

# 添付資料

## (1) 各訪問先での協議内容の詳細

### 1. JICA タンザニア事務所 (11月4日 10:00~12:00)

調査団より対処方針案を説明したところ、青木所長より次の通りコメントがあった。

- ・日本での研修について不安と期待を感じている。研修の対象者は Regional Administration Secretary(=RAS、州行政長官)、もしくは District Executive Director(=DED、県行政長官)クラスを想定している。想定される研修対象者はいずれも準高級クラスであり、相応のプロトコールが求められる。研修を実施する際には、研修員の社会的地位に見合った人物（知事クラス）との意見交換などを設ける必要がある。講義を担当する講師についても厳選し、タンザニア事情に精通していることが望ましい。また、研修員にストレスを与えないためにも英語で講義を行えることが重要である。
- ・国別特設では研修の評価が求められ、効果的な研修を組む必要がある。そのためにはアフリカの地域研究を専門とする研究者の協力を得るべきと考える。これまでの研修は日本の経験を伝えることに重点が置かれていたが、今後は各国のニーズに的確に応える研修とすべきである。具体的には、意見交換の際にアフリカに見識のある先生方を招くことが考えられる。
- ・(調査団からの提案のあった)モデル地域を設定してそこから集中的に研修員を招へいするアプローチを取ることは困難である。JICA 側から前もってモデル地域を設定する説得力ある理由を見つけることができない。
- ・ザンジバルの取り扱いについて、調査団の方針は今回の研修には含めないとのことであるが、政治的配慮から事務所としてはザンジバルを含めないわけにはいかない。毎年1人は必ず入れてほしい。
- ・本邦研修終了後に第三国で補完研修を行なうことを検討してほしい。日本の事例のみでなく、他国の事例を紹介し、選択肢の幅を広げることは研修員にとって有益と思う。
- ・対象を RAS とした場合、年齢が非常に高くなること（退職直前であることが多い）が予想され、研修効果の発現の機会が限られる恐れがある。RAS の年齢などの情報も収集してほしい。

これらのコメントに対して意見交換の結果、ターゲット・グループについては調査を通じて確定することとした。また、調査団より英語のできる講師のみを集めるのは困難である旨説明した（講義を少なくし、同時通訳を配置することも検討する。）

また、補完研修については調査時には先方政府関係者には提案せず、調査終了後、本邦で対応できないニーズがあった場合に受入可能な国を打診することとした。

## 2. 在タンザニア日本大使館（11月4日 12:00～12:30）

Poverty Reduction Strategy Paper (=PRSP)においても地方からの貧困削減の重要性が認識されているものの、実際に地方自治体に貧困削減に対処する力があるかは疑問であると感じている。他のドナーは、地方自治体の能力を買いかぶっているようにも思える。しかしながら、実際は能力向上が追いついていないのにも関わらず、権限は地方に委譲されている。地方自治体ごとの差も大きく、同質性も欠如している。この状況を改善するために、地方の人材育成は重要と考えている。

## 3. 公務員省 President's Office, Civil Service Department = CSD（11月4日 14:00～14:30）

Local Government Reform Plan (=LGRP)と並行して、CSDでも中央政府を対象とした公務員制度改革も実施している。この二つの動きをリンクさせたいと考えているが、現状では別々に動いている。

地方行政改革においては、人事管理や財務管理が重要でないかと思う。

JICAの研修参加資格要件には年齢制限が設けられているが、タンザニアでは高校、大学を卒業する年齢が高くなる傾向があるので、若い層のみを対象とすると候補者選考が難しい。その点を踏まえた条件としてほしい。

#### 4. 地方政府改革チーム President's Office, Regional Administration & Local Government

(Local Government Reform Team = LGRT) (第1回協議：11月4日 16:00～17:00)

当方から対処方針案の質問表を示しながら意見交換を行なった。先方のコメントは以下の通り。また、調査団が事前に送付した質問に対する回答は別添3の通り。

・地方行政の中心となる RAS や DED は十分な経験、知識を有していると思う。今、求められているものは改革推進に弾みをつけるための意識改革をもたらすプログラムである。

・研修は、視察 (Exposure) 主体のものとするのがよいのではないか。(LGRP は計画段階を過ぎて実施段階に来ているが) 現時点で他国の状況を知ることはプログラムの推進にもつながると思う。オランダが実施した研修も高い評価を得ている。

・ターゲットグループとしては、RAS と DED の両方を対象としてほしい。両者は地方自治において協力しあう関係にあり、両者の連携を深める必要がある。

・現在、RAS は全国に 21 名いる。一人の RAS の下には 5～10 人の DED がいるが、RAS と DED の代表を組み合わせるような形で招へいできないか？この場合、対象者は 42 名となるが、定員を 30 名から 42 名に増やすことは可能か？

LGRT とはさらに具体的な意見交換を行なうため、再度打ち合わせを行なうこととなった。

#### 5. モロゴロ州行政長官 Morogoro Regional Administration Secretary (11月5日 11:00～13:00)

Morogoro 州の RAS、MD が Morogoro Regional Office にて意見交換を行なった。DED の代理も主席。

主な発言は以下の通り。(RAS である Chikira 氏は JICA の帰国研修員であり、日本での研修内容についてのコメントもあり。)

・日本の戦後の行政改革の過程はタンザニアの参考になる。また、タンザニアのみを対象としたコースで

あれば、アフリカと日本の違いを比較しながら意見交換できるとよい。

- ・特に取り上げるべきトピックとしては、行政改革の他、環境保全、保健医療、教育などが適当と思う。

また、中小企業の育成も重要。

- ・1995年まで Regional Office には 300 人のスタッフがいたが、近年の政府の人員削減により、今では 83 人までに減った。削減された人員は地方自治体に移っていった。かかる状況の中、地方自治体の機能そのものも見直されている。日本での研修で、地方自治体の役割と機能が学べるとよい。

- ・RAS は地方政府改革の初期においては重視されていなかったが、最近（2002年6月の見直し後）は機能を強化していく方向にある。しかし、RAS のバックグラウンド（学歴、職歴等）は多様であり、RAS として持つべき知識や経験を全員が持っているとは言えない。よって、日本での研修において、初期には RAS を重点的に対象とし、後に DED も加えていくことがよいと思う。特に RAS と DED が同じ研修の経験を共有することは、RAS と DED の意思疎通の円滑化を図る上でも有意義である。また、タンザニアには 100 以上の民族が存在し、バックグラウンドが異なり、かつトレーニングを受けていない人物が地方自治体を治めるのは難しい。

- ・地方分権化においては財源の確保が重要となる。大統領のイニシアティブで開始された学校整備計画では、十分な予算が配分されたため、ここ 1 年以内の間に国中の小学校が整備されつつある。これは財源が確保できれば計画をすみやかに実施できるという一例である。

- ・現在、Region が住民に直接提供しているサービスは州立病院のみである。その他は全て District に権限委譲されている。

- ・MD や DED を対象とした研修を行なう場合、行政管理などに重点を置くべきと思う。District の業務は、都市計画、保健医療、農業など多岐にわたるが、これらを統括する方法を学ぶ必要がある。MD や DED への研修が終了した後、セクター毎の担当官に対して研修できればよい。また、MD や DED は直接住民にサービスを提供する立場にあるので、行政と民間組織の関わり方などが参考となる。

- ・都市部を担当している MD と、農村部を担当している DED とでは、改革の速度も異なっている。（地方政府改革のための 17 ステップのうち）都市部では 10~11 ステップに到達している一方、農村部では未だ開始できていない。また、予算管理においても都市部ではコンピューターが導入されたが、農村部ではまだである。都市部はインフラが問題であるのに対し、農村部は産業の育成が問題であり、抱える問題は異なる。

- ・ 地方政府が事業を遂行していく際のモニタリングの知識も有用である。
- ・ RAS と MD/DED が一緒に同じ研修に参加することについては問題ないと思う。
- ・ 事業を実施する際、計画を作って中央政府に提出するという手続きを行なった経験はない。理由は、中央政府が適切な配分を行えなくなる可能性があるためである。ブロック・グラントの形で予算配分された場合は地方自治体が自由に使える予算は現時点ではない。現在はセクター毎に予算が割り当てられ、例えば教育セクターで予算が余っても他のセクターに流用できない柔軟性の欠けたものとなっている。

## 6. 地方自治庁 President's Office, Regional Administration and Local Government (PO-RALG)

(第1回協議：11月6日 9:00～12:00)

Ms. Salock Salome MUSESE (Assistant Director, Leadership and Management Department) より、PO-RALG の組織についてのブリーフィングを受けた後、調査団からの質問事項（5つの調査項目。うち4点について文書で回答あり）について、各担当者から説明があった（地方自治庁の組織図は別添4、各担当の配布資料は別添5の通り）。

## 7. ドドマ市役所 Dodoma Municipal Council (11月6日 12:00～13:30)

地方行政改革の現状と課題について、MD の Ms. Monica KWILUHYA から以下のとおり説明があった。

- ・ 草の根の人々まで行政サービスが届かないのが最大の問題。初等教育しか受けていない職員も多く、職員の能力開発は重要な課題である。財政基盤の弱いことに加え、山積する開発課題に優先順位をつけて処理する計画能力がないのが現状である。職員の絶対数も不足。
- ・ 新たに MD になった人物に対するオリエンテーション・研修などもなく、元々の専門分野の異なる MD に職務を遂行するための能力が育成されない。
- ・ 少人数で効率的に事務処理を行なうためのコンピューターもなく、必然的に多くの秘書官が必要となっ

てしまう。

・地方分権化の推進により、地方自治体に問題処理能力がない場合でも、基本的にはその解決を中央に要求できなくなった。地方自治体の運営に必要な人材育成のないままの分権であり、現在混乱が生じている。

・中央政府は対処療法的（Curative）措置よりも、予防的（Preventive）措置に重きを置く傾向がある。結果として、例えば、ごみ処理については市で対応できない場合は作業員の人件費のみ中央政府が負担して処理するなどの対応が取られているのが現状である。

・開発計画策定に必要な情報を収集する能力にも欠けている。

・中央政府から交付される予算の中には用途の応じて様々な条件が付いているものがあり、他の目的に流用できない。

・Partnership という観点では、改革により中央政府が地方政府の指導とサポートに徹することとなり、両政府の役割が明確化された。

・日本での研修では、Financial Management や Project Management といった内容が有益と思う。

・RAS と同じグループで参加することについては問題ないと考える。

・RAS との自分自身（MD）との関係については、現時点ではそれほど緊密なものではない。自分の業務について、RAS に直接報告する義務はなく、中央政府に報告する際に RAS を通すのみというのが現状である。何か相談事がある際にも、自分の場合は RAS ではなく RC に直接コンタクトしている。

・LGRT が主催する研修の場合も、DED と RAS では持っている情報の質も量も異なるので、両者を分けて実施している。

・ZRT とは地方政府に対するファシリテーターとして良好な関係を保っている。

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

(11月6日 15:30~16:30)

地方行政改革における現状と課題について質問したところ、Mr. W. P. MATUMULA より以下のとおり説明があった。

・問題点としては人材の不足が挙げられる。例えば、コンドア県は地方行政改革フェーズ1の対象となった38の自治体のひとつ(=改革の進んでいる県のひとつ)であるが、2,140人の職員のうち、Secondary School以上の学歴を持つのは7、8人である。

・職員のキャパシティ・ビルディングについても、適当な人材育成計画はない。現在の地方政府に欠けていると思われる能力は、内部監査、改革への強い意志 (pressment)、ニーズ把握能力などである。また、職員間の能力の差も大きい。

・日本への研修に参加する人物は、帰国後も周囲の人物に対するトレーナーとなるべきであり、また、カタリスト (触媒) として同僚への変化を促す存在となるべきと考える。

・ZRT のスタッフとして、各地方政府のリソースの把握と実施可能な計画作りを支援しているが、その際に必ず問題になるのが財政面である。日本での研修では税金の取り扱いと財政管理についても含めてほしい。

・研修に際して留意すべき点としては、(1) RAS や DED といったクラスの人物は頑固で新しい考え方を取り入れるのに積極的でない者も多いので、研修効果の期待できる柔軟な考え方を持つ人物を対象とする、

(2) RAS と DED の混成グループの場合は、地方行政の現場を知っている者を重点化するため、RAS の比率を少なく、DED を多くすることを提案する。

・一般的に、RAS と DED の関係は良好ではない。現状では RAS は地方と中央をつなぐことのみが仕事であり現場を持っていないため、住民のニーズを知ることも行政サービスを提供することもできない。しかし、RAS と DED が地方政府改革のキーパーソンであることは確かなので、両者を混成で研修することで、研修員自身が「中央と地方の連携の重要性」を認識できるようになると考える。

・ザンジバルの取り扱いについては、将来的には地方政府改革に取り込む可能性もあるので、研修対象に含めることはいいと思う。

## 9. 地方自治庁 President's Office, Regional Administration and Local Government (PO-RALG)

(第2回協議 次官補表敬：11月7日 9:00~10:00)

Mr. Foka 次官補の発言は以下の通り。



- ・ 地方政府改革は、ゆっくり着実に進める重要性を認識しているが、一方でなるべく早く結果を出したいと考えている。
- ・ トレーナーズ・トレーニングとして、研修員が帰国後にその成果を他の同僚に伝えることのできる内容としてほしい。
- ・ RAS と DED（もしくは MD）を混成で呼ぶことについてはポジティブに考えてよいと思う。また、地方自治庁の職員が若干名参加することで地方自治改革の全体の調整がうまくいくと考える。地方自治庁の職員もぜひ参加させてほしい。
- ・ ザンジバルの取り扱いについても前向きに考えてよいと思う。
- ・ 来年（2003 年）2 月頃に 10 名を研修に参加させることは問題ないが、可能であれば来年度（2003 年度）からは 8 月もしくは 9 月頃に実施してほしい。
- ・（研修員の選考にあたって JICA や CSD も積極的に協力する用意があるとの申し出に対して）選考委員会のようなものを組織して対応できればよいのではないか。
- ・ 研修効果の波及ということに関しては、エサミ（アリュージャ州）、ムズンベ（モロゴロ州）にある公務員研修所の関係者などの協力が得られるとよい。
- ・ 研修員が帰国後にどのような活躍を見せるかについては、地方自治庁としてもフォローしたい。

## 1 0. 地方自治庁 President's Office, Regional Administration and Local Government (PO-RALG)

（第 3 回協議：11 月 7 日 10:30～14:00）

調査団内で検討して作成したカリキュラム案について下田専門員が説明し、先方のコメントを求めた。また、前日提示された調査団からの質問表に対する回答について質疑を行なった。

- ・ ターゲットを RAS、DED（もしくは MD）に絞ることについては了解。RAS のみでなく、DED や PO-RALG が参加することはグループ全体として、心理的にもいい影響を与えると思う。
- ・ 地方政府改革の阻害要因としては、RAS や DED のレベルで政策決定しても住民にまで行き届かないこ

とが上げられる。

・RAS や DED への研修では、管理者としての人事管理、倫理管理、税制をはじめとする財政管理を入れてほしい。その他にも、改革への機運を高めていくための意識管理（Change Management）のノウハウを紹介してほしい。

この他に、PO-RALG が各 RAS に配布した研修についての要望調査表を受領した。（21 名中、17 名から回答あり。RAS の年齢、希望研修期間についての一覧は別添 5 の通り。）

#### 1.1. キロンベロ県 Kironbero District (11月11日 意見交換：9:00～11:00、県内視察：11:00～16:30)

キロンベロ県は 10,000km<sup>2</sup> の面積、約 300,000 の人口を有する。39 の Wards と 19 の Villages から構成され、約 50%の大地は乾燥することのない肥沃な土地である。県の職員数は 437 人、これとは別に教員が 1,045 人いる。（本県は地方政府改革フェーズ 1 対象の 38 県には含まれていない。）

Mr. David W. A. HOLELA 県知事（District Commissioner）を表敬訪問した後、各部署の担当職員と意見交換を行なった。

地方政府改革によって起こった変化について尋ねたところ、学校建設が積極的に行なわれるようになったとの回答があった。また、教員の身分については、未だ国家公務員であるとの回答であった。（地方政府改革対象の 38 県については既に 2000 年 4 月に地方公務員に移管されている。本県のように、それ以外の地方政府では彼らの身分は今だに国家公務員ということになる。）

また、キロンベロ県に開発アドバイザーとして配属されているアイルランド人専門家と意見交換を行なった。Irish Aid では 1999 年から 10 年の計画で戦略的に地方政府改革を支援している。キロンベロを含む 4 つの県に重点を置いて協力しており、PRA によってニーズの確認を行なっている。地方政府の人材育成に関しては、財政のマネジメント、内部監査などのノウハウが欠けている。さらに、改革を行なうに当たって受身の姿勢となることが多く、積極性がないのが課題であるとのことであった。

意見交換終了後、小学校、保健所、農業灌漑施設などを視察した。小学校では多数の児童がいるにも関わらず、教師の数、教室の数が不足しており、教員 1 人で 100 人以上の児童を担当する事態がおきている。

また、朝夕の 2 交代制で授業が実施されているため、地方政府改革後も教育予算の 50%以上が教員の人件

費に当てられているものの、教員にかかる負担がかなり大きなものとなっている。

コミュニティからの寄付金による学校建設も一部行なわれているが、十分な資金が集まらず、工事が大幅に遅れている。

## 12. 地方政府改革プログラム関連ドナー（11月13日 9:00～10:30）

ノルウェー大使館に、ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、デンマーク、アイルランド、UNDPの地方政府改革担当官が集まり、意見交換を行なった。主な内容は以下の通り。

- ・（フィンランド）海外での研修は改革のいかなる段階においても有効であると思う。限られた投入であることから、もっと研修員招へいの対象地域を限定して行なってはどうか？3週間という期間も問題ないと思う。しかし、地方行政の分野には既に多くの研修プログラムがあることから、既存コースとの中身の刷り合わせが重要となる。特に、帰国後に行なう現地研修は他とのコーディネートが必要である。
- ・（ノルウェー）既存の研修との調整が必要。RASの役割は不明瞭なところもあり、研修を行なった結果がどうなるかということをはっきりさせるためにも、しっかりした目的意識が必要。観光旅行にしないためには、何らかの義務を課すべきではないか。
- ・（オランダ）この研修は非常に有益と思う。オランダでも過去に同じような研修を行なったことがあるが、経済開発についての説明はあまり行なってこなかった。日本の研修には含まれるようなのでよいと思う。
- ・（UNDP）日本の経済発展との関連で地方分権を見ることについては我々にとっても興味深い。研修員選考の際の資格要件は明確に規定する必要があると考える。
- ・（アイルランド）地方政府改革を推進する立場にあるのは地方自治庁、州政府、県政府、地方政府改革チームなどであるが、これらの関係者の意思疎通は必ずしも十分ではなかった。従って、RAS、DEDとともに対象とする研修は大変興味深い。この側面を前面に押し出すべきである。また、これからはタンザニア政府関係機関とともに、ドナーも交えた上で協調して協力すべきである。

### 1.3. 地方政府改革チーム President's Office, Regional Administration & Local Government

(Local Government Reform Team = LGRT) (第2回協議：11月13日 15:00～16:00)

Training Advisor の Mr. Brenda Glynn と再度意見交換を行なった。これまでの調査結果と研修に関する当方の基本的考え方を伝えたところ、以下の通りコメントがあった。

- ・研修内容について、税、財政、人事、環境などの管理が含まれているのは良い。
- ・研修効果を高めるため、RAS の中でも教育や人材育成の経験・知識を有する人物を選んではどうか。
- ・3週間という研修期間は問題ないと思う。
- ・仮に 2003 年度の研修を（地方自治庁の希望通り）8月に実施したとすると、2003 年内に 2 回研修を行なうことになる。2 回目が終了した後、2 回分の参加研修員を招へいするとともに、残る 15 州からも RAS を招き、研修の経験をシェアできる場を設けてはどうか。これにより、最後の研修の参加者への動機付けになると思う。
- ・地方政府改革の次のフェーズのターゲットとなる地方政府の選考基準は追って JICA 事務所を通じて送付する。

**LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES**

**RESTRUCTURING PROCESS**

**BRIEF NOTES THE SEVENTEEN (17)  
STEPS OF RESTRUCTURING PROCESS**

**LGRP  
25/1/2001**

# **THE LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES RESTRUCTURING PROCESS**

## **BRIEF NOTES ON THE 17 STEPS OF LGAs RESTRUCTURING PROCESS**

The core principle in the LGA restructuring process is for the Council to initiate, own, participate and sustain its restructuring process. To assist, guide and enable the council to do that, the Local Government Authorities Restructuring Manual has been prepared. The Manual sets out seventeen (17) restructuring steps. The steps present the essential building blocks of the restructuring process and are represented sequentially. These are summarized and presented below.

### **1.0 FORMULATION OF THE COUNCIL REFORM TEAM (CRT)**

The first key activity in the restructuring process is the setting up of the Council Reform Team (CRT). The Council Reform Team will spearhead the overall reform process and manage the restructuring activities.

It is therefore critical that the CRT is set up effectively from the beginning and its members are selected on the basis of the skills and experience they can bring to bear on the restructuring process. It has to be a small but effective team of about 12 members. The CRT composition will include councillors, councils' staff and key stakeholders.

### **2.0 FIRST STAKEHOLDERS WORKSHOP**

The Council will hold a number of stakeholders workshops in order to facilitate smooth progress, support and ownership of the reform process. The first stakeholders workshop will be attended by a small group of about 30 people representing key and major stakeholders. The workshop will communicate the reform process, introduce the 17 restructuring steps, undertake stakeholders analysis, agree on resource allocation of the reform process and prepare for the next steps of data collection and analysis.

### 3.0 DATA COLLECTION

The main activity in this step is to collect data on current situation in the council. The data to be collected will be used to establish the service delivery levels in the Council. The data that will be collected is of three types:-

- Baseline data on the current service delivery levels to be collected from each department/unit;
- Stakeholders Survey data on views of the people on the current provision of service to the people
- NGOs Survey data and other service providers.

### 4.0 DATA ANALYSIS

The next activity after the field survey is to analyse the data. This is one of the critical steps in the restructuring process because the outcome of this step will assist the council to identify areas of service delivery needing improvement and will also gauge the future of the council. It is therefore important that analysis is done with great care.

The analysis will summarise results into five areas:-

- Level of access in service delivery
- Level of satisfaction of service delivery
- Areas of priority as seen by the people
- Areas of dissatisfaction in service delivery
- General comparison of service delivery between departments.

The results of data analysis will be presented to the Second Stakeholders Workshop of about 100 stakeholders from all walks of life. It is therefore crucial that the data to be presented is in a simple form which can be understood by a normal peasant.

### 5.0 SECOND STAKEHOLDERS WORKSHOP

The main purpose of this workshop is to focus the restructuring process to the needs of stakeholders and obtain their buy in the process. The workshop will involve a broader section of stakeholders than the first one in Step 2. The outcome of data analysis undertaken in Step 4 will be presented to the workshop.

The workshop will:-

- Receive and deliberate on findings of the survey undertaken in Step 3;
- Assess the Stakeholders requirements resulting from the survey in Step 3;
- Develop the vision and mission statements for the future of the Council;
- Formulate priority objectives and strategies;
- Identify key result areas which will form the basis for performance indicators.

#### **6.0 FORMULATION OF STRATEGIES AND PERFORMANCE INDICATORS**

The strategies and performance indicators were identified in a workshop in Step 5. In this Step, the strategies and performance indicators will be confirmed and firmed up through field work. Potential services for outsourcing or privatization will be properly examined through value for money testing, strategies will be examined in terms of their costs and benefits, and finally the financial resource envelope will be established

#### **7.0 ASSESSMENT OF PRACTICABILITY OF THE STRATEGIES, PERFORMANCE INDICATORS AND TARGETS**

The main purpose of this Step is to ensure that the strategies selected by the Council are feasible, cost effective, and can be implemented within the planning period. This entails the evaluation of the strategies identified and identification of Quick Wins to be implemented.

#### **8.0 FORMAT FOR STRATEGY DOCUMENT**

The key task here is to write the strategic plan in a format that flows logically. The format for the preparation of the Document has been provided in the Manual and aims at capturing all the key steps spelt out in the strategy formulation process.

#### **9.0 ORGANISATION REVIEW**

In order to implement the strategies the Council will need to review and assess and probably to re-design the organization structure.



The main areas of focus of review will be:

- The current objectives and functions
- Assessment of organization culture, leadership and overall morale in the organization
- The current organization structure
- Human resources management systems
- Assessment of resources available that is human, financial and physical assets.

#### 10. **IMPLEMENTATION QUICK WINS**

The restructuring process can build real credibility by identification and implementation of easily and quickly achievable strategies, quick wins. By so doing all concerned can see that the restructuring is providing results. In this Step the quick wins identified in Step 7 will be implemented.

#### 11. **SELECTING THE PREFERRED ORGANISATION OPTION**

The key activity during this step is to hold a working meeting with a small group of participants to review objectives and functions as described in the Strategy Document, deliberate on various organization design options, and agree on an option that will be appropriate for presentation to the council.

#### 12. **IMPLEMENTATION PLAN**

The purpose of this step is to translate the Strategy Document into operational plans by breaking down the strategies that have been agreed earlier into the activities required to implement it. The implementation plan for the Council will therefore consist of a number of individual operation plans for each strategy, each of which is costed against the resources envelope in order to ensure that the resources are available to implement the strategies.

#### 13. **APPROVAL OF IMPLEMENTATION PLAN**

The Council is now being in position to approve the detailed implementation plan and the recommended organization structure of the

Council. After this step the implementation plan will become the basis for the budget and the actual activities that are to take place.

#### **14. DESIGN HUMAN RESOURCES SYSTEMS**

When the restructuring process is implemented a critical step will be the introduction of new and effective human resources management practices. To put the human resources management framework in place, the key activities in this Step will be:-

- Prepare comprehensive Job Description for all staff;
- Undertake Staff Audit to ensure that the right number of staff with the right skills are employed;
- Implement Performance Appraisal System.

#### **15. INTEGRATION OF IMPLEMENTATION PLAN INTO ANNUAL PLANNING AND BUDGETING**

The main activity during this step is to prepare detailed annual budgets, which integrate the strategies in the Strategy Document into the budgeting process, so that the annual budget is based on strategic planning.

#### **16A IMPLEMENT HUMAN RESOURCE PROCESSES**

The staff audit undertaken in Step 14 will show areas to be addressed which include inadequate or excess staff numbers in relation to the workload, inadequate skills level in relation to job requirements and lack of skills in certain jobs. In this step, it will therefore be necessary to:

- Prepare recruitment programme
- Prepare retrenchment programme
- Develop a training programme

#### **16B IMPLEMENT SERVICE DELIVERY STRATEGIES**

In this step, service delivery strategies hitherto developed, are implemented. The Project Management tools required to implement the strategies are set out in section 1, Appendix 2 (pages 1 – 7 of *Restructuring Manual*).

## 17. MANAGEMENT AND MONITORING

The restructuring process requires the Council Reform Team, to report on progress of the implementation from time to time to the Council and to other stakeholders. The report process is to ensure that the restructuring programme achieves the desired results.

## Local Government Reform Programme

### TRAINING NEEDS WITHIN THE CONTEXT OF THE LOCAL GOVERNMENT REFORM PROGRAMME

July 2002 – June 2005

*(A brief presented to the visiting Team of the Japanese International Co-operation Agency)  
JICA, 4th November 2002*

#### Introduction

The centrality of the issue of the strengthening of human resource capability in the process of reform has been consistently and emphatically stated at each stage of the elaboration of the Programme and there is universal recognition that the Programme's goal of improving the quality of and access to public services requires skills enhancement and performance improvement of individual actors and operative groups throughout the local government system.

The need for comprehensive development programme for career officials entering local government service cannot be over emphasised. Under the LGRP itself, however, short and medium term training requirements linked directly to forwarding the process of decentralisation by devolution, have continued to receive close attention. The starting point for these initiatives was the National Training Forum convened in April 2000.

#### 1. Priorities of the Training Forum

The consultative event, which brought together a representative group from Central and Local Government as well as donors and NGOs, considered a working paper, itself based on the 1998 study, plus an analysis of current needs. Priority target groups for training agreed for the period ahead were as follows: -

- a) 'Grass Roots' elected officials
- b) Councillors
- c) Ward Executive Officers WEOs and Village Executive Officers VEOs
- d) Council Heads of Department
- e) Manpower Management Officers
- f) Other groups identified as requiring pinpointed initiatives to provide specific impetus to the Reform Programme elements. Examples were individuals responsible for monitoring and evaluation, financial management personnel as well as the Programme's own zonal reform teams.

#### 2. Training interventions to date

- a) The last of three phases of training for grass roots officials will be delivered in the remaining 7 regions of the country in November 2002. Up to 70,000 elected officials will then have been reached.
- b) The national Councillor Training Programme has been under preparation in detailed fashion. A comprehensive compendium of training materials, tested with all councillors in Iringa District, is now under printing. Training of Trainers event (ToT) will take place, mid November 2002 in preparation for actual delivery of training to 3477 councillors countywide.

The material provides extensive notes on sessions to be delivered in residential workshops and those for "distance education". A team of two trainers has been identified in each Region of the country and these will receive in-depth preparation for their work at a special event in November. A tender for quality control has also been launched.

- c) Currently Ward Executive Officers WEOs are being put through the specifically designed programme. A significant number of 1385 out of 2540 WEOs have already been trained through joint efforts between the Government of Tanzania and JICA.
- d) Extensive on the job training and coaching has been undertaken by Zonal Reform Team members for finance and manpower officers in particular. Special events have also been organised on monitoring and evaluation approaches and on the 'platinum' accounting system. Other "critical skills" areas addressed have been for lands officers and engineers/environmental officers in the area of solid waste management. Pilot training has been conducted on revenue enhancement approaches, while a pilot course is planned in November 2002 in records management at council level.

**3. Further expansion of training in the Medium Term Plan period**

In addition to bringing into operation already planned initiatives (councillor training, Head of Department training etc.) the plan envisages an expansion of activity in the training sphere. This includes:

- a) The delivery of a management of change programme specifically for Council Directors. The programme will also test their capabilities in discharging their chief executive responsibilities.
- b) The interlinkage of training course delivery with capacity building programmes for training institutions in the country. In this manner supply of training can more readily come into line with the emerging demand with the local Government Authorities becoming more discretionary consumers of new training products an offer.
- c) More sectoral Ministries to be worked with in the identification and addressing of skills gaps deemed as blocking the decentralisation process.
- d) The stimulation of further informed debate on the elaboration of a training policy and a long-term staff development approach for the local government system as a whole.
- e) Renewed effort in the comprehensive training of council financial management staff and internal auditors.
- f) The development and delivery of HIV/AIDS awareness programmes for LGA staff in co-operation with TACAIDS and other individual parties.

**4. Capacity building for central staff and agencies**

It has been identified as essential in the MTP that PORALG staff and those of its associated agencies, notably the Local Government Service Commission and the Regional Secretariats, will need to be the focus of concerted capacity building initiatives. Only in this fashion can the gains of the Reform period be consolidated and sustained in terms of framework-setting support and oversight functions for the devolved structures of local government.

In the case of PORALG Headquarters staff the framework for institutional development will be indicated in an upcoming consultancy focussed on a review of its strategic plan and on possible restructuring. In the case of the LGSC an allied study has already been completed but the implications of the Public Service Act 2002 for the Commission which are now jointly being reviewed by CSD and PORALG must first be absorbed before moving forward.

Proposed initiatives for the Regional Secretariats are, however, considerably more advanced. Here a detailed study on an institutional strengthening programme has been concluded and is currently being appraised. It envisages a five year intensive programme of support with zonal institutional development advisers in place and a range of development interventions following the dimensions of human resource upgrading, retooling; interrelationships; performance management; and knowledge and skills development.

**5. Summary of indicative training needs**

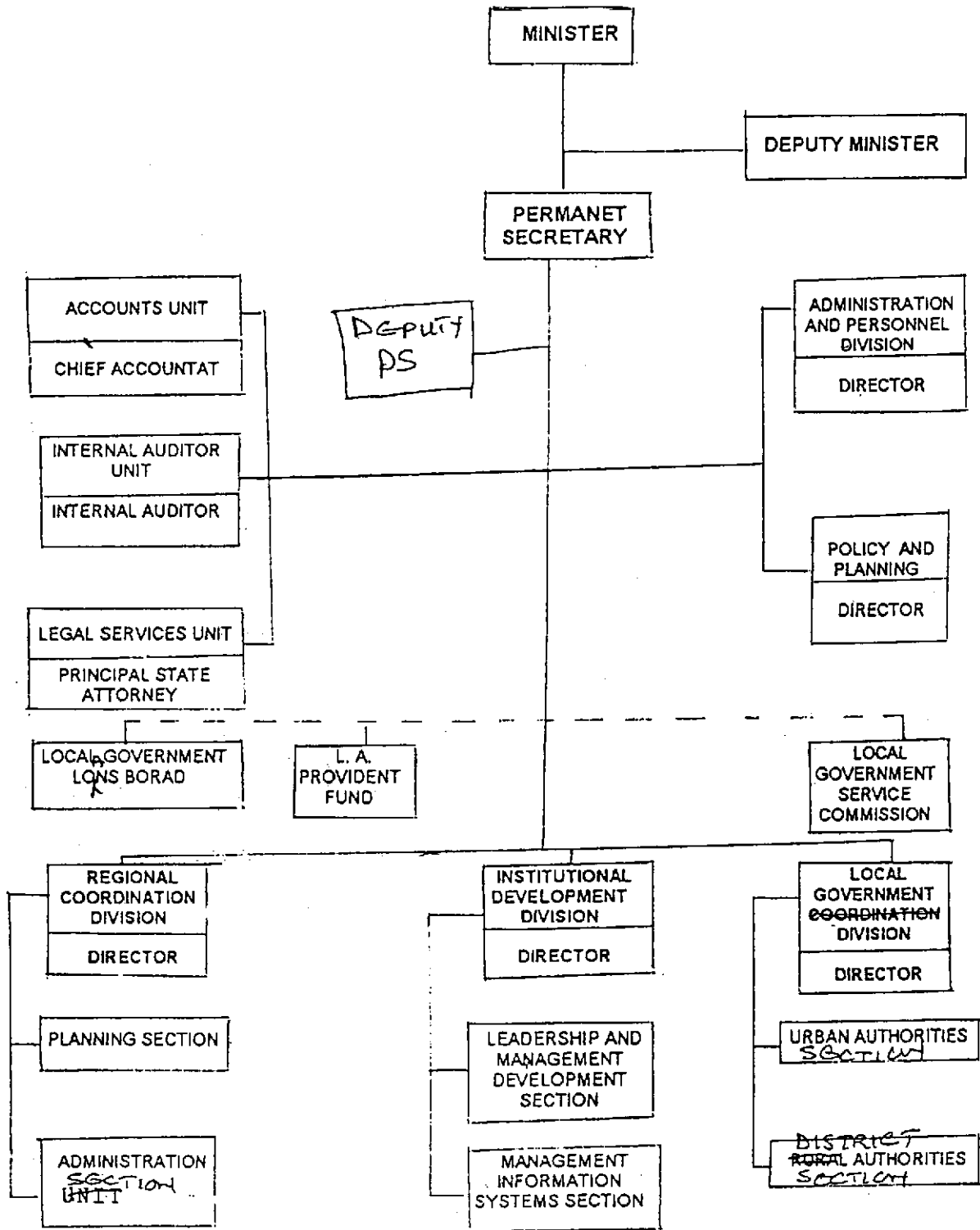
Previous studies/consultancies conducted between 2000-2002 have revealed some specific training needs, which need to be addressed in order to progress and sustain the LGRP (the Local Government Reform Programme) beyond 2005. Summary of possible training needs for different Institutions is shown in appendix "A" to this brief.

## Appendix "A"

The summary of possible training needs include the following: -

Institution	Training Needs
A. President's Office, Regional Administration and Local Government (PORALG).	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Strategic planning skills</li> <li>ii) Monitoring and Evaluation</li> <li>iii) Local Government Administration</li> <li>iv) IT- skills</li> <li>v) Report writing</li> <li>vi) Financial Management</li> <li>vii) Human resources management</li> <li>viii) Team building</li> <li>ix) Project management</li> <li>x) Understanding Reforms</li> <li>xi) Leadership skills</li> <li>xii) Change management</li> </ul>
B. Regional Secretariats (RSs).	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) IT skills</li> <li>ii) Policy Analysis</li> <li>iii) Local Government Administration</li> <li>iv) Team building</li> <li>v) Local Government Reform Programme</li> <li>vi) Strategic planning (O&amp;OD)</li> <li>vii) Financial management</li> <li>viii) Report writing</li> <li>ix) Monitoring and Evaluation</li> <li>x) Understanding Reforms</li> <li>xi) Leadership skills</li> <li>xii) Change management</li> <li>xiii) Consultancy and negotiations skills</li> </ul>
C. Local Government Authorities.	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Financial Management</li> <li>ii) Revenue collection and enhancement</li> <li>iii) Contracting and outsourcing skills</li> <li>iv) Personnel management</li> <li>v) Report writing</li> <li>vi) Preparation of strategic planning (O&amp;OD)</li> <li>vii) Interviewing technics</li> <li>viii) Records management</li> <li>ix) Training needs assessment</li> <li>x) Budgeting and budget management.</li> </ul>

PROPOSED ORGANISATION STRUCTURE:  
MINISTRY OF REGIONAL ADMINISTRATION AND LOCAL GOVERNMENT





州政府的組織



## REGIONAL SECRETARIAT STAFFING LEVELS

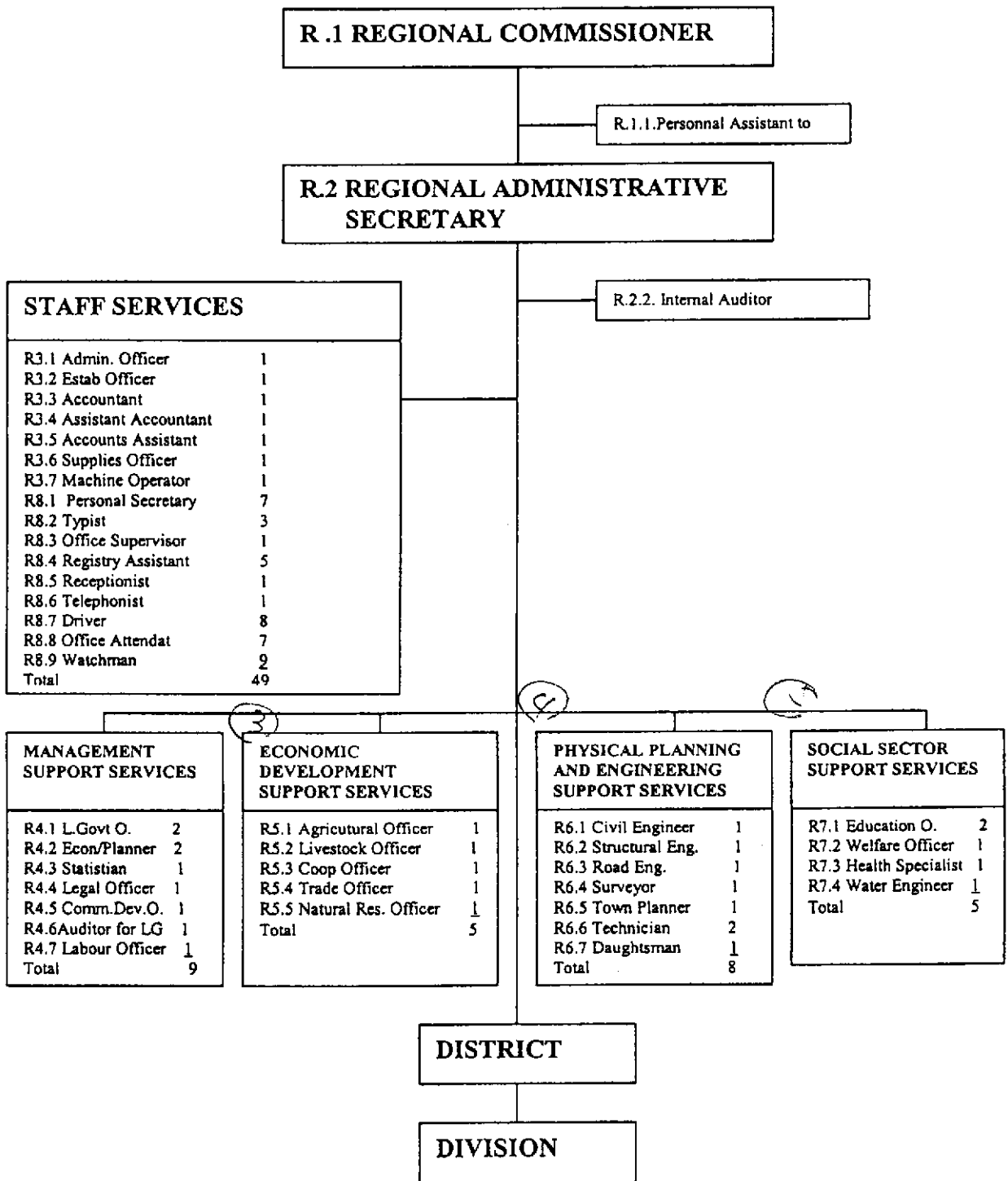
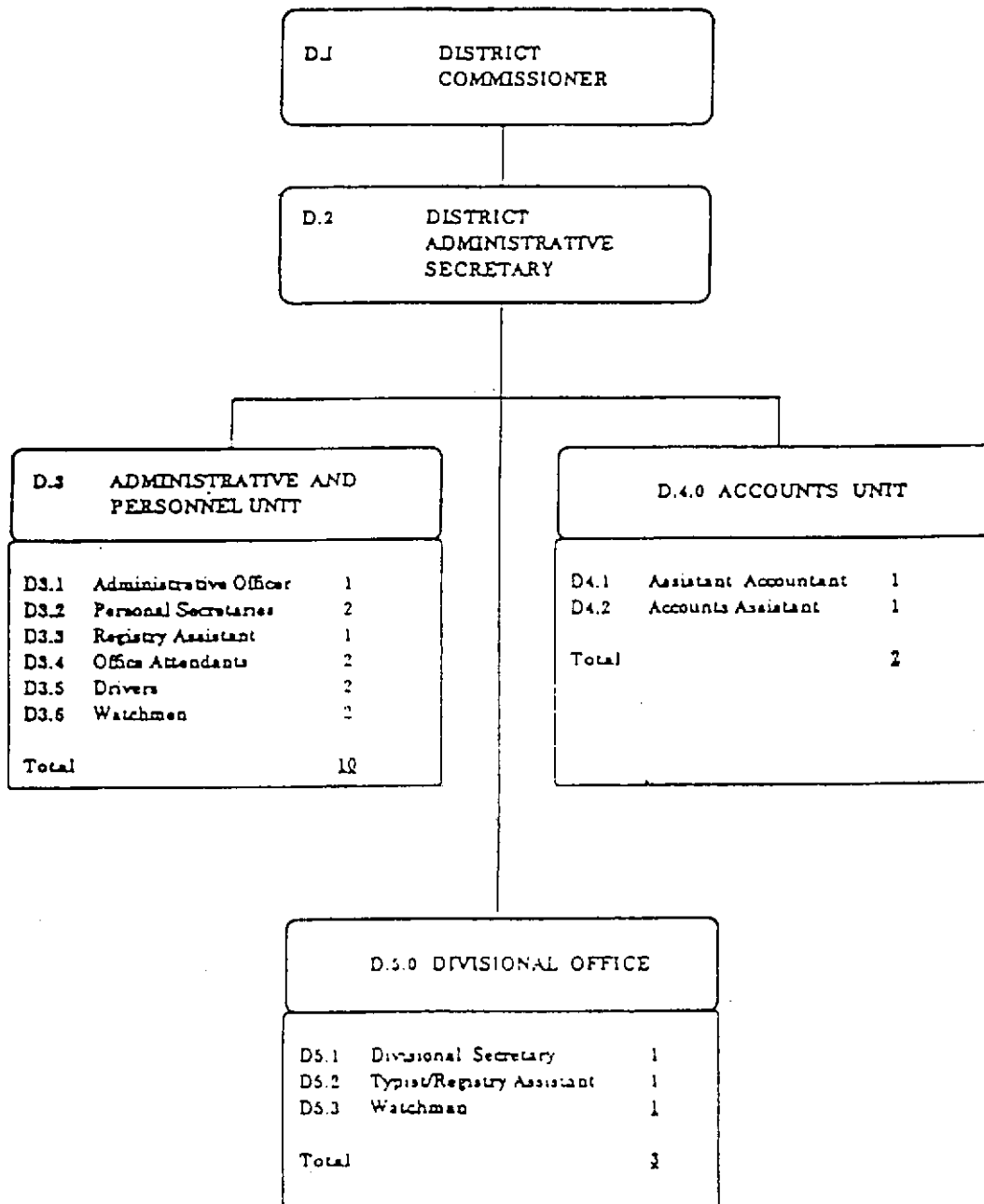


圖. 組織

DISTRICT COMMISSIONER'S OFFICE  
STAFFING LEVELS



## DIRECTORATE OF LOCAL GOVERNMENT

### PRESENT SITUATION AND PROBLEM OF DECENTRALIZATION PROCESS

The Councils were reestablished in July 1978 for urban authorities and in July 1984 rural authorities.

The Government re-established the Ministry of Regional Administration and Local Government, by then, in September 1998. Its main role is to manage and direct the well being of Local Authorities.

There are 117 Local Authorities under, by now, PO-RALG, namely

District Council	92
(i) City councils	2
(ii) Municipal Councils	12
(iii) Town Councils	8
(iv) Town Authorities	<u>3</u>
	<b><u>117</u></b>

#### **Financing:**

The Councils are financed by

- (a) Allocations made by LAs from own sources
- (b) Block grants from Central Government based on NMS
- (c) Sector specific common basket funds from donors
- (d) Funds from any other sources

Allocations made by LAs are collected from revenue items which have been left by Central Government to the authorities. They collect after making By-Laws enabling them to do so.

Act No.9 of 1982 Section 10 (i) allows the Central Government issue grants which at present is only one type.

Specific Common Basket funding started year 2000. Donors declare allocations which are deposited by Dollar Amounts to specific account with BoT which in turn transfers it (after specific approval of the Basket Committee) to an account managed by the Treasury in BoT. When approvals are made Treasury pays/transfers it directly by T.T. to the Councils' accounts of that sector – say Health Account.

These have been in operation by phases.

<b>Phase I Year 2001</b>	<b>Phase II Year 2002</b>	<b>Phase III Year 2003</b>
Councils 38	Councils 45	Councils 31

**Problems:**

The items which have been left over to be collected by local authorities are those which are difficult to collect or are nuisance in nature. However Councils are doing their best to get to their budgets.

Those the Act stated above is statutory still, sometimes, the Central Government does not grant according to the needs especially for other charges. Departments which get grant for salaries get accordingly to the payrolls.

Inflation is hardly adjusted when considering other charges when using NMS, which was set sometime in 1984.

**Donor Grants:**

As stated above this type of grant is specific to sector, and their means of collections is as stated above. Interested donors, nowadays is a perquisites are invited to the meeting of the specific sector under the chairpersons of PS – PORALG and PS – Sector Ministry. At this meeting declarations are made after intensive briefing from the Government.

At present two common baskets are in operations, namely:

- (i) Health Basket Fund
- (ii) Education Basket Fund

(i) Health Basket Fund:

No of Councils	Allocation for year 2001 Tshs.	Allocation for year 2002 Tshs.	Allocation for year 2003 Tshs.
Phase I = 38	4,754,659,500	4,754,659,500	5,721,815,235
Phase II = 45	-	5,322,849,794.84	6,628,494,090
Phase III = 31	-	-	4,166,617,620

(ii) Education Basket Fund.

Year 2001

Institution	Capitation	Classrooms & Fixtures	Text books, *Education materials
C.G. W.B. Donors C.G. C.G.	Shs. 11,000,000,000	Shs.43,407,000,000	Shs. 6,900,000.000 Shs. 4,787,152,819 * 1,705,606,370

Apart from donors who contribute into the common basket/basket fund, there are several other donors who contribute outside the basket but in the same spirit of the Reforms. They contribute directly to the Local Authorities in areas ranging from capacity building i.e (provision of office equipment, facilitating training and study tours etc.) to implementation of development projects. They operate in different parts of the country but in some cases you might find more than one donor in an area implementing different projects. Some of these donors facilitate capacity building within the PORALG eg. UNDP.

Examples of donors and area of assistance.

Donor	Area of assistance
1. IFAD	Agriculture and water sectors
2. Netherlands Govt.	Multisectoral
3. UNDP	Environmental protection, roads & capacity Building
4. World Bank, DANIDA	
5. Belgium Govt.	
6. SWEDEN	
7. UNICEF	

## **Remedies to Problems:**

Under the LGRP, the Government has set a Committee which meets twice a month to:

- (a) Analyse the key issues currently impeding the reform as far as grants are concerned;
- (b) Structure their deeper consideration on grants
- (c) Recommend on relevant interventions centered on early implementation on grants;

This committee is called "Fiscal Decentration Task Force which comprises of:-

- (a) Two members from Treasury
- (b) Two members from PO-RALG
- (c) One member from WB
- (d) " " " REPOA
- (e) " " " DFID
- (f) " " " UAPP
- (g) " " " PWHC
- (h) " " " LAs
- (i) Two members from LGRP
- (j) " " " Embasies

The role of FDTF is to prepare guidelines to enable C.G. to issue grants without regulations.

## **Administration:**

The Councils are headed by Directors, who at present are appointed by the Minister responsible for Local Authorities. At the same time these Councils are bodies under Councilors who are elected in respective wards during elections and are the owners of the Local Authorities.

The Ministry is the sole administration for the Councils. The department of Local Authority, in the Ministry, through its section LGSC – Local Government Service Commission administers, employees and disciplines the Staff from TGS 4 and above.

## **Competence:**

At the Head Office i.e. PO-RALD there has been under staffed personnel in the Accounting and Finance Section. Efforts have been made to transfer accountants and finance personnel to this section. However we still need short or medium term training in the relevant field so that they be up-to date with today's situation.

It is our intention that with the little above and any that you may have seen or about to go through you will have gathered the information you wanted to review or give room to further discussions.

05-11-2002

**DLG:**

### **NB:**

C.B	=	Central Government
FDTF	=-	Fiscal Decentralization Task Force
BoT	-	Bank of Tanzania
LAs	=	Local Authorities
LGSC	=	Local Government Service Commission
NMS	=	National Minimum Standard

## **REGIONAL SECRETARIAT**

The establishment of Regional Secretariats started after the passing of the Regional Administrative Act of 1997 and the Local Government Acts.

The main functions of the Regional Secretariats are:

- To advise the Local Authorities on their development programmes.
- To advise other stakeholders on social economic developments in their regions.
- To advise the Central Government on the issues of development projects and policy formulation.
- Monitoring and evaluation of economic activities carried out in the regions.

To perform the above functions well the Regional Secretariats has to play the role of connecting the Central Government with the Local Authorities. Regional Secretariats play the role of advisory to Local Authorities, while the government is a policy maker.

The RS includes the Administration in the level of Districts and Divisions. According to the Regional Administration Act shows the role of the Regional Secretariat as to implement law and order

The advisory role of the RS has been facing the following problems:

- Lacks trained and qualified staff to carry and manage the advisory role.
- Lack of technical facilities to carry out their day to day roles.



## **DEPARTMENT OF INSTITUTIONAL DEVELOPMENT (DID)**

### **1.0 SUMMARY OF ROLES AND FUNCTIONS**

The Department is divided into two sections:

- Leadership and Management Development
- Management Information Systems

Based on the above sections the department is entrusted with the following roles and functions:

- i. To assess and coordinate deficiencies which require training both in Regional secretariats and Local Government Authorities;
- ii. To coordinate and support training of top leaders in Regional Authorities, professional / technical staff in the regional secretariats and local government authorities. That training will also cover change management;
- iii. To coordinate and support training of Councilors, Ward Development Committee members and Village government members on change management;
- iv. To identify and develop the agenda for good governance so that it also becomes the framework for training;
- v. To coordinate and facilitate tooling and retooling of the Regional Secretariats and Local Government Authorities;
- vi. To establish a system for managing the Office's library services;
- vii. To procure different publications for the library;
- viii. To assist Regional Secretariats and Local Governments to acquire documents / publications to assist in their operations;
- ix. To ensure that the Office and the Regions have the right technology for communication, data and information management.

### **2.0 IMPLEMENTATION STATUS**

Training needs assessment has been conducted in Regional and Local Government Authorities. Knowledge and skills gaps were pointed out in the following areas:

- Good governance;
- Leadership skills;

- Financial management and management skills;
- Poverty alleviation and development management;
- Gender analysis in development planning;
- Local Government laws and reforms;
- Change management;
- Data collection, storage and analysis;

An assessment of working tools and equipment has been conducted at Regional and Local Government level, which revealed:

- Lack of communication facilities e.g. Telephone, fax, e-mail,
- Lack of working facilities e.g. Computers, photocopiers and accessories,
- Lack of transport facilities

Following the above assessment the following has been done:

- At Local Government Level;
  - Training of Grassroot Leaders in 13 Regions, the remaining 7 Regions is intended to start by mid November 2002.
  - Training of 1493 WEOs of which 300 were trained under JICA assistance.
  - Training of 20 Council Staff in statistical analysis is ongoing at EASTC
  - Training of 1092 Council trainers in adult learning.
- At Regional Level;
  - 20 Regional Commissioners have been trained in Information Technology and Public Sector Management under the support of UNDP and Irish Aid;
  - 8 Planners have been trained in Management Information Systems and IT

Working and communication facilities provided:

- 8 computers provided to 8 Regional secretariats

### **3.0 AREAS FOR IMMEDIATE ASSISTANCE**

- Management and leadership skills for PO-RALG Executives, Regional Administrative Secretaries (RASs) District Commissioners (DCs) and Council Directors;
- Training in Management Information Systems and IT skills for PO-RALG staff, Regions and Local Government Authorities staff particularly in the areas of: Basic computer & network configuration, network management and administration, System analysis and data modeling, database application design and maintenance, and website management.
- Policy analysis training for PO-RALG staff,
- Change management,
- Environmental management,
- Good governance,
- Practical methods for participatory approaches,
- Roles of macro economic and sector policies in achieving growth and poverty alleviation,
- Streamlining gender in management development,
- Management ethics,
- Central / Local relations.

### **3. Current contribution of other donor agencies in this Reform Programme.**

Apart from donors who contribute into the common basket/ basket fund, there are several other donors who contribute outside the basket but in the same spirit of the Reforms. They contribute directly to the Local Authorities in areas ranging from capacity building ie (provision of office equipment, facilitating training and study tours etc.), to implementation of development projects. They operate in different parts of the country but in some cases you might find more than one donor in an area implementing different projects. Some of these donors facilitate capacity building within the PORALG eg UNDP

Example of donor and area of assistance

<b>Donor</b>	<b>Area of assistance</b>
1. IFAD	Agriculture and water sectors
2. Netherlands Govt.	Multisectoral
3. UNDP	Environmental protection, roads & capacity Building
4. World Bank, DANIDA,	
5. Belgium Govt.	
6. SWEDEN	
7. UNICEF	

To effectively coordinate all the donors who operate in our Regions and districts, we need to have an effective data bank that will contain all the information concerning the donors. In this respect we lack data processing, analysis and management skills.

4.0

Present situation of people's participation to Local administration:

The Government of Tanzania puts great emphasis on the active democratic involvement and control by people of their development process. Involvement includes determining issues of concern to planning and implementing development activities, projects and programmes. People are also involved in decision making in a democratic way through their elected leaders from Village level to District/Town Council. Elected members include both genders. People are also encouraged to attend Full Council meetings as observers so that they can make follow up on discussions and resolutions reached. To smooth the process of participation, the Government has prepared a comprehensive *National Framework on Participatory District Planning and Budgeting*. The document has been circulated to all Regional Secretariats and Councils and in a nutshell it harmonises all participatory approaches applied by different development partners.

As a step towards achieving the goal of peoples' involvement in their own development, the Government has also prepared the *Opportunities and Obstacles to Development* planning tool. This tool gives room for the communities to be involved in determining their own plans through participatory process and bearing in mind what opportunities they have in their localities and what problem they intend to solve using the existing opportunities. The tool is in the testing stage in some Councils and intended goal is to use this tool in all Councils after testing phase in few Councils.

**TOPIC: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT PROGRAMME  
FOR GOVERNMENT OFFICIALS**

1. The Mandate of the President's Office, Regional Administration and Local Government.

- Under the current Public Service Reforms, PO-RALG is expected to manage the critical interfaces with the sector Ministries in the implementation of sector reforms at the sub-national level in performing this task PORALG has to build its own internal capacity and facilitate the same at the regional and district and local government levels. It has also to strengthen the channel of communications and information flow between the national and sub-national levels.

2. In line with the above PO-RALG has responsibility for:-

- Regional Administration, Rural Development Management Policy; Urban Development Management Policy; Integration of the Development of Local Authorities and the Financial Development of Local Authorities.
- Development of Human Resources under the Office.
- Extra Ministerial Departments, Parastatal Organisations and projects under the Office
- Government agencies falling under the Office.

3. Specific derived functions from 2 above are as follows:-

- Policy formulation on matters concerning Regional and Local Government Development Administration.
- Coordination of the implementation of sector policies at Regional Local Government Levels.
- Coordination and support of Management Systems and Capacity Building for the Regional Secretariats and Local Government.
- Monitoring and evaluation of programmes, projects and other functions of PO-RALG at all levels.
- Putting in place and ensuring the coherence of the legal framework for Regional and Local Government Development Administration.
- Performance assessment of activities of Regional Secretariats and Local Government Authorities
- Spear heading the implementation of Local Government Reforms and ensuring that they are sustained in the future.

4. Briefly the duties and responsibilities of the Directorate of Administration and Personnel are as follows:-

- Control Financial Expenditure
- Procure of goods (Store)
- Provide Office Services (Secretarial, Office cleanliness and surroundings, registry, transport, maintenance of machines and office equipments)
- Protocol and public relations service

- Promote sports and cultural activities
- Recruitment, confirmation and promotion of staff
- Disciplinary actions and dispute settlements
- Prepare personnel estimates and other charges
- Maintain staff records
- Staff Training
- Process terminal benefits and leave
- Collect, analyse, store and disseminate data and information related to development planning
- Analyses sector policies, strategies and programmes with the view to identify, areas for financing.
- Receive budget inputs from divisions, analyses them and co-ordinate plan and budget
- Prepare quarterly reports mid year review and annual reports
- Make follow up with Treasury and Planning Commission on fund allocation.
- Identify areas of external assistance

5. As regards Human Resource Development the Directorates for Administration and Personnel (DAP) and Institutional Development (DID) do play a vital role. In brief the DAP is responsible for Staff Training for the PO-RALG to enable it build its capacity and so doing build a core of competent staff who can execute their functions efficiently and effectively. Thus this directorate is a service provider to the other directorates, institutions and organizations which fall under the portfolio of PO-RALG.

A training programme for the Office has been prepared covering all categories of employees. The programme started from 2001/2002 – 2003/2004 and the budget for the identified training programmes was totally shouldered by the government. Training has been offered by our training institutions like the Tanzania



Public Service College, ESAMI, Dar es Salaam School of Accountancy etc.

To date we have been able to train our staff in the following fields:-

1. Special Tailor Made Training Programme on Information Technology and Public Sector Management.
2. Computer Training for Executive Assistants
3. Special Tailor-made Training Course for Accountants
4. Secretarial Courses
5. Office, Management Courses for Registry Assistants
6. Drivers course
7. Messengers Course
8. Special Seminars on HIV/AIDS for PO-RALG Staff
9. Security Guards Course
10. Masters Degrees/programmes

Other training programmes in the pipeline for 2002/2003 include:-

1. Management Development Programme for Top Executives
2. Management Development Programme for Senior Officers
3. Masters Degree Programmes

4. Management Development Programme for Junior Staff
  5. Seminars
  6. Short Courses for Operational Staff
6. Our immediate concern is to train our staff in various fields covering the following topics:-
- Role and contribution of the Centralized/Decentralized systems in achieving Regional development.
  - ① • Management ethics: Experience of Japan
  - Good Governance: Concepts, Practical and Theoretical aspects,
  - The basic concepts and practical methods of participatory approaches
  - The roles of macroeconomic and sector policies in achieving growth and poverty alleviation
  - Women in Development (WID) and Gender and Development (GAD)

平成14年度（第1回）  
国別特設：タンザニア地方政府改革  
プログラムコース  
実 施 要 領

平成14年12月

国 際 協 力 事 業 団  
大 阪 国 際 セ ン タ ー

# 目 次

1. コー ス 名 な ど.....	1
2. コー スの目的・背景.....	1
3. 到達目標およびその達成戦略.....	2
4. 研修項目・研修方法.....	5
5. 研修員参加資格要件.....	8
6. 研修実施体制.....	8
7. 宿 舎.....	10
8. 研修付帯プログラム.....	10
9. 研修の評価.....	11
10. 修了証書.....	11
11. 研修員の待遇.....	11
付表 1) 研修日程.....	13
2) 研修員による研修評価表.....	14

## 1. コース名など

### (1) コース名

和 文 : タンザニア地方政府改革プログラム

英 文 : Local Government Reform Programme in Tanzania

### (2) 研修期間

a. 全体受入期間：平成15年2月 9日（日）～平成15年3月 1日（日）

b. 技術研修期間：平成15年2月11日（火）～平成15年2月28日（金）

### (3) 定 員

10 名

## 2. コースの目的・背景

### (1) 目 的

地域のニーズに則した地方行政について、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。

### (2) 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関係は円滑でないものとなっており、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なになっていると言える。

このような状況の中、タンザニア政府から日本政府に対し、地方行政分野における人材育成への協力要請が出されたことから、本研修が実施されることとなった。

### 3. 到達目標およびその達成戦略

タンザニア地方行政改革のキー・アクターである州行政長官（RAS = Regional Administrative Secretary）及び県（農村部）行政長官（DED = District Executive Director）・市（都市部）行政長官（MD = Municipal Director）が、以下の2点を習得することを目的とする。

- 1) タンザニア固有の状況に適應した地方自治の明確なビジョンを持つこと
- 2) 協力して改革を行うためのマネジメント能力を持つようになること

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、後発国である日本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、実際の日本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. 日本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、地場産業振興など日本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. 州行政長官及び県（もしくは市）行政長官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 として他の同僚への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し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日本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。



#### 4. 研修項目・研修方法

##### (1) 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	研修員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発表する。発表の際には、本研修の講師、受入機関、タンザニア地域研究が専門の日本人研究者等を招き、両国の制度の比較検討、意見交換を行う。(タンザニアの現状改善に貢献する研修にするため、講師、受入機関はここでの議論を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			日本の明治期から戦前、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政策とその功罪について考察する。講義を基に議論を行い、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を考察する。
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			経済大国となった日本の現状の中で、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、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と徴収)	1.0			
茨木市長、正副議会議長表敬、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、地方自治体マネジメントの考え方、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。
大阪府知事表敬			0.5	

能勢町訪問		1.0		タンザニアにおける大部分の自治体は農村部にある。ここでは日本の小規模の自治体を訪問し、その税制、財政管理、地域開発計画策定と実施、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、行政担当官と意見交換する。
地方自治体の議会制度（事例紹介：茨木市の議会制度）	0.5			地方自治体の議会運営の仕組み、機能を視察する。
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、その他と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。
総務省近畿行政評価局訪問			0.5	
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に支援したのか、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		日本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：茨木市のまちづくり）	0.5	0.5		タンザニアにおいては、政府の役割をカバーする重要な要素として住民参加、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。
行政と NGO/NPO	0.5			
総務省訪問		0.5		中央政府における地方自治の所管官庁である総務省を訪問し、日本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ことを考察する。
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、活かさないのかを研修講師、受入機関、タンザニア地域研究を専門とする日本人研究者を交えて議論する。
小計	7.0	4.0	2.5	
合計		14.5		

※研修内容の詳細については変更もあり得る。

## (2) 研修方法

研修の冒頭にレポート発表会を行い、引き続き理論的な講義を大阪大学大学院法学研究科の指導のもと行う。

また、茨木市の協力のもと、地方自治体の行政実務についての講義および視察を行う。

最後にまとめとして、総合ディスカッションを行い、研修員の理解度を確認する。

## 5. 研修員参加資格要件

### (1) 応募要件

ア. 所定の手続きに基づきタンザニア政府が推薦する者。

イ. 地方政府改革プログラムに関係する行政官の幹部。

具体的には、10名の定員枠を以下のように割り振ることとする。

・州行政長官	3名
・県（もしくは特別市）行政長官	6名
・地方自治省幹部	1名

なお、州行政長官と県（もしくは特別市）行政長官の連携を強化するため、原則として、1名の州行政長官と2名の県（もしくは特別市）行政長官は同一の州から招へいする。

ウ. 地方政府改革に貢献する強い意志を有する者。

エ. 十分な英会話および英文読解力を有する者

オ. 心身ともに健康な者

カ. 軍籍にある者は不可

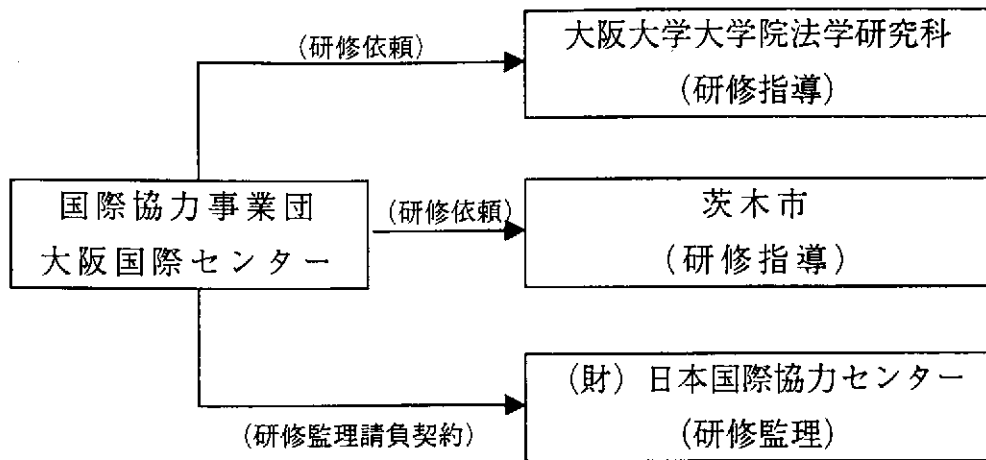
## 6. 研修実施体制

### (1) 実施体制概略

国際協力事業団は、大阪大学大学院法学研究科に対して研修依頼をするとともに、茨木市に対しても協力を依頼する。

本コースを効果的に運営するために研修監理業務（通訳・同行業務など）を財団法人日本国際協力センターに委託し、研修監理員の配置を行う。

これら業務の流れは以下のとおりである。



## (2) 研修運営機関

### a. 研修実施機関

国際協力事業団 大阪国際センター

(OSIC : Osaka International Centre)

〒567-0058 大阪府茨木市西豊川町25-1

電話：072-641-6900

FAX：072-641-6910

ホームページ：<http://www.jica.go.jp/branch/osic>

### b. 研修機関

大阪大学大学院法学研究科

(Graduate School of Law, Osaka University)

40名以上の教官を擁し、研究、教育、社会的貢献を活発に行っている進取の気風と伝統を併せ持った大学院である。法曹界、経済界、地方自治体および地域社会との交流を積極的に進め、社会での実務経験を学問的に深めたいと考える人々に学びの場を提供している。

〒560-0043 大阪府豊中市待兼山町1-6

茨木市

(Ibaraki City Hall)

茨木市は大阪府の北部に位置し、1948年に誕生した。現在、人口は約26万人、面積は76.51Km<sup>2</sup>である。「やさしさと活力ある、文化の香り高い都市」をめざし、市民と行政が共同した街づくりに取り組んでいる。

〒567-8505 大阪府茨木市駅前3-8-13

電話：072-620-1604

FAX：072-622-7202

c. 研修監理業務委託機関

(財) 日本国際協力センター

(JICE : Japan International Cooperation Center)

(財) 日本国際協力センターは、国際協力事業の実施に関する協力、国際協力に関する広報などにおいて、日本の国際協力事業の推進に貢献するために昭和52年に設立された公益法人である。

同大阪支所

〒567-0032 大阪府茨木市西駅前町5番10号

茨木大同生命ビル2F

電話：072-624-8686

FAX：072-624-8681

ホームページ：<http://www.jice.org>

7. 宿 舎

国際協力事業団 大阪国際センター (OSIC)

住所：〒567-0058 大阪府茨木市西豊川町25-1

電話：072-641-6900

8. 研修付帯プログラム

(1) 集合ブリーフィング

来日の翌日OSICにおいて、事業団規則の説明、滞在費送金用銀行口座の開設計画、健康保険証 (Medical Card) の交付など、研修員が本邦で研修生活を送るために必要な関連事項の説明及び所要の手続を行う。

(2) 日本語講座

日本語の学習を通じて日本人の考え方、行動様式を学び、日本における生活を円滑なものとするため、技術研修期間中の夜間に希望者を対象として、OSICにて日本語講習を実施する。

## 9. 研修の評価

主として、本コースで設定した到達目標をどの程度達成できたかという視点から、研修を構成する諸要素について評価を行う。その結果は、次年度以降のコース改善に役立てることとする。

### (1) ファイナル・レポート

国際協力事業団所定の様式を用い、コースに参加した研修員が研修全般についての所感を取りまとめる。

### (2) デイリー・エバリュエーション

#### 研修員による評価

付表 2 の評価表を使用して、コースに参加した研修員の各講義及び見学についての所感を取りまとめ、ファイナル・レポートと相互補完の形で研修の全体評価の資料とする。

## 10. 修了証書

このコースを修了した研修員に対し、国際協力事業団は修了証書を授与する。

## 11. 研修員の待遇

### (1) 入国資格

日本で技術研修を受けることを許可された者。なお、日本滞在中は日本国法令の適用を受けるとともに、働いて収入を得ることはできない。

### (2) 支給手当

国際協力事業団の規程に基づき、本コースの研修員に下記のとおり滞在費、その他の手当が支給される。(以下は、一般研修員の待遇。研修員の役職が、「中央官庁の課長以上、局長以下、もしくはこれに準ずる者」である場合は準高級研修員待遇となる。)

- a. 各国と日本の間の正規運賃航空券。
- b. 生活費として1日当たり3,594円(宿泊費、朝食/夕食費は別途支給)。
- c. その他、支度料(10,000円)、書籍費(3,000円)、資料送付料(13,000円)。
- d. 日本に到着後に発生した傷病に対する医療サービス(保険により無料治療)。

e. 研修のための移動に伴う通勤費及び研修旅行の旅費。

なお、研修員の日本での滞在は、国際協力事業団のセンターでの宿泊を原則とするが、研修旅行などで最寄りのセンターを利用できない場合は一般のホテルを利用する。ホテル利用の場合、国際協力事業団指定のホテルは、研修員の宿泊料を国際協力事業団がホテルに直接支払い、指定外ホテルの場合は宿泊料の実費を研修員の口座に振り込む。



付表 1) 研修日程

月日	曜日	研 修 内 容	研修場所
平成15年			
2月 9日	日	研修員来日	OSIC
10日	月	ブリーフィング	OSIC
		<u>技術研修開始</u>	OSIC、他
11日	火	研修員によるレポート発表会	
		地方行政にする講義、視察など	
		(2月21日～24日までは	
		東京方面への研修旅行)	
28日	金	<u>総合評価会・閉講式</u>	OSIC
3月 1日	土	帰 国	

OSIC=JICA大阪国際センター

付表 2) 研修員による研修評価表

## Evaluation by Subject (Training Progress Report, OSIC)

\*This sheet is to be submitted by the  
first day of the following week.

Course: \_\_\_\_\_

Your Name: \_\_\_\_\_

Date	Subject	Coverage	Level	Material	Communi- cation	Suggestion
		A	A	A	A	
		B	B	B	B	
		C	C	C	C	
		A	A	A	A	
		B	B	B	B	
		C	C	C	C	
		A	A	A	A	
		B	B	B	B	
		C	C	C	C	
		A	A	A	A	
		B	B	B	B	
		C	C	C	C	
		A	A	A	A	
		B	B	B	B	
		C	C	C	C	
		A	A	A	A	
		B	B	B	B	
		C	C	C	C	

Coverage

A:right

B:too broad

C:insufficient

Level

A:right

B:too advanced

C:too elementary

Materials

A:useful

B:not so useful

C:useless

Communication

A:sufficient

B:little difficult

C:insufficient

# Extra Pages for Questionnaire for Future Programs

Name of Participant : \_\_\_\_\_

Nationality : \_\_\_\_\_

Training Course : \_\_\_\_\_

## 1. Your Achievement

A) What new ideas or knowledge have you acquired through the course?

B) If you think these ideas beneficial to you, please mention the reason why.

C) In what way can they be utilized or applied upon returning to your country ?

## 2. Your Suggestions

A) Do the targets (objectives) set for this course (See P2 of GI) meet your / your country's needs ?

B) Points which need to be improved in implementing the training programmes.

C) Other comments

INFORMATION ON COUNTRY FOCUSED TRAINING COURSE

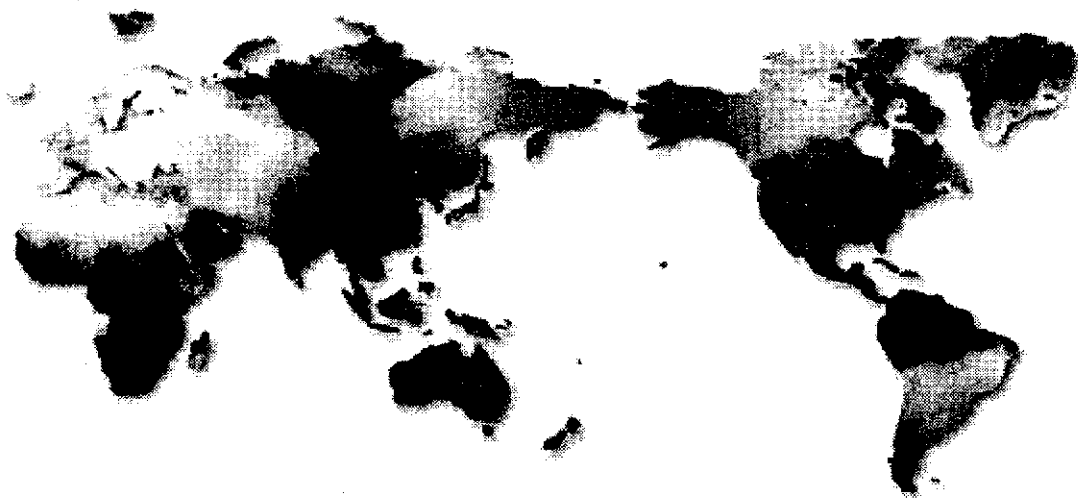
*LOCAL GOVERNMENT  
REFORM PROGRAMME IN TANZANIA*

*JFY 2002*

国別特設：タンザニア地方政府改革プログラム

COURSE NO.: J-02-20286

February 9, 2003 – March 1, 2003



THE GOVERNMENT OF JAPAN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

## *Preface*

The Japanese Government extends official development assistance (ODA) to developing countries to support self-help efforts that will lead to economic progress and a better life for the citizens of those countries.

Since its foundation in 1974, the Japan International Cooperation Agency (JICA) has implemented Japan's technical cooperation under the ODA programme.

Currently, JICA conducts such activities as training, dispatch of experts, provision of equipment, project-type technical cooperation, development study, dispatch of cooperation volunteers (JOCV), survey and administration of capital grant aid programmes.

The training programme for overseas participants is one of JICA's fundamental technical cooperation activities for developing countries. Participants come from overseas in order to obtain knowledge and technology in a wide variety of fields.

The objectives of the JICA training programme are:

- (1) to contribute to the development of human resources who will promote the advancement of developing countries, and
- (2) to contribute to the promotion of mutual understanding and friendship.

## *Background of the Course*

The Local Government Reform Programme in the United Republic of Tanzania reached the phased implementation stage with its launch from January 2000 in 38 pilot districts. The results anticipated for hitherto deficiencies in personnel and financial bases have not been forthcoming, however, and the implementation of Phase II scheduled to start in January 2001 has been delayed. Moreover, as a result of a June 2000 mid-term review, the phased approach used thus far has itself now come under scrutiny.

It is within this context that the Government of United Republic of Tanzania has requested the Government of Japan to implement this training course for key persons involved in local government reform.

In order to create an effective training programme, a special project survey team was dispatched from Japan in November 2002 to examine the current state of and issues in local government reform. This general information booklet has been prepared based on the results of this special project survey.

## I. ESSENTIAL FACTS

<b>COURSE TITLE</b>	Local Government Reform Programme in Tanzania
<b>DURATION</b>	09 February, 2003 ~ 01 March, 2003
<b>DEADLINE FOR APPLICATION</b>	January 6, 2003 *for acceptance in the JICA Tanzania office
<b>NUMBER OF PARTICIPANTS</b>	10
<b>LANGUAGE</b>	English
<b>TARGET GROUP</b>	Top management who are involved in the Local Government Reform Programme (LGRP), concretely: 1) Regional Administrative 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)
<b>COURSE OBJECTIVES</b>	As the key actors in Tanzanian local government reform, participating RAS and DED / MD should acquire a clear vision towards establishment of a desirable local government administration in Tanzania, developing their management capacities to carry out the reform with good coordination and harmony.
<b>TRAINING INSTITUTIONS</b>	1. School of Law, Osaka University Address: 1-6 Machikaneyama-cho, Toyonaka-shi, Osaka 560-0043, Japan Tel.: 81(*)-6(**)-6850-5149 Fax.: 81(*)-6(**)-6850-5149 2. Ibaraki City Hall Address: 8-13 Ekimae 3 chome, Ibaraki-shi, Osaka 567-8505, Japan Tel.: 81(*)-726(**)-20-1604 Fax.: 81(*)-726(**)-22-7202
<b>ACCOMMODATIONS</b>	Osaka International Centre (OSIC), JICA Address: 25-1 Nishi-Toyokawa-cho, Ibaraki-shi, Osaka 567-0058, Japan Tel.: 81(*)-72(**)-641-6900 Fax.: 81(*)-72(**)-641-6910 URL: <a href="http://www.jica.go.jp/branch/osic/english/">http://www.jica.go.jp/branch/osic/english/</a> * If no room is available at OSIC, JICA will arrange accommodations for participants at other appropriate places.
<b>ALLOWANCES &amp; EXPENSES</b>	The Government of Japan provides the following allowances and covers the following expenses through JICA in accordance with relevant laws and regulations. <u>Details</u> Round-trip air ticket between an international airport designated by JICA (DSM) and Japan, accommodation allowance, living allowance, outfit allowance, book allowance, shipping allowance, expenses for JICA study tours, free medical care for participants who become ill after arrival in Japan (costs related to preexisting illness, pregnancy and dental treatment are not included), etc.

(\*) country code of Japan (\*\*) area code

### Notes

◆ **Osaka University Graduate School of Law:** With 40 faculty members actively contributing to research, education and society, the Graduate School of Law at Osaka University is a postgraduate research institute that is both traditional and forward-looking in its approach. Actively promoting exchanges between judicial and financial circles and, moreover, between local government and regional society, the Graduate School of Law at Osaka University provides a place of learning for those who wish to deepen their practical experience of society in an academic setting.

◆ **Ibaraki City Hall:** The City of Ibaraki is located in the north of Osaka Prefecture. Its population is presently 260,000 and it occupies an area of 76.51 square kilometers. The city was incorporated in 1948. The municipal administration and citizens are jointly working to build "a city of energy and caring with a distinct cultural identity."

## **II. CURRICULUM FOR TECHNICAL TRAINING (*Tentative*)**

### **1. Objectives and Outputs Expected to Be Achieved through the Course**

The objective of this Training is to provide the participating RAS and DED / MD with the opportunity to acquire a clear vision towards establishment of a desirable local government administration in Tanzania, developing their management capacities to carry out the reform with good coordination and harmony.

In order to achieve the above-mentioned objective, the following strategy will be applied.

Through this training in Japan, selected RAS and DED / MD will learn the Japanese experience of decentralization process which is somewhat 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 process in Tanzania. The training will also contribute to the improvement of the capacity for “change management” of the RAS, DED / MD as well as PO-RALG, strengthening their working relations through closer coordination, by means of offering occasions for them to work together during their stay in Japan.

Concretely, it is expected of 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 the 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 Japanese local governments in various aspects such as the taxation system, financial management, the local development planning, delivery 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 Japan's 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 in order to support the development of small and medium scale industries at the local level, 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 RAS and DED / MD) 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 consultations and follow-ups when they are necessary.



By the end of the training, the participants should elaborate Action Plans based on the training outcomes, indicating the aspects required to be improved/changed for the better promotion of the Reform and the way to realize them.

Furthermore, since the participants are expected to hold briefing sessions upon their return to the country, to present what they have learned and observed during the Training in Japan to the other RAS and DED/MD, the participants should also prepare a report and/or presentation to be used in the above-mentioned briefing sessions.

## 2. Contents of the Course (Tentative Curriculum)

Topics of Training	Method (Unit: Days)			Contents and Objectives
	Lecture	Observation	Discussion	
Presentation of Job Reports and discussion			0.5	Participants will present the current situation of local government reform and decentralization in Tanzania. Instructors, representatives from participating organizations, and researchers of Tanzanian studies will represent the Japanese side. After the presentation from the Tanzanian participants, a comparative analysis of the two countries' systems will be made through exchange of opinions. Instructors and representatives from participating organizations will take the outcomes of these discussions into consideration when they prepare their respective lectures and sessions with a view to making them Tanzania oriented.
Overview of history and current state of Japan's system of local government, relationship with central government and others, and functions of local government	1.0			Through this session, the participants will learn of Japan's experience in decentralization in different stages, starting from the Meiji era through the pre-/post war, high-growth periods and thereafter. Analysis will be made on the respective decentralization processes taken in conformity with each development stage, studying their merits and demerits. The participants will examine which aspects of Japan's experience are applicable to Tanzania and which are not.
Local government and administrative reform (Case Study: the Experience of City of Ibaraki)	0.5			Methods by which Ibaraki city has addressed administrative reform since 1984 will be explained together with an introduction to the organization, various departments and functions of local government.
Local finance in Japan (local tax allocation system, system of subsidies and arguments for breaking away from the latter)	0.5			In looking at Japan's present situation as a major economic power, in some ways, the aspects farthest removed from those of Tanzania's present situation can be seen in the areas of finance administration and taxation systems. In light of this point, together we will consider the vision by which reforms of taxation systems and financial administration should be promoted in Tanzania.
Japan's tax system and the search for the ideal tax system (Case Study: The City of Ibaraki's local tax system)	0.5	0.5		
Courtesy visit and conversation with the Mayor of Ibaraki, speaker and deputy speaker			0.5	Respects will be paid to local government leaders, and opinions will be shared regarding visions for local government and, at the same time, learn about viewpoints on local government management, the ideals for local government in Japan and actual conditions.
Courtesy visit to the Governor of Osaka Prefecture			0.5	
Visit to Nose-cho (Nose Town) (Observation of small-scale local government)		0.5		A greater number of the local governments in Tanzania are in rural areas. We visit a rural local government in Japan to observe and exchange experiences and opinions regarding the tax system, finance management, formulation and implementation of regional development plans, forms of cooperative works between public and private sectors, provision of administrative services, relations with central government, personnel training and management, and relations with citizenry.
Legislative assembly system of local government (Case Study: the Ibaraki municipal assembly)	0.5			We will observe the mechanisms and functions of a municipal assembly as an example of local government.
Development of economic society and educational administration in Japan	0.5			Participants will receive an explanation of the history and current state of the administration of the education sector in Japan and then consider how it contributed to the Japanese socioeconomic development.
On-site observation of education in Japan (Case Study: a kindergarten, elementary school and junior high-school within the Ibaraki city limits)		1.0		Following the above-mentioned session, the participants will visit a school to observe their school management and see how the local government administration is interacting with the school management, teachers, children, parents, and others, comparing with the Tanzanian case.

Topics of Training	Method (Unit: Days)			Contents and Objectives
	Lecture	Observation	Discussion	
Evaluation of the local government administration in Japan	0.5			The participants will learn the Japanese experience in the evaluation of the local government administration by the central government as well as by the local government themselves, by observing the present situation and arguments over the theme with a view to helping the development of the evaluation system in Tanzania.
Visit to the Kinki Administrative Evaluation Bureau			0.5	
The role of government for the development of local industries in Japan (Case Study: Commerce and industry promotion in Ibaraki city)	0.5	0.5		The participants will observe what type of support systems were provided by the local governments to assist the local small and medium sized enterprises which played a vital role in the process of Japan's economic development. The participants will also observe some examples of the current measures to promote local industry.
Observation of waste treatment facility)		0.5		The participants will observe the administration of solid waste management, which is the responsibility of the local governments in Japan, to learn the necessary measures to be taken for this duty.
Regional development planning by local governments (Case study: Town development planning by Ibaraki city)	0.5			Participants will learn about regional planning, which forms the basis for all measures deployed by local government, from conceptualization to formulation, including general outlining, basic planning and implementation planning; and then apply this in reference to Tanzania.
Personnel training of local government in Japan	0.5			We will observe how human resources necessary to local government are secured and fostered, by looking at how civil service workers are recruited and trained in Japan.
Personnel management in Japan (ethics management, personnel exchanges through temporary transfers, etc.)	0.5			We will study how the local governments should conduct personnel management with the advent of decentralization, observing the example of Japanese case. The participants will also learn the Japanese specific system of exchanges of personnel between central and local government, to see how it serves to strengthen local governments, discuss how this came about, and examine strategies for personnel reinforcement.
Urban planning and citizen participation (Case Study: Ibaraki city)	0.5	0.5		In Tanzania, the presence of NGOs and citizen participation stands out as a vital element in filling in the gaps left by the role played by government. Aside from this point, it is clear that one of the most important elements of decentralization is the necessities to reflect people's needs and realities on the policy making and administration through citizen participation. Based on these considerations, the participants will learn the concrete measures being taken in Japan in this regard and the idea behind it.
Government administration and NGO / NPOs	0.5			
Visit to the Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications		0.5		The participants will visit the Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications (the central Ministry responsible for the decentralization and local governments) to learn the central government's role in the decentralization process, as well as their policies, methods and systems applied for the entrenchment of local government in Japan. Through the discussions, the participants will also make comparisons with the situation in Tanzania and consider in which aspects Tanzania can make use of Japan's experience.
Final Discussion / Evaluation			0.5	Having completed all facets of the training, the participants will discuss with instructors, representatives from participating organizations, and specialists on Tanzanian studies from the Japanese side, how or how not to make use of what they have observed in Japan for the decentralization and the local government reform in Tanzania.
Subtotal	7.5	4.0	2.5	
Total		14.0		

NOTE: Course contents subject at change.

### **III. REQUIREMENT FOR APPLICATION**

Applicants should:

- (1) be nominated by their government in accordance with the procedures mentioned in IV. below,
- (2) be top management engaged in the Local Government Reform Programme (LGRP), specifically:
  - 1) Regional Administrative 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 participants for the training is shown below:

RAS	Three	(3)
DED or MD	Six	(6)
PO-RALG	One	(1)

<Remarks>

- To promote partnerships between RAS and DED or MD, teams of one (1) RAS and two (2) DED or MD should be selected from three (3) regions for a total of three (3) RAS and six (6) DED or MD.
- Applicants are expected to act as trainers of other RAS, DED / MD after finishing the training in Japan.

- (3) be enthusiastic and committed to making a significant contribution to the LGRP in Tanzania,
- (4) have a good command of English,
- (4) be in good health, both physically and mentally, to undergo the Training, and
- (5) not be serving in the military.

#### **ATTENTION**

Participants are required:

- (1) not to change course subjects or extend the course period,
- (2) not to bring any members of their family,
- (3) to return to their home country at the end of their course according to the international travel schedule designated by JICA,
- (4) to refrain from engaging in political activities or any form of employment for profit or gain, and
- (5) to observe the rules and regulations of their place of accommodation and not to change accommodations designated by JICA.

## **IV. PROCEDURE FOR APPLICATION**

1. A government desiring to nominate applicants for the course should fill in and forward one (1) original and three (3) copies of the Nomination Form (Form A2A3) for each applicant, to the JICA Tanzania office **by January 6, 2003**.
2. The JICA Tanzania office will inform the applying government whether or not the nominee's application has been accepted **no later than January 13, 2003**.
3. Job Report

Before coming to Japan, applicants should prepare a report on the present situation of his/her own field of study and interest in his/her own job. The Job Report should be typewritten and double-spaced in English (no more than 5 pages, A4 size) in accordance with the format indicated in the ANNEX and submitted together with the Nomination Form.

Job Reports are used for screening of applicants and as training material and, moreover, as the basis for presentations to be made by participants at the beginning of the training.

## **V. OTHER MATTERS**

1. Pre-departure orientation will be held at the JICA Tanzania office to provide the selected candidates with details on travel to Japan, conditions of training, and other matters. Participants will see a video, "TRAINING IN JAPAN", and will receive a textbook and cassette tape "SIMPLE CONVERSATION IN JAPANESE". A brochure, "GUIDE TO TRAINING IN JAPAN" will be handed to each selected candidate before (or in the time of) the orientation.
2. Participants who have successfully completed the course will be awarded a certificate by JICA.
3. Concerning Job Reports, it would be appreciated if, before coming to Japan, participants could prepare materials, such statistics or development plans on their government, etc., that will add depth to their Job Reports. Visual materials (maps, slides, videotapes, photos, etc.) are also appreciated.
4. Allowances, such as for accommodation, living, clothing, books and shipping, will be paid on the second day of the designated course schedule, which is February 10, 2003. Those participants who will arrive in Japan before that day are kindly advised to bring the necessary funds to cover expenses as JICA only provides accommodation facilities.
5. Participants are strictly advised to visit the JICA Counter upon arrival at Kansai International Airport, the designated airport of arrival in Japan. The JICA Counter is located at the south-end corner of the arrival hall on the 1st floor. A JICA-designated Travel Agent will provide participants with instructions and tickets to get to their designated accommodations. Please refer to the last page of this brochure to inquire about further details.
6. After returning to Tanzania, participants are expected to hold seminars to disseminate the knowledge and techniques which they acquired in Japan, to the other RAS and DED/MD.

## Job Report Presentation

This Job Report will be distributed to the lecturers and the institutions concerned in the training on the Japanese side for the purpose of letting them understand the status of and points of issue present in the Tanzanian local government reforms. In the case of the participants from the same district or institution, those participants should work together to prepare and submit one (1) Job Report for presentation.

The Job Report should contain the following items.

### **Part I**

- (1) Name(s) of Applicant(s)
- (2) Name of Institution
- (3) Organizational Chart, please write down the number of staff in each section
- (4) Your current work responsibilities
- (5) Detailed description of your career(s) and work experience(s) after completing your education

### **Part II**

Describe the local government to which you belong in terms of:

- (1) [ *NOTE: Those from local government in LGRP Phase I districts should respond to a) while those in other districts should respond to b).* ]
  - a) Progress made on the LGRP particularly in relation to the 17 steps of the LGRP.
  - b) LGRP-related activities.
- (2) Your government's budget and its breakdown by source and proportion. Include in this section a description of grants and subsidies from the central government, and different local revenues.
- (3) Personnel system (recruitment, promotion, evaluation, etc.) and human resource development programme in your institution.
- (4) Prominent issues and problems of your institution.



# Welcome to Osaka International Centre (OSIC), JICA

**Osaka International Centre (OSIC) of Japan International Cooperation Agency extends a hearty welcome to all JICA participants.**

## 1. Location of the centre in the Kansai region

OSIC is located in Ibaraki City, Osaka prefecture, in the heart of the Kansai region. Ibaraki lies close to the ancient cultural centers of Kyoto and Nara, and to the commercial, industrial and economic center of Osaka, and the city of Kobe.

## 2. Orientation Programme & Japanese Language Course

(1) The four days after arrival at OSIC are dedicated to an orientation programme, during which participants are introduced to OSIC and its facilities, attend lectures on Japan's economy, society and culture, and participate in an international exchange programme with local communities.

(2) It is desirable that participants acquire basic Japanese daily conversation for use in communication with training institution personnel and in other situations outside the scope of their technical training. OSIC therefore offers:

- ① an intensive Japanese language course as an integral part of the training programme in designated courses
- ② an optional Japanese language course held in the evenings

## 3. Weekend Recreational Programme

Occasionally, at the weekends, OSIC, in concert with community groups, organizes a programme of recreational activities and exchange events, including introductions to flower arrangement, tea ceremony, kimono wearing, handicrafts, and folk dancing, and visits to Japanese homes. One day bus tours of Osaka and Kyoto are also available.

## 4. International Exchange Programme with Local Communities

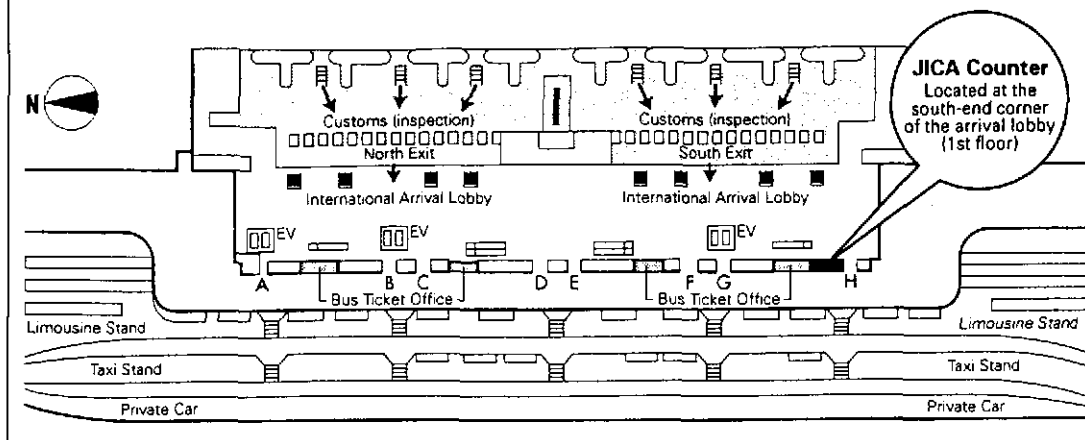
OSIC encourages international exchange between JICA participants and local communities, such as elementary school, high school and university students and groups on study visits to OSIC, as well as visits by JICA participants to high school "development education" classes.

On such occasions, JICA participants are expected to contribute by making presentations on the society, economy and culture of their home country with the help of slides, videos and photographs.

## 5. International Friendship Gathering at OSIC

Every year, OSIC holds an International Friendship Gathering in November as an opportunity to exchange with training institutions, international exchange organizations, and the local community. On these occasions, OSIC encourages participants to perform songs and dances in their national folk costume. (If possible, participants should bring music tapes and national folk costumes with them.)

## Map of JICA Counter in Kansai International Airport (KIX)



**Upon arrival, participants should follow the procedure below:**

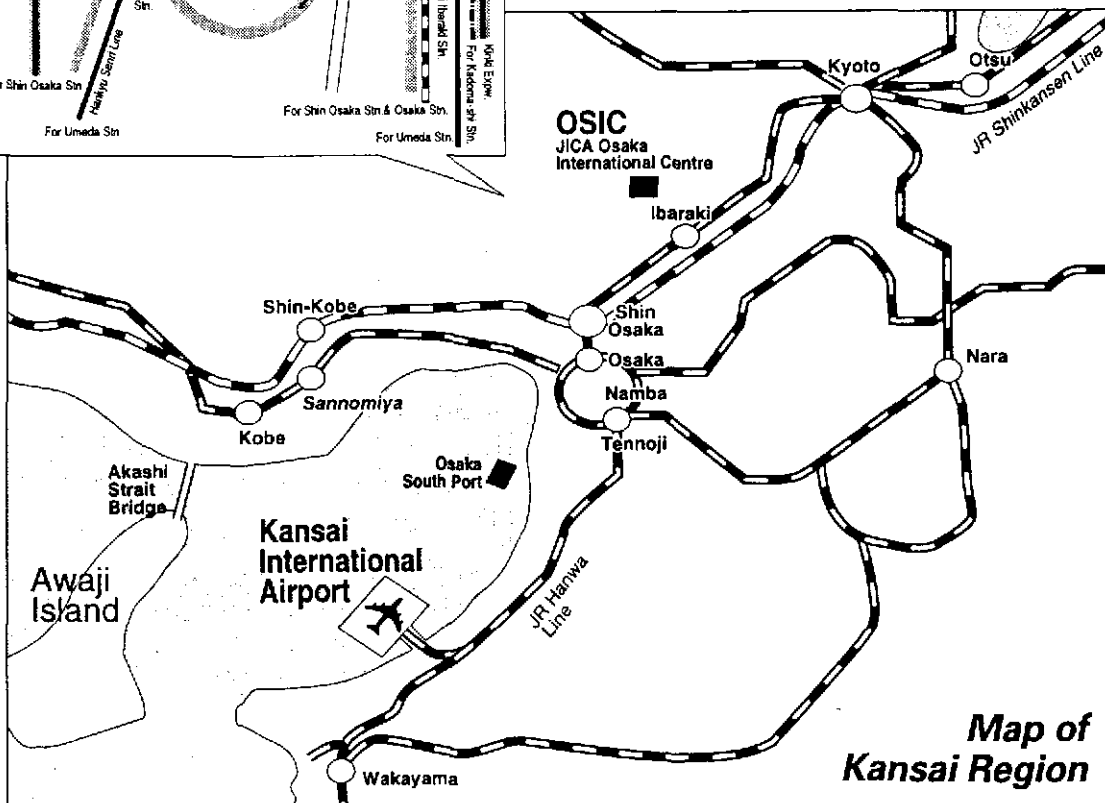
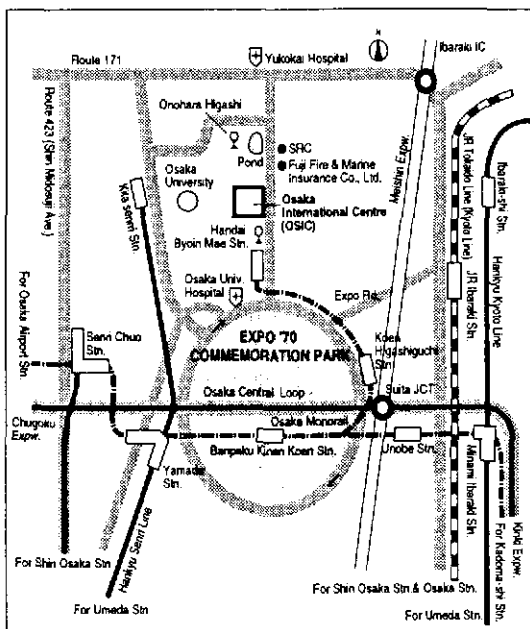
1. Ride on Wing Shuttle (red elevated tram).
2. Pass through Immigration.
3. Collect baggage and pass through Customs Inspection.
4. Go to the JICA Counter located at the south-end corner of the arrival lobby (1st floor).

The staff at the JICA Counter will provide participants with a limousine bus ticket to Osaka Station

(alight at Hotel New Hankyu).

At Osaka Station, a representative of the travel agency designated by JICA will meet the participant. The participant will be taken to OSIC by taxi (with a taxi ticket), which takes approximately 30 minutes.

## Map of the OSIC Vicinity



**Map of Kansai Region**





**JICA**

## **CORRESPONDENCE**

For enquiries and further information, please contact the JICA office or the Embassy of Japan. Further, address correspondence to:

**Programme Division, Osaka International Centre (OSIC)  
Japan International Cooperation Agency (JICA)**

Address: 25-1 Nishi-Toyokawa-cho, Ibaraki-shi, Osaka 567-0058, Japan

URL : <http://www.jica.go.jp/branch/osic/english/>

Tel. : 81 (\*) -72 (\*\*) -641-6900 Fax. : 81 (\*) -72 (\*\*) -641-6910

(\*): country code for Japan (\*\*) : area code for Ibaraki