にスタートさせた。(調査、計画段階を終えて実質的な活動に入ったのは2001年1月。)本プログラムは公務員制度改革、主要セクターのセクター別改革と共に三大改革として位置づけられている。

タンザニアは近年北欧を中心とした諸ドナーの強力な支援を受けており、PRSP、コモンバスケットファンドなど先端の国際協力手法を適用するなど、各分野でドナーの強いコミットメントが見受けられる。LGRPについてもプロジェクトチームを編成して広範かつ詳細緻密なログフレームを作成すると共に、コモンバスケットファンド運営委員会を設置し北欧諸国、EU、UNDP等のドナーがメンバーとなって厳密

な管理と調整を行っている。

このように重要な役割を担い強力なバックアップ体制を持った地方政府改革であるが、その活動は計画通りに進んでいない。2001年6月に行われた中間評価を経てその戦略は変更を余儀なくされ、これを基に現在2002年7月～2005年6月中期計画・予算の下、具体的活動が進められている。現時点での最大の問題の一つは、中央の出先である州政府と地方政府である県市町村との連携の不足である。州政府はLGRP施行以前強大な権力と県市町村に対する優位性を誇ったが、同計画によりその力を大きく削がれ、地方分権化プロセスにおいて県市町村が主役になると同時にその役割は非常にマージナルなものとなった。ところが2001年6月の中間評価において中央と地方をつなぐ恒常的な調整役の存在の重要性が強調される。こうして州政府の分権化プロセスへの再編入とその機能強化、並びに州と地方政府との連携システム強化が重要な課題として認識されるに至った。しかし、上記の経緯もあり州と県市町村の間はぎくしゃくしたものとなっており、これがLGRPのボトルネックとなっている。現状ではLGRPの主要対象である地方政府（県市町村）に加えて、州政府の強化、並びに両者間の連携の強化が緊急に必要になっていると言える。

以上のような状況の中、地方自治と地方行政改革に関わる人材、特にその指導層の変革マネジメント能力強化を目的として本邦研修実施の要請が上げられた。しかしながら研修のターゲットを州に置くのか県市町村に置くのかを含め、目標、成果、達成方法など具体的内容の詰めを行う必要、更に上位計画であるLGRP全体における位置づけと他の活動との整合性を確保する必要などもあり、本調査団が派遣されることとなった。

3. 調査項目

- (1) 地方分権化政策と中央・地方政府の現状と課題
- (2) 地方政府における人材育成政策
- (3) 他のドナーによる地方政府に対する協力プログラム
- (4) 地方自治における住民参加の現状
- (5) タンザニア政府の本研修に対する期待

4. 調査団の構成 (担当業務、氏名、所属、役職)

- (1) 団長・総括 村上 武則 大阪大学大学院法学研究科 教授
- (2) 技術指導 熊谷 淳二 大阪府茨木市役所市民生活部市民活動推進課
交流親善係長
- (3) 地方行政 下田 道敬 JICA 大阪国際センター Jr.専門員 (フェーズ2)
- (4) 研修計画 岩崎 昭宏 JICA 大阪国際センター業務課 職員

5. 調査日程

平成14年11月2日(土) ～ 11月16日(土) 15日間

(ただし、村上団長は11月10日に帰国)

	日時			内容	調査団員				事務所員、専門家			
					村上 団長	熊谷 団員	下田 団員	岩崎 団員	杉本 専門家	川村 所員	Msoffe 所員	
1	11月2日	土	12:00	関西空港発								
2	11月3日	日	7:25	ダルエスサラーム着								
3	11月4日	月	9:30	JICA事務所との打ち合わせ	○	○	○	○	○	○		
			12:00	在タンザニア日本大使館表敬訪問	○	○	○	○	○	○		
			14:00	Civil Service Department (CSD) Mr.Joseph Rugumyamheto 次官表敬訪問	○	○	○	○	○	○	○	
			16:00	Local Government Reform Team (LGRT)との打ち合わせ	○	○	○	○	○	○		
4	11月5日	火	7:00	移動 (ダルエスサラーム → モロゴロ)								
			11:00	モロゴロ州 Regional Administrative Secretary (RAS)表敬訪 問・意見交換	○	○	○	○	○	○		
			13:30	移動 (モロゴロ → ドドマ)								
5	11月6日	水	9:00	地方自治省 (President's Office, Regional Administration and Local Government = PO-RALG)との意見交換	○	○	○	○	○	○		
			11:30	ドドマ市役所訪問 Municipal Directorとの意見交換	○	○	○	○	○	○		
			15:00	Zonal Reform Teamとの意見交換			○	○	○	○		
6	11月7日	木	10:00	PO-RALG Foka次官補表敬訪問	○	○	○	○	○	○		
			14:00	地方自治省との意見交換			○	○	○	○		
7	11月8日	金	8:00	移動 (ドドマ → ダルエスサラーム)								
			16:30	JICA事務所への中間報告	○	○	○	○	○	○		
8	11月9日	土	0:30	村上団長帰国								
				資料整理								
9	11月10日	日	8:00	移動 (ダルエスサラーム → キロンベロ県イファカラ)		○	○	○	○		○	
10	11月11日	月	9:00	キロンベロ県職員との意見交換		○	○	○	○		○	
			11:00	キロンベロ県内の行政関連機関視察		○	○	○	○		○	
11	11月12日	火	8:00	移動 (キロンベロ県イファカラ → ダルエスサラーム)		○	○	○	○		○	
12	11月13日	水	9:00	地方政府改革プログラム関連ドナーとの意見交換		○	○	○	○		○	
			15:00	LGRTとの打ち合わせ		○	○	○				
13	11月14日	木	10:00	CSDへの調査結果報告		○	○	○	○		○	
			11:00	JICA事務所への報告		○	○	○	○	○		
14	11月15日	金	0:30	ダルエスサラーム発								
15	11月16日	土	9:05	関西空港着								

○は各打ち合わせの出席者

6. 研修コースの概要

(1) 協力期間

3年間 (平成14年度～平成16年度)

(2) 定員

10名 (3年間の合計で30名)

(3) 研修対象者 (ターゲット・グループ) ※第三章参照

州行政長官 (Regional Administration Secretary = RAS)、

県行政長官 (District Executive Director = DED) もしくは特別市行政長官 (Municipal Director = MD)

地方自治庁幹部 (President's Office, Regional Administration and Local Government = PO-RALG)

(4) 研修期間

平成15年2月9日(日)～3月1日(土) 3週間

(5) 研修実施機関

1) 大阪大学大学院法学研究科

2) 大阪府茨木市

7. 主要面談者リスト

(1) JICA タンザニア事務所

青木 澄夫	所長
木野本 浩之	次長
川村 康子	所員
小林 知樹	所員
杉本 亜歴	長期専門家 (村落開発キャパシティービルディング)
Mr. Raymond MSOFFE	Senior Adviser to the Resident Representative
Mr. Jackson M. Biswaro	Chief Programme Officer

(2) 在タンザニア日本国大使館

岡部 孝道	公使
平山 達夫	一等書記官

(3) 大統領府公務員省 President's Office, Civil Service Department

Mr. Joseph A. M. RUGUMTAMHETO	Permanent Secretary
Mr. Samson K. FIMBO	Director of Human Resource Development Division

(4) 大統領府地方政府改革チーム President's Office, Regional Administration & Local Government

(Local Government Reform Team = LGRT)

Mr. Alfred L. R. KABAGIRE	Programme Manager
Mr. Brenda Glynn	Training Advisor
Mr. Jack NYAKIRANGANI	Component Manager for Human Resource Development

(5) モロゴロ州 Morogoro Region

Mr. Paul CHIKIRA	Regional Administrative Secretary (RAS)
Ms. Ndimbo A.	Municipal Director (MD), Morogoro District Council
Ms. Crainessy M. MPELUMBE	District Manpower Management Officer, Morogoro District Council

(6) 大統領府地方自治庁 President's Office, Regional Administration and Local Government
(PO-RALG)

Mr. Foka	Deputy Permanent Secretary
Ms. Salock Salome MUSESE	Assistant Director, Leadership and Management Department
Mr. Jackson H. SAMUEL	Planning Officer, Policy and Planning Unit
Ms. E. A. K. MAREUGA	Assistant Director, Administration and Personnel Department
Ms. Rchema S. MADENGE	Planning Officer, Regional Coordination Department
Ms. Stella PASCHEL	Sociologist, Institutional Department
Mr. K. M. LUANDA	Legal Officer, Administration Unit
Mr. D. M. LYAKINANA	Administration Officer, Regional Coordination Department
Mr. K. B. Mwanjati	Personnel Administration Officer, Administration and Personnel Unit
Mr. O. V. Tomeka	Principal Planning Officer, Local Government Coordination Department

Mr. Millias M. Kadebe

Principal Accountant, Local Government

Coordination Department

(7) ドドマ市役所 Dodoma Municipal Council

Mr. Godwin Y. CHETTI

Lord Mayer (表敬のみ)

Ms. Monica KWILUHYA

Municipal Director (MD)

Mr. Constantine MUSHI

Municipal Economist

(8) 地方政府改革チーム地方支部 Local Government Zonal Reform Team

Mr. W. P. MATUMULA

Specialist, Human Resource and Organization

Development

(9) キロンベロ県 Kilombero District

Mr. David W. A. HOLELA

District Commissioner (DC)

Ms. Zephania I. SONDO

District Executive Director (DED)

Mr. Theneria KUNDY

District Planning Officer

Ms. Catherine MURPHY

District Development Advisor, Ireland Bilateral

Aid Programme, Kilombero District Development Programme

(10) 地方政府改革プログラム関連ドナー

Mr. Donal MURRAY

Development Attache, Embassy of Ireland

Ms. Inger TVEIT

First Secretary, Royal Norwegian Embassy

Dr. Martti EIROLA

Counselor, Embassy of Finland

Mr. Paul M. THOLEN

First Secretary (Rural Development),

Royal Netherlands Embassy

Ms. Lone THORUP

Counselor (Development), Royal Danish Embassy

Mr. Per Jacob TIDEMAND

Regional Technical Advisor, United Nations
Development Programme (UNDP)

第二章 地方政府改革の現状と課題 —調査を通じて得られた教訓—

タンザニア政府地方行政改革関係各位との協議を通じて一様に強調され確認された主要項目をまとめると以下の通り。

- 研修対象としては、地方分権化プロセスのキー・アクターである RAS と DED/MD を各州からペアで招くこととしてほしいという点が各位から強調された。LGRP 開始後ずっと蚊帳の外に置かれてきた形の州行政事務局(Regional Secretariat: RS)の役割が本年 7 月から開始された新中期計画下で俄かに重視されている。しかしながら過去の経緯もあり緊密に連携してそれぞれの責任を果たしていくべき州(RS)と地方政府(LGAs)の協力関係がうまくいっておらず、このことが現時点で LGRP における最大の問題の一つとなっている。日本で両者が一致して研修を受ける機会が設けられ、同じプラットフォームの上に協働関係が構築できれば、LGRP 全体にとって非常に好ましいインパクトを与えられることが期待される。この点が政府、ドナーを通じて一様に協調された点である。
- 日本には後発の非西欧圏の国で奇跡的な経済発展を遂げたという点に、多くの方面から関心が表明された。地方分権化についても、日本は明治以降の国家建設、戦後の経済復興、民主化過程の中で、西欧先進国とは異なった背景に即して、各時点での発展段階に応じた方法を模索してきた。それは西欧の明確な地方分権化とは異なり、中央－地方間の融合的関係の中での発展段階に応じた比較的緩やかな分権化過程である。現在タンザニアは地方分権化対象自治体の選定基準設定、各自治体における分権化の程度その他を決める過程にある。特に今後は各自治体で分権化の是非と程度を決定して LGRP への参入を決めていくことになっている。これまでタンザニアは主に欧米諸国のモデルを参考に地方政府改革を進めてきたが、地方自治関係者がその経験を相対化して分権化過程の着実な前進と定着のためにどのような条件を整備していく必要があるのかを検討する機会とすることが効果的と考えられる。
- 同様に、我が国の経済社会発展の過程で地方自治体が果たした役割について、特に地場産業、中小企業振興に対して地方自治体がどのような貢献をしたのかという点に大きな関心が示された。
- 今回 PO-RALG および LGRT より 21 の州全てをカバーしてほしい旨の要請があったが、諸制約によ

り本邦研修では 30 名しか招聘できない。この点について、研修成果を十分に普及し、LGRP の中で最大限に活用できるようにするためには、招聘されなかった RAS、DED/MD を招いて 2 週間程度の国内研修を実施することが重要と考えられる。(注参照。) この実施については PO-RALG にお願いすると共に、JICA 側でも資金協力、短期専門家の派遣等を検討することがより一層大きな貢献に繋がると考える。

- RAS、DED/MD の技術的研修については LGRP の中で様々な具体的な国内研修が進められている。従って本研修では今後タンザニア地方行政改革のリーダーシップをとっていくべき RAS、DED/MD が共に我が国の経験を学び、タンザニアの現状に照らして参考となるべき点とその各自の業務への反映の方法を一緒に模索することで帰国後の変革マネジメントに活かしてゆくという戦略をとるべきである。また、研修効果普及のための他の RAS、DED/MD への現地研修については、上記国内諸研修との連携を取り、LGRP の一環としての整合性を重視すべきである。この作業については PO-RALG が主導権を握って進めるべきである。(ドナー側からのコメント)
- 参加者の選定については Change Agent としての役割を担うために必要な要素などを考慮して明確な基準を定め、選考委員会には JICA 側からも参加するべきである。(この点については PO-RALG の Foka 次官補に確認済み。) 更に、参加者に対しては研修中及び帰国後に求められる TOR を作成し、募集段階でその責任について確認しておくべきと考えられる。

(注) RAS、DED/MD 向け国内研修 :

<期間>本邦研修直後の 2 週間

<内容> 第一週 : LGRP において RAS、DED/MD に求められる役割に関する基礎研修

第二週 : 本邦研修参加者による研修成果のプレゼンテーション

日本の経験との比較の上での、参加者各自治体での機能改善方法と変革マネジメントに関するブレインストーミングとワーキングセッション

<参加者>他の RAS、DED/MD (主要研修対象)

本邦研修参加メンバー (第一週は参加者として、第二週は共同ファシリテーターとして)

第三章 今後の研修計画

1. ターゲット・グループおよび研修参加資格要件

調査で得られたの教訓を踏まえ、以下の通りターゲット・グループを設定する。

10名の定員枠を、RAS 3名、DED/MD 6名、PO-RALG 幹部 1名に配分する。(年度ごとの人数配分の案は下表の通り。)

人選にあたっては同じ州から RAS 1名と DED 2名を(計3州から3組)で招へいすることにし、帰国後も研修員間の協力関係を維持し、研修効果の発現しやすい環境を作る。

ザンジバルについては、近年の地方政府改革がタンザニア本土のみを対象としているため、現時点では改革の動きには含まれていない。しかし、タンザニアが連合共和国である特性を鑑み、他の州と同じく、RAS と DED/MD の組み合わせで最終年度に含めることとする。

対象	平成 14 年度 (2002 年度)	平成 15 年度 (2003 年度)	平成 16 年度 (2004 年度)	合計
RAS	3	3	3(*1)	9
DED (or MD)	6	6	6(*2)	18
地方自治庁幹部	1	1	1	3
合計	10	10	10	30

*ザンジバルからの参加者の内数

2. 研修コース内容（カリキュラム案）

タンザニア地方行政改革の2つのキー・アクターである州行政長官(Regional Administrative Secretary : RAS)及び県(農村部)・特別市(都市部)行政長官(District Executive Director : DED, Municipal Director : MD)を本邦に招いて研修することにより、参加者が（他国の経験と共に）我が国固有の地方分権化の経験を参考にしてタンザニア行政改革のあるべき方向性を明確化すると同時に、両アクターの改革マネジメント能力の向上を図る。具体的には以下のことを達成する。

- (1) 明治憲法下の地方自治体制発展の過程及び戦後日本国憲法下の地方分権化過程を日本側と共に見ることにより、地方分権化の典型である英米的分離型の地方分権化とは異なる、後発国である我が国特有の状況を考慮した過去 130 年間、50 年間の緩やかな中央-地方融合型の分権化過程の長所短所を検証し、タンザニアの分権化プロセスの展望を相対的に検討する。
- (2) 税制、財政管理、地域開発計画、行政サービスの提供、地域住民の参加を通じた行政、官民連携など、実際の我が国地方自治体の組織制度と業務の実態を理解し、これをタンザニアの現状と比較することにより、タンザニアにおける地方行政の改善点とその方法について検討する。
- (3) 我が国の経済発展をもたらした諸要素を検討すると共に、中小企業、地場産業振興など我が国の経済発展過程で地方自治体の果たした役割を検討し、この側面でのタンザニアの地方行政改革の方向性を模索する。
- (4) PO-RALG、RAS、DED/MD というタンザニアの地方行政改革のキーアクターが本研修で共同して作業する過程で、これらが一致団結して緊密に提携しつつそれぞれの任務を遂行する体制を整備するのに貢献する。これらの参加者は帰国後、今後の Change Agent として他の同僚(RAS, DED/MD)の国内研修におけるリーダー(Catalyst)の役割を担う。
- (5) タンザニア側参加者と日本側参加者の間で情報交換ネットワークを確立し、恒常的に問題の照会、解決策の共同検討ができるようにする。

<特記事項>

- 本研修では単なる日本の地方自治の紹介ではなく、タンザニアの地方分権改革の現状に照らし、欧米先進国とは異なった背景の下に独自の発展過程を敢えてたどった日本の経験について共に分析し、参加者がタンザニアの地方行政改革の方向性を展望し、方針を明確にすることを目指す。従って研修講師および受入機関にはタンザニアの現状と問題点を把握していただいた上で日本の経験がどのように貢献でき、どの部分が反面教師として活用できるかを明確にさせていただく必要がある。
- 同じ見地からカントリーレポート発表及び最終討論の場にはできる限り我が国のタンザニア研究者その他に参加いただき、タンザニア・オリエンテッドの議論を行うと共に、できる限り事前に彼らを招いた勉強会を行い、各講義をタンザニア固有の事情に則ったものにするを図りたい。
- 今回参加する RAS、DED/MD については帰国後に研修成果を他の RAS、DED/MD に波及させるべく後者を対象にした現地研修を行い、前者に Catalyst としての役割を求めることとする。

< 具体的研修項目 >

研修項目	手法（単位：日数）			目的及び概要
	講義	視察	討論	
レポート発表とディスカッション			0.5	本研修の講師、受入機関、タンザニア研究者その他を招いて、タンザニア側参加者から同国の地方分権化と地方行政改革の現状と問題点についてプレゼンテーションをし、両国の比較検討を行うと共に意見を交換する。日本側講師、受入機関は本プレゼンテーションでの議論を踏まえて各研修項目の内容に反映する。
日本の地方自治制度の沿革と現状の概要、中央と地方の関係、地方自治体の機能	1.0			これらの講義を通して明治期から戦前、戦後、高度成長期、その後を通じて、発展段階に応じて採られた対応とその時々の議論及び選択基準、その功罪について考察する。講義を基にタンザニアの現状に照らした議論を行い、日本の経験のどの部分が参考にできるか、どの部分ができないか、どの部分が反面教師として活用できるかを模索する。
地方自治体の組織と行政改革 (事例：茨木市の経験)	0.5			地方自治体の組織と各部署の業務内容を紹介するとともに、茨木市が1984年から取り組んできた行政改革の手法を紹介し、タンザニアでの参考とする。

日本における地方財政（地方交付税制度と補助金制度及び後者からの脱却の議論）	0.5			経済大国となった我が国の現状の中で、ある意味では最もタンザニアの現状とかけ離れた部分が財政、税制に関する側面である。この点を踏まえて尚、タンザニアの税制、財政についてどのような展望で改革を進めていくべきかを共に考察する。
日本における税制とあるべき税制の模索 （事例紹介：茨木市の地方税制度）	0.5	0.5		
岸元大阪府知事との懇談			0.5	地方自治体のリーダーを表敬し、日本における地方自治体のあるべき姿、自治体マネージメントの考え方、実情を学ぶと共に、地方自治のあるべき姿について意見交換する。
茨木市長、正副議会議長表敬、懇談			0.5	
大阪府知事表敬			0.5	
能勢町訪問		0.5		タンザニアにおける大部分の自治体は農村部にある。ここでは日本の農村部自治体を訪問し、その税制、財政管理、地域開発計画策定とその実施、官民連携の形態、行政サービス提供、中央-地方関係、人事管理・研修、住民との関係について視察し、意見交換する。
地方自治体の議会制度（事例紹介：茨木市の議会制度）	0.5			地方自治体の議会がどのような仕組みでどのように運営され、機能しているかを視察する。
日本の教育行政と経済社会開発	0.5			日本の教育行政の歴史と現状に関する説明を受け、それがどう経済社会開発に繋がってきたか、教育がどのように国の経済社会開発に関係するかを考察する。
日本における教育現場視察 （事例紹介：茨木市内の幼稚園、小学校、中学校）		1.0		上記の考察の後、実際の教育現場を視察して日本の教育現場が現在どのように運営さ

				れ、学校運営、教育行政が児童、保護者、教師、校長、その他のかかわりの中でどのように動いているかを視察し、タンザニアの現状に照らして議論する。
日本における行政評価	0.5			地方行政に関する地方自治体自身及び中央政府からの評価をどのように行うか、日本の現状およびそれに関する議論を紹介し、タンザニアにおける行政評価体制整備に役立てる。
近畿行政評価局訪問			0.5	地方行政に関する地方自治体自身及び中央政府からの評価をどのように行うか、日本の現状およびそれに関する議論を紹介し、タンザニアにおける行政評価体制整備に役立てる。
日本の地場産業における政府の役割 (事例紹介：茨木市の商工業振興)	0.5	0.5		日本の経済発展の過程において重要な役割を演じた中小企業、地場産業について、その振興に対し地方自治体がどのような体制で支援したのか、それがどの程度インパクトを与えたのかを考察する。同時に現状での自治体の地場産業振興策について紹介を受ける。
日本における環境行政 (事例紹介：ごみ処理施設の視察)	0.5	0.5		我が国の経済発展過程において発現した公害問題を契機に整備、強化された環境規制について、法的、組織的、制度的側面から考察すると共に、視察を通じて自治体、企業、民間レベルで環境保護のために取られた対応、その間の連携について考察し、タンザニアの参考とする。
地方自治体の総合計画立案（事例紹介：茨木市の総合計画作り）	0.5			地方自治体の全施策となる総合計画の大綱、基本計画、実施計画などの構想から策定までを学び、タンザニアでの参考とする。
日本における公務員研修	0.5			日本における公務員の採用、研修制度を理

				解し、地方行政に必要な人材をどのように確保し、育成するかについて考察する。
日本における人事管理（出向等を通じた地方との人事交流、倫理管理等）	0.5			地方分権化に伴う、地方自治体の地方公務員人事管理について、日本の事例を基に考察する。特に日本における中央と地方の人事交流(タンザニアでは存在しない)が地方自治体の強化にどのように役立ったか、そうでなかったかを議論し、人事強化の方策を探る。
日本における都市計画と住民参加 (事例紹介：茨木市の事例)	0.5	0.5		タンザニアにおいては、政府の能力不足をカバーする重要な要素として住民参加、
行政と NGO/NPO	0.5			NGO の存在が際立っている。この点は別にしても地方自治の大きな要素の一つは住民参加によるニーズの反映である。これらを踏まえて、日本ではどのような考え方でどのような具体的方策が採られているのかを、実際の「まちづくり」を通じて考察する。
日本の住民訴訟制度	0.5			行政による不公正、あるべきサービスの不履行その他を防止、是正する手段としてのオンブズマン制度及び住民訴訟制度を紹介し、これがどのように機能しているか、タンザニアの地方自治強化のためにどのような形で導入すればよいか、必要ないかを検討する。
総務省訪問		0.5		中央政府における責任官庁である総務省を訪問し、我が国の地方分権化のプロセス及

				び地方自治の定着、発展のために中央政府 が取るべき政策、手段、体制について説明 を受け、タンザニアの現状に照らしてこれ らをどう参考にするかを考察する。
最終討論／評価会			0.5	全ての研修を終えた上で、タンザニアの地 方分権化、地方行政改革に研修成果をどう 活かせるのか、活かせないのかを研修講師、 受入機関、タンザニア研究者その他を交え て議論する。
	小計	8.0	4.0	3.0
	合計	15.0		

第四章 研修実施までに必要なフォローアップ

必要なフォローアップ	依頼先
本調査団報告書英文を今回面談した関係各位に配布する。	タンザニア事務所
本邦研修後の現地研修実施について PO-RALG 側と協議し最終決定する。	杉本専門家、タンザニア事務所
上記現地研修実施に対する資金協力について検討する。また、その際に日本からの短期専門家派遣の必要性、可能性についても検討する。	タンザニア事務所
上記研修実施が決まった場合、その内容について CBFSC メンバードナーに報告して、他の研修との調整を図る。	杉本専門家
帰国後の役割を含めて本邦研修参加者に求められる TOR を作成し、各参加希望者が内容を十分理解した上で応募するように図る。	タンザニア事務所
出発前オリエンテーションについて計画し、GI に含める。	タンザニア事務所

第五章 団長総括

要請の背景で既述の通り、タンザニアの地方行政改革プログラムは非常に意欲的かつ野心的なプログラムで、その計画は大変に良く練られたものである。にもかかわらず、現状としては計画通りに成果が達成されるに至っておらず、ドナー側には苛立ちが、タンザニア側には戸惑いが感じられた。

このような状況の下でタンザニア側の各方面から我が国に対する希望として、非西欧圏後進国から経済発展を成し遂げた我が国が如何に地方分権化を取り入れ、これを日本固有の状況に同化、適用して国の発展に結びつけていったのかという点への関心が殊更に強調されたことは注目に値する。本研修では、LGRPの目標達成に向けてタンザニア的地方自治体制構築を担うべき指導者層がより良い展望を持てるべく、我が国の経験と現状を有効かつ効果的に参考にしてもらうことが求められている。従って、そこでは単なる日本の経験の紹介ではなく、タンザニア側の状況を十分に把握した上で、日本の経験のどの部分をどのように紹介することが現在のタンザニアの地方自治関係者の参考になるかという点を追求した講義、視察とすることが肝要と考えられる。

研修参加者としては州と県市町村の協働関係不全の現状に鑑み、同一州から州行政長官と県もしくは特別市行政長官（双方ともそれぞれの事務方トップ）2名、計3名を招聘することとした。これにより二つのレベルの事務方トップが、これまで専ら参考にされてきた西欧型の地方分権の考え方に加えて我が国の経験を参考にタンザニアの分権化の道を再考する機会を得ると共に、両者が協力し、同じ基盤に立って作業をする機会を提供するという意義を持つ。

本調査は大変に有意義かつ実りの多いものとなった。が、今後研修を真に有効なものとするためには、第一に参加者の選考および出発前オリエンテーションを慎重に行うこと、第二に日本側講師陣、及び視察受入先の各人にタンザニアの状況を十分にご理解いただき、タンザニア・オリエンテッドの内容にすることに努めることが肝心となる。

最後に、本研修成果の戦略的波及を確保すべく、参加者帰国後に他の州、県市町村のトップを対象にしたローカル研修を提案している。その意味で本邦研修参加者は帰国後指導的役割を期待されていることも申し添えておく。

Training in Japan to support the Local Government Reform Programme in Tanzania
The Special Project Survey Team, Report of Activities and Outputs
(From 4th Nov. – 13th Nov.) [Draft]

I Outline of Activities

1. Purpose of the survey

JICA Osaka International Centre will start a country focused training course to contribute to human resource development for Local Government Reform Program in Tanzania from this Japanese fiscal year.

To formulate an effective training programme, we would like to confirm;

1. Present situation and problems of decentralization process,
2. Human resource development programme for government officials,
3. Present situation of the cooperation programmes and activities of other donor agencies,
4. Present situation of people's participation to local administration, and
5. Government's expectations to the training course in Japan.

and for this purpose, we would like to;

- (1) Discuss with the officials concerned with local administration,
- (2) Observe the situation of Local Governments (districts/municipalities) activities,
- (3) Discuss with other donor agencies

2. Contents of the survey

Please see ANNEX

3. Members of the team

Dr. Takenori MURAKAM (Team Leader)	Professor, School of Law, Osaka University
Mr. Junji KUMAGAI (Technical Adviser)	Chief, Community Activities Division, Civic Life Department, Ibaraki City Hall, Osaka Pref.
Mr. Michiyuki SHIMODA (Local Administration)	Expert, Osaka International Centre (OSIC), Japan International Cooperation Agency (JICA)
Mr. Akihiro IWASAKI (Training Planning)	Training Officer, Programme Division, Osaka International Centre (OSIC), Japan International Cooperation Agency (JICA)

II Findings of the team

The principal findings through the discussions and the consultations with those involved in the Tanzanian Local Government Reform are the followings:

- Concerning the target group of the Training, many parts emphasized the convenience of inviting both RAS and DED/MD peering them from the same region. The Regional Secretariats (RS) has been somehow marginalized in the LGRP process during first few years, though after the review of June 2001, it is now given a key role of facilitating and advising the LGAs. There is therefore an urgent need to strengthen the working relations between the RS and the LGAs in order to ensure the smooth and successful realization of decentralization. Offering occasions for them two to visit Japan together to share the same view and platform on which they work in close coordination and collaboration, will give an immense favorable impacts on the LGRP process.
- Many parts of the Tanzanian side expressed their interest in knowing the background that made Japan to develop their economy so fast and the way the local governments contributed to it. Japan is a non-western country that started their development late. In terms of the decentralization also, Japan took a very different process in accordance with the different background and development level from the Western countries. The decentralization process in Japan was rather slow and steady in each stage with careful analysis of the various conditions to ensure the smooth and sustainable decentralization process. At the moment in Tanzania, there are works going on to define the qualifying criteria to select the target LGAs for fiscal decentralization and to determine the level and manner of decentralization for each LGAs. Each LGA has to decide their way and grade of decentralization in accordance with the particular conditions that they have. It could be useful if they get an opportunity to learn different experiences such as the Japanese in addition to the European so that they can make comparative analysis to seek the best way of realization of the actions planned in LGRP.
- They also expressed their particular interest in the roles that the local governments played in Japan to support the development of local small and medium scale industries.
- There were requests from PO-RALG and LGRT to cover all the 21 regions to invite RAS and DED/MD for the proposed Training. However, due to the various restrictions, only 30 participants can be invited. It is considered useful to realize some local trainings to the remaining RAS, DED/MD with the participation of the returned participants who are expected to be the facilitators. (The outline of the proposed local training is shown in the remarks bellow.) It has to be considered and decided by PO-RALG.
- Concerning the technical trainings for RAS and DED/MD, there are series of local trainings going on and programmed within the LGRP framework. Therefore the proposed Training in Japan should have characteristics of an exposure visit rather than a technical training, where the participating RAS and DED/MD who should play a leading role in LGRP will learn the Japanese experience and seek the way to improve their performance in the change management together. As far as the above-mentioned local training is concerned, it is extremely important to make sure to coordinate with other trainings as one of the activities within the overall framework of LGRP

- As to the selection of the participants for the proposed Training in Japan, it is important to define clear criteria, such as the elements of the role of "catalyst" or "change agent" that they are expected to play after their return. It is also strongly recommended that JICA be included in the selection committee of the participants. Furthermore, it is considered important to prepare the TOR for the participants that stipulate their obligations during and after the Training, which should be distributed to the applicants.

(Remarks) Local Trainings for RAS and DED/MD:

Period: 2 weeks (just after the return of the participants from Japan)

Contents:

1st week: Basic Training on the roles expected for the RAS and DED/MD in the LGRP

2nd week Presentation on the Training results by the returned participants from Japan.

Brainstorming and the working session on the change management and on how to improve the performance of each institution based on the above-mentioned presentation.

Participants: remaining RAS and DED/MD

RAS and DED/MD who participated in the Training in Japan (In the 1st week as participants and in the 2nd week as facilitators.)

III Outline of the Training

1. General Information of the course

(1) Period of the project	Japanese Fiscal Year (JFY) 2002 - 2004
(2) No. of participants	30 (10 per one year)
(3) Place	Osaka Pref., Japan
(4) Duration of the training (for JFY2002)	09 Feb. 2003 – 01 Mar. 2003 (3 weeks)
(5) Training Institutions	1) School of Law, Osaka University 2) Ibaraki City Hall, Osaka Pref.

2. Target groups for the training

Applicants should be top managements concerning the Local Government Reform Programme (LGRP), such as

- 1) Regional Administration Secretaries (RAS)
- 2) District Executive Directors (DED) or Municipal Directors (MD)
- 3) Senior Officials in President's Office, Regional Administration and Local Government (PO-RALG)

Allocation of participant for the training is shown below,

RAS	Three	(3)
DED or MD	Six	(6)

<Remark>

* To promote partnership between RASes and DEDs/MDs, One RAS and two DEDs/MDs should be invited from the same region.

(In Total, 3 RASes and 6 DEDs/MDs are invited from 3 regions for one year.)

3. Objectives and outputs expected to be achieved of the course

Through the training of the selected Regional Administrative Secretaries (RAS) and the District Executive Directors (DED) / Municipal Directors (MD) in Japan, these participants will learn the Japanese experience in decentralization process which is somehow unique compared to that of European countries, so that they can compare the different experiences. By way of the said process, they will analyze different approaches to seek the ideal decentralization method of Tanzania. The Training will also contribute to the improvement of the change management capacity of the RAS, DED/MD as well as PO-RALG enforcing at the same time their working relations with closer coordination by means of offering the occasions for them to work together during their stay in Japan.

Concretely, it is expected for them to achieve the following outputs;

- (1) Learning the decentralization process of Meiji era up to the World War II (1868 – 1945) as well as its drastic change after the War through the period of economic growth (1950 – 1980's) to date (1980's – 2002), the participants will analyze together with Japanese side, the different process that Japan has taken in its decentralization process as a country that started its development later compared to the Western advanced countries. Through the analysis of their rather slow but steady "mixed" decentralization process that Japan decided to take during last 130 years and 50 years in accordance with each development stages, the participants will discuss the merits and demerits of that kind of process together with Japanese side to seek the best way of decentralization process for Tanzania.
- (2) Observing and learning the actual situation and the working system of the Japanese local governments in various aspects such as the taxation system, financial management, the local development planning, provision of social services, citizen's participation, public-private partnership, etc., the participants will compare them with the Tanzanian cases to identify the aspects to be improved and adequate ways to realize them including learning from the Japanese adverse experiences.
- (3) Studying the elements that contributed to the Japanese economic development, the participants together with the Japanese side will analyze the roles of the local governments to support the development of the local small and medium scale industries, to project the Tanzanian way of local government reform in this respect.
- (4) The Training will also provide PO-RALG, RAS and DED/MD with the opportunity for them to work closely so that they can consolidate their working relationship in the local government reform process. Furthermore, the participants of this Training are expected to take a leading role of

"change agents" or "Catalysts" in the local training workshop planned for their colleagues (the rest of RASes and DEDs/MDs) after their return to the Country.

- (5) A network between the Tanzanian participants and the Japanese side to exchange information and opinions will be established so that they can permanently keep in touch for the consultation and follow up when necessary.

4. Contents of the Course (Curriculum)

- (1) History and the present situation of the Japanese administration and local autonomy system (relationship between the central government and local governments, functions of local governments, and the merits/demerits of the centralized development)
- (2) Financial management of local governments in Japan (Independence from national tax revenue allocated to local governments and subsidies from the central government)
- (3) Japanese Taxation system
- (4) Discussion with high local government officials (such as a prefectural governor, a mayor and a vice mayor and a chairperson of the assembly)
- (5) Observation of Nose town (small-scale local government)
- (6) Observation of a city assembly
- (7) Educational administration in Japan and socio-economic development
- (8) Evaluation system to local governments in Japan
- (9) Role of the Kinki administration assessment bureau, the Ministry of public management, home affairs, posts and telecommunications (Role of branch offices of the central government in local area)
- (10) Role of governments to support local industries
- (11) Environmental administration in Japan
- (12) Training system for government officials in Japan
- (13) Personnel management system in Japan (personnel exchange system between the central government and local governments)
- (14) Planning and people's participation in Ibaraki city (Case Study)
- (15) Administration and NGO/NPO (Non profit organization)
- (16) Citizen's suit system in Japan (Ombudsman system)
- (17) Observation of the Ministry of public management, home affairs, posts and telecommunications and the National Diet.
- (18) Final discussion / Evaluation of the training

IV. Necessary follow up actions

NECESSARY ACTIONS	RESPONSIBLE
Distribute this report to all the institutions that the mission visited.	JICA Office
Discuss with PO-RALG on the proposed local training to cover the remaining RAS and DED/MD so that PO-RALG make decision.	Dr. Sugimoto JICA Office
Inform the CBFSC members of the above-mentioned local training when it is decided to realize, to coordinate with the other relevant trainings.	Dr. Sugimoto (PO-RALG)
Elaborate the TOR for the participants of the proposed Training in Japan including their role after return to the Country, so that the applicants know them before they apply.	JICA Office
Make the programme of the pre-departure orientation and include in the overall programme of the Training.	JICA Office

	DATE	EVENT
1	3.Nov Sun	7:25 Arrival of the mission (BA047)
2	4.Nov Mon	9:30 Visit JICA Tanzania Office
		12:00 Courtesy call on EOJ
		14:00 Visit Civil Service Department (Mr.Joseph Rugumyamheto, Permanent Secretary)
		16:00 Meet with Local Government Reform Team (Mr.Kabagire, Programme Manager)
3	5.Nov Tue	7:00 Leave for Morogoro
		11:00 Courtesy Call on the Regional Administrative Secretary, Morogoro Region (Mr.Paul Chikira)
		13:30 Leave for Dodoma
4	6.Nov Wed	10:00 Discussions with officials of PO-RALG
		11:30 Dodoma Municipality
		15:00 Discussions with officials of ZRT
5	7.Nov Th	9:00 Courtesy call on Deputy Permanent Secretary (Mr. Foka)
		10:00 Discussions with officials of PO-RALG
6	8.Nov Fri	Move to Dar es Salaam
		16:00 Meeting with JICA Office
7	9.Nov Sat	0:30 Departure of Dr.Murakami (KL569) others: documentation
8	10.Nov Sun	8:00 Move to Kilombero District
9	11.Nov Mon	Discussions with District Officials in Kilombero
10	12.Nov Tue	8:00 Move to Dar es Salaam
11	13.Nov Wed	9:00 Discussions with other donor agencies concerning LGRP
12	14.Nov Th	10:00 Report to CSD
		11:00 Report to JICA
13	15.Nov	0:30 Departure of the Mission (KL571)