

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
中間レビュー調査報告書

平成 23 年 6 月
(2011 年)

独立行政法人国際協力機構
タンザニア事務所

タン事
J R
11-003

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
中間レビュー調査報告書

平成 23 年 6 月
(2011 年)

独立行政法人国際協力機構
タンザニア事務所

序 文

「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」は、タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」と記す）において、2009年7月7日に署名・交換された討議事録（Record of Discussion：R/D）に基づき、首相府地方自治庁をカウンターパートとして2009年10月から2013年4月までの予定で実施しています。本プロジェクトの目的は、タンザニア独自の参加型開発計画策定手法であるO&OD（Opportunity and Obstacles to Development）を、対象村での実証を通じて、コミュニティ、郡、県のそれぞれのレベルで機能させるための実施モデルに改良することです。

今般、プロジェクト協力期間の中盤に差し掛かったため、独立行政法人国際協力機構（JICA）は、2011年4月26日から5月20日まで、中間レビュー調査団を派遣し、タンザニア側関係者と合同で、これまでの活動実績の確認や成果及び目標の達成状況等について総合的な評価を行いました。これらの評価結果及び提言内容は、本プロジェクトの合同調整委員会での協議を経て、関係者間で確認されました。

本調査にご協力とご支援をいただいた内外の関係各位に対し、心から感謝の意を表します。

平成23年6月

独立行政法人国際協力機構
タンザニア事務所長 勝田 幸秀

目 次

序 文

目 次

地 図（タンザニア全土および対象州）

写 真

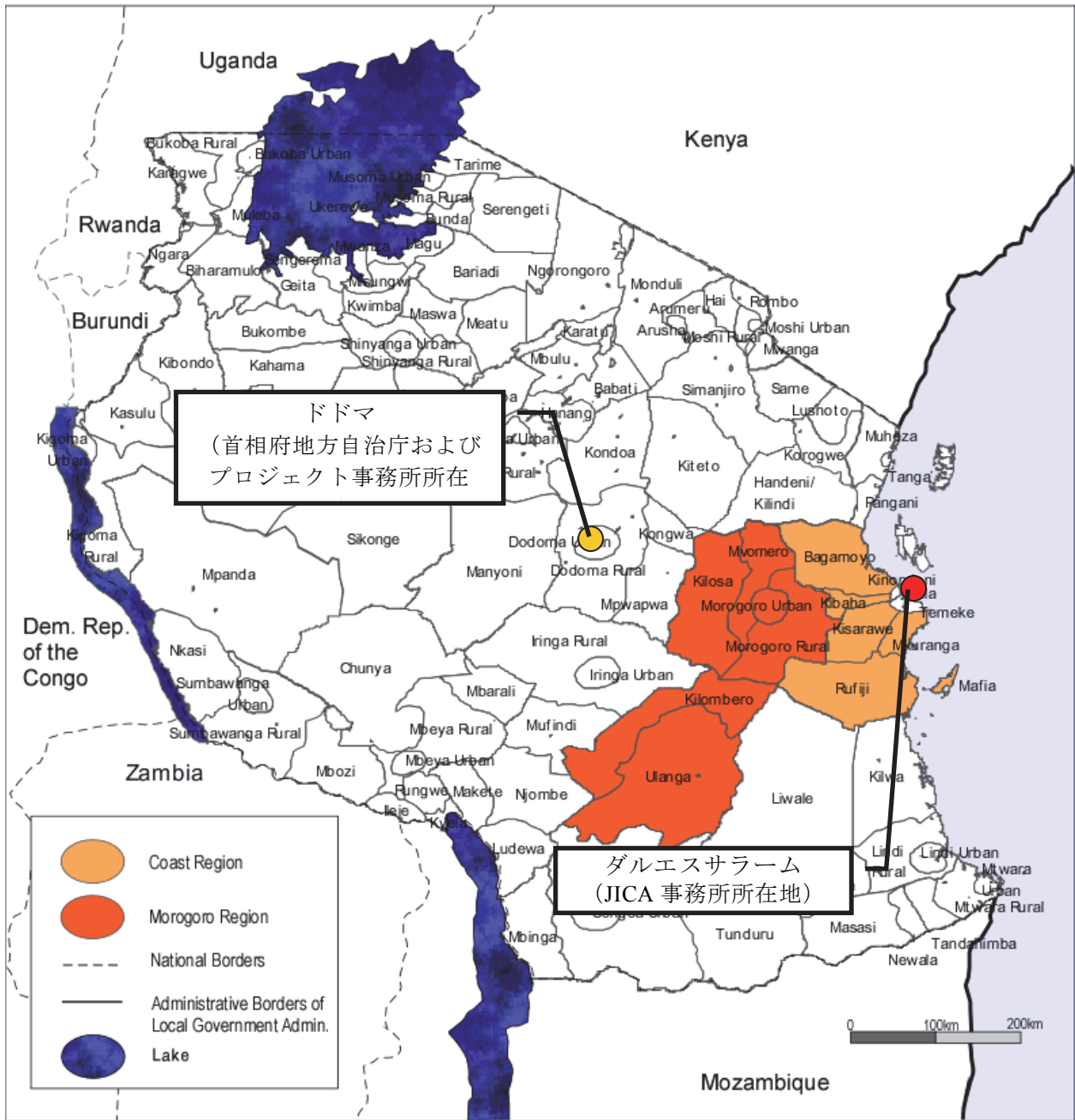
略語表

中間レビュー結果要約表（和文・英文）

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 主要面談者	4
第2章 プロジェクトの概要	6
2-1 プロジェクトの背景	6
2-2 プロジェクトの概要（中間レビュー時点）	6
第3章 評価の方法	9
3-1 評価の枠組み	9
3-2 評価5項目	9
3-3 情報収集手段	9
第4章 プロジェクトの実績	11
4-1 投入の実績	11
4-1-1 日本側の投入	11
4-1-2 タンザニア側の投入	12
4-2 アウトプットの達成度	13
4-3 プロジェクト目標の達成度	18
4-4 プロジェクトの実施プロセス	19
第5章 評価結果	22
5-1 妥当性	22
5-2 有効性	23
5-3 効率性	25
5-4 インパクト	27
5-5 持続性	28

5-6 結 論	29
第6章 提 言	30
6-1 プロジェクトデザインに係る考察および提言	30
6-2 プロジェクトの運営に係る考察・提言	35
6-3 プロジェクト終了後に向けた検討課題	37
第7章 団長所感	38
付属資料	
1. PDM	43
2. M/M（合同評価報告書）	49
3. 評価グリッド	95

地図（タンザニア全土および対象州）



写 真



モロゴロ州行政長への表敬、意見交換



ナカフル村に集まったインタビュー対象者の
州作業部会メンバー、郡ファシリテーター、
村のリーダー達



村人へのインタビュー風景



プロジェクトが供与したバイクに乗って
3人一緒に活動する郡ファシリテーター

略 語 表

ASDP	Agricultural Sector Development Programme	農業セクター開発プログラム
CAS	Country Assistance Strategy	国別援助計画
CCM	Chama Cha Mapinduzi (Revolutionary Party)	タンザニア革命党
CDC	Community Development Cycle	コミュニティ開発サイクル
CDTI	Community Development Training Institute	コミュニティ開発研修所
CMT	Council Management Team	自治体マネジメント・チーム
CRP	Community Resource Person	コミュニティ・リソース・パーソン
D by D	Decentralization by Devolution	権限委譲による地方分権化
DC	District Council	県行政局
DED	District Executive Director	県行政長
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LGAs	Local Government Authorities	地方自治体
LGDG	Local Government Development Grant	地方自治体開発交付金
LGRP	Local Government Reform Program	地方政府改革プログラム
LGRP2	Local Government Reform Program II	地方政府改革プログラム第2フェーズ
LGTI	Local Government Training Institute	地方自治研修所
MAFC	Ministry of Agriculture, Food Security and Cooperative	農業・食糧安全保障・協同組合省
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
OECD-DAC	Organization for Economic Cooperation and Development - Development Assistance Committee	経済協力開発機構開発援助委員会
O&OD	Opportunity and Obstacles to Development	
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PLSD	Participatory Local Social Development	参加型地域社会開発
PMO-RALG	Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government	首相府地方自治庁
PO	Plan of Operation	活動実施計画
R&B	Review and Backstop	(O&OD の) 計画レビュー・実施に係る行政支援
RAS	Regional Administrative Secretary	州行政長

R/D	Record of Discussion	討議議事録
RS	Regional Secretariat	州行政局
RTF	Regional Task Force	州作業部会
TASAF	World Bank's Tanzania Social Action Fund	(世界銀行による) タンザニア社会活動基金
TDV	Tanzanian Development Vision	タンザニア開発ビジョン
TTF	Training Task Force	研修タスクフォース
TWG	Technical Working Group	技術作業部会

中間レビュー結果要約表

1. 案件の概要	
国名：タンザニア連合共和国	案件名：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
分野：ガバナンスー地方行政	援助形態：技術協力プロジェクト（PMO-RALG）
所轄部署：タンザニア事務所	協力金額（評価時点）：3.7 億円
協力期間	(R/D)：2009 年 10 月～ 2013 年 4 月（3.5 年間）
	相手国実施機関：首相府地方自治庁 日本側協力機関：なし
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>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政府改革プログラム（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（Opportunity and Obstacles to Development）の全自治体への導入を図ってきた。</p> <p>O&OD 手法導入から数年経ち、その導入過程で明らかとなった様々な課題に対応するため、我が国は、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 を要とした地方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。</p> <p>このような背景のもと、タンザニア政府は JICA に対して有効な O&OD モデルの開発を目的とする技術協力を要請、JICA はこれを受けて、技術協力プロジェクト「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」を 2009 年 10 月から 2013 年 4 月までの 3 年半の予定で実施している。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>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。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>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。</p> <p>(3) アウトプット</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ファシリテーターの効果的な研修制度が確立する。 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（選定された対象村において）実証を通じて開発される。

3. 地方自治体がコミュニティのイニシアティブを積極的に支援するためのモデルが、実証を通じて開発される。
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。

(4) 投入実績（評価時点）

1) 日本側

- ・ 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 1/地方自治体計画策定 2/セクター間調整 2、研修制度開発 2 の 4 名、合計 48.87MM（2011 年 6 月までの実績）
- ・ プロジェクト現地経費：総額 715 百万タンザニア・シリング（2011 年 4 月までの実績）（約 35 百万円）
- ・ 機材供与：車両、バイク、コンピューター、コピー機等、総額 186 百万タンザニア・シリング（約 9 百万円）
- ・ カウンターパート・関係者研修：本邦研修〔参加型地域社会開発（PLSD）〕14 名、インドネシア研修 8 名

2) 相手国側

- ・ カウンターパート配置：5 名（マネジメント 2 名、専属 3 名）
- ・ 施設：プロジェクト事務所〔首相府地方自治庁（PMO-RALG）内、およびコースト州モロゴロ州各行政局内〕
- ・ 経費：総額 46 百万タンザニア・シリング（2011 年 3 月までの実績）（約 2 百万円）

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野：氏名 職位)	
	団 長	赤松 志朗 JICA 国際協力専門員
	制度構築	木全 洋一郎 JICA 公共政策部行政機能課企画役
	政策分析	古川 美晴 JICA タンザニア事務所企画調査員
	協力企画	山本 美奈子 JICA タンザニア事務所所員
	評価分析	大橋 由紀 合同会社 適材適所
（*タンザニア側中間レビューメンバー2名との合同評価を実施した）		
調査期間	2011 年 4 月 26 日～5 月 20 日	評価の種類：中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) アウトプットの達成状況

- 1) アウトプット 1：ファシリテーターの効果的な研修制度が確立する。

1 年次に 17 人の州作業部会（RTF）メンバー、30 人の郡ファシリテーターを対象とした研修（第一部）が実施された。研修のための予算は、プロジェクト予算で地方自治庁から各自治体に年度ごとに一括で予算が配布され、自治体はその予算または自治体で手当可能な予算を活用して参加している。財政面では自立しているとはいえないので、今

後いかに自治体独自の予算の割合を増やしていけるかが課題である。研修カリキュラム・教材の作成については、第一部は完成し第二部は作成中であり、順調に進捗している。研修運営制度に関する関係者の役割については、地方自治庁が直営で行っている以外は、他の関係者との関係はいまだに整理されていない。また、指標が何を意図するかが不明瞭なため、指標そのものの意味の再定義が必要となっている。

2) アウトプット 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 (選定された対象村において) 実証を通じて開発される。

対象村レベルでは主にベースライン調査を通じた社会的準備の活動が実施された。郡ファシリテーターの対象村への訪問頻度は大幅に増え、研修で学んだコンセプトに基づいて住民へのファシリテーションが実施された。対象村と対象県の能力変化をプロジェクト内部でモニタリング・評価する仕組みはまだ出来上がっていないが、今回の中間レビューでの聞き取り調査を通じて、コミュニティのオーナーシップや政府への依存度の低下、ファシリテーターとコミュニティとの関係改善など、様々な能力変化が発現しつつあることが確認された。これらは今後の計画・実施・モニタリング・評価の活動によって強化されることが期待されている。それらに基づいて、村レベルでの O&OD 実施モデルが提示されることになっているが、モデルは開発途上であり現在は経験を蓄積しているところであった。

3) アウトプット 3: 地方自治体がコミュニティのイニシアティブを積極的に支援するためのモデルが、実証を通じて開発される。

RTF メンバーや郡ファシリテーターに対するコミュニティへの支援強化のためのワークショップや、自治体マネジメント・チームに対するコミュニティのイニシアティブを支援する地方自治体の能力強化の方法を検討することを目的としたワークショップが開始されているが、具体的な能力強化の取り組みは始まったばかりである。そのため、自治体職員のマインドセットの変化等の指標には、まだあまり変化が現れていないか、それらを測る手段が確立されていないため、客観的に評価ができなかった。

4) アウトプット 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。

アウトプット 4 に関する活動は、プロジェクト期間の最終年度に実施される計画であるため、中間レビューの時点では達成状況の確認はできなかった。

(2) プロジェクト目標達成状況

プロジェクト目標はアウトプット 1、2、3 の実証活動の結果として O&OD 実施モデルを開発することであるため、モデルはすべての実証活動とその後に行われる修正・改善の活動の後、特定される計画である。よって、中間レビューの時点ではこれらの指標の達成状況を確認するのは時期尚早であった。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、タンザニア社会のニーズ、タンザニア政府の政策、日本の

対タンザニア支援政策、手段としての適切性の面で引き続き高いことが確認された。

(2) 有効性

プロジェクトの前半ではファシリテーターの研修から社会的準備までの活動を通してコミュニティや自治体に様々な良好な変化が生じており、このことは住民参加型開発の利点を発現させ、効果的な O&OD 実施モデルを開発するにあたり重要な成果となっている。その一方で、プロジェクト目標である「O&OD プロセスが有効に機能するための O&OD 実施モデルの開発」とは、プロジェクト期間内では具体的に何を目標としているのかが明確にされていないことから、現時点でのプロジェクトの有効性については判断し難いといえる。

(3) 効率性

アウトプット 1 や 2 に関するアプローチはプロジェクト期間の前半で実証されつつあり、そのための活動においては限られた投入を効率的に活用して実施されてきた。しかし、各アウトプットのめざしている到達目標が不明確であることから、投入が現時点で適切なアウトプットの産出に結びついているかについて不明確であり、全体としての効率性は判断し難い。

(4) インパクト

現時点では上位目標の達成見込みの分析は時期尚早であった。プロジェクト目標と上位目標の因果関係については、プロジェクト期間内の達成目標について明確にした後、再検討する必要が生じている。

(5) 持続性

プロジェクトが導入しているアプローチ、活動の対象地方自治体および対象村での持続性、O&OD 実施モデルの他地域での普及にかんがみて、各関係機関の組織・財政面、技術面において体制を検討していく必要性が確認された。

3-3 効果発現に貢献した要因

- ・プロジェクトに対して専属の職員を配置するのが困難なタンザニア政府の状況下で、3 人の PMO-RALG の職員がおおむねプロジェクト専属で配置されていること。
- ・対象地方自治体の県行政長の中にはプロジェクトに対して非常に支援的な行政長がいること、またインドネシアへのスタディーツアーに参加した結果、地方自治体のプロジェクトに対する理解が向上したこと。
- ・郡ファシリテーターや RTF メンバーがプロジェクト活動に積極的に貢献していること。
- ・地方政府・行政の JICA アドバイザーが PMO-RALG に配置されており、地方自治庁の高官に対してプロジェクトへの理解を促進したり、プロジェクト活動の実施に助言を提供するなどの支援をしていること。

3-4 問題点および問題を惹起した要因

- ・プロジェクト期間中に対象地方自治体（州および県）の人材の異動が生じていること。それ

により、各対象県（バガモヨ県を除く）の1～3人の職員が1年次の研修を受けた後でプロジェクトから去る結果となっている。また、異動になってから新しい人材が配置されるまでの空席期間がプロジェクト活動にマイナスの影響を与えている。中間レビューの聞き取り調査によると、新しい人材はプロジェクトの概念等について同僚から情報を得ているとのことである。

- ・プロジェクトでは対象村ごとに郡ファシリテーターのチームに自動二輪を供与したが、3人1組で頻繁に対象村を訪問しているため、対象村までの交通手段が限られていること。
- ・RTFメンバーの中には多忙のためプロジェクト活動に参加できないケースがあること。そのようなケースでは、新たに追加メンバーが配置されるなどして、状況はある程度改善している。
- ・プロジェクトで必要とされている業務量を考慮すると、4人中3人の日本人専門家はタンザニアの滞在期間が十分ではないこと。
- ・プロジェクトチーム内での情報共有や合意形成、コミュニケーション手段に改善の余地が指摘されていること。また、活動実施計画（PO）がアップデートされておらず、活動の進捗モニタリングが体系的になされてこなかったこと。

3-5 結論

本プロジェクトは関係者の努力の結果として、中間時点までに様々な活動を実施し、アウトプット1,2についてはある程度の成果を生み出している。今までの主な成果は、郡ファシリテーターやRTFメンバーへの研修（第一部）や対象村での社会的準備の活動を通して、対象村や対象地方自治体に良好な変化が生じていることである。妥当性は社会のニーズ、優先度、手段の適切性の点から引き続き高いことが確認された。プロジェクト全体としての方向性はO&ODの実施の改善に貢献する取り組みとして適切であるものの、プロジェクト目標やアウトプットの到達目標がプロジェクトチームのメンバーの間で明確になっていないことから、有効性や効率性の全体的な判断は困難であった。インパクトについては、上位目標の達成見込みの判断には時期尚早であった。持続性に関しては、現時点では各ステークホルダーの役割や機能が明確ではないものの、プロジェクトが対象村や地方自治体に導入しているアプローチや活動の継続性、その他の地域へのモデルの普及を確保するためにはプロジェクト期間後半で検討していくべき点が指摘される。総じて、モデルのそれぞれのコンポーネントのイメージや戦略をなるべく早い時期に明確にすることで、プロジェクト期間の後半ではプロジェクトチームが一丸となって終了時までにはプロジェクト目標の達成に取り組むことが期待される。残りのプロジェクト期間に必要な取り組みを明確にするために、中間レビュー調査チームからは以下の提言が示された。

3-6 提言

(1) 普及を見据えた実証モデルの確立

「O&OD 実施モデル」の概念についてプロジェクト関係者間で合意には至っていないため、モデルの明確なイメージを共有することが重要である。よって、プロジェクトは今後の方向性について関係者全員の共通認識を醸成するために、現在のPDM（特に指標）およびPOを見直し、改訂すべきである。また各レベルの能力開発の達成度合いを体系的に測定し、記録していくことも必要である。そのため、対象県・村の能力開発の評価枠組みを開

発することが重要である。

(2) 「研修」の位置づけ

他地域での郡ファシリテーター、RTF 人材の持続的な研修システム構築のために、短期間で十分な能力をもつ講師を含めた包括的な研修システムを確立することは困難であるが、プロジェクト終了までに、少なくとも有能な講師人材および研修機関を発掘する必要がある。そのために、既存の講師および研修機関に係る調査を行い、その活用可能性について検討すべきである。

(3) 郡ファシリテーター同士の学び合いの機会の必要性

研修を受けた郡ファシリテーターが県内もしくは州レベルで自分たちの経験、課題、教訓を共有するための相互学習の機会を導入することを提言する。例えば、郡ファシリテーターの年次報告を共有するための会合をプロジェクト活動の一環とすることも一案である。

(4) TASAF/セクター計画・予算活用の可能性

プロジェクトはコミュニティから優先順位づけされた申請を地方自治体開発交付金 (Local Government Development Grant : LGDG) だけでなく、タンザニア開発基金 (Tanzanian Development Vision : TASAF) やセクタープログラムの計画・予算に取り込む可能性を検討すべきである。そのため、県のセクター担当官や県行政マネジメント・チーム、セクター省庁との対話を通じて既存の利用可能なリソースの量、その利用に係る意思決定メカニズム、コミュニティから優先順位づけされた申請と結び付ける可能性について、実態を把握することが必要である。

(5) 活動プロセスの中での成果・課題・教訓の共有 (Study Tour 含む)

プロジェクト終了までに O&OD 実施モデルの条件を示していくために、アウトプット 2、3 の実施の過程で見えてきたグッドプラクティス、課題、教訓を共有、蓄積していくことが重要である。例えば、州の調整による各県の計画官およびセクター担当官の定期的な会合の機会があるし、また中央レベルでも各省の政策・計画局長会議のような機会に、セクターの政策・計画に働きかける意味でプロジェクトからグッドプラクティスや課題を発表することもできるだろう。プロジェクトがこうした様々なレベルでの機会を捉えていくことで、上位の省庁がセクター計画や予算を有効に活用していくための行動につながっていく可能性も出てくるだろう。

(6) プロジェクト延長の可能性

現在の日本およびタンザニア側の投入規模、タンザニア政府の計画・予算サイクル、そしてカウンターパートの能力向上に係る時間を考慮すると、プロジェクト期間内にプロジェクトのアウトプットおよび目標を達成できるか不確定なことから、それらのいずれも欠けることなくプロジェクトの目標達成を担保するためには、プロジェクト期間を延長させる必要性について今後検討する必要がある。このことはプロジェクト終了 6 か月前に実

施される終了時評価において最終的に判断されることになる。

(7) 関係者間のコミュニケーション

プロジェクト活動の成功はプロジェクトのマネジメント体制に依拠するものである。中間レビューでは、プロジェクト関係者間のコミュニケーションおよびモニタリングシステムに改善の余地が見られた。プロジェクト関係者の情報共有については、フォーマル、インフォーマルを含めたあらゆるコミュニケーション手段を確立し、定期会合の実施を通じて、より強化していくことが必要である。また、プロジェクト期間にプロジェクトのすべてのアウトプットおよび目標を達成するための基盤として、PO を効果的に活用していくことが必要である。

(8) セクター省庁・案件との連携

プロジェクトで提示する O&OD 実施モデルが将来全国で有効に活用されるためには、セクター省庁が自身の計画の中でその有用性を認めることが不可欠となる。その意味で、地方行政能力向上というセクター横断的な案件であったとしても、具体的なセクターの観点から捉えなおし、時にはセクター省庁も積極的に巻き込んでいくことが有用である。

他方で、JICA では農業や保健といったセクターにおいて、計画策定・モニタリング・評価の強化に係る案件を実施している。ガバナンスという課題がセクター横断的な課題であるからこそ、そこから見えてきた教訓をプログラム・案件を超えてセクター案件に反映すべく情報共有を図り、時にセクター案件の活動と連携していく可能性を検討することも有用である。

(9) 業務実施契約型のプロジェクトマネジメント

本プロジェクトのように、コミュニティのオーナーシップを高めるという、時間的にも、活動の中身としても予測が難しいタイプの案件で業務実施契約による案件運営を行うことにより、いくつかのマネジメント上の難しさが明らかになった。JICA は、業務実施契約型でプロジェクトを運営する場合の利点・弱点・留意点等を考慮して、案件の性質に合わせた運営体制について、詳細計画策定調査の段階から入念に検討し、また実施の段階においても適切な運用を行う必要がある。

(10) プログラムとプロジェクト

本プロジェクトは、タンザニアの LGRP2 のコンポーネント 3 に位置づけられ、「地方行政改革支援プログラム」という JICA プログラムの中にも位置づけられているものである。そのため、プロジェクト目標を達成するためのマネジメントは当然重要になるが、一方でそのプロジェクト目標の達成が JICA プログラム、ひいてはタンザニアの改革プログラムにどういう意味をもつかというプログラムレベルの観点から、このプロジェクト期間の間に何を残し、それをどうつなげていくのかを考えていくことが肝要である。その上で、LGRP2 全体の動向を注視しつつ、プロジェクトの中だけでなく、政策アドバイザーや地方行政分野担当の企画調査員とも連動して、プロジェクトで残していくものいかに付加価値を付けていくかという、プログラムレベルでのマネジメントが重要になる。

Summary of the Mid-term Review Results

1. Outline of the Project	
Country: The United Republic of Tanzania	Project Title: Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance
Issue/Sector: Local Governance	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in Charge: JICA Tanzania Office	Total Cost: 3.7million Japanese Yen (as of the moment of this evaluation)
Period of Cooperation	(R/D): October 2009 – April 2013 (3.5 years)
	Partner Country's Implementation Organization: Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) Supporting Organization in Japan: None
<p>1-1. Background of the Project</p> <p>The Government of Tanzania started promoting its decentralization policy since 1996, and has been implementing the Local Government Reform Program (LGRP) as the action plan of the policy since 2000. Also as a part of the policy implementation, the Government has introduced a methodology of participatory planning, "Opportunity and Obstacles to Development (O&OD)", aiming at all Local Government Authorities (LGAs) in the country since 2001. In order to deal with the issues arisen through the introduction of O&OD after some years of implementation, the Japanese Government carried out "the Study on Improvement of Opportunities and Obstacles to Development (O&OD) Planning Process" from June 2006 to March 2008. In the Study, the O&OD planning process was characterized not only as a planning tool but also as a process to promote the strengthening of local governance. On that premise, the importance of (1) capability development of stakeholders, and (2) social preparation in the strengthening the local governance revolving around the O&OD was recommended. In these circumstances, the Tanzanian Government requested to JICA the technical cooperation aiming at the development of optimum O&OD model, and JICA started the "Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance" from October 2009 to April 2013, for 3 and half years.</p>	
<p>1-2. Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal: Through verifying O&OD implementation model at identified regions, 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>(2) 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>	

(3) Outputs

1. A functional training system is established for facilitators.
2. An optimum implementation model of O&OD at the selected target villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated in the course of verification procedure.
3. An optimum model for effective support of the target LGAs in promoting community initiatives is elaborated in the course of verification procedure.
4. Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage of O&OD optimum model

(4) Inputs

Japanese side:

Dispatch of Experts: 4 experts for 48.87MM in total as of June 2011 (Chief Advisor/Local Government Planning and Sector Coordination, Participatory Local Social Development (PLSD), Training System Development 1/Local Government Planning and Sector Coordination 2/Coordinator, and Training System Development 2)

Local Expense: a total of 715,001,136 Tanzanian Shilling (as of April 2011)

Equipment and materials: worth a total of 186,505,136 Shilling (vehicle, motorcycles, computers, photocopiers, etc.)

Training of Counterpart Personnel: 14 persons trained in Japan, and 8 persons in Indonesia

Tanzanian side:

Counterpart personnel: 5 persons (2 in management and 3 for full-time)

Office accommodation: A project office in PMO-RALG, and an office space in each Coast and Morogoro Regional Secretariats (RSs)

Budget Allocation: 46,621,325 Shilling in total (as of March 2011)

2. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	(Role: name, position) Leader: Shiro Akamatsu, Senior Advisor (Rural Development), JICA Institutionalization Analysis: Yoichiro Kimata, Advisor, Public Administration Division, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA Policy Analysis: Miharu Furukawa, Programme Advisor, JICA Tanzania Office Cooperation Planning: Minako Yamamoto, Representative, JICA Tanzania Office Evaluation Analysis: Yuki Ohashi, Consultant, Tekizaitekisho LLC (* Evaluation was carried out jointly with 2 Tanzanian evaluators)	
Period of Evaluation	26 April, 2011 – 20 May, 2011	Type of Evaluation: Mid-term Review

3. Evaluation Results

3-1 Project Performance

(1) Progress of the Outputs

Output 1: A functional training system is established for facilitators.

The training (1st part) was conducted for 17 RTF members and 30 WFs in the 1st year of the Project. The budget arrangement required for target RSs and DCs to be able to participate in the training and supportive supervision in their target villages has been started from the 2nd year. The preparation of curriculum and materials for the 1st part was completed, and the 2nd part is the process of preparation. The role of stakeholders on training management system for the replication of the training is still under consideration.

Output 2: An optimum implementation model of O&OD at the selected target villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated in the course of verification procedure.

The social preparation activities were carried out mainly through the baseline surveys in the target villages. The WFs' frequency of visit has been increased significantly through the project activities, facilitating the village people based on the concept learnt in the training. In the interview realized by the Midterm Review Team, various changes in capacity of target villages and LGAs, which has been already produced through the project activities, were described by community leaders, WFs and RTF members. It is expected that these changes will be enhanced further through the planning, implementation, and monitoring & evaluation activities in the latter half of the project period.

Output 3: An optimum model for effective support of the target LGAs in promoting community initiatives is elaborated in the course of verification procedure.

The Project started with a workshop for RTF members and WFs on LGA's supportiveness to community, and a workshop about the "supportiveness" intended for the CMT members, to elaborate the measures to be taken to strengthen their capacity to support community initiatives. However, since the concrete measures to strengthen the support of the target LGAs are just started, it is considered too early to assess the indicators, including the change of mindset of LGA officers.

Output 4: Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage of O&OD optimum model.

The activities related to the Output 4 are planned to be implemented in the final year of the project period. Therefore, no achievement has been made at the moment of Midterm Review.

(2) Progress of the Project Purpose

Since the Project is designed to establish the optimum implementation models as a result of verification procedure described in Output 1, 2 and 3, it is expected to identify the models after the implementation of all activities required for the verification and forthcoming improvement. Therefore, it is too early to assess the achievement of these indicators set in the current PDM at the moment of Midterm Review.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

It was identified that the Project has maintained its relevance to the needs of Tanzanian society, the governmental policies, the Japanese assistance policy, as well as the suitability as means to contribute to the development issue.

(2) Effectiveness

There are various positive changes through the social preparation activities have been observed in the first half of the project period, which are quite important to enhance the advantage of participatory community development and establish the Optimum Implementation Models. On the other hand, the effectiveness of the Project is difficult to analyze at this moment, since there is a necessity to clarify the goal and objectives to achieve during the project period.

(3) Efficiency

Some approaches of the Project related to Output 1 and 2 are getting verified through the project activities in the first half of the project period, using the limited input efficiently for the project activities in most cases. However, the total efficiency of the Project can not be clearly assessed, since the goals and objectives for each Output are not determined, and therefore there is no benchmark to assess the adequacy in the level of achievement so far.

(4) Impact

It is considered too early to assess the prospect of achieving the Overall Goal at the moment. The causal relationship between the Project Purpose and the Overall Goal needs to be re-examined after determining the goals and objectives which expected to be achieved during the project period.

(5) Sustainability

Considering the sustainability of the approaches and activities introduced by the Project in the target LGAs and villages, as well as the replication of the “Optimum Implementation Model” in the other areas, there are some issues to be taken into account in the organizational/financial and technical aspects of sustainability in each institution involved in the Project.

3-3. Factors Promoting the Production of Effects

- The 3 counterpart personnel are committed to the Project in 100% of their work.
- Some DEDs of target LGAs are very supportive to the Project, and participated in the Exposure Visit to Indonesia, which contributed to the enhancement of understanding about the Project in the LGAs.
- The commitment of WFs and RTF members contributed to the implementation of project activities.
- A Senior Advisor of JICA on Local Governance and Local Administration, who is allocated in PMO-RALG, has been supporting the Project by promoting the understandings of higher level officers in PMO-RALG, and also by providing advices for the implementation of project activities.

3-4. Factors Inhibiting the Production of Effects

- Changes and transfers of human resources in target RSs and LGAs were occurred during the implementation of project activities. As a result, 1 to 3 staff members of each LGAs (except Bagamoyo DC) left the Project after receiving the training in the 1st year up to now. The vacancy period before replacing for new personnel affected negatively the implementation of project activities. Though new members have been learning the concepts of the Project from their colleagues.
- Although the Project provided a motorcycle to each group of WFs, the way of transportation has still limited their activities sometimes, since they visit frequently to the target villages with all 3 members together.
- Some RTF members were too busy to participate in the project activities in some cases. In such cases, an additional member was assigned, and it was improved to some extent.
- The duration of stay for 3 out of 4 Japanese Experts in Tanzania is not sufficient, considering the volume of work required for the Project.
- There is still room for improvement in sharing information and ideas, consensus building, and means of communication among project team members. Also, the there was no official revision of Plan of Operation (PO) prepared and agreed among the Project Team and the monitoring was not realized based on the entire timeframe of the Project.

3-5. Conclusion

The Project has implemented various activities and produced Output 1 and 2 to some extent, owing to the efforts made by each stakeholder involved in the project activities. The major achievement so far is some positive changes in the target villages and LGAs through the training (part 1) for WFs and RTFs and the social preparation in the target villages. The Relevance of the Project remains high in needs, priority and suitability as means. The direction of the Project as a whole is appropriate to contribute to the improvement of O&OD implementation, however, it is difficult to assess the Effectiveness as well as Efficiency, since the goals and objectives for the Project Purpose and Outputs were not clearly determined among the project team members. As to the impact, it is too early to foreseen the possibility to achieve Overall Goal at this moment. In terms of the sustainability, although the role and functions for each stakeholder are not sufficiently identified yet, there are some issues pointed out which are necessary to be taken into account to maintain the approaches and activities introduced by the Project in the target villages and LGAs, and to ensure the replication of the “Optimum Implementation Models” in the other areas. On the whole, it is expected to clarify the images of each component of the “Models” and strategy to achieve the objectives as early stage as possible in the latter half of the project period, so that the project team members can make concerted effort together to maximize the achievement of Project Purpose by the end of the project period. The Midterm Review Team made following recommendations, in order to give shape to the actions necessary for the rest of project period.

3-6. Recommendations

- To explore trainers/training Institutions for Ward Facilitators and Regional Task Force Members

- To provide peer learning opportunities for WFs
- To link community priorities with plans and budgets of various programmes (eg. TASAF, ASDP)
- To share and compile Information regarding good practices/challenges/lessons learnt at LGAs and communities in the course of implementation
- To develop Assessment Framework of capacity development and start assessing the capacities at different levels
- To revise “Project Design Matrix” and “Plan of Operation” according to the recommendations
- To strengthen management of the Project
- It is expected to consider the necessity to extend the project period at the time of terminal evaluation.

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

「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」（以下、「プロジェクト」と記す）は、タンザニア政府の要請を受け、2009年10月から2013年4月までの3年半の予定で国際協力機構（JICA）が首相府地方自治庁（Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government : PMO-RALG）とともに実施している技術協力プロジェクトである。今般、協力期間の中間を経過したことから、JICAの事業評価ガイドラインに基づき、中間レビュー調査が実施された。本中間レビューは日本側とタンザニア側双方により行われた合同中間レビューである。

1-2 調査目的

本中間レビュー調査の目的は以下のとおりである。

- (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）および活動実施計画（Plan of Operation : PO）に基づき、プロジェクトの投入実績、活動実績、アウトプットの達成状況について確認する。
- (2) 調査実施時点までのプロジェクト目標およびアウトプットの達成状況を確認するとともに、事業実施上の課題および問題点を抽出する。
- (3) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、タンザニア側レビューメンバーとともに合同で中間レビューを行う。
- (4) 上記（3）のレビュー結果に基づき、プロジェクト後半に向けた、提案、助言を抽出する。
- (5) 上記（1）から（4）のレビュー結果に基づいて、タンザニア側レビューメンバー、プロジェクト専門家およびタンザニアのプロジェクト側関係者と協議のうえ、協議結果についてタンザニア側との合意事項として協議議事録（Minutes of Meetings : M/M）に取りまとめる。

1-3 調査団の構成

合同中間レビューチームは以下のメンバーで構成された。

<日本側>

	担当	名前	所属先/役職
1	団長	赤松 志朗	JICA 国際協力専門員
2	制度構築	木全 洋一郎	JICA 産業開発・公共政策部行政機能課 企画役
3	政策分析	古川 美晴	JICA タンザニア事務所 企画調査員
4	協力企画	山本 美奈子	JICA タンザニア事務所 所員
5	評価分析	大橋 由紀	合同会社 適材適所

<タンザニア側>

	担当	名前	所属先/役職
1	団長	Denis I. Bandisa	首相府地方自治庁地方行政部 副部長（公共サービス）
2	メンバー	Anna Ngoo	農業・食糧安全保障・協同組合省（MAFC）政策・計画部 主任エコノミスト

1-4 調査日程

本調査は2011年4月26日から5月20日までの期間、以下の日程により実施された。

日付		活動
4月26日	火	日本発（コンサルタント団員）
4月27日	水	ダルエスサラーム着（コンサルタント団員） JICA タンザニア事務所打合せ
4月28日	木	JICA タンザニア事務所打合せ
4月29日	金	移動（Dar es Salaam-Morogoro） インタビュー（プロジェクトチーム日本人専門家、カウンターパート） インタビュー（地方政府改革プログラム第2フェーズ・ガバナンス主任技術アドバイザー）
4月30日	土	インタビュー（プロジェクトチーム日本人専門家、カウンターパート）
5月1日	日	移動（Morogoro-Mahenge）
5月2日	月	インタビュー（ウランガ県州作業部会メンバー） インタビュー（リベナンガ村郡ファシリテーター・住民リーダー） インタビュー（保健福祉省県保健サービスコーディネーター）
5月3日	火	インタビュー（ナカフル村郡ファシリテーター・住民リーダー） インタビュー（ウランガ県行政長）
5月4日	水	インタビュー（キロンベロ県州作業部会メンバー） インタビュー（マングラ B 村郡ファシリテーター・住民リーダー） 移動（Mang'ula B Village-Morogoro）

日付		活動
5月5日	木	移動 (Morogoro-Dar es Salaam) 資料整理
5月6日	金	資料整理
5月7日	土	ダルエスサラーム着 (官団員) 日本側団内打ち合わせ
5月8日	日	合同中間レビューチーム打合せ
5月9日	月	移動 (Dar es Salaam-Kisarawe) インタビュー (ホンボサ村郡ファシリテーター・住民リーダー) インタビュー (キサラウエ県行政長・州作業部会メンバー) 移動 (Kisarawe-Kibaha)
5月10日	火	表敬 (コースト州行政長) 移動 (Kibaha-Maseyu Village) インタビュー (マセユ村郡ファシリテーター・住民リーダー・モロゴロ州作業部会メンバー) 移動 (Maseyu Village-Morogoro) インタビュー (モロゴロ州作業部会長)
5月11日	水	表敬 (モロゴロ州行政長) インタビュー (モロゴロ県行政長) インタビュー (プロジェクトコーディネーター) 移動 (Morogoro-Dodoma) 日本側団内協議
5月12日	木	インタビュー (プロジェクトチーム日本人専門家・カウンターパート) 日本側団内協議 インタビュー (MAFC 農業セクター開発プログラム担当官)
5月13日	金	日本側団内協議 移動 (Dodoma-Dar es Salaam)
5月14日	土	合同中間レビューチーム協議
5月15日	日	合同中間レビュー報告書作成
5月16日	月	合同中間レビューチーム・プロジェクトチーム協議
5月17日	火	技術作業部会 (TWG)
5月18日	水	表敬 (首相府地方自治庁事務次官) 合同調整委員会 (JCC)
5月19日	木	JICA タンザニア事務所報告 ダルエスサラーム発 (日本側団員)
5月20日	金	日本着

1-5 主要面談者

<プロジェクトチーム>

(1) 日本人専門家

藍澤 淑雄	総括/地方自治体計画策定/セクター間調整
柿崎 芳明	参加型地域社会開発
多田 真規子	研修制度開発 2

(2) カウンターパート

Idris Mtandi	PMO-RALG 地方行政部主任エコノミスト
Emmanuel Mkongo	PMO-RALG 地方行政部エコノミスト
Felister Njovu	PMO-RALG 地方行政部人材担当官

<対象地方自治体 (Local Government Authorities : LGA) >

(1) キサラウェ県行政局

Mustafa Sabuni	県ファシリテーター (計画部長)
Costantine Mneleme	県ファシリテーター (コミュニティ開発担当官)
Deus Mbalamwezi	県ファシリテーター (エコノミスト)
Richard Kisomeko	郡ファシリテーター (農業普及員)
Tungalaja Makebu	郡ファシリテーター (教育普及員)
Pamela Mbepera	郡ファシリテーター (コミュニティ開発普及員)

(2) モロゴロ州行政局

Diaz Ndomba	州作業部会長 (シニアエコノミスト)
-------------	--------------------

(3) ウランガ県行政局

B.J. Mabula	県ファシリテーター (計画部長)
Mohamedi Atiki	県ファシリテーター (コミュニティ開発担当官)
Laurent Mabagara	県ファシリテーター (エコノミスト)
Joseph Balele	県ファシリテーター (獣医担当官)
Abdul Mlindoko	郡ファシリテーター (コミュニティ開発普及員)
Habibu Ally	郡ファシリテーター (教育普及員)
Erasto Batholomeo	郡ファシリテーター (保健普及員)
Robert Madenge	郡ファシリテーター (農業普及員)
Hadija Mahimbo	郡ファシリテーター (コミュニティ開発普及員)
Chonda Carol	郡ファシリテーター (教育普及員)

(4) キロンベロ県行政局

Fikiri A.Malenbeka	県ファシリテーター (計画部長)
Sendema Zengo	県ファシリテーター (統計担当官)
Loyce Mnyenyelwa	県ファシリテーター (コミュニティ開発部長)

Lucy Msisia	県ファシリテーター（コミュニティ開発担当官）
Selina Moshia	郡ファシリテーター（コミュニティ開発普及員）
Justine Mkalula	郡ファシリテーター（教育普及員）

（５）モロゴロ県行政局

Agnes Chamdoma	国家ファシリテーター（教育担当官）
Neema Kilembe	県ファシリテーター（統計担当官）
Mary Nyanje	県ファシリテーター（コミュニティ開発担当官）
Johari A. Dongwala	郡ファシリテーター（コミュニティ開発普及員）
Leonard Kimaro	郡ファシリテーター（農業普及員）
Melksedk Mbonde	郡ファシリテーター（教育普及員）

<セクター省庁・関連プログラム/プロジェクト>

Anna Nswilla	保健福祉省計画政策局県保健サービス コーディネーター
Simon S.Mpaki	農業・食糧安全保障・共同組合省（Ministry of Agriculture, Food Security and Cooperative : MAFC） 農業セクター開発プログラム プログラムオフィサー
Ron McGill	地方政府改革プログラム第２フェーズ（Local Government Reform Program II : LGRP2） チーフアドバイザー
Richard Mushi	LGRP2 ガバナンスアドバイザー
Ida Manjolo	タンザニア社会活動基金（World Bank's Tanzania Social Action Fund : TASAF）プロジェクト 世界銀行担当官

第2章 プロジェクトの概要

2-1 プロジェクトの背景

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（Opportunity and Obstacles to Development）の全自治体への導入を図ってきた。

O&OD手法導入から数年経ち、その導入過程で明らかとなった様々な課題に対応するため、我が国は、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を要とした地方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。

このような背景のもと、タンザニア政府はJICAに対して有効なO&ODモデルの開発を目的とする技術協力を要請、JICAはこれを受けて、技術協力プロジェクト「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」を2009年10月から2013年4月までの3年半の予定で実施している。

2-2 プロジェクトの概要（中間レビュー時点）

（1）協力期間

2009年10月～2013年4月（3年半）

（2）相手国機関

- ・ PMO-RALG
- ・ 対象2州（モロゴロ州政府、コースト州政府）
- ・ 対象5自治体（モロゴロ県、キロンベロ県、ウランガ県、バガモヨ県、キサラウェ県）

（3）プロジェクトの概要

1）上位目標

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。

2）プロジェクト目標

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。

3）アウトプット

1. ファシリテーターの効果的な研修制度が確立する。
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（選定された対象村において）開発される。
3. 地方自治体がコミュニティのイニシアティブを積極的に支援するためのモデルが、実

証を通じて開発される。

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）が明示される。

(4) 対象地域

プロジェクトの対象する範囲は表 2-1、図 2-1、図 2-2 のとおり。

表 2-1 対象州・県・郡・村と推定人口

コースト州	キサラウェ県※ 人口 113,159 人 ¹	Msimbu Ward 9,556 ²	Homboza Village※ 4,563
		Mafizi Ward 5,507	Gwata Village 3,535
	バガモヨ県 人口 271,810 人	Dunda Ward 16,835	Kaole Village 1,476
		Pera Ward 10,027	Chamakweza Village 3,951
モロゴロ州※	モロゴロ県※ 人口 312,224 人	Gwata Ward 5,422	Maseyu Village※ 2,310
		Mvuha Ward 11,278	Tulo Village 1,267
	キロンベロ県※ 人口 381,790 人	Mang'ula Ward 39,115	Mang'ula B Village※ 5,633
		Kamuwene Ward ³ 44,544	Matema Village 5,413
	ウランガ県※ 人口 229,455 人	Lupiro Ward 13,066	Nakafulu Village※ 1,596
		Mawaya Ward 9,225	Libenanga Village※ 1,226

※中間レビュー調査団が訪問した州・県・村

1 県人口の出典：PMO-RALG ウェブサイト Login Tanzania

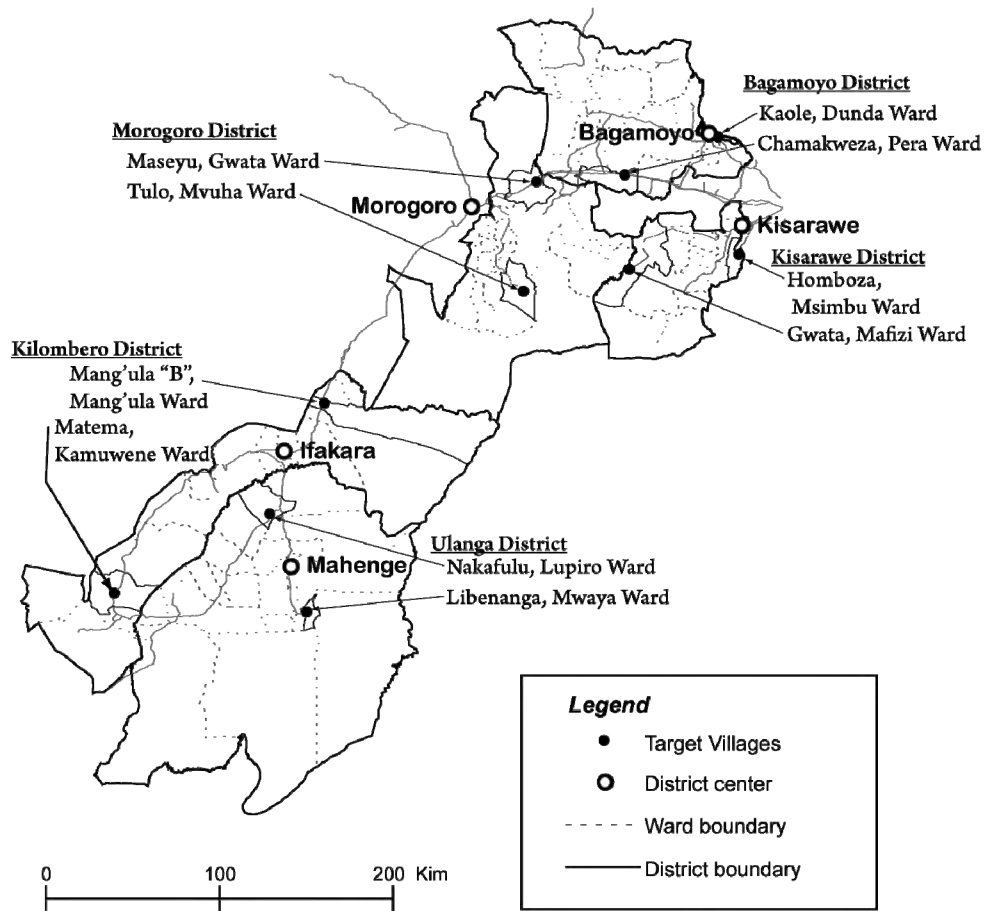
2 郡・村人口の出典：プロジェクト

3 2011 年に Mlimba Ward から分離して設置された新しい郡。人口は、分離する前の Mlimba Ward 時代の統計である。



図 2 - 1 対象県

Target Area of the Project



As of January 10, 2011

図 2 - 2 対象村

第3章 評価の方法

3-1 評価の枠組み

本中間レビューは JICA の評価ガイドラインのもと、プロジェクト・サイクル・マネジメント (Project Cycle Management : PCM) 手法により実施された。2011 年 1 月 28 日に改訂された PDM バージョン 5 に基づいて、実績・実施プロセスの確認、および評価 5 項目による分析を行った。

3-2 評価 5 項目

JICA のプロジェクト評価では、評価における価値判断の基準として、「評価 5 項目」を採用している。評価 5 項目とは、1991 年に経済協力開発機構開発援助委員会 (Organization for Economic Cooperation and Development-Development Assistance Committee : OECD-DAC) で提唱された開発援助の評価基準であり、以下の 5 つの項目から成る。

<DAC 5 項目による評価の視点>

妥当性 (relevance)	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度ならびに政策・方針との整合性の度合い。
有効性 (effectiveness)	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度。
効率性 (efficiency)	インプットに対するアウトプット (定性ならびに定量的) を計測する。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採用されたかを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を必要とする。
インパクト (impact)	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せずに生じる正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境ならびにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性 (sustainability)	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出典：新 JICA 事業評価ガイドライン (2010 年 6 月)

3-3 情報収集手段

中間レビュー調査に必要な情報は以下の方法で収集した。

<データ・情報収集手段および情報源>

データ・情報収集手段	情報源
既存資料のレビュー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事前調査 (実施協議) 報告書、事業進捗報告書、その他プロジェクト関連資料 ・ タンザニア政府政策関連資料 ・ その他関連資料
質問票調査	<ul style="list-style-type: none"> ・ PMO-RALG カウンターパート ・ 日本人専門家 ・ 郡ファシリテーター、州作業部会 (RTF) メンバー (回答率 80%)

データ・情報収集手段	情報源
聞き取り調査	<ul style="list-style-type: none"> ・ PMO-RALG カウンターパート ・ 日本人専門家 ・ 県行政長 ・ 郡ファシリテーター、RTF メンバー ・ 対象村のコミュニティリーダー ・ JICA タンザニア事務所 ・ その他関係者 <p>ただし、県行政長、RTF メンバー、郡ファシリテーター、対象村のコミュニティリーダーについては、サンプル調査のみ。</p>

第4章 プロジェクトの実績

4-1 投入の実績

4-1-1 日本側の投入

中間レビュー時点までの日本側からの投入実績は以下のとおりである。

(1) 専門家派遣

表4-1に示す4人の専門家が派遣されている。参加型地域社会開発 (Participatory Local Social Development : PLSD) の専門家は長期の派遣であるが、その他3人の専門家は短期(一度に1~3カ月)の派遣を繰り返している。

表4-1 専門家派遣実績

	名前	担当分野	開始から2011年6月までの派遣実績(括弧内は計画)
1	藍澤 淑雄	総括/地方自治体計画策定/セクター間調整	10.30MM (7.37MM)
2	柿崎 芳明	参加型地域社会開発	19.00MM (18.00MM)
3	志賀 千章	研修制度開発 1/地方自治体計画策定 2/セクター間調整 2	9.07MM (8.50MM)
4	多田 真規子	研修制度開発 2	10.50MM (10.50MM)

(2) プロジェクト現地経費

プロジェクト開始から2011年4月までの日本側の支出による現地経費の総額は、715,001,136 タンザニア・シリングである。経費には、カウンターパートの旅費・交通費、現地傭人費、研修経費、機材供与、対象5県に対する下請負契約(プロジェクト活動経費)費用などが含まれる。

(3) 機材供与

車両、バイク、コンピューター、コピー機など、総額186,505,136 タンザニア・シリングの機材が供与されている。すべての機材は良好な状態でプロジェクト活動に頻繁に活用されている。

(4) カウンターパート・関係者への研修

プロジェクト関係者14人(2人の国家ファシリテーター、10人の県ファシリテーター、2人の州作業部会 (Regional Task Force : RTF) 会長) が PLSD の本邦研修に参加した。また、8人 (PMO-RALG のカウンターパート2人、州行政長 (Regional Administrative Secretary : RAS) 2人、県行政長 (District Executive Director : DED) 4人) が、インドネシアのスラウェシ能力強化プロジェクトへの研修に参加した。

4-1-2 タンザニア側の投入

中間レビュー時点までのタンザニア側からの投入実績は以下のとおりである。

(1) カウンターパートの配置

実施機関である PMO-RALG からは表 4-2 に示す 5 人が配置されている。実際に日々のプロジェクト活動に携わっているのはプロジェクトチームメンバーの 3 人であり、おおむねフルタイムでプロジェクト活動に従事している。この 3 人は PMO-RALG の O&OD 調整チームの職員である。また、1 年次には地方自治研修所 (Local Government Training Institute : LGTI) の職員 2 人が、2010 年 5 月までカウンターパートとして配置されており、1 年次に実施した研修においてカリキュラム・教材作成や講師の役割を果たした。

表 4-2 PMO-RALG のカウンターパート配置実績

	名前	プロジェクトにおける役割 (役職)
1	Severine Kahitwa	プロジェクトマネージャー (PMO-RALG 地方行政部部長代理)
2	Denis I. Bandisa	プロジェクトコーディネーター (PMO-RALG 地方行政部公共サービス副部長)
3	Idris Mtandi	プロジェクトチームメンバー (PMO-RALG 地方行政部主任エコノミスト)
4	Emmanuel Mkongo	プロジェクトチームメンバー (PMO-RALG 地方行政部エコノミスト)
5	Felister Njovu	プロジェクトチームメンバー (PMO-RALG 地方行政部人材担当官)

さらに、対象 2 州からそれぞれ 1 人の職員に RTF 会長の役割が任命されており、また対象 5 県の 9~10 人の職員が RTF メンバーや郡ファシリテーターに任命されている。

(2) プロジェクト事務所

ドドマに所在する PMO-RALG 事務所内にプロジェクトメンバー (専門家およびカウンターパート) のためのプロジェクト事務所が提供されている。また、対象 2 州のコースト州・モロゴロ州行政局にそれぞれプロジェクト用の事務所が提供されている。

(3) プロジェクト経費

1 年次はタンザニア会計年度の途中からの開始であったため、タンザニア側の予算が配置されず、すべて JICA 側の費用負担で活動が実施された。2 年次からは予算が配置されており、2011 年 3 月までにタンザニア側の総額は 46,621,325 タンザニア・シリングである。PMO-RALG からは 10,600,000 タンザニア・シリングが O&OD の活動経費として支出されている。この経費にはプロジェクト活動以外である O&OD の調整活動に係る費用が含まれ

ているが、プロジェクト開始後の従来の O&OD の調整に係る活動は限られている⁴。また、対象州行政局（Regional Secretariat : RS）・県行政局（District Council : DC）からも州作業部会メンバーや郡ファシリテーターがプロジェクト活動に従事するための費用を支出している。2011 年 3 月までの各対象州・県からの支出額は表 4-3 に示すとおりである。

表 4-3 タンザニア側プロジェクト経費負担実績

単位：タンザニア・シリング

	第 1 年次	第 2 年次
	2009 年 10 月～2010 年 6 月	2010 年 7 月～2011 年 3 月
PMO-RALG	なし	10,600,000
コースト RS	なし	679,636
モロゴロ RS	なし	1,800,000
バガモヨ DC	なし	2,195,000
キサラウエ DC	なし	1,725,000
モロゴロ DC	なし	18,800,000
キロンベロ DC	なし	2,583,000
ウランガ DC	なし	8,238,689
合計		46,621,325

4-2 アウトプットの達成度

アウトプット 1：ファシリテーターの効果的な研修制度が確立する。
指標：
1-1. 対象 5 県におけるファシリテーター研修と支援・監督業務のために必要とされる予算の措置。
1-2. 研修カリキュラム・教材の作成。
1-3. 研修運営制度に関する関係者の役割の明確化。

中間時点までに実施されたアウトプット 1 に関する活動は以下のとおりである。

- ① 研修タスクフォース（Training Task Force : TTF）の形成
- ② 対象州・県自治体の研修・活動経費の調整支援（2 年次から実施）
- ③ PMO-RALG マネジメントおよび対象州・県自治体に対するプロジェクトの戦略の紹介
- ④ 郡ファシリテーターおよび RTF メンバーの能力レベルの分析
- ⑤ 既存の O&OD ファシリテーター研修制度の分析
- ⑥ 研修制度の代替案に関する提言の作成
- ⑦ ファシリテーター研修（第 1 部）のカリキュラム・教材の作成
- ⑧ 講師人材 2 人の提供のための地方自治研修所との調整
- ⑨ 郡ファシリテーターの選出基準の作成

4 プロジェクト開始から中間レビュー時点までに 3 県で O&OD チームの調整のもと、従来の O&OD の展開（Roll-out）が実施された。

- ⑩ 州作業部会メンバーに対する研修（第1部）の実施
- ⑪ 郡ファシリテーターに対する研修（第1部）の実施

1年次に実施した研修では、17人のRTFメンバー、30人の郡ファシリテーターが対象となった。研修実施後にはアンケートによるアセスメントが実施された。評価項目は、各研修トピック、時間、講師、教材、施設、習得レベルなどである。大多数の受講者がそれぞれの項目を良好であると評価した一方で、いくつかの項目においては、適切ではない・十分ではないと評価した受講者の人数が若干多い項目もあることから、それらの項目については更に分析が必要とされている。

指標 1-1については、対象州・県自治体がプロジェクトの研修や対象村での技術・情報支援（supportive supervision）の活動に参加するための経費の調整は、1年次は会計年次の途中から活動が開始されたため研修の経費が準備できなかったものの、2年次からは技術・情報支援の活動に必要な経費が、タンザニア側の投入実績で示したとおり各自自治体から支出されている。

指標 1-2に関して、プロジェクトによる研修は第1部と第2部で構成されており、第1部ではプロジェクトや参加型地域社会開発に関する基本的なコンセプトが主なテーマであり、社会的準備（Social Preparation）やベースライン調査が含まれている。第2部では、計画、実施、モニタリング・評価といったコミュニティ開発のプロセスが主なテーマである。プロジェクトでは第1部のカリキュラム・教材の作成が完了し、それらを活用した研修が1年次に実施された。第2部のカリキュラム作成は最近開始されたところであり、3年次に第2部の研修が実施される計画である。第1部・第2部ともに研修は実施後に見直しが行われ、プロジェクト終了までに研修制度が確立される予定である。

指標 1-3については、中間時点までのプロジェクトにおける役割分担は、以下の要領で行われた。これは、1年次の研修における役割分担であり、研修運営制度としての関係者の役割については今後検討が必要とされている。

- ① カリキュラム・教材の作成：専門家1人、現地備人（O&OD 専門家）1人⁵、地方自治研修所の職員2人により実施。
- ② 研修講師：主に地方自治研修所の職員2人が、専門家1人、現地備人（O&OD 専門家）1人、カウンターパート1人とともに実施。
- ③ 評価・改訂：プロジェクトチームが実施予定。

アウトプット 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（選定された対象村において）実証を通じて開発される。

指標：

2-1. 対象10村を郡ファシリテーターが定期的に訪問し、住民のファシリテーションを行う。

2-2. 対象村と対象県の能力変化が以下の視点から測られて文書化される。

5 2009年11月まではPMO-RALGのカウンターパートであったが、退職後、現在はO&OD専門家としてプロジェクトが雇用している。

- 1) コミュニティ住民の能力（知識、態度、スキル）
 - 2) コミュニティの組織能力（CRP⁶、住民組織・グループ、村議会の機能）
 - 3) 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
 - 4) 郡ファシリテーターの能力（知識、態度、スキル）
 - 5) 県行政職員の能力（知識、態度、スキル）
 - 6) コミュニティ開発のための県行政の機能・構造の強化
- 2-3. プロジェクト活動の経験に基づいて、村レベルの O&OD 実施モデルが政策提言とともに提示される。

中間時点までに実施されたアウトプット 2 に関する活動は以下のとおりである。

- ① 対象 2 州における RTF の設置
- ② 対象 5 県と 10 村の選出
- ③ 対象 5 県における O&OD 実施プロセスのための予算調整への支援
- ④ RTF から郡ファシリテーターへの技術・情報支援システムの導入
- ⑤ 対象村のリーダーに対するプロジェクトのオリエンテーション
- ⑥ 対象 10 村でのベースライン調査の実施

さらに、プロジェクトチームは社会的準備への理解の向上を目的としたコミュニティリーダーに向けた研修を対象 10 村において実施した。

指標 2-1 について、現在までは郡ファシリテーターはプロジェクトで作成したアクションプランに基づいて、主にベースライン調査の実施のために対象村への訪問を実施している。中間レビュー調査でコミュニティリーダーに行った聞き取り調査では、プロジェクト活動により郡ファシリテーターの訪問頻度は大幅に増えており、以前は月に一度以下だったところ、現在は週に 3、4 回の訪問にまで増加した。さらに、以前は 3 人の郡ファシリテーターは個別に活動していたが、現在は 3 人が一緒に対象村を訪問し、活動を実施している。

指標 2-2 に関しては、能力強化のアセスメントの枠組みはまだ完成しておらず、今までの達成状況は測定されていない。中間レビュー調査では、コミュニティリーダーや RTF メンバー、郡ファシリテーターに対するインタビューを通して、表 4-4 に示すプロジェクト活動の結果として生じている対象村・対象自治体の能力の変化を確認した。また、RTF メンバー、郡ファシリテーターに対する質問票調査により指標の各項目の達成状況のアセスメントを行った⁷。結果は表 4-4 に示すとおりである。

6 Community Resource Person の略語であり、従来の O&OD で使われている用語であるが、本プロジェクトでは「コミュニティリーダー」と理解されている。

7 質問票調査では、全 30 人中 25 人の郡ファシリテーターと全 21 人中 16 人の RTF メンバーから回答を得た。

表 4 - 4 対象村・対象自治体の能力変化

項目	聞き取り調査結果	質問票調査結果
(1) コミュニティ住民の能力 (知識、態度、スキル)	<ul style="list-style-type: none"> 一般的に集団行動、村集会、その他の活動への住民の参加が大幅に改善した。一方まだ改善の余地も見られる。 以前は、住民は自治体からの支援に頼るのみであったが、プロジェクトの介入により人々の間で自主的に物・現金・労働を提供することで事業を実施することについて議論がもたれ、住民主体のコミュニティ開発や自助努力に対する住民の意識が向上した。それにより既に教室や村事務所の建設などが行われた。 ベースライン調査の一連の活動を通して郡ファシリテーターに同行し、話し合いに参加したことで、住民は自分たちの村に対する理解（人口、既存の資源、社会経済状況、老人や障害者のニーズ、課題や問題点など）を深めた。 社会的準備のプロセスで村のより詳しい情報や分析に基づいたコミュニティ計画策定が行われた。その結果、それぞれの村の異なる状況を反映した計画が作られた。 村の経済活動グループや村区ごとの問題分析を行い、そこから上がった課題を村レベルに集めて議論を行ったことにより、オーナーシップの意識が高まり、意思決定における透明性が向上した。 	<p><u>知識：</u></p> <p>かなり向上した 41%</p> <p>少し向上した 54%</p> <p>変化なし 0%</p> <p><u>態度：</u></p> <p>かなり向上した 27%</p> <p>少し向上した 68%</p> <p>変化なし 2%</p> <p><u>スキル：</u></p> <p>かなり向上した 15%</p> <p>少し向上した 76%</p> <p>変化なし 7%</p>
(2) コミュニティの組織能力 (CRP、住民組織・グループ、村議会の機能)	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティリーダーは「コミュニティリーダー研修」を通してリーダーの役割について理解を深めた。 既に村の優先順位に基づいてコミュニティ事業を開始した対象村もある。その際、自治体からの資金的支援を待つことなく、村にある資源や住民から提供された資源を活用して実施している。 以前から存在していた社会経済活動グループは活性化され、また新たなグループも設置された。これらのグループは規約の作成や許認可登録などを通して強化された。新しいスキルや知識を郡ファシリテーターから得ることで、既に新しい活動を開始しているグループもある。 コミュニティリーダーの中には、住民のイニシアティブを高め、郡ファシリテーターとの橋渡し役となることで、コミュニティと自治体の効果的な協力を促進する「コミュニティファシリテーター」の役割を将来的に担うポテンシャルをもった人材がいる。 	<p><u>コミュニティリーダーの機能：</u></p> <p>かなり向上した 39%</p> <p>少し向上した 59%</p> <p>変化なし 0%</p> <p><u>住民組織・グループ：</u></p> <p>かなり向上した 41%</p> <p>少し向上した 43%</p> <p>変化なし 12%</p> <p><u>村議会の機能：</u></p> <p>かなり向上した 44%</p> <p>少し向上した 51%</p> <p>変化なし 2%</p>
(3) 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	<ul style="list-style-type: none"> 郡ファシリテーターや RTF メンバーを通して、県行政府のセクター担当職員がコミュニティに技術支援を提供したケースがある。具体的には、給水事業や村保健所の管理に関する技術的アドバイス、道路建設に係る近隣村との調整などが挙げられる。 キサラウェ県ホンボサ村では、郡ファシリテーターを通して、対象村のニーズに関する情報が RTF メンバーに伝わり、自治体マネジメント・チーム (CMT) に伝えられた。その結果、村事務所のトイレの建設に対する資金的な支援が地方自治行政チームで検討されている。 	<p>かなり向上した 78%</p> <p>少し向上した 17%</p> <p>変化なし 2%</p>

項目	聞き取り調査結果	質問票調査結果
(4) 郡ファシリテーターの能力(知識、態度、スキル)	<ul style="list-style-type: none"> ・以前は普及員が村を訪問する頻度は低かったが、プロジェクト活動のもと、郡ファシリテーターとして頻繁に対象村を訪問している。特に今では村区や経済活動グループ、更に各家庭まで訪問し活動範囲を広げている。それにより村の住民の意見をよく聞き、村の活動に参加するなどして村や住民に対する理解を深めている。その結果、住民と郡ファシリテーターの関係は大幅に改善した。 ・3人の郡ファシリテーターは一緒に活動し、異なるセクター担当者からも支援を得るなど、住民へより良い支援を提供するために他の普及員と協力して活動するようになった。 ・住民の要求に応じて、農作業や養鶏に関する知識やスキルなどといったより有用な情報やアドバイスを提供するようになった。 	<u>知識：</u> かなり向上した 66% 少し向上した 29% 変化なし 0% <u>態度：</u> かなり向上した 69% 少し向上した 29% 変化なし 2% <u>スキル：</u> かなり向上した 54% 少し向上した 46% 変化なし 0%
(5) 県行政職員的能力(知識、態度、スキル)	<ul style="list-style-type: none"> ・RTFメンバーは、研修を通してコミュニティ開発に関する知識を強化した。 ・多くの県行政職員は頻繁に村を訪問することはなかったが、RTFメンバーは技術情報支援の活動のため村を訪問するようになり、村での活動にフィードバックを提供している。 ・RTFメンバーが、対象村での郡ファシリテーターのファシリテーションやアプローチについてアドバイスを提供している。例えば、村での郡ファシリテーターの活動を観察し、住民の理解を深めるために再度同様の活動を繰り返すことを勧めるといったケースがあった。 ・RTFメンバーは郡ファシリテーターへの支援活動の一環として、対象村での活動に関する報告書の作成支援を行っている。 	<u>知識：</u> かなり向上した 37% 少し向上した 61% 変化なし 0% <u>態度：</u> かなり向上した 41% 少し向上した 59% 変化なし 0% <u>スキル：</u> かなり向上した 44% 少し向上した 56% 変化なし 0%
(6) コミュニティ開発のための県行政の機能・構造	<ul style="list-style-type: none"> ・対象自治体は、プロジェクトのもと、郡ファシリテーター人材や活動に必要な予算措置をとるなど、対象村の社会的準備への行政支援を提供している。 	かなり強化された 34% 少し強化された 61% 変化なし 5%

指標 2-3 に関しては、村レベルの O&OD 実施モデルや政策提言は最終的な成果物となる予定である。

<p>アウトプット 3：地方自治体が、コミュニティのイニシアティブを積極的に支援するためのモデルが実証を通じて開発される。</p> <p><u>指標：</u></p> <p>3-1. 対象県における、セクター担当官のセクター間調整に対するマインドセットの変化。</p> <p>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優先項目の数。</p> <p>3-3. 実施モデルの基本条件（財政的、物理的、制度的、マインドセット等）の特定ならびに文書化。</p>
--

アウトプット 3 に関する現在までの活動の実施状況は以下のとおりである。

- ① コミュニティに対する自治体の支援の現状のレビュー

- ② RTF メンバーから郡ファシリテーターに対する技術・情報支援の支援
- ③ プロジェクト活動を実施するための自治体の予算措置に関する支援

①の活動の一環として、2010年12月にRTFメンバーや郡ファシリテーターに対して、地方自治体のコミュニティへの支援強化のためのワークショップを実施した。また、中間レビュー実施中には、自治体マネジメント・チーム(Council Management Team : CMT)を対象に、コミュニティのイニシアティブを支援する地方自治体の能力を強化するための方法を検討することを目的としたワークショップが開始された。

指標 3-1については、本指標のアセスメントの枠組みはまだ策定されていない。また、CMTに対するワークショップが開始されたばかりであることから、マインドセットの変化のアセスメントは時期尚早であった。

指標 3-2については、プロジェクト活動のもとで予定されている計画策定のプロセスはまだ開始されていない。

指標 3-3については、実証の活動を通じて実施モデルの基本条件(財政的、物理的、制度的、マインドセット等)がプロジェクト終了時には特定ならびに文書化されることが期待されている。

アウトプット 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。
指標 :
4-1. O&OD 実施モデル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、マインドセット等)が、RTFの活動を通じて特定され文書化される。

アウトプット 4 に関する活動は、プロジェクト期間の最終年度に実施される計画であるため、中間レビューの時点では達成状況の確認はできなかった。

4-3 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標 : 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 :
1. O&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。
3. O&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。

プロジェクト目標はアウトプット 1、2、3 の実証活動の結果として O&OD 実施モデルを開発することであるため、モデルはすべての実証活動とその後に行われる修正・改善の活動の後、特定される計画である。よって、中間レビューの時点ではこれらの指標の達成状況を確認するのは時期尚早であった。

4-4 プロジェクトの実施プロセス

(1) プロジェクト活動の実施

プロジェクト活動を進める一方で、実証活動により期待されるモデルの効果を担保するためにプロジェクトチーム内で議論を重ねた結果、いくつかの点からプロジェクトデザインの調整が必要とされ、その結果プロジェクト活動の変更が行われてきた。主要な変更点として、以下が挙げられる。

- 1) アウトプット1に関するファシリテーター研修を提供するための戦略が図4-1のとおり変更された。当初のデザインでは、ファシリテーターに提供する研修はカスケード方式であり、まずは200人の国家ファシリテーターを育成し、その国家ファシリテーターを講師として、県ファシリテーターや郡ファシリテーターの合計410人程度を選出して研修を提供する計画であった。しかし、各行政レベルで必要とされる能力強化の質を担保し、研修対象者に十分なフォローアップを行うために、プロジェクトがすべてのレベルのファシリテーターに対して直接研修を行うことが決定された。この変更により、プロジェクト期間内に研修できるファシリテーターの数は47人に減少し、活動内容はこの新たな戦略に基づいて変更された。

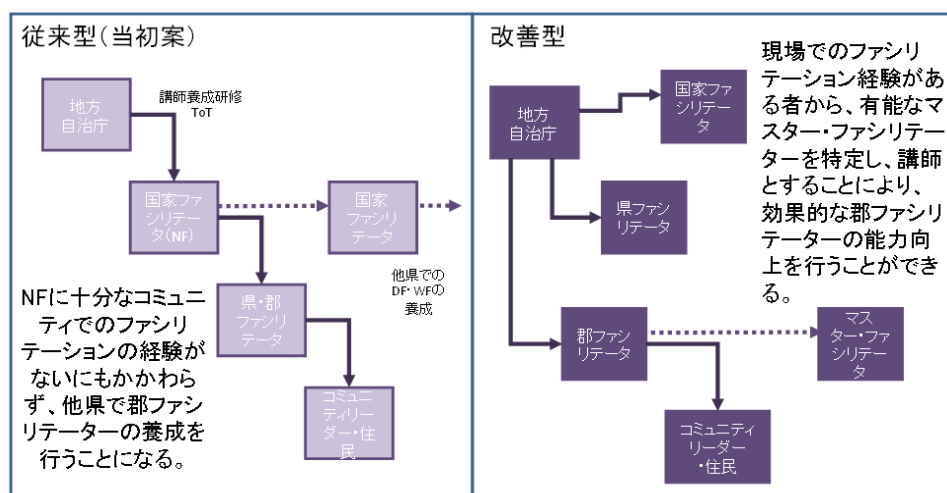


図4-1 研修実施方法の変更前と変更後

- 2) コミュニティの意識を十分に向上するために、社会的準備のために計画されていたスケジュールを延長した。それにより、コミュニティでの計画策定が3年次の活動に延期された。

上記を含む変更により活動の実施時期についても変更が生じているが、新たな戦略に基づいた活動が行われているため、当初の実施計画と単純に比較して活動の遅れの有無は判断し難い。一方、残り1.5年間のプロジェクト期間内の活動計画については、中間レビュー時点ではプロジェクトチーム内でPOの更新がなされていないことから不明であった。

(2) プロジェクトの管理

合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）はプロジェクトの最終的なマネジメント機能として開始から中間時点までに 2 回開催された。また、技術作業部会（Technical Working Group : TWG）は 3 回開催され、進捗状況の報告や技術的な課題や今後の計画についての議論が行われた。一方、プロジェクトチームのメンバーの中で決定事項やその理解が異なるケースが生じるなど、プロジェクトの効果的なマネジメントのためには、プロジェクトチーム内の合意形成に改善の余地が見受けられた。また、プロジェクトの進捗のモニタリングは、プロジェクト期間全体を考慮に入れた体系的な活動の進捗管理が十分に行われていないことが指摘される。

(3) プロジェクト関係者間のコミュニケーション

プロジェクトチーム内では頻繁にミーティングをもつなどしてコミュニケーションの強化に努めており、それによりある程度改善されてきていることが確認されている。しかし、プロジェクト活動の効果的・効率的な実施を担保するためには、プロジェクトチームのメンバー間の情報・アイデアの共有においてまだ改善の余地があることが関係者から指摘されている。例えば、プロジェクトのマネジメントチーム間（プロジェクトマネージャー、プロジェクトコーディネーター、日本人専門家）のコミュニケーションの手段が十分に確立していないことが挙げられている。プロジェクトの対象となっている地方自治体との間については、プロジェクトチームはプロジェクト活動の実施に必要な適切なコミュニケーションを保っている。

(4) 技術移転の方法

カウンターパートに対しては、プロジェクト活動を通して経験に基づいた学習プロセスにより技術移転が行われている。よって、時間がかかるプロセスではあるが、既にプレゼンテーションや調整などの能力やプロジェクトが導入している手法やコンセプトに対する理解の向上が日常業務の中で専門家により観察されている。しかし、業務量が多い中でカウンターパートは 3 人のみであるため、3 人が分担して作業にあたる必要性が生じることがある。プロジェクトを通して十分な経験を得るためには、カウンターパート自身は 3 人それぞれがすべてのプロセスを経験したいと考えている。また、カウンターパートの技術習得の意欲を高めるためには、意見の交換を促進し、より建設的な業務環境を形成するべきとの意見が挙げられている。

郡ファシリテーターや RTF メンバーに対しては、研修コースの座学とフィールドのセッション、ならびに対象村でのフィールド調査等の実地作業を通して技術移転を行っている。研修は受講者によってアセスメントが行われており、アウトプット 1 の実績で示したとおり、おおむね良好な結果であったものの、いくつかの点で改善の余地が示されている。技術移転の成果はアウトプット 2 の実績で示したとおり、郡ファシリテーターや RTF メンバーの能力の変化から見受けられる。なお、中間レビューの聞き取り調査では、郡ファシリテーターが研修のリフレッシャーセッションや他の村での経験の交換などの機会があれば、彼らのスキルや知識を更に強化する良い機会になるのではないかとの意見が聞かれた。

上記の技術移転の活動以外では、プロジェクトの関係者 22 人が PLSD についての理解を深めるために本邦研修やインドネシアでの研修に参加している。

(5) 人材の配置

プロジェクト活動の日常業務に取り組んでいるのは、4 人の日本人専門家と 3 人のカウンターパート、さらに 1 人の元 PMO-RALG 職員で、現在はプロジェクトと契約をしているスタッフのみである。4 人の専門家のうち 3 人は短期間のシャトル型の派遣である。また、カウンターパートは PMO-RALG の O&OD 調整チームの職員であるが、同チームの職員は彼ら 3 人のみである。このことから、研修マネジメントに係るすべての業務や対象 10 村での活動に必要な業務、O&OD 実施モデルの実証結果の取りまとめなどプロジェクト業務が多岐にわたることや、PMO-RALG 内にプロジェクトで得られる知識や経験を蓄積することの重要性を考慮すると、人材の投入量が十分ではないと考えられている。

(6) 対象グループや関係者の参加と意識

アウトプット 2 の達成状況で述べたとおり、対象村の住民の参加は社会的準備のプロセスを通じて向上してきている。プロジェクト活動に直接関与している郡ファシリテーターや RTF メンバーについては、プロジェクト活動においてそれぞれの役割を果たしているが、対象地方自治体の CMT メンバーやその他の職員については、まだプロジェクトが導入する活動に十分に関与していない。今後、アウトプット 3 に関連した活動を通じてその他職員の関与も強化されることが期待されている。

(7) PDM の改訂

プロジェクト開始時の PDM は、開始前の 2009 年 7 月に PMO-RALG と JICA の間で合意された PDM バージョン 2 であった。プロジェクト開始後、PDM の詳細について協議し、関係者間で明確化した結果、2009 年 12 月に PDM バージョン 3 が合意された。その後、アウトプット 1 の研修の戦略が変更され、またアウトプット 3 については「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」ことの促進から、より広範な意味合いでコミュニティに対する自治体の支援の促進へと目標を変更したことにより、活動の修正が生じた。さらに、アウトプット 4 においては、指標であった「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」は、プロジェクトの終了時に州全体にモデルの普及を行うための州や中央のレベルの体制は整っていないとの判断から削除された。その他の細部の変更も含めて、2010 年 5 月に PDM バージョン 4 が合意された。そして、現行の PDM バージョン 5 は、プロジェクトの戦略やコンセプトにのっとなった細部の修正を更に加えた形で 2011 年 1 月に作成された。

このように中間時点までに 3 回の PDM 改訂が行われてきた一方で、「(1) プロジェクト活動の実施」でも述べたように、PO の正式な修正は行われていない。

第5章 評価結果

5-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、タンザニア社会のニーズ、タンザニア政府の政策、日本の対タンザニア支援政策、手段としての適切性の面で引き続き高いことが確認された。各観点からの詳細は以下に示すとおりである。

(1) タンザニアの社会・ターゲット地域のニーズ

従来の O&OD の展開や計画レビュー・実施に係る行政支援 (Reviewing Backstop : R&B) においては、開発におけるコミュニティの参加を促進することによる利点が十分に発揮されていないと一般的に考えられている。コミュニティ参加の利点とは、O&OD の実施ガイドライン⁸によると、開発プロセスにおけるコミュニティのオーナーシップの向上、実施されたプロジェクトやプログラムの持続的な発展、計画された活動の実施におけるコミュニティや政府のコミットメントの向上、意思決定における透明性の向上、コミュニティの独自の資金・物資による貢献が増加することによる政府の行政サービスのコスト低減、1977 年タンザニア共和国憲法 145、146 条、開発の意思決定におけるコミュニティのエンパワーメントをめざしたコミュニティ参加などであると述べている。これらの利点を追求するために O&OD の展開や計画レビュー・実施に係る行政支援がその後も継続して行われているが、十分に達成できていない状況は、開発調査「地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画」や本プロジェクトの事前調査の時点から変わっていない。本プロジェクトの目的は、このような対象地域を含むタンザニア社会のニーズに貢献するものとして妥当性が高い。

(2) タンザニア政府の政策

事前調査報告書で取り上げられたタンザニア第二次貧困削減戦略 (2005/2006 年～2009/2010 年) (スワヒリ語通称 MKUKUTA) は、MKUKUTAI (2010/2011 年～2014/2015 年) に改訂された。「良い統治とアカウンタビリティ」のテーマは改訂後も変わらず第 3 テーマ群で取り上げられており、「全国民、特に貧困層や弱者への公共サービス提供の改善」を目標の一つとして掲げている。

最近の O&OD に関連する動向としては、タンザニア政府が 2011 年 3 月に発行した「5 年開発計画 (2011/2012 年～2015/2016 年) の枠組みにおける 2011/2012 年度計画・予算策定ガイドライン⁹」では、タンザニア開発ビジョン (Tanzanian Development Vision : TDV) 2025 とその 5 年開発計画、MKUKUTAI、与党タンザニア革命党 (Chama cha Mapinduzi : CCM) のマニフェスト、キクウェテ大統領の 13 の公約、および政府の権限委譲による地方分権化 (Decentralization by Devolution : D By D) などの政策にかんがみたる予算計画の策定を促進することを目的としているが、その中で地方自治体に向けた指示として、「各自治体の戦略計画

8 The Opportunities and Obstacles to Development – A Community Participatory Planning Methodology “Handbook”, PMO-RALG, November, 2007.

9 Guidelines for the Preparation of Plan and Budget for 2011/12 within the Five Year Development Plan Framework (2011/12 – 2015/16)

と同時に適切な国家ガイドラインにのっとり各村の O&OD をレビューすること」と述べており、O&OD への認識が確認できる。

また、LGRP2（2009 年 7 月～2014 年 6 月）においては、特に第 3 コンポーネント：住民参加とアカウンタビリティの向上において O&OD を良い統治や住民参加を実現するための重要な戦略として扱っているが、プログラムが開始してから約 2 年間、進捗が見られなかった。現在、PMO-RALG ではプログラムの再活性化のプロセスにあり、政策文書の見直しや 2011/2012 年の予算策定を行っている。本プログラムによると、O&OD 手法に基づいた地方自治体の総合的な開発計画の促進のための活動は 2011/2012 年から開始される予定であり、2014/2015 年まで計画されていることから、本プログラムの政策的な支援が確保されているといえる。

（3）日本の対タンザニア支援政策

日本の対タンザニア国別援助計画（Country Assistance Strategy：CAS）では、行政・財政管理の強化は支援の重点分野であり、地方行政への支援は主要なプログラムとなっている。プロジェクト開始後もこの方針に変更はなく、現在作成中の次期国別援助計画でも維持される予定となっている。よって、日本の支援政策と整合しているといえる。

（4）手段としての適切性

本プロジェクトでは、社会的準備、コミュニティ計画策定、実施、モニタリング・評価といった開発のすべてのステージを含んだコミュニティ開発サイクル（Community Development Cycle：CDC）を向上させるための基本的な概念として、PLSD を導入している。O&OD が村レベルでの計画策定ツールである一方で、PLSD は社会的準備を通して内発的なコミュニティ開発の可能性を促すことを目的としており、それにより O&OD による計画の質を担保することが期待できる。中間レビューの質問票や聞き取り調査の結果では、今までの概念の研修や対象村での適用などの一連のプロジェクト活動を通して、カウンターパートや郡ファシリテーター、RTF メンバーは PLSD が従来の O&OD の改善に有効な概念であると考えていることがわかった。さらに、アウトプット 2 の達成状況で述べたとおり、社会的準備や改善したファシリテーションによる効果は既に観察されている。

ターゲットグループの選択については、対象村の数は異なる条件の地方自治体や村でモデルの実証を行うという点からは適切であったが、5 自治体、10 村での実証に必要な業務量は日本側タンザニア側双方の人的投入が限られていることにかんがみると非常に多いことが指摘されている。

5-2 有効性

アウトプット 2 の達成状況で述べたとおり、プロジェクトの前半ではファシリテーターの研修から社会的準備までの活動を通してコミュニティや自治体に様々な良好な変化が生じており、このことは住民参加型開発の利点を発現させ、効果的な O&OD 実施モデルを開発にあたり重要な成果となっている。その一方で、プロジェクト目標である「O&OD プロセスが有効に機能するための O&OD 実施モデルの開発」とは、プロジェクト期間内では具体的に何を目標としているのかが

明確にされていないことから、現時点でのプロジェクトの有効性については判断し難いといえる。

(1) プロジェクト目標の達成見込み

「4-3 プロジェクト目標の達成度」で示したとおり、O&OD 実施モデルは実証とその後の修正を経て最終的に確定する予定である。しかし、プロジェクト目標の指標については、具体的に何をめざしているのか、何をもって達成とみなすのかについてプロジェクトチーム間で共通理解に至っておらず、さらにプロジェクト活動を通して実証すべき概念モデルのイメージについても十分に共有されてこなかった。プロジェクト開始以降、コミュニティ開発における質を担保するためにプロジェクトチームがデザインや戦略を変更してきたなかで活動レベルでの修正が行われてきたものの、プロジェクト目標の指標はプロジェクト開始当初のままとなっている。また、PO が改訂されておらず、モデルの実証活動に必要な時間についても明確になっていないことから、現時点では終了時のプロジェクト目標の達成見込みは判断し難い。

(2) プロジェクト目標とアウトプットの因果関係

本プロジェクトでは、アウトプット1、2、3のそれぞれが「O&OD 実施モデル」の構成要素であると考えられている。アウトプット1については、プロジェクトが導入した研修の効果はアウトプット2の実績で述べたような郡ファシリテーターのパフォーマンスから確認されている。しかし、各行政レベルのファシリテーターに対する研修提供のフローが変更されたが、「効果的な研修制度」としてどのようなコンポーネントの確立を目標としているのかが明確になっておらず、プロジェクト目標の指標1である「O&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」の達成にどの程度の貢献が期待できるのかが不透明な状況であった。

アウトプット2については、対象村や自治体で良好な変化が観察されており、プロジェクト活動を通して効果的なアプローチが実証されつつある。一方で、そのような理想的な活動の適用を可能とするための周囲の環境や条件については、今後検討される予定となっており、プロジェクト目標の指標3である「有効かつ現実的な普及戦略および普及計画」にどのように落とし込むことをめざしているのかは明確になっていない。

アウトプット3については、既述のとおりその目標を「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」ことから、より広範な意味合いでコミュニティに対する自治体の支援の促進へと変更した。この点で、モデルのイメージがまだプロジェクトチーム内でも明確になっておらず、モデルに到達するための戦略や実証活動を行うべき概念モデルについても検討が必要とされている。

アウトプット4については、既述のとおり指標であった「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」を削除したが、プロジェクト目標の指標は現在も普及に向けた研修実施計画や O&OD 実施モデルの普及計画を取り上げている。

以上のことから、アウトプットとプロジェクト目標の因果関係のロジックに歪みが生じており、プロジェクト目標の達成に向けて修正が必要となっている。

5-3 効率性

既述のとおりアウトプット1や2に関するアプローチはプロジェクト期間の前半で実証されつつあり、そのための活動においては限られた投入を効率的に活用して実施されてきた。しかし、各アウトプットのめざしている到達目標が上述のとおり不明確であることから、投入が現時点で適切なアウトプットの産出に結びついているかについても不明確であり、全体としての効率性は判断し難い。

(1) アウトプットの達成状況

アウトプット2の達成状況で示したとおり、ファシリテーター研修や社会的準備の活動を通じて対象村や自治体に重要な変化が生じ始めており、アウトプットの達成に向けた重要な進捗が確認されている。しかし、有効性で述べたとおり、各アウトプットの到達目標や、アウトプット3では達成のための戦略やイメージが明確になっていないことから、現状の達成状況が適切であるのかは判断し難い。また、本プロジェクトでは、POのアップデートを行っておらず、活動は1年未満の短期間で計画・実施されており、現行のPDMに沿ったプロジェクト期間全体を念頭に置いた活動計画が共有されていないことから、終了時におけるアウトプットの達成の予測も困難となっている。

(2) アウトプットの達成の貢献・阻害要因

プロジェクト活動の実施において貢献している要因、課題・阻害要因として、以下が確認された。

1) 貢献要因

- ・プロジェクトに対して専属の職員を配置するのが困難なタンザニア政府の状況下で、3人のPMO-RALGの職員がおおむねプロジェクト専属で配置されていること。
- ・対象地方自治体の県行政長の中にはプロジェクトに対して非常に支援的な行政長がいること、またインドネシアへのスタディーツアーに参加した結果、地方自治体のプロジェクトに対する理解が向上、特に県行政長のなかにはプロジェクトの重要性を理解し、予算や人員配置の点などで優先的な配分を行っていること。
- ・郡ファシリテーターやRTFメンバーがプロジェクト活動に積極的に貢献していること。
- ・地方政府・行政のJICAアドバイザーがPMO-RALGに配置されており、PMO-RALGの高官に対してプロジェクトへの理解を促進したり、プロジェクト活動の実施に助言を提供するなどの支援をしていること。

2) 課題および阻害要因

- ・プロジェクト期間中に対象地方自治体（州および県）の人材の異動が生じていること。それにより、各対象県（バガモヨ県を除く）の1~3人の職員が1年次の研修を受けた後でプロジェクトから去る結果となっている。また、異動になってから新しい人材が配置されるまでの空席期間がプロジェクト活動にマイナスの影響を与えている。中間レ

ビューの聞き取り調査によると、新しい人材はプロジェクトの概念等について同僚から情報を得ているとのことである。

- ・プロジェクトでは対象村ごとに郡ファシリテーターのチームに自動二輪を供与したが、3人一组で頻繁に対象村を訪問しているため、対象村までの交通手段が限られていること。
- ・RTFメンバーの中には多忙のためプロジェクト活動に参加できないケースがあること。そのようなケースでは、新たに追加メンバーが配置されるなどして、状況はある程度改善している。
- ・プロジェクトで必要とされている業務量を考慮すると、4人中3人の日本人専門家はタンザニアの滞在期間が十分ではないこと。

(3) アウトプットと活動の因果関係

本プロジェクトでは、既述のとおり活動が追加されたり削除されたりしている。ほとんどの活動が既述のアウトプットの達成状況に直接結びついている一方で、アウトプット3については、対象地方自治体のコミュニティ支援に関する現状分析は第1年次から開始されているものの、アウトプット達成のための戦略がまだ明確になっていない状況である。

アウトプットの達成に至るための外部条件として、現行のPDMには以下が挙げられている。各外部条件に関する現状は以下のとおりであった。

1) アウトプット1を達成するための外部条件

- ① 地方自治体能力強化交付金（LGCBG）が継続する。

能力強化交付金の交付額は限られているものの、タンザニア政府は毎年地方自治体開発交付金（Local Government Development Grant：LGDG）の交付額を増額しており、能力強化交付金の額も増額している¹⁰。一方、現在までにプロジェクトの対象地方自治体はプロジェクト活動である対象村での技術・情報支援の費用としてLGDGを活用している自治体もあるが、Council Development Grant、Capacity Development Grantのどちらを活用しているかは定かではない。

- ② 意思決定者が参加型アプローチを受け入れる。

プロジェクトの対象地方自治体に関しては、研修や対象村での活動を通して郡ファシリテーターやRTFメンバーに対して導入しているプロジェクトのアプローチに対しては、活動のための費用が自治体から捻出されていることから、CMTメンバーに受け入れられていることがわかる。

2) アウトプット2を達成するための外部条件

- ① 政治的な安定が継続する。

アウトプット2の達成に影響を及ぼすような政治的な不安定の兆候は特定されていない。

- ② 他のセクターによるイニシアティブがCRPのコミュニティ開発へのモチベーショ

10 地方自治体開発交付金（LGDG）は、Council Development Grant（能力開発以外の用途）とCapacity Development Grant（能力開発が用途）の2種類から成る。

ンを阻害しない。

プロジェクトの対象村に関しては、コミュニティリーダーのモチベーションを阻害するような他のセクターのイニシアティブは特定されていない。しかし、異なるセクターやプログラムが郡や村レベルで異なる参加型手法を活用することは村レベルでの混乱を生じさせる可能性がある。

3) アウトプット 3 を達成するための外部条件

- ① 各セクターの政策が O&OD と矛盾しない。
- ② 各セクターの事業が O&OD と矛盾する手法を使用して計画・実施しない。

対象地方自治体の職員に対する中間レビューの聞き取り調査によると、大部分の予算はセクターごとに配置されているものの、O&OD と矛盾するようなセクターの動きは特定されていない。

4) アウトプット 4 を達成するための外部条件

- ① RS の地方自治体への支援が継続する。
RS が地方自治体を支援する役割に関する変更は特定されていない。

(4) 投入のタイミング、質、量

日本側タンザニア側の双方からの投入はプロジェクト活動におおむね効率的に活用されている。しかし、以下のような課題が関係者から指摘されている。

- ・ 討議議事録 (Record of Discussion : R/D) に示された当初の投入予定は満たされているものの、プロジェクトで必要とされている業務量を考慮すると 3 人の日本人専門家のタンザニア滞在期間が十分ではない。
- ・ PMO-RALG が負担しているコストについて、特にカウンターパートの日当や交通費などにおいて執行に遅れが生じる。

5-4 インパクト

現時点では上位目標の達成見込みの分析は時期尚早であった。プロジェクト目標と上位目標の因果関係については、プロジェクト期間内の達成目標について明確にした後、再検討する必要が生じている。

(1) 上位目標の達成見込みおよびプロジェクト目標との因果関係

中間レビュー時点では、特に既述のとおりアウトプットやプロジェクト目標の達成目標が明確になっていない状況を考慮すると、上位目標の達成見込みを予測しプロジェクト目標との因果関係を分析することは時期尚早であった。

(2) プロジェクトの波及効果

今までに生じているプロジェクトによる正のインパクトとして、プロジェクトに参加しているファシリテーターのファシリテーション能力の活用が挙げられる。プロジェクトによる研修を受けた 4 人の RTF のメンバーが、対象自治体以外の 1 つの自治体において、従来の O&OD の展開の国家ファシリテーターとしての役割を果たした。O&OD のプロセス自体は従来の展開に基づく活動であったが、その際住民が自分たちの課題やニーズに気づくように導

くなど、ファシリテーターとしてより良いパフォーマンスを示した。

その他の正負のインパクトは、中間レビュー時点では確認されていない。

5-5 持続性

プロジェクトが導入しているアプローチや活動の対象地方自治体や対象村での持続性や、O&OD 実施モデルの他地域での普及を考慮すると、以下のような点を検討していく必要性が確認された。

(1) 政策・制度面

「5-1 妥当性」で述べたとおり、O&OD は地方自治体の予算計画策定においても考慮すべき郡や村レベルの公式な計画ツールとして認識されている。また、LGRP2 の実施計画の改定により、O&OD の村レベルでの実施は今後 5 年間において確実となっている。これらの点から、O&OD はタンザニア政府において制度化されているといえる。

(2) 組織・財政面

プロジェクトが開発する O&OD 実施モデルの将来的な普及を考慮すると、PMO-RALG における O&OD 調整チームの組織内での位置づけ、予算確保、人材の配置などを含めた組織強化を検討する必要がある。

O&OD 実施モデルの普及における課題の 1 つとして、研修の提供方法が挙げられる。研修のカリキュラムや教材は既に準備されつつあるものの、誰が講師となるか、どの予算を活用するかなど、どのように研修を提供していくかについてはまだ明確になっていない。さらに、他の自治体へモデルを普及する場合には、新たな自治体に研修を提供し、それぞれの地域で知識やスキルが適切に活用されることを保証するための戦略が必要となる。プロジェクトや JICA は、地方自治研修所 (Local Government Training Institute : LGTI) やコミュニティ開発研修所 (Community Development Training Institute : CDTI) がプロジェクトのモデルに沿った研修の提供機関となる可能性について検討しているが、今後関係者間で更に検討や調整を続ける必要がある。

各行政レベルの役割や機能については、プロジェクト活動の持続性やモデルの普及においてどのような組織・財政面での調整が必要となってくるのかはまだ明確になっていない。しかし、モデルの普及の際には人材・資金の措置が課題となることが予想される。例えば、郡ファシリテーターは通常対象村を含めたいくつかの村で業務を行うが、現在の対象村でのプロジェクト活動の業務量や予算と同じ規模ですべての村に対応するのは難しいといえる。このような課題を克服するためには、コミュニティ内でファシリテーターを選出し、コミュニティでの活動の進捗に伴いファシリテーターの能力強化を行うなど、何らかの戦略が必要とされている。

コミュニティのニーズに対応するための予算の財源については、有望な財源は LGDG である。しかし、LGDG の額は限られているため、地方自治体レベルに集積されるすべての村の優先事業に予算を配分するには十分ではない。一方、地方自治体レベルでは様々な種類や様式の予算がセクターごとに配置されており、これらの予算がコミュニティのニーズに対応するために活用できる可能性があるが、これらの可能性についてはまだ十分に検証されていない。

(3) 技術面

PMO-RALG に対してプロジェクトが提供している知識やスキルについては、O&OD の調整の担当官はカウンターパートの 3 人だけであるため、プロジェクト期間の後半では知識やスキルが組織に根付くための方策を検討していく必要がある。

対象地方自治体に対してプロジェクトが提供している知識やスキルについては、郡ファシリテーターや RTF メンバーによると、職員の間で情報の共有がなされているというもの、将来的に O&OD 実施モデルを他村に普及していくことを考慮すると、より多くの職員が知識・スキルを習得していく必要がある。

5-6 結 論

本プロジェクトは関係者の努力の結果として、中間時点までに様々な活動を実施し、アウトプット 1、2 についてはある程度の成果を生み出している。今までの主な成果は、郡ファシリテーターや RTF メンバーへの研修（第 1 部）や対象村での社会的準備の活動を通して、対象村や対象地方自治体に良好な変化が生じていることである。妥当性は社会のニーズ、優先度、手段の適切性の点から引き続き高いことが確認された。プロジェクト全体としての方向性は O&OD の実施の改善に貢献する取り組みとして適切であるものの、プロジェクト目標やアウトプットの到達目標がプロジェクトチームのメンバーの間で明確になっていないことから、有効性や効率性の全体的な判断は困難であった。更にいえば、プロジェクトが最終的にめざす O&OD 実施モデルの枠組みが明確でないため、プロジェクトおよびアウトプットの達成度合いを客観的に評価することはできなかった。インパクトについては、上位目標の達成見込みの判断には時期尚早であった。持続性に関しては、現時点では各ステークホルダーの役割や機能が明確ではないものの、プロジェクトが対象村や地方自治体に導入しているアプローチや活動の継続性、その他の地域へのモデルの普及を確保するためにはプロジェクト期間の後半で検討していくべき点が指摘される。総じて、モデルのそれぞれのコンポーネントのイメージや戦略をなるべく早い時期に明確にすることで、プロジェクト期間の後半ではプロジェクトチームが一丸となって終了時までにはプロジェクト目標の達成に取り組むことが期待される。残りのプロジェクト期間に必要な取り組みを明確にするために、中間レビュー調査チームからは以下の提言が示された。

第6章 提言

6-1 プロジェクトデザインに係る考察および提言

(1) 普及を見据えた実証モデルの確立

<考察>

O&ODはその導入時には参加型による計画ツールとして位置づけられていた。これに対して本プロジェクトでは単なる計画だけのための住民参加ではなく、コミュニティ自身が主体的に開発事業を実施し、行政がそれを支援していくプロセスと位置づけ、PLSDの概念を導入している。このパラダイムシフトに伴うタンザニア側関係者の意識変革を促すことがプロジェクトのねらいとなっている。現在プロジェクトの中間地点ということもあり、最終的にこのプロジェクトで提示する「O&OD実施モデル」がどういったものなのか、そのためにこのプロジェクト期間で何を残さねばならないのかについて、プロジェクト関係者に明確に合意したイメージが出来上がっているわけではない。

そのためプロジェクトでは上記パラダイムシフトによるO&OD実施モデルに意義があることを実証するために、対象県・村を絞ってリソースと活動を集中的に投入することでその効果を出すことを最優先に取り組んでいる。他方で、プロジェクトで提起するO&OD実施モデルはあくまでその後に他地域での普及を前提としたモデルであることが求められるため、リソースと活動を集中させないと成り立たないモデルとなってはならない。そこで、最終的には普及していくことを見据えたうえで成立する実施モデルとするための条件を整理することが必要とされる。

<提言>

「O&OD実施モデル」の概念についてプロジェクト関係者間で合意には至っていないため、モデルの明確なイメージを共有することが重要である。中間レビュー調査団は、本プロジェクト終了までに「普及可能な条件付きの実証モデル」を図6-1のとおり提示する。

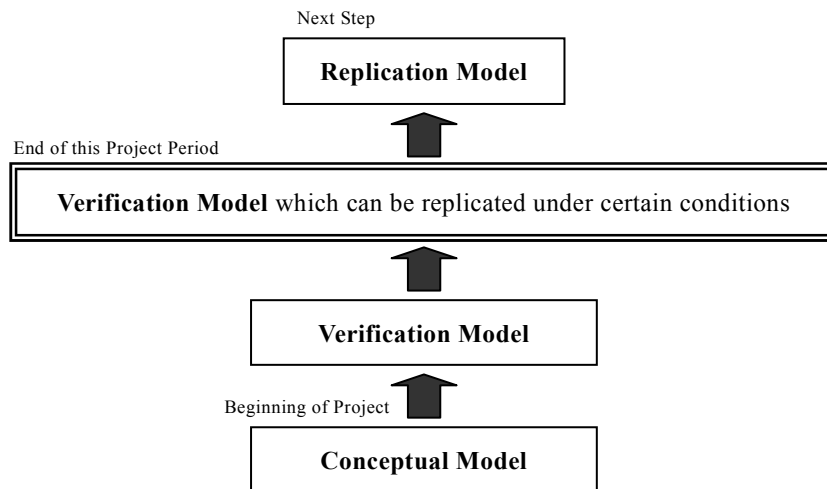


図6-1 O&OD実施モデル開発過程のプロセス

また、プロジェクト目標やアウトプットの理解の促進のために「O&OD 実施モデル」の要素について図6-2のとおり示す。これらの要素の説明については、後述する考察および提言に詳しく記す。

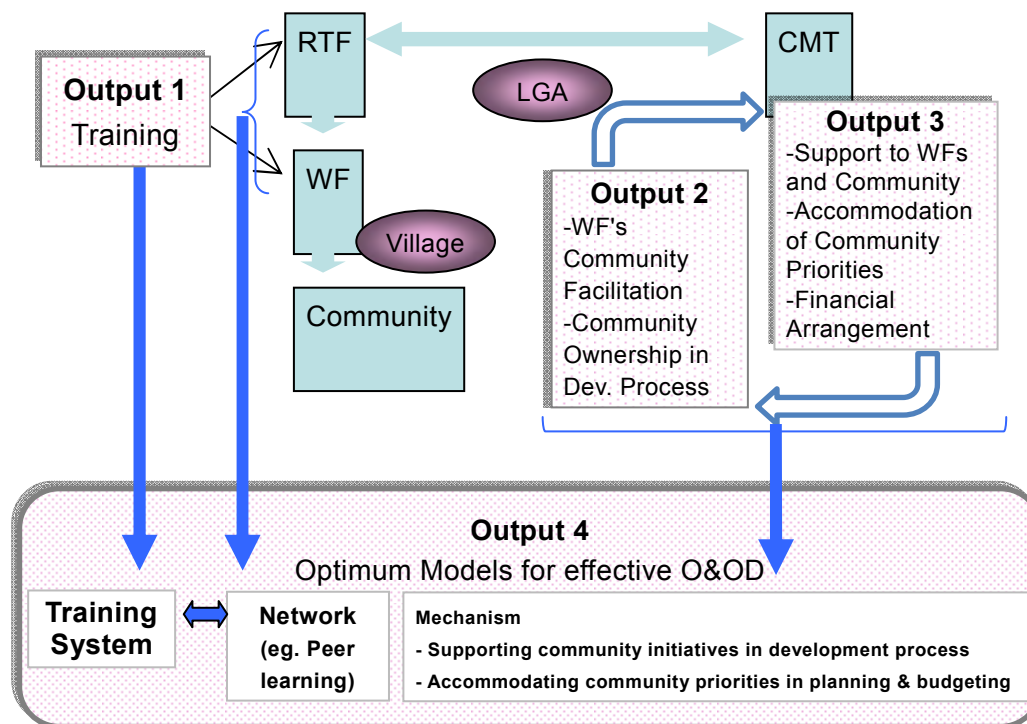


図6-2 O&OD 実施モデルの要素

プロジェクトは今後の方向性について関係者全員の共通認識を醸成するために、中間レビューの提言を考慮して現在のPDM（特に指標）およびPOを見直し、改訂すべきである。

また各レベルの能力開発の達成度合いを体系的に測定し、記録していくことも必要である。そのため、対象県・村の能力開発の評価枠組みを開発することが重要である。

(2) 「研修」の位置づけ

<考察>

RTFメンバーおよび郡ファシリテーター向けの研修システムの確立がプロジェクトのアウトプット1となっており、プロジェクト開始当初は400人のファシリテーターを育成する計画であった。しかし、PDM変更により、アウトプット2、3で対象とする5県・10郡のファシリテーターだけを研修することに変更した。このため、研修の位置づけが研修システムを確立させるための積み重ね（→モデル化）から、アウトプット2、3を実現させるための一活動（活動の前提となるファシリテーター育成という意味で）に変わってしまったのが実態である。実際、研修を実施するための講師人材もカウンターパート3人、専門家チームの一員であるタンザニア人スタッフ、そしてLGTIの講師2名の計6名しか存在しておらず、その拡充予定もない。その結果、プロジェクトで提唱したモデルを普及させていくための、「研修システム」を確立させるところまでは、プロジェクト期間中に到達することは困難な状況で

ある。

将来的にプロジェクトで提唱した O&OD 実施モデルを他の地域に普及展開していくためには、ファシリテーターの育成は不可欠であるが、この研修のための予算をみると、自治体レベルで継続的に予算措置をしていけるかどうかは懐疑的である。

こうした状況および見込みを考慮すると、結論を出すには時期尚早であるものの、確立すべき「研修システム」は JICA 協力が完全撤退した後も残り続けることを前提としたデザインにするには無理があるかもしれない。むしろ、JICA の協力として本プロジェクトで提唱する O&OD 実施モデルの全国展開までを支援の範囲に入れたうえで、そのためのファシリテーター育成経費はコストシェアを図りつつ、JICA が継続的に支援することを念頭に置いたほうがよいだろう。

この想定を前提にしたとしても、実際にファシリテーター研修を実施するための人材・組織を確保し、講師として育成していくことが課題となる。

<提言>

他地域での郡ファシリテーター、RTF 人材の持続的な研修システム構築のために、短期間で十分な能力をもつ講師を含めた包括的な研修システムを確立することは困難であるが、プロジェクト終了までに、少なくとも有能な講師人材および研修機関を発掘する必要がある。そのために、既存の講師および研修機関に係る調査を行い、その活用可能性について検討すべきである。

(3) 郡ファシリテーター同士の学び合いの機会の必要性

<考察>

現地調査では研修を受けた郡ファシリテーターからフィールドでの経験を踏まえて改めて研修する機会をもちたいと要望が多く出された。また、今後の郡ファシリテーター研修の普及展開にかんがみると、プロジェクトで育成した郡ファシリテーターから優秀な人材を「マスターファシリテーター」として普及展開のリソースにしていくことも考えられる。また、現在は郡ファシリテーター研修と RTF メンバーに対する研修を直接プロジェクトから並列させる形で実施しているが、将来的には一定程度県ファシリテーターが郡ファシリテーターを育成していく体制が復活することもカウンターパート側から示唆された（その有効性は今後要検討）。さらに、上記のとおり、現在プロジェクトで実施しているようなファシリテーター研修システムが JICA 協力終了後も確実に存続し得るかどうか不透明なことを考えると、「研修システム」を補完・代替し得る地域内での経験・教訓の交流および新規人材の支援機能をもった場を設定していくことが肝要であるだろう。

<提言>

研修を受けた郡ファシリテーターが県内もしくは州レベルで自分たちの経験、課題、教訓を共有するための相互学習の機会を導入することを提言する。例えば、郡ファシリテーターの年次報告を共有するための会合をプロジェクト活動の一環とすることも一案である。

(4) TASAF／セクター計画・予算活用の可能性

<考察>

中間レビュー段階ではアウトプット3の活動があまり進んでいなかったため、アウトプット3の要素の一つであるコミュニティから優先順位づけされた形で上がってきたプロポーザルを県でいかにして計画に取り込み、事業として実現させていくかという点はいまだ明確になっていない。現状ではLGDGのCapacity Development Grantが県のセクター横断的な事業予算であり、コミュニティから要請された事業に対する予算として想定されているが、十分な金額ではない。そのため、せっかく体系的に優先順位づけされた申請も必ずしも実現されるものではなく、住民たちの優先順位づけに対するインセンティブが落ちていくことが懸念される。

他方で、世界銀行のTASAFやセクター計画に基づく予算についても、コミュニティからのニーズに基づく形で割り当てられるため、プロジェクトで体系的に優先順位づけされたコミュニティニーズとうまく結び付けられる可能性はある。実際にMAFCでは地方自治体を通じて、O&ODで上がってきた農業分野に係るニーズをMAFCが自治体に交付している予算(District Agricultural Development Grant)の事業と結び付けようとしているが、それだけではなかなか良い申請が上がってこないという悩みがある。プロジェクトでのO&ODの改善に向けた取り組みと結び付けていく可能性を、合同レビュー団員の一人のMAFCスタッフが指摘している。

そこで、いきなり中央レベルでの枠組みから検討すると困難が伴いがちなので、アウトプット2,3の活動を通して、現場レベルで具体的な申請に対してマッチングさせ、実績を作っていくことから検討することとした。それを通じて、行政の視点からセクター計画・事業の実施においてコミュニティで優先順位づけされた事業をいかに取り込むことが有益なのかという条件整理をすることで、他でも活用可能な制度枠組みにつながっていくことが期待される。

ただし、本プロジェクトでフォローできるのは、あくまでコミュニティで優先順位づけされた事業を行政の計画や予算と結び付けるところまでで、県レベルのセクターの包括計画の策定に反映していくことは本プロジェクト終了後の課題となってくるだろう。

<提言>

プロジェクトはコミュニティから優先順位づけされた申請をLGDGだけでなく、TASAFやセクタープログラムの計画・予算に取り込む可能性を検討すべきである。そのため、県のセクター担当官や県行政マネジメント・チーム、セクター省庁との対話を通じて既存の利用可能なリソースの量、その利用に係る意思決定メカニズム、コミュニティから優先順位づけされた申請と結び付ける可能性について、実態を把握することが必要である。

(5) 活動プロセスの中での成果・課題・教訓の共有 (Study Tour 含む)

<考察>

現在の予定では、アウトプット4のO&OD実施モデルのための条件提示はアウトプット1～3のすべての活動が終わってから取り掛かることになっている。しかし、プロジェクトの残り期間を考えると、今後の普及につなげていくための「普及可能な条件付き実証モデル」

を確立するには、あまりにも時間が少なすぎる。また、こうしたモデルを確立するためのパイロット活動の対象（主に県～村・コミュニティ）と、モデルを確立するために働きかける対象（主に中央）は異なるため、モデル確立のためにはモデルの構築プロセスにこれらのステークホルダーを巻き込み、その進捗の中で見えてきた成果や課題、教訓を共有しつつ、モデル確立のために必要な条件を、時間をかけて検討していく必要がある。

幸い、今回の中間レビューには PMO-RALG および MAFC 職員が団員として参加し、日本側とともにコミュニティの現場での変化を目の当たりにすることで、プロジェクトで提唱しようとしている O&OD 実施モデルの可能性を認識する機会となった。また、2011 年 4 月に実施された幹部クラスを対象にしたインドネシアへの技術交換事業は、スラウェシ地域開発能力向上プロジェクトの活動現場を視察し、そこに関わるインドネシアの県行政官、ファシリテーター、住民などの関係者の話から本プロジェクトで実施しようとしている O&OD 実施モデルがどういったものなのかを想起するうえで非常に有益な機会となった。

こうした機会に、中央、州、県の各レベルでプロジェクトの成果、課題、教訓を共有していくことが有用である。

<提言>

プロジェクト終了までに O&OD 実施モデルの条件を示していくために、アウトプット 2、3 の実施の過程で見えてきたグッドプラクティス、課題、教訓を共有、蓄積していくことが重要である。例えば、州の調整による各県の計画官およびセクター担当官の定期的な会合の機会があるし、また中央レベルでも各省の政策・計画局長会議のような機会に、セクターの政策・計画に働きかける意味でプロジェクトからグッドプラクティスや課題を発表することもできるだろう。プロジェクトがこうした様々なレベルでの機会を捉えていくことで、上位の省庁がセクター計画や予算を有効に活用していくための行動につながっていく可能性も出てくるだろう。

(6) プロジェクト延長の可能性

<考察>

プロジェクトは開始当初 3.5 年で計画されていたが、コミュニティでの活動の前提となるファシリテーター育成および社会的準備に係る作業を重要視し、期間を予定よりも多めにとってきた。これが中間レビュー段階でのコミュニティのオーナーシップの向上という正の変化につながっているが、逆にコミュニティで優先順位づけされた申請の計画・予算への取り込みには非常に時間が限定される結果となった。計画・予算策定スケジュールが毎年 10 月から 6 月くらいまでであることを考えると、プロジェクト期間が 2013 年 4 月までなので、2011 年度と 2012 年度の途中までの計画・予算策定と 2011 年度の途中までの事業実施しかフォローできないことになる。本来、計画・事業実施・モニタリング・評価といった一連のサイクルをフォローして初めてプロジェクトでめざす O&OD 実施モデルができることを考えると、プロジェクト期間の延長も検討していく必要があるだろう。

<提言>

現在の日本およびタンザニア側の投入規模、タンザニア政府の計画・予算サイクル、そしてカウンターパートの能力向上に係る時間を考慮すると、プロジェクト期間内にプロジェクトのアウトプットおよび目標を達成できるか不確定なことから、それらのいずれも欠けることなくプロジェクトの目標達成を担保するためには、プロジェクト期間を延長させる必要性について今後検討する必要がある。このことはプロジェクト終了6か月前に実施される終了時評価において最終的に判断されることになる。

6-2 プロジェクトの運営に係る考察・提言

(1) 関係者間のコミュニケーション

<考察>

本プロジェクトでは、めざすべき O&OD 実施モデルがどのようなもので、そのためにどういった姿勢で、どういった働きかけが必要になってくるかが必ずしも事前に明確になっていないために、関係者間で度重なる議論の機会をもってきた。しかしながら、議論の合意に至る前に活動スケジュールが始まることで専門家同士がすれ違うことがあること、タンザニア側のプロジェクトマネージャー、プロジェクトディレクターとの直接的な関与が不足することなどから、プロジェクトとしての意思決定がスムーズにいかないという問題を抱えている。

また、年間の PO はあるが、プロジェクト全体（3.5年）の PO が改訂されていないため、PDM 変更に伴い、プロジェクト全体期間を見渡した活動実施およびアウトプット達成のスケジュールも共有されていないという課題もあった。

<提言>

プロジェクト活動の成功はプロジェクトのマネジメント体制に依拠するものである。中間レビューでは、プロジェクト関係者間のコミュニケーションおよびモニタリングシステムに改善の余地が見られた。プロジェクト関係者の情報共有については、フォーマル、インフォーマルを含めたあらゆるコミュニケーション手段を確立し、定期会合を実施することを通じて、より強化していくことが必要である。また、プロジェクト期間にプロジェクトのすべてのアウトプットおよび目標を達成するための基盤として、PO を効果的に活用していくことが必要である。

(2) セクター省庁・案件との連携

プロジェクトで提示する O&OD 実施モデルが将来全国で有効に活用されるためには、セクター省庁が自身の計画の中でその有用性を認めることが不可欠となる。その意味で、地方行政能力向上というセクター横断的な案件であったとしても、具体的なセクターの観点から捉えなおし、時にはセクター省庁も積極的に巻き込んでいくことが有用である。

他方で、JICA では農業や保健といったセクターにおいて、計画策定・モニタリング・評価の強化に係る案件を実施している。ガバナンスという課題がセクター横断的な課題であるからこそ、そこから見えてきた教訓をプログラム・案件を超えてセクター案件に反映すべく情報共有を図り、時にセクター案件の活動と連携していく可能性を検討することも有用である。

(3) 業務実施契約型のプロジェクトマネジメント

本プロジェクトのように、コミュニティのオーナーシップを高めるという、時間的にも、活動の中身としても予測が難しいタイプの案件で業務実施契約による案件運営を行うことにより、以下のようなマネジメント上の難しさが明らかになった。JICA は、業務実施契約型でプロジェクトを運営する場合の利点・弱点・留意点等を考慮して、案件の性質に合わせた運営体制について、詳細計画策定調査の段階から入念に検討し、また実施の段階においても適切な運用を行う必要がある。

1) コミュニケーション形態

カウンターパートや住民たちが自ら判断し、行動する力や活動に対するコミットメントを高めていくには、自分たちで考えさせるよう働きかけることが重要になる。他方で、限られた期間内にモデルを構築し、それをガイドラインやマニュアルといった成果品にしていく場合は、時に日本人専門家からたたき台を提示して進めていくこともある。双方ともに大事な要素であるが、業務実施契約型の場合、直営型でのプロジェクト運営と比較して、時間の制約から、後者により力点が置かれる傾向があるために、結果的に前者を確保することが難しくなる懸念がある。

2) カウンターパートの関わり

プロジェクト終了後に日本人専門家なしでカウンターパートだけで事業をマネジメントしていくためには、プロジェクト期間中からカウンターパートが事業の全体を見渡して、日本人専門家と並走していくことが有用である。他方で、限られた期間と人員を考慮すると、日本人専門家・カウンターパートを含めて業務を分担して事業を実施して成果を出すことを重要視する。これも状況に応じてバランスを取っていくことが大事である。業務実施契約型の場合、契約期間内で成果を出すことが第一となるため、後者に傾倒しがちになり、契約期間後の持続可能性に結びつくキャパシティの強化が課題として残りがちになる。

3) 活動スケジュール

業務実施契約型の場合、契約更新時期に活動がストップしてしまうという制約が伴う。1年ごとの契約更新の場合、契約更新期間だけで約1.5か月、更新直前の精算および年次当初の準備により事実上活動ができない期間も合わせると、実質3か月程度活動に穴があくことになり、非常に大きな痛手となっている。

またコミュニティの状況や政策環境などの著しい変化に合わせる形で、迅速な意思決定をしていくことが求められるが、総括の現地活動期間が限られていると、意思決定のスピードが落ちる場合もある。

上記については、コンサルタント自身が成果品を作成する開発調査の場合はそれほど大きな問題ではなかったかもしれないが、カウンターパート自身が成果を上げ、その持続性を確保していくための仕組みを構築するという技術協力プロジェクトにおいては、非常に大きなマネジメント上の課題となっている。

(4) プログラムとプロジェクト

本プロジェクトは、タンザニアのLGRP2のコンポーネント3に位置づけられ、「地方行政改革支援プログラム」というJICAプログラムの中にも位置づけられているものである。そのため、プロジェクト目標を達成するためのマネジメントは当然重要になるが、一方でその

プロジェクト目標の達成が JICA プログラム、ひいてはタンザニアの改革プログラムにどう
いう意味をもつかというプログラムレベルの観点から、このプロジェクト期間の間に何を残
し、それをどうつなげていくのかを考えていくことが肝要である。そのうえで、LGRP2 全体
の動向を注視しつつ、プロジェクトの中だけでなく、政策アドバイザーや地方行政分野担当
の企画調査員とも連動して、プロジェクトで残していくものいかに付加価値を付けていく
かという、プログラムレベルでのマネジメントが重要になる。

6-3 プロジェクト終了後に向けた検討課題

<郡ファシリテーターの機能と業務量>

中間レビュー時点でファシリテーターや住民とのインタビューを通じて、本プロジェクトが住
民にポジティブな変化をもたらしていることが確認できたが、これは郡ファシリテーターがプロ
ジェクトで設定した1つの対象村に集中して(週3、4日程度)訪問し、住民たちをファシリテー
トしているからこそ起こったものである点は注意を要する。本来郡ファシリテーターは当該郡が
カバーするすべての村(4から10村程度)に入っていくことが求められることを考えると、プロ
ジェクト終了後も現在のような頻度で村やコミュニティに通うことを通常業務化することは困難
である。そのため、現在はコミュニティ住民の開発へのオーナーシップを引き出すファシリテー
ションの有効性を実感してもらう段階であり、プロジェクト終了後の持続性およびモデルの普及
可能性にかんがみると、郡ファシリテーターが現在のような頻度で通わなくてもコミュニティ住
民のオーナーシップをファシリテートしていける仕組みが必要である。

郡ファシリテーター人材そのものの増員も必要であるが、将来的にも大幅な増員を見込むこと
は難しいことを考えると、むしろコミュニティの中からリーダー的存在を見つけ出す(もしくは
自然と出てくる)ことで、その人材が地元のコミュニティ住民をファシリテートしていけるよう
にするほうがより持続的なコミュニティ開発のプロセスを維持していくことにつながるだろう。
将来的にはこのコミュニティファシリテーターが一定程度コミュニティ住民をファシリテートし、
行政官である郡ファシリテーターとの橋渡し役を担うようになれば、郡ファシリテーターの訪問
頻度を少なくしつつ、本来の機能を果たすことができることが期待される。

しかし、プロジェクトの残り期間でコミュニティファシリテーター人材を発掘し、ファシリ
テーターとなるまでに育成することは困難と思われる。調査団としての提言を出すには至らな
かったが、アウトプット2の活動の中でコミュニティファシリテーター候補となるような人材を
掘り起こし、どういった役割・機能を果たすコミュニティファシリテーターとなり得るか、郡ファ
シリテーターやコミュニティ住民とどういった関係を構築するかを検討することはできるだろう。

第7章 団長所感

- (1) 当該プロジェクトの基本的特徴として、以下の点が挙げられる。第1に本プロジェクトはタンザニア政府が進める“県レベルを単位とした地方分権体制を準備し、地方開発を進める目的を実現するという権限委譲による地方分権化（Decentralization by Devolution : D by D）長期計画に沿った JICA プログラム支援の一部を構成する事業の1つであり、第2に、当該プロジェクトでは“村落へのより効果的な行政サービスを志向する O&OD 計画策定事業の改善”を目的とする。
- (2) したがって、まずは D by D 長期計画、すなわち LGRP の妥当性についてマクロ分析・評価することが本中間レビュー調査の前提となるが、現時点においては当該 JICA プログラムに関わるポジション・ペーパーは提出されていない。いうまでもなく、D by D 計画そのものは LGRP 事業の進展を通じて実現されると仮定されているが、これは物事の一面であり、もう1つの一面である中央政府で行われている多くの政府改革プログラムの進展、およびそれを支える政治的な成熟度合への評価も合わせてみる必要がある。いうなれば、“タンザニア国家全体での地方分権化改革への意思”を評価するということである。当該分野でプログラム・アプローチを行っていく際には、以上のマクロ分析を通じた見通しに留意する必要がある。
- (3) 本プロジェクトは、現在の集権体制から分権体制へと移行する過程において、政策および体制・事業環境に整合した O&OD モデルの改善を提言することが求められている。具体的には、アウトプット1を通じて、地方開発のあり方・ビジョンを含む D by D 政策をファシリテーターに研修を通じてオリエンテーションしていくこと、アウトプット2においては対象村での活動を通じて内発的村落開発の事例を蓄積していくこと、アウトプット3では、地方自治体（県レベル）がより良い行政サービスを提供するための試行的実施事例を蓄積し、提示することが求められている。これらを実施するために、本プロジェクトでは地域社会開発概念（PLSD）が用いられている。
- (4) 上述（3）で示したプロジェクトのデザインは、PLSD の概念的なモデルから導き出されており、おおそ概念レベルではタンザニアの関連政策や事業環境に整合した事業計画が策定されているものと判断し得る。その一方で、分権化移行期特有の制度環境や地方自治体の力量は、現実には極めて流動的であると同時に、理想に対して実態が追い付かないという側面が極めて顕著である。よって、概念的なモデルを実際に事業を実施する環境へ当てはめるのには、困難が付きまとうのが実情である。結果的には、課題ニーズとそれに対するアプローチが明確な一般的な事業との比較においては、本プロジェクトは、“抽象的な”展開になるという傾向を纏わざるを得ない。
- (5) このように本プロジェクトは、“プロジェクト”としての形をもちつつ、同時に“プログラム”としての整合性を求められるという背景故に、評価5項目の観点からのレビューでは、やや消極的と思われる結果が導かれているが、これはプログラム・アプローチに位置づけられるプロジェクトという個別の背景に起因するものである。プロジェクトの個々のアウト

プットは、概念的な論理性・整合性の観点から企画・実施されているため、事業を実施する環境との整合性や効率性の観点について、異議を唱える者もいるかもしれないが、中長期的な視点で“プログラム・アプローチ”が確保されているか否かに最大の留意が払われるのが適当である。この点については、現在、JICAが進めるプログラム・アプローチの実際的あり方を示す“パイロット事例”として取り扱うことが妥当である。

(6) さらに、本プロジェクトが担う“プログラム・アプローチの中の個別プロジェクト”の本格的な実施については、JICAに十分な経験が蓄積されておらず、これを可能とする事業運営の手法や配慮に欠けることが往々にしてあり、専門家チームによる事業実施はもとより事務所による案件支援管理に支障が生じる可能性が予見される。例えば、当該案件が採用している業務実施契約型での事業実施においても“プログラム・アプローチの中の個別プロジェクト”実施に対する要件が十分に反映される環境・要件は設定されておらず、むしろ、専門家チーム、事務所、本部の関係者が“目的志向の姿勢”を堅持し、実際に手法を開発していく過程を踏まざるを得ないというのが現状である。したがって、関係者間のコミュニケーションが一層肝要であると思われる。なお、契約を担当する調達部との関係では事務所および担当者の調整機能が極めて重要である。

(7) 最後に、プログラム・アプローチに関わる想定シナリオについて述べる。上記(2)でも触れたが、いうまでもなく、現状のプログラムはタンザニア政府の長期政策・計画を基礎にしており、D by D政策が順調に進展することを伏線としている。しかしながら、D by Dという政策目標に関して、タンザニア社会と国家がその政策に耐え得るほどに成熟しているのか否かといった点については分析はなされていない。政策の継続性は、政治的意思に依存しているとはいえ、その成否や成果の度合いは社会の成熟度に依存している。今後のプログラム運営についてはこの原則的観点に留意しつつ、関連するプロジェクトの運営においても、それぞれの事業コンポーネントの戦術的あるいは戦略的位置づけを明確にし、そのことによって状況の変化に対応する修正可能性を担保する余地を残すことが極めて重要であると思われる。

付 属 資 料

1. PDM
2. M/M（合同評価報告書）
3. 評価グリッド

Annex 1: PROJECT DESIGN MATRIX

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

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

TARGET GROUP: Regional Task Forces (NFs/DFs), Ward Facilitators (WFs) and Village people in the target 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>	<p>1) Policy recommendations for O&OD improvement are accepted and internalized by MDAs, RSs, LGAs, and CSOs. 2) Increase in people's participation and capacity in community development endeavors through improved O&OD process. 3) Increase in the understanding and support of sector departments towards realization of community initiatives.</p>	<p>1) Relevant policy papers 2) WFs' report, and other available reports at different administrative levels 3) District Development Plans</p>	
<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>	<p>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.</p>	<p>1) Strategy prepared 2)-1 Optimum model report/ manual 2)-2 Policy recommendation paper 3) Strategy prepared</p>	

<p>Output 1 A functional training system is established for facilitators.</p>	<p>1.1 Complete budget arrangement required for facilitators' training and supportive supervision at 5 districts.</p> <p>1.2 Completion of training curriculum/training materials.</p> <p>1.3 Clarify role of stakeholders on training management system (curriculum development, training provision, evaluation and revision etc)</p>	<p>1.1 LGA plan and budget</p> <p>1.2 Training curriculum/materials</p> <p>1.3 Project report Training strategy document</p> <p>1.4 Training report</p> <p>1.5 LGAs' supervision reports, Interviews to WFs</p>	<p>1) LGCBG continues.</p> <p>2) Participatory approach is accepted by decision makers.</p>
<p>Output 2 An optimum implementation model of O&OD at the selected target villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated in the course of verification procedure.</p>	<p>2.1 WFs periodically visit and facilitate people in 10 target villages. .</p> <p>2.2 Changes in capacity of target villages and LGAs are measured in the following aspects and documented.</p> <p>1) people's capacity (knowledge, attitude, skills)</p> <p>2) organizational capacity in the target villages (function of CRP, community-based organizations and groups, village council)</p> <p>3) linkage between LGAs and target villages through WFs</p> <p>4) WFs' capacity (knowledge, attitude, skills)</p> <p>5) capacity of LGA staff concerned(knowledge, attitude, skills)</p> <p>6) function and structure of LGAs for community development</p> <p>2.3 O&OD Optimum model at village level together with policy recommendations are</p>	<p>2.1 WFs reports, and other available reports at different administrative levels</p> <p>2.2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assessment framework of capacity development - WFs reports - RTF reports on M&E - project reports on M&E <p>2.3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimum model report/ manual - Policy recommendation paper 	<p>1) Political stability will be maintained.</p> <p>2) Other sector initiatives do not distort CRP's motivation to work for the communities.</p>

<p>Output 3 An optimum model for effective support of the target LGAs in promoting community initiatives is elaborated in the course of verification procedure.</p>	<p>presented based on experience acquired through project activities.</p> <p>3.1 Change of mindset of LGA officers in supporting community initiatives in the target LGAs.</p> <p>3.2 Number of community priorities integrated into LGA plans based on community development plans.</p> <p>3.3 Necessary conditions for optimum model (e.g. financial, physical and institutional capacity, and mindset, etc.) are identified and documented.</p>	<p>3.1 -Project Reports and other available reports at different administrative levels. 3.2 - District Development Plan 3.3 - Optimum model report - Manuals - 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 (e.g. financial, physical and institutional capacity, and mindset, etc.) for replication of optimum model to LGAs are identified and documented through the Regional Task Force activities.</p>	<p>4.1 -Policy recommendation paper - Replication strategy - Optimum model report - Manuals</p>	<p>1) RSs maintain their supporting role to LGA.</p>
<p>Activities</p> <p>Output 1 <i>A functional training system is established for facilitators.</i></p> <p>1.1 Formation of the Training Task Force consisting of PMORALG, LGTI etc. 1.2 Develop financial arrangements for training along the LGA's budget cycle. 1.3 Introduce the Project strategy to the decision makers and Training Task Force.</p>		<p>Inputs</p> <p><u>Tanzanian side</u></p> <p>1) Counterpart personnel - PMO-RALG - RSs - LGAs - LGTI - NFs, DFs, WFs</p> <p><u>Japanese side</u></p> <p>1) Experts Major fields; - Participatory local social development - Training system development</p>	
<p>Precondition</p> <p>1) Government maintains D by D policy. 2) Government continues to promote O&OD as a sole community</p>			

<p>1.4 Analyse actual situation of level of capacity of RTFs (NFs/DFs) and WFs</p> <p>1.5 Analyse 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 RTFs (NFs/DFs) and evaluate their capacity by the Training Task Force</p> <p>1.11 Train selected WFs and evaluate their capacity by the Training Task Force</p> <p>1.12 Review and feedback for improvement of training system</p> <p>Output 2 <i>An optimum implementation model of O&OD at selected target villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated in the course of verification procedure.</i></p> <p>2.1 Formation of the Regional Task Force with selected members of RSs and LGAs each at 2 target regions for implementing activities in output 2, 3, and 4.</p> <p>2.2 Select target LGAs and villages.</p> <p>2.3 Support target LGAs to make required financial arrangements for effective O&OD process.</p> <p>2.4 Develop and verify an effective supportive supervision system from RTFs to WFs</p> <p>2.5 Develop base-line information based on the results of base-line survey in the target villages.</p> <p>2.6 Facilitate village people to clarify their roles and</p>	<p>2) Office accommodation</p> <p>3) Budget allocation (GOT, LGRP II, LGDG, LGCBG)</p> <p>- Local government planning and sector coordination</p> <p>- Others</p> <p>* Local expert</p> <p>2) Budget to compliment GOT budget</p> <p>3) Equipment</p> <p>- 1 Vehicle</p> <p>- Office equipment</p> <p>- Other if necessary</p> <p>4) Training of Counterpart personnel</p>	<p>development process.</p> <p>3) LGAs' financial and human resource conditions will not be worsened.</p>
--	--	---

<p>functions of each stakeholder in O&OD process.</p> <p>2.7 Support village people to raise their awareness and strengthen organizations for their development.</p> <p>2.8 Use pictorial materials to facilitate O&OD process.</p> <p>2.9 Facilitate village people to undertake O&OD process; formulate, implement, monitor and evaluate their development projects.</p> <p>2.10 Review and improve O&OD process including O&OD manuals and pictorial materials based on the experience in the target villages.</p> <p>2.11 Review the whole process of 2.1 to 2.10, and document lessons learnt.</p> <p>2.12 Share and consult the review results with stakeholders such as RSs, LGAs and others.</p> <p>2.13 Identify necessary conditions required for effective use of an O&OD model</p> <p>2.14 Prepare policy recommendations to replicate an O&OD model.</p>	<p><u>Output 3</u> <i>An optimum model for effective support of the target LGAs in promoting community initiatives is elaborated in the course of verification procedure.</i></p> <p>3.1 Review of actual situation of LGA's supportiveness to communities..</p> <p>3.2 Support target LGAs to strengthen coordination among sector departments.</p> <p>3.3 Support target LGAs technically and financially to take possible measures to arrange implementation setup of WFs.</p> <p>3.4 Support target LGAs to make financial arrangements for effective O&OD process.</p> <p>3.5 Support target LGAs to develop a mechanism (e.g simplified format) for accommodating community priorities into their planning and budgeting process.</p>
---	---

<p>3.6 Review and improve O&OD process including O&OD manuals and pictorial materials based on the experience in the target villages.</p> <p>3.7 Review the whole process of 3.1 to 3.6, and document lessons learnt.</p> <p>3.8 Share and consult the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.</p> <p>3.9 Identify necessary conditions required for effective use of an O&OD model</p> <p>3.10 Prepare policy recommendations to replicate an O&OD model.</p> <p><u>Output 4</u> <i>Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage of O&OD model.</i></p> <p>4.1 Propose replication strategy of an O&OD model</p> <p>4.2 Share the experience and policy recommendations with stakeholders such as Central Government, RSs, LGAs, DPs, and CSOs.</p>		
---	--	--

