

バングラデシュ国
地方行政農村開発協同組合省
地方行政総局

バングラデシュ国
郡自治体機能強化プロジェクト
(UICDP)
プロジェクト業務進捗報告書
(第1フェーズ)

令和2年8月
(2020年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社
株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング

バン事
JR
20-005

通貨換算レート

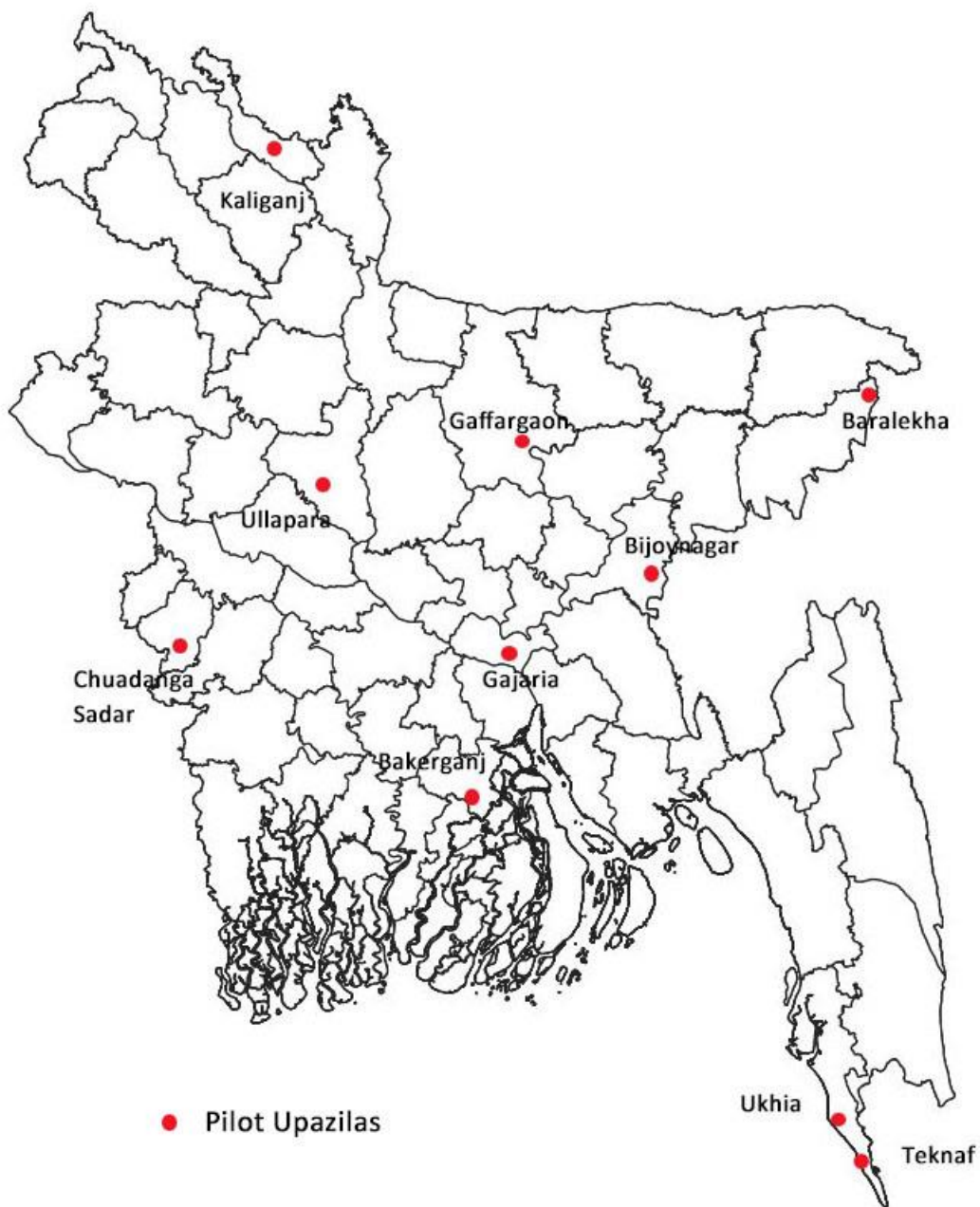
1 バングラデシュタカ = 1.289850 円

1 米ドル = 107.407000 円

(2020年7月時点)

独立行政法人 国際協力機構の業務実施契約、業務委託契約における外貨換算レート表より
(https://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/ku57pq00000kzv7m-att/rate_2020.pdf)

Target Areas of the Project



写真



第2回合同調整委員会（JCC）



開発計画策定基礎研修1（全体講義）



開発計画策定基礎研修2（グループワーク）



パイロット郡でのフォローアップ研修



地方コンサルテーション会合



郡ガバナンスに関する集中討議プログラム

略 語 表

略語	正式名	日本語
AP	Annual Development Plan	年次開発計画
BARD	Bangladesh Academy for Rural Development	Bangladesh農村開発アカデミー
BPATC	Bangladesh Public Administration Training Centre	Bangladesh行政研修所
BCS	Bangladesh Civil Service	Bangladesh上級国家公務員
CA	Confidential Assistant	秘書
CCNF	Cox's Bazar CSO-NGO Forum	コックスバザール市民社会-NGO 連携フォーラム
DLG	Director, Local Government	地方行政長官
DDLG	Deputy Director, Local Government	地方行政副長官
DPD	Deputy Project Director	副プロジェクト・ディレクター
DPHE	Department of Public Health Engineering	公衆衛生工学局
DRT	District Resource Team	県リソース・チーム
EALG	Efficient and Accountable Local Government	効率的で説明責任を果たせる地方自治体
EOI	Expression of Interest	関心表明
FYP	Five-Year Plan	5カ年計画
ISCG	Inter Sector Coordination Group Secretariat	インターセクター調整事務局
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JRP	Joint Response Plan	(国連・NGO) 合同対応計画
LGD	Local Government Division	地方行政総局
LGED	Local Government Engineering Department	地方行政技術局
LGSP	Local Governance Support Project	地方行政支援事業
MIE	Monitoring, Inspection and Evaluation	モニタリング・検査・評価
NILG	National Institute of Local Government	国立地方行政研修所
NPD	National Project Director	ナショナル・プロジェクト・ディレクター

PD	Project Director	プロジェクト・ディレクター
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PED	Project Evaluation Committee	事業評価委員会
PMU	Project Management Unit	プロジェクト管理ユニット
PSC	Project Steering Committee	プロジェクト運営委員会
RDA	Rural Development Academy	農村開発アカデミー
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation	スイス開発協力局
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SPGP	Strengthening Paurashava Governance Project	地方都市行政能力強化プロジェクト
TAPP	Technical Assistance Project Proposal	技術協力事業提案書
TGP	Technical Group for Planning	開発計画策定技術グループ
TLCC	Town Level Coordination Committee	タウンレベル調整委員会
TLD	Transferred Line Department	(郡自治体に) 移管された事業実施機関
TNA	Training Needs Assessment	研修ニーズ分析
TOR	Terms of Reference	業務内容
TOT	Training of Trainers	講師養成研修
UDCC	Union Development Coordination Committee	ユニオン開発調整委員会
UDF	Upazila Development Facilitator	郡開発ファシリテーター
UGDP	Upazila Governance and Development Project	地方行政強化事業
UICDP	Upazila Integrated Development Project	郡自治体機能強化プロジェクト
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNO	Upazila Nirbahi Officer	郡主任行政官
UZGP	Upazila Governance Project	郡ガバナンス事業
WC	Working Committee	(中長期戦略策定のための) 作業委員会
WG	Working Group	ワーキング・グループ

目 次

1 プロジェクトの概要	1
1.1 プロジェクトの背景	1
1.2 プロジェクトの内容	2
(1) プロジェクトの概要	2
(2) 実施期間	3
(3) 相手国関係者	4
2 活動内容	5
2.1 活動の全体概要	5
2.2 活動の内容	6
2.2.1 プロジェクト全体に関する活動	6
(1) 業務計画書 (日本語) / ワークプラン (英語) の作成	6
(2) ベースライン調査	6
(3) 技術協力事業提案書の承認プロセスの支援	6
(4) 合同調整委員会の開催	6
(5) モニタリングシートの作成	7
2.2.2 成果1 (中長期戦略) に関する活動	8
(1) 郡自治体に関する既存の法的枠組みのレビューと課題等の整理	8
(2) 中・長期的な郡自治体強化支援戦略のための作業委員会	10
(3) 中・長期的な郡自治体強化支援戦略の策定支援	12
2.2.3 成果2 (郡自治体総合開発計画) に関する活動	12
(1) パイロット郡の選定	12
(2) 郡開発計画に関する既存の法令、資料等のレビュー	13
(3) 郡総合開発計画 (5 年・年次) に係るマニュアル・フォーマットの作成	14
(4) パイロット郡における郡総合開発計画の策定とモニタリング支援	15
(5) 郡総合開発計画策定ガイドラインの作成	19
(6) 拡大パイロット郡の選定	21
2.2.4 成果3 (中長期研修計画) に関する活動	22
(1) 既存の研修計画・カリキュラムのレビュー	22
(2) 郡自治体関係者に対する中・長期研修計画の策定	23
(3) 郡総合開発計画策定に係る研修教材 (案) の作成	26
(4) 郡総合開発計画策定以外に必要とされる研修科目の教材作成	27
(5) 地方行政研修所職員等に対する講師養成研修	27
(6) 郡総合開発計画とその他科目の研修実施支援と研修教材の最終化	28
2.2.5 その他の活動	29
(1) 円借款「地方行政強化事業」との連携	29
(2) 他プロジェクトとの連携	29
(3) ロヒンギャ難民流入に係るホストコミュニティ支援	31

(4) 郡自治体のガバナンス改善に関する各種イベントの開催.....	32
(5) 広報.....	34
(6) 本邦研修.....	34
3 プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓.....	37
3.1 プロジェクトの運営体制.....	37
3.2 プロジェクトの実施・運営上の課題とその克服のための工夫.....	38
3.2.1 カウンターパート機関の能力強化に関する課題.....	38
(1) 地方行政総局の組織・人事体制と能力強化.....	38
(2) 地方行政総局のプロジェクトに対する意識.....	39
(3) 国立地方行政研修所の能力強化.....	39
(4) 郡自治体の能力強化.....	40
3.2.2 プロジェクトの実施体制等に関する課題.....	41
(1) 地方行政総局とのコミュニケーション.....	41
3.2.3 プロジェクトの活動に関する課題.....	41
(1) 郡自治体の総合調整機能.....	41
(2) 国立地方行政研修所による研修実施体制.....	43
3.3 第2フェーズに向けた教訓.....	44
(1) プロジェクトの実施体制に関する教訓.....	44
(2) プロジェクトの活動に関する教訓.....	45
4 第2フェーズの活動計画.....	46
4.1 第2フェーズの活動の全体概要.....	46
(1) パイロット郡の数の変更.....	46
(2) モニタリング体制整備に対する支援.....	46
(3) NILG 以外の研修機関との連携強化.....	46
4.2 第2フェーズの活動計画.....	47
(1) 中・長期的な郡自治体強化支援戦略の実施・モニタリングに関する支援.....	47
(2) 郡自治体総合開発計画の県レベルでの普及体制の試行.....	47
(3) 中長期研修計画の実施・モニタリング体制の支援.....	48

添付資料

- (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)
- (2) 業務フローチャート
- (3) 詳細活動計画
- (4) 専門家派遣実績 (要員計画)
- (5) 研修員受入れ実績
- (6) 合同調整委員会議事録
- (7) 県コーディネーターの TOR

別 冊

- 別冊資料 1 中・長期的な郡自治体強化支援戦略 (案) (英語)
- 別冊資料 2 郡総合開発計画策定ガイドライン (案) (英語)
- 別冊資料 3 郡総合開発計画策定マニュアル (案) (英語)
- 別冊資料 4 郡自治体関係者に対する中・長期研修計画 (案) (英語)
- 別冊資料 5 地方コンサルテーション・ワークショップ報告 (英語)
- 別冊資料 6 各活動に係る研修資料 (英語) (電子データ)

表 リ ス ト

表 1-1	郡自治体機能強化プロジェクト (UICDP) の概要	2
表 1-2	郡自治体機能強化プロジェクトのフェーズ分け	4
表 2-1	第1フェーズ中に作成したモニタリングシート	7
表 2-2	レビュー対象政策文書とレビュー結果	9
表 2-3	中長期戦略策定のための作業委員会の構成	10
表 2-4	中長期戦略策定のための作業委員会の各会合における決定事項	11
表 2-5	中長期的な郡自治体強化支援戦略の概要	12
表 2-6	第1フェーズのパイロット郡一覧	13
表 2-7	郡総合開発計画に係る研修・ワークショップ等 (第1フェーズ分)	15
表 2-8	第1フェーズ期間中にパイロット郡が策定した開発計画	17
表 2-9	パイロット郡における年次開発計画の実施状況	18
表 2-10	郡総合開発計画策定ガイドラインの概要	19
表 2-11	EALG 主催のコンサルテーション・ワークショップ概要	20
表 2-12	パイロット県と拡大パイロット郡の状況	21
表 2-13	既存の研修計画・カリキュラムのレビュー結果	22
表 2-14	中・長期研修計画策定のための WG メンバー	24
表 2-15	中・長期研修計画策定のための WG 会合と主な議題	24
表 2-16	中・長期研修計画の基本フレームワーク	25
表 2-17	研修対象グループごとの研修戦略の概要	26
表 2-18	中・長期研修計画で特定された郡自治体関係者向け研修の研修分野	27
表 2-19	TOT のコースと NILG からの TOT 受講者数	28
表 2-20	ロヒンギャ難民流入に係るホストコミュニティ支援に向けた基礎調査概要	31
表 2-21	ロヒンギャ難民流入に係るホストコミュニティ支援	32
表 2-22	コンサルテーション会合実施まとめ	33
表 2-23	研修コースの概要	35
表 2-24	講義と視察先	35

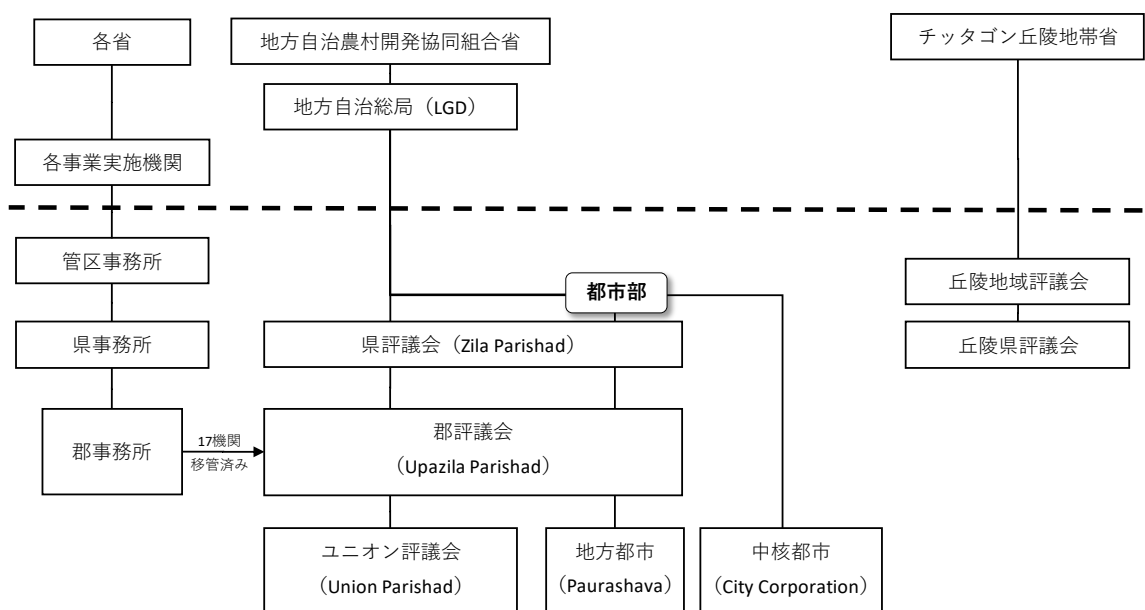
図リスト

図 1-1	Bangladesh の地方行政区分.....	1
図 1-2	郡自治体機能強化プロジェクトの構造.....	3
図 2-1	業務フロー図.....	5
図 3-1	プロジェクトの実施運営体制.....	37

1 プロジェクトの概要

1.1 プロジェクトの背景

Bangladesh の地方行政区分は、管区 (Division)、県 (Zila)、郡 (Upazila)、ユニオン (Union) に分かれている。都市部には、中核都市 (City Corporation) と地方都市 (Paurashava) が置かれている。さらに、東部のチッタゴン丘陵地帯 (Chittagong Hill Tracts) では、県、郡、ユニオンといった行政区分と並行して丘陵地域評議会や丘陵県評議会が設けられている。



(出典) 関連法令に基づき当共同企業体作成

図 1-1 バングラデシュの地方行政区分

郡では、郡合同庁舎内に中央の事業実施機関 (Department) の出先 (24 機関) が事務所を構え、各種行政サービスを提供の拠点となっている。郡自治体法 (Upazila Parishad Act, 1998) により、これら 24 実施機関のうち 17 機関が郡評議会の下に移管され、法令上は郡自治体が総合的な行政サービスを提供できる体制が整備された¹。

しかし、実際には事業実施機関の郡評議会への移管は十分に機能しておらず、配置された職員数も限られており、さらには限られた職員の能力開発もほとんど実施されていないことなどもあり、郡自治体と実施機関との連携・調整が不十分で、住民への行政サービス提供が効率的・効果的に実施されていない。このような状況から、行政サービスを向上させるためには郡自治体の組織としての能力向上と組織を構成する職員の能力向上、関係者間の調整機能強化が優先課題と考えられる。

¹ 地方分権は、一般に「権限の分散化 (Deconcentration)」、「権限の委任 (Delegation)」、「権限の委譲 (移譲) (Devolution)」の 3 つに分類される。ここでいう「移管」が委任と委譲のいずれを指すのかについては、郡自治体法上、判然としない。

日本は、1980 年代後半から継続して住民参加を通じた地方行政・農村開発支援を展開しており、ユニオン自治体を中心に末端行政サービスの強化に貢献してきた。こうした実績を受け、バングラデシュ政府より日本に対し郡レベルでの行政サービス向上への支援要請があり、2017 年 7 月に JICA とバングラデシュ政府との間で基本合意文書 (R/D) が署名された。

1.2 プロジェクトの内容

(1) プロジェクトの概要

本プロジェクトの概要は、表 1-1 のとおりである。プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) については、添付資料 (1)を参照のこと。

表 1-1 郡自治体機能強化プロジェクト (UICDP) の概要

名称	郡自治体機能強化プロジェクト
上位目標	郡自治体の行財政能力が強化され、地域の特性に応じた開発事業および公共サービスが円滑に実施される。
プロジェクト目標	郡自治体総合調整能力 [※] が向上するための基盤が整備される。 ※ 郡自治体総合調整能力は、「郡を構成する複数のユニオン・ポルショパの住民ニーズと、各セクターの地域的な開発計画・ニーズを、ユニオン開発調整委員会・タウンレベル調整委員会・郡分野別委員会などを活用することにより、適切に郡総合開発計画に反映し実施する能力」と定義されている。
成果	1) 中・長期郡自治体強化支援戦略が策定され、実施・モニタリング体制が整備される。 2) 郡総合開発計画策定モデルおよび関連ガイドラインが開発される。 3) 国立地方行政研修所と関連組織による郡自治体関係者を対象とした研修実施能力が強化される。
主な活動	1-1) 郡自治体に関する既存の法的枠組みの確認と課題等の整理をする 1-2) 中・長期郡自治体強化支援戦略策定のための作業委員会を組織する 1-3) 中・長期郡自治体強化支援戦略を策定する 1-4) 中・長期郡自治体強化支援戦略に基づいて活動を特定する 2-1) UGDP が実施している郡自治体パフォーマンス調査に基づいてパイロット郡を選定する。 2-2) 郡開発計画に関する既存の法令、資料等を確認する 2-3) 郡総合開発計画 (5 カ年・年次) に係るマニュアル・フォーマットを作成する 2-4) パイロット郡の 17 業務実施機関が実施する開発事業の情報を収集する 2-5) ユニオン自治体および地方都市自治体が策定した開発計画を収集する 2-5) ユニオン自治体および地方都市自治体が策定した開発計画を整理する 2-6) パイロット郡で総合開発計画が策定される 2-7) パイロット郡での郡総合開発計画に基づく事業実施状況を確認し、郡総合開発計画 (5 カ年・年次) に係るマニュアル・フォーマットを最終化する 3-1) 郡関係者に対する人材開発の枠組みの確認 3-2) 中長期人材育成計画の策定 3-3) 総合開発計画に関わる研修教材およびマニュアルを開発する 3-5) パイロット郡に対する研修のために講師養成研修を実施し、研修実施を通して実地研修を実施する 3-6) 研修成果を知るためフォローアップ調査を実施する 3-7) 研修教材および研修マニュアルを更新する 3-8) 開発された研修教材を NILG や UGDP が実施する全国レベルの教材に組み込む

以上を踏まえ、本プロジェクトの構造を図 1-2 に示す。

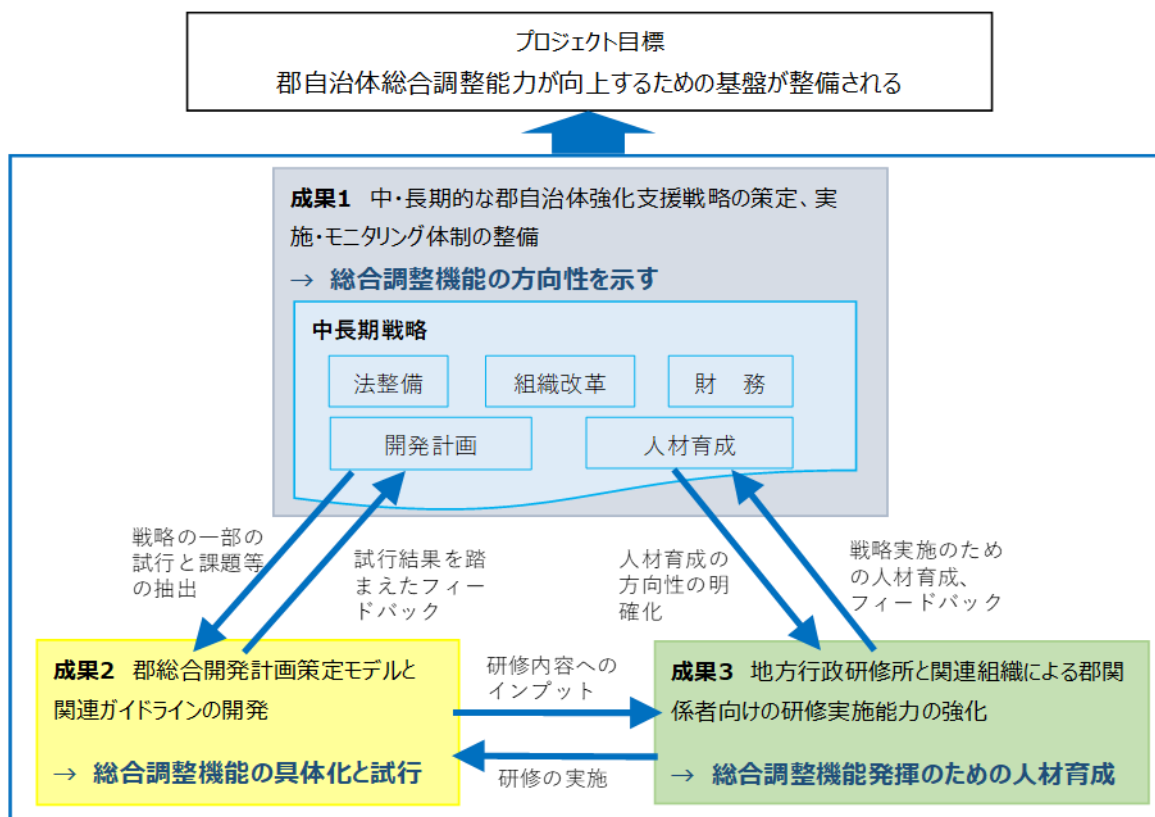


図 1-2 郡自治体機能強化プロジェクトの構造

本プロジェクトの目的は、郡自治体の総合調整能力を向上させるための基盤整備である。成果1で郡自治体の総合調整機能強化の方向性を示す「中・長期郡自治体強化支援戦略」を策定し、成果2で同戦略の一部を実施するため、総合開発計画の策定と郡自治体による調整機能の強化を試行した。具体的には、総合開発計画策定過程のいくつかの段階で、郡分野別委員会および事業実施機関から情報を集め、その情報に基づいて郡全体の開発の方向性を決めるように総合開発計画策定過程を設計し、関係者間での調整を促している。成果3では、成果1と成果2の基礎となる郡自治体関係者の能力を強化するための「中・長期研修計画」を策定するとともに、国立地方行政研修所 (National Institute of Local Government: NILG) 職員への能力強化を図る。プロジェクト終了後は、地方行政総局 (Local Government Division: LGD) の主導により、郡自治体が地方の実情に即して開発事業と行政サービスを実施するようになることを目指している。

(2) 実施期間

本プロジェクトは、2017年9月から2022年8月までの5年間のプロジェクトである。最初の3年を第1フェーズとし、その後の2年を第2フェーズとしている。当初は第1フェーズは2020年6月までとする計画だったが、2020年初頭から世界的な流行をみる新型コロナウイルス (COVID-19) の影響により3月から現地での活動が停滞し、第1フェーズの完了が2020年8月にずれ込んだ。第2フェーズの期間については、今後の新型コロナウイルスの影響を確認しながら

ら、当初計画した活動が完了するように実施期間を調整する。各フェーズの期間と主な活動内容を表 1-2 に示す。

表 1-2 郡自治体機能強化プロジェクトのフェーズ分け

フェーズ	主な活動
第1フェーズ 2017年8月 －2020年8月	<p>目的：パイロット郡での試行を通して、郡自治体総合調整能力向上のためのモデルを確立する。</p> <p>主な活動：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中・長期郡自治体強化支援戦略の策定 ● 郡総合開発計画策定のためのガイドラインの策定とパイロット郡での開発計画の策定支援 ● 郡自治体関係者を対象とする中・長期研修計画の策定
第2フェーズ 2020年9月 －2022年7月 (暫定)	<p>目的：拡大パイロット郡に対して、郡自治体総合調整能力向上のモデルを普及させる。</p> <p>主な活動：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中・長期郡自治体強化支援戦略の実施とそのモニタリング ● 郡総合開発計画策定のためのガイドラインの最終化と拡大パイロット郡への普及 ● 郡自治体関係者を対象とする中・長期研修計画の実施と改訂

(3) 相手国関係者

1) カウンターパート機関

本プロジェクトのカウンターパート機関は、以下のとおりである。

- 地方自治農村開発協同組合省 (MLGRDC) 地方行政総局 (LGD)
- 国立地方行政研修所 (NILG)

2) パイロット郡

プロジェクトの開始当初は、各管区から1つの郡自治体を選定し、合計8パイロット郡で活動を開始した (パイロット郡選定のプロセスは、2.2.3 (1)を参照のこと)。その後、2018年8月の第1回合同調整委員会 (JCC) で、ロヒンギャ難民 (Rohingya Refugee) の流入による影響を受けていたウキア郡とテクナフ郡を支援するため、両郡をパイロット郡として追加することが決定された。このため、第1フェーズでは、合計10のパイロット郡を対象に活動を実施した。パイロット郡の一覧については、2.2.3 (1)の表 2-6 に示している。

第2フェーズでは、各パイロット郡が存在する県下の全郡を拡大パイロット郡とする予定である。

2 活動内容

2.1 活動の全体概要

本プロジェクトの成果は3つに分かれることから、本報告書でも3つの成果ごとに主な活動を記述する。

本プロジェクトの業務フローチャートは図 2-1 のとおりである。詳細については、添付資料 (2) を参照のこと。

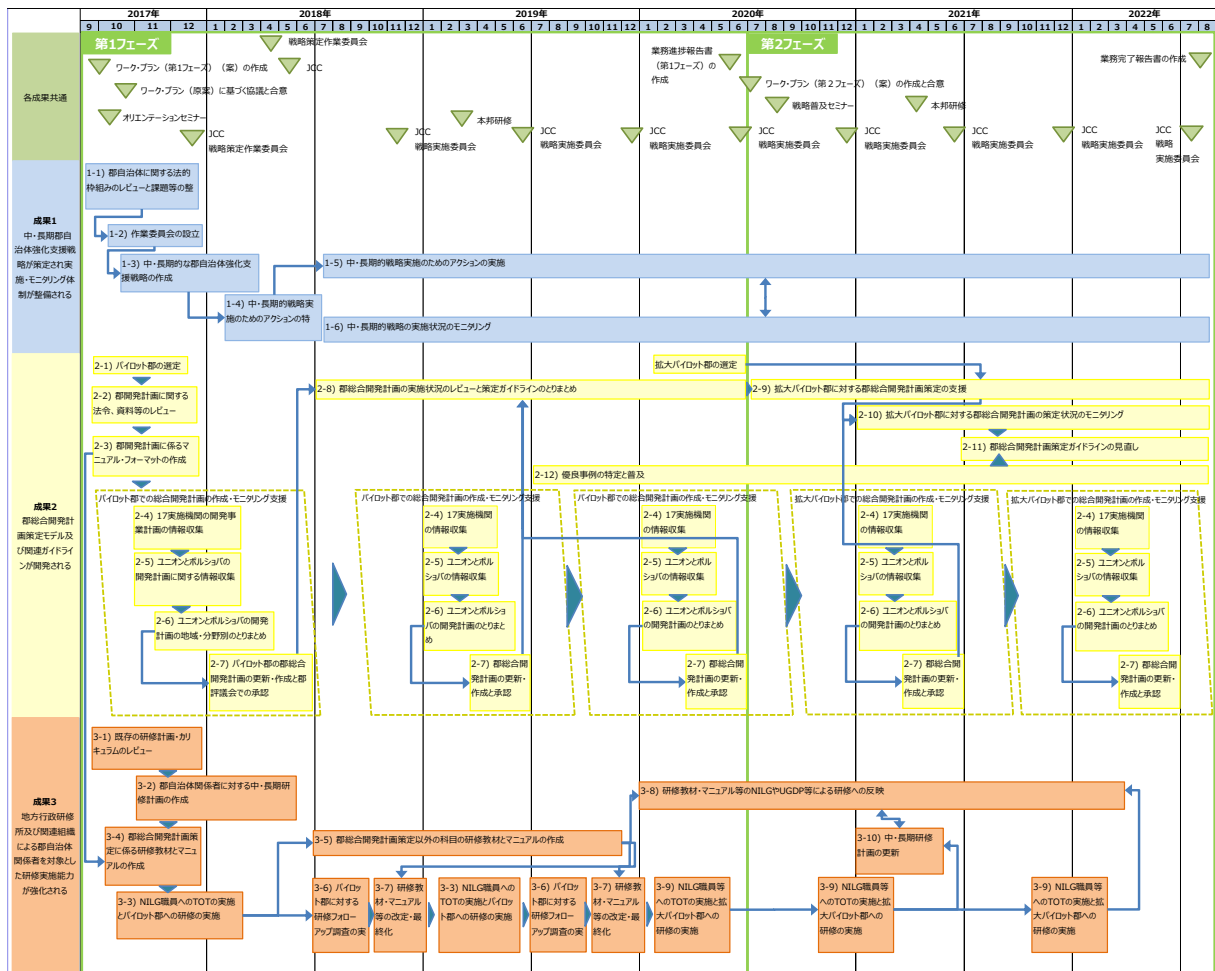


図 2-1 業務フロー図

なお、本業務では、ロヒンギャ難民の流入するホストコミュニティを支援する活動の追加のために3度の契約変更を行った。さらに、2020年2月以降、新型コロナウイルスの影響によりバングラデシュへの渡航が制限され、プロジェクトの活動に遅れが出たことから、実施期間の延長などのために契約変更を2度にわたり行った。

2.2 活動の内容

2.2.1 プロジェクト全体に関する活動

(1) 業務計画書 (日本語) / ワークプラン (英語) の作成

業務計画書については、2017年9月にJICAへ提出して、承認を得た。他方、ワークプラン (英語) については、本プロジェクトの実施に関してバングラデシュ政府内で承認を得るための技術協力事業提案書 (Technical Assistance Project Proposal: TAPP) の作成が遅れたことにより合同調整委員会 (JCC) を開催することができなかったため、その承認は大幅に遅れることになった。2018年8月にJCCの第1回会合が開催され、ワークプランが承認された。

(2) ベースライン調査

本プロジェクトでは、第1フェーズのパイロット郡の選定を主目的としてベースライン調査を2018年1月から実施した。通常、ベースライン調査はプロジェクト開始当初の実情を把握するための基礎情報を調査するものだが、こうした郡自治体のベースラインとなる基礎情報については、円借款「地方行政強化事業」(Upazila Governance and Development Project: UGDP) により全郡の行政能力調査 (Performance Assessment Survey) が既に実施されていたことから、JICAと協議した結果、本プロジェクトで改めて収集する必要はないと判断された。

パイロット郡選定のためのベースライン調査は、第1段階として、UGDPによって2017年に実施された郡自治体の行政能力調査に基づき25郡を選定した。次に、現地調査では、各郡で策定されている年次計画、5カ年計画を収集し、内容の精査、組織運営体制などの定性的な聞き取り調査を行い、さらに、既存の資料から社会経済状況に関するデータを収集した。このような調査に基づいて、全8管区からそれぞれ1郡の、計8郡をパイロット郡として選定し、2018年3月にLGDより正式な承認を得た。詳細は、2.2.3 (1)を参照。

(3) 技術協力事業提案書の承認プロセスの支援

バングラデシュで技術協力プロジェクトを実施するには、技術協力事業提案書が政府によって承認される必要がある。この承認によりプロジェクト・ディレクター (Project Director: PD) などの任命、バングラ側の予算措置、バングラ側関係者との公式会議が可能になる。

2017年8月の本プロジェクトの開始時には、このTAPP案は作成されていたが、政府内で承認されていなかった。本プロジェクトの開始後、LGDと協議しながらTAPP案の改定作業を支援し、2018年1月に、計画委員会 (Planning Commission) の事業評価委員会 (Project Evaluation Committee: PEC) によってコメント付きで承認された。パイロット郡名をTAPPに明記すべきとのコメントがあったため、同年3月、LGDによりパイロット郡が承認されたことを受け改訂TAPP案を完成させ、再度、計画委員会に提出した。同年5月に計画委員会から最終承認を得て、同年6月、LGDからプロジェクト実施の行政命令 (Government Order) が発出され、TAPP承認の手続きは完了した。

(4) 合同調整委員会の開催

JCCについては、TAPPの承認が遅れたことにより、プロジェクト開始から約11カ月経過した2018年8月に第1回会合が開催された。同会合では、本プロジェクトの全体ワークプランと2017-

18 年度と 2018-19 年度の年次ワークプランが承認されたほか、ロヒンギヤ難民に係るホストコミュニティへの追加支援についても承認された (議事録は添付資料(6)-1 参照)。また、中長期戦略策定のための作業委員会 (Working Committee: WC) の設置が承認され、2.2.2(2)で後述するように、2018 年 11 月に第 1 回 WC が開催された。同委員会は第 1 フェーズ期間中に 4 回開催された。

第 2 回 JCC は 2019 年 9 月に開催され、プロジェクト活動の進捗状況を確認するとともに、残りの第 1 フェーズ実施期間中に行うべき活動を確認した。同会合では、2019-20 年度の年次ワークプランが承認されたほか、WC のメンバーの一人として、防災救援省の代表者が、新たに選出されることが決定した (議事録は添付資料(6)-2 参照)。

第 3 回 JCC は 2020 年 4 月中旬に予定されていたが、2020 年 2 月以降、新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大し、バングラデシュへの渡航が制限されるとともに、バングラデシュ政府内でも 3 月中旬ごろから多人数が集まるイベントの自粛措置がとられるようになった。さらには 3 月 23 日付けで、3 月 26 日から 5 月 30 日まですべての政府機関は業務を停止することとなったことから、第 1 フェーズ実施期間中の開催が困難となった。こうした状況を踏まえ、同会合は 2020 年 8 月にオンラインで開催された。同会合では、第 1 フェーズの主要な成果について報告するとともに、第 2 フェーズの活動計画が協議・承認された。

(5) モニタリングシートの作成

本プロジェクトでは、プロジェクト目標や成果の達成状況、活動の進捗状況を PDM に沿って確認することを目的として、カウンターパート機関である LGD と共同でモニタリングシートを作成した。第 1 フェーズの開始時にバージョン 1 を作成し、その後は半年ごとに、合計 6 バージョンを作成した。モニタリングシートでは、プロジェクト目標や成果に関する指標の達成状況、各活動の進捗状況、活動の阻害要因や対策、想定されるリスクなどについて記載したほか、PDM の変更提案も行った。

各モニタリングシートは、PD と協議して作成し、ナショナル・プロジェクト・ディレクター (NPD) の承認を得て最終化し、JICA に提出した。なお、第 1 フェーズの開始当初は、NPD や PD が正式に任命されていなかったことから、バージョン 2 までは PD とではなく、LGD の郡自治体担当の局長 (Joint Secretary) と協議して作成した。

第 1 フェーズ中に作成したモニタリングシートは、表 2-1 のとおり。

表 2-1 第 1 フェーズ中に作成したモニタリングシート

Ver.	モニタリング期間	主な報告事項
1	業務開始時	<ul style="list-style-type: none"> 第 1 フェーズ開始時の状況について、LGD をはじめとする関係者と確認するために作成。 TAPP の承認手続きの遅れ、NPD や PD の正式任命の遅れといった阻害要因を記載するとともに、手続きの迅速化、実施体制の整備といった改善策について記載。
2	2017 年 9 月 ～ 2018 年 2 月	<ul style="list-style-type: none"> TAPP について、計画委員会から仮承認を得て、TAPP の改訂作業を進めるとともに、各種準備作業を進めている旨を報告。 郡自治体のガバナンス概況調査を実施し、その結果を踏まえてパイロット郡候補の 8 郡を提案した旨を記載。

Ver.	モニタリング期間	主な報告事項
3	2018年3月 ～ 2018年8月	<ul style="list-style-type: none"> • TAPP が最終的に承認され、暫定 PD が指名されたことを受けて、JCC の第 1 回会合を開催した旨を報告。第 1 回 JCC 会合でワークプランが承認され、プロジェクト活動を正式に開始した旨も記載。 • パイロット郡向けに開発計画研修を開催し、全 8 パイロット郡で最初の年次開発計画が策定された旨を記載。 • ロヒンギャ難民に係るホストコミュニティ支援が JCC で承認されたことを受け、ウキア郡とテクナフ郡をパイロット郡に追加する旨を記載。
4	2018年9月 ～ 2019年2月	<ul style="list-style-type: none"> • NPD と PD が正式に任命され、LGD 側のプロジェクト実施体制が整った旨を報告。 • 主な成果品である中長期戦略、郡自治体総合開発計画ガイドライン、中長期研修計画について、ドラフト作業や準備作業が正式に開始された旨を報告。 • PDM の指標に含まれているユニオン開発調整委員会 (UDCC) とタウンレベル調整委員会 (TLCC) の実態調査を行った。その結果、全てのユニオンに UDCC が組織されているのが 10 郡中 3 郡であることが判明した。TLCC に関しては、10 郡中、6 郡に地方都市があり、これら全ての地方都市に設立されていることが確認できた。ただし、TLCC に関する唯一の公的文書 (Memo Number-258、LGD、2009 年 3 月) によれば、TLCC は開発計画の策定過程で議論に加わることが求められているだけで、郡自治体の開発計画策定のプロセスにおいて特定の役割があるわけではない。 • このような状況であることに鑑み、UDCC および TLCC を開発計画策定に関する主要な対象とすることは適当でないと考えられたことから、PDM の指標を見直すことを提言。
5	2019年3月 ～ 2019年8月	<ul style="list-style-type: none"> • 主な成果品である中長期戦略、郡自治体総合開発計画ガイドライン、中長期研修計画の内容について関係者とともに検討しており、それぞれドラフトの最終化作業が進められている旨を記載。 • 2019 年 3 月から 6 月にかけて郡評議会選挙が実施されたことから、開発計画研修を含むプロジェクト活動が一部遅れた旨を報告。
6	2019年9月 ～ 2020年2月	<ul style="list-style-type: none"> • 主な成果品である中長期戦略、郡自治体総合開発計画ガイドライン、中長期研修計画について、地方でのコンサルテーション会合やワーキング・グループの結果を踏まえて最終ドラフトが作成されており、中央コンサルテーションで最終化する予定である旨を報告。 • バージョン 4 で提言した UDCC や TLCC に関する指標を含め、PDM の指標を実態に即したものとするよう具体的に提言。 • 新型コロナウイルス感染症の拡大によるプロジェクト活動の停滞のリスクがある旨を記載。

2.2.2 成果 1 (中長期戦略) に関する活動

(1) 郡自治体に関する既存の法的枠組みのレビューと課題等の整理

中・長期的な郡自治体強化支援戦略 (以下「中長期戦略」という) の内容を検討するため、法制度や関連文書をレビューした。主なレビュー対象の政策文書とその結果を表 2-2 に示す。

表 2-2 レビュー対象政策文書とレビュー結果

レビュー対象文書	主なレビュー結果
郡自治体法 (2009、2011) Local Government (Upazila Parishad) Act 2009, 2011	<ul style="list-style-type: none"> 郡自治体の基本構造、権能、行政事務などを規定。 分野別委員会について規定。ただし、ほとんど開催されていない。 17 実施機関の郡評議会への移管に関する制度的枠組みは規定済み。ただし、実際には人事権や予算編成・執行権は移管されていない。 決算書の作成規則など、必要な規則が定められていないものもある。 開発計画の策定・実施について規定。ただし、その方法・手段の詳細は規定していない。
郡自治体 (プログラム実施) 規則 (2010) Upazila Parishad (Program Implementation) Rules, 2010	<ul style="list-style-type: none"> 郡自治体の運営 (意思決定、会議開催、文書管理、資金管理など) に関する細則を規定。 5 年計画と年次開発計画について、郡評議会での決定すべきこと、開発計画の進捗をレビューすべきことを規定。 郡自治体が果たすべき縦・横の調整については規定がない。
郡自治体予算 (予算策定及び承認) 規則 (2010) Upazila Parishad (Budget Preparation and Approval) Rules, 2010	<ul style="list-style-type: none"> 郡自治体予算の策定・承認プロセス、関係者の役割などを規定。規則内容はおおむね妥当だが、指定されたフォームを活用していないなどの課題がある。 開発計画に基づく予算配分と事業実施についても規定。 決算や監査に関する規定はない。
ユニオン自治体法 Local Government (Union Parishads) Act 1983, 1993	<ul style="list-style-type: none"> ユニオン自治体の基本構造、権能、行政事務などを規定。 ユニオン自治体の行政事務の一部は、郡自治体のそれとの関係が曖昧で、郡自治体との調整の在り方を検討する必要がある。 開発計画関連では、ユニオン自治体の財源に基づく開発事業の実施について規定。
地方都市自治体法 Local Government (Paurashava) Act 2009	<ul style="list-style-type: none"> 地方都市 (Paurashava) の基本構造、権能、行政事務などを規定。 地方都市の権能の一つとして、マスタープランや都市開発計画の策定について規定。後者に関して、「地方都市行政能力強化プロジェクト」(SPGP) の支援により開発計画策定・実施ハンドブックを作成済み。
第 7 次 5 年計画 (2016-2020) Seventh Five Year Plan (FY2016-2020)	<ul style="list-style-type: none"> 第 2 部 (Part 2) の第 7 セクター (Sector 7) として「Local Government and Rural Development」が定められており、現行の地方自治体システム、法体系、財政状況などを広汎に分析。 統一的な法体系の必要性、開発計画・予算策定能力の強化、開発計画と事業との関係付け、地方自治体関係者の能力強化などを提言。

表 2-2 に掲げたもののほか、国連開発計画 (UNDP) が支援する「郡ガバナンス事業」(UZGP) の下で作成された開発計画ガイドラインや実際に郡自治体が策定した開発計画 (サンプル)、円借款「地方行政強化事業」のオペレーショナル・ガイドライン、地方都市 (ポルシヨバ) 向け開発計画策定・実施ハンドブック、さらにはダッカ大学などの研究者による論文などもレビューした。

こうしたレビュー結果から特定された課題の主なものを以下に示す。

- 郡自治体の基本的な概念、関係者の役割などについては、既存の法令やガイドラインに規定されている。ただし、郡会計補佐官 (Assistant Accounts Officer) が配置されていない、決算書作成に関する規則が定められていないなどの未制定・未施行の法令が散見される。
- 郡自治体レベルでの法の実施が十分ではない。例えば、17 事業実施機関の郡評議会への

移管は、郡の現場レベルでは十分に進んでいない。開発計画の策定、年次予算の編成でも多くの郡自治体で不十分な点が散見される。

- 郡自治体法には、郡自治体の事務として、ユニオン自治体や事業実施機関との調整が明記されている。しかし、その調整機能を果たすための具体的な枠組み、手続きや手順は定められていない。

以上のレビュー結果を基に、LGD や JICA 事務所、国連開発計画 (UNDP) などと協議しながら、中長期戦略のドラフト作業は進められた。その概要については、(3)を参照のこと。

(2) 中・長期的な郡自治体強化支援戦略のための作業委員会

本プロジェクトでは、中長期戦略を効果的に策定するために、政府関係者や関連プロジェクトの関係者から構成される作業委員会 (Working Committee for Mid- and Long-Term Strategy for Upazila Parishad Governance Improvement) を設置した。この作業委員会は、第1回合同調整委員会 (JCC) 会合において承認する計画だったが、技術協力提案書 (TAPP) の承認手続きの遅れにより第1回会合を開くことができなかったことから、それに伴い設置も遅れることになった。このため、当初計画では2018年6月を目途としていた中長期戦略(案)の策定作業も遅れが生じる結果となった。

第1回 JCC 会合で承認された中長期戦略策定のための作業委員会の構成は表 2-3 のとおり。

表 2-3 中長期戦略策定のための作業委員会の構成

議長	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクト NPD (LGD 次官補 (郡自治体担当))
メンバー	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクト PD (LGD 局長) 計画委員会 (Planning Commission) 代表 LGD 計画部門 (Planning Wing, LGD) 代表 LGD モニタリング・検査・評価部門 (MIE Wing, LGD) 代表 LGD 郡自治体担当部門 (Upazila Wing/ Branch, LGD) 代表 地方行政強化事業 (UGDP) 代表 地方行政技術局 (LGED) 代表 公衆衛生工学局 (DPHE) 代表 本プロジェクト DPD (NILG) JICA バングラデシュ事務所代表 他ドナー (UNDP) 代表
事務局	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクト DPD (LGD)

[凡例] NPD: ナショナル・プロジェクト・ディレクター、PD: プロジェクト・ディレクター、DPD: 副プロジェクト・ディレクター

中長期戦略策定のための作業委員会は、2018年11月4日の第1回を皮切りに、4回開催された。さらに、第3回会合と第4回会合の間には、会合の場で各メンバーが十分に表明しきれなかった意見や提案などを把握するために、各メンバーへの個別ヒアリングを行った。各会合や個別ヒアリングの日程とその概要を表 2-4 に示す。

表 2-4 中長期戦略策定のための作業委員会の各会合における決定事項

会 合	日 程	概 要
第 1 回会合	2018 年 11 月 4 日	<ul style="list-style-type: none"> 郡自治体の中核機能、郡自治体のビジョン、中長期戦略の骨子、策定スケジュールなどについて協議。 2019 年 4 月までにドラフトを作成し、コンサルテーション会合を経て、同年 6 月までに最終ドラフトを作成するというスケジュールで合意。
第 2 回会合	2018 年 11 月 28 日	<ul style="list-style-type: none"> 戦略コンポーネントとして含めるべき諸課題について幅広く協議。主な協議事項を以下に示す。 <ul style="list-style-type: none"> 郡自治体の強化のための必要な法令の整備 郡分野別委員会の活性化 移管済み事業実施機関の郡自治体に対する説明責任の向上 郡自治体における開発計画サイクルの定着 5 カ年計画、年次開発計画、予算の整合性の確保 効果的なモニタリングシステムの整備 郡自治体の選挙代表の能力強化 NILG その他の研修機関の能力強化
第 3 回会合	2019 年 4 月 28 日	<ul style="list-style-type: none"> 中長期戦略の第 1 ドラフト (英語) について協議。 作業委員会メンバーからの個別ヒアリングを通じて第 1 ドラフトを改定することで合意。
個別ヒア リング	2019 年 5 月上旬 ～下旬	<ul style="list-style-type: none"> 中長期戦略策定のプロセス、事業実施機関との調整の在り方、分野別委員会の活性化のための実践的な方策、郡自治体の開発計画の策定・実施、年次予算の編成、開発事業のモニタリングなど、計 47 項目にわたるコメントを取得。
第 4 回会合	2019 年 8 月 5 日	<ul style="list-style-type: none"> 個別ヒアリングでのコメントを踏まえて中長期戦略の英語版最終ドラフトを作成し、協議。 次の JCC 会合で協議することを確認。 中長期戦略の最終ドラフトのベンガル語版を用いて地方と中央でコンサルテーション会合を開催することで合意。

第 4 回会合での議論の後、2019 年 12 月から 2020 年 2 月にかけて地方コンサルテーションを実施した。同コンサルテーションでは、中長期戦略のベンガル語版を用いた。

地方コンサルテーションは、本プロジェクトのパイロット郡、地方行政強化事業の対象郡、EALG のパイロット郡から 15 郡を選定して開催するとともに、県レベルでも 5 県で実施した。地方コンサルテーションの概要は、2.2.5 (3) 2)を参照。

地方コンサルテーションで得られたコメントを踏まえ、ベンガル語版の最終ドラフトを作成した後、2020 年 3 月 22 日に中央コンサルテーション会合を開催する予定だった。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う渡航制限により、中央コンサルテーション会合は延期せざるを得なくなった。

その後も、新型コロナウイルス感染症の収束の見通しが見えない状況が続き、他方で、第 1 フェーズの履行期限が近づいてきていたことから、6 月 6 日に LGD や JICA と今後の対応について協議した。その結果、中央コンサルテーション会合は開催しないこととし、その代わりに関係省庁に中長期戦略の草案を配布して個別にコメントを求めることになった。関係省庁からのコメントを踏まえて最終化するとの方向性は、8 月の第 3 回 JCC 会合でも承認され、第 2 フェーズ開始までに LGD により承認される見込みである。第 2 フェーズでは、同戦略の実施状況をモニタリン

グし、そこから得られる教訓なども踏まえて同戦略を見直す予定であり、その際に中央コンサルテーションを開催する計画である。

(3) 中・長期的な郡自治体強化支援戦略の策定支援

中長期戦略は、(2)で述べた作業委員会での協議に加え、LGD や JICA 事務所、UNDP などとの個別協議も踏まえてドラフト作業が進められた。

中長期戦略では、2041 年を目途に、「郡自治体としてのあるべき姿」をビジョンとして掲げ、その実現のための具体的なターゲットを定めたうえで、戦略コンポーネント、実施・モニタリングメカニズム、ロードマップなどを定めている。このうち、戦略コンポーネントについては、作業委員会などでの協議を踏まえて、①法的枠組み、②組織強化、③開発計画、④財政管理、⑤モニタリング・評価、⑥能力強化、の 6 分野に関して政府が取り組むべき事項を定めている。また、各戦略コンポーネントの個々の内容を導き出すためのベースになった背景情報をバックグラウンド・ペーパー（Background Paper）として取りまとめた。

中長期戦略の概要は、表 2-5 のとおりである。なお、中長期戦略（英語）は、別冊資料 1 として添付した。

表 2-5 中長期的な郡自治体強化支援戦略の概要

セクション	概要
1. イントロダクション	背景、目的、実施・責任機関、期間を記載。
2. 中長期戦略	2.1 ビジョン 2.2 ターゲット・指標 2.3 戦略コンポーネント 1) 法的枠組み 2) 組織強化 3) 開発計画 4) 財政管理 5) モニタリング・評価 6) 能力強化
3. 実施・モニタリングメカニズム	3.1 戦略実施委員会（Strategy Implementation Committee） 3.2 ワーキング・グループ（Working Group） 3.3 戦略の改正
4. ロードマップ	戦略コンポーネントに記載された各活動を、短期、中期、長期、超長期で取り組むべき事項に分類し、それぞれの実施機関を明記。

2.2.3 成果 2（郡自治体総合開発計画）に関する活動

(1) パイロット郡の選定

本プロジェクトでは、郡レベルで縦と横の協調関係を有効に活用して開発計画を策定する具体的なモデルを作るため、パイロット郡を選定した。その選定基準は、地方行政強化事業（UGDP）の行政能力評価（Performance Assessment: PA）調査で平均点以上を達成し、過去に他のプロジェクトでパイロット郡の指定を受けたことのない郡とした。

そのうえで、2 段階の選定ステップをとった。第 1 ステップでは、UGDP の PA 結果に基づき 3 項目（①総合評価、②郡分野別委員会の有無と活動内容、③5 年計画の有無）で順位付けをし、管区ごとに、他プロジェクトによりパイロット郡として選定されることがない郡を上位から 3 郡選んだ。第 2 ステップでは、第 1 ステップで選ばれた郡について、社会・経済統計データを収集するとともに、5 年計画や年次開発計画の策定状況などに関する詳細な調査を行った。第 2 ス

トップの現地調査は、2018 年 1 月から、25 の候補郡を対象に実施した。

2018 年 2 月には、現地調査の結果を取りまとめ、各管区から 1 郡として計 8 郡を選定した。2018 年 3 月に LGD による決裁が下り、8 郡が正式なパイロット郡として選定された。

さらに、2019 年からは、ロヒンギャ難民問題に関連し、コックスバザール (Cox's Bazar) 県下のウキア (Ukhia)、テクナフ (Teknaf) の 2 郡がパイロット郡に追加された。

第 1 フェーズのパイロット郡を表 2-6 に示す。

表 2-6 第 1 フェーズのパイロット郡一覧

管区	県	パイロット郡
ポリシャル (Barishal)	ポリシャル (Barishal)	バケルゴンジ (Bakerganj)
チョットグラム (Chattogram)	ブラモンバリア (Brahmanbaria)	ビジョイノゴル (Bijoynagar)
	コックスバザール (Cox's Bazar)	ウキア (Ukhia)、テクナフ (Teknaf)
ダッカ (Dhaka)	ムンシゴンジ (Munshiganj)	ゴジャリア (Gajaria)
クルナ (Khulna)	チュアダंगा (Chuadanga)	チュアダंगा・ショドール (Chuadanga Sadar)
マイメンシン (Mymensingh)	マイメンシン (Mymensingh)	ゴフォルガオン (Gaffargaon)
ラジシャヒ (Rajshahi)	シラジゴンジ (Sirajganj)	ウッラパラ (Ullapara)
ロンプール (Rangpur)	ラルモニルハット (Lalmonirhat)	カリゴンジ (Kaliganj)
シレット (Sylhet)	モウロビバザール (Moulvibazar)	ボロレカ (Baralekha)

(2) 郡開発計画に関する既存の法令、資料等のレビュー

本プロジェクトの開始後、地方行政総局 (LGD) の指導の下、郡自治体の開発計画に関する法令・資料などを収集・分析した。特に、開発計画の策定、実施・モニタリングなどに関する法的根拠を確認した。さらに、現場での運用実態を把握するために、郡自治体や県事務所の現地調査を行った。現場での基礎情報の収集や意見交換、問題点の洗い出しを行い、法令と現場との間のギャップを確認し、課題を分析した。以下にレビューの概要を述べる。

1) 郡自治体の開発計画に関する法令、ガイドライン

バングラデシュ国憲法第 59 条では、郡自治体は、独自に住民に対する公共サービスと経済発展のための計画を策定し、実行する責務を負うと定めている。さらに、郡自治体法 (Upazila Parishad Act, 1998, 2009 年、2011 年に改正済み) 第 23 条とそれに基づく別表 2 (2nd Schedule) でも、郡自治体の機能のひとつとして開発計画を策定することが定められている。また、同法第 42 条でも、郡自治体は 5 年計画を含む開発計画をユニオン評議会などと協調しつつ策定し、実施する旨が定められている。

郡自治体法の規定を受け、郡自治体 (プログラム実施) 規則 (Upazila Parishad (Programme Implementation) Rules, 2010) では、5 年計画と年次開発計画の策定や改定が郡評議会の議決事項であることを定めている。さらに、郡自治体予算 (策定と承認) 規則 (Upazila Parishad Budget (Preparation and Approval) Rules, 2010) でも、5 年計画と年次開発計画に即して郡自治体法の予算を編成すべき旨が定められている。

こうした法律や規則を具体的に実施していくため、LGD は、2014 年、国連開発計画 (UNDP) の支援の下、郡自治体向けの開発計画に関するガイドライン (Guidelines for Development Planning and Implementation, Memo No. 1057, 2 November 2014) を作成した。同ガイドラインは、LGD の通達 (Circular) として全国の郡自治体に周知された。ただし、このガイドラインは、開発計画

のコンセプトや位置付けについてしっかり定めている一方、開発計画策定の具体的な工程や手続き、郡自治体内での役割分担などの実務的な詳細が含まれておらず、郡自治体がこのガイドラインを基に5カ年計画や年次開発計画を作成・実施することは困難であると言わざるを得ない。

2) 郡自治体における実態

UNDPの支援により策定された郡自治体向けの開発計画ガイドラインに加え、UNDPが支援する郡ガバナンス事業 (Upazila Governance Project: UZGP) の下で多くの郡自治体向けに研修を提供したこともあって、2014年前後に多くの郡自治体が5カ年計画を策定した。本プロジェクトでは、約30郡の5カ年計画を収集し、課題の抽出と分析を行った。主な課題を以下に示す。

- 開発ビジョンや開発目標が示されておらず、単にその時々を実施したいプロジェクトをリスト化したものにとどまっているものが多く散見される。
- 開発ビジョンや開発目標がある場合でも、多くの郡自治体で類似のものが定められており、各郡自治体の重要開発課題に応じた内容になっていない。さらに、実施したいプロジェクトとの関連性が薄いものが多く、統合性に欠ける。
- 郡開発計画の策定の際、国・県・ユニオンレベルの開発計画との連携や協調 (縦の調整) と、郡評議会や事業実施機関との調整 (横の調整) が十分に行われていない。
- 5カ年計画と開発予算との関連付けがされていない。また、年次開発計画は存在せず、事業実施プロジェクトリストと年次開発予算の裏付けも不明瞭なものが多い。そのため、開発目標や成果と個別事業の達成との関連性や整合性に欠ける。
- 開発計画自体について、立案・作成、実施、モニタリング・評価、学びという一連のPDCAサイクルを管理・運営するものだと認識が薄く、作成して終わりという意識が見られる。

3) レビュー結果

郡自治体の開発計画については、法令面の整備はある程度進んでいると評価してよい。他方で、これら法令の規定を具体的に実施するためのガイドラインは概念的なものにとどまっており、開発計画の策定・実施を実務として行うにはより詳細なガイドラインとする必要がある。このため、2014年のガイドラインを更新することが求められている。

また、LGDや郡自治体関係者との協議の結果、ガイドライン (案) はできるだけ簡略なものとして、郡自治体が限られた人材と財源でも実行可能なものとなるようにすべきと判断される。

(3) 郡総合開発計画 (5カ年・年次) に係るマニュアル・フォーマットの作成

関連法令のレビューや郡自治体の課題分析を経て、2018年初頭からマニュアル・フォーマットの作成を開始した。マニュアル・フォーマットの基本的なコンセプトや主な内容は、郡自治体総合開発計画ガイドラインに基づいており、それぞれの作成作業も同時並行的に進められた。このため、マニュアル・フォーマットの概要については、ガイドラインについて記載した後述の(5)にまとめて記載しているので、そちらを参照されたい。

マニュアル・フォーマットについては、本プロジェクトの下での初めての研修となった、2018年4月のパイロット郡向け総合開発計画研修の研修資料として作成された。その後、このマニュアル・フォーマットは、LGDやJICA、UNDPなどとの協議、講師陣や郡自治体関係者からのフィ

ードバック、各パイロット郡における実践を通じて得られた教訓などをベースに、第1フェーズの期間中、改善が重ねられた。このマニュアル・フォーマットは、第1フェーズの終了時に、開発計画ガイドラインを現場で実践するための郡総合開発計画マニュアル(案)として取りまとめられた。これら研修の概要は、(4)に示す。

(4) パイロット郡における郡総合開発計画の策定とモニタリング支援

本プロジェクトでは、各パイロット郡の開発計画の策定を支援するために、開発計画策定に関する研修の提供、各パイロット郡に配置した県コーディネーターによる技術支援などを通じて、開発計画の策定とモニタリングを支援した。

1) パイロット郡向けの開発計画研修

本プロジェクトでは、パイロット郡における郡総合開発計画(5カ年計画と年次開発計画)の策定を支援するため、パイロット郡向けの研修やワークショップを定期的に行っている。第1フェーズの期間中は、合計4回の研修・ワークショップを中央で開催したほか、各郡でのフォローアップ研修も行った。これらの研修・ワークショップの実績を表2-7に示す。

表 2-7 郡総合開発計画に係る研修・ワークショップ等 (第1フェーズ分)

No	日程	研修名・目的・概要	参加者
1	2018年 4月	【郡総合開発計画研修】 <ul style="list-style-type: none"> 第1回研修であり、年次開発計画(2018-2019)策定に重点を置いて実施。 対象は、8パイロット郡 	各パイロット郡から、郡評議会議長、副議長2名、UNOなどの事業実施機関(TLD)職員3名、県コーディネーターの計7名。合計参加者は、約60名。
2	2018年 4-5月	【フォローアップ研修】 <ul style="list-style-type: none"> より多くの郡関係者の理解を深めるため、第1回研修のダイジェスト版を各郡で実施。 対象は、8パイロット郡 	第1回研修の参加者と、同研修に参加できなかったTLD職員など。各郡での参加者は、約30名。
3	2018年 8月	【年次開発計画のレビュー・ワークショップ】 <ul style="list-style-type: none"> 年次開発計画(2018-2019)策定後の検証と開発計画の実施に重点を置いて実施。 対象は、8パイロット郡 	各パイロット郡から、郡評議会議長、副議長2名、UNOなどのTLD職員、県コーディネーターの計7名。合計参加者は、約60名。
4	2019年 7月	【NILG向けのTOT研修】 <ul style="list-style-type: none"> NILGの講師候補者が、自ら研修を実施できるようにするためのTOT研修。 対象は、NILG研修コーディネーター 	NILG研修コーディネーター8名。
5	2019年 7月	【NILGコーディネーターの研修実習】 <ul style="list-style-type: none"> NILGの講師候補者に、研修の実践の機会を与える実習(On-the-job Training: OJT)。 対象は、NILG研修コーディネーター 	NILG研修コーディネーター8名が講師役となり、本プロジェクトの県コーディネーターが受講者。
6	2019年 7月	【郡自治体基礎研修(開発計画と行政サービス)】 <ul style="list-style-type: none"> 郡開発計画と行政サービスに関する研修(5カ年計画と年次開発計画の両方が対象)。 対象は、10パイロット郡 UGDPとの共同開催 	各パイロット郡から郡評議会議長、副議長、UNOなどのTLD職員、県コーディネーターの計8名。合計参加者は約70名。

No	日程	研修名・目的・概要	参加者
7	2019年 8~9月	【フォローアップ研修】 <ul style="list-style-type: none"> より多くの郡関係者の理解を深めるため、基礎研修のダイジェスト版を各郡で実施。 対象は、10パイロット郡 	郡評議会議長、副議長、評議員 (ユニオン評議会議長)、UNO などの TLD 職員が参加。各郡の参加者は計約 30 名。
8	2019年 9~12月	【EALG 主催の県・郡でのステークホルダー協議】 <ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクト作成の開発計画ガイドラインへの理解をより広く県・郡に広めるために、EALG 対象県・郡で実施。 対象は、8 県 	郡評議会議長、副議長、評議員、UNO などの TLD 職員、NGOs 関係者、県幹部職員が参加。各県での参加者は合計約 40 名。
9	2020年 2月	【第2回 NILG 向けの TOT 研修】 <ul style="list-style-type: none"> NILG の講師候補者を対象に、第1回より実践的な内容の TOT 研修を実施。 対象は、NILG 研修コーディネーター 	NILG 研修コーディネーター8名 (うち、4名は新規受講者)。
10	2020年 3月	【5カ年計画・年次開発計画のレビュー研修】 <ul style="list-style-type: none"> 新ガイドラインに基づき初めて策定した5カ年計画の検証、前期年次開発計画の成果と学び、優良事例と現場での問題点の洗い出しに重点を置いて実施。 対象は、10パイロット郡 	各10パイロット郡から郡評議会議長、副議長、UNO などの TLD 職員、県コーディネーターの計8名。合計参加者は約80名。

このように、開発計画研修とその後のフォローアップ研修、さらにはモニタリング研修を適切に組み合わせることによって、継続的なパイロット郡への支援体制が整った。

最初のパイロット郡向け研修は、2018年4月に、8パイロット郡向けに郡総合開発計画策定導入研修コース (Inception Training Course for Comprehensive Development Planning) として実施した。同研修では、開発計画の基本コンセプト、策定体制や実施体制、策定プロセスなどを教えた。同研修を受け、各パイロット郡では、開発計画の策定プロセスで特に主導的な役割を担うべき財政・予算・計画・リソース活用委員会 (Upazila Committee for Finance, Budget, Planning and Local Resource Mobilization) とプロジェクト選定委員会 (Project Selection Committee) の活性化が郡評議会承認された。さらに、本プロジェクト下で初めて設置が推薦された、各郡で開発計画策定の実務を担う計画技術支援グループ (Technical Group for Planning) を設置することについても、全てのパイロット郡で承認された。

2019年7月、2020年3月にも同様に、各パイロット郡の郡評議会議長や事業実施機関 (TLD) 職員などに対して研修を提供し、その後、全てのパイロット郡において開発計画が策定されている。なお、2019年について研修の実施時期が遅れているのは、郡評議会選挙があったためである。

2) パイロット郡における開発計画の策定支援

1) で述べたように、第1フェーズの期間中、2018年から3年間にわたり、全てのパイロット郡で開発計画が策定された。第1フェーズ期間中に策定された開発計画は、表 2-8 のとおり。

表 2-8 第 1 フェーズ期間中にパイロット郡が策定した開発計画

年度	開発計画
2018-19 年度	<ul style="list-style-type: none"> 年次開発計画 (2018-19 年度)
2019-20 年度	<ul style="list-style-type: none"> 5 カ年計画 (2019/20 年度～2023/24 年度) 年次開発計画 (2019-20 年度)
2020-2021 年度	<ul style="list-style-type: none"> 年次開発計画 (2020-21 年度)

注) 2019-20 年度については、郡評議会選挙が実施された直後、5 カ年計画も策定。2020-2021 年度年次開発計画の策定は、新型コロナウイルスの影響で遅延したが、2020 年 7 月末現在、7 パイロット郡で完了、残り 3 郡 (ガジャリア、ウキア、テクナフ) では、進行中。

これら年次開発計画は、2018 年 4 月の研修で示した基本的なフォーマットに従って策定されている。具体的には、地域・社会・経済指標、郡の現状分析、郡の長期開発ビジョンや開発目標、郡の開発予算の概要、優先プロジェクトの選定、モニタリングと実施計画などをカバーしている。さらに、各パイロット郡では、前年度の年次開発計画より各工程の手順や作業内容も向上しており、現状分析・予算や優先順位などを含む総合的な見地からの目標を設定したり、現実的な成果達成の指標を設定するなど、より総合的な構成の開発計画を策定することができた。

3) パイロット郡における開発計画のモニタリング支援

各パイロット郡が 5 カ年計画や年次開発計画を策定した後、計画の実施・モニタリングに関する研修を提供した。同研修では、モニタリング方法と報告書フォーマットに焦点を当て、年次開発計画を着実に実施して成果を上げるための能力強化を図った。また、同研修では、年次開発計画の策定プロセスをレビューし、開発計画の策定体制、工程、手続きに関し、適切に機能した点や機能しなかった点を各パイロット郡とともに洗い出した。

各パイロット郡における開発計画の実施については、四半期ごとのモニタリング報告書や、年度末の成果報告書の作成を開発計画サイクルの不可欠なコンポーネントと位置付け、第 1 フェーズを通じて県コーディネーターに適宜フォローさせながら確実な実施を担保してきた。このように開発計画の実施・モニタリングの部分まで支援することを通じて、開発計画は策定したら終わりではなく、継続的に実施し、モニタリング・評価を行う必要があること、さらには、そのプロセスから得られた教訓を次期開発計画に反映させるという PDCA サイクルを確立し、適切に管理することが重要であることについて、LGD や各パイロット郡の理解を促進した。

第 1 フェーズの期間中、プロジェクト開始当初からの 8 パイロット郡は、年次開発計画を 3 回、年次開発計画の最終報告書 (Accomplishment Report) を 2 回作成している²。また、2019 年 3 月から追加でパイロット郡に指定されたウキア、テクナフの両郡は年次開発計画を 2 回、最終報告書を 1 回作成している。これらの最終報告書をベースに、各郡における年次開発計画の実施状況を表 2-9 に示す。

² 新型コロナウイルス感染症の影響により、2019-20 年度の年次開発計画の最終報告書が作成できていないパイロット郡もある。

表 2-9 パイロット郡における年次開発計画の実施状況

年度	実施状況
2018-19 年度	<ul style="list-style-type: none"> ● 全8パイロット郡から、四半期ごとのモニタリング報告書、年度末の最終報告書が提出された。 ● モニタリング報告書の分析では、特に第1期2期では、ほとんどの郡でプロジェクトの実施が遅れ、達成率が低かった。唯一、第1期から予定どおりプロジェクトの実施が出来たのは、1郡 (Ullapara) のみだった。このため、中央政府からの開発予算の拠出を待つことなく、自治体の予算を使い年次開発計画の実施を進めるべきことを各郡に指導した。 ● 最終報告書の分析では、4郡 (Baralekha, Gaffargaon, Kaliganji, Ullapara) は年次開発計画どおりの成果が概ね達成できたが、3郡 (Baralekha, Chuadanga Sadar, Gajaria) では年次開発計画で承認されたプロジェクトの幾つかが実施段階で変更となり、事前に想定した成果と異なる結果が出たものが散見された。1郡 (Bijoynagar) では年次計画どおりに実施されなかったプロジェクトが多かった。 ● モニタリング報告書・最終報告書に関する評価は、各パイロット郡にとって初めての年次開発計画、またそのモニタリングと最終評価ということもあり、開発計画の基本理念や工程への理解度に差が見られた。加えて、各郡自治体での評議会議長や UNO らのリーダーシップや管理能力の有無、チームワークと役割分担の有無などにより、年次開発計画の実施、モニタリング・評価の能力に違いが表れた。こうした経験を基に次年度の研修の重点項目を策定した。 ● 各郡の最終報告書から優良事例の例を挙げると、①ガイドラインに沿って、各プロジェクトの変更に際しても郡評議会の承認を受けた (Ullapara)、②事業提案書の質を向上させるために、郡エンジニアによるプロジェクト作成研修がユニオンや他の郡関係者に対し提供された (Ullapara)、③報告書に比較的確な成果分析 (プロジェクトレベルと年次開発計画レベルでのそれぞれの成果分析、実施的になかった際の問題分析など) と問題解決への提案 (プログラム策定のための訓練の実施、女性の積極的参加の推進など) がされていた (Bakerganj, Gaffargaon, Kaliganj, Ullapara)、である。
2019-20 年度	<ul style="list-style-type: none"> ● この年次開発計画は、各パイロット郡における策定開始が郡自治体選挙後にずれ込んだため (2019年10月以降)、その実施も遅れた。 ● 第2四半期モニタリング報告書の分析では、年次開発計画の開始の遅れに伴い、その達成率も 20-40%と低かった。 ● 2020年3月の新型コロナウイルス感染症の拡大により、郡自治体の機能も一時停止を余儀なくされた。その後一部機能は再開されたが、年次開発計画の進捗にも大きな影響が出ることは避けられない。

5カ年計画のモニタリングは、年次開発計画の達成成果を基に年1回実施される。その評価は、5カ年計画の開発目標と成果に対する達成状況を評価・分析をすることにより行われる。現状では、パイロット郡での新型コロナウイルスの拡大に伴い、モニタリング活動の遅延が起きている。しかし、各パイロット郡での新型コロナウイルスの被害が多ければ多いほど、中・長期の開発計画への影響も大きくなることから、5カ年計画のモニタリングは、そうした視点からも調査・分析することが大切となる。加えて、5カ年計画の目標、成果の再確認や変更も必要となる見込み。

(5) 郡総合開発計画策定ガイドラインの作成

郡総合開発計画策定ガイドラインについては、(2)1)で述べたように、2014年にUNDPの支援の下で「郡自治体向けの開発計画に関するガイドライン」(Guidelines for Development Planning and Implementation, Memo No. 1057, 2 November 2014)が作成されていた。このため、本プロジェクトでは、LGDによる同ガイドラインの更新を支援することにした。(2)1)で述べたとおり、2014年のガイドラインでは、開発計画の基本コンセプトに重きを置いていたことから、その更新に際しては、基本コンセプトに加え、開発計画策定の具体的な工程や手続きなどを含む実務的な内容となるよう留意した。同時に、書式(フォーマット)の統一化や不可欠な情報の明確化などを行うことで、簡素化と使い易さを確保することも心掛けた。

第1フェーズにおいて作成を支援した郡総合開発計画策定ガイドラインに関して、その概要と策定プロセスを以下に記載する。

1) 郡総合開発計画策定ガイドラインの概要

郡総合開発計画策定ガイドラインでは、開発計画の基本的意義と目的、法的根拠、郡自治体内での役割分担、5カ年計画と年次計画それぞれの策定手順と工程などを示すとともに、実務的に使いやすいものとなるよう各種フォーマットを整備した。同ガイドラインの概要は、表 2-10 のとおりである。なお、同ガイドライン(英語)は、別冊資料2として添付した。

表 2-10 郡総合開発計画策定ガイドラインの概要

セクション	概要
1. イントロダクション	背景、目的、実施・責任機関、期間を記載。
2. 開発計画サイクル、開発成果の管理、PDCAサイクルの基本	2.1 開発計画の基本 2.2 開発計画の目標と成果の管理 2.3 開発計画を通じたPDCAサイクルの実施
3. バングラデシュの開発計画の種類と、郡自治体における開発計画の法令や行政組織の枠組み	3.1 バングラデシュ政府の開発計画の種類(国家開発計画、セクター別開発計画、県開発計画、郡開発計画、ユニオン開発計画) 3.2 郡開発計画関連の法的枠組み 3.3 郡開発計画に携わる主要な郡行政機関
4. 5カ年計画	5カ年計画の基本コンセプト、開発計画の策定、実施、モニタリング・評価のサイクルの具体的な工程や手続き、不可決な情報収集手段、必要な書式とフォーマットの統一化や明確化
5. 年次開発計画	年次開発計画の基本コンセプト、開発計画策定、実施、モニタリング・評価のサイクルの具体的な工程や手続き、不可決な情報収集手段、必要な書式とフォーマットの統一化や明確化

このガイドラインは、以下に示す基本的考え方に基いて作成しており、これらが確保できるように促す内容となっている。

- ① 開発計画の策定・実施・モニタリング・評価は学びのサイクルであり、郡自治体はそのサイクルを実施管理すべきこと。
- ② 計量可能な成果を事前に予測し計画を立て、モニタリングによって定期的に確認し、最終成果の達成を評価分析すべきこと。

- ③ すべての工程で、住民参加を促し、情報公開、説明責任・透明性などのグッド・ガバナンスの確保に努めるべきこと。
- ④ 縦の連携 (国、県、ユニオンの開発計画との調和と協調) と、横の連携 (郡評議会と TLD との間の連携や情報共有) を強化し行うべきこと。
- ⑤ 国家戦略である SDGs の達成に関連する指数と郡における現状との比較と分析。

本プロジェクトでは、郡総合開発計画策定ガイドラインに加え、その実務的な手引書として郡総合開発計画マニュアルの作成も支援している。郡自治体の開発計画に関係する中央政府職員、郡自治体関係者、郡の住民、研修機関の関係者などを対象として、同ガイドラインをより分かりやすく説明したものである。将来、郡自治体の開発計画に関する研修を行う際に、研修機関が同マニュアルから必要な項目を参照し、研修に役立てることも想定している。郡総合開発計画マニュアルは別冊資料3として添付した。

2) 郡総合開発計画策定ガイドラインの作成プロセス

郡総合開発計画策定ガイドラインについては、まず LGD と協議しながら素案を作成した後、これを UICDP の下での開発計画研修で用いる資料のベース (マニュアル・フォーマット) として活用し、同研修に参加した NILG 関係者、郡自治体関係者からのフィードバックを得て改善を重ねた。第1フェーズ中に実施した研修については、表 2-8 のとおりである。

これらの研修に加え、2019年7月には郡自治体のガバナンスに関する集中討議プログラムを2日間にわたり開催し、その中で総合開発計画ガイドラインの草案についても協議した。同プログラムには、LGD 次官を含む LGD 高官や UNDP 関係者、JICA 関係者が参加した。

さらに、UNDP が支援する EALG プロジェクトのパイロット県・郡において、同ガイドライン (案) に対するコンサルテーション・ワークショップを EALG の主催で開催した (表 2-11)。

表 2-11 EALG 主催のコンサルテーション・ワークショップ概要

日時	県	郡
2019年9月1日	クルナ (Khulna)	ダコプ (Dacope)、ルプシャ (Rupsha)
2019年9月29日	ラジシャヒ (Rajshahi)	バグマラ (Bagmara)、モハンプール (Mohanpur)
2019年9月30日	シレット (Sylhet)	タイルプル (Tahirpur)、南スナムゴンジ (South Sunamganj)
2019年10月16日	チョットグラム (Chattogram)	フォリドゴンジ (Faridganj)、ハイムチャール (Haimchar)
2019年10月23日	マイメンシン (Mymensingh)	カリアジュリ (Khaliajuri)、コルマカンダ (Kalmakanda)
2019年11月7日	ロンプール (Rangpur)	カウニア (Kaunia)、ミタプクール (Mithapukur)

こうした調整プロセスを経ることで、郡自治体を支援している他プロジェクト (UGDP や EALG) から十分な理解を得ることができ、郡総合開発計画ガイドラインは政府の共通のガイ

ドラインとして作成することが関係プロジェクト間で合意された。

郡総合開発計画ガイドラインについては、LGDの最終承認を受けた後、2014年のガイドラインの修正版として全国の郡自治体に通達される予定である。このガイドラインは、本プロジェクトの第2フェーズでの拡大パイロット郡における経験を基に改定される見込みであるほか、関係省庁、郡自治体、大学関係者などからのフィードバックを踏まえ、今後も必要に応じて改定されるべきものである。

(6) 拡大パイロット郡の選定

当初の業務計画では、第2フェーズから拡大パイロット郡を各管区2郡ずつ追加し、各管区3郡、全国で24郡を対象とすることを想定していた。しかし、第1フェーズで各パイロット郡での郡総合開発計画策定モデルの構築が順調に進んだことを踏まえ、第2フェーズでは、プロジェクト完了後の同モデルの全国普及とその持続性の確保に向け、同モデルをより広範囲に検証し、同モデルを改善するとともに、その普及に向けた教訓を得ることが妥当と判断された。このため、2020年2月から3月にかけてLGDやJICAバングラデシュ事務所とも協議し、第2フェーズでは、第1フェーズでパイロット郡が選定された県をパイロット県とし、当該パイロット県内のすべての郡を拡大パイロット郡として選定することにした。この方針は、2020年8月の第3回JCC会合において承認された。なお、ウキア郡とテクナフ郡については、ロヒンギャ難民流入に係るホストコミュニティ支援という特殊事情にかんがみ、第1フェーズと同様、両郡での開発計画の策定・実施に関する支援を継続することとし、県レベルでの活動は行わない。

各県内の拡大パイロット郡の状況を表2-12に示す。

表 2-12 パイロット県と拡大パイロット郡の状況

管区	パイロット県	当初パイロット郡	拡大パイロット郡の数
ボリシャル (Barishal)	ボリシャル (Barishal)	バケルゴンジ (Bakerganj)	9
チョットグラム (Chattogram)	ブラモンバリア (Brahmanbaria)	ビジョイノゴル (Bijoynagar)	8
ダッカ (Dhaka)	ムンシゴンジ (Munshiganj)	ゴジャリア (Gajaria)	5
クルナ (Khulna)	チュアダンガ (Chuadanga)	チュアダンガ・ショドール (Chuadanga Sadar)	3
マイメンシン (Mymensingh)	マイメンシン (Mymensingh)	ゴフォルガオン (Gaffargaon)	12
ラジシャヒ (Rajshahi)	シラジゴンジ (Sirajganj)	ウッラパラ (Ullapara)	8
ロンプール (Rangpur)	ラルモニルハット (Lalmonirhat)	カリゴンジ (Kaliganj)	5
シレット (Sylhet)	モウロビバザール (Moulvibazar)	ボロレカ (Baralekha)	6
チョットグラム (Chattogram)	コックスバザール (Cox's Bazar)	ウキア (Ukhia) テクナフ (Teknaf)	対象外

なお、拡大パイロット郡への支援は主に県レベルからの支援となることから、第2フェーズでは、地方行政副長官 (DDLG) との連携が重要になる。第2フェーズでは、県コーディネーターは

DDLGの事務所に籍を置き、県内の各郡自治体を支援することを想定している。

第1フェーズでは、UGDPの郡開発ファシリテーター(UDF)が配置されているパイロット郡において、例えば、郡レベルでのフォローアップ研修の準備などの日々の活動の中で県コーディネーターとUDFは相互に協力・連携をしてきたが、プロジェクト活動自体について具体的な協力・連携をするような業務指示は出していなかった。第2フェーズでは、UDFが配置されている各郡において総合開発計画の策定を含むガバナンス状況のモニタリングをする際に、県コーディネーターがUDFを支援して各郡の状況を把握するといった形での連携を想定している(第2フェーズの活動については、第4章を参照のこと)。³

2.2.4 成果3(中長期研修計画)に関する活動

(1) 既存の研修計画・カリキュラムのレビュー

郡自治体関係者を対象とした人材育成に関する既存の研修計画・カリキュラム、その他中・長期研修計画書を作成するにあたって参考となる文書のレビューを行った。レビューを行った主な文書とその結果を表2-13に示す。

表 2-13 既存の研修計画・カリキュラムのレビュー結果

レビュー対象文書	概要	レビュー結果
自治体関係者の人材育成に関するフレームワーク等		
地方自治体のための人材育成フレームワーク (LGD作成/UNDP作成)	バングラデシュの自治体の能力強化の方向性を網羅的に示したフレームワーク	全ての自治体に関しての網羅的な記述となっているが、具体性に欠けるため、研修機関の担当者が直接活用することは難しい。
移行期中核市(City Corporation)のための人材育成計画 (NILG作成/JICA支援)	中核市関係者を対象とした人材育成計画	LGDが主体的に複数の研修機関を取りまとめ、研修実施のための調整を行えるかが課題か。
ユニオン自治体の人材育成のための基本戦略(CAPDEV FRAMEWORK) (NILG作成/SDC支援)	ユニオンレベルの総合的な人材開発に関する開発戦略を示した公式文書	研修実施に郡リソース・チーム(URT)の活用が提言されている。県リソース・チーム(DRT)の検討の際の参考となる。
研修教材・研修マニュアル等		
郡の法令と行政に関する基礎研修ハンドブック(UZGP作成)	郡レベルの行政活動一般を紹介するための研修教材	郡レベルの行政活動に必要な法令を取りまとめたものだが、現場の担当者が実務で活用するためには工夫が必要。
郡レベルの行政に関する研修マニュアル(円借款「地方行政強化事業」作成)	円借款「地方行政強化事業」で雇用した郡開発ファシリテーター(UDF)向け研修教材	郡レベルの行政活動に必要な事項を網羅している。郡総合開発計画策定ガイドラインに基づいて、現場の実務者の視点に立った説明の追加が必要。

³ 第1フェーズでは、県コーディネーターは、1) 総合開発計画の策定支援、2) 総合開発計画の実施モニタリング支援を主要なタスクとして活動した(県コーディネーターのTORは添付資料(7)を参照。)UDFが、UGDPにより配分された開発資金による開発事業の準備・実施支援を主要な役割とし、さらに多様な行政活動全体の支援をしているのと比べ、県コーディネーターの活動は焦点を絞った活動となっている。

レビュー対象文書	概要	レビュー結果
地方都市自治体行政に関するオリエンテーション・コース研修ハンドブック (SPGP 作成)	地方都市自治体レベルの行政活動一般を紹介するための研修教材	地方都市自治体の行政活動全般を網羅的に説明したもので、郡レベルの研修教材作成の際の参考となる。
ユニオン評議会運営マニュアル (LGSP 作成)	ユニオンレベルの行政活動一般を紹介するための研修教材	図表などは用いられておらず、現場の担当者はこれを直接理解し、活用するのは困難か。
NILG の内部文書等		
NILG 年間研修計画 (NILG 作成)	NILG が当該予算年次に実施する研修コースを取りまとめた計画	年間研修計画の策定に当たって参照可能な中・長期研修計画は存在しない。研修コースがリストアップされているのみでその具体的な実施体制・方法については不明。
NILG 品質保証フレームワーク (NILG 作成/SDC 支援)	NILG が計画・実施する研修の品質保証のためのフレームワーク	研修の計画から実施・評価まで、やるべきことがステップごとに詳細に記述されている。NILG で実際にこれを運用するのは難しいか。

レビュー結果から特定された課題のうち主なものを以下に示す。

- 郡自治体関係者の人材育成に関する中・長期的な計画が存在していない。郡自治体関係者に対する研修は、NILG がその前年に策定する年間研修計画に沿ってごく限られた対象者に対して実施されているものの、定期的な実施される研修プログラムは存在しない。また、選挙で選ばれた郡評議会議長や副議長に対する基礎研修も行われていない。
- 郡自治体関係者がその職務を遂行するにあたって必要な知識やスキルが整理されておらず、人材育成に関する中長期的な展望がないままに研修が実施されている。
- 郡自治体関係者に対する研修の必要性は認識されているものの、全国の郡自治体関係者に対してどのように効果的に研修機会を提供するかについての具体的な計画が存在しない。郡自治体関係者の人材育成に関する NILG の役割と責任が明確でない。

(2) 郡自治体関係者に対する中・長期研修計画の策定

1) 中・長期研修計画策定のためのワーキング・グループの設置

中・長期研修計画の策定にあたっては、NILG 内にワーキング・グループ (WG) を設置し、この WG を通して作業を進めることとなった。2018 年 12 月 4 日、NILG より事務通達が発出され、研修局長 (Director, Training and Consultancy) を議長とし、UICDP の副プロジェクト・ディレクター (DPD) を事務局長 (Member Secretary) とする WG が設置されるとともに、研修局長と副プロジェクト・ディレクターを含む NILG 職員合計 7 名が WG のメンバーとして任命された。表 2-14 に 2018 年 12 月の WG 設置当初の WG メンバーを示す。なお、WG メンバーの多くはバングラデシュ上級国家公務員 (Bangladesh Civil Service: BCS) であったことから、他政府機関への異動などにより第 1 フェーズ終了時点で 3 名のみが WG のメンバーとしての活動を継続している状況である。

表 2-14 中・長期研修計画策定のための WG メンバー

名前	役職	職位
Mr. Md. Golam Yahya	議長	研修局長 (Director, Training and Consultancy)
Mr. Md. Arif	事務局長	研修局次長 (Joint Director, Training and Consultancy)、 UICDP 副プロジェクト・ディレクター (Deputy Project Director (DPD))
Mr. Md. Abdul Khaleque	メンバー	課長 (Deputy Director)
Mr. Abul Kashem Muhammad Shaheen	メンバー	課長 (Deputy Director)
Ms. Kaniz Fatema	メンバー	課長 (Deputy Director)
Ms. Jamila Shabnam	メンバー	課長 (Deputy Director)
Mr. Nurul Islam	メンバー	調査官 (Research Officer)

2) 中・長期研修計画策定のための WG 会合の開催

中・長期研修計画策定のための会合は、WG メンバーのほか、オブザーバーとして LGD や、UGDP、EALG などの他関連プロジェクトの関係者も招待し、2019年2月14日に開催された第1回 WG 会合から約1年間に計8回開催された。

中・長期研修計画の最終ドラフト (英語) は、2020年2月18日に開催された第8回 WG 会合で承認された。表 2-15 に計8回の WG 会合における主な議題を示す。

表 2-15 中・長期研修計画策定のための WG 会合と主な議題

日付	会合	主な議題
2019年 2月14日	第1回 WG 会合	・ 中・長期研修計画の基本的な枠組み (目標 (Goal)、成果指標 (Target)、戦略 (Strategy)) の設定
2019年 4月10日	第2回 WG 会合	・ 戦略1 (選挙代表向け研修)、戦略2 (UNO および事業実施機関 (Transferred Line Departments : TLD) 職員向け研修)、および戦略3 (研修実施方式の多様化) に関する基本的な枠組み・方向性
2019年 6月13日	第3回 WG 会合	・ 郡自治体関係者向け研修の基本的な枠組みと方向性の確認、研修科目の設定
2019年 9月9日	第4回 WG 会合	・ 4つの研修対象グループ (①選挙代表 (郡評議会議長および副議長)、②県リソース・チーム、③UNO および事業実施機関職員、④郡評議会議長の秘書 (Confidential Assistant: CA) および UNO の CA 別に設定した研修プログラムごとの研修内容・科目の設定
2019年 10月14日	第5回 WG 会合	・ パイロット郡を対象とした研修ニーズ分析 (Training Needs Assessment: TNA) の実施計画 ・ NILG が中・長期的な観点から郡自治体関係者向け研修を定例プログラムとして実施するための活動計画・スケジュール
2019年 11月18日	第6回 WG 会合	・ より効率的・効果的な研修実施を可能とするための NILG の組織強化の方策
2019年 12月15日	第7回 WG 会合	・ 中長期研修計画ドラフト (英語) のレビュー
2020年 2月18日	第8回 WG 会合	・ パイロット郡自治体関係者に対する TNA の報告 ・ 中・長期研修計画の最終ドラフト (英語) の承認

3) 中・長期研修計画の概要

中・長期研修計画 (案) (英語) は、別冊資料 4 として添付した。以下にその概要を示す。

① 中・長期研修計画の位置づけと目的

成果 1 で作成した「中・長期的な郡自治体強化支援戦略」(以下、「中長期戦略」) では、2041 年までに郡自治体が達成すべき長期目標を「ミッション」として定め、これを実現するための 6 つの戦略コンポーネントを設けている。このうち「戦略コンポーネント 6」では、郡自治体の人材育成に必要な事項として、①郡自治体の選挙代表および関係者の人材育成、②NILG およびその他の研修機関の強化、③研修対象者の範囲拡大のための方策の検討、が掲げられている。中・長期研修計画は、この中長期戦略で掲げられているミッションや戦略を達成するための実務的方向性や取るべきアクションについて記述したものである。中・長期研修計画では、郡自治体関係者に対する定期的な研修プログラムの提供主体として NILG を想定している。中・長期戦略で掲げるミッションの達成のため、NILG は LGD の指導と監督のもと、中・長期研修計画を遅滞なく実行することが求められる。

中・長期研修計画は、①中・長期的な視点から郡自治体関係者の人材育成の方向性を示すこと、②郡自治体関係者の人材育成に関する NILG の役割と責任を明確にすること、③郡自治体関係者に必要な研修コースを特定すること、を目的として作成された。

② 全体の構成と基本フレームワーク

中・長期研修計画は第 1 章から第 5 章までの構成となっている。まず、第 1 章で中・長期研修計画策定の背景や目的、基本的なフレームワークについて説明する。第 2 章では、郡自治体関係者の人材育成に関するこれまでの取り組みや課題について概観した後、郡自治体関係者に求められる能力を特定する。第 3 章では、郡自治体関係者に対し人材育成に関しての目標 (Goal)、成果指標 (Target)、戦略 (Strategy) を設定するとともに、研修対象グループごとの研修戦略および NILG の研修運営の向上のための方策を記述する。第 4 章では、第 3 章で設定した研修戦略を実現するための実行およびモニタリングのための体制や必要予算を説明し、第 5 章では研修実施のためのロードマップと NILG のためのアクションプランが記述されている。

表 2-16 に中・長期研修計画の基本的なフレームワークを示す。

表 2-16 中・長期研修計画の基本フレームワーク

項目	設定事項
研修対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 郡評議会選挙代表 ・ UNO および事業実施機関職員 ・ 郡評議会議長の CA および UNO の CA ・ 県リソース・チーム (DRT)
対象とする研修	郡自治体関係者を対象に NILG が定期的実施する研修
対象期間	2020 年 7 月～2030 年 6 月 (10 年間)
責任実施機関	責任機関は LGD であるが、NILG は LGD の指導と監督のもと中・長期研修計画の実施についての責任を持つ

③ 研修対象グループごとの研修戦略の概要

研修対象グループごとの研修戦略の概要を表 2-17 に示す。郡評議会選挙は 5 年ごとに実施されるが、選挙代表がその任期中に適切に任務を遂行するために、選挙の実施サイクルを考慮した研修実施が求められる。

表 2-17 研修対象グループごとの研修戦略の概要

研修対象グループ	研修概要
県リソース・チーム (DRT)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県事務所より地方行政副長官 (DDLG) を長とする 14 名の県オフィサーを DRT として組織。DRT は NILG より TOT を受講した後、県下の郡自治体関係者に対して研修を実施。 ・ ダッカにおいて、NILG による「オリエンテーション研修のための TOT (3 日間)」と「リフレッシュ研修のための TOT (2 日間)」の 2 種類を受講。 ・ 「オリエンテーション研修のための TOT」は郡評議会選挙の前年度に、「リフレッシュ研修のための TOT」は選挙サイクルの第 2 年次に実施。
郡評議会選挙代表 UNO および事業実施機関職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象は郡評議会選挙代表 3 名 (議長と副議長 2 名)、UNO、郡エンジニア、およびその他事業実施機関職員 4 名 (各郡より 9 名)。 ・ 各県事務所において、DRT より同県内の郡自治体関係者が「オリエンテーション研修 (3 日間)」と「リフレッシュ研修 (2 日間)」の 2 種類を受講。 ・ 「オリエンテーション研修」は郡評議会選挙を実施した年度中に、「リフレッシュ研修」は選挙サイクルの第 3 年次に実施。
郡評議会議長の CA UNO の CA	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象は郡評議会議長の CA および UNO の CA (各郡より 2 名)。 ・ ダッカにおいて、NILG より「レギュラー研修 (3 日間)」と「リフレッシュ研修 (2 日間)」の 2 種類を受講。 ・ 「レギュラー研修」は郡評議会選挙を実施した年度中に、「リフレッシュ研修」は選挙サイクルの第 3 年次に実施。

なお、郡評議会メンバーには郡評議会選挙で選出される議長、副議長および女性副議長のほか、各ユニオンの議長と女性代表もメンバーに含まれる。本来であれば、全ての郡評議会メンバーを研修対象とするのが望ましいが、予算や研修実施体制などの制約上、郡評議会からは議長、副議長と女性副議長の計 3 名を研修対象としている。

(3) 郡総合開発計画策定に係る研修教材 (案) の作成

郡総合開発計画策定に関する研修教材は、成果 2 において作成した「郡総合開発計画策定ガイドライン」や同ガイドラインに基づくマニュアル・フォーマットをもとに、ポイントとなる点を強調して必要な説明を加えたり、図解をしたりして、郡自治体関係者がより理解し易くなるような工夫を行い、パワーポイントのスライド形式で作成した。ガイドラインやマニュアル・フォーマットの改訂に対応するため、また研修ごとに強調すべきポイントや講義の時間配分が異なるため、研修教材は、既存の研修教材を改変・アップデートする形で研修ごとに作成した。



(4) 郡総合開発計画策定以外に必要とされる研修科目の教材作成

郡総合開発計画策定以外に必要とされる研修科目の教材作成は、中・長期研修計画策定のプロセスを通じて、「郡総合開発計画」以外に必要とされる研修科目を特定することが前提となっていたが、中・長期研修計画の策定プロセスに時間を要したことから、第 1 フェーズでは郡総合開発計画策定以外に必要とされる研修科目の教材作成には至っていない。一方で、中・長期研修計画策定のプロセスを通じて、郡自治体関係者への研修に必要な研修分野として表 2-18 に示すものが特定され、中・長期研修計画の中で示されていることから、今後はこれらの研修分野についての教材作成の検討が必要となる。なお、表 2-18 に示す研修分野は、中・長期研修計画策定のための WG が 2019 年 11 月にパイロット郡の研修対象となる郡自治体関係者向けに実施した TNA においても、その妥当性が確認されている。

表 2-18 中・長期研修計画で特定された郡自治体関係者向け研修の研修分野

研修分野	
<ul style="list-style-type: none"> 郡評議会と地方自治システム 郡評議会の運営 郡開発計画 オフィス・マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> 郡評議会に関する法令・規則 財政管理 グッド・ガバナンスのための政策ツール

2019 年 7 月にパイロット郡向けに実施した「郡総合開発計画およびサービス提供に関する基礎研修」は、UGDP が全国の郡を対象に実施した基礎研修の一環として実施されたが、郡総合開発計画策定以外の上記を含む研修科目についても UGDP が作成した教材を用いて基礎的な研修を行った。

(5) 地方行政研修所職員等に対する講師養成研修

NILG の研修講師にとっても、「郡総合開発計画」はこれまでになじみの薄いテーマであったことから、第 1 フェーズ前半では、NILG の研修講師にも郡総合開発計画の基本概念やその実務的な策定方法について、郡自治体関係者とともに UICDP のローカルコンサルタントが講師を務める研修に参加し、習得させることに努めた。特に第 1 フェーズ前半では、NILG の研修講師に研修中の郡自治体関係者間でのグループ・ディスカッションをファシリテーションさせることや、レビュー

一・ワークショップのためのパイロット郡への訪問に同行させることを通じて、郡の現場で総合開発計画の策定や実施の実態や課題についての理解を促した。

第1フェーズ後半では、NILGにおいて実施する郡自治体関係者向け研修で、グループ・ディスカッションでのファシリテーションのほか、UICDPのローカルコンサルタントに代わって各講義の研修講師を務めさせた。研修実施前には、講師養成研修(Training of Trainers: TOT)として、UICDPのローカルコンサルタントより講義のポイントや効果的な講義手法についての指導を受けるとともに、リハーサルで研修の流れを体験させたうえで実際の郡自治体関係者向け研修に備えた。

NILGの研修講師に対して実施したTOTの研修コースを表2-19に示す。

表 2-19 TOTのコースとNILGからのTOT受講者数

研修コース名	参加形態	実施時期	受講者数
郡総合開発計画策定導入研修コース (Inception Training Course for Comprehensive Development Planning)	・グループ・ディスカッションでのファシリテーション	2018年 4月	4
2018/19年度年次開発計画レビュー・ワークショップ (Review Workshop of APs for FY 2018/19)	・パイロット郡への訪問同行とファシリテーション	2018年 8月	
郡総合開発計画およびサービス提供に関する基礎研修のためのTOT (TOT for Basic Training on Upazila Parishad Plan and Service Delivery)	・各講義での研修講師 ・グループ・ディスカッションでのファシリテーション	2019年 6月	8
5カ年計画と年次開発計画のためのレビュー・ワークショップ/ためのTOT (TOT for Review Workshop and Training for FYP and AP)	・各講義での研修講師 ・グループ・ディスカッションでのファシリテーション	2020年 2月	8

(6) 郡総合開発計画とその他科目の研修実施支援と研修教材の最終化

上述のとおり、第1フェーズでは「郡総合開発計画」の研修教材は、郡自治体関係者向け研修ごとに作成し、研修参加者からのフィードバックを踏まえて改善を図った。郡総合開発計画策定ガイドラインや同ガイドラインに基づくマニュアル・フォーマット以外の、パワーポイントスライドで作成する研修教材については、研修コースの目的や対象者に応じて構成や内容、分量などが検討されることが望ましい。中・長期研修計画において特定された郡自治体関係者向け研修は全国レベルで定期的実施されるものであり、研修の実施にあたっては、どのような研修教材が適切かの慎重な検討が必要となる。

郡総合開発計画策定以外に必要なとされる研修科目の教材作成については、前述のとおり、中・長期研修計画策定のプロセスを通じて、郡総合開発計画以外に必要なとされる研修科目を特定することが前提となっていたが、中・長期研修計画の策定プロセスに時間を要したことから、第1フェーズでは郡総合開発計画策定以外に必要なとされる研修科目の教材作成は行っていない。

研修実施支援に関しては、第1フェーズではNILGまたは他の研修実施機関が主体的に郡自治体関係者向けの研修を実施するには至っていない。

2.2.5 その他の活動

上記のほか、本プロジェクトの 3 つの成果には必ずしも直接関係しないが、本プロジェクトの実施プロセスにおいて重要なものとして以下の活動を実施した。

(1) 円借款「地方行政強化事業」との連携

円借款事業として実施されている地方行政強化事業 (UGDP) は、2015 年 12 月に開始され 2021 年 6 月に完了する見込みである。事業の目的は「郡評議会の強化を通じて市民に対して効率的で要望に沿った行政サービスを提供する」ことである。プロジェクトの主要な活動は、①全郡に対する行政能力調査の実施とその結果に基づく開発資金の供与、②郡開発ファシリテーター (Upazila Development Facilitator: UDF) の 200 郡への配置、③開発事業 (Sub-Project) の実施、④郡関係者に対する研修、などである。

本プロジェクトは UGDP と密接に連携しており、相互に活動を補完しながら活動を進めている。例えば、UGDP 実施の UDF 研修に本プロジェクトの県コーディネーターを出席させたり、本プロジェクトが実施する郡レベルでの研修に UDF を出席させたりすることで、現場での協力関係を推進している。また、本プロジェクトがフェーズ 1 でパイロット郡を選定するにあたり、UGDP が実施している郡パフォーマンス調査結果を活用するといった効率化を図っている。

(主要な連携・協力活動)

<p><UGDP より UICDP への活動参加・協力></p> <ul style="list-style-type: none"> • 中長期戦略策定プロセスでのインプット (主要な協力: UICDP が主催する作業委員会への UGDP 専門家の参加および戦略案への個別専門家よりのインプット) • 中長期研修計画策定過程でのインプット (主要な協力: UICDP が主催する中長期研修計画ワーキング・グループへの UGDP 専門家の参加)
<p><UICDP より UGDP への活動参加・協力></p> <ul style="list-style-type: none"> • UICDP 作成の郡総合開発計画に関する研修資料の提供 (主要な協力: UGDP の基礎研修および UDF 研修で使用される) • UGDP 基礎研修の共同開催 (主要な協力: UICDP パイロット郡に対して UGDP 基礎研修を UICDP と UGDP が共同で実施)

(2) 他プロジェクトとの連携

1) 「効率的で説明責任を果たすことのできる地方自治体」プロジェクト

a) 概要

国連開発計画 (UNDP) 「効率的で説明責任を果たすことのできる地方自治体」(EALG) プロジェクトは、2018 年 1 月に開始され 2022 年 12 月に完了をする見込みである。プロジェクトの目的は「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs) に向かって、地方自治体とその関係者の能力強化を通して、参加型での地方自治体による行政サービスを育成することとしている。EALG は、①郡評議会のガバナンスの枠組み強化、②ユニオン評議会の能力強化、③バングラデシュ政府に対する政策支援、という 3 つの活動領域を設定している。全国から 8 県、同県下の 16 郡をパイロット郡に選定しているが、後に、ロヒンギャ難民

を受けてコックスバザール県 (Cox's Bazar District) と同県下のウキア郡とテクナフ郡を加えている。

開発計画ガイドラインの策定にあたっては EALG と連携して作成を進め、EALG の実施するパイロット県でのワークショップでは本プロジェクト策定の郡総合開発計画に関する研修資料が使われ、本プロジェクトのローカルコンサルタントが講師を務めるなど連携関係にある。

b) 連携状況

<p><EALG より UICDP への活動参加・協力></p> <ul style="list-style-type: none"> 中長期戦略策定プロセスでのインプット (<u>主要な協力</u>: UICDP が主催する作業委員会への EALG 専門家の参加および戦略案への個別専門家よりのインプット) 中長期研修計画策定プロセスでのインプット (<u>主要な協力</u>: UICDP が主催する中長期研修計画ワーキング・グループへの EALG 専門家の参加)
<p><UICDP より EALG への活動参加・協力></p> <ul style="list-style-type: none"> EALG パイロット県での導入ワークショップへの協力 (<u>主要な協力</u>: 郡総合開発計画に関する研修資料の提供、UICDP ローカルコンサルタントを講師として派遣)

2) コックスバザールにおける支援ドナーとの連携

a) 概要

国連グループによって運営され、国際機関や国内外の NGO が実施するロヒンギャ難民支援活動を調整するインターセクター調整事務局 (Inter Sector Coordination Group : ISCG) と、国内のローカル NGO 連絡機関であるコックスバザール市民社会-NGO 連携フォーラム (Cox's Bazar CSO-NGO Forum CCNF) と継続的な連絡をとり、ロヒンギャ難民問題に直面する地方自治体、特にコックスバザール県のウキア郡とテクナフ郡でのホストコミュニティ支援に関するドナーとの連携を図っている。具体的な連携としては、本プロジェクトが実施する郡開発計画策定を通して収集した情報を他ドナーが策定を支援するコックスバザール県開発計画に提供するなどの協力を実施した。

b) 連携状況

<p>UICDP より支援ドナーへの活動参加・協力</p> <ul style="list-style-type: none"> 国連グループが支援するコックスバザール県開発計画に対する支援 (<u>主要な協力</u>: コックスバザール県下 2 郡で UICDP が支援して策定を進めた郡開発計画のために集めた情報の提供)
<p>UICDP と支援ドナーの連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ロヒンギャ難民支援に関する ISCG、CCNF などとの定期的な意見交換

3) その他

a) UNICEF

- UICDP が実施する郡総合開発計画研修に係る TOT へのユニセフ関係者のオブザーバー参加

(3) ロヒンギャ難民流入に係るホストコミュニティ支援

1) 基礎調査

2017年8月以降、バングラデシュ政府は、ミャンマーからコックスバザール県へ新たに70万人以上のロヒンギャ難民が流入して、同県ウキア郡とテクナフ郡に計27カ所の難民キャンプが設置されている。この2郡の行政機能と社会経済は、難民流入と緊急人道支援活動に大きく影響されている。このような状況のもと、JICAバングラデシュ事務所と協議のうえ、郡自治体を中心とした調整メカニズムの現状と、本プロジェクトによる追加支援の可能性を検討するための現地調査を計2回実施した(表2-20)。

表 2-20 ロヒンギャ難民流入に係るホストコミュニティ支援に向けた基礎調査概要

期 間	2018年5月～7月
対 象	コックスバザール県ウキア郡・テクナフ郡
方 法	現地調査(計2回)、関係者への聞き取り、既存資料の分析
目 的	① ウキア郡・テクナフ郡における郡自治体を中心とした調整メカニズムの現状把握と課題の特定。 ② ウキア郡・テクナフ郡自治体に対する支援可能性の検討と支援内容の提案

調査の結果、以下の3点が主な課題として特定された。

a) 情報収集・管理体制の不備

ウキア郡・テクナフ郡では120を超える団体が活動しているが、支援内容について郡単位で一元的に把握するための体制ができていない。

b) 情報共有不足からくる支援の偏重や重複

郡自治体関係者を含めたセクター横断的な支援情報の共有が十分でないため、支援の偏重や重複など資源が有効に活用されていない。

c) 包括的な中・長期開発計画の不在

人道支援の対象は難民キャンプが中心であり、ホストコミュニティを対象とした郡単位のセクター横断的な支援計画が存在していなかった。また、これらの人道支援は、郡自治体が策定を義務付けられている年次計画と5カ年計画にも適宜反映される必要があるが、調査時点では、郡自治体にその余力が全くなかった。

ロヒンギャ難民流入後にホストコミュニティが受けている大きな影響を考慮し、ウキア郡・テクナフ郡を本プロジェクトのパイロット郡に追加し、表2-21のとおり支援を提供することをJICAバングラデシュ事務所に対し提案し、その後、地方行政総局の承認も得た。

表 2-21 ロヒンギャ難民流入に係るホストコミュニティ支援

目的	ウキア郡・テクナフ郡自治体が、域内で実施されているホストコミュニティ対象の人道支援および開発事業・行政サービスの双方を、効果的に調整できる体制構築を支援する。
主な活動	① ホストコミュニティを対象とした人道支援と開発事業の双方を含む、リソース・マッピング (Resource Mapping) の作成を支援する。 ② 人道支援と開発事業の双方を含む郡総合開発計画 (5 カ年・年次) の策定支援を行う。

2) パイロット郡への追加と開発計画策定支援

基礎調査の結果を踏まえ、ウキア郡とテクナフ郡をパイロット郡に追加することが第1回JCC会合で正式に決定された。当初は県コーディネーター1名を追加雇用し、ウキア・テクナフ両郡を支援していたが、対象エリアの広さ、交通量の増加、治安上の観点から、さらに1名を追加派遣し、ウキア郡・テクナフ郡に1名ずつの体制とし支援している。ウキア郡・テクナフ郡で実施されている人道支援、開発事業の双方を含んだリソース・マッピングを行い、5カ年計画と年次開発計画の策定を支援した。

3) 雨水タンク建設支援

テクナフ郡では、多くの地域で地下水に塩分が含まれるため水源としては適切でなく、水源となる河川などもないため、慢性的に飲料水が不足している。難民キャンプでは、水に関する施設の援助が行われているが、ホストコミュニティでは決して十分とは言えない状況である。よって、郡関係者と協議のうえ、ロヒンギャ難民ホストコミュニティ支援の一環として、またテクナフ郡の開発計画策定・実施能力の強化を支援するため、飲料水が特に必要とされている2カ所の学校に対して雨水タンク建設支援を行うことになった。2019年12月にベースライン調査を実施し、2020年1月より建設を開始した。当初は、3月末までに完成を予定していたが、新型コロナウイルスの影響で工事は中断している。第2フェーズでの工事完了を見込むが、具体的な実施計画は新型コロナウイルスの影響を考慮しながら検討する。

(4) 郡自治体のガバナンス改善に関する各種イベントの開催

1) 郡自治体ガバナンス改善に関する集中討議プログラム

郡自治体ガバナンス改善に関しては主に LGD をはじめとする関係省庁で構成される作業委員会 (WG) での継続的な議論で、戦略策定を進めながら、政府側関係者に郡自治体ガバナンスに関する現況と問題点、その改善に向けた活動に関する共通理解を促進してきた。

戦略策定のための議論は2018年11月、第1回中長期戦略策定のための作業委員会から開始され、2019年6月、第3回作業委員会を経て戦略案が準備できた。この時点で、郡総合開発計画策定のためのガイドライン案も準備できており、中・長期研修実施計画は策定の最終段階にあった。LGDとこれらの文書の最終化について議論する中で、内容を精査するため週末に集中討議を実施することの提案があり、従来の作業委員会メンバーに加えてより広く中央省庁や他プロジェクト関係者を呼んで、2019年7月、2日間の集中討議をダッカ市郊外のホテル会議室

で実施した。

集中討議では、上記 3 文書の概要をプロジェクト側から説明し、参加者間での質疑応答を実施した。この議論によって、プロジェクトが作成中の文書に対してバングラデシュ側関係者の理解を促進できた。また、多くの参加者は地方自治体での業務経験があることから、3 文書の内容に対して、地方自治体の実情を考慮したうえでのコメントが得られたことは文書の最終化のために有益であった。集中討議プログラムの後、議論で得られたコメントなどを参考に 3 文書の最終案作成を進めた。

この集中討議には LGD 次官 (Secretary) が 2 日間出席し、LGD のトップに直接文書の説明をする機会を得たことは、最終的にこれらの文書が LGD の公式文書として承認を得ることを見込んでいたことから非常に重要な機会となった。

2) 郡自治体ガバナンス改善に関するコンサルテーション会合

2019 年 8 月、第 4 回中長期戦略策定のための作業委員会が実施され、戦略最終案 (英語) が了解され、LGD による承認の前に、県・郡関係者との戦略に関するコンサルテーション会合、その後、中央で省庁と大学の関係者を呼んでの中央コンサルテーションを実施することになった。

当初、地方でのコンサルテーションは 2019 年 10 月頃より開始を計画していたが、人事異動で PD が不在となり準備作業が停滞し、2019 年 12 月より地方でのコンサルテーションの開始となった。なお、この地方コンサルテーションでは郡総合開発計画策定のためのガイドライン、中・長期研修実施計画最終案の概要説明も実施し、地方の関係者よりフィードバックを得ている。地方コンサルテーションは 2020 年 2 月まで実施され、20 カ所 (県レベル 5 カ所、郡レベル 15 カ所) で 612 人の参加があった。

表 2-22 コンサルテーション会合実施まとめ

実施日	対象行政レベル	実施場所	参加者数
2019 年 12 月 2 日	郡	ゴジャリア郡 (Gajaria)	31
2019 年 12 月 4 日	郡	カリゴンジ郡 (Kaliganj)	33
2019 年 12 月 4 日	郡	ウッラバラ郡 (Ullapara)	32
2019 年 12 月 9 日	郡	ビジョイノゴル郡 (Bijoynagar)	32
2019 年 12 月 10 日	郡	ゴフォルガオン郡 (Gaffargaon)	32
2019 年 12 月 10 日	郡	ベラボ郡 (Belabo)	32
2019 年 12 月 11 日	郡	ゴリプール郡 (Gouripur)	32
2019 年 12 月 18 日	郡	バケルゴンジ郡 (Bakerganj)	32
2019 年 12 月 31 日	郡	ウキア郡 (Ukhia)	32
2020 年 1 月 1 日	郡	テクナフ郡 (Teknaf)	32
2020 年 1 月 13 日	郡	チュアダंगा・ショドール郡 (Chuadanga Sadar)	32
2020 年 1 月 14 日	県	チュアダंगा県 (Chuadanga)	19
2020 年 1 月 19 日	郡	モホンプール郡 (Mohonpur)	32
2020 年 1 月 20 日	県	ラジシャヒ県 (Rajshahi)	29
2020 年 1 月 26 日	郡	ボリシャル・ショドール郡 (Barishal Sadar)	32
2020 年 1 月 28 日	県	チャンドプール県 (Chandpur)	27
2020 年 1 月 29 日	郡	フォリドゴンジ郡 (Faridganj)	32
2020 年 2 月 3 日	郡	ボロレカ郡 (Baralekha)	32
2020 年 2 月 4 日	県	モウロビバザール県 (Moulovibazar)	26
2020 年 2 月 27 日	県	ムンシゴンジ県 (Munshiganj)	31
合計			612

地方コンサルテーション後、中央コンサルテーションを実施し、第 3 回 JCC で 3 文書の承認を見込んでいたが、新型コロナウイルスの影響で 3 月より現地業務は止まっており、中央コンサルテーション実施の目処は立っていない。第 1 フェーズでは地方コンサルテーションで得られたフィードバックに基づいて上記 3 文書の英語とベンガル語の最終案を作成し、バングラデシュ側に提出した。中央コンサルテーションに関しては現地業務が可能になり次第バングラデシュ側と協議し実施の可否を決定する。

(5) 広報

本プロジェクトの広報活動は、中央政府関係職員、パイロット郡関係者、そのほかバングラデシュの郡自治体に関心を持つ人々に、プロジェクトを浸透させる目的で実施している。

主な取り組みは、プロジェクトの紹介を印刷した紙ファイルやノート、エコバッグなどのノベルティを制作、プロジェクト概要を掲載したリーフレットを作成し、様々な機会に広くバングラデシュ関係者に配布している。それらの中にはプロジェクトに関する質問ができるよう問い合わせ先（電話番号・メールアドレス）を明記している。リーフレットなどの作成にあたっては、バングラデシュ側の意向を十分に反映させるため、プロジェクト・ディレクター (PD) などと相談しながら作成を進めた。ロヒンギャ難民の流入に伴うホストコミュニティ支援によりパイロット郡を追加したため、2019 年 9 月にリーフレットの改訂を実施した。

また、2019 年 8 月から、プロジェクト活動の進捗状況や活動の記事を掲載するため、フェイスブックを開設しているが、広く浸透するに至っていない。第 2 フェーズでは、リーフレットや紙ファイルにフェイスブックのアドレスを明記するなど、フェイスブックを通じた広報活動の活性化を図っていく予定である。また、本件業務で作成された成果品を公開するためにホームページを開設する予定であったが、開設には至っていない。プロジェクト専用のホームページの場合、本プロジェクト終了後の管理が難しいため、第 2 フェーズで LGD のホームページや、JICA バングラデシュのホームページなどと連携して、成果品の公開を進めていく。

(6) 本邦研修

1) 研修の概要

本プロジェクトの一環として、2019 年 10 月 26 日 (土) から 11 月 3 日 (日) までの日程で、バングラデシュの地方自治農村開発・協同組合省の地方行政総局 (LGD) の幹部職員、国立地方行政研修所 (NILG) の幹部職員らを対象とした本邦研修を実施した。同研修では、日本の地方自治や開発計画に関する政策動向、地方公務員の人材育成政策や研修制度・研修体制などについて学んでもらい、バングラデシュで郡自治体に関する政策を立案・実施する際の参考とすることを目的とした。

研修コースの概要は表 2-23 のとおり。

表 2-23 研修コースの概要

名 称	地方自治体における開発計画と人材育成
期 間	2019年10月26日(土)～2019年11月3日(日) 9日間(移動日含む)
参加者	LGD 行政官4名、NILG 職員3名、計画省計画総局職員1名 計8名 (参加者名簿は添付資料(5)参照)
目 的	① 日本の地方自治体の総合計画の策定と実施に関する実務を学び、バングラデシュでの郡自治体による開発計画制度の改善に向けた示唆を得ること。 ② 日本の地方公務員の人材育成制度を学び、バングラデシュの郡自治体関係者の能力強化のための研修制度改善に向けた示唆を得ること。

2) 研修の内容

本研修では5つの講義と2カ所の視察先を実施した(表 2-24)。最後に本研修の学びを参加者間で共有し、JICA 本部への報告会、さらに帰国後の報告会に向けて教訓をまとめるためのワークショップを実施した(本研修の日程表は添付資料(5)を参照)。

表 2-24 講義と視察先

	分 類	研 修 内 容	研 修 場 所
①	講義	日本の地方自治制度	明治大学
②	講義	地方公務員の人材育成制度	自治大学校
③	視察	自治大学校施設	自治大学校
④	講義	日本の地方自治体の開発計画制度の講義と意見交換	日本生産性本部
⑤	講義	日本の地方自治体における総合計画の実務と意見交換	小諸市役所
⑥	視察	小諸市役所施設	小諸市役所
⑦	講義	市町村の開発計画の策定プロセス・実施状況	千葉市役所

(訪問順)

3) 研修成果の活用方法

参加者から挙げられた本研修の成果とその活用方法は、主に以下の7点である。

a) 健全な開発計画サイクルの確立

バングラデシュの地方自治体は、策定、実施、モニタリング、評価という開発計画・実施のサイクルを確立することが必要である。特に、開発計画の有効性を確保するために、実施、モニタリング、評価に注力していく必要がある。

b) 限られた資源の有効利用を促進するツールとしての開発計画

開発計画は、地方自治体の限られた資源を効果的に活用するためのガイダンスとなり、財政規律を確保することができるツールとなることが理解できた。このような理解をバングラデシュ全土に広く普及させる必要がある。

c) 開発計画策定におけるビジョン

バングラデシュの地方自治体はビジョンを定めることにより、将来の開発政策の方向性を

示す必要がある。このビジョンを達成するために、優先分野と優先事業を特定し、それらを 5 年計画と年次開発計画の両方で適切に示す必要がある。

d) 開発計画部門または開発計画担当職員の必要性

日本のほぼ全ての地方自治体には、独立した計画部門があり、地方自治体の計画立案に必要な不可欠な役割を果たしていると理解した。バングラデシュの地方自治体でも開発計画を担う部門や担当職員の配置を検討する必要がある。

e) 市民との協働

市民との協働は、地方自治体の総合計画の有効性を高める重要な要素であることが理解できた。バングラデシュでも市民をパートナーとみなし、日本の事例を参考にできるだけ多くの市民から意見を収集する方法を検討したい。

f) 国立地方行政研修所の地方展開

バングラデシュの地方自治体職員向けの人材育成については、首都ダッカ以外の地方にも研修施設を設けて、長期的には地方展開を図っていく必要がある。首都にある NILG は高度な研修コースを提供し、地方の研修機関は一般的かつ基本的なコースを提供するといった役割分担が可能である。

g) 教訓の主要な政策への反映

本研修では、上記 6 点をはじめとして様々な教訓を得ることができた。今後、本研修で得られた重要な教訓をふまえて、バングラデシュの郡自治体ガバナンス改善に向けた取り組みを進める必要がある。本プロジェクトでは、①郡自治体ガバナンス向上のための中長期戦略、②郡総合開発計画策定ガイドラインとマニュアル、③郡自治体関係者向けの中長期研修計画、といった政策文書の作成を支援しており、最終ドラフト段階にある。本研修で得られた教訓をこれら 3 つの政策文書に反映させ、今後の郡自治体のガバナンス強化につなげていく必要がある。

3 プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓

3.1 プロジェクトの運営体制

本プロジェクトは、意思決定機関である合同調整委員会 (JCC) の下に、プロジェクト実施事務所 (Project Implementation Office) が設けられている。プロジェクト実施事務所には、バングラデシュ側カウンターパート機関の地方行政総局 (LGD) から、ナショナル・プロジェクト・ディレクター (NPD) 1名、プロジェクト・ディレクター (PD) 1名、副ディレクター (DPD) 2名がそれぞれ配置され、日本側からは各分野の専門家チームが配置されている。日々の活動は、主に PD が統括し、DPD が PD を補佐している。重要な意思決定は、NPD が担っている。

また、本プロジェクトでは、パイロット郡を選定して開発計画の策定・実施支援などのパイロット活動を行っている。このために、各パイロット郡に県コーディネーターを配置し、各パイロット郡の活動を支援する体制を取っている。

本プロジェクトの実施運営体制は、図 3-1 のとおりである。

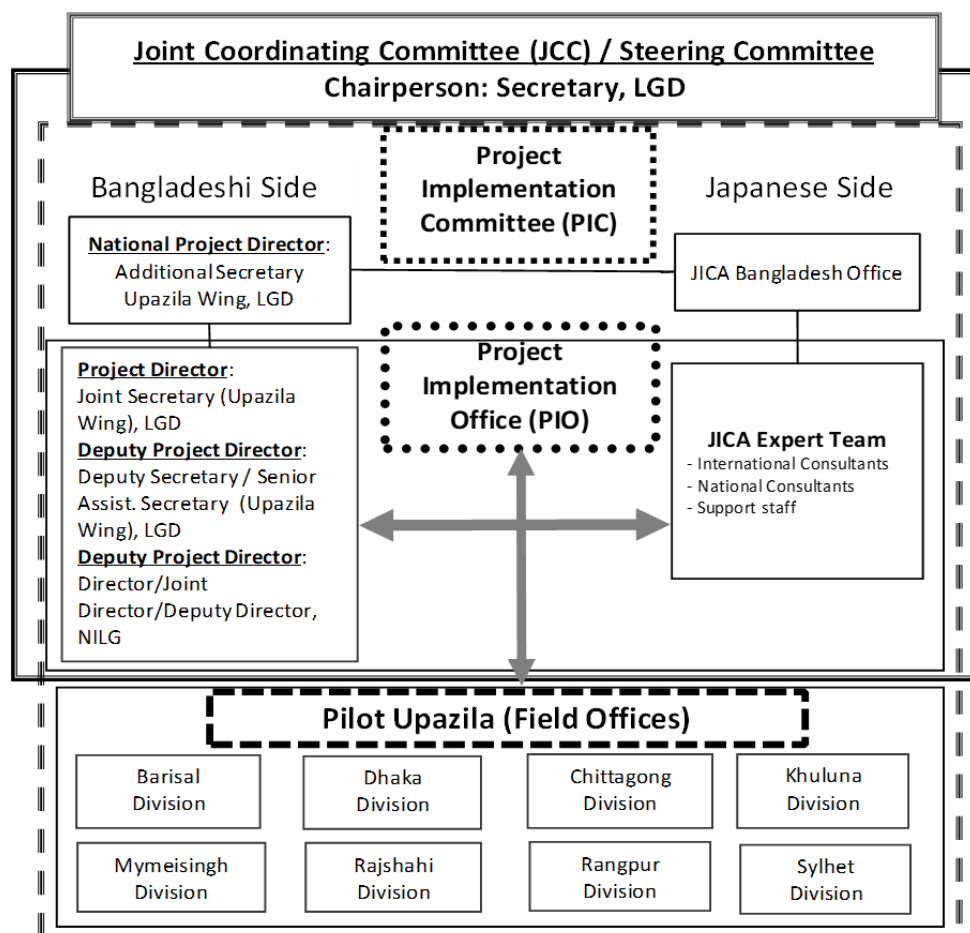


図 3-1 プロジェクトの実施運営体制

3.2 プロジェクトの実施・運営上の課題とその克服のための工夫

本プロジェクトの第 1 フェーズを通じて明らかになった課題とその克服のためにとった工夫を以下に述べる。

3.2.1 カウンターパート機関の能力強化に関する課題

本プロジェクトを実施するにあたり、プロジェクトチームでは、各 C/P が目指すべき能力のレベルを以下のとおりと捉えて活動を実施した。JICA が 2004 年に策定した「キャパシティ・ディベロップメントハンドブック」の概念に即していえば、いずれも組織レベルの能力強化を目指していたことになる。

LGD : 郡自治体が総合調整機能を発揮できるように支援するための政策を立案し、実施し、その成果をモニタリングできる能力

NILG : 郡自治体向けの開発計画をはじめとする郡自治体向けの研修計画を立案し、実施することができる能力

郡自治体 : 開発計画の策定プロセスを通じて、縦と横の総合調整機能を行うことができる能力

しかし、第 1 フェーズの活動を通じて、こうした組織レベルの能力強化を図ることは困難であることが判明した。以下に、カウンターパート機関の能力強化に関する課題について述べる。

(1) 地方行政総局の組織・人事体制と能力強化

バングラデシュの公務員、特にバングラデシュ上級国家公務員 (BCS) の幹部職員はエリート意識が高く、自ら手を動かして政策をドラフトするという慣習がない。本プロジェクトのカウンターパートである地方行政総局 (LGD) 職員もその多くが BCS 職の上級国家公務員であり、各種政策文書案はコンサルタントが作成すべきものであって、自らは承認する立場だとの意識が強い。他方、BCS 行政職の日々の勤務状況に目を転じれば、各種会議への出席、政治家からの陳情対応などに追われており、また、公務員数が非常に少ないということともあいまって、実際に自ら政策を作り上げるために必要なインプットやアウトプットをする時間がとれない環境にあることもまた事実である。このため、第 1 フェーズでは、日本人専門家が各種政策文書をドラフトしたり、ワークショップや研修のプログラムや資料を作成したりして、NPD や PD の承認を受けたうえで実施するという形を取らざるを得なかった。この点、第 1 フェーズを通じて LGD 職員に対する能力強化は不十分だったと言わざるを得ない。

さらに、BCS の行政職公務員の人事制度についても考慮する必要がある。すなわち、BCS の行政職公務員は、ゼネラリストとして省庁をまたぐ人事異動の対象となるため、カウンターパート機関の能力強化を図っても、それが組織内に蓄積されづらい人事制度となっているのである。

こうした課題認識の下で、本プロジェクトでは、LGD の個々の職員の能力強化ではなく、制度的枠組みやその実施体制を残すことを重視して活動を進めてきた。もちろん、NPD や PD、DPD とできるだけ細かい部分も含めて共有することで LGD の個々の職員の能力強化に少しでも資するようにも努めている。この方向性は、第 2 フェーズにおいても維持することとしたい。

(2) 地方行政総局のプロジェクトに対する意識

地方行政総局 (LGD) には、本プロジェクトを通じて郡自治体に関する行政を改善しようという意識が低い。この点が如実に表れているのが、本プロジェクトの責任者である PD に郡自治体担当者が任命されていない点である。初代の PD は水資源担当の局長 (Joint Secretary) であり、2代目の PD は都市部担当部局 (Urban Wing) の局長である。両者ともに郡自治体担当ではないことから、本プロジェクトを通じて把握された課題やその対応策がプロジェクトレベルでしか効果を発揮できず、LGD 内に組織として蓄積され、政策に反映される可能性が低くなってしまっている。その結果、このままでは持続可能性が十分に担保できないおそれがある。なお、初代 PD、2代目 PD とともに、個人としては優秀な公務員であり、LGD や郡自治体が抱える課題、プロジェクト活動の重要性・必要性に対する理解も深く、活動を進めようという意欲も高い。しかし、ここで述べているのは個人レベルの問題ではなく、組織としての取り組みに関する課題である。

こうした課題に対処するため、本プロジェクトの第1フェーズでは、折に触れ LGD の郡自治体担当の次官補と密に連絡を取るとともに、関連する2つのプロジェクト、すなわち「地方行政強化事業 (UGDP)」と「効率的で説明責任を果たせる地方自治体」(EALG) プロジェクトとの連携を深めることにより、個々のプロジェクトの活動成果を少しでも LGD の組織に残すための工夫をとった。同次官補が非常に協力的だったこともあり、第1フェーズ中は、これら3プロジェクト間の連携は円滑に進んだ。それぞれのプロジェクトの成果を相互に活用したり、研修やワークショップを共同開催したりすることなどにより、持続可能性を確保するための取り組みが進められている。

(3) 国立地方行政研修所の能力強化

国立地方行政研修所 (NILG) は、本プロジェクトのカウンターパート機関のひとつであり、本プロジェクトの DPD2 名のうち1名は NILG から任命されている。しかし、NILG は、組織全体として、プロジェクトは自らの通常の活動とは別物という意識を持っていることがうかがえ、プロジェクト活動を通じて組織の能力強化を図り、より良い研修の提供を実現しようとする姿勢が不十分である。例えば、中長期研修計画の策定プロセスでは、郡自治体向け研修の在り方に関する議論に積極的に加わろうとするのではなく、日本人専門家が作成したドラフトにコメントをして承認するという受け身の姿勢が目立ち、今後、NILG が当事者として主体的に中長期研修計画を実施していく可能性は極めて低いと言わざるを得ない。また、パイロット郡向けの総合開発計画研修についても自ら不足する知識を補い、郡自治体向けにより良い研修プログラムを作り上げたいこうという意識は低かった。実際、同研修の講師養成研修 (TOT) の際には、研修前に繰り返し要請したにもかかわらず、講師候補となった多くの職員が他業務のために入退室を繰り返し、TOT に集中できていない状況が見られた。もっとも NILG の組織全体としてのプロジェクトに対する意識の低さは、バングラデシュの公務員制度 (NILG で幹部職を務めるのは BCS 職の上級国家公務員であり、そのほとんどは数年で異動をするため帰属意識が薄く、中長期的視点で成果を残そうとする意欲が低くなりがちである) や NILG の人事制度 (局長 (Director) や課長 (Deputy Director) は基本的に BCS 職員が占め、NILG に直接採用されたプロパー職員のモチベーション低下が生じている) が背景にあると考えられ、個々の職員にだけその責めを負わせるべきではないだろう。

本プロジェクトでは、NILG 職員にプロジェクトに対する意識を高め、当事者意識を持って活動に取り組んでもらうよう様々な工夫を行ってきた。例えば、プロジェクトの意義について繰り返し説明する、研修実施前に関係者に個別に説明をして意見を取り入れる、NILG 所長 (Director

General) や各局長から講師候補に指示を出してもらい、パイロット郡でのレビュー・ワークショップに同行させて現場の課題についての理解を促す、中長期研修計画のドラフトについて個別に聞き取りをしてコメントを求める、などの対策を講じてきた。しかし、プロジェクトに対する意識の低さの根本は、上述のとおりバングラデシュの公務員制度や NILG の人事制度といった、本プロジェクトのコントロール外の要因にあると考えられることから、こうした工夫にはどうしても限界があり、NILG の能力強化に十分に貢献できなかった点があることは否めない。他方で、NILG 側の視点に立てば、政府から全ての地方自治体を対象に研修を実施することが期待されており、限られた予算、人材、設備の中でこれに対応することだけで手一杯で、プロジェクトの活動に余力を割く余裕がなかったという事情も理解すべきであろう。

バングラデシュには NILG の他にも公務員の研修機関が複数存在するが、上記のとおり本プロジェクトを通じた NILG の能力強化が極めて困難な状況にあることを考えれば、第1フェーズで作成した郡開発計画策定ガイドラインを持続的に全国展開させていくためにも他の研修機関との連携を視野に入れる必要がある。例えば、開発計画において主要な役割を果たす郡主任行政官 (UNO) や郡エンジニア (Upazila Engineer) らは、BCS 職の公務員としてバングラデシュ行政研修所 (BPATC) や地方行政技術局 (LGED) などで研修を受講することになっていることから、BPATC や LGED などの研修内容の一部に郡開発計画に関するプログラムを含めることができれば、プロジェクト終了後も継続的に郡開発計画の内容が UNO や郡エンジニアによって習得され、各郡で活用・展開される可能性が高まる。

こうした認識に立ち、第2フェーズでは、NILG に対する支援は一定程度継続しつつも、BPATC や LGED などの他の研修機関との連携を視野に入れた活動を重点的に展開することで、プロジェクト終了後も郡開発計画の内容が継続的に全国の郡自治体に展開されるような体制作りを努める。

(4) 郡自治体の能力強化

本プロジェクトでは、10 のパイロット郡を選定し、各パイロット郡での総合開発計画の策定・実施に係る活動を支援している。そのため、本プロジェクトでは、各郡自治体に県コーディネーターを配置し、これら県コーディネーターが、各パイロット郡で総合開発計画策定の中心的な役割を担う UNO や郡エンジニアらを支援するというデザインとしていた。しかし、実際には UNO や郡エンジニアらは非常に多忙であり、郡自治体のマンパワーが非常に限られていることとも相まって、県コーディネーター自身が実際に手を動かして開発計画のドラフトやモニタリング報告書の執筆作業をするといった形になってしまっている。この点は、プロジェクトでも、研修やワークショップの機会があるごとに郡自治体が主体であり県コーディネーターはサポート役であることを強調するとともに、NPD や PD から同様の指示を出してもらっているが、この形態を変えるには至っていない。県コーディネーターも UNO や各実施機関のオフィサーから要請されれば、それを無下に断ることはできない。

この点は、郡自治体のマンパワー不足といった根本的な課題に根差していると考えられ、即効性のある解決策はない。しかし、例えば、年次予算については、その質にばらつきはあるものの、ほとんどの郡自治体が自力で編成していることから、郡自治体の意識が変われば、開発計画の策定についても自ら取り組む可能性はあると考えられる。開発計画は、郡自治体の開発行政の基礎となるべきものであり、予算と並んで、郡行政の根幹的なツールである。このため、開発計画についても年次予算と同様に、策定するのが当然という認識を拓ける必要がある。

こうした観点から、本プロジェクトの第2フェーズでは、県コーディネーターが実際に手を動

かして支援することが不可能な規模にまでパイロット郡の数を大幅に拡大することを通じて、こうした状況を改善するための方策を試行・検証したい。この方向性については、既に NPD や PD からも承認を得ている。

3.2.2 プロジェクトの実施体制等に関する課題

(1) 地方行政総局とのコミュニケーション

本プロジェクトの事務所は NILG 内に置かれており、LGD がある政府庁舎 (Secretariat) とは離れた場所にある。NILG と政府庁舎の移動には、通常でも 1 時間程度、交通渋滞が激しいときは 2 時間近くかかることも珍しくない。さらに、政府庁舎内に入るには許可証 (Secretariat Pass) が必要であることから、日本人専門家が LGD とのコミュニケーションを日常的にとることは難しかった。

このため、本プロジェクトでは、現地人材を有効に活用した。元政府高官で、政府内の意思決定プロセスに詳しく、政府庁舎内に入るための許可証を保有している者をはじめとする複数の現地人材が、日本人専門家不在の間も、NPD や PD とコミュニケーションを取りながらプロジェクトの活動を進められる体制をとっている。

第2フェーズでは、同様の体制を維持し、LGD とできる限り密なコミュニケーションを確保する予定である。さらに、新型コロナウイルスの影響により、政府庁舎を訪問して面談することも難しくなると見込まれるので、オンライン会議などの新たな会議手法も積極的に検討していく。

3.2.3 プロジェクトの活動に関する課題

(1) 郡自治体の総合調整機能

本プロジェクトは、郡の総合調整機能の強化を図ることを目標としている。この総合調整には、縦の調整と横の調整がある。縦の調整は、国 (LGD)、県自治体 (Zila)、郡自治体、ユニオン自治体 (Union) または地方都市 (Paurashava) という縦のラインの関係者との調整である。横の調整は、郡レベルの事業実施機関 (TLD) との連携であり、主に郡評議会の下に置かれる分野別委員会を通じた調整が想定されている。本プロジェクトを通じて明らかになった、縦の調整と横の調整に関する課題とそれを踏まえた対応策について、以下に記載する。

1) 縦の調整

縦の調整に関しては、特に、郡評議会の下ユニオン自治体や地方都市との間で、開発事業に関する重複を避けたり、相乗効果のある事業を計画したりするといった連携が非常に重要である。こうした縦の調整を図るうえで、本プロジェクトは、当初、ユニオン開発調整委員会 (UDCC) やタウンレベル調整委員会 (TLCC) を活用する計画だった。しかし、第1フェーズ中に実施した調査の結果、パイロット郡内のすべてのユニオン自治体で UDCC が設立されているわけではなく、また、UDCC が機能しているユニオン自治体があるパイロット郡の数も少数にとどまることが判明した。さらに、UDCC が一定程度機能しているユニオン自治体があるパイロット郡においても、その郡内の全てのユニオン自治体で UDCC が設立され、機能しているわけではない。TLCC については地方都市が存在している 6 郡全てで組織されている。

さらに、これら UDCC や TLCC は、地方自治体の正式な意思決定機関ではないことから、こ

れらを通じて縦の調整を行うという設計自体に無理がある。このように、UDCC や TLCC を軸にした縦の調整を機能させることは、実際には困難であると判断せざるを得ない。

(参考) パイロット郡内のユニオン自治体や地方都市における UDCC や TLCC の現状

- UDCC については、UDCC を組織しているユニオン自治体があるパイロット郡は、全 10 郡中 8 郡である。このうち、全てのユニオン自治体で UDCC が組織されているのは 3 郡のみである。UDCC の議事録の提出状況などから推測すると、UDCC が一定程度開催されているユニオン自治体があるパイロット郡は 5 郡だが、その郡内のすべての UDCC が機能しているわけではない。
- 郡開発計画策定プロセスにおいてユニオン自治体から集める開発事業に関するプロポーザルについては、UDCC が機能しているユニオン自治体からは、UDCC で議論した結果に基づくプロポーザルが提出されている。
- TLCC については、パイロット 10 郡中 6 郡に地方都市が存在し、全ての郡で TLCC が組織されている。
- 地方都市との関係が良好なパイロット 4 郡では、開発計画に関する情報については、TLCC を通じてではなく、地方都市職員から得ている。
- 地方都市の市長の郡評議会への出席状況 (代理出席を含む) については、全 6 郡中 1 郡でほぼ出席、3 郡で年に数回の出席、2 郡では不参加となっている。市長の郡評議会への出席の有無は、郡自治体と地方都市との関係性次第という面がある。

以上を踏まえ、本プロジェクトでは、2.2.1 (5)で述べたとおり、モニタリングシート (Ver.4) において、UDCC や TLCC を通じた縦の調整を前提とした PDM の活動や指標を見直すべきと提言した。具体的には、縦の調整は、直接ユニオン自治体や地方都市と行うことが現実的と考えられる。実際、ユニオン評議会議長や地方都市市長は、郡評議会のメンバーでもあることから、郡評議会を通じた調整をすることが最も効率的である。ただし、単に郡評議会で議論するだけでは十分とは考えられないため、郡評議会議長からユニオン評議会議長や地方都市市長に対して開発計画などの必要な情報を共有するよう要請するといった働きかけが必要になる。さらに、開発計画を策定しているユニオン自治体や地方都市は少ないため、開発事業に関する情報収集にも限界があることに留意する必要がある。

なお、地方都市については、郡評議会に出席する地方都市市長がほとんどいないため、地方都市との調整を現実的にどのように行っていくのかという課題もある。実際、パイロット郡の郡評議会に地方都市市長が出席している頻度を調べたところ、ポルショバが存在する全 6 郡自治体のうち、ほぼ毎回出席しているのは 1 郡のみ、年に 1~3 回ほど出席しているのが 3 郡という状況であった。

こうした状況下でも、縦の調整を確保するために、本プロジェクトでは、郡総合開発計画ガイドラインやパイロット郡向け研修などにおいて、縦の調整を確保することの重要性を強調してきた。具体的には、ユニオン自治体や地方都市の開発計画 (または開発事業のリスト) を収集し、それを考慮したうえで、各郡の開発計画を策定すべき旨を繰り返しパイロット郡に周知してきた。それに加えて、事業実施機関 (TLD) が郡開発計画策定にあたり、現状分析 (Situation Analysis) の一環としてユニオン自治体や地方都市の実情やニーズをできるだけ把握し、検証・

分析できる体制をとるよう開発計画ガイドラインで推奨し、研修でも指導してきた。その結果、すべてのパイロット郡においてユニオン自治体の開発ニーズを踏まえた開発計画が策定された。他方、地方都市の開発ニーズについては十分に踏まえられておらず、地方都市が存在する 6 郡中、地方都市の開発計画や開発事業を現状分析 (リソースマッピング) の際に考慮したパイロット郡は 4 郡にとどまっている。

第 2 フェーズでも、研修の機会等を通じて、各パイロット郡に対し、ユニオン自治体や地方都市の開発計画・事業を踏まえるよう周知するなど、この方向性は維持していく。

2) 横の調整

横の調整は、主に郡の分野別委員会を通じて、郡レベルの事業実施機関 (TLD) との調整を行うことを想定していた。具体的には、TLD の事業計画をあらかじめ把握したうえで、郡の開発計画を策定するということである。しかし、UGDP の行政能力評価調査の結果からも出ているように、分野別委員会はほとんど機能していない。その根本的な理由として、分野別委員会という制度自体が郡自治体では機能しづらいという側面がある。まず、分野別委員会の開催頻度は 2 ヶ月に 1 回とされているが、これは郡評議会の月 1 回の開催頻度よりも少ない。本来、分野別委員会では特定のセクター課題について集中的に討議し、その討議結果を評議会が審議するというのがあるべき姿だが、分野別委員会の開催頻度の方が少ない場合にはそうした集中的な討議を行うことは難しい。次に、分野別委員会の議長は評議会副議長であり、委員会メンバーはユニオン評議会の議長などが数名という構成となっており、各セクターについての専門的な討議を十分に行えるメンバー構成となっていない。

こうした事情を踏まえ、本プロジェクトでは、郡分野別委員会を通じて横の調整を行うことが望ましいという原則に立ちつつも、実態として機能していない状況を踏まえた現実的な対応をとるよう各パイロット郡に要請した。具体的には、開発計画の策定において中心的な役割を担う「財政・予算・計画・リソース活用委員会」(Upazila Committee for Finance, Budget, Planning and Local Resource Mobilization) は必ず開催し、開発計画について審議をするよう求めた。他方、それ以外の分野別委員会については、機能している場合には活用することとするが、開発計画を策定するうえでの TLD との調整の場としては必ずしも開催を求めることはしていない。

さらに、本プロジェクトでは、郡分野別委員会を通さなくとも、TLD の事業に関する情報が郡自治体に共有されるよう、研修などの場を通じてパイロット郡を促してきた。具体的には、分野別委員会がほとんど機能していない場合には、開発計画のベースとなるセクター別の現状分析 (Situation Analysis) を TLD が行っており、この現状分析を TLD が継続的に実施することにより横の調整機能は強化されている。

さらに、UGDP と共同で、LGD の次官補による現場視察をアレンジし、TLD からの情報収集を促したほか、本プロジェクトの PD から各パイロット郡に向けて、TLD の予算に関する情報を収集するようレターを発出するなどの工夫を重ねてきた。しかし、郡レベルの TLD が把握している情報にも限界があり、こうした情報共有を促進するにしても限界があることも事実である。

(2) 国立地方行政研修所による研修実施体制

NILG は全ての地方自治体に対する研修を担う組織である。地方自治体は、2020 年 7 月末現在で、64 県、492 郡、4554 ユニオン、12 中核都市、328 地方都市が置かれている。この数は、NILG

の組織的、予算的、物理的な対応能力を大きく超えており、これら全ての地方自治体に対して NILG が必要な研修を提供することは非現実的である。NILG では、これまでも各地方自治体に対して様々なテーマの研修を提供してきた。さらに、地方都市の評議会選挙の翌年には地方都市評議会委員を対象とする研修を実施するなど、選挙後に新たに選任された選挙代表に対する基本的な研修も実施してきている。しかし、いずれも対象となる全ての地方自治体に研修を提供するのではなく、一部のみへの研修を提供するにとどまっている。こうした状況は、NILG の予算、人員体制、施設などに起因する課題であることから、一朝一夕に解決できる方策はない。

このため、本プロジェクトでは、こうした制約下で、NILG が研修を提供できる地方自治体の数を如何に増やしていくかという点に関して、中・長期研修計画の策定過程において NILG の WG による検討を支援してきた。その結果、県リソース・チーム (DRT) を県レベルで組織し、同チームが各郡に研修を提供する仕組みが提案され、中・長期研修計画に盛り込まれることとなった。しかし、こうした体制づくりに必要な予算や人員などのリソースの投入や活動推進のイニシアティブについて、NILG やバングラデシュ政府に期待することも必ずしも現実的ではない。

こうした観点から、本プロジェクトでは、県リソース・チームの実現に向けて NILG その他の関係者に働きかけを継続する一方、開発計画策定プロセスで主要な役割を果たす行政官、つまり、UNO や郡エンジニアらの能力強化を視野に入れて、BPATC や LGED などの他の研修機関との連携活動を重点的に展開し、それら他の研修機関の研修プログラムの中に郡自治体の開発計画の内容を含むように働きかけることに注力することを想定している。このことにより、プロジェクト終了後も継続的に郡自治体の開発計画の基本的知識を有する UNO や郡エンジニアが郡自治体に配属されるサイクルの実現を目指す。

3.3 第2フェーズに向けた教訓

3.2 で述べた課題とその克服のためにとった工夫、その結果を踏まえ、第2フェーズに向けた教訓を以下のようにまとめた。

(1) プロジェクトの実施体制に関する教訓

- 第2フェーズでは、第1フェーズに引き続き、LGD の個々の職員の能力強化ではなく、制度的枠組みやその実施体制を残すことを重視して活動を進める。そのために、NPD や PD、DPD だけでなく、LGD の郡自治体担当者、郡自治体支援に係る他プロジェクトとの連携を密にする。
- 本プロジェクトの持続性を確保するため、LGD の郡自治体担当の次官補と連携しつつ、関連する他プロジェクト、特に UGDP と EALG との連携を深める。
- 研修機関の能力強化については、NILG に対して引き続き密なコミュニケーションを通じ当事者意識を持って中長期研修計画の実施が図られるよう支援を継続する。他方、開発計画策定に主要な役割を果たす UNO や郡エンジニアらが研修を受ける BPATC や LGED などの研修機関との連携を模索することで、郡開発計画の内容が継続的に全国の郡自治体関係者に展開されるような体制作りに努める。
- 郡自治体の能力強化については、県コーディネーターが実際に作業をするのではなく、郡自治体職員をサポートするという位置づけを明確にする必要がある。このため、本プロジェクトの第2フェーズでは、県コーディネーターが実際に手を動かして支援することが不

可能な規模にまでパイロット郡の数を大幅に拡大する。こうした状況下でどのような工夫をすることができるかを検証し、現実的な対応策を模索する。

- LGD とのコミュニケーションについては、引き続き、現地人材を有効に活用していく。日本人専門家不在の間も、NPD や PD とコミュニケーションを取りながらプロジェクトの活動を進められる体制をとる。さらに、オンライン会議などの新たな会議手法も積極的に検討していく。

(2) プロジェクトの活動に関する教訓

- 郡自治体による縦の調整を確保するためには、UDCC や TLCC ではなく、正式な意思決定機関であるユニオン評議会や地方都市評議会との調整を念頭に置くべき。具体的な調整方法としては、ユニオン自治体や地方都市の開発計画 (または開発事業のリスト) を収集し、それを考慮したうえで、各郡の開発計画を策定すべきである。この点は、繰り返しパイロット郡に周知していく。
- 郡自治体による横の調整を確保するためには、郡自治体の分野別委員会をできるだけ活用する必要がある。この分野別委員会の多くは機能していないが、少なくとも開発計画の策定において中心的な役割を担う「財政・予算・計画・リソース活用委員会」は必ず開催する必要がある。それ以外の分野別委員会については、開発計画を策定するうえでの TLD との調整の場としては必ずしも開催を求める必要はない。
- NILG の予算、人員、施設などの制約にかんがみ、本プロジェクトでは、中・長期研修計画に定めた県リソース・チームの実現に向けて NILG その他の関係者に働きかけを継続する一方、開発計画策定プロセスで主要な役割を果たす行政官の能力強化を実現するため、BPATC などの他の研修機関との連携活動を重点的に展開することが必要である。

4 第 2 フェーズの活動計画

4.1 第 2 フェーズの活動の全体概要

本プロジェクトの開始当初の第 2 フェーズの活動計画は、大まかにいうと次のとおりであった。

- (1) 成果 1 (中長期戦略)
 - 1) 第 1 フェーズで策定した中長期戦略の実施とモニタリングを支援
- (2) 成果 2 (郡自治体総合開発計画)
 - 1) パイロット郡を各管区で 2 郡ずつ増やし、計 24 郡でパイロット活動を展開
 - 2) 各パイロット郡における総合開発計画の策定・実施を支援
- (3) 成果 3 (中長期研修計画)
 - 1) 第 1 フェーズで策定した中長期研修計画の実施を支援

しかし、第 1 フェーズでの経験や第 3 章で述べた課題を踏まえ、本プロジェクトでより高い成果を挙げるとともに持続可能性を高めるためには、第 2 フェーズの活動を一部変更することが有効と考えられる。このため、成果 2 と成果 3 に関連して、主に以下の 3 点の変更を提案する。

(1) パイロット郡の数の変更

現在のパイロット郡が属する県のうち、コックスバザール県を除く 8 県をパイロット県とし、パイロット県内の全ての郡自治体を拡大パイロット郡として選定する。詳細は、2.2.3 (6) で述べたとおり。これにより、郡開発計画の全国展開に向けた課題と教訓を抽出し、プロジェクト終了後の全国展開に向けた提言につなげる。

コックスバザール県内のウキア郡とテクナフ郡については、ロヒンギャ難民流入の影響に対応するためのホストコミュニティ支援という特殊性にかんがみ、引き続き手厚い支援が必要であると判断されることから、第 2 フェーズにおいても第 1 フェーズと同様の支援を行う。

(2) モニタリング体制整備に対する支援

郡自治体による郡自治体開発計画の策定状況その他のガバナンス状況を適切にモニタリングできる体制づくりの一部を支援する。郡自治体が自らのガバナンス状況を報告するためのフォーマットを整備するとともに、その報告が県レベルの地方行政副長官 (DDLG) を通じて、中央の地方行政総局 (LGD) に届くモニタリングシステムを整備するためのガイドライン策定を支援する。

現場レベルでは、当初パイロット 8 郡を対象として、フォーマットへの記入状況、DDLG や LGD への報告状況を確認し、現場で機能するかどうかを確認したうえで、より実効性のあるシステムの整備を支援する。

(3) NILG 以外の研修機関との連携強化

バングラデシュ行政研修所 (BPATC) や地方行政技術局 (LGED) 内にある研修機関と連携して、これら機関の研修プログラムに、郡自治体の開発計画に関する研修プログラムを入れるための調

整を行う。これにより、郡自治体開発計画の策定と実施において中心的な役割を担う UNO や郡エンジニアなどの主要な事業実施機関 (TLD) の職員に広く郡自治体開発計画に関する知識を普及させ、持続性を向上させることを狙う。

なお、上記の変更を含むフェーズ 2 の活動については、2020 年 8 月に開催した第 3 回 JCC 会合にてバングラデシュ側からも承認を得た。

4.2 第 2 フェーズの活動計画

第 2 フェーズの主な活動を以下に記載する。

(1) 中・長期的な郡自治体強化支援戦略の実施・モニタリングに関する支援

- 1) 中長期戦略実施委員会 (Strategy Implementation Committee) の運営を支援する。
- 2) 中長期戦略実施デスク (Strategy Implementation Desk: SID) の設立と SID によるモニタリングを支援する。
- 3) 中長期戦略実施委員会での議論などを踏まえ、中・長期的な郡自治体強化支援戦略を改定する。

(2) 郡自治体総合開発計画の県レベルでの普及体制の試行

- 1) 現パイロット郡が属する 8 県をパイロット県として指定し、同県内のすべての郡をパイロット郡とする。県コーディネーターは、各 DDLG 事務所に 1 名配置。ただし、ウキア郡とテクナフ郡については、フェーズ 1 と同様の支援を提供する。
- 2) 郡総合開発計画策定ガイドラインに基づき開発計画を策定するよう求める通達を LGD からすべての郡自治体に発出。
- 3) パイロット県内のすべての郡自治体を対象に、県レベルで開発計画研修を提供する (2021 年 2~3 月頃)。基本はオンライン研修とし、一部実習のみ必要に応じ実地で提供する。
- 4) 3)の研修に先立ち、DDLG を対象に TOT 形式のオリエンテーションを提供する。同 TOT では、開発計画関連はオンラインのみとし、モニタリング関連を重点的に研修する。
- 5) 各 DDLG は、県下の郡自治体における開発計画の策定・実施状況をモニタリングする。県コーディネーターがこれを支援する。
- 6) DDLG が 5)のモニタリングをする際に使用するモニタリング・フォーム (UGDP によるガバナンスパフォーマンス評価項目を簡易化したものとし、開発計画以外の項目に限らずガバナンス全般の項目を含むものとする) や、モニタリングに関するガイドラインの策定を支援する。ただし、郡レベルでのモニタリングに対する UICDP による支援は、当初パイロット 8 郡のみとする。
- 7) 各郡のガバナンスの概況をモニタリングするためのシステムの開発を支援する。同システムの下で、各郡自治体がウェブ上でモニタリング・フォームを記入し、オンライン上で DDLG に報告、DDLG が確認した後は LGD (Project Management Office を通じて、Upazila Wing/MIE Wing) に報告がいく仕組みを構築する。
- 8) 郡自治体総合開発計画ガイドラインとマニュアルにつき、現場での実践経験などを踏まえて必要に応じて改定する。

- 9) 郡自治体における総合開発計画の策定と実施に係る優良事例や教訓を整理する。その結果を踏まえ、プロジェクト終了後の施策の方向性につき LGD に提言する。
- 10) 郡自治体で開発計画の策定と実施に中心的な役割を担う行政官 (UNO、郡エンジニアなど) 向けの研修機関 (BPATC、BCSAA、LGED など) において開発計画ガイドラインに基づく研修が提供されるよう、LGD によるこれら研修機関との調整を支援する。

(3) 中長期研修計画の実施・モニタリング体制の支援

- 1) 中長期研修計画の実施・モニタリング体制の整備を支援する。具体的には、中長期戦略実施委員会のひとつの機能として整備する。
- 2) 基礎研修や開発計画研修のオンラインコンテンツの開発を支援する。BPATC、BCSAA、LGED などでの提供の可能性を模索する。

添付資料

Upazila Integrated Capacity Development Project
Amended Project Design Matrix (Draft)

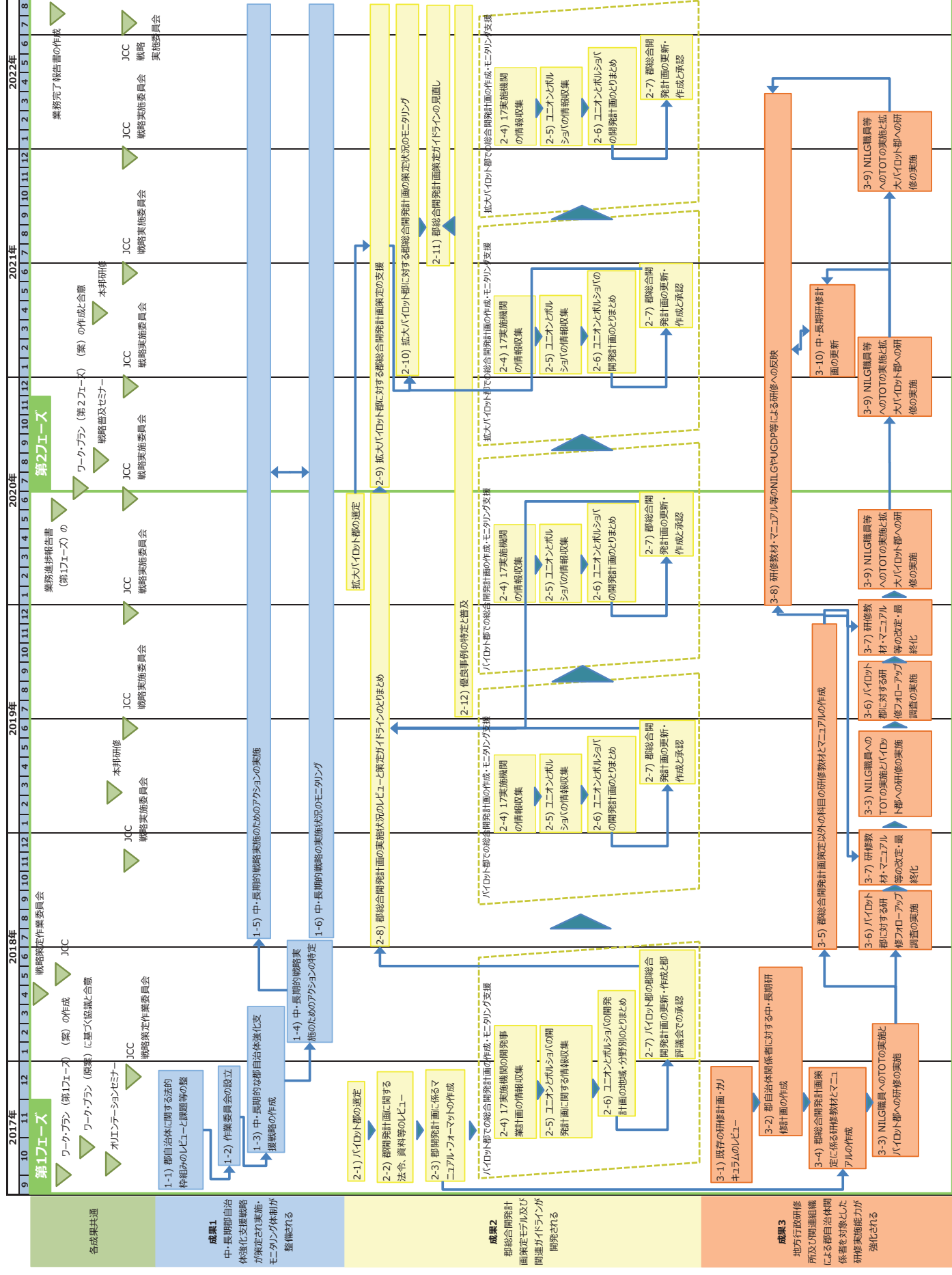
Date: 4 August 2020

Project Title: Upazila Integrated Capacity Development Project (UICDP), People's Republic of Bangladesh
Implementing Agency: Local Government Division (LGD), Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives, National Institute of Local Government (NILG)
Target Group: LGD, NILG, Upazila Parishad (Upazila Chairman, Vice Chairs, UNO, TLD (Transferred Line Department) Officers, Union Parishad Chairman, etc.)
Period of Project: September 2017 - August 2022
Project Site: 1) All Upazilas
 2) 8 pilot Upazila Parishads (one from each of the 8 Divisions), additional Ukhia and Teknaf Upazila Parishads
 3) Pilot Upazilas will be extended from Phase 2 (September 2020 - August 2022) of the project

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Means of Verification (MOV)	Important Assumptions
Overall Goal:				
Promoting development works and public service delivery, based on the regional characteristics, through strengthened capacity of Upazila Parishad	(1)	XX% of the Strategic Components listed in the roadmap of the Mid- and Long-term Strategy for Upazila Parishad Governance Improvement are implemented	Minutes of the Meeting of Strategy Implementation Committee	/
	(2)	XX% of the Upazila Parishads nationwide formulate and implement their respective APs, based on the Guidelines for Upazila Integrated Development Planning	Upazila Performance Evaluation Report	
Project Purpose:				
To establish a framework to improve "comprehensive coordination capacity" of Upazila Parishad	(1)	XX% of the Strategic Components listed in the roadmap of the Mid- and Long-term Strategy for Upazila Parishad Governance Improvement are implemented	Minutes of Meeting of the Strategy Implementation Committee	Government policies for strengthening LGIs are maintained
	(2)	XX% of the extended pilot Upazila Parishads monitor the implementation of their respective formulated APs, based on the Guidelines for Upazila Integrated Development Planning	Quarterly Monitoring Report or Accomplishment Report of the implemented APs	
	(3)	At least three (3) government training institutes develop training programs based on the Guidelines and Manual for Upazila Integrated Development Planning	Annual training schedules, training completion reports, or other documents developed by the government training institutes	
Outputs:				
1	Mid-term strategy for Upazila Parishad Governance Improvement is developed and its implementation mechanism and monitoring system is established	(1)	Mid-term strategy for Upazila Parishad Governance Improvement is approved by LGD	LGD letter
		(2)	The monitoring guidelines are drafted and implemented in the pilot Upazila Parishads	Drafted monitoring guidelines
2	Model for Upazila Integrated Development Plan and related guidelines are developed	(1)	Guidelines of Upazila Integrated Planning is approved by LGD	LGD letter
		(2)	XX% of the extended pilot Upazila Parishads formulate their respective APs for FY 2021/22, with at least 10 sectors included in their respective situation analyses	APs for FY 2021/22.
		(3)	At least one workshop/training to share good practices among extended pilot Upazila Parishads is conducted per year	Workshop/training materials to share good practices among extended pilot Upazila Parishads.
3	Capacity of NILG and related institutions to implement trainings for Upazila Parishad stakeholders is strengthened	(1)	Mid- and Long-term Training Plan for Upazila Parishad Functionaries (2020-2030) is approved by LGD	LGD letter
		(2)	50 faculty members from NILG and government training institutes receive TOT using training materials by UICDP	Training Completion Report and other relevant documents
(1)	Appropriate officers of LGD Upazila Section are assigned as the Project counterparts			
(2)	Implementation system of training institutions such as NILG is maintained			

Activities:	Inputs (Japanese side)	Inputs (Bangladeshi side)	Important Assumptions	Preconditions
1-1 Review existing legal framework and documents (e.g. Acts, regulations, guidelines etc.) and other Upazila related project activities to analyze institutional / policy environment and identify issues.	(1) <u>Japanese Experts</u> - Chief Advisor / Local Government System 1 - Deputy Chief Advisor / Local Government System 2 - Development Plan - Project Collaboration - Training / Capacity Development - Community Development 1 - M&E / Community Development 2 - Coordination Mechanism - Project Coordinator 1 / Public Relations 1 - Project Coordinator 2 / Public Relations 2 - Rainwater Harvesting System Plan - Rainwater Harvesting System Design & Supervision	(1) <u>Personnel</u> - Project Director 1 (AS, LGD) - Deputy Project Director 2 (JS LGD/JS NILG) - Counterpart personnel (LGD/NILG) - Personnel from Concerned Organizations (e.g. LGED, BRDB) (2) <u>Equipment and Facilities</u> - Office space and facilities (3) <u>Local Cost</u> - Salaries/remuneration and other allowances for C/P personnel, running expenses for utilities, tax and CD/VAT, other necessary expense	(1) UDFs are continuously hired by UGDP (2) Budget for implementing UGDP sub-projects is properly disbursed	(1) Current Upazila Parishad system is maintained (2) Budget for Upazila ADP is continuously allocated
1-2 Form a working committee to develop mid-long term strategy for Upazila Parishad Governance Improvement.				
1-3 Develop long-mid term strategy for Upazila Parishad Governance Improvement.				
1-4 Identify actions to be taken based on the strategy.				
1-5 Implement actions based on 1-1 to 1-4.				
1-6 Conduct periodical monitoring on the strategy implementation after approval.				
2-1 Select Upazila based on the results of governance performance survey conducted by UGDP and other supplementary studies.				
2-2 Review current process and practices of preparing, implementing and monitoring Upazila development plans as well as similar efforts by other development partners.	(2) <u>Local Consultants</u> - Local Governance Advisor (1) - Local Governance and Development Plan Expert (1) - Capacity Development Expert (1) - Field Governance and Upazila Capacity Development Expert (1) - District Coordinator (10)			
2-3 Develop a set of manuals (draft) and formats (draft) for Upazila Integrated Development Plan (5-year and annual) including already transferred 17 line departments.				
2-4 Collect information on development projects implemented by 17 line departments in the pilot Upazila.				
2-5 Collect information on Union and Paurashava development plan (5-year and annual) through Upazila Committee.	(3) <u>Japan / Third Country Training</u>			
2-6 Compile Union and Paurashava development plans into area-based and sector-based categories through Upazila Committees and Upazila Monthly Committee meetings.	(4) <u>Equipment and Facilities</u> - Computers, Printers, Photocopy machines, Vehicles, etc.			
2-7 Develop Upazila Integrated Development Plan in pilot Upazila based on 2-1 to 2-5 and obtain approval in Upazila Monthly meetings.				
2-8 Review implementation of the Upazila Integrated Development Plan and finalize the set of manuals and formats, all of which will be compiled as guidelines for Upazila Integrated Development Plan.	(5) <u>Local Activities Cost</u> - Survey, training curriculum / materials, local training, workshops / seminars			
2-9 Monitor and review progresses formulating Upazila Integrated Development Plan in expanded pilot Upazila.				
2-10 Fine tune and finalize the guidelines of Upazila Integrated Development Plan based on the activities of 2-8 and 2-9.				
2-11 Fine tune and finalize the set of manuals and formats on formulation of Upazila Integrated Development Plan.				
2-12 Identify good practices of the implementation of Upazila Integrated Development Plan in pilot Upazila and disseminate through social media, workshops, exchange visits etc.				
3-1 Review existing capacity development framework on Upazila stakeholders (e.g. training plan, curriculum) and identify issues. Training Needs Assessment should be conducted.				
3-2 Based on 3-1 and in parallel with 1-3, develop mid-long term training plan for capacity development of Upazila Parishad stakeholders.				
3-3 Develop training materials and manuals. Prepare manuals and modules – sector-based development plan is needed in parallel with 2-1 to 2-7 for guidelines to prepare Upazila Integrated Development Plan.				
3-4 Develop training materials and manuals on necessary subjects in addition to Upazila Integrated Development Plan to be identified through 3-2.				
3-5 Conduct Training of Trainers (TOT) and On-the-Job Training (OJT) for NILG and related institution officials, and implement training for extended pilot Upazila Parishads using training materials and manual developed in 3-3 and 3-4.				
3-6 Conduct training follow-up survey for pilot Upazila to assess training impact at least 2 phases.				
3-7 Update and finalize training materials and manuals based on 3-5 and 3-6.				
3-8 Incorporate training materials and manuals, to be developed through activities 3-3 to 3-6, into training courses for Upazila stakeholders nation-wide, to be contacted by NILG and UGDP.				
3-9 Implement trainings for extended pilot Upazila Parishads using training materials and manuals finalized in 3-7. Documentation center/publication section of NILG will disseminate the training materials prepared by UICDP.				
3-10 Update Mid- and Long-term Training Plan for Upazila Parishad Functionaries (2020-2030) if necessary, to support NILG.				

添付資料(2)：業務フローチャート



添付資料(5) : 研修員受入れ実績

Schedule in Japan




Name of the Course: Learning and Dialogue Programs in Japan “Development Planning and Human Resource Development of Local Governments”
Duration from 2019/10/26 to 2019/11/3

Date	Day	Time	Contents of the Training	Venue/Site
26-Oct	Sat		(Departure Date from Dhaka)	
27-Oct	Sun		(Designated Arrival at Japan)	
28-Oct	Mon	9:00 - 11:30	Local Government System in Japan	Meiji University, Tokyo
		12:30 - 13:30	Lunch	JICA Tokyo Center
		13:30 - 15:00	Briefing	JICA Tokyo Center
29-Oct	Tue	10:00 - 12:00	Program Orientation	JICA Tokyo Center
		12:00 - 13:00	Lunch	JICA Tokyo Center
		14:30 - 15:30	Lecture on Capacity Development System for Officials of Local Government in Japan	Local Autonomy College
		15:30 - 16:30	Observation on facilities of Local Autonomy College	Local Autonomy College
30-Oct	Wed	9:00 - 11:15	Lecture & Discussion on Development Planning System at the Local Government Level in Japan	Japan Productivity Center, Tokyo
		12:00 - 14:30	Lunch during Travel to Komoro City	Lunch in Shinkansen Bullet Train
		14:30 - 16:30	Lecture & Discussion on Actual Practice of Development Planning at a Local Government in Japan	Komoro City, Nagano Prefecture
31-Oct	Thu	10:00 - 12:00	Lecture & Discussion on a Development Planning System in a Local Government in Japan	Chiba City, Chiba Prefecture
		13:40 - 14:30	Lunch	JICA Tokyo Center
		14:30 - 17:00	Review Workshop	JICA Tokyo Center
1-Nov	Fri	10:00 - 11:00	Courtesy Visit to JICA Headquarters	JICA Headquarters
2-Nov	Sat		(Designated date of Departure from Japan)	
3-Nov	Sun		(Arrival Date at Dhaka)	

List of Participants / 本邦研修参加者一覧

No.	Name and Other Information / 氏名等	Photo / 写真
1	<p>Name: Mr. Md. <u>Abdur Rauf</u> Designation: Additional Secretary, Local Government Division, (PD UICDP)</p> <p>名前 : ムハンマド アブドゥル <u>ロウフ</u> 職位 : 地方行政局 次官補、プロジェクト責任者 (郡自治体機能強化プロジェクト)</p>	
2	<p>Name: Mr. Md. <u>Borhan Uddin Bhuiyan</u> Designation: Director (Administration & Coordination), Joint Secretary, NILG</p> <p>名前 : <u>ボルハン</u> ウディン <u>ブイヤン</u> 職位 : 地方行政研修所 局長 (総務)</p>	
3	<p>Name: Mr. Md. <u>Moniruzzaman</u> Designation: Director (Program & Evaluation), Joint Secretary, NILG</p> <p>名前 : ムハンマド <u>モニルツジャマン</u> 職位 : 地方行政研修所 局長 (プログラム評価)</p>	
4	<p>Name: Mr. Mohammad Amin <u>Shorif</u> Designation: Assistant Chief, Planning, Local Government Division</p> <p>名前 : ムハンマド アミン <u>ショリフ</u> 職位 : 地方行政総局 係長 (計画)</p>	
5	<p>Name: Mr. Md. Shah <u>Jalal</u> Designation: Assistant Secretary, Local Government Division</p> <p>名前 : ムハンマド シャー <u>ジャラル</u> 職位 : 地方行政総局 係長</p>	

添付資料(5) : 研修員受入れ実績

6	<p>Name: Ms. Jahan <u>Afroz</u> Designation: Assistant Statistical Officer, Monitoring, Inspection and Evaluation Wing, Local Government Division</p> <p>名前 : ジャハン <u>アフロズ</u> 職位 : 地方行政総局 統計官補佐(モニタリング)</p>	
7	<p>Name: Mr. A <u>Jehad</u> Sarkar Designation: Research Officer, Research and Planning, NILG</p> <p>名前 : A <u>ジハード</u> ショルカル 職位 : 地方行政研修所 研究官(研究計画)</p>	
8	<p>Name: Mr. A B M <u>Mahbub</u> Alam Designation: Deputy Chief, Planning, Planning Division</p> <p>名前 : A B M <u>マハブーブ</u> アラム 職位 : 計画総局 課長(計画)</p>	

(as of 26 October 2019)

Government of the People's Republic of Bangladesh
Ministry of Local Government, Rural Development & Cooperatives
Local Government Division
Upazila-2 Section

Upazila Integrated Capacity Development Project

Minutes of the First Meeting of the Joint Coordination Committee

The first meeting of the Joint Coordination Committee (JCC)¹ of the Upazila Integrated Capacity Development Project (UICDP) was held on 13 August 2018, Monday at 3.30 p.m. in the Conference Room of the Local Government Division (LGD). The meeting was chaired by Dr. Zafar Ahmed Khan, Senior Secretary, the LGD. The list of the participants of the meeting is attached as Annex A.

2. At the outset, the Chairperson welcomed the participants in the meeting and requested them to introduce themselves. After the self-introduction, he drew attention to the agenda and requested Mr. Ikeda Kenzo, the team leader of JICA expert team to make presentations.

3. Presentation

Mr. Ikeda Kenzo made agenda-wise presentations as follows:

3.1. Project Introduction

In the introductory presentation, Mr. Ikeda Kenzo informed that the UICDP is a technical assistance project being implemented by the LGD. JICA is its development partner and the National Institute of Local Government (NILG) is its co-implementer. The project duration is from August 2017 to July 2022. The key objective of the project is to improve the comprehensive coordination capacity of Upazila Parishad. He added that the JCC is the highest decision-making body and would provide guidance for the smooth implementation of the project activities. As it was the first meeting of the JCC, he described the composition and terms of reference of the JCC. He also added that one of the important functions of the JCC is to approve annual work plans of the project. He shared other relevant information in a nutshell such as project purpose, project outputs, project activities, implementation structure, and collaboration with the Upazila Governance and Development Project (UGDP).

3.2. Main Agenda-1: Work Plans of the UICDP

3.2.1. At the beginning, Mr. Ikeda pointed out that one of the important agendas of the meeting was the approval of the Annual Work Plan FY 2018-19. However, for better understanding of the members, he shared the Overall Work Plan of the UICDP first. Then, he described the activities implemented so far since its preparatory stage, i.e., in FY 2017-18, which were as follows:

- Selection of eight (8) pilot Upazilas from each Division with the approval of the LGD, and dispatch of a District Coordinator to each pilot Upazila (Bakerganj, Bijoynagar, Gajaria, Chuadanga Sadar, Gaffargaon, Ullahpara, Kaliganj and Baralekha)
- Development of draft formats and manuals for Upazila integrated development plans

¹ The JCC is the highest decision-making body of JICA's technical assistance project. It is equivalent to the "Project Steering Committee (PSC)" which is commonly used in Bangladesh.

- Provision of training and technical support to pilot Upazilas for preparing annual development plans

As a result, all the pilot Upazilas successfully formulated their Annual Development Plans for FY 2018-19.

3.2.2. Then he placed the Annual Plan for FY 2018-19 with necessary explanations on the planned activities against each output.

Project Output	Planned activities for 2018-19
1. Development of the Mid- and Long-Term Strategy for Upazila Parishad Governance Improvement	<ul style="list-style-type: none"> • Form the Working Committee to Develop the Strategy. • Develop the draft Strategy, and finalize it upon JCC's approval. • Form the Strategy Implementation Committee. • Implement and monitor the Strategy.
2. Establishment of an advanced model on Integrated Upazila Development Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor the implementation of the AP for FY 2018-19. • Identify lessons learnt, and improve the draft manual. • Support pilot Upazilas to formulate the Five-Year Plan (FYP) and AP for FY 2019-20.
3. Capacity development of NILG and related institutions for conducting training for Upazila Parishad stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Develop a draft Mid- and Long-Term Training Plan for capacity development of Upazila stakeholders. • Conduct training for pilot Upazilas on the formulation of the FYP and AP. • Conduct TOT for the NILG and other institutions.

For developing the Mid- and Long-Term Strategy for Upazila Parishad Governance Improvement (Output1), he explained that the Working Committee should be formed in line with the Technical Project Proposal (TPP). The proposed structure of the Working Committee is as follows.

Chairman	<ul style="list-style-type: none"> • National Project Director
Member	<ul style="list-style-type: none"> • Project Director (LGD) • Representative, Planning Commission • Representative, Planning Wing, LGD • Representative, MIE Wing, LGD • Representative, Upazila Wing/Branch, LGD • Representative, Upazila Governance and Development Project (UGDP) • Representative, LGED • Representative, DPHE • Deputy Project Director (NILG) • Representative, JICA Bangladesh • Representative, development partners
Member Secretary	<ul style="list-style-type: none"> • Deputy Project Director (LGD)

At this stage, he sought JCC's approval on preparatory activities implemented in FY 2017-18 and the proposed Annual Work Plan for FY 2018-19.

3.3. Main Agenda-2: Support to Host Communities Affected by the Rohingya Refugee Influx

In the last presentation, the team leader informed that, in July 2018, the UICDP, UGDP and JICA Bangladesh have conducted a joint field survey on the status of host communities affected by Rohingya Refugee influx. The survey revealed that both Ukhiya and Teknaf Upazila Parishads do not have sufficient information on the on going projects implemented by different organizations within the Upazilas. As a result, they cannot identify the areas they need to invest their resources. They need support for resource mapping and formulation of their development plans. It is, therefore, proposed

that the UICDP would dispatch a District Coordinator to Ukhiya and Teknaf Upazilas for providing technical assistance in resource mapping as well as development planning. He also explained the role of the District Coordinator in the existing framework of support to host communities.

4. Discussion

After the presentations, the Chairperson opened the floor and requested the officials from different ministries/divisions/organizations for their comments, queries and opinions on the Annual Work Plan for FY 2018-19, and other issues. He specifically mentioned that comments from the representatives of the Implementation Monitoring and Evaluation Division (IMED) and other Divisions of the Planning Commission were very important.

4.1. Mr. Nikhil Kumar Das, Deputy Chief, Planning Commission, pointed out that importance of the linkage between Upazila-level planning and national plans such as Five-Year Plan and Perspective Plan. In this connection, the Chairperson said that it is critical to create awareness about national plans, SDGs, and other national priorities among Upazila-level stakeholders. All these documents should be taken into consideration in the preparation of Upazila development plans, and capacity development programmes should be taken accordingly.

4.2. Mr. Md. Mahabubul Haque Patwary, Deputy Chief, Ministry of Agriculture, suggested that last slide on Rohingya issue, a figure showing the conceptual image of the additional support to the host communities, can be easy to understand.

4.3. Mr. Md. Golam Yahia, Director Training, NILG, pointed out that capacity development for Upazila stakeholders is important, but ensuring sufficient resources is equally important.

4.4. Mr. Bashir Ahmed, Joint Secretary, the Economic Resources Division (ERD), proposed to include representative(s) from the Ministry of Disaster Management & Relief and Public Safety Division in the JCC. He was given reply that the structure of the JCC is presented in the TPP, and such inclusion is not possible at this stage.

4.5. As requested by the Chairperson, Mr. Ikeda Kenzo responded to the queries and observations. Regarding alignment with national plans, he mentioned that the project has been providing training to pilot Upazilas, and in the training, linkage with national plans and SDGs was emphasized. Regarding the involvement of the Planning Commission, he added that a working committee would develop the Strategy. A representative from the Planning Commission will be involved in the formulation process as a member of the committee. In this connection, the Deputy Chief suggested to include a representative from General Economic Division (GED) of the Planning Commission in the committee.

4.6. The Chairperson pointed out that training is important for capacity enhancement in the area of management, leadership, resource mobilization and coordination. However, training is not always effective. Demonstration of the result of the training is a challenge. He requested to revisit the training manuals and processes so that it could yield better result. He emphasized the importance of model development plans for Upazila, and added that Upazila should be seen as an effective coordinating agency for all development activities.

4.7. Mr. Mitomori Koji, Senior Representative, JICA Bangladesh Office, in his short deliberation, put importance on the proactive role of the LGD, NILG and the project team for successful implementation of the project. He also emphasized the outcomes of the training program.

5. Decision

After the discussions above, the following decisions were taken:


5.1. The Annual Work Plan of the UICDP for FY 2018-19 has been approved.

5.2. Preparatory activities accomplished by the project during FY 2017-18 have been given post-facto approval.

5.3. The formation of the Working Committee for the Formulation of the Mid- and Long-Term Strategy of Upazila Parishad Governance Improvement has been approved. The Planning commission will be represented in the committee by a representative from the General Economic Division (GED). Any other relevant members may also be co-opted by the committee if needed. The LGD will issue a notification regarding the formulation of the committee above.

5.4. The proposal placed in the meeting for providing support to host communities affected by the Rohingya Refugee influx has been approved.

Having no other agenda for discussion, the meeting was ended with a vote of thanks from the Chairperson.


(Dr. Zafar Ahmed Khan)
Senior Secretary

Government of People's Republic of Bangladesh
Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives
Local Government Division

Upazila Integrated Capacity Development Project

Minutes of the Second Meeting of the Joint Coordination Committee

The second meeting of the Joint Coordination Committee (JCC) of the Upazila Integrated Capacity Development Project (UICDP) was held at the conference room of the Local Government Division (LGD) at 4.00 p.m. on Tuesday, 24 September 2019. As the Secretary, Local Government Division was in abroad, the meeting was chaired by Mr. Md. Aminul Islam Khan, Additional Secretary (Administration), LGD. The list of the participants of the meeting is attached as Annex-A.

2. At the onset of the meeting, the Chairperson welcomed the participants. The Chairperson drew attention of the participants to the minutes of the first JCC meeting and asked if they had any comments or observations on the minutes. As there was no comment or observation, the minutes was confirmed as presented.

Then, the Chairperson requested Mr. Ikeda Kenzo to make an agenda wise presentation.

3. Presentation

Agenda 1: Review of the First JCC meeting

3.1 Mr. Ikeda Kenzo presented the decisions taken in the first JCC meeting along with the implementation status of each decision. It was found that all the four decisions taken in the meeting had been duly implemented.

3.2 Kazi Mahbubul Alam, Deputy Secretary, Health Services Division (HSD), Ministry of Health and Family Welfare, wanted to know the supports being provided by UICDP to the host communities in Ukhia and Teknaf. In response, Mr. Ikeda mentioned that UICDP provides technical supports to the two Upazila Parishads to formulate their development plans. Mr. Abdur Rauf, Project Director, added that 8(eight) Upazilas from 8(eight) Divisions were initially selected as pilot Upazilas to provide technical assistance for the formulation of development plans such as Five-Year Plan (FYP) and Annual Development Plan (AP). According to the decision of the first JCC meeting, Ukhia and Teknaf have



been included as Pilot Upazilas for providing the same technical assistance like the initially selected eight pilot Upazilas.

Agenda 2: Overview of UICDP

3.3 Mr. Ikeda mentioned that, because one year has been passed since the first meeting of JCC, the presentation on the overview of the UICDP would help the JCC members have a good understanding about the project. He briefly explained the goal, purpose, outputs, basic structure and methodology/technical approach of the project and its collaboration with UGDP & EALG. He also mentioned the progresses so far made by the project.

3.4 At this stage, the Chairperson thanked Mr. Ikeda for presenting the overview of the project and progresses as well. He suggested to present the Annual Work Plan for 2019/20.

Agenda 3: Annual Work Plan for FY 2019/20

3.5 Mr. Ikeda presented the key activities to be implemented in FY 2019/20 and also discussed the points to be considered for each of the activities. The planned key activities were as follows:

Outputs	Key activities to be implemented in FY 2019/20
1: Mid- and Long-Term Strategy	1.1 Develop the draft Strategy, and hold the central and local consultations, and finalize the Strategy upon JCC's approval. 1.2 Form the Strategy Implementation Committee, and implement and monitor the Strategy.
2: Upazila Integrated Development Plan	2.1 Develop a draft Mid- and Long-Term Training Plan for capacity development of Upazila stakeholders. 2.2 Monitor the implementation of the FYP and AP. 2.3 Based on the lessons learnt, Improve the draft guidelines and manual, and finalize them.
3: Capacity Development	3.1 Develop a draft Mid- and Long-Term Training Plan for capacity development of Upazila stakeholders. 3.2 Organize training for pilot Upazilas on the formulation of FYP and AP. 3.3 Conduct TOT for the NILG and other institutions.

3.6 Mr. Ikeda showed the major activities already conducted since the beginning of the current fiscal year (up to September 2019) along with the activities to be implemented in the next few months. The activities already conducted during the current fiscal year under different outputs were as follows:

Output 1: Mid- and Long-Term Strategy

- The intensive discussion program on Upazila governance was held on 5 and 6 July 2019. The draft Strategy has been thoroughly discussed during the program.
- The 4th meeting of the Working Committee was held on 5 August 2019. The English draft was approved by the Committee, and the Bengali version is currently being prepared.

Output 2: Upazila Development Planning

- Training on Upazila development planning were organized in late July 2019. All pilot Upazilas have attended the training sessions.
- LGD, with support from the Project Implementation Office, has been providing the follow-up training to each pilot Upazila.
- The pilot Upazilas are currently preparing the FYP and AP.
- The second drafts of the Guidelines and Manual for Upazila Integrated Development Planning were prepared.

Output 3: Mid- and Long-Term Training Plan

- The fourth meeting of the Working Group was held in 9 September 2019 to discuss the training subjects for Upazila Parishad public representatives and other stakeholders.

4. Discussion

At the end of the presentation and in reply to a question of the Chairperson, Mr. Ikeda mentioned that, the draft Bengali version of the Strategy will be prepared by the end of the October 2019. Then, the Chairperson invited the participants for open discussions and requested them to give their opinions and comments.

4.1 Kazi Mahbubul Alam, Deputy Secretary, HSD, opined that concerned ministry/division may be requested to assign one officer for attending JCC meeting and the working paper of the meeting should be distributed well ahead of the meeting. He also requested to upload the draft strategy and guidelines on the web-site. The points were well taken and relevant information were shared in the meeting.

4.2 Mr. Zahirul Islam, Deputy Secretary, LGD, proposed to include one representative from Ministry of Disaster Management and Relief in JCC. In response, Mr. Ikeda mentioned that formation of JCC is mentioned in TPP. It may be included in the next revision of TPP. Alternative proposal was placed to co-opt a representative from Ministry of Disaster Management and Relief as a member of Working Committee, and it was agreed upon.

4.3 In response to a question about the progress of the project, Mr. Ikeda mentioned that the “Mid- and Long-Term Strategy for Upazila Governance Improvement” was at the final stage and draft “Model on Development Planning” was being experimented at the pilot Upazilas. He assured that both the documents would be finalized within the remaining project period. Regarding the sequence of completing the “Strategy” and the “Model”, he added that the draft of the both documents would be improved parallaly based on the feedbacks from the pilot Upazilas as well as LGD and other ministries/departments. The Bengali version of the Strategy will be completed by the end of this year. The content of both the documents will be finalized keeping synergies with each other.

4.4 Mr. Shamsul Alam, Chairman, Upazila Parishad, Bakerganj and the member of JCC, pointed out that he had the opportunity to take training on the development planning organized by UICDP. Bakerganj Upazila has formulated and implemented the A Pin the previous fiscal year, and being formulating the FYP and AP of the current year. He mentioned that a certain amount of fund is required to meet the related expenditures in formulating FYP and AP. However, there is no provision of such fund. An instruction from LGD is required for using the fund from allocated ADP or local revenue for this purpose. He also pointed out, with some examples, that the Upazila Parishad or the Upazila Parishad Chairman is not consulted nor even informed about the development activities of different government departments within the territory of the Upazila. He sought intervention of LGD and UICDP.

4.5 The Chairperson replied that, the issue of the fund may be examined. However, the other issue requires a high-level political decision. He mentioned that, there are a lot of challenges and scopes to improve the functioning. Therefore, UICDP and also UGDP may identify the issues and come up with some recommendations or solutions.

4.6 Mr. Watanabe, representative of JICA Bangladesh, pointed out the issues regarding FYP and AP formulation at the Pilot Upazilas and developing the draft Strategy by



UICDP. He emphasized that the implementation and monitoring of development plans should be the routine work of the Upazila Parishad. He also shared that, UGDP is going to conduct the Mid-Term Review in addition to Annual Performance Assessment. He put importance on linking the UGDP findings and the recommendations of the Strategy.

4.7 In response to a question of Mr. Kazi Mahbubul Alam regarding the support in Ukhia and Teknaf Upazila, Mr. Ikeda mentioned that, the District Coordinators were deployed at Teknaf and Ukhia, and the resource mapping had been completed. Basic data and information had been collected. Concerned persons of the Upazila Parishads have been trained on development planning. Mr. Rauf complemented that, there is no scope to intervene beyond the scope of the project in any Upazilas including Teknaf and Ukhia. Mr. Watanabe added that, although there is no scope to intervene through UICDP, UGDP, a sister project of UICDP, can intervene as it provides an additional amount of BDT15 million as a support to each of the two Upazilas. Mr. Mohsin, Project Director of UGDP, informed that usually UGDP provides an additional amount of BDT5 million in each Upazila. Considering the present situation, Teknaf and Ukhia Upazilas are entitled to receive BDT 15 million as additional development fund from UGDP which are being used in a bottom-up approach of development.

5. Decisions:

After the discussions above, the following decisions were taken:

5.1 The Annual Work Plan for FY 2019-2020 has been approved.

5.2 The working paper and relevant documents will be sent to the members of the JCC at least 3 days before the date of the meeting.

5.3 A representative from Ministry of Disaster Management and Relief will be co-opted as a member of the Working Committee of UICDP.

Having no other agenda for discussion, the meeting was ended with a vote of thanks from the Chairperson.

Signed

(Md.Aminul Islam Khan)
Additional Secretary
Local Government Division



No. 46.600.006.00.00.002.2018-60.

Date: 20/10/2019

Copy forwarded for kind information and necessary action to: -

1. Cabinet Secretary, Cabinet Division, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
2. Senior Secretary, Ministry of Social Welfare, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
3. Secretary, Economic Relation Division, Ministry of Finance, Planning Commission Campus, Sher-e-Bangla Nagar, Dhaka.
4. Secretary, Finance Division, Ministry of Finance, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
5. Secretary, Implementation, Monitoring and Evaluation Division, Ministry of Planning, Sher-e-Bangla Nagar, Dhaka.
6. Secretary, Ministry of Agriculture, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
7. Secretary, Health Services Division, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
8. Secretary, Ministry of Fisheries and Livestock, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
9. Secretary, Ministry of Primary and Mass Education, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
10. Secretary, Ministry of Women and Children Affairs, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
11. Secretary, Ministry of Youth and Sports, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
12. Secretary, Rural Development and Cooperatives Division, MoLGRD&C
13. Member, Agriculture Water Resources and Rural Institution, Planning Commission.
14. Director General, National Institute of Local Government (NILG), Agargaon, Dhaka.
15. Chief Engineer, Local Government Engineering Department (LGED), Agargaon, Dhaka.
16. Additional Secretary (Admin), Local Government Division, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
17. Additional Secretary (Upazilla), Local Government Division, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
18. Director General, MIE Wing, Local Government Division, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
19. Joint Chief, Local Government Division, MoLGRD&C, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
20. Project Director, Upazilla Governance and Development Project (UGDP), DPHE Bhaban, Dhaka
21. Deputy Secretary, Upazila-2, Local Government Division, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
22. Chairman, Upazilla Parishad, Bakerganj Upazilla, Barishal/ Chuadanga Sadar Upazilla, Chuadanga.
23. Mitomori Koji, Senior Representative, JICA Bangladesh Office, Dhaka.
24. Hiroki Watanabe, Representative, JICA Bangladesh Office, Dhaka.



20.10.19

Md. Abdur Rauf
Project Director & Joint Secretary
Local Government Division

Copy for information and necessary action:

1. Deputy Secretary (Security-2), Public Safety Division, Ministry of Home Affairs, Bangladesh Secretariat, Dhaka (Requested to allow entrance with vehicle)
2. Deputy Secretary (Admin-2), Local Government Division, MoLGRD&C, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
3. PS to Secretary, Local Government Division, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
PO to Additional Secretary (Admin), Local Government Division, Bangladesh Secretariat, Dhaka.

List of Participants

Sr. no.	Name	Designation
1.	Md. Aminul Islam	Additional Secretary, LGD
2.	Md. Abdul Wadud Chowdhury	Deputy Secretary, Cabinet Division
3.	Numeri Zaman	Deputy Secretary, LGD
4.	Amitavh Sarker	Additional Secretary, LGD
5.	Md. Zahirul Islam	Deputy Secretary, LGD
6.	Md. Abdur Rauf	Joint Secretary, LGD
7.	Md. Mohsin	Project Director, UGDP, LGD
8.	Md. Nayeb Ali	Deputy Secretary, MoSW
9.	Md. Sayed Ahsan	Deputy Secretary, MoYS
10.	Kazi Mahbul Alam	Deputy Secretary, HSD, MH & FW
11.	Arun Kumar Chowdhury	Deputy Project Director, MDSP
12.	Monjurul Alam	Assistant Chief, MoFC
13.	Md. Habibullah	Maintenance Engineer, MOPMF
14.	Hiroki Watanabe	Representative, JICA
15.	Dr. Mobasser Monem	Professor, Dhaka University
16.	Sanjida Haque	Sr. Program Officer, JICA
17.	Md. Shamsul Alam	Chairman, Bakerganj Upazila Parishad
18.	Ikeda Kenzo	Team Leader, UICDP
19.	Asaba Keitaro	M & E Expert, UICDP
20.	Masahiko Suginaga	Consultant, UICDP
21.	Md. Akram Husain	Sr. Consultant, UICDP
22.	M. Khairul Kabir	National Consultant, UICDP
23.	Md. Asaduzzaman	Consultant, UICDP
24.	A.H.M. Shahidul Islam	Consultant, UICDP
25.	Nadira Sultana	Office Secretary, UICDP
26.	Noshih Bin Amzad	Jr. Consultant, UICDP
27.	Abdullah Al Noman	Jr. Consultant, UICDP
28.	Khalid Hasan	Assistant Office Secretary, UICDP

Terms of Reference for District Coordinator

Upazila Integrated Capacity Development Project (UICDP)

1. Background

The Upazila Integrated Capacity Development Project (UICDP) is a technical assistance project implemented by the Local Government Division (LGD) and supported by Japan International Cooperation Agency (JICA). The project aims at strengthening the administrative capacity of Upazila Parishads, highlighting the comprehensive coordination capacity. The project will support Upazila Parishads to formulate and implement development plans, including the Five-Year Plan (FYP) and annual development plans (AP) with effective coordination among Upazila Parishad, Union Development Coordination Committee (UDCC), Town Level Coordination Committee (TLCC), and National Building Departments (NBDs).

The UICDP is divided into two (2) phases: Phase 1 from September 2017 to May 2020; and Phase 2 from July 2020 to August 2022. During Phase 1, eight (8) District Coordinators are assigned to provide technical support to eight pilot Upazilas, namely Bakerganj, Bijoynagar, Gajaria, Chuadanga Sadar, Gaffargaon, Ullahpara, Kaliganj and Baralekha. To ensure smooth and effective implementation of the project activities at these pilot Upazilas, the District Coordinators will provide an extensive support to pilot Upazilas.

2. Scope of Works

The District Coordinators will be assigned to the office of the Deputy Director, Local Government (DDLG) at the concerned District, but they will mainly work at the Upazila level, in particular during Phase 1. The Coordinators will play catalytic roles in the improvement of local governance at the Upazila Parishad through providing technical support to Upazila Parishad Chairmen, Vice Chairs, UNOs and other NBD officers at the Upazila level. The roles and responsibilities of the District Coordinators are presented below.

(1) General tasks

The District Coordinators shall perform the following tasks during the project period.

- 1-1) Study the objectives, outputs, and activities of UICDP, and other relevant projects such as EALG, LGSP-3, UZGP, and UPGP.
- 1-2) Study laws, rules and other legal instruments related to Upazila Parishads.
- 1-3) Be familiar with the assigned pilot Upazilas by visiting all the concerned Union Parishads, Paurashavas and NBD offices.
- 1-4) Assist Upazila Parishad Chairmen, Vice-Chairs, UNOs and other NBD officers in formulating, implementing and monitoring the Five-Year Plan (FYP) and annual development plan (AP).
- 1-5) Prepare monthly and quarterly reports on the progress of the activities at the pilot Upazilas in accordance with the formats provided by the Project Management Unit (PMU), and submit them to the PMU and the concerned DDLG.
- 1-6) Provide technical and administrative assistance to the PMU, and International and National Consultant Team.

(2) Specific tasks

In addition to the general tasks, the District Coordinators shall perform the following specific tasks in the respective periods.

April - June 2018

- 2-1) Assist Upazila Parishad Chairmen, Vice-Chairs, UNOs and other NBD officers in formulating the annual

development plan. Detailed activities to be assisted by the District Coordinators include the following.

- a) To develop an action plan for formulating an annual development plan (AP) for FY 2018/19, and the implementation of the action plan.
- b) To set up necessary institutional framework for formulating the AP, especially to revitalize the Upazila Committee on Finance, Budget, Planning and Local Resource Mobilization and to create a Project Selection Committee and a Technical Group on Planning in the Upazila Parishad.
- c) To collect data and information on development activities of the concerned Union Parishads, Paurashavas and NBDs, and their proposals for schemes and projects if any.
- d) To coordinate with the concerned Union Parishads, Paurashavas, and NBDs, and formulate a draft AP for FY 2018/19 in accordance with the manuals/formats prepared by the PMU.
- e) To undertake necessary steps, such as organizing stakeholder meetings to gather comments from local people on the key components of the draft AP.
- f) To approve the final AP at the Upazila Parishad meeting.

2-2) Ensure better implementation of project activities at the Upazila level in close communication with the PMU. More specifically, the District Coordinators shall perform the following tasks.

- a) To report the progress of the AP formulation in accordance with the action plan above.
- b) To report all activities at the pilot Upazilas to the PMU.
- c) To ask advice and guidance from the PMU to provide a necessary technical assistance in formulating the AP.

July 2018 - June 2019

(when the initial contact of April-June 2018 is extended beyond July 2018 onwards, the following TORs are to be performed by the District Coordinators)

3-1) Assist Upazila Parishad Chairmen, Vice-Chairs, UNOs and other NBD officers in implementing and monitoring the AP and preparing the Five-Year Plan (FYP) for FY2019/20-2023/24 and the AP for FY2019/20. Detailed activities that the District Coordinators will assist are presented below.

- a) To implement the AP for FY2018/2019, including monitoring on and reporting of the progress of the AP at Upazila Committees meetings and monthly meetings of Upazila Parishad.
- b) To develop a work plan for formulating the FYP FY2019/20-2023/24 and the AP for FY2019/20 in accordance with the manuals or guidelines being prepared by the PMU.
- c) To ensure that all necessary institutional framework is set for formulating the FYP, especially to revitalize the Upazila Committee on Finance, Planning and Local Resource Mobilization, the Project Selection Committee and the Technical Group on Planning in the Upazila Parishad.
- d) To undertake necessary steps, such as organizing stakeholder meetings to gather comments from local people on the key components of the draft FYP.
- e) To ensure that all the necessary data and information is collected.
 - e-1) Socio-economic data and information of the concerned Union Parishad, Paurashavas and NBDs.
 - e-2) Information on development activities and budgets of the concerned Union Parishads, Paurashavas and NBDs. Such information on District may need to be collected as instructed by the PMU.
 - e-3) Proposals for schemes and projects of the concerned Union Parishads, Paurashavas and NBDs if any.
 - e-4) Information on the Annual Development Program (ADP), in particular the actual amount and disbursement timing of the ADP block grant and special grant. Such information shall be accounted for the FYP.
 - e-5) Information on other resources such as the funds available by the central departments to the Upazila-level NBDs (e.g. amounts and timings) and other resources mobilized locally.
- f) To coordinate with the concerned Union Parishads, Paurashavas and NBDs, and formulate the draft FYP and AP in accordance with the manuals or guidelines being prepared by the PMU.
- g) To organize stakeholder meetings to gather comments from residents on the key components of the draft FYP and AP.
- h) To ensure that the FYP/AP are formulated and approved in accordance with the key components (e.g. situational analysis, setting of vision and goals, budgeting, prioritization, M&E system, and others.) stipulated in the manuals or guidelines.
- i) To monitor the progress of the FYP and AP at the meetings of Upazila Committees and Upazila

Parishad.

- j) To revise the FYP and AP as necessary.
- k) To inspect the projects/schemes listed in the AP as needed.
- l) To address any issues raised by Upazila-level stakeholders related to development planning.
- m) To undertake necessary consultations with stakeholders, and field visits to appreciate the Upazila's needs and challenges.
- n) To implement training to relevant stakeholders as needed.

3-2) Ensure better implementation of project activities at the Upazila level in close communication with the PMU. More specifically, the District Coordinators shall perform the following tasks.

- a) To report the progress of the AP in accordance with the action plan above.
- b) To report all activities at the pilot Upazilas to the PMU.
- c) To review and analyze what works and does not work well in the pilot Upazila in terms of the institutional frameworks in comparison with what are recommended in the manuals or guidelines. Then to identify what are the capacity gaps.
- d) To ask advice and guidance from the PMU to provide a necessary technical assistance.

From July 2019 and onwards

The District Coordinators will continue to provide necessary technical supports to pilot Upazila to ensure that the pilot Upazila will formulate the new FYP and the AP in accordance with the draft guidelines to be drafted by the PMU. Tasks to be performed from July 2019 are the same as the tasks from July 2018-June 2019.

The District Coordinator will continue to draw necessary lessons learnt at the pilot Upazilas and provide suggestions/recommendations to improve the quality of the draft guidelines.

The District Coordinator will also share the lessons and good practices with the PMU and other District Coordinators for knowledge sharing.