

## 協議録 6

日時:2010年3月4日(木) 9:30~10:30

場所:Walmera WoFED

協議先:Mr. Tammiraat Assaffaa Abbaba, Head of WoFED 他 WoFED 職員 1名

BoFED 出席者:Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process

主旨:郡現状調査

(電力が切れており、薄暗い中での聞き取り調査であった。)

概要:

### 1. 基本情報・財政・資機材・人員

- ・ 当郡内の主要産業は農業、特に酪農である。民間企業の85%は農業である。
- ・ 企業からの税収は、今のところ投資に対する優遇措置として Tax Holiday 期間のため、多くは得られていない。
- ・ 独自歳入は伸びている。
- ・ EFY1999:独自歳入 240 万 Birr (歳入総額の 25%)、交付金 740 万 Birr、計 980 万 Birr
- ・ EFY2002:独自歳入 460 万 Birr (歳入総額の 24%)、交付金 1,300 万 Birr、計 1,760 万 Birr
- ・ 今年度の郡予算の 75%は BoFED からの交付金であり、12 百万 Birr である。開発予算は 10.5%、170 万 Birr である。
- ・ 開発支出により、小学校建設 3カ所、井戸 10カ所、プライマリーヘルスセンター24カ所、ヘルスポスト 24カ所、Farmer's Training Center 3カ所を建設してきている。
- ・ WASH プログラム下で約 30カ所の井戸を建設している。
- ・ 今年の開発支出は、遠隔地のケベレで、Farmer's Training Center 3カ所、小学校 1校の建設を行っている。
- ・ WoFED のポストは 10 あるが、うち 5 は空席である。
- ・ PC は 2 台あるが、うち 1 台は壊れている。
- ・ 一番遠いケベレは 54km 離れており、半分は自転車で、半分は歩いていくので、5~6 時間かかる。夏は雨期のため、自転車では行けず、すべて徒歩で行くことになる。
- ・ WoFED には車もバイクもない。郡の保健事務所と Head Administration Office にはバイクがある。

### 2. 課題

- ・ 課題は、①計画に従事するほとんどの職員は新人であり、経験がない、②給料が安く、インセンティブがないため、離職率が高い、③研修機会がなく、OJT になっている、④ケベレ・マネジャーもデータ収集や計画、予算、M&E について研修を受けておらず、データの一貫性などの点で問題がある、⑤データを集めても PC がない。

### 3. 情報収集・計画予算作成

- ・ 郡レベルのセクター事務所からデータを集めるが、セクターにも経験のある専門家がない。
- ・ データを集めても ZoFED に提出するのは不完全なものであり、データの質に対する意識が低い。
- ・ 郡プロフィールを作成しているが、完成していない。
- ・ データの蓄積に関しては、郡の Socio-economic Profile を EFY1999 年度から 3 年分ハードコピーで保存している。
- ・ 2 年前は West Shoa Zone の管轄下にあり、以前は県のプロフィールなどのデータのフィードバックがあったが、現在は Finfine Zone の管轄下で、フィードバックは得ていない。郡からの情報は、県でフィルタリング、チェックし、不審な点や間違いがあれば、郡に戻される。
- ・ データ収集は、2 通りの方法で行っている。ひとつはケベレ・マネジャーから、もうひとつは郡セクターからである。これは、BPR で提案されているシステムである。これらの情報を WoFED で取りまとめ、計画を策定する。
- ・ データ収集のプロセスと計画のプロセスは組織として一緒であり、共に作業しているが、データ分析作業は行っていない。
- ・ 農業、教育、保健セクターなどでは、ニーズをチェックし、データに基づき予算作成をしているが、根拠にしているデータが不正確である。
- ・ データを収集してもそれを使わず、単に予測・推測に基づいて計画することが少なくない。
- ・ プロジェクトの要望はセクターから上がってくるので、ニーズを調査し、予算措置する。
- ・ 公共サービス供給に関し、1 ケベレに 1 小学校、1 ヘルスポスト、・・・といった最低基準があり、この基準に基づいて計画する。
- ・ ケベレからは、要望リストが上がってくる。このリストには、コミュニティの労働だけでケベレレベルで対処できるものだけではなく、郡レベルの事業も含まれる。理想的には、ケベレが優先順位づけをすべきであるが、優先順位がつけられていないので、WoFED で優先順位づけをする。別のケベレから同じ要望が上がってきた場合、深刻さを比較して優先順位をつける。
- ・ 1~8 年生までの小学校は、1 ケベレに 1 小学校が基準であるが、予算不足のため、1 校建設すると 2~3 ケベレに裨益することになり、結果として郡をまたぐプロジェクトになっている。
- ・ ヘルスセンターは 2 万 5 千人に 1 カ所、Farmer's Training Center は 1 ケベレに 1 カ所の基準である。
- ・ ほぼ全ケベレにおいて小学校は最低 1 校は建設されている。小学校建設は、ほとんどコミュニティの貢献により建設される。小学校配置の距離基準は、25km 以内のアクセスである。
- ・ M&E には 2 チームある。ひとつは、セクター職員からなるプロジェクト技術委員会であり、2 カ月に 1 回モニタリングを行い、郡キャビネットに報告する。もうひとつは、ソフトプログラムに対するモニタリングであり、異なるセクターの専門家からなる監督チームである。四半期ごとに各プログラムのパフォーマンスをモニタリングし、結果を郡キャビネットに報告する。BPR 文書では、モニタリングは四半期に 1 回、と定められている。

- ・保健セクターは、M&E チームがあるが、水セクターの M&E 体制ほどのケベレにおいても構築されていない。

#### 4. 県との連絡調整

- ・ ZoFED には、毎月報告書を提出している。ZoFED は、不定期であるが、四半期から半年に 1 回くらいの頻度で、パフォーマンスやプロジェクトの活動の進捗状況、支出、調達の M&E、アドバイスに郡を訪問する。
- ・ 県が郡に来るときは、県が決めて来るのであって、郡から県に対して、訪問を依頼することは多くない。研修を依頼しても、予算不足により実現しない。

#### 5. ケベレの実情・ケベレとの連絡調整

- ・ ケベレ・マネジャーは、毎月報告書を提出しに郡に来る。その際に要望があれば出される。ケベレに対しては、データ収集や報告書の書き方などの技術的支援を行っている。
- ・ ケベレのプロジェクトのほとんどは、コミュニティとの協働で行われている。特に、小学校建設の場合はそうである。そのほか、コミュニティだけで行われるプロジェクトは、道路の砂利舗装などである。他のプロジェクトの場合は、政府が材料を提供し、コミュニティは労働力を提供する。いくつかのケベレにおいては、小学校のサテライトスクールは、コミュニティにより建設されている。
- ・ 3 つのローカル NGO があるが、郡に対し資金支援をしてくれることはない。いくつかの学校にベンチやトイレを提供している。
- ・ セクター事務所との調整より、ケベレとのコミュニケーション、特にアクセスが深刻な問題である。ケベレとの連絡には電話を使っている。

#### 6. 郡相互の連絡交流

- ・ 郡相互の交流はないが、県での会合の際に情報交換したりする。

以上

## 協議録 7

日時: 2010年3月4日(木) 14:00~15:00

場所: Finfine ZoFED Walmera WoFED

協議先: Mr. Mahaamnad Hasan Bashiiroo, Head of ZoFED 他 ZoFED 職員 2 名

BoFED 出席者: Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process

主旨: 県現状調査

(比較的新しい庁舎であり、電力も来ていた。)

概要:

### 1. 基本情報・財政・資機材・人員

- ・ 昨年創設された新しい県である。
- ・ 県内には、6 郡、8 タウンの計 14 がある。
- ・ ZoFED のポストは 7 つあり(通常 10 で、例外的なケースである)、空席はない。
- ・ Finfine Special Zone の “Special” は、アジスアベバをとりまくエリアで、衛星都市として経済が活性化しつつある状況であるため、投資環境を整えるために “Special” と呼んでいるのであって、機能や権限、予算は他の県と同じである。Finfine は、投資の多いエリアである。
- ・ ZoFED には車が 1 台ある。
- ・ PC は 2 台ある。インターネットには接続されていない。

### 2. 主要課題

- ・ 課題は、①ロジスティクス、②モニタリングキャパシティ、③データの不足、である。③については、もう 1 年以上、郡からデータが得られていない。

### 3. 情報収集・M&E・計画予算作成

- ・ データ収集マニュアルは標準化されていない。BPR 文書を BoFED が昨年取りまとめて 1 つにしたが、それでも詳細手続きが抜け落ちており、より詳細な説明が必要である。特に新人には説明がないと分からない。今あるマニュアルは基本原則を述べたたけのものであり、包括的ではなく、最終承認されてもいない。より詳細で実用的なものが必要である。踏むべき手順は書いてあるが、例えば、住民参加の原則は書いてあっても、いつ、どのように、といったことが書かれていない。県、郡にマニュアルのハードコピーはある。
- ・ Finfine Zone は昨年設立されたばかりであるので、県プロファイルを作り始めている。県プロファイルは州へ提出すると共に、郡へフィードバックされる。情報を処理し取りまとめ、州へ提出すると、州からコメントバックがある。
- ・ 土地利用統計もある。
- ・ 郡からのデータはハードコピーであるが、いくつかの郡はハードコピーとソフトコピーの両方で提出してくる。県から州へは、ソフトコピーとハードコピーで提出する。



- ・ M&E に関しては、まず報告書を受け取り、四半期に一度現地へ行ってプロジェクトの評価を行う。M&E の対象とするプロジェクトは、主要セクターを中心にランダムに選定する。すべてはカバーできない。
- ・ M&E の際には、ZoFED は調整役であり、セクターの専門家と一時的にチームを組んで同行する。セクターの専門家は技術支援を行う。技術的知識をもった人がいないと、正しく評価できない。
- ・ M&E に行く際の交通手段は車である。他のセクターからも車が出せることもある。車 1 台では、県全域はカバーできない。他のセクターの方が車を多く保有している。Head Administration Office は、銀行に給料支払いの現金を取りに行ったりする必要があるため車を所有している。車がない、あるいは燃料費がないときは、公共交通を使う。
- ・ M&E に行く際の日当は、ZoFED から出すこともあれば、セクターから出すこともある。
- ・ 昨年設立されたばかりなので、昨年度はモニタリングを行っていない。プロジェクトの数は、州によるものも、郡によるものも数多くある。郡のプロジェクトを加えると、県内のプロジェクトの数は 100 以上にのぼる。1 つのタウンで 20~30 件はある。
- ・ 州予算によるプロジェクトについては、BoFED から ZoFED へ最終的に確定されたプロジェクトリストが送られる。プロジェクトは郡から上がってくるので、知っているが、最終確定後、州から連絡がある。セクター事務所からもプロジェクトプロポーザルを受け取る。このリストは決定後すぐに、県からレターを付けて WoFED にも送付される。(今年は 1 月に送付した、とのことである。)また、ソフトコピーも送られる。
- ・ 郡独自の予算によるプロジェクトについては、県はモニタリングを行う。県で、州の予算により実施しているプロジェクトは、道路 2 件、ヘルスセンター 9 カ所、水供給 11 件である。

#### 4. 郡に対する支援

- ・ 県で、プロジェクトの計画・準備や評価などについて、郡に対する研修を年 1 回行っている。
- ・ また、郡に出向いて、用語の説明など、データ収集の支援をすることもある。
- ・ 研修は計画策定プロセス、予算策定、Strategic Planning(5 年計画策定に利用)、M&E の仕方などである。データ収集も含むこともある。予算があつたらもっと研修を実施したいが、予算不足により、研修の頻度は高くなく、サステナブルでない。研修は予算によるが、1~3 日間程度である。研修の講師は経験のある Zone の職員が務める。
- ・ 郡との連絡調整については、郡からの要請に基づくものではなく、フォローすべきプログラムの必要性に基づいて、連絡調整を行っている。問題がある場合には郡に出向き、必要なら追加予算措置などを仲介する。
- ・ 能力向上に関する課題は、①教材の不足、②研修講師を務める人材の不足、である。豊富な知識や技術に基づいた良い研修を受ける機会が不足している。

以上

## 協議録 8

日時:2010年3月5日(金) 9:00～ 11:30

場所:オロミア州 BoFED

協議先:Mr. Tesfaye Abebe, Deputy Head, BoFED, Process Owner of Planning & Budgeting Core Process

Mr. Dagne Lemma, Process Owner of Regional Data & Information Core Process, BoFED

Mr. Girma Delesa, Senior Expert of Regional Data & Information Core Process, BoFED

主旨:プロジェクト・デザイン、プロジェクト実施体制その他詳細協議・確認

概要:(以下、断りがない限り、Mr. Tesfaye の発言)

### 1. 協議事項 (別添資料 Discussion Agenda 参照)

#### (1)BoFED とセクター局との調整メカニズム

- ・ BoFED とセクター局との調整メカニズムは、BPR に明確に規定されている。各セクターの計画予算策定プロセスは、BoFED のプロセスと直接リンクしている。郡レベルにおいても同様であり、セクター事務所は WoFED に報告し、WoFED からフィードバックを得る。州レベルにおいても、郡レベルにおいても、全セクターは四半期に一度定期会合をもつことになっている。
- ・ 本プロジェクトのためのテクニカル・コミッティーの設立については、同意する。

#### (2) 州から郡への交付金交付についての将来計画

- ・ 州から郡への交付金の増額は、a)交付金の配分は公式にのっとり、州から郡への交付金の総額を増やす、b)LIG を含めた、開発目的のみに用途を特定した連邦政府やドナー予算を配分する、の 2 通りのうち、a)を主な方法と考えているが、b)も排除しない。郡は実践を通じて学ぶ必要がある。LIG は交付金配分の外枠であり、その分を交付金額から差し引くことはしない。

#### (3) 州予算を包含した郡計画策定

- ・ 計画策定アプローチにはトップダウンとボトムアップとがあるが、BPR 開始後、ボトムアップアプローチを強化している。
- ・ ケベレレベルには、非常任委員会があり、その責務は、計画、予算策定、モニタリングに関して素案を作成することである。
- ・ a)ケベレと郡間の連絡調整ルートについては、既に存在する。州予算によるプロジェクトについても同様である。例えば、病院建設の予算を扱うのは州レベルであるが、要望は草の根から発せされる。
- ・ コミュニティ参加にあたっては、ニーズを評価する必要がある。なぜならば、コミュニティの労働提供が要求されるからであり、また、建設した施設の維持管理についてもコミュニティの協力、人的・資金的余裕を考慮しなければならないからである。
- ・ プロジェクトの評価は、プロジェクト採択前に行われる。郡からの要望は、2 ルートで BoFED に伝わる。ひとつは、県のセクター事務所→州セクター局(ここでサービスカバーエリアを考慮して具体的な建設地が検討される)→BoFED、もうひとつは、ZoFED を通じて BoFED、というル

ートである。この2つのルートを通じて要望が上げられて、BoFEDで地元ニーズ分析に関してクロスチェックを行う。

- ・ ケベレレベルの要求のすべてが州に上がってくるわけではない。要望のいくつかはケベレレベルで処理される。ケベレレベルで処理できないものは郡に上がり、郡の境界を越えるものはZoFEDを通じて州に上がってくる。
- ・ ニーズ分析にどの程度情報を活用しているかについては、例えば病院建設の場合、病院の分布図を州で有している。人口規模に基づいて、州レベルで病院カバーエリアの状況をチェックする。ニーズを満たせていないギャップエリアを特定するのは郡自身であるが、県では、そのニーズを全体の中で見て、データに不審があればチェックする。データに関しては、縦のラインと横のラインとの両方を使っている。

#### (4) 開発・経常の両方を合わせた予算策定

- ・ 開発・経常予算に関しては、人員ニーズをまず分析し、経常経費を配分した残りが開発予算になる。しかし、どのレベルでも開発予算は不足している。予算総額の最低10%は開発支出に振り向けるべきである、とされている。
- ・ 経常経費の60%以上は教師の給料である。
- ・ 郡にはエンジニアチームがあり、コミュニティに対しアドバイスや支援を行っている。全コミュニティがアドバイザーをもつべきである。
- ・ アスファルト舗装の道路は連邦政府の所管である。電力供給、電話も連邦の所管である。連邦から州に実施を委託されることはある。
- ・ 全郡が地方道路の予算をもつべきである。
- ・ 経常予算も開発予算も適切なレベルに配分されるよう本プロジェクトで取り組むことについて同意する。
- ・ ガイドライン／マニュアル作成にあたっては、現状を踏まえ、将来の状況に基づいて、ビジョンを組み込むかたちにしたい。

#### 2. プロジェクト実施体制

- ・ JSCのエチオピア側メンバーに関しては、“Counterpart personnel”ではなく“Senior Expert of Core Process of Regional Data & Information”とする。また、日本側と同様、“Other personnel concerned from Regional Sector Bureau, to be assigned by BoFED, if necessary”を追加する。
- ・ JSCは最低年2回とする。四半期ごとに開催してもよい。

#### 3. PDM / PO(別添資料に基づき説明)

- ・ 上位目標については、能力向上の対象は郡職員だけではなく、州、県レベルも含めるべきである。(合意し、修正。)
- ・ 成果4の指標の目標値、80%については、受け入れられる数字である。

以上

別添:配布資料

## Discussion Agenda

### Coordination Mechanism between BOFED and Sector Bureaus

In order to make the guideline/manual of an integrated Wareda development planning-budgeting-monitoring including both Wareda and Regional budgets, it is necessary to revise the process/procedure of planning-budgeting-monitoring in Wareda and Region. For that purpose, the Project should establish the technical committee which consists of BOFED and related departments in Sector Bureaus.

### Future Plan of the grant transfer to Wareda

BOFED has a commitment of transferring more development budgets (capital expenditures) to Wareda as a result of its capacity enhancement in the future. How is the plan of the financial transfer?

- a) To increase the portion of Wareda budget in total Regional budget while allocating grants to each Wareda as formula based.
- b) To allocate budget specifying to development objectives (GOE/Donor-funded)

### Local needs analysis on Regional budget / project

An integrated Wareda development planning-budgeting-monitoring will aim at including all the development projects in the area by both Wareda and Regional budgets. Regional budget / cross-Waredas projects are proposed from Wareda to Region through Sector Bureaus' channels. Therefore, WOFED needs to analyze community needs both on Wareda's Projects and Regional Projects by following ways:

- a) To make a common channel and opportunity between Kebere and Wareda
- b) To analyze community needs through each sector channel and to share information with Wareda sector bureau
- c) To analyze community needs through each sector channel, to share information with Regional sector bureau and to send the information from BOFED to WOFED

### Capital expenditures (development) and operational expenditures (recurrent) in Budget Plan

The project aims, at formulating an integrated Wareda development planning-budgeting-monitoring including both Wareda and Regional budgets. The Project should review and consider the process of both recurrent budgeting (esp. operational expenditures) and development budgeting (capital expenditures).



# Management Structure (Draft)

Ver.0

## Joint Steering Committee

- Chairperson : Head of Oromia BoFED
- Vice-chairperson : Deputy Head of Oromia BoFED and  
Core Process Owner of Planning, Budgeting and M&E
- Members of the Ethiopian Side
  - Core Process Owner of Regional Data & Information
  - Senior Expert of Core Process of Planning, Budgeting and M&E
  - Counterpart personnel
  - Representatives of MoFED
- Members of the Japanese Side
  - Representative, JICA Ethiopia Office
  - Exerts
  - Other Personnel concerned, to be assigned by JICA, if necessary

JSC which will consist of personnel from both Japanese and the Ethiopians side will be established for the smooth and effective implementation of the project.

JSC will meet at least twice a year or whenever the necessity arises in order to fulfill the following functions;

1. To approve the Annual Plan of Operation formulated by the Project
2. To review the progress of the annual work plan
3. To review and exchange views on major issues from or in connection with the technical cooperation program.
4. To discuss any other issue(s) pertinent to smooth implementation of the Project.

Project Title : Strengthening Multi Sectoral Planning and Budgeting Capacity in Oromia Region

Implementing organization: Oromia Bureau of Finance and Economic Development

Duration: 3 years (2010.10-2013.9)

Target Group: Planning and budgeting officers in Oromia Regional State at Regional, Zonal, Woreda and Kebele level

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators		Means of Verification	Important Assumption
<b>Overall Goal</b>	Capacities of Woreda officers are improved with the model of the planning/budgeting/monitoring, including regional budgeting.	More than X% of Woreda officers in charge of planning and budgeting have taken training on Guideline/Manual.	Records of trainings	Comparison of plans and budget plans before the development of the guideline/manual with the ones developed by utilizing the guideline/manual.	
<b>Project Purpose</b>	The model of Woreda planning/budgeting/monitoring including regional budgeting is formulated	Preparation is done for submitting the final draft guideline/manual to Oromia Regional Cabinet for approval. Preparation is done for submitting the plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manual in all the woredas to Oromia Regional Cabinet for approval.	Final draft guideline/manual Interviews with officers of BoFED Plan on budget, institutional arrangement and business processes necessary for disseminating the draft guideline/manual Interviews with officers of BoFED	The draft guideline/manual is approved by the Government of Oromia Region. Trainings for replication of the woreda planning/budgeting/monitoring model to all the woredas are conducted utilizing the approved guideline/manual.	
<b>Outputs</b>	1 The draft guideline/manual on Woreda planning*/budgeting/monitoring including regional budgeting is developed.	Methods to address challenges of existing planning and budgeting guideline/manual and current planning and budgeting process are described in the draft guideline/manual. Methods to accumulate, collect and utilize information in woreda planning and budgeting are described in the draft guideline/manual. The outputs and challenges from the planning and budgeting exercises in pilot woredas are reflected in the draft guideline/manual. The supporting functions in Region and Zone for woreda planning and budgeting and information management are described in the draft guideline/manual. The results of revision of Regional budgeting mechanism are reflected in the draft guideline/manual.	Project reports on review of existing planning and budgeting guideline and current planning and budgeting process Draft guideline/manual First draft, second draft, and final draft guideline/manual Draft guideline/manual Draft guideline/manual	Counterparts are continuously assigned.	

\*1. Annual Planning



2	The essential information and methodology for collection, accumulation and analysis on woreda planning and budgeting is identified.	Information collection formats for woreda planning are developed. Methods to collect, accumulate and utilize information in woreda planning are examined and agreed upon with among stakeholders concerned.	Information collection formats Project reports on the results of examination and discussion	
3	The achievements and lessons from pilot woreda planning/budgeting/monitoring by utilizing the draft guideline/manual are identified and structured.	Planning officers in pilot woredas can conduct planning, budgeting and monitoring utilizing the draft guideline/manual. The outputs and challenges from the planning, budgeting and monitoring in pilot woredas are examined and agreed upon with stakeholders concerned.	Developed plans, budgets and monitoring reports Interviews with planning and budgeting officers in pilot woredas Project reports on the review of planning, budgeting and monitoring in pilot woredas	
4	The supporting functions in Region and Zone for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are established in pilot areas.	More than 80% of officers of WoFED of pilot woredas answer that the Regional and Zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring and information management are improved and enhanced. More than X% of necessary information of all the pilot woredas are collected and accumulated for 2 years by utilizing the draft guideline/manual. (Target level will be discussed and decided after the start of the project.) Collected, accumulated and analyzed information are get back to all the pilot woredas, based on the draft guideline/manual.	Questionnaire survey or interviews with WoFED officers in pilot woredas Accumulated information Information returned back to woredas	
5	Regional budgeting mechanism is reformed on the basis of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual	Technical Committee are held more than 6 times for discussing the reform of the Regional budgeting system. Reform of the planning and budgeting processes and procedures among Region, Zones and woredas are notified by official documents. Based on the draft guideline/manual, points to be reformed about the budgeting mechanism within Region are agreed upon with stakeholders concerned. Based on the draft guideline/manual, function for coordination between BoFED and sector departments necessary for budgeting within Region is established.	Records of Technical Committee Official documents of notification Discussion Records Interviews with BoFED and sector departments' officers	
6	The replication system of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting is developed.	Rolling out plan of the draft guideline/manual is developed. More than X trainers are trained for conducting trainings on the draft guideline/manual.	Rolling out plan of the draft guideline/manual Training report	

Activities	Narrative Summary	Inputs	Important
1-1 To analyze the challenges of the existing woreda planning/budgeting/monitoring guidelines/manuals. 1-2 To review the current planning/budgeting/monitoring process and analyze its challenges. 1-3 To draft the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual based upon 1-1 and 1-2 1-4 To revise the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual by reflecting the achievements and lessons from the planning and budgeting exercises in pilot woredas. 2-1 To review the current status of information collection, accumulation and analysis at regional, zonal, woreda and kebele level. 2-2 To identify the essential information items for woreda planning/budgeting.	Oromia Side Counterpart (BoFED) (1) Project Director (2) Project Manager (3) Counterpart personnel (core process owners, experts) Project Office and Facilities Allocation of Project Implementation Costs	Pilot woredas cooperate departments cooperate to the project. Emergency events that require significant public expenditure do not take place.	

<p>2-3 To develop the information collection formats for woreda planning/budgeting.</p> <p>2-4 To develop the methodology of analyzing and reflecting information collected and accumulated, to woreda planning/budgeting.</p> <p>3-1 To select pilot woredas.</p> <p>3-2 To conduct trainings to officers in pilot woredas and kebeles by utilizing the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual developed by 1-3.</p> <p>3-3 To collect, accumulate and analyze the essential information for planning/budgeting at pilot woredas.</p> <p>3-4 To confirm the formulation of Kebele project proposals in accordance with community needs.</p> <p>3-5 To prioritize kebele project proposals and identify their corresponding budget (region/woreda) by consulting with sector offices based upon 3-3 and 3-4.</p> <p>3-6 To formulate development plan and budget plan (capital and recurrent) at pilot woredas based on 3-5.</p> <p>3-7 To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot woredas.</p> <p>3-8 To incorporate the outputs of the monitoring into the next planning/budgeting in pilot woredas</p> <p>3-9 To identify and structure the achievement and lessons based upon development planning/ budgeting/monitoring in pilot woredas.</p> <p>4-1 To analyze roles and functions of Region and Zones in woreda planning/budgeting/monitoring.</p> <p>4-2 To analyze roles and functions of Region and Zones in information management of woredas.</p> <p>4-3 To redefine Regional and Zonal supporting functions for woreda planning/budgeting/monitoring and information</p> <p>4-4 To conduct the trainings to officers in Region and Zones who are in charge of pilot woredas based upon the identified functions.</p> <p>4-5 To facilitate Regional and Zonal officers to support pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information</p> <p>4-6 To integrate the results of pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management into regional and zonal planning/budgeting/monitoring and information management to be given back to woredas.</p> <p>5-1 To review the existing regional planning and budgeting processes and analyze their challenges.</p> <p>5-2 To consult with the sector bureaus and revise the planning and budgeting processes and procedures both within Region among Region, Zones and Woredas in formulation of the woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual.</p> <p>5-3 To formulate the regional development budget based upon the woreda development plans and budget plans submitted through the zones.</p> <p>6-1 To formulate the replication plan of the draft woreda planning/budgeting/monitoring guideline/manual including regional budgeting.</p> <p>6-2 To conduct trainings to regional officers for disseminating the draft guideline/manual to all woredas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Japanese Side</b></p> <p><u>Japanese Experts</u>  (1) Chief Advisor  (2) Planning/budgeting/monitoring  (3) Information Management  (4) local planning and budgeting  (5) local planning / Project coordinator</p> <p><u>Local Consultants</u>  (1) Guideline/manual formulation  (2) Pilot project</p> <p><u>Counterpart Training</u>  Training in Japan and/or technical exchange program</p> <p><u>Provision of Equipment and Materials</u></p> <p><u>Allocation of Project Implementation Costs</u></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pre-conditions</b></p> <p>The decentralization policy of GoE and Oromia Regional State will not be changed.</p> <p>Regional government's policy that development budget will be transferred from Region to woredas in accordance with the woreda's capacity development do not change.</p>
---	---	--







## 協議録 9

日時: 2010年3月8日(月)9:00~11:45

場所: オロミア州農業・地域開発局事務所

協議先: Mr. Kebele, Planning Officer, Agriculture & Regional Development Bureau, Oromia  
Regional Government

主旨: セクターにおける情報収集管理、開発計画・予算策定、モニタリングプロセスの現状と課題  
把握

概要:

### 1. 組織

- 農業セクターには企業、穀物、家畜、土地利用、環境など、サブセクターが数多くある。例えば、家畜は更に家畜の疾病予防、家畜市場などにさらに細分化される。さらに、例えば穀物生産センターなどは、pastoral area では別の組織になっている。セクターを細分化し過ぎて組織が過剰になっている。モニタリングにしても、本来1つの指標を3~4のサブセクターで使うはずであるのに、サブセクター別に行い、相互に調整しようとしめない。本来、農業は生態・生物的に一体のものであり、明確に区分することなどできない。縦割りの弊害がひどすぎて仕事にならず、5カ年計画を策定する気が起こらない。これは特に州レベルで言えることである。おそらく、このような状態になった原因の多くはBPRにある。
- 郡レベルでは、いくつかのサブセクターが統合されるため、セクショナリズムは幾分ましである。
- 各ケベレに3人ずつDA (Development Agent)が配置されている。

### 2. 情報収集管理

- BoFEDのRegional Statistical Abstractのための情報収集フォーマットと同じような内容の情報を毎年収集している。WoFEDは郡農業局から情報を得ている。
- データ収集は、DAが行い、郡、県を通じて州農業局へ送られる。情報収集にあたっては、ケベレ・マネジャーとは特段関係はない。
- 情報収集に関しては、IT機材、ITを使う能力、サイトへのアクセス、人手が不足している。将来的には、データを郡ネットワークを通じて送れるようになるという。予算関係の情報はWoFEDを通じてBoFEDへ流れるが、活動そのものに関するモニタリング情報は、セクターの縦のラインを通じて流れる。
- 情報収集のための研修については、計画チームを結成して行っている。次期5カ年計画及びその実施計画には、人材育成計画を含め、予算措置を計画している。人材育成計画は、それぞれの組織毎の任務と要求される技術に対し、現状の能力技術とのギャップを特定した人材インベントリーを作成し、包括的に計画する。

### 3. 計画策定

- 計画策定はボトムアップで始める。extension package などをリサーチセンターが決め、広域に展開する場合はトップダウンであるが、農民が必要なサービスがある場合は、DA に連絡する。
- 計画策定に地図情報は利用していないが、各ケベレの行政界は明確であるため、問題ない。
- プロジェクトのスクリーニングは、州、郡両方のレベルで、PEST(Political, Economical, Social, Technical)基準により行われる。例えば、トップダウンで経済成長率をX%とするフレームワークが示されたとしても、PEST の観点から、妥当かどうかチェックする。フィージビリティについては、人的資源、自然資源、資金の面から実現可能かどうかチェックする。環境に関するガイドライン、あるいは requirement のようなものはあるが、プロジェクトの規模を考慮していないなど、アップデートされていない。Land Use Protection Bureau が環境に関する事項を扱っている。
- 計画策定にあたっては、できるだけサブセクター間で協議するようにしているが、関係者が多いため、時間がかかる。
- セクター間調整については、各局長 10 名ほどから成る公式の調整委員会があり、2 週間に一度開催される。議長は BoFED である。この委員会では、データを揃えて、主にマクロの視点からの議論がなされる。

### 4. 予算策定

- Forestry Agency(林業公社)や家畜育成をする公的組織(うち 2 つは民営化された)などは、独自歳入をもっており、その歳入はその組織内で使われる。歳入で費用を賄って余りある場合もあれば、不足する場合もあり、不足する場合は地方政府から予算措置がなされる。林業公社は優先的に保護される森林の管理を行っている。
- 5 カ年計画の資金フレームワークについては、過去 5 年の実績を見て、今後 5 年の計画を立てる。
- 維持管理、運営費用も BoFED にデータを提出する。
- 維持管理費用は、コミュニティが負担し、農業局は技術的支援を行う。NGO が資金を提供することもある。

以上



日時:2010年3月8日(月)11:30~12:30

場所:オロミア州教育局事務所

協議先:Mr. Abebe, Planning Officer, Education Bureau, Oromia Regional Government

主旨:セクターにおける情報収集管理、開発計画・予算策定、モニタリングプロセスの現状と課題把握

概要:

#### 1. 組織

- 各郡に3人の情報収集管理担当職員がいるが、能力不足である。離職率は非常に高く、研修してもすぐ辞めてしまう。そのため、さらに研修が必要な悪循環に陥っている。

#### 2. 情報収集管理

- BoFEDのRegional Statistical Abstractのための情報収集より詳細なフォーマットがある。教育セクターでは、情報管理システムがあり、毎年情報収集を行っている。WoFEDは郡保健局から情報を得ている。教育局独自の情報収集フォーマットは、就学前教育に関するもの、小学校に関するもの、ノンフォーマル教育(pastoral areaに多い・7~14歳対象)に関するものなどがある。9月にフォーマットを送付し、12~1月頃にデータが返ってくる。毎年フォーマットを改善している。
- データ収集は、学校単位で行い、CRC(Core Resource Center:中核となる学校で、サテライトスクールを監督する)へ送られ、そこから郡、県へと上がってくる。情報収集にあたっては、ケベレ・マネジャーと連絡をとっていると思われる。
- 情報収集の結果は、毎年教育セクターの年次統計書として取りまとめ、各県、各郡に配布している。
- モニタリングについては、四半期に一度実施している。CRCごとに1人、監督官が任命されており、監督官は郡教育局に直接報告する責任を負っている。CRC監督を通じて郡教育局にモニタリングデータが送られる。モニタリングに関しては、予算だけではなく、交通手段も不足している。モニタリング結果のフィードバックは行っている。例えば、就学率が他と比較して低い場合、あるいは目標値に達していない場合、現地に赴いて原因を尋ねる。
- 情報収集に関しては、IT機材だけでなく、それを使う能力が不足している。将来的には、データをネットワークを通じて送れるようにしたい。
- 情報収集のための研修については、3~5年スパンの研修計画はあるが、予算不足のため、計画したとおりには実施できておらず、短期のワークショップしか実施できていない。次期5カ年計画は約2カ月後に策定作業が終わる予定であるが、それに長期も含めた研修計画を含める予定である。



### 3. 計画策定

- 計画策定に地理情報は利用していないが、各ケベレの行政界は明確であるため、どのケベレに施設があるかわかるので、すべて把握できている。具体的な建設地の選定については、市場や教会の近くは避けるなどの基準がある。JICA のスクールマッピングはまだ完成しておらず、計画策定には使用していない。
- 環境に関する基準は複雑なものではないが、排水設備などの基準はある。小学校から環境教育に力を入れているので、当然、環境配慮はしている。

### 4. 予算策定

- 教育セクターは政府資金と、コミュニティの負担からなる。予算が不足する場合は、コミュニティ、ドナーからの資金を求める。
- コミュニティは建設に関与するが、維持管理コストは予算に含まれる。郡議会でランニングコストが決められる。予算策定用のフォーマットは教育セクターで用意している。

以上

## 協議録 11

日時: 2010年3月9日(火) 8:30~9:30

場所: オロミア州保健局事務所

協議先: Mr. Solomon, Planning Officer, Health Bureau, Oromia Regional Government

主旨: セクターにおける情報収集管理、開発計画・予算策定、モニタリングプロセスの現状と課題  
把握

概要:

### 1. 組織

- 各郡に 25~30 人のヘルスワーカーを配置するのが基準であるが、実際にはほとんどすべてでこの基準を下回っている。

### 2. 情報収集管理

- BoFED の Regional Statistical Abstract のための情報収集より詳細なフォーマットがある。保健セクターでは、データ収集ツールがあり、もともとは連邦レベルで作成されたものであるが、それをオロミア州独自に修正して使用している。BoFED のフォーマットの内容は主に人材の数に関するものであるが、これらのデータは年に 1 回収集する。他のデータはモニタリングデータであり、月次あるいは四半期に一度収集する。M&E システムは昨年設立した。
- データ収集は、ケベレレベルの Health Extension Worker が行い、そこからヘルスセンターを通じて郡、県、州へと毎月送られる。情報収集にあたっては、ケベレ・マネジャーとは特段コンタクトはない。
- 情報収集のための研修については、毎年カスケード方式で県から郡に対して 1 週間程度の研修をソフトを使って実施している。現在の 5 年計画には計画・予算策定に関する研修が含まれていた。次期 5 年計画に研修計画を含める予定であるが、計画・予算策定に関する計画が含まれるかどうかは未定である。
- モニタリング結果は、四半期に一度、州から県にフィードバックしており、県から郡にもフィードバックされている。各郡は、全体の中での自らの相対的な状況を理解できる情報を得ている。

### 3. 計画策定

- サービス供給基準は、全ケベレに最低 1カ所のヘルスポスト、全郡に最低 1カ所のヘルスセンター、全県に最低 1カ所の病院である。
- 病院は県、州の管轄であり、病院に関する計画、予算、実施、モニタリングはすべて、州、県の業務所掌である。
- セクター間調整については、BoFED との予算総額の調整しか行っていない。
- 5年計画と毎年の保健セクター開発計画については、5年計画はいわば文書のための計画

であり、実施のための毎年の計画は、人材、政策、時間的制約等により、5 年計画のとおりには実施できず、別のものになっている。

- 環境アセスメント、環境配慮については、以前はなかったが、最近では環境の問題を担当する職員が州保健局計画担当ユニットにおり、環境影響評価に関する問題を扱っている。クライテリアは不明であるが、チェックリストは使っていない。

#### 4. 予算策定

- 州から郡に交付される交付金はブロックグラントであり、用途を州保健局から郡保健局に指示できる訳ではないが、計画予算の内訳は情報として伝えている。
- 保健セクターのドナー資金については、州保健局が郡保健局にその用途を指示できる。
- 連邦レベルのガイドラインでは、郡予算の 10%は保健セクターに使うこととなっているが、実際にはどの郡でも保健セクターの支出は 10%以下である。
- 保健セクターの独自財源としては、ヘルスセンターや病院単位の利用者からの費用徴収がある。Health Care Financing というスキームの下、各郡と各施設に委員会を設置し、各施設の歳入の用途について、使ってよい項目(ポジティブリスト)、使ってはいけない項目(ネガティブリスト)をリストアップしてガイドラインを策定し、用途を決めている。各施設の維持管理費用や施設職員給料、医薬品はポジティブリストの中に含まれる。ただ、人材の能力不足のため、どこでもこの Health Care Financing が実施できている訳ではなく、ヘルスセンターではほとんど実施できていない。現在は必要コストの全額を賄えるにいたっていないが、将来的には、すべて費用徴収によりカバーできるようになることをめざしている。現在は、不足分を地方政府予算から賄っている。

以上

協議録 12

日時:2010年3月8日(月)15:30~16:15

3月10日(水) 16:00~17:00

場所:オロミア州 BoFED

協議先:Mr. Dagne Lemma, Process Owner of Regional Data & Information Core Process

Mr. Girma Delesa, Senior Expert of Regional Data & Information Core Process

Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process

主旨:個々の情報収集フォーマットの目的の確認

概要:

1. 各フォーマットの使途目的

ファイル名	使途	送付時期	回収時期	備考
1 Woreda Formats	交付金額算定・配分	6~7月	1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>フォーマットは毎年同じなので、データ収集依頼のレターだけを送付する。</li> </ul>
2 Regions Formats	交付金額算定・配分			<ul style="list-style-type: none"> <li>9月に郡職員対象に研修を行い、10月にデータ収集を始める。</li> </ul>
3 Basic Evidence Format	計画策定 (各セクターのフレームワーク設定)	10月頃	1月頃	<ul style="list-style-type: none"> <li>このフォーマットの内容の大部分は Regional Statistical Abstracts からの情報で埋められる。</li> <li>このフォーマットはおそらく完全なものではなく、策定途上のものである。</li> </ul>
Budget Formats BGK	予算策定			<ul style="list-style-type: none"> <li>開発予算策定用</li> </ul>
Budget Reform Manual Vol.1 (ハードコピー)	予算策定			<ul style="list-style-type: none"> <li>開発/経常予算策定用。</li> <li>開発予算用のフォーマットは上のものと同じ</li> <li>マニュアル策定年次は2004年だが、このフォーマットを現在も使用している。</li> </ul>
Information Collection Format of Oromiya BOFED	Regional Statistical Abstracts	以前はこのフォーマットの情報を収集するのに2年かかっていたが、最近は1年以内に収集できるようになっている。		<ul style="list-style-type: none"> <li>Regional Statistical Abstracts は CSA からのデータと郡からのデータとで構成され、このフォーマットは、郡からの情報収集のためのものである。</li> <li>英語版だけでなく、当然オロモ語版も作成されている。</li> </ul>

2. 計画策定のための情報収集フォーマット

- 計画策定用のフォーマットは年次開発計画用、5カ年開発計画用とで異なり、年次計画の方が情報項目が詳細である。5カ年計画は、マクロ経済フレームワークのような情報項目が多い。
- 5カ年計画の情報フォーマットは、その度に必要となる情報項目が変わるため、Planning Team Core Process Owner で協議して情報項目を決定する。



- 現在作成中の5カ年計画の情報収集フォーマットについては、セクターからの情報がまだ集まらないため、主に CSA のデータを活用して計画を策定することにした。
- 全般に、計画策定のためのフォーマットはその都度作成し、必要に応じて常に見直しが行われている。計画策定のためのフォーマットは、年次計画だけでも最低3種類はある。
- 計画策定に限らず、一般的に数多くの各種フォーマットが標準化されていないのが問題である。(Mr. Tesemma)
- WoFED は郡レベルの各セクター局から情報を得ており、多くのフォーマットのために現場で混乱している状況にはなっていない。(Mr. Girma)

### 3. 計画策定のための情報

#### CSA (Central Statistics Authority)

- 2007年に世帯調査(センサス)を実施している。ケベレ毎の人口が把握されており、これに基づき毎年 BoFED で人口予測を行い、計画策定のベースとして、県、郡、各セクターに送付している。
- 2002年に農業サンプル調査を実施している。この調査は10年ごとに行われる。調査項目は、家畜の数、作物別の作付面積、作物別の生産高、肥料等の輸入、灌漑面積などである。
- 工業もサンプル調査を実施している。調査項目は、中小企業数、資本、労働者数等である。
- その他、水力発電力量や、家計の支出、家計の福祉、オロミア州の GRDP(毎年調査)などのデータを CSA から得ている。

#### National Meteorology

降水量、気温など

#### Ministry of Mining

埋蔵鉱物資源量、産出量と種類など

#### National Mapping Authority (NMA)

地図情報

### 4. 地図作成・利用状況

- GIS は NMA 及び州レベルにはあるが、県、郡にはない。BoFED にはイタリアのプロジェクトで供与された。GIS を扱える専門家は BoFED には1人しかいない。カラーインクや大きいサイズの紙などのサプライの問題を抱えている。
- NMA は5万分の1の縮尺の地図を作製しており、国土の北の方はほぼすべてカバーされているが、南の方は安全上の問題があり、まだカバーされていない。オロミア州は全域カバーされている。
- NMA の活動はそれほど活発ではなく、現在の地図は5~6年改定されていない。

- ・ BoFED では、昨年より大きいサイズの地図作成を開始した。
- ・ NMA から GIS データを受け取り、それを単純化して川や主要な高地、道路などの情報だけに単純化して、県、郡毎の地図を作製して送付している。送付は毎年行っている訳ではなく、行政界の変更があったなどの場合にのみ再送付している。全郡に少なくとも1枚は地図があるはずである。
- ・ 地図情報に対する需要は増えている。イタリアのプロジェクトでは、3 県で GPS データに基づき道路、ヘルスポストやヘルスセンターなどの位置をプロットした。JICA のスクールマッピングのデータも受け取っている。水セクターの情報も入れ始めている。しかし、まだ完全ではない。

以上

## 協議録 13

日時:2010年3月9日(火)11:20~12:00

場所:BoFED

協議先:Mr. Samuel, WASH Program Coordinator, Water Bureau, Oromia Regional Government

主旨:セクターにおける情報収集管理、開発計画・予算策定、モニタリングプロセスの現状と課題  
把握

概要:

### 1. 組織

- ケベレレベルには職員はいない。郡レベルでは、各郡に水及び灌漑担当の職員を7人配置の計画であるが、実際には予算不足のため1~3人程度の場合が多く、誰も職員がいない郡もある。職員がいても、新人が多く、情報を取り扱う技術知識がない。人手不足、能力不足及びPCなどのオフィス施設や交通手段の不足が課題である。

### 2. 情報収集管理

- モニタリングとデータベースの不備が大きな課題である。十分なデータベースはどの行政レベルでも存在しない。
- BoFEDのRegional Statistical Abstractのための情報収集より詳細なフォーマットがある。ざっと見る限り、BoFEDのフォーマットの内容は水セクターの情報収集フォーマットですべてカバーされており、それに、水セクターのみで必要な詳細な技術的な情報(ジェネレーションタイムやポンプタイム、深さなど)が数多く付加されたフォーマットである。
- 情報収集を行って基本的な情報を収集しようとしているが、いまだ作成途上であり、完全なデータベースができておらず、更新もできていない。地図はGPSを使って作成しようとしているが、できていない。データの保管蓄積状況も悪く、担当者が変わるとデータが散逸してしまう。水供給スキーム(井戸などのポイント、都市部での供給ネットワークを包括する用語)は州全体で1万3千以上あり、情報収集は毎年ではなく、予算がつけば実施している。データ収集は、郡職員が行い、県、州はそれを監督する。
- 情報収集のための研修については、オリエンテーションのような1~2日程度の研修を実施している。次期5カ年計画に研修計画を含める予定であるが、研修は短期間のものやOJTが中心になる。レアケースとして、長期海外での学位取得のための研修もある。
- 情報のフィードバックに関しては、郡と県・州の局長とでレビューミーティングを開催しており、以前は四半期に一度開催していたが、現在は予算の制約のため、年に1回である。

### 3. 計画策定

- 連邦レベルのサービス供給基準があり、農村部では、半径1.5km以内で50ℓ/人・日、都市部では半径0.5km以内で20ℓ/人・日である。

- 州、郡間の業務所管区分については非常に明確であり、都市部の水供給な複数の村を含むプロジェクトについては州が計画から実施まですべて担当する。州が実施するプロジェクトについては、現地の users' committee に州職員が直接足を運ぶが、その際には、県、郡の職員も同行する。郡で担当するのは、浅井戸や人力掘削の井戸である。
- 計画策定時の州—県—郡のレベル間の調整については、郡からの提案に基づき、県、州レベルで計画を検討する際に、郡レベルのプロジェクトがある場合は、その対象地を州・県レベルの計画から除外するので、重複はない。
- セクター間調整については、ほとんどが BoFED との調整である。最近は、水、保健、教育で WASH プログラムの下で定期的なミーティングを開催している。以前は四半期に一度であったが、現在は必要に応じて開催している。WASH プログラムでは、連邦レベルも含めた全レベルで調整事務所がある。
- 環境アセスメント、環境配慮については、実施されていないし、ガイドラインもない。

#### 4. 予算策定

- 水セクターの水供給は、独立採算が原則であり、都市部では、建設、運営維持管理の費用のすべてを、農村部では運営維持管理の費用を水道料金で賄うこととされているが、実際にはコストのすべてを料金でカバーできている訳ではない。不足分は予算請求する。料金は、使用量に応じた累進的料金体系となっている。

以上



## 協議録 14

日時:2010年3月9日(火)12:00~12:30

場所:BoFED

協議先:Mr. Girma, Road Authority, Oromia Regional Government

主旨:セクターにおける情報収集管理、開発計画・予算策定、モニタリングプロセスの現状と課題把握

概要:

### 1. 組織

- ケベレレベルには職員はいない。郡レベルでは、各郡に19人配置の計画であるが、実際には平均で5人以下である。大学新卒が多い。

### 2. 情報収集管理

- BoFEDのRegional Statistical Abstractのための情報収集より詳細なフォーマットがあり、毎年情報を収集している。ざっと見る限り、BoFEDのフォーマットの内容は道路セクターの情報収集フォーマットですべてカバーされており、それにコミュニティ道路などの情報を追加したフォーマットである。情報収集は、郡の道路局職員が行う。
- モニタリングは毎月実施している。建設会社によって建設される道路の進捗状況は、別途コンサルタント会社にモニタリングを委託して実施している。コミュニティによって建設されるコミュニティ道路については、郡職員がモニタリングを行う。
- 情報収集のための研修はTOT形式で行っており、四半期に一度実施している。次期5カ年計画に研修計画を含める予定であるが、特別に年次計画や予算策定に特化した研修を計画している訳ではない。Strategic Planについての研修は含まれる予定である。
- モニタリング報告書は四半期ごとに郡から県に提出され、フィードバックも行われる。問題は、州が広すぎ、車もなく、モニタリングが十分にできないことである。

### 3. 計画策定

- 道路ネットワークの地図はあるが、更新されていない。郡レベルでの計画には地図は使っておらず、コミュニティ道路は地図には含まれていない。(何度も聞き返したが、的を射た回答が返ってこず、おそらく計画策定にほとんど地図を使用していない模様。)
- 計画策定時の連邦—州—県—郡のレベル間の調整については、戦略計画についての研修時に上位計画の内容を知らせており、予算策定時に下からの情報が上へ伝えられるので、情報交換はできており、異なるレベルの間での計画内容のオーバーラップや調整不足はない。
- セクター間調整に特段問題はない。
- プロジェクト計画段階で、州道路局によりフィージビリティ・チェックを行う。主に財政面、環境

面、社会経済面からのチェックである。環境については、コンサルタントを雇用し、レポートを提出させる。環境面でどんなポイントをチェックするのか、チェックリストがあるのかどうかは分からないが、森林保護に配慮している。

- プロジェクト選定の基準は、道路網、遠隔の程度、交通量、及び上記フィージビリティ・チェック3点を含む6点である。この基準に基づき優先順位づけを行う。
- ニーズの特定は支障なく行えているが、エンジニアの不足が課題である。

#### 4. 予算策定

- 道路セクターの独自歳入はない。
- コミュニティ道路の建設はすべて住民負担で行われ、郡は技術支援を行うだけである。
- 連邦レベルで特別にイヤーマーク、リザーブされた Road Fund があり、維持管理費用はそこから賄う。維持管理については、日常的な維持管理と定期的な維持管理があり、状態がひどく悪くなければ、定期的維持管理で対処する。状態が非常に悪い場合には、開発予算に計上する。

#### 5. その他

- 道路建設は、多くの機械を使用しているため、費用が高い。機械を使用せず、Labor-based の建設方法について、コミュニティだけでなく、他のセクターも含めて広く伝え、推進していきたい。

以上

## 協議録 15

日時:2010年3月10日(水) 15:00~16:00

場所:オロミア州 BoFED

協議先:Mr. Tesfaye Abebe, Deputy Head, BoFED, Process Owner of Planning & Budgeting Core Process

Mr. Tesemma Bekele, Senior Expert of Planning & Budgeting Core Process

日本側出席者:日野、渡辺、Worku(ローカルコンサルタント)、松原

主旨:M/M サイン前の詳細確認

概要:

### 1. 実施体制

- 今まで、計画・予算と情報マネジメントとの2チーム体制でのプロジェクト実施を想定していたが、研修が重要になってくることから、研修も含めた3チーム体制でのプロジェクト実施とすることを説明し、M/M 添付の実施体制図について合意した。

### 2. C/P の配置

- 成果及び活動を主に担うチームを特定し、各チームについて必要な C/P の人数を明示して、人数について合意した。チームごとに、チームリーダーを決め、R/D 締結前に知らせてもらうことを依頼した。

### 3. 機材の課税免除措置

- 機材がプロジェクトの一部であり、プロジェクトのためにのみ使用されるなら、免税措置依頼文書を作成することが可能である。(Mr. Tesfaye)
- プロジェクト期間中の車の所有者は JICA であり、プロジェクト終了後、車が BoFED に引き渡されるなら、その時点で BoFED が税を払う。

### 4. 事業終了後の自立発展性の担保・プロジェクトの費用分担

- BoFED が組織として存在しなくなることはあり得ないため、組織面での自立発展性は確保されている。(Mr. Tesfaye)
- プロジェクトの活動は、BoFED の本来業務の一部であるので、C/P に対して JICA がオントップで給料を払うことはない。JICA が提供するものは、専門家による技術的支援、本邦／第三国研修、車や PC など必要な機材である。本プロジェクトの活動の一部である国内での研修については、本来的には BoFED が負担すべきものであるが、個々のプロジェクトの状況にかんがみて研修費用を双方で分担するので、現時点では本プロジェクトの実施にかかわる費用分担については明示していない。BoFED 側からの提供の中で一番重要なものは C/P である。(以上の点について合意)

### 5. 環境社会配慮

- オロミア州には、Environmental and Social Management Framework (ESMF)はない。環境につ

いてのチェックリストはなく、環境保護担当の局が州レベルにはある(Bureau of Land Use and Environmental Protection)が、県、郡レベルにはない。現在は、必要な場合に州の職員が赴いてチェックしている。

- 環境配慮についての仕組みが郡レベルでも必要であると思う。建設プロジェクトの前後で環境に対する影響をチェックするべきであり、本プロジェクトの中で作成されるガイドライン／マニュアルに環境配慮の項目を入れることについて同意する。(Mr. Tesfaye)
6. 歳入強化の方針・州から郡への財政移譲促進
- オロミア州の独自歳入は、名目では著しく増えているが、インフレ率を考慮すると、実質では増えていない。
  - 現在、オロミア州の次期中期支出枠組(MTEF)策定作業の中で各郡の歳入ポテンシャルを調査しているところである。具体的には、納税者の特定などの作業を行う。この作業に基づいて中期支出枠組(MTEF)の中に各郡の歳入増の予測値を%で明示する。
  - 州の現在の歳入強化の方針についての公式文書は、州の Revenue Authority で入手できる。
  - 州から郡への財政移譲拡大の方針については、次期州 5 年計画に含まれる。
7. 人材育成計画について
- 計画・予算策定について研修を実施する責任は BoFED にあり、今年、研修を計画している。次期 5 年計画にも当然含まれる。
  - 本プロジェクトの活動の一部である研修を担当するのは、Planning & Budgeting Core Process であり、研修の講師の指名から、コーディネートまで全て責任を負う。研修の講師となるのは、Senior Planning Expert である。Planning & Financial Administration は Supporting Process であり、Planning & Budgeting Core Process の活動を支援する立場である。
8. Ministry of Capacity Building のガイドラインとの調整
- Ministry of Capacity Building には、各州の郡の計画・予算策定にかかるマンデートはない。Ministry of Capacity Building はグッドガバナンスの観点からガイドライン／マニュアルを作成しているのであり、住民参加による計画策定の必要性・重要性を中心に述べているだけである。
  - LIG の枠組みの中で、MoFED が LIG の実施要件として、Ministry of Capacity Building 作成のガイドライン／マニュアルをベースに改定を行っているが、これとは調整を図らなければいけない。
  - Ministry of Capacity Building や LIG のガイドライン／マニュアルと本プロジェクトのガイドライン／マニュアルとで、内容について矛盾が生じることが懸念されるような点は特段ない。

以上

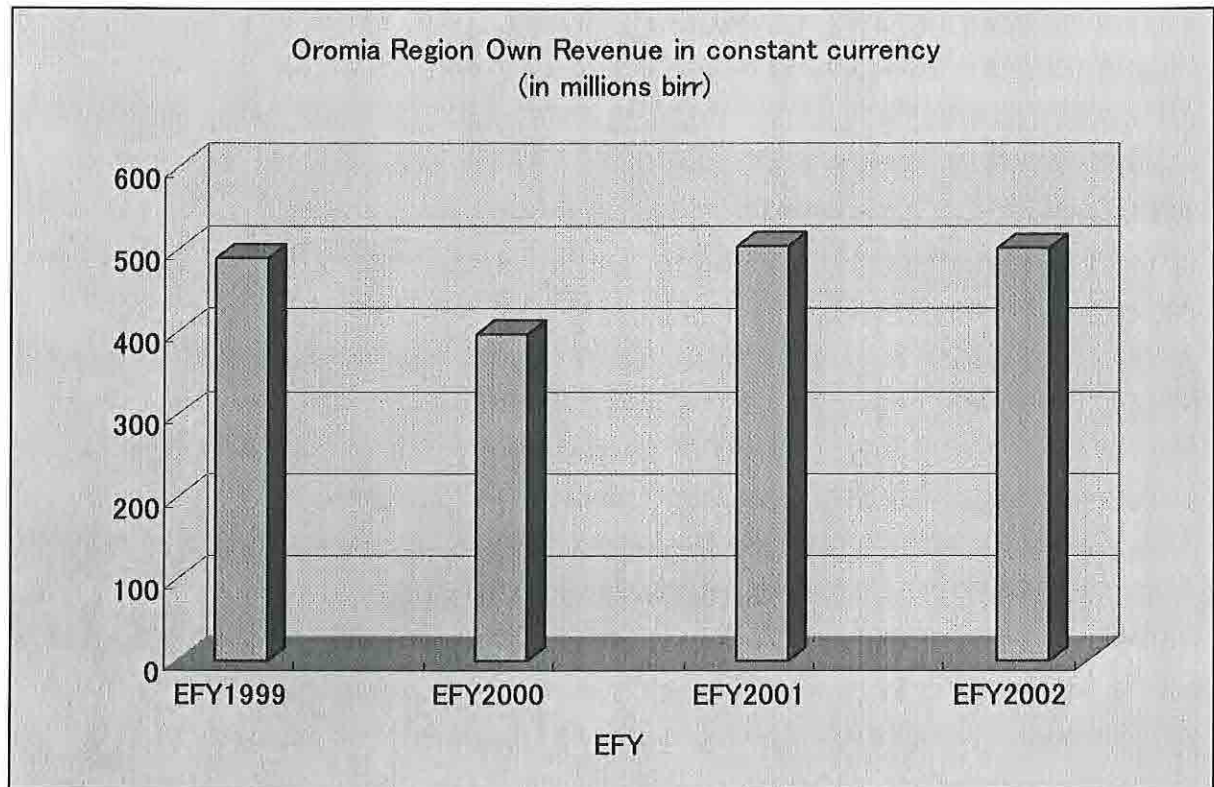
配布資料:別添



1. The current status of the awareness of Environmental and Social Management Framework (ESMF) for woreda planning in Oromia Region.

(\* ESMF was approved by Government and disclosed in 2007.

2. The policy of revenue enhancement



3. Human resources development plan will be included in the next 5 year development plan.
  - Does the human resources development plan include trainings on information management, development planning, budgeting and monitoring?
  - Who are supposed be the target of the trainings?
  - Which division under BoFED will be in charge of the trainings?
4. Are there any documents on the policy to increase the amount of block grant from Region to Woredas in accordance with woreda officers' capacity development in planning?
5. Woreda Planning Guideline/manual by Ministry of Capacity Building is under revision.
  - Do we need to harmonize the guideline/manual which will be developed in this Project with the one by Ministry of Capacity Building?

- How should we do when the guideline/manual of this Project has contradiction with the one by Ministry of Capacity Building?

6. Please provide the number of position actually filled in BoFED by department
7. How many information collection formats for development planning? (information collection formats for annual and/or long term plan)
8. Why only the information collection format for Regional Statistical Abstracts in written in English?

9. Ethiopian side should identify the project implementation structure as below.

<BoFED>

Team A: Five (5) counterparts from planning, budgeting, M&E core process

Team B: Three (3) counterparts from Regional Data & Information core process

Team C: Two (2) counterparts in charge of training from planning, budgeting, M&E core process

<ZoFED>

Team a : Two (2) counterparts in charge of planning & budgeting

Team b : One (1) counterpart in charge of information management

\* Each team should have one team leader who coordinates both within the team and among other teams.

	Outputs	Responsible body	Responsible counterparts	
			BoFED	ZoFED
1	To develop the draft planning/budgeting/monitoring guideline/manual	Planning, budgeting, M&E core process (BoFED)	Five(5) Team A	Two(2) Team a
2	To develop information management system for woreda planning	Regional Data & Information core process (BoFED)	Three(3) Team B	One (1) Team b
3	To identify and structure the achievements and lessons from pilot project	Planning, budgeting, M&E core process (BoFED)	Five(8) Team A & B	Two (3) Team a & b
4	To establish supporting functions in Region and Zones	Planning, budgeting, M&E core process (BoFED)	Five(8) Team A & B	Three (3) Team a & b
5	To reform the regional budgeting mechanism	Planning, budgeting, M&E core process (BoFED)	Five (8) Team A & B	
6	To develop the replication system of the guideline/manual	Planning, budgeting, M&E core process (BoFED)	Two (7) Team A & C	

	Activities	Stakeholders			Responsible counterparts	
		Region <sup>2</sup>	Zone <sup>3</sup>	Woreda <sup>4</sup>	BoFED	ZoFED
1-1	To analyze the existing guidelines/manuals	●	○	○	Team A	Team a
1-2	To review the current process/procedures	●	○	○	Team A	Team a
1-3	To draft the guideline/manual	●			Team A	
1-4	To revise the guideline/manual by reflecting the achievements and lessons	●			Team A	
2-1	To review the current status on information management	●	○	○	Team B	Team b
2-2	To identify the essential information items	●	○	○	Team B	Team b
2-3	To develop the information collection formats	●			Team B	
2-4	To develop the methodology of analyzing and reflecting information	●			Team B	
3-1	To select pilot woredas	●	○	○	Team A&B	Team a & b
3-2	To conduct training to woredas and kebeles in pilot area	●		○	Team A&B	
3-3	To collect, accumulate and analyze the information in pilot woredas	○	○	●	Team A&B	Team a & b
3-4	To confirm the formulation of kebele project proposals in pilot area	○	○	●	Team A&B	Team a & b
3-5	To prioritize kebele project proposals and identify their corresponding budget	○	○	●	Team A&B	Team a & b
3-6	To formulate development plan and budget in pilot woredas	○	○	●	Team A&B	Team a & b
3-7	To monitor the development projects implementation and budget execution in pilot woredas	○	○	●	Team A&B	Team a & b
3-8	To incorporate the outputs of monitoring into the next planning in pilot woredas	○	○	●	Team A&B	Team a & b
3-9	To identify and structure the achievements and lessons of pilot project	●	○	○	Team A&B	Team a & b
4-1	To analyze the current Regional and zonal supporting functions for woreda	●	○		Team A & B	Team a & b



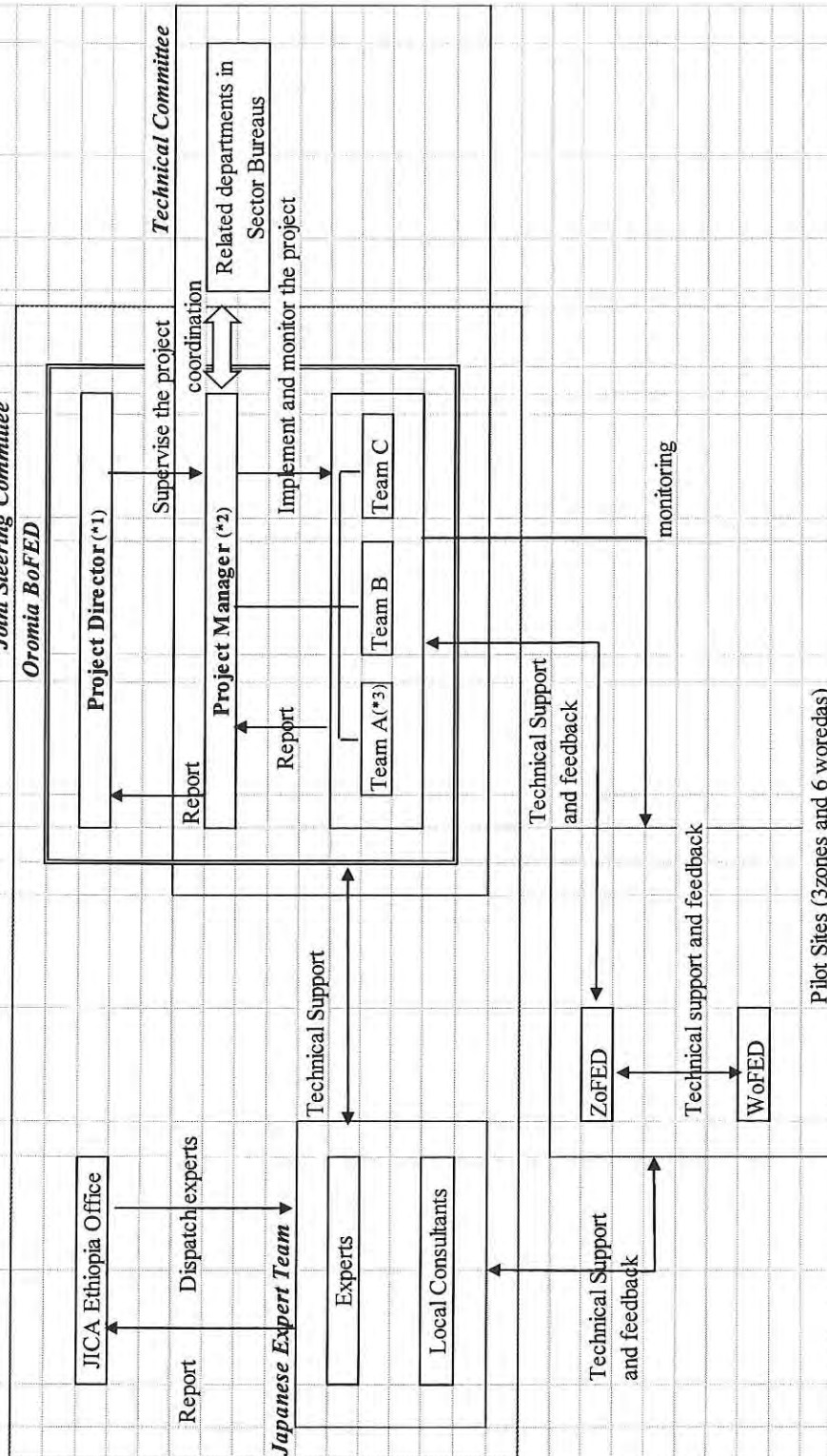
	planning/budgeting/monitoring					
4-2	To analyze the current functions for woreda information management	●	○		Team A & B	Team a & b
4-3	To redefine Regional and Zonal supporting functions	●	○		Team A & B	Team a & b
4-4	To conduct trainings to officers in Region and zones	●	○		Team A & B	Team a & b
4-5	To support pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management	○	●	○	Team A & B	Team a & b
4-6	To integrate the results of pilot woreda's planning/budgeting/monitoring and information management	●	●		Team A & B	Team a & b
5-1	To review the existing planning and budgeting process	●			Team A & B	
5-2	To revise the processes and procedures both within Region among Region/Zones/Woredas.	●			Team A & B	
5-3	To formulate the regional development budget based on the woreda development plans and budget plans	●			Team A & B	
6-1	To formulate the replication plan	●			Team A & C	
6-2	To conduct training to Regional officials for disseminating the draft guideline/manual	●			Team A & C	

#### **10. Measures to be taken by Oromia BoFED**

- (1) To allocate a necessary number of appropriately qualified personnel (counterparts of Japanese experts) to be in charge of the various activities at its own expenses.
- (2) To provide adequate space for office and other basic utilities (such water and electricity) at its own expenses.
- (3) To accordance with the laws and regulations in force in Ethiopia, concerning the equipment which will be provided by JICA for the Project, BoFED will take necessary measures to execute prompt and timely customs clearance, in-country transportation, installation and maintenance and also will meet custom duties, internal taxes and any other charges.
- (4) To ensure financial/institutional sustainability of the various activities during and after the implementation of the project.

ANNEX III

Tentative Project Implementing Structure



(\*1) Head of BoFED

(\*2) Deputy Head of BoFED and Core Process Owner of planning, budgeting and M&E

(\*3) TeamA : counterparts from Planning, budgeting and M&E core process

TeamB : counterparts from Regional Data & Information core process

TeamC : counterparts in charge of training from Planning, budgeting and M&E core process in BoFED

日時: 2010年3月12日(金) 9:00~10:00

場所: オロミア州 BoFED

協議先: Mr. Ato Jebessa Tefere, Policy Analysis Version, Planning & Budgeting Core Process, BoFED

主旨: UNCRD/UNICEF 地域開発計画研修調査・計画研修ニーズ調査

概要:

### 1. UNCRD/UNICEF 地域開発計画研修

- 国内研修、ケニア・シンガポールでの研修、日本(名古屋)での研修の3種類がある。
- 国内研修は、州(BoFED 及びセクター)、県(ZoFED 及びセクター)、郡(WoFED)の中堅クラス計画担当官が毎年30人程、30日間の研修を受けている。内容は、プロジェクトプランニング、PCM、調査デザイン、データ収集分析など。
- ケニア・シンガポールでの研修は毎年2~3人。開催は資金が得られるかどうかによるため、毎年定期的に行われているものではない。研修内容は、地域・地方開発、シンガポールにおける都市・地域開発の経験共有など。(Mr. Jebessaはこの研修に参加)
- 日本での研修は毎年1人、10日間。国内研修と同じような内容であるが、UNFPAが資金提供しているため、人口に焦点を当てた講義が含まれている。
- 教材は、UNCRD Text Book Series No.12 Research Design, Data Collection and Analysis: A Training Manual (2004)ほか、もう1冊を使用。(SPSSの活用、PRA等の内容が含まれている。)
- 研修内容は非常に良かった。良かった内容は、方法論、アプローチ、データ収集分析、PCM、M&Eなど、多岐にわたる。
- 研修内容は、フィジカル・プランニング、プロジェクト・ファイナンス(cost-benefit analysis)などが主であり、予算策定やプロジェクトベースより広く長期の地域開発は含まれていない。

### 2. 研修で得たことの活用

- どのように計画を進めるか、指標の設定方法、評価の方法、目標の設定など、非常に多くの場面で、研修で得たことを年次開発計画策定及び5カ年開発計画策定などの日常業務に活かしている。特に、5カ年開発計画策定に活用している。
- 研修で得たことは、非公式に友人に伝えたりするが、公式には同僚に伝えたりはしていない。そのような職場文化はなく、例えば、持ち帰ったテキストを職場に置いておくと、誰かが勝手に持って行ってしまう。

### 3. 今後の研修ニーズ・課題



- エチオピアの状況へのカスタマイズ、スケールアップが必要である。カスタマイズすべき点は多々ある。
- 地域 5 年開発計画を策定する場合に、どのように分析するか、フィジカルではないソフトのプログラムをどう計画するか、セクター計画と土地利用計画をどう調整するか、どう資金調達するか、プログラムモニタリング等をもっと学びたい。プロジェクトは地域開発を実施するためのツールでしかない。
- 能力不足として認識しているのは、例えば、現状把握・評価において全体を理解しその関係の中に個々の課題を位置づけることができない、実際のデータや現実に基づいて計画を立てられない、どのように課題を解決するかについて体系的な理解ができない、資金をいかに適切に使うか計画を立てられない、といったようなことである。

#### 4. その他課題

- 人手、質の高い人材が不足している。いくつかの郡では、学士以上の経歴をもつ計画担当職員がいない。マネジメントの能力も不足している。
- まずは、学士以上の経歴をもつ人材を雇用することが必要である。それから、雇用した人材に対し研修を実施することが必要である。
- 情報ネットワーク、PC、交通手段なども不足している。

以上

## 協議録 17

日時:2010年3月12日(金) 10:30~11:30

場所:オロミア州 Revenue Bureau

協議先:Mr. Merga Kumera, Tax Collector, Revenue Bureau

主旨:州歳入状況・歳入強化方針調査

概要:

### 1. 歳入科目

- 州政府告示(proclamation)により、課税項目が決められている。
- 歳入科目は、①給料に対する課税、②付加価値税(VAT)15%(70%は連邦へ、30%は州歳入となる)、③企業所得に対する課税(ビジネスや投資家に対して課税)、④譲渡税2%、(1万ブル=約US\$ 740以上の譲渡に対し課税)⑤利益源泉徴収課税2%(年度末調整がなされる)。このなかで一番歳入として大きいのは②VATである。②の70%、民間株式会社の収益からの税収(連邦歳入)以外はすべて州の歳入となる。

### 2. 郡との関係

- 小規模自営業者に対する所得課税は郡レベルで行っている。
- 州からは、郡に対して課税に関する郡レギュレーションを送付している。
- 郡の歳入当局は、集めた税収を WoFED 経由で BoFED に送る。一方、歳入の報告は郡歳入当局から州歳入当局を経て BoFED に送られる。

### 3. 歳入のトレンド

- 昨年度は VAT を含め約 10 億ブル(=約 US\$ 7,400 万)の歳入であったが、今年度は 20 億ブルくらいである(メディアでも報道されている)。

### 4. 徴税方法

- 企業所得に対する課税については、納税者番号で課税している。建設業者や輸出入業者は州において登録をしないと業務ができないことになっており、登録することによって納税者番号が付与される。州歳入局では、建設業者のリストを保有している。

### 5. 歳入強化

- 来月より連邦政府の方針により、VAT の徴税方式が、VAT 源泉徴収課税に変更される。これにより、企業のごまかしや脱税を防ぎ、税収増につながることを期待されている。
- 税率変更には連邦レベルの承認が必要であり、現在のところ税率を上げる検討がなされている、という話は聞いていない。
- 納税者をより多く特定し、徴税することは州歳入局のマンデートとして明記されている。

- 税収増の見込み額は、5カ年計画に記載される。
- 民間会社・商店等が財務諸表の作成・提出ができるように研修や広報を行っている。物品販売なら10万ブル以上、サービスなら500ブル以上の収入があれば財務諸表の作成・提出が義務づけられ、提出しなければ罰金が課される。
- 財務諸表は監査官あるいは監査法人による監査を受けることが必要である。州歳入局には5人の監査官がいる。

#### 6. その他

- 州歳入局には約110名の職員がいる。うち、約20名が徴税にあっている。
- 問題は、州が広いのでなかなか徴税に行けないこと、人手不足、人材の能力不足である。例えば、課税ベース評価に行っても、フォローができず、なかなか徴税できない。
- 郡の歳入事務所に対しては、州歳入局が研修を行う。

以上