

タンザニア連合共和国
地方自治強化のための参加型計画策定と
コミュニティ開発強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成24年10月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
タンザニア事務所

タン事
J R
15-006

タンザニア連合共和国
地方自治強化のための参加型計画策定と
コミュニティ開発強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成24年10月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
タンザニア事務所

目 次

地 図

写 真

略語表

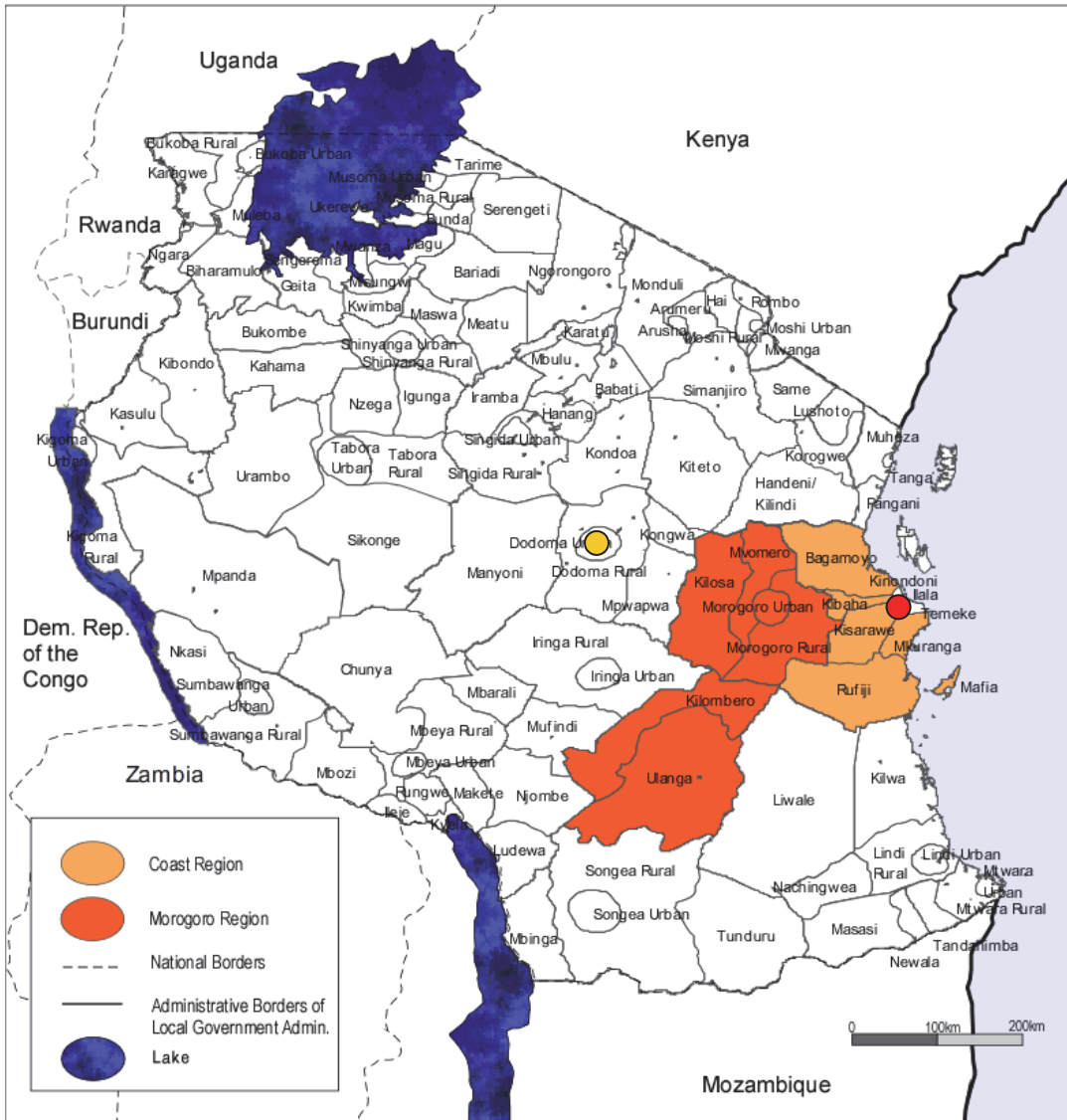
終了時評価調査結果要約表

Summary of the Joint Terminal Evaluation

第1章 終了時評価調査の概要	1
1－1 調査団派遣の経緯及び目的	1
1－2 調査団の構成	1
1－3 調査日程	1
1－4 主要面談者	2
第2章 プロジェクトの概要	4
2－1 プロジェクトの背景	4
2－2 プロジェクトの概要（終了時評価時点）	4
第3章 評価の方法	10
3－1 評価の枠組み	10
3－2 評価5項目	10
3－3 情報収集手段	11
第4章 プロジェクトの実績	13
4－1 投入の実績	13
4－1－1 日本側の投入	13
4－1－2 タンザニア側の投入	15
4－2 成果の達成度	16
4－3 プロジェクト目標の達成の達成度	28
4－4 上位目標達成の見込み	29
4－5 プロジェクトの実施プロセス	29
第5章 評価結果	31
5－1 妥当性	31
5－2 有効性	32
5－3 効率性	33
5－4 インパクト	34
5－5 持続性/自立発展性	35
5－6 結論	37

第6章 提言	38
6－1 プロジェクト全体にかかる提言.....	38
6－2 当初プロジェクト期間終了（2013年4月まで）までに対応すべき事項	39
6－3 プロジェクト延長期間内（2014年10月まで）に対応すべき事項.....	40
6－4 プロジェクト終了後に向けたタンザニア政府に対する提言	41
第7章 教訓	42
第8章 団長所感	43
付属資料	
1．協議議事録（合同評価報告書）	49

(タンザニア全土及び対象州)



写

真



Matema 村住民による建設中の道路
(手前が建設前の幅、奥が建設後の幅)



Kaole Zone の社会経済グループリーダーに
よるグループ活動の発表



Chamakweza 村のリーダーへの
インタビュー調査



郡ファシリテーター及び州作業部隊
メンバーを対象としたワークショップ



Bagamoyo 県の自治体マネジメント・
チームへのインタビュー調査



ミニッツ署名

略 語 表

AAS	Assistant Administrative Secretary	副行政長官
ASDP	Agricultural Sector Development Programme	農業セクター開発プログラム
C/P	Counterpart	カウンターパート
CCM	Chama Cha Mapinduzi (Revolutionary Party)	タンザニア革命党
CDC	Community Development Cycle	コミュニティ開発サイクル
CDCF	Constituency Development Catalyst Fund	選挙区開発基金
CMT	Council Management Team	自治体マネジメント・チーム
D by D	Decentralization by Devolution	権限委譲による地方分権化
DED	District Executive Director	県行政長官
DF	District Facilitator	県ファシリテーター
DPLO	District planning Officer	県計画担当官
FYDP	Five Year Development Plan	5 ヶ年開発計画
I&M	Implementation and Management	実施・管理
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LGAs	Local Government Authorities	地方自治体
LGDG	Local Government Development Grant	地方自治体開発交付金
LGRP	Local Government Reform Program	地方政府改革プログラム
LGTI	Local Government Training Institute	地方自治研修所
M&E	Monitoring and Evaluation	モニタリング・評価
M/M	Minutes of Meeting	会議議事録
MM	Man Month	人月
NF	National Facilitator	国家ファシリテーター
NSGRP	National Strategy for Growth and Reduction of Poverty	成長と貧困削減のための国家戦略 *通称 MKUKUTA
NWSSP	National Water Supply and Sanitation Programme	国家給水衛生プログラム
O&OD	Opportunities and Obstacles to Development	タンザニアで広く実践されている住民参加型地域開発計画策定手法の名称 *通常、O&OD 手法と呼ばれている。
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OVI	Objectively Verifiable Indicator	指標
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PLSD	Participatory Local Social Development	参加型地域社会開発
PMO-RALG	Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government	首相府地方自治庁

PO	Plan of Operation	活動実施計画
R/D	Record of Discussion	事前協議議事録
RAS	Regional Administrative Secretary	州行政長官
RS	Regional Secretariat	州行政局
RTF	Regional Task Force	州作業部会
TASAF	World Bank's Tanzania Social Action Fund	タンザニア社会活動基金
VC	Village Council	村議会
VEO	Village Executive Officer	村行政官
WDC	Ward Development Committee	郡開発委員会
WEO	Ward Executive Officer	郡行政官
WF	Ward Facilitator	郡ファシリテーター

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：タンザニア連合共和国	案件名：地方自治強化のための参加型計画策定及びコミュニティ開発強化プロジェクト
分野：ガバナンスー地方行政	
所轄部署：タンザニア事務所	援助形態：技術協力プロジェクト
協力期間：2009 年 10 月～2013 年 4 月（3.5 年間）	協力金額（評価時点）：4.5 億円
（R/D 締結：2009 年 7 月 7 日）	相手国実施機関：
他の関連協力：地方行政アドバイザー派遣、 貧困削減戦略支援無償（地方自治体開発交付金・ 地方政府改革支援バスケットファンド）等	首相府地方自治庁（PMO-RALG）
	日本側協力機関：株式会社国際開発センター
1－1 協力の背景と概要 <p>タンザニア政府は 1996 年から地方分権化政策を進めており、2000 年からは同政策の実行計画にあたる地方政府改革プログラム（Local Government Reform Program：LGRP）を実施している。また、同政策の一環として、2001 年から独自の参加型計画策定手法である O&OD 手法（Opportunities and Obstacles to Development）の全自治体への導入を図ってきた。</p> <p>O&OD 手法導入から数年経ち、その導入過程で明らかとなった様々な課題に対応するため、我が国は、2006 年 6 月から 2008 年 3 月まで開発調査「地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画」を実施した。同調査では、O&OD 計画策定プロセスの価値を、単なる計画策定ツールではなく、地方自治の強化を促進するためのプロセスと位置づけた。その上で、O&OD を要とした地方自治能力強化のために、①ステークホルダーの能力開発や、②地域社会の自治能力強化のための環境整備が重要であることが提言された。</p> <p>このような背景のもと、タンザニア政府は JICA に対して、有効な O&OD モデルの開発を目的とする技術協力の要請をし、JICA はこれを受けて、技術協力プロジェクト「地方自治強化のための参加型計画策定及びコミュニティ開発強化プロジェクト」を 2009 年 10 月から 2013 年 4 月までの 3 年半の予定で実施している。</p>	
1－2 協力内容 <p>本プロジェクトは、首相府地方自治庁が、モロゴロ州とコースト州における対象 5 自治体の職員と対象 10 村の住民を対象とし、O&OD が地方自治強化のプロセスとして有効に機能することを証明するために、対象自治体及び対象村で実証活動を行い、O&OD プロセスに関わるステークホルダーの能力強化と行政環境整備のための政策提言を通じて、O&OD 実施モデルを提示するものである。</p> <p>（1）上位目標：O&OD が参加型地域社会開発プロセスを通じた真の地方自治（Local Autonomy/Local Good Governance）の確立のためのツールとして有効に機能するための制度改善が、特定対象州での O&OD 実施モデルの検証活動を通じて行われる。</p> <p>（2）プロジェクト目標：コミュニティ、郡、県レベルで O&OD プロセスが効果的に機能するための O&OD 実施モデルが実証を通じて開発される。</p>	

(3) 成果

- 1) ファシリテーターのための効果的な研修制度が確立される。
- 2) 村の開発プロセスにおけるコミュニティの主体性が強化されるための O&OD 実施モデルが対象村での実証を通じて開発される。
- 3) 対象地方自治体がコミュニティのイニシアティブを支援するための O&OD モデルが実証を通じて開発される。
- 4) O&OD 実施モデルの普及段階のために必要な基本条件（財政的、物理的、制度・組織的、人的能力等）が明示される。

(4) 投入（評価時点）

日本側 総投入額 4.5 億円

専門家派遣： 合計 4 名（合計 80.54MM*）現地専門家： 1 名

ローカルコスト負担：合計 0.81 億円¹（1,625 百万タンザニア・シリング）*

機材供与： 合計 0.11 億円（219 百万タンザニア・シリング）*

研修員受入： 本邦研修 20 名、インドネシア研修 8 名、フィリピン研修 6 名
タンザニア側

C/P 配置： 5 名（首相府地方自治庁職員：マネジメント 2 名、専属 3 名）、
2 名（州行政局職員）、48 名（地方自治体職）

土地・施設提供： プロジェクト事務所（首相府地方自治庁、各州行政局に合計 3
か所）

ローカルコスト負担：総額 0.05 億円（95.9 百万タンザニア・シリング）*

*2012 年 6 月末までの実績

2. 評価調査団の概要

調査者：	団 長	木全 洋一郎	JICA タンザニア事務所次長
	協力企画	山 美奈子	JICA タンザニア事務所所員
	地方行	泉井 明子	JICA 産業開発・公 政策 行財政・金融課
	評価分析	鹿糠 説子	有限会社 アイエムジー
	（*タンザニア側終了時評価調査団メンバー4 名との合同評価を実施した。）		
調査期間：	2012 年 9 月 10 日～2012 年 10 月 6 日		評価の種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認（成果及びプロジェクト目標の達成状況）

(1) 成果の達成度

成果 1：ファシリテーターの効果的な研修制度が確立する。

成果 1 の指標の達成度を鑑みると、成果 1 の達成度は「中程度」とであると判断される。
コミュニティ開発サイクルの 4 ステップ（社会的準備² [意識形成・組織強化]、コミュニティ計画、実施・管理、モニタリング・評価）のための研修サイクルが開発され、研

¹ JICA 平成 24 年 10 月精算レート使用 Tsh 1=JPY0.05

² 社会的準備（Social Preparation）は、意識化と組織化のプロセスを合わせたプロセスを指す*。

- 意識化：地域住民が自らの生活上の具体的問題並びにそれを生み出す因果関係を把握すると同時に、自主的な問題解決活動への内発的動機付けを行っていく一連のプロセス

- 組織化：地域住民が直面する問題の解決やニーズを充足させるために、住民自身がもつ限られた資源を結集し、目的達成に向けてそれを効果的に利用・管理していくための住民組織の形成

本プロジェクトでは、意識形成及び組織強化という言葉が用いられている。

修の教材・カリキュラムの案が概ね作成されるとともに、郡ファシリテーターのファシリテーション能力及び州作業部会メンバーの郡ファシリテーターを支援する能力が一定程度向上した。しかしながら、研修制度を支える予算措置の確保や研修実施機関・講師人材の特定が行われておらず、加えて、本プロジェクトの残りの期間では、O&OD 研修サイクルを1サイクルしか終了することができないことから、研修制度の有効性は実証されるに至っていない。

成果2: 村の開発プロセスにおけるコミュニティの主体性が強化されるための O&OD 実施モデルが対象村での実証を通じて開発される。

成果2の指標の達成度を鑑みると、成果2の達成度は「比較的高い」と判断される。対象村では、州作業部会メンバーの支援のもと、郡ファシリテーターが継続的にコミュニティ開発プロセスを促進することを通じて、自治能力（村総会や委員会などの村の組織能力、組織運営に関する規範形成、開発に対する住民の態度・行動、村の資源の有効活用）が向上し、住民自らの主体的な取り組みによる多くのコミュニティ開発活動が始まった。また、その過程で、住民が自分達の存在を開発主体者として認識するようになり、地方自治体に対しても、単にサービスを提供してくれる存在ではなく、住民の主体的な事業を支援する存在として認識するようになったことで、対象村における地方自治体との関係に対する住民の認識が改善された。その一方で、プロジェクト期間の制約から、開発サイクル（計画、実施・管理、モニタリング・評価）の第1回目すら完了していないため、O&OD 実施モデルとしての実証が十分にできておらず成果の十分な達成には至らなかった。

成果3: 対象地方自治体がコミュニティ・イニシアティブ³を支援するための O&OD モデルが実証を通じて開発される。

プロジェクト関係者間で「地方自治体は何のために、何に対して支援を提供すべき」という点における共通認識がとれていなかったため、成果指標の意味が十分明確になっておらず、成果3の達成度を評価することができなかった。対象村におけるコミュニティ優先事項が県の計画や予算に組み込まれており、コミュニティに対する地方自治体職員の支援の多くの事例も報告されている一方で、これらの事例からコミュニティの優先事項を県の計画や予算に組み込むメカニズムやコミュニティ・イニシアティブに対して必要な支援を提供するメカニズムを構築するための十分な教訓を抽出するに至っていない。コミュニティに対する支援を推進する自治体職員の能力は、地方自治体のコミュニティ支援に対する共通認識が十分醸成されていないため、自治体職員の能力がどの程度向上したのか確認するには時期尚早であったものの、成果2を通じて住民達にポジティブな変化が表れていることを踏まえて、意思決定者のなかでコミュニティに対する支援を推進する前向きな意思変革が起きていることは確認された。対象村では、自治体関係者と住民との信頼関係の構築及びコミュニティ・イニシアティブに対する地方自治体の支援実績（資金、物資、技術）を通じて、地方自治体の支援に対する住民の認識が改善されるなどの成果が表れている。

成果4: O&OD 実施モデルの普及段階のために必要な基本条件（財政的、物理的、制度・

³ コミュニティ住民自身による主体的な事業⁴ Tsh 1=JPY0.05 (JICA exchange rate [as of October 2012])

組織的、人的能力等）が示される。

成果4はO&OD実施モデルを今後広範囲に普及していく際に必要となる条件を特定するものであり、条件の特定は2回の開発サイクルを通じた成果1から3の実証プロセスによって留意点や教訓などを抽出して行っていくため、成果4の具体的な成果はまだ表れていない。

(2) プロジェクト目標達成度（見込み）

本プロジェクトでは成果1から3までに特筆すべき成果が表れているものがある一方で、時間の制約からプロジェクト目標がプロジェクト終了時までに達成される見込みは低い。プロジェクトデザインによると、O&OD実施モデルは2回（2年分）の開発サイクルを通じて有効性を実証することが求められている。しかしながら、現在のプロジェクト活動計画によると、プロジェクトは開発サイクルの1回分の完了を待たずして期限に達してしまうため、プロジェクト目標を達成するにはより多くの時間が必要である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は「高い」と判断される。タンザニア政府の国家中期開発戦略である「タンザニア第二次貧困削減戦略（2010/2011年～2014/2015年）」及び「5ヵ年開発計画（2011/2012年～2015/2016年）」には、グッド・ガバナンスを実現させる方法として、権限委譲による地方分権化（Devolution by Decentralization : D by D）政策を明記しており、地方政府改革プログラム第2フェーズ（LGRP II）（2009年～2014年）では、O&ODを開発計画への市民の包括的な参加を促進する方法として提示している。我が国の対タンザニア国別援助方針（2012年）には、タンザニア政府の行財政管理能力の強化を通じた「国民全てに対する行政サービスの改善」が重要分野の一つとして位置づけられており、本プロジェクトは、同重要分野に含まれる「地方行政改革支援プログラム」の一部である。本プロジェクトの主な裨益対象者として、対象地方自治体の職員と対象村の住民の2グループが存在しているが、本プロジェクトのアプローチは、住民の自助努力の精神を涵養すると同時に、地方自治体職員がコミュニティのニーズに対して必要な支援を提供できる能力を育成することによって、社会経済状況の改善を図っていくものであるため、それぞれの裨益対象者のニーズに合致しており、適切なアプローチであると判断される。

(2) 有効性

本プロジェクトの有効性は「中程度」と判断される。上記「3-1 実績の確認 (2) プロジェクト目標達成度（見込み）」に記したように、プロジェクト目標が終了時までに達成される見込みは低い。一方で、成果1、2、及び3において一定の成果が産出されており、特に対象村では住民の社会経済状況及び、郡ファシリテーターと州作業部会メンバーの現場での取り組みにおける顕著な変化は、プロジェクト目標達成に対する貢献要因として捉えることができる。

(3) 効率性

本プロジェクトの効率性は「中程度」と判断される。投入を通じて予定していた成果をプロジェクト終了時までには生みだすことはやや厳しいものの、注目に値すべき社会経済的変化が生みだされたという観点からは、それを引き起こす投入は質、量、タイミングの面で非常に適切に行われたと判断される。本プロジェクトにおいて、対象村における顕著な社会経済的変化を起こすには、社会的準備に多大な時間と労力を費やすことが欠かせなかったことは特記すべき点である。他方で、そのような時間と労力を費やしたために、第一回目のコミュニティ計画プロセスの実施を、当初予定していた 2010/11 年から 2011/2012 年の予算編成サイクルに 1 年遅らせた結果、1 回分の開発サイクルを完了させるに至らずにプロジェクトの終了を迎えるという意味において、終了時までには各成果を産出する十分な活動が行われなかった。

(4) インパクト

プロジェクト目標が終了時までには達成される見込みが低い現段階で、上位目標の達成の見通しを立てることは時期尚早である。しかしながら、地方自治庁の幹部間で本プロジェクトによる顕著な社会経済的変化に対する認識が高まってきていることは、上位目標達成の促進要因になりうると考えられる。また、対象村の近隣村において、コミュニティ主導の開発プロジェクト実施が広がりを見せたり、州・県レベルの行政会議で本プロジェクト対象外の県・郡に対してプロジェクトの成果が発表、議論されたりするなど、本プロジェクトの波及効果が確認されている。

(5) 持続性/自立発展性

本プロジェクトの持続性/自立発展性については、現在の対象県・対象村におけるプロジェクト効果の持続性の観点からは、「中程度」と判断される。O&OD 実施モデルの自立発展性という観点からは、普及に必要な条件を特定する作業がいまなお実施途上であるため、この観点からの評価は時期尚早であると判断される。上位政策である LGRP II の実施戦略は現在改訂中であるものの、コミュニティ・イニシアティブの促進及び自治体の行政サービスの改善は今後も LGRP II の主要分野として残る予定である。また、対象村で起きている顕著な社会経済的変化は住民自身の自助努力に基づいたものであり、コミュニティ・イニシアティブを生み出すプロセスにおいて既存の資源を有効に活用するための組織や規範が形成されたことから、プロジェクト終了後も対象村での効果は維持され続けるものと思われる。自治体レベルでは、未だにコミュニティに対する支援のあり方に関する共通認識に至っていない段階であるため、現段階では持続性を十分な確認できないものの、コミュニティの自助努力をサポートしていきたいという意味決定者の前向きな姿勢及び郡ファシリテーターや州作業部会メンバーの少なからぬコミュニティ支援の実績は、持続性を促進する要因として認識できる。首相府地方自治庁職員及び郡ファシリテーター、州作業部会メンバーの能力はプロジェクトでかなり向上したものの、彼らの人事異動がプロジェクトの成果を継続させていくときのリスクになりうる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ JICA のプログラム・アプローチを通じて本プロジェクトの支援を行ったことが、効果の発現に寄与している。JICA から首相府地方自治庁に派遣されている地方行政アドバイザーが、プロジェクトに対して技術的アドバイスを提供するとともに、その他の関係者に対するプロジェクトの概念や成果に対する認識の向上に貢献している。また、LGRP II や地方自治体開発交付金のバスケットファンドへの支援を通じて、JICA タンザニア事務所の地方行政担当次長が本プロジェクト成果の制度化及び普及を後押ししている。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ 3 人の首相府地方自治庁の職員（O&OD チームメンバー）が概ねプロジェクト専属で配置されていることが高い効率性に寄与した。
- ・ 多くの活動（社会的準備の研修や対象村間の相互訪問等）が適切なタイミングで行われた。
- ・ 地方自治庁の職員、郡ファシリテーター、州作業部会メンバーがプロジェクト活動に積極的に貢献している。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ O&OD 実施モデルの開発にあたっては、多くの課題や要因を考慮し、モデルの有効性を実証することが求められるため、チーム内で O&OD 実施モデルの共通の認識を醸成するには多大な時間を要した。また、対象村において顕著な社会経済的変化を起こすには、社会的準備に長い時間を費やした。こうした多大な時間はプロジェクトの効果を発現するには不可欠であったことに鑑みると、当初のプロジェクト期間の設定（3.5 年）は、4 つの期待されていた成果を産出するために必要な全ての活動を実施するには、不十分であったと考えられる。

3-5 結論

本プロジェクトでは、従来とは違う新しい O&OD モデルの概念の形成とコミュニティでの社会的準備のプロセスに十分に時間を費やした結果、対象村で目覚ましい社会経済的発展が実現し、地方自治体の職員である郡ファシリテーター及び作業部会メンバーの能力が向上した。一方で、対象村では、多岐にわたる対象地方自治体のコミュニティへの支援が提供されたものの、地方自治体によるコミュニティ支援のあり方、方法についてのプロジェクト関係者間の共通認識は今なお形成途上にある。また、当初のプロジェクトデザインによると、O&OD モデルは 2 回分の開発サイクルを通じて実証されるべきであるとなっていたものの、プロジェクト終了時において 1 回目のサイクルを実施している途中であることから、実証活動からの教訓、O&OD 実証モデルとして今後普及させていくために必要な条件を十分引き出し切れていない。このことから、本プロジェクト期間内にプロジェクト目標を達成することは困難であると結論付けられた。

3-6 提言

(1) 総合的な提言

1) 本プロジェクトにおける地方自治体のコミュニティ支援のあり方

本プロジェクトでは、コミュニティにおいて「行政の事業を待たずに、自分たちでやれることはやっていく」というコミットメントが拡大したことを踏まえて、地方自治体の支援のあり方としては、「コミュニティの自助努力により実現したコミュニティ・イニシアティブの支援」にフォーカスしていくべきである。

2) 普及展開イメージの明確化及びそのために必要な基本条件の検討開始

将来的な普及展開のイメージを早期に形成し、そのイメージの下で普及に必要な基本条件（組織、制度、予算、人員など）を特定していくべきである。普及展開には、どの行政レベル（州、県、村）にどのようにアプローチしていくかによって、様々な想定シナリオを検討することが必要である。

3) プロジェクト期間の延長

2 回のコミュニティ開発サイクルを通じて、実証活動からの教訓を導きだし、普及展開に必要な基本条件を特定することによって、プロジェクト目標である O&OD 実施モデルを確立するためには、2014 年 10 月までの 1.5 年の延長が必要である。

(2) プロジェクト延長期間終了後に向けたタンザニア政府に対する提言

1) 新しい O&OD 実施モデルを今後普及していくに際して、長期・中期・短期的な活動と予算や組織人員体制、普及アプローチ方法などを記したロードマップの策定が新たに必要になる。

2) 上述したロードマップに沿って全国各地で O&OD 実施モデルを適用していくためには、人員や予算などの点における組織体制整備が必要である。

3) 今後、より広範囲の自治体に普及していくためには、現在の 5 県 10 村の実証を通じて開発したモデルに、普及のための基礎的な条件を加味して、タンザニア各地で実際に適用できる「普及モデル」を構築することが期待される。

3-7 教訓

(1) プロジェクトの共通理念を構築するプロセスの必要性

いかなるプロジェクトでもそうであるが、特にコミュニティ開発型のプロジェクトでは、プロジェクトの初期段階でプロジェクトを取り巻く現状について把握・分析した上で、プロジェクトが目指す概念、実施枠組みについて関係者間で十分に議論し、共通認識を醸成するために必要な活動や十分な時間をプロジェクトデザインに組み込むことが重要である。

他方でプロジェクトの概念やアプローチについては、プロジェクト活動を進めるプロセスにおいてその有用性を確認し、柔軟にプロジェクトデザインを見直すことも必要である。

(2) 開発サイクルに合わせたプロジェクト実施と社会的準備の必要性

相手国政府の行政能力強化を目的としたプロジェクトを実施する際には、相手国の計画・予算サイクルに合わせて活動を計画・実施することが不可欠である。コミュニティ開発型のプロジェクトの場合には、適切なファシリテーションによるコミュニティの「社会

的準備」を十分に行うことによって、その後に政府が提供する行政サービスの有効性・効率性が高まる。従って、類似プロジェクトを実施する際には、相手国の計画・予算サイクルに合わせた活動を実施する前に社会的準備に十分な時間を設けるよう PO を作成することが必要である。

以上

Summary of the Joint Terminal Evaluation

1. Outline of the Project	
Country: The United Republic of Tanzania	Project Title: Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance
Issue/Sector: Local Governance	
Division in Charge: JICA Tanzania Office	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Period of Cooperation: October 2009 – April 2013 (3.5 years) (R/D: 7th July 2009)	Total Cost: 450 million yen
Related Cooperation: Local Government Advisor, Local Government Development Grant (LGDG) Basket Fund, Local Government Reform Programme (LGRP II) Basket Fund, et al	Partner Country's Implementation Organization: Prime Minister's Office, Regional Administration and Local Government (PMO-RALG)
	Supporting Organization in Japan: None
<p>1-1. Background of the Project</p> <p>Decentralization by Devolution (D by D) has been a challenge of the Government of Tanzania (GoT) over decades. GoT has made significant efforts particularly since late 90's to empower the Local Government Authorities (LGAs) through promotion of fiscal decentralization, legal harmonization, and human resources autonomy. The Local Government Reform Programme (LGRP: 2000-2008) was among such efforts to accelerate D by D. With the second phase of the Programme currently in operation, LGRP II (2009-2014), is a cornerstone of bolstering LGAs' capacities for them to be a strategic leader and coordinator of local socio-economic development who ensures accountable and transparent services to people for the betterment of their livelihood.</p> <p>In line with the LGRP, the Opportunities and Obstacles to Development (O&OD) process was initiated in 2002 to facilitate community people to plan, implement, and own their community plans with the aim of shifting planning process from top-down to bottom-up. Since its initiation, GoT has rolled out the O&OD process in more than 90% of LGAs. O&OD is presently embedded within the LGRP II framework and recognized as a core process to promote citizens' participation in local development as well as accountable and transparent local governance.</p> <p>It is in this context that the PMO-RALG decided to commence a new project, Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance, in order to further develop the potential of the O&OD. The project is supported by the Japan International Cooperation Agency (JICA) based on the agreement concluded in July 2009 between PMO-RALG and JICA.</p> <p>1-2. Project Overview</p> <p>The Project is conducted by PMO-RALG, targeting government officers of five target Local Government Authorities (LGAs), and people from 10 target villages from Morogoro and Cost Regions. To demonstrate that O&OD can effectively function as a process for strengthening local governance, the</p>	

Project aims to develop an O&OD implementation model by strengthening the capacity of those who are involved in the O&OD process and developing policy recommendations to create a public administrative environment conducive for the O&OD model to take effect.

- (1) **Overall Objective:** Through verifying O&OD implementation model at identified regions, O&OD process is improved to function as an effective methodology towards eventual achievement of real local autonomy/ local good governance through participatory local social development process.
- (2) **Project Purpose:** Optimum Implementation Models for effective functioning of O&OD process at community/ward/district level are developed through a course of verification procedure.
- (3) **Outputs**
 - 1) A functional training system is established for facilitators.
 - 2) An optimum implementation model of O&OD at the selected target villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated in the course of verification procedure.
 - 3) An optimum model for effective support of the target LGAs in promoting community initiatives is elaborated in the course of verification procedure.
 - 4) Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage of O&OD optimum model

Inputs

Japanese Government (Total Input: 450 million yen)

Japanese Experts:	4 persons (80.54 MM in total*)	Local Expert:	1 person
Local Expenses	Total 81million yen ⁴ (Tsh 1,625 million)**		
Equipment:	Total 11million yen (Tsh 219 million)		
Overseas Training:	Japan (20 persons), Indonesia (8 persons), and Philippines (6 persons)		

Tanzanian Government

C/P	5 persons (PMO-RALG), 2 persons (Coast and Morogoro Regional Secretariats), and 48 persons (target LGAs)		
Facilities	Project Offices in PMO-RALG and the Coast and Morogoro RSs		
Budget:	Total 5 million yen (Tsh 95.9 million*)		

* Up to the end of June, 2012 **Tsh: Tanzania Shillings

2. Evaluation Team

Members of Evaluation Team: (Japanese Side)	[Leader]	Mr. Yoichiro Kimata	Senior Representative on Local Governance, JICA Tanzania Office
	[Cooperation Planning]	Ms. Minako Yamamoto	Representative, JICA Tanzania Office
	[Local Governance]	Ms. Akiko Wakui	Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, JICA Headquarter

⁴ Tsh 1=JPY0.05 (JICA exchange rate [as of October 2012])

	[Evaluation Ms. Setsuko Kanuka IMG Inc. Analysis]		
	(*The Terminal Evaluation was conducted jointly with four Tanzanian Evaluation members.		
Evaluation Period:	From 10 September 2012 to 6 October 2012	Type of Evaluation:	Terminal Evaluation
3. Evaluation Results			
3-1. Achievements of the Project			
(1) Achievements of the Outputs			
<u>Output 1: A functional training system is established for facilitators.</u>			
<p>The Project has made a fair level of achievement in Output 1, judging from the achievements of its Objectively Verifiable Indicators (OVIs). The Project has developed a training cycle based on four steps of the community development cycle (CDC) ([1] social preparation⁵ [awareness creation and organization strengthening], [2] community planning, [3] implementation and management [I&M], and [4] monitoring and evaluation [M&E]) and drafted most of training curriculums/materials. Through the Project's training, both the Ward Facilitators' (WFs) capacity in facilitating communities and the Regional Task Force (RTF) members' capacity in supporting WFs have improved to some extent. However, the Project is still in the process of securing the financial arrangement and identifying possible training institutions and trainers for facilitators. The time remaining before the end of the project period allows the Project to complete one full-cycle of O&OD training courses, which is not sufficient to verify the effectiveness of the training system.</p>			
<u>Output 2: An optimum implementation model of O&OD at the selected target villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated in the course of verification procedure.</u>			
<p>The Project has made a relatively high level of achievement in Output 2, judging from the achievement levels of its OVIs. Through continuous facilitation of the community development process by WFs with RTF' members' support, the self-governing capacity of the target villages (organizational capacity of the village assembly and various committees, organizational norms formulation, attitude and behaviors of community members toward development, and effective use of village's resources) has improved and, as a result, many community development initiatives have started. In this process, community members started to see themselves as <i>active players</i> in community development and to see the LGA as a <i>supporter to their own development efforts</i> –rather than a merely provider of development projects. This has resulted in the improvement of community members' perception toward their relation with the LGA. That said, since the Project does</p>			

⁵ Social preparation refers to the combination of the two processes of conscientization and organization building.

- Conscientization : Conscientization is a process, in which local people develop critical awareness of their life situation, their background reasons and factors, alternative ideas about their life and community / society through collective reflection.
 - Organization Building : Organization building is the process of formation of people's organizations to enables local people to mobilize and manage their resources and experiences toward problem solving or need fulfillment.
- In the project, the terms, awareness creation and organization strengthening, are used.

not have enough time to complete even the first development cycle (i.e. planning, I&M, and M&E) within its project period, it will not be able to sufficiently conduct the verification of the O&OD implementation model; thus it will not be able to fully achieve Output 2 by the end of the project period.

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

The achievement level of Output 3 cannot be determined because the meaning of its indicators are not clear as the Project is still in the process of formulating shared ideas on “*LGA’s supportiveness to/for what*” among the Project stakeholders. Community priorities at the target villages have been incorporated into the district plan and budget at each of the target LGAs; many cases of support provided by LGA officers to community initiatives have been reported. However, these achievements have not been fully analyzed to extract lessons for the target LGAs to develop the mechanisms to incorporate community priorities into their district plans and budgets or to provide necessary support to community initiatives. As to the LGA’s capacity of promoting its supportiveness, the Terminal Evaluation Team could not assess to what extent the capacity has improved, since the Project is in the process of developing the shared idea on the LGA’s supportiveness to communities. With the positive changes in the target villages that took place in the course of Output 2, some decision-makers have started to change their mindset for promoting LGA’s supportiveness to communities. In the target villages, community members’ perception toward LGA’s supportiveness has positively changed due to the rapport established with WFs, and the financial, in-kind, and technical supports provided by LGAs to community initiatives.

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

Output 4 is about identifying conditions necessary for disseminating the O&OD implementation model; little progress has been made so far to achieve the four indicators under Output 4, since most of the conditions that need to be identified are to be derived through the verification processes of Outputs 1, 2, and 3 over two development cycles.

(2) Achievements of the Project Purpose (Prospect)

The Project has made some notable achievements in Outputs 1, 2, and 3, but the prospect of the Project Purpose being achieved by the end of the project period is unlikely because of the time limitation. The project design is such that the O&OD model should be developed by verifying its effectiveness through implementing activities over two development cycles (two years). According to the current revised Plan of Operation, the Project comes to an end before completing the first development cycle. Judging from the achievement levels of the four Outputs, the Project requires more time to achieve the Project Purpose.

3-2. Summary of the Evaluation Result

(1) Relevance

The Relevance of the Project is assessed as “high.” The Tanzanian Government supports the D by

D policy as a way of achieving good governance in its main national mid-term strategies, *National Strategy for Growth and Reduction of Poverty II* (NSGRPII/MKUKUTA II) (2010/11-2014/2015), and the *Five Year Development Plan 2011/2012-2015/2016* (FYDP 1) and promotes O&OD as a means to enhance citizen's involvement in participatory and holistic planning for development in the Local Government Reform Program II (LGRP II). The *Japan's Country Assistance Policy for the United Republic of Tanzania* (2012) states that "Improvement of Public Services to All Citizens" is one of the priority areas of assistance for Tanzania through strengthening of administrative and financial management capacity of the Tanzanian Government. The Project is part of the "Program for Local Government Reform Support," which is one of the programs under this priority. The Project has two main beneficiaries: LGA officials and community people. The Project approach is in line with the needs of both of them and is deemed appropriate; it aims to improve social and economic conditions of communities by promoting community initiatives through fostering a sense of self-help, while capacitating LGA officials to provide necessary support to the community needs.

(2) Effectiveness

The Effectiveness of the Project is assessed as "moderate." On one hand, as discussed in "(2) Achievements of the Project Purpose (Prospect), 3-1 Achievements of the Project" the prospect of the Project Purpose being achieved by the end of the project period is unlikely. On the other hand, there are some notable achievements produced in Outputs 1, 2, and 3, especially in bringing about many positive socio-economic changes in the target villages and improving the filed performance of WFs and RTF members. These achievements can be construed as promoting factors to the Project Purpose.

(3) Efficiency

The Efficiency of the Project is assessed as "moderate." It is difficult for the Project to fully convert Inputs into four expected Outputs by the end of the project period; however, from the perspective of producing remarkable socio-economic changes, it is evaluated that inputs to bring about such changes were appropriately allocated in terms of quality, quantity, and timing. It should be noted that the realization of such changes at the target villages required an extensive time and considerable efforts for social preparation. However, since such time and efforts were spent on social preparation, the Project had to push back the timing for implementing the first community planning process for a year from the 2010/2011 to 2011/2012 government budgetary cycle. As a result, the Project reached its end of the project period before completing the first development cycle; thus, activities to produce other Outputs were not sufficiently conducted.

(4) Impact

It is premature to assess the prospect of the Overall Goal when the prospect of achieving the Project Purpose is unlikely by the end of the project period. Nonetheless, there is an increasing recognition among the PMO-RALG management regarding the remarkable socio-economic changes in the target villages, which may facilitate the achievement of the Overall Goal. The Project's spill-over effects, such as the increase in community initiatives in surrounding villages of the target village and the presentation and discussions in ward- and region-level administrative meetings to share Project achievements with non-target districts and wards, have been observed.

(5) Sustainability

From the prospect of retaining expected project effects at the target LGAs and villages, the Sustainability of the Project is assessed as “moderate”, because the Project’s sustainability from the institutional perspective is secured but its sustainability from the organizational, financial and technical perspectives is yet to be fully secured. From the prospect of the disseminating expected project effects, it is premature to be assessed because the Project is still in the process of identifying necessary conditions for replicating the O&OD implementation model.

LGRP II is in the process of being revised, but the enhancement of community initiatives and the improvement in the LGAs’ service delivery will remain as one of its key result areas. At the village level, it is expected that project effects will be retained because the remarkable socio-economic changes have been emerging from self-help efforts of community people, and various organizations and their norms have been strengthened to enable an effective utilization of existing resources in the process of making the changes. At the LGA level, the sustainability of the project’s effects could not be sufficiently confirmed because the Project is still in the process of formulating a shared idea on “LGA’s supportiveness to what?.” However, the increasing positive attitudes of decision-makers toward the support to community self-help efforts and the successes of WFs and RTF members in providing support to the target villages are deemed as promoting factors to the Project’s sustainability. The technical capacity of PMO-RALG officers (O&OD team members), WFs, and RTF members has greatly improved but their transfer (replacement) will be a risk for the project effects to be retained.

3-3. Factors Promoting the Production of Effects

(1) Factors Concerning to Planning

- The Project has been supported through the JICA’s program approach for local government reform, which has facilitated the production of project effects. The JICA local governance advisor assigned to PMO-RALG has provided technical advice on the activity implementation and has been instrumental in increasing the recognition of the Project’s concept and achievements among the project related people. Moreover, the Senior Representative on Local Governance at the JICA Tanzania Office has supported institutionalizing and disseminating the Project’s achievements through the JICA’s support to the basket funds for LGRP II and the Local Government Development Grant (LGDG).

(2) Factors Concerning to the Implementation Process

- The three PMO-RALG officers assigned to the O&OD team have been working full-time for the Project, which increased the Efficiency of the Project.
- Many activities such as the training on social preparation and the Village Exchange Visits have been conducted at an appropriate timing.
- PRO-RALG officials (O&OD members), WFs, and RFT members have proactively carried out project activities.

3-4. Factors Inhibiting the Production of Effects

(1) Factors Concerning to Planning

- The Project has spent considerable time in forming shared ideas on the O&OD implementation model among the O&OD team members because there are many complicated issues and factors that the O&OD team members have to consider and verify for the model's development. Moreover, it spent an extensive time for social preparation, in order to produce the remarkable socio-economic changes at the target villages. Since such an extensive time was necessary for producing project effects, the project duration (3.5 years) is considered to be insufficient to implement all activities necessary to produce the intended four Outputs.

3-5. Conclusion

As a result of allocating sufficient time for forming a conceptual O&OD model and for social preparation process at the community level, the Project produced some remarkable socio-economic changes in all the ten target villages, and improved the capacity of WFs and RTF members. Various supports were provided to the target villages from target LGAs, but the O&OD team is still in the process of building consensus on the objective and scope of LGA's supportiveness to communities. Considering that the original design of the Project requires the model to be verified over two development cycles and the Project will still be in the process of finishing the first cycle at the end of the project period, the Project will not be able to sufficiently extract lessons from the verification process and identify necessary conditions for dissemination by the end of its term.

The Terminal Evaluation Team concludes that it will be difficult for the Project to achieve its Project Purpose within the remaining time of the project period.

3-6. Recommendations

(1) Overall Recommendations

1) Clarification of core concept on LGA's supportiveness to community

Given the facts that there are remarkable community initiatives that "people do by themselves without waiting for LGA's support" in all the target villages through adequate facilitation of WFs and RTF members, the Terminal Evaluation Team recommends that the Project should focus on the LGA's supportiveness to "community initiatives". The LGA's role is to identify such precious community initiatives and to encourage community's self-help efforts by providing necessary support accordingly.

2) Clarification of replication perspectives for identifying necessary conditions

Although it is difficult to have a consolidated replication strategy by the end of the Project Period, the Terminal Evaluation Team recommends the O&OD team to have replication perspectives as preconditions for identifying necessary conditions for replication. It is indispensable to consider expanding the O&OD model developed by the Project to other areas in a phased manner by considering various possible scenarios on replicating the model to different administrative level (village/districts/region).

3) Extension of Project Period

The Terminal Evaluation Team recommends that the project period be extended for 1.5 years until October 2014. The project extension is necessary to develop the O&OD implementation

model (or to achieve the Project Purpose) by identifying necessary conditions for dissemination based on lessons learned from the verification activities over two community development cycles.

(2) Recommendation after the extended project period

- 1) For disseminating the O&OD implementation model, it is necessary to develop a detailed roadmap for dissemination that indicates short/middle/long-term plans for activities, budgets, human resources and dissemination approach.
- 2) In order to realize further replication based on the road map mentioned above, it is necessary to secure the adequate organizational set-up (i.e. the human resources and budgets allocated to the team etc.) at PMO-RALG.
- 3) In order to disseminate the model, PMO-RALG should develop the “O&OD replication model” that can be applied in other areas in Tanzania. Taking the conditions for dissemination identified in the Project into consideration, the model should be developed based on the O&OD implementation model developed through the verification in 5 target LGAs and 10 target villages.

3-7. Lessons Learned

1) Importance of building consensus of project concept/idea/framework to the Project plan

For any projects (especially community development projects), it is vital to incorporate necessary activities and sufficient time for assessing and analyzing conditions surrounding the Project in the early stage of project implementation and then discussing and building consensus of the project concept/idea/framework among all stakeholders concerned.

At the same time, it is also necessary to verify the shared ideas through actual experiences and to occasionally modify them as the need arises by reflecting the lessons learned.

2) Alignment to Development Cycle and Significance of Social Preparation

When we try to implement any project intended to strengthen government service delivery, it is indispensable to manage the project activities in line with the government planning and budgeting calendar. In community development projects, communities’ “social preparation” is crucial for promoting people’s initiatives, which will result in the improvement of the effectiveness and efficiency in service delivery. When designing similar type of projects, it is necessary to set aside enough time for social preparation before aligning the planning process with the government budgetary process.

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯及び目的

「地方自治強化のための参加型計画策定及びコミュニティ開発強化プロジェクト」（以下、プロジェクト）は、タンザニア政府の要請を受け、2009年10月から2013年4月までの3年半の予定で、国際協力機構（JICA）が首相府地方自治庁（PMO-RALG）と共に実施している技術協力プロジェクトである。

今般、プロジェクト終了を2013年4月に控え、これまでの事業実施による成果、今後の課題を確認することを目的として終了時評価調査を実施することとした。本調査では、本プロジェクトの目標達成度や成果等を確認し、プロジェクト目標の達成見込みを確認し、プロジェクトを予定どおり終了させるべきかを判断するとともに、今後の課題及び方向性について協議し、その結果を評価報告書に取りまとめ、関係者間で合意することを目的とする。

1-2 調査団の構成

<日本側>

	担当	名前	所属先/役職
1	団長	木全 洋一郎	JICA タンザニア事務所次長
2	協力企画	山本 美奈子	JICA タンザニア事務所所員
3	地方行政	泉井 明子	JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課
4	評価分析	鹿糠 説子	有限会社アイエムジー

<タンザニア側>

	担当	名前	所属先/役職
1	団長	Denis I. Bandisa	首相府地方自治庁 地方行政局副局長（公共サービス）
2	メンバー	Richard Mushi	首相府地方自治庁 地方政府改革プログラム第2フェーズ テクニカルアドバイザー（ガバナンス）
3	メンバー	Musa Otieno	首相府地方自治庁 政策計画部主任エコノミスト
4	メンバー	Gilbert Mfinanga	首相府地方自治庁 インフラストラクチャー開発ユニット 道路エンジニア

1-3 調査日程

本調査は2012年9月10日（月）から2012年10月6（土）日までの合計27日間で実施された。（評価調査日程の詳細は「付属資料1 協議議事録 Annex 3」を参照）

1-4 主要面談者

調査団は、主として以下の面談者に対してインタビュー調査を実施した（タンザニアの地方行政構造は、「図-1 タンザニアの地方行政構造を参照」）。

（1）首相府地方自治庁の幹部

Alphayo J. Kidata 首相府地方自治庁副次官⁶

（2）首相府地方自治庁からプロジェクトにカウンターパート（C/P）として配置されている O&OD チームメンバー

Idris Mtandi 首相府地方自治庁地方行政局主任エコノミスト

Emmanuel Mkongo 首相府地方自治庁地方行政局エコノミスト

George Mwinyikombo 首相府地方自治庁地方行政局人材担当官

（3）日本人専門家及び現地専門家

[日本人専門家]

藍澤 淑雄 総括/地方自治体計画策定/セクター間調整

柿崎 芳明 参加型地域社会開発

志賀 千章 研修制度開発 1/地方自治体計画策定 2/
セクター間調整 2/業務調整

[現地専門家]

Ally Mlupilo 元首相府地方自治庁地方行政局主任貿易担当職員
元 C/P（2009 年 11 月まで）

（4）対象州の州行政長官⁷（代理）及びプロジェクトに C/P として配置されている州作業部会議長

[Morogoro（モロゴロ）州]

Esther Lauwo 州行政長官（代理）（水資源分野副行政長官⁸）

Diaz Ndomba 州作業部会議長（シニアエコノミスト）

[Coast（コースト）州]

Michael Joseph Mrema 州行政長官（代理）（インフラ分野副行政長官）

Martha Nzungu 州作業部会議長（地方行政分野副行政長官）

⁶ 副次官 Deputy Permanent Secretary

⁷ 州行政長官：Regional Administrative Secretary (RAS)

⁸ 副行政長官：Assistant Administrative Secretary (AAS)

(5) Kilombero 県と Bagamoyo 県の県行政長官⁹及び自治体マネジメント・チーム (Council Management Team : CMT) *のメンバー

[Kilombero (キロンベロ) 県]

Azimina Mbilinyi 県行政長官

[Bagamoyo (バガモヨ) 県]

Michael Mlyambongo 県行政長官 (代理) (土地・自然資源・環境局局長)

* CMT は自治体の行政長やセクター長により構成されている幹部組織である

(6) 州作業部会メンバー及び郡ファシリテーター

キロンベロ県

Sendema Zengo 州作業部会メンバー (統計担当官)

Loyce Mnyenylwa 州作業部会メンバー (コミュニティ開発部長)

Lucy Msisia 州作業部会メンバー (コミュニティ開発担当官)

Edward Temba 郡ファシリテーター (漁業普及員)

Sharifu Ponera 郡ファシリテーター (コミュニティ開発普及員)

Shabani Kizundu 郡ファシリテーター (農業普及員)

* 対象 5 県からプロジェクトに C/P として指定されている州作業部会メンバーと郡ファシリテーターに関しては、全対象県の郡ファシリテーター及び州作業部会メンバーを対象としたワークショップを 2012 年 9 月 24 日に開催し、プロジェクトに関する情報を収集した。

(7) 訪問した対象村 (Matema [マテマ] 村、Kaole Zone [カオレ地区]¹⁰、Chamakweza [チャマクウェザ] 村¹¹) の村議会・社会経済グループのメンバー・その他の住民

⁹ 県行政長官 (District Executive Director : DED)

¹⁰ 2011 年 6 月にバガモヨ町 (Town) が正式に発足し、カオレ村を含むドゥンダ (Dunda) 郡がこのバガモヨ町に編入されたため、カオレは町内の地区 (Zone) として位置づけられた。地区という行政区分は、町が実質的に機能するまでの間、従来の村の区分を便宜的に残し移行をスムーズにするための一時的な措置である。

¹¹ チャマクウェザ村の村議会は、村の財務管理の透明性が疑問視されて住民により解散されたため、調査団は元村議会メンバーにインタビューを行った。

第2章 プロジェクトの概要

2-1 プロジェクトの背景

タンザニア政府は1996年から地方分権化政策を進めており、2000年からは同政策の実行計画にあたる地方政府改革プログラム（Local Government Reform Program : LGRP）を実施している。また、同政策の一環として、2001年から独自の参加型計画策定手法である O&OD 手法（Opportunities and Obstacles to Development）の全自治体への導入を図ってきた。

O&OD 手法導入から数年経ち、その導入過程で明らかとなった様々な課題に対応するため、タンザニア政府の要請を受けて、2006年6月から2008年3月まで開発調査「地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画」を実施した。同調査では、O&OD 計画策定プロセスの価値を、単なる計画策定ツールではなく、地方自治の強化を促進するためのプロセスと位置づけた。その上で、O&OD を要とした地方自治能力強化のために、①ステークホルダーの能力開発や、②地域社会の自治の強化のための環境整備が重要であることが提言された。

このような背景のもと、タンザニア政府は JICA に対して、有効な O&OD モデルの開発を目的とする技術協力の要請をし、JICA はこれを受けて、技術協力プロジェクト「地方自治強化のための参加型計画策定及びコミュニティ開発強化プロジェクト」を2009年10月から2013年4月までの3年半の予定で実施している。

2-2 プロジェクトの概要（終了時評価時点）

（1）本プロジェクトの位置づけ

本プロジェクトは、中長期的に地域住民、地域行政およびこれらを取り巻く地域社会の自治の強化を目的として、全国に展開し得る O&OD モデルの段階的な提示とそれに応じた制度改善を意図するものである。

表-1 長期的支援展開案

0	開発調査「地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画」	O&OD 計画策定プロセスの改善提言
1	本プロジェクト「地方自治強化のための参加型計画策定及びコミュニティ開発強化プロジェクト」	2州5県10村の実証結果に基づく <u>O&OD 実施モデル</u> の提示、ファシリテーター研修の枠組み構築
2	中期的展開	より広範囲の対象地域での検証結果に基づく <u>O&OD 普及モデル</u> の提示、ファシリテーター研修制度の確立
3	長期的展開	<u>O&OD 普及モデル</u> の全国展開

出所：評価調査団作成

（2）プロジェクトの概要

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

本プロジェクトの長期的目的

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

表－２ 従来の O&OD モデルと新しい O&OD モデルの比較

従来の O&OD モデル	新しい O&OD モデル (O&OD 実施モデル)
<p>O&OD：計画策定ツール</p> <p>→ファシリテーターが村を訪問するのは、基本的に計画策定時のみである。</p> <p>→トップダウンの「参加型」（住民が参加の必要を感じて積極的に集まるのではなく、呼ばれて集まる主体性が乏しいもの）</p> <p>→コミュニティ計画が、実現性が乏しい欲しいもののリスト（wish list）になっている。</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>O&OD 導入当初に期待されていたほど、住民のニーズに合ったサービスの実現や行政サービスの効率化に結びついていない。</p>	<p>O&OD：発展プロセス促進の手段</p> <p>→郡ファシリテーターが、計画策定時以外でも、頻繁に村を訪問することにより、村人との信頼関係を構築する。</p> <p>→社会的準備（Social Preparation）¹²を推進することにより、コミュニティ計画の質の向上を図る。</p> <p>→自助努力の精神の育成を重視（住民の住民による住民のための開発）</p> <p>→自助努力をサポートする行政環境整備</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>住民のニーズに合ったサービスの実現や行政サービスの最大効率化の実現</p>

出所：評価調査団作成

- 2) プロジェクト目標：コミュニティ、郡、県レベルで O&OD プロセスが効果的に機能するための O&OD 実施モデルが実証を通じて開発される。

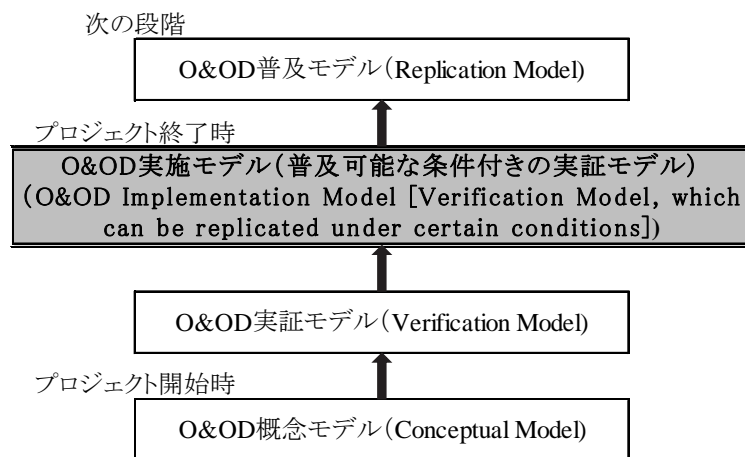
¹² **Social Preparation** は、意識化と組織化のプロセスを合わせたプロセスを指す*。

- **意識化**：地域住民が自らの生活上の具体的問題並びにそれを生み出す因果関係を把握すると同時に、自主的な問題解決活動への内発的動機付けを行っていく一連のプロセス
- **組織化**：地域住民が直面する問題の解決やニーズを充足させるために、住民自身がもつ限られた資源を結集し、目的達成に向けてそれを効果的に利用・管理していくための住民組織の形成

これらは、日本福祉大学の太田裕教授が提唱した「参加型地域社会開発（Participatory Local Social Development：PLSD）」の概念であり、本プロジェクトでは、PLSD 手法の概念が案件形成及び実施段階の基本理念として用いられている。*「参加型地域社会開発（PLSD）理論と実践：導入編」JICA 中部国際センター、平成 22 年度マルチメディア教材

プロジェクト目標の位置づけ

- ・ 上述の長期的目的を念頭に置きつつ、O&OD プロセスに関わるステークホルダーの能力強化と行政環境整備のための政策提言を実施するものである。
- ・ ロジック目標となっている O&OD 実施モデルの開発過程は以下の通りである。



図－１ O&OD 実施モデル開発過程プロセス

出所：中間レビュー報告書（2011 年）

3) 成果

1. ファシリテーターのための効果的な研修制度が確立される。
2. 村の開発プロセスにおけるコミュニティの主体性が強化されるための O&OD 実施モデルが開発される。（対象村での実証を通じて）
3. 地方自治体がコミュニティのイニシアティブを支援するための O&OD モデルが開発される。（対象県での実証を通じて）
4. O&OD 実施モデルの普及段階のために必要な基本条件（財政的、物理的、制度・組織的、人的能力等）が明示される。

（3）協力期間

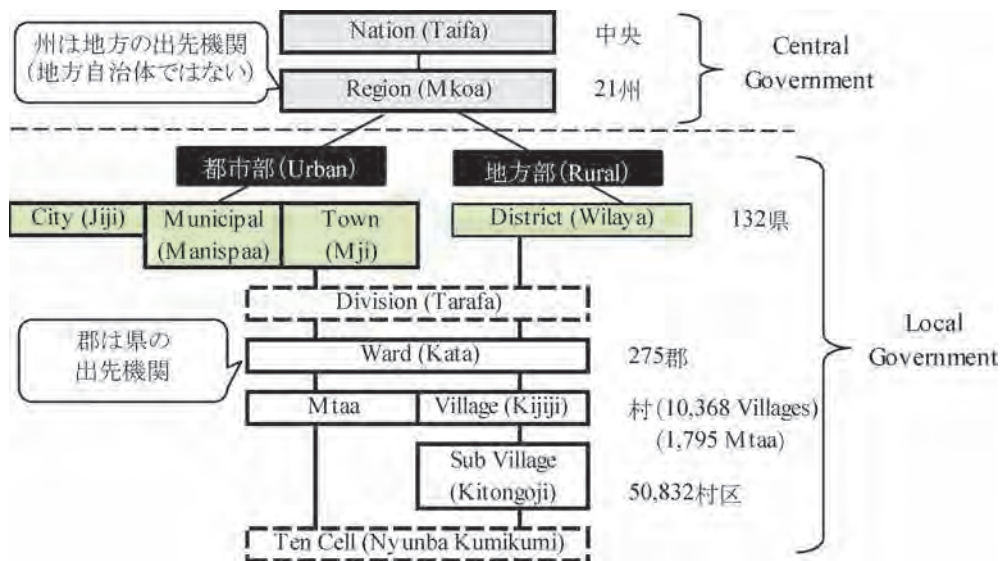
2009 年 10 月～2013 年 4 月（3 年半）

（4）相手国機関

首相府地方自治庁（PMO-RALG）

対象 2 州（Morogoro [モロゴロ] 州行政府、Coast [コースト] 州行政府）

対象 5 自治体（Morogoro [モロゴロ] 県、Kilombero [キロンベロ] 県、Ulanga [ウランガ] 県、Bagamoyo [バガモヨ] 県、Kisarawe [キサラウェ] 県）



図－２ タンザニアの地方行政構造

出所：事前調査（実施協議）報告書（2009年）

表－３ 各レベルの行政組織

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

出所：事前調査（実施協議）報告書（2009年）

(5) 対象地域

プロジェクトの対象地域は表－４、図－２、図－３で示されている通りである。

表－４ 対象州・県・郡・村と推定人口

州	県	郡	村
コースト州	バガモヨ県 (271,810 人)	Dunda (16,835 人)	Kaole (1,476 人)
		Pera (10,027 人)	Chamakweza (3,951 人)
	キサラウェ県 (113,159 人) ¹³	Msimbu (9,556 人) ¹⁴	Homboza (4,563 人)
		Mafizi (5,507 人)	Gwata (3,535 人)
モロゴロ州	モロゴロ県 (312,224 人)	Gwata (5,422 人)	Maseyu (2,310 人)
		Mvuha (11,278 人)	Tulo (1,267 人)
	キロンベロ県 (381,790 人)	Mang'ula (39,115 人)	Mang'ula B (5,633 人)
		Kamuwene (44,544 人) ¹⁵	Matema (5,413 人)
	ウランガ県 (229,455 人)	Lupiro (13,066 人)	Nakafulu (1,596 人)
		Mawaya (9,225 人)	Libenanga (1,226 人)

出所：中間レビュー報告書（2011 年）



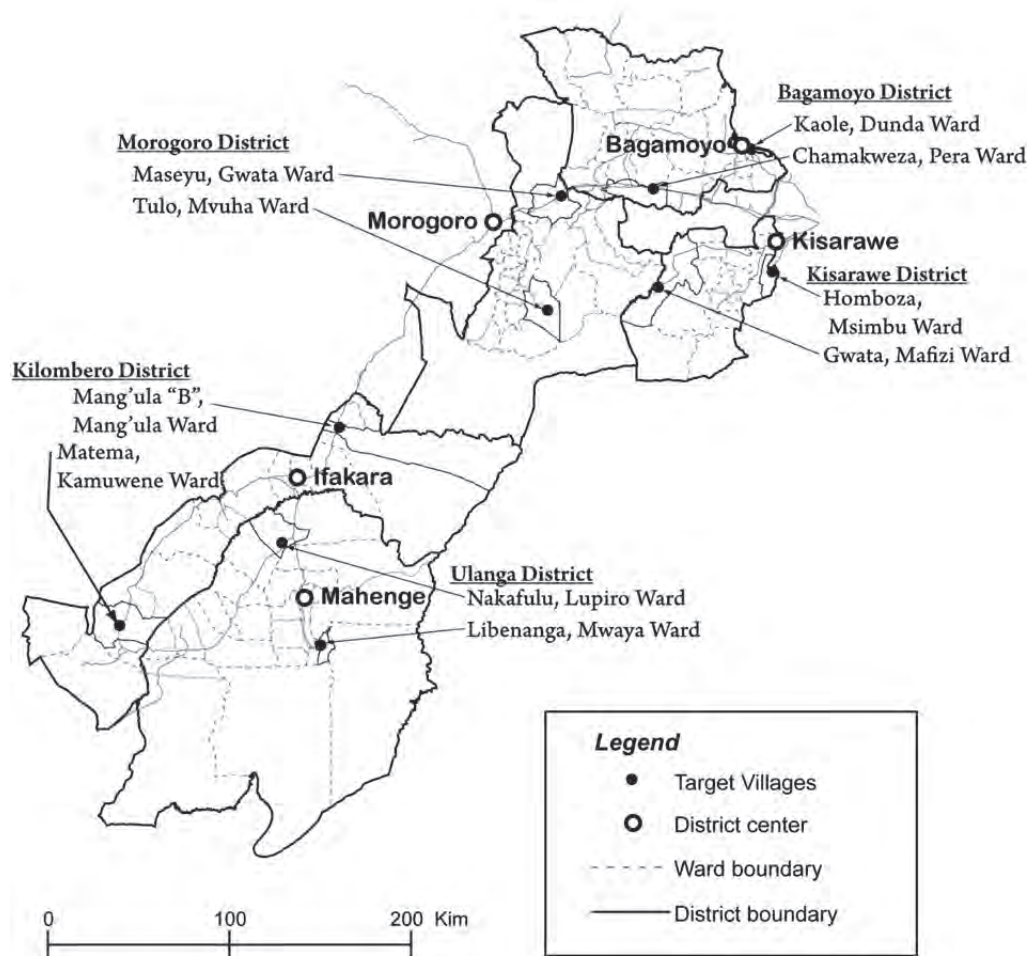
出所：プロジェクト資料

図－３ 対象県

¹³ 県人口の出所：地方自治庁ウェブサイト Login Tanzania

¹⁴ 郡・村人口の出所：プロジェクト

¹⁵ 2011 年に Mlimba Ward から分離して設置された新しい郡。人口は、分離する前の Mlimba Ward 時代の統計である。



As of January 10, 2011

出所：プロジェクト資料

図－４ 対象村

第3章 評価の方法

3-1 評価の枠組み

本終了時評価調査では、2012年6月に改定合意されたPDM（Ver.6）に基づいて、以下の手順にて評価が実施された（本終了時評価に使用されたPDMは、「付属資料1 協議議事録 Annex 1」を参照）。

- （1）本プロジェクトに関する既存資料をレビューした上で、プロジェクトの実績、実施プロセス、評価5項目（評価5項目の定義は、「3-2 評価5項目」を参照）に係わる詳細な評価設問と評価指標・データ収集方法等を記述した評価グリッドを作成する。
- （2）評価設問に基づき、本プロジェクトに関する情報・データを収集・分析し、包括的に評価を実施する（プロジェクト関連情報・データの入手方法は「3-3 データ収集方法」を参照）。
- （3）評価結果に基づき、プロジェクト終了時（2013年4月）及びより中長期的に取り組むべき事項を整理し、タンザニア政府との協議を踏まえ、提言の策定、教訓の抽出を行う。
- （4）評価・協議結果を評価報告書として取りまとめる。

3-2 評価5項目

本終了時評価調査では、評価の基準として評価5項目（妥当性、効率性、有効性、インパクト、持続性）が用いられ、評価が実施された。

- （1）妥当性：プロジェクト目標や上位目標がタンザニアの開発政策や我が国の援助政策と整合性がとれているか、ターゲットグループのニーズと合致しているかなど、プロジェクトの正当性・必要性を検証・評価する。
- （2）有効性：プロジェクト目標がプロジェクト終了時まで計画通り達成されるか、また、プロジェクト目標の達成が成果の達成によって引き起こされたのかを検証・評価する。
- （3）効率性：プロジェクトが効果的に投入資源を活用したかという観点から、投入実績と成果達成の状況を踏まえて、投入（インプット）がどのように効率的に成果（アウトプット）に転換されたかを検証・評価する。
- （4）インパクト：プロジェクト終了後の3年から5年の間に上位目標が達成される見込みとプロジェクト実施によりもたらされる長期的・間接的な効果や波及効果の有無を検証・評価する。
- （5）持続性：政策・制度面、組織面、財務面、技術面の観点から、プロジェクト終了後、プロジェクトで発現した効果がどのように定着・持続していくかについて検証・評価する。

3-3 情報収集手段

本終了時評価では、既存資料レビュー、質問表調査・インタビュー調査、現地踏査の手法を用いて、情報・データ収集作業が実施された。

(1) プロジェクト関連資料レビュー

1) 本プロジェクトに係わる報告書

- ・ 地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画調査（2008 年）
- ・ 事前調査（実施協議）報告書（2009 年）
- ・ 中間レビュー調査報告書（2011 年）

2) プロジェクト作成資料

- ・ 実施運営総括表（プロジェクト事業進捗報告書 [第 1 号～第 5 号]、和文）
- ・ Progress Report（第 1 号～第 3 号、英文）
- ・ インセプションレポート（2009 年）
- ・ モニタリングレポート（2012 年）各種等

3) タンザニアの開発政策文書

- ・ タンザニア開発ビジョン 2025（The Tanzania Development Vision 2025）（1999 年）
- ・ 第 2 次成長と貧困削減のための国家戦略（National Strategy for Growth and Reduction of Poverty II）（通称 MKUKUTA II）（2010 年）
- ・ 地方分権改革に係わる政策文書（Policy Paper on Local Government Reform）（1998 年）
- ・ 地方政府改革プログラム第 2 フェーズ（Local Government Reform Programme II）（2009 年）
- ・ 5 ヶ年開発計画（2011/2012 年～2015/2016 年）の枠組みにおける 2011/2012 年度計画・予算策定ガイドライン（Guidelines for the Preparation of Plan and Budget for 2011/12 within the Five Year Development Plan Framework（2011/12 –2015/16））（2011 年）

4) 日本政府の対タンザニア援助政策文書

- ・ 対タンザニア連合共和国 国別援助方針（2012 年）
- ・ 対タンザニア連合共和国 事業展開計画（2012 年）
- ・ 対タンザニア国別援助計画（2008 年）

5) その他関連資料

- ・ アフリカにおける地方分権化とサービス・デリバリー—地域住民に届く行政サービスのために—、JICA 国際協力総合研修所、（2007 年）

(2) 質問表調査・インタビュー調査

国内準備作業として、評価グリッドに基づき、専門家及び C/P（タンザニア側 O&OD チームメンバー、郡ファシリテーター、州作業部会メンバー）に対して質問票を作成・配布した。質問表への回答結果及び上記（1）のプロジェクト関連資料を基礎情報として、個別またはグループによるインタビュー調査を行い、追加情報の収集と分析を行った（面談者リストは「1-4 主要面談者」を参照）。

(3) 現地踏査

対象州、対象自治体、対象村を訪問し、上記（1）のプロジェクト関連資料を基礎情報として、グループインタビュー調査を行い、追加情報の収集と分析を行った。本終了時評価調

査で訪問した州行政局、自治体、村は以下の通りである。

1) 対象州

- ・モロゴロ州行政局
- ・コースト州行政局

2) 対象自治体

- ・キロンベロ県
- ・バガモヨ県

3) 対象村

- ・カオレ地区
- ・チャマクウェザ村
- ・マテマ村

(4) ワークショップ

全ての対象自治体の郡ファシリテーター及び州作業部会メンバー（議長を含む）を対象としたワークショップを実施し、追加情報の収集と分析を行った。

- ・郡ファシリテーターの参加者数：29 人（参加率 100%）
- ・州作業部会メンバーの参加者数：20 人（参加率 95%）

第4章 プロジェクトの実績

4-1 投入の実績

4-1-1 日本側の投入

日本側の投入の実績に関する詳細は、「付属資料 1 協議議事録 Annex 4-1」を参照。

(1) 日本人専門家の派遣

日本側の投入として、プロジェクト実施に必要な多岐に渡る専門分野（総括、研修制度開発、参加型地域社会開発、地方自治体計画策定、セクター間調整）において、日本人専門家が派遣された。

表-5 日本人専門家派遣

	名前	担当分野	人月		
			1～3 年次* (実績)	4 年次** (計画)	合計
1	藍澤 淑雄	総括/地方自治体計画策定/ セクター間調整	18.20	6.33	24.53
2	柿崎 芳明	参加型地域社会開発	30.00	7.73	37.73
3	志賀 千章	研修制度開発 1/ 地方自治体計画策定 2/ セクター間調整 2/業務調整	15.34	6.33	21.67
4	多田 真規子	研修制度開発 2	17.00	6.17	23.17
合計			80.54	26.56	107.10

*2009 年 10 月～2012 年 6 月

**2012 年 7 月～2013 年 4 月

出所：プロジェクト資料

(2) 現地専門家の雇用

日本側の投入として、定年退職前は首相府地方自治庁地方行政局主任貿易担当職員かつ本プロジェクトの C/P であった人材が 2009 年 12 月より現地専門家として雇用された。

(3) プロジェクト現地経費の支出

日本側の投入として、プロジェクト開始から 2012 年 6 月末までに、総額 1,625,227,000 タンザニア・シリング（約 81.3 百万円¹⁶）のプロジェクト現地経費が支出された。経費には、C/P の日当・交通費、研修経費、機材供与費等が含まれる。

¹⁶ JICA 平成 24 年 10 月精算レート使用 Tsh 1=JPY0.05

表－６ プロジェクト現地経費

(単位：タンザニア・シリング)

1 年次～3 年次 2009 年 10 月～2012 年 6 月 (実績)	4 年次 2012 年 7 月～2013 年 4 月 (計画)	合計
1,625,277,000	612,079,000	2,221,201,000

出所：プロジェクト資料

(４) 資機材の供与

日本側の投入として、総額 218,783,000 タンザニア・シリング（約 11.0 百万円）相当の資機材が供与された。供与された資機材は、車両、バイク、オフィス機器（コンピューター、コピー機、机、ホワイトボード等）などプロジェクト活動実施に必要なものである。

(５) 本邦研修・第三国研修（インドネシア及びフィリピン）

日本側の投入として、合計 20 名のプロジェクト関係者が本邦研修に参加し、合計 14 名のプロジェクト関係者が第三国研修（インドネシア及びフィリピン）に参加した。

表－７ 本邦研修・第三国研修

	研修先	年度	研修内容	参加人数	内訳
1	日本	2010	参加型地域社会開発	14 名	<ul style="list-style-type: none"> ・ O&OD チームメンバー：1 名 ・ 州作業部会議長：2 名 ・ 州作業部会メンバー：16 名 ・ 郡ファシリテーター：1 名
		2011	参加型地域社会開発	1 名	
		2012	住民主体の コミュニティ開発	2 名	
			参加型地域社会開発	3 名	
2	インドネシア	2011	スラウェシ地域開発 能力向上プロジェクトか らの経験共有	8 名	<ul style="list-style-type: none"> ・ 首相府地方自治庁職員：2 名（プロジェクトコーディネータを含む） ・ 州行政長官：2 名 ・ 県行政長官：3 名 ・ 県計画担当職員¹⁷：1 名
3	フィリピン	2012	フィリピンにおける参加 型アプローチ及び参加型 地域社会開発の実践	6 名	<ul style="list-style-type: none"> ・ O&OD チームメンバー：3 名 ・ 郡ファシリテーター：3 名

出所：プロジェクト資料

¹⁷ 県計画担当職員 District Planning Officer：DPLO

4-1-2 タンザニア側の投入

タンザニア側の投入の実績に関する詳細は、「付属資料 1 協議議事録 Annex 4-2」を参照。

(1) C/P の配置

タンザニア側の投入として、首相府地方自治庁からは 5 名が配置されている。5 名のうちの 3 名は、概ねフルタイムでプロジェクト活動に従事している。

表-8 首相府地方自治庁の C/P 配置実績

	名前	プロジェクトにおける役割（役職）
1	Elightness Mchome	プロジェクトマネージャー（地方行政局長代理）
2	Denis I. Bandisa	プロジェクトコーディネーター（地方行政局公共サービス副部長）
3	Idris Mtandi	プロジェクトチームメンバー（地方行政局主任エコノミスト）
4	Emmanuel Mkongo	プロジェクトチームメンバー（地方行政局エコノミスト）
5	George Mwinyikombo	プロジェクトチームメンバー（地方行政局人材担当官）

出所：プロジェクト資料

また、1 年次には地方自治研修所（Local Government Training Institute : LGTI）の職員 2 名が 2010 年 5 月まで C/P として配置されており、1 年次に実施した研修においてカリキュラム・教材作成や講師の役割を果たした。

更に、対象 2 州の州行政局から各 1 名の職員が州作業部会議長に任命されており、対象 5 県の自治体からは合計 19 名（各県から 3～4 名）が州作業部会メンバーに、合計 29 名（各県から 5～6 名）が郡ファシリテーターに任命されている。

表-9 対象となっている州行政局及び自治体の C/P 配置実績

州行政局	自治体		州行政局	自治体		
コースト	バガモヨ	RTF* 3 名	モロゴロ	モロゴロ	RTF 4 名	
		WF** 6 名			WF 6 名	
州作業部 会議長 (1 名)	キサラウエ	RTF 4 名	州作業部 会議長 (1 名)	キロンベロ	RTF 4 名	
		WF 5 名			WF 6 名	
		* RTF：州作業部会メンバー **WF：郡ファシリテーター			ウランガ	RTF 4 名
						WF 6 名

出所：プロジェクト資料

(2) プロジェクト事務所

タンザニア側の投入として、ドドマにある首相府地方自治庁庁舎内にプロジェクトメンバー（専門家及び C/P）のためのプロジェクト事務所が提供されている。また、コースト州・モロゴロ州の州行政局でもプロジェクト用の事務所が提供されている。

(3) プロジェクト経費

タンザニア側の投入として、プロジェクト開始から 2012 年 6 月末までに、総額

95,885,325 タンザニア・シリング（約 4.8 百万円）のプロジェクト経費が支出された。
 なお、1 年次はタンザニア会計年度の途中からの開始であったため、タンザニア側の予算が確保されず、全て JICA 側の費用負担で活動が実施された。

表－10 タンザニア側プロジェクト経費負担実績

（単位：タンザニア・シリング）

	実績				予算
	1 年次	2 年次	3 年次	合計	4 年度
首相府地方自治庁	なし	10,600,000	13,200,000	23,800,000	33,000,000
コースト州	なし	679,636	1,500,000	2,179,636	1,000,000
モロゴロ州	なし	1,800,000	2,600,000	4,400,000	5,000,000
バガモヨ県	なし	2,195,000	2,950,000	5,145,000	705,000
キサラウェ県	なし	1,725,000	14,000,000	15,725,000	14,000,000
モロゴロ県	なし	18,800,000	1,920,000	20,720,000	12,500,000
キロンベロ県	なし	2,583,000	9,910,000	12,493,000	11,400,000
ウランガ県	なし	8,238,689	3,184,000	11,422,689	30,334,000
合計		46,621,325	49,264,000	95,885,325	107,939,000

出所：プロジェクト資料

4－2 成果の達成度

（1）成果 1 の達成度

成果 1：ファシリテーターの効果的な研修制度が確立する。

指標：

- 1-1. 研修教材・カリキュラム、研修実施方法及び予算措置が改善される。
- 1-2. 郡ファシリテーターの（コミュニティに対する）ファシリテーション能力が研修を通じて向上する。
- 1-3. 州作業部会メンバーの郡ファシリテーターを支援する能力が研修を通じて向上する。
- 1-4. 郡ファシリテーター及び州作業部会メンバーの継続的な能力向上のための研修プロバイダー（研修機関/講師人材）が特定される。

＜成果 1 の総合評価＞

下記の指標の達成度を鑑みると、成果 1 の達成度は「中程度」とであると判断される。

本プロジェクトでは、コミュニティ開発サイクル（Community Development Cycle：CDC）の 4 つのステップ（[1] 社会的準備（Social Preparation）¹⁸：コミュニティの意識形成及び組織強化、[2] コミュニティ計画、[3] 実施と管理、[4] モニタリングと評価）に基づいた研修サイクルが開発され、研修の教材・カリキュラムの案が概ね作成された。（研修の実績は、「付属資料 1 協議議事録 Annex 5」を参照）。それに加え、本プロジェクトで実施された研修を通して、郡ファシリテーターのファシリテーション能力及び州作業部会メン

¹⁸ 脚注 11 を参照

バーの郡ファシリテーターを支援する能力が一定程度向上した。

他方、研修教材・カリキュラムはいまだドラフトの段階であり、「研修制度」として確立されるために必要な予算措置を講ずる点及び研修実施機関・講師人材を特定する点においても、研修の持続性はいまだ確保されていない。加えて、本プロジェクトの残りの期間では、O&OD 研修サイクルを1サイクルしか終了することができないことから、研修制度の有効性は実証されるに至っておらず、「効果的に機能する研修制度の構築」というレベルに達するには時間が不足している。

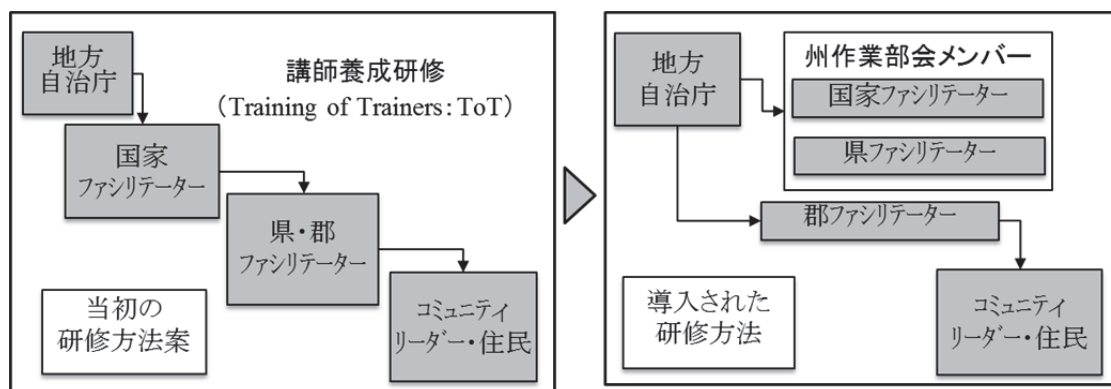
<成果1の指標の達成度>

成果1の4つの指標は、1) 研修制度の構築(指標1-1と1-4)と2) 郡ファシリテーター及び州作業部会メンバーの能力向上(指標1-2と1-3)の2つの分野に焦点を置いているため、その分野の達成度を以下に纏める。

1) 研修制度の構築

a) 研修方法

本プロジェクトは、参加型地域開発の概念や理論を教室で習った後に現場で活用する、座学と現場研修を組み合わせたプロセス重視の研修アプローチが取り入れられている。研修方法に関しては、図-5が示す通り、プロジェクトの形成段階で想定されていたカスケード方式の研修方法¹⁹でなく、直営方式が取り入れられており、首相府地方自治庁のO&ODチームが講師となって郡ファシリテーターや州作業部会メンバーに研修を提供している。直営の研修方式は、地域開発のファシリテーターとしての役割や責任を果たすために必要な能力開発の質を確保するために導入された。



出所：プロジェクト資料

図-5 当初の研修方法案及び導入された研修方法

導入された研修方法は現時点では効果的に機能しているものの、中間レビューでは、次の普及フェーズで他の地域のファシリテーターにも同様の研修を提供するために、有

¹⁹ 当初のカスケード方式の研修方法では、まず、200人の国家ファシリテーターを育成し、その国家ファシリテーターを講師として、県ファシリテーターや郡ファシリテーターの合計400人程度に研修を提供する予定であった。研修方法を変えたことで、研修を受講するファシリテーターの数は減り、研修の位置づけが成果2及び3を実現させるための活動になった(中間レビュー報告書)。

能な研修実施機関・講師人材を本プロジェクト期間内に特定することが必要であるという提言がなされた。しかしながら、本プロジェクトでは、研修実施機関・講師人材の特定のための活動がいまだ行われておらず、その活動がいつ開始されるか、その活動にはどのぐらいの期間が要するのかなどの見通しも立っていない。

b) 研修教材・カリキュラム

直営式の研修方式を用いて、CDC の 4 つのステップに対応する研修サイクルが開発された。各ステップの研修教材・カリキュラムは、それぞれ座学研修の直前に作成されている。

表－11 ファシリテーター研修の実績と計画

CDC ステップ	研修実施・計画	教材・カリキュラム
ステップ 1 : 社会的準備（コミュニティの意識形成化及び組織強化）	RFT : 2010 年 3 月～5 月（18 日間）** WF : 2010 年 3 月～5 月（74 日間）** 2010 年 11 月～2011 年 4 月***	ドラフト作成完了
ステップ 2 : コミュニティ計画	RTF/WF : 2011 年 11 月（3 日間） RTF/WF : 2012 年 10 月（計画、2 度目の研修）	ドラフト作成完了
ステップ 3 : 実施と管理	（セッション 1）RTF/WF : 2012 年 4 月（3 日間） （セッション 2）RTF/WF : 2013 年 1 月（計画）	ドラフト 一部作成完了
ステップ 4 : モニタリングと評価	（セッション 1）RTF/WF : 2012 年 4 月（3 日間） 2012 年 3 月～4 月**** （セッション 2）RTF/WF : 2013 年 1 月（計画）	ドラフト 一部作成完了

* WF: 郡ファシリテーター RTF: 州作業部会メンバー ** 座学の野外研修の日程を全て含む

*** ベースライン調査実施 **** 各対象村のモニタリング活動

出所：プロジェクト資料

表－11 に示されるように、CDC ステップ 1 とステップ 2 に対応する研修は既に実施されており、ステップ 1 の研修教材・カリキュラムの案として「ファシリテーターのための研修（*Training for Facilitators*）（2010 年 3 月）」が作成されており、ステップ 2 の研修教材の案として「ファシリテーターのためのコミュニティ計画プロセス支援ガイド（*A Guide for Supporting Community Planning Process for Facilitators*）（2011 年 11 月）」が作成されている。ステップ 3 とステップ 4 の研修は部分的に実施されたのみで、2013 年 1 月に一通り実施されることが予定されており、その結果としてステップ 3 とステップ 4 の研修教材・カリキュラムのドラフトは 2013 年の 1 月末に完成する予定である。

研修教材・カリキュラムはいまだドラフトの位置づけにあり、実証プロセスを通じて改善されることが必要である。例えば、本プロジェクトにより 6 種類の計画マトリックスが導入されたが、郡ファシリテーターによると、これらを使いこなすのは困難であるため、簡素化される必要があるとのことである。しかしながら、研修教材・カリキュラ

ムの作成は CDC を基にした活動実施計画に沿って作成されているため、プロジェクト終了時までには研修教材・カリキュラムの改訂版を開発するのは難しいと考えられる。

c) 予算措置

本プロジェクトでは、研修の経費をカバーするために、プロジェクト期間中はプロジェクトと対象地方自治体間のコストシェアリング・アプローチが取り入れられており、プロジェクト終了後は地方自治体が能力強化交付金（Capacity Building Grant）などの財源から全ての研修費用を賄うことになっている。2011/2012 年度では、プロジェクト（日本側）から 302,040,000 タンザニア・シリング（126,160,000 タンザニア・シリング [座学研修] 及び 175,880,000 タンザニア・シリング [現場研修及び現場活動費]）が研修費用として支出されたのに対し、5 つの対象自治体からは 66,485,000 タンザニア・シリングの予算が生まれ、31,964,000 タンザニア・シリングが支出された（予算の執行状況は、「付属資料 1 協議議事録 Annex 4-1 の（3）と 4-2 の（3）」を参照）。研修制度の財政面での持続性を確保するには、地方自治体の負担の割合を増やしていく必要がある。

2) 郡ファシリテーター及び州作業部会メンバーの能力向上

個人によっての能力向上の差はあるものの、郡ファシリテーターと州作業部会メンバー（特に郡ファシリテーター）の能力が研修を通じて一定程度向上した。郡ファシリテーターとしての能力向上は、2 種類の自己能力評価調査の結果（表-12 及び表-13 参照）及び対象村でもたらされた正の社会経済的变化（「4-2 成果の達成度（2）成果 2 の達成度」を参照）に表れている。

参加型コミュニティ開発の理解度を測る自己評価は、2010 年と 2012 年にこれまで二度実施されており、郡ファシリテーターの自己評価結果の比較では、ほとんどの項目で参加型コミュニティ開発の理解が明らかに向上したことが示されている。それに対して、州作業部会メンバーの比較結果では、項目 5（本プロジェクトで必要とされる能力）及び項目 6（本プロジェクトにおける任務達成に係る促進要因及び阻害要因）で理解度が低下しており、また他の項目においても変化が見られない。

O&OD チームの分析によると、州作業部会メンバーの理解度の低下の要因については、実際には絶対的な理解度は向上しているものの、プロジェクトの実施を通じてより幅広い課題があることを認識し、相対的に必要な能力の度合いやプロジェクトを取り巻く環境を十分に理解しているとは言い難いことを州作業部会メンバーが自ら認識したため、理解度の低下という回答結果になった、ということである。また、2010 年に比べ、2012 年の項目 3（本プロジェクトの目的及び課題）及び項目 6（本プロジェクトにおける任務達成に係る促進要因及び阻害要因）に対する理解度を下げて回答したある州作業部会メンバーによると、理解度の低下は自分自身の役割の認識の違いによるもの、ということである。つまり、これまでは自分自身の役割を「コミュニティ開発担当職員（ドナーや政府主導の開発プロジェクト/プログラムを運営実施する人材）」として認識していたものの、本プロジェクトで様々な研修を受けることにより、自分の役割を「コミュニティ開発“ファシリテーター”（コミュニティ主導の開発プロジェクトを促進する人材）」として認識し始め、この新しい役割にはこれまでとは違った能力や知識が必要になると考えたことから、これらの項目に対する理解度を相対的に下げて回答したとのことであった。

表－12 参加型コミュニティ開発の理解度の変化（2010 年及び 2012 年）

項目		理解度の変化*					
		郡ファシリテーター**			州作業部会メンバー***		
		2010 年	2012 年	変化	2010 年	2012 年	変化
1	参加型開発	2	3	↑	3	3	→
2	コミュニティ開発	2	3	↑	3	3	→
3	本プロジェクトの目的及び課題	2	3	↑	3	3	→
4	本プロジェクトにおける役割・任務	2.5	3	↑	3	3	→
5	本プロジェクトで必要とされる能力	2	2	→	3	2	↓
6	本プロジェクトにおける任務達成に係る促進要因及び阻害要因	2	3	↑	3	2	↓

* レベル 1（要改善）；レベル 2（必要最低限）；レベル 3（良い）；レベル 4（非常に良い）

** 回答者数（2010 年：28 名、2012 年：23 名）***回答者数（2010 年：17 名、2012 年：13 名）

出所：プロジェクト資料

2 つ目の、自らの能力向上にかかる自己評価の結果については、表－13 に示されているように、郡ファシリテーター及び州作業部会メンバーは双方とも全ての項目において（特に関係者間の関係において）能力が向上したと評価している。また、ワークショップやインタビュー調査において、本プロジェクトにおける研修のインパクトに関する質問に対し、多くの郡ファシリテーターや州作業部会メンバーが、対象村でセクター間の協働・協力が改善されたことを強調していた²⁰。

表－13 能力向上自己評価（2011 年と 2012 年の比較）

項目		郡ファシリテーター*			州作業部会メンバー**		
		変化 なし	多少 改善/向上	大きく 改善/向上	変化 なし	多少 改善/向上	大きく 改善/向上
1	知識	0 (0%)	11 (48%)	12 (53%)	0 (0%)	4 (31%)	9 (70%)
2	能力	0 (0%)	14 (61%)	9 (40%)	0 (0%)	5 (39%)	8 (62%)
3	態度/行動	0 (0%)	8 (35%)	15 (66%)	0 (0%)	3 (24%)	10 (77%)
4	村落住民との関係	0 (0%)	3 (14%)	20 (87%)	0 (0%)	3 (24%)	10 (77%)
5	郡ファシリテーターとの関係	0 (0%)	4 (18%)	19 (83%)	0 (0%)	1 (8%)	12 (93%)
6	州作業部会メンバーとの関係	0 (0%)	11 (48%)	12 (53%)	0 (0%)	2 (16%)	11 (85%)
7	CMT メンバーとの関係 ²¹	0 (0%)	19 (83%)	4 (18%)	0 (0%)	3 (24%)	10 (77%)

** 回答者数（2012 年：23 名）***回答者数（2012 年：13 名）

出所：プロジェクト資料

²⁰ 各対象村担当として、3 名の郡ファシリテーター（各郡に配置されている普及員）が任命されている。3 名のファシリテーターはチームとして一緒に対象村を訪問し、活動を実施している。

²¹ CMT は自治体の行政長やセクター長により構成されている幹部組織である。

（２）成果２の達成度

成果２：村の開発プロセスにおけるコミュニティの主体性が強化されるための O&OD 実施モデルが開発される。（対象村での実証を通じて）
指標： 2-1. 対象村で意思決定メカニズムが改善される。 2-2. 対象村で地方自治体との関係に対する住民の認識が改善される。 2-3. 対象村でコミュニティグループ及び村議会の組織能力が向上する。 2-4. 対象村でコミュニティ開発を促進する住民の能力（住民、コミュニティリーダー、村議会メンバー）が向上する。 2-5. 郡ファシリテーターのコミュニティをファシリテートする能力が、実践を通して向上する。 2-6. 対象村で利用可能な（内部・外部）資源が共同で活用、管理される。 2-7. 対象村でコミュニティの優先事項が実現される。

＜成果２の総合評価＞

下記の指標の達成度を鑑みると、成果２の達成度は「比較的高い」と判断される。

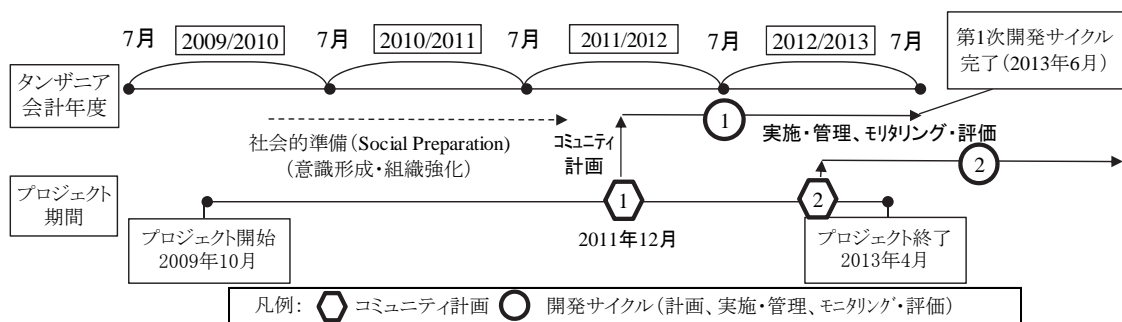
成果２では、コミュニティの主体性が強化されるような O&OD 実施モデルを、実証を通じて開発することが求められている。実証活動は、州作業部会メンバーの支援のもと、郡ファシリテーターが継続的にコミュニティ開発プロセスを促進することを通じて、CDC の４つのステップを実施することにより行われてきた。これまで実施された活動の結果²²、対象村では住民自らの主体的な取り組みによる多くのコミュニティ開発活動が始まった。これは、対象村の自治能力及び郡ファシリテーターがコミュニティ開発を促進する能力の向上の具体的な成果と言える。

対象村では特筆すべき様々な社会経済面での変化が記録されたものの、本プロジェクトでは、時間の制約から、開発サイクル（計画、実施・管理、モニタリング・評価）の１回も完了することができない（図－６参照）。これにより、プロジェクト終了時までには、村レベルでの O&OD 実施モデルを十分に実証することが不可能となっている。

²² これまでに、本プロジェクトでは、成果２を産出するために以下の６つの主な活動が実施された。

- 1) 対象村のベースライン調査（2010 年 11 月～2011 年 4 月）
- 2) コミュニティリーダーを対象とするコミュニティリーダーの役割と責任に関する研修（CDC ステップ 1）（2011 年 3 月～2011 年 4 月、各対象村で 1 日ずつ）
- 3) 対象村間での相互訪問（2011 年 10 月～2012 年 3 月、各対象村で 3 日ずつ）
- 4) コミュニティリーダーを対象とするコミュニティ計画に関する研修及びコミュニティ計画への支援（CDC ステップ 2）（2011 年 11 月～12 月、各対象村で 6 日ずつ）
- 5) 郡ファシリテーター及び RTF メンバーの住民に対するコミュニティ開発プロセスへの支援（CDC ステップ 1 と 2）（2010 年 8 月～現在進行中）
- 6) 対象村における開発プロジェクト活動のモニタリング（2012 年 4 月～5 月）

プロジェクト終了時までには実施されるべき主な活動は、実施・管理（CDC ステップ 3）及びモニタリング・評価（CDC ステップ 4）、コミュニティ計画（CDC ステップ 2、開発サイクル 2 回目）の研修及び村レベルでの開発サイクルを支援する普及戦略の策定である。



出所：プロジェクト資料

図－6 開発サイクル

＜成果2の指標の達成度＞

成果の2の7つの指標は、1) 対象村における自治能力の向上（指標 2-1、2-3、2-4、2-6、2-7）と2) 対象村における地方自治体との関係に対する住民の認識の改善（指標 2-2、2-5と2-6）の2つの分野に焦点を置いているため、それらの分野の達成度を以下に纏める。

1) 対象村における自治能力の向上

本プロジェクトにおいては、意思決定メカニズム（指標 2-1）には（1）組織、（2）規範、（3）態度・行動、（4）資源の4つの要素が含まれているとされている。個々の要素は密接に繋がりあっているものの、「組織」と「規範」は組織能力（指標 2-3）に、「態度/行動」は住民の能力（指標 2-4）に、「資源」は利用活かな資源の活用・管理（指標 2-4）に特に深く関係している。コミュニティ優先事項の実現（指標 2-7）は、4つの要素がバランスよく適切に作用することによりもたらされる結果である。表－14に、O&ODチームが作成した、各要素におけるポジティブな変化の指標を示す。

表－14 意思決定メカニズムの4つの要素

要素		変化の指標
1.	組織	<ul style="list-style-type: none"> - 住民会議への参加（例：村総会、キトンゴジ [kitongoji] ²³会議） - 村総会、村議会、キトンゴジ会議等でのコメントの量と質 - 村総会、村議会、キトンゴジ会議で話された内容の情報共有の度合い - 村人への情報伝達方法 - 委員会（村レベル）・小委員会（キトンゴジレベル）の設立及び活性化 - 村議会、委員会、小委員会やコミュニティグループ間での関係
2.	規範	<ul style="list-style-type: none"> - 村の条例や規則、コミュニティグループの規範の設置、遵守励行
3.	態度・行動	<ul style="list-style-type: none"> - 村のリーダーや住民の開発に対する態度・行動
4.	資源	<ul style="list-style-type: none"> - 村の共同財産（道路、水、村オフィス等） - 住民から提供される開発プロジェクトへの資源（労働力、資金、その他の物品等）

出所：プロジェクト資料

²³ キトンゴジ = 村より小さい単位の人々の共同体、集落（「図1 タンザニアの地方行政構造」を参照）

要素 1（組織）に関しては、対象村においてプロジェクト期間中に、村及びキトンゴジレベルにおける住民の会議参加者数及び会議の開催数が急激に増加したことが、郡ファシリテーターと州作業部会メンバーが作成したモニタリングレポートで報告されている。例えば、リベナンガ（Libenanga）村では、村総会への参加者数は 2010 年では 50 名（村の総人口の約 4%²⁴）だったものの、2012 年には 200 名（村の総人口の約 16%）に増加した。グワタ（Gwata）村では、キトンゴジ会議の開催数が年に 4 回（2010 年）から年に 8 回（2012 年）に倍増している。住民会議への参加が高まることで、各種会議でコメントや質問を述べる住民の数も増えたことが報告されている。また、いくつかの対象村では、村議会やキトンゴジ議会にて話される情報の透明性が確保され始めたことも住民会議における住民の積極的な参加につながっている。ホムボザ（Homboza）村では、村議会のメンバーが村総会の前に、村の歳入・歳出レポートの配布を始めたことが報告されている。

加えて、多くの対象村では、プロジェクト期間内に始まったコミュニティ開発プロジェクトを実施・管理するためや日常の社会問題に対応するため、村レベルの委員会が設置または活性化された（例：マセユ [Maseyu] 村の裁判委員会）。マテマ（Matema）村では、7 つある村の全てのキトンゴジを繋ぐ 60 キロの道路建設プロジェクトを実施するために、道路委員会が設立された。マテマ村では数年前、タンザニア社会活動基金（Tanzanian Social Action Fund：TASAF）が道路建設プロジェクトを展開しようとした経緯があり、その際に道路建設の研修を受講したメンバーを中心として、各キトンゴジから 2 名が道路委員会のメンバーに選定され、住民に対して道路建設の技術的な指導や現場の監督を行っている。

要素 2（規範）に関しては、ほとんどの村で条例・規則が改善され、住民の合意のもと、違反者への取り締まりが積極的に行われるようになった。また、多くの社会経済グループも各グループの規則を定めたことが報告されている。マンガラ B（Mang'ula B）村では、コミュニティ開発活動へ住民の参加を義務化する規則が制定され、正当な理由なく活動に参加しない者には毎回 5,000 タンザニア・シリングの罰金が科されることとなった。

要素 3（態度・行動）に関しては、コミュニティ開発活動に対するコミュニティリーダーや住民のポジティブな変化が全ての対象村において生じていることがモニタリングレポートで報告されている。終了時評価調査で実施したコミュニティリーダーへのインタビューによると、カオレ地区及びマテマ村では、一般的に住民は、「村の開発は地方自治体がいつか実施してくれるだろう」という考えのもと、コミュニティ開発活動に参加することに対して消極的な態度を取っていたものの、本プロジェクト実施により「自分たちの村の開発は自分たちで進めることができる、むしろ進めるべきだ」という考えに変わっていったとのことである。インタビュー対象者によると、開発に関する態度の変化の大きな促進要因として、(1) コミュニティリーダー及び住民の、開発における自らの役割と責任に対する認識の向上、(2) コミュニティのグッド・ガバナンスに向けた郡ファシリテーターと州作業部会メンバーの継続的なファシリテーション、(3) 対象村間での相互訪問が挙げられた。カオレ地区では、「百聞は一見にしかず」のごとく、他の村で開発プロジェクトが進んでいる様子を見るのは非常に刺激的であったという意見が、何名ものコミュニティ

²⁴ 「表－4 対象州・県・郡・村と推定人口」を参照

リーダーから挙げた²⁵。

要素 4（資源）に関しては、住民会議への参加の増加の結果、共有の財産が増加したことが報告されている。全ての対象村において、コミュニティ開発プロジェクトが住民のイニシアティブによって開始され、住民からは労働力、資金、物品等がプロジェクト実施のために提供された。内部資源の活用に加え、郡ファシリテーターや州作業部会メンバーの支援により外部資源も活用された。例えば、マセユ村では、住民が幼稚園の建設プロジェクトに対して、建設資材（石材、砂、レンガ等）、労働力、資金（600,000 タンザニア・シリング）を提供した。それに加え、郡ファシリテーターや州作業部会メンバーの支援及び助言を通じて、マセユ村を管轄するキロンベロ県の教育担当職員を村に派遣して幼稚園の建設に関する技術的なアドバイスを提供するとともに、建設現場に建設資材を運ぶためのトラックを提供した。

これらの 4 つの要素全てにおいて正の変化が生じた結果、全ての対象村においてベースライン調査（2010 年 11 月～2011 年 4 月実施）やコミュニティ計画作成（2011 年 12 月）で特定されたコミュニティの優先事項の多くが実現されている（対象村において実施中であるコミュニティ開発の活動事例は、「付属資料 1 協議議事録 Annex 6」を参照）。4 つの要素におけるコミュニティ優先事項の実現度合いを鑑みると、対象村では住民の自助努力の精神が涵養され、自治能力が大きく向上したと判断される。

2）対象村における地方自治体との関係に対する住民の認識の改善

本終了時評価調査で実施された住民へのインタビュー調査から、対象村の住民の、地方自治体との関係に対する認識に正の変化があったことが確認された。対象村におけるインタビュー対象者（コミュニティリーダー、住民、郡ファシリテーター）によると、プロジェクト開始当初は、住民の地方自治体に対する一般的な認識は、「（あまり頼りにならない、または頼れない）サービス提供者（*ineffective provider*）」または、「政府の規定や規制の強制執行者（*enforcer of government rules and regulations*）」であった。キロンベロ県の郡ファシリテーター及び O&OD チームによると、プロジェクトの当初、住民の中には学費の支払いを求められたり、漁業や林業の規則に違反したことから罰を与えられたりするのではないかという恐れから、郡ファシリテーターが来ると隠れる者もいた。また、カオレ地区のコミュニティリーダーによると、住民は政府の普及員が開催する会議への出席は、時間の無駄になるであろうという思いから避けていた。

このような住民の自治体に対する態度を変えるために、郡ファシリテーターは、プロジェクト実施の 1 年目及び 2 年目は住民との信頼関係を構築することに意識を集中させた。郡ファシリテーターは住民と一緒にコミュニティの日常活動に参加したり、コミュニティリーダーに対してだけでなく戸別の家庭訪問も行ったりして、日々の生活から信頼関係を築いていったことがインタビュー調査で確認された。このような努力が実をなして、住民は次第に郡ファシリテーターが語るグッド・ガバナンスについて耳を傾けるようになり、技術的なアドバイスも積極的に求めるようになった。

また、本プロジェクト実施の課程で、開発における自らの役割と責任に対する住民の認

²⁵ ほとんどの村で相互訪問が開発プロジェクト実施の促進要因となったとモニタリングレポートでは報告されている。

識が高まり、自分達の存在を「開発を進める主体者（*active players in development*）」として認識するようになった。つまり、住民にとって、村の開発は地方自治体からのサービスの提供を待つものでも受けるものでもなく、自分達で行動に移していくものだという、開発における主体性が芽生えたのである。その結果、対象村の住民は地方自治体を「自分たちの開発への取り組みを（提供する存在ではなく）支援する存在」として認識するようになり、地方自治体との関係に対する住民の認識が全体的に変化した。この結果は、コミュニティをファシリテートする郡ファシリテーターの能力が実践を通して向上した証左とも判断できる。

（３）成果３の達成度

成果３：地方自治体がコミュニティのイニシアティブを支援するための O&OD モデルが開発される。（対象県での実証を通じて）

指標：

- 3-1. 対象地方自治体でコミュニティの優先事項を県の計画や予算に組み込むメカニズムが強化される。
- 3-2. 対象地方自治体でコミュニティに必要な支援を提供するメカニズムが強化される。
- 3-3. 対象地方自治体でコミュニティへの支援を促進する職員（CMT メンバー、州作業部会メンバー、郡ファシリテーター、その他の地方自治体職員）の能力が向上する。
- 3-4. 地方自治体の支援に対する住民の認識が改善される。

＜成果３の総合評価＞

成果３では、地方自治体がコミュニティを効果的に支援するモデルを、実証を通じて開発することが求められている。しかしながら、終了時評価時点では、プロジェクト関係者間で「地方自治体は何のために、何に対して支援を提供すべき」という点における共通認識がとれていなかったため、成果指標の意味が明確になっておらず、そのため成果３の達成度の評価ができなかった。

これまで実施された活動の結果²⁶、対象村におけるコミュニティ優先事項が県の計画や予算に組み込まれており、コミュニティ・イニシアティブに対する地方自治体職員の支援の多くの事例も報告されている。その一方で、これら事例からコミュニティの優先事項を県の計画や予算に組み込むメカニズムやコミュニティ・イニシアティブに必要な支援を提供するメカニズムを構築するための十分な教訓を抽出するに至っていない。それに加え、先述したとおり、本プロジェクトでは時間の制約から、開発サイクル（計画、実施・管理、

²⁶ これまでに、本プロジェクトでは、成果３を産出するために以下の４つの主な活動が実施された。

- 郡ファシリテーター及び RTF メンバーを対象とした「自治体のコミュニティに対する支援（LGA's Supportiveness to Communities）」研修（2010 年 12 月、3 日間研修）
- CMT メンバーを対象とした「自治体のコミュニティに対する支援」研修（2011 年 5 月 [モロゴロ県のみ]、2011 年 8 月～9 月 [残りの４つの県]、各自治体において、2 日間研修）
- CMT メンバーを対象としたコミュニティ開発プロセス（コミュニティ計画）情報共有ワークショップ（2012 年 1 月～2 月、各自治体において、2 日間ワークショップ）
- CMT メンバーを対象とした対象村モニタリング結果情報共有ワークショップ（2012 年 5 月、各自治体において、1 日間ワークショップ）

プロジェクト終了時までには実施されるべき主な活動は、コミュニティに対する対象地方自治体の支援推進、CDC ステップ 3（実施と管理）とステップ 4（モニタリングと評価）に関する CMT 会議/ワークショップの各地方自治体における開催、及び地方自治体のコミュニティに対する支援に関する普及戦略の策定である。

モニタリング・評価)を1回も完了することができないことから、地方自治体レベルでのO&ODモデルの実証活動をプロジェクト終了時までには十分に行えない状況となっている。

＜成果3の指標の達成度＞

成果の3の4つの指標は、(1) コミュニティに対する地方自治体の支援メカニズムの強化(指標3-1と3-2)と(2) コミュニティに対する支援を推進する地方自治体職員の能力向上(指標3-3)、(3) 地方自治体の支援に対する住民の認識の改善(指標3-4)の3つの分野に焦点を置いているため、その分野の達成度を以下に纏める。

1) コミュニティに対する地方自治体の支援メカニズムの強化

a) コミュニティ優先事項の県の計画及び予算への取り込み

対象村の村開発計画に明記された多くのコミュニティ優先事項が、2012/2013年の県の計画及び予算に取り込まれた(県の計画及び予算に取り入れられたコミュニティ優先事項は「付属資料1 協議議事録 Annex 7」を参照)。中間レビューの提言に沿って、コミュニティ優先事項は、農業セクター開発プログラム(Agricultural Sector Development Programme: ASDP)や国家給水衛生プログラム(National Water Supply and Sanitation Programme: NWSSP)などのセクター計画に基づく予算にも組み込まれたことが確認された。

O&ODチームはコミュニティ優先事項が県の計画に取り組まれるための5つのステップ([1] 住民によるコミュニティ計画の作成及び提出、[2] コミュニティ計画及び計画プロセスに関する、CMTメンバー²⁷との情報共有、[3] コミュニティ計画を県の予算・計画に取り入れる事前協議、[4] 県の予算・計画プロセス、[5] 県開発計画の承認プロセス)を特定した。2012年6月に実施された経験共有ワークショップでは、州作業部会メンバー及び郡ファシリテーターが、2012/2013年の予算編成において対象村の優先事項が県の予算・計画に取り組まれたプロセスに焦点を置き、各関係組織(部署)や関係者が果たした役割を各ステップで纏め、各ステップで生じた変化やその変化の促進要因、課題、対処方法を分析した。CMTメンバーの中には、対象村のコミュニティ開発計画の質が、他の村の計画より妥当性(コミュニティニーズとの整合性)や計画の実現性等の面で高いと認識しているものがいたものの、コミュニティの優先事項を県の計画や予算に組み込む自治体全体のメカニズムを構築する上で必要となる教訓を抽出するための分析がこれまでに十分に行われたとは言い難い。

b) その他の必要な支援

モニタリングレポートによると、全ての対象村において、郡ファシリテーターや州作業部会メンバーが、住民が自治体から必要な支援(資金、物資、技術)を受けられるように、コミュニティと自治体を繋げる役割を効果的に果たしたとのことである。必要な支援を適宜提供する能力の向上は、特に、日常から対象村を訪問している郡ファシリテ

²⁷ 県計画・予算策定においては、CMTは自治体の管轄下にある村議会や郡開発委員会が提出したコミュニティ計画・郡計画に基づき、コミュニティ優先事項が各セクターの予算に取り入れられるように協議を行う役割を持つ。計画・予算案は各部署がセクター毎の政策及び戦略を基に作成され、自治体の常任委員会(Standing Committee)で協議された後、州行政局の確認を経て、自治体総議会(Full Council)で最終化され、地方自治庁に提出される。(「タンザニア連合共和国地方自治体参加型計画策定プロセス改善計画調査 最終報告書(要約)」2008年3月、JICA、p.4)

ーターに顕著であった。例えばマテマ村では、現金収入向上のために酪農・畜産に従事していたウモジャ・ニ・ングブ（Umoja ni Nguvu）グループに対して、郡ファシリテーターが家畜疾病対策に関する技術アドバイスを提供し、自治体へのグループの登録を支援するとともに、グループの商品の多様化を促した結果、病気にかかる牛の数が減少し、胡麻の生産も始めることができた。

このような事例が全ての対象村で報告されている一方で、本プロジェクトはコミュニティに対する自治体の支援のあり方（LGA's Supportiveness）に関する共通認識を醸成している段階であったため、対象地方自治体においてどの程度「コミュニティに必要な支援を提供するメカニズム」が構築されたのか確認するには、終了時評価時点では時期尚早であった。

他方、本プロジェクトが州や県レベルの幹部行政官（州行政長官、県行政長官）といった重要な意思決定者に意識変革をもたらし、住民が自主的に始めた取り組みに対してどのような支援を提供すべきか、どのように支援を提供すべきか、といったことを彼らが考慮し始めたことがインタビュー調査にて確認された。今後 O&OD チームは、中央、州、県レベルの重要な意思決定者に対して「コミュニティに必要な支援を提供する自治体のメカニズム」について認識を高めるように働きかけ、メカニズムを構築する取り組みを彼らと協働でおこなっていく予定である。

2) コミュニティに対する支援を推進する自治体職員の能力

終了時評価時点において、本プロジェクトはコミュニティに対する自治体の支援のあり方に関する共通認識を醸成している段階であったため、コミュニティに対する支援を推進する自治体職員の能力がどの程度向上したのか確認するには時期尚早であった。その一方で、先述したように、意思決定者のなかでコミュニティに対する支援を推進するポジティブな意思変革が起きていることは確認された。

3) 地方自治体の支援に対する住民の認識の改善

対象村では、郡ファシリテーターと住民との信頼関係の構築及びコミュニティ・イニシアティブに対する地方自治体の支援（資金、物資、技術）を通じて、地方自治体の支援に対する住民の認識が改善された（「(2) 成果 2 の達成度」を参照）。

(4) 成果 4 の達成度

成果 4：O&OD 実施モデルの普及段階のために必要な基本条件（財政的、物理的、制度・組織的、人的能力等）が示される。
指標：
4-1. 本プロジェクトで構築された研修制度が首相府地方自治庁によって普及されるために必要な条件が特定される（成果 1 と関連）。
4-2. 地方自治体が村レベルでのコミュニティ開発を支援するために必要な条件が特定される（成果 2 と関連）。
4-3. 地方自治体がコミュニティへの支援を促進するために、地方自治体レベルで必要となる条

件が特定される（成果 3 と関連）。

4-4. 首相府地方自治庁が開発された O&OD モデルを普及するために必要な条件が特定される。

4-5. 4-1 から 4-4 で特定された条件に基づき普及戦略が作成される。

<成果 4 の総合評価>

成果 4 は O&OD 実施モデル（研修制度、村レベルでの O&OD 実施モデル、地方自治体レベルでのコミュニティ支援モデル）の普及に必要な条件を特定するものであり、条件の特定は成果 1 から 3 の実証プロセスを通して留意点や教訓などを抽出して行っていくため、成果 4 の 4 つの指標における具体的な成果はまだ表れていない。

これまでの成果 4 における進捗は、具体的なアウトプットが明確でなかった本成果において、首相府地方自治庁のための O&OD モデル普及戦略を作っていくことが明確になったことである。この O&OD モデル普及戦略は、4 つのガイドブック（[1] 自治体が新 O&OD 実施モデルを導入し、実施していくためのガイドブック、[2] 自治体が新 O&OD 実施モデルを普及展開していくためのガイドブック、[3] ファシリテーターがコミュニティ開発を支援していくためのガイドブック、[4] コミュニティの住民によるコミュニティ開発のためのガイドブック）により構成されている。

当初のプロジェクトデザインによると、効果的な普及戦略は O&OD 実施モデルを 2 回の開発サイクルを通じて実証することによって開発されるようになっていたものの、終了時評価調査時点では、開発サイクルの 1 回目の中ごろまでしか行われていない。

4-3 プロジェクト目標の達成の達成度

プロジェクト目標：コミュニティ、郡、県レベルで O&OD プロセスが有効に機能するための O&OD 実施モデルが実証を通じして開発される。

指標：

1. 開発された O&OD モデルの有効性が確認される。
2. 開発された O&OD モデル普及のために特定された条件の妥当性が確認される。
3. 開発された O&OD モデル及び普及の提言が合同調整員会（JCC）で承認される。

<プロジェクト目標の総合評価>

本プロジェクトでは成果 1 から 3 までに特筆すべき成果が表れているものの、時間の制約からプロジェクト目標がプロジェクト終了時までには達成される見込みは低い。プロジェクトデザインによると、O&OD 実施モデルは 2 回（2 年分）の開発サイクルを通じて有効性を実証することが求められている。しかしながら、現在のプロジェクト活動計画によると、プロジェクトは開発サイクルの 1 回分の完了を待たずして期限に達してしまうため、プロジェクト目標を達成するにはより多くの時間が必要である。

4-4 上位目標達成の見込み

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

指標：

1. O&OD 普及の政策提言が首相府地方自治庁に受け入れられ、導入される。
2. コミュニティ開発プロセスへの住民参加を通じて、村落ガバナンスの構造が村レベルで改善される。
3. コミュニティ・イニシアティブの実現に向けて。各セクター部局間における連携を通じて、地方自治体のコミュニティへの支援システムが確立される。

＜上位目標の総合評価＞

本プロジェクトで開発途上の O&OD 実施モデルは、普及可能な条件付きの実証モデル（図-1 参照）としてはまだ確立されていないため、終了時評価調査の時点では、上位目標がプロジェクト終了時の 3 年から 5 年以内に達成される見込みを判断するのは時期尚早である。

4-5 プロジェクトの実施プロセス

（1）プロジェクトデザインの変更

本プロジェクトのデザインは、ターゲットグループの異なったニーズにより的確に対応するために数回変更された。プロジェクトデザインの変更があった主な分野は、研修デザイン（方法、期間、内容）と成果 3 の対象範囲である。

研修デザインの変更については、地域開発のファシリテーターとしての役割や責任を果たすために必要な能力開発の質を確保するため、カスケード方式の研修方法ではなく、直営方式が取り入れられた（「4-2 成果の達成度」の「1」成果 1 の達成度を参照）。その上で、郡ファシリテーターと州作業部会メンバーはコミュニティ開発プロセスをファシリテートする能力をまず始めに身につける必要があると判断されたため、研修期間と内容もそれに応じて変更され、プロジェクトの 1 年目の研修内容はコミュニティ開発プロセス促進の土台となる社会的準備に高い重要性が置かれた。

成果 3 の当初の対象範囲は、地方自治体の各セクターによってコミュニティ開発計画が有効利用されるためのセクター間調整に焦点が置かれていたものの、地方自治体がコミュニティ・イニシアティブを促進し、必要に応じて支援を提供することの必要性が明確になってきたため、より包括的な意味での地方自治体のコミュニティへの支援体制に焦点が置かれるようになった。

（2）プロジェクト活動のスケジュールの変更

本プロジェクトでは、プロジェクトを開始した 1 年目は、O&OD 実施モデルとは何なのか、プロジェクト活動をどのようにして実施していくべきかなど、プロジェクトの基本方針の O&OD チーム内での合意形成に多大な時間を要した。この期間中に、日本側とタンザニア側による PDM の改訂が数回行われた。

プロジェクトデザインの変更により、第 1 回目のコミュニティ計画活動は 2011 年 12 月ご

る（プロジェクト開始3年目の始まりごろ）に初めて実施されたことから、当初予定されていたように開発サイクルを2回完了させることはおろか、第1回目の開発サイクルすらプロジェクト期間中に完了することができなくなってしまった。前述したように、このプロジェクトデザインの変更により、対象村における特筆すべき社会経済面での変化の誘発やファシリテーターのパフォーマンスの改善などの促進につながった一方で、プロジェクト目標をプロジェクト期間内に達成することが困難になってしまった。

（3）プロジェクト管理

O&OD チームは、頻繁にチーム内会議を開くことで、チームメンバーが活動の予定や活動実施における各々の役割を十分に把握する機会をつくっており、その意味においては効率的に活動を実施してきている。しかしながら、O&OD 実施モデルの開発にあたっては、多くの課題や要因を考慮し、モデルの有効性を実証することが求められるため、チーム内で O&OD 実施モデルの共通の認識を醸成するには多大な時間を要した。

（4）他の JICA 援助スキームとの効果的な連携

JICA のプログラム・アプローチを通じて本プロジェクトの支援を行ったことが、効果の発現に寄与しているといえる。JICA から首相府地方自治庁に派遣されている地方行政アドバイザーは、活動実施に関する技術的アドバイスの提供や首相府地方自治庁の幹部や県の行政長官、セクター長などの間でプロジェクトの概念や成果に対する認識の向上に貢献している。また、地方自治体開発交付金²⁸や地方政府改革支援のバスケットファンドへの支援を通じて、JICA タンザニア事務所の地方行政担当次長がプロジェクト成果の制度化及び普及を後押ししている。

²⁸ 日本政府は、貧困削減戦略支援無償を活用して、これらのバスケットファンドに財政支援を行っている。

第5章 評価結果

5-1 妥当性

タンザニア政府の開発政策、日本の対タンザニア援助政策、開発ニーズとの整合性が確保されており、プロジェクトアプローチの適切性も高いことから、本プロジェクトの総合的な妥当性は「高い」と判断される。

(1) タンザニア政府の開発政策との整合性

タンザニア政府は、国家長期開発戦略である「タンザニア開発ビジョン 2025 (Tanzania Development Vision 2025)」において、グッド・ガバナンスと法の支配を重要な政策目標の1つとして掲げている。それを踏まえ、国家中期開発戦略である「タンザニア第二次貧困削減戦略 (National Strategy for Growth and Reduction of Poverty II) (通称 MKUKUTA II) (2010 年/2011 年～2014 年/2015 年)」、与党タンザニア革命党 (CCM) のマニフェスト (2010 年～2015 年)、「5 カ年開発計画 (Five Year Development Plan) (2011 年/2012 年～2015 年/2016 年)」には、グッド・ガバナンスを実現させる方法として、権限委譲による地方分権化 (Devolution by Decentralization : D by D) 政策が明記されている。MKUKUTA II の第3クラスターでは、「全国民、特に貧困層や弱者への公共サービス提供の改善」が主要目標の一つとして掲げられている。

また、2009 年以降、地方政府改革プログラム第2フェーズ (Local Government Reform Programme II : LGRP II) (2009 年～2014 年) がタンザニアにおける D by D 政策を推進するプログラムとして実施されており、LGRP I (2000 年～2008 年) の実績に基づき、LGRP II は、「全国各地においてより迅速に平等な社会経済開発、公共サービス提供、貧困削減」を実現することを目指している。LGRP II の第3コンポーネント (住民参加とアカウンタビリティの向上) では、O&OD を開発計画への市民の参加を促進する方法として提示している。

加えて、「5 カ年開発計画 (2011/2012 年～2015/2016 年) の枠組みにおける 2011/2012 年度計画・予算策定ガイドライン²⁹」などの政策文書も D by D 政策の推進に高い優先順位を置いている。

(2) 日本の対タンザニア援助政策との整合性

我が国の対タンザニア連合共和国別援助方針 (2012 年) には、タンザニア政府の行財政管理能力の強化を通じた「国民全てに対する行政サービスの改善」が重要分野の一つとして位置づけられている。

本プロジェクトは、同重要分野に含まれる「地方行政改革支援プログラム」の一部である。同プログラムでは、首相府地方自治庁への地方行政アドバイザーの派遣、地方自治体開発交付金や地方政府改革支援のバスケットファンドへの支援など様々なスキームで支援を行っており、これらの支援を通して得たタンザニアの地方分権化への取り組みの経験・知見や人的ネットワークにより、タンザニアの地方分権化プロセスを支援する日本の技術優位性が確保されている。

²⁹ Guidelines for the Preparation of Plan and Budget for 2011/12 within the Five Year Development Plan Framework (2011/12 – 2015/16)

(3) 受益者のニーズとの整合性

本プロジェクトの主な裨益対象者として、対象地方自治体の職員と対象村の住民の2グループが存在している。対象地方自治体の職員のニーズは、効果的かつ効率的な行政サービスを提供できるようになることであり、住民のニーズは彼らを取り巻く経済・社会状況の改善である。タンザニアにおいて効果的かつ効率的な行政サービスが十分に提供されていない主な要因として、地方自治体の人材と予算が著しく限られており、サービスを提供しなければならない地理的範囲が広大であることが挙げられる。本プロジェクトは、住民の自助努力の精神を涵養し、地方自治体職員がコミュニティのニーズに対してより効果的に必要な支援を提供できる能力を育成することによって、社会経済状況の改善を図っていくものであり、受益者のニーズと合致しているといえる。

(4) プロジェクトアプローチの適切性

本プロジェクトのアプローチは、住民の自助努力精神を涵養するための社会的準備に重点を置いており、地方自治体の職員がそれをファシリテートする能力を身に付けられることを目的に、長期的な研修がデザインされた。このアプローチは、地域住民が自らの生活上の社会経済の具体的問題を把握すると同時に、開発プロセスを自分達のものであると認識することによって、より主体的に開発活動に関わることを可能とするものであるため、適切であると判断される。加えて、このアプローチを採用することによって、地方自治体職員が、コミュニティの自助努力精神を尊重し、そういった視点でコミュニティを理解することを可能にするものである。

ターゲットグループの選択については、本プロジェクトでは対象村10村と5つの地方自治体での実証を通じてO&OD実施モデルを開発するアプローチが採用された。対象村と対象地方自治体の数や分布状況は、多岐に渡る社会経済状況における実証結果を得るべきという観点、及びプロジェクトへの適切な人的投入量の観点から、適切だったと判断される。

5-2 有効性

本プロジェクトの有効性は「中程度」と判断される。プロジェクト目標が終了時までには達成される見込みは低いものの、成果1、2、及び3において一定の成果が産出されており、特に対象村では住民の社会経済状況及び、郡ファシリテーターと州作業部会メンバーの現場での取り組みにおける顕著な変化は、プロジェクト目標達成に対する貢献要因として捉えることができる。ただし、O&OD実施モデルが普及可能な条件付きの実証モデルとして確立されるには、多方面の改善が必要である。

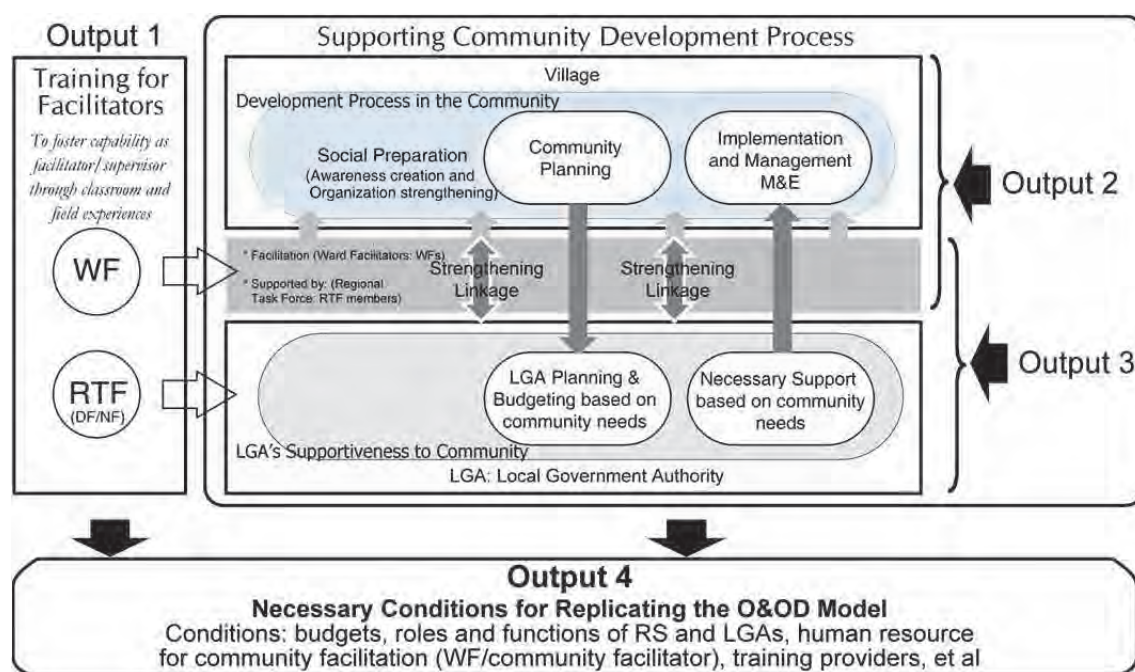
(1) プロジェクト目標の達成見込み

「4-3 プロジェクト目標の達成度・見込み」で示したとおり、プロジェクト目標が終了時までには達成される見込みは低い。当初のプロジェクトデザインによると、O&OD実施モデルは2回の開発サイクルに基づき活動を実施することにより実証的に開発されるものの、一度目のコミュニティ計画活動が2011年12月に開始されたため、プロジェクト終了時までには開発サイクルを1回も終えることができない。また、プロジェクトに残された期間では、O&OD実施モデルを他の村、郡、県、州に普及するために必要な条件を特定することも非常に難しい。

（２）プロジェクト目標と成果の因果関係

プロジェクト目標は、プロジェクト対象外の村、郡、県、州に普及可能な条件付きの実証モデルとして、「最適な O&OD 実施モデル（optimum O&OD implementation model）」を開発することであり、４つの成果とプロジェクト目標には明確な因果関係がある。図－７が示すように、O&OD 実施モデルは、ファシリテーターの研修制度（成果 1）、村レベルでの O&OD 実施モデル（成果 2）、コミュニティを効果的に支援する地方自治体レベルのモデル（成果 3）の３つの要素により構成されており、これらの３つの要素の実証プロセスを通じて得られた教訓から、普及に必要な条件が特定される（成果 4）。「4-2 成果の達成度」で示したとおり、４つの成果はいまだ達成されていないため、プロジェクト目標も達成されていない。

なお、プロジェクト目標達成のための外部条件（LGRP の実施戦略が変化しない。）は持続性の政策・制度面に密接に関係するため、持続性に充足状況が記載されている。



出所：プロジェクト資料

図－７ プロジェクト構造（プロジェクト目標）

５－３ 効率性

本プロジェクトの効率性は「中程度」と判断される。投入を通じて予定していた成果をプロジェクト終了時までには生み出すことはやや厳しいものの、注目に値すべき社会経済的変化が生みだされたという観点からは、それを引き起こす投入は質、量、タイミングの面で非常に適切に行われたと判断される。

（１）成果の達成度と実施された活動の因果関係

本プロジェクトでは、対象村において注目に値すべき社会経済的変化が産み出され、郡ファシリテーター及び州作業部会メンバーの現場でのパフォーマンスが改善された。本プロジェクトにおいて、対象村における顕著な社会経済的変化を起こすには、社会的準備に多大な

時間と労力を費やすことが欠かせなかったことは特記すべき点である。他方で、そのような時間と労力を費やしたために、第一回目のコミュニティ計画プロセスの実施を、当初予定していた 2010/11 年から 2011/2012 年の予算編成サイクルに 1 年遅らせた結果、1 回分の開発サイクルを完了させるに至らずにプロジェクトの終了を迎えるという意味において、終了時までには各成果を産出する十分な活動が行われなかった。

対象村において顕著な変化を起こすには社会的準備に長い時間を費やすことが欠かせなかったことを鑑みて、プロジェクト期間（3.5 年）は、4 つの期待されていた成果を産出するために必要な全ての活動を実施するのには、そもそも不十分であったと判断される。

なお、4 つの成果達成のための 3 つの外部条件（[1] 地方自治体開発交付金が継続される。[2] 他のセクターイニシアティブが開発に対する住民のモチベーションを阻害しない、[3] セクター政策が O&OD と矛盾しない）及びプロジェクト活動が実施されるための 3 つの前提条件（[1] D by D 政策が継続される。[2] 政府が O&OD を唯一のコミュニティ開発プロセスとして推進し続ける。[3] 自治体の財務状況・人材配置状況が悪化しない。）は満たされている。

（2）投入の実施状況

PDM に計画されていた投入は、質・量・タイミングの面で、日本側及びタンザニア側の双方によりプロジェクト活動を行うために概ね適切に実施されている（日本側の投入実席は「付属資料 1 協議議事録 Annex 4-1」、タンザニア側の投入実績は「付属資料 1 協議議事録 Annex 4-2」を参照）。中でも、3 名の首相府地方自治庁職員が O&OD チームにフルタイムで配置されたことにより効率性が高まった。また、多くの活動、特に、社会的準備の研修や対象村間の相互訪問は適切なタイミングで行われたことにより、成果の発現に寄与したといえる。

5-4 インパクト

プロジェクト目標が終了時までには達成される見込みが低い現段階で、上位目標の達成の見通しを立てることは時期尚早である。しかしながら、地方自治庁の幹部間で本プロジェクトによる顕著な社会経済的变化に対する認識が高まってきていることは、上位目標達成の促進要因になりうると考えられる。また、対象村の近隣村において、コミュニティ主導の開発プロジェクト実施が広がりを見せたり、州・県レベルの行政会議で本プロジェクト対象外の郡・県に対してプロジェクトの成果が発表、議論されたりするなど、本プロジェクトの波及効果が確認されている。

（1）上位目標の達成見込み及びプロジェクト目標との因果関係

本プロジェクトは、いまだ O&OD 実施モデルの有効性を実証する途上にある。プロジェクト終了時までにはプロジェクト目標が達成される見込みが低い現段階で、上位目標がプロジェクト終了時の 3 年から 5 年以内に達成される見込みを判断するのは時期尚早である。

上位目標達成の促進要因となりえる要素に、首相府地方自治庁の幹部や LGRP II の改訂プロセスに関わっている首相府地方自治庁へのガバナンス分野におけるテクニカルアドバイザーなどの間で、対象村でのポジティブな社会経済的变化への認識が高まってきていることが挙げられる。意思決定者間でのプロジェクトの成果に対する理解が向上することにより、今後トップからのサポートによりモデルの普及プロセスが促進されることが期待される。

なお、上位目標達成のための外部条件（D by D 政策が変更しない。）については、D by D

政策は今後も変化する見込みはないため、上位目標達成への影響はないと考えられる。

(2) プロジェクトの波及効果

対象村で起きているポジティブな社会経済的変化についての話が、郡ファシリテーターやロコミにより対象村の周辺の村落に伝わってきている。また、対象村での変化に触発されて、マセユ、マンガラ B、マテマ村の周辺村落において自発的なコミュニティ開発の動きが開始されつつある。郡ファシリテーターによれば、マセユ村周辺の複数の村落において、集落ごとに未就学児のための教室建設が始まっており、また、マンガラ B 村に隣接する村落のうちの 2 つでは、コミュニティ道路の建設を独自に開始している、とのことである。マテマ村に隣接する村落のうちの 4 つにおいても、同村の技術的アドバイスをもとに、道路建設委員会が設立され、道路建設が開始されている。

これらに加えてキロンベロ県では、郡行政官、県議員及び CMT メンバーが参加する郡委員会 (Ward Baraza)³⁰と呼ばれる四半期ごとの会議において、対象村におけるポジティブな変化についての報告がなされている。このように、対象村での事例についての情報が同じ郡内の他の村落に伝えられることにより、プロジェクトの効果が拡大していくことが期待される。また州レベルにおいても、モロゴロ州作業部会の議長によれば、各県の計画局職員、統計担当者、コミュニティ開発担当職員が参加する計画担当官会議において、本プロジェクトの成果が議論されている、とのことである。

5-5 持続性/自立発展性

本プロジェクトの持続性/自立発展性については、現在の対象村や対象地方自治体におけるプロジェクト効果の定着（持続性）と、O&OD 実施モデルの普及（自立発展性）の二つの側面から分析を行うことが必要である。プロジェクト効果の持続性という観点からは、「中程度」と判断される。O&OD 実施モデルの自立発展性という観点からは、現時点ではまだ普及に必要な条件を特定している段階であるため、評価は時期尚早であると判断される。なお、他地域に普及していくための組織的・財政的な条件については、本プロジェクト終了後、普及モデルを構築していく過程の中で確保されることになっている。

(1) 政策・制度面

政策・制度面の持続性は、「高い」と判断される。LGRP II の実施戦略は、現在改訂中であるが、コミュニティ・イニシアティブの促進及び自治体の行政サービスの改善は、LGRP II の主要分野として残る予定である。加えて、首相府地方自治庁は、LGRP II への教訓を抽出するために、意思決定における市民参加のベストプラクティス（本プロジェクトの成果も含む）の分析作業を行っているところであり、その結果が施策に反映される予定である。

(2) 組織・財政面

組織・財政面の持続性は、以下の 2 つの理由から「中程度」と判断される。第一に、対象村で起きている顕著な社会経済的変化は住民自身の自助努力に基づいたものであることが挙げられる。コミュニティ・イニシアティブを生み出すプロセスにおいて既存の資源を有効に

³⁰ これはキロンベロ郡において郡内の情報共有を進めるための独自の取り組みである。

活用するための組織や規範という基盤がしっかりと形成されたことから、プロジェクト終了後も対象村での効果は維持され続けるものと思われる。

次に、地方自治体のコミュニティに対する支援の持続性については、未だにコミュニティに対する支援のあり方に関する共通認識に至っていない段階であるため、現段階では十分な確認はできない。しかし、コミュニティ・イニシアティブへの支援に対する州行政長官や県行政長官などの意思決定者の前向きな姿勢、並びに様々なコミュニティ・イニシアティブに対する郡ファシリテーターの支援実績は、持続性を促進する要因として認識できる。これらの要素は、地方自治体レベルでの O&OD モデルの実施及び普及のために十分な人材及び予算が今後配置される土台となる可能性が十分にあると判断される。

本プロジェクトがまだ O&OD 実施モデルの普及に必要な条件を特定している途上にあるため、プロジェクトの成果が普及される見込みを判断するのは時期尚早である。まずは限られた対象地域において機能的な O&OD モデルを実証することが本プロジェクトの目的であって（表－1 参照）、全国に展開するために必要な組織・人員体制、予算措置をプロジェクトの期間内に整備することまでは想定していない。しかしながら、将来の普及展開にむけて、O&OD 実施モデル構築を通じて得られる経験及びノウハウを用いて、郡ファシリテーター研修、コミュニティ・ファシリテーション、人材配置などにおける組織・財政面での普及可能な条件を明確にしていくことは必要である。本プロジェクトを通じて起こった様々な変化に対して、首相府地方自治庁の幹部は強い関心を示しており、プロジェクト後に普及していくために必要な具体的な組織・人員体制、予算措置を検討していく姿勢を示していることは、普及実現への促進要因として判断できる。本プロジェクト終了後に首相府地方自治庁が、O&OD 実施モデルとその普及戦略を踏まえて、モデルを改善しつつ、普及に必要な措置を確保していくことが期待される。

（３）技術面

技術面の持続性は、プロジェクトの効果が定着していくという観点においては、「中程度」と判断される。これまでに、合計４名の首相府地方自治庁職員が O&OD チームにフルタイムで配置され³¹、プロジェクトの実施にかかる経験を蓄積している。その結果、彼らがプロジェクト活動をファシリテートし、調整する能力が目覚ましく向上した。首相府地方自治庁が、このプロジェクトのもたらした影響を維持し、これらの職員が引き続き変化をもたらししていくことが期待される。しかしながら、政府職員の異動は珍しいことではないため、プロジェクトの成果を継続させていくために必要な人材がいなくなるリスクはある。

郡ファシリテーター及び州作業部会メンバーについては、強いコミットメントを持ってコミュニティ・イニシアティブを支援しており、コミュニティ・イニシアティブが実現されてきたことによって蓄積された自信を鑑みると、プロジェクト終了後も、これまで培われた能力・スキルは持続されると考えられる。開発サイクルの経験を今後積んでいくことで、彼らの能力は更に向上するものと思われる。

地方自治体の職員については、これまでも計画・予算への取り組み、郡ファシリテーターを通じた技術支援などの多くのコミュニティ支援実績があるが、「地方自治体が何のために、

³¹ O&OD チームメンバーの１人は、2012年９月より留学のため休職している。

何に対して支援を提供すべきか」の共通認識を持つことで、彼らの役割と責任がより明確になり、適切かつ具体的なアクションが実行できるようになると考えられる。また、プロジェクトの残りの期間で引き続き経験を重ねることにより、能力がある程度向上すると思われる。

5-6 結論

本プロジェクトは、コミュニティ、郡、県レベルで O&OD プロセスが効果的に機能するための実証を通じた O&OD 実施モデルの開発をプロジェクト目標として、3年半のプロジェクト期間を予定しつつ、2009 年 10 月に開始された。本プロジェクトでは、従来とは違う新しい O&OD モデルの概念の形成とコミュニティでの社会的準備のプロセスに十分に時間を費やした結果、対象村で目覚ましい社会経済的発展が実現し、地方自治体の職員である郡ファシリテーター及び作業部会メンバーの能力が向上した。

一方で、対象村では、多岐にわたる対象地方自治体のコミュニティへの支援が提供されたものの、地方自治体によるコミュニティ支援のあり方、方法についてのプロジェクト関係者間の共通認識は今なお醸成途上にある。また、当初のプロジェクトデザインによると、O&OD モデルは 2 回分の開発サイクルを通じて実証されるべきであるとなっていたものの、プロジェクト終了時において 1 回目のサイクルを実施している途中であることから、実証活動からの教訓、O&OD 実証モデルとして今後普及させていくために必要な条件を十分引き出し切れていない。

このことから、本プロジェクト期間内にプロジェクト目標を達成することは困難であると結論付けられた。

第6章 提言

6-1 プロジェクト全体にかかる提言

(1) 本プロジェクトにおける地方自治体のコミュニティ支援のあり方

本プロジェクトは、単なるコミュニティ開発ではなく、それを支援する地方自治体のサービス・デリバリー能力を高める点に特徴がある。コミュニティの開発を推進する地方自治体のサービス・デリバリーといっても、実際には以下のような様々な立場や考え方の違いが見受けられる。

- ① コミュニティから上がってくるニーズをできるだけ多く計画・予算に反映する。
- ② 各セクターの戦略・計画に見合う形でコミュニティの多様なニーズを汲み取る。
- ③ コミュニティの自助努力により実現したコミュニティ・イニシアティブの支援を検討する。

上記3点はいずれも間違った考えではない。しかし、タンザニアの限られた予算と人員を考慮すると、上記①～③のすべてを実現することは容易ではない。本プロジェクトで①～③すべてを地方自治体のサービスとして対象としてしまうと、あまりにも広くて扱いきれず、結果としてどれも形にならない危険性もある。

従って、本プロジェクトでは、コミュニティにおいて「行政の事業を待たずに、自分たちでやれることはやっていく」というコミットメントが拡大したことを踏まえて、地方自治体の支援のあり方としては、③の「コミュニティの自助努力により実現したコミュニティ・イニシアティブの支援」にフォーカスしていくべきであると考える。言い換えれば、地方自治体の役割は、コミュニティの自助努力を発掘し、そこに必要な技術的・財政的な支援を行うことで、コミュニティのやる気を更に引き出し、開発活動を促進していくことである。

これにより、成果2でコミュニティ・イニシアティブを引き出し、成果3でそれをサポートするという、本プロジェクトの成果間の関係が相関を持って関係者に認識されると共に、新しいO&ODモデルの概念がより明確になることが期待される。この概念がより広い関係者に共有され実践されれば、地方自治体とコミュニティが力を合わせてコミュニティの問題を解決するという開発の形が出来上がり、その結果、より短期間で効率的に住民の生活水準を引き上げることが容易になる。

ただし、この概念の実現のためには、今後、地方自治体において以下の観点からより具体的な取り組みを検討していく必要がある。

- コミュニティ・イニシアティブを引き出していくファシリテーションとファシリテーターが活躍できる環境の整備
- コミュニティ・イニシアティブを優先的に自治体予算・計画へ反映させる仕組み
- コミュニティ・イニシアティブに対する適時適切な技術サポートの提供

(2) プロジェクト終了後の普及イメージの明確化

本プロジェクトでは、2回のコミュニティ開発サイクルを通じてO&OD実施モデルが機能することを実証した後に、そのモデルをいかに普及していくかという戦略を策定することに

なっている。しかし、普及段階のイメージを全く持たないまま、モデルを実現させるための条件（制度、組織体制、予算など）の検討を進めることはできない。従って、早い段階から普及イメージを持つことが必要である。

従来の O&OD 手法がほぼ全国に展開されている現況においては、新しい O&OD 実施モデルについても一部地域（パイロット地域）にだけ効果を持つものではなく、**当該国の人員体制や予算にも鑑みつつ、全国各地に適用されることを前提に構築されるべきものである。**従って、タンザニアのどの行政レベル（州、県、村）にどのようにアプローチしていくかによって、様々な想定シナリオを検討することが必要である。

（３）プロジェクト期間の延長

従来の O&OD 手法が、コミュニティ参加して計画策定を行うというツールに過ぎなかったのに対して、本プロジェクトでは、コミュニティ開発サイクル（計画前の準備段階から、計画、実施、モニタリング評価に至るまで）のすべての段階において適切なファシリテーションを行うことで、コミュニティの自治能力を高めていくことを新 O&OD モデルと定義し、そのサイクルに合わせた活動を実施している。

本プロジェクトでは、開始当初に時間をかけてプロジェクトのアプローチを関係者で話し合い、コミュニティ・イニシアティブを引き出すための社会的準備にかかるファシリテーションを重視し、そこに多くの時間と労力を割いてきたことが、郡ファシリテーター及び州作業部会メンバーのコミュニティにおけるパフォーマンス向上や、全対象村でコミュニティの自助努力による開発事業が開始されるという特筆すべき変化に現れている。一方で、それらの活動の結果、本来 2011/12 年度から始めるはずだった計画・予算策定タイミングを 1 年遅らせて、2012/13 年度（2012 年 7 月～2013 年 6 月）から始めたため、プロジェクトの当初期間内に 1 回分のコミュニティ開発サイクルさえも網羅的に実施することは難しい状況である。

以上を踏まえて、当初プロジェクトの計画どおり、2 回のコミュニティ開発サイクルを通じて、実証活動からの教訓を導きだし、普及展開に必要な基本条件を特定することによって、プロジェクト目標である O&OD 実施モデルを確立するためには、2014 年 10 月までの 1.5 年の延長が必要である。

6-2 当初プロジェクト期間終了（2013 年 4 月まで）までに対応すべき事項

（１）コミュニティ・イニシアティブに対する地方自治体支援にかかる行動計画

全体提言の地方自治体のコミュニティ支援のあり方に関する定義に沿って、プロジェクトは以下の取り組みを行うこと。

- 各対象県において、既に行われた 2012/13 年度の自治体の計画・予算策定プロセスについて振り返りを行い、計画・予算策定プロセスにおいてコミュニティ・イニシアティブがいかに検討されたかについて教訓を抽出する。その際、予算の財源として地方自治体開発交付金だけでなく、自治体の自主財源やセクター予算の作成過程にも注目すること。抽出された教訓については、郡ファシリテーター及び州作業部会メンバーやコミュニティに還元し、次年度以降の計画策定にかかる改善につなげる。

- 各対象県内の対象村以外他村においても、コミュニティが独自で行っている自発的な取り組みを特定し、抽出することを試みる。そして、いかに自治体がそのようなコミュニティのイニシアティブを拾い上げて、効果的な支援に結びつけることができるかを検討する。
- 各対象県において、コミュニティ・イニシアティブを適時適切にサポートする組織体制の在り方を検討する。

プロジェクトという枠内で実施している以上、本プロジェクト期間内に自治体がすべての村のすべてのコミュニティ・イニシアティブに対して十分な質・量のサービスを提供することは不可能であることから、本プロジェクトでは、対象村での実証活動を通じて、自治体職員に対してコミュニティ・イニシアティブが重要であるという気付きを与えることと、どのような仕組みがあれば自治体管内のより多くの村のコミュニティ・イニシアティブを効果的に支援できるかを検討するところまでを達成目標とする。

（２）普及イメージをもとにした必要条件の検討

普及イメージの検討とそれに合わせた普及の基本条件（制度、組織、予算など）の検討を開始すること。

（３）有能な研修機関・講師人材の発掘

他地域での郡ファシリテーター及び州作業部会メンバー人材育成のための持続的な研修システムを構築するために、有能な研修機関/講師人材を早急に発掘すること。そのためには、まず 1) 将来的なファシリテーター研修体制の在り方の検討（首相府地方自治庁傘下の地方自治研修所の活用策を含む）、2) 研修機関/講師人材に求められる条件を特定、3) 可能性のある研修機関/人材候補のショートリストを作成、4) 実際に複数の機関/人材候補と話をし、能力を評価し、5) 最も可能性のある機関、人材を特定、というステップを踏まえることが肝要である。

（４）PDM 及び PO の見直し

本提言とプロジェクト期間の延長に沿った形で、PDM（特に成果 3 の指標）と PO の見直しを行うこと。

6-3 プロジェクト延長期間内（2014 年 10 月まで）に対応すべき事項

（１）普及に向けた条件の特定

2 回分のコミュニティ開発サイクルを通じた O&OD 実施モデルの実証活動とその振り返りを通じて、モデルをより広範囲に普及していく際の基本条件を特定すること。

（２）普及のための基本条件に対する取組み

上記（１）で特定された普及のための基本条件（制度、組織、予算など）のうち、本プロジェクトの期間内に是正に向けた働きかけを行うことが可能なものについては、出来る限り対応すること。

(3) 「コミュニティ・ファシリテーター」の発掘及び育成

郡ファシリテーターは通常いくつかの村を担当し巡回していることから、通常業務においては本プロジェクトの設定のように1箇所の村にずっと寄り添うことはできない。従って郡ファシリテーターの対象村への介入が少なくなった場合でもコミュニティが自助努力を継続していくための方策として、コミュニティの中からファシリテーターを見つけ出し、「コミュニティ・ファシリテーター」として彼らが徐々に能力を発揮していくことができるよう、本プロジェクト期間中に研修を開始し、その経験もモデルに加味すること。

(4) 特定した研修機関/講師人材に対する研修

ファシリテーター研修の有望な実施機関/講師人材を特定した後は、プロジェクトで予定している研修やカリキュラム・教材開発などの活動に巻き込むことにより、徐々にO&ODモデルの研修機関/講師人材としての育成を開始すること。

(5) 対象県・村の経験を他の県・村への共有

本プロジェクト期間内に、に対して、プロジェクトの実証活動の経験を他の県や村と共有することは、当該県や村が関心を持ち、実際に行動を起こすきっかけともなりうる。その意味において、本プロジェクト終了後に普及段階に移行する上での重要な布石になるため緩やかな普及を開始すること。

6-4 プロジェクト終了後に向けたタンザニア政府に対する提言

(1) 普及のためのロードマップの策定とその実施

新しいO&OD実施モデルを今後普及していくに際して、地方自治庁によって長期・中期・短期的な活動と予算や組織人員体制、普及アプローチ方法などを記したロードマップを策定することが新たに必要になる。

(2) 地方自治庁の制度・組織体制の強化

上述したロードマップに沿って全国各地でO&OD実施モデルを適用していくためには、地方自治庁の人員や予算などの点における組織体制整備が必要である。

(3) 「普及モデル」の構築

今後、より広範囲の自治体に普及していくためには、現在の5県10村の実証を通じて開発したモデルに、普及のための基礎的な条件を加味して、タンザニア各地で実際に適用できる「普及モデル」を構築することが期待される。

第7章 教訓

(1) プロジェクトの共通理念を構築するプロセスの必要性

いかなるプロジェクトでもそうであるが、特にコミュニティ開発型のプロジェクトでは、プロジェクトの初期段階でプロジェクトを取り巻く現状について把握・分析した上で、プロジェクトが目指す概念、実施枠組みについて関係者間で十分に議論し、共通認識を醸成するために必要な活動や十分な時間をプロジェクトデザインに組み込むことが重要である。

他方でプロジェクトの概念やアプローチについては、プロジェクト活動を進めるプロセスにおいてその有用性を確認し、柔軟にプロジェクトデザインを見直すことも必要である。

(2) 開発サイクルに合わせたプロジェクト実施と社会的準備の必要性

相手国政府の行政能力強化を目的としたプロジェクトを実施する際には、相手国の計画・予算サイクルに合わせて活動を計画・実施することが不可欠である。コミュニティ開発型のプロジェクトの場合には、適切なファシリテーションによるコミュニティの「社会的準備」を十分に行うことによって、その後に政府が提供する行政サービスの有効性・効率性が高まる。従って、類似プロジェクトを実施する際には、相手国の計画・予算サイクルに合わせた活動を実施する前に社会的準備に十分な時間を設けるよう PO を作成することが必要である。

第8章 団長所感

(1) 村レベルでの特筆すべき変化の現れ

今回の終了時評価では、中間レビュー時（2011年4～5月）には十分見えなかったコミュニティ・村レベルでの住民イニシアティブによる開発事業例が多く認められた。これらの例に共通しているのは、「行政の事業を待たずに、自分たちでやれることはやっていく」という行政依存からの脱却と自分たち自身で具体的に開発事業を実施していくというコミットメントである（これを本報告書では「コミュニティ・イニシアティブ」と定義している）。

コミュニティ・イニシアティブは、ある日突然できるようになったものではない。そこには、郡ファシリテーターによるコミュニティ・ファシリテーションが不可欠な要因となっている。既存のO&ODから定められていることであるが、県の出先機関である郡のスタッフ（普及員など）を郡ファシリテーターと位置づけることは、コミュニティのファシリテーションそのものを一つの行政サービスと位置づける点において意義が大きい。

本プロジェクトでは、この位置づけを活かして、郡ファシリテーターを最大限に機能させる仕掛けを確立させた点に意味がある。具体的には、郡ファシリテーターは計画策定のための数日間だけ村に入るのではなく、計画策定前の段階からコミュニティの活動に参加し、そこから様々な立場の住民との対話の中から彼らが真に認識しているニーズ（Felt Needs）を引き出し、それに対して自分たちで何ができるかを考えるファシリテーションをしている。また、これまでは行政の最末端単位である“村”レベルの集会などに足を運ぶ程度であったが、本プロジェクトでは人々が最初に課題を持ち込む最小単位である“集落”にあたるキトンゴジレベルの農民グループや生計向上グループといった機能別グループに入りこんでいる。

こうした郡ファシリテーターによるファシリテーションを通じて、コミュニティ内の組織・規範を強化し、そのもとで既存の資源を活用して、開発を進めていくイニシアティブにつながっている。このような「コミュニティ・イニシアティブを引き起こすしくみ」としての資源・組織・規範が確立されていれば、別の課題に対しても自ら行動していくことが期待できる。

他方で、コミュニティ・イニシアティブを引き起こすまでにかかった時間についても十分な認識が必要である。教訓でも述べている通り、コミュニティ・イニシアティブを引き出すためのファシリテーション（社会的準備）に少なからぬ時間がかかることを踏まえて、実際にコミュニティニーズを自治体の計画・予算プロセスで検討する前に、このファシリテーションに十分な時間を設けたプロジェクトデザインとすることが肝要である。

(2) O&OD と地方自治体のサービスデリバリー

本プロジェクトでは、提言でも述べた通り、(1)で言及した特筆すべき変化に鑑み、地方自治体からの支援のあり方を「コミュニティ・イニシアティブを支援する形でのサービスを検討する」立場にフォーカスして検討していくこととした。これによって、コミュニティ・イニシアティブ³²を促進させていく意義が大きくなるだけでなく、当該自治体にとっても本

³² ここでいう「コミュニティ・イニシアティブ」は、実際に住民たちだけで具体的な開発事業を始めるということだけでなく、そのための組織作り（委員会結成）や主体的な意思決定といった住民たちの主体的行動に関わるものであれば、ある程度幅を持たせて解釈することもできる。

来自治体ですべてをカバーした事業とするのに比べて、はるかに安価な予算で同様の事業ができ、建設後の持続的な維持管理にもプラスになると考えられる。

他方で、地方自治体の計画・予算策定は必ずしもコミュニティ・イニシアティブに基づく優先順位だけで決まるものではなく、当該セクター戦略や県や州といった広域的な視点も求められる。その意味で、本プロジェクトにおいて自治体による支援をコミュニティ・イニシアティブにフォーカスすることは、セクター予算を含めたあらゆる地方政府予算に反映させるとした当初の O&OD の考え方に比べれば、**新 O&OD モデルの汎用性を狭めること**となる点が憂慮される。（この当初の考え方すら、現在は実現していないのだが。）

この点については、根源的には本プロジェクトの枠内だけで扱うことは難しく、タンザニアの **D by D 政策全体の中で自治体予算のあり方、計画策定にかかるセクター間調整のあり方そのものを検討する必要がある**。しかしながら、自治体内に各セクターの計画・予算が並立している状況だからこそ、本プロジェクトの枠内で検討できることがある。いずれも提言で述べた通りであるが、コミュニティ・イニシアティブに基づくニーズを自治体のセクター計画・予算に反映させるに当たり何が制約要因となったのかを振り返り、その結果を郡ファシリテーターに還元することによって、次年度のコミュニティ計画策定ではその**制約要因を踏まえたファシリテーションおよびコミュニティ内の意思決定が可能となる**。また、財政的な支援以外にも、コミュニティ・イニシアティブに基づく事業に対する**技術的な助言や情報提供、機材等の貸し出し**はコミュニティのモチベーション向上だけでなく、事業そのものの質の向上にもつながる。こうした質の高い事業の結果、これまでは県事業の対象にならない事業も、将来的には対象となる可能性も出てくる（Classified Road への昇格、農業生産可能性の向上に伴う戦略化など）。

（３）「モデル」の普及シナリオ

本プロジェクトで目指す新 O&OD モデルとは、「①郡ファシリテーターがコミュニティ・イニシアティブを促進するファシリテーションをし、②①の結果として出てきたニーズに対して県が財政的・技術的な支援をする」という考え方に沿って、その実現のための諸要件（制度・組織体制・予算など）を整理するものである。しかし「モデル」自身は必ずしも目に見えるものではないため、モデルが示す中身やその有用性については人によって解釈が異なるのが実情である。

他方で、いかなる分野であっても、モデルは一部地域（パイロット地域）にだけ効果を持つものではなく、当該国の人員体制や予算にも鑑みつつ、全国各地に適用されることを前提に構築されるべきものである。

上記を踏まえて、最終的には全国各地に通用するモデルを構築する点では一致するものの、そのアプローチとして本プロジェクトでは二段階のモデル形成を企図している。

- ① 実証段階：目に見える変化を起こすことで、モデルが機能することを実証して、関係者の認識を変化させる。
- ② 普及段階：実証モデルをもとにして、真に普及させていくための条件（予算、人員、体制など）を加味して、実際に全国各地に通用するモデルを構築する。

本プロジェクトで敢えてこうした二段階のモデル形成をしているのは、関係者（特に意思決定者）の認識変化なしでは、条件に対するコミットメントはありえない、という考えから

である。そのために、本プロジェクトでは、新 O&OD モデルの構築という初期投資段階において、それがいかに機能するかを目に見える変化によって見せることで、関係者間にこのモデルに対する「確信」を持ってもらうことに力点を置いている。この確信を踏まえて初めて当該国関係者がモデルを全国各地で通用させるために必要な条件をどうクリアするか、またはクリアできる条件に合わせてモデルをどこまで是正していくのかといったことを自分のこととして考えるプロセスに入ることができる（これが②普及段階）。

したがって、①の段階だけでモデルそのものの自立発展性を問うことは時期尚早と言わざるを得ない。大事なことは①だけでもってモデル構築を完結させるのではなく、②に向かうシナリオをいかに描くか、そのシナリオのもとで①の段階であっても②に向かう布石をどこまで置くことができるかである。こうした中長期的な構想の中で、「今」の取組みを位置づけることこそ、真の自立発展性に結び付くことになる。

モデルの普及を考えた場合、大きく以下の2つのパターンが考えられる。

① 垂直普及：モデルの政策・制度化を通じて、広範な周知・徹底をはかる。

② 水平普及：同じ地方行政レベル同士での共有機会を通じて、関心の高いところから段階的に波及させていく。

①については、LGRP2 に本プロジェクトの成果を取り込み、地方自治庁内での制度化および全国への普及（Roll out）に反映させていくことが求められる。②については、本プロジェクトではないが、タンザニアで「地方政府改革プログラム」本邦研修の帰国研修員同窓会（TOA： Tanzania Osaka Alumni）による全州行政長官（RAS）/県行政長官（DED）のネットワークがあり、地域別に Good Practice ワークショップを実施しているため、そういった機会に本プロジェクトの取組み・成果を共有していくことができる。そのうえで、自分たちでやりたいと思う自治体から少しずつ波及（Spread out）させていくことも考えられる。全国の地方自治体に普及させていくのか、できるところから徐々に波及させていくのかは、タンザニア政府の意思によるところであるが、いずれにしてもやりたいと思ったところができるような環境整備をしていくことが普及段階では必要なことである。

（4）プログラムの中での本プロジェクトの位置づけ

本プロジェクトの中間レビューでの団長所感では、本プロジェクトは“プログラム”としての整合性が求められるため、中長期的な視点で“プログラム・アプローチ”が確保されているか否かに留意する必要があるとの指摘があった。この指摘は、終了時評価の今日でもなお同様の意味を持ち続けている。

タンザニアの D by D 政策の行き詰まりから、野心的すぎた LGRP2 のデザイン変更が検討されているが、それでもなお本プロジェクトの取組みによる参加型開発計画策定・事業実施は、自治体事業のアカウンタビリティ確保、意思決定における住民参加、そして資源の効率的運用といった観点から大きな意義を有している。LGRP2 は 2014 年 6 月に終了予定であるが、その後の地方行政セクターの開発プログラムにおいても財政支援や政策アドバイザーなどを通じて本プロジェクトの成果を位置づけていく取組みが必要である。

同時に、現在タンザニアで JICA が実施している他セクター（保健、水、農業、道路）の地方政府向け案件との関係においても、今後小さくても具体的な連携接点を見出すことで、双方の案件が狙っている効果を win-win で獲得していく取組みが必要とされている。たと

えば、WF によるファシリテーションによって、動き出したコミュニティ・イニシアティブに対して、村落給水や地方道路といったセクターの技術的な支援を提供することで、本プロジェクトによるコミュニティ・イニシアティブが一層助長されるだけでなく、当該セクター案件における目的（地方自治体からのセクター技術サービスの向上）にも資する結果となり、それが **Good Practice** としてセクター支援モデルの一つとなりうるだろう。

このように、本プロジェクトで強化している新 **O&OD** によるコミュニティ・イニシアティブ強化の取り組みは、**LGRP2** はもちろん、タンザニアのすべてのセクタープログラムにおいても重要な位置づけになるものであるため、**本プロジェクトの取組みを基礎として他のプログラム/プロジェクトと結び付けていくことが、本プロジェクトの将来だけではなく、タンザニアにおける地方開発全般をも左右するカギとなっていくであろう。**

以上

付 属 資 料

1. 協議議事録（合同評価報告書）

**MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
ON THE JOINT TERMINAL EVALUATION FOR
THE PROJECT FOR TECHNICAL COOPERATION IN STRENGTHENING
PARTICIPATORY PLANNING AND COMMUNITY DEVELOPMENT CYCLE
FOR GOOD LOCAL GOVERNANCE**


The Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Mr. Yoichiro Kimata, and Prime Minister’s Office Regional Administration and Local Government (PMO-RALG), headed by Mr. Denis Bandisa, has carried out the Joint Terminal Evaluation of the Project for Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance (hereinafter referred to as “the Project”) between 10th September and 6th October, 2012.

During the evaluation period, the Team had a series of discussions with the authorities concerned of the Government of the United Republic of Tanzania as well as the Regional Secretariats, the Local Government Authorities and community people at the target villages. Based on these discussions and related documents/questionnaires provided to the Team, the Team developed the Joint Terminal Evaluation Report attached hereto and presented to the feedback meeting for discussion. PMO-RALG as the implementing organization of this Project assured its commitment to work on the recommendations mentioned in the Report. Furthermore, it was agreed that the Project period should be extended one and a half years for making PMO-RALG able to develop the optimum implementation O&OD model through verification of two years of budget cycle

As a result, the members of the feedback meeting have agreed to approve the Terminal Evaluation Report and the period of extension.

Dar es Salaam, Tanzania
4th October, 2012


Mr. Yukihide Katsuta
Chief Representative
Tanzania Office
Japan International Cooperation Agency


Mr. Alphayo J. Kidata
Deputy Permanent Secretary
Prime Minister’s Office
Regional Administration and Local Government
The United Republic of Tanzania

**THE TECHNICAL COOPERATION IN
STRENGTHENING PARTICIPATORY PLANNING AND
COMMUNITY DEVELOPMENT CYCLE FOR
GOOD LOCAL GOVERNANCE**

JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT



Mr. Yoichiro Kimata
Senior Representative
Japan International Cooperation Agency



Mr. Denis I. Bandisa
Assistant Director (Service Delivery)
Department of Local Government
Prime Minister's Office, Regional
Administration and Local Government

List of Abbreviations and Acronyms

ASDP	Agricultural Sector Development Programme
C/P	Counterpart
CCM	Chama Cha Mapinduzi (Revolutionary Party)
CDC	Community Development Cycle
CDG	Community Development Grant
CDCF	Constituency Development Catalyst Fund
CDTI	Community Development Training Institute
CMT	Council Management Team
D by D	Decentralization by Devolution
DC	District Council
DED	District Executive Director
DF	District Facilitator
DPO	District Planning Officer
FYDP	Five Year Development Plan
I&M	Implementation and Management
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LGA	Local Government Authority
LGDG	Local Government Development Grant
LGRP	Local Government Reform Program
LGTI	Local Government Training Institute
M&E	Monitoring and Evaluation
M/M	Minutes of Meeting
MM	Man Month
NF	National Facilitator
NWSSP	National Water Supply and Sanitation Programme
NSGRPII	National Strategy for Growth and Reduction of Poverty II
O&OD	Opportunities and Obstacles to Development
ODA	Official Development Assistance
OVI	Objectively Verifiable Indicators
PCM	Project Cycle Management
PDM	Project Design Matrix
PLSD	Participatory Local Social Development

PMO-RALG	Prime Minister’s Office, Regional Administration and Local Government
PO	Plan of Operation
R&B	Review and Backstop
R/D	Record of Discussions
RAS	Regional Administrative Secretary
RS	Regional Secretariat
RTF	Regional Task Force
TASAF	Tanzania Social Action Fund
TDV	Tanzanian Development Vision
VEO	Village Executive Officer
WEO	Ward Executive Officer

Table of Contents

1. Introduction	1
1-1. Background of the Joint Terminal Evaluation.....	1
1-2. Purpose of the Joint Terminal Evaluation	1
1-3. Members of the Joint Terminal Evaluation Team	1
2. Outline of the Project.....	2
2-1. Background of the Project.....	2
2-2. Summary of the Project	3
3. Methodology of the Joint Terminal Evaluation.....	4
3-1. Framework.....	4
3-2. Criteria of the Joint Terminal Evaluation.....	4
3-3. Data Collection Methods	4
4. Results of the Joint Terminal Evaluation	5
4-1. Performance and Implementation Process	5
4-1-1 Inputs	5
4-1-2 Achievements of Outputs.....	7
4-1-3 Prospect for Achieving the Project Purpose.....	18
4-1-4 Prospect for Achievement of the Overall Goal	19
4-1-5 Implementation Process of the Project.....	19
4-2. Evaluation by Five Criteria.....	21
4-2-1 Relevance.....	21
4-2-2 Effectiveness	22
4-2-3 Efficiency	24
4-2-4 Impact	24
4-2-5 Sustainability.....	26
4-5. Conclusion	28
5. Recommendations and Lessons Learned.....	28
5-1. Recommendations.....	28
5-2. Lessons Learned.....	33

Annex 1: Project Design Matrix	34
Annex 2: Plan of Operation	40
Annex 3 Evaluation Schedule	43
Annex 4: Inputs	45
Annex 4-1: Input by the Japanese Side	45
Annex 4-2: Inputs by the Tanzanian Side	55
Annex 5: Record of Training and Workshops	59
Annex 6: List of On-Going Community Development Activities to Realize Community Priorities	65
Annex 7: List of Community Incorporated in the District Plans and Budgets	67

1. Introduction

1-1. Background of the Joint Terminal Evaluation

The *Technical Cooperation in Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance* (hereinafter referred as “the Project”) is a bilateral technical cooperation project between the Government of Japan through the Japan International Cooperation Agency (JICA) and the Government of the United Republic of Tanzania through the Prime Minister’s Office, Regional Administration and Local Government (PMO-RALG). The Project was launched in October 2009 for the duration of three and a half years. As the end of the project period is approaching (April 2013) – as laid out in the Record of Discussions (R/D) signed by both governments on the 7th of July 2009 – the terminal evaluation of the Project was jointly conducted by the Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred as “the Terminal Evaluation Team”), comprised of representatives from both sides, from the 10th of September 2012 to the 6th of October 2012.

1-2. Purpose of the Joint Terminal Evaluation

The purposes of the joint terminal evaluation are as follows:

- (1) To confirm the achievement levels of Inputs and Outputs and the prospect for the Project Purpose to be achieved by the end of the project period, and the Overall Goal within three to five years after the project completion, based on the Project Design Matrix (PDM) version 6 (See Annex 1) and the Plan of Operation (PO) (See Annex 2) and identify factors or issues that have promoted or hindered the implementation of project activities;
- (2) To conduct a comprehensive evaluation from the viewpoints of five evaluation criteria - Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability, (See 3-2 Criteria of the Joint Terminal Evaluation for their definitions);
- (3) To draw up recommendations of the measures to be taken for the Project’s further improvement and identify lessons learned to be referred to by similar JICA projects; and
- (4) To discuss and agree on the direction of the Project and prepare a joint terminal evaluation report based on the results of the discussions.

1-3. Members of the Joint Terminal Evaluation Team

The members of the Terminal Evaluation Team are as follows:

(1) Japanese Side

Name	Title	Position/Organization
Mr. Yoichiro Kimata	Leader	Senior Representative on Local Governance, JICA Tanzania Office
Ms. Minako Yamamoto	Cooperation Planning	Representative, JICA Tanzania Office

Name	Title	Position/Organization
Ms. Akiko Wakui	Local Governance	Public Governance and Financial Management Division, Governance Group, JICA Headquarter
Ms. Setsuko Kanuka	Evaluation Analysis	IMG Inc.

(2) Tanzanian Side

Name	Title	Position/Organization
Mr. Denis I. Bandisa	Assistant Director	Department of Local Government, PMO-RALG
Mr. Musa Otieno	Principal Economist	Department of Policy and Planning, PMO-RALG
Dr. Richard Mushi	Technical Advisor (Governance)	PMO-RALG
Eng. Gilbert Mfinanga	Road Engineer	PMO-RALG

2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

Decentralization by Devolution (D by D) has been a challenge of the Government of Tanzania (GoT) over decades. The GoT has made significant efforts particularly since late 90's to empower the Local Government Authorities (LGAs) through promotion of fiscal decentralization, legal harmonization, and human resources autonomy. The *Local Government Reform Programme (LGRP: 2000-2008)* was among such efforts to accelerate D by D. The second phase of the Programme currently in operation, *LGRP II (2009-2014)*, is a cornerstone of bolstering LGAs' capacities to be a strategic leader and coordinator of local socio-economic development who ensures accountable and transparent services to people for the betterment of their livelihood.

In line with the LGRP, the Opportunities and Obstacles to Development (O&OD) process was initiated in 2002 to facilitate community people to plan, implement, and own their community plans with the aim of shifting planning process from top-down to bottom-up. Since its initiation, GOT has rolled out the O&OD process in more than 90% of LGAs. The O&OD is presently embedded within the LGRP II framework and recognized as a core process to promote citizens' participation in local development and accountable and transparent local governance.

It is in this context that the PMO-RALG decided to commence a new project, *Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance*, in order to further develop the potential of the O&OD. The project is supported by JICA based on the official agreement concluded in July 2009 between PMO-RALG and JICA.

2-2. Summary of the Project

(1) Overall Objective

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

(2) Project Purpose

Optimum Implementation Models for effective functioning of O&OD process at community/ward/district level are developed through a course of verification procedure.

(3) Project Outputs

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

(4) Project Period

From October 2009 to April 2013 (3.5 years)

(5) Implementing Agency:

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

(6) Target Groups:

- 1) LGA officials (Council Management Team [CMT] members, Regional Task Force [RTF] members, Ward Facilitators [WFs])
- 2) Village people at the ten target villages

(7) Target Areas:

Ten villages/zone (Kaole Zone, Chamakweza, Homboza, Gwata, Maseyu, Tulo, Mang'ula B, Matema, Nakufulu, and Libenanga) located in five district councils (Morogoro, Kilombero, Ulanga, Bagamoyo and Kisarawe), in two regions (Morogoro and Coast)

Region	Council	Village	Region	Council	Village
(1) Coast	Bagamoyo DC	Kaole*	(2) Morogoro	Morogoro DC	Maseyu
		Chamakweza			Tulo
	Kisarawe DC	Homboza		Kilombero DC	Mang'ula B
		Gwata			Matema
	* Kaole Zone			Ulanga DC	Nakafulu
					Libenanga

3. Methodology of the Joint Terminal Evaluation

3-1. Framework

In accordance with the *New JICA Guidelines for Project Evaluation* (the First Edition, 2010), the Terminal Evaluation Team evaluated the Project, following the three steps:

- (1) Assess the current status of the Project, by reviewing the achievements of the Project's inputs, activities, Outputs, Project Purpose, and Overall Goal based on the collected data and information on the objectively verifiable indicators (OVIs) defined in the PDM version 6 as well as other data and information relevant to the Project;
- (2) Evaluate the Project from the viewpoints of five evaluation criteria, defined in "3-2 Criteria of the Joint Terminal Evaluation;" and
- (3) Draw up recommendations of the measures to be taken for the Project's further improvement and identify lessons learned to be referred to by similar JICA projects.

3-2. Criteria of the Joint Terminal Evaluation

Five evaluation criteria used in the evaluation are defined as follows:

- (1) **Relevance:** Relevance is assessed in terms of Project's validity in relation to the development policy of the Tanzanian Government at *the evaluation stage*, Japan's Official Development Assistance (ODA) policy, and the needs of the Project beneficiaries, as well as the appropriateness of the project approach to address the needs;
- (2) **Effectiveness:** Effectiveness is assessed based on the prospect of achieving the Project Purpose by the end of the project period and whether this is due to the Project's Outputs;
- (3) **Efficiency:** Efficiency is assessed by focusing on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity of Inputs. It measures to what extent Project Inputs have economically been converted into Outputs in consideration of the achievements of both Inputs and Outputs;
- (4) **Impact:** Impact is assessed based on the prospect of achieving the Overall Goal within three to five years of the project completion and the positive and negative changes have been produced, directly or indirectly as a result of project implementation;
- (5) **Sustainability:** Sustainability is assessed in terms of institutional, organizational, financial and technical aspects, by examining the extent to which the achievements of the Project will be maintained or further expanded by the Tanzanian side after the project period.

3-3. Data Collection Methods

The following sources of information and data were used in the joint terminal evaluation:

- (1) Interviews with and/or questionnaires' answers from the O&OD Team, RTF members, WFs, village people from Kaole Zone, Chamakweza Village, and Matema Village, and any other project related people;

- (2) Documents agreed upon by both sides prior to and/or during the course of the Project implementation, including R/D, Minutes of Meeting (M/M), and PDM Version 6;
- (3) Records of inputs from both sides and activities of the Project, including the records on Counterpart (C/P) placement, Japanese experts' dispatch, C/P training in Japan and third countries, and expenses covered by both Japanese and Tanzanian sides;
- (4) Observation of project sites (i.e. Kaole Zone, Chamakweza Village, and Matema Village);
- (5) Documents that provide data and information indicating the degree of achievements of the Project Outputs, Project Purpose, and Overall Goal, and;
- (6) Policy documents that show the project's relevance and sustainability.

4. Results of the Joint Terminal Evaluation

4-1. Performance and Implementation Process

4-1-1 Inputs

(1) Government of Japan

The Japanese side provided the following inputs to the Project (See Annex 4-1 Inputs by the Japanese Side for details.)

1) Experts

Four (4) Japanese experts have been assigned to the Project, in the fields of Training System Development, Participatory Local Social Development, and Local Government Planning and Sector Coordination. The combined man-months (MM) of the four experts from October 2009 (the project beginning) to June 2012 (the end of the third fiscal year) are 80.54 MM. On the fourth fiscal year (July 2012/April 2013), 26.56 MM have been planned to be allocated.

2) Local Expert

A former C/P from PMO-RALG has been assigned as a local expert for the Project and has been working as an O&OD team member with other members from PMO-RALG.

3) Local Expenses

From October 2009 to June 2012, the Japanese side has disbursed a total amount of Tanzanian shillings (Tsh) 1,625,277,000 in the form of local project expenses. The budget for the fourth year is set at Tsh 612,079,000.

4) Equipment

From October 2009 to June 2012, the Japanese side has provided equipment worth a total amount of Tsh 218,783,000 (approx.). Equipment provided was vehicles and office equipment (such as laptop computers and photo copiers), all of which are necessary for the project implementation.

5) Overseas Training

Twenty (20) project related people (1 O&OD team member, 2 RTF chairpersons, 16 RTF members, and 1 WF) have received training in Japan. Moreover, eight project related people (one Regional Administrative Secretary [RAS] from each target RS, one District Executive Director [DED] or District Planning Officer [DPO] from four target LGAs, Project Coordinator and one official from PMO-RALG) participated in a study visit to Indonesia and six project related people (three O&OD team members and three ward facilitators) participated in a study visit to the Philippines.

(2) Government of Tanzania

The Tanzanian side provided the following inputs to the Project. (See Annex 4-2 Inputs by the Tanzanian Side for details.)

1) Assignment of C/Ps (PMO-RALG, RSs, LGAs, LGTI, NFs, DFs, WFs)

The Tanzanian side has allocated five PMO-RALG officials to the O&OD team at all time, including the Acting Director of the Department of Local Government who has been assigned the Project Manager position, and the Assistant Director in Service Delivery who has been assigned the Project Coordinator position. Three of the O&OD team members assigned from PMO-RALG are working full-time for the Project.

Two staff members of the Local Government Training Institute (LGTI) were assigned as C/Ps up to May 2010; they conducted lectures in the project training.

In addition, one staff member from two target regions has been assigned as a RTF chairperson and nine to ten staff members from each of five target districts have been assigned as RTF members or WFs. As of the time of the Joint Terminal Evaluation, there are 21 RTF members - including the two chairpersons- and 29 WFs

2) Facilities

One office in PMO-PALG has been provided for project use. One office space in both the Coast and Morogoro Regional Secretariats (RS) has been provided for the implementation of project activities.

3) Budget allocation

From October 2009 to June 2012, the Tanzanian side has disbursed a total of Tsh 95,885,325 (PMO-RALG: Tsh 23,800,000, RSs: 6,579,636, District Councils [DCs]: 65,505,689) for project activities and other O&OD general activities, including O&OD roll-out and review and backstop (R&B) activities. The budget for the fourth year is set at Tsh 107,939,000.

4-1-2 Achievements of Outputs

(1) Achievements of Output 1

Output 1: A functional training system is established for facilitators.	
Indicators	
1.1	Training materials/curriculum, training implementation method, and financial arrangement for training are improved.
1.2	WF's capacity of facilitating communities is improved through training.
1.3	RTF member's capacity of supporting WFs is improved through training.
1.4	Possible training providers for continuous capacity development of WFs and RTF members are identified.

<Overview>

The Project has made a fair level of achievement in establishing a functional training system for facilitators, judging from the achievements of its OVIs discussed below. To date, the Project has developed a training cycle based on four steps of the community development cycle (CDC): (1) social preparation¹ (awareness creation and organization strengthening), (2) community planning, (3) implementation and management (I&M), and (4) monitoring and evaluation (M&E) (See Annex 5 for the details of the training conducted.), and drafted most of training curriculums/materials. Through the Project's training, both the WFs' capacity in facilitating communities and the RTF members' capacity in supporting WFs have improved to some extent. That said, the training system has not been verified yet. The curriculums/materials are still in their draft stage and the Project is in the process of ensuring the training's sustainability in terms of the financial arrangement and the identification of training providers. The time remaining before the end of the project period allows the Project to complete one full-cycle of O&OD training courses, which is not sufficient to bring the training system to a level that can be considered *functional*.

<Achievement Levels of Output 1's OVIs>

Output 1's OVIs focuses on two aspects: (1) the establishment of a functional O&OD training system (OVIs 1-1 and 1-4), and (2) the capacity improvement of WFs and RTF members (OVIs 1-2- and 1-3).

1) Establishment of the O&OD Training System

a) Training Method

The Project has adopted a process-oriented training approach that combines in-class- learning and field training. After learning concepts and theories in class, facilitators apply newly learned knowledge in the field. The training is provided to RTF members and WFs directly by PMO-RALG,

¹ *Social preparation* refers to the groundwork process of awareness creation for self-help and organization strengthening. It comes from Participatory Local Social Development (PLSD), which is an integrated theory and practical methodology on participatory planning and local social development. The PLSD concept, originally developed by Prof. Yutaka Ohama of Nihon Fukushi University, is used as an underlying concept for the Project.

as shown in Figure 1. The Project's current training method was adopted, instead of the cascade method (which was originally planned to be used in this Project), because it ensures the quality of capacity building required for facilitators according to their roles and responsibilities.

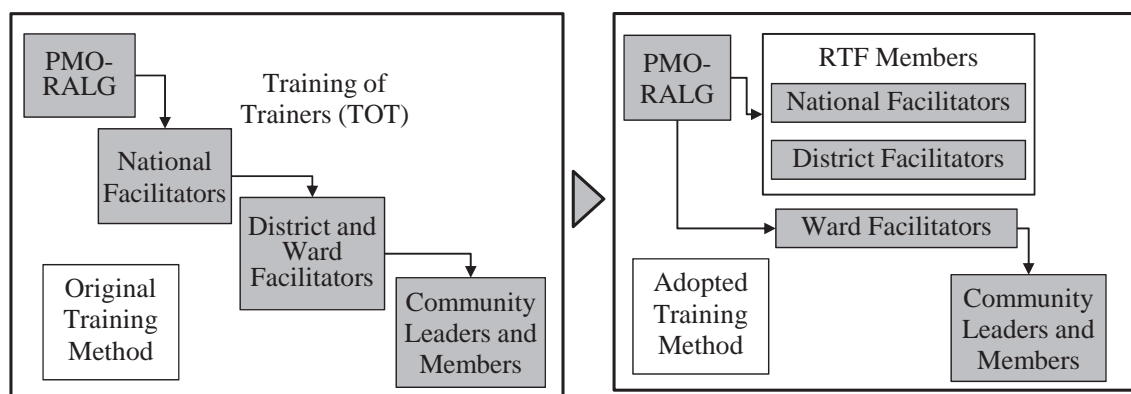


Figure 1: Original and Adopted Training Methods

Source: O&OD Team

While the new method has been effective for the time being, the Mid-term Review recommended the Project to explore qualified trainers/training institutions for the O&OD facilitator training in order to train more facilitators in the next replication stage. However, the Project has yet to explore training providers that are capable of continuously developing the capacity of WFs and RTF members. It is not clear from the O&OD team when this activity will be conducted and how long it will take.

b) Training Materials/Curriculums

Using the above-mentioned training method, the Project has developed a training cycle that covers the CDC four steps. The training materials and curriculums are prepared right before in-class training; therefore training materials/curriculums preparation is conducted almost simultaneously with the training itself.

As shown in Table 1, the training courses for Step 1 and Step 2 have already been conducted. As the outputs of the two training courses, the Project drafted *Training for Facilitators* (March 2010) for Step 1 and *A Guide for Supporting Community Planning Process for Facilitators* (November 2011) for Step 2. The training courses for Steps 3 and 4 have only been partly conducted and will be completed in January 2013. Concurrently, the training materials/curriculums for Steps 3 and 4 will be drafted by the end of January 2013.

The training materials/curriculums prepared have been drafted, but requiring improvement through the verification process. For example, there are six planning matrixes introduced by the Project; according to WFs, they should be simplified, since they are complicated to be used. It will be difficult to complete developing the improved versions of the documents by the end of the project

period because the training materials/curriculum are developed according to the activity implementation schedule based on CDC.

Table 1: Record of/Plan for Training for Facilitators

CDC Steps	Training Implementation /Plan	Training Materials/Curriculums
Social Preparation (Awareness Creation and Organization Strengthening)	RTF: from March to May 2010 (18 days) * WF: from March to May 2010 (74 days)* from November 2010 to April 2011**	Fully drafted (Draft =More improvements are needed.)
Community Planning	RTF/WF: November 2011 (3 days) RTF/WF: October 2012 (Planned)	Fully drafted
Implementation and Management (I&E)	Session 1: RTF/WF: April 2012 (3 days) Session 2: RTF/WF: January 2013 (Planned)	Partly drafted
Monitoring and Evaluation (M&E)	Session 1: RTF/WF: April 2012 (3 days) From April to May 2012*** Session 2: RTF/WF: January 2013 (Planned)	Partly drafted

* Include both in-class and field training

** The second portion of the training for WFs is the implementation of the base-line survey. The duration differed in each target village, depending on the progress of the base-survey conducted by WFs.

*** The second portion of the training is field training on monitoring. The duration differed from each target village depending on the progress of the monitoring activity

Source: O&OD Team

c) Financial arrangement for training

During the Project, a cost sharing approach for training expenses was adopted between the Project and LGAs; after the completion of the Project, it is planned that LGAs will cover entire training expenses from their financial sources, such as the Capacity Building Grant. In FY 2011/2012, the Project allocated Tsh 302,040,000 (Tsh 126,160,000 for in-class training and 175,880,000 for field training and field operational expenses); whereas, the five target LGAs prepared the budget of Tsh 66,485,000 and provided Tsh 31,964,000 for the Project's training (See [3] Local Expenses of Annex 4-1 Inputs by the Japanese Side and [3] Budget Allocation of Annex 4-2 Inputs by the Tanzanian Side). There is a need to increase LGA's share in training expenses to ensure sustainability of the training system.

2) Capacity improvement of WFs and RTF members

Through the training conducted so far, the capacity of both WFs and RTF members (especially that of WFs) has improved to some extent, though the level of improvement differs by facilitators. The improvement in their capacity as facilitators is evidenced by positive socio-economic changes found in all the target villages (See [2] Achievements of Output 2 of 4-1-2 Achievements of Outputs for more detail) and the results of two self-assessment surveys on their capacity (See Tables 2 and 3).

The self-assessment to verify the level of understanding of participatory community development was conducted in 2010 and 2012. The comparison of the WFs' results from 2010 and 2012 indicates

clear improvements in the understanding of participatory community development in most of key areas. In contrast, the comparison of the RTF members' results do not show an evidence of capacity improvement as the levels of their understanding of Items 1, 2, 3, and 4 have remained the same and the levels of their understanding of Items 5 and 6 have even declined.

According to the O&OD team's analysis, the decline of RTF members' understanding in these two Items indicates that they did not know how broad the issues on "required capacity," and "promoting and inhibiting factors/conditions" for community development were at the initial stage of the Project, but they came to realize the broadness of the issues and that they did not have "good" enough understanding over the course of the Project. An account of a respondent who marked his level lower for Items 3 and 6 in 2012 supports the team's analysis. According to him, he marked the levels for these Items lower because of the change in how he saw his roles and responsibilities in community development; he used to think of himself as a *community development officer*, but after the training he started to think of himself as a *community development facilitator*, which requires different sets of skills and knowledge.

Table 2: Change in Understanding on Participatory Community Development

Items		Change in Understanding Level*					
		WFs**			RTFs***		
		2010	2012	Status	2010	2012	Status
1	Understanding on participatory development	2	3	up	3	3	same
2	Understanding on community development	2	3	up	3	3	same
3	Understanding on the project objective and challenges	2	3	up	3	3	same
4	Understanding on duties and tasks in the project	2.5	3	up	3	3	same
5	Understanding on required capacity in the project	2	2	same	3	2	down
6	Understanding on promoting and inhibiting factors/conditions for achieving the task in the project	2	3	up	3	2	down

* Level 1 (Needs Improvement); Level 2 (Sufficient); Level 3 (Good), Level 4 (Very Good)

** The number of respondents: 28 (2010) and 23 (2012) *** The number of respondents: 17 (2010) and 13 (2012)

Source: O&OD Team

The second type of self-assessment was conducted in 2011 and 2012 to verify the capacity improvement of WF and RTF members. The comparison of the results shows that both WF and RTF members considered that their capacities had improved in all Items, especially those related to relationships. When asked about the O&OD training's impact on their capacity as facilitators, both WF and RTF members stressed an improvement in sector collaboration that they had been performing in the target villages.

Table 3: Self-Assessment of Capacity Improvement in 2011 and 2012

Items		WFs*			RTF Members**		
		Remain Unchanged	Improved Slightly	Improved Greatly	Remain Unchanged	Improved Slightly	Improved Greatly
1	Knowledge	0 (0%)	11 (48%)	12 (53%)	0 (0%)	4 (31%)	9 (70%)
2	Skills	0 (0%)	14 (61%)	9 (40%)	0 (0%)	5 (39%)	8 (62%)
3	Attitude/behavior	0 (0%)	8 (35%)	15 (66%)	0 (0%)	3 (24%)	10 (77%)
4	Relationship with village people	0 (0%)	3 (14%)	20 (87%)	0 (0%)	3 (24%)	10 (77%)
5	Relationship among WFs,	0 (0%)	4 (18%)	19 (83%)	0 (0%)	1 (8%)	12 (93%)
6	Relationship with RTF members	0 (0%)	11 (48%)	12 (53%)	0 (0%)	2 (16%)	11 (85%)
7	Relationship with CMT members	0 (0%)	19 (83%)	4 (18%)	0 (0%)	3 (24%)	10 (77%)

* The number of respondents: 23 (2012)

** The number of respondents: 13 (2012)

Source: O&OD Team

(2) Achievements of Output 2

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

Objectively Verifiable Indicators (OVIs)

- 2.1 A decision making mechanism is improved in the target villages.
- 2.2 People's perception toward their relation with the LGA is improved in the target villages.
- 2.3 Organizational capacity of community groups and the Village Councils is improved in the target villages.
- 2.4 People's capacity (people, community leaders, and Village Council members) of promoting community development is improved in the target villages.
- 2.5 WF's capacity of facilitating communities is improved through field experiences.
- 2.6 Available resources (both internal and external) are utilized and managed in a collective manner in the target villages.
- 2.7 Community priorities in the target villages are realized.

<Overview>

Output 2 is about developing an O&OD implementation model by verifying its effectiveness through implementing the four CDC steps at the village level through continuous facilitation by WFs with RTF's support. A relatively high level of achievement has already been made in Output 2, judging from the achievement levels of its OVIs. As a result of the completed activities, many community development initiatives have started in the target villages by the community people themselves, which is the testament to the improvement of their self-governing capacity and the improvement in WFs' capacity in facilitating community development.

While notable socio-economic changes have already been observed in the target villages, the Project will not be able to complete even the first development cycle (i.e. planning, I&M, and M&E) due to the time limitation as shown in Figure 2. This makes it impossible for the Project to conduct a

sufficient verification of the model's effectiveness by the end of the Project Period. .

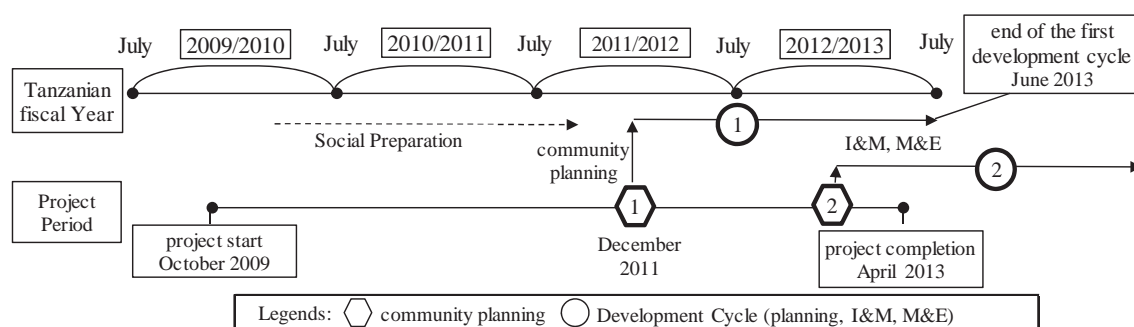


Figure 2: Development Cycle

<Achievement Levels of Output 2's OVIs >

Output 2's OVIs focuses on two aspects: (1) the improvement in the community's self-governing capacity at the target villages (OVIs 2-1, 2-3, 2-4, 2-6, and 2-7) and (2) the improvement in the people's perception toward their relation with the LGA at the target villages (OVIs 2-2, 2-5, and 2-6).

1) Community's Self-Governing Capacity

The Project sets that a decision making mechanism (OVI 2-1) is comprised of four elements: (1) organization, (2) norms, (3) attitude/behaviors, and (4) resources. While these elements are interlinked, the first two elements (organization and norm) are strongly related to organization capacity (OVI 2-3); the third one (attitude/behaviors) is related to people's capacity (OVI 2-4), and the forth one (resources) is related to the utilization of available resources (OVI 2-6). The realization of community priorities is the end result of the balanced utilization of the four elements (OVI 2-7). The indicators to verify positive changes in each element are summarized in Table 4.

Table 4: Four Elements of Decision-Making Mechanism

Element		Indicators
1.	Organization	<ul style="list-style-type: none"> - Change in attendance at community meetings (e.g. Village Assembly and kitongoji [hamlet] meetings) - Change in the number of comments or their contents in village assembly, village council meetings or kitongoji meetings - Change in the degree of information sharing of the contents of village council meetings, kitongoji meetings, and/or village assembly - Set-up/revitalization of sub-committee - Change in relationship between village council and subcommittee and or community groups - Change in information delivery system to village people
2.	Norms	<ul style="list-style-type: none"> - Formation of by-laws and their enforcement
3.	Attitude/Behaviors	<ul style="list-style-type: none"> - Change of attitude/behavior of village leaders and village people
4.	Resources	<ul style="list-style-type: none"> - Change in common assets (road, water, village office, et al) of the village - Inputs (monetary, labor, and in kind) contributed by the community members

Source: O&OD Team

In all the ten target villages, positive changes in all four elements were observed through the monitoring conducted by WFs and RTF members, though the degree of changes differed by villages. These changes were also confirmed by the Terminal Evaluation Team through its site visits to selected villages and interviews with village leaders and community leaders.

Under Element 1 (Organization), a significant increase was observed in the community members' attendance at meetings at the village and *kitongoji* (hamlet) level as well as in the frequency of meetings in all the target villages. For example, in Libenanga Village, the attendance at the village assembly has increased from 50 people in 2010 to 200 people in 2012. In Gwata Village, the frequency of *kitongoji* meetings has increased from four times a year in 2010 to eight times a year in 2012. With an increased number of people attending meetings, the number of community members who raise comments and questions during various meetings has also increased.

An increase in transparency on the issues discussed in village council and *kitongoji* meetings has also contributed, in some of the villages, to the increase in attendance and proactive participation in meetings. In Homboza Village, the village council has started distributing copies of the revenue and expenditure report before the village assembly.

Committees in many villages have been setup and/or revitalized to implement new community development projects, which were started during the Project, or manage daily social matters (e.g. village tribunal in Maseyu Village). In Matema Village, a road committee was newly set up to coordinate the construction of a 60km road that connects all seven *kitongoji* in the village. Two members were selected in each *kitongoji*, mainly from those who received training for road construction in a road construction project implemented by the Tanzanian Social Action Fund (TASAF) in Matema Village a few years ago, to provide technical instructions to community members and conducting supervision of the road construction.

Under Element 2 (Norms), by-laws in most target villages were improved and started to be enforced with the consent of community members. Many social-economic groups also developed their own constitutions. In Mang'ula B Village, community members formed a by-law to ensure their participation in development activities. The by-law sets forth that those who do not participate in development activities without due reasons must pay the penalty of Tsh 5,000 at each occasion.

Under Element 3 (Attitude and Behaviors), positive changes of attitude/behaviors of both community leaders and members are observed at all the target villages. According to the accounts given by community leaders in Kaole Zone and Matema Village, community people used to have a passive attitude toward participating in community development activities, expecting that the LGAs would eventually step in, but they started to think that they can and should take initiatives in

developing their own villages. According to them, the main promoting factors for the change in their perception about development are: increased awareness among community leaders and members in their roles and responsibilities in the development of their villages, WFs and RTF members' continuous facilitation on good governance, and exchange village visits. In Kaole Zone, several community leaders stated that they were highly inspired to see works done in other villages by the community people themselves.

Under Element 4 (Resources), the increased attendance in community meetings has resulted in an increase in common assets. At all the target villages, development projects have started on their own initiatives and with financial and in-kind contributions from their community members. Available internal and external resources have been utilized in all the target villages to implement community development activities. In Maseyu Village, community members provided construction materials (i.e. stones, sand and bricks), labor, and Tsh 600,000 toward the construction of a pre-primary school. In addition to the support by WFs and RTF members, the LGA sent an education officer to provide technical advice for constructing school buildings, and also provided a truck for bringing the construction materials to the construction site.

As a result of positive changes that occurred in the four elements, many of the community priorities identified through either the baseline survey conducted from November 2010 to April 2011 or community planning conducted in December 2011 are being realized in all the target villages (See Annex 6 for the list of On-Going Community Development Activities to Realize Community Priorities). Considering the achievements made in all elements, it is judged that the Project has fostered a sense of self-help among village people and improved the self-governing capacity of the ten target villages to a large extent.

2) People's Perception toward their Relation with the LGA

Positive changes have been observed in the way that community members in the target villages' perceive their relationship with the LGA. At the beginning of the Project, community members generally perceived the LGA as an ineffective provider (or non-provider) of development projects and/or an enforcer of government rules and regulations. According to WFs from the Kilombero District and the O&OD team, some community members used to hide away from WFs for the fear of being requested to pay for school fees or being punished for the violation of fishing or forest regulations. According to community leaders from Kaole Zone, community members used to avoid attending the meetings called by extension officers as they perceived that the meetings with them would be a waste of time.

To change this attitude toward them, WFs made substantial efforts in building rapport with community members in the first and second years of the Project implementation. Some WFs participated in community activities, working alongside with community members; some WFs made

frequent visits to community members' homes, rather than only attending the village assembly or council meetings. Through such daily efforts, WFs gradually gained trust among community people; community people started to listen to them about good governance and to proactively seek their technical advice.

With increased awareness of roles and responsibilities in development among community people evolved over the course of the Project, community members started to see themselves as *active players* in community development. With this change in perception about themselves, community people at the target villages started to view LGA as a supporter to their own development efforts –rather than a provider –, which has overall resulted in the improvement of community member's perception toward their relation with LGA. This is also a testament to WFs' capacity improvement in facilitation.

(3) Achievements of Output 3

Output 3: An optimum model for effective support of the target LGAs in promoting community initiatives is elaborated in the course of verification procedure.	
Objectively Verifiable Indicators (OVIs)	
3.1	A functional mechanism of incorporating community priorities into the district plan and budget is strengthened in the target LGAs.
3.2	A functional mechanism of providing necessary supports to the community is strengthened in the target LGAs.
3.3	LGA officer's capacity (CMT members, RTF members, WFs and other LGA officers) of promoting its supportiveness to communities is improved in the target LGAs.
3.4	People's perception toward LGA's supportiveness is improved

<Overview>

Output 3 is about developing a model for LGAs to effectively support community initiatives by verifying its effectiveness. At the time of the Terminal Evaluation, the achievement level of Output 3 cannot be determined because the Project is still in the process of formulating shared ideas on "LGA's *supportiveness to/for what*" among the Project stakeholders. Community priorities at the target villages have been incorporated into the district plan and budget at each of the target LGAs. Furthermore, many cases of support provided by LGA officers to community initiatives at the target and other villages have been reported. However, these achievements have not been fully analyzed to extract lessons for the LGAs to develop the mechanisms to incorporate community priorities into their district plan and budget or to provide necessary support to the community.

Moreover, as discussed earlier, the Project will not be able to complete even the first development cycle due to the time limitation. This makes it difficult to sufficiently verify the effectiveness of the model for promoting LGA's supportiveness to communities by the end of the Project Period.

<Achievement Levels of Output 3's OVIs>

Output 3's OVIs focus on three aspects: (1) the strengthening of mechanisms of LGA's supportiveness to communities (OVIs 3-1 and 3-2), (2) the improvement in LGA Officers' capacity in promoting its supportiveness to community (OVI 3-3), and (3) the improvement in the people's perception toward LGA's supportiveness (OVI 3-4).

1) Mechanisms of LGA's supportiveness

a) Incorporation of Community Priorities to LGA Plans and Budgets

Many of the top community priorities of the target villages listed in the village development plan have been incorporated to the district plan budget for FY2012/2013 (See Annex 7: List of Community Plans Incorporated in the District Plans and Budgets). As recommended in the Mid-term Review, community priorities have also been incorporated into several national programmes, such as the Agricultural Sector Development Programme (ASDP) and the National Water Supply and Sanitation Programme (NWSSP).

The O&OD team identified five steps for incorporating community priorities into the district plan to review how the incorporation process has functioned this year. The steps are: (1) formulation and submission of the community plan by community people, (2) sharing of the community plan and planning process with CMT, (3) preliminary discussions for incorporating community priorities, (4) district planning and budgeting process by CMT members, and (5) approval process of the district development plan. In the experience-sharing workshop in June 2012, RTF members and WFs summarized the roles that relevant organizations and individuals play in the five steps and analyzed the changes observed in each step, the promoting factors of the changes, the challenges encountered, and the measures to overcome them. This exercise focused on actions taken for the target villages. Some CMT members recognized that community development plans from the target villages are of better quality than non-target villages in terms of their relevance to community needs and attainability. However, a thorough analysis has not been conducted on how to extract lessons from this experience to develop a mechanism for incorporating community priorities into the district plans and budgets.

b) Other necessary supports

In all the target villages, according to the monitoring reports, both WFs and RTF members have linked communities and the LGAs so that communities can receive necessary technical, material and financial supports. This improvement is especially seen in most of the WFs. In Matema Village, WFs provided Umoja ni Nguvu, an income generating group engaged in cattle rearing and sesame production, technical advice on disease control of cattle, registered the group at the LGA, and encouraged the group to diversify its products.

Since the Project is in the process of developing the shared idea on the LGA's supportiveness to communities, the Terminal Evaluation Team could not assess to what extent a functional mechanism of providing necessary support has been developed at the target LGAs.

However, the Terminal Evaluation Team was informed by important decision makers (e.g. RAS and Council Directors) that they have started to consider how to be supportive to community initiatives emerging within their areas of jurisdiction and have started to provide support to them. The O&OD Team plans to continue its efforts to convince further those important actors at the district, regional, and PMO-RALG level to develop a functional mechanism of LGA's supportiveness in collaboration with them.

2) LGA officer's capacity of promoting its supportiveness

Since the Project is in the process of developing the shared idea on the LGA's supportiveness to communities, the Terminal Evaluation Team could not assess to what extent LGA officers' capacity in promoting LGAs' supportiveness to communities has improved. As discussed in b) Other Necessary Supports, 1) Mechanisms of LGA's supportiveness, positive attitude changes among the decision-makers in promoting "supportiveness" have been observed.

3) People's Perception toward LGAs' Supportiveness

In the target villages, community members' perception toward LGA's supportiveness has positively changed due to the rapport established with WFs, and the technical supports provided and financial commitment made by LGAs to community initiatives (See [2] Achievements of Output 2, and 1) Mechanisms of LGA's supportiveness, [3] Achievements of Output, 3 4-1-2 Achievements of Outputs).

(4) Achievements of Output 4

Output 4: Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage of O&OD optimum model	
Objectively Verifiable Indicators (OVIs)	
4.1	Appropriate conditions necessary for PMO-RALG to disseminate the established training system are identified.
4.2	Appropriate conditions necessary for LGA to support community development at the village level are identified.(This indicator is related to Output 2)
4.3	Appropriate conditions necessary for LGA to promote its supportiveness to communities at the LGA level are identified.(This indicator is related to Output 3)
4.4	Appropriate conditions necessary for PMO-RALG to disseminate the developed O&OD model are identified.
4.5	Replication strategy is prepared based on the identified conditions from 4.1 to 4.4

<Overview>

Output 4 is about identifying the conditions necessary for the O&OD model (training system, O&OD implementation model at the village level, and community initiative support model at the LGA level) to be disseminated in non-target villages and LGAs. Little progress has been made so far to achieve the four indicators under Output 4, since most of the conditions that need to be identified are to be derived through the verification processes of Outputs 1, 2, and 3.

The progress made so far in Output 4 is that the O&OD Replication Strategy for PMO-RALG has been decided to be the final product for Output 4. The strategy will contain four sets of guides: two implementation guides of O&OD Process for LGAs (one for the initial stage of implementation and one for the dissemination stage), one guide for supporting community development process for facilitators, and one guide for community development process for community people.

According to the project design, an effective replication strategy can be elaborated only after a careful verification process of the model over at least two development cycles. The Project has covered only slightly over a half of the first development cycle.

4-1-3 Prospect for Achieving the Project Purpose

Project Purpose: Optimum Implementation Models for effective functioning of O&OD process at community/ward/district level are developed through a course of verification procedure.
--

Objectively Verifiable Indicators (OVIs)
--

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) Effectiveness of the developed O&OD model is confirmed.2) Appropriateness of identified conditions for replication of the developed O&OD model is confirmed.3) The developed O&OD model and recommendations for replication are approved by Joint Coordination Committee (JCC). |
|--|

<Overview>

The Project has made some notable achievements in Outputs 1 2, and 3, but the prospect of the Project Purpose being achieved by the end of the project period is unlikely because of the time limitation. The design of the Project is that the O&OD model should be developed by verifying its effectiveness through implementing activities over two development cycles. According to the current revised PO, the Project comes to an end before completing the first development cycle. Judging from the achievement levels of the four Outputs, the Project requires more time to achieve the Project Purpose.

4-1-4 Prospect for Achievement of the Overall Goal

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

Objectively Verifiable Indicators (OVIs)

- 1) Policy recommendations for dissemination of O&OD are accepted and internalized by PMO-RALG.
- 2) Through people's participation in community development process, a mechanism of village governance is improved in the village level.
- 3) LGA's supporting system to communities is established through collaboration among sector departments towards realization of community initiatives

It is premature to assess the prospect of the Overall Goal to be achieved within three to five years after the project completion, since the Project is still at the stage where the O&OD implementation model is yet to be confirmed as a verified model, which can be replicated under certain conditions.

4-1-5 Implementation Process of the Project

(1) Change in the Project Design

The project design was revised several times to address different needs of the project target groups. The main areas of the project design that have been revised are: the training design (method, duration, and contents) and the scope of Output 3.

As for the first change, the Project decided to adopt the direct training method over the cascade training method in order to ensure the quality of capacity required for facilitators according to their roles and responsibilities (See [1] Achievements of Output 1, 4-1-2 Achievements of Outputs). The O&OD Team members agreed that WFs and RTF members first need to be equipped with the capacity of facilitating the community development process. Accordingly, the duration and contents of training has been changed; the Project arranged the training contents of the first year to place a high priority on social preparation, which is the basis for promoting the community development process.

As for Output 3, the original scope focused on the effective use of community development plans by sector departments of LGAs. It was revised to make the scope more holistic by placing emphasis on LGA's supportiveness so that LGAs can encourage community initiatives and give support whenever necessary.

(2) Rescheduling of the Project Implementation

In the first year, the Project required an extensive time to achieve consensus among the O&OD team on the basic project strategy, including issues such as what the O&OD model is and how to implement project activities. During this period, the PDM was revised several times and duly agreed by both Japanese and Tanzanian sides.

Due to the changes in the project design, the first community planning activities were conducted only around December 2011, making it impossible for the Project to complete the first development cycle within its period, let alone two development cycles as originally planned. On one hand, this decision facilitated the production of many remarkable changes in the target villages and improvement in facilitators' performance, while this rescheduling in project implementation has made it difficult for the Project Purpose to be achieved in due time.

(3) Project Management

The O&OD team has made considerable efforts to effectively manage the Project by having frequent meetings. All team members are well-informed on upcoming events and their expected roles to play. However, it has been a difficult and time-consuming process for the Project to develop shared ideas on the O&OD model because there are many complicated issues and factors that the O&OD team members have to consider and verify.

(4) Collaboration with other JICA Schemes

The Project has been implemented with an effective collaboration with other JICA Schemes. The JICA local governance advisor assigned to PMO-RALG has provided technical advice on the activity implementation and has been instrumental in increasing the recognition of the Project's concept and achievements among the PMO-RALG management and Council Directors at LGAs. Moreover, through JICA's support to the basket funds for the Local Government Development Grant (LGDG) and LGRP, the Senior Representative on Local Governance at the JICA Tanzania Office has also been providing technical inputs for institutionalizing and disseminating the Project's approach.

4-2. Evaluation by Five Criteria

4-2-1 Relevance

The Relevance of the Project is assessed as high because the improvement of local governance is in line with the development policy of the Tanzanian Government, the Japanese Government's aid policy to Tanzania, and the needs of Tanzanian people. The project approach is also evaluated to be appropriate for meeting the needs of Tanzanian people.

(1) Relevance with the Government Policies of Tanzania

The *Tanzania Development Vision 2025* (TDV 2025), the national long-term strategy, sets good governance and the rule of law as one of its primary vision. The main national mid-term strategies, namely the *National Strategy for Growth and Reduction of Poverty II* (NSGRP II/MKUKUTA II) (2010/11-2014-2015), *CCM's Manifesto 2010-2015*, and the *Five Year Development Plan 2011/2012-2015/2016* (FYDP 1), support the D by D policy as a way of achieving good governance. Under Cluster III of MKUKUTA II, "improving public service delivery to all, especially to the poor and the vulnerable," is set as one of its main goals.

Since 2009 the LGRP II has been implemented as a program to implement the D by D policy in Tanzania. Building on the accomplishments made in LGRP I (2000-2008), LGRP II (2009-2014) aims to realize "accelerated and equitable socio-economic development, public service delivery and poverty reduction across the country." Under the Component 3 (Enhanced Citizen Participation and Accountability), LGRP II has been promoting O&OD as a means to enhance citizen's involvement in participatory and holistic planning for development, public service delivery and poverty reduction.

Other policy documents, such as the *Guidelines for the Preparation of Annual Plan and Budget for 2012/2013 in the implementation of the Five Year Development Plan 2011/12-2015/16*, also places a high priority on implementing the D & D policy.

(2) Relevance with the Japan's ODA Policy

The *Japan's Country Assistance Policy for the United Republic of Tanzania* (2012) states that "Improvement of Public Services to All Citizens" is one of the priority areas of assistance for Tanzania through strengthening of administrative and financial management capacity of the Tanzanian Government.

The project is part of the "Program for Local Government Reform Support," which is one of the programs under this priority. Through the implementation of this program, Japan has been extending its support through various schemes such as sending local governance advisors to PMO-RALG and contributing to the basket funds for LGDG and LGRP. Experiences, knowledge and human network gained from assisting Tanzania's decentralization efforts through various projects under this program provide Japan with technical advantages in assisting the decentralization process in Tanzania.

(3) Relevance with Beneficiaries' Needs

The Project has two main beneficiaries: LGA officials and community people. The first group's need is to become able to conduct efficient and effective service delivery and the second group's need is to improve their social and economic conditions. The significant shortage of human resources, the limited budgets at LGAs and the geographical size of their service delivery coverage areas have created the condition whereby it is untenable for LGA officers to effectively provide required services. The Project is in line with their needs because it aims to improve social and economic conditions of communities by promoting community initiatives through fostering a sense of self-help, while capacitating LGA officials to provide necessary supports to the community needs.

(4) Appropriateness of the Project Approach

The Project's approach placed a high priority on social preparation to foster a sense of self-help among community people. The extensive training was designed to equip LGA officers with the capacity to facilitate this sense to be nurtured among community people. This approach is deemed appropriate because it makes community people more aware of various socio-economic issues surrounding their lives and own their development process, in turn makes them more proactive in development activities. It also allows LGA officers to have a deeper appreciation for community initiatives.

The Project has focused on the elaboration of the O&OD model for the ten target villages and five LGAs. The number of the target villages is deemed appropriate since it is large enough to provide a variety of verification results from different social and economic settings, while it is manageable with the currently available human resources.

4-2-2 Effectiveness

The Effectiveness of the Project is assessed as moderate. The Project has made some notable achievements in Outputs 1 2, and 3, especially in producing many positive socio-economic changes in the target villages and improving the filed performance of WFs and RTF members. Nonetheless, the prospect of the Project Purpose being achieved by the end of the project period is unlikely because of the time limitation. The O&OD implementation model still requires improvement in many areas before it is confirmed as a verified model that can be replicated under certain conditions.

(1) Prospect of Achieving the Project Purpose

As discussed in the "4-1-3. Prospect for Achieving the Project Purpose," the prospect of the Project Purpose being achieved by the end of the project period is unlikely. The Project was originally designed to develop the O&OD model by verifying its effectiveness through implementing activities over two development cycles. However, since it started the first community

planning activities in December 2011, it will not be able to complete even the first development cycle. The remaining time is too short for the Project to draw lessons from the verification process to identify necessary conditions for disseminating the O&OD model to non-target villages/districts/regions.

(2) Causality between the Outputs and the Project Purpose

There is a clear cause and effect relationship between the four Outputs and the Project Purpose. As shown in Figure 3, the Project Purpose is about developing an “optimum O&OD implementation model” that can be disseminated to other villages/wards/regions under certain conditions. The model is comprised of three elements, the training system for facilitators (Output 1), the implementation model in the villages (Output 2), and the model for LGAs to effectively support community initiatives (Output 3). The Project Purpose also requires the identification of necessary conditions for dissemination (Output 4), which are mainly derived from lessons learned in the verification process of three elements. Since the Project is still in the process of producing the intended four Outputs, the Project Purpose is yet to be achieved.

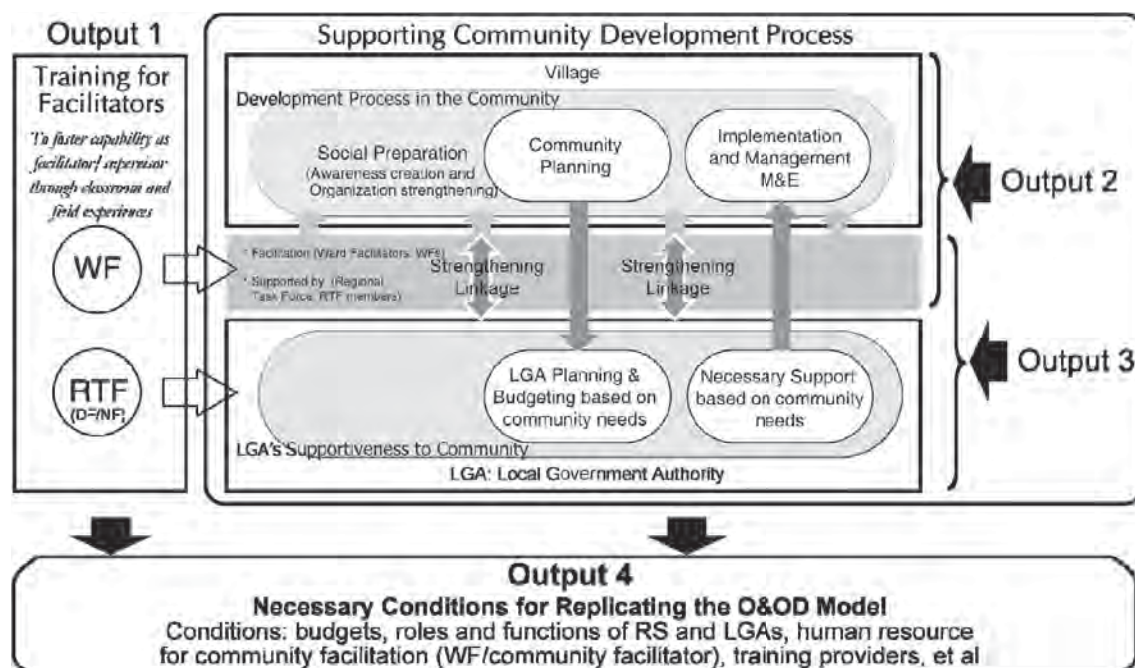


Figure 3: Project Structure (Project Purpose)

Source: O&OD Team

4-2-3 Efficiency

On one hand, from the perspective of producing the intended Outputs by the end of the project period, the Efficiency of the Project is assessed as relatively low. On the other hand, from the perspective of producing remarkable socio-economic changes, it is assessed that the Project's input provision has been highly appropriate in terms of quality, quantity and timing.

(1) Production of Outputs in Relation to the Activities Implemented

The Project produced remarkable socio-economic changes and improved the performance of WFs and RTFs in the field in all the ten target villages. It should be noted that the positive changes are due to the Project's significant efforts and extensive time allocated for the social preparation process. On the other hand, to allocate such time and efforts, the Project had to wait until the FY 2011/12 cycle to carry out the first community planning process, which means that the Project will reach its end of the period before completing even the first development cycle .

Considering that the time required for social preparation process was deemed indispensable for producing such remarkable changes, it is considered that the project duration (3.5 years) is insufficient to implement all activities necessary to produce the intended four Outputs.

All of the three important assumptions to achieve the four Outputs and all of the three preconditions for implementing project activities have been met.

(2) Input Allocation

Inputs planned in the PDM have been mostly appropriately allocated by the Japanese and Tanzanian sides in terms of timing, quality and quantity to implement project activities (See "4-1-1. Inputs," "Annex 4-1 Inputs by the Japanese Side," and "Annex 4-2 Inputs by the Tanzanian Side"). The full-time placement of three PMO-RALG officers to the O&OD team has especially increased the efficiency of the Project. Many activities, especially the training on social preparation and the Village Exchange Visits, have been conducted at an appropriate timing. .

4-2-4 Impact

It is premature to assess the prospect of the Overall Goal when the prospect of achieving the Project Purpose is unlikely by the end of the Project period. Nonetheless, there is an increasing recognition of the Project's achievements in the target villages among the important stakeholders which may facilitate the achievement of the Overall Goal. The Project's spill-over effects have been observed in the surrounding villages of some target villages.

(1) Prospect for Achieving the Overall Goal

The Project is still at the stage where the O&OD implementation model is in the process of verification. Since the prospect of the Project Purpose being achieved by the end of the project period is unlikely, it is premature to assess the prospect of the Overall Goal being achieved within three to five years after the project completion.

A possible promoting factor to the achievement of the Overall Goal is the increasing recognition of positive socio-economic changes facilitated by the Project at the target villages among the PMO-RALG management and those who are also involved in the LGRP II revision process, such as Technical Advisor on Governance to PMO-RALG. This increasing recognition of the Project's achievements among those who are in the decision making positions may facilitate the replication process by forming the support from the top.

(2) Spill Over Effects

Surrounding villages have been informed by WFs or through word of mouth about positive socio-economic changes that have been occurring in the target villages. Encouraged by the changes made in the target villages, community development initiatives have also started in surrounding villages of Maseyu, Mang'ula B, and Matema Villages. According to WFs, one of the surrounding villages of Maseyu Village has followed suit of constructing a pre-primary classroom at each hamlet and two of the surrounding villages of Mang'ula B Village have started constructing community roads by themselves. Four of the surrounding villages of Matema Village also established road committees and started constructing roads, with technical advice being given by Matema Village.

Furthermore, in the Kilombero District, the positive changes in the target villages have been reported at quarterly meetings, called *Ward Baraza*², which are attended by ward executive officers, councilors, and CMT members. The spread of information regarding good-practices in the target villages may further expand the spill-over effects to other villages in the district. According to RTF chairperson, Morogoro, the Project's achievements at the target villages have been also discussed in a region-wide *Planner's Meeting* attended by the District Planning Officers, Statisticians, and District Community Development Officers.

² This is an unique effort by the Kilombero District to improve information sharing in the district.

4-2-5 Sustainability

The Sustainability of the Project is assessed from two levels: the prospects of retaining and disseminating expected project effects. The former (retention) is assessed as moderate; the latter (dissemination) is premature to be assessed because the Project is still in the process of identifying necessary conditions for replicating the O&OD implementation model. According to the Project design, the organizational and financial aspects of the model will be secured after the project completion in the process of establishing a model suitable for replication based on necessary conditions identified in the Project.

(1) Institutional Perspective

From the institutional perspective, the Project's sustainability is assessed as high. The implementation strategy of LGRP II (2009-2014) is in the process of being revised but the enhancement of community initiatives and the improvement in the LGAs' service delivery will remain as one of the key result areas in LGPR II. PMO-RALG is in the process of analyzing best practices related to citizen's participation in decision making, including the achievements of this Project, to draw lessons learned under the LGRP II.

(2) Organizational and Financial Perspectives

From the organizational and financial perspectives, the prospect of retaining project effects is assessed moderate for the following two reasons. First, the remarkable socio-economic changes that have been emerging in the target villages are from self-help efforts of community people themselves. Considering that in the process of generating community initiatives, various organizations and their norms have been strengthened to enable an effective utilization of existing resources, it is evaluated that positive effects born in the Project will be retained in the target villages after the project completion.

Secondly, since the Project is in the process of formulating a shared idea on "LGA's supportiveness to what?", the sustainability of LGA's support to community initiatives could not be sufficiently confirmed. However, there are promoting factors to the Project's sustainability, such as the positive attitude of decision makers (e.g. RAS and Council Directors) toward supporting community initiatives and the records of various support provided by/through WFs to the target villages—these factors may well become a basis for enough human resources and budgets to be allocated for the implementation and dissemination of the O&OD model at the LGA level.

The prospect of disseminating project effects is premature to be assessed because the Project is still in the process of identifying necessary conditions for replicating the O&OD model. Since the purpose of the Project is to verify a functional O&OD model, it was in the Project design that the Project do not intend to secure necessary measures for the nation-wide O&OD model rollout, such as

the organizational-set-up and the allocation of human resources and budgets. Considering future dissemination, however, it is necessary to clarify necessary organizational and financial conditions including arrangements for WFs training, operational costs for community facilitation, human resources with enough experiences and know-how on the O&OD model. The Terminal Evaluation Team considers that it is a strong promoting factor for replication by observing that the PMO-RALG management has shown a keen interest toward various remarkable changes occurred through the Project and has shown a positive attitude toward concrete necessary measures (organizational set-up and human resources and budget allocation) for replication. It is expected that, based on the O&OD model developed in the Project, PMO-RALG will continue to improve the O&OD model in the course of replication based on the Replication Strategy and secure the measures necessary for further replication.

(3) Technical Aspect

From the technical perspective, the prospect of retaining the project effects is assessed as moderate. So far the four PMO-RALG officers have been assigned to the O&OD Team and accumulated experiences of the project implementation; as a result, there is a remarkable improvement in their capacity to facilitate and coordinate the activities. It is therefore expected that the PMO-RALG can retain the effects of the Project to continue producing positive changes. However, since it is not rare to see transfer of personnel within or to outside the Ministry, there exists a risk of losing adequate human resources to sustain the Project outcomes.

Regarding WFs and RTF members, noting that they have a strong commitment to facilitate communities and have accumulated confidence as a result of emerging community initiatives, the sustainability of their capacity and knowledge will likely to be sustained even after the Project is over. If they will complete the whole Community Development Cycle, their capacity will be increased further.

As far as LGA officers are concerned, it is observed that there are many cases of technical support to communities by/through WFs. If there is a shared idea of “LGA supportiveness,” their roles and responsibilities will become clearer for them to take appropriate concrete actions. Furthermore, it is expected that their capacity will improve to some extent through accumulating the experiences within the remaining Project Period.

4-3. Conclusion

The Project was launched in October 2009 for the duration of three and half years with the Project Purpose being the development of an optimum implementation model for the O&OD process that should effectively function at the community/ward/district level through the verification process. After three years of implementation, the Project has almost completed the CDC training courses for the first training cycle, produced some remarkable socio-economic changes in all the ten target villages, and improved the capacity of LGA officers, especially that of WFs and RTF members, in facilitating community development initiatives.

That said, it is still premature to state that the O&OD model has been established at this moment. While the original design of the Project requires the model to be verified in two development cycles, the Project has only completed a half portion of the first cycle and thus will not be able to complete it by the end of the project period. The time limitation will not allow the Project to sufficiently extract lessons from the verification process and identify necessary conditions for disseminating the O&OD model to non-target villages/districts/regions. Moreover, O&OD team members is still in the process of building consensus on the objective and scope of LGA's supportiveness to communities, and the scope of replication and activities necessary for extracting lessons to identify conditions for the O&OD model's replication.

Based on the above analysis, the Terminal Evaluation Team concludes that it will be difficult for the Project to achieve its Project Purpose within the remaining time of the project period.

5. Recommendations and Lessons Learned

5-1. Recommendations

(1) Overall Recommendations

1) Clarification of core concept on LGA's supportiveness to community

As shown in the achievement of Output 3, the Terminal Evaluation observed that the stakeholders in the Project had different ideas on "LGA's supportiveness to what?" in the context of the Project.

Given the facts that there are remarkable community initiatives that "people do by themselves without waiting for LGA's support" in all the target villages through adequate facilitation of WFs and RTF members, the Terminal Evaluation Team recommends that the Project should focus on the LGA's supportiveness to "the community initiatives". This will also allow all the stakeholders to effectively link between the outcomes of Outputs 2 and 3, which enable the overall model of the Project to become more coherent eventually. The LGA's role is to identify such precious community initiatives and to encourage community's self-help efforts by providing necessary support

accordingly. By sharing the concept, LGAs and communities can continue to put their efforts together for the same goal, as the result, the socio-economic conditions of the communities will be improved.

Based on the shared idea on LGA's supportiveness, it is important for the O&OD Team and the target LGAs to consider the possible supports in more concrete perspectives like 1) creation of conducive environment for facilitating community initiatives, 2) accommodation of community initiatives into LGA's plan and budget, and 3) provision of technical service to communities own initiatives.

2) Clarification of replication perspectives for identifying necessary conditions

The Terminal Evaluation Team observed that an effective replication strategy can be elaborated only after a careful verification process of the model over at least two development cycles (3 years). Although it is difficult to have a consolidated replication strategy by the end of the Project Period, the Terminal Evaluation Team recommends the O&OD team to have replication perspectives as preconditions for identifying necessary conditions for replication.

Considering conventional O&OD has already been rolled out almost nationwide, it is indispensable to consider expanding the O&OD model developed by the Project to other areas in a phased manner rather than just re-producing or copying it from one place to another. When it comes to the expansion to other areas, it is necessary to consider that various possible scenarios on replicating the model to different administrative level (village/districts/region).

3) Extension of Project Period

While the conventional O&OD put an emphasis on the planning, this Project defines O&OD in a broader sense to facilitate the whole Community Development Cycle (Social Preparation – Planning – Implementation & Management – Monitoring & Evaluation).

As discussed in 4-2-3 Efficiency, the Project put a significant stress and extensive time allocated to consolidating the Project approach and the social preparation process, which is indispensable to promote significant socio-economic changes and improve the performance of WFs and RTFs in the field in all the ten target villages. On the other hand, this resulted in that the Project had to wait until the FY 2011/12 cycle to carry out the first community planning process. This means that the Project will reach its end of the period (April 2013) before completing even the first development cycle. This Project was originally planned to verify the model within 3.5 years through implementation process of the two Community Development Cycles in line with the budget cycle and extract lessons and then generating conditions for further replication.

Based on the above-mentioned reasons, the Terminal Evaluation Team recommends that the

project period be extended for 1.5 years until October 2014. The necessary period of extension depends on covering planning and implementation stages in the budget calendars (FY2012/13 and FY2013/14) which will end in June 2014. In addition to the two Community Development Cycles, sufficient time should be allocated for compilation of verification results and development of necessary conditions for replication.

(2) Recommendation within the original project period until April 2013.

1) Immediate actions for LGA's Supportiveness to community initiatives

Based on the concept of "supportiveness" as mentioned in Overall Recommendation (1), the Project should implement the following interventions to the target LGAs.

- The Project should support target LGAs to review the planning and budgeting exercise of FY2012/13 from a view point of how the community initiatives are treated, while the consideration has to be made not only to the planning and budgeting of LGDG but also sector budgets as well as own sources of revenue. The lessons learnt extracted from the review and analysis should be shared with WFs/RTF members and communities for the improvement of next community planning.
- The Project should support target LGAs to start identifying the community initiatives which are emanated not only from the target villages but also from other communities. It is envisaged that this activity will be the basis to come up with the effective strategy of promoting LGA's supportiveness to community initiatives and considering the mechanism of LGA support.
- The Project should support target LGAs to analyze the required organizational arrangements for providing adequate and timely technical support in response to the community initiatives.
- Since the Project is adopting the pilot approach, it is rather difficult for the Project to aim to the level where LGAs are fully supporting the community initiatives of "All the villages" with necessary budget and organizational arrangement in place within the project period. Therefore, the Terminal Evaluation Team will only expect this Output to the level where the mindset and attitude of LGA officers will be improved and certain mechanism to be identified.

2) Consideration of necessary conditions based on replication perspectives

As pointed out in the Overall Recommendation (2), the Project should develop replication perspectives and start analyzing the necessary conditions (organizational setup, resources etc.) based on the perspectives.

3) Exploring Possible Trainers/Training Institutions for Facilitators

The Project has to take quick actions to explore the possible trainers/training institutions as was recommended in the Mid-term Review. The following steps can be considered: 1) to develop the strategy for future training system (incl. how to utilize LGTI); 2) to define criteria based on the replication image; 3) to compile a shortlist of potential trainers/training institutions including the trained WFs/RTF members; 4) to visit some of the possible trainers/training institutions and analyze the capacity based on the criteria; and 5) to identify the most promising potential trainers/training institution.

4) Revision of PDM and PO

Based on the recommendation and extended project period, the Project should review the current PDM (especially indicators of Output 3) and PO taking into consideration of the recommendations and the extension of project period.

(3) Recommendation within the extended project period until October 2014

1) Consolidate conditions for further replication

As a result of consideration of necessary conditions mentioned in 2, (2), the Project should consolidate conditions for further replications in parallel with the verification of the O&OD model through the Community Development Cycles. The conditions should also be verified by review and adjustment through the Community Development Cycles.

2) Start taking possible measures for the future replication

While identifying the conditions, it is necessary to start taking possible measures to fulfill those conditions (in terms of budget, human resources, organizations etc.) for further replication of the model in other Regions/LGAs/Villages.

3) Identify and start training of “Community Facilitators”

Since WFs are normally assigned to attend several villages, it is not easy for them to continue providing the same level of attention to the target village and keep the motivation of the community at the same level as today in the future. That is why the Project should seek the possibility to identify “Community Facilitators” among the village people who are expected to own a certain part of WFs roles. The Project should also consider to train potential “Community Facilitators” and use the

experiences to compile the model.

4) TOT for the identified trainers/training institution

As a result of exploring the most promising trainers/training institution mentioned in 2. (3), the Project should start giving trainings of trainers for them. One idea is to involve them in the planned trainings in any means and/or in developing the curriculum/materials together with Training Task Force members.

5) Share the experiences of target LGAs and villages with other LGAs and villages

Although the verified model will be developed at the end of the Project Period, the Project in collaboration with RSs and LGAs can start disseminating the experiences and lessons learnt through the process of verification with other LGAs and villages. The purpose of disseminating the O&OD model to LGAs is to attract the interests of other LGAs, which becomes important milestones for moving smoothly to the replication phase after completion of this Project. It is also important for other villages to promote a sense of benefits and motivate them to take actions as well.

(4) Recommendation after the extended project period

1) Develop a Roadmap for the replication and its implementation

Based on the verified model and conditions, the Project will come up with the Replication Strategy by the end of the extended Project Period. The implementation of the strategy is fully owned by PMO-RALG. For implementation of the strategy, it is necessary to prepare a detailed road map on how to expand the model in long/mid/short terms, coverage areas(Regions/LGAs/Villages), budget estimate, arrangement of personnel, organization structure etc.

2) Strengthen the organizational set-up at PMO-RALG

In order to realize further replication based on the road map mentioned above, it is necessary to secure the adequate organizational set-up (i.e. the human resources and budgets allocated to the team etc.) at PMO-RALG for further replication.

3) Develop a “Replication Model”

The verified model and its conditions for further replication will be developed through the experiences of 5 target LGAs and 10 target villages. Considering the number of LGAs and villages

in Tanzania, it is advised to upgrade the verified model for replication to be used in the expanded areas, taking into consideration of those identified conditions.

5-2. Lessons Learned

Followings are common lessons learned from Project's experiences for similar types of cooperation in the future:

1) Importance of building consensus of project concept/idea/framework to the Project plan

As discussed in 4-1-5 Implementation Process of the Project, it has been a difficult and long-time but required process for the Project to develop shared ideas on the O&OD model with frequent meetings because there are many complicated issues and factors that the O&OD team members have to consider and verify.

In any projects, especially in case of community development type projects, it is vital to build consensus of project concept/idea/framework among all stakeholders concerned in the early stage of project implementation. It should be noted that it is fundamental to incorporate the necessary activities and time for sharing views by reviewing and analyzing current conditions into the project design. At the same time, it is also necessary to verify the shared ideas through actual experiences and to modify the ideas by reflecting the lessons learned occasionally.

2) Alignment to Development Cycle and Significance of Social Preparation

When we try to implement any project intended to strengthen government service delivery, it is indispensable to manage the project activities in line with the government planning and budgeting calendar. In community development projects, social preparation in the community with proper facilitation is crucial for promoting people's initiatives which provides great contribution to the effectiveness and efficiency of service delivery. However, it requires tremendous effort and its process requires certain length of time. When we design the similar project, therefore, it is necessary to incorporate considerable amount of time for social preparation purpose before aligning the planning process into the project plan of operation.

Annex 1: Project Design Matrix

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

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

TARGET GROUP: Regional Task Forces (NFs/DFs), Ward Facilitators (WFs) and Village people in the target LGAs.

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

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Objective Through verifying O&OD implementation model at identified regions, Opportunities and Obstacles to Development (O&OD) process is improved to function as an effective methodology towards eventual achievement of real local autonomy/ local good governance through participatory local social development process.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Policy recommendations for dissemination of O&OD are accepted and internalized by PMO-RALG. 2) Through people's participation in community development process, a mechanism of village governance is improved in the village level. 3) LGA's supporting system to communities is established through collaboration among sector departments towards realization of community initiatives. 	O&OD progress reports	<ol style="list-style-type: none"> 1) D by D policy does not change.
<p>Project Purpose Optimum Implementation Models for effective functioning of O&OD process at community/ward/district level are developed through a course of verification procedure.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Effectiveness of the developed O&OD model is confirmed. 2) Appropriateness of identified conditions for replication of the developed O&OD model is confirmed. 3) The developed O&OD model and recommendations for replication are approved by Joint Coordination Committee (JCC). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) A replication strategy of O&OD including the guides: <ol style="list-style-type: none"> a) Implementation guides of O&OD Process for LGA <ol style="list-style-type: none"> 2)-1 (for initial stage) 2)-2 (for dissemination stage) b) A guide for supporting community development process for facilitators c) A guide for community development process for community people 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Implementation strategy of LGRP does not change.

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Output 1 A functional training system is established for facilitators.	1.1 Training materials/curriculum, training implementation method, and financial arrangement for training are improved. 1.2 WF's capacity of facilitating communities is improved through training. 1.3 RTF member's capacity of supporting WFs is improved through training. 1.4 Possible training providers for continuous capacity development of WFs and RTF members are identified.	1) Training curriculum/material, LGA budget for training 2) Assessment reports of capacity development (including self-assessment) 3) List of possible training providers and trainers	1) LGDG continues.
Output 2 An optimum implementation model of O&OD at the selected target villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated in the course of verification procedure.	2.1 A decision making mechanism is improved in the target villages. 2.2 People's perception toward their relation with the LGA is improved in the target villages. 2.3 Organizational capacity of community groups and the Village Councils is improved in the target villages. 2.4 People's capacity (people, community leaders, and Village Council members) of promoting community development is improved in the target villages. 2.5 WF's capacity of facilitating communities is improved through field experiences. 2.6 Available resources (both internal and external) are utilized and managed in a collective manner in the target villages. 2.7 Community priorities in the target villages are realized.	1) O&OD project reports at village level 2) Assessment reports of capacity development 3) Interview with village people 4) Monitoring reports	1) Other sector initiatives do not distort community people's motivation for their own development.

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Output 3</p> <p>An optimum model for effective support of the target LGAs in promoting community initiatives is elaborated in the course of verification procedure.</p>	<p>3.1 A functional mechanism of incorporating community priorities into the district plan and budget is strengthened in the target LGAs.</p> <p>3.2 A functional mechanism of providing necessary supports to the community is strengthened in the target LGAs.</p> <p>3.3 LGA officer's capacity (CMT members, RTF members, WFs and other LGA officers) of promoting its supportiveness to communities is improved in the target LGAs.</p> <p>3.4 People's perception toward LGA's supportiveness is improved</p>	<p>1) District Development Plan and Budget</p> <p>2) O&OD Project reports</p> <p>3) Assessment reports of capacity development</p>	<p>1) Sector policies do not contradict with O&OD.</p>
<p>Output 4</p> <p>Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc) are developed towards the next replication stage of O&OD optimum model</p>	<p>4.1 Appropriate conditions necessary for PMO-RALG to disseminate the established training system are identified.</p> <p>4.2 Appropriate conditions necessary for LGA to support community development at the village level are identified.(This indicator is related to Output 2)</p> <p>4.3 Appropriate conditions necessary for LGA to promote its supportiveness to communities at the LGA level are identified.(This indicator is related to Output 3)</p> <p>4.4 Appropriate conditions necessary for PMO-RALG to disseminate the developed O&OD model are identified.</p> <p>4.5 Replication strategy is prepared based on the identified conditions from 4.1 to 4.4</p>	<p>1) A replication strategy of O&OD including the guides;</p> <p>a) Implementation guides of O&OD Process for LGA</p> <p>2)-1 (for initial stage)</p> <p>2)-2 (for dissemination stage)</p> <p>b) A guide for supporting community development process for facilitators</p> <p>c) A guide for community development process for community people</p>	<p>1) LGDG continues.</p> <p>2) Other sector initiatives do not distort community people's motivation for their own development.</p> <p>3) Sector policies do not contradict further with O&OD.</p>

Activities	Inputs		Preconditions
<u>Output 1</u> <i>A functional training system is established for facilitators.</i>	<u>Tanzanian side</u>	<u>Japanese side</u>	
1.1 Train WFs and RTF members as facilitators on awareness creation, organization building, community planning, implementation & management, and M&E. 1.1.1 Analyse actual situation of training system for O&OD facilitators. 1.1.2 Develop financial arrangements for training along the LGA's budget cycle. 1.1.3 Formation of the Training Task Force consisting of PMO-RALG, LGTI, etc. 1.1.4 Prepare strategic facilitators selection criteria. 1.1.5 Develop training curriculum/materials for facilitators and pictorial material for village stakeholders. 1.1.6 Conduct training for selected WFs and RTF members. 1.1.7 Analyse actual situation of level of capacity of WFs and RTF members. 1.1.8 Evaluate capacity of WFs and RTF members by the Training Task Force. 1.2 Explore trainers/Training institutions as preparation for future facilitator training. 1.3 Share work experience among WFs and RTF members. 1.4 Review and feedback for improvement of training system. 1.4.1 Formation of the Training Task Force consisting of PMO-RALG, LGTI, etc. (same as 1.1.3) 1.4.2 Introduce the project strategy to the decision makers and Training Task Force. 1.4.3 Analyse actual situation of training system for O&OD facilitators. (same as 1.1.1) 1.4.4 Develop recommendations for improved training system.	1) Counterpart personnel - PMO-RALG - RSs - LGAs - LGTI - NFs, DFs, WFs 2) Office accommodation 3) Budget allocation (GOT, LGRPIL, LGDG)	1) Experts Major fields; - Participatory local social development - Training system development - Local government planning and sector coordination - Others * Local expert 2) Budget to compliment GOT budget 3) Equipment - 1 Vehicle - Office equipment - Other if necessary 3) Training of counterpart personnel	1) Government maintains D by D policy. 2) Government continues to promote O&OD as a sole community development process. 3) LGAs' financial and human resource conditions will not be worsened.
<u>Output 2</u> <i>An optimum implementation model of O&OD at selected target villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated in the course of verification procedure.</i>			
2.1 Support village people to manage their development process (awareness creation, organization building, implementation & management, and M&E). 2.1.1 Formation of the Regional Task Force with selected members of RSs and LGAs each at 2 target regions for implementing activities in output 2, 3, and 4. 2.1.2 Select target LGAs and villages. 2.1.3 Support target LGAs to make required financial arrangements for effective O&OD process. 2.1.4 Develop base-line information based on the results of base-line survey in the target villages. 2.1.5 Support village people to raise their awareness and strengthen organizations for their development. 2.1.6 Facilitate village people to clarify their roles and functions of each stakeholder in			

Activities	Inputs	Preconditions
<p>O&OD process.</p> <p>2.1.7 Facilitate village people to prepare a plan for their development activities.</p> <p>2.1.8 Facilitate village people to implement their development activities.</p> <p>2.1.9 Facilitate village people to monitor and evaluate their development activities.</p> <p>2.2 Train village people on community development process.</p> <p>2.2.1 Conduct training for community leaders on their roles and responsibilities in community development.</p> <p>2.2.2 Conduct training for community planning.</p> <p>2.2.3 Conduct exchange visits among target villages.</p> <p>2.2.4 Conduct training for capacity development (organizational management, technical, and etc.).</p> <p>2.2.5 Conduct training on implementation & management, and M&E of development activities.</p> <p>2.3 Review and prepare replication strategy on supporting development process at the village level</p> <p>2.3.1 Review and improve O&OD process including O&OD manuals and pictorial materials based on the experience in the target villages.</p> <p>2.3.2 Develop and verify an effective facilitation system in the target villages.</p> <p>2.3.3 Review the whole process of 2.1 to 2.3, and document lessons learnt.</p> <p>2.3.4 Share and consult the review results with stakeholders such as RSs, LGAs and others.</p> <p>2.3.5 Identify necessary conditions required for effective use of an O&OD model.</p> <p>2.3.6 Prepare replication strategy on supporting development process at the village level.</p> <p><u>Output 3</u></p> <p><i>An optimum model for effective support of the target LGAs in promoting community initiatives is elaborated in the course of verification procedure.</i></p> <p>3.1 Support target LGAs to promote their supportiveness to communities</p> <p>3.1.1 Review of actual situation of LGA's supportiveness to communities.</p> <p>3.1.2 Support target LGAs for accommodating community priorities into plan & budget.</p> <p>3.1.3 Support target LGAs for providing necessary support to the community.</p> <p>3.1.4 Support target LGAs for providing necessary support to WFs and RTF members.</p> <p>3.2 Share community development process (awareness creation, organization building, community planning, implementation & management, and M&E) to the Council Management Team of the target LGAs.</p> <p>3.3 Review and prepare replication strategy on LGA's supportiveness to communities at the LGA.</p> <p>3.3.1 Review and improve O&OD process including O&OD manuals and pictorial materials</p>		

Activities	Inputs	Preconditions
<p>based on the experience in the target villages.</p> <p>3.3.2 Review the whole process of 3.1 to 3.3, and document lessons learnt.</p> <p>3.3.3 Share and consult the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.</p> <p>3.3.4 Identify necessary conditions required for effective use of an O&OD model.</p> <p>3.3.5 Prepare replication strategy on LGA's supportiveness to communities.</p> <p><u>Output 4</u></p> <p><i>Necessary conditions (capacity development, institutional setup, etc.) are developed towards the next replication stage of O&OD model.</i></p> <p>4.1 Identify important conditions for establishment of O&OD model in the target LGAs.</p> <p>4.2 Prepare and share replication strategy for O&OD</p> <p>4.2.1 Propose replication strategy of an O&OD model</p> <p>4.2.2 Share the experience and replication strategy with stakeholders such as Central Government, RSs, LGAs, DPs, and CSOs.</p>		

Annex 2: Plan of Operation

Calender Year	2009				2010								2011								2012								2013			
Calender Months	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
LGA Planning	Budget Planning				O&OD Roll-out				Budget Planning				O&OD Roll-out				Budget Planning				O&OD Roll-out				Budget Planning							
Events	LGA Election						Nat. Election																									
IC/R: Inception Report, P/R: Progress Report, F/R: Final Report		▲					▲							▲												▲					▲	
		IC/R					P/R							P/R												P/R					P/R	F/R
[Output 1: A Functional training system is established for facilitators.]																																
1.1 Train WFs and RTF members as facilitators on awareness creation, organization building, community planning, implementation & management, and M&E.																																
1.1.1 Analyse actual situation of training system for O&OD facilitators.																																
1.1.2 Develop financial arrangements for training along the LGA's budget cycle.																																
1.1.3 Formation of the Training Task Force consisting of PMO-RALG, LGTI, etc.																																
1.1.4 Prepare strategic facilitators selection criteria.																																
1.1.5 Develop training curriculum/materials for facilitators and pictorial material for village stakeholders.																																
1.1.6 Conduct training for selected WFs and RTF members.																																
1.1.7 Analyse actual situation of level of capacity of WFs and RTF members.																																
1.1.8 Evaluate capacity of WFs and RTF members by the Training Task Force.																																
1.2 Explore trainers/Training institutions as preparation for future facilitator training.																																
1.3 Share work experience among WFs and RTF members.																																
1.4 Review and feedback for improvement of training system.																																
1.4.1 Formation of the Training Task Force consisting of PMO-RALG, LGTI, etc. (same as 1.1.3)																																
1.4.2 Introduce the project strategy to the decision makers and Training Task Force.																																
1.4.3 Analyse actual situation of training system for O&OD facilitators. (same as 1.1.1)																																
1.4.4 Develop recommendations for improved training system.																																

Calendar Year		2009				2010												2011												2012												2013			
Calendar Months		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
LGA Planning		Budget Planning				O&OD Roll-out				Budget Planning				O&OD Roll-out				Budget Planning				O&OD Roll-out				Budget Planning																			
[Output 2. An optimum implementation model of O&OD at the selected target villages to strengthen community ownership of their development process is elaborated in the course of verification procedure.]																																													
2.1	Support village people to manage their development process (awareness creation, organization building, implementation & management, and M&E).																																												
2.1.1	Formation of the Regional Task Force with selected members of RSs and LGAs each at 2 target regions for implementing activities in output 2, 3, and 4.																																												
2.1.2	Select target LGAs and villages.																																												
2.1.3	Support target LGAs to make required financial arrangements for effective O&OD process.																																												
2.1.4	Develop base-line information based on the results of base-line survey in the target villages.																																												
2.1.5	Support village people to raise their awareness and strengthen organizations for their development.																																												
2.1.6	Facilitate village people to clarify their roles and functions of each stakeholder in O&OD process.																																												
2.1.7	Facilitate village people to prepare a plan for their development activities.																																												
2.1.8	Facilitate village people to implement their development activities.																																												
2.1.9	Facilitate village people to monitor and evaluate their development activities.																																												
2.2	Train village people on community development process.																																												
2.2.1	Conduct training for community leaders on their roles and responsibilities in community development.																																												
2.2.2	Conduct training for community planning.																																												
2.2.3	Conduct exchange visits among target villages.																																												
2.2.4	Conduct training for capacity development (organizational management, technical, and etc.).																																												
2.2.5	Conduct training on implementation & management, and M&E of development activities.																																												
2.3	Review and prepare replication strategy on supporting development process at the village level.																																												
2.3.1	Review and improve O&OD process including O&OD manuals and pictorial materials based on the experience in the target villages.																																												
2.3.2	Develop and verify an effective facilitation system in the target villages.																																												
2.3.3	Review the whole process of 2.1 to 2.3, and document lessons learnt.																																												
2.3.4	Share and consult the review results with stakeholders such as RSs, LGAs and others.																																												
2.3.5	Identify necessary conditions required for effective use of an O&OD model.																																												
2.3.6	Prepare replication strategy on supporting development process at the village level.																																												

Calendar Year				2009				2010								2011												2012												2013									
Calendar Months				9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
[Output 3. An optimum implementation model for effective support of the target LGAs in promoting community initiatives is elaborated in the course of verification procedure.]																																																	
3.1	Support target LGAs to promote their supportiveness to communities.																																																
3.1.1	Review of actual situation of LGA's supportiveness to communities.																																																
3.1.2	Support target LGAs for accommodating community priorities into plan & budget.																																																
3.1.3	Support target LGAs for providing necessary support to the community.																																																
3.1.4	Support target LGAs for providing necessary support to WFs and RTF members.																																																
3.2	Share community development process (awareness creation, organization building, community planning, implementation & management, and M&E) to the Council Management Team of the target LGAs.																																																
3.3	Review and prepare replication strategy on LGA's supportiveness to communities at the LGA.																																																
3.3.1	Review and improve O&OD process including O&OD manuals and pictorial materials based on the experience in the target villages.																																																
3.3.2	Review the whole process of 3.1 to 3.3, and document lessons learnt.																																																
3.3.3	Share and consult the review results with stakeholders for consultation such as RSs, LGAs and others.																																																
3.3.4	Identify necessary conditions required for effective use of an O&OD model.																																																
3.3.5	Prepare replication strategy on LGA's supportiveness to communities.																																																
[Output 4. Necessary conditions are developed towards the next replication stage of O&OD optimum model]																																																	
4.1	Identify important conditions for establishment of O&OD model in the target LGAs.																																																
4.2	Prepare and share replication strategy for O&OD																																																
4.2.1	Propose replication strategy of an O&OD model																																																
4.2.2	Share the experience and replication strategy with stakeholders such as Central Government, RSs, LGAs, DPs, and CSOs.																																																

Annex 3 Evaluation Schedule

No.	Date		Activities
1	10-Sep	Mon	Departure from Japan [Ms. Kanuka, Evaluation Analysis]
2	11-Sep	Tue	Arrival in Dar es Salaam [Ms. Kanuka, Evaluation Analysis]
3	12-Sep	Wed	Meeting with JICA Tanzania Officers Traveling from Dar es Salaam to Morogoro
4	13-Sep	Thu	Meeting with O&OD team members (PMO-RALG officials and JICA Experts)
5	14-Sep	Fri	Traveling from Morogoro to Mlimba
6	15-Sep	Sat	Site Visit to Matema Village Interviews with: - Stakeholders (village council members and group members) of Matema Village - Ward facilitators assigned to Matema Village
7	16-Sep	Sun	Traveling from Mlimba to Ifakara
8	17-Sep	Mon	Meetings with - Mrs. Azimina Mbilinyi (District Executive Director of the Kilombero District Council) - CMT members of the Kilombero District - RTF members of the Kilombero District (3 people) Traveling from Ifakara to Morogoro
9	18-Sep	Tue	Meeting with: - Mrs. Esther Lauwo (Regional Administrative Secretary [Acting], Assistant Administration Secretary, Water Section) - Mr. Diaz Ndomba (RTF Chairperson, Senior Economist, Morogoro District)
10	19-Sep	Wed	Report Writing
11	20-Sep	Thu	Site Visit to Kaole Zone Interviews with stakeholders of Kaole Zone
12	21-Sep	Fri	Report Writing
13	22-Sep	Sat	Report Writing
14	23-Sep	Sun	Report Writing
15	24-Sep	Mon	Workshop with WFs and RTF members
16	25-Sep	Tue	Meeting with O&OD team members (PMO-RALG officials and JICA Experts)
17	26-Sep	Wed	Report Writing
18	27-Sep	Thu	Internal Meeting
19	28-Sep	Fri	Sharing the draft Evaluation Report with Review Members
20	29-Sep	Sat	Site Visit to Chamakweza Village Interviews with stakeholders of Chamakweza Village
21	30-Sep	Sun	Internal discussions
22	1-Oct	Mon	Interviews with - Mr. Michael Mlyambongo (Acting District Executive Director of the Bagamoyo District Council/Head of Department of Land, Natural Resources, and Environment) - CMT members, Bagamoyo District Council - Mr. Michael Joseph Mrema (Acting Regional Administrative Secretary/ Assistant Administrative Secretary Infrastructure Section) - Mrs. Martha Nzungu (RTF Chairperson, Coast Region, Assistant Administrative Secretary Local Government)

No.	Date		Activities
23	2-Oct	Tue	Interviews with - Mr. Alphayo J. Kidata (Deputy Permanent Secretary, PMO-RALG) - Internal Discussion
24	3-Oct	Wed	Finalization of Evaluation Report and Minutes of Meetings
25	4-Oct	Thu	Feedback meeting
26	5-Oct	Fri	Reporting to the Embassy of Japan in Tanzania and JICA Tanzania Office Departure for Japan
27	6-Oct	Sat	Arrival in Japan

Annex 4: Inputs

Annex 4-1: Input by the Japanese Side

(1) Japanese Experts

			Actual			Planned	Total	
Title		Name	FY1*	FY2	FY3	FY4	from FY1 to FY3	from FY1 to FY4
			Oct.-Jun.	Jun.-Jul.	Jun.-Jul.	Jun.-Apr.		
			2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013		
1	Chief Advisor / Local Government Planning and Sector Coordination	Yoshio Aizawa	3.70	6.67	7.83	6.33	18.20	24.53
2	Participatory Local Social Development	Yoshiaki Kakizaki	8.00	11.00	11.00	7.73	30.00	37.73
3	Training System Development 1/ Local Government Planning and Sector Coordination 2/ Coordinator	Chiaki Shiga	3.17	6.00	6.17	6.33	15.34	21.67
4	Training System Development 2/	Makiko Toda	5.50	5.00	6.50	6.17	17.00	23.17
Total:			20.37	28.67	31.50	26.56	80.54	107.10

*Fiscal Year: July to June

The first fiscal year covers from October (the starting month of the Project.)

Name	Title	2009			2010												2011												2012												2013				
	Organization	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
	Note																																												
Yoshio Aizawa	Chief Advisor / Local Government Planning and Sector Coordination																																												
	IDCJ																																												
Yoshiaki Kakizaki	Participatory Local Social Development																																												
	IDCJ (Sevana LLC)																																												
Chiaki Shiga	Training System Development 1 / Local Government Planning and Sector Coordination 2 / Coordinator																																												
	IDCJ																																												
Makiko Tada	Training System Development 2																																												
	IDCJ																																												

Note: From September 2012, the assignments are planned schedule.

(2) Local Expert

Mr. Ally Mlupilo: from December 2009 to present

(Mr. Mlupilo was Principal Trade Officer of the Department of Local Government, PMO-RALG until his retirement in November 2009. See also Annex 4-2 (1) Counterparts from PMO-RALG and LGTI.)

(3) Local Expenses

Unit: Tsh

Category		FY 1	FY 2	FY 3	Total FY1-Y3	FY 4	Total FY1-Y4
		Actual Expense	Actual Expense	Actual Expense		Budget	
1	CP Allowance / Transportation, etc.	14,992,000	61,800,000	31,160,000	107,952,000	59,806,000	167,758,000
2	Project Operation Cost	134,178,000	190,840,000	211,920,000	536,938,000	241,611,000	778,549,000
3.	Training	258,788,000	157,600,000	302,040,000	718,428,000	294,507,000	1,012,395,000
a	(O&OD Facilitator Training**)	97,612,000	15,340,000	126,160,000	239,112,000	164,260,000	403,372,000
b	(Subcontract for O&OD Facilitator Training with 5 target LGAs***)	161,176,000	142,260,000	175,880,000	479,316,000	130,247,000	609,563,000
4	Provision of Equipment	50,659,000	24,820,000	-	75,479,000	-	75,479,000
5	Other Equipment	14,355,000	7,900,000	-	22,255,000	-	22,255,000
6	Vehicle ****	60,580,000	-	-	60,580,000	-	60,580,000
7	Moter bike*****	-	36,686,000	34,378,000	71,064,000	-	71,064,000
8	Duplicator*****	-	-	22,388,000	22,388,000	-	22,388,000
9	Laptop PC*****	-	-	10,193,000	10,193,000	-	10,193,000
Total:		533,552,000	479,646,000	612,079,000	1,625,277,000	612,079,000	2,221,201,000

* Exchange rate between Tsh and JPY is as follows: Tsh 1= JPY 0.050,

and US\$ 1= JPY 78.31 (Based on JICA Monthly Rate [as of August 2012])

** Direct expenses made by the Project for the training.

***The expenses made through each target LGA under the subcontract with the Project.

****Direct expenses made by JICA Tanzania Office.

(4) Equipment

Unit: Tsh

Year	Total
Fiscal Year 1 (From October 2009 to June 2010)	Tsh 92,007,000
Fiscal Year 2 (From July 2010 to June 2011)	Tsh 59,817,000
Fiscal Year 3 (From July 2011 to June 2012)	Tsh 66,959,000
Total:	Tsh 218,783,000

1) Fiscal Year 1 (From October 2009 to June 2010)

No	Item	QTY	Unit Price	Total Price*	User	Purpose	Use
1	Laptop Computer (DELL LATITUDE E5400, including Windows Office Pro 2007, Kaspersky Antivirus 2010)	3	USD 1,620	USD 4,860	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Office use (for CP officials)	***
2	Hub Switch (D-Link 16-Port10)	1	USD 65	USD 65	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Office use	*
3	UPS (APC Back 650 VA UPS)	4	USD 90	USD 360	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Office use	**
4	Projector (Sony VPL-ES7 3LCD)	1	USD 780	USD 780	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Workshops and meetings	***
5	Vehicle (MITSUBISHI PAJERO GL 5-door)	1	USD 38,450	USD 38,450	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Transportation for target regions, districts and villages	***
6	Whiteboard	1	Tsh 220,000	Tsh 220,000	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Office use	***
7	Printer (HP Laserjet 2055dn)	1	Tsh 720,000	Tsh 720,000	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Office use	***
8	Fax Machine (Panasonic KXFP 701)	1	Tsh 350,000	Tsh 350,000	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Office use	***
9	Photocopier (IR 2018)	1	Tsh 6,817,000	Tsh 6,817,000	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Office use	***
10	Office Table	1	Tsh 1,350,000	Tsh 1,350,000	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Office use (for meetings)	***
11	Partition and Other Set-ups for Office and Meeting Rooms	1	Tsh 16,496,000	Tsh 16,496,000	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Set-up of office space	***
12	Chair Set for Meeting Table	1	Tsh 2,690,000	Tsh 2,690,000	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Office use (for meetings)	***
Total:				Tsh 92,007,000			

*** High frequency in use

** Middle frequency in use

* Low frequency in use

* Exchange rate between Tsh and JPY is as follows: Tsh 1= JPY 0.064, and US\$ 1= JPY 91.10

(Based on JICA Monthly Rate [as of June 2010])

A total of the items from No. 1 to No.5 = US 44,515 = Aprox. Tsh 63,364,000

2) Fiscal Year 2 (From July 2010 to June 2011)

No	Item	QTY	Unit Price	Total Price	User	Purpose	Use
1	Motorcycle	10	Tsh 3,668,650	Tsh 36,686,500	5 target LGAs (Bagamoyo, Kisarawe, Morogoro, Kilombero, Ulanga: 2/each LGA)	Ward Facilitators' transportation to target villages	***
2	Electric Wiring	1	Tsh 952,500	Tsh 952,500	Morogoro RTF Office, Morogor RS	Office set-up	***
3	Bookshelf	1	Tsh 450,000	Tsh 450,000	Coast RTF Office, Coast RS	Office use	***
4	Desk Set	1	Tsh 330,000	Tsh 330,000	Coast RTF Office, Coast RS	Office use	***
5	Photocopier (IR 2525)	2	USD 5,728	USD 11,456*	Coast RTF Office, Coast RS (1), Morogoro RTF Office, Morogoro RS (1)	Office use	***
6	AC (Samsung 12000 BTU)	1	Tsh 1,050,000	Tsh 1,050,000	Coast RTF Office, Coast RS	Office use	***
7	Bookshelf	1	Tsh 450,000	Tsh 450,000	Morogoro RTF Office, Morogor RS	Office use	***
8	Desk Set	2	Tsh 385,000	Tsh 770,000	Morogoro RTF Office, Morogor RS	Office use	***
9	AC (Samsung 18000 BTU)	1	Tsh 1,250,000	Tsh 1,250,000	Morogoro RTF Office, Morogor RS	Office use	***
10	Whiteboard	2	Tsh 200,000	Tsh 400,000	Coast RTF Office, Coast RS (1), Morogoro RTF Office, Morogoro RS (1)	Office use	***
Sub-Total:				Tsh 59,817,000			

* Exchange rate between Tsh and JPY is as follows: Tsh 1= JPY 0.053, and US\$ 1= JPY 80.86
(Based on JICA Monthly Rate [as of June 2011]) USD 11,456= Approx. Tsh 17,478,000

(3) Fiscal Year 3 (From July 2011 to June 2012)

No	Item	QTY	Unit Price	Total Price	User	Purpose	Use
1	Motorcycle	10	Tsh 3,437,800	Tsh 34,378,000	5 target LGAs (Bagamoyo, Kisarawe, Morogoro, Kilombero, Ulanga: 2/each LGA)	Ward Facilitators' transportation to target villages	**
2	Laptop Computer	5	Tsh 2,038,600	Tsh 10,193,000	5 target LGAs (Bagamoyo, Kisarawe, Morogoro, Kilombero, Ulanga: 1/each LGA)	Production and record of data on project activities at LGA level	***
3	Duplicator	1	Tsh 22,388,000	Tsh 22,388,000	O&OD Team, DLG, PMO-RALG	Office use	**
Sub-Total:				Tsh 66,959,000			

(5) Overseas Training

1) Japan

Year	Period	Course Title	Participants	No.
2010	Jan. 25 – Mar. 6	Participatory Local Social Development; Theories and Practices	Benedict Mabula (Ulanga District Council)*	1
			Agness Chamdoma (Morogoro District Council)*	2
			Erast Mfugale (Bagamoyo District Council)*	3
	Jul. 26 – Sep. 4	Participatory Local Social Development	Constantine Mnemele (Kisarawe District Council)*	4
			Loyce Mnyenyelwa (Kilombero District Council)*	5
	Oct.15 – Oct. 27	Participatory Local Social Development	Martha Nzungu (Coast Regional Secretariat)**	6
			Diaz Ndomba (Morogoro Regional Secretariat)**	7
			Deus Mbalamwezi (Kisarawe District Council)*	8
			Dionise Mahilane (Bagamoyo District Council)*	9
			Mary Nyanje (Morogoro District Council)*	10
			Neema Kilembe (Morogoro District Council)*	11
			Juliana Kibonde (Kilombero District Council)*	12
			Joseph Sada (Ulanga District Council)*	13
			Laurent Mabagara (Ulanga District Council)*	14
2011	Aug. 3- Sep. 10,	Participatory Local Social Development	Yasini Msangi (Morogoro District Council)*	15
2012	Jun. 25-Jul. 20	Community Based Development with Local Residents as Main Actors	Mohamed Atiki (Ulanga District Council)*	16
			Pamela Mbepera (Kisarawe District Council)***	17
	Aug. 1-Sep.8	Participatory Local Social Development	Emmanuel Mkongo (PMO-RALG)****	18
			Lucy Msisia (Kilombero District Council)*	19
			Joseph Balele (Ulanga District Council)*	20

* RTF member ** RTF chairperson ***Ward Facilitator ****O&OD Team member

2) Indonesia

Year	Period	Course Title	Participants	No.
2011	Apr. 11- Apr. 22	Exposure Visit to Indonesia: SULAWESI Capacity Development Project	Bernard A. Nzungu (Coast Region, Regional Administrative Secretary)	1
			Mgeni S. Baruani (Morogoro Region, Regional Administrative Secretary)	2
			Denis I. Bandisa (PMO-RALG, Assistant Director Local Government [Service Delivery])*	3
			Rashid Kitambulilo (PMO-RALG, Principal Economist)	4
			Issaya Moses (Kisarawe District Council, District Executive Director)	5
			Eden A. Munisi (Morogoro District Council, District Executive Director)	6
			Alfred Luanda (Ulanga District Council, District Executive Director)	7
			Fikiri Malembeka (Kilombero District Council, District Planning Officer)	8

*O&OD Team member

3) Philippines

Year	Period	Course Title	Participants	No.
2012	Feb. 20- Mar.3	Study Visit on Practice of PA and PLSD in the Philippines	Idris Mtandi (PMO-RALG)*	1
			Emmanuel Mkongo (PMO-RALG)*	2
			Felister Njovu (PMO-RALG)*	3
			Samson Mafuru (Kisarawe District Council)**	4
			Habibu Ally (Ulanga District Council)**	5
			Selina Mosha (Kilombero District Council)**	6

*O&OD Team member

**Ward Facilitator

Training Details

1-1 Group Training in Japan (January 25 - March 6, 2010)

Title	Participatory Local Social Development; Theories and Practices			
Duration	From January 25 to March 6, 2010			
Organizer	JICA Chubu International Center			
Place	Japan			
Contents	1. Introduction of the Participants' Project and of the PLSD Framework			Feb. 1-5
	2. Practical Methods of the PA and Case Studies			Feb. 8-12
	3. Field Trip to Iida City, Nagano			Feb. 15-19
	4. The PLSD Planning, Management, Monitoring and Evaluation			Feb. 22-26
	5. Field Trip to Mano, Kobe City and Action Plan Development			Mar. 1-5
Participants	No	Name	Organization	Title
	1	Benedict Mabula	Ulanga District Council	District Planning Officer / District Facilitator / Regional Task Force (RTF) member
	2	Agness Chamdoma	Morogoro District Council	Education Officer / National Facilitator / RTF member
	3	Erast Mfugale	Bagamoyo District Council	District Community Development Officer / District Facilitator / RTF member

1-2 Group Training in Japan (July 26 - September 4, 2010)

Title	Participatory Local Social Development			
Duration	From July 26 to September 4, 2010			
Organizer	JICA Chubu International Center			
Place	Japan			
Contents	1. Introduction of the Participants' Project and of the PLSD Framework			Aug. 2-6
	2. Practical Methods of the PA and Case Studies			Aug. 9-13
	3. Field Trip to Iida City, Nagano			Aug. 16-20
	4. The PLSD Planning, Management, Monitoring and Evaluation			Aug. 23-27
	5. Field Trip to Mano, Kobe City and Action Plan Development			Aug. 30-Sep. 3
Participants	No	Name	Organization	Title
	1	Constantine Mnelele	Kisarawe District Council	Community Development Officer / District Facilitator / RTF member
	2	Loyce Mnyenylwa	Kilombero District Council	District Community Development Officer / District Facilitator / RTF member

1-3 Country Focused Training in Japan (October 15 - 27, 2010)

Title of training course	Participatory Local Social Development		
Duration	From 15 -27 October 2010		
Organizer	JICA Chubu International Center		
Place	Japan		
Contents	1. Course Orientation / Conceptual Framework of PLSD		Oct. 16-19
	2. Field Trip to Iida City / Analysis and Summary of Local Autonomy System in Iida		Oct. 19-23
	3. Action Plan Development by Participants		Oct. 25-26
Participants	No	Name	Title
	1	Martha Nzungu	Coast Regional Secretariat Assistant Administrative Secretary (Local Government) / RTF Chairperson (Coast Region)
	2	Diaz Ndomba	Morogoro Regional Secretariat Senior Economist / RTF Chairperson (Morogoro Region)
	3	Deus Mbalamwezi	Kisarawe District Council Economist / District Facilitator /RTF member
	4	Dionise Mahilane	Bagamoyo District Council Principal Irrigation Officer / National Facilitator / RTF member
	5	Mary Nyanje	Morogoro District Council Community Development Officer / District Facilitator / RTF member
	6	Neema Kilembe	Morogoro District Council Statistician / District Facilitator / RTF member
	7	Juliana Kibonde	Kilombero District Council Community Development Officer / District Facilitator / RTF member
	8	Joseph Sadda	Ulanga District Council District Community Development Officer / District Facilitator / RTF member
	9	Laurent Mabagara	Ulanga District Council Economist / District Facilitator / RTF member

1-4 Group Training in Japan (August 3-September 10, 2011)

Title	Participatory Local Social Development		
Duration	From August 3 to September 10, 2011		
Organizer	JICA Chubu International Center		
Place	Japan		
Contents	1. Introduction of the Participants' Project and of the PLSD Framework		Aug. 8-12
	2. Practical Methods of the PA and Case Studies		Aug. 15-19
	3. Field Trip to Iida City, Nagano		Aug. 22-26
	4. The PLSD Planning, Management, Monitoring and Evaluation		Aug. 29-Sep. 2
	5. Field Trip to Mano, Kobe City and Action Plan Development		Sep. 5-Sep. 9
Participants	No	Name	Title
	1	Yasini Msangi	Morogoro District Council District Planning Officer / District Facilitator / RTF member

1-5 Group Training in Japan (June 25-July 20, 2012)

Title	Community Based Development with Local Residents as Main Actors		
Duration	From June 25 to July 20, 2012		
Organizer	JICA Tokyo International Center / i-i-network		
Place	Japan		
Contents	1. Sharing experience and views on own community development; outsiders “Saho” in community development		Jun. 25-29
	2. Field visit to Fujiyoshida		Jul. 2-13
	3. Preparation of action plan		Jul. 16-20
Participants	No	Name	Title
	1	Mohamed Atiki	Ulanga District Council Community Development Officer, District Facilitator, RTF member
	2	Pamela Mbepera	Kisarawe District Council Ward Facilitator

1-6 Group Training in Japan (August 1-September 8, 2012)

Title	Participatory Local Social Development		
Duration	From August 1 to September 8, 2012		
Organizer	JICA Chubu International Center		
Place	Japan		
Contents	1. Introduction of the Participants' Project and of the PLSD Framework		Aug. 6-10
	2. Practical Methods of the PA and Case Studies		Aug. 13-17
	3. Field Trip to Iida City, Nagano		Aug. 20-24
	4. The PLSD Planning, Management, Monitoring and Evaluation		Aug. 27- 31
	5. Field Trip to Mano, Kobe City and Action Plan Development		Sep. 3- 7
Participants	No	Name	Title
	1	Emmanuel Mkongo	PMO-RALG Economist, O&OD Team member
	2	Lucy Msisia	Kilombero District Council Community Development Officer, District Facilitator, RTF member
	3	Joseph Balele	Ulanga District Council Livestock Officer, District Facilitator, RTF member

2-1 Exposure Visit to Indonesia (April 11-22, 2011)

Title	Exposure Visit to Indonesia: SULAWESI Capacity Development Project		
Duration	From April 11 to April 22, 2011		
Organizer	JICA		
Place	Indonesia		
Contents	1. Briefing on CD Project and history of JICA's Technical Cooperation	April 11	
	2. Briefing on activities in Wakatobi District	April 12	
	3. Field trip to Longa Village and Wapia-pia Village in Wangi-Wangi Sub District	April 13	
	4. Field trip to Peropa Village in Kaledupa Sub District	April 14	
	5. Briefing on activities related to CD Project and Role of Provincial Government	April 18	
	6. Briefing on SISDUK and field trip	April 19	
	7. Review meeting/Report making at JICA MFO	April 20	
	8. Meeting with Ministry of Home Affairs	April 21	
	9. Review Meeting	April 22	
Participants	No	Name	Title
	1	Bernard A. Nzungu	Regional Administrative Secretary
	2	Mgeni S. Baruani	Regional Administrative Secretary
	3	Denis I. Bandisa	Assistant Director Local Government (Service Delivery), O&OD Team member (Project Coordinator)
	4	Rashid Kitambulilo	Principal Economist
	5	Issaya Moses	District Executive Director
	6	Eden A. Munisi	District Executive Director
	7	Alfred Luanda	District Executive Director
	8	Fikiri Malembeka	District Planning Officer

3-1 Study Visit to the Philippines (February 20-March 3, 2012)

Title	Study Visit on Practice of PA and PLSD in the Philippines		
Duration	From February 20 to March 3, 2012		
Organizer	JICA Philippine Office		
Place	Republic of the Philippines		
Contents	1. Orientation on PA in the Philippines	Feb. 21	
	2. Field trip to Anda	Feb. 22-26	
	3. Field Trip to Legazpi	Feb. 27-Mar. 1	
	4. Overall wrap-up of PLSD and PA in the Philippines	Mar. 2	
Participants	No	Name	Title
	1	Idris Mtandi	Principal Economist, O&OD Team member
	2	Emmanuel Mkongo	Economist, O&OD Team member
	3	Felister Njovu	Human Resource Officer, O&OD Team member
	4	Samson Mafuru	Ward Facilitator
	5	Habibu Ally	Ward Facilitator
	6	Selina Mosha	Ward Facilitator

Annex 4-2: Inputs by the Tanzanian Side

(1) CPs from PMO-RALG and LGTI

	Name	Title	2009			2010												2011												2012																	
		Duration	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
PMO-RALG	Solanus Nyimbi	Project Manager / Director, Department of Local Government (DLG)																																													
		October - November 2009																																													
	Severine Kahitwa	Project Manager / Acting Director, DLG																																													
		December 2009 - October 2011																																													
	Elightness Mchome	Project Manager / Acting Director, DLG																																													
		November 2011 - Present																																													
	Denis Bandisa	Project Coordinator / Assistant Director, Service Delivery Section, DLG																																													
		October 2009 - Present																																													
	Ally Mlupilo *	Project Member / Principal Trade Officer, DLG																																													
		October - November 2009 (PMO-RALG) [December 2009 - Present (IDCJ)]																																													
Idris Mtandi	Project Member / Principal Economist, DLG																																														
	October 2009 - Present																																														
Felister Njovu	Project Member / Human Resource Officer, DLG																																														
	October 2009 - August 2012																																														
Emmanuel Mkonogo	Project Member / Economist, DLG																																														
	December 2009 - Present																																														
George Mwinyikombo	Project Member / Human Resource Officer, DLG																																														
	July 2012 - Present																																														
LGTI	Judicate Nafial Mwanga	Lecturer																																													
	October 2009 - May 2010																																														
Lazaro A. Kisumbe	Assistant Lecturer																																														
	October 2009 - May 2010																																														

* After the retirement from PMO-RALG in November 2009, Mr. Mlupilo has continued to work in the Project team as O&OD specialist.

(2) CPs (RTF members and WFs)

Name				Position				Name				Position			
				<u>Coast</u>								<u>Morogoro</u>			
1.	R	Martha Nzungu		RTF Chairperson (AAS Local Government)				1.	R	Diaz Ndomba		RTF Chairperson (Senior Economist)			
Bagamoyo DC								Morogoro DC							
1.	R	Erasto Mfugale		DF (District Community Development Officer)				1.	R	Yasini Msangi		DF (District Planning Officer)			
2.	R	Dionise Mahilane		NF(Agriculture & Irrigation Officer)				2.	R	Agnes Chamdoma		NF(Education)			
3.	R	Joakim Valensi		DF (Economist)				3.	R	Neema Kilembe		DF(Statistician)			
4.	W	Bakari Sengoli		WF (Livestock)				4.	R	Mary Nyanje		DF(Community Development)			
5.	W	Blandina Mhando		WF (Agriculture)				5.	W	Abdalla Chivi		WF(Agriculture)			
6.	W	Maulidi Ramadhani		WF (Education)				6.	W	Alice Haule		WF(Community Development)			
7.	W	Grace Ngoo		WF (Health)				7.	W	Hussein Lugazo		WF(Education)			
8.	W	Innocent Lyimo		WF (Agriculture)				8.	W	Johari A. Dongwala		WF(Community Development)			
9.	W	Judith Mayunga		WF (Community Development)				9.	W	Leonard Kimaro		WF(Agriculture)			
Kisarawe DC								10	W	Mecksedeck Mbonde		WF(Education)			
1.	R	Mustafa Sabuni		DF (District Planning Officer)				Kilombero DC							
2.	R	Pudenciana Domel		NF (Community Development Officer)				1.	R	Fikiri A. Malenbeka		DF(District Planning Officer)			
3.	R	Costantine Mnemele		DF (District Community Development Officer)				2.	R	Sendama Zengo		DF (Statistician)			
4.	R	Deus Mbalamwezi		DF(Economist)				3.	R	Loyce Mnyenyelwa		DF(District Community Development Officer)			
5.	W	Blasius Kibosangi		WF(Agriculture)				4.	R	Lucy Msisia		DF (Community Development Officer)			
6.	W	Manase Matembo		WF(Education)				5.	W	Brayan Tayari		WF (Agriculture)			
7.	W	Richard Kisomeko		WF(Agriculture)				6.	W	Selina Masha		WF (Community Development)			
8.	W	Samson Bwire		WF(Education)				7.	W	Justine Mkalula		WF (Education)			
9.	W	Pamela Mbepera		WF(Community Development)				8.	W	Edward Temba		WF (Fisheries)			
								9.	W	Sharifu Ponera		WF (Community Development)			
								10	W	Shabani Kizundu		WF (Agriculture)			
								Ulanga DC							
								1.	R	B.J. Mabula		DF (District Planning Officer)			
								2.	R	Mohamed Atiki		DF (Community Development Officer)			
								3.	R	Laurent Mabagara		DF (Economist)			
								4.	R	Joseph Balele		DF (Veterinary Officer)			
								5.	W	Abdul Mrindoko		WF (Community Development)			
								6.	W	Habibu Ally		WF (Education)			
								7.	W	Erasto Batholomeo		WF (Health)			
								8.	W	Robert Madenge		WF (Agriculture)			
								9.	W	Hadija Mahimbo		WF (Community Development)			
								10	W	Chonda Carol		WF (Education)			

NF: National Facilitator

DF: District Facilitator

RTF members are comprised of both National and District Facilitators.

(2-1) Out and In of RTF members and WFs (R: RTF member/W: Ward Facilitator)

Name		Position	Month and Year
Coast			
Bagamoyo DC			
OUT			
W	Philbert Mashingia	WF (Community Development)	Jan. 2012
W	Jackson Mwakapugi	WF (Health)	Apr. 2012
R	Lucas Mweri	DF (District Planning Officer)	Jun. 2012
IN			
R	Lucas Mweri	DF (District Planning Officer)	Sep. 2011
W	Maulidi Ramadhani	WF (Education)	Apr. 2012
W	Judith Mayunga	WF (Community Development)	Apr. 2012
Kisarawe DC			
OUT			
W	Said Bakari Mrutu	WF(Health)	Jul. 2012
IN			
R	Mustafa Sabuni	DF (District Planning Officer)	Feb. 2011
Morogoro			
Morogoro Region			
OUT			
R	Ramadhani Hangwa	RTF Chairperson (Senior Economist)	Jul. 2010
IN			
R	Diaz Ndomba	RTF Chairperson (Senior Economist)	Jul. 2010
Morogoro DC			
OUT			
W	Natalia Khuzwayo	WF(Community Development)	Sep. 2010
IN			
W	Johari A. Dongwala	WF(Community Development)	Sep. 2010
R	Yasini Msangi	DF (District Planning Officer)	May 2011
Kilombero DC			
OUT			
R	Juliana Masanja	DF(District Education Officer)	Sep. 2010
R	Juliana Kibonde	DF(Community Development Officer)	Nov. 2010
W	Evance Njau	WF (Agricultural Extension Officer)	Dec. 2010
IN			
R	Sendama Zengo	DF (Statistician)	Feb. 2011
R	Lucy Msisia	DF (Community Development Officer)	Feb. 2011
W	Shabani Kizundu	WF (Agriculture)	Feb. 2011
Ulanga DC			
OUT			
R	Sadda J.L.	DF (District Community Development Officer)	Nov. 2010
IN			
R	Mohamed Atiki	DF (Community Development Officer)	Nov. 2010
R	Joseph Balele	DF (Livestock Officer)	Sep. 2011

(3) Budget Allocation

Unit=Tsh.

Organization	Items	FY 1	FY 2		FY 3		FY 4
		Oct. 2009 - Jun. 2010	Jul. 2010 - Jun. 2011		Jul. 2011 - Jun. 2012		Jul. 2012 - May 2013
		Actual Expense	Budget	Actual Expense	Budget	Actual Expense	Budget
PMO-RALG	O&OD General Activities/ Project Activities	No Cost Sharing	33,000,000	10,600,000	33,000,000	13,200,000	33,000,000
Coast RS	Project Activities	No Cost Sharing	2,200,000	679,636	2,200,000	1,500,000	1,000,000
Morogoro RS	Project Activities	No Cost Sharing	3,000,000	1,800,000	3,000,000	2,600,000	5,000,000
Bagamoyo DC	Training expenses	No Cost Sharing	20,000,800	2,195,000	25,835,000	2,950,000	705,000
Kisarawe DC	Training expenses	No Cost Sharing	22,137,000	1,725,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000
Morogoro DC	Training expenses	No Cost Sharing	20,000,000	18,800,000	12,250,000	1,920,000	12,500,000
Kilombero DC	Training expenses	No Cost Sharing	29,113,000	2,583,000	7,400,000	9,910,000	11,400,000
Ulanga DC	Training expenses	No Cost Sharing	23,005,040	8,238,689	7,000,000	3,184,000	30,334,000
TOTAL		-	152,464,840	46,621,325	104,485,000	49,264,000	107,939,000

Note: Cost sharing among different stakeholders of the Project started from FY2 of the Project.

Annex 5: Record of Training and Workshops

(1) List of Training/Workshops (Provided to RTF Members, WFs, WEOs, Village Council Members, VEOs, Community Group Leaders, CMT Members)

1) FY 1 (October 2009 – June 2010)

Fiscal Year 1 (October 2009 – June 2010)					
Title of Training/ Workshop	Date (Duration)	Place	Participants (Number)	Contents	Output
RTF/TTF Joint Seminar/ Workshop	Dec. 22- Dec. 23 (2 days)	Morogoro	RTF members (17) TTF members (7)	<ul style="list-style-type: none"> Briefing of the Project Roles and responsibilities of the RTF and TTF (group discussion) 	Overall
WF Training	Mar. 1- May. 26 (74 days)	Class session: Morogoro / Kibaha Field Session: Assigned wards at each LGA	WFs (30)	<ul style="list-style-type: none"> Refer to (2) <i>Contents and Schedule of WF & RTF Training in FY 1, Annex 5</i> (see also <i>Training for facilitators (March 2010)</i> as training material) 	Outputs 1&2
RTF (NF/DF) Training	Mar. 15- May. 26 (18 days)	Class session: Morogoro / Kibaha Field session: WFs' assigned wards at each LGA; Morogoro/ Kibaha (for sharing field experience)	RTF members (17)	<ul style="list-style-type: none"> Refer to (2) <i>Contents and Schedule of WF & RTF Training in FY 1, Annex 5</i> (see also <i>Training for facilitators (March 2010)</i> as training material) 	Outputs 1&2

2) FY 2 (July 2010 – June 2011)

Fiscal Year 2 (July 2010 – June 2011)					
Title of Training/ Workshop	Date (Duration)	Place	Participants (Number)	Contents	Output
Workshop on Project Activities in 2010/11 for RTF Chairperson and LGA Decision Makers	Aug. 23- Aug. 26 (1 day for each of 5 target LGAs)	Each target LGA's office	Acting DEDs (3), DPLOs (4), DTs (4), RTF chairpersons (2), RTF members (12), Other LGA officials (2) (27 in total)	<ul style="list-style-type: none"> Sharing of last year's progress (2009/10) Project activities in 2010/11 LGA's presentation on the financial arrangement for the Project activities in 2010/11 	Overall
Workshop on Project Activities in 2010/11 for RTF Members and WFs	Sep. 7 (1 day)	Morogoro	RTF members (14) WFs (25)	<ul style="list-style-type: none"> Reflection on the Project activities in 2010/11 Discussion on achievement, challenges, and suggestions for the Project Project activities in 2010/11 Discussion on baseline survey, roles and responsibilities of RTF members and WFs, and LGA's supportiveness to communities 	Overall

Fiscal Year 2 (July 2010 – June 2011)					
Title of Training/ Workshop	Date (Duration)	Place	Participants (Number)	Contents	Output
Workshop on Project Activities in 2010/11 for VC, VEO and WEO of Target Villages	Sep. 23- Sep. 30 (1 day for each of 5 target LGAs)	Each target LGA's office	Village Chairpersons of target villages (10), Village Executive Officers (10), Ward Executive Officers (9), RTF chairpersons (2), RTF members (12), WFs (30) (73 in total)	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction of target villages (by participants) • Introduction of the Project • Progress of the Project in 2009/2010 • Introduction of the Project Activities in 2010/11 	Output 2
Workshop for RTFs and WFs on LGA's Supportiveness to Communities	Dec. 1- Dec. 3 (3 days)	Morogoro	RTF chairpersons (2), RTF members (12), WFs (29) (43 in total)	<ul style="list-style-type: none"> • Self-assessment by RTF members and WFs on LGA's supportiveness to communities • Project approach on LGA's supportiveness to communities • Understanding on LGA's supportiveness to communities (group discussion and presentation) • Preparation of Strategies (group discussion and presentation) 	Output 3
Baseline Survey at Target Villages (as part of the training for WFs)	Nov.-Apr. (The duration differs for each target village, depending on the progress of the survey)	Each target village	WFs (30)	<ul style="list-style-type: none"> • Collection of baseline data on: <ol style="list-style-type: none"> 1) General information on socio-economic, political, cultural and environmental situation; 2) Felt problems and needs of community people and their capability and experience to cope; and 3) Experience/Capability of collective actions, social organizations in the community and its functional category. 	Outputs 1&2
Training for Community Leaders on Their Roles and Responsibilities	Mar. 14 – Apr. 13 (1 day for each target village)	Each target village	Village council members, community group leaders, WEO, Councilors, WF, RTF members, other LGA officers	<ul style="list-style-type: none"> • Presentation on roles and responsibilities for village and kitongoji leaders (by a LGA officer) • Presentation on O&OD Project • Discussion among participants 	Output 2
Council Management Team (CMT) Workshop on LGA's Supportiveness to Communities	May 6- May 7 (2 days)	Morogoro DC	CMT members, RTF members of Morogoro DC	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction of the Project framework • Project strategy for LGA's supportiveness to communities • Action Plan Preparation 	Output 3
Experience sharing workshop	Jun. 7- Jun. 8 (2 days)	Morogoro	WFs, RTF members	<ul style="list-style-type: none"> • Experience sharing from selected informants (WFs) • Compilation of lessons learned • Self-assessment 	Overall

3) FY 3 (July 2011 – June 2012)

Fiscal Year 3 (July 2011 – June 2012)					
Title of Training/Workshop	Date (Duration)	Place	Participants (Number)	Contents	Output
Orientation Workshop for Project Activities 2011/12 for RTF and WFs	Aug. 4– Aug. 5 (2 days)	Morogoro	RTF members, WFs	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction of O&OD model • Sharing of project activities in FY3 • Formulation of annual work plan by LGA 	Overall
CMT Workshop on LGA's Supportiveness to Communities	Aug. 9– Sep. 8 (2 days for each target LGA)	Bagamoyo DC, Kisarawe DC, Kilombero DC, Ulanga DC	CMT members of each LGA (20-25/LGA), RTF members	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction of the Project framework • Project strategy for LGA's supportiveness to communities • Action Plan Preparation 	Output 3
Orientation Workshop for Project Activities 2011/12 for village people	Sep. (1 day for each target village)	Each target village	WEO, Village Council members, VEO, community group leaders, WFs	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction of project strategy (O&OD model) • Sharing of project activities in FY3 • Discussion on exchange visit 	Output 2
Exchange Visit among target villages	Oct. – Mar. (3 days for each target village)	Each target village	Village Council members, VEO, community group leaders, WFs, RTF members	<ul style="list-style-type: none"> • Refer to (3) Schedule and Contents of Exchange Visits, Annex 5 	Output 2
Training for WFs and RTF members on supporting community planning process	Nov. (3 days)	Morogoro	WFs, RTF members	<ul style="list-style-type: none"> • Basic understanding of supporting community planning process • Comprehensive review of supporting community planning process • Wrap-up and way forward <p><See also <i>Guide for Supporting Planning Process (Dec. 2011)</i> as training material></p>	Output 1
Training for community leaders in supporting community planning	Nov. – Dec. (6 days/ target village)	Each target village	Village Council members, VEO, community group leaders, Councilors, WFs, RTF members	<ul style="list-style-type: none"> • Basic framework for supporting community development process • Concept of community planning process • Steps of community planning process • Concept of LGA's supportiveness to community <p>* The Training consists of 1) class session (3 days), and 2) actual planning process (3 days). <See also <i>Guide for Supporting Planning Process (Dec. 2011)</i> as training material></p>	Output 2
CMT meeting to share community development process (workshop)	Jan. – Feb. (2 days/ target LGA)	Each target LGA	CMT members, RTF, WFs	<ul style="list-style-type: none"> • Report of community planning process • Difference between original and improved O&OD • Achievements and challenges in community planning process • Confirmation of way forward 	Output 3

Fiscal Year 3 (July 2011 – June 2012)					
Title of Training/Workshop	Date (Duration)	Place	Participants (Number)	Contents	Output
Training for WFs and RTF members on implementation and management and M&E	Apr. (3 days)	Morogoro	WFs, RTF members	<ul style="list-style-type: none"> Roles and responsibilities of RTF/WFs on implementation and management of community activities Knowledge and skills on training needs assessment M&E of the project Formulation of work plan (April-May 2012) 	Output 1&2
Monitoring on progress of community development in target villages (field training)	Apr. – May (duration differs for each target village depending on the progress of the activity)	Each target village	WFs, RTF members	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring on the changes in target villages (village council, community groups) in terms of resources, organization and norms Monitoring on the changes of the facilitators' capacities 	Output 1&2
CMT meeting to share monitoring results (workshop)	May (1 day for each target LGA)	Each target LGA	CMT members, WFs, RTF members	<ul style="list-style-type: none"> Report of monitoring results (village council and groups) Status of incorporating community priorities into LGA plan & budget 	Output 3
Experience sharing workshop	Jun. 5- 7 (3 days)	Morogoro	WFs, RTF members	<ul style="list-style-type: none"> Experience sharing from 5 villages (WFs) Self-assessment Analysis on implementation mechanism of incorporating community priorities 	Overall

4) FY 4 (July 2012 – August 2012)

Fiscal Year 4 (July 2012 – August 2012)					
Title of Training/Workshop	Date (Duration)	Place	Participants (Number)	Contents	Output
Orientation Meeting for Decision Makers	Aug. 17- Aug. 18 (2 days)	Morogoro	RAS (2) of target regions, DED (5), of target LGAs, RTF chairpersons (2), RTF members (5)	<ul style="list-style-type: none"> Progress of the Project Introduction of O&OD model Sharing of project activities in FY4 Field visit (Maseyu Village) 	Overall
PMO-RALG Management Meeting	Aug. 29 (1 day)	Dodoma	DPS, DLG, A-DLG, other directors of PMO-RALG	<ul style="list-style-type: none"> Progress of the Project Introduction of O&OD model Sharing of project activities in FY4 	Overall

(2) Schedule and Contents of WF & RTF Training in FY 1

1) Schedule

Day	Month	Date	Day	Bagamoyo & Kisarawe				Morogoro, Ulanga, Kilombero			
				1 WF Training (Class)	2 WF Training (Field)	3 NF/DF Training (Class)	4 NF/DF Training (Field)	1 WF Training (Class)	2 WF Training (Field)	3 NF/DF Training (Class)	4 NF/DF Training (Field)
1	Mar	1	Mon	1 @Kibaha							
2	Mar	2	Tue	2							
3	Mar	3	Wed	3							
4	Mar	4	Thu	4							
5	Mar	5	Fri								
6	Mar	6	Sat								
7	Mar	7	Sun	1 @Target				1 @M'goro			
8	Mar	8	Mon	2 Village				2			
9	Mar	9	Tue	3				3			
10	Mar	10	Wed	4				4			
11	Mar	11	Thu	5							
12	Mar	12	Fri	6							
13	Mar	13	Sat	7							
14	Mar	14	Sun	8				1 @Target		1 @M'goro	
15	Mar	15	Mon	9		1 @M'goro		2 Village		2	
16	Mar	16	Tue	10				3			
17	Mar	17	Wed	11		3		4		3	
18	Mar	18	Thu	12		4		5		4	
19	Mar	19	Fri	13		5		6		5	
20	Mar	20	Sat	14				7			
21	Mar	21	Sun	15				8			
22	Mar	22	Mon	16			1 @Target	9			
23	Mar	23	Tue	17			2 Village	10			
24	Mar	24	Wed	18				11			
25	Mar	25	Thu	19				12			1 @Target
26	Mar	26	Fri	20				13			2 Village
27	Mar	27	Sat	21				14			
28	Mar	28	Sun				1 @Kibaha	15			
29	Mar	29	Mon	1 @Kibaha			2	16			
30	Mar	30	Tue	2				17			
31	Mar	31	Wed					18			
32	Apr	1	Thu	1 @Target				1 @M'goro			1 @M'goro
33	Apr	2	Fri	2 Village				2			2
34	Apr	3	Sat	3				20			
35	Apr	4	Sun	4				21			
36	Apr	5	Mon	5							
37	Apr	6	Tue	6							
38	Apr	7	Wed	7							
39	Apr	8	Thu	8				1 @Target			
40	Apr	9	Fri	9				2 Village			
41	Apr	10	Sat	10				3			
42	Apr	11	Sun	11				4			
43	Apr	12	Mon	12			1 @Target	5			
44	Apr	13	Tue	13			2 Village	6			
45	Apr	14	Wed	14				7			
46	Apr	15	Thu	15				8			
47	Apr	16	Fri	16				9			
48	Apr	17	Sat	17				10			
49	Apr	18	Sun	18				11			
50	Apr	19	Mon	19				12			1 @Target
51	Apr	20	Tue	20				13			2 Village
52	Apr	21	Wed	21				14			
53	Apr	22	Thu	1 @Kibaha			1 @Kibaha	15			
54	Apr	23	Fri	2			2	16			
55	Apr	24	Sat					17			
56	Apr	25	Sun					18			
57	Apr	26	Mon	1 @Target				19			
58	Apr	27	Tue	2 Village				20			
59	Apr	28	Wed	3				21			
60	Apr	29	Thu	4				1 @M'goro			1 @M'goro
61	Apr	30	Fri	5				2			2
62	May	1	Sat	6							
63	May	2	Sun	7							
64	May	3	Mon	8				1 @Target			
65	May	4	Tue	9			1 @Target	2 Village			
66	May	5	Wed	10			2 Village	3			
67	May	6	Thu	11				4			
68	May	7	Fri	12				5			
69	May	8	Sat	13				6			
70	May	9	Sun	14				7			
71	May	10	Mon	15				8			
72	May	11	Tue	16				9			1 @Target
73	May	12	Wed	17				10			2 Village
74	May	13	Thu	18				11			
75	May	14	Fri	19				12			
76	May	15	Sat	20				13			
77	May	16	Sun	21				14			
78	May	17	Mon					15			
79	May	18	Tue	1 @Kibaha			1 @Kibaha	16			
80	May	19	Wed	2			2	17			
81	May	20	Thu					18			
82	May	21	Fri					19			
83	May	22	Sat					20			
84	May	23	Sun					21			
85	May	24	Mon								
86	May	25	Tue					1 @M'goro			1 @M'goro
87	May	26	Wed					2			2

* DF: District Facilitator, WF: Ward Facilitator, TTF: Training Task Force, RTF: Regional Task Force

O&OD T: O&OD Team

* Holidays

2) Contents

	WF Training	RTF Training
Session 1 (Class)	Orientation of Training Introduction of O&OD Project Basic Framework of PLSD	Orientation of Training Introduction of O&OD Project Basic Framework of PLSD
Session 2 (Field)	Familiarization/Rapport Building in the Community	Supportive Supervision-1 to WFs (Follow-up of WF Training Session 2)
Session 3 (Class)	Intensification of Field Work	Monitoring of WF Activities-1 (Participation in WF Training Session 3)
Session 4 (Field)	Intensification of Fieldwork in the Community	Supportive Supervision-2 to WFs (Follow-up of WF Training Session 4)
Session 5 (Class)	Understanding Social Context	Monitoring of WF Activities-2 (Participation in WF Training Session 5)
Session 6 (Field)	Social Context Analysis	Supportive Supervision-3 to WFs (Follow-up of WF Training Session 6)
Session 7 (Class)	Reflection and Further Activities	Monitoring of WF Activities-3 (Participation in WF Training Session 7)

(3) Schedule and Contents of Exchange Visit in FY 3

1) Schedule

Year	Date	Visitors	Host Village
2011	19-21 Oct.	Tulo	Homboza
		Libenanga	Mang'ula B
	24-26 Oct.	Maseyu	Homboza
		Nakafulu	Mang'ula B
	27-29 Oct.	Chamakweza	Tulo
		Matema	Mang'ula B
2012	12-14 Jan.	Gwata	Maseyu
		Mang'ula B	Kaole
	08-10 Feb.	Kaole	Homboza
	14-15 Mar.	Homboza	Mang'ula B

2) Contents

Day	Contents	Major points	Responsible
Day 1	Introduction	<ul style="list-style-type: none"> The purpose of the visit Expectation from the exchange visit 	Host WFs
	Exchange experience (both visiting and host village)	<ul style="list-style-type: none"> Basic information Good governance issues Development activities Economic activity of various groups Major achievements of O&OD project Challenges Questions and answers 	Village Chairperson, VEO, WEO and Village Leaders
		Experience sharing from WFs and RTFs	
		Development projects	
		Social and economic group activities	
		Lessons learned	
		What should the community do to improve the situation or overcome the challenges in their village	
	Reflection and Way forward		Village Chairperson, VEO, WEO and Village Leaders
Day 2	Site Visit	<ul style="list-style-type: none"> Development projects Social and economic group activities 	All
Day 3	Reflection and Way forward	<ul style="list-style-type: none"> Lessons learned What should the community do to improve the situation or overcome the challenges in their village 	Village Chairperson, VEO, WEO and Village Leaders

Annex 6: List of On-Going Community Development Activities to Realize Community Priorities

District	Village	Group/Committee/ Hamlets/VC, etc	Community Priority (Two Examples from Each Village)	Main Achievements / Event /Measures Taken from 2010 to 2012
Bagamoyo	Kaole	Bondeni Hamlet	Rehabilitating a road and constructing a culvert in Bondeni Hamlet.	<ul style="list-style-type: none"> One culvert was constructed, and 80 meters of road rehabilitation has been completed. The community contributed Tsh 3,315,000 and labor (worth of Tsh 280,000) in 2011.
		Kaole Salt Work	Improving livelihood by increasing salt production	<ul style="list-style-type: none"> The area for drying water for salt production has been increased from one quarter acre in 2010 to three quarter acre in 2012. The number of gutters to produce salt increased from 6 in 2010 to 10 in 2012.
	Chamakweza	ILARAMATAK (union of 7 groups)	Securing land for livestock keeping	<ul style="list-style-type: none"> A total area of 15,729 hectares was acquired for livestock keeping in Kisarawe DC. Members contributed Tsh 3,800,000 for the land survey in Kisarawe DC.
		LORPARAKO	Ensuring an adequate water supply for livestock and human use throughout a year	<ul style="list-style-type: none"> The construction of the charco dam was completed in February 2012. The group members contributed Tsh 11,063,400 for construction of new charco dam in October 2011.
Kisarawe	Homboza	Village Council	Increasing the availability of health services	<ul style="list-style-type: none"> The Community Health Fund, where community members can use for health-related emergency, was set up in 2011 with the budget allocated from the Village Council (Tsh 200,000) and community contribution (Tsh 5,000/person).
		Village Council	Having the village office for the better operation of the entertainment hall for youth	<ul style="list-style-type: none"> The construction of the village office and the entertainment hall (equipped with TV, Satellite, dish, solar panels, plastic chairs and water harvesting system) were completed in 2011. It was constructed with the financial contribution of Tsh 20,000,000 from the village council account and volunteer labor by village people.
	Gwata	Gwata Furniture Group	Improving livelihood by raising income through furniture making and selling.	<ul style="list-style-type: none"> The group's capital increased from Tsh 50,000 in 2010 to Tsh 400,000 in 2012. The group succeeded in getting support (training and equipment (tool box)) from Small Industries Development Organisation (SIDO) Coast Office through the District Community Development Officer (RTF member) in 2011.
		Village Council	Transporting agricultural products and other goods safely to the market	<ul style="list-style-type: none"> The Mfinyenzi Bridge was constructed in 2010. As of September 2012, the road from Nyani Village to Gwata Village (28 km) is almost completed.
Morogoro	Maseyu	Maseyu Mjini Hamlet	Improving learning and teaching environment	<ul style="list-style-type: none"> The construction of classrooms and the teachers' office was started and is now at the stage of building wall plates (2012). The community contributed six truckloads of stones, four truckloads of sand, 10,000 bricks, and Tsh 600,000.
		Planning and Finance Committee of the Maseyu Village Council	Improving the financial conditions of the Village Council	<ul style="list-style-type: none"> The committee has identified several sources of increasing income base (e.g. fine for fighting in the public Tsh 5,000/case). The committee has managed to collect Tsh 7,674,500 from the sources of income. The committee opened a village bank account at CRDB and saved Tsh 2,000,000.

District	Village	Group/Committee/ Hamlets/VC, etc	Community Priority (Two Examples from Each Village)	Main Achievements / Event /Measures Taken from 2010 to 2012
Morogoro	Tulo	Mshikamano Group	Improving livelihood by goat keeping for milk production	<ul style="list-style-type: none"> The group has renovated the shed so that the goats can be kept in a more secured place. The group purchased a one acre paddy field (2011) for an additional group project.
		Umoja VICOBA Group in Kigema Hamlet (village community bank)	Improving livelihood of group members by increasing their capital share	<ul style="list-style-type: none"> The group increased the capital from Tsh 270,000 (2010) to Tsh 320,000 (2012). The group started an income generation project of watermelon farming (2011).
Kilombero	Mang'ula B	Village Council	Improving learning and teaching environment	<ul style="list-style-type: none"> Construction of 2 walls and the teacher's office is completed. The community prepared 40,000 bricks for construction. Each working-age adult contributes Tsh 3,000 for construction. The number of village people who participated in the construction of primary school increased from 50 (2009) to 300 (2012)
		Village Council	Having a road connecting all hamlets (5) and being able to use it in all seasons	<ul style="list-style-type: none"> The village constructed community roads (15 km in total) with the contribution of labor by village people. Every Saturday is set as a voluntary work-day. The construction was conducted under supervision of village leaders and WFs. TAZARA Railway provided the village with 15 culverts.
	Matema	Village Council	Having a road connecting all hamlets (7) and being able to use it in all seasons	<ul style="list-style-type: none"> The space for the road was created for 60 km by cutting trees and removing stumps. Out of the 60 km, 30 km has been leveled. The remaining work is in progress with community people's labor. The participation of community people in village development activities increased from 2,438(45% of working-age adults) in 2010 to 4,605 (85%) in 2012.
		Village Council	Improving learning and teaching environment	<ul style="list-style-type: none"> The teacher's office at Mwaliga Primary School, a teacher's house and one classroom at Lyasenga Primary School are under construction. The community contributed construction materials (bricks and iron sheets), labor and Tsh 300,000.
Ulanga	Nakafulu	Village Council	Improving access within the village	<ul style="list-style-type: none"> The village increased the number of community roads from 4 (2011) to 11 (2012), from 3km to 5 km in length.
		Village Council	Improving the availability of clean and safe water	<ul style="list-style-type: none"> One water-well has been rehabilitated. Village people contributed labor and made a financial contribution of Tsh 45,000 to pay to the technician. The District council purchased water pump, hired technicians and arranged the transport of cement, which costed Tsh 2,500,000 in total.
	Libenanga	Village Council	Improving learning and teaching environment	<ul style="list-style-type: none"> The community completed the construction of 2 classrooms and provided 80 desks (worth of Tsh 15,477,000) with the support of CDTF (Community Development Trust Fund).
		Village Council	Having a village office for good governance	<ul style="list-style-type: none"> The construction of a village office is in progress. Village people set up a construction committee and contributed labor and 12,000 bricks.

Source: O&OD Team

Annex 7: List of Community Incorporated in the District Plans and Budgets

LGA	Village/Zone	Community Priority (Development Issue) in Village Development Plan	Type of Activity	Priority Ranking	Source of Fund	Amount (Tsh)
Bagamoyo	Kaole Zone	Establishment of a pre-primary and primary school in Ukuni Kitongoji	Education	1	Own source	50,000,000
		Fishing with productivity and in environmentally friendly way	Fishery	3	LGDG/CDG*	8,650,000
		Improve the livelihood of the children living in dangerous environment	Safety and Security	6	Own source	705,000
		Rehabilitation of the road from Bagamyo to Mbegani	Road	10	Road Fund	32,000,000
	Chamakweza Village	To acquire the title deeds	Land Ownership	1	LGDG/CDG	16,415,000
Kisarawe	Homboza Village	Availability of good health services	Health	1	CDCF**	4,300,000
		Production of agricultural products (cassava, maize, rice)	Agriculture	2	LGDG/CDG	15,000,000
		Poor environment for leadership and teaching at Homboza Primary School	Education	5	LGDG/CDG	5,000,000
	Gwata Village	Strengthening issues of transport and transportation	Road	1	Road Fund	66,500,000
		Improve quality of education	Education (primary)	4	LGDG/CDG	28,000,000
		Increase income to entrepreneurs	Business	6	LGDG/CDG	30,000,000
Morogoro	Maseyu Village	Improve the level of education	Education	1	LGDG/CDG	4,000,000
		Availability of good health services	Health	2	LGDG/CDG	30,000,000
	Tulo Village	Increase food and cash production to raise income	Agriculture	6	ASDP***	98,000,000
Kilombero	Mang'ula B Village	To improve good environment of learning and teaching	Education	1	LGDG/CDG	10,000,000
		Availability of clean water and safe water reserves	Water	3	NWSSP	261,050,890
	Matema Village	Availability of bridges and culvert to enable the road to be passable all weather	Road	1	CDCF**	4,700,000
		Improve the learning and teaching environment	Education	2	LGDG/CDG	27,000,000
		Availability of clean water and safe water reserves	Water	3	NWSSP****	294,100,084
Ulanga	Nakafulu Village	Construction of six deep wells	Water	1	LGDG/CDG	1,608,928
		Construction of two teachers' houses	Education	4	LGDG/CDG	14,000,000
	Libenanga Village	Absence of village office	Good Governance	2	LGDG/CDG	5,000,000
		Improve learning and teaching environment	Education	3	LGDG/CDG	17,500,000
		Supervision, ownership and use of resources	Good Governance	7	LGDG/CDG	5,760,000
		Lack of clean and safe water around school-Chikai Kitongoji area	Water	4	LGDG/CDG	1,608,928

* LGDG/CDG: Local Government Development Grant / Community Development Grant

** CDCF: Constituency Development Catalyst Fund

*** ASDP: Agricultural Sector Development Programme

**** NWSSP: National Water Supply and Sanitation Programme

Source: O&OD Team

