

タンザニア連合共和国  
地方自治研修能力強化計画  
プロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成 22 年 10 月  
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構  
タンザニア事務所

タン事
JR
10-001

## 序 文

「地方自治研修能力強化計画プロジェクト」は、2007年10月24日に署名・交換された討議議事録（Record of Discussions: R/D）に基づき、タンザニア連合共和国（以下、タンザニア）において、多くの研修機関によって地方自治体職員対象に提供されている研修を首相府地方自治庁が総合的に管理し、より良い研修実施に向けた戦略を策定する能力の強化を目的に実施してきています。

今般、プロジェクト協力期間の終了を2010年12月に控え、独立行政法人国際協力機構（JICA）は、2010年6月7日から6月26日までの間、終了時評価調査団を派遣し、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目標達成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、協議議事録に添付することにより関係者間で確認されました。

最後に、本調査にご協力とご支援を頂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22年10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（プロジェクト位置図）

写 真

略語表

終了時評価結果要約表（和文・英文）

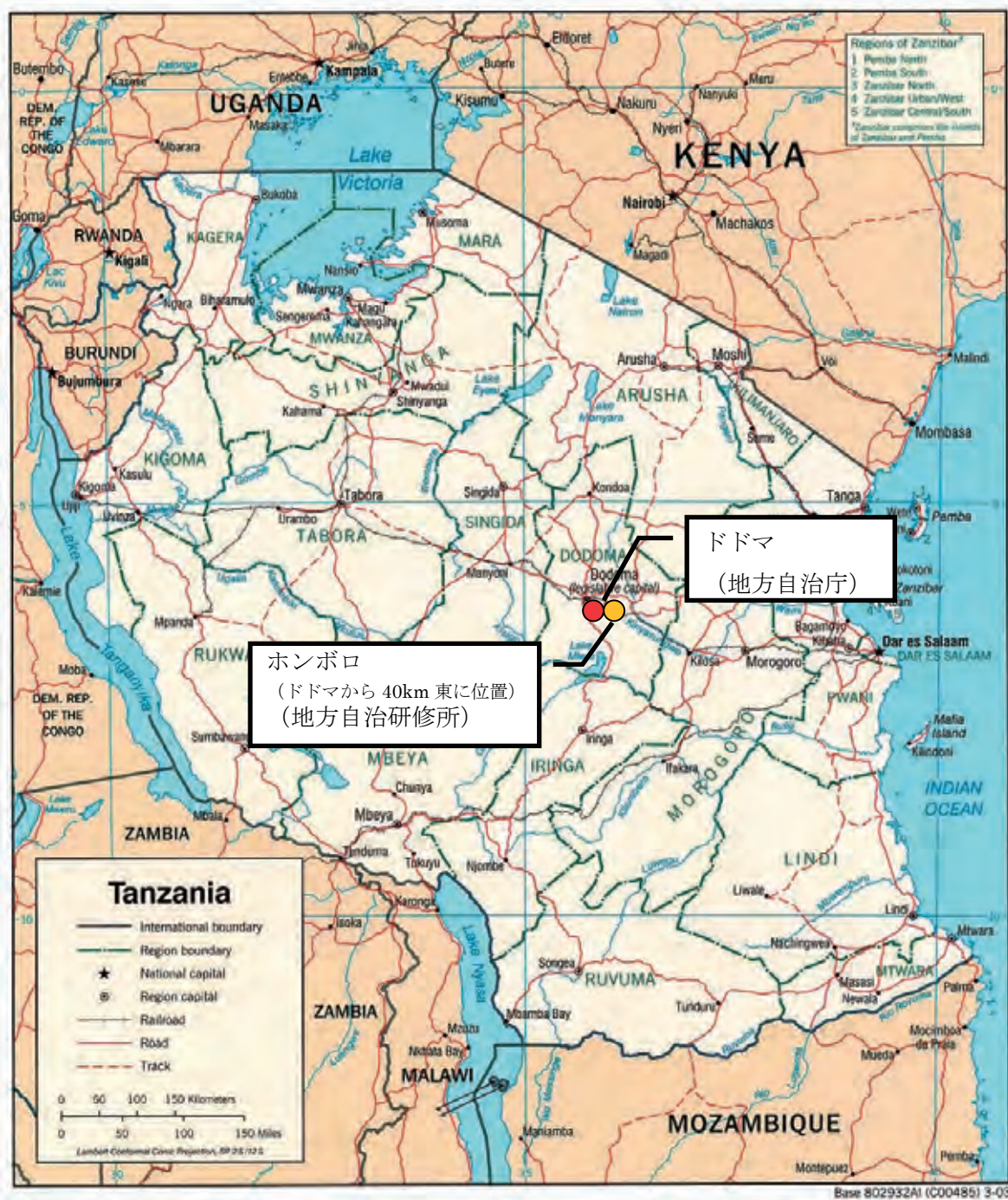
第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 主要面談者	3
第2章 プロジェクトの概要	5
2-1 プロジェクトの概要（終了時評価時点）	5
2-2 当初計画（協力開始前）	5
2-3 協力アプローチ	6
2-4 技術移転のターゲット	8
第3章 評価の方法	9
3-1 評価の枠組み	9
3-2 評価5項目	10
第4章 プロジェクトの実績	11
4-1 投入の実績	11
4-2 成果の実績	11
4-3 プロジェクト目標の達成度	14
4-4 プロジェクトの実施プロセス	14
第5章 評価結果	18
5-1 妥当性	18
5-2 有効性	19
5-3 効率性	20
5-4 インパクト	21
5-5 持続性	22
5-6 結 論	22

第6章 提言と教訓	24
6-1 提言	24
6-2 教訓	25

付属資料

1. PDM	29
2. Minutes of Meetings	33
3. 評価グリッド	64

# プロジェクト位置図





第3回合同調整委員会の様子。終了時評価結果及び提言が承認された。



地方自治研修所の現在の外観。次々と新しい校舎や寮が建設されている。

## 略 語 表

C/P	Counterpart	カウンターパート
DCQA	Department of Coordination and Quality Assurance (of LGTI)	(地方自治研修所) 調整・品質管理部
HRMTF	Human Resource Management Taskforce	人材管理タスクフォース
HRTF	Human Resource Taskforce	人材タスクフォース
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人 国際協力機構
LGRP	Local Government Reform Programme	地方行政改革プログラム
LGTI	Local Government Training Institute	地方自治研修所
LTI	Lead Training Institution	中核となる研修機関
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussions	討議議事録
TZS	Tanzanian Shilling	タンザニア・シリング
WGITS	Working Group for Implementation of Training Strategy	研修戦略実施ワーキンググループ

## 終了時評価結果要約表（和文）

<b>1. 案件の概要</b>	
国名：タンザニア連合共和国	案件名：地方自治研修能力強化計画プロジェクト
分野：ガバナンス—地方行政	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：タンザニア事務所	協力金額（評価時点）：1億3,000万円
協力期間： 2008年5月～2010年12月	先方関係機関：首相府地方自治庁（Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government）
	日本側協力機関：特になし
他の関連協力：地方自治庁へのアドバイザー派遣（2002～2007）、国別研修「タンザニア国地方行政改革プログラム研修」（2002～2006）、現地国内研修による郡・村レベルの行政長官の能力開発（2001～2008）、開発調査「地方自治体参加型計画策定プロセスの改善調査」（2006～2008）、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（2009～2013）	
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<p>タンザニア連合共和国（以下、タンザニア）は、政治的、財政的、行政的な権限を中央から地方自治体に委譲することを目的とした地方分権化を推進し、2000年から地方行政改革プログラム（LGRP）を実施している。これにより、住民に一番近い地方自治体が地域特有の条件・ニーズに合った行政サービスを実施することができることをめざしている。</p> <p>しかし、改革に着手してから約10年が経過し、法整備や制度設計で進展があるものの、地方自治体指導層のリーダーシップの欠如、権限や予算の受け皿となる地方自治体のキャパシティの低さがボトルネックとなり実施の面で課題を抱えている。地方自治体職員の能力強化については、一義的には各自自治体の責任の下にあり、中央から配賦された予算を基に職員育成計画を作成し、必要な策を講じることになっているが、一方で、自治体のニーズに合った研修を適時適切に提供できるような効果的な研修の仕組みを国全体として構築することは、中央政府の重要な役割であり、首相府地方自治庁が担うことになっている。</p> <p>地方自治庁は、地方自治体向けの研修枠組みを見直す必要があるとして、そのための支援をわが国に要請し、2007年10月に討議議事録（Record of Discussions：R/D）の署名・交換が行われ、地方自治庁地方自治体局人事課をカウンターパート（C/P）として、2008年5月より2010年12月までの2年7カ月の予定で本「地方自治研修能力強化計画」プロジェクトが開始された。</p> <p>今次の終了時評価調査は、2010年12月のプロジェクト終了を控え、タンザニア側と合同で終了時評価調査を行い、これまで実施した協力について、当初計画に照らし、プロジェクトの活動実績、プロジェクト目標達成度等について評価を行い、協力期間終了後の対応方針について協議することを目的として実施された。</p>	
<b>1-2 協力内容</b>	
(1) 上位目標	
地方自治体のニーズに合った研修が、戦略的に、十分調整され、持続的な方法で実施される。	
(2) プロジェクト目標	
地方政府職員を対象としたより効果的な研修の仕組みが導入されることで、地方自治庁の研修運営管理に係る能力が強化される。	



### (3) アウトプット

1. 地方自治庁主導により、地方自治体向け研修戦略（以下、研修戦略）のための組織横断的な調整システムが構築される。
2. 地方自治庁によって研修戦略が策定され、関係者に周知される。
3. 「中核となる研修機関（LTI）」に選ばれた機関において、研修運営管理業務を実施していくための基盤が整備される。

### (4) 投入（評価時点）

日本側：

長期専門家派遣	1名（地方行政/業務調整）
短期専門家派遣	3名（研修戦略策定、カリキュラム・教材作成、組織管理）
研修員受入れ	4名
機材供与	360万円
ローカルコスト負担	1,849万6,000円（28万9,000タンザニア・シリング）*

\*2010年3月末時点。C/P 第三国研修、一部供与機材購入費含む

タンザニア側：

C/P 配置	延べ7名
土地・施設提供	長期専門家用執務室、短期専門家用執務室/執務スペース、会議室、カンファレンスホール
ローカルコスト負担	光熱水道費

## 2. 評価調査団の概要

調査者	団長/総括：長谷川 敏久（JICA タンザニア事務所 次長） 計画管理：山本 美奈子（JICA タンザニア事務所 所員） 地方行政：Honorina Ng'omba（JICA タンザニア事務所 在外専門調整員） 評価分析：房前 理恵（財国際開発高等教育機構 国際開発研究センター主任）		
調査期間	2010年6月7日～2010年6月26日	調査区分	終了時評価

## 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見込み

＜アウトプット1：地方自治庁主導により、地方自治体向け研修戦略のための組織横断的な調整システムが構築される＞

プロジェクトは、タンザニア政府の地方行政改革プログラムフェーズII（LGRP II）の諮問機関である人材管理タスクフォース（HRMTF）を地方自治体向け研修に係る組織横断的な調整委員会として活用することに成功した。さらに、プロジェクトの支援により研修戦略の実施のため、地方自治庁の部局間及び同庁と地方自治研修所（LGTI）との調整を図る研修戦略実施ワーキンググループ（WGITS）が設立された。プロジェクトによるこれらの活動は研修実施におけるLGRP IIとのアラインメントを強く意識したものである。これらの事実から、関係機関間の調整システムは予定どおり構築されたと判断できる。

ただし、プロジェクトが既存の政府側組織として活用した上記HRMTFは、その存在基盤であるLGRP IIの開始が遅れたことから活動は停滞した。これが本件の最重要成果品である研修戦略（成果2）を、すべての関係者の十分な合意形成の下に策定するという本アウトプットの

本旨を十分に達成できたとはいいい難い面があることも指摘しておかねばならない。

<アウトプット 2：地方自治庁によって研修戦略が策定され、関係者に周知される>

2010年3月に研修戦略の最終ドラフトが HRMTF の会合に提出され、5月に地方自治庁次官により承認された。さらに、戦略実施アクションプランのドラフトが 2010年3月に作成され、研修実施を担う WGITS も設立された。ステークホルダーに対する同戦略の普及活動はまだ行われていないが、プロジェクト終了までに計画されているワークショップの開催により達成される見込みである。

<アウトプット 3：中核となる研修機関（LTI）に選ばれた機関において、研修運営管理業務を実施していくための基盤が整備される>

LTI として、LGTI が 2009年11月に地方自治庁次官により正式に認定された。認定に先立ち7月には研修の管理、監督に関する新しい業務を担う調整・品質管理部（DCQA）が LGTI 内に設置され、LTI 3 年計画のドラフトが策定された。LTI として研修管理運営業務を担っていくため、LGTI はカリキュラム・教材開発をひとつとおり経験し、その手法を取りまとめたマニュアルが策定された。また、地方自治庁からの研修運営管理機能移管に関するワークショップも実施された。プロジェクトの残りの期間内に、新しい機能を担うための具体的なノウハウや手法についての標準化手続きの準備が予定されており、それをもって基盤整備は完了する見込みである。

## (2) プロジェクト目標の達成見込み

本プロジェクトはこれまでに、研修戦略の策定、地方自治体に対する研修に係る助言委員会としての HRMTF の活用、地方自治庁の部局間及び LGTI の間の内部調整メカニズムとしての WGITS の設置、研修提供の管理・監督役としての LTI の設置により、研修実施のための新しい枠組みを構築したが、枠組みはまだ動き始めて間もなく、地方自治庁の協力・調整能力は向上し始めたところである。LTI としての機能を担うための LGTI の再編成は進捗をみせており、新しい責務を果たすのに必要な標準化手続きの準備がまだ残っているが、プロジェクト期間内に終了する予定である。これらの実績から、プロジェクト目標は期間内に達成される見込みであると判断できる。

## 3-2 評価結果の要約

### (1) 妥当性

本プロジェクトのプロジェクト目標、上位目標は、タンザニア政府の地方分権政策と整合性が高く、また、地方自治庁のニーズと合致していること、タンザニア政府の地方自治セクター・プログラムである LGRP II へのアラインメントを意識し、同プログラムに貢献するアプローチを採っていること、日本の援助政策との整合性も高いことから、本プロジェクトの妥当性は高い。

### (2) 有効性

本プロジェクトは、地方自治体に対する研修提供の新しい枠組みを導入し、地方自治庁の組織横断的調整能力は向上し始めている。新しい枠組みにおいて中心的役割を担うべき LTI が機能するためには、残りのプロジェクト期間において引き続き準備が必要であるが、プロ

プロジェクト目標は期間内に達成される見込みである。アウトプットからプロジェクト目標に至る外部条件（研修戦略が依って立つべき上位政策である公務員研修政策が策定されること）が満たされていないが、特に大きな影響は考えにくいことから、本プロジェクトの有効性は高いと判断できる。ただし、評価のベースとなるプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)が作成されたのが終了時評価4カ月前の2010年2月であり、この時点でプロジェクトの達成指標が明確になったことに留意する必要がある。

(3) 効率性

プロジェクトのアウトプットはプロジェクト終了時まで達成される見込みであるが、C/Pの他業務による多忙さ、外部条件であるLGRP IIの始動の遅れ、当初のプロジェクトデザインに起因するプロジェクト目標達成に直接貢献しない活動の存在など、実施プロセスにおいて起こったさまざまな問題が活動の効率性に影響を与え、プロジェクトマネジメントの負担となったことから、本プロジェクトの効率性は中程度と判断される。

(4) インパクト

研修戦略が策定され、新しい研修提供の仕組みができあがって間もないため、上位目標の達成見込みは現時点では予測が困難であるが、プロジェクトにより策定された研修戦略が効果的に実施されることにより、達成の可能性が高まる。一方、これまでにプロジェクトが与えた正の影響として、プロジェクトがLGRP IIの諮問機関であるHRMTFを活用したことにより、同タスクフォース(TF)の活発化に貢献したことが挙げられる。

(5) 持続性

本プロジェクトの効果は、いくつかの課題が適切に対処されることにより持続性が高まると考えられる。本プロジェクトの効果継続、更にはインパクトの発現に不可欠である研修戦略の効果的実施には、新しい枠組み、メカニズムの浸透が大きな意味をもつ。したがって、持続性の確保には、その役割を担うWGITSの活発な活動が非常に重要である。また、WGITS同様に重要な役割を担うLTIに対する予算の確保、さらにLTIが効果的に機能していくためにDCQAの能力強化が必要である。地方自治庁においては、プロジェクトの効率性を阻害する一因となってきたC/Pの他業務の負担が、組織改編、業務見直しによって軽減することが期待される。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクトは、HRMTFの活用を通じ既存の機構を活用して上位プログラムであるLGRP IIとのアラインメントを確保するとともに、新しいメカニズムであるWGITSを設置し、関係者間の調整機能を更に強固にした。これらを通じ、地方自治庁の調整能力が高まった。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトの活動の遅れやプロジェクト当初計画のあいまいさなどの問題は、2度の運営指導を通じたプロジェクトの軌道修正、計画の具体化により対処されており、プロジェクトの成功に大きく貢献している。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

プロジェクトの当初計画の範囲が期間に比較し大きかったこと、プロジェクト当初 PDM が作成されておらず、内容にあいまいな部分を残したままであったことなどから、プロジェクトマネジメントが難しくなり、効率性に影響を与えた。

#### (2) 実施プロセスに関すること

地方自治庁の C/P が他の業務で多忙であり、また、会議開催許可を得るのに非常に時間がかかるなど、組織的な問題がプロジェクトの効率性に影響を与えた。

当初、成果 1 に係る研修戦略策定の議論のプラットフォームとなることを想定していた HRMTF は、会議調整が困難であったため、十分な開催頻度が確保できず、また出席者が集まらず機能不全に陥った。そのため、急遽、戦略の素案についてメンバーから個別にフィードバックを受けるという形にアプローチを変更せざるを得なくなった。このアプローチの変更により、予定の倍以上の時間をかけて戦略は最終的に承認されたものの、関係者間の異なる利害関係を公式の場で調整するという意味でのコンセンサス形成過程は十分とはいえなかった。コンセンサス形成というプロジェクトの最も本質的な成果達成のために、プロジェクト終盤に、地方自治庁内にこの役割を担う組織横断的（LTI を含む）機構として WGITS を設置することとしたが、この軌道修正への対応が遅延したことはプロジェクトの効率性を阻害した要因である。

### 3-5 結論

本プロジェクトはタンザニア政府の地方分権化政策、地方自治庁のニーズに合致したものである。特に、本プロジェクトは地方自治体に対する研修戦略を策定し、それを実施するメカニズムを構築したことにより、地方分権化政策の実現プロセスに大きく貢献したといえる。今後重要なことは、調整された研修システムが実現し、ひいては地方自治体職員の能力改善につながるよう、地方自治庁をはじめとする関係機関がプロジェクトにより構築されたメカニズムを確実に機能させていくことである。そのためには、研修運営管理に関し中核的な役割を期待される LTI の更なる能力向上が必要である。

### 3-6 提言

本プロジェクトの成果を踏まえて、タンザニア政府が今後展開すべき活動の 3 本柱は以下のとおりである。

- 完成した研修戦略を着実に実施すること。また、各セクターを巻き込んだ形で更に発展させることを含め、将来的には必要に応じて更なる適正な改定を行うべきである。
- LTI が、求められる役割と機能を適正に果たせるように能力・組織強化を行うこと。
- 受益側である地方自治体が、適正にその職員の研修ニーズを把握し、それを基に人材育成計画を策定し、その成果を業務向上に最大限に活用できるよう体制を整備すること。

これらを踏まえ、更に細かな提言を以下のとおり 3 つのフェーズに分けて示した。

<プロジェクト終了までに実施すべきこと>

- (1) 10月の総選挙までに、研修戦略の普及を完了すること。ただし、地方自治体に余計な期待を抱かせないように、段階的实施に向けたスケジュールも合わせて提示すること。
- (2) LTIが研修管理業務を遂行するための予算が確保されるよう引き続き対応すること。また、現在中間レビューを行っているLGTIの5カ年戦略書の中でDCQAの役割を明記すること。
- (3) LTIの基盤整備の総仕上げとして、地方自治庁から移管された業務に係る手続きの標準化を進めること。また、地方自治庁から継続的な支援を行うこと。
- (4) 活動予算については、関係者間で計画段階から十分な議論を尽くし、双方の負担を明らかにすること。

<プロジェクト終了まで、及びプロジェクト終了後においても実施すること>

- (5) WGITSのメンバーは誰一人欠けることなく、定期的に集まって研修戦略実施のモニタリングと評価を行い、上記の戦略を着実に実施すること。
- (6) 地方自治庁人事課の役割はますますその重要性を増しているにもかかわらず、同課の職員数は業務量と責任に比して極端に少ない。地方自治庁は同課の増員を検討すべきである。
- (7) 研修戦略の諮問を行うHRMTFは、地方自治庁とその他の機関とがさまざまな 이슈について話し合う有益な場であり、地方自治庁はLGRP IIを実施していくなかで、組織的な取り組みとしてその機能を強化すべき。
- (8) 地方自治庁の関連部局は、地方自治体における人材育成に関するプロジェクト/業務の情報共有を適時・適切に行い、避けられる重複は避け、組織全体として効率的に業務を遂行すること。

<プロジェクト終了後において実施すること>

- (9) 研修戦略を将来改定する際には、今回含めなかったセクター省庁が地方自治体に直接提供する技術研修の要素を含めることが望ましい。
- (10) 研修戦略の全面的な普及についてはプロジェクト終了後、地方自治庁が責任をもって行うこと。
- (11) DCQAがLTIとしての機能を全面的に担えるようになるためには、組織及び個人の両方の面で更なる能力強化と経験を積む必要がある。地方自治庁はそのためのLTI支援の環境を整備すること。
- (12) 活動3.2の成果物である研修開発マニュアルは、DCQAの中に蓄積し、今後の活動において広く活用すること。

### 3-7 教訓

- (1) 実施機関のキャパシティ・ディベロップメントを目的としたプロジェクトの場合、事前の調査では詳細が詰めきれず、能力強化の度合いがあいまいであったり、協力期間に比して高い目標を設定することは協力準備時点ではやむを得ない面もあるが、そのような場合はプロジェクト開始後なるべく初期の段階で目標値を設定し関係者でイメージを共有する一方で、モニタリングを徹底し、定期的に指標を確認するなど、柔軟かつ丁寧なプロジェクトマネジメントが必要である。そのため、PDMを用いたマネジメントが有効であり、小規模プロジェクトの場合であってもPDMを省略すべきではない。

(2) 本プロジェクトでは、研修戦略策定のための調整メカニズムの構築という成果に対し、プロジェクト開始以前から存在した既存のタスクフォースを活用しようと試みたが、同タスクフォースは、そのそもそもの存在目的である LGRP II の開始が遅れたため思ったように機能していなかった。このため本件では同タスクフォースに当初の目的に沿った機能が望めなかったことから、関係者との個別のコンサルテーションを通じて戦略を策定する方法を採った。しかし、調整メカニズムを構築するそもそもの目的は、研修戦略に関して関係者が議論を尽くして納得のうえで合意するというコンセンサスビルディングの場の提供であったはずである。その調整メカニズムを経ずに戦略書が策定されたことで、形としての成果を求めるあまり、本質的な成果を見失ってしまったことが悔やまれる。この経験から、類似のプロジェクトを実施するにあたっては、まず既存の組織・機構の活用を検討することは間違いではないが、その組織・機構がプロジェクトの求めている機能を発揮できないと分かった時点で、目的達成のために他の代替策に切り替えるという決断を迅速に行うことが重要である。

(3) 本プロジェクトでは、C/P 側からのローカルコスト負担がほとんどなかった。毎年度の活動計画を立てる際に合わせて予算計画についても C/P と議論がされておらず、加えて、相手国政府の予算サイクルを念頭に置いて、次年度の予算要求時期の前に議論を行う必要があったが、協力期間の後半に慌てて対応したが遅かった。コストシェアリングのためには、プロジェクト開始直後に予算について双方の責任を明確にすることが肝心である。その際は、相手側にどこまでを求め、日本側でどこまでカバーするべきか、プロジェクトごとの状況や同セクターで実施している他案件等の状況も踏まえて、協力開始時にその基準を明確にしておく必要がある。他方、プロジェクトを進めるにつれて、当初計画では予期しなかったが、プロジェクト目標達成に不可欠な活動が出てくることは珍しいことではない。こうした場合には、双方が話し合っって柔軟な対応を行う余裕も必要である。

## 終了時評価結果要約表 (英文) Summary of the Terminal Evaluation

<b>I. Outline of the Project</b>	
County: The United Republic of Tanzania	Project title: The Project for Capacity development for Local Government Training
Issue/Sector: Local Governance	Cooperation scheme: Technical Cooperation Project
Office in charge: JICA Tanzania Office	Total cost : JPY 130 million
Period of Cooperation: (R/D) May 2008 - December 2010	Partner Country's Implementing Organization: Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government
	Supporting Organizations in Japan: None
Related Cooperation: Dispatch of Local Governance Advisor (2002-2007), "Country-focused Training" Local Government Reform Programme in Tanzania" (2002-2006), In-country trainings for Ward Executive Officers, Mtaa Executive Officers, Village Executive Officers (2001-2008), The Study on Improvements of Opportunities and Obstacles to Development Planning Process (2006-2008), Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance (2009-2013)	
<p><b>1 Background of the Project</b></p> <p>The Government of Tanzania (GoT) has pursued the Decentralization by Devolution (D by D) policy through local government reform. They are facing a number of challenges in implementing the policy, such as low awareness of the policy among the government officials and lack of leadership and capacity on the part of Local Government Authorities (LGAs).</p> <p>The Japanese government has been providing support to the government of Tanzania in line with Local Government Reform Programme (LGRP) aiming at capacity development for improved service delivery at Local Government Authorities under "the Technical Cooperation in Capacity Development for Local Government Training" (hereinafter called "the project") The project started in May 2008 and expected to end in December 2010. Implementing partners of the project is Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) and Japan International Cooperation Agency (JICA).</p> <p>Based on the recognition that development of absorptive capacity of the LGAs is an utmost priority, the project has supported the efforts of PMO-RALG to build an effective training provision system. The new system envisages the introduction of a Lead Training Institution (LTI) that is expected to play a leading role in LGA training and the transfer of major functions on administration of training provision along with the budget from PMO-RALG to LTI, which would allow PMO-RALG to focus on policy-making and strategy formulation.</p> <p>There are two experts currently working in the project: a long-term expert on local governance is based in PMO-RALG; and a short-term expert on institutional management is supporting the transfer of functions from PMO-RALG to LTI.</p>	

## 2 Project Overview

### (1) Overall Goal

Demand-driven training for Local Government is implemented in a strategic, well-coordinated and sustainable way.

### (2) Project Purpose

Capacity of PMO-RALG (HQ, LTI) to manage training for LGAs is improved by installing more efficient framework for training provision.

### (3) Outputs

1. Inter-institutional coordination system for LGA training strategy led by PMO-RALG is established.
2. A comprehensive mid-term strategy for LGA training is developed by PMO-RALG and shared with stakeholders
3. Foundation to function as the Lead Training Institution is established in selected institution.

### (4) Inputs

Japanese Side:

Long-term Expert	1 (Local Governance / Project Coordinator)
Short-term Expert	3 (Training Strategy Development, Curriculum/Material Development and Institutional Management)
Trainees received	4
Equipment	JPY 3.6 million
Local Cost	JPY 18.5 million (TZS 289 million )*

\*The expenses for C/P training and some equipment are included.

Tanzanian Side:

Counterpart	7
Land and Facilities	Office space for experts and necessary facilities, meeting rooms and conference halls.

## II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	<p>Tanzanian side:</p> <p>Ms. Salock S. Musese (Team Leader) Director, Organizational Development, PMO-RALG</p> <p>Mr. Lucius Mwenda (Evaluation Analysis) Senior Human Resource Officer, Division of Administration and Personnel</p> <p>Japanese side:</p> <p>Mr. Toshihisa Hasegawa (Team Leader) Senior Representative, JICA Tanzania Office</p> <p>Ms. Minako Yamamoto (Project Planning) Representative, JICA Tanzania Office</p> <p>Ms. Honorina Ng'omba (Local Government Specialist) In-house consultant (Governance), JICA Tanzania Office</p> <p>Ms. Rie Fusamae (Evaluation Analysis) Program Officer, International Development Research Institute, Foundation for Advanced Studies on International Development</p>
----------------------------	---



Period of Evaluation	June 7th to June 26th, 2010	Type of Evaluation	Terminal Evaluation
<b>III. Results of Evaluation</b>			
<b>1 Project Performance</b>			
<b>(1) Achievement of Outputs</b>			
<b>Output 1: Inter-institutional coordination system for LGA training strategy led by PMO-RALG is established.</b>			
<p>The project has utilized Human Resources Management Taskforce (HRMTF), which was formed under LGRP II, for inter-institutional coordination on LGA training, and also has set up the Working Group for Implementation of the Training Strategy (WGITS) as an internal coordination mechanism among different divisions of PMO-RALG and LGTI. By installing such mechanisms with a view to firm alignment with LGRP II, it can be concluded that an inter-institutional coordination system for LGA training strategy has been established.</p>			
<b>Output 2: A comprehensive mid-term strategy for LGA training is developed by PMO-RALG and shared with stakeholders.</b>			
<p>The Training Strategy was developed and approved by the Permanent Secretary of PMO-RALG in May 2010. The first draft of the action plan for implementation of the Strategy was prepared in March 2010 and WGITS has been established for internal coordination in implementing the Strategy. Though dissemination of the Strategy has not yet taken place, workshops are planned for the remaining period of the project.</p>			
<b>Output 3: Foundation to function as the Lead Training Institution is established in selected institution.</b>			
<p>LTI was officially appointed by Permanent Secretary of PMO-RALG in November 2009, and prior to the appointment, the Department of Coordination and Quality Assurance (DCQA) was established to coordinate actors in the new training provision system and assure quality of training. Following the establishment, a three years Strategic Plan for LTI was prepared. In order to administer training provision, LTI has learnt in the project a method/mechanism to develop curriculum and materials, and official transfer of the functions from PMO-RALG to LTI took place in a workshop. The foundation to function as LTI will be established when the remaining activities for development of standardized procedures on the new responsibilities are completed.</p>			
<b>(2) Achievement of Project Purpose</b>			
<p>The project provided a new training framework for training provision for LGAs by developing the Training Strategy for LGAs, utilizing HRMTF as an advisory board for LGA training, appointment of LTI to administer and oversee training provision, and establishing WGITS as an intra-coordination mechanism among divisions of PMO-RALG and LTI. The capacity of PMO-RALG on inter-institutional collaboration and coordination has just begun to improve under this new framework. On LTI's part, the restructuring of LGTI to perform the new functions as LTI has been in progress. It will be completed in the remaining period of the project when standardized procedures are developed and therefore it can be concluded that the Project Purpose is expected to be achieved before termination of the project.</p>			

## **2 Summary of Evaluation Results**

### **(1) Relevance**

The relevance of the project is high. Both the Project Purpose and the Overall Goal of the project are consistent with the Decentralization by Devolution (D by D) policy of the Tanzanian Government, and in line with the needs of PMO-RALG, which has been facing challenges towards improvement in management of training for LGAs. It has contributed to the efforts of LGRP II by producing one of the intended outputs under the programme and by ensuring alignment of the project with it in various ways. The project is also in line with Japan's Country Assistance Program for Tanzania as well as JICA's Country Assistance Strategy toward Tanzania, both of which prioritize the area of local government reform for assistance.

### **(2) Effectiveness**

The effectiveness of the project can be evaluated high. The project introduced a new training framework for training provision for LGAs. Under the new framework, the capacity of PMO-RALG on inter-institutional collaboration and coordination has begun to improve and the restructuring of LGTI to perform the new functions as LTI has been in progress and is planned to be completed by the end of the project period. Though an important assumption that the Training Policy for the Public Service is enforced is not met, it is not very likely to have a significant impact on the new framework.

On the other hand, it should be born in mind that this evaluation is based on the project plan that was elaborated in the form of the PDM only 4 months before the evaluation study.

### **(3) Efficiency**

Efficiency of the project is evaluated fair although the outputs are expected to be produced by the end of the project term. All the three expected Outputs of the project are likely to be produced by the project completion. However, there were various issues that affected efficiency of the project including: hectic schedule of PMO-RALG's C/Ps; delay in the launching of LGRP II, which is an Important Assumption described in the PDM; and ambiguity and ambitiousness of the original design of the project. Those problems have made project management more complex and time-consuming, though the project responded to most of the problems in flexible manners.

### **(4) Impact**

The new system for training provision for LGAs has just been introduced under the project. The prospects for the achievement of Overall Goal depend largely on the effective implementation of the Training Strategy, for which the availability of the required funds is critical.

A positive impact of the project has been observed. The project utilizes the HRMTF, which was set up under LGRP II, as an advisory board for the implementation of the Training Strategy and thereby it has been facilitating activities of the TF, which would otherwise not have been as much active.

### **(5) Sustainability**

The effects of the project are likely to be sustained if some issues are handled properly. Sustainability of the project depends on successful implementation of the Training Strategy and in this regard, the effectiveness

of WGITS will have to be ensured. With regard to LTI, an equally important actor in implementing the Strategy, securing the budget and developing the capacity to perform the new functions are of critical importance. On the side of PMO-RALG, reduction of workload of the Human Resources Section of Division of Local Government (DLG) will enhance sustainability of the project effects.

### **3-3 Factors that promoted realization of effects**

#### **(1) Factors concerning the Planning**

The project ensured its alignment with LGRP II through utilization of an existing mechanism under LGRP II and also enhanced internal coordination at PMO-RALG by setting up a new mechanism, namely the WGITS. In this way, the coordination capacity of PMO-RALG on LGA training provision has been improved.

#### **(2) Factors concerning the Implementation Process**

The monitoring mission dispatched by JICA twice contributed to a great extent to the achievement of the project. The mission effectively coped with problems the project encountered in the course of implementation, such as the delay in project activities and ambiguousness of the original project plan, by making adjustments to the original project plan and elaborating it in the form of PDM.

### **3-4 Factors that impeded realization of effects**

#### **(1) Factors concerning Planning**

Ambitious and ambiguous design of the project made project management very difficult and affected the efficiency of the project implementation.

#### **(2) Factors concerning Implementation Process**

PMO-RALG's organizational problems such as heavy workload of DLG personnel and time-consuming process of obtaining permission for holding meetings, have sometimes hampered smooth implementation of the project.

### **3-5 Conclusion**

The project is relevant to the Tanzanian government policy towards D by D and serves the needs of PMO-RALG. It has indeed contributed to the realization process of the policy by producing concrete results such as development of the Training Strategy for LGAs and setting up a mechanism to implement it.

It is imperative for all the concerned parties to ensure that the mechanism established through the project will function towards a well-organized, coordinated training system and ultimately improved capacity of LGA staff. In view of that, the further capacity development of LTI is required to perform the expected role for LTI under the Training Strategy.

### **3-6 Recommendations**

#### **Activities to be carried out during the remaining period of the project**

- (1) Dissemination of the Training Strategy to RSs and LGAs as soon as possible.
- (2) Follow-up on the budget request made for DCQA and incorporation of the new roles of LTI into the current LGTI Strategic Plan.

- (3) Discussions among PMO-RALG, LGTI and JICA about the issue of cost-sharing.
- (4) Continued assistance from PMO-RALG to LTI

**Activities to be carried out by the end of the project and continued after the project period.**

- (1) WGITS ensure participation of all the concerned stakeholders in its meetings.
- (2) It is desirable for PMO-RALG to consider the possibilities of staff increase at DLG-HR
- (3) PMO-RALG seeks the ways to organize HRMTF meetings more efficiently.
- (4) Divisions of PMO-RALG share information on all the capacity building projects.

**Activities to be carried out after the project period.**

- (1) PMO-RALG covers training activities by sector ministries in the Training Strategy and discuss opinions from RSs and LGAs at higher platform during implementation of the Training Strategy.
- (2) PMO-RALG continues to mainstream the Training Strategy, and provides a clear document indicating mandate of LTI and considers incorporating this in the Act.
- (3) LTI strengthens its capacity with support from PMO-RALG and PMO-RALG ensures support for them.
- (4) PMO-RALG and LTI fully utilizes the outputs from Activity 3.2(procedure for curriculum development)

**3-7 Lessons Learned**

- (1) Accurate contents of the project have to be defined in an early stage of a project and reviewed from time to time during its implementation.
- (2) There is a question whether alternative structures should be sought in order to achieve intended objectives if an existing structure is not functioning.
- (3) All arrangements regarding management of fund and project activities should be clearly defined and transparent in order to facilitate cost-sharing and ownership of the recipient country.
- (4) Flexible financial measures should be considered when a project finds some additional activities necessary to achieve its objectives.

# 第1章 終了時評価調査の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯

タンザニア連合共和国（以下、タンザニア）は、政治的、財政的、行政的な権限を中央から地方自治体に委譲することを目的とした地方分権化を推進し、2000年から地方行政改革プログラム(LGRP)を実施している。これにより、住民に一番近い地方自治体が地域特有の条件・ニーズに合った行政サービスを実施することができることをめざしている。

しかし、改革に着手してから約10年が経過し、法整備や制度設計で進展があるものの、地方自治体指導層のリーダーシップの欠如、権限や予算の受け皿となる地方自治体のキャパシティの低さがボトルネックとなり実施の面で課題を抱えている。地方自治体職員の能力強化については、一義的には各自治体の責任の下にあり、中央から配賦された予算を基に職員育成計画を作成し、必要な策を講じることになっているが、一方で、自治体のニーズに合った研修を適時適切に提供できるような効果的な研修の仕組みを国全体として構築することは、中央政府の重要な役割であり、首相府地方自治庁が担うことになっている。

地方自治庁は、地方自治体向けの研修枠組みを見直す必要があるとして、そのための支援をわが国に要請し、2007年10月に討議議事録(Record of Discussions : R/D)の署名・交換が行われ、地方自治庁地方自治体局人事課をカウンターパート(C/P)として、2008年5月より2010年12月までの2年7カ月の予定で本「地方自治研修能力強化計画」プロジェクトが開始された。

今次調査は、2010年12月のプロジェクト終了を控え、タンザニア側と合同で終了時評価調査を行い、これまで実施した協力について、当初計画に照らし、プロジェクトの活動実績、プロジェクト目標達成度等について評価を行い、協力期間終了後の対応方針について協議することを目的に行われ、2010年6月23日、合同評価レポートを合同調整委員会(Joint Coordinating Committee : JCC)に提出し、ムセセ組織開発局長と長谷川 JICA 終了時評価調査団長との間で評価調査内容に関するミニッツの署名・交換が行われた。

## 1-2 調査目的

- (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス(Project Design Matrix:PDM)に基づき、これまでのプロジェクト活動の進捗状況及び実績を確認する。
- (2) プロジェクトの活動及び成果について、評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性)の観点から評価を行う。
- (3) 上述評価結果を受けた提言・教訓について、タンザニア側 C/P と共通認識を形成する。

### 1-3 調査団の構成

#### 日本側調査団の構成

氏名	担当分野	所属
長谷川 敏久	総括	JICA タンザニア事務所 次長
山本 美奈子	計画管理	JICA タンザニア事務所 所員
Honorina Ngomba	地方行政	JICA タンザニア事務所 在外専門調整員
房前 理恵	評価分析	財団法人国際開発高等教育機構 国際開発研究センター主任

#### タンザニア側調査団の構成

氏名	担当分野	所属
Ms. Salock S. Musese	Team Leader	Director of Organizational Development PMO-RALG
Mr. Lucius Mwenda	Evaluation Analysis	Senior Human Resource Officer Department of Administration and Personnel

### 1-4 調査日程

日順	月日	曜日	行程
1	6月7日	月	房前団員（評価分析） 成田発 → ドバイ
2	6月8日	火	ドバイ → ダルエスサラーム着
3	6月9日	水	JICA 事務所表敬・打合せ 人事院へのヒアリング調査
4	6月10日	木	JICA 事務所打合せ アイルランド大使館、スウェーデン大使館へのヒアリング調査 下田専門員、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専門家との打合せ
5	6月11日	金	移動 ダルエスサラーム → ドドマ
6	6月12日	土	プロジェクト専門家との打合せ
7	6月13日	日	資料作成
8	6月14日	月	プロジェクトC/P との打合せ 地方自治庁側評価チームとの打合せ（評価方針確認）
9	6月15日	火	C/P らへのアンケート・ヒアリング調査
10	6月16日	水	地方自治研修所（LGTI）表敬訪問 C/P らへのアンケート・ヒアリング調査 山本団員、ンゴンバ団員移動（ダルエスサラーム → ドドマ）
11	6月17日	木	地方自治庁側評価チームとの打合せ（日程確認） 団内打合せ

12	6月18日	金	調査分析
13	6月19日	土	調査分析
14	6月20日	日	団内打合せ
15	6月21日	月	団内打合せ 長谷川総括移動（ダルエスサラーム → ドドマ）
16	6月22日	火	地方自治庁側評価チームとの協議 （調査結果、評価分析結果説明）
17	6月23日	水	合同調整委員会（JCC）
18	6月24日	木	移動 ドドマ → ダルエスサラーム JICA 事務所報告
19	6月25日	金	房前団員 ダルエスサラーム発 → ドバイ
20	6月26日	土	ドバイ → 成田着

#### 1-5 主要面談者

(1) 人事院（President's Office Public Service Management）

Mr. Erasmus G. B Minja                      Principal Economist

(2) 首相府地方自治庁（Prime Minister's Office-Regional Administration and Local Government）

Ms. Salock Musese                              Director of Organizational Development（組織開発局長）

Mr. S. Kahitwa                                      Ag. Director of Local Government（地方自治体局長代理）

Ms. Helen R. Macha                              Asst. Director, Human Resource Section, Division of Local  
Government（地方自治体局人事課長）

Mr. Victor Kategere                              Asst. Director, Division of Organizational Development

(3) 地方自治研修所（Local Government Training Institute : LGTI）

Dr. Kisusu    Ag. Rector

Mr. Asajile L. Muwambambale              Head of Department of Coordination and Quality Assurance (DCQA)

Mr. Yusuph Mashala                              Section of Short Courses, DCQA

Ms. Magdalena Katunzi                        Section of Quality Assurance, DCQA

Mr. Deusdetus Bahati                            Section of Coordination, DCQA

(4) ドナー関係者

Ms. Jennifer Matafu                              Senior National Programme Officer. Local Governance,              Embassy  
of Sweden

Ms. Florida Henjeweale                        Governance Advisor, Embassy of Ireland

(5) JICA 関係者（敬称略）

下田 道敬    国際協力専門員

古川 美晴	JICA タンザニア事務所 企画調査員（地方行政）
鈴木 淳介	地方自治研修能力強化計画プロジェクト 地方行政/業務調整専門家
佐々木 雅子	地方自治研修能力強化計画プロジェクト 地方自治研修所組織強化専門家
藍澤 淑雄	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 総括
柿崎 芳明	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 参加型地域社会開発専門家



## 第2章 プロジェクトの概要

### 2-1 プロジェクトの概要（終了時評価時点）

- (1) 協力期間：2008年5月1日～2010年12月15日（2年7カ月間）
  
- (2) 相手国実施機関：首相府地方自治庁 地方自治体局人事課  
相手国協力機関：同上 組織開発局  
同上 州行政局  
地方自治研修所（LGTI）
  
- (3) 目 標
  - 1) 上位目標  
地方自治体のニーズに合った研修が、戦略的に、十分調整され、持続的な方法で実施される。
  
  - 2) プロジェクト目標  
地方政府職員を対象としたより効果的な研修の仕組みが導入されることで、地方自治庁の研修運営管理に係る能力が強化される。
  
- (4) 成 果
  - 1) 地方自治庁主導により、地方自治体向け研修戦略（以下、研修）の包括的戦略策定のための組織横断的な調整メカニズムが構築される。
  - 2) 地方自治庁によって研修戦略が策定され、関係者に周知される。
  - 3) 「中核となる研修機関（LTI）」に選ばれた機関において、研修運営管理業務を実施していくための基盤が整備される。
  
- (5) Project Design Matrix（PDM）  
付属資料1. に本プロジェクトのPDMを示す。

なお、本プロジェクトは小規模プロジェクトとして、協力開始前にPDMは作成されず、2007年10月のR/Dで合意されたMaster Plan（2-2参照）に基づいて実施されていた。しかし、プロジェクトマネジメント強化の必要性から、2010年2月にPDMが作成され、2010年6月に実施されたJCCで承認された。

### 2-2 当初計画（協力開始前）

- (1) 目標（変更なし）
  - 1) 上位目標  
地方自治体のニーズに合った研修が、戦略的に、十分調整され、持続的な方法で実施される。

## 2) プロジェクト目標

地方政府職員を対象としたより効果的な研修の仕組みが導入されることで、地方自治庁の研修運営管理に係る能力が強化される。

## (2) 成果（下線部分がのちの変更箇所）

- 1) 地方自治庁主導により、地方自治体向け研修戦略（以下、研修）の包括的戦略策定のための組織横断的な調整メカニズムが構築される。
- 2) 地方自治庁によって研修戦略が策定され、関係者に周知される。
- 3) 「中核となる研修機関（LTI）」に選ばれた機関の研修能力が強化される。

活動 - LTIを選定する

- LTIの組織・課題分析を行う

- 研修プログラム、カリキュラム策定、Training of Trainers、モニタリング・評価システム確立、情報公開等の能力を強化する

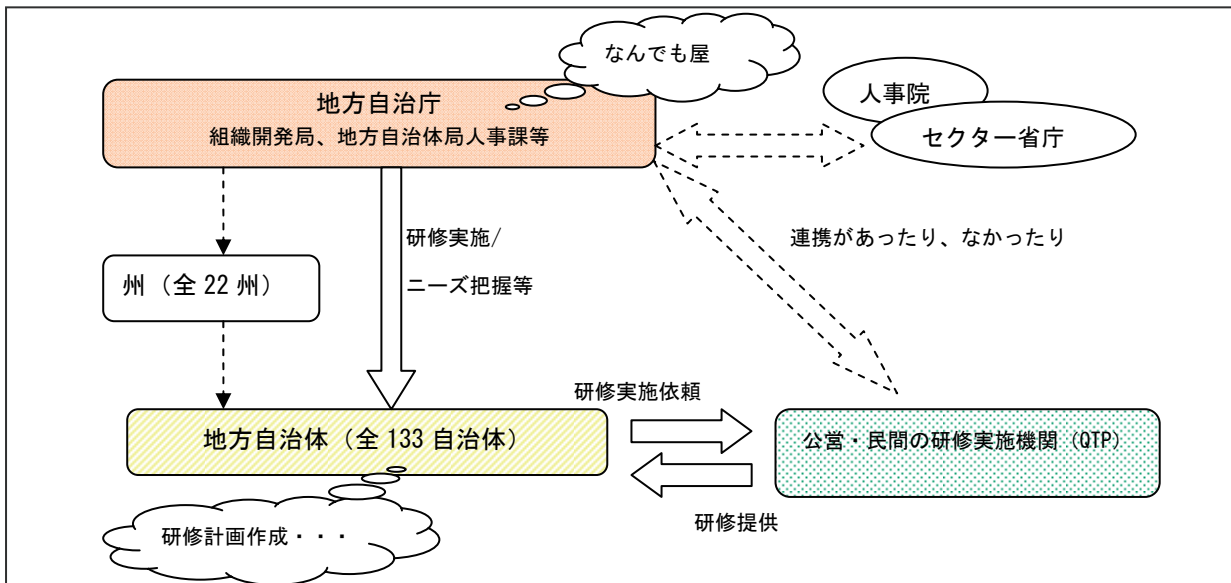
- 研修をパイロット的に実施する

## 2-3 協力アプローチ

本プロジェクトの構成は、成果2の研修戦略策定を中心に据えて、その前後を成果1と成果3でサンドイッチ型に補完することで、プロジェクトとしてのより包括的な成果を発現しようとしたものである。すなわち、戦略策定の前には、関係者が納得のいくまで議論を尽くし、戦略の方向性に関するコンセンサスを獲得し、各関係者・機関の関係性を明確に規定することを成果1とし、戦略策定後には同戦略の中で重要な役割を担うこととなる「中核となる研修機関（LTI）」の機能強化を行うことを成果3とすることにより、持続性を高める効果も期待していた。

研修戦略の策定は、プロジェクトの芯ともいえる活動であり、課題分析から草稿、承認に至るまでに、実に2年間もの期間を要した。長い時間をかけて多くの関係者の意見を反映してできあがった研修戦略は、地方自治体において、効率的、効果的かつ平等性を重視した研修の実施を推進するための指針・基準・優先順位を示すものとなっている。特に、地方自治体を取りまく関係各機関（地方自治庁、州政府、地方自治体、研修提供者等）が担う役割と責任が初めて定義され、これらの関係機関の中心に位置する組織として新たに「中核となる研修機関（LTI）」を設立することが規定されている（以下、図2-1概念図参照）。

<現状>



<研修戦略における構想>

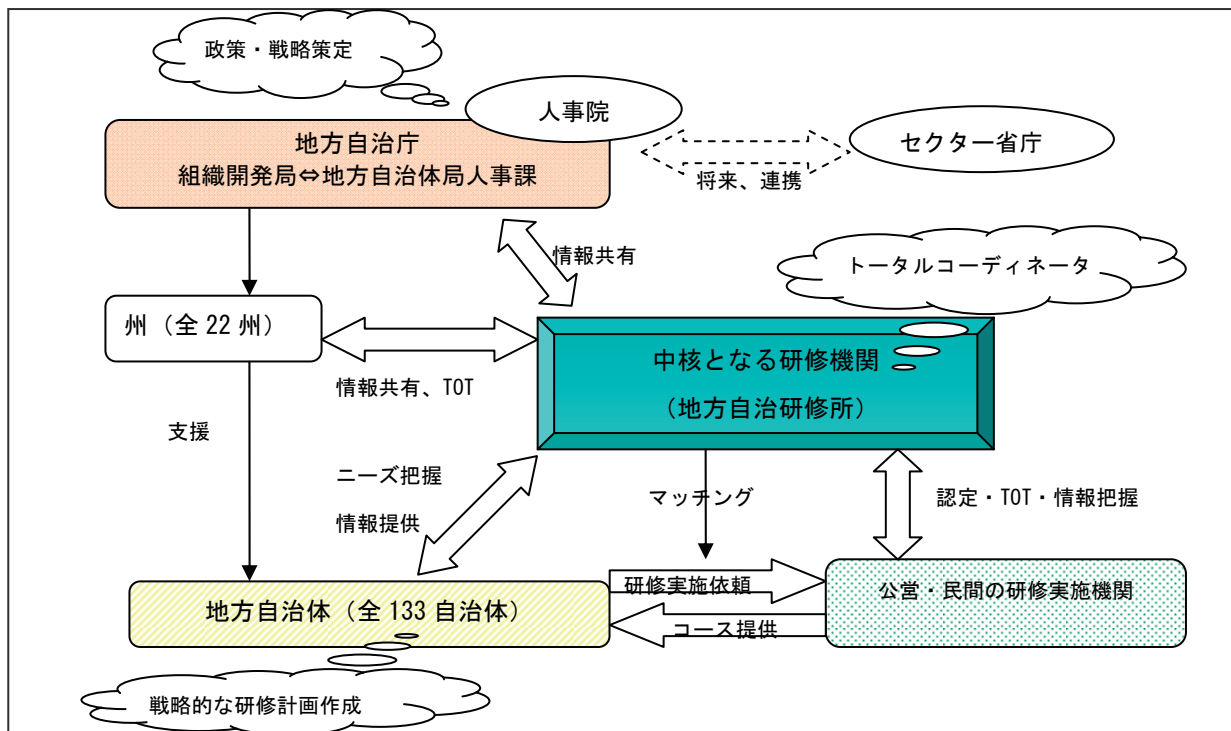


図 2-1 概念図

LTI となる機関については、プロジェクトを進めていくなかで選定することとなっており、官・民合わせていくつかの候補機関に対する調査を行った結果、2009年11月に地方自治研修所（LGTI）が正式にLTIとして任命された。LGTIが選ばれた理由は、地方自治体を統括する地方自治庁の下部組織であり、中心的な役割が担えると期待されたこと、設立目的として地方自治の実現に向けた地方自

治体職員の育成を明確に掲げており、既に研修機関としての実績を備えていたこと等が挙げられる。これを受けて、LGTI では、LTI の業務を担う調整・品質管理部（Department of Coordination and Quality Assurance: DCQA）が設置された。

LTI が担うことになる業務については、研修戦略の中で、関係各機関との調整、研修の質の管理、研修提供者及び州政府職員に対する Training of Trainers（TOT）、他の研修提供機関では実施できない実務研修と定義されているが、もともと地方自治庁が行っていた業務が含まれていることから、LTI 設立の第 1 段階として、地方自治庁にある機能やノウハウを LTI に移管することから着手することとなった。本プロジェクトでは、地方自治庁からの移管の促進と、そのノウハウが LTI に内包化されることにより、成果 3 の基盤整備が完了することを関係者間で確認している。

## 2-4 技術移転のターゲット

### (1) 地方自治庁に対する能力強化

図 2-1 が示すとおり、これまで地方自治庁では全 133 自治体を対象とした研修関連のあらゆる事務を直接行っており、効果的な研修の仕組みとは程遠かった。本プロジェクトでは、そのうち多くの事務を LTI に移管することで、地方自治庁が本来の役割である政策策定に専念できる環境を整備するとともに、戦略策定においては、現状把握能力や分析能力、文書作成能力等の技術移転を行った。また、そのようにしてつくられた研修戦略が真に実現可能なものとなるよう、関係者との合意形成のプロセスが最も大事であることを強調している。

地方自治庁においては、地方自治体の人事（研修を含む）を管轄する部署が複数にまたがっており、特に組織開発局と地方自治体局人事課の間の分担があいまいで、かつ、部局間の障壁から情報共有が十分に行われてこなかった。本プロジェクトでは、地方自治体局人事課が実働部隊となっているが、人事課のみではプロジェクトが骨抜きになるおそれがあると考え、組織開発局を含む 3 つの部署から C/P を任命し、自治庁全体としてプロジェクトを推進する体制を整備した。特に複数の部局の調整役となる人事課においては、事業の実施能力に加えて調整能力が求められ、専門家による丁寧なコンサルテーションを行っている。

### (2) LTI に対する能力強化

本プロジェクトでは、プロジェクト目標が示すとおり、地方自治庁の能力強化を第一の目的としており、LTI の能力強化は、地方自治庁がこれまで担っていた研修管理に係る業務の受け皿として基盤整備を行うことをターゲットとしている。また、LTI の能力強化は本来、地方自治庁が行うべきであるとの考えに基づき、地方自治庁を主体とした LTI 支援体制を整備することを基本方針としつつ、オンザジョブ・トレーニング(OJT)や定例会議によるきめ細かな進捗確認を行い、定期的なワークショップ開催や第三国研修等で能力開発を図っている。

LTI は新しくつくられた組織であり、文字どおりゼロからの出発であることから、組織の設立、業務分掌の作成、周辺環境整備から始まり、業務計画の作成、地方自治庁からの業務移管、業務の標準化等を活動として行っている。

## 第3章 評価の方法

### 3-1 評価の枠組み

本評価調査では『JICA 新事業評価ガイドライン』に沿って、評価調査時点でのプロジェクトの計画達成状況、実施プロセスを PDM（付属資料 1. 参照）に基づいて把握・検証し、その結果に対しタンザニア政府側と合同で評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から価値判断を行った。これらの結果を踏まえ、対象プロジェクトに関し、関係者に対する提言を策定するとともに教訓を抽出した。結果は合同評価報告書（付属資料 2.）に取りまとめて JCC にて報告を行い、また、タンザニア側とミニッツを締結した。

具体的な調査方法は次のとおりである。

#### (1) 文献資料調査と評価デザインの検討

国内において、技術協力プロジェクト実施運営総括表、プロジェクトチーム作成の実績表、専門家業務完了報告書、実施協議に係る議事録（R/D）、運営指導調査資料、その他プロジェクト関連資料の精査を行った。これを踏まえ、PDM（2010年2月作成）に基づき、評価デザインを検討した。デザインの検討にあたっては、評価設問を設定し、設問に対して必要な情報、情報収集方法を評価グリッド（付属資料 3.）に取りまとめた。

#### (2) 質問票作成・配布

評価グリッドに基づき、地方自治庁、地方自治研修所（LGTI）の C/P に対してそれぞれ質問票を作成し、専門家を通じて配布した。

#### (3) インタビュー調査、資料入手による情報収集

評価分析団員、計画管理団員により、ダルエスサラームにて関係政府機関、開発パートナーの職員らに対し、インタビューを実施した。また、他団員に 1 週間先行して現地ドドマに入った評価分析団員が C/P 及びタンザニア側評価委員、専門家に対し上記調査方法につき説明を行うとともに、質問票回収及びインタビュー調査を実施した。調査対象者は次のとおりである。

##### 1) ダルエスサラーム

- 人事院の人材管理タスクフォース（Human Resource Management Taskforce: HRMTF）メンバー
- スウェーデン国際開発協力庁、アイルランド大使館の HRMTF メンバー
- 「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」専門家、JICA 国際協力専門員（ガバナンス・地方行政）
- JICA タンザニア事務所企画調査員（地方行政）

##### 2) ドドマ

- 地方自治庁の C/P 3 名（プロジェクトマネジャーを除く他の 2 名のうち 1 名は不在、1 名は情報システム担当のため省略）

- LGTI の C/P 1 名とその他の関係職員 2 名
- 地方自治庁のプロジェクト関係部局の局長（評価委員）
- LGTI 所長
- 長期専門家（地方行政/業務調整）、短期専門家（組織管理）

(4) 収集データの分析、分析結果に基づく評価判断

評価調査団全員が現地調査入りした後、既に収集された情報を分析し、タンザニア側の評価委員、C/P とともにプロジェクトのこれまでの活動実績及び実施プロセスを検証し、評価 5 項目に基づいて評価を行った。評価結果は合同評価報告書（付属資料 2.）に取りまとめた。

(5) タンザニア側との協議とミニッツの署名

評価結果を JCC にて報告し、タンザニア側と協議を行ったうえでミニッツ（付属資料 2.参照）に署名した。

### 3-2 評価 5 項目

上述のとおり評価 5 項目の観点から本プロジェクトの評価を行った。各評価項目の内容は次のとおりである。

1) 妥当性

プロジェクトの必要性、優先度、手段としての妥当性を問う視点。

2) 有効性

プロジェクトの成果とプロジェクト目標の達成度を検証し、プロジェクトの効果を問う視点。

3) 効率性

投入（コスト）と成果の達成状況とを比較し、プロジェクトの実施の効率性を問う視点。

4) インパクト

プロジェクト実施によりもたらされる長期的・間接的効果（上位目標の達成見込み含む）や波及効果、その他の正・負の影響を問う視点。

5) 持続性

政策・制度面、組織面、財務面、技術面等の観点から、プロジェクト終了後の効果の持続性を問う視点。

## 第4章 プロジェクトの実績

### 4-1 投入の実績

#### (1) 日本側投入

##### 1) 専門家（付属資料2の Annex II 参照）

これまでに1名の長期専門家（地方行政/業務調整 25MM）及び3名の短期専門家（研修戦略策定 4MM、カリキュラム・教材作成 4MM、組織管理 2MM）が派遣されている。

##### 2) 機材供与（付属資料2の Annex III 参照）

プロジェクト活動用の車両1台、パソコン等のオフィス機材が供与された。

##### 3) C/P研修（付属資料2の Annex IV 参照）

4名のC/Pが2010年3月にシンガポールにてリーダーシップ・マネジメント研修を受講した。

##### 4) 現地業務費（付属資料2の Annex V 参照）

2009年3月末までに2億8,900万タンザニア・シリング（TZS. 1,849万6,000円<sup>1</sup>）が現地業務費として支出され、プロジェクト活動に係る旅費・手当、ローカルコンサルタント雇用、ワークショップ・会議開催、C/P 第三国研修、備品購入などに充てられた。

#### (2) タンザニア側投入

##### 1) C/P（付属資料2の Annex II 参照）

これまでにプロジェクトマネジャー1名、プロジェクトコーディネーター1名を含む延べ7名のC/Pが配置されている。ただし、プロジェクト開始当初の7名から1名減少し、終了時評価時点では6名となっている。

##### 2) 土地、施設等の提供

地方自治庁庁舎における専門家執務室、LGTIにおいては短期専門家執務スペースが提供された。また、プロジェクトによる会議やワークショップのため、同庁舎あるいは研修所内の会議室、コンファレンスホールが提供された。

### 4-2 成果の実績

成果に係る実績は次の表のとおりである。

表4-1 成果の達成状況

成果及び指標	実績
<成果1> 地方自治庁主導により、地方自治体向け研修戦略のための組織横断	成果1は達成された。 1.1 : LGRP II の開始が決まり、その諮問機関のひとつとして

<sup>1</sup> JICA 外貨換算レート表（2010年6月、1TZS = ¥0.064）に基づき計算。

<p>的な調整システムが構築される。</p> <p>&lt;指標&gt;</p> <p>1.1 HRMTF が地方自治研修の助言委員会として機能する</p> <p>1.2 研修戦略の実施において LGRP II 及び公務員研修政策に十分アラインしている</p> <p>1.3 戦略の内容と詳細を議論する研修戦略実施ワーキンググループが設立される</p>	<p>自治体の人材管理、組織開発分野の助言を行う HRMTF が本プロジェクトの後押しを得て 2009 年 7 月に始動した。</p> <p>具体的な役割はタームズ・オブ・レファレンス (TOR) 案 (次回会合で承認の予定) に規定され、そのなかには自治体において能力強化が必要な分野についての助言や研修戦略実施に係る助言が含まれる。これまでのところ 2 度の会合が開催され、研修を含む人材管理に係る議題について議論された。第 2 回会合では LGTI の LTI 認定が決定された。</p> <p>1.2 : 上述のとおり、地方自治体向け研修戦略実施に対する助言を行う機関として LGRP II の諮問機関である HRMTF が活用されることとなっている。戦略策定は LGRP II のコンポーネント 2 (地方自治体のキャパシティ・ディベロップメント) の成果のひとつであり、策定の際もドラフトが HRMTF の会合に提示されている。また、プロジェクトによって設立された研修戦略実施ワーキンググループ (Working Group for Implementation of Training Strategy: WGITS) は、LGRP II の上記コンポーネントの実施を支援することを意図している。</p> <p>ただし、プロジェクトが既存の政府側組織として活用した上記 HRMTF は、その存在基盤である LGRP II の開始が遅れたことから活動は停滞した。これにより、本件の最重要成果品である研修戦略 (成果 2) をすべての関係者の十分な合意形成の下に策定するという、本アウトプットの本旨を十分に達成できたとはいい難い面があることも指摘しておかねばならない。</p> <p>1.3 : 地方自治庁内の部局横断組織として、研修戦略の実施、LGTI の LTI としての能力構築を目的とした WGITS が 2010 年 2 月に設立された。</p>
<p>&lt;成果 2&gt;</p> <p>地方自治庁によって研修戦略が策定され、関係者に周知される</p> <p>&lt;指標&gt;</p> <p>2.1 地方自治体に対する研修戦略が策定される</p> <p>2.2 戦略実施のための具体的なア</p>	<p>成果 2 はほぼ達成された</p> <p>2.1 : 2010 年 3 月に研修戦略の最終ドラフトが HRMTF の会合に提出され、5 月に地方自治庁次官により承認された。ただし、戦略は現在国会承認待ちである公務員研修政策の下位文書として策定されており、国会において政策案に修正が入った場合は、戦略にも多少の修正が必要となる可能性がある。</p> <p>2.2 : 戦略実施アクションプランのドラフトが 2010 年 3 月に</p>



<p>クシヨンプランが策定される</p> <p>2.3 戦略実施のためのワーキンググループが設立される</p> <p>2.4 研修戦略及び地方自治体研修の新しい提供システムに対するステークホルダー間の理解度</p>	<p>作成され、今後、LGTIにおけるレビュー、WGITS 会合における修正（LGRP II のアクションプランの反映）を行うことが予定されている。</p> <p>2.3：上記 1.3 参照</p> <p>2.4：ステークホルダーへの戦略の普及活動はまだ行われていない。プロジェクト終了までにワークショップの開催が計画されているが、10月に総選挙が予定されているため、実施が困難となる可能性がある。</p>
<p>&lt;成果3&gt;</p> <p>中核となる研修機関（LTI）に選ばれた機関において、研修運営管理業務を実施していくための基盤が整備される</p> <p>&lt;指標&gt;</p> <p>3.1 LTI が選定され、新しい業務を担う部署が設立される</p> <p>3.2 カリキュラム・教材開発の方法が導入され、機能する</p> <p>3.3 地方自治庁から LTI へのノウハウ・方法の移転度</p>	<p>成果3はほぼ達成された</p> <p>3.1：LTIは2009年11月に地方自治庁次官により正式に認定された。認定に先立って7月にLTIとして研修の管理・監督に関する新しい業務を担う調整・品質管理部（DCQA）がLGTI内に設置され、4名の人材が配置された。さらに、LTI3カ年戦略計画とそのアクションプランのドラフトが策定され、今後中間レビューが予定されている LGTI の5カ年戦略計画（2007～2012）に組み込むことが計画されている。</p> <p>3.2：研修開発マニュアルのドラフトに沿った研修コース開発、教材開発、試行研修、研修パッケージ及び教材の修正を通じて、ひとつおりの方法が移転されたといえる。</p> <p>3.3：WGITSの会合において研修管理・監督に係る各機関（地方自治庁、LTI、州行政府）の役割分担が明確化された後、移転される機能についてのオリエンテーションを中心とした機能移管ワークショップが2010年5月に実施された。ただし、同ワークショップには移管される機能の多くを担ってきた地方自治庁の組織開発局が参加していない。ワークショップはいわば公式な機能移管ではあるが、今後も地方自治庁からLTIに必要な支援を行うことが合意されている。移管された機能を担うための具体的なノウハウや手法については、プロジェクトの残りの期間内にマニュアル等の標準化手続きの準備やOJT等を行うことが予定されている。</p>

### 4-3 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標はプロジェクト終了時までには達成される見込みである。終了時評価時点での実績は次の表のとおりである。

表4-2 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標及び指標	実績
<p>&lt;プロジェクト目標&gt;</p> <p>地方政府職員を対象としたより効果的な研修の仕組みが導入されることで、地方自治庁の研修運営管理に係る能力が強化される。</p> <p>&lt;指標&gt;</p> <p>1. 地方自治庁（HQ、LTI）の組織横断的協力、調整に係る能力</p> <p>2. LGTI が LTI としての役割と機能を担うために組織的に再編成される</p>	<p>本プロジェクトはこれまでに、地方自治体向け研修戦略の策定（成果 2）により研修提供にかかわる機関の役割と責務を明確にし、HRMTF を地方自治体研修に係る助言委員会として活用（成果 1）することにより、地方自治体研修について関係機関が議論する場を構築した。さらに、研修提供の管理・監督役として LTI を設置し（成果 3）、更に地方自治庁の部局間及び LGTI の間の内部調整メカニズムとして、戦略実施を担う WGITS を設置した（成果 1）。プロジェクトにより構築された研修実施のためのこの新しい枠組みはまだ動き始めて間もなく、地方自治庁の協力・調整能力は向上し始めたところである。</p> <p>LGTI の再編成は、2009 年 7 月の DCQA の設置以来進捗をみせている。これまでの実績としては、LTI、地方自治庁及び州行政の役割分担が明確化され、地方自治庁から LTI に移管されるメカニズム、手法、ツールが明確化され、地方自治庁によるオリエンテーションが行われた。組織再編成に必要な活動として、新しい責務を果たすのに必要な標準化手続きの準備が残っているが、プロジェクト期間中に完了する見込みである。</p>

### 4-4 プロジェクトの実施プロセス

プロジェクトの実施プロセスをプロジェクト計画、活動の実施状況、プロジェクトのマネジメント、C/P のオーナーシップの観点から検証する。

#### (1) プロジェクト計画

本プロジェクトは小規模プロジェクトであることから PDM は作成されず、2007 年 10 月署名の R/D の添付資料であるマスタープランに記載されている目標・成果・活動に基づいて作成された専門家ワーク・プランに従って実施された。しかし、R/D で合意されたマスタープランは、プロジェクトの範囲と活動内容の具体性の点で詳細を詰める必要がある内容になっていた。特に成果 3「LTI に選定された機関の研修能力が改善する」は、2 年 7 カ月という短いプロジェクト期間では達成が困難な成果であり、また、関連する活動の具体性も明確でない面があった。

そのため、2010年2月に実施した運営指導調査において、成果3のスコープと活動内容を具体化させるとともに、本プロジェクトの達成目標を明確にするためPDMが作成された。この時点でプロジェクト終了前10カ月を切っており、実際にLTIが選定され、既にいくつかの活動が開始された後であったため、当時の現状に合わせたスコープでPDMがつくられたことは否定できない。

## (2) 活動の実施状況

当初のワーク・プランに比し、多くの活動が遅れた。最大の原因は、地方自治庁で会議やワークショップを開催する手続きにかかる時間である。開催には次官の許可が必要であり、次官自身が非常に多忙で、出張など不在であることも多いため、許可を得るのに非常に長い時間がかかっていた。さらに、HRMTFの会合開催については、地方自治庁、各機関のメンバーの都合が折り合わず、また、地方自治庁がドドマ、他機関がダルエスサラームに拠点を置いていることから、日程調整が非常に困難であった。

C/Pがプロジェクト以外の業務で著しく多忙であることも活動の遅れの一因となっている<sup>2</sup>。C/Pがプロジェクトに割くことのできる時間は非常に限られており、C/P全員での共同作業は難しいことから、例えば研修戦略策定においては、専門家が個々のC/Pとの議論や書面によるコメント収集などを通じて素案を完成させており、予想以上の時間がかかった。

プロジェクトはこれらの問題に対し、会議申請を一括化するなどの工夫も行ったが、基本的にはワーク・プランの頻繁な変更をもって対処してきた。かかる変更は、上述のプロジェクト計画（本件の場合、R/D添付のマスタープラン）の問題やワーク・プラン自体における予見の甘さも起因しているが、活動の遅延を招いた問題の本質は地方自治庁の組織的なものであるため、本プロジェクトでコントロールすることは困難であったと思われる。

外部条件も活動に影響を及ぼした。LGRP IIが開始されることが、活動から成果に至る外部条件のひとつであったが、開始が当初予定より相当遅れたことから、LGRP（フェーズ I）の諮問機関であった人材タスクフォース（Human Resource Taskforce: HRTF）が活動休止状態にあり、LGRP IIの諮問機関としてHRMTFに改組され始動したのは2009年7月となった。本プロジェクトは初期段階からHRTFを地方自治体職員向け研修についての関係機関調整メカニズムとして活用することとし、HRTFを研修戦略策定のための議論の場とする予定であったが、会議調整に困難を来し、十分な開催頻度と出席者が集まらず機能不全に陥ったため、急遽、素案を作成してから、メンバーから個別にフィードバックを受けるという形にアプローチを変更せざるを得なくなった。HRMTFはその後始動したが、プロジェクトは、戦略策定過程で個別に議論するというアプローチを採ったことにより、関係者間の異なる利害関係を公式の場で調整するという意味でのコンセンサス形成過程が不十分であったと判断し、地方自治庁内にこの役割を担う組織横断的（LTIを含む）機構としてWGITSを設置することとした。軌道修正への対応が遅延したことは、特にプロジェクト前半の効率性を阻害した要因であるが、一方で、最終的に地方自治庁内に調整機構を設置したことにより、外部条件の影響を最小限にとどめることができ、成果1（地

<sup>2</sup> ただし、C/P側は多忙であっても活動の遅れには影響していないとしている。

方自治庁主導による、地方自治体職員向け研修戦略のための組織横断的な調整システムが構築される)の達成を促進したといえる。

### (3) プロジェクトマネジメント

プロジェクトには、開始当初は地方自治庁から以下のとおり人員が配置された（付属資料 2. の Annex II 参照）。

- ・ プロジェクトマネジャー：地方自治体局局長
- ・ プロジェクトコーディネーター：地方自治体局人事担当副局長
- ・ その他の C/P：地方自治体局人事課から 2 名、組織開発局から 1 名、情報システム管理局から 1 名

その後、地方自治体局の局長が転出となったため、形式上は後任（ただし局長代行の地位）がプロジェクトマネジャーとなっている。また、地方自治体局の C/P 1 名が組織開発局に異動し、引き続き C/P となる一方で、組織開発局の C/P は転出し、結局 2009 年 2 月からは 1 名減の配置となっている。

LGTI からは 2009 年 5 月から 1 名の C/P が配置されている。また、C/P として任命されていないが、DCQA にほか 3 名のスタッフが配置され、実質的にプロジェクトの活動を担っている。

プロジェクトのマネジメントは主としてタンザニア側のプロジェクトコーディネーターと日本人長期専門家（地方行政/業務調整）により行われた。両者間、専門家と個々の C/P、地方自治庁の C/P と LGTI の C/P のコミュニケーションは非常によく、特に両組織間のコミュニケーション、協力は深まったようである。しかし、地方自治庁の部署間のコミュニケーションについては懸念される点を確認された。まず、本プロジェクトは地方自治体局が主管のプロジェクトであり、プロジェクト活動の予定が地方自治体局の予定を中心に決められており、他の関係部署（主として組織開発局）との調整が不十分で、重要な活動に他関係部署からの参加が得られないことがあった。また、地方自治庁の組織的な問題であるが、組織開発局の C/P のプロジェクト活動への参加には組織開発局局長からの指示が必要であるという点も組織開発局の C/P の参加を難しくする要因であった。

プロジェクトマネジメントに対する JICA からの支援については、改善の余地があったと思われる。例えば、地方自治庁の組織メカニズムやプロジェクト実施上の留意点などが事前に専門家に十分伝えられていれば、早めに対応策を取ることができた可能性がある。一方で、プロジェクト後半の JICA の支援は、非常に効果的であった。2 度の運営指導によりプロジェクトの軌道修正を行い、当初の計画のあいまいさやプロジェクト活動の遅れなど、実施プロセスに影響する大きな問題に対処した点は、プロジェクトの成功に大きく貢献したといえよう。

その他、本プロジェクトのマネジメントについて特筆すべき点は、政府の上位政策との整合性と他の開発パートナーによる支援との調整努力である。LGRP II とのアラインメントを確保するため、本プロジェクトはいくつかの活動を LGRP II の枠組みの下で実施、あるいはメインストリーム化してきた。例えば、上述のとおり、LGRP II の諮問機関である HRMTF を調整、コンセンサス形成の場として活用し、その会合で研修戦略のドラフトのプレゼンテーションを行ったり、

LTI の任命について議論を行った。また、WGITS は LGRP II のコンポーネント 2 の実施をサポートする機関として位置づけられている。LGTI においては、ドイツの InWent の支援プロジェクトとの調整を本プロジェクトが主導した結果、2 つのプロジェクトの重複が避けられ、現在は InWent プロジェクトのアウトプットの本プロジェクトでの活用が試みられている。

#### (4) C/P のオーナーシップ

本プロジェクトの C/P は上述のとおり非常に多忙であり、プロジェクトに割くことのできる時間が非常に限られている一方、C/P は最大限の努力をしており、プロジェクトの目標の理解とその重要性の認識、プロジェクトに対する責任感、活動の進捗の把握状況、今後の課題点の認識といった点で問題はない。しかし、時間のない C/P に代わって最終的に専門家が主導することを余儀なくされた活動も多く、オーナーシップに関しては十分とはいえない。

一方で、LGTI においては、DCQA が設立され、職員が配属されたため（ただし、講師としての職務は兼任）、C/P を含む関係者のプロジェクトに対するコミットメント、オーナーシップともに高い。一方で、全く新しい業務の遂行にまだ自信がない部分が多く、DCQA 側は引き続きの支援の必要性を感じている。

## 第5章 評価結果

本調査においては、付属資料 3. の評価グリッドに従って情報の収集、分析を行い、その結果に基づき評価 5 項目の観点からプロジェクトの評価を行った。評価結果はタンザニア側との協議により取りまとめられた。項目別の評価結果は以下のとおりである。

### 5-1 妥当性

本プロジェクトは、その目標がタンザニア政府の開発政策、ターゲットグループのニーズと合致していること、タンザニア政府の地方自治セクター・プログラムに貢献するアプローチを採用していること、また、日本の援助政策との整合性も高いことから、妥当性は高いと判断する。

#### (1) タンザニア政府の政策との整合性

タンザニア政府は、1998 年より LGRP を通じて地方分権政策を進めている。同政策によってサービスデリバリーにおける地方自治体の責任が増大しており、自治体の能力強化が急務となっている。LGRP II においても地方自治体の能力強化をコンポーネントのひとつとしており、戦略のひとつとして自治体研修能力の強化が掲げられている。また、タンザニア政府の公務員研修政策（2009 年 1 月にドラフト完成、以降国会承認待ち）は公務員研修・人材強化システムの調整能力の強化をめざしており、本プロジェクトの目標との整合性が極めて高い。

#### (2) ターゲットグループのニーズとの整合性

地方自治庁は地方自治研修のマネジメント、特にさまざまな機関による研修の調整に課題を抱えており、効率的で効果的な研修の提供ができていなかった。地方自治庁はこの課題を十分認識している。

#### (3) アプローチの妥当性

本プロジェクトはタンザニアの地方自治の課題に取り組むにあたり、タンザニア政府のセクター・プログラムである LGRP II とのアラインメントを非常に重視している。プロジェクトで策定した地方自治体研修戦略は、LGRP II の地方自治体の能力強化コンポーネントにおけるアウトプットのひとつとして意図されるものであり、よって、プロジェクトの LGRP II への直接的貢献といえる。またプロジェクトは、自治体研修についての関係機関間での議論・調整の場として、新しいメカニズムを設立するのではなく、LGRP の最初のフェーズにて設立された HRTF（フェーズ II にて HRMTF に改組）を活用しており、それにより、タンザニア政府のオーナーシップ、活動の持続性を確保している。

本プロジェクトでは、他のセクター省庁が地方自治体に対し直接提供する技術研修はスコープに含めず、HRMTF のメンバー、研修戦略のスコープのどちらにもセクター省庁は含まなかった。

プロジェクトの実施期間、研修戦略の実施期間（2013年まで）にかんがみ<sup>3</sup>、これは適切な措置であったと考えられる。しかし、各セクターのサービスデリバリーにおける能力強化の必要性にかんがみ、また、そのためのより効果的、効率的な研修提供システムの確立のために、将来的には研修戦略にセクター省庁が提供する技術研修までも含めた包括的な戦略とする必要がある。

#### (4) 日本の援助政策との整合性・日本の優位性

日本の対タンザニア国別援助計画は、行財政管理能力強化を3つの最重点分野のひとつに位置づけており、なかでも地方行政強化を含む3分野に重点を置いている。

日本は2000年からこれまでに地方自治庁への地方行政アドバイザー派遣（個別専門家）、地方自治庁及び地方自治体の人材育成（在外技術研修、国別研修）、地方自治体参加型計画策定プロセスの改善調査（開発調査）など、タンザニアの地方自治分野において各種の支援を実施してきており、同分野における支援の優位性は高い。

### 5-2 有効性

プロジェクト目標は期間内に達成される見込みであり、外部条件の影響はプロジェクトにより最小限に抑えられていることから、有効性は高い。ただし、評価のベースとなるPDMが作成されたのが終了時評価4カ月前の2010年2月であり、この時点でプロジェクトの達成指標が最終的に明確になったことに留意する必要がある。

#### (1) プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標の指標のひとつ、地方自治体の研修に関する地方自治庁の組織横断的な協力・調整能力については、まだ研修戦略の自治体等への普及が活動として残っているが、向上しつつある。本プロジェクトは、研修戦略の策定（成果2）、地方自治体研修に係る関係組織議論の場（HRMTF）の設定（成果1）、戦略実施を担うWGITSを設置（成果1及び2）、研修提供の管理・監督役としてのLTIの設置（成果3）により、地方自治体への研修提供の新しい枠組みを構築した。この新しい枠組みはまだ動き始めて間もなく、地方自治庁の協力・調整能力は向上し始めたところといえる。

しかし、HRMTFの有効性については十分とはいえない。2009年7月の始動以来、HRMTFはこれまでに2度の会合を開催し、研修を含む、地方自治体の人材管理に係るさまざまな議題について議論しているが、上述のとおり、会合の開催は常に難しく、四半期に1度の予定が現在までのところ半年に1度程度のペースである。HRMTFは組織横断的な協力・調整の根幹となる機構であるため、今後もプロジェクトによる側面支援が必要であろう。

2つめの指標であるLGTIの再編成については、まだ途上ではあるが、プロジェクト終了までには達成される見込みである<sup>4</sup>。これまでのところ、LTIとしての新しい業務を担うDCQA設置

<sup>3</sup> HRMTFについては、関係機関、特に開発パートナーがTFの適正規模の観点からセクター省庁を含めることに反対した（C/Pインタビュー）。

<sup>4</sup> プロジェクト目標の指標は「LGTIが組織的に再編成される」であるが、「再編成」とは、構造的な再編成のみでなく、移管業務に係る実施準備が完了することを意味する。

後、地方自治庁から LTI に移管する責務とその遂行に必要なメカニズム、手法、ツールが確認され、地方自治庁によるオリエンテーションも行われている。DCQA の 3 カ年計画のドラフトも作成され、次年度（2010 年 7 月～）の予算（1 億 1,200 万 TZS）も請求済みである。LTI としての責務を担うための枠組みはある程度できたといえよう。今後、プロジェクトの残りの期間でオペレーション・マニュアルなどの標準手続きの準備を行うこととなっており、それにより移管された業務の実施準備が完了する見込みである。実際のオペレーションにはまだ地方自治庁の協力が必要であるが、地方自治庁は必要な支援を行うことに合意している。

## (2) 外部条件の影響

成果からプロジェクト目標に至る外部条件である「公務員研修政策の施行」は、研修政策案の国会承認が遅れ、今現在も実現していない。本プロジェクトで策定した地方自治体研修戦略は、研修政策の国会承認を待たずして地方自治庁の次官により承認されたため、プロジェクト目標の達成には直接の影響はこれまでのところない。戦略の実施に係る予算手当ては政策が国会未承認のままでも可能というのが、関係者の大方の見方であり、あまり大きな影響は今後も考えにくい。研修戦略は、国会承認が待たれている研修政策最終稿に整合してつくられてはいるものの、国会で同政策に大きな修正が入った場合、研修戦略の修正が必要となる可能性があることには留意が必要である。

## 5-3 効率性

プロジェクトの成果はプロジェクト終了時までには達成される見込みであるが、外部要因やプロジェクトデザインの問題が効率性に影響した部分もあり、本プロジェクトの効率性は中程度と判断される。

### (1) 効率性を阻害した外部要因

実施プロセスの検証のセクションで指摘したとおり、地方自治庁、特に地方自治体局人事課は多くの業務を抱える一方、慢性的な人員不足に悩んでおり、C/P がプロジェクトに十分な時間を割くことはもちろん、全員で共同作業を行うことも難しい。結果として専門家が C/P と個別の協議を重ねて物事を進めるなど、C/P の多忙さが効率性を阻害することがあった。また、LGRP I の下で設置された HRTF の会合の開催が、関係者の都合やモチベーションから困難を極めたことから、研修戦略の策定に際し、当初予定していた HRTF での議論をあきらめ、メンバーと個別に協議するという手段を取ることとなり、策定により時間がかかった。

### (2) 活動の必要性

プロジェクトの活動 3.2 として、研修コース開発マニュアルの作成、研修コース・教材開発、試行研修、研修パッケージ及び教材の修正、という研修カリキュラム・教材開発に係る一連の活動が行われたが、この活動は成果 3 「LTI に選ばれた機関において、研修運営管理業務を実施していくための基盤が整備される」に直接貢献する活動ではないと判断される。この活動がプロジェクトに含まれたのは、次の経緯からと考えられる：① 当初計画（R/D 添付のマスタープラン）は成果 3 のスコープがプロジェクト期間に対し大きすぎたため、活動の幅も広く、それ



に従って上記活動が行われた、② 2010年2月のPDM策定時に成果3の内容を明確化したが、既に終了している本活動をなかつたことにはできないため含まざるを得なかつた。結果として、成果に直接貢献しない活動が入つた。

### (3) 投入の適切性

専門家、機材、C/P研修のいずれにおいても投入の質、量(期間)、タイミングは適切であつたと判断される。シンガポールでのC/P研修については、研修戦略実施にあたり組織やグループをリードしていくのに有益であるとの専門家の判断からリーダーシップ・マネジメント研修が行われたが、参加C/Pから研修内容につき高い評価を受けている。

一方で、本プロジェクトでは、R/Dではコストシェアリングが明記されているものの、タンザニア側のローカルコストの負担がなかつた。LGRP IIの諮問機関であるHRMTFの会合開催費については、今後、LGRP II予算から捻出しようと地方自治庁側が努力していたものの、現在のところ目処は立っていない。なお、コストシェアリングについては、タンザニア政府の予算サイクルに合わせて予算計画を策定し、双方の分担を明確にする必要がある。日本側の情報開示がなければ地方自治庁側は負担できないと主張しており、活動予算の透明化とコミュニケーションの改善が必要である。

## 5-4 インパクト

上位目標の見込みは現時点では予測が困難であるが、これまでにプロジェクトの正の影響が確認されている。

### (1) 上位目標の達成見込み

上位目標「地方自治体のニーズに合った研修が、戦略的に、十分調整され、持続的な方法で実施される」の達成は、研修戦略が効果的に実施されるかどうかにかかっている。特にLTIのパフォーマンスは戦略の効果的な実施に欠かせない要因である。LTIが十分に機能するためには、地方自治庁から移管された機能はもちろん、本プロジェクトでは取り組まなかつた研修機関へのTOTや州行政府に対する研修、実践的研修の提供など、LTIとしての他の役割に係る能力強化が必要である。同時に、研修戦略の実施において重要な役割を果たすことが想定されている州行政府との協働関係の強化が不可欠である。また、戦略実施の効果は資金によっても大きく左右されるため、政府が予算を確実に確保することが求められる。

### (2) プロジェクトの影響

本プロジェクトはLGRP IIの諮問機関であるHRMTFを地方自治体に対する研修に関する議論・調整の場として活用しているが、プロジェクトによる活動のファシリテーションにより、同TFが活発化したことはプロジェクトの影響として特筆される。結果として、LGRPのフェーズIからIIへの移行期間において、数ある諮問機関の中でも多少なりとも活動していたのはHRMTF(当時はHRTF)のみであつた。プロジェクトは研修に焦点を絞っているが、HRMTF自体は地方自治体の人事管理全般について議論する場であり、その意味で、プロジェクトの働きかけによ

る会合開催で HRMTF は人事管理全般を話し合う機会をもつことができたといえよう。

今後、プロジェクトの影響として考えられることは、地方自治庁から LTI への研修運営管理業務の移管により、多忙を極める地方自治庁側の業務負担が多少でも減少し、業務の効率性が上がることが期待される。

## 5-5 持続性

本プロジェクトの効果は、以下の課題が適切に対処されることにより持続性が高まると考えられる。

### (1) WGITS の機能

プロジェクトの効果持続のためにはインパクト発現のためと同様、研修戦略の効果的実施が必要であるが、特に関係者がどこまで新しい枠組み、メカニズムを理解し、内在化できるかが大きな意味をもつ。したがって、持続性の確保には、内在化を担う WGITS の活発な活動が非常に重要である。

### (2) DCQA の能力強化

LTI の業務を担うために新しく設立された DCQA のスタッフは DCQA の業務を中心にしつつ、講師業務もこなしており、大きな負担を背負っている。LGTI 所長は次年度（2010 年 7 月以降）3 人の職員を新たに DCQA に配置するとしており、現 DCQA スタッフの負担が減ることが期待される。一方で、DCQA に必要な予算に関しては、請求はしているが、まだ確保されるかどうかは不明である。LTI の将来にとって、次年度の予算確保は絶対不可欠であり、そのためにも、LGTI の 5 カ年戦略計画（2017～2012）の中間レビューの際に、DCQA のアクションプラン（3 年計画）が確実に反映されることが重要である。また、LTI としての土台は本プロジェクト終了時までには構築されることが見込まれるが、DCQA はまだ設立後 1 年しか経っておらず、どの職員にとっても経験のない業務であるため、LTI が効果的に機能していくためにはまださまざまな面での能力強化が必要である。

### (3) 地方自治庁の業務

地方自治庁がプロジェクト終了後も研修戦略実施をリードしていくにあたり、他業務の負担の影響が懸念される。現在は C/P 個々人の最大限の努力及び日本人専門家の支援により、活動が遅れながらも何とか期間内にプロジェクト目標を達成できると見込まれるが、プロジェクト終了後に専門家なしで活動を持続していくためには、C/P の他業務の負担が軽減されることが望まれる。地方自治庁内で組織改編、業務見直しが進み、現在ばらつきが大きいといわれる部局間の業務負担のバランスが改善されることが期待される。

## 5-6 結論

本プロジェクトはタンザニア政府の地方分権化政策、地方自治庁のニーズに合致したものである。特に、本プロジェクトは地方自治体に対する研修戦略を策定し、それを実施するメカニズムを構築したことにより、地方分権化政策の実現プロセスに大きく貢献したといえる。

今後重要なことは、調整された研修システムが実現し、ひいては地方自治体職員の能力改善につながるよう、地方自治庁をはじめとする関係機関がプロジェクトにより構築されたメカニズムを確実に機能させていくことである。そのためには、研修運営管理に関し中核的な役割を期待される LTI の更なる能力向上が必要である。

## 第6章 提言と教訓

### 6-1 提言

本プロジェクトの成果を踏まえて、タンザニア政府が今後展開すべき活動の3本柱は以下のとおりである。

- ▶ 完成した研修戦略を着実に実施すること。また、各セクターを巻き込んだ形で更に発展させることを含め、将来的には必要に応じて更なる適正な改定を行うべきである。
- ▶ LTI が、求められる役割と機能を適正に果たせるように能力・組織強化を行うこと。
- ▶ 受益側である地方自治体が、適正にその職員の研修ニーズを把握し、それを基に人材育成計画を策定し、その成果を業務向上に最大限に活用できるよう体制を整備すること。

これらを踏まえ、更に細かな提言を以下のとおり3つのフェーズに分けて示した。

<プロジェクト終了までに実施すべきこと>

- (1) 10月の総選挙までに、州政府、地方自治体を対象とした研修戦略の普及を完了すること。ただし、戦略を展開するための仕組みが未熟な現状においては、地方自治体に余計な期待を抱かせないよう、段階的实施に向けたスケジュールもあわせて提示すること。
- (2) 7月からの新年度において、LTIが研修管理業務を遂行するための予算が確保されるよう引き続き対応すること。また、LTIの役割を担うDCQAの位置づけをLGTIの組織の中でより正式に位置づけるため、現在中間レビューを行っているLGTIの5カ年戦略書の中でDCQAの役割を明記すること。
- (3) LTIの基盤整備の総仕上げとして、地方自治庁から移管された業務に係る手続きの標準化を進めること。また、形式的には移管が完了したことになっているが、LTIのみで業務を遂行することはまだ難しいため、地方自治庁から継続的な支援を行うこと。
- (4) 活動予算については、関係者間で計画段階から十分な議論を尽くし、双方の負担を明らかにすること。

<プロジェクト終了まで、及びプロジェクト終了後においても実施すること>

- (5) 研修戦略実現の鍵は、各関係者が戦略で規定された役割を認識し実行に移すことであり、その中心的存在となるWGITSの役割は特に重要である。WGITSのメンバーは誰一人欠けることなく、定期的に集まって実施のモニタリングと評価を行い、上記の戦略を動かしていかなければならない。
- (6) 全133自治体の人事を総括する地方自治庁人事課の役割はますますその重要性を増している。にもかかわらず、同課の職員数は業務量と責任に比して極端に少ない。研修戦略の実現にもかかわる由々しき問題であり、地方自治庁は同課の増員を検討すべきである。
- (7) 研修戦略の諮問を行うHRMTFは、地方自治庁とその他の機関とがさまざまな 이슈について話し合う有益な場であり、地方自治庁はLGRP IIを実施していくなかで、組織的な取り組み

としてその機能を強化すべき。また、HRMTF 事務局は、会議運営の効率的・効果的なあり方について検討すること。

- (8) 地方自治庁の関連部局は、地方自治体における人材育成に関するプロジェクト/業務の情報共有を適時・適切に行い、避けられる重複は避け、組織全体として効率的に業務を遂行すること。

<プロジェクト終了後において実施すること>

- (9) 研修戦略策定にあたり、今回はセクター省庁が地方自治体に直接提供する技術研修はスコープに含まなかったが、将来の改定の際はこれらの要素を含めることが望ましい。また、州政府、地方自治体からの意見の吸い上げを十分に行うこと。
- (10) 研修戦略の全面的な普及についてはプロジェクト終了後、地方自治庁が責任をもって行われなければならない。また可能ならば、関連法規（LGTI の設立法令等）の中に、新しくできた LTI の役割と責任を加えることが望ましい。
- (11) 本プロジェクトを通じて、DCQA が LTI としての役割を担う基盤は整ったといえるが、LTI としての機能を全面的に担えるようになるためには、組織及び個人の両方の面で更なる能力強化と経験を積む必要がある。地方自治庁はそのための LTI 支援の環境を整備すること。
- (12) 活動 3.2 の研修教材開発については、本プロジェクトの成果に直接結びつく活動ではなかったが、中期的にみれば LTI が担う機能の一部であり無駄な活動ではなかった。その成果物である研修開発マニュアルは、DCQA の中に蓄積し、今後の活動において広く活用することが期待される。

## 6-2 教訓

- (1) 実施機関のキャパシティ・ディベロップメントを目的としたプロジェクトの場合、事前の調査では詳細が詰めきれず、能力強化の度合いがあいまいであったり、協力期間に比して高い目標を設定することは協力準備時点ではやむを得ない面もあるが、そのような場合はプロジェクト開始後なるべく初期の段階で目標値を設定し関係者でイメージを共有する一方で、モニタリングを徹底し、定期的に指標を確認するなど、柔軟かつ丁寧なプロジェクトマネジメントが必要である。そのため、PDM を用いたマネジメントが有効であり、小規模プロジェクトの場合であっても PDM を省略すべきではない。
- (2) 研修戦略策定のための調整メカニズムの構築という成果に対し、プロジェクト開始以前から存在した既存のタスクフォースを活用しようと試みたが、同タスクフォースは、そのそもそもの存在目的である LGRP II の開始が遅れたため、思ったように機能していなかった。このため本件では同タスクフォースに当初の目的に沿った機能が望めなかったことから、関係者との個別のコンサルテーションを通じて戦略を策定する方法を取った。しかし、調整メカニズムを構築するそもそもの目的は、研修戦略に関して関係者が議論を尽くして納得のうえで合意するというコンセンサスビルディングの場の提供であったはずである。その調整メカニズムを経ずに戦略書が策定されたことで、形としての成果を求めるあまり、本質的な成果を見失ってしまったことが悔やまれる。この経験から、類似のプロジェクトを実施するにあたっては、まず既存の組織・機構の活用を検討することは間違いではないが、その組織・機構がプロジェクトの求

めている機能を発揮できないと分かった時点で、目的達成のために他の代替策に切り替えるという決断を迅速に行うことが重要である。

- (3) 本プロジェクトでは、C/P 側からのローカルコスト負担がほとんどなかった。毎年度の活動計画を立てる際に合わせて予算計画についても C/P と議論がされておらず、加えて、相手国政府の予算サイクルを念頭に置いて、次年度の予算要求時期の前に議論を行う必要があったが、協力期間の後半に慌てて対応したが遅かったことが原因である。コストシェアリングのためには、プロジェクト開始直後に予算について双方の責任を明確にすることが肝心である。その際は、相手側にどこまでを求め、日本側でどこまでカバーすべきか、プロジェクトごとの状況や同セクターで実施している他案件等の状況も踏まえて、協力開始時にその基準を明確にしておく必要がある。しかし、仮に双方の責任が明確になったとしても、プロジェクトを進めるにつれて、当初計画では予期しなかったが、プロジェクト目標達成に不可欠な活動が出てくることは珍しいことではない。こうした場合には、双方が話し合っって柔軟な対応を行う余裕も必要である。

## 付 属 資 料

1. PDM
2. Minutes of Meetings
3. 評価グリッド

**PDM version 1.1**  
**23 June, 2010**

**Project Design Matrix**  
**Project Title: The Project for Capacity Development for Local Government Training**  
**Period: May 2008 to December 2010**  
**Target Group: Prime Ministers Office-Regional and Local Government and Local Government Training Institute**

	<i>Description</i>	<i>Indicators</i>	<i>Means of Verification</i>	<i>Assumption</i>
<i>Overall Goal</i>	Demand-driven training for Local Government is implemented in a strategic, well coordinated and sustainable way.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Degree of improvement in LGA training provision system in regard of efficiency and effectiveness.</li> <li>2. Degree of improvement of staff training in LGAs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Report of PMO-RALG</li> <li>2. Report of PMO-RALG</li> </ol>	Government of Tanzania continues to promote D by D policy.
<i>Project Purpose</i>	Capacity of PMO-RALG (HQ, LTI) to manage training for LGA is improved by installing more efficient framework for training provision.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacity of PMO-RALG (HQ, LTI) on inter-institutional collaboration and coordination</li> <li>2. LGTI is organizationally restructured in order to take the roles and functions as LTI</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Report of LTI &amp; PMO-RALG</li> <li>2. Report of LTI &amp; PMO-RALG</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budget for the implementation of the strategy including capacity development in LTI is allocated to PMO-RALG and LTI.</li> <li>2. Staff in PMO-RALG and LTI involved in the project does not leave the post.</li> </ol>
<i>Outputs</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inter-institutional coordination system for LGA training strategy led by PMO-RALG is established.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 HRMTF is functioning as advisory board for LGA training.</li> <li>1.2 Implementation of the Training Strategy is well aligned with LGRP II and the Training Policy for Public Service.</li> <li>1.3 Establishment of the Working Group for Implementation of the Strategy to discuss farther contents of the Strategy and to reach consensus about the details of the Strategy</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Examination of TOR and minutes of HRMTF.</li> <li>1.2 Examination of minutes of HRMTF.</li> <li>1.3 Examination of minutes of HRMTF.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HRMTF agrees on to take that role and responsibilities.</li> <li>2. PO-PSM's Training Policy for Public Service is enforced.</li> <li>3. LGRP II is launched.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. A comprehensive mid-term strategy for LGA training is developed by PMO-RALG and shared with stakeholders.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 A training strategy for LGAs is developed and approved</li> <li>2.2 Tangible implementation of the Strategy is developed.</li> <li>2.3 Establishment of the Working Group for Implementation of the Strategy.</li> <li>2.4 Degree of understanding among stakeholders, regarding the strategy and new provision framework for LGA training.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Examination of approval status of the Strategy.</li> <li>2.2 Examination of the strategy and action plan.</li> <li>2.3 Examination of minutes of the Working Group for Implementation of the Strategy.</li> <li>2.4 Examination of minutes of the Working Group for Implementation of the Strategy and Report of PMO-RALG</li> <li>2.5 Examination of report of dissemination workshop.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PO-PSM's Training Policy for Public Service is enforced.</li> <li>2. LGRP II is launched.</li> <li>3. Appropriate budget and personnel are allocated to c/p section in PMO-RALG</li> <li>4. Appropriate amount of time that c/p of PMO-RALG can spend for the project.</li> <li>5. Permission to have meeting/workshop is obtained accordingly.</li> </ol>



<p>3. Foundation to function as the Lead Training Institution is established in selected institution.</p>	<p>3.1 LTI is appointed and new department which will take new duties established</p> <p>3.2 A mechanism/method to develop curriculum and material is installed and functioned.</p> <p>3.3 Degree of transfer mechanism/method/tools and know-how from PMO-RALG to LTI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR inspection</li> <li>• Training Evaluation</li> <li>• Current criteria for QTP selection</li> <li>• Date base of QTPs</li> <li>• The standardized courses</li> <li>• TNA (QAT)</li> </ul>	<p>3.1 Examination of status of appointment &amp; an institution appointed as LTI</p> <p>3.2 Report of an institution appointed as LTI and examination of developed material for curriculum and material development.</p> <p>3.3 Examination of status of transfer and Report of institution appointed as LTI</p>	<p>1. Appropriate budget and personnel are allocated to institute taking role and responsibility as LTI.</p> <p>2. Necessary cooperation from institution selected as LTI.</p> <p>3. Appropriate amount of time that c/p of LTI can spend for the project.</p>
<p><i>Activities</i></p>			
<p><b>1.1. To establish and functionalize a platform that enables PMO-RALG to discuss overall matters regarding training to LGAs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To utilize HRMTF as body to coordinate stakeholders</li> <li>- To utilize HRMTF as body to align the strategy with PO-PSM's Training Policy and LGRP II</li> <li>- To establish the Working Group for Implementation of the Strategy to build consensus on issues related the Strategy</li> </ul>			
<p><b>1.2. To establish mechanism to monitor and evaluate implementation of the new Training Strategy for LGAs and new training service provision system</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To utilize HRMTF as oversee body for the implementation of the strategy</li> </ul>			
<p><b>2.1. To identify and analyze existing training programs and providers, including potential institutions for LTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To conduct research to identify and analyze existing training programs and providers other than QTPs</li> <li>- To conduct research for potential institutions for LTI</li> <li>- To conduct research to comprehend current status of QTPs</li> </ul>			
<p><b>2.2. To prepare a comprehensive training needs report based on training needs assessment conducted in LGAs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To conduct research for training needs in LGAs</li> <li>- To conduct research for HRM in LGAs</li> </ul>			
<p><b>2.3. To develop the Training Strategy for LGAs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To formulate LGA training framework based on the discussion 1.1, including role of PMO-RALG, LTI, RS and other stakeholders in the framework</li> <li>- To develop the Training Strategy for LGAs</li> <li>- To have the strategy recommended by HRMTF, approved by PMO-RALG</li> </ul>			

<p><b>2.4. To develop and functionalize mechanism that enables PMO-RALG to implement the LG training strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To functionalize Working Group for Implementation of the Training Strategy for LGAs</li> <li>- To develop implementation plan of the Strategy</li> <li>- To identify tasks that may be transferred from PMO-RALG to LTI</li> </ul>			
<p><b>2.5. To disseminate the Training Strategy to all LGAs, RS, training institutions and MDAs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To translate the Strategy to Swahili</li> <li>- To disseminate the Strategy to RS and LGAs (LGO, CD or HRO)</li> <li>- To conduct orientation to QTPs and other training providers about new training service provision system</li> <li>- To inform the sector ministries about the Strategy</li> </ul>			
<p><b>3.1. To establish necessary formal arrangements/ Organizational set up/ Function description as LTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To conduct organizational analysis of potential institution for LTI</li> <li>- To have LTI appointed, endorsed by HRMTF, and new department which will take new duties established</li> <li>- To develop a 3 year plan of DCQA (a part of strategic plan for LGTI(2007-2012)).</li> </ul>			
<p><b>3.2. To develop procedure to develop or revise the training curriculum and material</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To select subject of training program to develop or to revise curriculum and textbooks based on the strategy and TNA</li> <li>- To establish team for developing curriculum and textbooks</li> <li>- To formulate new curriculum and develop/ revise textbook in order to develop standard procedure for curriculum and material development</li> <li>- To implement training of trainers for pilot training courses</li> <li>- To implement 2 pilot training courses</li> </ul>			
<p><b>3.3. To transfer mechanism/method/tools and know-how established in PMO-RALG to LTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To transfer mechanism/method/tools and know-how of HR inspection from PMO-RALG to LTI</li> <li>- To transfer mechanism/method/tools and know-how of training evaluation from PMO-RALG to LTI</li> <li>- To transfer mechanism/method/tools and know-how of current criteria for QTP selection from PMO-RALG to LTI</li> <li>- To transfer mechanism/method/tools and know-how of QTP database from PMO-RALG to LTI</li> <li>- To review criteria and qualification of training providers as well as networking strategy with them.</li> <li>- To transfer mechanism/method/tools and know-how of the Standardized Course from PMO-RALG to LTI</li> </ul>			

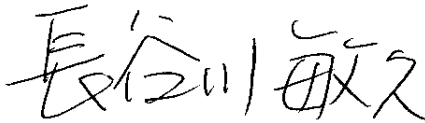
			<ul style="list-style-type: none"><li>- To transfer and adapt mechanism/method/tools and know-how of TNA such as QAT from PMO-RALG to LTI</li></ul>
--	--	--	---

**MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
THE TERMINAL EVALUATION TEAM  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA FOR  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT FOR  
LOCAL GOVERNMENT TRAINING**

The Joint Final Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Mr. Toshihisa Hasegawa, and Prime Minister’s Office Regional Administration and Local Government, headed by Ms. Salock S. Musese, conducted the terminal evaluation of the project for Capacity Development for Local Government Training in Tanzania (hereinafter referred to as “the Project”) between 8<sup>th</sup> to 23<sup>rd</sup> June, 2010.

During the evaluation period, the Team had series of discussions with the authorities concerned of the Government of the United Republic of Tanzania. Through these discussions, both sides came to an agreement on the evaluation results as well as recommendations as described in the Joint Final Evaluation Report and its Annexes attached hereto.

Dodoma, Tanzania  
23<sup>rd</sup> June, 2010



Toshihisa Hasegawa  
Senior Representative  
Tanzania Office  
Japan International Cooperation Agency



Ms. Salock S. Musese  
Director of Organizational Development  
Prime Minister’s Office  
Regional Administration and Local Government

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. FINAL EVALUATION

The final evaluation was conducted in accordance with the Project Design Matrix (PDM) as attached in Annex I of Joint Terminal Evaluation Report. Both Tanzanian and Japanese sides assessed the achievement of the activities and outputs of the Project by reviewing documents, interviewing relevant individuals and observing the Project activities.

The results of the evaluation are described in the Joint Final Evaluation Report as shown in Appendix.

### II. OTHERS

During 3<sup>rd</sup> JCC, the Tanzanian side emphasized on the need of further capacity strengthening of LTI and thus requested JICA for the technical cooperation provided to LTI. JICA agreed to convey this message to the government of Japan for consideration.

APPENDIX: Joint Terminal Evaluation Report



**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT  
ON  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT FOR  
LOCAL GOVERNMENT TRAINING**

**June 2010**

**Prime Minister's Office,  
Regional Administration and Local Government  
&  
Japan International Cooperation Agency**



## CONTENTS

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1-1 Background .....	1
1-2 Purpose of the Terminal Evaluation .....	1
1-3 Members of Joint Evaluation Team .....	1
1-4 Evaluation Schedule .....	2
<b>2. Outline of the Project .....</b>	<b>3</b>
2-1 Background of the Project .....	3
2-2 Summary of the Project .....	3
<b>3. Methodology of Evaluation .....</b>	<b>4</b>
3-1 Evaluation Framework .....	4
3-2 Criteria of Evaluation .....	4
3-3 Data Collection Methods .....	5
<b>4. Result of evaluation .....</b>	<b>6</b>
4-1 Performance and implementation process .....	6
4-1-1 Inputs .....	6
4-1-2 Achievement of Outputs .....	7
4-1-3 Achievement of project purpose .....	9
4-1-4 Implementation Process .....	9
4-2 Evaluation by five criteria .....	11
4-2-1 Relevance .....	11
4-2-2 Effectiveness .....	12
4-2-3 Efficiency .....	13
4-2-4 Impact .....	14
4-2-5 Sustainability .....	14
<b>5. Conclusion .....</b>	<b>15</b>
<b>6. Recommendations and Lessons Learned .....</b>	<b>15</b>
6-1 Recommendations .....	15
6-2 Lessons Learnt .....	17

ANNEX I Project Design Matrix (PDM)

ANNEX II Assignment of Project Staffs

ANNEX III Equipment Provided

ANNEX IV Counterpart Training

ANNEX V Expenditure



## Abbreviations

C	CBP	Capacity Building Plan
	C/P	Counterpart
D	D by D	Decentralization by Devolution
	DCQA	Department of Coordination and Quality Assurance, LGTI
	DLG	Division of Local Government/Director of Local Government, PMO-RALG
	DOD	Division of Organizational Development/Director of Organization Development, PMO-RALG
	DRA	Division of Regional Administration, PMO-RALG
H	HQs	Headquarters
	HRTF	Human Resource Task Force
	HRMTF	Human Resource Management Task Force
J	JCC	Joint Coordinating Committee
	JICA	Japan International Cooperation Agency
L	LGAs	Local Government Authorities
	LGRP	Local Government Reform Programme
	LGTI	Local Government Training Institute
	LTI	Lead Training Institution
M	MDAs	Ministries, Independent Government Departments and Agencies
P	PDM	Project Design Matrix
	PMO-RALG	Prime Minister's Office Regional Administration and Local Government
	PO-PSM	President's Office Public Service Management
R	R/D	Record of Discussions
	RSs	Regional Secretariats
	TZS	Tanzanian Shillings
W	WGITS	Working Group for Implementation of Training Strategy

⑨

*Chay*



## 1. Introduction

### 1-1 Background

Japanese government has been providing support to the government of Tanzania in line with Local Government Reform Programme aiming at capacity development for improved service delivery at Local Government Authorities under “the Technical Cooperation in Capacity Development for Local Government Training”(hereinafter called “the project”).

The project started in May 2008 and expected to end in December 2010. Implementing partners of the project is Prime Minister’s Office, Regional Administration and Local Government(PMO-RALG) and Japan International Cooperation Agency(JICA).

### 1-2 Purpose of the Terminal Evaluation

- (1) To examine the level of achievement of the Project by reviewing the inputs, outputs and implementation process in accordance with the PDM, which was tentatively agreed by Japanese and Tanzanian sides in February 2010.
- (2) To evaluate the Project according to the standardized criteria: relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.
- (3) To identify recommendations for the remaining cooperation period and afterwards.
- (4) To draw lessons which could be used to improve formulation and implementation of other projects.

### 1-3 Members of Joint Evaluation Team

#### Evaluators from Japanese Side

Mr. Toshihisa Hasegawa	Team Leader	Senior Representative, JICA Tanzania Office
Ms. Minako Yamamoto	Project Planning	Representative, JICA Tanzania Office
Ms. Honorina Ng’omba	Local Government Specialist	In- House Consultant (Governance), JICA Tanzania Office
Ms. Rie Fusamae	Evaluation Analysis	Consultant, Foundation for Advanced Studies on International Development (FASID)



**Evaluators from Tanzanian Side**

Ms. Salock S. Musese	Team Leader	Director of Organizational Development PMO-RALG
Mr. Lucius Mwenda	Evaluation Analysis	Senior Human Resource Officer Department of Administration and Personnel

**1-4 Evaluation Schedule**

Date		Activity
8 Jun	Tue	Arrival in Dar es Salaam (Ms.Fusamae)
9 Jun	Wed	Meeting with JICA Tanzania Office Interview with PO-PSM
10 Jun	Thu	Meeting with JICA Tanzania Office Interview with Embassy of Sweden and Embassy of Ireland Interview with JICA O&OD experts
11 Jun	Fri	Move from Dar to Dodoma
12 Jun	Sat	Meeting with JICA experts
13 Jun	Sun	Documentation
14 Jun	Mon	Meeting with Section of Human Resource, DLG, PMO-RALG Evaluation Member Meeting
15 Jun	Tue	Interview with Ag. DLG Interview with Ag. Rector of LGTI Interview with DOD
16 Jun	Wed	Visit LGTI at Hombolo Interview with DCQA Move from Dar to Dodoma (Ms. Yamamoto and Ms. Ng'omba)
17 Jun	Thu	Evaluation Member Meeting
18 Jun	Fri	Courtesy Call to DLG Documentation
19 Jun	Sat	Documentation
20 Jun	Sun	Documentation
21 Jun	Mon	Sharing the draft Evaluation Report for final input from Evaluation Members
22 Jun	Tue	Explanation of the draft Evaluation Report and M/M to PMO-RALG and LGTI. Preparation for the 3rd JCC
23 Jun	Wed	3rd JCC
24 Jun	Thu	Move from Dodoma to Dar Debriefing for JICA Tanzania Office
25 Jun	Fri	Departure from Dar es Salaam (Ms.Fusamae)




## **2. Outline of the Project**

### **2-1 Background of the Project**

The government of Tanzania is firmly committed to D by D Policy and implement the Local Government Reform Programme aimed at transferring political, financial and administrative powers to the Local Government Authorities (LGAs). The overall objective of the reform is to improve service delivery by making the Local Government Authorities more democratic and autonomous institutions.

While the capacity strengthening of LGA staff is managed at each LGA, it is the responsibility of the central government to provide the framework of the training provision utilizing the limited resource of the nation. In this regard, PMO-RALG as a Ministry in charge of Local Government decided to take initiative to ensure the strategic and well coordinated training framework through formulation of the Training Strategy for LGAs.

Based on the above background, the government of Tanzania requested the government of Japan through JICA for the technical assistance to improve the capacity of PMO-RALG to address this issue, and the original design of the project was discussed and agreed in the Record of Discussions (R/D) by both governments in October 2007.

### **2-2 Summary of the Project**

#### **Project Implementation Period**

Two years and seven months, from May 2008 to December 2010

#### **Administration of the project**

The Project Manager: The Director of Division of Local Government(DLG), PMO-RALG

The Project Coordinator: The Assistant Director of Human Resource Section, DLG, PMO-RALG

#### **Related Departments and Organization**

Division of Organizational Development, PMO-RALG

Division of Regional Administration, PMO-RALG

Division of Management and Information System, PMO-RALG

Local Government Training Institute



### **Project Purpose**

Capacity of PMO-RALG (HQ and Lead Training Institute) to manage training for LGA is improved by installing more efficient framework for training provision.

### **Expected Outputs**

- (1) Inter-institutional coordination system for LGA training strategy led by PMO-RALG is established
- (2) A comprehensive mid-term strategy for LGA training is developed by PMO-RALG and shared with stakeholders
- (3) Foundation to function as Lead Training Institute is established in selected institution

## **3. Methodology of Evaluation**

### **3-1 Evaluation Framework**

The Tanzanian and Japanese teams jointly evaluated the Project based on the Project Design Matrix(PDM) attached in Annex I of this report. Performance of the Project was studied based on the verifiable indicators identified in the PDM and other relevant information collected before and during the visit of the evaluation teams. Both teams jointly conducted evaluation on the five criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability, which are described in the following section.

### **3-2 Criteria of Evaluation**

The evaluation was conducted based on the following five criteria, which are the major points of consideration when assessing the value of the development of the projects.

#### **(1) Relevance**

Relevance refers to validity of the Project Purpose and the Overall Goal of the Project in connection with the development policy of the Government as well as the needs of beneficiaries.

#### **(2) Effectiveness**

Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the Project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the Project.



(3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the input of the Project was efficiently converted into the expected output of the project.

(4) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative outcome of the project, including the extent to which the Overall Goal has been attained, or what was expected to be attained.

(5) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the country can further use/maintain application of the project outputs after termination of the project cooperation period.

### 3-3 Data Collection Methods

Data required for evaluation analysis were collected in the following methods:

(1) Review of related documents including:

- Record of Discussions (R/D)
- Project Design Matrix (PDM)
- Work Plan
- Records of inputs and expenditure
- Minutes of meetings
- Reports of Japanese experts
- Training Strategy
- Policy documents
- Others

(2) Interviews with and questionnaire to the Project's counterpart personnel (hereinafter referred to as C/P) and other related personnel

(3) Interviews with some members of the Human Resources Taskforce (HRMTF), the Japanese experts for the project and the O & OD project.



## **4. Result of evaluation**

### **4-1 Performance and implementation process**

#### **4-1-1 Inputs**

Inputs provided by both sides are as follows:

##### **Japanese side**

###### **(1) Japanese experts**

A long-term expert (Local Governance/Project Coordinator, 25M/M) and three short-term experts (Training Strategy Development, 4M/M, Curriculum/Material Development, 4M/M, and Institutional Management, 2M/M) were dispatched by the end of May 2010 (See Annex II for details).

###### **(2) Equipment**

Office equipment and a vehicle to implement project activities were provided (See Annex III for details).

###### **(3) Counterpart training**

Counterpart Training was conducted in Singapore in March 2010 and four C/Ps participated (See Annex IV for details).

###### **(4) Local expenses**

The total of Tsh. 289 million was provided up to March 2010 for necessary expenses for the implementation of the project (See Annex V for details).

##### **Tanzanian side**

###### **1) Counterpart and administrative personnel**

A Project Manager, a Project Coordinator and the total of 5 other personnel were assigned to the project at beginning and towards the end the number of the other personnel reduced to 4 (See Annex II for details).

###### **2) Building and facilities**

An office and necessary facilities in PMO-RALG building was provided for Japanese experts. Working space and necessary facilities in LGTI were provided for a short-term expert. Meeting rooms/conference halls were made available to the project for meetings and workshops.



#### 4-1-2 Achievement of Outputs

The level of achievement of Outputs as of June 2010 is shown in the table below.

Expected Outputs	Achievements
<p><b>Output 1</b>  <b>Inter-institutional coordination system for LGA training strategy led by PMO-RALG is established.</b></p> <p>Indicators</p> <p>1.1 HRMTF is functioning as advisory board for LGA training</p> <p>1.2 Implementation of the Training Strategy is well-aligned with LGRP II and the Training Policy for Public Service</p> <p>1.3 Establishment of the Working Group for Implementation of the Strategy to discuss further contents of the Strategy and to reach consensus about the details of the Strategy.</p>	<p><b><u>Output 1 has been achieved.</u></b></p> <p><b>Indicator 1.1:</b> The HRMTF was officially established in July 2009. Draft ToR was prepared and incorporated comments from the members though it will be endorsed in the next meeting. TF meetings were held twice on 8<sup>th</sup> July 2009 and 8<sup>th</sup> March 2010 to discuss various HRM issues including training issues. Resolutions made in such meetings included the appointment of LGTI as LTI.</p> <p><b>Indicator 1.2:</b> The implementation of the Training Strategy is well-aligned with LGRP II. Arrangement has been made that HRMTF set up under LGRP II serves as an advisory body on the implementation of the Strategy to be aligned with the Training Policy. In addition, the Working Group for Implementation of the Training Strategy (WGITS) that has been established in the project is intended to facilitate the Coordinator of Component 2(DLG) of LGRP II in implementing the Strategy. With regard to the Training Policy, endorsement by the cabinet is being awaited for final verification of the alignment of the Strategy.</p> <p><b>Indicator 1.3:</b> WGITS has been established as an inter-divisional/inter-institutional (PMO-RALG and LGTI) body to facilitate and monitor implementation of the Strategy while developing the capacity of LGTI to perform their roles and functions as LTI.</p>
<p><b>Output 2</b>  <b>A comprehensive mid-term strategy for LGA training is developed by PMO-RALG and shared with stakeholders.</b></p>	<p><b><u>Output 2 has been almost achieved.</u></b></p> <p><b>Indicator 2.1:</b> The Training Strategy was developed and approved by the Permanent Secretary of PMO-RALG (though some modifications might be required if the draft Training Policy is amended by the Cabinet).</p> <p><b>Indicator 2.2:</b> The first draft of the action plan for implementation of the Strategy has been prepared. It will be discussed at next meeting of the WGITS.</p>



<p>Indicators</p> <p>2.1 A training strategy for LGAs is developed and approved.</p> <p>2.2 Tangible action plan for implementation of the strategy is developed.</p> <p>2.3 Establishment of the Working Group for Implementation of the Strategy.</p> <p>2.4 Degree of understanding among stakeholders, regarding the strategy and new provision framework for LGA training.</p>	<p><b>Indicator 2.3:</b> WGITS has been established.</p> <p><b>Indicator 2.4:</b> Sharing of the Strategy with all key stakeholders has not yet taken place much. Awareness creation workshops are scheduled to take place during the remaining period of the project. It might be difficult to hold them as the general election will take place in October 2010.</p>
<p><b>Output 3</b></p> <p><b>Foundation to function as the Lead Training Institution is established in selected institution.</b></p> <p>Indicators</p> <p>3.1 LTI is appointed and new department which will take new duties established.</p> <p>3.2 A method/mechanism to develop curriculum and material is installed and functioned</p> <p>3.3 Transfer of know-how and method/tools/mechanism from PMO-RALG to LTI effected.</p>	<p><b>Output 3 has almost been achieved.</b></p> <p><b>Indicator 3.1:</b> LTI was officially appointed in November 2009, and prior to the appointment, the Department of Coordination and Quality Assurance (DCQA) was established with 4 staff assigned to coordinate and maintain the required quality as LTI. A draft of a revised Strategic Plan for LGTI as LTI has been prepared.</p> <p><b>Indicator 3.2:</b> It can be considered that a method/mechanism to develop curriculum and text development has been installed through development and revision of sample curriculum and textbooks and by developing standardized procedures.</p> <p><b>Indicator 3.3:</b> The WGITS was convened to clarify the demarcation of responsibilities of each stakeholder. Based on the demarcation, a workshop was held to conduct an initial transfer of the identified functions from PMO-RALG to LTI. However, a certain concern remains due to absence of some of the important stakeholders of PMO-RALG in the above-mentioned workshop. Internalization of those functions requires a long process. To that effect, PMO-RALG agrees to provide adequate assistance for LTI whenever they need it. In addition to the above, standardized procedures for LTI to perform the</p>





	new responsibilities are planned to be developed by the completion of the project.
--	--

**4-1-3 Achievement of project purpose**

**Project Purpose: Capacity of PMO-RALG (HQ, LTI) to manage training for LGAs is improved by installing more efficient framework for training provision.**

- Indicators:
1. Capacity of PMO-RALG (HQ, LTI) on inter-institutional collaboration and coordination
  2. LGTI is organizationally restructured in order to take the roles and functions as LTI.

The Project Purpose is expected to be achieved by the end of the project period.

The capacity of PMO-RALG on inter-institutional collaboration and coordination has just begun to improve. The Training Strategy, which defines roles and responsibilities of actors on training provision for LGAs, was developed, and the HRMTF has been established as an advisory body for the implementation of the Strategy and started to function. WGITS to facilitate and monitor the Strategy implementation has also been set up and is working as an internal coordination mechanism among different divisions of PMO-RALG including LGTI.

The restructuring of LGTI has been in progress over the last eleven months. A new department of DCQA was formed in November 2009 to take charge of new responsibilities of coordinating and setting the required standards prior to the official appointment of LTI. Responsibilities of LTI, PMORALG and Regional Secretariats were defined by WGITS and necessary mechanisms, methods and tools to be transferred have been identified. Remaining activities for the restructuring, which is the development of the procedures to perform the new functions including manuals of operation, are expected to be completed by the end of the project period.

**4-1-4 Implementation Process**

The project was implemented according to the work plan which was derived from the R/D signed in October 2007. However, it was considered that the original design particularly




concerning Output 3(the capacity building of LTI) was too ambitious and ambiguous as if this single project tries to accomplish all the necessary institution building of LTI to be completed in the given timeframe of two years and seven months. Therefore, in order to define the scope and activities under the Output 3, PDM was elaborated close to the end of the project in February 2010.

There were delays in some activities. This is attributable mainly to the difficult and time-consuming process for holding meetings and workshops.

There was also an external factor that caused delays in activities. Contrary to the expectation of the project, the launching of the LGRP II was considerably delayed. The establishment of the HRMTF, which is a body under LGRP II, was also delayed and consequently the project had no choice other than developing the draft Training Strategy without sufficient discussions in HRMTF meetings, which was not assumed in the original project plan. The Strategy has been elaborated in principle based on a general consensus among the stakeholders. However, because of the above mentioned reason, it was considered necessary to continue more consolidated process of consensus building even in the implementation stage. It was therefore agreed in February 2010 to give this function to WGITS which consists of the representatives from DOD, DLG, DRA of PMO-RALG and LTI with supervision and coordination of HRMTF.

The above problems were dealt with in most cases by revision of the work plan or sometimes by changing the content of project activities until finally the PDM was elaborated. There were few alternative solutions as many problems such as organizational problems were beyond control of the project.

The project operations have been managed by Project Coordinator from PMO-RALG and the long-term Japanese expert. The communication between them as well as between them and other C/Ps including DCQA personnel have been adequate and indeed has increased communication and collaboration between DLG-HR and LGTI. However, as far as inter-divisional communication at PMO-RALG is concerned, it was sometimes difficult for C/Ps to coordinate the project activities with those of their respective divisions hence participation from other divisions were sometimes limited.

The project has made good efforts to align its implementation with LGRP II by mainstreaming and implementing some activities under LGRP II by, for example, presenting the draft Training Strategy in the HRMTF meetings inviting comments on it and discussing the appointment of LTI as well as setting up WGITS in the way that it can facilitate the Coordinator of Component

2 of LGRP II in implementing the Strategy. The project has also initiated coordination and collaboration with InWent supported activities. Duplication between the two projects has been avoided and the attempt to incorporate the outputs of InWent support towards the common goal is being made.

#### **4-2 Evaluation by five criteria**

##### **4-2-1 Relevance**

The relevance of the project objectives is highly evaluated.

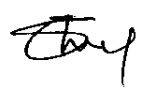
Both the Project Purpose and the Overall Goal of the project are consistent with the Decentralization by Devolution (D by D) policy of the Tanzanian Government and shared with the draft Training Policy that is expected to be endorsed in the Cabinet.

The project objectives are in line with the needs of PMO-RALG, which has been facing challenges towards improvement in management of training for LGAs.

The project is well aligned with the LGRP II. It has contributed to the efforts of the programme to generate the Outcome 2 “LGAs empowered and have the capacity to effectively lead and coordinate socio-economic development, public service delivery and poverty reduction in their areas of jurisdiction” by establishing a framework for effective and efficient training provision for LGAs. In particular the project’s contribution can be well recognized in the development of the Training Strategy for LGAs, which is one of the intended outputs in the component 2 of LGRP II.

The implementation approach of the project was appropriate because of its alignment with LGRP II as mentioned above and also in the respect that it utilized the Human Resources Taskforce (HRTF), a mechanism set up in the first phase of LGRP and restructured in the second phase into HRMTF, as a platform to discuss LGA training issues rather than establishing a new mechanism.

The project decided not to cover training provision covered by sector ministries in its design because of difficulties foreseen to involve all the relevant Ministries, Independent Government Departments and Agencies (MDAs) within the period for the Strategy implementation (up to 2013). Therefore this decision can be considered appropriate. However, considering the existing needs for the LGAs to develop their capacity in service delivery, the Training Strategy for the



LGAs will need to cover the respective sector service capacity building in the future.

The project is also in line with Japan's Country Assistance Program for Tanzania as well as JICA's Country Assistance Strategy toward Tanzania, both of which prioritize the area of local government reform for assistance.

#### 4-2-2 Effectiveness

The effectiveness of the project can be evaluated high, based on the PDM.

The capacity of PMO-RALG on inter-institutional collaboration and coordination has improved further following the establishment of a new framework for training provision, which was done by developing the Training Strategy. Roles and responsibilities of all parties concerned including PMO-RALG, LTI and Regional Secretariats have been defined. The HRMTF is utilized as an advisory board for LGA training and the Working Group for Implementation of the Training Strategy has been established. The Working Group is facilitating communication and collaboration among DLG, DOD, DRA and LGTI. However, there are concerns about the effectiveness of the HRMTF. Though the members met twice and discussed LGA training issues in addition to other issues, the meeting arrangements have always been difficult mainly due to schedule conflict of the members and consequently the frequency of the meetings has not been as agreed among the members in the draft Terms of Reference.

LGTI was appointed as LTI and DCQA was established within LGTI with four staff assigned and three more planned to be assigned according to Ag. Rector. Furthermore the budget (Tsh. 112 million) for the next fiscal year was requested for DCQA activities, which needs to be followed up to see if enough budget will have been approved to carry out required activities as LTI. Responsibilities as LTI were defined, based on which necessary mechanisms, methods and tools to be transferred have been identified, and a transfer workshop has been conducted. However, actual operation to function as LTI depends on the grade of internalization of the above. To that effect, PMO-RALG agrees to provide adequate assistance for LTI whenever they need it. In addition, the procedures to perform the new functions including manuals of operation are being developed.

On the other hand, the delay in the endorsement of the Training Policy in the Cabinet might affect the implementation of the Training Strategy since the amendment of the Training Policy may require modification of the Strategy.



#### 4-2-3 Efficiency

Efficiency is evaluated fair although the outputs are expected to be produced by the end of the Project term.

Despite the efforts made by individuals, the devotion of time that PMO-RALG C/Ps could manage was not sufficient due to other responsibilities and the understaffed situation in the Human Resource Section of DLG. In addition, difficulties in conducting HRTF meetings forced the Project to choose alternative approach to meet each of the concerned parties individually during formulation of the Training Strategy which was more time-consuming.

A question was posed concerning appropriateness of the activity 3.2 (curriculum development) due to unclear linkage of this activity with the project output. The evaluation team analyzed that this was caused by 1) too ambitious design with regard to Output 3 in the original project design given the project duration, and 2) the delay in defining accurate contents of Output 3 until February 2010 when the PDM was developed. The project decided to carry out the activity 3.2 in accordance with the original design due to time constraints and assumed that this is going to be one of the functions to be assigned as LTI. This fact obliged PDM to be designed just to accommodate the above-mentioned already conducted activity.

It should be noted that the above problem would not have occurred if the PDM was formulated in the planning stage of the project, as in other projects.

On the other hand, there are some positive factors which contributed to produce outputs; those are the approval of the Training Strategy as well as the appointment of LGTI as LTI without waiting for the endorsement of Training Policy in the cabinet.

The quantity, quality and timing of inputs provided by JICA such as Japanese experts, equipment/materials and C/P training were appropriate. Especially Tanzanian C/Ps commented that the training in Singapore was very effective to develop their individual capacity of management and leadership.

Although it is stipulated in the Record of Discussions that the both parts contribute financially to the implementation of the project, the local cost expenditure by PMO-RALG was not sufficient. However, PMO-RALG has shown the effort to finance planned activities to some extent in the remaining project term.



#### **4-2-4 Impact**

While there are several impacts from the project that have been observed or are likely to be observed, no negative impact was observed.

The prospects for the achievement of Overall Goal depend largely on the effective implementation of the Training Strategy, for which LTI's performance is one of the key factors. Thus it is necessary to keep monitoring the above two aspects. The implementation of the Training Strategy also depends highly on the availability of the required funds. Therefore the government is required to put special attention to ensuring enough budget to that effect.

The project has had a positive impact on the functioning of the HRMTF. The project utilizes the HRMTF as an advisory board for the implementation of the Training Strategy and for that purpose, it has been facilitating activities of the TF. As a result, the HRMTF is the only taskforce that has been functioning during the transition period between the LGRP I and II. The project has given them the opportunities to discuss not only training issues but also other human resources issues.

Another impact of the project is expected to be seen. Since some functions of PMO-RALG has been transferred to LTI, they will be relieved from related tasks and be able to perform the activities related to training more efficiently.

#### **4-2-5 Sustainability**

The effects of the project are likely to be sustained if some issues below are handled properly.

Sustainability of the project depends on successful implementation of the Strategy, which depends on real understanding and internalization among all the stakeholders. In this regard, the function of WGITS would be the fundamental factor for the sustainability of the project.

As far as LGTI is concerned, the newly established DCQA is burdened with activities under the project and teaching. However, they are expecting more staff in the next fiscal year and that reduces their workload. One of the critical issues for DCQA is the budget to perform the new functions and the capacity to do them. The budget for the next fiscal year has been requested. However it is important to follow up to ensure the necessary budget to complete the assigned functions as LTI. To those effects, it is essential to ensure that the current Strategic Plan of LGTI (2007-2012) should be reviewed to incorporate the new roles of LTI. Though a general foundation to perform as LTI has been developed through the current project, further capacity



development is required in several different aspects of the institute.

## **5. Conclusion**

The project is relevant to the Tanzanian government policy towards D by D and serves the needs of PMO-RALG. It has indeed contributed to the realization process of the policy by producing concrete results such as development of the Training Strategy for LGAs and setting up a mechanism to implement it.

It is imperative for all the concerned parties to ensure that the mechanism established through the project will function towards a well-organized, coordinated training system and ultimately improved capacity of LGA staff. In view of that, the further capacity development of LTI is required to perform the expected role for LTI under the Training Strategy.

## **6. Recommendations and Lessons Learned**

### **6-1 Recommendations**

**The following activities should be completed by the end of the Project period.**

1. Dissemination and awareness creation of the Training Strategy to RSs and LGAs must be completed between July and September 2010 before the general election scheduled in October 2010. At the same time, dissemination should be done carefully in order to avoid unnecessary expectations from LGAs that the actual system can not satisfy since the capacity of the related institution has to be developed gradually. Therefore, the Training Strategy should be presented together with its realistic implementation plan during dissemination.
2. Although formal transfer of the functions from PMO-RALG to LTI was carried out and the strategic plan for LTI has been prepared, the follow-up is necessary to ensure budget for LTI to perform the expected functions. In addition, the current Strategic Plan of LGTI (2007-2012) should be reviewed to incorporate the new roles of LTI.
3. Besides the above, LTI needs to accumulate more experiences and skills. Therefore, the adequate assistance to LTI should continue to be provided by the concerned departments of PMO-RALG. There are still more to be done for the establishment of foundation in LGTI as LTI such as development of standard procedures on the functions just transferred from PMO-RALG.
4. The issue of cost-sharing among all the parties concerned with the project implementation i.e. PMO-RALG departments, LGTI, and JICA must be discussed thoroughly and agreed upon so



that each part can fulfill their own responsibility.

**The following activities should be conducted by the end of the Project and continued after the Project period.**

1. Successful implementation of the Strategy depends on real understanding and internalization among all the stakeholders. In this regard, the function of WGITS to monitor and evaluate the progress of the Strategy is fundamental and needs to be sustained. It is important to ensure that all members of WGITS are present and agree on the way forward.
2. Effective dissemination and implementation of the Training Strategy is of vital importance to the country so that LGAs will acquire sufficient capacity to serve the people. To that effect, the roles and responsibilities given to the Human Resource Section of DLG/PMO-RALG are crucial. Considering the volume of the tasks required for that sake, and the heavy workload assigned to the Section to attend many other matters, it is desirable for PMO-RALG to consider the possibilities to increase the number of staff at the Section accordingly.
3. Inter-institutional mechanism between PMO-RALG and other concerned parties to advise on implementation of the Training Strategy should be further strengthened utilizing HRMTF. PMO-RALG should take an initiative to further institutionalize such a mechanism during the course of implementing LGRP II. The secretariat of HRMTF should seek for the ways to organize the meetings more efficiently, such as introducing schedule/calendar and make the members well informed.
4. To avoid duplication of activities, information sharing is important on all the capacity building projects at PMO-RALG through WGITS or any other communication channels.

**The following activities should be conducted after the Project Period.**

1. Considering the existing needs for the LGAs to develop their capacity in service delivery, the Training Strategy for the LGAs needs to cover training activities by sector ministries in the future. Opinions from RSs and LGAs during implementation of the Training Strategy should be also discussed at higher platform such as WGITS and/or HRMTF.
2. PMO-RALG should continue its efforts to mainstream the Training Strategy since only initial dissemination will be done by the end of the project period. PMO-RALG is also recommended to provide a clear document indicating mandate of LTI and consider incorporating this in the Act which established LGTI.
3. There is a need of further strengthening of capacity of DCQA to perform full responsibilities as LTI in the field of coordination, quality assurance and practical training developments/provisions although the foundation has been already laid through this project. PMO-RALG as a Parent Ministry should ensure necessary conditions for LTI's performance.



4. Considering the history of the project as described in the third paragraph of 4-2-3, PMO-RALG and LTI are required to put special attention to fully utilize the outputs from Activity 3.2 (procedure for curriculum development) for consolidation of the capacity of DCQA .

## **6-2 Lessons Learnt**

1. The original design of the project was too ambitious and broad to be completed in the determined time period. In such case, accurate contents of the project have to be defined in an early stage and reviewed from time to time when necessary during the project implementation; otherwise the project management would be more difficult because the original design does not always reflect the real situation. To this effect, the development of PDM can help the above mentioned process.
2. The project decided to take advantage of the presence of HRMTF (formally known as HRTF) as an existing platform, which was not a wrong decision in principle. However, the project suffered from difficulties in convening the necessary meetings of HRMTF. The project took quick countermeasures through individual meetings. Nevertheless, bearing in mind clearly that the purpose of having the said platform was to ensure the consensus building on the design of the Training Strategy which requires a process of thorough discussions and exchange of opinions among all the important stakeholders concerned, it would have been essential to establish such common platform as WGITS earlier where all the stakeholders participate. While it is a principle of project implementation to make use of an existing structure as much as possible instead of creating a new structure, it is another important principle that some alternatives should be sought in order to achieve intended objectives if that existing structure is not functioning.
3. All arrangements regarding management of fund and project activities should be clearly defined and transparent in order to facilitate cost sharing and ownership by the government of Tanzania. The planned activities for the forthcoming year should be timely defined so that the government of Tanzania can include the necessary project budget to accommodate those activities. On the other hand, it cannot be avoided that some unexpected important activities to achieve the project objective might emerge sometimes. In such cases, some flexible measures should be considered between the government of Tanzania and JICA to that effect.



A handwritten signature, possibly reading 'Ebay', located in the bottom right corner of the page.



**Project Design Matrix**

**Project Title: The Project for Capacity Development for Local Government Training**

**Period: May 2008 to December 2010**

**Target Group: Prime Ministers Office-Regional and Local Government Training Institute**

**PDM version 1.1  
23 June, 2010**

<i>Overall Goal</i>	<i>Description</i>	<i>Indicators</i>	<i>Means of Verification</i>	<i>Assumption</i>
	Demand-driven training for Local Government is implemented in a strategic, well coordinated and sustainable way.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Degree of improvement in LGA training provision system in regard of efficiency and effectiveness.</li> <li>Degree of improvement of staff training in LGAs</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Report of PMO-RALG</li> <li>Report of PMO-RALG</li> </ol>	Government of Tanzania continues to promote D by D policy.
<i>Project Purpose</i>	Capacity of PMO-RALG (HQ, LTI) to manage training for LGA is improved by installing more efficient framework for training provision.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Capacity of PMO-RALG (HQ, LTI) on inter-institutional collaboration and coordination</li> <li>LGTI is organizationally restructured in order to take the roles and functions as LTI</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Report of LTI &amp; PMO-RALG</li> <li>Report of LTI &amp; PMO-RALG</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Budget for the implementation of the strategy including capacity development in LTI is allocated to PMO-RALG and LTI.</li> <li>Staff in PMO-RALG and LTI involved in the project does not leave the post.</li> </ol>
<i>Outputs</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Inter-institutional coordination system for LGA training strategy led by PMO-RALG is established.</li> <li>A comprehensive mid-term strategy for LGA training is developed by PMO-RALG and shared with stakeholders.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>HRMTF is functioning as advisory board for LGA training.</li> <li>Implementation of the Training Strategy is well aligned with LGRP II and the Training Policy for Public Service.</li> <li>Establishment of the Working Group for Implementation of the Strategy to discuss farther contents of the Strategy and to reach consensus about the details of the Strategy</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Examination of TOR and minutes of HRMTF.</li> <li>Examination of minutes of HRMTF.</li> <li>Examination of minutes of HRMTF.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>HRMTF agrees on to take that role and responsibilities.</li> <li>PO-PSM's Training Policy for Public Service is enforced.</li> <li>LGRP II is launched.</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>A training strategy for LGAs is developed and approved</li> <li>Tangible implementation of the Strategy is developed.</li> <li>Establishment of the Working Group for Implementation of the Strategy</li> <li>Degree of understanding among stakeholders, regarding the strategy and new provision framework for LGA training.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Examination of approval status of the Strategy.</li> <li>Examination of the strategy and action plan.</li> <li>Examination of minutes of the Working Group for Implementation of the Strategy.</li> <li>Examination of minutes of the Working Group for Implementation of the Strategy and Report of PMO-RALG.</li> <li>Examination of report of dissemination workshop.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>PO-PSM's Training Policy for Public Service is enforced.</li> <li>LGRP II is launched.</li> <li>Appropriate budget and personnel are allocated to c/p section in PMO-RALG.</li> <li>Appropriate amount of time that c/p of PMO-RALG can spend for the project.</li> <li>Permission to have meeting/workshop is obtained accordingly.</li> </ol>

2

<p>3. Foundation to function as the Lead Training Institution is established in selected institution.</p>	<p>3.1 LTI is appointed and new department which will take new duties established</p> <p>3.2 A mechanism/method to develop curriculum and material is installed and functioned.</p> <p>3.3 Degree of transfer mechanism/method/tools and know-how from PMO-RALG to LTI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR inspection</li> <li>• Training Evaluation</li> <li>• Current criteria for QTP selection</li> <li>• Date base of QTPs</li> <li>• The standardized courses</li> <li>• TNA (QAT)</li> </ul>	<p>3.1 Examination of status of appointment &amp; an institution appointed as LTI</p> <p>3.2 Report of an institution appointed as LTI and examination of developed material for curriculum and material development.</p> <p>3.3 Examination of status of transfer and Report of institution appointed as LTI</p>	<p>1. Appropriate budget and personnel are allocated to institute taking role and responsibility as LTI.</p> <p>2. Necessary cooperation from institution selected as LTI.</p> <p>3. Appropriate amount of time that c/p of LTI can spend for the project.</p>
<p><i>Activities</i></p>			
<p><b>1.1. To establish and functionalize a platform that enables PMO-RALG to discuss overall matters regarding training to LGAs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To utilize HRMTF as body to coordinate stakeholders</li> <li>- To utilize HRMTF as body to align the strategy with PO-PSM's Training Policy and LGRP II</li> <li>- To establish the Working Group for Implementation of the Strategy to build consensus on issues related the Strategy</li> </ul>			
<p><b>1.2. To establish mechanism to monitor and evaluate implementation of the new Training Strategy for LGAs and new training service provision system</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To utilize HRMTF as oversee body for the implementation of the strategy</li> </ul>			
<p><b>2.1. To identify and analyze existing training programs and providers, including potential institutions for LTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To conduct research to identify and analyze existing training programs and providers other than QTPs</li> <li>- To conduct research for potential institutions for LTI</li> <li>- To conduct research to comprehend current status of QTPs</li> </ul>			
<p><b>2.2. To prepare a comprehensive training needs report based on training needs assessment conducted in LGAs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To conduct research for training needs in LGAs</li> <li>- To conduct research for HRM in LGAs</li> </ul>			
<p><b>2.3. To develop the Training Strategy for LGAs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To formulate LGA training framework based on the discussion I.1, including role of PMO-RALG, LTI, RS and other stakeholders in the framework</li> <li>- To develop the Training Strategy for LGAs</li> <li>- To have the strategy recommended by HRMTF, approved by PMO-RALG</li> </ul>			

<p><b>2.4. To develop and functionalize mechanism that enables PMO-RALG to implement the LGA training strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To functionalize Working Group for Implementation of the Training Strategy for LGAs</li> <li>- To develop implementation plan of the Strategy</li> <li>- To identify tasks that may be transferred from PMO-RALG to LTI</li> </ul>		
<p><b>2.5. To disseminate the Training Strategy to all LGAs, RS, training institutions and MDAs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To translate the Strategy to Swahili</li> <li>- To disseminate the Strategy to RS and LGAs (LGO, CD or HRO)</li> <li>- To conduct orientation to QTPs and other training providers about new training service provision system</li> <li>- To inform the sector ministries about the Strategy</li> </ul>		
<p><b>3.1. To establish necessary formal arrangements/ Organizational set up/ Function description as LTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To conduct organizational analysis of potential institution for LTI</li> <li>- To have LTI appointed, endorsed by HRMTE, and new department which will take new duties established</li> <li>- To develop a 3 year plan of DCQA (a part of strategic plan for LGTI(2007-2012)).</li> </ul>		
<p><b>3.2. To develop procedure to develop or revise the training curriculum and material</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To select subject of training program to develop or to revise curriculum and textbooks based on the strategy and TNA</li> <li>- To establish team for developing curriculum and textbooks</li> <li>- To formulate new curriculum and develop/ revise textbook in order to develop standard procedure for curriculum and material development</li> <li>- To implement training of trainers for pilot training courses</li> <li>- To implement 2 pilot training courses</li> </ul>		
<p><b>3.3. To transfer mechanism/method/tools and know-how established in PMO-RALG to LTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To transfer mechanism/method/tools and know-how of HR inspection from PMO-RALG to LTI</li> <li>- To transfer mechanism/method/tools and know-how of training evaluation from PMO-RALG to LTI</li> <li>- To transfer mechanism/method/tools and know-how of current criteria for QTP selection from PMO-RALG to LTI</li> <li>- To transfer mechanism/method/tools and know-how of QTP database from PMO-RALG to LTI</li> <li>- To review criteria and qualification of training providers as well as networking strategy with them.</li> <li>- To transfer mechanism/method/tools and know-how of the Standardized Course from PMO-RALG to LTI</li> </ul>		

5

			- To transfer and adapt mechanism/method/tools and know-how of TNA such as QAT from PMO-RALG to LTI
--	--	--	---

Buy





### Annex III. Equipment Provided

Vehicle(4WD)		1		
Desk Top PC		2	4	
MS Office 2007		2	4	
UPS (for PC)	1	2	4	
Printer	1	2	1	
Scanner	1	1	1	
Internet facility				1
LAN facility				1
Sever				1
UPS (for Sever)				1
Projector	1		1	
USB Stick Modem	3			
Mobile phone	3			
Whiteboard		1	1	
Photocopy Machine	1		1	
Safe	1			
Security Grille	1			
Shelf	1			

(R)

*Handwritten signature*



## Annex IV. Counterpart Training

[REDACTED]	Training Programme on Leadership and management skills for government officials from Tanzania	
	From 11 to 26, March, 2010	
	Civil Service College, Singapore	
	Singapore	
	1. basic systems thinking: creating high leverage strategies for your life and work	2 Days
	2. Introduction to the Singapore Public Service	2 Days
	- Singapore's approach towards governance	
	- Singapore's experience in managing change in the public service	
	- Human resource management in Singapore public service	
	- CSC's role in developing a first class public service	
3. Engaging staff through professional feedback	1 Day	
4. Effective team leadership	2 Days	
5. Management and leadership skill for supervisors	5 Day	

1	Hellen Macha	PMO-RALG	Assistant Director (LG Human Resource)
2	Victor Kategere	PMO-RALG	Assistant Director (Human Capital Development)
3	Asajile L. Mwambambale	LGTI	Ag. Head of Dep. Coordination and Quality Assurance
4	Mashala Yusuph	LGTI	Ag. Head of Dep. Research, Consultancy & Short Courses

## Annex V. Expenditure

Cost covered by JICA

Unit: TZS

Travel cost & Allowances	-	22,649,450	48,979,000	38,376,000	110,004,450
Local Consultant Employment	-	17,210,250	-	23,088,996	40,299,246
Payment for Staff	-	3,257,000	8,153,000	3,375,000	14,785,000
Workshop/Meeting	-	716,875	17,209,300	16,815,000	34,741,175
Operation Cost	-	20,743,250	68,921,336	16,500,000	106,164,586
Training Programme *	-		68,544,898		68,544,898
Equipment ** (Photocopy machines)	-	5,803,174	6,459,750		12,262,924
<b>Total</b>	-	<b>70,379,999</b>	<b>218,267,284</b>	<b>98,154,996</b>	<b>386,802,279</b>

### \* Training Programme

(Mar. 2010)

	USD	TSH
Training Fee	28,889	37,920,897
Air ticket	7,388	9,697,795
Allowance		7,063,400
Accommodation	10,561	13,862,806
<b>Total</b>		<b>68,544,898</b>

Exchange rate: USD 1 = TSH 1,312.6414

### \*\* Equipment

(Mar. 2009)

	USD	TSH
Photocopy Machine	4,501	5,803,174

Exchange rate: USD 1 = TSH 1,289.3076

タンザニア地方自治研修能力強化計画  
終了時評価

評価グリッド【妥当性】

評価設定		調査結果	
大項目	小項目	必要なデータ	
タンザニアの政策と合致しているか	プロジェクト目標、上位目標はLGRPに合致しているか	LGRP IIにおける位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>タンザニア政府は1998年よりLGRPを通じて地方分権 (Decentralization by Devolution) 政策を進めている。LGRP IIでは地方自治体の能力強化をコンポーネントのひとつとし、戦略のひとつとして自治体研修能力の強化が掲げられている。</li> <li>2009年1月にドラフトが完成した公務員研修政策 (国会承認待ち) では、公務員研修・人材強化システムの調整能力の強化をめざしている。</li> </ul>
ターゲットグループの選定は適切か	プロジェクト目標、上位目標はターゲットグループのニーズに合致しているか	公務員研修政策における位置づけ 地方自治庁及びLGTIの課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治体への研修提供はこれまで効果的に運営管理されておらず、地方自治体はより効果的に調整されたシステムの必要性を認識している。</li> <li>LGTIは中核となる研修機関 (LTI) に任命されたのはプロジェクト開始後となるため、また、LTIは新しい役割であることから、必ずしも元来研修機関であったLGTIのニーズと合致はしていない。しかし、プロジェクト開始当初のLGTI所長はLTIとしての役割に大いに関心を持っていた。</li> </ul>
	ターゲットグループはプロジェクト目標、上位目標に照らし、適切なレベル、規模か	地方自治庁及びLGTIの任務、規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治庁は研修を含む地方自治体の能力強化の主管官庁であり、地方自治体に対する研修提供の管理も地方自治庁の責務である。</li> </ul>
	LGTIはターゲットグループとして適切か	LGTIがLTIに選ばれた経緯、LGTIの任務、キャパシティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>LGTIは地方自治庁はもちろん、人事院からも本プロジェクトにより導入されたLTIに最も適切な機関と認識されている。主な理由は、①地方自治庁の傘下にある研修機関であり、機能の移管や協力がしやすい、②研修提供の枠組みを管理していく機関は公的機関である方が望ましいことである。</li> <li>ドナーからはLGTIのキャパシティについての懸念があるが、LTIとしての業務は他のどの研修機関も担ったことがなく、求められているのは研修機関としての能力ではなく、調整能力であることから、キャパシティに差異はない。</li> </ul>
日本の援助政策・方針に合致しているか	協力内容は対タンザニア国別援助計画に沿っているか 協力内容はJICA国別事業実施方針に沿っているか	国別援助計画における本プロジェクトの位置づけ JICA国別事業実施方針における本プロジェクトの位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>行財政管理能力強化は国別援助計画最重点分野のひとつであり、同分野の中でも地方行政強化に重点が置かれている。</li> <li>国別援助方針同様に地方行政強化に重点が置かれている。</li> </ul>
アプローチは適切か	プロジェクトはタンザニア地方自治の課題に取り組むものか プロジェクトは開発協調により相乗効果を生むものか	地方自治体の能力強化はLGRP IIの目的となっており、そのために研修提供システムの運営管理の改善が必要となっている。 LGRP IIとの関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトのアウトプットである研修戦略はLGRP IIのアウトプットのひとつであるほか、プロジェクトはLGRP IIの諮問委員会であるHRMTFを研修戦略実施の助言機関として活用するなど、プロジェクトはLGRP IIとのアライメントを確保し、相乗効果を生むデザインとなっている。</li> <li>研修戦略の実施においては、LGRP IIの下でキャパシティ・ビルディング・プログラムの資金動員が期待されている。</li> <li>実施中の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 (O&amp;Dプロジェクト) もLGTIを研修拠点として活用する予定であり、今後具体的に相乗効果を上げる方法を検討する予定。</li> </ul>
	プロジェクトは日本の他の協力と相乗効果を生むものか	JICAの地方行政改革支援プログラムにおける位置づけ	

評価グリッド【有効性】

評価設定		必要なデータ	調査結果
大項目	小項目		
プロジェクト目標の期間内に達成される内容は明確か		関係者意見	・アウトプットについてはC/Pそれぞれが理解しているが、プロジェクト目標との違いについては関係者間で明確ではない。 ・指標2の「LGTIの組織的な再編成」は、構造的な再編成ではなく、移管業務に係る実施準備が完了することを意味している。
プロジェクト目標は期間内に達成される見込みか	地方自治体研修に係る地方自治体の関係者組織横断的な協働・調整能力は向上しているか（指標1）	(1)HRMTFの会合数、各会合参加者・内容・決定事項、HRMTF立ち上げに係るプロセス、インフォーマルな会合（回数、参加者、内容等） (2)WGITSの活動内容、会合頻度 (3)HRMTF、WGメンバー間の各自の役割についての認識	・地方自治体研修関係機関の役割を明確化した研修戦略の策定、戦略実施に係る助言機関としてのHRMTFの活用、研修提供の管理・監督役としてのDLTIの設置、地方自治体の部局間及びLGTIとの間の内部調整メカニズムとしての研修戦略実施WGの設置により、地方自治体を中心とする、地方自治体への研修提供のための新しい枠組みができた。 ・LTIはまだ準備期間中であるが、研修戦略は完成し、地方自治体が主体となり、HRMTF及びWIGの活動は前進している。ただし、調整、特に会合開催に関する調整についてはまだ困難が多い。
プロジェクト目標はアウトプットによって達成されるものか（因果関係）	LGTIのLTIとしての役割・機能を担うための体制は構築されているか（指標2）	(1)地方自治体からLTIへの移管機能の決定のプロセスと結果 (2)移管実施のプロセス・方法 (3)研修戦略に規定された移管機能を担うのに必要なLTIの組織・人員体制の整備状況 (4)研修戦略に規定された移管機能に係る業務実施状況と実績	・2009年7月にDCQAが設置され、人員4名が配置された。人員はまだ不足しているが、次年度に3名の追加が見込まれる。 ・一方で、地方自治体からLTIへの実質的な業務移管は、ワークショップにて移管機能のオリエンテーションが行われたのみで、具体的なノウハウや手法についてはまだこれからであり、標準手続きの整備やOJTがプロジェクト期間内に行われる予定である。
プロジェクト目標は達成に貢献した要因は何か	プロジェクト目標の達成度がアウトプットによって達成されているか	プロジェクト計画と実績 関係者意見	・地方自治体の組織横断的調整能力（指標1）については、アウトプットの達成（枠組みの導入）はプロジェクト目標（調整能力向上）の手段となっている。 ・LGTIの組織的再編成（指標2）については、アウトプットとプロジェクト目標の差が必ずしも明確でない。
プロジェクト目標は達成に貢献した要因は何か	アウトプットの達成度	（実績表に同じ）	実績グリッド調査結果を参照 特に確認されなかった。
プロジェクト目標は達成を阻害する要因はあるか	アウトプット以外にプロジェクト目標達成に貢献した要因はあるか（政策面、社会面、経済面、ニーズの変化等）	LGRP IIのステータス PO-PSMの研修政策のステータス	・「LGRP IIの開始」は遅れたが、プロジェクト目標に影響はない。 ・「公務員研修政策の施行」については、政策がまだ国会承認されていないが、大きな修正は考えにくく、プロジェクトへの影響（策定した研修戦略への影響）は大きくないと思われる。予算は公務員研修政策の国会承認なくとも手当て可能である。ただし、国会で政策案に修正が入れば、研修戦略も多少の修正が必要となる可能性はある。
プロジェクト目標は達成を阻害する要因はあるか	外部条件以外にプロジェクト目標達成を阻害する要因はあるか	外部条件以外にプロジェクト目標達成を阻害する要因はあるか	特に確認されなかった。

評価グリッド【効率性】

評価設問		必要なデータ	調査結果
大項目	小項目		
アウトプットは予定どおり産出されたか	(実績表のとおり)		実績グリッド調査結果を参照
活動によりアウトプットが生まれたか (因果関係)	アウトプット産出に過不足ない活動であったか	投入実績、アウトプット実績 関係者意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>活動3.2「研修カリキュラムと教材を開発/改訂する手続きの準備」はアウトプット3「LTIとしての基盤整備」に必要なと判断される。同活動は、当初プロジェクト計画においてアウトプット3のスコープがプロジェクト期間に対して大きかったことから入っていた活動であるが、その後アウトプット3の内容が明確化された際には既に終了していたためにPDMIに残っている。</li> <li>終了時評価調査時の計画では、C/Pの希望から、アウトプット2の「研修戦略の策定と普及」のための活動に「キャパシティ・ビルディングプログラムのガイドラインの改定」が含まれていたが、アウトプット産出に必要ではないこと、スケジュール的に期間内に終了できないことから削除された。</li> <li>公務員研修政策の施行はまだされていないが、アウトプットの産出に影響はなかった。</li> <li>LGRP IIの開始が遅れたことにより、戦略を策定するための議論の場としてHRMIFを活用することができず、個別協議に切り替えた。その他の要因も影響し、アウトプット1（組織横断的調整システムの確立）及びアウトプット2（研修戦略の策定）の産出の時期が当初計画と比較すると大幅に遅れたが、最終的に産出には至った。</li> </ul>
	外部条件の影響はなかったか		<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治庁の組織的な問題（慢性的な人員不足と多忙さ、会議開催手続きなど）により、多くの活動が遅れ、アウトプットの産出時期に影響を与えた。</li> </ul>
活動を行うのに適切 な量・質・タイム ズの投入であったか	外部条件以外にアウトプット産出を阻害/促進した要因はあるか	投入実績、アウトプット実績 関係者意見	地方自治庁のMM、専門分野、派遣時期はいずれも適切であったと関係者には認識されている。
	専門家のMM、専門分野、派遣時期は適切か	投入実績 関係者意見	専門家のMM、専門分野、派遣時期はいずれも適切であったと関係者には認識されている。
	供与機材の種類、量、タイムズは適切か	投入実績 機材活用状況 関係者意見	供与機材は、プロジェクト用車両1台とコピー機、PC等のオフィス機器程度であり、種類、量、タイムズともに適切であったと判断される。
	ローカルコストの負担は適切であったか		タンザニア側のローカルコストの負担がない点は問題であるが、タンザニア政府の予算サイクルに合わせて予算計画を策定し、双方の負担を明確にしなければタンザニア側は対応できないため、プロジェクト側の予算の透明化を要する。
	C/P研修人数、分野、タイムズは適切か	C/P研修実績 C/Pの業務への活用度	C/P研修にはプロジェクトの中心である適切な人材が参加者として選定され、分野は彼らに期待されるリーディングポイントであった点で適切であった。研修内容はC/Pから非常に高く評価されている。
	C/Pの人数、能力・専門分野、配置期間は適切か	C/P配置実績 関係者意見	プロジェクトC/Pは、地方自治庁、LGIともにも全員適切な職位と職務の人材であり、能力も高い。ただし、地方自治庁では2009年2月から1名減員になったまま、補充されなかった。
他に効率性を阻害する要因はなかったか	活動は予定どおり行われたか	活動計画と実績 関係者意見	多くの活動が遅れ、現状に合わせてワークプランが頻繁に変更された。また、最終的に2010年2月にアウトプット3が明確化したことから、関連する活動は当初計画から大幅に変更された。 (詳細は実施プロセスグリッドの調査結果参照)
	プロジェクトマネジメントに問題はなかったか	関係者意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治庁内部局間の調整が十分でなく、重要なプロジェクト活動に参加が得られなかった。</li> <li>地方自治庁のC/Pがプロジェクトに割くことのできる時間が非常に限られるために専門家が主導せざるを得ない場面が多々あった。 (詳細は実施プロセスグリッドの調査結果参照)</li> </ul>

評価グリッド【効率性】

プロジェクト目標の達成度は投入コストに見合っているか	C/P機関のプロジェクト実施体制に問題はなかったか	関係者意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクトコーディネーターを中心に実施体制は明確であったが、共同作業などは時間的に不可能であったことは活動の効率性を損ねる要因であった。</li> <li>・ 地方自治庁は、組織として部局間の業務分担状況や、全般的な業務量、出張の多さなど、チームを立ち上げ、チームとして活動できる組織体制になっていない。</li> <li>・ 1名減員にはなったが、特に大きな影響はなかった。</li> </ul>
	C/Pの交代などの影響はなかったか	関係者意見	
		日本側、タンザニア側投入実績 関係者意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務調整を兼ねた長期専門家1名、短期専門家延べ3名、若干の機材供与、第三国でのC/P研修という投入に対し、研修提供の枠組みというアウトプットは大きいといえる。しかし、新しい枠組みであるため、システムが今後機能していくよう持続性がある程度確保されることが前提条件である。</li> </ul>

評価グリッド【インパクト】

評価設問		調査結果	
大項目	小項目	必要なデータ	
上位目標は発現が見込まれるか	地方自治体のニーズに合致した研修が調整された形で戦略的かつ持続的に実施されるか (指標1: 地方自治体研修提供システムの効率・効果の改善度、指標2: 地方自治体におけるスタッフ研修の改善度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修戦略実施（アクションプラン実施）の進捗状況</li> <li>戦略目標へのロードマップ（役割分担、スケジュール、予算計画）の有無</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな研修提供枠組みはできたばかりであり、効果を予測する段階にない。研修提供システムの効率・効果の改善は、研修戦略の効果的な実施にかかっているが、現段階ではアクションプラン（ドキュメント）の作成にとどまっている。予算の確保もこれからであるが、LGRP IIの予算の活用が期待される。</li> <li>上位目標の達成には、LTIが機能することが前提であるが、そのためには、①LTIの更なる強化（地方自治庁から移管された機能に関する分野とプロジェクトで強化対象とならなかった分野の両方）、②研修提供管理において重要な役割を果たすことが研修戦略にて想定されている州行政府との協働関係の構築が不可欠である。</li> </ul>
上位目標達成を阻害する要因はあるか	研修戦略実施の予算が地方自治庁とLTIに配分される見込みは高いか	地方自治体研修評価結果	新たな研修提供枠組みはできあがったばかりのため、研修改善の見込み予測は現時点では難しい。
上位目標はプロジェクト関係者が離職しない見込みは高いか	地方自治庁とLGTIのプロジェクト関係者が離職しない見込みは高いか	研修戦略実施予算の見込み（LGRP IIの予算含む）	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修戦略は2010年5月に承認されたばかりであり、予算はまだ確保できていないが、C/P、専門家ともに一部はLGRP IIからの予算捻出が期待できると考えている。</li> <li>LTIとして来年度（2011年度）必要な予算は既にLGTIから請求がされている。ただし、新たな予算となるため、早急の予算増は難しい見込み。</li> <li>HRMTF会合予算は今後LGRP IIから捻出する予定であったが、今のところ目処が立っていない。</li> </ul>
上位目標はプロジェクト関係者によって達成されるものか（因果関係）	上位目標の手段がプロジェクト目標になっているか	地方自治庁とLGTIにおける離職率・異動の現状	地方自治庁、LGTIのどちらにおいても離職の可能性は低い。しかし、異動は十分考えられる。
上位目標の発現により上位計画・政策に影響を与えるか	研修政策策定（改定）への影響はあるか	関係者意見	上位目標を達成するためにLTIの更なる強化が必要である。現在DCOA職員は相当の業務を抱えており、今後更に業務が増えることが見込まれることから、まずスタッフ増員が必要である。この点は、所長によれば次年度より3名の増員が見込まれる。
上位目標以外の予期せぬ影響はあるか	研修予算面への影響はあったか	プロジェクト計画 関係者認識	プロジェクト目標は手段ではあるが、アウトプット3のスコアが渡められた結果として、プロジェクトではLTIの能力強化の一部しか放っていない（地方自治庁から移管された機能に関するものカリキュラム・教材開発）。よって、移管機能以外にLTIとして求められる機能についても能力強化が必要である。DCOAスタッフは特に実践的研修の教授法、コース・教材開発スキル（プロジェクトで行ったが、まだ十分でない）などの分野を挙げている。またDCOAは、移管機能についてもデータベース維持のためのITスキル、コーズレビュースキルなどについて能力強化の必要性を訴えている。
		関係者意見	プロジェクトの内容は現在国会承認待ちの政策案に沿ったものであるため、新たな影響は特に想定されていない。
		関係者意見	確認されなかった。
		関係者意見	特に確認されなかった。
		関係者意見	研修戦略の普及もまだ行われていないため、他研修機関への影響はまだない。
		関係者意見	戦略が承認されたばかりであるため、まだ確認されていない。
		関係者意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトがHRMTFを活用したことにより、LGRP IとIIの間で休眠状態にあったIFの活性化を促した。</li> <li>研修提供の管理に関する業務がLGTIに移管されたことにより、多忙を極める地方自治庁の業務負担の減少と業務効率性の向上が期待される。</li> </ul>

評価グリッド【持続性】

評価設問		調査結果	
大項目	小項目	必要なデータ	
政策・制度面	研修戦略実施への支援は得られるか	研修戦略実施についての政府方針 LGRP IIにおける研修戦略の位置づけ	研修戦略は政府のセクター・プログラムであるLGRP IIのコンポーネント2の一部であること、LGRP IIの諮問機関であるHRMTFでも合意されていることから、実施に対する支援が見込まれる。
	調整役・戦略実施監督役が引き続きHRMTFにより担われるか	HRMTFのTOR HRMTFの今後についての政府見解	・ HRMTFのTOR案（次回会合で合意の予定）には研修戦略実施に係る助言が含まれており、メンバーもそのように理解している（「モニタリング」はHRMTFの役目ではないというのがメンバーの理解）。 ・ ただし、会合の日程調整は引き続き困難を極めると思われる。
組織・財政面	LGTIIはLTIとしての支援を政府より受けられるか	LTIの役割と研修政策・戦略における位置づけ LTIに対する地方自治庁の支援方針 LTIに対するLGRP IIほかの支援計画	LTIは研修戦略に明確に位置づけられており、人事院、地方自治庁はLTIのLTI任命を強く支持している。LGRP IIにおいてはLTIを中心とした新しい研修提供システムが想定されているわけではないが、HRMTFのメンバーはLTIのコンセプトを支持している。
	プロジェクト終了後、研修戦略を実施していく組織能力が地方自治庁に備わっているか	WGのTOR及び活動状況、アクションプランのステータス及び実施・モニタリング体制、人材配置状況	・ WGは、TORが明確化され、それに従って、戦略実施アクションプラン（ドラフト）の策定、地方自治庁からLGTIIへの研修提供管理機能の移管などを進めており、これまでのところ、プロジェクトが主導してはいるが、機能している。しかし、組織内部局間調整が必ずしも円滑でないという問題を抱えている。 ・ 地方自治体局人事課の人員不足と過大な業務負担は依然として続いている。しかし、現在組織改革の動きがあり、これらの問題の軽減が期待される。
技術面	プロジェクト終了後、地方自治庁（及びLGTI）が研修戦略を実施していく予算を確保できるか	予算見込み	・ 研修戦略は2010年5月に承認されたばかりであり、予算はまだ確保できていないが、C/P、専門家共に一部はLGRP IIからの予算捻出が期待できると考えている。 ・ LTIが機能するための大前提は来年度予算確保である。必要な予算は既にLGTIから請求がされているが、これを確実に確保しなければならぬ。 ・ HRMTF会合予算は今後LGRP IIから捻出する予定であったが、今のところ目処が立っていない。
	プロジェクト終了後、LTIと新しい機能を継続・拡大していく組織能力がLGTIIにあるか	DCQAへの人材の配置状況、LGTII 5カ年戦略（現在リバイス中）のステータス、アクションプランの実施体制、トップのコミットメントの状況	・ DCQAには現在4名のスタッフ配置されているが、次年度3名増員が予定されている。 ・ LTIとしてのアクションプランはすでにドラフトが作成されており、LGTIIの5カ年戦略計画のレビューの際に組み込まれることが計画されている。 ・ LTIとしての業務への所長の理解及びコミットメントについては一貫性に欠ける部分があるが、所長はDCQAやプロジェクトに対し必要なサポートを迅速に提供してきている。
その他	地方自治庁からLTIに移転された技術はLTIに根付いているか	技術の定着度に対する関係者意見 人材の離職率・異動状況	・ これまでのところ機能移管については、ワークショップにてオリエンテーションが行われるにどまっておき、今後プロジェクト内で標準手続きの整備を行う。ただし、手続きの試行はプロジェクト期間内にはできない。 ・ 現段階では、支援なしで移管された機能を果たす自信はDCQAにはついておらず、残りの期間でのプロジェクト支援はもちろん、実践に際しては地方自治庁からのサポートが不可欠である。 ・ 人材の離職の可能性は低い、新たな人材が予定されているため、これらの人材に早急に必要スキルを習得させることが重要である。
その他	上記以外に自立発展性の阻害・貢献要因はあるか	関係者意見	特に確認されなかった。



評価グリッド【実施プロセス】

大項目	小項目	必要なデータ	情報源	調査結果
活動は計画どおり実施されているか	活動に遅れや支障があれば、その原因は何か	活動計画と実績 関係者認識	プロジェクト活動記録 専門家報告書 地方自治体局(人事課) LGTI(DCQA) 本件専門家	多くの活動が当初計画から遅れた。主な原因は地方自治体内で会議開催手続きにかかる時間、地方自治体の慢性的な人員不足によるC/Pの時間不足であった。プロジェクトは基本的にワークプランの頻繁な変更により対処した。当初プロジェクト計画やワークプランの予見性にも問題があったと思われるが、本質的な問題は組織的なものであるため、他の方法でのプロジェクトによるコントロールは難しくかかったと思われる。 ・LGRP IIの開始はアウトプットに至る外部条件のひとつだが、この遅れにより、HRMTFを戦略ドラフト策定の議論の場とする当初予定は難しくなり、活動を変更(策定に係る個別コンサルテーション)及び追加(中心関係者の利害関係調整の場としてのWGの設置)し、外部条件の影響を最小限にとどめた。 ・2010年2月にアウトプット3のスコアが明確化され、それに応じて活動が当初計画より大幅に縮小された。実施プロセスの問題というより、当初計画内容がプロジェクト期間に比し現実的でなくあいまいであったことが主たる原因であり、計画プロセスに大きな問題があるが、2月時点の対処としては適切であったと思われる。
ターゲットグループに変化は見られるか	活動のプロセスにおいてターゲットグループの意識や行動に変化は見られるか	地方自治体局、組織開発局、LGTIにおけるプロジェクトへの協力姿勢や関心の変化についてのプロジェクト関係者による評価	地方自治体局(人事課) 組織開発局 LGTI(所長・DCQA) 本件専門家 専門員	プロジェクトが策定した研修戦略は地方自治体のマネジメントレベルでの戦略に対する認識は高まった。 ・プロジェクトを通じ、地方自治体とLGTIの協力関係、コミュニケーションが深まったことがC/Pより指摘されている。 ・特にDCQAのC/Pのオーナーシップ意識の変化は専門家からも指摘されている。
	変化がある場合、その原因は何か	関係者意見	地方自治体局(人事課) 組織開発局 LGTI(所長・DCQA) 本件専門家 専門員	
プロジェクトマネジメントは適切か	マネジメント体制はどのようなものだったか	マネジメントの仕組み、人員、分掌	地方自治体局(人事課) LGTI(DCQA) 本件専門家 専門家報告書	プロジェクトマネジメントはタンザニア側のプロジェクトコーディネーターと日本人長期専門家が中心となって行われた。コーディネーターが上司であるプロジェクトマネジャーに報告、部下に指示を与える形で行われた。
	意思決定やプロジェクト内の調整(特に地方自治体局人事課と組織開発局、両者とLGTI間)は円滑に行われたか	関係者意見	地方自治体局(人事課) 組織開発局 LGTI(DCQA) 本件専門家 JTICA事務所	地方自治体の部局間の調整は必ずしも上手くいっておらず、組織開発局の活動とプロジェクト活動とのスケジューリング調整に問題があり、重要な活動に組織開発局が参加できないことがあった。局長を通じて行う連絡チャネルの非効率性もあった。 ・LGTIと地方自治体(地方自治体局人事課)との調整はスムーズであり、両者間及びLGTIと長期専門家とのコミュニケーションは円滑であった。
	モニタリングの体制はどのようなものだったか	モニタリングの仕組み、人員、頻度	地方自治体局(人事課) LGTI(DCQA) 本件専門家	プロジェクトの規模が小さく、また、C/P間で進捗の共有は必要に応じて行われていたことから、関係者にモニタリングの必要性の認識はなく、特にモニタリングのための体制を組んで進捗をチェックすることはなかった。
	モニタリングは計画どおりに行われたか	モニタリングの実施状況	プロジェクト活動記録 地方自治体局(人事課) LGTI(DCQA) 本件専門家	
	行われなかった場合、その原因は何か	関係者認識	地方自治体局(人事課) LGTI(DCQA) 本件専門家	

評価グリッド【実施プロセス】

プロジェクトマネジメントは適切か	C/Pの主体性は確保されているか	各活動におけるC/Pの役割	プロジェクト地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	プロジェクト地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	地方自治庁ではC/Pの意識も責任感も高いが、他業務によりプロジェクト活動に割くことのできる時間が限られていることから、最終的に専門家が主導することを余儀なくされた活動が多く、専門家に頼る体制ができあがっている。 ・LGTIにおいては、C/Pを含むDCQA職員のコミットメント、オーナーシップともに高いが、まだ新しい業務遂行を独立してできる自信をつけるには至っていない。
	C/Pと専門家とのコミュニケーションは円滑に行われたか	関係者認識	地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	すべてのC/P、専門家ともに非常に円滑であったとしている。
	C/P間のコミュニケーションは円滑であったか	全員での会合の頻度 関係者認識	地方自治体局(人事課) 組織開発局 LGTI (DCQA) 本件専門家	地方自治体局(人事課) 組織開発局 LGTI (DCQA) 本件専門家	・地方自治体局間のコミュニケーションは公式である場合は局長を通して行わざるを得ず、非効率であったが、それ以外は円滑であったと全C/Pが認識している。 ・LGTIと地方自治体のコミュニケーションにも問題はなく、C/Pは協力関係が深まったと認識している。
	関係機関との連携は円滑に行われたか	JICA事務所との連携状況 PO-PSMとのコミュニケーションの状況 セクター省庁とのコミュニケーションの状況	地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家 JICA事務所	地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家 JICA事務所	・PO-PSM、ドナー機関とは戦略策定、HRMIFなどにおいてできる限りのコミュニケーションが取られているが、会合開催の難しさ等から円滑とはいえない部分がある。 ・セクター省庁はプロジェクト開始当初に研修戦略の対象としないことが関係者間で合意されていたため、連絡は取っていない。
	関係プロジェクトとの連携は円滑に行われたか	LGRP IIとの連携状況 O&ODプロジェクトとの連携状況 地方自治体研修関連プロジェクトとの連携状況	地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家 O&ODプロジェクト専門家 JICA事務所 他プロジェクト(InfWent)関係者	地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家 O&ODプロジェクト専門家 JICA事務所 他プロジェクト(InfWent)関係者	・LGRP IIとのアライメントは常に意識されており、プロジェクト計画、実施において連携が取られている(実績クリップ調査結果参照)。 ・O&ODプロジェクトとの連携はこれから検討される場所である。 ・InfWent支援によるプロジェクトとは重複を避ける努力がなされ、今後同プロジェクトの成果を本プロジェクトにて活用することが検討されている。
C/Pのプロジェクトに対する意欲/認識は高いか	C/P(特にLGTI)はプロジェクトの目標を明確に理解しているか	C/P(責任者含む)の認識	地方自治体局(人事課) LGTI (所長及びDCQA) 組織開発局 本件専門家 JICA事務所	地方自治体局(人事課) LGTI (所長及びDCQA) 組織開発局 本件専門家 JICA事務所	プロジェクトコーディネーターはプロジェクトの目標、活動のすべてを非常によく理解している。組織開発局のC/Pはアウトプットと自分に関連する活動については明確に理解しているが、プロジェクト目標についてはあいまいである。LGTIのC/PはLTIに係るアウトプット、活動については明確に理解している。
	C/P(特にLGTI)は活動計画を十分把握しているか	C/Pの認識	地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	それぞれの職務に照らし、適切な部署から適切なC/Pが配置されている。
	適切なC/Pが配置されたか	C/P配置実績 関係者認識	C/P配置実績表 地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	C/P配置実績表 地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	地方自治体局(人事課)のC/Pが1名異動となったが、補充はされていない。
	C/Pの異動に際し適切な対応が取られているか	C/P配置実績 C/P、専門家の認識	C/P配置実績表 地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	C/P配置実績表 地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	
	プロジェクト内の定期的な会合が行われ、記録が取られているか	プロジェクト会合実績	会合記録 地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	会合記録 地方自治体局(人事課) LGTI (DCQA) 本件専門家	C/Pの多忙さから、定期的な会合は難しく、必要に応じ会合がもたれた。記録はない。

評価グリッド【実施プロセス】

<p>JICA事務所からの支援は十分であったか</p>	<p>どのような形で支援が行われたか（運営指導等）</p>	<p>支援内容</p>	<p>運営指導記録 JICA事務所 地方自治体局（人事課） LGTI（DCQA） 本件専門家 専門員</p>	<p>・ JICA事務所はHRMIFへの出席やドドマでの特別なイベントなどに出席する等、プロジェクトが必要とする際には支援があったとC/Pは認識している。 ・ 2度の運営指導により、活動の大幅な前進やプロジェクトの軌道修正が可能となり、非常に効果的であった。特に2010年2月にPDMが作成されたことは、プロジェクトの残りの期間にやるべきことを明確にした点で大きな貢献であった。 ・ プロジェクトの当初計画のあいまいさ、単独専門家による直営プロジェクトであること、出だしから活動が進まなかったことを考慮すると、プロジェクト開始当初のJICA事務所からの支援が十分であったかには疑問が残る。</p>
<p>その他、実施プロセスで問題はなかったか</p>	<p>支援が不足していた点はあるか</p>	<p>関係者認識</p>	<p>JICA事務所 地方自治体局（人事課） LGTI（DCQA） 本件専門家</p>	<p>C/Pの要望によりアウトプット産出に必ずしも必要ない活動が追加された（最終的に削除された）ことは、適切なプロセスマネジメントと難しい点である。</p>

評価グリッド【実績】

大項目	中項目	小項目	必要なデータ	情報源	調査結果
アウトプットは予定どおり産出されているか	地方自治庁主導による地方自治体向け研修の調整メカニズムは確立したか（アウトプット1）	HRMTFのLGA研修の助言委員会として機能しているか（指標1）	(1) HRMTFの構成メンバー (2) HRMTFの役割 (3) HRMTFの会合数、決定事項	地方自治体局（人事課） HRMTFのTOR、議事録 プロジェクト実績表 HRMTFのメンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRMTFのメンバーには地方自治体研修を担う組織が含まれるが、セクター省庁は含まれていない。</li> <li>TFは研修を含む地方自治体の人事全般に係る助言を行う。研修に関しては自治体のキャリアシティとスキルギャップ、研修戦略実施に関する助言などが役割である。これまでに2回会合が行われ、議題には、研修戦略やキャリアシティ・ビルディング・グラント、地方自治研修所（LGTI）の「中核となる研修機関（LTI）」への任命など、研修に関係するものが含まれた。ただし、四半期ごととされる会合の開催はメンバーのスケジュール等により困難となっている。</li> </ul>
		研修戦略実施はLGRP II及び研修政策にアラインしているか（指標2）	(1) 研修戦略とLGRP IIとの関係・実施におけるアレンジメント（予算、人員、調整機能等） (2) 研修戦略と公務員研修政策との間関係及びそれぞれにおける関係者の役割	地方自治体局（人事課） HRMTF議事録 プロジェクト実績表 研修戦略実施 Implementation plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修戦略の策定はLGRP IIのコンポーネント2のアウトプットのひとつである。プロジェクトは研修戦略実施の助言機関としてLGRP IIの諮問委員会であるHRMTFを活用し、また、戦略実施を担うWGもLGRP IIのコンポーネント2の実施を支援することを意識して構成されており、LGRP IIとのアラインメントを確保する各種策が取られている。</li> <li>研修戦略は2010年5月に承認されたばかりであり、まだ予算面でのアレンジメントはされていない。</li> <li>研修戦略は、公務員研修政策（案）を補完する形で策定され、内容面でのアラインメントは確保されている。ただし、政策はまだ国会承認されていない。</li> </ul>
		戦略の内容と詳細を議論する研修戦略実施ワーキンググループ（WGITS）が確立されたか（指標3）	(1) 研修戦略実施WGの構成メンバー (2) WGITSの役割 (3) WGITSの活動内容、会合の頻度、各会合への参加者、会合の内容、決定事項、（WG以外）、インフォーマルな会合も含む）	プロジェクト実績表 HRMTF議事録 地方自治体局（人事課） 本件専門家	<p>2010年2月に地方自治庁関係部局及びLTIから成るWGが結成された。WGは、戦略実施アクションプランの策定、戦略実施のモニタリング・報告、LGTIのキャパシティ・ディベロップメントなどを担う。これまでに3度の会合が開かれ、戦略実施における地方自治庁、LTIの役割や前者から後者への機能移管などが行われた。しかし、機能移管ワーキンググループには、移管する機能を担っている組織開発局が不参加で、地方自治庁部局間の協力的体制に懸念が残る。</p>
	地方自治体向け研修に係る包括的な中期戦略が策定され、関係機関に周知徹底されたか (2) アウトプット	研修戦略が策定され、承認されたか（指標1）  具体的な研修戦略実施アクションプランが策定されたか（指標2）	(1) 研修戦略の正式承認状況 (2) HRMTFメンバーの理解度（HRMTFの役割、各機関の役割）  アクションプランの内容（役割分担、スケジュール）、ステータス	地方自治体局（人事課） プロジェクト実績表 HRMTFメンバー  研修戦略、アクションプラン （Implementation Plan）	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略は2010年5月に地方自治庁次官により承認された。</li> <li>戦略のドラフトはHRMTFの会合で発表され、後日コメントも受け付けられた。しかし、人事院からのメンバーの戦略の理解度は高くなく、研修政策が国会承認されていないため人事院内では戦略について議論されていない。ドナーメンバー（Sida、アイルランド）の理解度は高いと思われるが、LGTIのLTIとしてのキャリアシティについてはまだ懐疑的である。</li> </ul> <p>2012年度末までのアクションプランのドラフトが2010年3月にWGにより作成され、アクションごとの実施機関も特定された。WGにてLTIの戦略計画、LGRP IIのアクションプランを反映させて完成させることが予定されている。</p>
		WGITSが設立されたか（指標3）	WGのメンバー・TOR、活動内容	WG TOR WG活動記録/会合議事録	アウトプット1指標3の調査結果参照
		Capacity Building Planのガイドラインの改定案ができたか（指標4）	改定案策定プロセスと内容	CBPの改定案 WG会合議事録	（アウトプット産出に不要かつ、スケジュール的にも無理があるため、議論の結果、PDM（案）から本指標及び関連する活動を削除）

評価グリッド【実績】

	<p>研修戦略と新しいLGA研修提供枠組みについての理解されたか（指標5）</p>	<p>ワークショップ参加者のカバー率、参加者からの反応等</p>	<p>普及ワークショップの報告書</p>	<p>戦略が承認されたばかりのため、今後普及活動を実施の予定。ただし、10月に総選挙があるため、大々的なワークショップ開催は困難となる可能性がある。</p>
<p>中核研修機関（LTI）に選定された機関のLTIとしての基盤ができたか（アウトプット3）</p>	<p>LTIが任命され、LTIにおいて新しい職務を担う部署が設置されたか（指標1）</p>	<p>(1)LTIの任命状況 (2)LTIにおける新部署の設置状況と責務 (3)LTIと既存のLGTI業務との関係の整理状況</p>	<p>プロジェクト実績表 戦略実施WG活動記録/会議事録 LGTI (DCQA) LGTI 5カ年戦略（現在リバイス中）</p>	<p>・LTIは2009年11月に地方自治庁次官により正式に任命。活動の更なる遅延を避けるため、LGTIでは正式任命に先立って新機能受入準備が進められ、7月には調整・品質管理部（DCQA）が設置された。 ・LTI3カ年戦略計画とアクションプランのドラフトが策定され、LGTIの5カ年戦略計画のレビューの際に組み込まれる予定。</p>
	<p>カリキュラム及び教材開発の方法、メカニズムがLTIに伝授され、機能しているか（指標2）</p>	<p>(1)カリキュラム及び教材開発の活動実績 (2)開発された教材・カリキュラム及びマニュアルの使用状況</p>	<p>プロジェクト実績表 LGTI (DCQA) 本件専門家 教材開発マニキュアル</p>	<p>・LTI正式任命に先立ち、カリキュラム・教材開発活動が実施され、コース・教材開発、試行、修正が実施され、関係者はひととおりの方法を実践し、マニュアルも準備された。ただし、開発されたコース・教材内容にはまだ改善点が多い。 ・プロジェクト期間内には、開発したコースの活用は予定されていない。</p>
<p>首相府地方自治体の地方自治研修に係る向上しているか</p>	<p>地方自治庁からLTIへのノウハウ、方法・メカニズム等がどの程度移管されたか（指標3）</p>	<p>(1)研修戦略に規定された移管機能 (2)移管に係る活動の実績 (3)移管後の活動の実績</p>	<p>研修戦略 プロジェクト実績表 WG活動記録 地方自治体局（人事課） LGTI (DCQA) 本件専門家</p>	<p>・移管機能はWG会合にて決定し、2010年5月のワークショップにより地方自治庁によるオリエンテーションが実施され、公式的な移管が完了した。 ・DCQAはまだ新機能を担う準備中で、移管機能に関する具体的なノウハウや手法についてはプロジェクト期間中に標準手続きの整備やOJTなどを通じて習得の予定である。</p>
<p>プロジェクト目標は計画どおり達成される見込みか</p>	<p>LGA研修に係る地方自治庁の関係者組織横断的な協働・調整能力は向上しているか（指標1）</p>	<p>(1)HRMTFの会合数、各会合参加者・内容・決定事項、HRMTF立ち上げプロセス、インフォーマルな会合（回数、参加者、内容等） (2)WGITSの活動内容、会合頻度、各会合参加者・内容・決定事項 (3)HRMTF及びWGメンバー間の各目的の役割についての認識</p>	<p>HRMTF議事録 戦略実施WG記録 HRMTFメンバー 戦略実施WGメンバー 本件専門家</p>	<p>・地方自治体研修関係機関の役割を明確化した研修戦略の策定、戦略実施に係る助言機関としてのHRMTFの活用、研修提供の管理・監督役としてのLTIの設置、地方自治庁の部局間及びLGTIとの間の内部調整メカニズムとしての研修戦略実施WGの設置により、地方自治庁を中心とする、地方自治体への研修提供のための新しい枠組みができた。 ・LTIはまだ準備期間中であるが、研修戦略は完成し、地方自治庁が主体となり、HRMTF及びWGの活動は前進している。ただし、調整、特に会合開催に関する調整についてはまだ困難が多い。</p>
	<p>LGTIのLTIとしての役割・機能を担うための体制は構築されているか（指標2）</p>	<p>(1)地方自治庁からLTIへの移管機能の決定のプロセスと結果 (2)移管実施のプロセス・方法 (3)移管機能を担うのに必要なLTIの組織・人員体制の整備状況 (4)移管機能に係る業務実績</p>	<p>LGTI 5カ年戦略（現在リバイス中）のステータス WG活動記録/会議事録 HRMTF会合議事録 運営指導報告書 研修戦略 地方自治局（LGA人事課） 組織開発局 LGTI-DCQA</p>	<p>・2009年7月にDCQAが設置され、人員4名が配置された。人員はまだ不足しているが、2011年度に3名の追加が見込まれる。 ・一方で、地方自治庁からLTIへの実質的な業務移管は、ワークショップにて移管機能のオリエンテーションが行われたのみで、具体的なノウハウや手法についてはまだこれからであり、標準手続きの整備やOJTがプロジェクト期間内に行われる予定である。</p>

評価グリッド【実績】

上位目標は計画どおり達成される見込みか	地方自治体のニーズに合致した研修が調整された形で戦略的に実施されるか	LGA研修提供システムの効率性と効果はどの程度改善しているか(指標1)	LGA研修提供評価結果(指標2)	研修戦略実施(アクションプラン実施)の見込み ・戦略目標へのロードマップ(役割分担、予算計画)の有無	戦略実施 Implementation Plan	新たな研修提供枠組みはできただけであり、効果を予測する段階にない。研修提供システムの効率・効果の改善は、研修戦略の効果的な実施にかかっているが、現段階ではアクションプラン(ドラフト)の作成にとどまっている。予算の確保もこれからであるが、LGRP IIの予算の活用が期待される。 ・上位目標の達成には、LTIが機能することが前提であるが、そのためには、①LTIの更なる強化(地方自治庁から移管された機能に関する分野とプロジェクトで強化対象とならなかった分野の両方)、②研修提供管理において重要な役割を果たすことが研修戦略にて想定されている州府との協働関係の構築が不可欠である。
投入は計画どおり行われたか	投入実績	LGAの研修はどの程度改善しているか(指標2)	LGA研修提供評価結果 LGTI	地方自治体局(人事課) LGTI	新たな研修提供枠組みはできあがったばかりのため、研修改善の見込み予測は現時点では難しい。	長期専門家(地方行政/業務調整)25MM、短期専門家(研修戦略策定)4MM、同(カリキュラム教材作成)4MM、同(組織管理)2MM プロジェクト活動用車両1台、PC・コピー機などのオフィス機材(360万円) 2010年3月にC/P 4名がシンガポールでリーダーシップ・マネジメント研修受講。 ・地方自治庁延べ7名：マネージャ2名(地方自治体局長→代行)、コーディネーター1名(同局人事担当副局長)、ほか4名(同局2名、組織開発局1名、MIS担当1名) ・LGTI：2009年5月より1名(DCQA部長に就任) 専門家用執務室(地方自治庁)、短期専門家執務スペース(LGTI)、会議室 光熱費のみ