

タンザニア連合共和国  
地方自治体研修能力強化プロジェクト  
フェーズ2  
詳細計画策定調査報告書

平成22年12月  
(2010年)

独立行政法人国際協力機構  
タンザニア事務所

タン事
J R
15-003



タンザニア連合共和国  
地方自治体研修能力強化プロジェクト  
フェーズ2  
詳細計画策定調査報告書

平成22年12月  
(2010年)

独立行政法人国際協力機構  
タンザニア事務所



# 目 次

プロジェクト位置図

写 真

略語表

事業事前評価表

第1章 詳細計画策定調査概要 .....	1
1－1 調査背景 .....	1
1－2 調査内容 .....	1
1－3 団員構成 .....	1
1－4 調査日程 .....	2
第2章 地方自治体における研修制度の課題 .....	3
2－1 地方自治体における研修の実態 .....	3
2－2 地方自治体に対する研修制度 .....	3
2－3 地方自治研修能力強化計画プロジェクトフェーズ1の成果と課題 .....	5
第3章 政策における位置づけ .....	9
3－1 上位政策 .....	9
3－2 LGRP2（地方行政改革プログラムフェーズ2） .....	9
3－3 我が国支援戦略における位置づけ .....	10
第4章 本案件の協力枠組み .....	11
4－1 地方自治体職員能力向上に向けた中長期的な支援アプローチ .....	11
4－2 協力アプローチ .....	12
4－3 プロジェクトの基本計画 .....	13
4－4 カウンターパート機関の実施体制 .....	18
第5章 協力実施の留意点 .....	20
5－1 InWent（GIZ）との連携の方向性 .....	20
5－2 地方自治庁の組織開発局と地方自治体局の関係 .....	23
5－3 地方自治研修所のキャパシティとプロジェクト活動量のバランス .....	24
5－4 パイロット自治体の選定 .....	25
5－5 実践を通じた教訓の引き出し .....	25
第6章 評価5項目による事前評価結果 .....	26
6－1 妥当性 .....	26
6－2 有効性 .....	26
6－3 効率性 .....	27

6－4	インパクト	27
6－5	持続性	28

#### 付属資料

1．	調査日程	31
2．	詳細策定調査協議議事録	32
3．	Record of Discussion	48
4．	Project Design Matrix	64
5．	Plan of Operation	66

## プロジェクト位置図





## 写真



地方自治研修所内への表敬・打合せ



事前調査メンバーとの協議



ドドマ州政府へのインタビュー



Manyoni 県庁へのインタビュー



地方自治研修所  
講義室



地方自治研修所  
建設中の学生寮



## 略 語 表

C/P	Counterpart	カウンターパート
CBG	Capacity Building Grant	地方自治体開発交付金
DCQA	Department of Coordination and Quality Assurance (of LGTI)	(地方自治研修所) 調整・品質管理部
DLG	Division of Local Government	首相府地方自治庁地方自治体局
DOD	Division of Organizational Development	首相府地方自治庁組織開発局
DRA	Division of Regional Administration	首相府地方自治庁州行政局
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
InWent	Internationale Weiterbildung und Entwicklung (Capacity Building International)	ドイツ国際向上教育・開発協会、現在は GIZ の一部
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
LGA	Local Government Authority	地方自治体
LGRP2	Local Government Reform Programme Phase 2	地方行政改革プログラムフェーズ 2
LGTI	Local Government Training Institute	地方自治研修所
LTI	Lead Training Institution	中核となる研修機関
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PMO-RALG	Prime Minister's Office – Regional Administration and Local Government	首相府地方自治庁
QTP	Qualified Training Provider	認定研修機関
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RS	Regional Secretariat	州行政局
WGITS	Working Group for Implementation of Training Strategy	研修戦略実施ワーキンググループ



## 事業事前評価表

<p>1. 案件名</p> <p>タンザニア国「地方自治体研修能力強化プロジェクト フェーズ2」</p>
<p>2. 協力概要</p> <p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述</p> <p style="padding-left: 20px;">タンザニア国において、地方自治体が職員に対して実施する短期実務研修の調整及び品質管理が一元的に行われる仕組みをつくり、モデル自治体での実証を経て、効果的な研修の枠組みを確立させることを目的とする。</p> <p>(2) 協力期間</p> <p style="padding-left: 20px;">2011 年 7 月～2015 年 7 月（4 年間）</p> <p>(3) 協力総額（日本側）</p> <p style="padding-left: 20px;">3.7 億円</p> <p>(4) 協力相手先機関</p> <p style="padding-left: 20px;">地方自治研修所、首相府地方自治庁（地方自治体局、組織開発局、州行政局）</p> <p>(5) 国内協力機関</p> <p style="padding-left: 20px;">なし</p> <p>(6) 裨益対象者及び規模、等</p> <p style="padding-left: 20px;">地方自治研修所職員 25 名、地方自治庁関連部署（地方自治体局、組織開発局、州行政局）職員約 10 名、対象州及び自治体の職員（プロジェクト開始後にパイロット州及び自治体を選定するため、事前評価表作成時点で数の特定は行わない。）</p>
<p>3. 協力の必要性・位置付け</p> <p>(1) 現状及び問題点</p> <p style="padding-left: 20px;">タンザニア国（以下、タンザニア）は、2000 年から地方行政改革プログラム（2009 年から地方行政改革プログラムフェーズ 2 に移行）の実施を通じて地方分権化を推進している。しかし、改革に着手してから約 10 年が経過し、法制度や制度設計（特に自治体が自由裁量で使える地方交付金制度の開始）で進展があるものの、地方自治体職員の質及び数の充足という点で未だに多くの課題を抱えている。地方自治体職員の能力強化については、各自治体の責任の下にあり、中央から配賦された予算を基に職員育成計画を作成し、適切な研修機関を選んで職員に研修を提供する等の必要策を講じることになっているが、一方で、自治体のニーズに合った研修を適時適切に提供できるような効果的な研修の仕組みを国全体として構築することは、中央政府の重要な役割であり、首相府地方自治庁が担うことになっている。</p> <p style="padding-left: 20px;">こうした状況を踏まえ、2008 年 5 月より 2010 年 12 月までの間、地方自治庁と JICA は</p>

共同で、「地方自治研修能力強化計画」プロジェクトを実施した。このプロジェクトでは、地方自治体の職員研修をより効率的、且つ効果的に行えるよう、研修戦略の策定を通じて、関係機関の役割を明確に定義し、中・長期的な研修制度のあるべき姿を提示した。

この研修戦略に基づき、地方自治庁のみでは立ち行かなくなっていた研修管理に関する権限と予算の多くを、「中核となる研修機関」として新たに任命された地方自治庁傘下の地方自治研修所へ移管した。これにより、地方自治研修所は、①地方行政専門の高等教育機関としての役割に加えて、②現在 38 ヶ所登録されている認定研修機関（公立及び民間）の調整及び品質管理を行う役割を与えられることになった。よって、地方自治研修所に新しく備わった「中核となる研修機関」としての機能を強化することにより、地方自治体において研修がより効果的に実施される環境を整備することが求められている。

## （２）相手国政府国家政策上の位置付け

タンザニア政府全体における行政管理及び人事管理に関する事項を分掌している大統領府人事院は、中央省庁、地方自治体を含む各公共機関における研修政策の指針となるべく公務員研修政策を策定し、その中で効率的且つ効果的な研修実施を推し進めることを謳っている。

また、タンザニア政府は地方分権化に係る政策枠組みとして、2009 年から 2013 年の間、地方行政改革プログラム第二フェーズ（LGRP2）を実施している。同プログラムの主要課題「地方自治体の能力強化」を実現するための重要な施策の一つとして、公務員研修政策を地方自治体レベルで実施に移すための地方自治体向け研修戦略の策定及びその実施を位置づけている。本プロジェクトはこの一連の方針に沿った具体的な活動を支援するものである。

## （３）我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け

わが国の対タンザニア国別援助計画（2008 年から 2010 年まで）における最重点分野は、インフラ、農業、ガバナンスの 3 分野であり、本案件は、ガバナンス分野の地方行政改革支援プログラムに位置づけられる。これまでに、地方自治庁へのアドバイザー派遣（2002 年～2007 年、2009 年～継続中）や、本案件の前身である、「地方自治研修能力強化計画」（2008 年～2010 年）、並びに、タンザニア政府が実施する地方行政改革プログラム及び地方自治体開発交付金バスケットに対する財政支援（貧困削減支援無償、2008 年～継続中）等を行ってきている。

## 4. 協力の枠組み

### （１）協力の目標（アウトカム）

#### ① 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

##### 【プロジェクト目標】

地方自治体に対して研修が有効に提供される仕組みが確立する。

##### 【指標】

1) 全標準研修コースの内、地方自治研修所の定める品質基準を満たしたコースが

X%以上

2) 成果 3 で確立した研修評価の仕組みが適切に運用されていることを測る指標

3) 成果 5 の研修実施モデルの確立を経て、研修制度のあり方を定義している研修戦略及び計画の実施方策が、必要に応じて修正され、明確化される。

注：指標 1 及び 2 は、プロジェクト開始後 1 年以内に具体化する。

② 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

【上位目標】

地方自治体が、職員に対して効果的な研修（長期・短期）を実施することが出来る。

【指標】

地方自治体職員のうち、認定研修実施機関が提供する研修に満足した人の割合

（2）成果（アウトプット）と活動

① 成果 1：研修戦略実施のための Working Group<sup>1</sup>が、プロジェクト活動実施のために効果的に活用される。

【活動】

1-1. プロジェクト活動実施のモニタリングのため、Working Group を活性化する。

1-2. 研修実施の効果的な枠組みについて、プロジェクト活動から得られた教訓を取りまとめ、更なる改善に向けた提言を行う。

【指標】

1-1. Working Group が四半期毎のスケジュール通りに開催される。

1-2. Working Group メンバーが成果 2～4 の達成に必要な決定を迅速に行う。

1-3. Working Group の作業を通じて、研修の効果的な仕組みに関する教訓と今後に向けた提言が取りまとめられる。

② 成果 2：地方自治研修所が、他の関係者間（地方自治庁、州行政局、地方自治体、研修実施機関）の調整を適切に行うことが出来るようになる。

【活動】

2-1. 10 の標準研修コースがどのように地方自治体に提供されているかについて、既存文献・情報を基に把握する。必要であれば、追加で調査を行う。

2-2. 各地方自治体で行われている研修ニーズ評価の現状について、既存文献・情報を基に把握する。必要であれば、追加で調査を行う。

2-3. 州政府、地方自治体、認定研修機関等に対し、新しい研修枠組みにおける各機関が果たす役割と中核となる研修機関となる地方自治研修所の役割について、継続的に普及する。

2-4. 既存の認定研修機関や将来の認定研修機関候補並びに研修講師に係る情報を集め

<sup>1</sup> Working Group：地方自治庁（地方自治体局、組織開発局、州行政局）及び地方自治研修所のメンバーから構成され、研修戦略の実施に対して責任を持ち、意思決定や進捗管理並びに各種調整を行うためのタスクフォースとして、フェーズ 1 協力実施中の 2010 年に設立された。本プロジェクトにおいては、研修戦略実施の鍵となる「中核となる研修機関」の活動のモニタリングを行うと共に、地方自治庁と地方自治研修所の間の連絡・相談・調整の場としての位置づけを担う。

る仕組みを確立し、定期的に情報収集する。

- 2-5. ※<sup>2</sup>研修ニーズ評価をすべての地方自治体が実施するよう周知・徹底する。
- 2-6. ※研修ニーズ評価の結果が、地方自治体から州政府で一旦取りまとめられ、地方自治研修所に集約される仕組みを確立し、運用する。
- 2-7. 地方自治体が効果的に研修計画を策定できるよう、研修機関や研修講師に係る情報を提供する。

【指標】

- 2-1. 研修提供機関／講師に関して収集する情報の種類が特定される。
- 2-2. 研修提供機関／講師に関する情報が収集され、定期的にアップデートされる。
- 2-3. 地方自治体に関して収集する情報の種類が特定される。
- 2-4. 地方自治体に関する情報が収集され、定期的にアップデートされる。
- 2-5. 地方自治研修所とその他の関係者の間で情報を共有する仕組みが確立される。

- ③ 成果 3：地方自治研修所が、研修の品質管理を適切に行うことができるようになる。

【活動】

- 3-1. 10 の標準研修コースの現状の質について、既存文献・情報を基に把握する。必要であれば、追加で調査を行う。
- 3-2. 標準研修コースに関する品質基準を設ける。
- 3-3. 標準研修コースを提供する認定研修機関に係る認定基準を見直し、新たな基準を基にあらためて研修機関を審査・認証する。
- 3-4. ※標準研修コース（及びその他の研修コース）を実施する上での評価の仕組みを確立する。
- 3-5. 品質管理の手順に関するマニュアルを策定する。
- 3-6. 新たな仕組みに基づいて、研修の品質管理を実施し、そのフィードバックを受けてマニュアルを改善する。

【指標】

- 3-1. 認定研修機関に係る新たな認定基準が設定される。
- 3-2. 新たな基準が地方自治庁の研修機関認定の際に利用される。
- 3-3. 研修評価の仕組みが確立する。
- 3-4. 品質管理マニュアルが策定される。

- ④ 成果 4：地方自治研修所が、地方自治体のニーズを踏まえた形で既存研修の改訂・実施及び新規研修の開発・実施を行う能力が向上する。

【活動】

- 4-1. 研修ニーズ評価に基いて、研修コース開発に係るニーズを分析する。
- 4-2. 地方自治研修所に在籍する講師に対し、トレーナー研修及び研修コース開発に係

<sup>2</sup> ※印をつけた活動は、ドイツの InWent（2011 年 1 月から GIZ に統合）が過去 2 年に亘り、地方自治庁をカウンターパートとして協力を進めてきた活動である。プロジェクトは更に 1 年延長して実施される予定であるが、どの活動を対象とするかは未定であったため、詳細計画策定調査時点で本プロジェクトとの棲み分けを調整することが出来なかった。今後、InWent の活動範囲次第で調整が必要な活動として留意しておく必要がある。

る研修を実施する。

4-3. ※標準研修コースを質・量の面で見直し、必要に応じて改訂する。

4-4. ※認定研修機関に対して標準研修コースに係るトレーナー研修を実施し、講師を育成する。

4-5. 研修ニーズに基づいて、新規研修コースを開発する。

4-6. 研修機関及びリソースパーソンに対して新規研修コースに係るトレーナー研修を実施し、講師を育成する。

4-7. 新規研修コースを試行する。

4-8. 地方自治体が特別にテラーメードの研修を実施する際、適当な研修機関・講師を紹介する。

4-9. 既存の研修コース開発マニュアルを見直し、必要に応じて改訂する。

#### 【指標】

4-1. 改訂された標準研修コースの数

4-2. 改訂後の標準研修コースを指導できる研修講師の数

4-3. 新規に開発された研修コースの数

4-4. 新規に開発された研修コースを指導できる研修講師の数

4-5. 地方自治体の要望に基づいて特別に実施されたテラーメード研修の数

4-6. 研修コース開発マニュアルが改訂される。

注：指標 4-1 から 4-5 の目標値は、プロジェクト開始後 1 年以内に設定する。

- ⑤ 成果 5：地方自治体におけるパイロット事業を通じて、効果的な研修実施モデルが構築される。

#### 【活動】

5-1. 研修実施サイクルを管理するためのガイドラインを作成する。

5-2. カウンターパートに対し、研修実施サイクル管理の方法について研修を実施する。

5-3. パイロット事業を実施する州及び自治体を選定する。

5-4. パイロット自治体における研修実施に係る能力について、ベースライン調査を実施する。

5-5. パイロット自治体が研修実施サイクル（研修ニーズ評価、研修計画策定、研修実施、評価、報告）を行うために必要な支援を行う。

5-6. 地方自治庁及び地方自治研修所は **Working Group** を通じてパイロット事業をモニタリングし、効果的な研修の仕組みを検証する。

5-7. ガイドラインを見直し、最終化する。

#### 【指標】

5-1. 研修実施サイクルに係るパイロット自治体の人事担当者の理解度

5-2. 研修実施サイクルにおいて、地方自治研修所及び州政府が果たす役割が整理される。

5-3. 地方自治体の研修実施サイクルを管理するためのガイドラインが作成される。

### (3) 投入（インプット）

#### ① 日本側

##### < 専門家派遣 >

- ・ 長期専門家 2 名：チーフアドバイザー/組織強化、業務調整/組織間連携
- ・ 短期専門家：自治体研修サイクルマネジメント、組織キャパシティ分析、カリキュラム開発・研修手法等

##### < 研修員受入 > 本邦研修、第三国研修

##### < 供与機材 > 車輛、コピー機

##### < 在外事業強化費 >

- ・ 教材等印刷費
- ・ 研修・ワークショップ経費
- ・ 運転手・アシスタント備上費 等

#### ② タンザニア側

人員配置、プロジェクト執務室、カウンターパート人件費、出張旅費 等

### (4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

#### 1) 前提条件

国・州・自治体・地方自治研修所等のタンザニア政府の行政組織が現状維持される。

人材育成を目的とした地方自治体向けの交付金制度が維持される。

「中核となる研修機関」としての地方自治研修所の立場が維持される。

研修戦略の実施計画が **Working Group** において承認される。

地方自治体、州政府、認定研修機関から地方自治研修所への連絡手段（電話、FAX、メール等）が確保され、そのための予算が充分ある。

#### 2) 成果（アウトプット）達成のための外部条件

ドイツ援助機関（InWent）の協力活動が予定どおりに実施される。

研修機関及び講師が積極的にプロジェクトの活動に参加する。

パイロット自治体が研修実施に必要な予算を継続的に確保する。

パイロット州が自治体の支援に必要な予算を継続的に確保する。

#### 3) プロジェクト目標達成のための外部条件

研修戦略の実施に関して、地方行政改革プログラムの作業部会である **Human Resource Management Taskforce** と適切な調整が行われる。

#### 4) 上位目標達成のための外部条件

地方自治体が短期研修の実施に必要な予算を確保する。

地方自治体が研修サイクルを適切に実施する。

内部に質保証の制度を整えるなど、能力向上に向けた自己研鑽を行う研修機関の数が増える。

## 5. 評価 5 項目による評価結果

### (1) 妥当性

以下の理由から本プロジェクトを実施する妥当性は高いと判断できる。

- ・ 本事前評価表の「3. 協力の必要性・位置づけ」で述べたように、タンザニアの地方行政改革プログラムにおいて、地方自治体の能力強化は重要課題と位置づけられており、「タ」国の政策・ニーズに合致している。また、本プロジェクトは、先行プロジェクトである「地方自治研修能力強化プロジェクト」において、多くの関係機関との協議・調整を経て作成・承認された研修戦略に沿った支援である。
- ・ 本プロジェクトは日本の国別援助計画および JICA の援助方針に沿うものである。
- ・ パイロット自治体の選定は、まずはプロジェクト初期の活動の中で自治体の研修実施状況を踏まえて、パイロットの数、選定基準を検討することとした。その後、パイロット自治体候補を選定して更に検討を重ね、自治体側からのコミットメントも得たうえで、最終的なパイロット自治体を選定していくこととした。
- ・ 本プロジェクトの活動のうち、上記 4 (2) で※印をつけた活動については、ドイツの援助機関 (InWent) が過去 2 年に亘り、地方自治庁をカウンターパートとして協力を進めてきており、今後 1 年間の協力延長が決まっている (その後は未定)。InWent の協力は、ツールやフォーマットの開発とそれらに習熟するための研修が中心であり、個人の能力強化に留まらず組織の能力強化やその先の制度全般の構築を目的とする JICA のプロジェクトと規模が異なるため、地方自治庁及び InWent と協議した結果、InWent の協力の成果を本プロジェクトに吸収した上で、より大きなインパクトにつなげるという連携デザインとなっている。

### (2) 有効性

本プロジェクトは以下の観点から有効性が見込める。

- ・ プロジェクト目標達成に向けて設定した 5 つの成果は、成果 1 の関係機関の異なる利害を調整するためのプラットフォームの改善、成果 2、3、4 の「中核となる研修機関」としての 3 つの機能の強化 (調整、品質管理、研修カリキュラムの開発)、成果 5 のそれら機能の実証の 3 つのコンポーネントに分けられる。これまで存在しなかった「中核となる研修機関」としての機能・業務フローをゼロから構築するとともに、その機能が現場のニーズや実情を反映したものにするための実証を行うことにより、地方自治体に受け入れられやすい効果的な研修の仕組みの確立を目指している。
- ・ 権限が移譲されたとはいえ、未だ多くの決定権を有する地方自治庁と地方自治研修所の関係を維持・強化するため、既存の調整メカニズムであるプラットフォームを改善させることも本プロジェクトに組み込み、本協力の有効性を高めている。
- ・ 本プロジェクトの活動のうち、上記 4 (2) で※印をつけたドイツの InWent (2011 年 1 月より GIZ に統合) に関連する活動は、ツールやフォーマットの開発とそれらに習熟するための限られた政府職員に対する研修が中心で、協力期間も短いという制約がある。ドイツの支援は、個人の能力強化に留まらず組織の能力強化やその先の制度全般の構築を目的とする JICA のプロジェクトと比較して小規模なため、地

方自治庁及び InWent と協議した結果、InWent の協力の成果を本プロジェクトに吸収した上で、プロジェクト目標達成に効果的につなげる計画である。

- ・ 本プロジェクトを通じて、当初描いていた研修実施モデルのデザインに大きな改良を加える場合は、モデルを定義している研修戦略を見直す必要がある。その場合、研修戦略に対する諮問機関の Human Resource Management Taskforce<sup>3</sup>において議論されることとなるため、同タスクフォースと適切な調整が行われることがプロジェクト目標達成の外部条件となる。先行プロジェクトの経験から多くの関係者との合意形成には時間がかかることを考慮し、普段から同タスクフォースの動向を注視し、プロジェクトの動きについても情報共有を行っておくことが必要である。

### (3) 効率性

プロジェクトは、以下の観点から効率的な実施が期待できる。

- ・ 本プロジェクトでは、他の開発パートナーとの適切な連携と多様な資金ソースの活用を意図している。具体的には、上記で述べたように InWent と連携することで、双方の援助形態や比較優位を活かし、限られた投入でより多くの効果をあげることが可能となる。ただし、両プロジェクト間での綿密な情報共有や調整が必要になることに留意する。また、地方自治体における研修実施サイクル実証において地方自治体が用いる研修予算には、わが国が他のドナーと協調して財政支援している地方自治体開発交付金が使われており、技術協力と無償資金協力の相乗効果により、プロジェクトにかかる費用を抑えると同時に自立発展性にも貢献するデザインとなっている。
- ・ プロジェクトの実施プロセスにおいては、先行プロジェクトの経験を活かし、Working Group を活用することにより、特に時間がかかることが予想される地方自治庁との調整コストを最小限に抑える計画である。
- ・ タンザニア全土に 133 ある地方自治体に対し、地方自治研修所が直接アプローチするのではなく、地方自治体をブロックに分けて管轄する国の出先である州の役割を強化し、州行政府を通じた 2 ステップモデルという、長い目で見て効率的な望ましい体制の形成を目指している。

### (4) インパクト

本プロジェクトの実施により期待されるインパクトは以下のとおりである。

- ・ 本プロジェクトにより、研修の質の保証や研修が効果的に実施される枠組みが全国一律に整えられることにより、地方自治体職員を対象とする研修のレベルが上がり、より多くの自治体が質の高い研修を実施することに貢献することが期待される。しかし、各自治体が研修予算を確保し、研修のサイクル（ニーズ調査、研修計画の策定、研修機関の調達、実施、評価）を適切に実施することが重要であると共に、研修を提供する研修機関側の講師の能力向上が外部条件となる。
- ・ 地方自治体はあらゆるサービス提供の窓口であるため、自治体職員の能力向上が行

<sup>3</sup> タンザニア政府が運営する地方行政改革プログラムに 5 つある専門作業部会のひとつで、事務局としての地方自治庁の他、他省庁、自治体、大学、NGO などのメンバーで構成される。

政の効率化につながり、保健や農業等のセクターのサービス提供に対しても波及効果が期待できる。

## （５）持続性

以下の通り、本プロジェクトの持続性はプロジェクト終了後も継続されると見込まれる。

### １）政策・制度面

- ・ タンザニア政府は、地方分権化政策を 1996 年以降一貫して実行してきており、現在、2009 年から 2013 年までの地方行政改革プログラムフェーズ 2 を実施中である。また、人事院が中心となって、地方自治体を含む全公務員が対象となる研修政策の策定が進められており、国会承認を経て正式に発表される予定である。このような状況から、地方自治体職員の人材育成は引続き重要課題として位置づけられていく見通しであり、同じ目的を共有する本プロジェクトに対しても政策面での支援が期待できる。
- ・ 地方自治庁は、先行プロジェクトの成果を踏まえ、本プロジェクト期間中に全国に適用可能な研修の仕組みを確立することに高い意欲を示し、全自治体の人事担当者を対象としたワークショップにおいて地方自治庁の公式見解として発表されていることから、今後も継続的に取り組みを続けていくと想定される。

### ２）組織面

- ・ 本プロジェクトの成果が持続的に発現していくためには、プロジェクトの能力強化の主な対象となる地方自治研修所が、「中核となる研修機関」としての地位を失わないことが前提となる。「中核となる研修機関」としての地位は、地方自治庁から与えられるものであり、永久的ではないものの、地方自治庁は、地方自治研修所を地方行政に特化した研修機関としては東アフリカで一番にしたいと高い期待を寄せており、それに応じた施設の整備やスタッフの増員が実施・検討されていることから、持続性が見込まれる。
- ・ 今後、研修戦略の実施を進めていく中で、政策を担う地方自治庁と実施機関である地方自治研修所の間で難しい調整が必要とされるが、本プロジェクトを通じて人間関係や組織間関係が構築されることにより、プロジェクト終了後も円滑な関係を続けていくことが期待できる。

### ３）技術・財政面

- ・ 地方自治体レベルの研修実施に関しては、地方自治体開発交付金が配布されており、予算確保の見通しは高い。他方、地方自治研修所が「中核となる研修機関」の機能を担うための予算は、現在は確保されているものの、今後この傾向が続くかどうかはモニタリングが必要である。
- ・ 技術面では、地方自治研修所にはこれまで他の研修機関に対する調整・品質管理を行った経験がないため、プロジェクトを通じて単発的な研修を行うことで個人の能力強化を行いつつ、業務フローの確立やマニュアル等の整備を進めることにより、組織としての能力強化を進め、人が変わっても技術が組織に留まるように配慮する。

#### 6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

本プロジェクトの最終的な裨益者である地方自治体職員には、貧困・ジェンダー・環境といった視点で自治体の開発に携わることが求められるため、プロジェクトの中で地方自治体職員向けの標準教材を見直す際等には、これらの視点を可能な限り盛り込むこととする。

#### 7. 過去の類似案件からの教訓の活用

タンザニアで実施されている多くの技術協力プロジェクトからの教訓として、全国に 133 ある地方自治体を限られたリソースで支援するためには、国の出先である州（全国に 21）を通じたモデルを構築する必要がある、一部のセクター（保健）では、州行政府を核とした効率的な自治体支援のあり方が実証されている。一方で、州行政府は、地方分権化の中で組織が弱体化しており、活動基盤(財政、人材、制度)が脆弱であることから、本プロジェクトにおいては州行政府の体制への働きかけを行う計画である。

#### 8. 今後の評価計画

中間レビュー	2013 年 5 月
終了時評価	2015 年 1 月
事後評価	2018 年

# 第1章 詳細計画策定調査概要

## 1-1 調査背景

タンザニア連合共和国（以下、タンザニア）は、1990年代後半に地方分権化政策が導入され、かかる改革施策を推進するために地方政府改革プログラムが2000年に開始し、2009年には地方政府改革プログラムフェーズ2の実施が始まった。この結果、地方自治体に委譲される行財政に係る制度導入が進められる等画期的な前進が図られた一方で、権限と機能の受け皿となる地方自治体の能力強化は依然として十分ではないことが広く認識されることとなった。従って、現在実施中の地方政府改革プログラムフェーズ2では、地方自治体の能力強化及び地方公務員を対象にした研修の在り方が、これまで以上に重視されている。

こうした背景のもと、2008年5月より2010年12月までの間、首相府地方自治庁（以下、地方自治庁）とJICAは共同で、「地方自治研修能力強化計画プロジェクト（フェーズ1）」を実施した。このプロジェクトでは、地方自治体の職員研修をより効率的、且つ効果的に行えるようにするために、研修戦略の策定を通じて、関係機関の役割・機能を整理・再編し、中・長期的な研修実施枠組みのあり方を提示した。この研修戦略に基づき、地方自治庁は、同庁が主管していた研修管理に関する権限と予算を、「中核となる研修機関」として新たに任命された地方自治庁傘下の地方自治研修所へ移管した。

2010年6月に実施した終了時評価では、地方自治庁が多くの関係機関を巻き込んで研修戦略を推進していく必要性が提言されると共に、研修戦略の中で特に中心的な役割を担うことになる「中核となる研修機関」については、更なる組織能力強化が必要であることが提言された。その結果を踏まえて、タンザニア政府からわが国に対して、地方自治研修所が「中核となる研修機関」としての役割を適切に担うことができるような組織能力強化を目的とした新規プロジェクトの協力要請があった。

## 1-2 調査内容

- （1）先方の要請背景、協力内容および実施体制について確認し、協力の妥当性を検討する
- （2）能力強化の対象となる地方自治研修所の現在の能力と実施体制を分析し、協力計画策定に反映する。
- （3）当該分野を支援する他ドナーとの情報交換を行い、支援内容の協調のあり方を検討する。
- （4）先方政府関係者とプロジェクトの目的・成果・範囲・対象およびプロジェクト開始までの検討事項について協議を行い、合意決定事項についてMM案、PDM案、PO案として取りまとめ、署名する。

## 1-3 団員構成

<日本側>

氏名	担当分野	所属・役職
長谷川 敏久	団長	JICA タンザニア事務所次長
木全 洋一郎	副団長／行政機能分析	JICA 公共政策部行政機能課企画役
古川 美晴	政策分析	JICA タンザニア事務所企画調査員（地方行政）

Honorina N'gomba	地方行政	JICA タンザニア事務所在外専門調整員
山本 美奈子	協力計画／評価分析	JICA タンザニア事務所所員

<タンザニア側>

氏名	所属・役職
Ms. Miriam Mmaga	首相府地方自治庁上級人材担当官
Dr. Robert W. Kisusu	地方自治研修所所長代理
Mr. Asajile Lucas Mwanbambale	地方自治研修所調整・品質管理部部長代理
Ms. Magdallena Katunzi	地方自治研修所調整・品質管理部
Mr. Livinus Furaha	地方自治研修所土地建物課長兼計画官代理

#### 1－4 調査日程

2010年11月13日から11月25日まで、13日間。

付属資料1 参照

## 第2章 地方自治体における研修制度の課題

### 2-1 地方自治体における研修の実態

地方自治体における人材育成は一義的には個々の自治体の責務であり、各地方自治体は、人材育成計画（Capacity Building Plan）を策定することが義務付けられている。この計画に基づき各地方自治体は、中央政府からの交付金（Capacity Building Grant）及び自主財源を用い、人的キャパシティの向上を図っている。各地方自治体においては、質にばらつきはあるものの、ニーズ分析→予算請求→人材育成計画の作成→研修計画策定→研修実施までの一連のプロセスを行っているが、他方で、地方自治体が研修のために使える予算は限られており、十分な量の研修が行われているとは言えない状況である。

また、タンザニアでは、学士や修士といった学位取得が人事評価でより有利に働く仕組みとなっており、短期の実務的な研修に比べ、学位取得のための長期研修がより好まれる。この長期研修偏重の背景にあるのは、一部には、政府が定める適切な資格を持った人材が、各地方自治体において大幅に不足しているという現状がある。例えば、高校卒業が必要とされているポストに小学校卒業レベルの人を取らざるを得ないことが多くあり、採用後に長期研修を通じて最低資格レベルを取得することが求められている。従って、地方自治体における研修制度を考える場合には、実務的な短期研修と同時に、長期的な資格取得のための研修にも配慮する必要がある。

一方で、地方自治体の人的キャパシティの現状、人材育成のための主な取り組みである職員向け研修を取り巻く状況を考えると、自治体が各々のニーズに合った研修を適宜アレンジできる環境を整備することは、地方自治体の効率的な人材育成をサポートする観点から中央政府の重要な役割となる。しかし従来は、セクター省庁を含む様々な機関が独自に地方自治体職員を対象にした研修を提供しており、地方自治体において必ずしも効率的な研修の実施が行われているとは言えず、また、中央政府（特に地方自治庁）からのサポートは、以下で述べるような制度の整備以外は、限定的であった。また、州政府の役割は殆ど皆無であった。

### 2-2 地方自治体に対する研修制度

#### （1）地方自治体における能力強化のための予算

自治体における能力強化のための貴重な財源として、Capacity Building Grant(以下、CBG)がある。CBGは、地方自治体開発交付金（Local Government Development Grant：以下、LGDG）の一部として自治体に配賦されている。地方自治体開発交付金は、このCBGと、開発事業実施のための Council Development Grant（CDG）の2つから成る。

CBGの目的は、財源が限られている地方自治体に職員の人材育成・能力強化のための予算を供与することである。CBGの用途は、以下のとおり4つに分かれており、且つそれぞれに執行上限額が定められている。且つ、予算配賦額の40%以上は、郡以下の下位地方自治体において執行することになっている。（2005年作成のLGDG運用マニュアル）

① 自治体職員／地方議員のための短期実務研修	配賦予算額の50%
② 学位取得のための長期研修	15%
③ 効率的な業務実施のための備品購入	20%
④ 外部からの技術支援、他自治体の視察	15%

CBG は財務省から自治体に配賦される予算であるが、その管理は地方自治庁が行っている。地方自治体が CBG にアクセスするためには、年度開始時に Capacity Building Plan を地方自治庁に提出し、同計画に基づいて研修を実施した結果を、四半期毎にレポートを作成・提出することになっている。

一自治体あたり、20,000 ドルが一律配分され、更に人口・面積・貧困ライン以下人口に応じた調整額が追加で配賦される。最大の配賦額は 35,000 ドルである。

なお、ここで述べた CBG は、地方自治庁が管理しているものであるが、この他にも各セクター省庁が当該セクターにかかる要員の能力強化を目的とした Capacity Building Grant を持っている。現在、農業、村落給水、都市環境がこのシステムを使用して地方自治体に直接交付金を送っているが、それに伴い交付金授与にかかる条件がセクター毎に作成されるなど、自治体側の負担が大きくなっている

## (2) 認定研修制度と 10 の標準研修コースについて

地方自治体職員の能力育成には、外部の研修機関を活用して研修を行うことも多いが、本来、地方自治体が外部の研修機関を活用する場合は、政府の定めた調達手続きを踏まねばならない。一般に、これは煩雑、且つ時間のかかるものである。地方自治庁は、この過程をより簡易なものとするために、また地方自治体向け研修の内容、質を担保するために 2005/06 年度に認定研修制度を設立し、同時に表 1 に示す「10 の標準研修」を導入した。これは、地方自治庁が一定の基準を満たした研修機関に認定を行い、この認定をうけた機関 (Pre-Qualified Training Provider) は、地方自治庁が開発した 10 の分野における研修カリキュラムを地方自治庁の定める基準に基づいて、地方自治体に提供できるとするものである。あらかじめ認定された研修機関は、「10 の標準研修」のうち認定を受けたものについて、従来の調達手続を省略して地方自治体に研修を提供することができる。認定研修機関の募集は、初年度である 2005 年を含め 2 度行われているが、2010 年 12 月現在で、国立の大学、技術教育機関から、民間の研修機関、会計事務所までを含む 38 の機関が認定されている。

表－１ 「10 の標準研修」の分野

No.	コースの名称
1.	LGA Legislation, Roles and Responsibilities
2.	Management and Leadership Skills in LGAs
3.	LGA Budgeting and Budget Management
4.	LGA Financial Management and Control
5.	Procurement and Contract Management
6.	LGA Revenue Mobilization and O&M Budgeting
7.	LGA Development Planning and Strategic Planning
8.	Project Preparation, Investment Appraisal, Safeguards, M&E
9.	Monitoring and Evaluation
10.	Data Collection, Information Management & Record Keeping

本制度の問題点は幾つかあるが、第一に 2005/06 年度の研修機関の認定以来、一度も登録情報の更新が行われていないことが挙げられる。したがって、既に連絡先が変わっている機関がいくつもあることが確認されている。また、本来は、地方自治庁が提供するカリキュラムを、各研修機関が基準どおりに行うことで、研修の内容、質を担保することになっているわけだが、実際は、この基準のとおり研修が行われていない場合も多く、本来期待されていた質が満たされているか甚だ疑問がある。当然、研修の質の評価も行われていない。もっとも地方自治体側から研修機関に対し、経費削減のため、より短い日数で研修を行うよう依頼がある場合もあり、一概に研修機関側の責任であるとは言えない。研修戦略では、この認定研修制度をそのまま活用するものの、研修コースの質の評価、及び管理を「中核となる研修機関」の担う事務とし、本来期待されている研修の質を担保することとした。さらに「中核となる研修機関」は、認定研修機関の情報の管理、且つ地方自治体におけるニーズに関する情報の管理を行い、より効率的な研修実施を行うことを目指している。

## 2-3 地方自治研修能力強化計画プロジェクトフェーズ1の成果と課題

### (1) 研修戦略と新しい研修実施に係る枠組みの創設

地方行政を主管とする首相府地方自治庁が、地方自治体職員向け研修に関する中長期的な戦略を持ち合せておらず、戦略性を持った地方自治体の人材育成のための調整機能を果たしきれていないという背景のもと、地方自治体の人的キャパシティ向上を目的とした施策の一環として、中央省庁のひとつである首相府地方自治庁における地方自治体職員に対する研修の運営、管理に係る能力の強化を目的として「地方自治研修能力強化計画プロジェクト」（以下、フェーズ1）が、2008年5月から2年7ヶ月の予定で実施された。

このプロジェクトの成果として、地方自治体職員向け研修をより効率的、効果的なものにし、且つ公平性に重点をおいたものにすることに主眼をおいた「地方自治体研修戦略」が策定された。この研修戦略は、今後の地方自治体職員向け研修のありかたを定義し、中央政府、地方自治体の指針となるもので、「自治体職員の研修実績と昇進制度の関連」から「地方自治体に対する人材育成交付金の方向性」までと、広い範囲を規定するものである。また、これまで地方自治体であまり重要視されてこなかった短期実務研修に光を当てたのもこの研修戦略である。

研修戦略の主要なコンポーネントの一つが「研修実施に係る枠組み」の創設であった。これは、地方自治体職員研修に係る各機関（地方自治庁本庁、州政府、地方自治体、研修機関等）が担うべき役割を明確に定義することによって、研修実施の効率性を高めることと目的としている。また、この「枠組み」の中で、中心的な役割を担う「中核となる研修機関」を設立するとしている。

#### ■ 地方自治庁本庁

- ① 政策策定
- ② 中核となる研修機関、及び州政府の事務に関する基準の策定
- ③ 他省庁との調整

#### ■ 中核となる研修機関

- ① 地方自治体職員向け研修に係る需要と供給のコーディネーション、情報の管理
- ② 研修コースの質の管理

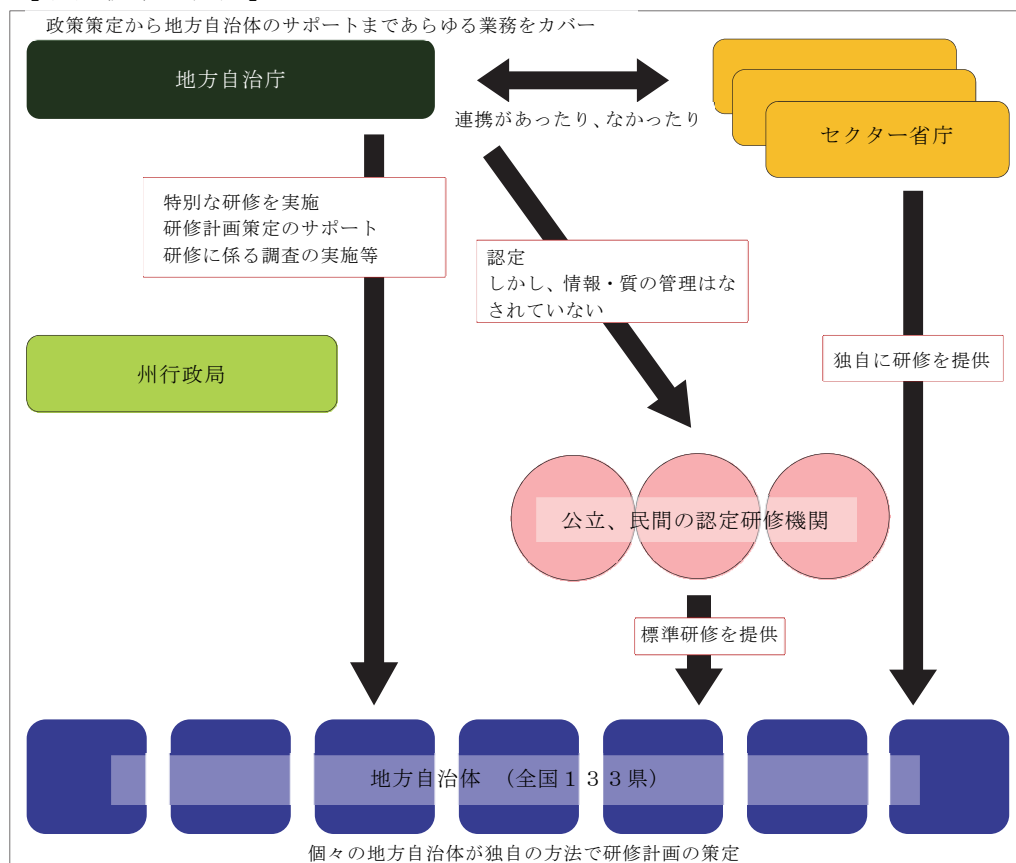
- ③ 「10の標準研修」でカバーされない分野で、且つ、地方自治体において需要の高い研修の運営
- ④ 研修カリキュラム・教材の開発、改定
- ⑤ 研修トレーナーへのトレーニングの運営

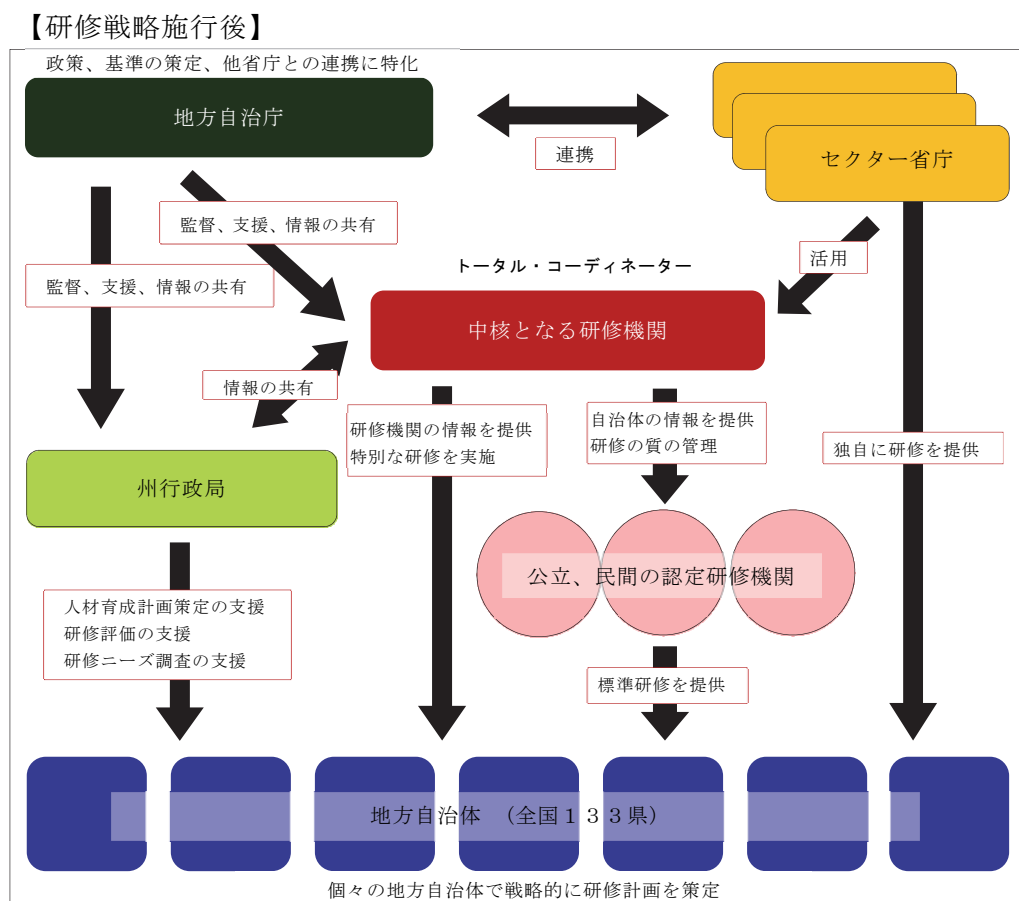
#### ■ 州政府

- ① 地方自治体における人材育成計画策定に対しするサポートの提供
- ② 地方自治体における研修評価システムの運営に関するサポートの提供
- ③ 地方自治体における研修ニーズ調査の運営に関するサポートの提供

地方自治庁は、これまで地方自治体職員向け研修に関連した事務の多くを、全ての地方自治体に対し直接行ってきた。このため、慢性的な人員不足である地方自治庁の状況を考えれば、当該業務の適切な執行は困難であり、また必ずしも効率的なものであるとは言えなかった。しかし、図－1に示した「研修実施に係る枠組み」の導入により各関連機関の役割が整理され、新たに設立される「中核となる研修機関」に日常的な研修制度の管理運営を、また州政府に地方自治体に対する人材育成計画の策定に関するサポート機能を移管することにより、地方自治庁本庁は、政策決定、基準設定、及び他省庁との調整に専念することができる。さらに「中核となる研修機関」、州政府により、従来は適切な執行が困難であった事務がよりきめ細かく運営されるようになり、研修実施制度全体の効率性が向上することが期待されている。

#### 【研修戦略施行前】





図－１ 研修戦略施行前後の研修実施体制の比較

## (2) 「中核となる研修機関」

研修戦略に基づき、地方自治庁のみでは立ち行かなくなっていた研修管理に関する権限と業務を、「中核となる研修機関」として新たに任命された地方自治庁傘下の地方自治研修所へ移管することが決定した。これにより、地方自治研修所は、元々持っていた地方行政専門の高等教育機関としての役割に加えて、「中核となる研修機関」としての役割を与えられた。「中核となる研修機関」としての業務を大別すると、①地方自治体研修にかかる様々な関係機関との調整、②地方自治体が計画・運営する研修及びそれら研修を提供する38の研修実施機関の質の管理、③10の標準研修コースの管理及び新規コースの開発の三点があげられる。

もっとも「中核となる研修機関」は新しく作られる組織であり、文字とおりゼロからのスタートとなる。フェーズ1では、地方自治研修所内部に「中核となる研修機関」の役割を担うことになる調整・品質管理部を設立(2010年)し、地方自治庁の各部署と「中核となる研修機関」の事務分掌の作成、組織整備などの環境整備から、事務執行計画の作成などを通じて基盤整備までを行ったが、その後の実際の事務執行、能力強化については今後の課題である。

これまでの活動としては、2010年5月に地方自治研修所に対して移管業務説明会が行われ、それを基に調整・品質管理部において3ヵ年活動計画を策定したが、具体的な活動にはまだ着手できていない。当初の予定では、フェーズ1の期間内に執務マニュアル策定や地方自治庁から移管されたツールの有用性にかかる調査が行われる予定であったが、基盤整備の一環として残されていたその他の業務(地方自治研修所の5ヵ年戦略書の中に「中核となる研修

機関」としての業務を正式に位置づけることや「中核となる研修機関」としての機能を地方自治研修所内に周知し、内包化することなど）に想定以上の時間がかかり遅れている。一方で、遅延はあるものの、必要なステップを踏むことで、「中核となる研修機関」としての 2010/11 年度予算申請を行うなど、フェーズ 2 実施の前提条件ともなるべき制度的枠組みが強固なものになってきている。

### （３）Working Group for Implementation of Training Strategy（WGITS）

WGITS は、研修戦略の実施に対して責任を持ち、意思決定や進捗管理並びに各種調整を行うためのタスクフォースとして、フェーズ 1 協力実施中の 2010 年に設立された。ここでは、地方自治庁本庁、及び「中核となる研修機関」として指名された地方自治研修所の関連部局の代表がメンバーとして含まれている。また、導入される「研修実施に係る枠組み」においては、新たに州政府も重要な役割を担うため、地方自治庁州行政局の州行政局能力開発担当課長もメンバーとなっている。

#### ■ 地方自治庁

- ❖ 地方自治体局長
- ❖ 組織開発局長
- ❖ 地方自治体局地方自治体人事担当課長
- ❖ 州行政局能力開発担当課長
- ❖ 組織開発局人材開発担当課長
- ❖ 地方自治体局地方自治体人事課主席管理官

#### ■ 地方自治研修所

- ❖ 所長
- ❖ 調整・品質管理部長
- ❖ 調整・品質管理部調整担当の長
- ❖ 調整・品質管理部質管理担当の長
- ❖ 調整・品質管理部研修運営管理・教材開発管理担当の長

Working Group の活動としては、四半期に 1 回集まり、戦略実施のために関連部局の意見が調整され、地方自治体職員対象の研修に関する事項に関する決定が行われることが想定されている。フェーズ 1 の WG 活動の成果として、アクションプラン最終化や各部署間の業務分掌表作成などを作成した一方で、地方自治庁のみで Working Group を継続させていくまでには十分な意識が育っていないことが課題である。

今後、「中核となる研修機関」が自立していくためには、JICA の協力だけでなく、地方自治庁から地方自治研修所への継続的な支援と両機関の間の連絡・相談・調整の場が不可欠であり、WGITS は引き続きこれらを行う場としての役割が求められている。

## 第3章 政策における位置づけ

### 3-1 上位政策

大統領府行政管理庁（President Office – Public Service Management）は、政府全体における行政管理及び人事管理に関する事項を所掌しており、同庁の機能には、政府の人的資源に係る事務、研修のコーディネーションに係る事務が含まれている。この一環として同庁は、公務員向け研修に係る事項について他の省庁に対する助言をおこなうこととなっている。このため、同庁は、中央省庁、地方自治体を含む各公共機関における研修政策の指針となるべく公務員研修政策（Training Policy for the Public Service）を策定した（現在閣議承認待ち）。本プロジェクトフェーズ1において策定した地方自治体研修戦略は、この大統領府行政管理庁の策定した公務員研修政策の地方自治体における施行を担保する文書と位置づけられている。地方自治体研修戦略は、公務員研修政策と目標を同じくしつつも、地方自治体における運用にあわせたものとしている。

地方自治体研修戦略のコンポーネントの一つであり、本プロジェクトの目標でもある、研修提供に係る枠組みの構築は、公務員研修政策に謳われている「より効率的、且つ効果的な研修実施」の下に位置づけられる。また、研修政策で述べられている「公務員向け研修の質保証制度の構築」、及び「システム化された研修ニーズ調査に基づく研修計画の策定を支援する仕組み」についても、本プロジェクトの中で取り組む予定である。

### 3-2 LGRP2（地方行政改革プログラムフェーズ2）

LGRP2は、地方自治体を「政府の役割と機能の権限委譲を達成するため、その管轄区における社会経済開発、説明責任と透明性の高いサービス提供、貧困削減へ取り組む、有能かつ戦略的な主導者及び調整役に変貌させる」ことをプログラム目的としており、中央省庁への地方分権化への周知徹底を試みつつ、あくまでも地方自治体を主体とした構成になっている。そのコンポーネントは、1）DbyD実施環境の強化（152億シリング、総予算の22.9%）、2）地方自治体の能力強化（273億シリング、41.0%）、3）市民参加と説明責任の強化（35億シリング、5.2%）、4）プログラムの実施とモニタリング（135億シリング、20.3%）の四つである。

具体的な人事の分権化関連の活動としては、コンポーネント1の中で中央政府における人事の地方分権化の環境整備への取り組みのほか、コンポーネント2において地方自治体の管理職の能力強化、人事管理システムの設置が挙げられる。中でも、本プロジェクトがフェーズ1で作成を支援した地方自治体の研修戦略の策定は、サブコンポーネント2.9に相当する活動である。

上記から、コンポーネント間の予算配分やプログラム活動に見られるように本プロジェクトはタンザニアの政策重点に合致していることが分かるが、地方分権化プロセスの中でも人事の分権化は、人事管理のどの部分を分権化し、どの部分をしないのかなど、その方向性を見定めている途中であり、タンザニア政府にとっても非常に繊細な対応を必要としている分野である。そのような不安定ではあるが、地方自治庁は地方自治体専門の研修機関であるホンボロ地方自治研修所の研修プログラム見直し及びそれに基づく研修実施をサブコンポーネント2.9の活動としている。

本プロジェクトフェーズ1で地方自治研修所を中核となる研修機関（Lead Training Institute）と設定したことは、LGRP2に必ずしも明記されている活動ではない。しかし、地方分権化政策及びLGRP自身が、常に変化変容を重ねるプロセスであるとの地方自治庁の言葉通り、活動目的は

LGRP に沿っていないながら、その時々状況に応じた対応をする柔軟性がプロジェクトには必要であり、それが可能であるモダリティーでなければならない。従って、フェーズ 2 で LGRP2 ではカバーしきれていない、ホンボロ地方自治研修所の地方自治体向け研修の調整、品質管理等に、本プロジェクトのフェーズ 2 で支援することは妥当であり、さらに、方向性を見出せていない人事の地方分権化への道筋を示すという副産物も期待できる。

### 3-3 我が国支援戦略における位置づけ

わが国の対タンザニア国別援助計画（2008 年から 2010 年まで）における最重点分野は、インフラ、農業、ガバナンスの 3 分野であり、本案件は、ガバナンス分野の地方行政改革支援プログラムに位置づけられる。これまでに、地方自治庁へのアドバイザー派遣（2002 年～2007 年、2009 年～継続中）や、本案件の前身である、「地方自治研修能力強化計画」（2008 年～2010 年）、並びに、タンザニア政府が実施する地方行政改革プログラム及び地方自治体開発交付金バスケットに対する財政支援（貧困削減支援無償、2008 年～継続中）等を行ってきた。

## 第4章 本案件の協力枠組み

### 4-1 地方自治体職員能力向上に向けた中長期的な支援アプローチ

地方自治体強化の最終目標としては「住民に対する効果的なサービスデリバリー」にあるが、その実現のためにはサービス提供を行う職員を質と量の両方の側面で充足する必要がある。そのためのアプローチは、研修を通じて質の高い職員を育てることを上位目標として、特に職員の実務に直結する短期研修について、自治体のニーズに即した研修を適時適切に提供できる効果的な研修実施の枠組みを段階的に確立させることが必要である。中長期的な支援戦略は以下の図-2のとおり。

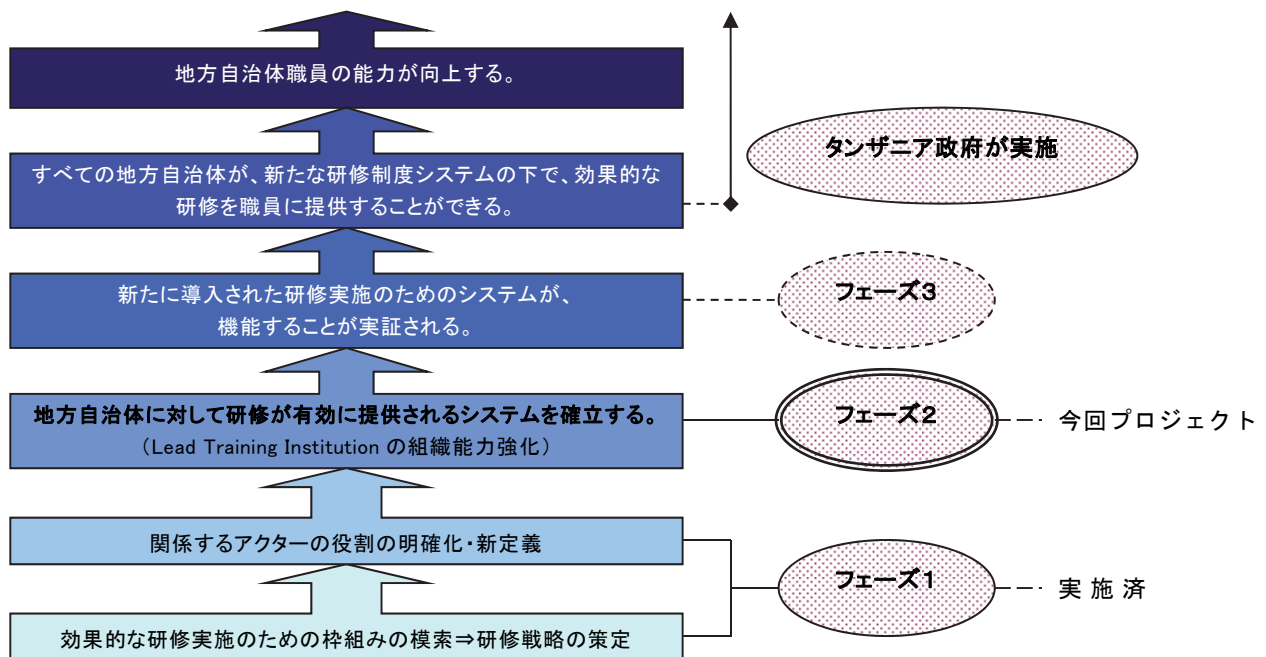


図-2

#### (1) フェーズ1

地方自治体職員研修の包括的戦略（以下、研修戦略という。）の策定を通じて、中・長期的な研修制度のあるべき姿を提示し、そのために地方自治体を取り巻く多様なステークホルダーが異なる利害関係を調整する場を設置した。また、地方自治庁のみでは立ち行かなくなっていた研修の管理・監督に関する権限と予算の多くを、「中核となる研修機関(Lead Training Institution)」として任命された地方自治庁傘下の地方自治研修所に移管し、今後 LTI が中心的な役割を担えるよう基盤整備を行った。

#### (2) フェーズ2 <本案件が対象とするフェーズ>

「中核となる研修機関」に期待されている、地方自治体向けに研修が有効に提供されるシステム構築を目的とする。そのために担う役割は大きく分けて3つ。コーディネート、Quality Assurance、Practical Training。しかし、中核となる研修機関に期待されている業務は、建前上は、地方自治庁から移管されたとはいえ、地方自治庁管理の下でほとんど機能してい

なかった研修制度を一から構築すると言ったほうが正しい。従って、「中核となる研修機関」を中心に、地方自治体向けに研修が有効に提供されるシステムの概念をつくりあげ、そこに関わる関係者（特に地方自治研修所）の能力強化を行うことを本フェーズの一義的な目的とするが、限られた対象地域で実際の地方自治体における研修の実施に合わせてシステムを実証することも試みる。

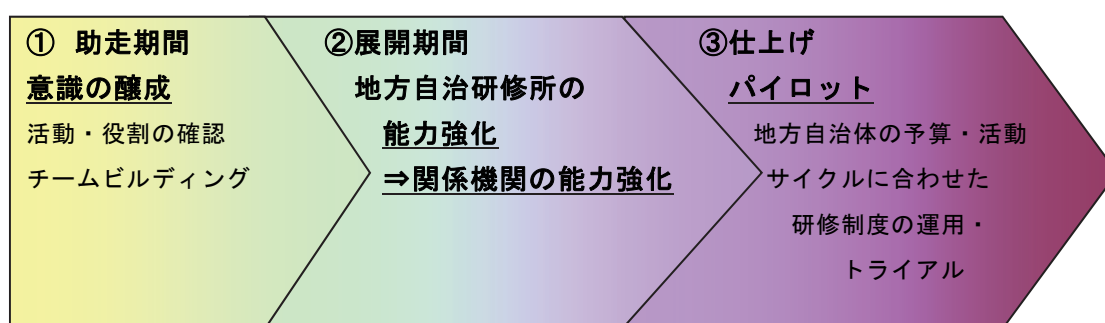
### （３）フェーズ３

地方自治体向けに研修が有効に提供されるシステムの本格的な実証フェーズ。実際に自治体レベルでの職員の能力開発指標が改善するなどの成果を出すことが求められる。

## ４－２ 協力アプローチ

### （１）地方自治研修所の能力強化

本フェーズのカギとなるのは、「中核となる研修機関」として新たに任命された地方自治研修所の能力強化である。フェーズ１で基盤整備を行ったとはいえ、従来とは全く違う機能を担うことになったため、まだ「中核となる研修機関」としてのオーナーシップが十分に育っているとは言い難く、且つ外部の支援なしで業務を遂行していくことは不可能に近い。従って、本プロジェクトの実施に当たっては、以下図－３のような展開が想定される。



図－３

### （２）「中核となる研修機関」を中心とした研修制度

地方自治体をディマンドサイドとし、研修提供機関をサプライサイドとした時に、地方自治体が必要な時に、必要なテーマで、質の高い研修を受けられるよう、ディマンドとサプライを最適化させることが、「中核となる研修機関」として求められる役割である。

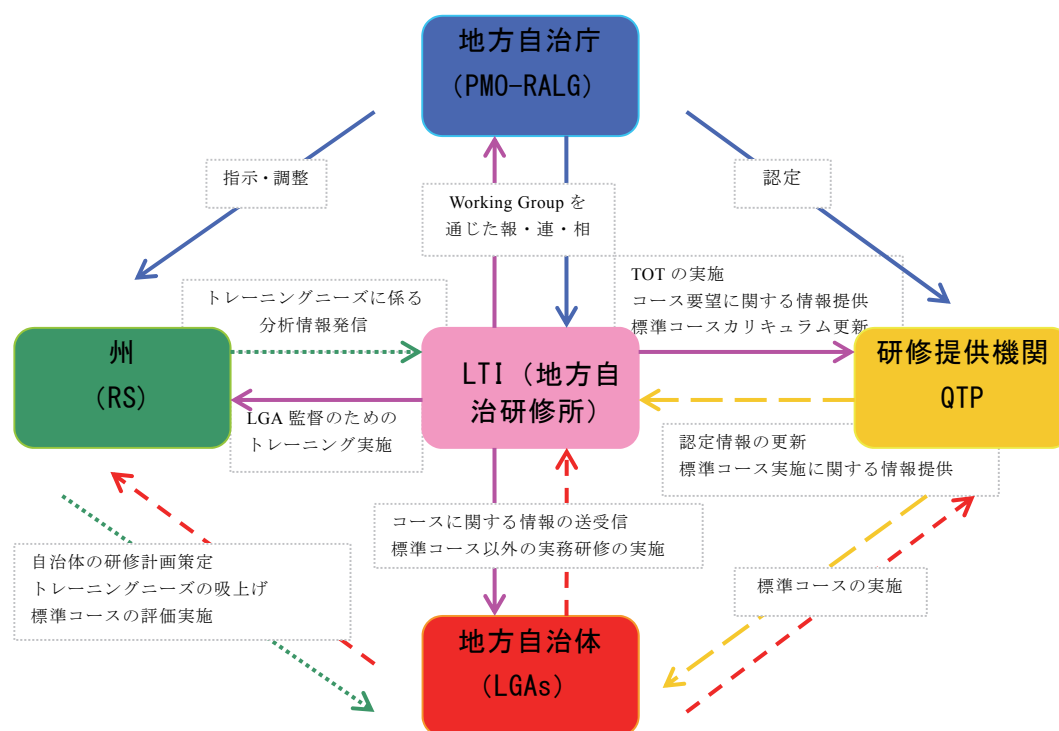
そのためには、予め地方自治体が一般的に必要な標準研修コースの整備と、一定の基準を満たした研修提供機関を登録している現行の制度をアップデートし、より良いものにしていくことが基本となる。そのためには、地方自治体が必要とされている研修ニーズを常に情報収集して、標準研修コースを改訂し、更に、地方自治体が望む研修を提供できる研修提供機関がない場合には、自らがテラーメードで研修を開発・実施し、ディマンドとサプライの間の溝を埋めることも期待されている。また、研修を提供するサプライサイドに対しては、研修が適切な形で行われるような品質管理を行う必要もある。

ただし、全国に133ある自治体のすべてを「中核となる研修機関」がカバーすることは困難なため、関係者の機能分担により限られたリソースを有効に使い、様々な関係者が、それ

それに与えられた役割を果たすことが肝要である。例えば、地方自治体において収集された研修コースの情報は、州行政局において集計されて地方自治研修所に送られる。つまり、地方自治体が当該情報を適切に収集しない限りは、地方自治研修所の事務に支障をきたす。また、トレーニングニーズ調査や、研修の質管理のためのツールの運用は、地方自治研修所の研修を受け、支援を得るものの、州行政局が直接地方自治体に対して支援を行う。ここでは、州行政局が支援に当たって適切な能力を有することが要求される。中央と地方の中間に位置する州行政局（全国 22 州）の役割が不可欠である。従って、地方自治研修所が「中核となる研修機関」としての業務を担っていくための能力強化がひと段落した後は、州行政局や研修機関などの「中核となる研修機関」を取り巻く関係機関との間で適切な関係を築き、効果的な連携が出来るよう、これら機関の能力強化が必要になってくる。

関係機関の能力強化は、一部のパイロット地域を選び、州行政局、自治体、またこれら全体を指揮監督している地方自治庁本庁、さらには認定研修機関を含んだ全体の研修制度の試行的運用を通じて行う。

「中核となる研修機関」を中心とした研修制度概要は、以下の図－4に示すとおり。



図－4 「中核となる研修機関」を中心とした研修制度

#### 4－3 プロジェクトの基本計画

##### （1）案件名称

<和文名称>

「地方自治体研修能力強化プロジェクト フェーズ 2」

<英文名称>

「Project for Capacity Development for Local Government Training Phase 2」

## （２）協力期間

本案件の成果達成のためには、少なくとも３回の予算策定・実施プロセスを得る必要がある。タンザニア政府の次の予算年度は 2011 年 7 月から、予算策定プロセスは 12 月頃から始まるため、2011 年 5 月開始を目標に、2014 年 5 月までの 4 年間を協力期間とする。

## （３）協力の目標

### １）協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

地方自治体に対して研修が有効に提供される仕組みが確立する。

#### 【指標】

- １）全標準研修コースの内、地方自治研修所の定める品質基準を満たしたコースが X% 以上
- ２）成果 3 で確立した研修評価の仕組みが適切に運用されていることを測る指標
- ３）成果 5 の研修実施モデルの確立を経て、研修制度のあり方を定義している研修戦略及び計画の実施方策が、必要に応じて修正され、明確化される。

注：指標 1 及び 2 は、プロジェクト開始後 1 年以内に具体化する。

### ２）協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

地方自治体が、職員に対して効果的な研修（長期・短期）を実施することが出来る。

#### 【指標】

地方自治体職員のうち、認定研修実施機関が提供する研修に満足した人の割合

## （４）成果（アウトプット）と活動

### １）成果 1：研修戦略実施のための Working Group が、プロジェクト活動実施のために効果的に活用される。

#### 【活動】

- 1-1. プロジェクト活動実施のモニタリングのため、Working Group を活性化する。
- 1-2. 研修実施の効果的な枠組みについて、プロジェクト活動から得られた教訓を取りまとめ、更なる改善に向けた提言を行う。

#### 【指標】

- 1-1. Working Group が四半期毎のスケジュール通りに開催される。
- 1-2. Working Group メンバーが成果 2～4 の達成に必要な決定を迅速に行う。
- 1-3. Working Group の作業を通じて、研修の効果的な仕組みに関する教訓と今後に向けた提言が取りまとめられる。

### ２）成果 2：地方自治研修所が、他の関係者間（地方自治庁、州行政局、地方自治体、研修実施機関）の調整を適切に行うことが出来るようになる。

#### 【活動】

- 2-1. 10 の標準研修コースがどのように地方自治体に提供されているかについて、既存文献・情報を基に把握する。必要であれば、追加で調査を行う。
- 2-2. 各地方自治体で行われている研修ニーズ評価の現状について、既存文献・情報を基に把握する。必要であれば、追加で調査を行う。

- 2-3. 州政府、地方自治体、認定研修機関等に対し、新しい研修枠組みにおける各機関が果たす役割と中核となる研修機関となる地方自治研修所の役割について、継続的に普及する。
- 2-4. 既存の認定研修機関や将来の認定研修機関候補並びに研修講師に係る情報を集める仕組みを確立し、定期的に情報収集する。
- 2-5. ※<sup>4</sup>研修ニーズ評価をすべての地方自治体が実施するよう周知・徹底する。
- 2-6. ※研修ニーズ評価の結果が、地方自治体から州政府で一旦取りまとめられ、地方自治研修所に集約される仕組みを確立し、運用する。
- 2-7. 地方自治体が効果的に研修計画を策定できるよう、研修機関や研修講師に係る情報を提供する。

#### 【指標】

- 2-1. 研修提供機関／講師に関して収集する情報の種類が特定される。
- 2-2. 研修提供機関／講師に関する情報が収集され、定期的にアップデートされる。
- 2-3. 地方自治体に関して収集する情報の種類が特定される。
- 2-4. 地方自治体に関する情報が収集され、定期的にアップデートされる。
- 2-5. 地方自治研修所とその他の関係者の間で情報を共有する仕組みが確立される。

### 3) 成果 3：地方自治研修所が、研修の品質管理を適切に行うことができるようになる。

#### 【活動】

- 3-1. 10 の標準研修コースの現状の質について、既存文献・情報を基に把握する。必要であれば、追加で調査を行う。
- 3-2. 標準研修コースに関する品質基準を設ける。
- 3-3. 標準研修コースを提供する認定研修機関に係る認定基準を見直し、新たな基準を基にあらためて研修機関を審査・認証する。
- 3-4. ※標準研修コース（及びその他の研修コース）を実施する上での評価の仕組みを確立する。
- 3-5. 品質管理の手順に関するマニュアルを策定する。
- 3-6. 新たな仕組みに基づいて、研修の品質管理を実施し、そのフィードバックを受けてマニュアルを改善する。

#### 【指標】

- 3-1. 認定研修機関に係る新たな認定基準が設定される。
- 3-2. 新たな基準が地方自治庁の研修機関認定の際に利用される。
- 3-3. 研修評価の仕組みが確立する。
- 3-4. 品質管理マニュアルが策定される。

### 4) 成果 4：地方自治研修所が、地方自治体のニーズを踏まえた形で既存研修の改訂・実施及び新規研修の開発・実施を行う能力が向上する。

#### 【活動】

<sup>4</sup> ※印をつけた活動は、ドイツの InWent（2011 年 1 月から GIZ に統合）が過去 2 年に亘り、地方自治庁をカウンターパートとして協力を進めてきた活動である。今後、InWent の活動範囲次第で調整が必要な活動として留意しておく必要がある。

- 4-1. 研修ニーズ評価に基いて、研修コース開発に係るニーズを分析する。
- 4-2. 地方自治研修所に在籍する講師に対し、トレーナー研修及び研修コース開発に係る研修を実施する。
- 4-3. ※標準研修コースを質・量の面で見直し、必要に応じて改訂する。
- 4-4. ※認定研修機関に対して標準研修コースに係るトレーナー研修を実施し、講師を育成する。
- 4-5. 研修ニーズに基いて、新規研修コースを開発する。
- 4-6. 研修機関及びリソースパーソンに対して新規研修コースに係るトレーナー研修を実施し、講師を育成する。
- 4-7. 新規研修コースを試行する。
- 4-8. 地方自治体が特別にテーラーメイドの研修を実施する際、適当な研修機関・講師を紹介する。
- 4-9. 既存の研修コース開発マニュアルを見直し、必要に応じて改訂する。

【指標】

- 4-1. 改訂された標準研修コースの数
- 4-2. 改訂後の標準研修コースを指導できる研修講師の数
- 4-3. 新規に開発された研修コースの数
- 4-4. 新規に開発された研修コースを指導できる研修講師の数
- 4-5. 地方自治体の要望に基いて特別に実施されたテーラーメイド研修の数
- 4-6. 研修コース開発マニュアルが改訂される。

注：指標 4-1 から 4-5 の目標値は、プロジェクト開始後 1 年以内に設定する。

- 5) 成果 5：地方自治体におけるパイロット事業を通じて、効果的な研修実施モデルが構築される。

【活動】

- 5-1. 研修実施サイクルを管理するためのガイドラインを作成する。
- 5-2. カウンターパートに対し、研修実施サイクル管理の方法について研修を実施する。
- 5-3. パイロット事業を実施する州及び自治体を選定する。
- 5-4. パイロット自治体における研修実施に係る能力について、ベースライン調査を実施する。
- 5-5. パイロット自治体が研修実施サイクル（研修ニーズ評価、研修計画策定、研修実施、評価、報告）を行うために必要な支援を行う。
- 5-6. 地方自治庁及び地方自治研修所は Working Group を通じてパイロット事業をモニタリングし、効果的な研修の仕組みを検証する。
- 5-7. ガイドラインを見直し、最終化する。

【指標】

- 5-1. 研修実施サイクルに係るパイロット自治体の人事担当者の理解度
- 5-2. 研修実施サイクルにおいて、地方自治研修所及び州政府が果たす役割が整理される。
- 5-3. 地方自治体の研修実施サイクルを管理するためのガイドラインが作成される。

## (5) 投入（インプット）

### 1) 日本側

#### < 専門家派遣 >

- ・ 長期専門家 2 名：チーフアドバイザー/組織強化、業務調整/組織間連携
- ・ 短期専門家：自治体研修サイクルマネジメント、組織キャパシティ分析、カリキュラム開発・研修手法等

#### < 研修員受入 > 本邦研修、第三国研修

#### < 供与機材 > 車輛、コピー機

#### < 在外事業強化費 >

- ・ 教材等印刷費
- ・ 研修・ワークショップ経費
- ・ 運転手・アシスタント備上費 等

### 2) タンザニア側

人員配置、プロジェクト執務室、カウンターパート人件費、出張旅費 等

## (6) 外部要因（満たされるべき外部条件）

### 1) 前提条件

- ・ 国・州・自治体・地方自治研修所等のタンザニア政府の行政組織が現状維持される
- ・ 人材育成を目的とした地方自治体向けの交付金制度が維持される。
- ・ 「中核となる研修機関」としての地方自治研修所の立場が維持される。
- ・ 研修戦略の実施計画が **Working Group** において承認される。
- ・ 地方自治体、州政府、認定研修機関から地方自治研修所への連絡手段（電話、FAX、メール等）が確保され、そのための予算が充分ある。

### 2) 成果（アウトプット）達成のための外部条件

- ・ ドイツ援助機関（InWent）の協力活動が予定どおりに実施される。
- ・ 研修機関及び講師が積極的にプロジェクトの活動に参加する。
- ・ パイロット自治体が研修実施に必要な予算を継続的に確保する。
- ・ パイロット州が自治体の支援に必要な予算を継続的に確保する。

### 3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・ 研修戦略の実施に関して、地方行政改革プログラムの作業部会である **Human Resource Management Taskforce** と適切な調整が行われる。

### 4) 上位目標達成のための外部条件

- ・ 地方自治体が短期研修の実施に必要な予算を確保する。
- ・ 地方自治体が研修サイクルを適切に実施する。
- ・ 内部に質保証の制度を整えるなど、能力向上に向けた自己研鑽を行う研修機関の数が増える。

## (7) 裨益対象者及び規模、等

地方自治研修所職員 25 名、地方自治庁関連部署（地方自治体局、組織開発局、州行政局）

職員約 10 名、対象州及び自治体の職員（プロジェクト開始後にパイロット州及び自治体を選定するため、事前評価表作成時点で数の特定は行わない。）

#### 4-4 カウンターパート機関の実施体制

##### （1）地方自治研修所

地方自治庁と地方自治研修所は、同研修所を「東アフリカー、世界一の地方自治研修所にすること」を目標に基盤整備を強化している。新しい講堂や講師・生徒の宿舎、図書館、IT センター、食堂など、急速に施設が充実しつつある。講師数も現行の 25 名からさらに 17 名増加される予定である。ただし、これらの発展は、地方自治研修所に本来備わっていた高等教育機関としての機能の拡充といった面が強く、JICA が支援を予定している、調整・品質管理機関としての「中核となる研修機関」の機能とは別である。

しかしながら、「中核となる研修機関」の機能を担う調整・品質管理部（Department of Coordination and Quality Assurance）に対しても、現校長代理を始めとしたマネジメントが、「中核となる研修機関」としての機能に理解を示しており、予算措置を行うなどの具体的な行動の変化が認められる。今後も引続き、地方自治研修所の「中核となる研修機関」としての意識の醸成は必要であるものの、「中核となる研修機関」としてプロジェクトを実施していく意欲は感じられた。

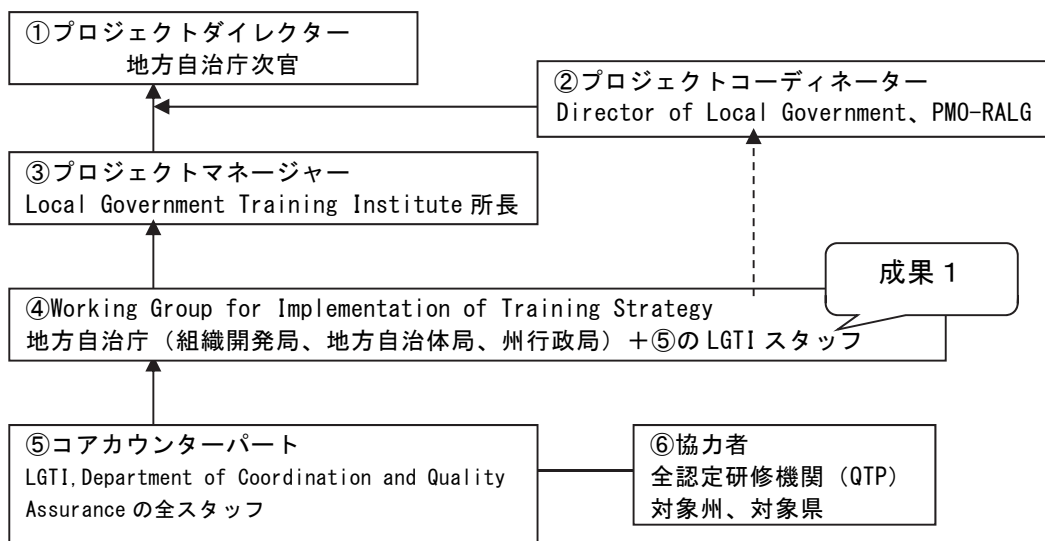
現在、調整・品質管理部には、4 名のスタッフが配置されているが、全員が講師業務との兼務である。講師業務との兼務であることは、講師としての専門性を「中核となる研修機関」の業務に反映させることが出来るなどマイナス面ばかりではないものの、今後の業務量如何によっては、専属スタッフを配置することを検討する必要がある。

##### （2）プロジェクトの実施体制

本プロジェクトの実施体制は以下の図－5 のとおり。

地方自治庁次官の管轄のもと、地方自治研修所校長がプロジェクトの運営にかかる責任を担うことになる。また、日常業務は地方自治研修所の調整・品質管理部で行われることになるものの、「中核となる研修機関」としての業務は地方自治庁の関与なしには完結しえないものでもあるため、地方自治庁との連携・協力は欠かせない。そのため、地方自治庁と地方自治研修所の連絡・調整・相談を行う場として、フェーズ 1 で設立した Working Group for Implementation of Training Strategy の場を活用していくことになっている。この Working Group のメンバーである、地方自治庁の各部局（地方自治体局、組織開発局、州行政局）についても、プロジェクトの重要なカウンターパートになるため、担当者の配置を要請していく必要がある。

各関係機関の本プロジェクトにおける役割分担は、付属資料 2 の詳細策定調査協議議事録に添付した Division of Labor を参照。



図－５ プロジェクト実施体制

## 第5章 協力実施の留意点

### 5-1 InWent（GIZ）との連携の方向性

ドイツの援助実施機関である InWent（2011 年 1 月から、GIZ に名前が変更）が、地方自治庁の組織開発局をカウンターパートとして、プロジェクト“Supporting Decentralization and Local Governance in Tanzania（フェーズ 2）”を実施している。同プロジェクトは、JICA が実施しようとしている「地方自治体研修能力強化プロジェクトフェーズ 2」と目的を共有しており、一部活動が重複している恐れがあるため、調整が必要となっている。しかし、地方自治庁内におけるカウンターパートが異なり、更に InWent は現地事務所が全く権限を持っておらず、本部主導で意思決定がなされていることが、両案件の調整を難しくさせている要因となっている。

#### （1）InWent の協力概要

##### 1）フェーズ 1（2008 年～2010 年）の概要と課題

- ・“研修管理システム”と称して、以下のツール、データベースなどを開発。
  - Qualification Agreement Talk（人事調書の作成とそれに基づく上司と部下の面接）。これらの結果を踏まえて、人事担当者が Training Needs Assessment を実施。
  - 短期研修実施後、研修担当が Observer Sheet に評価を記入、また研修受講者は Evaluation Sheet に評価を記入する仕組み。
  - Training Evaluation and Reporting System（上記の評価結果、人事調書等を格納するデータベース。すべての評価結果を要約した Evaluation Report の作成が自動で行える仕組みになっている）
- ・パイロット 4 州（タンガ、ムベヤ、ムトワラ、リンディ）において、上記のツール、データベースにかかる指導を実施。
- ・フォーマットなどのツールは完成し、それらの情報を格納するデータベースシステムも構築したものの、そのデータを当該自治体だけに留まらず、州や地方自治庁などと共有できていない。また、何のためにデータを共有するか、そのデータをいかに有効利用するかというアイデアを誰も有していない。
- ・システムへのデータ入力に関して、年間を通じて誰がいつ入力するかなど、運用していく体制・ルールが整っていない。
- ・人事面接の制度として新たに導入した Qualification Agreement Talk については、すでに自治体に全国展開されている人事院管轄の OPRAS に酷似する制度であり、新たなシステムの導入について地方自治庁内での意思統一がなされていない。
- ・対象 4 州の中でも、最初に協力を開始したタンガ州と、その他の州でシステムの認知度・習熟度などに大きな差が見られる。

##### 2）InWent の 2011 年の協力内容

###### 【コンポーネント 1】

パイロット 4 州（タンガ、ムベヤ、ムトワラ、リンディ）を対象とした、自治体レベルでの“研修管理システム”の構築、システムの周知、データベースへのデータ入力作業

【コンポーネント 2】

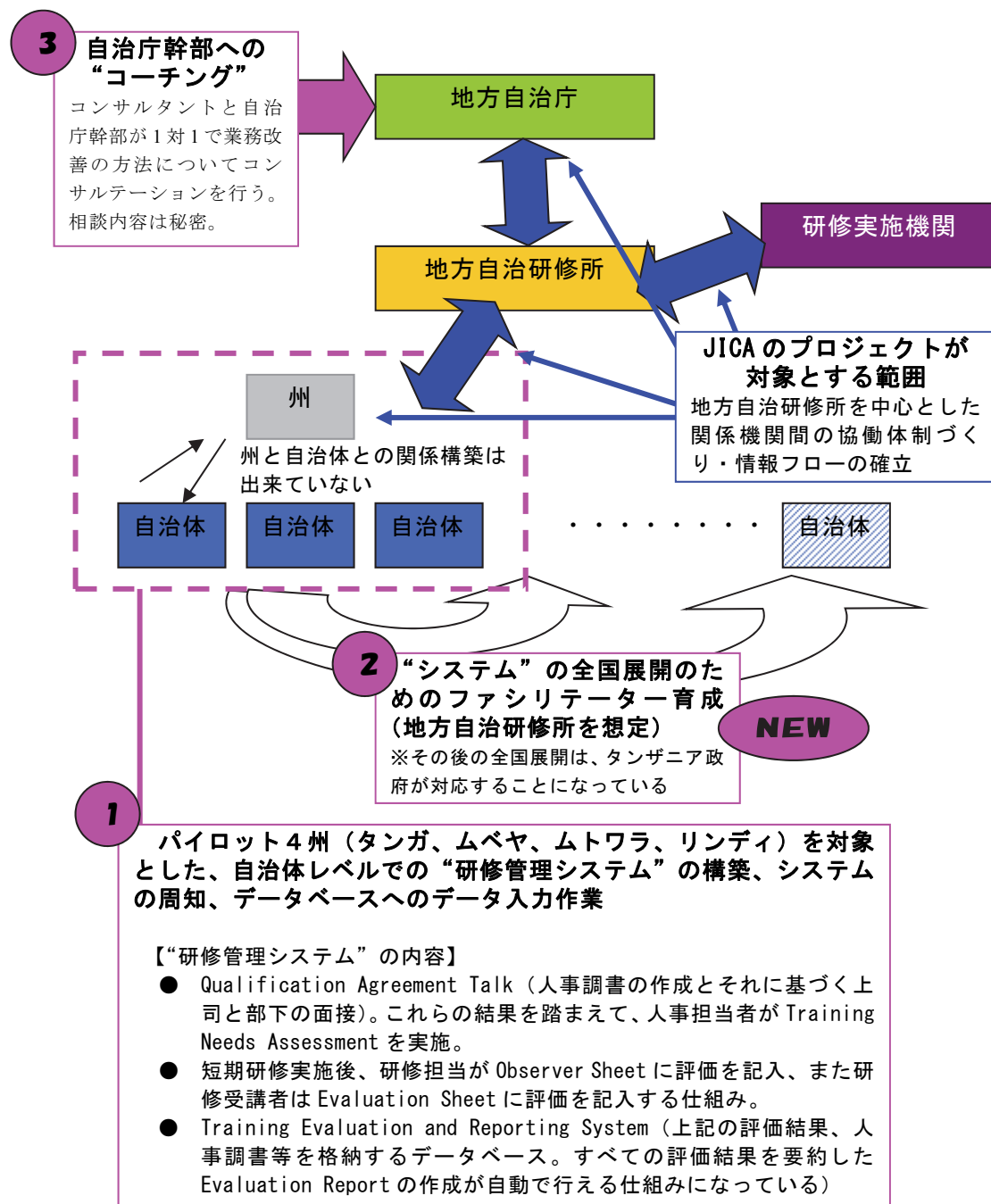
コンポーネント 1 で実証した“システム”を全国展開するためのファシリテーターの育成。なお、ファシリテーターの対象者は明言されていないが、地方自治研修所職員を想定している。

【コンポーネント 3】

地方自治庁幹部を対象としたコーチング。メンター（ドイツ人コンサルタント）による、日常業務へのアドバイス（不定期に実施）。

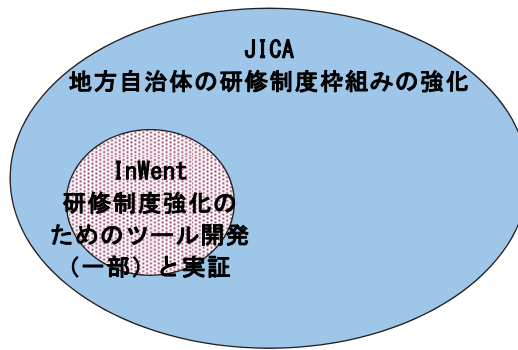
（2）JICA プロジェクトと InWent プロジェクトの連携・棲み分け

JICA が実施しようとしているプロジェクトと主に関係があるのは、InWent の協力のコンポーネント 1 及び 2 の活動であることが判った。InWent プロジェクト概念図と JICA プロジェクトの位置づけは、図－6 のとおり。



図－6 InWent プロジェクト概念図と JICA プロジェクトの位置づけ

InWent が自治体の中に研修関係のシステム（データベースやツールなど）を導入し、担当者をそれに習熟させるというワークショップを通じた「点」での支援に留まるのに対し、JICA のプロジェクトでは、ドナーの支援が引いた後もそのシステムが機能し続け、更にはそのシステムから有益な情報が抽出され、適切なアクションがなされるような仕組みを築くという大局的なアプローチを取っている。両プロジェクトは、目的は同じであるものの、以下の図－7に示すとおり、活動階層の違う二つのプロジェクトであり、相互に補完し合うことによって、効率的な投入で最大限の効果が得られる可能性があることが判った。



図－７ JICA と InWent とのプロジェクトスコープのイメージ

InWent プロジェクトで一部導入した自治体レベルのシステムを JICA プロジェクトが吸収し、持続可能なものに制度化していくことで、両援助機関の強みと弱みを活かした連携協力が可能と考える。また、そのためには、JICA プロジェクトのパイロット州・県については、少なくとも一部（または全部）は InWent のパイロット州・県の中から選ぶ必要がある。

### （３）InWent の強みと弱み

InWent は、パイロット 4 州での長い活動実績があり、州・県関係者との信頼関係も出来ているため、プロジェクトを実施する基盤が強固であり、この先行実績を活用することは、JICA のプロジェクトを効率的に進める上でも有効である。

ただし、InWent の協力コンポーネントは、活動の集合体の呼称であり、明確な指標を持った「成果」とは程遠い。また、1 年以上の協力期間をコミットすることが出来ないため、毎年 1 月から 12 月までの「活動」を自治庁と合意して実施するのみである。ただし、3 年までは延長可能という暗黙の了解がある。専門家は短期派遣のみで、専門家というよりは、コンサルタントがワークショップを実施するために派遣されているのが実態である。このようなスキームの制約により、ワークショップの開催を通じて、システムの開発とその使用方法を個人へ教えるのみが主な活動となっており、それを組織的な能力強化や体制づくりにつなげていくような活動は行ってきたおらず、したがって持続性に難がある。

## ５－２ 地方自治庁の組織開発局と地方自治体局の関係

地方自治体職員の研修制度についての地方自治庁の関係部署は、地方自治体局と組織開発局である。この 2 つの部局には、両部ともに地方自治体の人材育成を担う課があり、この 2 つの役割は明確ではなく、お互いに重複しているところがあるため、効率的な業務の実施や意思決定を行う際の阻害要因となっている。

組織開発局は地方自治体の研修制度のためのシステムやマネジメントツールの開発を行い、対する地方自治体局はそのシステムやツールの普及と実際の運用にかかる能力強化を行うことが業務分掌表には規定されているが、実態は、双方の部署で新しいシステム・ツールを開発し、パイロットと称して実際に自治体で適用し、その運用にかかる能力強化を行ってきた。

本プロジェクトのフェーズ 1 では、地方自治体局をカウンターパートとしつつも、この実態を踏まえて、組織開発局と地方自治体局の双方が納得する形で地方自治体研修戦略の策定及び「中核となる研修機関」を中心とした新しい研修制度の概念をつくりあげてきた。また、組織開発局

の下で行われている InWent のプロジェクトとも情報交換を密に行い、双方のプロジェクトが重複しないよう調整を行ってきた。

フェーズ 2 においても、前述したとおり、引続き地方自治体局だけでなく、組織開発局やその他の関係する部署も巻き込み、尚且つ InWent の協力成果を取り込む形でプロジェクトのデザインの設計を行ったが、引続き、プロジェクトの活動と重複、もしくはそれに反した動きが組織開発局で行われないよう、注意を要する点である。

更に、「中核となる研修機関」への権限委譲についても、組織開発局と地方自治体局で少し捉え方が違うことにも留意する必要がある。地方自治研修所が「中核となる研修機関」となり、地方自治庁から権限が委譲されたことは地方自治庁の組織決定である一方で、地方自治研修所にすべてを委任したい地方自治体局と、日常業務は地方自治研修所が行うものの、意思決定にはすべてに関与したい（グリップを握っておきたい）組織開発局の意向が時として表面に現れることがある。これらの調整は、残念ながらまだ十分に行われてきたとは言い難いため、本プロジェクトの成果 1 の Working Group を通じて、関係者間の意識の統一を図っていくことが必要である。

### 5-3 地方自治研修所のキャパシティとプロジェクト活動量のバランス

既述のとおり、地方自治研修所は施設・人員ともに拡大される見通しであるが、現状では人材も少なく、「中核となる研修機関」としての機能を発揮するための活動を実施するだけのキャパシティも十分ではない。他方で、地方自治研修所側の意向もあり、プロジェクトそのものは研修のサプライサイドとディマンドサイドの調整、研修の品質管理、カリキュラム開発・改訂（それに伴うトレーナー研修の実施）と「中核となる研修機関」として必要な幅広い機能をカバーしている。そのため、これからプロジェクトの活動を計画するに当たり、地方自治研修所側のキャパシティを鑑みて、特に以下の活動にかかる分量を検討していく必要がある。

#### （1）品質管理強化のスコープ

本プロジェクトでは、主にディマンドサイド（地方自治体側）のニーズを踏まえつつ、サプライサイドにかかる品質管理に焦点を当てた（成果 3）。本来であれば、ディマンドサイドにあたる Training Needs Assessment そのものの質についても向上させていく必要があるが、地方自治研修所側のキャパシティの制約や InWent の新規案件との調整の必要性もあり、本プロジェクトでは成果 5 でいくつかのパイロット自治体にかかる研修サイクルフォローとして Training Needs Assessment 実施を支援することにとどめ、そこからの教訓を踏まえ、地方自治体全体にかかる Training Needs Assessment のあり方を検討していくこととした。

#### （2）カリキュラム・教材開発（改定／新規）の量

成果 4 で既存カリキュラム・教材の改訂、新規カリキュラム・教材の開発にかかる活動を予定しているが、それぞれの数についてはプロジェクト全体の活動スケジュールや地方自治研修所側のキャパシティに応じて検討していくこととした。

#### （3）パイロット自治体の数

成果 5 で Training Needs Assessment から研修実施、評価といったパイロット自治体の研修サイクルフォローをすることとしているが、現時点では敢えてパイロット自治体は選定しな

かった。パイロット自治体の選定は準備フェーズにおける実態調査を踏まえて、地方自治研修所側が研修サイクルにおいてどこまでの支援ができるかも検討した上で、実施可能なパイロット自治体の数を検討することとした。

#### (4) 地方自治研修所スタッフ能力強化のための研修・専門家（本邦／第三国）

地方自治研修所が「中核となる研修機関」としての機能を満たすべく活動を実施するに当たり、地方自治研修所スタッフ自身の能力強化のための研修もプロジェクト活動の中に取り込んだ。研修には「中核となる研修機関」として地方自治体フォローしていくための研修だけでなく、一研修実施機関としてのカリキュラム・教材改訂、トレーナー研修実施のための研修も組み込んだ。これは地方自治研修所スタッフが「中核となる研修機関」としての単なる調整機能としての能力強化だけではなく、本来の研修講師としての能力強化を望んでいることもあるため、彼らのプロジェクトとに対するモチベーションを維持・向上させる意味でも、こうした研修を実施することが重要であると判断した。

具体的には、今後検討していくことになるが、例えば日本での地方公務員研修所（自治大学校、市町村国際文化研修所など）への訪問、シンガポールやマレーシアの公務員研修所の訪問および講師招聘といった方策が考えられる。（フェーズ 1 中にシンガポール公務員研修所での第三国研修に何人かの CP が参加して非常に好評であった。）

### 5-4 パイロット自治体の選定

パイロット自治体の選定は、まずは準備フェーズにおける研修実施状況、Training Needs Assessment 実施状況の把握を踏まえて、パイロット自治体の数、選定基準を検討することとした。その後、パイロット自治体候補を選定して、それらと直接検討を重ねて、地方自治体側からのコミットメントも得たうえで、最終的なパイロット自治体を選定していくこととした。

現状においては、必ずしも地方自治体における短期研修のための予算は十分ではないが、プロジェクト後もそうした制約の中でも地方自治体が持続的に研修サイクルをまわしていくことが重要であるため、敢えて研修実施のための予算支援をしないこととしたので、パイロット自治体には短期研修にかかる予算の確保および Training Needs Assessment に基づいた研修に対する予算配賦にかかるコミットメントが重要になる。

### 5-5 実践を通じた教訓の引き出し

本プロジェクトでは、地方自治体向けの効果的研修実施枠組みの確立を目標としているが、それは単に調整や品質管理、カリキュラム開発の仕組みを作るだけではなく、その実践を通じて教訓を引き出して効果的な仕組みとするための検討をしていくことを重視した。

具体的には、新規カリキュラム・教材を開発するだけではなく、そのカリキュラム・教材を使ったトライアル研修を実施することや、地方自治体の研修サイクルフォローの中で成果 2 の活動で整理した研修のサプライサイド情報を提供したり、成果 3 の活動で検討した研修評価や報告フォーマットを使ってみたりするといったことが想定される。

## 第6章 評価5項目による事前評価結果

### 6-1 妥当性

以下の理由から本プロジェクトを実施する妥当性は高いと判断できる。

- ・ 本事前評価表の「3. 協力の必要性・位置づけ」で述べたように、タンザニアの地方行政改革プログラムにおいて、地方自治体の能力強化は重要課題と位置づけられており、「タ」国の政策・ニーズに合致している。また、本プロジェクトは、先行プロジェクトである「地方自治研修能力強化プロジェクト」において、多くの関係機関との協議・調整を経て作成・承認された研修戦略に沿った支援である。
- ・ 本プロジェクトは日本の国別援助計画および JICA の援助方針に沿うものである。
- ・ パイロット自治体の選定は、まずはプロジェクト初期の活動の中で自治体の研修実施状況を踏まえて、パイロットの数、選定基準を検討することとした。その後、パイロット自治体候補を選定して更に検討を重ね、自治体側からのコミットメントも得たうえで、最終的なパイロット自治体を選定していくこととした。
- ・ 本プロジェクトの活動のうち、上記4（2）で※印をつけた活動については、ドイツの援助機関（InWent）が過去2年に亘り、地方自治庁をカウンターパートとして協力を進めてきており、今後1年間の協力延長が決まっている（その後は未定）。InWent の協力は、ツールやフォーマットの開発とそれらに習熟するための研修が中心であり、個人の能力強化に留まらず組織の能力強化やその先の制度全般の構築を目的とする JICA のプロジェクトと規模が異なるため、地方自治庁及び InWent と協議した結果、InWent の協力の成果を本プロジェクトに吸収した上で、より大きなインパクトにつなげるという連携デザインとなっている。

### 6-2 有効性

本プロジェクトは以下の観点から有効性が見込める。

- ・ プロジェクト目標達成に向けて設定した5つの成果は、成果1の関係機関の異なる利害を調整するためのプラットフォームの改善、成果2、3、4の「中核となる研修機関」としての3つの機能の強化（調整、品質管理、研修カリキュラムの開発）、成果5のそれら機能の実証の3つのコンポーネントに分けられる。これまで存在しなかった「中核となる研修機関」としての機能・業務フローをゼロから構築するとともに、その機能が現場のニーズや実情を反映したものにするための実証を行うことにより、地方自治体に受け入れられやすい効果的な研修の仕組みの確立を目指している。
- ・ 権限が移譲されたとはいえ、未だ多くの決定権を有する地方自治庁と地方自治研修所の関係を維持・強化するため、既存の調整メカニズムであるプラットフォームを改善させることも本プロジェクトに組み込み、本協力の有効性を高めている。
- ・ 本プロジェクトの活動のうち、上記4（2）で※印をつけたドイツの InWent（2011年1月より GIZ に統合）に関連する活動は、ツールやフォーマットの開発とそれらに習熟するための限られた政府職員に対する研修が中心で、協力期間も短いという制約がある。ドイツの支援は、個人の能力強化に留まらず組織の能力強化やその先の制度全般の構築を目的とする JICA のプロジェクトと比較して小規模なため、地方自治庁及び InWent と協議した結果、InWent の協力の成果を本プロジェクトに吸収した上で、プロジェクト目標達成に効果的につなげる

計画である。

- ・ 本プロジェクトを通じて、当初描いていた研修実施モデルのデザインに大きな改良を加える場合は、モデルを定義している研修戦略を見直す必要がある。その場合、研修戦略に対する諮問機関の Human Resource Management Taskforce<sup>5</sup>において議論されることとなるため、同タスクフォースと適切な調整が行われることがプロジェクト目標達成の外部条件となる。先行プロジェクトの経験から多くの関係者との合意形成には時間がかかることを考慮し、普段から同タスクフォースの動向を注視し、プロジェクトの動きについても情報共有を行っておくことが必要である。

### 6-3 効率性

プロジェクトは、以下の観点から効率的な実施が期待できる。

- ・ 本プロジェクトでは、他の開発パートナーとの適切な連携と多様な資金ソースの活用を意図している。具体的には、上記で述べたように InWent と連携することで、双方の援助形態や比較優位を活かし、限られた投入でより多くの効果をあげることが可能となる。ただし、両プロジェクト間での綿密な情報共有や調整が必要になることに留意する。また、地方自治体における研修実施サイクル実証において地方自治体が用いる研修予算には、わが国が他のドナーと協調して財政支援している地方自治体開発交付金が使われており、技術協力と無償資金協力の相乗効果により、プロジェクトにかかる費用を抑えると同時に自立発展性にも貢献するデザインとなっている。
- ・ プロジェクトの実施プロセスにおいては、先行プロジェクトの経験を活かし、Working Group を活用することにより、特に時間がかかることが予想される地方自治庁との調整コストを最小限に抑える計画である。
- ・ タンザニア全土に 133 ある地方自治体に対し、地方自治研修所が直接アプローチするのではなく、地方自治体をブロックに分けて管轄する国の出先である州の役割を強化し、州行政府を通じた 2 ステップモデルという、長い目で見て効率的な望ましい体制の形成を目指している。

### 6-4 インパクト

本プロジェクトの実施により期待されるインパクトは以下のとおりである。

- ・ 本プロジェクトにより、研修の質の保証や研修が効果的に実施される枠組みが全国一律に整えられることにより、地方自治体職員を対象とする研修のレベルが上がり、より多くの自治体が質の高い研修を実施することに貢献することが期待される。しかし、各自治体が研修予算を確保し、研修のサイクル（ニーズ調査、研修計画の策定、研修機関の調達、実施、評価）を適切に実施することが重要であると共に、研修を提供する研修機関側の講師の能力向上が外部条件となる。
- ・ 地方自治体はあらゆるサービス提供の窓口であるため、自治体職員の能力向上が行政の効率化につながり、保健や農業等のセクターのサービス提供に対しても波及効果が期待できる。

---

<sup>5</sup> タンザニア政府が運営する地方行政改革プログラムに 5 つある専門作業部会のひとつで、事務局としての地方自治庁の他、他省庁、自治体、大学、NGO などのメンバーで構成される。

## 6-5 持続性

以下の通り、本プロジェクトの持続性はプロジェクト終了後も継続されると見込まれる。

### (1) 政策・制度面

タンザニア政府は、地方分権化政策を1996年以降一貫して実行してきており、現在、2009年から2013年までの地方行政改革プログラムフェーズ2を実施中である。また、人事院が中心となって、地方自治体を含む全公務員が対象となる研修政策の策定が進められており、国会承認を経て正式に発表される予定である。このような状況から、地方自治体職員の人材育成は引き続き重要課題として位置づけられていく見通しであり、同じ目的を共有する本プロジェクトに対しても政策面での支援が期待できる。

地方自治庁は、先行プロジェクトの成果を踏まえ、本プロジェクト期間中に全国に適用可能な研修の仕組みを確立することに高い意欲を示し、全自治体の人事担当者を対象としたワークショップにおいて地方自治庁の公式見解として発表されていることから、今後も継続的に取り組みを続けていくと想定される。

### (2) 組織面

本プロジェクトの成果が持続的に発現していくためには、プロジェクトの能力強化の主な対象となる地方自治研修所が、「中核となる研修機関」としての地位を失わないことが前提となる。「中核となる研修機関」としての地位は、地方自治庁から与えられるものであり、永久的ではないものの、地方自治庁は、地方自治研修所を地方行政に特化した研修機関としては東アフリカで一番にしたいと高い期待を寄せており、それに応じた施設の整備やスタッフの増員が実施・検討されていることから、持続性が見込まれる。

今後、研修戦略の実施を進めていく中で、政策を担う地方自治庁と実施機関である地方自治研修所の間で難しい調整が必要とされるが、本プロジェクトを通じて人間関係や組織間関係が構築されることにより、プロジェクト終了後も円滑な関係を続けていくことが期待できる。

### (3) 技術・財政面

地方自治体レベルの研修実施に関しては、地方自治体開発交付金が配布されており、予算確保の見通しは高い。他方、地方自治研修所が「中核となる研修機関」の機能を担うための予算は、現在は確保されているものの、今後この傾向が続くかどうかはモニタリングが必要である。

技術面では、地方自治研修所にはこれまで他の研修機関に対する調整・品質管理を行った経験がないため、プロジェクトを通じて単発的な研修を行うことで個人の能力強化を行いつつ、業務フローの確立やマニュアル等の整備を進めることにより、組織としての能力強化を進め、人が変わっても技術が組織に留まるように配慮する。

## 付 属 資 料

1. 調査日程
2. 詳細策定調査協議議事録
3. Record of Discussion
4. Project Design Matrix
5. Plan of Operation



## 1. 調査日程

Schedule for Preliminary Survey

Technical Cooperation for Capacity Development of Local Government Training Phase II

			Tanzania(JICA Office, Dodoma)	Mr.Kimata
1	13-Nov	Sat		Leave Japan
2	14-Nov	Sun		Arrive in Dar es Salaam EK725 15:35 Meeting with JICA Tanzania Office
3	15-Nov	Mon	Move from Dar to Dodoma by flight 7:30am Discussion with Counterparts, Experts	
4	16-Nov	Tue	Discussion w/ PMO-RALG, LGTI カウンターパートから、キャパシティ分析結果の発表・ディスカッション	
5	17-Nov	Wed	Eid Holiday 団内会議	
6	18-Nov	Thu	Discussion w/ PMO-RALG, LGTI 分析結果を踏まえて、プロジェクトデザインに関するディスカッション	
7	19-Nov	Fri	Visit to Mayoni District in Singida	
8	20-Nov	Sat	Internal Discussion	
9	21-Nov	Sun	Internal Discussion	
10	22-Nov	Mon	Discussion w/ PMO-RALG, LGTI ラップアップディスカッション	
11	23-Nov	Tue	Discussion w/ PMO-RALG, LGTI ミニッツ、R/D案協議	
12	24-Nov	Wed	Signing M/M Move from Dodoma to Dar by car	
13	25-Nov	Thu	Leave for Kenya KQ6716 11:15am	

**MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
THE JAPANESE DETAILED PLANNING SURVEY TEAM  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA  
ON  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT  
FOR LOCAL GOVERNMENT TRAINING PHASE 2**

Dr. Robert W. Kisusu  
Ag. Rector  
Local Government Training Institute  
RECTOR  
LOCAL GOVERNMENT TRAINING INSTITUTE  
P.O. Box 1125 DODOMA

## THE ATTACHED DOCUMENT

### **1. BACKGROUND**

The Government of Japan has been providing support to the Government of Tanzania in line with the Local Government Reform Programme aiming at capacity development for improved service delivery at Local Government Authorities (LGAs) under the Project – “Capacity Development for Local Government Training”.

This project started in May 2008 and is expected to end in December 2010. The implementing partners are Prime Minister’s Office, Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) and Japan International Cooperation Agency (JICA). There has been remarkable progress in this project with concrete outputs such as elaboration of the Training Strategy for Local Government Authorities, appointment of Local Government Training Institute (LGTI) to be the Lead Training Institution (LTI), establishment of the Department of Coordination & Quality Assurance (DCQA) at LGTI to carry out functions of LTI and transfer of necessary roles and functions from PMO-RALG to LGTI. Training Strategy Dissemination workshops have been conducted though there is need for more efforts to ensure clear understanding of the Strategy and its implementation among all stakeholders.

The terminal evaluation of this project conducted in June 2010, recommended that there is need for effective dissemination and implementation of the Training Strategy which requires further strengthening of capacity of DCQA at LGTI to perform full responsibilities as LTI in the field of coordination, quality assurance and development of practical trainings to respond to LGA requirements.

The Preparatory Mission for the Formulation of the second phase of this project, through its team (PMO-RALG, LGTI, JICA HQ and JICA Tanzania office), took efforts to analyze the current situation through discussions and visiting Manyoni District Council and Dodoma Regional Secretariat and come up with concrete project design to ensure smooth operation of LTI functions at LGTI as described below.

### **2. MAJOR FINDINGS**

#### **(1) The progress of the transfers of functions from PMO-RALG to LGTI**

Formal transfer of the functions mentioned in Annex VI from PMO-RALG to LGTI was carried out during 2010 and the functions of LTI have been officially integrated into LGTI’s Five Year Strategic Plan. With these milestones, it is considered that the foundation of LGTI has been established. However, the functions and tools transferred need to be further internalized. It was confirmed that further strengthening of the capacity of LGTI is necessary so that LGTI can start functioning as the center of the new training framework introduced by the Training Strategy.

#### **(2) Actual situation of LGTI capacity**

There has been remarkable development of the institutional capacity of LGTI such as huge investment in academic facilities, increase in number of students’ enrollment and attempt to recruit new academic staffs. The commitment by the government to transform LGTI to become the leading institution to serve for the needs of grassroots is at the highest.

Currently, the Department of Coordination and Quality Assurance (DCQA) which plays the role of LTI have four staffs who are also assistant lectures and tutorial assistants in academic departments. The amount of LGTI's budget is also on rise. Recognizing its role as LTI, LGTI set aside TZS64,800,000 for the recurrent budget of DCQA in the Year 2010/11.

**(3) Importance of the Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS)**

The Working Group was established as an inter-divisional/institutional platform (PMO-RALG and LGTI) to monitor and facilitate implementation of the Training Strategy while developing the capacity of LGTI to perform its roles and functions as LTI. WGITS consists of the representative from Divisions of Local Government, Organizational Development and Regional Administration from PMO-RALG as well as LGTI. It is agreed that the effective functioning of the Working Group is continued to be the key to the successful implementation of the forthcoming Project.

**(4) Necessity to grasp the actual situation of the training provision to the LGA staff through preliminary study**

LGTI as LTI needs to observe and understand the present situation of the LGA's training management as well as the actual status of trainings provided from providers so that they have sufficient base to plan further activities as LTI. During implementation of the Project, appropriate time should be allocated to spare for preliminary study as preparation phase.

**(5) Necessity to encourage involvement of Regional Secretariats in the new training provision framework**

There is need of active involvement of RSs to ensure effective supervisory and advisory role in all training issues at LGAs in terms of implementation of Training Strategy, conducting TNA, planning & budgeting for training provision and training evaluation. RS officials can be utilized in the future to become the resource persons for capacity building at LGAs as well.

**3. FRAMEWORK OF THE PROJECT**

The basic design of the Project is as shown in a tentative PDM and PO as per attached Annex I and II, which were formulated and agreed upon through extensive discussions and mutual understanding. The framework of the Project will be further examined and reviewed by both governments before signing of the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D").

**(1) Title of the Project**

Both sides agreed that project title should be modified from the original indicated in the application, "Technical Cooperation in Capacity Development for Local Government Training Phase 2" to "Project for Capacity Development for Local Government Training Phase 2" in order to maintain consistency from the current project phase.

Upon approval of the proposed title modification by the authorities concerned in both governments, the title will be changed officially through diplomatic procedure.

**(2) Duration of the Project**

The duration of the Project will be four (4) years from the initial dispatch of Japanese expert.

**(3) Long-term Goal of the Project**

LGAs have enough competent staffs to provide good service to the people

**(4) Overall Goal of the Project**

LGAs provide quality trainings to its staffs.

**(5) Purpose of the Project**

Effective LGA training framework is established.

**(6) Outputs**

1. Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities.
2. LGTI can properly coordinate with other stakeholders.
3. LGTI can perform Quality Assurance for trainings.
4. LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.
5. The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in selected LGAs.

**(7) Activities**

- 1-1 To activate/functionalize the Working Group for Implementation of Training Strategy to monitor the implementation of Project activities
- 1-2 To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework
- 2-1 To review the existing information on the current status of the provision of the 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary
- 2-2 To review the existing information on the current status of TNA exercises in LGAs, and further analyze if necessary
- 2-3 To continuously disseminate the new training provision framework, including the role of LTI as well as the roles of each player within the framework especially to QTPs, RSs and LGAs.
- 2-4 To establish and operate the mechanism to collect and maintain information on QTPs and resource institutions/persons accumulated
- 2-5 ✕To roll-out TNAs to all LGAs
- 2-6 ✕To establish and operate the mechanism to collect the result of TNA from LGAs to

LGTI through RSs

- 2-7 To share information of QTPs(for the 10 Standardized Courses) and resource persons(for instant practical training) with LGAs for training planning
- 3-1 To review the existing information on the status and level of the quality of the current 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary
- 3-2 To set the criteria/standards to assess the quality of the 10 Standardized Courses
- 3-3 To set the new criteria for QTP for their eligibility and update the list of QTP based on the new criteria
- 3-4 ✕To establish evaluation system(including Training Evaluation and Reporting System) for the quality of the 10 Standardized Courses (and other training courses)
- 3-5 To prepare the manual for QA procedure
- 3-6 To operate the developed QA process of trainings and feedbacks for further improvement of the manual
- 4-1 To analyze the needs for practical training based on TNA
- 4-2 To train LGTI academic staffs to be able to organize TOT, Curricula and Material development
- 4-3 ✕To revise the 10 Standardized Training Courses (and other training courses) ; revise in terms of contents as well as increasing the number
- 4-4 ✕To provide TOT for QTPs for the revised 10 Standardized Training Courses
- 4-5 To conduct curriculum & material development for new course based on training needs
- 4-6 To provide TOT for resource institutions/persons on new courses
- 4-7 To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses
- 4-8 To identify the resource institutions/persons for organizing the individual tailor-made training to fulfill the spontaneous needs of LGAs besides the 10 Standardized Courses.
- 4-9 To review and revise the curriculum and material development manual
- 5-1 To draft Guideline for the training cycle management
- 5-2 To train the DCQA staff on Training Cycle Management
- 5-3 To select pilot LGAs
- 5-4 To conduct baseline analysis of current capacity of pilot RSs/LGAs in carrying out the current training management
- 5-5 To support the pilot LGAs to conduct the training cycle (conduct TNA, formulate CBP, provide trainings for their staffs, evaluate the trainings and finally give feedbacks)
- 5-6 Through the practice of 5-4, PMO-RALG and LGTI through WG verifies the mechanism of new training provision framework and necessary further actions to improve the framework will be identified.
- 5-7 To review and finalize the Guideline for the training cycle management

✕To be considered in relation to PMO-RALG and In-Went Project

#### **4. Administration of the Project**

### **(1) Joint Coordinating Committee (JCC)**

As the decision making authority, the Joint Coordinating Committee will be established and chaired by Project Director. Details are shown in Annex IV.

### **(2) Organizations and Personnel concerned the Project**

The following personnel will be involved in the administration of the Project:

#### **<Tanzanian Side>**

Project Director (who will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project):

Permanent Secretary, PMO-RALG

Project Coordinator (who will give advices to and cooperate with Project Manager for pursuing the objective of the Project):

Director of Local Government, PMO-RALG

Project Manager (who will be responsible for the managerial and technical matters of the Project):

Rector, LGTI

Working Group for Implementation of Training Strategy

Technical staffs in charge:

Staff of Department of Coordination and Quality Assurance, LGTI

RSs and LGAs representatives (who will oversee the project operation in the pilot areas)

Local Government Management Section in pilot regions,

District Human Resource Officers in pilot LGAs

#### **<Japanese side>**

Chief Representative, JICA Tanzania Office

Representative, JICA Tanzania Office

Project Experts

Personnel concerned to be appointed by the Chief Representative of JICA Tanzania Office.

## **5. ISSUES TO BE CONSIDERED FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF THE PROJECT**

### **(1) The coverage of Coordination and Quality Assurance**

Concerning Output 2, it was identified that there could be a lot of stakeholders as regards to coordination such as training providers, RSs/LGAs and PMO-RALG. The coordination with providers also includes QTPs/other institutions/individual resource persons of not only the 10 standardized courses but also other general administration courses as well as sector specific courses. It is therefore necessary to clearly define the project scope as to the target institutions for coordination.

Similarly, the scope of quality assurance under Output 3 needs to be examined as to whether this output is to cover only the 10 Standardized Course or to include other training courses as well. To what extent the LGTI can and is willing to cover for that sake should be

scrutinized based on the preliminary study for situation analysis scheduled at the beginning of the Project implementation and be decided taking into consideration of the workload and available human resource of LGTI.

## **(2) Pilot Region(s) and LGAs**

The Project will verify feasibility of the training framework through application of the training cycle management in selected pilot Region(s) and LGAs in Output 5. The selection of pilot Region(s) and LGAs should be conducted based on the result of the preliminary study of situation analysis followed by more detailed analysis of the candidate RS(s)/LGAs during the first year of the Project implementation.

## **(3) Budget**

Due to the wide scope of the functions required to be LTI, it is important to seek the possibility to increase the budget for LGTI to fulfill the role.

For Output 5 the Government of Tanzania has to ensure appropriate budget available to carry out pilot activities in the selected LGAs.

# **6. ISSUES FOR FURTHER CONSIDERATION BEFORE STARTING THE PROJECT**

## **(1) In-Went Support Project to Quality Management System in LGAs**

It was found that the PMO-RALG and In-Went are in the process of developing new phase of the Project on “*Supporting the Training System for Local Government Authorities (LGAs) – Capacity Building Programme*”, in which development and dissemination of the Quality Management System are the key areas including the tools for training needs assessment, evaluation of training programmes and reporting system.

Because these tools are part of the new training framework which will be introduced in the forthcoming Project under JICA support, it is important to avoid overlapping and to achieve effective harmonization and maximization of synergy effects of the two projects. Therefore, the Project Framework should be finalized after having confirmed the scope of the PMO-RALG and In-Went Project is to be done.

## **(2) Staffing Arrangement for the functions of LTI**

Considering the broad scope of the Project in order to meet the necessity for the functions of LTI, LGTI is required to ensure the appropriate staff arrangements to meet the volume of the work before the commencement of the Project. The staffing arrangement needs to be considered flexibly to make sure enough number of staff to achieve each output. For that sake, it is important that not only staff of DCQA but also all the staff in LGTI including Academic Department involved in this Project.

## **(3) Consideration for the timing of project commencement**

The Project will be officially launched when JICA dispatches the first long-term expert to Tanzania. Considering the timeframe of the expert recruitment, this could be between May and July 2011. JICA will consider this matter and inform Tanzania side as early as

possible.

#### **(4) Approval of Implementation Plan for Training Strategy**

Although Training Strategy was approved and initial dissemination began, the implementation plan for Training Strategy has not yet been agreed at Working Group for Implementation of Training Strategy. The finalization and agreement of the implementation plan by all the stakeholders by May 2011 is considered as a necessary condition to start the activities of LGTI as LTI in the forthcoming Project.

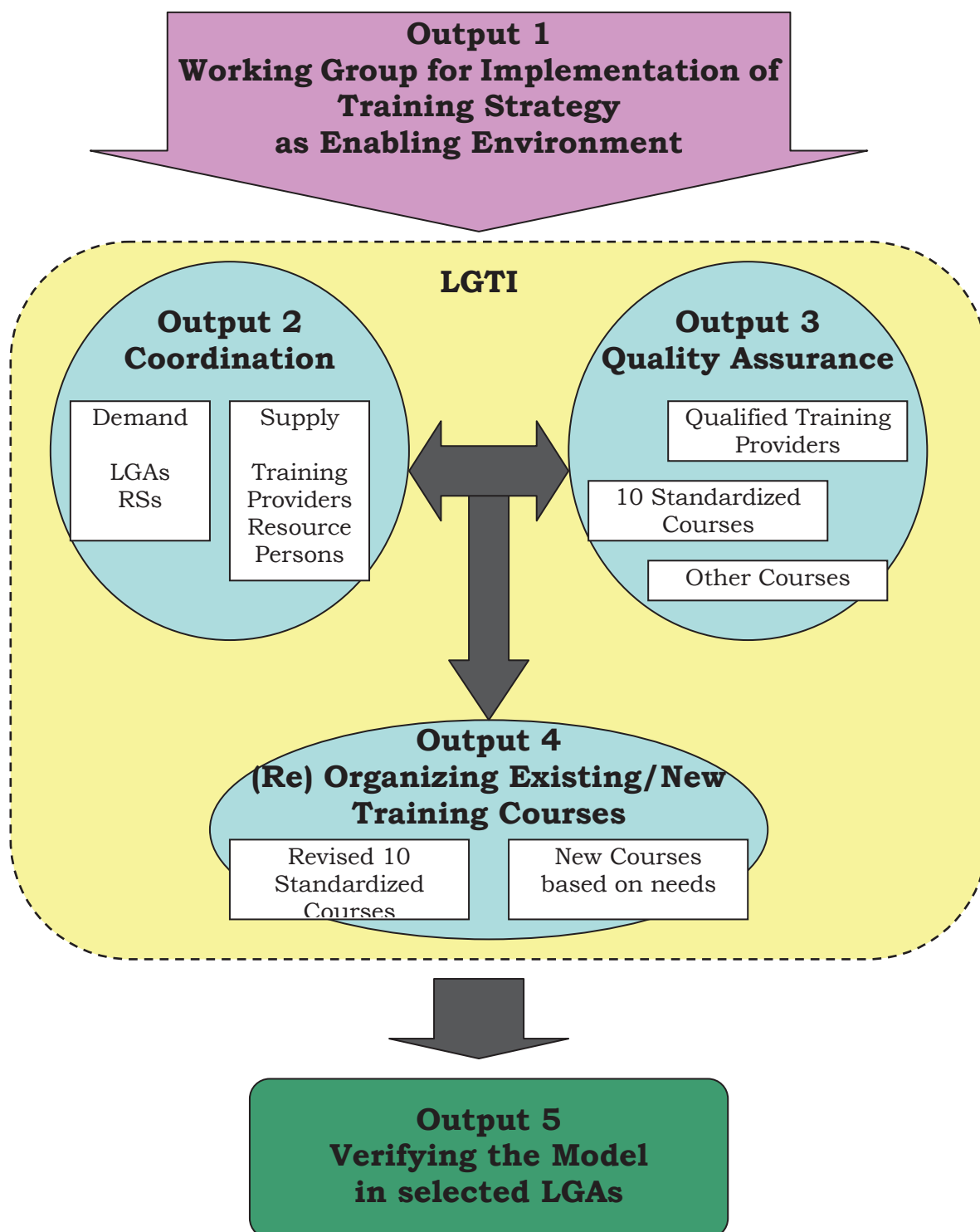
#### **7. WAY FORWARD**

- (1) The Record of Discussion (R/D) will be signed between PMO-RALG, LGTI and JICA Tanzania Office before March 2011. Draft R/D is attached in Annex VI.
- (2) Counterpart personnel and organizations/personnel concerned will be fixed by coordination of LGTI before signing the R/D.
- (3) JICA is expected to dispatch a long term expert for starting the Project between May and July 2011.

#### **LIST OF ANNEX**

Annex I	Tentative Project Design Matrix
Annex II	Tentative Plan of Operation
Annex III	Tentative Project Implementation Structure
Annex IV	Tentative Function and Structure of Joint Coordination Committee
Annex V	Tentative Division of Labors for Project Implementation
Annex VI	Letter of LTI Appointment

**Annex III**  
**Tentative Project Implementation Structure**



## **Annex IV**

### **Tentative Function and Structure of Joint Coordination Committee (JCC)**

The JCC will be formed and its meetings will be held at least once a year for the smooth implementation of the Project. The prospective function and members of the JCC are as follows.

#### **1) Function**

- (a) To approve the Annual Plan of Operation to be formulated in accordance with the R/D
- (b) To review overall progress and achievement of the Project
- (c) To examine major issues arising from or in connection with the Project
- (d) To work out the modification of the PDM and the PO as necessary.
- (e) To recommend and request for necessary actions to the organizations concerned.

#### **2) Members**

a) Chairperson:

Permanent Secretary of PMO-RALG as Project Director

b) Members:

<Tanzania Side>

- Director of Local Government of PMO-RALG as Project Coordinator
- Rector of LGTI as Project Manager
- Representatives from Departments of Local Government, Organizational Development and Regional Administration of PMO-RALG
- Representatives from LGTI
- Regional and LGAs focal persons

<Japanese Side>

- Representative(s) of JICA Tanzania Office
- Japanese experts

\*PS and JICA can invite other personnel as necessary

## Annex V

## Tentative Division of Labors for Project Implementation

■ : responsible

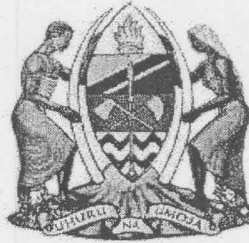
□ : support the responsible authority

	LGTI	DOD	DLG	DRA	pilot RS	pilot LGAs
1. Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities.	□	□	■	□		
1-1.To activate/functionalize the Working Group for Implementation of Training Strategy to monitor the implementation of Project activities	□	□	■	□		
1-2.To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework	■	□	□	□		
2. LGTI can properly coordinate with other stakeholders.	■					
2-1.To review the current status of the provision of 10 Standardized Courses	■	□				
2-2.To review the current status of TNA exercises in LGAs	■	□				
2-3.To continuously Disseminate the new training provision framework, including the role of LTI as well as the roles of each player within the framework especially to QTPs, RSs and LGAs	■		■	□		
2-4. To establish the mechanism to collect and maintain information on QTPs and resource institutions/persons accumulated	■	□				
2-5.※To roll-out TNAs to all LGAs	□	■		□		
2-6 To establish the mechanism to collect the result of TNA from LGAs to LGTI through RSs	■	□		□	□	
2-7. To share information of QTPs(for 10 Standardized Courses) and resource persons(for instant practical training) with LGAs for training planning	■					
3.LGTI can perform Quality Assurance for trainings.						
3-1.To analyze the status and level of the quality of current 10 Standardized Courses	■	□				
3-2.To set the criteria/standards to assess the quality of 10 Standardized Courses	■	□				
3-3.To set the new criteria for QTP for their eligibility and update the list of QTP	■	□	□	□		
3-4.※To establish evaluation system(including Training Evaluation and Reporting System) for the quality of the 10 Standardized Courses (and other training courses)	■	■		□		
3-5.To prepare the manual for QA procedure	■					

3-6.To operate the developed QA process of trainings and feedbacks for further improvement of the manual	■					
4. LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.						
4-1.To analyze the needs for practical training based on TNA	■					
4-2.To train the LGTI academic staffs to be able to organize TOT, Curricula and Material development	■					
4-3.※To revise 10 Standardized Training Courses (and other training courses) ; revise in terms of contents as well as increasing the number	■	■	□	□		
4-4.※To provide TOT for QTPs for the revised 10 Standardized Training Courses	■	□				
4-5.To conduct curriculum & material development for new course based on training needs	■					
4-6.To provide TOT for resouce institutions/persons on new courses	■					
4-7.To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses	■					
4-8.To identify the resource institutions/persons for organizing the individual tailor-made training to fulfill the spontaneous needs of LGAs besides 10 Standardized Courses.	■					
4-9.To revise the curriculum and material development manual	■					
5. The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in selected LGAs.						
5-1.To draft Guideline for the training cycle management	■	□	□	□		
5-3.To select pilot LGAs	■	□	□	□		
5-4.To conduct baseline analysis of current capacity of pilot LGAs in carrying out the current training cycle	■				□	□
5-5.To support the pilot LGAs to conduct the training cycle (conduct TNA, formulate CBP, provide trainings for their staffs, evaluate the trainings and finally give feedbacks)	■				□	■
5-6.Through the practive of 5-4, PMO-RALG and LGTI through WG verifies the mechanism of new training provision framework and necessary further actions to improve the framework will be identified	■	□	□	□		
5-7.To review and finalize the Guideline for the training cycle management	■	□	□	□		

THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA  
PRIME MINISTER'S OFFICE

Telegrams "RALG" DODOMA  
Tel: 026 – 2322848, 2323164, 2323174  
Fax: 026 – 2322116, 2322146, 2321217  
Email: : [ps@pmoralg.go.tz](mailto:ps@pmoralg.go.tz)



Regional Administration &  
Local Government,  
P.O. Box 1923,  
DODOMA

In reply please quote:

Ref No. HB.178/400/01

4<sup>th</sup> November, 2009

Rector,  
Local Government Training Institute,  
P.O. Box 1125,  
**DODOMA.**

Dear Sir,

**Re: APPOINTMENT AS THE LEAD TRAINING INSTITUTION  
UNDER THE TRAINING STRATEGY FOR THE LOCAL  
GOVERNMENT AUTHORITIES**

The Government of Tanzania is prompting the Decentralization by Devolution (D by D) and promoting Good Governance at local level. As a key Ministry to promote (D by D) and a Ministry responsible for Local Government PMO-RALG is mandated to support capacity development in LGAs. To fulfill the mandate, PMO-RALG aims to improve training mechanism for LGA personnel, by developing a strategy and establishing a new framework of LGA training.

Under the training strategy, the Lead Training Institution (LTI) shall be established, to which majority of the coordination and quality assurance roles shall be transferred from PMO-RALG, which enables PMO-RALG to focus on its policy-making roles.

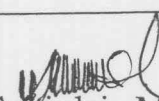
The Prime Minister's Office Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) has decided to appoint the Local Government Training Institute (LGTI) as an institution that shall take a role as the Lead Training Institution (LTI), once the Training Strategy for the Local Government Authorities (LGAs) is

put into effect. The strategy is expected to become effective at later part of 2009.

In carrying out this role you need to closely collaborate with the PMO-RALG, Particularly with the Division of Local Government and Division of Organization Development.

Your role as the Lead Training Institute is as shown in the attachment. I hope you will make necessary preparations which will enable you to carry out this role efficiently and effectively.

I wish you all the best.



Tarishi, M. K.  
**PERMANENT SECRETARY**

## **ROLES OF THE LEAD TRAINING INSTITUTE**

The Lead Training Institution (LTI) plays the central role in ensuring the functioning of the day-to-day operation of the Training Service Provision System. LTI's roles are primarily in following areas: 1) Coordination; 2) Training Quality Assurance; and 3) Provision of TOT for training providers, as well as 4) Develops new training curricula and materials and Training Provision.

- **Coordination**

In terms of its coordination and information dissemination role, LTI shall facilitate provision of equitable training opportunities to LGAs by linking the training needs of the LGAs and available training service providers and training programs, including the Standardized Training Courses for LGAs. In other words, LTI shall play the role of 'information clearing house' with respect to LGA training. As such, LTI not only maintains a database on existing Qualified Training Providers (QTPs), but also explores the potential training providers in specific areas of LGA's training needs, including those available through distance learning. LTI shall also help establish a system to disseminate pertinent training-related information to LGAs and QTPs and to assist in networking among relevant organizations.

- **Training Quality Assurance**

With respect to LTI's role in training quality assurance, it shall monitor and evaluate each stage of the training cycle, including, TNA by the LGAs, training activities, training providers and the impact of training on the beneficiaries (i.e. LGA personnel). LTI shall be responsible for regularly updating the content of the Standardized Training Courses for LGAs, ensuring the changes in Governmental laws and regulations are appropriately reflected in the training materials. LTI shall be also responsible for implementing a regular 'qualification' exercise, in consultation with PMO-RALG, of the QTPs.

- **Providing Training of Trainers**

LTI shall also contribute towards enhancement of quality as well as the expansion of the number of the training service providers through conducting Training of Trainers (TOT) services to QTPs, as well as other potential training service providers, including Regional Secretariat staff.

TOT may be also provided to other types of potential trainers (e.g. 'peer trainers' selected among LGA staff and supervisors at large) on specific subject matters.

- Develops new training curricula and materials and Training Provision  
LTI also develops new training curricula and materials, based on the identified training needs of LGAs, which are not contained in the Standardized Courses. Such training materials may include those systems and regulations that PMO-RALG is responsible for dissemination to LGAs, including OPRAS and HRM rules and regulations and follow-up of previously conducted training courses to LGA staff, including training course for WEOs, VEOs and MEOs. In this connection, LTI shall also provide certain types of training directly to LGAs, including: large scale, short term and mid-term training programs on specific subjects that may not be delivered by other service providers. The areas of training to be delivered by LTI are meant to be supplementary to the training services provided by QTPs. In other words, LTI adjusts its areas of training service provision based on the information on training needs at LGAs and available services provided by the QTPs.

RECORD OF DISCUSSIONS  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA  
FOR JAPANESE TECHNICAL COOPERATION ON  
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT  
FOR LOCAL GOVERNMENT TRAINING PHASE 2

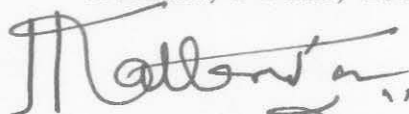
With regard to the Minutes of Meetings on the Project for Capacity Development for Local Government Training Phase 2 (hereinafter referred to as "the Project") between the Japanese Detailed Planning Study Team (hereinafter referred to as "the Team") and the Government of the United Republic of Tanzania (hereinafter referred to as "the GoT") signed on 13<sup>th</sup> December, 2010, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") represented by the Chief Representative of JICA Tanzania Office had a series of discussions with the Tanzanian authorities concerned on the details of the Project, and the measures to be taken by JICA and the GoT for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan (hereinafter referred to as "the GoJ") and the GoT, signed in Dar es Salaam on 2<sup>nd</sup> November 2004 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and the Tanzanian authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

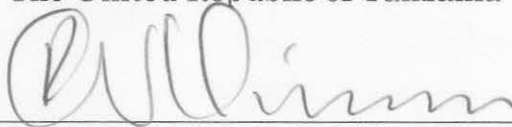
Dodoma, 8 June, 2011



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



Mr. Hussein Katanga  
Permanent Secretary  
Prime Minister's Office  
Regional Administration and Local  
Government  
The United Republic of Tanzania



Dr. Robert W. Kisusu  
Rector  
Local Government Training Institute

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN JICA and the GoT

1. The GoT will implement the Project for Capacity Development for Local Government Training Phase2 (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the GoJ, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

#### 1. DISPATCH OF EXPERTS

JICA will provide the services of the experts from Japan and the third countries as listed in Annex II. The provision of Article V of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

#### 2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex V. The provision of Article VII of the Agreement will be applied to the Equipment.

#### 3. TRAINING OF TANZANIAN PERSONNEL IN JAPAN AND/OR IN OTHER COUNTRIES

JICA will receive the Tanzanian personnel connected with the Project for technical training in Japan and/or in the third countries.

### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA

1. The GoT will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The GoT will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Tanzanian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the United Republic of Tanzania.
3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the GoT will grant in the United Republic of Tanzania privileges, exemptions and benefits to the experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article IV and VII of the Agreement, the GoT will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The GoT will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Tanzanian personnel from technical training in Japan and/or in third countries will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the GoT will provide administrative personnel as listed in Annex III and their roles in the Project are tentatively set as in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the GoT will provide the land, buildings and facilities as listed in Annex

## VI.

8. In accordance with the laws and regulations in force in the United Republic of Tanzania, the GoT will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the United Republic of Tanzania, the Government of the GoT will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

## IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. The Permanent Secretary, Prime Minister's Office Regional Administration and Local Government (hereinafter referred to as PMO-RALG), as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. The Director, Division of Local Government (hereinafter referred to as DLG), PMO-RALG as the Project Coordinator will be responsible to give advices to and cooperate with Project Manager for pursuing the objective of the Project
3. The Rector, Local Government Training Institute (hereinafter referred to as LGTI) as the Project Manager will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
4. The Working Group for Implementation of Training Strategy will be the core members to monitor the progress and give necessary support to and coordinate the activities of the Project.
5. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendations

and advice to the Project Director, the Project Coordinator and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.

6. The Japanese experts and the experts from the third countries will give necessary technical guidance and advice to the Tanzanian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
7. For the effective and successful implementation of the Project, Joint Coordination Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VII and the Project Implementation Structure is defined as Annex VIII.

#### V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Tanzanian authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the GoT undertakes to bear claims, if any arises, against the experts from Japan and the third countries engaged in Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the United Republic of Tanzania except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the experts.

#### VII. MUTUAL CONSULTATION



There will be mutual consultation between JICA and the GoT on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

#### VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the United Republic of Tanzania, the GoT will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the United Republic of Tanzania.

#### IX. COOPERATION PERIOD

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be four (4) years from the date of the first date of the first expert's arrival in July 2011 to the United Republic of Tanzania.

ANNEX I	MASTER PLAN OF THE PROJECT
ANNEX II	A LIST OF EXPERTS
ANNEX III	A LIST OF TANZANIAN COUNTERPARTS
ANNEX IV	A TENTATIVE DIVISION OF LABORS FOR PROJECT IMPLEMENTATION
ANNEX V	A LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX VI	A LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VII	JOINT COORDINATION COMMITTEE
ANNEX VIII	PROJECT IMPLEMENTATION STRUCTURE

## **ANNEX I. MASTER PLAN OF THE PROJECT**

### **(1) Long-term Goal of the Project**

LGAs have enough competent staffs to provide good service to the people

### **(2) Overall Goal of the Project**

LGAs provide quality trainings to its staffs.

### **(3) Purpose of the Project**

Effective LGA training framework is established.

### **(4) Outputs**

1. Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities.
2. LGTI can properly coordinate with other stakeholders (PMO-RALG, RSs, LGAs and Training Providers).
3. LGTI can perform Quality Assurance for trainings.
4. LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.
5. The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in selected LGAs.

### **(5) Activities**

- 1-1 To activate/functionalize the Working Group for Implementation of Training Strategy to monitor the implementation of Project activities
- 1-2 To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework
- 2-1 To review the existing information on the current status of the provision of the 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary
- 2-2 To review the existing information on the current status of TNA exercises in LGAs, and further analyze if necessary
- 2-3 To continuously disseminate the new training provision framework, including the role of LTI as well as the roles of each player within the framework especially to QTPs, RSs and LGAs.
- 2-4 To establish and operate the mechanism to collect and maintain information on

QTPs and resource institutions/persons accumulated

- 2-5 ※To roll-out TNAs to all LGAs
- 2-6 ※To establish and operate the mechanism to collect the result of TNA from LGAs to LGTI through RSs
- 2-7 To share information of QTPs(for the 10 Standardized Courses) and resource persons(for instant practical training) with LGAs for training planning
  
- 3-1 To review the existing information on the status and level of the quality of the current 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary
- 3-2 To set the criteria/standards to assess the quality of the 10 Standardized Courses
- 3-3 To set the new criteria for QTP for their eligibility and update the list of QTP based on the new criteria
- 3-4 ※To establish evaluation system(including Training Evaluation and Reporting System) for the quality of the 10 Standardized Courses (and other training courses)
- 3-5 To prepare the manual for QA procedure
- 3-6 To operate the developed QA process of trainings and feedbacks for further improvement of the manual
  
- 4-1 To analyze the needs for practical training based on TNA
- 4-2 To train LGTI academic staffs to be able to organize TOT, Curricula and Material development
- 4-3 To revise the 10 Standardized Training Courses (and other training courses) ; revise in terms of contents as well as increasing the number
- 4-4 To provide TOT for QTPs for the revised 10 Standardized Training Courses
- 4-5 To conduct curriculum & material development for new course based on training needs
- 4-6 To provide TOT for resource institutions/persons on new courses
- 4-7 To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses
- 4-8 To identify the resource institutions/persons for organizing the individual tailor-made training to fulfill the spontaneous needs of LGAs besides the 10 Standardized Courses.
- 4-9 To review and revise the curriculum and material development manual
  
- 5-1 To draft Guideline for the training cycle management
- 5-2 To train the DCQA staff on Training Cycle Management
- 5-3 To select pilot LGAs

- 5-4 To conduct baseline analysis of current capacity of pilot RSs/LGAs in carrying out the current training management
- 5-5 To support the pilot LGAs to conduct the training cycle (conduct TNA, formulate CBP, provide trainings for their staffs, evaluate the trainings and finally give feedbacks)
- 5-6 Through the practice of 5-4, PMO-RALG and LGTI through WG verifies the mechanism of new training provision framework and necessary further actions to improve the framework will be identified.
- 5-7 To review and finalize the Guideline for the training cycle management

※To be considered in relation to PMO-RALG and GIZ Project

Note: In cases where this Tentative Summary needs to be modified due to changes of the circumstances and progress of the activities, both sides should confirm modifications with Minutes of the Meetings.



## **ANNEX II. LIST OF EXPERTS**

### **1. Long-term Experts**

The following long-term experts will be dispatched.

- (1) Chief Advisor/ Training System Development
- (2) Project Coordinator/ Coordination Advisor

### **2. Short-term Experts**

The short-term experts will be determined and dispatched through the discussion between both sides whenever the necessity arises and it will be reflected to the annual plan of the Project. The followings are relevant fields for short-term experts but not limited to;

- (1) Training Cycle Management
- (2) Training Method
- (3) Curriculum Development

### ANNEX III. LIST OF TANZANIAN COUNTERPARTS

#### 1. National Level

##### (1) PMO-RALG

- Division of Local Government  
Director of Local Government (DLG)\*  
Assistant Director of Local Government Human Resource(ADLGHR)\*  
Human Resource Officers under ADLGHR  
Other co-opted officers
- Division of Organizational Development  
Director of Organizational Development(DOD)\*  
Assistant Director of Organizational Development Capital Development  
(ADODCD)
- Division of Regional Administration  
Director of Regional Administration  
Assistant Director for Capital Development\*

##### (2) LGTI

- Rector\*
- Deputy Rector, Administration
- Deputy Rector, Academic Research and Consultancy
- Department of Coordination and Quality Assurance(DCQA)  
Staff of DCQA\*
- Other staff of LGTI

(people marked with \* are also the members of Working Group for Implementation of Training Strategy)

#### 2. Pilot Regional Secretariats and Local Government Authorities (will be selected during the Project implementation)

##### (1) RSs

- Regional Administrative Secretary
- Local Government Management Section

##### (2) LGAs

- District Executive Director (DED)
- District Human Resource Officer (DHRO)
- Other co-opted officers

Note: This list of members and their activities and roles may be reviewed and modified flexibly upon necessity.

## Annex IV

### Tentative Division of Labors for Project Implementation

This list needs to be reviewed and clarified after commencement of the Project.

■ : responsible

□ : support the responsible authority

LGTI: Local Government Training Institute, DOD: Division of Organizaional Development

DLG: Division of Local Government, DRA: Division of Regional Administration

RSs: Regional Secretariats, LGAs,; Local Government Authorities

	LGTI	DOD	DLG	DRA	pilot RS	pilot LGAs
<b>1. Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities.</b>						
1-1.To activate/functionalize the Working Group for Implementation of Training Strategy to monitor the implementation of Project activities	□	□	■	□		
1-2.To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework	■	□	■	□		
<b>2. LGTI can properly coordinate with other stakeholders.</b>						
2-1. To review the existing information on the current status of the provision of the 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary	■	□				
2-2. To review the existing information on the current status of TNA exercises in LGAs, and further analyze if necessary	■	□				
2-3.To continuously Disseminate the new training provision framework, including the role of LTI as well as the roles of each player within the framework especially to QTPs, RSs and LGAs.	■		■	□		
2-4. To establish and operate the mechanism to collect and maintain information on QTPs and resource institutions/persons accumulated	■	□				
2-5.※To roll-out TNAs to all LGAs	□	■				
2-6 To establish and operate the mechanism to collect the result of TNA from LGAs to LGTI through RSs	■	□		□	□	□
2-7. To share information of QTPs(for 10 Standardized Courses) and resource persons(for instant practical training) with LGAs for training planning	■	□				□
<b>3.LGTI can perform Quality Assurance for trainings.</b>						
3-1. To review the existing information on the status and level of the quality of the current 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary	■	□				
3-2.To set the criteria/standards to assess the quality of 10 Standardized Courses	■	□				
3-3.To set the new criteria for QTP for their eligibility and update the list of QTP	■	□	□	□		

	LGTI	DOD	DLG	DRA	pilot RS	pilot LGAs
3-4.※To establish evaluation system(including Training Evaluation and Reporting System) for the quality of the 10 Standardized Courses (and other training courses)	■	■	□	□		
3-5.To prepare the manual for QA procedure	■					
3-6.To operate the developed QA process of trainings and feedbacks for further improvement of the manual	■					
<b>4. LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.</b>						
4-1.To analyze the needs for practical training based on TNA	■					
4-2.To train the LGTI academic staffs to be able to organize TOT, Curricula and Material development	■					
4-3.※To revise 10 Standardized Training Courses (and other training courses) ; revise in terms of contents as well as increasing the number	■	■	□	□		
4-4.※To provide TOT for QTPs for the revised 10 Standardized Training Courses	■	□				
4-5.To conduct curriculum & material development for new course based on training needs	■					
4-6.To provide TOT for resource institutions/persons on new courses	■					
4-7.To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses	■					
4-8.To identify the resource institutions/persons for organizing the individual tailor-made training to fulfill the spontaneous needs of LGAs besides 10 Standardized Courses.	■					
4-9.To revise the curriculum and material development manual	■					
<b>5. The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in selected LGAs.</b>						
5-1.To draft Guideline for the training cycle management	■	□	□	□		
5-3.To select pilot LGAs	■	□	□	□		
5-4.To conduct baseline analysis of current capacity of pilot LGAs in carrying out the current training cycle	■				□	□
5-5.To support the pilot LGAs to conduct the training cycle (conduct TNA, formulate CBP, provide trainings for their staffs, evaluate the trainings and finally give feedbacks)	■				□	■
5-6.Through the practice of 5-4, PMO-RALG and LGTI through WG verifies the mechanism of new training provision framework and necessary further actions to improve the framework will be identified.	■	□	□	□	□	□
5-7.To review and finalize the Guideline for the training cycle management	■	□	□	□		

## ANNEX V. LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

The following machinery and equipment, if necessary for the implementation of the Project, will be provided.

1. A vehicle for administration of the Project and monitoring of the Project Activities in Pilot areas.
2. Office Equipments such as PCs, Printers, Copy machines etc.
3. Other equipments to support activities of the Project, which are to be agreed on during the Project period.

**ANNEX VI. LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES**

1. Land, buildings and facilities necessary for implementation of the Project
2. Rooms and space necessary for installation and storage of equipment
3. Office space and necessary facilities for the Japanese experts and related staff members
4. Other facilities mutually agreed upon as necessary

B

Kelly

ML

## ANNEX VII. JOINT COORDINATION COMMITTEE

The Joint Coordination Committee (JCC) will be held at least once a year and whenever deemed necessary.

### 1. Functions:

- (1) to approve the PDM, Annual Plan of Operation and Budget of the Project for each financial year;
- (2) to confirm the overall progress and annual expenditure of the activities; and
- (3) to review and exchange views on major issues arising from or in connection with the Project.

### 2. Chairperson: Permanent Secretary, PMO-RALG

### 3. Secretary: Director of Local Government, PMO-RALG

### 4. Secretariats: Local Government Training Institute and Division of Local Government, PMO-RALG

### 5. Permanent Members

- (1) Rector of Local Government Training Institute
- (2) All members of Working Group for Implementation of Training Strategy
- (3) Deputy Rector Academic Research and Consultancy - LGTI
- (4) JICA Experts
- (5) Chief Representative of the JICA Tanzania Office
- (6) Other JICA officials/ experts upon necessity
- (7) JICA Senior Advisor to PMO-RALG
- (8) LGRP2 Human Resource TA

### 6. Members by Invitation depending on agenda

- (1) Representative from Ministry of Finance
- (2) Representative from President's Office-Public Service Management
- (3) Deputy Rector Administration - LGTI
- (4) Regional Administrative Secretaries of Pilot Regions
- (5) District Executive Directors of Pilot LGAs
- (6) Assistant Administrative Secretary of Local Government Management Section in Pilot Regions

## ANNEX I

## Project Design Matrix (PDM)

Project Title : Capacity Development for Local Government Training Phase 2

Implementing organization: Local Government Training Institute(LGTI), Prime Minister's Office Regional Administration Local Government (PMO-RALG)

Duration: 4 years (July 2011- July 2015)

Target Group: LGAs

Direct Beneficiaries: LGTI, pilot RSs and LGAs

Target Area: For Output 1 through 4 Nationwide, For output5, a few selected pilot RSs and LGAs

Version 1, June 2011

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators(will be clarified within the 1st year of project implementation)	Means of Verification	Important Assumption
<b>Long-term Goal</b>			
LGA s have enough competent staffs to provide good service to the people.	Number of staffs, staffs qualification, Result of performance evaluation People's satisfaction with services provided by LGAs		
<b>Overall Goal</b>			
LGA s provide quality trainings (long-term and short-term )to its staffs.	X% of LGA staff who are satisfied with the quality of the trainings provided by Training Providers .	Questionnaire/Interview with sample LGAs	1. Appropriate recruitment system is established to ensure enough number of qualified staffs to all the LGAs . 2. Trained staffs are not transferred or resign. 3. Training outcome is properly linked with promotion .
<b>Project Purpose</b>			
Effective LGA training framework is established.	a. Out of all the 10 standardized courses provided by QTPs, X% meet the set standards by LGTI  b. the result of the training evaluation(detail to be defined during the implementation of the Project)  c. Through the verification of the model in Output 5, feasibility of Training Strategy as well as its implementation plan are verified( if there is a necessity, Strategy/implementation plan will be modified.)	Training Evaluation Report/Survey Result  Training Evaluation Report  minutes of the Working Group	1. LGAs have enough budget for effective trainings. 2. LGAs conduct the training cycle properly. 3. There are enough number of training providers with sufficient capacity to satisfy the needs from LGAs 4. The level of career development provision from the government will not go down.
<b>Outputs</b>			
1 Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities .	1-a. working group convened as scheduled(once in every quarter) 1-b. all members in WG support the successful achievements of output 2-4 through agreement/resolutions 1-c. the lessons learnt documented together with the recommendations for the way forward	minutes of the Working Group minutes of the Working Group minutes of the Working Group	Necessary consultation is done with Human Resource Management Task Force if training strategy is to be revised.
2 LGTI can properly coordinate with other stakeholders (PMO-RALG, RSs, LGAs and Training Providers).	2-a. types of information of the training providers to be collected are defined. 2-b. the above identified information of training providers is properly collected and updated 2-c. types of information of the LGAs to be collected are defined. 2-d. the above identified information of LGAs is properly collected and updated. 2-e. mechanism for information sharing by LGTI to other stakeholders established	Progress Report of the Project Database of Training Providers Progress Report of the Project Database of Training Needs/Training Needs Mechanism for information sharing	
3 LGTI can perform Quality Assurance for trainings .	3-a. Criteria/standard for Qualified Training Providers is set 3-b. Qualified Training Providers are re-qualified 3-c. evaluation system of trainings is established 3-d. Manual for QA procedure is developed	Progress Report of the Project Progress Report/Certificate from PMO-RALG Format of evaluation/Training Evaluation Report Manual for QA procedure	
4 LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs .	4-a. X% of standardized courses/materials are revised 4-b. X numbers of trainers who can train the revised standardized courses 4-c. X numbers of new developed course/materials 4-d. X number of trainers who can train on new developed courses 4-e. X number of cases of individual tailor-made courses organized 4-f. Manual for curriculum and material development revised	revised materials TOT Report materials for new courses TOT Report Record of supply-demand matching Curriculum and Material Development Manual	

5	The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in selected LGAs.	5-a. level of understanding of Human Resource Officers at pilot LGAs on the procedure of training cycle	baseline report and monitoring report	
		5-b. the roles to be played by the LGTI and RSs in supporting the LGA training cycle are clarified	Guideline for Training Cycle Management	
		5-c. Guideline for training cycle management of LGAs is produced.	Guideline for Training Cycle Management	
Narrative Summary			Inputs	Important Assumptions
Activities			Tanzanian Side	
1-1	To activate/functionalize the Working Group for Implementation of Training Strategy to monitor the implementation of Project activities	Counterpart personnel (1) Project Director (PS, PM ORALG) (2) Project Coordinator (DLG) (3) Project Manager (LGTI) (4) Working Group for Implementation of Training Strategy(DLG, DOD, DRA, LGTI) (5) staffs of LGTI (6) Local Government Management Section n pilot RSs and Human Resource Department in LGAs <u>Project Office and Facilities</u> <u>Project Implementation Costs</u> (1) LGTI budget including communication costs and CP's Travel allowances. (2) Budget in RSs (3) Budget for trainings in LGAs (Capacity Building Grant and Other Sources)	1. Resource persons and other institutions are willing to cooperate with LGTI.  2. The activities supported by GIZ will be conducted as planned.  3. Pilot LGAs continue to have commitments to utilize and secure the budget for short-term trainings (Output5).  4. Pilot RSs continue to have commitments and secure the budget for the facilitation at LGA level (Output5).	
1-2	To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework			
2-1	To review the existing information on the current status of the provision of the 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary			
2-2	To review the existing information on the current status of TNA exercises in LGAs, and further analyze if necessary			
2-3	To continuously disseminate the new training provision framework, including the role of LTI as well as the roles of each player within the framework especially o QTPs, RSs and LGAs.			
2-4	To establish and operate the mechanism to collect and maintain information on QTPs and resource institutions/persons accumulated			
2-5	※To roll-out TNAs to all LGAs			
2-6	※To establish and operate the mechanism to collect the result of TNA from LGAs to LGTI through RSs	Japanese Side <u>Experts</u> (1) Chief Advisor/Training System Development (2) Project Coordinator/Coordination Advisor (3) Short-term Experts (including but not limited to Training Cycle Management/Teaching Method/Curriculum Development) <u>Provision of Equipments(if necessary)</u> <u>Training in Japan or the Third Countries</u> <u>Project Implementation Cost which may not be covered by Tanzanian Side</u>	Pre-conditions  1. There is no changes(drastric) in Training Policy for Public Service which will affect the Project purpose.  2. The existing structural set up of the government institutions involved (PMO-RALG, LGTI, RSs, LGAs) remains the same (not changed) to an extent not to affect the project implementation design/framework.  3. LGCBB is continuously secured.  4. Human Resource Development in LGAs is continued to be one of the important components of LGRPs .  5. LGTI maintains the status of LTI.  6. Implementation Plan of Training Strategy is approved by W GITS.  7. Japanese Country Assistant Strategy to Tanzania continues to have priority on Local Government Sector.  8. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI.	
2-7	To share information of QTPs(for the 10 Standardized Courses) and resource persons(for instant practical training) with LGAs for training planning			
3-1	To review the existing information on the status and level of the quality of the current 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary			
3-2	To set the criteria/standards to assess the quality of the 10 Standardized Courses			
3-3	To set the new criteria for QTP for their eligibility and update the list of QTP based on the new criteria			
3-4	※To establish evaluation system(including Training Evaluation and Reporting System) for the quality of the 10 Standardized Courses (and other training courses)			
3-5	To prepare the manual for QA procedure			
3-6	To operate the developed QA process of trainings and feedbacks for further improvement of the manual			
4-1	To analyze the needs for practical training based on TNA			
4-2	To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development			
4-3	To revise the 10 Standardized Training Courses (and other training courses) ; revise in terms of contents as well as increasing the number			
4-4	To provide TOT for QTPs for the revised 10 Standardized Training Courses			
4-5	To conduct curriculum & material development for new course based on training needs			
4-6	To provide TOT for resouce institutions/persons on new courses			
4-7	To conduct Trial/ Pre-test of the curriculum and material of new courses			
4-8	To identify the resource institutions/persons for organizing the individual tailor-made training to fulfill the spontaneous needs of LGAs besides the 10 Standar ized Courses.			
4-9	To review and revise the curriculum and material development manual			
5-1	To draft Guideline for the training cycle management			
5-2	To train the DCQA staff on Traininc Cycle Management			
5-3	To select pilot RSs and LGAs			
5-4	To conduct baseline analysis of current capacity of pilot RSs/LGAs in carrying out the current training management			
5-5	To support the pilot LGAs to conduct the training cycle (conduct TNA, formulate CBP, provide trainings for their staffs, evaluate the trainings and finally giv feedbacks)			
5-6	Through the practice of 5-4, PMO-RALG and LGTI through WG verifies the mechanism of new training provision framework and necessary further actions to improve th framework will be identified.			
5-7	To review and finalize the Guideline for the training cycle management			

※To be considered in relation to PMO-RALG and GIZ Project

[illegible]

							2012												2013												2014												2015							
	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	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
Japanese Fiscal Year							2012												2013												2014												2015							
Tanzanian Fiscal Year	2011/12						2012/13						2013/14						2014/15						2015																									
5. The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in selected LGAs.																																																		
5-1.To draft Guideline for the training cycle management																																																		
5-2.To train the DCQA staff on Training Cycle Management																																																		
5-3.To select pilot LGAs																																																		
5-4.To conduct baseline analysis of current capacity of pilot LGAs in carrying out the current training cycle																																																		
5-5.To support the pilot LGAs to conduct the training cycle (conduct TNA, formulate CBP, provide trainings for their staffs, evaluate the trainings and finally give feedbacks)																																																		
5-6.Through the practice of 5-4, PMO-RALG and LGTI through WG verifies the mechanism of new training provision framework and necessary further actions to improve the framework will be identified.																																																		
5-7.To review and finalize the Guideline for the training cycle management																																																		
※Joint Coordinating Committee will be held at least once a year.																																																		





