

タンザニア連合共和国
地方自治強化のための参加型計画策定と
コミュニティ開発強化プロジェクト
事前調査（実施協議）報告書

平成21年7月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
タンザニア事務所

序 文

タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」と記す）は、1996年から開始した地方分権化政策のもと、地方自治強化を目的として地方自治体の参加型計画手法であるO&OD手法（Opportunities and Obstacles to Development）を全自治体に導入してきました。他方、O&ODを要とした地域社会の自治力強化のためには、ステークホルダーの能力開発や地域社会の自治力強化のための環境整備が課題となっています。

タンザニア政府は我が国に対し、地方自治強化のために地方自治体における参加型社会開発プロセスの強化を図ることを目的とした技術協力を要請しました。同要請を受け、JICAは新規技術協力プロジェクトを行う方針とし、より具体的な協力枠組みの検討を行うため、2009年2月16日から2月27日までの間、タンザニア事務所次長 牧野耕司を団長とする事前調査を実施しました。

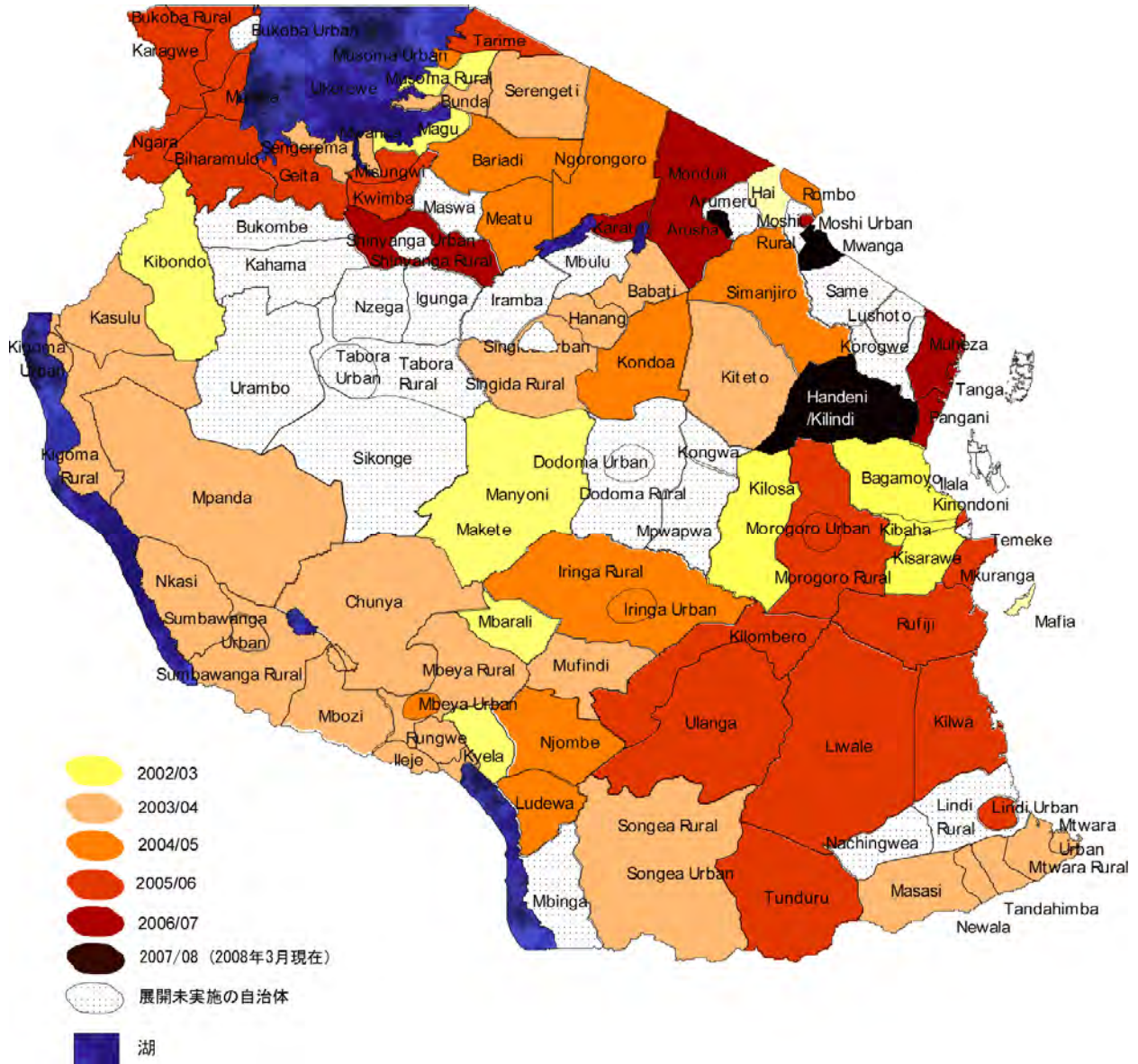
事前評価調査の結果、O&OD手法を通じたコミュニティ開発プロセスを通じて、地方分権化体制の基盤となる、地域住民、地域行政およびこれらを取り巻く地域社会の自治および自己組織力を強化することを長期的目的として、ステークホルダーの能力強化と行政環境整備のための政策提言をプロジェクト目標とした協力枠組みを策定するにいたりました。

本報告書は、同調査団の調査およびタンザニア側政府関係者、ドナーグループ、コミュニティ住民等との協議や意見交換の結果を取りまとめたものです。今後広く関係者に活用され、日本・タンザニア両国の親善および国際協力の推進に寄与することを願います。

最後に、本調査の実施に当たりご協力とご支援をいただいた関係者の皆様に対し、心から感謝の意を表します。

平成21年7月

独立行政法人国際協力機構
タンザニア事務所長 升本 潔



出典：開発調査「地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画」最終報告書

O&OD展開の進捗状況（2008年3月現在）

略 語 表

CBG	Capacity Building Grant	キャパシティ開発交付金
CCHP	Comprehensive Community Health Plan	自治体包括的保健計画
CDG	Capital Development Grant	資本形成交付金
CRP	Community Resource Person	コミュニティ・リソース・パーソン
D by D	Decentralization by Devolution	地方分権化
GOT	Government of Tanzania	タンザニア政府
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
LGA	Local Government Authority	自治体
LGCDG	Local Government Capital Development Grant	地方政府一括開発交付金制度
LGRP	Local Government Reform Program	地域行政改革プログラム
MKUKUTA	Maadhimisho ya miaka Kukuza Uchumi na Kuondoa Umasikini Tanzania	成長と貧困削減のための国家戦略（第2次貧困削減戦略書）
NF	National Facilitator	ナショナル・ファシリテータ
O&OD	Opportunities and Obstacles to Development	
PMO-RALG	Prime Minister's Office - Regional Administration and Local Government	首相府地方自治庁
R&B	Review and Backstop	

目 次

序 文
地 図
略語表

事業事前評価表

第1章 事前評価調査の概要	1
1-1 調査実施の背景	1
1-2 調査目的	2
1-3 調査内容	2
1-4 現地調査期間	3
1-5 団員構成	3
1-6 タンザニア政府主要カウンターパート	3
1-7 主要面談者	3
1-8 実施協議	3
第2章 タンザニア政府国家政策上の位置づけ	4
2-1 国家開発政策との合致	4
2-2 「地方行政改革プログラム第二フェーズ」における位置づけ	4
第3章 地方自治体参加型計画手法（O&OD）の課題（開発調査の成果）	5
3-1 開発調査の成果と本プロジェクトの達成目標の関係性	5
3-2 開発調査の概要	5
3-3 開発調査の対象地域	5
3-4 開発調査におけるO&OD計画策定プロセス改善に向けた提言	6
第4章 日本の援助政策における位置づけ	8
4-1 対タンザニア国別援助計画における位置づけ	8
4-2 JICA協力プログラム「地方行政改革支援」における位置づけ	8
第5章 協力の基本方針と支援アプローチ	9
第6章 プロジェクトの協力枠組み	14
第7章 カウンターパート機関の実施体制	20
第8章 事前評価結果（5項目評価）	22

第9章 貧困・ジェンダー・環境などへの配慮	25
-----------------------	----

第10章 プロジェクトの評価	26
----------------	----

付属資料

1. タンザニアの地方行政構造	29
2. 調査日程表	31
3. 主要面談者リスト	33
4. 自治体計画とセクターの関係図	35
5. 首相府地方自治庁組織図	37
6. 地方行政改革プログラム 第二フェーズ 政策動向	39
7. 事前調査ミニッツ (写)	47
8. 協議議事録 (R/D) (写)	73
9. 協議議事録の付属ミニッツ (写)	89

事業事前評価表

1. 案件名

タンザニア国「地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト」

2. 協力概要

(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述

タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」と記す）政府は地方分権化政策のもと、地方自治強化を目的として地方自治体の参加型計画手法であるO&OD手法（Opportunities and Obstacles to Development）を全自治体に導入してきている。

本支援は、O&OD手法を通じたコミュニティ開発プロセスを通じて、地方分権化体制の基盤となる、地域住民、地域行政およびこれらを取り巻く地域社会の自治および自己組織力を強化することを長期的目的として、ステークホルダーの能力強化と行政環境整備のための政策提言をプロジェクト目標として実施するものである。具体的には成果1を通じ、郡のファシリテーター研修制度を将来の全国展開を意図して確立し、実証地域において研修を実施する。研修制度確立の過程で、県以下でのO&ODの実施において技術支援機能を果たす国家および県ファシリテーターを講師として育成する。また成果2を通じ、村レベルの参加型開発（O&OD）の実証活動を通じて有効な地域自治モデルを確立するとともに、成果3を通じ、ボトムアップの計画策定が県レベルでの戦略的開発・予算計画の策定と実行に結びつくよう、県行政の調整機能向上も図る。成果4を通じ、実証活動の結果を、有効な地域自治モデルの他地域への展開のための政策提言として取りまとめる。

(2) 協力期間

2009年9月～2013年2月（3.5年間）

1年目：郡ファシリテーター研修の開発・実施体制の構築・実施

実証活動対象州での実施体制構築とベースライン調査と実施体制構築

2年目：郡ファシリテーター研修の実施・評価

実証活動対象州での計画・実施・評価プロセスの実証第1年目

3年目：郡ファシリテーター研修の実施・評価の継続

実証活動対象州での開発プロセスの実証第2年目

4年目（半年間）：実証活動対象州での計画プロセス3年目

有効なO&OD実施モデルの提案、O&ODを通じた地方自治強化に係る政策提言

(3) 協力総額（日本側）

3.7億円

(4) 協力相手先機関

首相府地方自治庁

(5) 国内協力機関

なし。

(6) 裨益対象者および規模、等

1) 直接的裨益対象者

- ・研修対象者：全国のO&OD国家ファシリテーター約200名
- ・成果3対象地域（5県内の全80郡）のO&OD県・郡ファシリテーター約410名（80郡×5名、5県×2名）

注：国家ファシリテーターとして、州・県の計画担当官やコミュニティ開発担当官が任命される。

県・郡ファシリテーターは、県（2名）や郡（5名）の職員のうち計画担当局およびセクター部局から構成される。

2) 間接的裨益対象者

- ・実証活動対象地域住民：2州、5県（Coast州、Morogoro州を想定）
- ・成果2対象地域は、各県1郡の計5郡。各郡2村の計10村（裨益住民約3万人）

3. 協力の必要性・位置づけ

(1) 現状および問題点

タンザニア政府は1996年から地方分権化政策を進めており、2000年からは同政策の実行計画にあたる地方行政改革プログラム（Local Government Reform Program : LGRP）を実施している。また、同政策の一環として、2001年から独自の参加型計画策定手法であるO&OD手法の全自治体への導入を図ってきた（2009年6月までに全132県に導入を完了予定）。

O&OD手法導入後に明らかとなったさまざまな課題に対応するため、我が国は、O&OD手法に係る包括的な改善提言の策定を目的として、2006年6月から2008年3月まで開発調査「地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画」を実施した。同調査では、O&OD計画策定プロセスの価値を、単なる計画策定ツールではなく、地方自治の強化を促進するためのプロセスと位置づけた。そのうえで、O&ODを要とした地域社会の自治力強化のために①ステークホルダーの能力開発や②地域社会の自治力強化のための環境整備が重要であることが提言された。

①ステークホルダーの能力開発については、特にコミュニティにおける開発プロセスのファシリテーター機能を担う郡（Ward：県の出先機関）行政官の能力が不十分であることが問題点として挙げられる。このため、郡ファシリテーターに対し現場のニーズにそった有効な研修の開発と研修実施体制の構築が喫緊の課題となっている。

②地域社会の自治力強化のための環境整備に関する問題点として、特に、コミュニティの社会的準備（受容性・主体性）の強化および中央政府、地方自治体、住民間の連携強化が不十分であることが確認されている。対応策として、コミュニティ開発計画のオーナーシップは計画の実施を通じた成功経験とそれによる達成感の蓄積により高められるため、まずは優先活動の成功例を作ることにより次の成功につながるという好循環を作ることの重要性が提言されている。また同成功経験の過程で、郡ファシリテーターが要となり中央政府、州行政府、地方自治体（県、郡、村）、住民間の連携を図り、具体的な行政環境整備のための政策提言につなげることが重要であることが提言されている。

開発調査はO&OD手法の村への導入方法および計画策定プロセスの改善に重点を置いた政策提言を行うことが目的であった。本案件では、上述の開発調査の結果を踏まえ、一連のコミュニティ開発プロセスの改善を対象としたより包括的な政策提言の策

定を試みる。

(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

タンザニア政府は地方分権化に係る政策枠組みとして、2009年から2013年の間、地方行政改革プログラム第二フェーズ（LGRP 2）を実施予定である。同プログラムにおいて、O&OD手法による地方自治強化は主要課題「良い統治および住民参加」を実現するための重要な施策の一つと位置づけられている。具体的な活動として、中央政府と地方自治体の計画および予算策定プロセスの調和化、地方自治体指導者層の参加型開発計画に係る能力強化、O&OD手法に基づく市民のエンパワメントが明記されている。本案件の成果はこれら上位施策の実行に貢献するものである。

また、第二次貧困削減戦略（2005～2010年）の最優先課題として、地方分権化の推進による公共サービスのより効率的・効果的な実施が挙げられている。

(3) 我が国援助政策との関連、JICA国別事業実施計画上の位置づけ

我が国の対タンザニア国別援助計画（2008年から2010年まで）において、「行財政管理能力強化」は最重点分野に位置づけられている。本案件は、同支援分野の三本柱である地方自治分野、公共財政管理分野、貧困モニタリング分野のうち、地方自治分野の支援に位置づけられる。

4. 協力の枠組み

本協力の長期的目的は、O&OD手法を通じて地方分権化体制の基盤である地域住民、地域行政およびこれらを取り巻く地域社会の自治、および自己組織力の強化である。本協力フェーズは有効なO&ODモデルの全国的展開を図るための基盤整備として位置づけられ、郡のファシリテーター研修制度を将来の全国展開を意図して確立するとともに、O&OD手法によるコミュニティ開発の実施プロセス（実証活動）を通じた有効なO&OD実施モデルの提示と政策提言を行う。

本フェーズ終了後の展開として、有効なO&OD実施モデルの他地域での普及検証作業と更なる制度改善が必要となることが想定される。

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

「コミュニティ、郡、県レベルでO&ODプロセスが有効に機能するためのO&OD実施モデルが実証を通じて開発される。」

<指標>

①O&ODファシリテーター研修の国家実施戦略および研修実施計画が策定される。

②実証活動の経験に基づき、O&OD実施モデルとO&OD改善のための政策提言が提示される。

③O&OD実施モデルの有効かつ現実的な普及戦略および普及計画が策定される。

2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

O&ODが参加型地域社会開発プロセスを通じた真の地方自治（Local Autonomy / Local Good Governance）の確立のためのツールとして有効に機能するための制度改

善が、特定対象州でのO&OD実施モデルの検証活動を通じて行われる。

<指標>

- ①O&OD改善のための政策提言が中央省庁、州行政府、地方自治体および市民社会団体に受け入れられ、導入される。
- ②改善されたO&ODプロセスを通じて、コミュニティ開発への住民の参加度合いが増加する。
- ③コミュニティ開発計画の実現に向けた地方自治体セクター担当部局の理解と支援が増大する。

(2) 成果（アウトプット）と活動

1) 成果1：郡ファシリテーターの効果的研修制度が確立する。

<活動>

- 1-1. 研修作業部会（地方自治庁、地方自治研修機関、国家ファシリテーター等により構成）を設立する。
- 1-2. 地方自治体予算サイクルにそった、研修実施のための予算措置を講じる。
- 1-3. 意思決定者および研修作業部会に対し、参加型地域社会開発についてオリエンテーションを行う。
- 1-4. 国家・県・郡ファシリテーターの能力に関する現状分析を行う。
- 1-5. O&ODファシリテーターに対する研修制度の現状分析を行う。
- 1-6. 現行の研修制度改善のための提言を策定する。
- 1-7. ファシリテーター向け研修カリキュラム・教材および村のステークホルダー向けの簡易マニュアルを作成する。
- 1-8. 地方自治研修所（ホンボロ）と協力し、研修実施体制を整備する。
- 1-9. 戦略的なファシリテーター選定基準を策定する。
- 1-10. 研修作業部会が、全国家ファシリテーターに対する講師養成研修（TOT）を実施し、講師としての能力評価を行う（全200名対象、約8回の研修を想定）。
- 1-11. 研修作業部会の監督のもと、国家ファシリテーターが、選定された県・郡ファシリテーターに対する研修を行う（実証活動対象2州の全地方自治体約10県を対象とする）。
- 1-12. 研修作業部会が研修実施結果をレビューし、研修カリキュラムの改善に反映させる。
- 1-13. 県ファシリテーターから郡ファシリテーターに対する支援的行政監督業務（サポートタイプ・スーパービジョン）の制度を構築する。
- 1-14. 構築した研修制度の有効性を検証する。
- 1-15. 実証活動の経験と教訓を、研修カリキュラム・教材に反映させる。

<指標>

- 1-1. 実証活動対象2州の全県において、県・郡ファシリテーターの研修および支援的行政監督業務のために必要な予算措置が整う。
- 1-2. 研修カリキュラム・教材が完成する。
- 1-3. 研修運営体制における関係者の役割が明確にされる（カリキュラム開発、研修提供、評価・改訂等）。
- 1-4. 全国家ファシリテーター（約200名）の半数以上が、講師としての能力を備

える。

1-5. 実証活動対象2州における、県ファシリテーターから郡ファシリテーターに対する四半期支援的行政監督業務の実行度合いおよび郡ファシリテーターの満足度。

1-6. 年間研修計画が作成される。

2) 成果2：村の開発プロセスにおけるコミュニティの主体性が強化されるための、有効なO&OD実施モデルが（選定されたパイロット村において）実証を通じて、開発される。

<活動>

2-1. 州作業部会を首相府地方自治庁、州行政府、地方自治体、研修作業部会の代表者によって設立する。（成果2および3のために実証活動対象2州で各々形成する）。

2-2. 実証活動の対象県および郡を選定する。

2-3. 対象県が、持続的なO&OD活動を行うための予算措置を講じられるよう支援する。

2-4. 県ファシリテーターから郡ファシリテーターに対する支援的行政監督業務の制度を構築し検証する。

2-5. 対象郡内の村においてベースライン調査を行い、郡ファシリテーターとともに対象村を選定し、対象コミュニティの能力開発状況アセスメント枠組み（ツール）を作成する。

2-6. 郡ファシリテーターとともに、対象村におけるステークホルダーの機能分析を行う〔コミュニティ・リソース・パーソン（Community Resource Person：CRP）、フォーカスグループ、村議会議員等〕。

2-7. 村のステークホルダー向けの簡易マニュアルを活用し、対象村の参加型地域社会開発プロセスを促進する。

2-8. 郡ファシリテーターがコミュニティの社会準備プロセスを促進するための支援を行う。

2-9. 郡ファシリテーターとともに、O&ODプロセスにおける各ステークホルダーの役割と機能を明確にする。

2-10. O&ODプロセスにおける村の意思決定プロセスを明確にし、州作業部会が文書化を行う。

2-11. コミュニティが、郡ファシリテーターとCRP（ファシリテーターを担う村住民）のファシリテーションのもと、O&OD手法に基づく計画策定を行う。

2-12. コミュニティが、郡ファシリテーターとCRPのファシリテーションのもと、コミュニティ開発計画の中で優先順位の高いプロジェクトの計画を策定する。

2-13. コミュニティが、郡ファシリテーターとCRPのファシリテーションのもと、優先順位の高いプロジェクトを実施する。

2-14. 郡ファシリテーターおよび地方自治体等のステークホルダーの経験に基づいて簡易マニュアルを改善し、地域特性に合わせて応用する。

2-15. 活動2-1. から2-13. までの全プロセスをレビューし、州作業部会が経験と教訓を文書に取りまとめる。

- 2-16. レビュー結果を州行政府、地方自治体等のステークホルダーと共有し、コンサルテーションを行う。
- 2-17. 実証活動の教訓に基づきO&ODマニュアルを改訂し、首相府地方自治庁の承認を得る。
- 2-18. O&OD実施モデルの実践のために必要な対策を講じ、条件を整備するための政策提言を取りまとめる。

<指標>

- 2-1. 実証活動対象2州内の対象郡において、郡ファシリテーターが定期的にコミュニティを訪問しファシリテーションを行うことが可能となる。
 - 2-2. 対象コミュニティの能力開発状況が以下の観点から検証され、文書に取りまとめられる。
 - ①コミュニティ住民のマインドセット
 - ②組織能力（CRP、フォーカスグループ、村議会議員等の機能）
 - ③資源管理能力
 - ④郡ファシリテーターを通じた地方行政とコミュニティの連携関係
 - ⑤郡ファシリテーターのマインドセットおよび取り組み姿勢
 - 2-3. 実証活動の経験に基づき、村レベルでのO&OD実施モデルとO&OD改善のための政策提言が提示される。
- 3) 成果3：地方自治体のセクター部局が、コミュニティ開発計画を効果的に活用するためのO&OD実施モデルが実証を通じて、開発される。

<活動>

- 3-1. 州作業部会が、地方自治体におけるセクター間調整の現状分析を行う。
- 3-2. 対象県が、郡ファシリテーション・チームの実施体制整備のために必要な対策を講じられるよう支援する。
- 3-3. 対象県が、持続的な予算措置を講じられるよう支援する。
- 3-4. 村行政官およびCRPが、コミュニティ開発計画策定プロセスにおいてセクター情報にアクセスし利用できるよう支援する。
- 3-5. 郡ファシリテーターが、コミュニティ開発計画策定プロセスにおいてセクター政策・基準情報にアクセスできるよう支援する。
- 3-6. 郡ファシリテーターが、ファシリテーター研修で習得した計画・予算策定スキルおよび文書作成スキルを実践で活用できるよう支援する。
- 3-7. 地方自治体でセクター計画簡易フォーマットを運用する。
- 3-8. 地方自治体がセクター部局間調整を強化するための支援を行う。
- 3-9. 活動3-1. から3-8. までの全プロセスをレビューし、州作業部会が経験と教訓を文書に取りまとめる。
- 3-10. レビュー結果を州行政府、地方自治体等のステークホルダーと共有し、コンサルテーションを行う。
- 3-11. 実証活動の教訓に基づきO&ODマニュアルを改訂し、首相府地方自治庁の承認を得る。
- 3-12. 成果3を通じて開発されたO&OD実施モデルの実践のために必要な対策を講じ、条件を整備するための政策提言を取りまとめる。

<指標>

- 3-1. 対象県においてコミュニティ開発計画の利用に関するセクター担当官のマインドセットが変化する。
- 3-2. 地方自治体計画に含まれる、コミュニティ開発計画に基づいたプロジェク

トの数。

3-3. O&OD実施モデルの実践のために必要な条件（財政的、物理的、制度・組織的、人的能力等）が特定され、文書化される。

3-4. 実証活動の経験に基づいて、コミュニティ開発計画を活用した地方自治体計画策定プロセス・モデルおよび政策提言が提示される。

4) 成果4：O&OD実施モデルの普及段階のために必要な基本条件（財政的、物理的、制度・組織的、人的能力等）が示される。

<活動>

4-1. プロジェクトで構築された有効なO&OD実施モデルの普及戦略を提案する。

4-2. プロジェクトの経験と政策提言を中央政府、州行政府、地方自治体、ドナー、市民社会組織等のステークホルダーと共有する。

<指標>

4-1. 州作業部会によって、州行政府がO&OD実施モデルを他自治体に普及していくための必要な条件（財政的、物理的、制度・組織的、人的能力等）が特定され、文書化される。

4-2. 実証対象州において、O&OD実施モデルを州内の他自治体に普及していくために必要な実施体制が整備される。

(3) 投入（インプット）

1) 日本側（総額3.5億円）

・ 専門家派遣

（総括、地方自治体計画策定／セクター間調整、参加型地域社会開発、研修制度開発など）

・ 供与機材（車両、執務室用事務機器等）

・ 研修員受入れ

・ その他活動に必要な経費（ファシリテーター研修実施経費のうち、研修開発と国家ファシリテーターの研修に係る費用等）

2) タンザニア側

カウンターパート人件費、施設・土地手配、その他（県・郡ファシリテーターの研修に係る参加費用はタンザニア自治体予算による支出を想定）

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

1) プロジェクト目標までの外部要因

特になし。

2) 成果達成までの外部要因

・ 地方自治体開発交付金システムが継続する。

・ CRP（村住民グループ）が持続的に機能する。

・ 他セクターの事業がCRPのインセンティブを阻害しない。

・ 他セクターの政策がO&OD手法に反さない。

・ 他セクター事業がO&OD手法と相容れない手法で計画・実施されない。

・ 州行政府が地方自治体への支援と州内の経験共有を継続的に実施するための財政基盤、人員体制等が強化される。

5. 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性

次の理由により、本案件の妥当性は高い。

1) 国家開発政策・開発協調との合致

上位政策である地方行政改革プログラム第二フェーズ（LGRP2）において、O&OD手法による地方自治強化は主要課題「良い統治および住民参加」およびその他主要課題を実現するための重要かつ横断的な施策と位置づけられており、本案件は同政策の実行に貢献するものである。LGRP2は政府予算および日本を含むドナー・バスケット資金を実行資金として政府・ドナー合同で運営される。本案件はLGRP2という開発協調枠組みの中で明確に位置づけられ、協力成果が他ドナーと共有されるとともに、バスケット資金の有効活用にも資するものである。また、同じく政府予算およびバスケット資金（日本含む）を原資とする地方自治体開発交付金は過去3年間で倍増しており、地方自治体向けの中期支出枠組みガイドラインでは、開発予算の適正配分、有効活用と透明性向上のためにO&OD手法による計画策定を必須として定めている。政府・ドナー合同の同開発交付金の評価枠組みでも地方自治体におけるO&OD計画策定の質が一指標となる予定であり、本案件は開発協調における成果モニタリングに重要な役割を果たすことが期待されている。

2) 協力アプローチの妥当性

O&ODはガバナンスの礎ともなるボトムアップの計画策定の有効化により、地方分権体制を下支えする基盤構造である地域自治の強化と、地域住民と地域行政の協働体制の確立を長期的目的とする極めて重要な施策であり支援の意義は高い。本協力フェーズは、O&ODステークホルダーの能力開発や行政環境の整備を行う基盤整備段階（第一段階）として位置づけられる。ガバナンスの強化という中長期的課題に対し戦略的に発展プロセスを重ねていく試みであり、協力アプローチは妥当である。

3) 我が国援助政策との整合性・日本の比較優位

「行財政管理能力強化」は、我が国の対タンザニア国別援助計画における最重点分野に位置づけられ、我が国は地方行政にかかわる人材育成を目的とした支援を長年実施している。本案件は同支援や開発調査で培った知見と人的ネットワークを最大限に活かすものである。また各セクターで地方分権化支援を実施しており、本案件との相乗効果が期待される。また、地方行政改革および地方自治体の開発に係る財政基盤を支えるためのバスケット型財政支援を実施中であり、本技術協力の成果の活用とインパクトの発現というプログラムの支援と位置づけられる。我が国援助政策との整合性、日本の比較優位性ともに高い。

(2) 有効性

本案件は開発調査の結果に基づき、プロジェクト目標達成に向けて、タンザニアにおける地方行政分野における中心的課題を的確に捉えたデザインとなっており、有効性が高い見込みである。

ステークホルダーの能力強化について、県行政と村の中間に位置する郡ファシリテーターを最も重要な能力開発の対象と捉えている。第一に、研修教材開発を国家レベルで地方自治研修所が主として担い、全国の国家ファシリテーターを講師として育成することで、全国規模の研修提供に必要なリソースを整備する。第二に、研修実施体

制は州行政府および県行政を含めた実施体制モデルを2州での実証結果を踏まえて構築することにより、他州でも展開可能な自立発展的な研修実施体制の整備を可能とする。研修実施体制構築にあたっては、各行政レベル間のチームワークの強化に留意する。同時に、実証活動（成果2の対象10村）から得られる教訓のフィードバックを継続的に行うことにより、研修を受けたファシリテーターの現場でのパフォーマンス向上および実践的かつ効果的な研修の開発が可能となる。

行政環境の整備は、O&OD手法による開発プロセスを支える要素、すなわち資源（財政、技術力等の確保）、規範（村内関係者の力関係の最適化、他セクター政策・制度の調和化）、組織体制（地方自治体、中央・州の機能）を改善するための政策提言を、対象10村での実証活動の丁寧な分析結果に基づき導き出す（成果2）。他方、県レベルの計画策定プロセスの支援は5県内の全80郡を対象に行い、より一般化が求められる県レベルの制度改善につなげる。実態に即した政策・制度改善につなげる試みであり、有効なアプローチといえる。

（3）効率性

次の理由により、本案件の効率性は高いことが期待できる。

1) 投入の選択と集中

研修制度構築（成果1）、行政環境整備（成果2、3、4）ともに関係機関から構成される作業部会を形成し、制度化していく計画である。JICA専門家は、研修教材やマニュアル等の質管理、実施体制の有効性や持続性の検証、実証活動の技術的分析等に注力し、作業部会がJICA専門家の技術支援を得ながら各活動の運営管理および技術的成果の取りまとめ作業を行う計画であり、日本側投入を協力効果の高い部分に集中的に投入することができる。

2) 支援の調和化

本案件は、首相府地方自治庁およびドナーが協調しながら行う地方行政改革プログラム第二フェーズ（LGRP2）の運営管理と、調和しながら実施されるものであり、他の援助機関の投入との重複がなく、LGRP2バスケット資金や地方自治体開発交付金バスケット資金の効果的・効率的な執行に資するものとして期待されている。先行する開発調査の成果を活かすとともに、他ドナーの類似支援を通じた経験・教訓を活かすことを前提にデザインされている点からも、効率性は高いと考えられる。

（4）インパクト

次の理由により上位目標は達成される見込みである。

1) 他地域への展開

本案件では、全国展開を見込んだ研修実施体制を整備する。また協力期間終了後の他地域での研修はLGRP2や各地方自治体予算の活用によって継続されることが見込まれる。また本案件終了時にO&OD実施モデルの普及戦略を策定する計画であり、他地域でのO&OD実施モデルの実践を踏まえたより有効な政策提言が策定されることが期待できる。

2) ガバナンス全体の改善

O&OD手法により策定される村開発計画は、県レベルの全セクターの開発計画策定の基礎となるものであり、他セクターの開発事業の改善というインパクトをもた

らすことが期待される。

また、住民参加型のコミュニティ開発計画の策定・実施プロセスは、行政の透明性と説明責任の向上に貢献するものであり、ガバナンス全体の改善に対するインパクトが期待できる。特に本案件の実証活動対象地域（5県内の全80郡、裨益住民約100万人）でのインパクト発現が期待できる。

3) 上位目標の指標に関する分析

上位目標の指標のうち、指標①O&OD改善のための政策提言の導入の達成状況は、関連する政策文書への反映によって確認する。指標②コミュニティ開発への住民の参加度合いの増加、指標③地方自治体セクター担当部局の連携強化とコミュニティ開発計画の活用促進の達成状況の評価方法については、実証対象地域でのサンプル評価を主たる方法とし、まず、本案件実証調査開始1年目にベースライン調査を行う。本案件協力期間中に実証活動において2年半に及ぶ計画・実施・モニタリングサイクルを経験することから、同活動過程の郡ファシリテーター報告書および県開発計画をもとに経年変化を把握し、案件終了後も同様に郡報告書や県開発計画のレビューに基づく指標達成状況の評価を行う。

(5) 自立発展性

1) 政策・制度面の自立発展性

タンザニア政府は地方分権化政策を1996年以降、一貫して実行しており、また、2013年までの地方行政改革プログラム第二フェーズの実行を決定済みである。O&OD手法による更なる地方自治の強化が重要課題として位置づけられており、政策的自立発展性は高い。

2) 財政面の自立発展性

本案件実施に係る日本側予算は、研修開発や実証活動のレビュー、制度整備に集中して充当し、全国での研修実施やO&OD実施に係る費用は、タンザニア政府予算やバスケット資金から充当することを想定している。また、研修実施体制構築およびO&OD実施モデルの提示について、財政措置の検討を活動として含めており、財政面の自立発展性の確保を図る予定である。また、コミュニティ開発計画に対する政府の予算配賦には限りがあることを考慮し、コミュニティの参加型開発計画策定プロセスに係るコストが現実的かつ持続的なものとなるよう考慮する。

3) 技術面の自立発展性

本案件では、各ステークホルダーの能力と機能、行政システムの機能、地域社会の受容性等の機能分析を行ったうえで研修開発や実証活動に取り組む。また、実証活動の結果を丁寧に分析することにより、ニーズに合致した現実的なO&OD実施モデルを提示予定であり、技術面の自立発展性は確保されると予想される。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本案件による貧困・ジェンダー・環境等へのネガティブな影響は想定されないため、配慮事項は特になし。O&OD手法ではジェンダーや社会階層に配慮した意思決定メカニズムが組み込まれており、本案件でも村の開発に引き続きさまざまな社会階層の参画を強化するよう取り組んでいく。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

開発調査および他の地方行政分野支援から、地方自治庁の組織能力は他省庁と比較しても弱く、特に部局間連携の強化が効果的な組織内意思決定と事業運営には重要であるという教訓が導き出されており、本案件実施にあたっては特に部局間の連携強化に取り組む。

「タンザニア国モロゴロ州保健行政強化プロジェクト」等の教訓から州行政府の活動基盤（財政、人材、制度）が脆弱であることが明らかとなっており、O&OD実施体制の構築にあたっては、持続的かつ現実的な実施体制を提案すべく留意する。

8. 今後の評価計画

協力終了半年前を目安に、終了時評価を実施する。

協力開始後の評価は、本案件が定める指標の達成状況を活動の一環として継続的に確認していくとともに、タンザニア政府によるLGRP 2の半期レビュー等の評価枠組みを可能な限り活用して行う。

協力終了後3年を目処に事後評価を実施する予定。

第1章 事前評価調査の概要

1-1 調査実施の背景

タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」と記す）は1996年から地方分権化政策を進めており、2000年からは同政策の実行計画にあたる地方行政改革プログラム（Local Government Reform Program : LGRP）を実施しており、2009年7月からは2013年6月までの予定で同プログラムの第二フェーズ（LGRP 2）が、首相府地方自治庁（Prime Minister's Office - Regional Administration and Local Government : PMO-RALG）の所管により実施されている。

タンザニアは上記政策の一環として、2001年から、地方自治強化を目的としたタンザニア独自の参加型計画手法であるO&OD手法（Opportunities and Obstacles to Development）の全自治体への導入を図っている（2009年末までに全132県のうち125県に導入完了を予定）。このO&OD手法は、従来のドナーが導入した参加型計画策定手法〔Participatory Rural AppraisalやSWOT（Strength, Weakness, Opportunities and Threat）分析等〕を取り入れて新たに構築したボトムアップを特色とする住民参加型計画策定手法であり、タンザニアの行政機構に組み込まれ、地方自治体計画へのコミュニティ計画の反映を意図して制度的に全国に導入されている点に独自性がある。また、この手法は、単なる計画策定ツールではなく、地方自治の強化を促進するためのプロセスと位置づけられる（タンザニア行政構造は、中央政府の出先として21州、高位地方自治体として132県、県の出先として郡、下位自治体として村、さらにSub-Villageから成る。「付属資料1．タンザニアの地方行政構造」参照）。

我が国は、O&OD手法導入後に明らかとなったさまざまな課題に対応するため、O&OD手法に係る包括的な改善提言の策定を目的として、2006年6月から2008年3月まで開発調査「地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画」を実施した。同調査では、O&OD計画策定プロセスの価値を、単なる計画策定ツールではなく、地方自治の強化を促進するためのプロセスと位置づけた。その上で、O&ODを要とした地域社会の自治力強化のために①ステークホルダーの能力開発や②地域社会の自治力強化のための環境整備が重要であることが提言された。

タンザニアは、開発調査の提言実行を確実なものとするために、一連のコミュニティ開発プロセスの改善およびステークホルダーの能力開発を目的とした技術協力を我が国に要請した。

＜O&OD手法の解説＞

O&OD手法に基づく計画策定プロセスは、9日間のワークショップ形式で実施される。まず約60名の村民代表者の参加によるフォーカス・グループ・ディスカッションを通じてコミュニティ開発計画が作成され、次に村の成人全員が参加権利を有する村総会によって承認されるプロセスを踏む。コミュニティ開発計画は、地方自治体（県）における県の開発計画策定の過程で活用され、計画に反映される仕組みとなっている。また、Review and Backstopといわれる同計画の見直し作業を毎年繰り返すこととなる。他方、今後O&OD手法に求められることは、計画策定および見直しのためのツールとしてのみならず、コミュニティ開発事業の実施を通じた地方自治の強化および民主主義の醸成のためのプロセスとして機能することである。

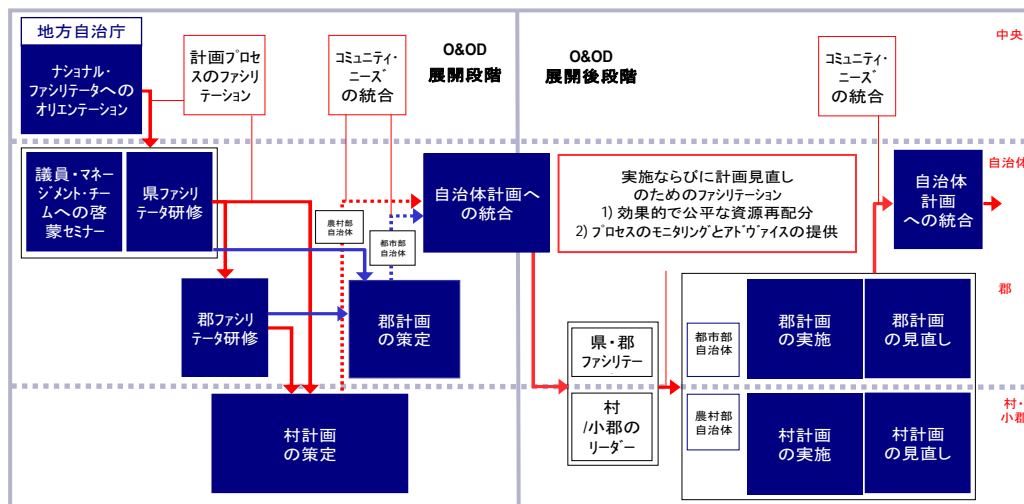


図 1 - 1 O&OD 展開段階と O&OD 展開後段階（開発調査最終報告書）

1 - 2 調査目的

- (1) O&OD手法の改善提言のうち、優先度の高い提言を絞り込み、同提言実現に向けた協力枠組み案〔基本方針、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）、活動計画（Plan of Operation : PO）、専門家派遣計画、機材計画、研修計画等〕および実施体制を取りまとめ、タンザニア政府と協議議事録（Minutes of Meeting : M/M）を締結する。
- (2) 2009年から開始される次期地方分権化政策実行計画（LGRP 2）における本技術協力の位置づけを、政府および地方行政支援ドナー・グループとの協議を通じて、中長期的視点から確認する。
- (3) プロジェクトの妥当性を検証するため、評価 5 項目の視点で評価を行い、事前評価表を作成する。

1 - 3 調査内容

- (1) 現地調査前に収集された政策文書、先行する開発調査報告書、他ドナーのプロジェクト資料等を分析し、地方行政改革およびO&ODに係る現状と課題を把握する。
- (2) 地方自治体でのフィールド調査により、これまでのO&ODの実施状況、成果および教訓を把握・分析する。

- (3) タンザニア政府関係者、ドナー関係者との協議を通じ開発協調における本協力の位置づけを明確にする。
- (4) 首相府地方自治庁との協議を通じ、タンザニア上位計画との整合性、プロジェクトの基本計画、プロジェクト対象地域、活動内容、協力期間、先方カウンターパートの体制等について確認する。
- (5) 評価5項目の視点から評価結果をまとめる。

1-4 現地調査期間

2009年2月16日（月）～2009年2月27日（金）12日間。

（「付属資料2. 調査日程表」参照）

1-5 団員構成

氏名	担当分野	所属
牧野 耕司	総括	JICAタンザニア事務所 次長
下田 道敬	地方行政	JICA公共政策部 国際協力専門員
Ms.Ngomba Honorina	住民参加型開発	JICAタンザニア事務所 在外専門調査員
西 直子	協力計画	JICAタンザニア事務所 所員

1-6 タンザニア政府主要カウンターパート

本調査は、先方カウンターパートが全行程同行して実施された。

所属	担当	氏名
首相府地方自治庁 地方行政局	サービスデリバリー担当局長補	Mr. Bandisa
同局	O&ODコーディネーター	Mr. Ally Mulpilo
同局	O&OD副コーディネーター	Mr. Idris Mtandi

1-7 主要面談者

「付属資料3. 主要面談者リスト」参照。

1-8 実施協議

実施協議はタンザニア政府主要カウンターパートおよびJICAタンザニア事務所が実施し、2009年7月7日に協議議事録（Record of Discussion : R/D）に署名を行った。

第2章 タンザニア政府国家政策上の位置づけ

2-1 国家開発政策との合致

タンザニアの最上位開発戦略に位置づけられるタンザニア第二次貧困削減戦略（2005～2010年）（スワヒリ語通称MUKUKUTA）の中において、国家開発が取り組むべき最優先課題として、地方分権化の推進による公共サービスのより効率的・効果的な実施が挙げられている。O&ODの推進による地方自治の強化は、本政策に合致する。

2-2 「地方行政改革プログラム第二フェーズ」における位置づけ

タンザニア政府は地方分権化に係る政策枠組みとして、2009年から2013年の間、地方行政改革プログラム第二フェーズ（LGRP2）を実施予定である。同プログラムにおいて、O&OD手法による地方自治強化は主要課題「良い統治および住民参加」を実現するための重要な施策の一つと位置づけられている。本案件の成果はこれら上位施策の実行に貢献するものである。

具体的には、LGRP2文書最終ドラフトにおいて、主要課題「良い統治および住民参加」を達成するための活動群（コンポネン3：市民参加と説明責任の強化）が設定されており、O&ODと直接的な関連のある活動として、①自治体予算ガイドラインの改訂、②包括的参加型計画の確実な実施のためのチェックリストの開発、③包括的参加型計画に関するリーダー層、マネジメント層に対する研修、④自治体の総合的社会経済開発のための参加型計画策定とO&OD手法に基づく市民（社会）のエンパワメントの開始が計画されている。

第3章 地方自治体参加型計画手法（O&OD）の課題 （開発調査の成果）

3-1 開発調査の成果と本プロジェクトの達成目標の関係性

開発調査はO&OD手法の村への導入方法および計画策定プロセスの改善に重点を置いた政策提言を行うことが目的であった。本案件では、上述の開発調査の結果を踏まえ、一連のコミュニティ開発プロセスの改善を対象としたより包括的な政策提言の策定を試みる。

3-2 開発調査の概要

O&OD手法導入後に明らかとなったさまざまな課題に対応するため、我が国は、O&OD手法に係る包括的な改善提言の策定を目的として、2006年6月から2008年3月まで開発調査「地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画」を実施した。開発調査は2006年6月から2008年3月までの間に実施され、図3-1のとおり5つのタスクで構成された。タスク1、2の現状把握調査をもとに、タスク3ではO&OD計画策定プロセス改善に向けた仮提言を作成し、タスク4ではその仮提言の実証活動を行い、タスク1からタスク4までの結果は最終的にタスク5で最終提言とアクションプランに反映された。

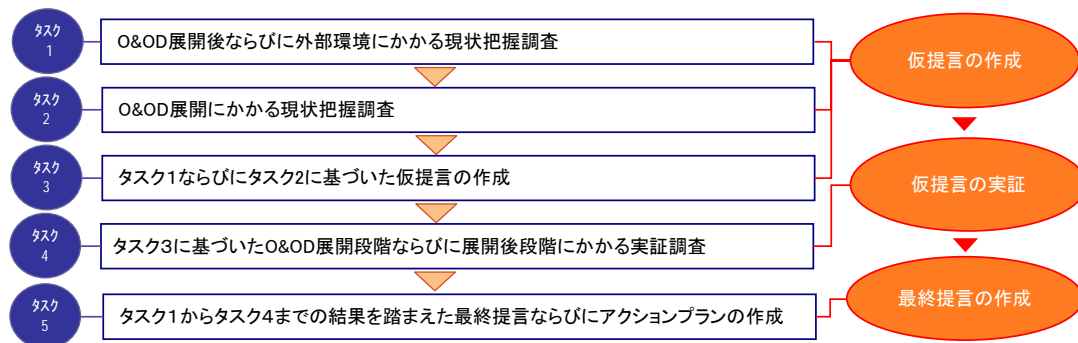


図3-1 調査の流れ

3-3 開発調査の対象地域

タスク1、2の現状把握調査、タスク4の実証調査（O&OD展開のための財政的支援含む）については、それぞれの目的に見合った自治体をサンプルとして選定した。また、タスク5の最終提言をもとにしたO&OD展開段階の改善プロセスとR&Bの実践を2007年2月から3月までバガモヨ県のビッグワザ郡とチャリンゼ郡を対象として実施した。

表 3-1 O&OD展開資金支援の選定対象州および自治体

州	自治体
タスク 2 : O&OD展開 段階の現状把握調査	アルーシャ州モンドゥリ県 キリマンジャロ州モシ市
タスク 2 : R&Bの現状把握調査	バガモヨ県、ハイ県、ロンボ県、ムベヤ県、キバハ 県、ムベヤ市の各 2 郡 2 村
タスク 4 : O&OD展開 段階の実証調査	カラツ県 (13郡45村)、タンガ市 (24郡、23村)、パン ガニ市 (13郡33村)
タスク 4 : R&Bの実証調査	バガモヨ県ビグワザ郡、チャリンゼ郡の全村12村

3-4 開発調査におけるO&OD計画策定プロセス改善に向けた提言

開発調査では、O&OD計画策定プロセスの価値を、単なる計画策定ツールではなく、地方自治の強化を促進するためのプロセスと位置づけた。その上で、O&ODを要とした地域社会の自治力強化のために①ステークホルダーの能力開発や②地域社会の自治力強化のための環境整備が重要であることが提言された。

①ステークホルダーの能力開発については、特にコミュニティにおける開発プロセスのファシリテーター機能を担う郡 (Ward : 県の出先機関) 行政官の能力が不十分であることが問題点として挙げられる。このため、郡ファシリテーターに対し現場のニーズに沿った有効な研修の開発と研修実施体制の構築が喫緊の課題となっている。

②地域社会の自治力強化のための環境整備に関する問題点として、特に、コミュニティの社会的準備 (受容性・主体性) の強化および中央政府、地方自治体、住民間の連携強化が不十分であることが確認されている。対応策として、コミュニティ開発計画のオーナーシップは計画の実施を通じた成功経験とそれによる達成感の蓄積により高められるため、まずは優先活動の成功例を作ることにより次の成功につながるという好循環を作ることの重要性が提言されている。また同成功経験の過程で、郡ファシリテーターが要となり中央政府、州行政府、地方自治体 (県、郡、村)、住民間の連携を図り、具体的な行政環境整備のための政策提言につなげることが重要であることが提言されている。

表 3-2 O&OD計画策定プロセス改善に向けた提言の枠組み〔開発調査最終報告書（和文要約）〕

提言の柱	大目標	小目標
1. O&OD 展開ならびに R&B の効果的な実施支援環境の整備	1.1 コミュニティにおける社会的受容性の向上	1.1.1 ガバナンスの向上 1.1.2 ネットワークの強化 1.1.3 コミュニティ計画を活用するインセンティブ
	1.2 政策ならびに行政環境の向上	1.2.1 O&OD 展開および R&B の効果的な実施のための組織体制の最適化 1.2.2 O&OD 展開と R&B の重要性にかかる政策意思決定者の認識向上 1.2.3 O&OD と他のイニシアティブの協働体制の構築 1.2.4 コミュニティ計画への資金の流れ強化
2. O&OD 展開プロセスの改善	2.1 ファシリテーションの質の向上	2.1.1 ファシリテータの調整 2.1.2 CRP の役割強化
	2.2 O&OD 展開方法の改善	2.2.1 オリエンテーション、ワークショップ、研修の有効性向上 2.2.2 コミュニティ計画策定プロセスの有効性向上
3. R&B システムの構築	3.1 R&B システムの構築と普及	3.1.1 R&B システム文書の作成 3.1.2 R&B システム文書の普及
	3.2 ファシリテータのキャパシティ向上	3.2.1 R&B の重要性を関係者に啓発 3.2.2 県・郡ファシリテータによるファシリテーション、M&E 能力の向上 3.2.3 コミュニティ・レベルにおけるファシリテーション、M&E 能力の向上
	3.3 コミュニティ・ニーズの自治体計画への統合	3.3.1 コミュニティ計画を自治体計画に統合するためのシステム構築 3.3.2 コミュニティ計画を自治体計画に統合するためのキャパシティの強化

第4章 日本の援助政策における位置づけ

4-1 対タンザニア国別援助計画における位置づけ

我が国の対タンザニア国別援助計画（2008年から2010年まで）において、「行財政管理能力強化」は最重点分野に位置づけられている。本案件は、同支援分野の三本柱である地方自治分野、公共財政管理分野、貧困モニタリング分野のうち、地方自治分野の支援に位置づけられる。

4-2 JICA協力プログラム「地方行政改革支援」における位置づけ

JICA協力プログラム「地方行政改革支援」では、特に公共サービスの前線となる地方行政レベルにおける参加型の計画策定およびその適切な実施、モニタリング・評価等を含む行財政能力の強化と、地方自治体における人材育成の戦略的な実施を促進するための協力を展開する戦略としており、本案件は前者に位置づけられる。

また、技術協力による能力開発や制度構築を支援するとともに、貧困削減支援無償等を活用したバスケット型財政支援への拠出によって、各改革に必要な財政基盤を強化することを通じて我が国技術協力成果の面的展開を実現し、政策対話能力の強化を図る支援アプローチを取り入れている。

第5章 協力の基本方針と支援アプローチ

(1) 長期的目的

対処方針案で確認した本支援で達成すべき長期的目的とその支援戦略について、首相府地方自治庁と基本的な合意を行った。

- ・本支援は、地域住民、地域行政およびこれらを取り巻く地域社会の自治および自己組織力の強化（＝地方分権化体制の基盤強化）をめざすものであり、その要としてO&ODを位置づけるものである。
- ・O&ODを単なる計画策定ツールとして位置づけるのではなく、住民自身が地域のニーズを話し合い、地域社会の政策決定過程に参画し、さらにそれを「自分達のもの」として実施段階にまで関与し、さらに次の段階にステップアップしていく地域の発展プロセスを促進するための手段として位置づける。

(2) 本プロジェクトのデザイン

本支援は、長期的目的を念頭に置きつつ、ステークホルダーの能力強化と行政環境整備のための政策提言をプロジェクト目標として実施するものである。具体的には成果1を通じ、郡のファシリテーター研修制度を将来の全国展開を意図して確立し、実証地域において研修を実施する。研修制度確立の過程で、県以下でのO&ODの実施において技術支援機能を果たす国家および県ファシリテーターを講師として育成する。また成果2を通じ、村レベルの参加型開発（O&OD）の実証活動を通じて有効な地域自治モデルを確立するとともに、成果3を通じ、ボトムアップの計画策定が県レベルでの戦略的開発・予算計画の策定と実行に結びつくよう、県行政の調整機能向上も図る。成果4を通じ、実証活動の結果を、有効な地域自治モデルの他地域への展開のための政策提言として取りまとめる。

(3) 参加型地域社会開発のアプローチ

O&OD計画策定プロセスの価値は、単なる計画策定ツールではなく、地方自治の強化を促進するためのプロセスと位置づけられる。このため、O&ODファシリテーター研修の内容、実証活動、制度改善等の全活動において、参加型開発の考え方を取り込むことが重要である。特に、O&ODプロセスを通じて、地域住民のオーナーシップを強化し、群ファシリテーターやコミュニティ・リソース・パーソン（Community Resource Person : CRP）を通じて地方行政との協働関係を構築していくことが極めて重要である。

(4) 長中期的支援戦略とキャパシティ・ディベロップメント

本案件は、限られた地域での実証活動を行うが、中長期的に地域住民、地域行政およびこれらを取り巻く地域社会の自治の強化を目的として、全国に展開し得るO&OD普及モデルの提示と段階的な制度改善を意図するものである。このため中長期的戦略に基づいて、本プロジェクト期間中の実証活動の計画を策定することが重要である。

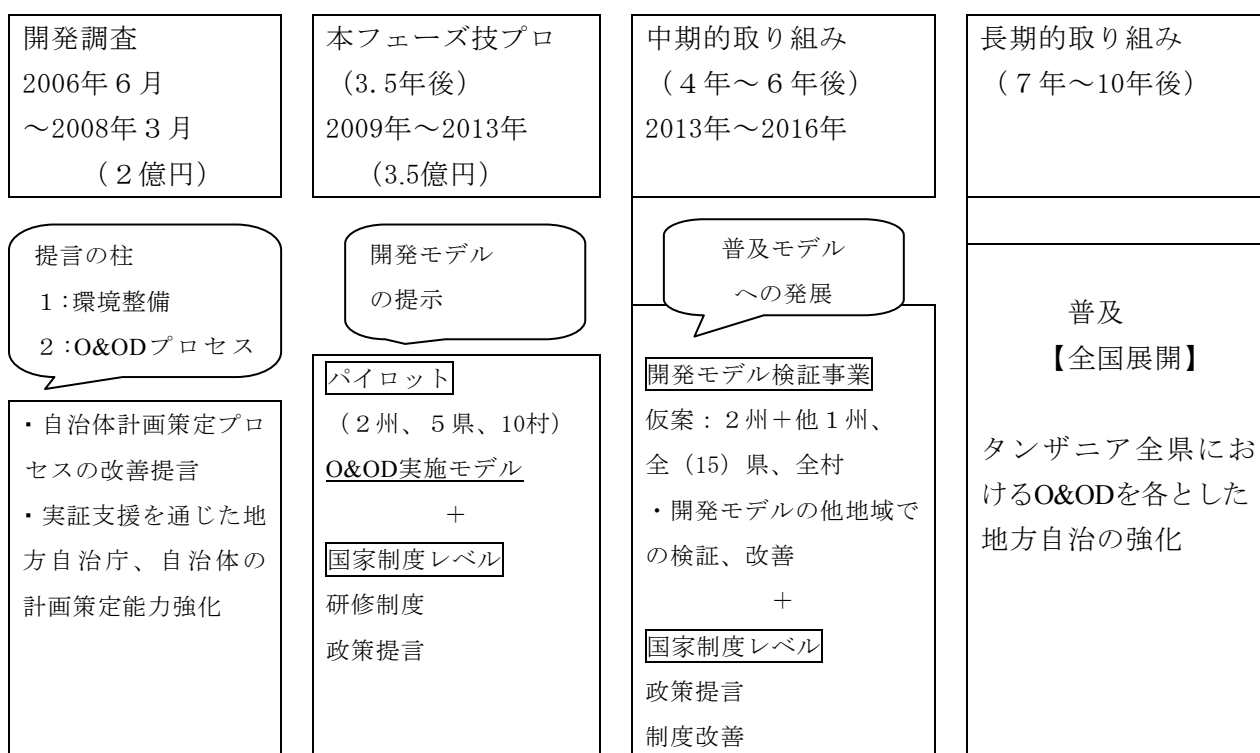
また、限られた実証活動対象地域におけるステークホルダーおよび行政組織等の個人・組織レベルの能力開発にとどまらず、地域社会の自治力強化のための環境整備による制度レベルの能力開発につながるよう留意する。

<長中期的支援展開案>

- ・実施済み開発調査（2006年～2008年）
- ・本プロジェクト（2009年～2013年）
- ・中期的展開（2013年以降～）
- ・長期的展開

自治体計画策定プロセスの改善提言
 2州5県の実証結果に基づくO&OD実施モデルの提示
 ファシリテーター研修制度の確立
 他地域での検証結果に基づくO&OD普及モデルの提示
 O&OD普及モデルの全国展開
 ※タンザニア自助努力

長期的目的を達成するための長中期的支援戦略案は以下のとおり。



タンザニア政府政策「地方行政改革プログラム」

LGRP 1 (2000年～2008年)	移行期 [2008年～2009年まで(予定)]	LGRP 2 [2009年2月から2013年6月まで(予定)]
-------------------------	----------------------------	------------------------------------

(5) 開発協調とLGRP 2への調和化

本案件実施にあたっては、進展の早いタンザニア地方分権化および援助協調の動向を的確に把握したうえで、プロジェクトの活動計画策定および運営管理を行うよう留意する必要がある。上位政策であるLGRP 2において、O&OD手法による地方自治強化は主要課題「良い統治および住民参加」およびその他主要課題を実現するための重要かつ横断的な施策と位置づけられており、本案件は同政策の実行に貢献するものである。本案件の実施・モニタリ

ングにあたっては、可能な限りLGRP2のモニタリング枠組みへの調和化に配慮する。また、関連する支援を実施中の他ドナー（UNICEF、世銀等）との連携にも留意する必要がある。

なお、LGRP2文書最終ドラフトにおいて、主要課題「良い統治および住民参加」を達成するための活動群（コンポネント3：市民参加と説明責任の強化）が設定されており、O&ODと直接的な関連のある活動として、①自治体予算ガイドラインの改訂、②包括的参加型計画の確実な実施のためのチェックリストの開発、③包括的参加型計画に関するリーダー層、マネジメント層に対する研修、④自治体の総合的社会経済開発のための参加型計画策定とO&OD手法に基づく市民（社会）のエンパワメントの開始が計画されている。

(6) バスケット・ファンドの活用促進

LGRP2は政府予算および我が国拠出金を含むドナー・バスケット資金を実行資金として政府・ドナー合同で運営される。本案件はLGRP2という開発協調枠組みの中で明確に位置づけられ、協力成果が他ドナーと共有されるとともに、バスケット資金の有効活用にも資するものである。バスケット・ファンドの活用はO&OD実施モデルおよび研修の面的展開のために極めて重要となる。本プロジェクト実施にあたり、首相地方自治庁がバスケット・ファンドを活用してLGRP2に定められたO&OD普及展開業務を円滑に実施し得るための働きかけを行うことが求められる。

また、同じく政府予算およびバスケット資金（日本含む）を原資とする地方自治体開発交付金は過去3年間で倍増しており、地方自治体向けの中期支出枠組みガイドラインでは、開発予算の適正配分、有効活用と透明性向上のためにO&OD手法による計画策定を必須として定めている。政府・ドナー合同の同開発交付金の評価枠組みでも地方自治体におけるO&OD計画策定の質が一指標となる予定であり、本案件は開発協調における成果モニタリングに重要な役割を果たすことが期待されている。同開発交付金制度は、地方自治体の計画策定プロセスおよびコミュニティ開発事業の実施に対し必要な財政基盤を提供することとなるため、本プロジェクトの実施を通じて、同交付金バスケットの動向に関する情報収集を行い、実証活動によって得られた同制度改善のための課題や教訓を首相府地方自治庁を通じてバスケット・ファンド運営委員会にフィードバックすることが求められる。

(7) LGRP2テクニカル・アドバイザー・チームとの連携

LGRP2では2009年末からを目処に、地方自治庁内に外部から9名の専門テクニカル・アドバイザー（TA）およびプログラム会計担当者を常駐させるとともに、全国を6ゾーンに分け、州レベルの財政・人材管理のモニタリングを担う計12名のTAを配置することによりプログラムを運営する計画である。本案件専門家はO&ODに特化した業務を行う一方で、O&ODを含むガバナンス強化コンポネント全体を担当するガバナンス担当TAとの連携と協調を図りながら業務を行う必要がある。

(8) JICAが実施する他案件との連携

<技プロ「地方自治体研修能力強化プロジェクト（2008年5月～2010年12月）」>

同技プロは地方公務員研修機関を統率するホンボロ地方自治研修所の能力開発の一環として、研修開発および自治体向け研修のモニタリング体制の構築を計画している。本プロジ

エクトにおけるO&ODファシリテーター研修制度の構築は、同研修所が中心となって進める予定であり、プロジェクト間の連携が求められる。

＜技プロ「より良い県農業開発計画の策定プロジェクト（2009年3月～2012年3月）」＞

O&ODとセクター計画手法の調整に係る取り組みが先行している農業セクターでは、県農業開発計画を策定・年次見直しする際に、O&OD手法の応用版を計画手法として取り入れ、農業事業実施に適用させている。同技プロは、省庁・州におけるファシリテーション能力の向上と、県の農業計画の質向上を図るためのモニタリング評価体制の確立を行っている。本案件は、農業技プロが実施するファシリテーション研修や農業計画策定支援のいわば基盤となる制度を提案するものであり、プロジェクト間で齟齬がないよう調整・連携を行う必要がある。

＜技プロ「州保健行政システム強化プロジェクト（2008年3月～2011年3月）」＞

保健セクターでは地方分権によるより良いサービス提供のための要として、州行政府の強化が他セクターに先んじて進められている。同技プロは、中央省庁と地方自治体の間で州保健局が担うべき機能の明確化と活動環境の整備を行うとともに、州保健局の組織としての能力開発に取り組んでいる。本プロジェクトでは州行政府が対象州でのO&OD実施およびO&OD実施モデルの他県への普及に重要な役割を担う予定であり、同技プロとの情報交換が求められる。

各セクターの計画策定プロセスとO&ODの関係については、「付属資料4．自治体計画とセクターの関係図」参照。

（9）自立発展的なO&OD実施体制の構築

1）予算・人員配置措置

自立発展的にO&ODを実施・普及していくためには、コミュニティ、地方自治体、州、中央省庁、研修機関等の予算および人的リソースに対して現実的な実施体制の提案を行っていく必要がある。本プロジェクトでは各レベルにおいて適切な予算措置が講じられるよう予算策定サイクルに合わせた支援を行う予定である。また、人員・組織体制について、人員増員措置のみならず、人員の責任分担や意思決定過程における機能を見直し、整理していくプロセスが求められる。

2）州行政府の強化

これまでは、中央政府である首相府地方自治庁が、地方自治体でのO&OD実施のための技術支援機能および調整機能を担ってきている。他方、全地方自治体への技術支援体制を強化し、本案件で開発するO&OD実施モデルを実証活動地域以外の自治体に普及していくためには、中央政府（地方自治庁）は政策策定・モニタリングと制度整備を担い、中央の出先機関である州行政府（21州）に技術支援機能および調整機能を委譲していくことが、自立発展性の観点からは重要である。他方、州の地方自治体に対するモニタリング能力強化と必要な制度整備が追い付いていない現状がある。

本フェーズで提示する開発モデルの実証活動対象県から他県への普及は、州行政局が

担っていくことが想定されるため、本業務実施にあたっては、州政府の能力を把握したうえで、役割を的確に位置づけた実施体制を構築するとともに、州行政局の能力強化を図ることが、自立発展性の観点からも重要である。また、LGRP2の中で取り込まれる州政府強化の取り組みの成果発現状況や財政措置の変化にも留意する必要がある。本プロジェクトでは、各実証活動対象州で地方自治庁、州行政府、地方自治体（県・郡・村）、研修作業部会等の代表で構成される州作業部会（Regional Task Force）を形成する想定である。州作業部会は、各州での活動の運営を行うとともに、経験の取りまとめと実証結果の制度改善への反映を担うことを想定している。

(10) 財政面の自立発展性

本プロジェクト実施に係る日本側予算は、研修開発や実証活動のレビュー、制度整備に集中して充当し、全国での研修実施やO&OD実施に係る費用は、タンザニア政府予算やバスケット・ファンドから充当することを想定している。また、研修実施体制構築およびO&OD実施モデルの提示について、財政措置の検討を活動として含めており、財政面の自立発展性の確保を図る予定である。また、コミュニティが計画した事業に対する地方自治体からの予算配賦には限りがあることを考慮し、コミュニティの参加型開発計画策定プロセスに係るコストが現実的かつ持続的なものとなるよう考慮する必要がある。

(11) 研修開発および実施におけるローカルリソースの活用

本プロジェクトでは、O&ODファシリテーター研修制度の確立と研修の実施運営を担う研修作業部会（Training Task Force）を設立する想定である。研修作業部会は、地方自治庁、地方自治研修所、関連研修機関、国家ファシリテーター代表で構成される予定である。本プロジェクトにおける研修開発業務実施にあたっては、研修作業部会に含まれる地方自治研修所、関連研修機関およびその他のローカルリソースの活用を積極的に行い、ローカルリソースの育成を図ることにより、自立発展的に研修内容の見直しや研修の企画・運営が可能となるよう留意する必要がある。

第6章 プロジェクトの協力枠組み

(1) 案件名称

<和文名称>

「地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト」

<英文名称>

「Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance」

(2) 実施機関

首相府地方自治庁

(Prime Minister's Office- Regional Administration and Local Government : PMO-RALG)

(3) 協力期間

2009年10月から2013年3月まで(3.5年間)。

(※事業事前評価表では、2009年9月から2013年2月までであったが、実際の事業開始は2009年10月からとなった。)

(4) 協力の目標

1) 協力終了時の達成目標(プロジェクト目標)と指標・目標値

「コミュニティ、郡、県レベルでO&ODプロセスが有効に機能するためのO&OD実施モデルが実証を通じて開発される。」

<指標>

- ①O&ODファシリテーター研修の国家実施戦略および研修実施計画が策定される。
- ②実証活動の経験に基づき、O&OD実施モデルとO&OD改善のための政策提言が提示される。
- ③O&OD実施モデルの有効かつ現実的な普及戦略および普及計画が策定される。

2) 協力終了後に達成が期待される目標(上位目標)と指標・目標値

O&ODが参加型地域社会開発プロセスを通じた真の地方自治(Local Autonomy / Local Good Governance)の確立のためのツールとして有効に機能するための制度改善が、特定対象州でのO&OD実施モデルの検証活動を通じて行われる。

<指標>

- ①O&OD改善のための政策提言が中央省庁、州行政府、地方自治体および市民社会団体に受け入れられ、導入される。
- ②改善されたO&ODプロセスを通じて、コミュニティ開発への住民の参加度合いが増加する。
- ③コミュニティ開発計画の実現に向けた地方自治体セクター担当部局の理解と支援が増大する。

(5) 成果（アウトプット）と活動

1) 成果1：郡ファシリテーターの効果的研修制度が確立する。

<活動>

- 1-1. 研修作業部会（地方自治庁、地方自治研修機関、国家ファシリテーター等により構成）を設立する。
- 1-2. 地方自治体予算サイクルに沿った、研修実施のための予算措置を講じる。
- 1-3. 意思決定者および研修作業部会に対し、参加型地域社会開発についてオリエンテーションを行う。
- 1-4. 国家・県・郡ファシリテーターの能力に関する現状分析を行う。
- 1-5. O&ODファシリテーターに対する研修制度の現状分析を行う。
- 1-6. 現行の研修制度改善のための提言を策定する。
- 1-7. ファシリテーター向け研修カリキュラム・教材および村のステークホルダー向けの簡易マニュアルを作成する。
- 1-8. 地方自治研修所（ホンボロ）と協力し、研修実施体制を整備する。
- 1-9. 戦略的なファシリテーター選定基準を策定する。
- 1-10. 研修作業部会が、全国家ファシリテーターに対する講師養成研修（TOT）を実施し、講師としての能力評価を行う（全200名対象、約8回の研修を想定）。
- 1-11. 研修作業部会の監督のもと、国家ファシリテーターが、選定された県・郡ファシリテーターに対する研修を行う（実証活動対象2州の全地方自治体約10県を対象とする）。
- 1-12. 研修作業部会が研修実施結果をレビューし、研修カリキュラムの改善に反映させる。
- 1-13. 県ファシリテーターから郡ファシリテーターに対する支援的行政監督業務（サポーターシップ・スーパービジョン）の制度を構築する。
- 1-14. 構築した研修制度の有効性を検証する。
- 1-15. 実証活動の経験と教訓を、研修カリキュラム・教材に反映させる。

<指標>

- 1-1. 実証活動対象2州の全県において、県・郡ファシリテーターの研修および支援的行政監督業務のために必要な予算措置が整う。
 - 1-2. 研修カリキュラム・教材が完成する。
 - 1-3. 研修運営体制における関係者の役割が明確にされる（カリキュラム開発、研修提供、評価・改訂等）。
 - 1-4. 全国家ファシリテーター（約200名）の半数以上が、講師としての能力を備える。
 - 1-5. 実証活動対象2州における、県ファシリテーターから郡ファシリテーターに対する四半期支援的行政監督業務の実行度合いおよび郡ファシリテーターの満足度。
 - 1-6. 年間研修計画が作成される。
- 2) 成果2：村の開発プロセスにおけるコミュニティの主体性が強化されるための、有効なO&OD実施モデルが（選定されたパイロット村において）実証を通じて、開発される。

<活動>

- 2-1. 州作業部会を首相府地方自治庁、州行政府、地方自治体、研修作業部会の代表者

によって設立する（成果2および3のために実証活動対象2州で各々形成する）。

- 2-2. 実証活動の対象県および郡を選定する。
- 2-3. 対象県が、持続的なO&OD活動を行うための予算措置を講じられるよう支援する。
- 2-4. 県ファシリテーターから郡ファシリテーターに対する支援的行政監督業務の制度を構築し検証する。
- 2-5. 対象郡内の村においてベースライン調査を行い、郡ファシリテーターとともに対象村を選定し、対象コミュニティの能力開発状況アセスメント枠組み（ツール）を作成する。
- 2-6. 郡ファシリテーターとともに、対象村におけるステークホルダーの機能分析を行う〔コミュニティ・リソース・パーソン（CRP）、フォーカスグループ、村議会議員等〕。
- 2-7. 村のステークホルダー向けの簡易マニュアルを活用し、対象村の参加型地域社会開発プロセスを促進する。
- 2-8. 郡ファシリテーターがコミュニティの社会準備プロセスを促進するための支援を行う。
- 2-9. 郡ファシリテーターとともに、O&ODプロセスにおける各ステークホルダーの役割と機能を明確にする。
- 2-10. O&ODプロセスにおける村の意思決定プロセスを明確にし、州作業部会が文書化を行う。
- 2-11. コミュニティが、郡ファシリテーターとCRP（ファシリテーターを担う村住民）のファシリテーションのもと、O&OD手法に基づく計画策定を行う。
- 2-12. コミュニティが、郡ファシリテーターとCRPのファシリテーションのもと、コミュニティ開発計画の中で優先順位の高いプロジェクトの計画を策定する。
- 2-13. コミュニティが、郡ファシリテーターとCRPのファシリテーションのもと、優先順位の高いプロジェクトを実施する。
- 2-14. 郡ファシリテーターおよび地方自治体等のステークホルダーの経験に基づいて簡易マニュアルを改善し、地域特性に合わせて応用する。
- 2-15. 活動2-1. から2-13. までの全プロセスをレビューし、州作業部会が経験と教訓を文書に取りまとめる。
- 2-16. レビュー結果を州行政府、地方自治体等のステークホルダーと共有し、コンサルテーションを行う。
- 2-17. 実証活動の教訓に基づきO&ODマニュアルを改訂し、首相府地方自治庁の承認を得る。
- 2-18. O&OD実施モデルの実践のために必要な対策を講じ、条件を整備するための政策提言を取りまとめる。

<指標>

- 2-1. 実証活動対象2州内の対象郡において、郡ファシリテーターが定期的にコミュニティを訪問しファシリテーションを行うことが可能となる。
- 2-2. 対象コミュニティの能力開発状況が以下の観点から検証され、文書に取りまとめられる。

- ①コミュニティ住民のマインドセット
 - ②組織能力（CRP、フォーカスグループ、村議会議員等の機能）
 - ③資源管理能力
 - ④郡ファシリテーターを通じた地方行政とコミュニティの連携関係
 - ⑤郡ファシリテーターのマインドセットおよび取り組み姿勢
- 2-3. 実証活動の経験に基づき、村レベルでのO&OD実施モデルとO&OD改善のための政策提言が提示される。

3) 成果3：地方自治体のセクター部局が、コミュニティ開発計画を効果的に活用するためのO&OD実施モデルが実証を通じて、開発される。

<活動>

- 3-1. 州作業部会が、地方自治体におけるセクター間調整の現状分析を行う。
- 3-2. 対象県が、郡ファシリテーション・チームの実施体制整備のために必要な対策を講じられるよう支援する。
- 3-3. 対象県が、持続的な予算措置を講じられるよう支援する。
- 3-4. 村行政官およびCRPが、コミュニティ開発計画策定プロセスにおいてセクター情報にアクセスし利用できるよう支援する。
- 3-5. 郡ファシリテーターが、コミュニティ開発計画策定プロセスにおいてセクター政策・基準情報にアクセスできるよう支援する。
- 3-6. 郡ファシリテーターが、ファシリテーター研修で習得した計画・予算策定スキルおよび文書作成スキルを実践で活用できるよう支援する。
- 3-7. 地方自治体でセクター計画簡易フォーマットを運用する。
- 3-8. 地方自治体がセクター部局間調整を強化するための支援を行う。
- 3-9. 活動3-1. から3-8. までの全プロセスをレビューし、州作業部会が経験と教訓を文書に取りまとめる。
- 3-10. レビュー結果を州行政府、地方自治体等のステークホルダーと共有し、コンサルテーションを行う。
- 3-11. 実証活動の教訓に基づきO&ODマニュアルを改訂し、首相府地方自治庁の承認を得る。
- 3-12. 成果3を通じて開発されたO&OD実施モデルの実践のために必要な対策を講じ、条件を整備するための政策提言を取りまとめる。

<指標>

- 3-1. 対象県においてコミュニティ開発計画の利用に関するセクター担当官のマインドセットが変化する。
- 3-2. 地方自治体計画に含まれる、コミュニティ開発計画に基づいたプロジェクトの数。
- 3-3. O&OD実施モデルの実践のために必要な条件（財政的、物理的、制度・組織的、人的能力等）が特定され、文書化される。
- 3-4. 実証活動の経験に基づいて、コミュニティ開発計画を活用した地方自治体計画策定プロセス・モデルおよび政策提言が提示される。

4) 成果4：O&OD実施モデルの普及段階のために必要な基本条件（財政的、物理的、制度・組織的、人的能力等）が示される。

<活動>

4-1. プロジェクトで構築された有効なO&OD実施モデルの普及戦略を提案する。

4-2. プロジェクトの経験と政策提言を中央政府、州行政府、地方自治体、ドナー、市民社会組織等のステークホルダーと共有する。

<指標>

4-1. 州作業部会によって、州行政府がO&OD実施モデルを他自治体に普及していくための必要な条件（財政的、物理的、制度・組織的、人的能力等）が特定され、文書化される。

4-2. 実証対象州において、O&OD実施モデルを州内の他自治体に普及していくために必要な実施体制が整備される。

(6) 対象地域および活動拠点

1) 実証活動対象地域：全21州のうち2州、全132県のうち5県

2) 活動拠点：ドドマ州ドドマ県 首相府地方自治庁内の執務スペース（ダル・エスサラームから車両移動で約7時間）

(7) 受益者

1) 直接的裨益対象者

・研修対象者：全国のO&OD国家ファシリテーター約200名

・成果3対象地域（5県内の全80郡）のO&OD県・郡ファシリテーター約410名（80郡×5名、5県×2名）

注1：国家ファシリテーターとして州・県の計画担当官やコミュニティ開発担当官が任命される。県・郡ファシリテーターは県（2名）や郡（5名）の職員のうち計画担当局およびセクター一部局から構成される。

注2：同計画人数はJICAが研修実施経費を一部負担する想定の実行者人数であり、タンザニアが政府予算またはバスケット・ファンドを活用してより多くのファシリテーターに対する研修を実施する可能性がある。

2) 間接的裨益対象者

・実証活動対象地域住民：2州、5県（Coast州、Morogoro州を想定。ただし、第1年次に実施する対象州選定作業の結果によって変更の可能性あり。）

・成果2対象地域は、各県1郡の計5郡。各郡2村の計10村（裨益住民約3万人）

(8) 投入（インプット）

1) 日本側（総額3.5億円）

・専門家派遣

（総括、地方自治体計画策定／セクター間調整、参加型地域社会開発、研修制度開発など）

・供与機材（車両、執務室用事務機器等）

・研修員受入れ

- ・その他活動に必要な経費（ファシリテーター研修実施経費のうち、研修開発と国家ファシリテーターの研修に係る費用等）

2) タンザニア側

カウンターパート人件費、施設・土地手配、その他（県・郡ファシリテーターの研修に係る参加費用はタンザニア自治体予算による支出を想定）

(9) 外部要因

1) プロジェクト目標までの外部要因

特になし。

2) 成果達成までの外部要因

- ・ 地方自治体開発交付金システムが継続する。
- ・ コミュニティ・リソース・パーソン（村住民グループ）が持続的に機能する。
- ・ 他セクターの事業がコミュニティ・リソース・パーソンのインセンティブを阻害しない。
- ・ 他セクターの政策がO&OD手法に反さない。
- ・ 他セクター事業がO&OD手法と相容れない手法で計画・実施されない。
- ・ 州行政府が地方自治体への支援と州内の経験共有を継続的に実施するための財政基盤、人員体制等が強化される。

第7章 カウンターパート機関の実施体制

(1) 従前の体制

事務次官を補佐する役割の副次官が任命されておらず、地方自治局に担当課長ポストが任命されていないことから、意思決定が迅速に行われなかったという問題があった。そのため、開発調査では、地方自治庁のコミットメント確保の観点からも、O&ODユニットを設立し一定の権限を付与することおよびO&ODが自治庁内の局横断的イシューであるため副次官直下にO&ODユニットを設立することが提言された。担当者は、地方自治局長の下にO&OD担当者専任1名、兼任1名が配置されていた。

(2) 今後（現在）の体制

2009年1月に空席となっていた担当局課長ポストがサービス提供課長として任命され、O&ODを所掌することが決定され、意思決定の迅速化とO&OD実施体制の強化が図られている。また2009年7月には副次官2名が任命され省内の意思決定体制が強化された。担当者は、2009年7月に新規で1名が担当者として増員された。現在のO&OD担当者専任1名が2009年末に退職予定であるが、替わりの担当者を1名以上配置することを、地方自治庁と合意した。

<O&ODに関するサービス提供課の機能>

- ①地方自治庁内の局間の連携促進による、O&OD展開とR&B促進
 - ②州行政局、地方自治体および他省庁との連携によるO&OD展開とR&B促進
- 組織内の位置づけについては、「付属資料5. 首相府地方自治庁組織図」参照

表7-1 関係機関とその責務

名称	責務
首相府地方自治庁 (Prime Minister's Office-Regional Administration and Local Government : PMORALG)	<ul style="list-style-type: none"> ・地方分権化に関する政策・戦略策定 ・州行政を通じた地方自治体に対する開発政策実施支援 ・州行政および一部自治体職員の定員、機能、配置の調整 ・本プロジェクトの実施取りまとめ部局
地方自治体局 (Department of Local Government)	<ul style="list-style-type: none"> ・地方自治体（県以下）に関する政策・戦略策定 ・県開発計画に基づく開発状況のモニタリング
同局サービス提供課 (Service Delivery Section)	<ul style="list-style-type: none"> ・O&OD推進のための施策実行・モニタリング ・県事業に関するセクター省庁との連携
セクター調整局 (Department of Sector Coordination)	<ul style="list-style-type: none"> ・セクター省庁との地方分権化政策の調整
州行政事務所 (Regional Administration Secretariat)	<ul style="list-style-type: none"> ・州内の地方自治体（県）に対する技術的助言、監督、モニタリング ・州管轄地域内の地方自治体予算の取りまとめ
県自治体 (District/Municipal)	<ul style="list-style-type: none"> ・県内開発事業の計画・実施・モニタリング ・住民へのサービス提供
郡行政事務所 (Ward)	<ul style="list-style-type: none"> ・管轄地域内の村自治体における開発事業のモニタリング・実施支援

村自治体 (Village)	・村内開発事業の計画・実施・モニタリング
コミュニティ（村区・村落） (Sub-Village)	・村落における開発活動実施
地方自治研修所 (Local Government Training Institute)	・地方自治体に対する研修提供機関の総括・調整 ・地方自治体向け研修の品質管理

（３）研修作業部会（Training Task Force）

プロジェクト開始後に、成果１の研修制度確立、実施のための実施体制として、研修作業部会（Training Task Force）を設立することを首相府地方自治庁と合意した。タスクは、地方自治庁、地方自治研修所、関連研修機関、国家ファシリテーター代表で構成される予定である。

（４）州作業部会（Regional Task Force）

プロジェクト開始後に、成果２、３のO&OD実施モデルの確立のための実施体制として、各対象州で州作業部会（Regional Task Force）を設立することを首相府地方自治庁と合意した。タスクは、地方自治庁、州行政府、地方自治体（県・郡・村）、研修作業部会の代表で構成される予定である。

第8章 事前評価結果（5項目評価）

（1）妥当性

次の理由により、本案件の妥当性は高い。

1）国家開発政策・開発協調との合致

上位政策である地方行政改革プログラム第二フェーズ（LGRP 2）において、O&OD手法による地方自治強化は主要課題「良い統治および住民参加」およびその他主要課題を実現するための重要かつ横断的な施策と位置づけられており、本案件は同政策の実行に貢献するものである。LGRP 2は政府予算および日本を含むドナー・バスケット資金を実行資金として政府・ドナー合同で運営される。本案件はLGRP 2という開発協調枠組みの中で明確に位置づけられ、協力成果が他ドナーと共有されるとともに、バスケット資金の有効活用にも資するものである。また、同じく政府予算およびバスケット資金（日本含む）を原資とする地方自治体開発交付金は過去3年間で倍増しており、地方自治体向けの中期支出枠組みガイドラインでは、開発予算の適正配分、有効活用と透明性向上のためにO&OD手法による計画策定を必須として定めている。政府・ドナー合同の同開発交付金の評価枠組みでも地方自治体におけるO&OD計画策定の質が一指標となる予定であり、本案件は開発協調における成果モニタリングに重要な役割を果たすことが期待されている。

2）協力アプローチの妥当性

O&ODはガバナンスの礎ともなるボトムアップの計画策定の有効化により、地方分権体制を下支えする基盤構造である地域自治の強化と、地域住民と地域行政の協働体制の確立を長期的目的とする極めて重要な施策であり支援の意義は高い。本協力フェーズは、O&ODステークホルダーの能力開発や行政環境の整備を行う基盤整備段階（第一段階）として位置づけられる。ガバナンスの強化という中長期期的課題に対し戦略的に発展プロセスを重ねていく試みであり、協力アプローチは妥当である。

3）我が国援助政策との整合性・日本の比較優位

「行財政管理能力強化」は、我が国の対タンザニア国別援助計画における最重点分野に位置づけられ、我が国は地方行政にかかわる人材育成を目的とした支援を長年実施している。本案件は同支援や開発調査で培った知見と人的ネットワークを最大限に活かすものである。また各セクターで地方分権化支援を実施しており本案件との相乗効果が期待される。また、地方行政改革および地方自治体の開発に係る財政基盤を支えるためのバスケット型財政支援を実施中であり、本技術協力の成果の活用とインパクトの発現というプログラムの支援と位置づけられる。我が国援助政策との整合性、日本の比較優位性ともに高い。

（2）有効性

本案件は開発調査の結果に基づき、プロジェクト目標達成に向けて、タンザニアにおける地方行政分野における中心的課題を的確に捉えたデザインとなっており、有効性が高い見込みである。

ステークホルダーの能力強化について、県行政と村の中間に位置する郡ファシリテータ

一を最も重要な能力開発の対象と捉えている。第一に、研修教材開発を国家レベルで地方自治研修所が主として担い、全国の国家ファシリテーターを講師として育成することで、全国規模の研修提供に必要なリソースを整備する。第二に、研修実施体制は州行政府および県行政を含めた実施体制モデルを2州での実証結果を踏まえて構築することにより、他州でも展開可能な自立発展的な研修実施体制の整備を可能とする。研修実施体制構築にあたっては、各行政レベル間のチームワークの強化に留意する。同時に、実証活動（成果2の対象10村）から得られる教訓のフィードバックを継続的に行うことにより、研修を受けたファシリテーターの現場でのパフォーマンス向上および実践的かつ効果的な研修の開発が可能となる。

行政環境の整備は、O&OD手法による開発プロセスを支える要素、すなわち資源（財政、技術力等の確保）、規範（村内関係者の力関係の最適化、他セクター政策・制度の調和化）、組織体制（地方自治体、中央・州の機能）を改善するための政策提言を、対象10村での実証活動の丁寧な分析結果に基づき導き出す（成果2）。他方、県レベルの計画策定プロセスの支援は5県内の全80郡を対象に行い、より一般化が求められる県レベルの制度改善につなげる。実態に即した政策・制度改善につなげる試みであり、有効なアプローチといえる。

（3）効率性

次の理由により、本案件の効率性は高いことが期待できる。

1）投入の選択と集中

研修制度構築（成果1）、行政環境整備（成果2、3、4）ともに関係機関から構成される作業部会を形成し、制度化していく計画である。JICA専門家は、研修教材やマニュアル等の質管理、実施体制の有効性や持続性の検証、実証活動の技術的分析等に注力し、作業部会がJICA専門家の技術支援を得ながら各活動の運営管理および技術的成果の取りまとめ作業を行う計画であり、日本側投入を協力効果の高い部分に集中的に投入することができる。

2）支援の調和化

本案件は、首相府地方自治庁およびドナーが協調しながら行う地方行政改革プログラム第二フェーズ（LGRP2）の運営管理と、調和しながら実施されるものであり、他の援助機関の投入との重複がなく、LGRP2バスケット資金や地方自治体開発交付金バスケット資金の効果的・効率的な執行に資するものとして期待されている。先行する開発調査の成果を活かすとともに、他ドナーの類似支援を通じた経験・教訓を活かすことを前提にデザインされている点からも、効率性は高いと考えられる。

（4）インパクト

次の理由により上位目標は達成される見込みである。

1）他地域への展開

本案件では、全国展開を見込んだ研修実施体制を整備する。また協力期間終了後の他地域での研修はLGRP2や各地方自治体予算の活用によって継続されることが見込まれる。また本案件終了時にO&OD実施モデルの普及戦略を策定する計画であり、他地域でのO&OD実施モデルの実践を踏まえたより有効な政策提言が策定されることが期待できる。

2) ガバナンス全体の改善

O&OD手法により策定される村開発計画は、県レベルの全セクターの開発計画策定の基礎となるものであり、他セクターの開発事業の改善というインパクトをもたらすことが期待される。

また、住民参加型のコミュニティ開発計画の策定・実施プロセスは、行政の透明性と説明責任の向上に貢献するものであり、ガバナンス全体の改善に対するインパクトが期待できる。特に本案件の実証活動対象地域（5県内の全80郡、裨益住民約100万人）でのインパクト発現が期待できる。

3) 上位目標の指標に関する分析

上位目標の指標のうち、指標①O&OD改善のための政策提言の導入の達成状況は、関連する政策文書への反映によって確認する。指標②コミュニティ開発への住民の参加度合いの増加、指標③地方自治体セクター担当部局の連携強化とコミュニティ開発計画の活用促進の達成状況の評価方法については、実証対象地域でのサンプル評価を主たる方法とし、まず、本案件実証調査開始1年目にベースライン調査を行う。本案件協力期間中に実証活動において2年半に及ぶ計画・実施・モニタリングサイクルを経験することから、同活動過程の郡ファシリテーター報告書および県開発計画をもとに経年変化を把握し、案件終了後も同様に郡報告書や県開発計画のレビューに基づく指標達成状況の評価を行う。

(5) 自立発展性

1) 政策・制度面の自立発展性

タンザニア政府は地方分権化政策を1996年以降、一貫して実行しており、また、2013年までの地方行政改革プログラム第二フェーズの実行を決定済みである。O&OD手法による更なる地方自治の強化が重要課題として位置づけられており、政策的自立発展性は高い。

2) 財政面の自立発展性

本案件実施に係る日本側予算は、研修開発や実証活動のレビュー、制度整備に集中して充当し、全国での研修実施やO&OD実施に係る費用は、タンザニア政府予算やバスケット資金から充当することを想定している。また、研修実施体制構築およびO&OD実施モデルの提示について、財政措置の検討を活動として含めており、財政面の自立発展性の確保を図る予定である。また、コミュニティ開発計画に対する政府の予算配賦には限りがあることを考慮し、コミュニティの参加型開発計画策定プロセスに係るコストが現実的かつ持続的なものとなるよう考慮する。

3) 技術面の自立発展性

本案件では、各ステークホルダーの能力と機能、行政システムの機能、地域社会の受容性等の機能分析を行ったうえで研修開発や実証活動に取り組む。また、実証活動の結果を丁寧に分析することにより、ニーズに合致した現実的なO&OD実施モデルを提示予定であり、技術面の自立発展性は確保されると予想される。

第9章 貧困・ジェンダー・環境などへの配慮

本案件による貧困・ジェンダー・環境等へのネガティブな影響は想定されないため、配慮事項は特になし。O&OD手法ではジェンダーや社会階層に配慮した意思決定メカニズムが組み込まれており、本案件でも村の開発に引き続きさまざまな社会階層の参画を強化するよう取り組んでいく。

第10章 プロジェクトの評価

協力終了半年前を目安に、終了時評価を実施する。

協力開始後の評価は、本案件が定める指標の達成状況を活動の一環として継続的に確認していくとともに、タンザニア政府によるLGRP 2の半期レビュー等の評価枠組みを可能な限り活用して行う。

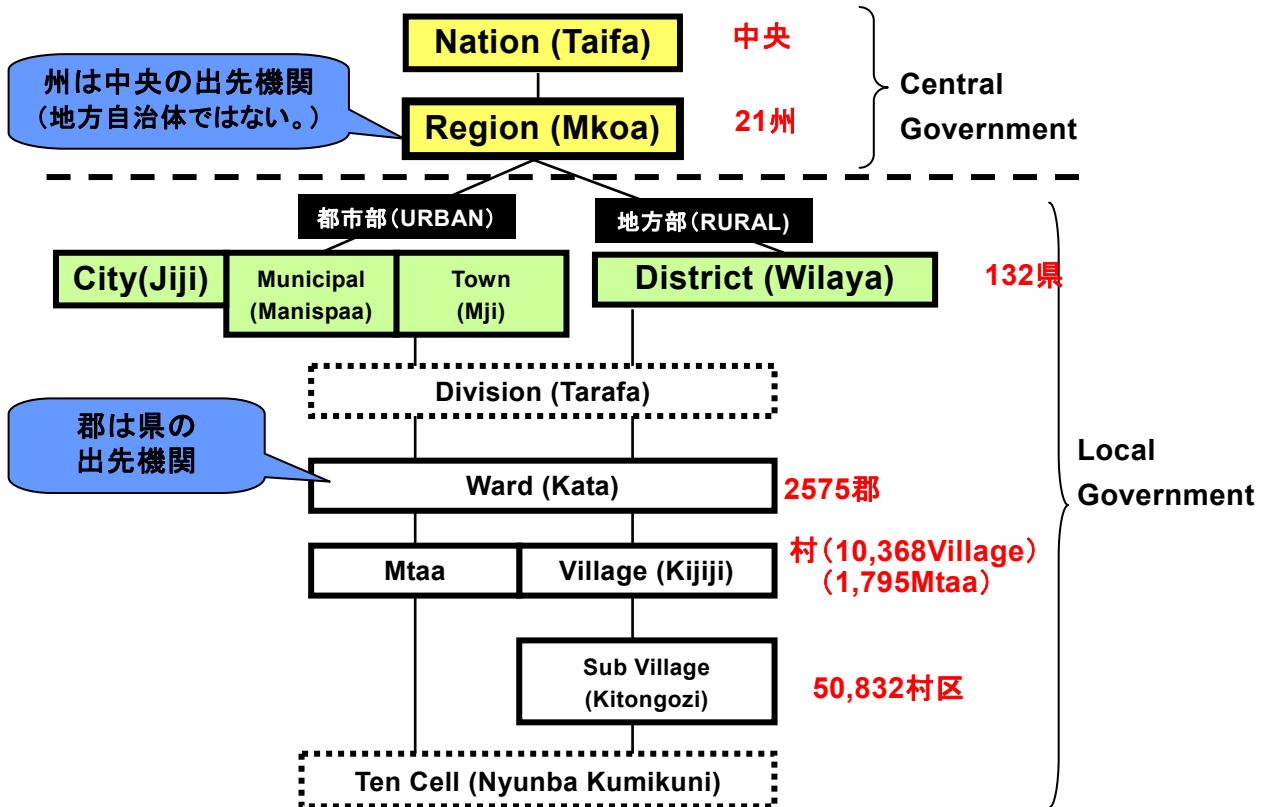
協力終了後3年を目処に事後評価を実施する予定である。

付 属 資 料

1. タンザニアの地方行政構造
2. 調査日程表
3. 主要面談者リスト
4. 自治体計画とセクターの関係図
5. 首相府地方自治庁組織図
6. 地方行政改革プログラム 第二フェーズ 政策動向
7. 事前調査ミニッツ（写）
8. 協議議事録（R/D）（写）
9. 協議議事録の付属ミニッツ（写）

1. タンザニアの地方行政構造

タンザニアの行政レベル



各レベルの行政組織

	Central Government	Local Government
Nation中央	首相府 地方自治庁 関係セクター省庁	
Region州	州知事 (RC) 州行政府 (RS) 州行政長官 (RAS)	
District県 (Council)	県知事 (District Commissioner)	県議会 (Council) 県行政長官 (DED)
Division	Divisional Administrative Secretary	
Ward郡		郡開発委員会 (WDC) 郡行政長官 (WEO)
Village村 (都市部はムター)		村議会 (Council) 村行政長官 (VEO)

2. 調査日程表

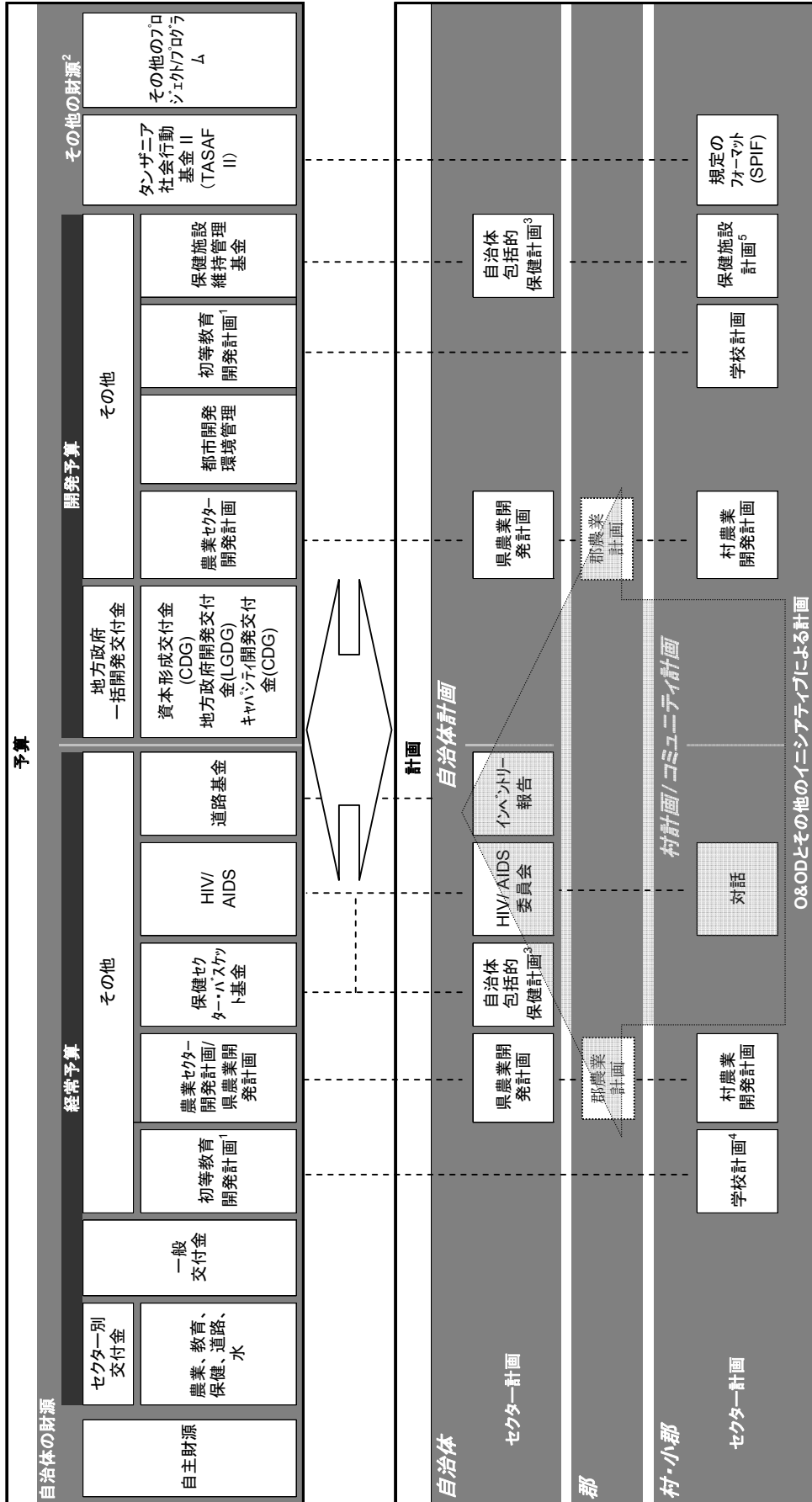
Date & Time			Activities	Accomodation
15/Feb.	Sun	15:25	Arrival at DSM (EK725)	DSM
16/Feb.	Mon	8:30	Mr.Shimoda visit to Chief Rep.JICA Tanzania	DSM
		9:00	Meeting at JICA Office	
		14:00	Meeting with DPGLG	
17/Feb.	Tue	9:00	Sample survey:District, Ward and Vilege (Kisarawe)	DSM
18/Feb.	Wed	9:00	Visit to RAS Coast	Dodoma
		13:00	Visit to RAS Coast	
		14:00	Move to Dodoma	
19/Feb.	Thu.	8:30	Courtesy Call to P.S.PMO-RALG	Dodoma
		9:00	Discussion with PMO-RALG	
20/Feb.	Fri.	9:00	Visit to Hombolo Local Government Training Institute	Dodoma
		PM	Discussion with PMO-RALG	
21/Feb.	Sat	8:00	Move to Morogoro	DSM
		11:00-14:00	Training of Osaka Alumini Annual Meeting (Morogoro BZ Hotel)	
		14:00	Move to Dar es Salaam	
22/Feb.	Sun	15:00	Document preparation	DSM
23/Feb.	Mon	9:00	Document preparation	DSM
24/Feb.	Tue	14:00	Discussion with P.S.PMO-RALG@JICA Office	DSM
25/Feb.	Wed	8:30	Document preparation	DSM
		10:00	Debriefing to Embassy of Japan	
		14:00	Debriefing to Chief Rep.JICA Tanzania	
26/Feb.	Thu.	16:30	Departure at DSM (EK316)	

3. 主要面談者リスト

No.	Name	Organization
1.	Hans Raadschilders	Netherlands Embassy
2.	Iina Soiri	Finland Embassy
3.	African Mlay	CIDA - Canada
4.	Frank Holtmeir	German Embassy
5.	Arran Corrigan	Irish Embassy
6.	Daimu Mkwawa	UNCDF/UNDP
7.	A. Ndungwi	District Executive Director - Kisarawe District Council
8.	Kawago Maulid	Planning Officer II
9.	Silvera Mujuni	Principle Agric. field officer - O&OD National Facilitator
10.	L.S. Materu	Senior Water Technician
11.	Saada Mwaruka	District Planning Officer
12.	Winifrida H. Mbunga	District Education Officer
13.	Constantine Y. Mnewele	Community Development Officer
14.	Kissamo G. Minja	District Agriculture & Livestock - Development Officer
15.	Mrs. Khanifa M. Karamagi	District Commissioner - Kisarawe District
16.	Kondo Hamisi Kondo	Village Chairperson - Homboza Village
17.	Hassani A. Lomogazi	Village Executive officer - Homboza Village
18.	Amina A. Lilomo	Councilor - Msimbu Ward
19.	Athuman Mlegeza	Village Council Member
20.	Hadija Mohamed	Village Council Member
21.	Halima Bakari	Village Council Member
22.	Kidawa Mohamed	Village Council Member
23.	Habiba Saidi	Village Council Member
24.	Mwajuma A. Ponya	Village Council Member
25.	Matayo Simba	Village Council Member (Hamlet chairperson)
26.	Issa S. Kinega	Village Council Member
27.	Msafiri H. Gunia	Village Council Member
28.	Xaver Komba	Village Council Member
29.	Faida Rajabu	Village Council Member
30.	Bernard Nzungu	Regional Administrative Secretary - Coast Region
31.	Edward B Mwakipesile	Senior Economist - Coast Regional Secretariat
32.	Theofrid T.L. Kikombeze	Assistant Administrative Secretary - Coast Regional Secretariat
34.	Dr. Yoshua S.B. Amo	TA/ Livestock - Coast Regional Secretariat
35.	Johansen K. Bukwali	Asst. Administrative Secretary - Coast Regional Secretariat
36.	Leah Lwanji	National O&OD Facilitator - Kibaha Town Council
37.	Asha Itelewe	Regional Community Development officer - Coast Regional Secretariat
38.	Hussein Kattanga	Regional Administrative Secretary - Morogoro region
39.	Stephen Bushiri	Asst. Administrative Secretary - Morogoro region
40.	Maggie A. Chande	Asst. Administrative Secretary - Morogoro region
41.	Ramadhan Hanga	Asst. Administrative Secretary - Morogoro region

42.	Mr. Kinigu	National O&OD Facilitator - Morogoro Municipal Council
43.	Mr. Kabende	Director for Administration & Personnel - PMORALG
44.	Iddy Wangeya	Ag. DRA - PMORALG
45.	Archibold Kundasai	Ag. DMIS - PMORALG
46.	Benedict Daimon	Ag. DPP - PMORALG
47.	Dr. R.W. Kisusu	Ag. Rector - Hombolo Local Government Training Institute
48.	Alexander Lupindo	Director, PFA - Hombolo LGTI
49.	Gabriel Kasase	HRO - Hombolo LGTI
50.	J.J. Muriri	Ag. Director /Development Studies - Hombolo LGTI
51.	Cyprian Mbugano	Senior Legal Officer - Hombolo LGTI
52.	Augustine Karadoga	Bursar - Hombolo LGTI

4. 自治体計画とセクターの関係図



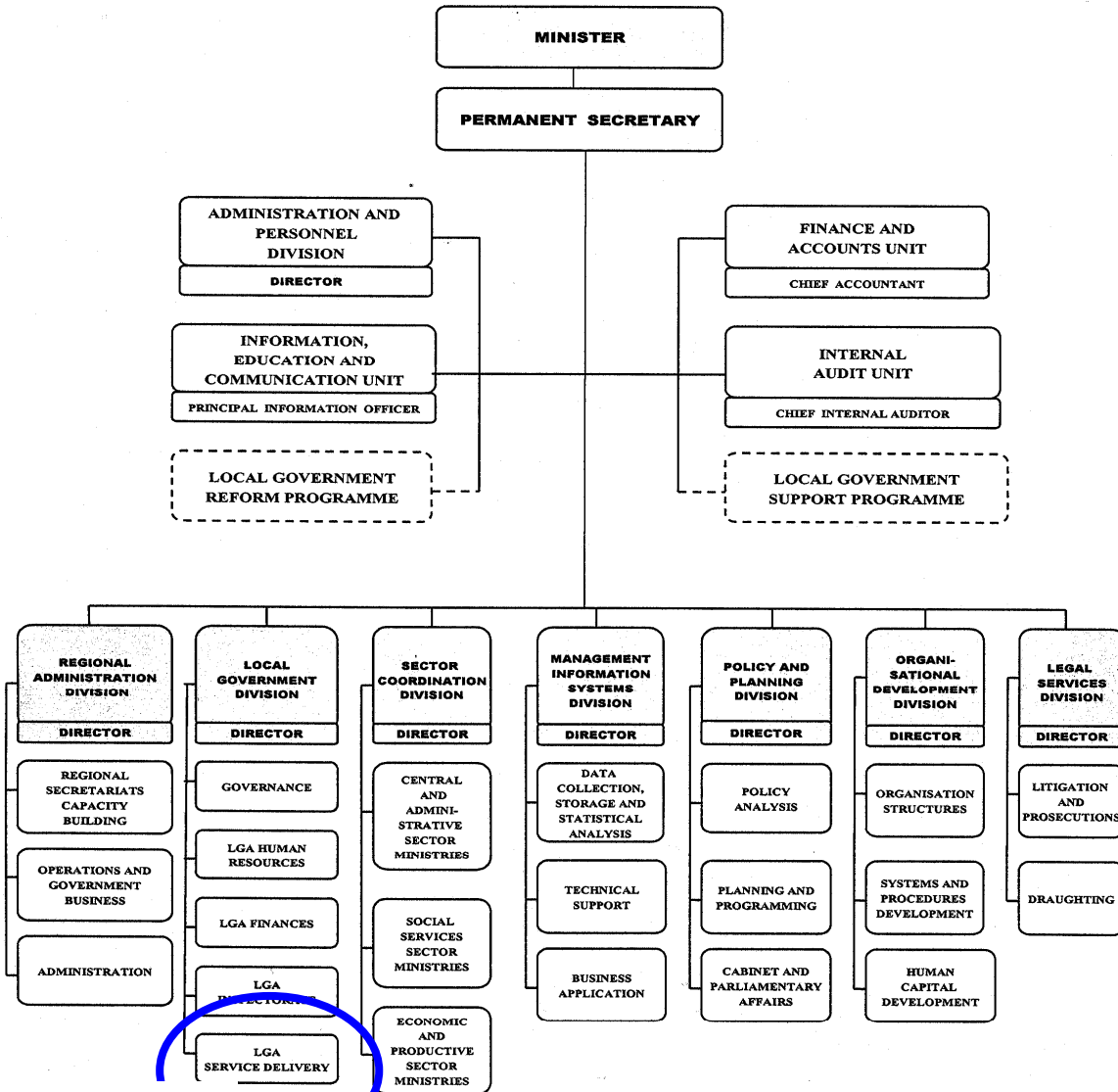
- 2006/07会計年度が初等教育開発計画の最終年度と言われている。
- 資金の流れ方は様々である(自治体へ資金が流れる場合と村レベルへ直接資金が流れる場合がある)。
- 保健セクターには次の6つの予算配布の領域がある。1)自治体、2)病院、3)ポランティア・ベースの病院、4)ヘルス・センター、5)診療所、6)コミュニティ学校委員会が作成。
- 学校委員会が作成。
- 保健施設委員会が作成。

図：自治体、郡、コミュニティ・レベルにおける計画と予算概要
(開発調査最終報告書)

5. 首相府地方自治庁組織図

CHART II

ORGANISATION STRUCTURE OF THE
PRESIDENT'S OFFICE – REGIONAL ADMINISTRATION AND LOCAL GOVERNMENT
(Approved by President on 24th January, 2005)



O&OD 担当部局
(サービス提供課)

Source : the Functions and Organisation Structure of the President's Office – Regional Administration and Local Government, PO-RALG, February 2005

6. 地方行政改革プログラム 第二フェーズ 政策動向

JICAタンザニア事務所 企画調査員古川美晴

1. 地方行政改革の流れ

- 1998年に制定された、権限委譲の地方分権化(Decentralization by Devolution: D by D)を謳った地方行政改革政策(Policy Paper on Local Government Reform)に基づき、2000年より継続されてきた地方行政改革プログラム(Local Government Reform Program: LGRP)では、地方自治体における改革への意識向上や行政能力の向上、地域開発への住民参加の増加などの効果を得ることに成功した。
- LGRPのプログラム枠組みは以下の通りで、日本は特に下記の内、コンポネン3と7への技術支援を通して、地方分権化を担う地方自治体とそれらを管轄する地方自治庁や州政府の能力強化に努めてきた。
 - 1) 権限委譲による分権化のメインストーリーミング(D by D)
 - 2) 財政分権化(Fiscal Empowerment)
 - 3) 自治体レベルでの人材育成(Human Resource Empowerment)
 - 4) 法整備(Legal Framework)
 - 5) 自治体の構造改革(Restructuring LGAs)
 - 6) ガバナンス(Governance)
 - 7) 地方自治庁及び州政府の能力開発(PMO-RALG&RS Capacity Building)
- 右プログラムはLGRPのコモンバスケットファンド(CBF)を主な財源としており、この分野における政策対話は四半期ごとに実施されるCBF運営委員会(Steering Committee)や技術委員会(Technical Committee)を通してCBFメンバーと政府(地方自治庁)間で行われてきた。
- また、2004年度には地方自治体資本整備交付金(LGCDG)が、中央から地方自治体へ直接投与される交付金として実施に至り、これに対する二カ国間ドナー支援もCBFモダリティがとられている。ただし、地方行政分野への支援はCBFに留まらず、日本を含むドナーやNGO等はプログラムを補完する形で個別プロジェクト支援を実施してきた。

2. LGRPフェーズ1の課題

- しかし、2008年6月まで8年間続いた右プログラムのレビューの結果、D by Dが政府高官には支持されながらも、諸省庁(Ministries, Departments and Agencies: MDAs)や地方自治体への浸透が依然低いことが明らかにされた。この理由の一つとして、100人を超える外注TAチームによるプログラム運営に頼ったことが挙げられる。さらには、第一フェーズが中央政府を主なプログラム対象としており、分権化の受け皿となる地方自治体を考慮に入れた活動、成果が得られなかったことも反省点の一つとされた。

- D by Dの制定に係り、LGRPフェーズ1以降、依然問題とされるキーイシューは以下の通り。

Table 2.1 Overview of Key Issues for Decentralisation by Devolution

Number	Key Issue
1	すべての社会階層における、分権化モデル・システムに対するビジョンや実施へのコミットメント Vision and commitment to a model/system of decentralisation at all levels of the society
2	地方自治体のリーダーシップと運営力 Leadership and management in LGAs
3	すべての地方自治体レベルにおける能力強化 Capacity at all levels of local government
4	中央政府による分権化への指導、補佐、監督能力 Capacity of the central agencies to lead, backstop and oversee decentralisation
5	DbyDに関する法的枠組み Enabling legislative framework for D by D
6	受益者に対する、サービス提供と資源利用に対する説明責任 Demand side of accountability for service delivery and resources use
7	中央、セクター省庁、州行政及び地方自治体における、優先活動への資源分配 Alignment of resources allocation to strategic priorities at the levels of central and sector ministries, RAs and LGAs
8	説明責任、モニタリングと評価 Accountability, monitoring and evaluation

Source: LGRP II Vision, Goals and Strategy Draft (4 November 2008)

3. LGRP2概要

- 以上を主な教訓とし、政府はLGRPを2008年7月から2013年6月までの五年間の第二フェーズとして継続することを決定した。LGRP2では、中央及び地方自治体全体にD by Dを主流化させ、受け皿強化、すなわち、地方自治体レベルの行財政マネジメント能力強化にさらに力を入れることが期待されている。

- LGRP2が設定するビジョン、プログラム目標、プログラム目的は以下の通り。

Vision	<p>地方自治体が、その管轄区における社会経済開発、公共サービス提供、貧困削減に係る主要アクターとして、独立・強化される。</p> <p>Autonomous and empowered LGAs as primary and accountable lead actors of socio-economic development, public service delivery and poverty reduction in their areas of jurisdiction.</p>
Prog. Goal	<p>国全体における社会経済開発、公共サービス提供と貧困削減が加速化、公平化される。</p> <p>Accelerated and equitable socio-economic development, public service delivery and poverty reduction across the country</p>
Prog. Purpose	<p>政府の役割と機能の権限委譲を達成するため、その管轄区における社会経済開発、説明責任と透明性の高いサービス提供、貧困削減に取り組む、有能かつ戦略的な主導者及び調整役に地方自治体を変貌させる。</p> <p>To achieve devolution of Government role and functions, and to that end transform LGAs to competent strategic leaders and coordinators of socio-economic development, accountable and transparent service delivery and poverty reduction interventions in their areas of jurisdiction</p>

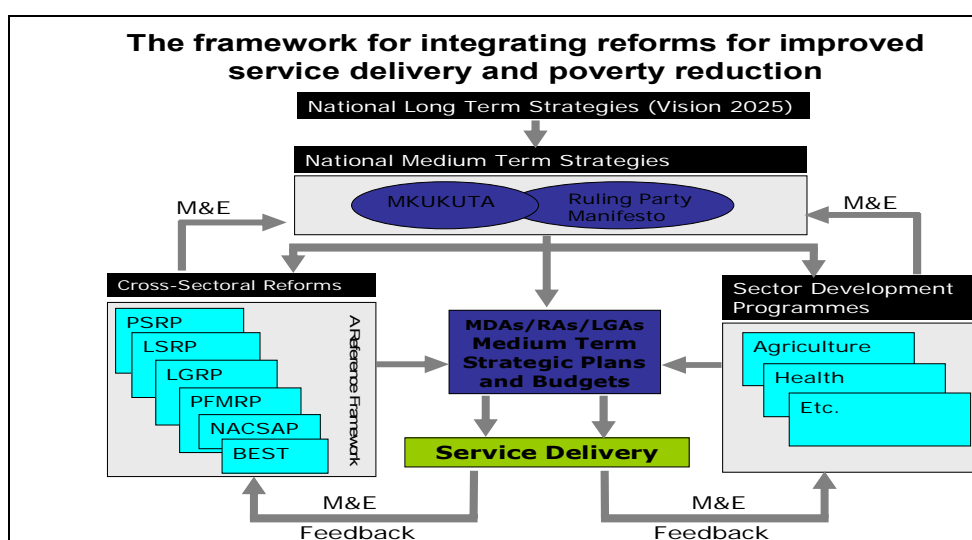
- 以上をかんがみた新プログラムの枠組み(各コンポーネント)は以下の通り。

- 1) D by D実施環境の強化
- 2) 地方自治体の能力強化
- 3) 市民参加と説明責任の強化
- 4) プログラムの実施とモニタリング

- LGRP2の現時点の最終プログラム案の予算規模は2008-13年の5年間で73.6bnタンザニアシリング(約57.5百万ドル)で、地方自治体の能力強化を目指すコンポーネント2が約41%、次いでコンポーネント1のD by D実施環境の強化(30%)、コンポーネント3の市民参加と説明責任の強化(17%)、コンポーネント4プログラム実施とモニタリング(13%)となっている。また全コンポーネントを総合した資金の使用用途別で見ると、運営費が32%、トレーニング及び能力強化費が23%、備品15%、コンサルタント費14%と続いている。

- なお、プログラムに対する支援は、フェーズ1と同じくLGRP2へのCBFを通して実施されるが、包括的なプログラムアプローチ(Programmatic Approach)がとられることになっており、CBF、非CBFドナーが共にモダリティーを問わず、地方分権支援という共通目的に対して支援を実施することが推奨されている。このため、LGRP2へ支援を実施する全ドナー及び政府機関が、LGRP2覚書に署名されることが予定されている。

- フェーズ2プログラムの運営は、プログラスマネジャーである地方自治庁の副次官をはじめ、コンポーネントあるいは準コンポーネントマネジャーに任命されている自治庁内の各局長が行う。ただし、地方自治庁の役人のプログラム運営能力の低さをかんがみ、プログラム開始当初は、地方自治庁内に9人の専門TAやプログラム会計担当、州レベルの財政及び人材育成をモニターする6ゾーンに12人のTAによりプログラムを運営する。また、第一フェーズ時に課題とされた、セクター間、改革プログラム間の連携を第二フェーズで改善するため、事務次官(Chief Secretary)が様々なプログラム間を扱う省庁間の調整役を務め、包括的にサービス提供と貧困削減に取り組むことが期待されている。



Source: LGRP II Vision, Goals and Strategy Draft (4 November 2008)

4. 国家政策における本O&ODの扱い

- 「地方自治体参加型計画策定に係る能力開発プロジェクト」では、Opportunities & Obstacles to Development (O&OD) と呼ばれ、「タ」政府が2006年より地方自治体レベルにおける正式ツールと制定している開発計画手法の改善と定着を通して、持続的及び主体的な計画プロセスを目指す。
- 2006-07年にかけて実施された、本案件に係る開発調査の結果出された提案に対し、「タ」政府が優先事項として選択した本案件に係る活動は、特に制度面・組織(人材)面での能力強化を中心としている。具体的には、郡(ワードレベル)を対象としたファシリテーション能力強化、村の主体性強化、セクター計画とO&ODの調和化の、三成果の達成を目的としたコンポーネントが想定されている。以下、O&ODさらには各コンポーネントがLGRP2でどのように取り扱われているかについて、簡単にまとめる。
- O&ODは、次の表のとおり、LGRP2のコンポーネント3、市民参加と説明責任の強化における活動の一部として、明確にされている。

Strategic initiative	Target outcome	Key targets (outputs)	Key actors
3.1 To support participatory and holistic planning and monitoring for development, public service delivery and poverty reduction in LGAs areas of jurisdiction	Accelerated and more balanced development in the LGAs' areas of jurisdiction	3.11 Revised planning guidelines (from MOFEA and PMO-RALG) by 2010 3.12 Checklist for validating participatory holistic planning by 2011 3.13 Leaders and managers trained in comprehensive planning from 2011 3.14 Holistic plans for total socio-economic development in the LGAs' areas of jurisdiction, and empowerment of citizens based on O&OD methodology from 2009	PMO-RALG (DLG, DRA and DLS) CS: RCU MOFEA

Source: LGRP II Vision, Goals and Strategy Draft (4 November 2008)

- 詳細な活動を見てみると、3.11が、中央政府と地方自治体の計画及び予算策定プロセスの強調を目的とする、マクロ的な制度面を対象としており、本案件の1コンポーネントである、セクター計画とO&ODの調和化に一致する。一方、3.13の諸活動は地方自治体(県レベル及び村レベル)のリーダーへの、参加型開発計画に係る能力強化を目指しており、本案件のミクロ的な組織(人材)の能力強化コンポーネント、すなわち郡のファシリテーション能力強化に間接的に関連しているとはいえ、LGRP2との直接関係は見られない。ただし、3.14のO&OD手法を使って住民の参加を強化に関しては、村の主体性強化コンポーネントに沿っているといえる。したがって、本案件の郡のファシリテーション能力強化コンポーネントの正当性を、LGRP2のプログラムアプローチに照らし合わせる必要が出てくるであろう。
- 他方で、2008/09年度の地方自治庁の中期支出枠組み(Medium-Term Expenditure Framework: MTEF)の大臣のステートメントには、「O&ODという、地方自治体における参加型計画ツール(の利用)を含む、資源分配、支出、運営の透明性向上を通して、費用対効果が高く、信頼が置け、質の高いサービスを提供することが、よりよい統治の効果的な実施に必要であり、その結果、人々の政府に対する信頼や、ドナーの賞賛を得ることが期待される」と明言されている。さらに、同年度の地方自治庁の予定活動の一つに、「2009年6月までに、O&OD手法を残り35地方自治体にて展開を開始する」とも挙げられているが、実際の地方自治庁におけるO&ODの展開予算は三県分のみで、その他の支援に多大に頼っており、全県レベルにおける展開終了の見込みは未だ見られない。

- その他、地方自治体向けの中期支出枠組みガイドラインでは、「自治体レベル開発予算の策定にO&OD、またはそれ相当の参加型開発手法の結果を反映させること(パラ6.4)」が明記されている。さらに、「地方自治体開発交付金(Local Government Development Grant: LGDG)といった開発資金は、O&ODを使って決定、採択された県レベル開発計画にて使用されること(同パラ)」も、重要事項として記載されている。この目的で、「県行政長(Council Director)は、計画と予算が草の根レベルから県レベルまでの参加型にて準備されたものであると確認する」役目が与えられている。
- LGRP2では、プログラムTAがチームとしてプログラム運営支援にあたることは、前セクションにてすでに述べたが、援助協調が進む地方行政分野において、バイラテラルな外部専門家を投入するにあたり、地方自治庁や特に他の地方行政支援ドナーに、その正当性を説明する必要がある。本案件で特に説明が必要となるのが、地方自治庁に長期投入される予定の、地方行政・参加型開発専門家であろう。原案では、本案件のコンポーネント1と2を支援するToRになることが想定される。この専門家の業務と、LGRP2のTAガバナンスの専門家の業務の明確なデマケーションと、互いの協調のバランスを考慮しておく必要がある。例えば、TAガバナンスの専門家のToRが「地方自治体リーダーへのO&ODトレーニング計画策定(ポイント7)」に留まるに対し、本案件専門家は郡や村を考慮に入れたファシリテーションやトレーニング計画策定、さらにはコミュニティ向けの簡易ガイド策定等、参加型開発に特化した資格が必要であることを、専門家投入の理由とすることもできる。また、現在地方自治庁に長期で投入している、地方自治体トレーニング戦略策定専門家にもいえるように、プログラムTAの調達が完了した時点で、本案件の長期専門家がプログラムTAリーダー(CTA)と調整する詳細を取り決めることも、明確にしておく必要がある。ただし、この専門家を正当化するには、案件開始以前から、ドナーの理解獲得の支援をするよう地方自治庁に呼びかけることも重要であろう。

5. 地方行政に係る最近の動き

➤ 選挙区開発資金

選挙区開発資金(Constituencies Development Fund : CDF、国会議員への各選挙区内における開発目的活動への資金供与)に関する法案は、2007年の予算スピーチにて言及された。しかし、そもそも行政が実施する開発活動をモニターすべき立法役の国会議員が行政活動に従事する矛盾や、既存の地方自治体資本整備交付金(Local Government Capital Development Fund : LGCDG)といった地方における開発資金へのパラレルなフローにすぎないことから、ドナーや市民社会から猛反対を受けた。後日地方行政ドナーグループ代表と当時のピンダ地方自治庁大臣との会談が設けられ、議案として提出しない旨がドナーへ通達された。2008年度に入り、右資金に関する法案が回覧されたのを受け、ガバナンスドナーグループを中心に、10月に政府との対話を再開したが、右法案を1月国会に提出する旨が12月には国会議長より書面で発表された。

O&ODに関連する右法案(右資金)の実施懸念として、ボトムアップ計画活動と県の独立性を損なう危険が挙げられる。優先順位付けの点で特にこれがいえる。すなわち、県計画の

元となるO&ODと、CDF優先リストを、県行政長(Council Director)は共に配慮しなければならなくなり、O&ODへの関心が薄れる恐れがある(反面、O&ODを有効利用してCDF優先リスト案件選択にしようすることも期待できる)。また、県レベル地方自治体はCDFの選定、実施プロセスも担当することから、低い行政能力と重労働にオーバーヒート気味の県行政官に係る負荷が、CDFによってさらに大きくなる懸念される。

➤ 地方行政パフォーマンス・モニタリング指標

地方行政分野のレビュー時に使用されるべき評価指標がないなど、地方行政セクターにおけるモニタリングが弱いことが、従来から議論されてきていた。LGRPは一般財政支援(General Budget Support : GBS)のパフォーマンス・モニタリング対象セクターとして、毎年の活動指標(Temporary Process Action : TPA)を設置しているが、2009年11月の年次レビューに向けたTPAとして、「右セクターのパフォーマンス評価枠組みを2009年6月までに策定し、10月に予定されているセクターレビューにて使用する(Performance Assessment Framework developed and agreed by end of June 2009 and used in the sector review for local government reform in October 2009)」が、地方自治庁と支援ドナー間で合意されている。

現LGRP2では、O&OD案件のアウトプット2が明確に記載されていない点を、前セクションにて指摘したが、上記のパフォーマンス評価枠組みが、プログラムの枠を超えたセクター全体をカバーすることから、この中にアウトプット2(ワードにおける、計画策定ファシリテーターの強化)を入れることも可能と思料。今後、枠組み策定プロセスにおいて、注意深いフォローアップが必要となる。

➤ 公平な人員配置

2004年より、地方分権政策でも特に財政の分権化をかんがみ、「タ」政府は定式に基いた(formula-based)予算配分を実施することで、地方自治体に公平な資源配分に務めてきた。地方財源の平均95%強を占める、地方に流れる交付金の中でも、開発予算(development budget)と、経常予算(recurrent budget)におけるその他経常経費(Other Charges : OC)は、定式を使った予算配分が実施されてきたが、経常予算内の人件費(Personal Emoluments : PE)は、定式使用が未だ実施されていない現状にある。

この理由として、「人員のいない村落部に、限られた政府予算を、公平配分定式を用いて分配するのは本末転倒」という、財務経済省や地方自治庁を筆頭とする「タ」政府の見解がある。しかし、実際問題として、有能な人材の多い都市部と、人員不足の村落部との間で、人件費分配到4倍近くの格差が生じていることが、教育と保健をケースとした研究で明らかにされている。結果、不公平な人件費配分をもたらしたともいえる、不均等な人員配置が、地方自治体におけるサービスの質に多大な格差を生むということが実証された。「タ」政府は、「人件費においては、公平配分定式を用いることができない」というステートメントを出しており、これは政府自身が唱えた財政分権化政策への矛盾と、方式予算配分の実現を一つの骨子としているLGRP2の非実現性につながる。

事前調査を通して、本O&OD案件詳細を具体的に詰めるにあたり、以上の地域(自治体)格差に係る現実を考慮することが重要である。例えば、村の主体性強化や、郡レベルのファシリテーション能力強化といったコンポネントの中で、計画策定に参加する村住民や、村計画をもとに郡レベルをファシリテートする役割のアクターに、人件費の不公平配分がもたらすサービス格差の可能性(または現状)について言及するのも、一案であると思料する。

7. 事前調査ミニッツ (写)

MINUTES OF MEETING
ON
TECHNICAL COOPERATION IN
STRENGTHENING PARTICIPATORY PLANNING AND
COMMUNITY DEVELOPMENT CYCLE FOR GOOD LOCAL GOVERNANCE
AGREED UPON BETWEEN
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

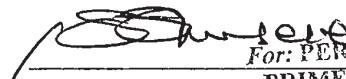
In response to a request from the Government of the United Republic of Tanzania (hereinafter referred to as "GOT"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched a preparatory mission on the Technical Cooperation captioned above (hereinafter referred to as "the TC") headed by Mr. Koji Makino from 16th February to 25th February, 2009.

The Preparatory Mission held a series of discussions in relation to the scope of the TC with representatives of the Prime Minister's Office-Regional Administration and Local Government (hereinafter referred to as "PMORALG") and Development Partners. As a result, Tanzanian officials and the Preparatory Mission reached common understandings described as the documents attached hereto.

Dodoma, March 2009



Mr. Koji Makino
Senior Representative
JICA Tanzania Office
(Leader of the Preparatory Mission)



For: PERMANENT SECRETARY
Ms. Tarishi M. K. PRIME MINISTER'S OFFICE
REGIONAL ADMINISTRATION
AND LOCAL GOVERNMENT
Permanent Secretary
Prime Minister's Office,
Regional Administration and Local
Government

THE ATTACHED DOCUMENT

I. TITLE OF THE TECHNICAL COOPERATION

The title of the TC will be changed to “Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance” from the title when requested by GOT in 2007, upon the exchange of Note Verbal of Bi-lateral Technical Cooperation between GOT and Government of Japan.

II. RESPONSIBLE MINISTRIES AND ORGANIZATIONS IN GOT

Prime Minister’s Office, Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) will resume overall responsibility of the TC as the implementing organization. Service Delivery Section under Director of Local Government will coordinate all the activities of the TC and facilitate all other concerned departments to proceed the planned activities in collaboration with Regional Secretariats, Local Government Authorities, the Local Government Training Institute and related institutions.

III. FRAMEWORK OF THE TECHNICAL COOPERATION

Both parties agreed with the framework of the TC shown as the tentative narrative summary in Annex I hereof, the tentative logical framework (PDM) shown in Annex VII hereof and the tentative Plan of Operation (PO) shown in Annex VIII hereof. The framework of the TC will be further reviewed by the time when the Record of Discussions (R/D) is signed.

IV. DURATION OF THE TC

The duration of the TC will be three (3) years from the initial dispatch of the expert.

V. PILOT AREAS FOR INTENSIVE SUPPORT AND MONITORING

The products of the TC, such as training system and policy recommendations, will be applied nationwide while two (2) pilot regions and two (2) or three (3) LGAs per region are selected for intensive on-site support and monitoring to verify the optimum implementation models of participatory community development.

VI. PRINCIPLE OF OPERATIONAL COST SHARING

In principle, the costs for implementing the activities under the TC should be borne by the Tanzanian side from available resources in order to ensure sustainability of such activities.

4



VII. INPUTS FROM THE GOVERNMENT OF JAPAN THROUGH JICA

1. Team of experts

JICA will assign experts of Japanese or other nationalities to the TC as listed in Annex II hereof.

2. Equipment

JICA will provide necessary equipment and other materials in order to implement the TC as listed in Annex III hereof.

3. Operational costs

JICA will bear those expenses which cannot be shouldered by the Tanzanian side upon a mutual agreement between the GOT and JICA.

4. Training

JICA will invite the Tanzanian personnel engaged in the TC to technical training in Japan and third countries.

VIII. INPUTS FROM THE GOT

1. Tanzanian government officials involved in the TC

The government officials listed in Annex IV hereof will be assigned to the implementation of the TC as principal counterparts to the team of experts assigned by JICA. In particular, officials of Service Delivery Section of PMO-RALG will be in charge of day-to-day operations of the TC.

2. Office space and equipment for the team of experts assigned by JICA

The Tanzanian side agreed to provide JICA expert team with appropriate office space which accommodates minimally five (5) people and equipment to be kept in within the premise of PMO-RALG (Annex V).

3. Operational costs

The GOT will allocate the budget for the following recurrent costs in line with the provision of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of the United Republic of Tanzania and the Government of Japan signed in Dar es Salaam, Tanzania on 2 November, 2004.

- a. Salaries and other allowances for the Tanzanian counterpart personnel.
- b. Running expenses such as electricity, water supply, gas, fuel etc.

- c. Expenses for customs clearance, storage and domestic transportation of the equipment provided by JICA.
- d. Expenses for maintenance of the equipment provided by JICA.
- e. Other contingency expenses related to the TC.

IX. GOVERNANCE OF THE TC

The Joint Coordinating Committee (JCC) will meet at least twice a year and whenever necessity arises during the TC in order to review the progress of the TC and make necessary decisions on the TC, The detailed function is shown in Annex VI.

X. EVALUTATION OF THE TC

Evaluation of the TC will be conducted jointly by JICA and the Tanzanian authorities concerned during the last six months of the cooperation period in order to examine the level of achievement of the TC.

< ANNEX >

ANNEX I	TENTATIVE NARRATIVE SUMMARY
ANNEX II	LIST OF JICA EXPERT TEAM
ANNEX III	LIST OF EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF TANZANIAN COUNTER PERSONNEL AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE
ANNEX VII	TENTATIVE LOGICAL FRAMEWORK (Project Design Matrix)
ANNEX VIII	TENTATIVE PLAN OF OPERATIONS

ANNEX I TENTATIVE NARRATIVE SUMMARY

1 Overall Goal

Opportunity and Obstacles for Development (O&OD) process is improved to function as an effective methodology towards eventual achievement of real local autonomy/ local good governance through participatory local social development process.

2 Project Purpose

Training system for principal actors required for effective functioning of O&OD process at community/ward/district level, and optimum implementation models are developed and verified.

3 Outputs

1. Functional training system is established for Ward facilitators.
2. Optimum implementation model of O&OD to strengthen community ownership of their development process is elaborated and verified.
3. Optimum model for effective use of community development plans by sector departments of LGAs are elaborated and verified.
4. Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage.

4 Activities

<Output 1. Functional training system is established for Ward facilitators. >

- 1.1 Formation of the Training Task Force
- 1.2 Develop financial arrangements for training along the LGA's budget cycle.
- 1.3 Orientate participatory approach to the decision makers and Training Task Force (whole process of community development i.e. planning, implementation, M&E, review and feedback)
- 1.4 Analyse actual situation of level of capacity of NFs, DFs and WFs
- 1.5 Analyse actual situation of training system
- 1.6 Develop recommendations for improved training system
- 1.7 Develop training curriculum/materials for facilitators and pictorial material for village stakeholders.
- 1.8 Prepare institutional arrangement for training implementation in collaboration with the LGTI.
- 1.9 Prepare strategic facilitators selection criteria
- 1.10 Train all NFs (TOT) and evaluate their capacity as trainers by the Training Task Force (About 8 batch training for 200 NFs in total.)

- 1.11 Train selected DFs/WFs by NFs with supervision of the Training Task Force
(All LGAs in target 2 regions)
- 1.12 Review the trainings and feedback for improvement of training curriculum by the Training Task Force
- 1.13 Establish supportive supervision system from DFs to WFs
- 1.14 Review effectiveness of developed training system
- 1.15 Incorporate experience and lessons learnt of pilot to training curriculum/materials

<Output2. Optimum implementation model of O&OD to strengthen community ownership of their development process is elaborated and verified.>

- 2-1 Formation of the Regional Task Force with PMO-RALG, RS, LGA and selected members of Training Task Force for Output2 and 3.
- 2-2 Select target areas and DFs/WFs to work with.
- 2-3 Support pilot LGAs to make required financial arrangements for sustainable operation.
- 2-4 Develop and verify effective supportive supervision system from DFs to WFs
- 2-5 Conduct base-line survey of villages in target Wards, and select target villages with WFs and elaborate an adequate framework to assess capacity development of the target communities.
- 2-6 Conduct function analysis of stakeholders in the villages such as CRPs, focus groups, village council members, etc with WFs.
- 2-7 Apply pictorial materials to facilitate participatory process.
- 2-8 Support WFs to realize social preparation process of communities
- 2-9 Define role and function of each stakeholder within O&OD process with WFs.
- 2-10 Define decision-making process in the villages within O&OD process, and document them by the Regional Task Force.
- 2-11 Community members undertake O&OD planning process with facilitation of WFs and CRPs.
- 2-12 Community members formulate projects prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs.
- 2-13 Community members implement the projects prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs.
- 2-14 Improve and customize pictorial materials based on experience by WFs.
- 2-15 Review the whole process of 2.1 to 2.13, and document lessons learnt by the Regional Task Force.
- 2-16 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.
- 2-17 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.

2-18 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed through Outputs 2 by the PMO-RALG.

<Output3. Optimum model for effective use of community development plans by sector departments of LGAs are elaborated and verified.>

- 3.1 Support pilot LGAs to take possible measures to arrange implementation setup of WF team.
- 3.2 Support pilot LGAs to make required financial arrangements.
- 3.3 Support VEOs and CRPs to access and utilize sector data for community planning.
- 3.4 Support WFs to access to sector policies and standards required in the planning process.
- 3.5 Support WFs to practice planning/budgeting and documentation skills acquired in the training.
- 3.6 Operationalise Simplified Format by Sector at LGA level.
- 3.7 Support LGAs to strengthen coordination among sector departments.
- 3.8 Review the whole process of 3.1 to 3.8, and document lessons learnt by the Regional Task Force.
- 3.9 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.
- 3.10 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.
- 3.11 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed through Outputs 3 by the PMO-RALG.

<Output4. Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage.>

- 4.1 Propose replication strategy of the models developed under the Project.
- 4.2 Share the experience and policy recommendations with stakeholders such as MDAs, RSs, LGAs, DPs, CSOs.

5 Implementing Organization

Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government (PMORALG)

6 Target Area

- (1) Application of policy recommendations
Nationwide
- (2) Verification and implementation of Training system (Output 1)



All National Facilitators and selected District Facilitators and Ward Facilitators in the pilot Regions are to be trained.

(3) Pilot to verify the optimum implementation models of participatory community development (Output2 and 3)

1) Coverage

Target Regions: 2 Regions

Target LGAs: 2 or 3 LGAs are to be selected in each target Region in the course of the TC. 5 LGAs are to be selected in total.

Target Wards for Output3: All Wards are to be selected in each target LGAs in the course of the TC. (About 80 wards in 5 LGAs)

Target Wards and Sample Villages for Output2:

1 Ward is to be selected in each target LGA. (5 Wards in total)

About 2 Villages are to be selected in each Ward in the course of the TC. (About 10 villages in total)

2) Tentative selection criteria of target Regions and LGAs

- Physical accessibility from either Dodoma or Dar es Salaam
- Strong leadership of RASs and DEDs.
- Relevant financial and human resource capacity
- Preparedness and experience regarding O&OD process through their own experiences or through the JICA Development Study.
- Relevant number of National Facilitators in the Region

3) Tentative target Regions

- Coast Region (2or 3 LGAs are to be selected from total 7 LGAs.)
(9 NFs as of February 2009)
- Morogoro Region (2or 3 LGAs are to be selected from total 6 LGAs.)
(7 NFs as of February 2009)

7 Target Group

National Facilitators (NFs), District Facilitators (DFs), Ward Facilitators (WFs)
Community Resource Persons (CRPs) and community members in pilot LGAs.

8 Duration of the Project

Three (3) years from the first dispatch of the expert

Note: In cases where the Summary of the TC needs to be modified due to unforeseen changes of the circumstances or progress of the TC activities, the modifications shall be determined and agreed by the GOT and JICA.

ANNEX II
LIST OF JICA EXPERT TEAM

JICA experts with the following assignment titles will be assigned to the TC. Any assignment title may be held concurrently by one expert.

- Participatory local social development
- Training system development
- Local government planning and sector coordination
- Other experts may be assigned provided that the GOT and JICA agree they are necessary.



ANNEX III

LIST OF THE EQUIPMENT

The equipment shown in the table below for the implementation of the TC will be provided upon necessity. The equipment will be handed over to the GOT either upon delivery or upon completion of the TC.

	Name	Quantity	Specification
(1)	Vehicle	1 car	4WD
(2)	Project office equipment necessary for the implementation of the activities described in the Annex 1 above.	1 lot	PCs, software, printers, photocopy machine and others if necessary.

Additional equipment may be provided when the GOT and JICA agree that it is needed.

4

Shwelle

ANNEX IV

LIST OF TANZANIAN GOVERNMENT OFFICIALS INVOLVED IN THE TC

1. Project Manager : Director of Local Government, PMORALG

2. Project Coordinator: Assistant Director for Service Delivery of Department of Local Government, PMORALG

3. Project core members:
PMORALG
 - Officials of Service Delivery Section of Department of Local Government, PMORALG
 - Other counterpart personnel of the TC

4. Technical Working Group
<Function>
 - (1) Discuss and prepare the Work Plan
 - (2) Monitor and progress and achievement of work to be presented to the JCC
 - (3) Provide technical; advises on major issues arising from or in connection with the work for decision making by the JCC<Members>
 - Chairperson: Director of Local Government, PMO-RALG
 - Assistant Director of Service Delivery Section of Department of Local Government, PMORALG
 - Representative of Training Task Force
 - Representative of Regional Task Forces
 - Representative of Ministry of Finance and Economic Affairs
 - Representative of about three (3) Sector Ministries
 - JICA experts to the TC
 - JICA Local Government advisor to the PMO-RALGSecretariat: Officials of Service Delivery Section of Department of Local Government, PMORALG

5. Training Task Force
Training Task Force is ideally formed of members not exceeding 10 in order to coordinate and implement activities to establish functional training system under Output 1.

4

Samuel

- Assistant Director and other officials of Service Delivery Section of Department of Local Government, PMORALG
- Lecturers of related training of the Local Government Training Institute in Hombolo
- Selected National Facilitators of O&OD
- JICA experts
- Officials of related institutions

6. Regional Task Forces

Regional Task Forces are ideally formed of members not exceeding 10 in two pilot Regions respectively in order to coordinate and implement activities to develop and verify optimum implementation models of O&OD under Output 2, 3 and 4.

- Assistant Director and other officials of Service Delivery Section of Department of Local Government, PMORALG
- Officials of related Regional Secretariats
- Officials of related LGAs
- District Facilitators and Ward Facilitators of O&OD
- Selected National Facilitators of O&OD
- JICA experts
- Officials of related institutions

Note:

The list of government officials involved in the TC and their activities and roles may be reviewed and modified upon necessity under an agreement between the GOT and JICA.

h

[Handwritten signature]

ANNEX V
LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office spaces and necessary facilities for JICA experts and related staff in the PMO-RALG of minimum size of five (5) person
2. Buildings and facilities necessary for implementation of the TC in the PMO-RALG
3. Other facilities will be mutually agreed upon as necessary.

h

Samuel

ANNEX VI
JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Functions

The Joint Coordinating Committee (JCC) meeting will be held at least twice a year and whenever necessity arises. Its functions are as follows:

- (1) To approve the budget and Annual Work Plan of the TC
- (2) To review the overall progress and annual expenditure of the TC
- (3) To decide overall strategies in the management and coordination of the TC
- (4) To approve final outputs of the TC

2. Compositions

The JCC shall be composed of the following members.

- (1) Chairperson: Permanent Secretary of PMO-RALG
- (2) Secretary: Assistant Director for Service Delivery of Department of Local Government, PMO-RALG
- (3) Members:
 - Director of Local Government of PMO-RALG
 - Director of Sector Coordination of PMO-RALG
 - Assistant Director for Human Resources of Department of Local Government, PMO-RALG
 - Representatives of Ministry of Finance and Economic Affairs
 - Representatives of about three Sector Ministries
 - JICA experts to the TC
 - Representative of JICA Tanzania
 - Others appointed by the Chairperson
- (4) Observers:
 - Representative of Training Task Forces
 - Representative of Regional Task Forces
 - Officials of the Embassy of Japan
- (5) Secretariat
 - Officials for Service Delivery of Department of Local Government, PMO-RALG



PROPOSED PROJECT DESIGN MATRIX

PROJECT NAME: Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance

IMPLEMENTING AGENCIES: Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government (PMO-RALG)

TARGET GROUP: National Facilitators (NFs), District Facilitators (DFs), Ward Facilitators (WFs) and communities in pilot LGAs.

DURATION: From July 2009 to July 2012 (3 years)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Objective O&OD process is improved to function as an effective methodology towards eventual achievement of real local autonomy/ local good governance through participatory local social development process.</p>	<p>1) Policy recommendations are accepted and internalized by MDAs, RS, LGA, CSOs. 2) Increase in people's participation in community development endeavors through improved O&OD process. 3) Understanding and support of sector departments towards realization of community initiatives.</p>	<p>1) Relevant policy papers 2) WFs' report 3) District Development Plans</p>	
<p>Project Purpose Training system for principal actors required for effective functioning of O&OD process at community/ward/district level, and optimum implementation models are developed and verified.</p>	<p>1) National implementation strategy is prepared for O&OD facilitator Training system. 2) Optimum models together with policy recommendations are presented based on the experience acquired through the pilot activities. 3) Replication strategy is prepared for optimum models of O&OD.</p>	<p>1) Strategy prepared 2)-1 Optimum model report/ manual 2)-2 Policy recommendation paper 3) Strategy prepared</p>	

<p>Output 1 Functional training system is established for Ward facilitators.</p>	<p>1.1 LGA's financial arrangements for DF/WFs training and supportive supervision exercise are accommodated by 2nd year onwards in all LGAs in 2 target Regions. 1.2 1st version of Training curriculum/materials is prepared in 1st year and finalized in 3rd year. 1.3 Clear roles of each player are defined for training management (curriculum development, training delivery, evaluation and revision, etc.) in 1st year and finalized in 3rd year. 1.4 More than half of all (200) NFs are qualified as trainer. 1.5 Number of quarterly supportive supervision, satisfaction of WFs about supportive supervision received from DFs in target 2 Regions.</p>	<p>1.1 LGA plan and budget 1.2 Training curriculum/materials 1.3 Project report Training strategy document 1.4 Training report 1.5 LGA quarterly supervision report, Interviews to WFs</p>	<p>1) LGCBG continues. 2) Participatory approach is accepted by decision makers.</p>
<p>Output 2 Optimum implementation model of O&OD to strengthen community ownership of their development process is elaborated and verified.</p>	<p>2.1 WFs periodically visit and facilitate communities in pilot Wards in 2 target Regions. 2.2 Capacity development of the target communities is measured in the following aspects and documented; 1) people mindset 2) organizational capacity (function of CRP, focus group, village council) 3) resource management capacity 4) linkage between local administration and community through WFs 5) WFs mindset and attitude</p>	<p>2.1 Ward quarterly reports 2.2 -Assessment framework of capacity development - WFs reports</p>	<p>1) Political instability does not affect negatively to the project implementation. 2) CRPs continues to function with sustainability. 3) Other sector initiatives do not distort CRPs</p>

	<p>2.3 Optimum model together with policy recommendations are presented based on the experience acquired through the pilot activities.</p>	<p>2.3 Optimum model report/ manual - Policy recommendation paper</p>	<p>incentives to work for the communities.</p>
<p>Output 3 Optimum model for effective use of community development plans by sector departments of LGAs are elaborated and verified.</p>	<p>3.1 Change of mindset of sector officers towards use of community development plans in targeted LGAs 3.2 Number of projects in LGA plans based on community development plans. 3.3 Necessary conditions (financial, physical, institutional, human capacity, etc.) are identified and documented. 3.4 Optimum model together with policy recommendations are presented based on the experience acquired through the pilot activities.</p>	<p>3.1 Simplified Formats by Sector are used at LGAs. - Report of consultation meetings 3.2 District Development Plan 3.3 Policy recommendation paper 3.4 Optimum model report/ manual - Policy recommendation paper</p>	<p>1) Sector policies do not contradict further with O&OD. 2) Sector projects are not designed and implemented by using contradictory methodologies.</p>
<p>Output 4 Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage.</p>	<p>4.1 Necessary conditions (financial, physical, institutional, human capacity, etc.) for RS are identified and developed through the Regional Task Force activities. 4.2 Institutional setup for further replication within the regions is established through the Regional Task Force activities.</p>	<p>4.1 Policy recommendation paper 4.2 Replication strategy - Optimum model report/ manual - Policy recommendation paper</p>	<p>1) RSs maintain their supporting role to LGA and replication within their regions.</p>

4

<u>Activities</u> <u>Output 1</u> <i>Functional training system is established for Ward facilitators.</i>	<u>Inputs</u> <u>Tanzanian side</u>	<u>Precondition</u>
<p>1.1 Formation of the Training Task Force</p> <p>1.2 Develop financial arrangements for training along the LGA's budget cycle.</p> <p>1.3 Orientate participatory approach to the decision makers and Training Task Force (Whole process of community development i.e. planning, implementation, M&E, review and feedback)</p> <p>1.4 Analyse actual situation of level of capacity of NFs, DFs and WFs</p> <p>1.5 Analyse actual situation of training system</p> <p>1.6 Develop recommendations for improved training system</p> <p>1.7 Develop training curriculum/materials for facilitators and pictorial material for village stakeholders.</p> <p>1.8 Prepare institutional arrangement for training implementation in collaboration with the LGTI.</p> <p>1.9 Prepare strategic facilitators selection criteria</p> <p>1.10 Train all NFs (TOT) and evaluate their capacity as trainers by the Training Task Force (About 8 batch training for 200 NFs in total.)</p> <p>1.11 Train selected DFs/WFs by NFs with supervision of the Training Task Force (All LGAs in target 2 regions)</p> <p>1.12 Review the trainings and feedback for improvement of training curriculum by the Training Task Force</p> <p>1.13 Establish supportive supervision system from DFs to WFs</p> <p>1.14 Review effectiveness of developed training system</p> <p>1.15 Incorporate experience and lessons learnt of pilot to training curriculum/materials</p>	<p><u>Japanese side</u></p> <p>1) Experts Major fields; - Participatory local social development - Training system development</p> <p>- Local government planning and sector coordination</p> <p>* Local expert</p> <p>2) Budget to compliment GOT budget</p> <p>3) Equipment - 1 Vehicle - Office equipment - Other if necessary</p> <p>4) Training of Counterpart personnel</p>	<p>1) Government maintains D by D policy.</p> <p>2) Government continues to promote O&OD as a sole community development process.</p> <p>3) LGAs' financial and human resource conditions will not be worsened.</p>

4

<p>Output 2 <i>Optimum implementation model of O&OD to strengthen community ownership of their development process is elaborated and verified.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Formation of the Regional Task Force with PMO-RALG, RS, LGA and selected members of Training Task Force for Output2 and 3. 2.2 Select target areas and DFs/WFs to work with. 2.3 Support pilot LGAs to make required financial arrangements for sustainable operation. 2.4 Develop and verify effective supportive supervision system from DFs to WFs 2.5 Conduct base-line survey of villages in target Wards, and select target villages with WFs and elaborate an adequate framework to assess capacity development of the target communities. 2.6 Conduct function analysis of stakeholders in the villages such as CRPs, focus groups, village council members, etc with WFs. 2.7 Apply pictorial materials to facilitate participatory process. 2.8 Support WFs to realize social preparation process of communities 2.9 Define role and function of each stakeholder within O&OD process with WFs. 2.10 Define decision-making process in the villages within O&OD process, and document them by the Regional Task Force. 2.11 Community members undertake O&OD planning process with facilitation of WFs and CRPs. 2.12 Community members formulate projects prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs. 2.13 Community members implement the projects 		
---	--	--

<p>prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs.</p> <p>2.14 Improve and customize pictorial materials based on experience by WFs.</p> <p>2.15 Review the whole process of 2.1 to 2.13, and document lessons learnt by the Regional Task Force.</p> <p>2.16 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.</p> <p>2.17 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.</p> <p>2.18 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed through Outputs 2 by the PMO-RALG.</p> <p>Output 3 <i>Optimum model for effective use of community development plans by sector departments of LGAs are elaborated and verified.</i></p> <p>3.1 Review of actual situation of sector coordination at LGA level by the Regional Task Force.</p> <p>3.2 Support pilot LGAs to take possible measures to arrange implementation setup of WF team.</p> <p>3.3 Support pilot LGAs to make required financial arrangements.</p> <p>3.4 Support VEOs and CRPs to access and utilize sector data for community planning.</p> <p>3.5 Support WFs to access to sector policies and standards required in the planning process.</p> <p>3.6 Support WFs to practice planning/budgeting and documentation skills acquired in the training.</p> <p>3.7 Operationalise Simplified Format by Sector at LGA level.</p> <p>3.8 Support LGAs to strengthen coordination among</p>		
--	--	--

S

<p>sector departments.</p> <p>3.9 Review the whole process of 3.1 to 3.8, and document lessons learnt by the Regional Task Force.</p> <p>3.10 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.</p> <p>3.11 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.</p> <p>3.12 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed through Outputs 3 by the PMO-RALG.</p> <p><u>Output 4</u> <i>Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage.</i></p> <p>4.1 Propose replication strategy of the models developed under the Project.</p> <p>4.2 Share the experience and policy recommendations with stakeholders such as MDAs, RSs, LGAs, DPs, CSOs.</p>		
---	--	--

Calendar Year	2009												2010												2011												2012											
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7										
Calendar Year																																																
Calendar Months																																																
LGA Planning																																																
Events																																																
ICR: Inception Report																																																
P/R: Progress Report																																																
F/R: Final Report																																																
Output1.																																																
Functional training system is established for Ward facilitators.																																																
1.1 Formation of the Training Task Force																																																
1.2 Develop financial arrangements for training along the LGA's budget cycle.																																																
1.3 Orientate participatory approach to the Training Task Force, the Regional Task Forces and decision makers (Whole process of community development i.e. planning, implementation, M&E, review and feedback)																																																
1.4 Analyse actual situation of level of capacity of NFs, DFs and WFs																																																
1.5 Analyse actual situation of training system																																																
1.6 Develop recommendations for improved training system																																																
1.7 Develop training curriculum/materials for facilitators and pictorial material for village stakeholders.																																																
1.8 Prepare institutional arrangement for training implementation in collaboration with the LGTI.																																																
1.9 Prepare strategic facilitators selection criteria																																																
1.10 Train all NFs (TOT) and evaluate their capacity as trainers by the Training Task Force (About 8 batch training for 200 NFs in total.) 2 batches/time																																																
1.11 Train selected DFs/WFs by NFs with supervision of the Training Task Force and conduct refresh orientation. (All LGAs in target 2 regions. 13 batches)																																																
1.12 Review the trainings and feedback for improvement of training curriculum by the Training Task Force																																																
1.13 Establish supportive supervision system from DFs to WFs																																																
1.14 Review effectiveness of developed training system																																																
1.15 Incorporate experience and lessons learnt of pilot to training curriculum/materials																																																
National																																																
2 Regions																																																
National																																																
2 Regions																																																
National																																																

[Handwritten signature]

	Calendar Year																																												
	Calendar Months																																												
Output2.	LGA Planning Events																																												
	2009	2010											2011											2012																					
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7									
	LGA Election												Budget Planning											O&OD Roll-out											Net Election										
Output2. Optimum implementation model of O&OD to strengthen community ownership of their development process is elaborated and verified.	2.1 Formation of the Regional Task Force with PMO-RALG, RS, LGA and selected members of Training Task Force for Output2 and 3.																																												
	2.2 Select target areas and DFs/WFs to work with.																																												
	2.3 Support pilot LGAs to make required financial arrangements for sustainable operation.																																												
	2.4 Develop and verify effective supportive supervision system from DFs to WFs																																												
	2.5 (After WFs Training) Conduct base-line survey of villages in target Wards, and select target villages with WFs and elaborate an adequate framework to assess capacity development of the target communities.																																												
	2.6 Conduct function analysis of stakeholders in the villages such as CRPs, focus groups, village council members, etc with WFs.																																												
	2.7 Apply pictorial materials to facilitate participatory process.																																												
	2.8 Support WFs to realize social preparation process of communities																																												
	2.9 Define role and function of each stakeholder within O&OD process with WFs.																																												
	2.10 Define decision-making process in the villages within O&OD process, and document them by the Regional Task Force.																																												
	2.11 Community members undertake O&OD planning process with facilitation of WFs and CRPs.																																												
	2.12 Community members formulate projects prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs.																																												
	2.13 Community members implement the projects prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs.																																												
	2.14 Improve and customize pictorial materials based on experience by WFs.																																												
	2.15 Review the whole process of 2.1 to 2.13, and document lessons learnt by the Regional Task Force.																																												
	2.16 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.																																												
	2.17 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.																																												

2.18 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed through Outputs 2 by the PMO-RALG.		
---	--	--

[Handwritten signature]

[Handwritten mark]

	Calendar Year																									
	Calendar Months																									
	2009		2010				2011				2012															
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
	LGA Planning Events																									
	LGA Election																									
Output 3.	Optimum model for effective use of community development plans by sector departments of LGAs are elaborated and verified.																									
	3.1 Review of actual situation of sector coordination at LGA level by the Regional Task Force.																									
	3.2 Support pilot LGAs to take possible measures to arrange implementation setup of WF team.																									
	3.3 Support pilot LGAs to make required financial arrangements.																									
	3.4 Support VEDs and CRPs to access and utilize sector data for community planning.																									
	3.5 Support WFs to access to sector policies and standards required in the planning process.																									
	3.6 Support WFs to practice planning/budgeting and documentation skills acquired in the training.																									
	3.7 Operationalise Simplified Format by Sector at LGA level.																									
	3.8 Support LGAs to strengthen coordination among sector departments.																									
	3.9 Review the whole process of 3.1 to 3.8, and document lessons learnt by the Regional Task Force.																									
	3.10 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSS, LGAs and others.																									
	3.11 Refine O&D manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.																									
	3.12 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed through Outputs 3 by the PMO-RALG.																									
	Calendar Year																									
	Calendar Months																									
	LGA Planning Events																									
	LGA Election																									
Output 4.	Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage.																									
	4.1 Propose replication strategy of the models developed under the Project.																									
	4.2 Share the experience and policy recommendations with stakeholders such as MDAs, RSS, LGAs, DPs, CSOs.																									
National																										

Signature

Handwritten mark

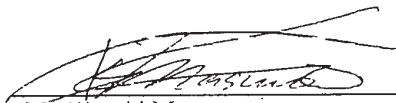
8. 協議議事録 (R/D) (写)

RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
ON
TECHNICAL COOPERATION IN
STRENGTHENING PARTICIPATORY PLANNING AND
COMMUNITY DEVELOPMENT CYCLE FOR GOOD LOCAL GOVERNANCE
IN TANZANIA

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), through the Chief Representative in Tanzania had a series of discussions with the Tanzanian authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Government of the United Republic of Tanzania for the successful implementation of the Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance.

As a result of the discussions described in the Minutes of Meetings signed by representatives of responsible Ministry and JICA dated March 2009, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of the United Republic of Tanzania, which was signed in Dar es Salaam on November 2, 2004 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and Tanzanian authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Dar es Salaam, 7 July 2009



Mr. Kiyoshi Masumoto
Chief Representative
JICA Tanzania Office



Ms. Tarishi M. K.
PERMANENT SECRETARY
PRIME MINISTER'S OFFICE
Permanent Secretary REGIONAL ADMINISTRATION
Prime Minister's Office, AND LOCAL GOVERNMENT
Regional Administration and Local
Government

Witness:



Mr. Ramadhani Khijjah
Permanent Secretary
Ministry of Finance and Economic
Affairs
The United Republic of Tanzania

THE ATTACHED DOCUMENT

I. ACRONYMS AND ABBREVIATIONS

For the purpose of this Attached Document, the following acronyms and abbreviations are used:

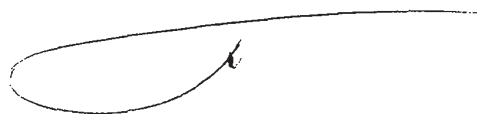
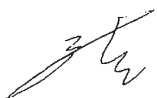
CSO	Civil Society Organization
DED	District Executive Director
DF	District Facilitators
GOJ	Government of Japan
GOT	Government of the United Republic of Tanzania
JICA	Japan International Cooperation Agency
LGA	Local Government Authority
LGTI	Local Government Training Institute
LGRP II	Local Government Reform Programme II
MDA	Ministries, Departments and Agencies
NF	National Facilitators
O&OD	Opportunities and Obstacles to Development
PMO-RALG	Prime Minister's Office-Regional Administration and Local Government
RAS	Regional Administrative Secretary
RS	Regional Secretariat
TC	Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance.
TOT	Training of Trainers
VEO	Village Executive Officer
WFs	Ward Facilitators

II. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

1. The GOT will implement the TC in cooperation with JICA.
2. The TC will be implemented in accordance with the summary given in Annex I.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the GoJ, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.



1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will assign Japanese experts to the TC as listed in Annex II hereof. The provision of Article III of the Agreement will be applied to the said experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

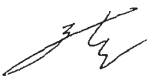
JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the TC as listed in Annex III hereof. The provision of Article III of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF TANZANIAN PERSONNEL IN JAPAN OR THIRD COUNTRIES

JICA will receive the Tanzanian personnel connected with the TC for technical training in Japan and/or third countries.

IV. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

1. The GoT will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the TC is sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the TC by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The GoT will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Tanzanian nationals as a result of Japanese technical cooperation contribute to the economic and social development of the United Republic of Tanzania.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the GoT will grant privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts specified in III-1 above and their families as well.
4. In accordance with the provisions of Article IV and VII of the Agreement, the GoT will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under Annex III hereof and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts specified in Annex II hereof.
5. The GOT will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Tanzanian personnel from technical training in Japan or in third countries are utilized effectively in the implementation of the TC.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the GoT will assign Tanzanian counter personnel and provide administrative personnel as listed in Annex IV hereof.



7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the GoT will provide the buildings and facilities as listed in Annex V hereof.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the United Republic of Tanzania, the GoT will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the TC other than the Equipment provided by JICA.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the United Republic of Tanzania, the GoT will take necessary measures to meet the recurrent cost for the implementation of the TC.

V. ADMINISTRATION OF THE TC


1. Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government

The PMORALG will resume overall responsibility of the TC as an implementing organization. Service Delivery Section under Director of Local Government will coordinate all activities of the TC and facilitate all other concerned departments to proceed the planned activities.

2. The Chief Adviser that appears in the list of Japanese Experts in Annex II hereof will provide necessary recommendations and advice for the PMO-RALG on any matters pertaining to the implementation of the TC.
3. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice for the Tanzanian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the TC.
4. For the effective and successful implementation of the TC, a Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as JCC), whose functions and composition are described in Annex VI hereof, will be established. The JCC will meet at least twice a year or whenever necessity arises during the TC in order to monitor the progress of the TC and make necessary decisions on the TC.

The TC shall be aligned to the management of Local Government Reform Programme II (LGRPII) to possible extent. In addition, other technical teams will be formed to assist implementation of the TC namely Technical Working Group, Training Task Force and Regional Task Force as outlined in Annex IV.

VI. JOINT EVALUATION



Evaluation of the TC will be conducted jointly by JICA and the Tanzanian authorities concerned, in the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VII. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the GoT undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in the TC resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the United Republic of Tanzania except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VIII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the GoT on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

IX. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE TC

For the purpose of promoting support for the TC among the people of the United Republic of Tanzania, the GoT will take appropriate measures to make the TC widely known to the people of the United Republic of Tanzania.

X. COOPERATION PERIOD

The duration of the technical cooperation for the TC under this Attached Document will be three and half (3.5) years from the date of the first Japanese expert's arrival in the United Republic of Tanzania.

ANNEX I	SUMMARY OF THE TC
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF TANZANIAN COUNTER PERSONNEL AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE

Attachment: Minutes of Meeting signed by representatives of PMO-RALG and JICA in March 2009.



ANNEX I

SUMMARY OF THE TC

1 Overall Goal

Through verifying O&OD implementation model at identified regions, Opportunities and Obstacles to Development (O&OD) process is improved to function as an effective methodology towards eventual achievement of real local autonomy/ local good governance through participatory local social development process.

2 Project Purpose

Optimum implementation models for effective functioning of O&OD process at community, ward and district level are developed through the course of verification procedure.

3 Outputs

1. Functional training system is established for Ward facilitators.
2. Optimum implementation model of O&OD to strengthen community ownership of their development process is elaborated through the course of verification procedure.
3. Optimum model for effective use of community development plans by sector departments of LGAs are elaborated and verified.
4. Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage.

4 Activities

<Output1. Functional training system is established for Ward facilitators. >

- 1.1 Formation of the Training Task Force consisting of PMORALG, LGTI, NF and related stakeholders.
- 1.2 Develop financial arrangements for training along the LGA's budget cycle.
- 1.3 Orientate participatory approach to the decision makers and Training Task Force (whole process of community development i.e. planning, implementation, M&E, review and feedback)
- 1.4 Analyze actual situation of level of capacity of NFs, DFs and WFs.
- 1.5 Analyze actual situation of training system for O&OD facilitators.
- 1.6 Develop recommendations for improved training system
- 1.7 Develop training curriculum/materials for facilitators and pictorial material for village stakeholders.
- 1.8 Prepare institutional arrangement for training implementation in collaboration with the LGTI (Hombolo).
- 1.9 Prepare strategic facilitators selection criteria
- 1.10 Train all NFs (TOT) and evaluate their capacity as trainers by the Training Task Force (About 8 batch training for 200 NFs in total.)

- 1.11 Train selected DFs and WFs by NFs with supervision of the Training Task Force (All LGAs (about 10 LGAs) in target 2 regions)
- 1.12 Review the trainings and feedback for improvement of training curriculum by the Training Task Force
- 1.13 Establish supportive supervision system from DFs to WFs
- 1.14 Review effectiveness of developed training system
- 1.15 Incorporate experience and lessons learnt of pilot to training curriculum/materials

<Output 2. Optimum implementation model of O&OD at selected pilot villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated through a course of verification procedure.>

- 2.1 Formation of the Regional Task Force with selected members of PMO-RALG, RS, LGA and training task force each at 2 pilot regions for Output 2 & 3.
- 2.2 Select target areas and DFs/WFs to work with.
- 2.3 Support pilot LGAs to make required financial arrangements for sustainable operation.
- 2.4 Develop and verify effective supportive supervision system from DFs to WFs.
- 2.5 Conduct base-line survey of villages in target Wards and select target villages with WFs and elaborate an adequate framework to assess capacity development of the target communities.
- 2.6 Conduct function analysis of stakeholders in the villages such as CRPs, focus groups, village council members, etc with WFs.
- 2.7 Apply pictorial materials to facilitate participatory process.
- 2.8 Support WFs to realize social preparation process of communities.
- 2.9 Define role and function of each stakeholder within O&OD process with WFs.
- 2.10 Define decision-making process in the villages within O&OD process, and document them by the Regional Task Force.
- 2.11 Community members undertake O&OD planning process with facilitation of WFs and CRPs.
- 2.12 Community members formulate projects prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs.
- 2.13 Community members implement the projects prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs.
- 2.14 Improve and customize pictorial materials based on experience by WFs and other LGA stakeholders.
- 2.15 Review the whole process of 2.1 to 2.13, and document lessons learnt by the Regional Task Force.
- 2.16 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.
- 2.17 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.
- 2.18 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed.

<Output3. Optimum model for effective use of community development plans by sector departments of LGAs are elaborated through a course of verification procedure.>

- 3.1 Review of actual situation on sector coordination at LGA level by Regional Task Force
- 3.2 Support pilot LGAs to take possible measures to arrange implementation setup of WF team.
- 3.3 Support pilot LGAs to make sustainable financial arrangements.
- 3.4 Support VEOs and CRPs to access and utilize sector data for community development planning process.
- 3.5 Support WFs to access to sector policies and standards required in the community development planning process.
- 3.6 Support WFs to practice planning/budgeting and documentation skills acquired in the facilitator training.
- 3.7 Operationalise Simplified Format for sector planning at LGA level.
- 3.8 Support LGAs to strengthen coordination among sector departments.
- 3.9 Review the whole process of 3.1 to 3.8, and document lessons learnt by the Regional Task Force.
- 3.10 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.
- 3.11 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.
- 3.12 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed through Output 3.

<Output4. Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage of O&OD optimum model.

- 4.1 Propose replication strategy of the models developed under the Project.
- 4.2 Share the experience and policy recommendations with stakeholders such as Central Government, RSs, LGAs, DPs, and CSOs.

5 Implementing Organization

Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government (PMORALG)

6 Duration of the Project

Three and half (3.5) years from the first dispatch of the experts

7 Target Area

- (1) Application of policy recommendations

Nationwide

- (2) Verification and implementation of Training system (Output 1)

All National Facilitators and selected District Facilitators and Ward Facilitators in the pilot Regions are to be trained.

- (3) Pilot to verify the optimum implementation models of participatory community development (Output2 and 3)

- 1) Coverage

Target Regions: 2 Regions

Target LGAs: 2 or 3 LGAs are to be selected in each target Region in the course of the TC. 5

LGAs are to be selected in total.

Target Wards for Output3: All Wards are to be selected in each target LGAs in the course of the TC. (About 80 wards in 5 LGAs)

Target Wards and Sample Villages for Output2:

1 Ward is to be selected in each target LGA. (5 Wards in total)

About 2 Villages are to be selected in each Ward in the course of the TC. (About 10 villages in total)

2) Tentative selection criteria of target Regions and LGAs

- Physical accessibility from either Dodoma or Dar es Salaam
- Strong leadership of RASs and DEDs.
- Relevant financial and human resource capacity
- Preparedness and experience regarding O&OD process through their own experiences or through the JICA Development Study.
- Relevant number of National Facilitators in the Region

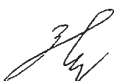
3) Tentative target Regions

- Coast Region (2or 3 LGAs are to be selected from total 7 LGAs.)
(9 NFs as of July 2009).
- Morogoro Region (2or 3 LGAs are to be selected from total 6 LGAs.)
(7 NFs as of July 2009)

8 Target Group

National Facilitators (NFs), District Facilitators (DFs), Ward Facilitators (WFs)
Community Resource Persons (CRPs) and community members in pilot LGAs.

Note: In cases where the Summary of the TC needs to be modified due to unforeseen changes of the circumstances or progress of the TC activities, the modifications shall be determined and agreed by the GOT and JICA.

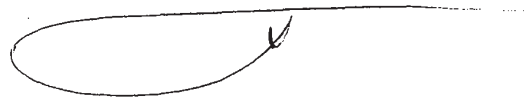


ANNEX II

LIST OF JICA EXPERT TEAM

Fields of expertise of Japanese Experts assigned to the TC are described below. Other experts in specific expertise may be assigned to the TC if necessary, upon mutual agreement between the GOT and JICA.

- Chief Advisor
- Participatory local social development
- Training system development
- Local government planning and sector coordination
- Coordinator
- Other short-term experts

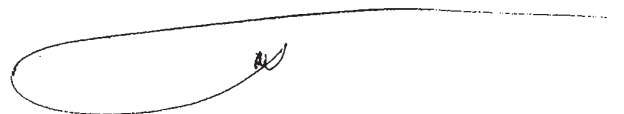


ANNEX III LIST OF EQUIPMENT

The equipment shown in the table below for the implementation of the TC will be provided upon necessity. The equipment will be handed over to the GOT either upon delivery or upon completion of the TC.

	Name	Quantity	Specification
(1)	A passenger vehicle	1 car	4WD
(2)	Project office equipment necessary for the implementation of the activities described in the Annex 1 above.	1 lot	PCs, software, printers, photocopy machine and others if necessary.

Additional equipment may be provided when the GOT and JICA agree that it is needed.



ANNEX IV

LIST OF TANZANIAN COUNTER PERSONNEL AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

- (1) Project Manager : Director of Local Government, PMORALG
- (2) Project Coordinator: Assistant Director for Service Delivery of Department of Local Government, PMORALG
- (3) Project core members:
PMORALG
 - Officials of Service Delivery Section of Department of Local Government, PMORALG
 - Other counterpart personnel of the TC

(4) Technical Working Group

<Function>

- (1) Discuss and prepare the Work Plan
- (2) Monitor and progress and achievement of work to be presented to the JCC
- (3) Provide technical; advises on major issues arising from or in connection with the work for decision making by the JCC

<Members>

Chairperson: Director of Local Government, PMO-RALG

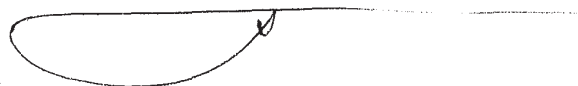
- Assistant Director of Service Delivery Section of Department of Local Government, PMORALG
- Representative of Training Task Force
- Representative of Regional Task Forces
- Representative of Ministry of Finance and Economic Affairs
- Representative of about three (3) Sector Ministries
- JICA experts to the TC
- JICA Local Government advisor to the PMO-RALG

Secretariat: Officials of Service Delivery Section of Department of Local Government, PMORALG

(5) Training Task Force

Training Task Force is ideally formed of members not exceeding 10 in order to coordinate and implement activities to establish functional training system under Output 1.

- Assistant Director and other officials of Service Delivery Section of Department of Local Government, PMORALG
- Lecturers of related training of the Local Government Training Institute in Hombolo
- Selected National Facilitators of O&OD



- -JICA experts
- -Officials of related institutions

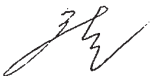
(6) Regional Task Forces

Regional Task Forces are ideally formed of members not exceeding 10 in two pilot Regions respectively in order to coordinate and implement activities to develop and verify optimum implementation models of O&OD under Output 2, 3 and 4.

- Assistant Director and other officials of Service Delivery Section of Department of Local Government, PMORALG
- Officials of related Regional Secretariats
- Officials of related LGAs
- District Facilitators and Ward Facilitators of O&OD
- Selected National Facilitators of O&OD
- JICA experts
- Officials of related institutions

Note:


The list of government officials involved in the TC and their activities and roles may be reviewed and modified upon necessity under an agreement between the GOT and JICA.



ANNEX V

LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office spaces and necessary facilities for JICA experts and related staff in the PMO-RALG of minimum size of five (5) person
2. Buildings and facilities necessary for implementation of the TC in the PMO-RALG
3. Other facilities will be mutually agreed upon as necessary.



ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Functions

The Joint Coordinating Committee (JCC) meeting will be held at least twice a year and whenever necessity arises. Its functions are as follows:

- (1) To approve the budget and Annual Work Plan of the TC
- (2) To review the overall progress and annual expenditure of the TC
- (3) To decide overall strategies in the management and coordination of the TC
- (4) To approve final outputs of the TC

2. Compositions

The JCC shall be composed of the following members.

Chairperson: Permanent Secretary of PMO-RALG

Secretary: Assistant Director for Service Delivery of Department of Local Government, PMO-RALG

Members:

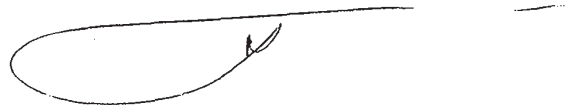
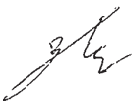
- Director of Local Government of PMO-RALG
- Director of Sector Coordination of PMO-RALG
- Assistant Director for Human Resources of Department of Local Government, PMO-RALG
- Representatives of Ministry of Finance and Economic Affairs
- Representatives of about three Sector Ministries
- JICA experts to the TC
- Representative of JICA Tanzania
- Others appointed by the Chairperson

Observers:

- Representative of Training Task Forces
- Representative of Regional Task Forces
- Officials of the Embassy of Japan

Secretariat

- Officials for Service Delivery of Department of Local Government, PMO-RALG



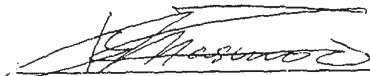
9. 協議議事録の付属ミニッツ（写）

MINUTES OF MEETING
ON
TECHNICAL COOPERATION IN
STRENGTHENING PARTICIPATORY PLANNING AND
COMMUNITY DEVELOPMENT CYCLE FOR GOOD LOCAL GOVERNANCE
AGREED UPON BETWEEN
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

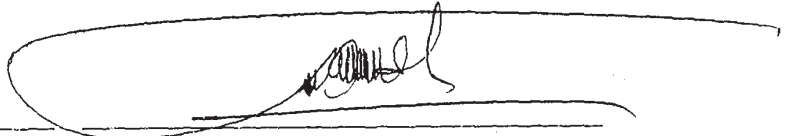
In accordance with the Record of Discussions on the Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance (hereinafter referred to as “the TC”), which was signed by the Prime Minister’s Office-Regional Administration and Local Government and Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “the JICA”), both sides had additional discussions on the details of the TC.

As a result, both sides agreed on the framework of the TC described in the document, namely, a Logical Framework attached hereof. Additionally, all the parties understood that the Logical Framework is subject to changes during the course of implementation of the TC as far as such changes are consistent with the Record of Discussions.

Dar es Salaam, 7 July, 2009



Mr. Kiyoshi Masumoto
Chief Representative
JICA Tanzania Office



Ms. Tarishi M. K.
Permanent Secretary
Prime Minister’s Office,
Regional Administration and Local
Government

THE ATTACHED DOCUMENT

1. Logical Framework of the TC

A Logical Framework shown in Project Design Matrix (PDM) Annex I hereof provides a framework of the TC. The Logical Framework shall be used for monitoring and evaluating activities and achievements of the TC. The Logical Framework may be modified upon the approval of the Joint Coordinating Committee (JCC).

2. Plan of Operation

The Plan of Operation (PO) in Annex II hereof provides a tentative implementation schedule of the TC activities. The PO may be modified upon the approval of the Joint Coordinating Committee (JCC).

ANNEX I: Project Design Matrix (PDM)

ANNEX II: Plan of Operation (PO)

PROJECT DESIGN MATRIX

PROJECT NAME: Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance

IMPLEMENTING AGENCIES: Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government (PMO-RALG)

TARGET GROUP: National Facilitators (NFs), District Facilitators (DFs), Ward Facilitators (WFs) and communities in pilot LGAs.

DURATION: From October 2009 to April 2013 (3.5 years)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Objective Through verifying O&OD implementation model at identified regions, Opportunities and Obstacles to Development (O&OD) process is improved to function as an effective methodology towards eventual achievement of real local autonomy/ local good governance through participatory local social development process.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Policy recommendations for O&OD improvement are accepted and internalized by MDAs, RS, LGA, CSOs. 2) Increase in people's participation in community development endeavors through improved O&OD process. 3) Increase in the understanding and support of sector departments towards realization of community initiatives. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Relevant policy papers 2) WFs' report 3) District Development Plans 	
<p>Project Purpose Optimum Implementation Models for effective functioning of O&OD process at community/ward/district level are developed through a course of verification procedure.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) National implementation strategy and training implementation plan are prepared for O&OD facilitator Training system. 2) Optimum models together with policy recommendations are presented based on the experience acquired through the pilot activities. 3) Effective and realistic replication strategy and plan are prepared for optimum models of O&OD. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Strategy prepared 2)-1 Optimum model report/ manual 2)-2 Policy recommendation paper 3) Strategy prepared 	

<p>Output 1 Functional training system is established for Ward facilitators.</p>	<p>1.1 Complete budget arrangement required for DFs/WFs training and supportive supervision at all districts in pilot 2 regions. 1.2 Completion of training curriculum/training materials. 1.3 Clarify role of stakeholders on training management system (curriculum development, training provision, evaluation and revision etc) 1.4 More than half of all (200) NFs are qualified as trainer. 1.5 Implementation degree of quarterly supervision from DF to WF and satisfaction by WF at 2 pilot regions. 1.6 Annual training plan is prepared</p>	<p>1.1 LGA plan and budget 1.2 Training curriculum/materials 1.3 Project report Training strategy document 1.4 Training report 1.5 LGA quarterly supervision report, Interviews to WFs</p>	<p>1) LGCBG continues. 2) Participatory approach is accepted by decision makers.</p>
<p>Output 2 Optimum implementation model of O&OD at the selected pilot villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated through a course of verification procedure.</p>	<p>2.1 WFs periodically visit and facilitate communities in pilot Wards in 2 target Regions. 2.2 Capacity development of the target communities is measured in the following aspects and documented; 1) people mindset 2) organizational capacity (function of CRP, focus group, village council) 3) resource management capacity 4) linkage between local administration and community through WFs 5) WFs mindset and attitude 2.3 O&OD Optimum model at village level together with policy recommendations are presented based on the experience acquired through the pilot activities.</p>	<p>2.1 Ward quarterly reports 2.2 -Assessment framework of capacity development - WFs reports 2.3 - Optimum model report/ manual - Policy recommendation paper</p>	<p>1) Political instability does not affect negatively to the project implementation. 2) CRPs continues to function with sustainability. 3) Other sector initiatives do not distort CRPs incentives to work for the communities.</p>

<p>Output 3 Optimum model for effective use of community development plans by sector departments of LGAs are elaborated through a course of verification procedure.</p>	<p>3.1 Change of mindset of sector officers towards use of community development plans in targeted LGAs 3.2 Number of projects in LGA plans based on community development plans. 3.3 Necessary conditions (financial, physical, institutional, human capacity, etc.) are identified and documented. 3.4 LGA planning process using community development plan/optimum model and policy recommendations are presented based on the experience acquired through the pilot activities.</p>	<p>3.1 Simplified Formats by Sector are used at LGAs. - Report of consultation meetings 3.2 District Development Plan 3.3 Policy recommendation paper 3.4 - Optimum model report/ manual - Policy recommendation paper</p>	<p>1) Sector policies do not contradict further with O&OD. 2) Sector projects are not designed and implemented by using contradictory methodologies.</p>
<p>Output 4 Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage of O&OD optimum model</p>	<p>4.1 Necessary conditions (financial, physical, institutional, human capacity, etc.) for RS to replicate optimum model to other LGAs are identified and documented through the Regional Task Force activities. 4.2 Institutional setup for further replication within the regions is established at pilot regions.</p>	<p>4.1 Policy recommendation paper 4.2 - Replication strategy - Optimum model report/ manual - Policy recommendation paper</p>	<p>1) RSs maintain their supporting role to LGA and strengthen financial basis and human resource set up to continuously share the experience within the region.</p>

<u>Activities</u> <u>Output 1</u>	<u>Inputs</u>	<u>Precondition</u>
<p><i>Functional training system is established for Ward facilitators.</i></p> <p>1.1 Formation of the Training Task Force consisting of PMORALG, LGTI, NF etc.</p> <p>1.2 Develop financial arrangements for training along the LGA's budget cycle.</p> <p>1.3 Orientate Participatory Local Social Development to the decision makers and Training Task Force.</p> <p>1.4 Analyse actual situation of level of capacity of NFs, DFs and WFs</p> <p>1.5 Analyze actual situation of training system for O&OD facilitators.</p> <p>1.6 Develop recommendations for improved training system</p> <p>1.7 Develop training curriculum/materials for facilitators and pictorial material for village stakeholders.</p> <p>1.8 Prepare institutional arrangement for training implementation in collaboration with the LGTI (Hombolo).</p> <p>1.9 Prepare strategic facilitators selection criteria</p> <p>1.10 Train all NFs (TOT) and evaluate their capacity as trainers by the Training Task Force (About 8 batch training for 200 NFs in total.)</p> <p>1.11 Train selected DFs/WFs by NFs with supervision of the Training Task Force (All LGAs (about 10 LGAs) in target 2 regions)</p> <p>1.12 Review the trainings and feedback for improvement of training curriculum by the Training Task Force</p> <p>1.13 Establish supportive supervision system from DFs to WFs</p> <p>1.14 Review effectiveness of developed training system</p> <p>1.15 Incorporate experience and lessons learnt of pilot to training curriculum/materials</p>	<p><u>Tanzanian side</u></p> <p>1) Counterpart personnel - PMO-RALG - RSS - LGAs - LGTI - NFs, DFs, WFs</p> <p>2) Office accommodation</p> <p>3) Budget allocation (GOT, LGRPIL, LGDG, LGCBG)</p> <p><u>Japanese side</u></p> <p>1) Experts Major fields; - Participatory local social development - Training system development</p> <p>- Local government planning and sector coordination</p> <p>- Others * Local expert</p> <p>2) Budget to compliment GOT budget</p> <p>3) Equipment - 1 Vehicle - Office equipment - Other if necessary</p> <p>4) Training of Counterpart personnel</p>	<p>1) Government maintains D by D policy.</p> <p>2) Government continues to promote O&OD as a sole community development process.</p> <p>3) LGAs' financial and human resource conditions will not be worsened.</p>

Output 2

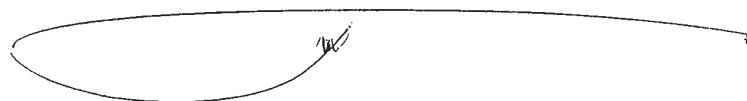
Optimum implementation model of O&OD at selected pilot villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated through a course of verification procedure.

- 2.1 Formation of the Regional Task Force with selected members of PMO-RALG, RS, LGA and training task force each at 2 pilot regions for output 2&3.
- 2.2 Select target areas and DFs/WFs to work with.
- 2.3 Support pilot LGAs to make required financial arrangements for sustainable O&OD operation.
- 2.4 Develop and verify effective supportive supervision system from DFs to WFs
- 2.5 Conduct base-line survey of villages in target Wards and select target villages with WFs and elaborate an adequate framework to assess capacity development of the target communities.
- 2.6 Conduct function analysis of stakeholders in the villages such as CRPs, focus groups, village council members, etc with WFs.
- 2.7 Apply pictorial materials to facilitate participatory process.
- 2.8 Support WFs to realize social preparation process of communities
- 2.9 Define role and function of each stakeholder within O&OD process with WFs.
- 2.10 Define decision-making process in the villages within O&OD process, and document them by the Regional Task Force.
- 2.11 Community members undertake O&OD planning process with facilitation of WFs and CRPs.
- 2.12 Community members formulate projects prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs.
- 2.13 Community members implement the projects prioritized in the community development plans with

<p>facilitation of WFs and CRPs.</p> <ul style="list-style-type: none">2.14 Improve and customize pictorial materials based on experience by WFs and LG stakeholders.2.15 Review the whole process of 2.1 to 2.13, and document lessons learnt by the Regional Task Force.2.16 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSSs, LGAs and others.2.17 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.2.18 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed. <p><u>Output 3</u> <i>Optimum model for effective use of community development plans by sector departments of LGAs are elaborated through course of verification procedure.</i></p> <ul style="list-style-type: none">3.1 Review of actual situation of sector coordination at LGA level by the Regional Task Force.3.2 Support pilot LGAs to take possible measures to arrange implementation setup of WF team.3.3 Support pilot LGAs to make sustainable financial arrangements.3.4 Support VEOs and CRPs to access and utilize sector data for community development planning process.3.5 Support WFs to access to sector policies and standards required in the community development planning process.3.6 Support WFs to practice planning/budgeting and documentation skills acquired in the facilitator training.3.7 Operationalise Simplified Format for sector planning at LGA level.3.8 Support LGAs to strengthen coordination among sector departments.3.9 Review the whole process of 3.1 to 3.8, and document		
--	--	--



<p>lessons learnt by the Regional Task Force.</p> <p>3.10 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSSs, LGAs and others.</p> <p>3.11 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.</p> <p>3.12 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed through Outputs 3.</p> <p>Output 4 <i>Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage of O&OD optimum model.</i></p> <p>4.1 Propose replication strategy of the models developed under the Project.</p> <p>4.2 Share the experience and policy recommendations with stakeholders such as Central Government, RSSs, LGAs, DPs, and CSOs.</p>		
---	--	--



ANNEX VIII TENTATIVE PLAN OF OPERATION

7/9/2009

Calendar Year	2009			2010			2011			2012			2013											
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4					
Calendar Months	GA Election			O&D Roll-out			Budget Planning			O&D Roll-out			Budget Planning			O&D Roll-out								
ICR: Inception Report	P/R: Progress Report			F/R: Final Report			ICR			P/R			F/R			ICR			P/R			F/R		
Output 1.	LGA Planning Events																							
Functional training system is established for Ward facilitators.	TRAINING																							
1.1 Formation of the Training Task Force consisting of PMORALG, LGTI, NF and related stakeholders	■																							
1.2 Develop financial arrangements for training along the LGA's budget cycle.	■																							
1.3 Orientate participatory approach to the decision makers and Training Task Force (whole process of community development i.e. planning, implementation, M&E, review and feedback)	■																							
1.4 Analyze actual situation of level of capacity of NFs, DFs and WFs.	■																							
1.5 Analyze actual situation of training system for O&D facilitators.	■																							
1.6 Develop recommendations for improved training system	■																							
1.7 Develop training curriculum/materials for facilitators and pictorial material for village stakeholders.	■																							
1.8 Prepare institutional arrangement for training implementation in collaboration with the LGTI (Hombolo).	■																							
1.9 Prepare strategic facilitators selection criteria	■																							
1.10 Train all NFs (TOT) and evaluate their capacity as trainers by the Training Task Force (About 8 batch training for 200 NFs in total.) 2 batches/time	■																							
1.11 Train selected DFs and WFs by NFs with supervision of the Training Task Force (All LGAs (about 10 LGAs) in target 2 regions)	■																							
1.12 Review the trainings and feedback for improvement of training curriculum by the Training Task Force	■																							
1.13 Establish supportive supervision system from DFs to WFs	■																							
1.14 Review effectiveness of developed training system	■																							
1.15 Incorporate experience and lessons learnt of pilot to training curriculum/materials	■																							

October-March: LGA Planning

[Handwritten signature]

ANNEX VIII TENTATIVE PLAN OF OPERATION

7/9/2008

Calendar Year Calendar Months	2009									2010									2011									2012									2013										
	10			11			12			1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12				
	9			10			11			12			1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12	
LGA Planning Events	LGA Electric			Subject Planning			O&OD Roll-out			Budget Planning			O&OD Roll-out			Budget Planning			O&OD Roll-out			Budget Planning			O&OD Roll-out			Budget Planning			O&OD Roll-out			Budget Planning			O&OD Roll-out										
Output2.																																															
Optimum implementation model of O&OD to strengthen community ownership of their development process is elaborated and verified.																																															
2-1 Formation of the Regional Task Force with selected members of PMO-RALG, RS, LGA and training task force each at 2 pilot regions for Output 2 & 3.																																															
2-2 Select target areas and DF-s/WFs to work with.																																															
2-3 Support pilot LGAs to make required financial arrangements for sustainable operation.																																															
2-4 Develop and verify effective supportive supervision system from DFs to WFs																																															
2-5 (After WFs Training) Conduct base-line survey of villages in target Wards and select target villages with WFs and elaborate an adequate framework to assess capacity development of the target communities.																																															
2-6 Conduct function analysis of stakeholders in the villages such as CRPs, focus groups, village council members, etc with WFs.																																															
2-7 Apply pictorial materials to facilitate participatory process.																																															
2-8 Support WFs to realize social preparation process of communities																																															
2-9 Define role and function of each stakeholder within O&OD process with WFs.																																															
2-10 Define decision-making process in the villages within O&OD process, and document them by the Regional Task Force.																																															
2-11 Community members undertake O&OD planning process with facilitation of WFs and CRPs.																																															
2-12 Community members formulate projects prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs.																																															
2-13 Community members implement the projects prioritized in the community development plans with facilitation of WFs and CRPs.																																															
2-14 Improve and customize pictorial materials based on experience by WFs and other LGA stakeholders																																															
2-15 Review the whole process of 2.1 to 2.13, and document lessons learnt by the Regional Task Force.																																															
2-16 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.																																															
2-17 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.																																															
2-18 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed.																																															
2 Regions																																															



ANNEX VIII TENTATIVE PLAN OF OPERATION

7/9/2009

	Calendar Year																				
	2009			2010			2011			2012			2013								
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
	GA Electio			GA Electio			GA Electio			GA Electio			GA Electio		O&OD Roll-out			O&OD Roll-out		O&OD Roll-out	
Output3.	LGA Planning Events																				
	Optimum model for effective use of community development plans by sector departments of LGAs are elaborated and verified.																				
	3.1 Review of actual situation on sector coordination at LGA level by Regional Task Force																				
	3.2 Support pilot LGAs to take possible measures to arrange implementation setup of WF team.																				
	3.3 Support pilot LGAs to make sustainable financial arrangements.																				
	3.4 Support VEOs and CRPs to access and utilize sector data for community development planning process.																				
	3.5 Support WFs to access to sector policies and standards required in the community development planning process.																				
	3.6 Support WFs to practice planning/budgeting and documentation skills acquired in the facilitator training.																				
	3.7 Operationalise Simplified Format for sector planning at LGA level.																				
	3.8 Support LGAs to strengthen coordination among sector departments.																				
	3.9 Review the whole process of 3.1 to 3.8, and document lessons learnt by the Regional Task Force.																				
	3.10 Share the review results with stakeholders for consultation such as RSS, LGAs and others.																				
	3.11 Refine O&OD manuals based on lessons learnt in the pilot to be approved by the PMO-RALG.																				
	3.12 Prepare policy recommendation on necessary measures to be taken and conditions required for effective realization of the models developed through Output 3.																				
	Calendar Year																				
	2009			2010			2011			2012			2013								
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
	GA Electio			GA Electio			GA Electio			GA Electio			GA Electio		O&OD Roll-out			O&OD Roll-out		O&OD Roll-out	
Output4.	Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage.																				
	4.1 Propose replication strategy of the models developed under the Project.																				
National	4.2 Share the experience and policy recommendations with stakeholders such as Central Government, RSS, LGAs, DPs, and CSOs.																				