

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
中間レビュー調査報告書

平成26年3月
(2014年)

独立行政法人国際協力機構
タンザニア事務所

タン事
JR
15-004

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
中間レビュー調査報告書

平成26年3月
(2014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

評価調査結果要約表（和文・英文）

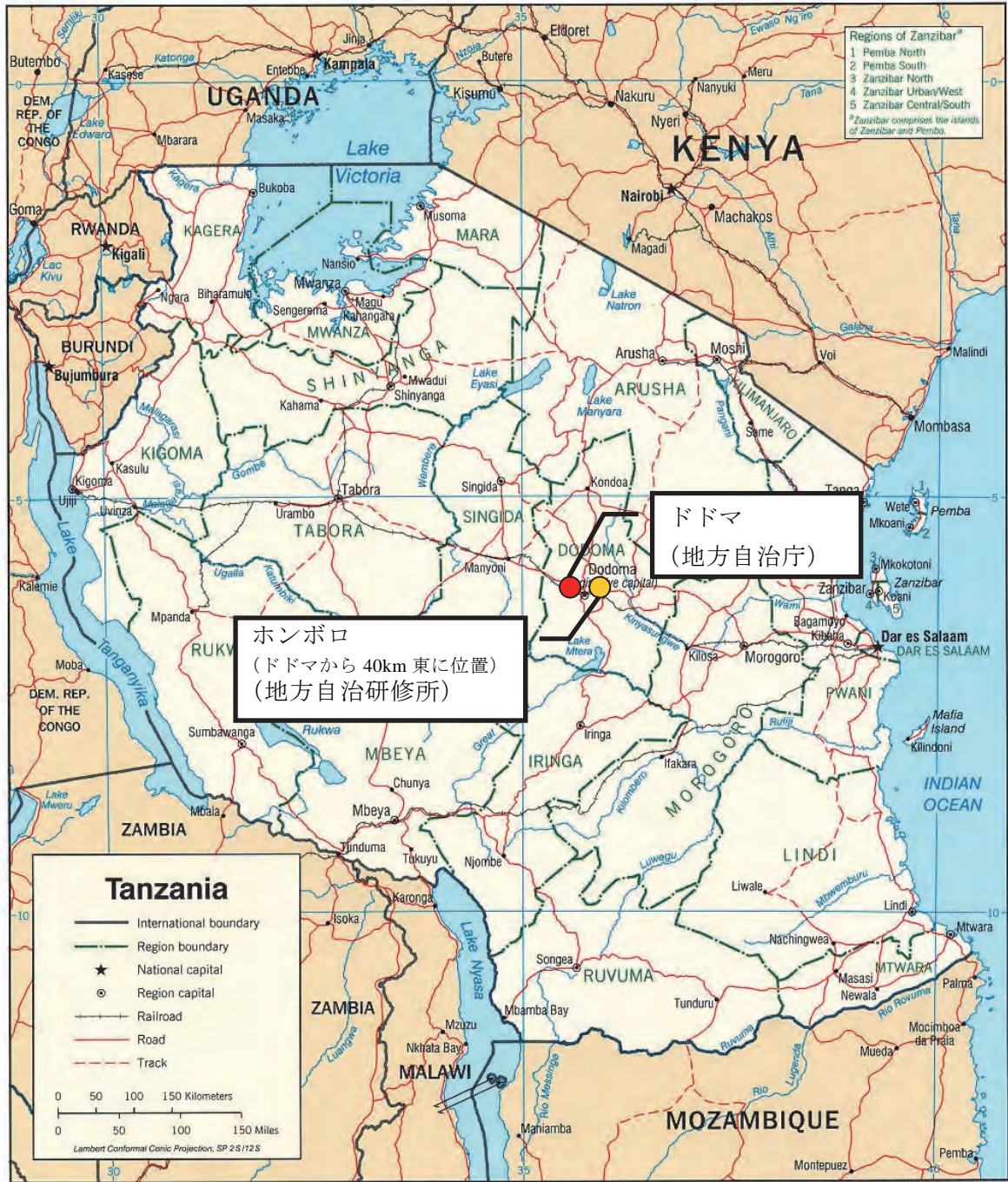
第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 調査の経緯	1
1-2 調査の目的	2
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 プロジェクトの概要	2
1-6 中間レビューの方法	5
1-7 主要面談者	6
第2章 プロジェクトの実績と実施プロセス	7
2-1 投入実績	7
2-2 活動進捗	8
2-3 アウトプットの達成状況	13
2-4 プロジェクト目標の達成状況	15
2-5 上位目標の達成見込み	15
2-6 実施プロセス	15
第3章 評価5項目による評価	18
3-1 妥当性	18
3-2 有効性	18
3-3 効率性	18
3-4 インパクト	19
3-5 持続性	19
第4章 中間レビューの結果	20
4-1 結論	20
4-2 提言	20
4-3 団長所感	21
付属資料	
1. 調査日程	27
2. Minutes of Meeting (M/M)	28
3. PDM ver.2	69

4. PDM ver.2 主要修正箇所の理由・留意点	71
----------------------------------	----

図表目次

図-1 プロジェクト実施体制	16
表-1 合同中間レビュー調査団の構成	2
表-2 プロジェクトの概要	2
表-3 PDM の改定	4
表-4 プロジェクトへの投入 (2013年12月末まで)	7
表-5 普及ワークショップ開催リスト	9
表-6 研修リスト	11
表-7 10の標準研修分野	12

プロジェクト位置図



写



写真 1：地方自治研修所（LGTI）管理棟
（調整・品質管理部内にプロジェクト事務所）

真



写真 2：地方自治研修所（LGTI）キャンパス 2



写真 3：合同評価委員協議



写真 4：CP との協議



写真 5：CP へのレビュー結果報告



写真 6：第 3 回合同調整委員会における
M/M 署名

略 語 表

CBG	Capacity Building Grant	能力強化交付金
CSC	Civil Service College	シンガポール公務員研修大学
C/P	Counterpart	カウンターパート
DC	District Council	県政府
D by D	Decentralization by Devolution	権限委譲による分権化
DCQA	Department of Coordination and Quality Assurance (of LGTI)	(地方自治研修所) 調整・品質管理部
DICT	Division of Information Communication Technology	地方自治庁 情報通信科学局
DLG	Division of Local Government	地方自治庁 地方行政局
DOD	Division of Organizational Development	地方自治庁 組織開発局
DRA	Division of Regional Administration	地方自治庁 州行政局
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
HRO	Human Resource Officer	人事担当官
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	国際協力機構
LGA	Local Government Authority	地方自治体
LGDG	Local Government Development Grant	地方政府開発交付金
LGRP2	Local Government Reform Programme Phase 2	地方行政改革プログラム・フェーズ2
LGSP	Local Government Support Programme	地方行政改革プログラム
LGTI	Local Government Training Institute	地方自治研修所
LTI	Lead Training Institution	中核となる研修機関
MC	Municipal Council	市政府
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト概要表
PMO-RALG	Prime Minister's Office – Regional Administration and Local Government	地方自治庁
PS	Permanent Secretary	事務次官
POPC	President's Office – Planning Commission	大統領府計画委員会
PO-PSM	President's Office – Public Service Management	大統領府人事院
QAT	Quality Agreement Talk	上司と部下の対話による人事評価
QTP	Qualified Training Provider	認定研修実施者/機関
RAS	Regional Administrative Secretary	州行政長官

R/D	Record of Discussions	討議議事録
RS	Regional Secretariat	州行政事務所
SCs	Standardized Courses	標準コース
TCM	Training Cycle Management	研修サイクルマネジメント
TERS	Training Evaluation and Reporting System	研修評価報告システム
TNA	Training Needs Assessment	研修ニーズ評価
TOT	Training of Trainers	トレーナー向け研修
TP	Training Provider	研修実施者/機関
TPSC	Tanzania Public Service College	タンザニア公務員大学
WGITS	Working Group for Implementation of Training Strategy	研修戦略実施ワーキンググループ

評価調査結果要約表（和文）

1. 案件の概要	
国名：タンザニア連合共和国	案件名：地方自治体研修能力強化プロジェクト フェーズ 2
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：タンザニア事務所	協力金額（評価時点）：3.1 億円
協力期間：(R/D) 2011 年 7 月～2015 年 7 月	先方関係機関：地方自治研修所（LGTI）、首相府地方自治庁（PMO-RALG）（地方自治体局：DLG、組織開発局：DOD、州行政局：DRA）
日本側協力機関：なし	
他の関連協力：専門家派遣（政策アドバイザー）（2002～2007 年、2009 年～2014 年 9 月予定）、技術協力プロジェクト「地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト」（2009～2014 年）、技術協力プロジェクト「地方自治体研修能力強化計画プロジェクト」（2008～2010 年）、貧困削減支援無償（①地方政府改革支援バスケットファンド、②地方自治体開発交付金バスケット、いずれも 2008 年～2011 年度末）	
1-1 協力の背景と概要	
<p>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。</p> <p>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>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。</p> <p>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案件形成時 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。</p> <p>本調査は、プロジェクト開始から約 2 年半を経て、2015 年 7 月のプロジェクト終了まで、1 年半の時点で、プロジェクト活動の実績、成果を評価した上で、協力内容の見直しを行うとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言を導くことを目的として実施された。</p>	

1-2 協力内容

本プロジェクトのフェーズ1において、地方自治体の職員研修をより効率的、かつ効果的に行えるようにするために、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することを通じて、地方自治体職員研修戦略（以下「研修戦略」）の策定を支援し、この研修戦略の「中核となる研修機関（Lead Training Institute：以下 LTI）」として地方自治研修所（Local Government Training Institute：以下 LGTI）を任命した。本フェーズ2では、LGTIは、研修戦略の実施に向けた地方自治庁・LGTI間の協議、基礎情報収集、研修の品質管理やカリキュラム・教材開発等を通じ、LTIとしてLGTIの研修調整及び品質管理にかかる能力強化を図り、地方自治体に対して研修が有効に提供される仕組みを確立することに寄与する。

(1) 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。

(2) 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。

(3) アウトプット（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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

(4) 投入（中間レビュー時点）

日本側：総投入額 3.1 億円

- 1) 専門家派遣 長期 5 名、短期 1 名（計 7 回、49.98 人月）
- 2) 研修員受入・第三国研修 なし
- 3) 機材供与 外貨分：51,762 US ドル、内貨分：8,887 千 Tsh
- 4) ローカルコスト負担 484,759 千 Tsh

相手国側：

- 1) カウンターパート（CP）配置 15 名（現在 11 名）
- 2) 土地・施設提供 LGTI 調整・品質管理部内におけるプロジェクトオフィススペースと設備
- 3) ローカルコスト負担 69,980 千 Tsh

2. 調査団の概要

調査団構成	<ol style="list-style-type: none">1. Dr. Peter MATESO（タンザニア側総括）地方自治研修所 副学長（計画財務総務）2. Mr. Nicholas MTEGA（評価）地方自治庁 組織開発局 副局長3. Mr. Mohamed GOMBATI（評価）地方自治庁 地方行政局 人事担当官4. 木全 洋一郎（日本側総括） JICA タンザニア事務所 次長
-------	---

	5. 大林 孝典 (協力企画) JICA タンザニア事務所
	6. 今井 梨紗子 (評価分析) 国際航業 (株)
調査期間	2014年1月25日～2014年2月11日
	調査種類：中間レビュー
3. 評価結果の概要	
3-1 実績の確認	
(1) プロジェクト目標の達成見込み	
<p>プロジェクト目標については、現時点では、目標達成の見込みは低いと判断される。指標1となる標準研修コースの品質基準に関して、本プロジェクトでは、標準研修コース自体を見直し、優先3コースの開発に着手したばかりであり、指標を測定できる状況になく、指標2に関しては、アウトプット3で確立される研修評価報告システム (TERS) の全国展開の見込みが低いため同指標が満たされる見込みは低く、指標3については、LGA 自身による研修サイクルマネジメントに位置づけられた網羅的な研修ニーズ評価 (TNA) が LGA の現状と乖離してきていることから、その測定は困難である。以上の理由から、LGTI ならびに LGA の現状に即してプロジェクトデザインを見直さない限り、プロジェクト目標の達成は困難である。</p>	
(2) アウトプット (成果) の達成状況	
<p>アウトプット1に関し、研修戦略実施のためのワーキンググループ (WGITS) は、地方自治体の主体性不足等により当初想定されていた機能を果たしているとは言えない。アウトプット2は、研修にかかるステークホルダー調整がその目的であったが、需要側 (地方自治体) の研修ニーズと供給側 (研修実施機関) の双方の情報が十分に収集できておらず達成度は低い。アウトプット3では、LGTI が研修機関の認定と研修評価の仕組みの構築を通じて品質管理を行うことが想定されていたが、部分的な達成に留まっている他、外部環境の変化も踏まえた品質管理アプローチの変更が必要な状況である。アウトプット4については、カリキュラム開発にかかる活動は開始されたばかりであり、達成度は現時点では判断できない。アウトプット5に関しては、パイロット対象サイトの選定基準は協議・承認されたものの、パイロット事業を進める環境に無いことから多くの活動が未実施である。</p>	
(3) 上位目標に向けた進捗	
<p>3-1 (1) プロジェクト目標の達成見込みで述べたとおり、プロジェクト期間内で達成が困難である項目があることから、上位目標の達成は困難である。上位目標の達成見込みについては、3-2 (4) インパクト部分に記載する。</p>	
3-2 評価結果の要約	
(1) 妥当性	
<p>本プロジェクトの妥当性は中程度であり、プロジェクト終了時点までとそれ以降についても妥当性は維持されるものと見込まれる。</p> <p>地方自治体における能力向上はタンザニア政府の地方分権化政策に合致している他、本プロジェクトは日本の対タンザニア ODA 政策の3つの重点分野の1つである「国民すべ</p>	

てに対する行政サービスの改善」に位置づけられている点で、プロジェクトの妥当性が認められる。

しかしながら、研修戦略で想定された仮説と現在の LGA を取り巻く実態との間に下記に示すような乖離が生じていることから、研修戦略に沿った本プロジェクトのアプローチは妥当性に欠けると言わざるを得ない。

- ・ 人事権が中央集権化されている中で人材育成だけが地方分権化されているという矛盾の中で、各 LGA が職員の戦略的育成に向けて研修サイクルマネジメントを実施していくという仮説
- ・ LGA に割り当てられている研修予算 (CBG) に制約がある、また地方部の LGA から都市部に集中する QTP へのアクセスが容易ではないといった要因により、実際に QTP が提供する研修の恩恵を受けている LGA は非常に限られている中で、研修機関の認定とその評価をすれば研修の質が担保できるという仮説
- ・ PMO-RALG が LGTI に LTI としての権限・機能を委譲するだけで、LGTI が単独でその機能を果たすことができるという仮説

(2) 有効性

プロジェクトの 5 つのアウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であったが、現時点での各成果の達成度は低く、プロジェクト目標の達成は困難であることから、現時点での有効性は低い。また、アウトプットからプロジェクト目標にいたる外部条件 (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) に関して、同作業部会はレビュー時点で機能していないことが分かっている。

(3) 効率性

プロジェクトの効率性は、現時点では低いと判断される。これまでの投入量に比して、成果の達成状況が十分であるとは言えないことから、現時点での効率性は低い。具体的には、日本側の人材投入において、チーフアドバイザーの 2 回の交代及び不在期間の発生によってプロジェクト実施の効率性が損なわれてしまったことに加え、タンザニア側でも同様に CP の交代が散見された。また、PMO-RALG から LTI 機能が LGTI に委譲されたが、人材と資金の手当てが非常に少なかったことや、LTI 機能を果たすための能力が LGTI に新設された調整・品質管理部 (DCQA) のスタッフのスキルと合致していなかったこと等もプロジェクト活動の遅延を惹起している。

(4) インパクト

投入、アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせ、本プロジェクトが生み出す効果によって上位目標が達成される見込みは低いことから、現時点でインパクトは見込めない。さらに、各 LGA に開発交付金の一部として割り当てられる研修予算 (CBG) が減少傾向にある懸念点も、上位目標達成に与える影響は大きいと言える。また、現時点では、プロジェクト実施による正の波及効果は確認できていない。

(5) 持続性

プロジェクト実施による効果の持続性は、現時点では低いと判断された。

政策・制度面においては、プロジェクト終了後も引き続き、地方自治体職員の能力強化は推進されていくものと考えられるが、研修戦略に沿った本プロジェクトのアプローチと現在の LGA を取り巻く実態に乖離があることから、PMO-RALG 及び LGTI の現行の体制で LTI 機能を持続させることは、人員・組織・予算の点において非常に困難であるといえる。技術面においては、LGTI 内における標準コースの改定/新規コース開発にかかるカリキュラム開発の技術向上が期待できるが、技術の定着及び組織内共有ためには、カリキュラム開発の主要プロセスを記録として残していくことが不可欠であろう。また、インパクトの文脈で触れたとおり、各 LGA に開発交付金の一部として割り当てられる研修予算 (CBG) が減少傾向にあることから、タンザニア側の財政面での懸念が残る。

3-3 プロジェクトの効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトの C/P である PMO-RALG には、2009 年より政策アドバイザーとして、長期専門家が派遣されており、WGITS や JCC に正式参加するだけでなく、プロジェクト関連の他の諸会合にもオブザーバーとして参加し、政策面における意見交換等の連携が図られている。また、技術協力プロジェクト「地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト」(2009～2014 年) とは、全国の地方自治体の合併・更新情報等の適時交換が行われており、本プロジェクト活動を促進しているといえる。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・ プロジェクト 1 年次には専門家執務室と DCQA メンバーは別の建物であったが、2 年次からは、DCQA オフィス内に専門家の執務スペースが移動し、C/P と専門家との円滑な連絡業務が行われるようになった。
- ・ さらに、2012 年 11 月に 2 名のアドミニ担当スタッフが DCQA に加えられたことにより、マンパワーの増強が図られ、プロジェクトのアウトプット 2 (関係機関との調整) の活動の推進力となった。
- ・ 選定された業務調整専門家が現地語に堪能であったことが、プロジェクト内のコミュニケーションを円滑にした。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 実施プロセスに関すること

- ・ PMO-RALG は、WGITS における主体性の低さに見られたように、研修戦略に描かれた研修枠組みの実現に向けて十分に役割と責任を果たすことが出来ておらず、そのために LGTI に与えられた LTI 機能も想定通りに運用されなかったと言える。
- ・ LGTI 内において、LTI 機能はアカデミックスタッフ中心の調整・品質管理部 (DCQA) の所掌になっているが、1) アカデミック関連業務と LTI 業務の兼務による時間的制約、2) LTI 業務が必ずしもアカデミックキャリアの開発に繋がらない、3) アカデミック関連業務に比べ LTI 業務には金銭的インセンティブが無い、という構造的問

題があり、プロジェクト活動の阻害要因になっていると言える。

- ・ チーフアドバイザーの交代・不在や CP 側の人員が入れ替わったことが、結果的にチームビルディングや C/P のプロジェクトのオーナーシップを阻害する要因となった。
- ・ 日本人専門家と CP との間で、必ずしもコミュニケーションが十分に取れていなかった時期も見られた。

3-5 結論

- ・ プロジェクト目標の達成は、研修戦略が目指す理想と LGA を取り巻く実態に乖離があること、またプロジェクト実施にかかる人・組織・予算面の課題があることから困難である。
- ・ プロジェクト実施上の課題は構造的なものであり、その解決にはタンザニア政府による中長期的な取り組みが必要である。一方、本プロジェクトの残りの期間（～2015年7月）を踏まえると、プロジェクトのデザインをより現実的なものに変更する必要がある。

3-6 提言

(1) プロジェクトデザインの変更

1) LGA ベースの研修サイクルマネジメント (TCM) の現状を踏まえた変更

- ・ 【現状】 LGA において体系的な研修ニーズ調査 (TNA) や研修評価・報告システム (TERS) は機能していない他、中央集権的な人事権と分権化された人材育成の根本矛盾があることから、LGA における TCM を研修戦略が目指す形で実現することは困難である。
- ・ 【変更案】 TNA の普及を通じた網羅的な研修ニーズ収集・発信は行わず (成果 2)、カリキュラム開発に必要なニーズを選択的に収集する (成果 4)。また、パイロット LGA における TCM のモデル構築も行わないこととする。(成果 5 の削除)

2) 研修機関の認定を通じた研修の品質管理のアプローチの修正

- ・ 【現状】 QTP の数の少なさ (55 機関・個人) と地理的偏りから、QTP による研修が全国の LGA に裨益していない。また、CBG の減少により、多くの LGA が研修を外部発注せずに内部人材で実施している実態もあることから、現時点において LTI が QTP のみを対象に品質管理を行うことの意義が薄れている。
- ・ 【変更案】 研修機関の認定は行わない (成果 3 の削除)。代わりに、開発したカリキュラムの共有や TOT の対象を QTP 以外の研修機関・個人、更に LGA の内部講師人材にも広げることで、より広い研修プロバイダーの底上げを目指す (成果 4)。また、研修プロバイダーの情報収集・発信についても、QTP に限らず広く情報を管理する方針とする (成果 2)。

(2) 人・組織面の強化

- ・ PMO-RALG : 研修戦略の実施責任を負う官庁として、WGITS を通じた研修戦略の見直し検討や LTI 機能の強化に向けた LGTI へのアドミニスタップ配置 (Assign 1 名、Attachment 1 名) や予算措置を行うことが不可欠である。

- ・ **LGTI** : LTI 業務に関与するアカデミックスタッフの時間的制約がボトルネックとならないよう、LTI 業務については所長直属の指揮命令系統とし（アカデミック担当副所長による他の業務命令を避けるとともに、LTI 業務にかかる迅速な意思決定を行う）、カリキュラム開発等の活動スケジュールを踏まえ、関連アカデミック職員が十分に関与できる時間を確保する。
- ・ 人員の増加に伴うオフィススペースを確保する（**LGTI**）とともに、外部関係者との打合せの増加に伴う会議スペースを確保する（**PMO-RALG**）。

以上の人員・組織面の提言については、今後のプロジェクトの有効性や成果の持続性を担保する上で極めて重要であることから、**JCC** において日本側から「プロジェクト継続の条件」として提示し、タンザニア側との協議を経て、「**Agreed Actions**」として討議議事録 **Annex 2** に盛り込まれた。

（3）財政面の強化

- ・ LTI 業務の持続性担保のための予算確保（特にプロジェクト終了後の課題）
- ・ **LGA** における研修実施の持続性確保のための **CBG** の確保（政府の中長期的課題）

以上

評価調査結果要約表（英文）

1 Outline of the Project	
Country: The United Republic of Tanzania	Project Title: The Project For Capacity Development for Local Government Training Phase 2
Thematic Area: Governance	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in Charge: JICA Tanzania Office	Total Cost: As of February 2014 3.1 million US dollars
Project Period: (R/D): July 2011 to July 2015 (Extension): - (F/U): -	Counterpart Agency: Local Government Training Institute (LGTI), Prime Minister’s Office- Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) (Division of Local Government, Division of Organizational Development, and Division of Regional Administration)
	Supporting Organization in Japan:-
Related Cooperation: Dispatch of Expert : Local Governance Advisor (2002 to 2007 and 2009 to September 2014), Technical Cooperation of “The Project for Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance” (Oct 2009~Oct 2014), Technical Cooperation of “The Project for Capacity Development for Local Government Training”(May 2008 to Dec 2010), and Poverty Reduction Support Grant (1. Local Government Reform Programme Basket Fund; 2008 to 2011 and 2. Local Government Authorities Development Grant Basket Fund, 2008 to 2011).	
1.1 Background of the Project	
<p>The Government of Tanzania (GOT) embarked on Decentralization by Devolution (D by D) in the late 1990s aiming to transfer political, financial and administrative powers to the Local Government Authorities (LGAs). To this end, the Local Government Reform Program (LGRP) started in 2000. During the first phase of the LGRP (2000–2008), GOT has achieved substantial progress in the decentralization process. Upon completion of the LGRP I, however, it was recognized that challenges still remain in the area of capacity development at the LGAs. As a consequence, the current phase of the LGRP (LGRP II) further emphasizes the importance of capacity development and training for LGA staff.</p> <p>The Government of Japan (GOJ) has been supporting its Tanzanian counterpart in capacity development for improved service delivery over a decade. Among various technical assistance realized in the concerned area was a project entitled “Capacity Development for Local Government Training” (May 2008 – Dec. 2010). This technical cooperation project aimed at enhancing management capacity of the Prime Minister’s Office – Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) as regards to LGA training provision. Along with the project implementation, PMO-RALG developed “Training Strategy for Local Government Authorities” in 2009. The Training Strategy addresses the need to establish a new training provision framework to ensure effective training for all LGAs, based on which PMO-RALG has appointed the Local Government Training Institute (LGTI) as a Lead Training</p>	

Institution (LTI). Based on this new institutional arrangement, PMO-RALG transferred its functions concerning training coordination and quality assurance to LGTI in 2010. LGTI has accordingly established the Department of Coordination and Quality Assurance (DCQA) within the institute to fulfill its responsibilities as LTI for improved LGA training.

Against this background, PMO-RALG, LGTI, and Japan International Cooperation Agency (JICA) signed an official agreement in June 2011 to commence a new project, “Capacity Development for Local Government Training Phase 2” in order to enhance capacity of LGTI to function as LTI. The Phase 2 Project was subsequently inaugurated in July 2011 in Hombolo Village, Dodoma where LGTI’s main campus is located.

1.2 Project Overview

In the phase I of the Project, or Capacity Development for Local Government Training, the Training Strategy was formulated and LGTI was appointed as a Lead Training Institute (LTI) by PMO-RALG. Thus it is aimed to establish the effective framework of LGA trainings in the second phase of the Project through implementing stakeholder coordination, basic information collection for training needs, and curriculum development.

1) Long-term Goal

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

2) Overall Goal

LGAs provide quality training (long-term and short-term) to its staffs.

3) Project Purpose

Effective LGA training framework is established through capacitated LGTI (LTI).

4) Outputs

Output 1: Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities.

Output 2: LGTI can properly coordinate LGA training issues with other stakeholders.

Output 3: LGTI can perform Quality Assurance for training.

Output 4: LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical training courses based on identified needs.

Output 5: An optimal model for quality training at LGA level will be developed through pilot activities in selected LGAs.

5) Inputs

(Japanese Side)

Experts: 5 experts (7 times total 49.98 Man Month) in July 2011 through December 2013, 3 Chief Advisors, 2 Coordinators, and 1 short-term expert in Training Management

Counterpart Training in Japan: None

Provision of Equipment: Foreign Currency: 51,762 USD Local Currency: 8,887,000 Tsh

Local Cost: 484,758,990 Tsh for Local consumables, transportation cost, consultancy fees for surveys and trainings, and vehicle.

(Tanzanian Side)

<p>Counterpart: 15 personnel (11 C/P at present). Project Director, Project Coordinator, Project Manager and 1 Counterpart from PMO-RALG, other Counterparts from LGTI, and Working Group members</p> <p>Local Cost: 69,980,100 Tsh for such as sitting allowances, salary for project staff, training materials and so forth.</p>		
2 Review Team		
Member of the Review Team	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dr. Peter MATEO (Tanzanian Leader) Deputy Rector for Planning, Finance and Administration, LGTI 2. Mr. Nicholas MTEGA (Member) Assistant Director, Division of Organization Development, PMO-RALG 3. Mr. Mohamed GOMBATI (Member) Human Resource Officer, Division of Local Government, PMO-RALG 4. Mr. Yoichiro KIMATA (Japanese Leader) Senior Representative, JICA Tanzania Office 5. Mr. Takanori OBAYASHI (Cooperation Planning) Representative, JICA Tanzania Office 6. Risako IMAI (Evaluation Analysis) Consultant, Kokusai Kogyo Co., Ltd. 	
Review Period	25 January 2014~11 February 2014	Type of Evaluation: Mid-term Review
3 Results of Evaluation		
3-1. Current Achievement of the Project		
(1) Likelihood of Achievement of the Project Purpose		
<p>The level of achievement of the Project Purpose is low. The Project aims at establishing effective LGA training framework; however, three verifiable indicators, namely 1) the percentage of standardized courses that meet the set standards, 2) the result of training evaluation and 3) whether the feasibility of the Training Strategy and its implementation plan are verified, have not been fulfilled nor set since the initiation of the Project in 2011. Considering the low prospect to roll-out solid TNA and TERS in LGAs' TCM, it is obviously difficult to achieve the Project Purpose unless project design is revised to optimize outputs to harmonize the actual situations surrounding LGTI and LGAs.</p>		
(2) Current Achievements of Outputs		
<p>As for Output 1, it was moderately achieved in frequency of holding meetings; however, the WGITS was not functioning as initially expected due to lack of PMO-RALG initiative. The achievement level of Output 2 is low, whereby the Project faces a challenge in collecting demand-side information as solid TNA stipulated in the Training Strategy has not been rolled out, and another challenge of collecting supply-side information from nation-wide. Output 3 was partially achieved, although the Project is required to modify the approach of quality assurance for training due to the change of external environment. As to Output 4, it is premature to judge its achievement since the activities regarding curriculum development have just started. Output 5 was hardly achieved except for criteria setting for pilot activities.</p>		

(3) Prospects for Achievement of the Overall Goal

The Overall Goal is an intended output brought by the Project and would be unlikely to be achieved within three years after completion of the Project. The likelihood of the achievement of the Overall Goal is described in 3-2 (4) Impact.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

Relevance of the Project is moderate. Capacity development of LGAs remains to be priority of the GOT in accordance with Decentralization by Devolution policy. In addition, The Project is in line with one of the three priority areas in the Japanese Country Assistance Strategy for Tanzania, “Improvement of Administrative Service to All Citizens”.

However, the approach of the Project, which is in accordance with the Training Framework described in the Training Strategy, was found to be unfeasible due to gaps between actual situation surrounding LGAs and the following assumptions underlying in the Training Strategy.

- Assumption that LGAs would conduct TCM while there is contradiction between centralized HRM and decentralized HRD.
- Assumption to assure quality of LGA training through qualification and evaluation of TPs while only limited number of LGAs is benefitting by QTP training due to budget constraints (CBG) and limited accessibility to QTPs from LGAs in remote areas.
- Assumption that LGTI can solely perform as LTI by simply transferring corresponding functions from PMO-RALG.

(2) Effectiveness

Effectiveness of the Project is low. Although five Outputs of the Project were designed properly in order to achieve the Project Purpose, the low level of achievement of the Outputs makes the Project Purpose hard to be achieved at present.

(3) Efficiency

Efficiency of the Project is low, because the amount of the inputs did not match with the level of the achievement.

As for the Japanese inputs, high turn-over of Chief Advisor resulted in lowering efficiency in the Project operation. With regards to the Tanzanian inputs, the following factors lowered the level of efficiency of the Project:

- The administrative/logistical skill-set required for LTI functions did not necessarily match with that of academic staffs assigned to DCQA.
- The CPs’ commitment to academic duties limited the time they could spend for LTI works.
- Necessary LTI budget has not yet been allocated by PMO-RALG.

(4) Impact

The Overall Goal, which is to achieve provision of quality training to LGAs, is unlikely to be achieved as an intended outcome of the Project since the Project Purpose of establishing effective training framework is unlikely to be achieved due to the gaps mentioned in Relevance above. Furthermore, there is a major concern that diminishing availability of CBG would directly impact the

number of trainings that LGAs could conduct. Likelihood of achieving overall goal would be seriously undermined by this factor.

(5) Sustainability

Even though the LGAs' capacity development related to D by D policy will be promoted by GOT, the sustainability of the project outcome is found to be low due to gaps between actual situation surrounding LGAs' training and the assumptions underlying in the Training Strategy. Effective measures have to be taken on the current institutional arrangements for implementation of the Training Strategy; otherwise it is quite likely that LTI function could not be sustained in human resources, organizational and financial aspects. In terms of technical aspect, it is expected that LGTI would enhance its capacity for curriculum development through revision of standardized courses by the end of the Project period, although it is necessary for DCQA to properly record the process to institutionalize the knowledge and skills within LGTI. Lastly, as stated in Impact, availability of CBG also affects financial sustainability of capacity development trainings for LGAs.

3-3. Promoting Factors

(1) Cooperation with other JICA Project/Scheme

It is observed that the cooperation among similar projects has contributed to smooth implementation of the Project Activities. A Senior Advisor on Local Governance and Local Administration has been dispatched since 2009 and stations in Dodoma at PMO-RALG, one of C/P agency of the Project. This advisor was often invited to WGITS meetings as an observer, and has provided various advices based on his experiences. Also, there has been useful information exchanges with another technical cooperation project in Dodoma for PMO-RALG; "The Project for Strengthening Participatory Planning and Community Development Cycle for Good Local Governance" (Oct 2009~Oct 2014).

(2) Implementation Process

- In the first year of the Project, the office space of the Japanese Experts are located in different blocks, but it was moved to same room as DCQA in the same block since the second year, which resulted in smoother flow of communications between C/Ps and Japanese Experts.
- 2 additional administrative full-time staff recruited in 2012 to DCQA to support the Project implementation made a great commitment to Output 2 (Coordination among stakeholders).
- Project Coordinator Expert dispatched was competent in local language, which made better communications and understanding among C/Ps and Japanese side.

3-4. Hindering factors

(1) Implementation Process

- The roles and responsibilities of PMO-RALG stipulated in the Training Strategy have not been fully performed. Although it was obvious that LTI functions could be realized only when the whole Training Framework in the Training Strategy properly works, PMO-RALG seems to have been reluctant to take its roles as observed in a lack of initiative in WGITS.
- Joint Coordinating Committee meetings were held twice at the time of the Review although it was supposed to be conducted bi-annually. Consequently, it was limited to solve the

issues/challenges the Project encountered in a timely manner.

- It is observed that there has been a fundamental problem in the structure of LTI functions being mandated to DCQA. LTI functions have inhibited DCQA's academic staffs to spend their time for normal academic duties as well as the Project activities. Although DCQA's academic staffs have committed their maximum engagement to LTI work, it was reported that administrative/logistical work of LTI activities so far, in its nature, did not necessarily match with academic career development. Besides, financial incentives sometimes were not provided to DCQA's staffs in LTI work. Those structural challenges in LTI work seemed to be inhibiting factors to the level of concentration required for such magnitude of work for operationalizing LTI.
- The Project was affected by changing of Japanese Chief Advisor and Coordinator, as well as the replacements of CPs in Project Director, Project Manager, CP under DLG, and Head of DCQA. These replacements delayed in team building among the Project and made some of the CPs find inconsistency in project direction.

3-5. Conclusion

In conclusion, it is difficult to achieve the Project purpose with the current approach of the Project aligning with the Training Strategy as well as with the present institutional and financial arrangements for the Project implementation.

Such constraints are both fundamental and structural, and they should be addressed by the Government of Tanzania in the mid to long run. However, with consideration of the remaining project period, the Project design needs to be revised to ensure maximum achievement with realistic scope under the given situation.

3-6. Recommendations

3-6-1. Revision of Project Design

The basic concept of revision of the project design is to change it to be more feasible based on the fact that there is a significant gap between some of the underlying factors of the Training Strategy and actual situation surrounding LGAs as mentioned in the assessment of Relevance of the Project.

Given the fact that TCM by LGAs is not realized in a solid way described in the Training Strategy, it is not feasible for this project to consolidate information on training needs through TNA roll-out and to establish optimal model for quality training through TCM in pilot LGAs. The review team therefore recommends;

- The activities on roll-out and establishment of mechanism to collect the result of TNA from LGAs are called off (Output 2). Instead, LGTI as LTI should collect minimum information on training needs for curriculum development from strategically-sampled LGAs (Output 4).
- New curriculum and materials developed by LTI will be tested in some pilot LGAs (Output 4) while canceling to support the pilot LGAs' TCMs (Output 5).

Another major revision that should be made is the approach of LTI's quality assurance. Given the present situation that only limited numbers of LGAs are benefitting from QTPs because of limitation of CBG and the low accessibility from rural LGAs to the QTPs, qualification of training providers would

not necessarily contribute to quality assurance of LGA training. Rather, it is better for the Project to assure the quality through delivery of improved curriculum of standardized courses and TOTs to a wider range of training providers including LGAs' internal resources persons. This idea leads to the following revisions of the project design:

- The activities on qualification of training providers are canceled (Output 3).
- LGTI will develop database on non-QTPs as well as QTP to enable all the LGAs including ones in remote areas to get benefit from the information (Output 2).
- LGTI and PMO-RALG will utilize the external authorities for curriculum and materials development (Output 4).
- LGTI and PMO-RALG will disseminate the developed curriculum and materials to broader TPs through TOT and other modalities.

The overall concept of the revisions in other words is to concentrate LTI's focus on enhancement of training provision to maximize benefit of LGAs. The scope of the Project will focus more on quality assurance through curriculum development that is targeted to broader TPs than on the strengthening TCM in LGAs including solid TNA. For that sake, the Project purpose should clarify its scope on establishment of "effective LGA training provision framework" at the moment. The revision of the project, however, does not mean to minimize the importance of qualification of TPs, and the GOT is encouraged to ensure the quality of TPs.

The comprehensive picture of revised project design is shown in the proposed PDM version 2 (Appendix 4).

3-6-2. Institutional Arrangement

(1) Institutional arrangement of PMO-RALG for implementation of the Training Strategy in relation to the Project

The roles and responsibilities of PMO-RALG stipulated in the Training Strategy have not been performed as mentioned above, and hence it affected the project achievement. What was transferred to LGTI as LTI is not the overall responsibility to implement the Strategy, but was administrative functions to ensure day-to-day operation of the Training Framework in the Strategy. Therefore, especially under the current condition where significant gaps between the Strategy and the reality have been identified, strong commitment of PMO-RALG as responsible ministry to take necessary measures for implementation of the Strategy to ensure project effectiveness is indispensable.

During the Review, PMO-RALG, LGTI and JICA re-confirmed that WGITS is the opportunity to consider the smooth implementation of the Training Strategy and PMO-RALG should initiate WGITS for revising institutional and organizational set-up in the Strategy as well as strengthening roles and functions of LTI. The review team understands that implementation of the Training Strategy is still transitional, and thus recommends PMO-RALG to re-activate WGITS in order to consider to what extent of the Strategy the government really need to achieve, by taking advantage of the Project's experience.

For the WGITS to function as expected, it should be reminded that Director for Local Government is the chairperson and responsible for decision making, while Assistant Director for Human Resource is the secretary who supports the chairperson, sets agenda and makes follow-up on the issues agreed in the

meeting. It is also suggested from the Project experience that there should be assigned a contact person as focal point in DLG with a mandate to coordinate the WGITS meetings in communication with LGTI and to support the secretary.

(2) Institutional arrangement for effective and sustainable function of LTI

Firstly, the review team reached to a consensus that the following institutional set-up needs to be realized by efforts of PMO-RALG and/or LGTI for this project to be effective and sustainable;

- Although PMO-RALG is responsible for the Project implementation (PS as the Project Director and DLG as the Project Coordinator), there was no permanent presence of PMO-RALG in daily operation of the Project partially due to physical distance. Besides, considering that LTI functions of LGTI are still under development, the review team recommends PMO-RALG as the mother ministry to assign an official to work within DCQA in order to transfer technical know-how to the LGTI.
- Also, JICA requests GOT and LGTI to make best efforts to accelerate the undergoing recruitment process of 2 administration staffs at an early stage, possibly in FY2014/2015. Meanwhile, considering that it takes time to receive the approval of PO-PSM and to secure the necessary budget, it is necessary to allocate 2 competent full-time staffs who can fill up the vacancies. The review team, after careful consideration on possible options, came to a conclusion that PMO-RALG should immediately assign 2 staffs as “Attachment” from LGAs/PMO-RALG in order to establish administrative/logistical procedures as LTI and to retain them as proper LGTI staffs.
- The chain of command on DCQA, which is currently under the Deputy Rector for Academic, should be directly under the Rector as far as LTI issues are concerned. With this change, the Head of DCQA and/or the Chief Advisor of the project should also be able to report LTI issues directly to the Rector.
- Since curriculum development activities are not only important as LTI work but will greatly contribute to career development of academic staffs involved, academic section of LGTI needs organizational commitment to secure sufficient time for those staff to be able to concentrate on the curriculum development under the project. For this part, the Rector and the Deputy Rector for Academic are responsible to control other duties according to the schedule of curriculum development submitted by the Project. Without this commitment, LGTI as LTI will not be able to accumulate institutional memory of the activities as the available time of academic staffs is quite limited already due to their existing duties.
- Considering the increase of CPs being planned, it is necessary to secure more spacious office for the Project in LGTI. It is also important for the project to be provided with a meeting room at PMO-RALG whenever it’s necessary, since there will be more opportunities for the Project to have meetings with PMO-RALG officials and external resource persons for curriculum development activities.

Secondly, the review team recommends PMO-RALG to provide sufficient support in order to fulfill LTI functions in the revised project design. Considering the fact that LTI functions are still under the stage of development, LGTI still needs PMO-RALG’s support in appointment of external resource

persons for curriculum development committee member and dissemination of developed curriculum and training providers' information.

3-6-3. Financial arrangement for LTI's operation and its sustainability and LGAs' training implementation

The review team finally stresses the importance of ensuring financial arrangement for LTI's operation during and after the Project.

Since JICA will not cover every aspect of the project cost, LGTI in collaboration with PMO-RALG is required to secure the budget for LGTI to perform as LTI with revised project design.

Through the project implementation, LGTI in collaboration with PMO-RALG is required to come up with actual budget needed for LTI work, and to secure the budget for sustaining the LTI activities after the Project.

Lastly but not least, PMO-RALG needs to secure enough CBG budget in the medium-long run for the actual quality trainings to happen at LGAs. LGAs should be encouraged to complement the budget by utilizing their own source of revenue.

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 調査の経緯

タンザニア国（以下「タ」国）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、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。本プロジェクトでは、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、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することを通じて、地方自治体職員研修戦略（以下「研修戦略」）の策定を支援した。この研修戦略に基づき、地方自治庁は、同庁傘下の地方自治研修所（LGTI）を「中核となる研修機関（LTI）」として任命した。LTIの基本的機能としては、①地方自治体研修に係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研修実施機関の質の管理、③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。この機能を付与されたLGTIは、旧来から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、LTIとしての新たな役割を担うことになり、2010年に新たに調整・品質管理部を新設した。地方自治庁は、LTI機能を持つ同部に対して研修調整及び品質管理に係る権限・予算・業務を移管した。

こうした経緯のもと、LTIとしての役割を与えられたLGTIをカウンターパート（C/P）機関とし、その能力強化を目的として、2011年7月から2015年7月までの予定で「地方自治体研修能力強化プロジェクトフェーズ2」（以下、プロジェクト）を実施している。これまでプロジェクトでは、主に研修戦略の実施に向けた地方自治庁・LGTI間の協議（アウトプット1）や、ステークホルダー調整（アウトプット2）に向けた広報や基礎情報収集（地方自治体における研修の企画・実施状況調査や認定研修機関への訪問調査）を実施してきた他、研修の品質管理（アウトプット3）に関する取り組みの一環として標準研修コースの品質審査基準の検討や研修機関の再認定に着手した他、カリキュラム・教材開発（アウトプット4）に向けたLGTI職員向けの研修等を行ってきた。

こうした活動を実施する中で、LGTIがLTI業務を担う上での予算や人員体制等の制約も明らかになっている。これらの制約を受け、事務所、地方行政アドバイザー、プロジェクト専門家の間で、主要C/Pの意見も踏まえながら、本プロジェクトの活動範囲について改めて議論・検討を重ねた結果、一部の活動（地方自治体自身による研修ニーズ評価の全国展開や、LGTIによる研修機関認定、自治体におけるパイロット事業実施等）を見直すべきとの方向性が打ち出されている。

プロジェクト開始から2年半が経過し（残り1年半）、関係者で当初定めた目標・アウトプットと現状のギャップに対する問題認識の醸成が進んできたことから、今般の中間レビューを通じて改めてプロジェクトの進捗と達成状況を確認し、具体的なプロジェクトの軌道修正の方針について合意することとなった。

1-2 調査の目的

本調査の目的は次の通りである。

- (1) タンザニア側と日本側の合同レビューにより、PDM 及び活動計画に沿って現時点までのプロジェクトの投入、活動、アウトプット、外部条件における変化をレビューし、プロジェクト目標ならびに上位目標の達成度を評価する。
- (2) PDM に基づき、妥当性、有効性、効率性、インパクトおよび持続性の 5 つの評価指標に照らし合わせてプロジェクトを評価する。
- (3) プロジェクトを見直すことの適否について結論を導く。
- (4) 中間レビューの結果をレビューレポートに取りまとめ、タンザニア側関係者と協議を行い、合意形成した上で、協議議事録の署名・交換を行う。

1-3 調査団の構成

本調査は先方政府と合同で実施され、調査団は以下の団員で構成された。

表-1 合同中間レビュー調査団の構成

No.	名前	担当	所属
1	Dr. Peter MATEO	総括 (タンザニア側)	地方自治研修所 副学長 (計画・財務・総務)
2	Mr. Nicholas MTEGA	評価	地方自治庁 組織開発局 副局長
3	Mr. Mohamed GOMBATI	評価	地方自治庁 地方行政局 人事担当官
4	木全 洋一郎	総括 (日本側)	JICA タンザニア事務所次長
5	大林 孝典	協力企画	JICA タンザニア事務所
6	今井 梨紗子	評価分析	国際航業 (株)

1-4 調査日程

本調査は 2014 年 1 月 25 日から 18 日の期間で実施された。詳細スケジュールは付属資料 1 の通りである。

1-5 プロジェクトの概要

プロジェクトの要約は以下に示す通りである。案件形成時に作成された PDM ver.1 は付属資料 2 の Appendix 2 を参照。

表-2 プロジェクトの概要

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。
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。
アウトプット (アウトプット)
アウトプット 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。

アウトプット 2：地方自治研修所が、地方自治体の職員研修に関して他の関係者と適切に調整を行うことができるようになる。

アウトプット 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。

アウトプット 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標準研修の改訂および新規研修の開発・実施を行う能力が向上する。

アウトプット 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

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。

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 ※研修ニーズ評価をすべての地方自治体の実施するよう周知・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。

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。

4-1 研修ニーズ評価に基づいて、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

<p>実施する。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>4-5 研修ニーズに基づいて、新規研修コースを開発する。</p> <p>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。</p> <p>4-7 新規研修コースを試行する。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>(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。)</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>5-7 ガイドラインを見直し、最終化する。</p>
プロジェクト実施期間
2011 年 7 月 - 2015 年 7 月
先方実施機関
<ul style="list-style-type: none"> ・ 地方自治研修所調整・品質管理部 (LGTI/Department of Coordination and Quality Assurance : DCQA) ・ 地方自治庁地方行政局 (PMO-RALG/Division of Local Government : DLG)

注 1) ※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 の活動範囲しだいで調整が必要な活動として留意しておく必要がある。

また、PDM の改定は以下のとおり行われた。

表 - 3 PDM の改定

版	調査・会合名称	改定日
—	詳細計画策定調査 (2010 年 11 月 13 日~11 月 25 日)	—
PDM ver.1	Record of Discussion (R/D) (2011 年 6 月 8 日)	2011 年 6 月 1 日
PDM ver.2	第 3 回合同調整委員会 (JCC) (2014 年 2 月 11 日)	2014 年 2 月 5 日 (PDM 承認日 2014 年 2 月 11 日)

1-6 中間レビューの方法

本調査は、JICA 事業評価ガイドラインに基づいて、以下の手順によって実施された。

- (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) とその他関連書類に示されるプロジェクトの計画の進捗状況の検証
- (2) 評価 5 項目によるプロジェクトの分析
- (3) プロジェクトの改善事項にかかる提言の作成

次に、下記の手法により定量的および定性的なデータ・情報の収集を行った。

- ▶ プロジェクトで作成された報告書および関連文書のレビュー
- ▶ 日本人専門家、カウンターパートおよび関係者への質問票調査およびインタビュー

また、プロジェクトの分析に用いた評価 5 項目とその視点は以下の通りである。

- (1) 妥当性
プロジェクト目標および上位目標は、タンザニアの開発政策および開発ニーズ、日本の対タンザニア援助政策に合致するものであったか。
- (2) 有効性
中間レビュー調査時点におけるアウトプットの達成状況から見て、プロジェクト目標はプロジェクト終了時点までに達成見込みはあるか。
- (3) 効率性
計画されたアウトプットの達成状況と日本側およびタンザニア側の投入の量、質、タイミングに鑑みて、投入はアウトプットに効率的に転換されているか。
- (4) インパクト
プロジェクトのアウトプットとして、プロジェクトの意図する正のインパクトである上位目標の達成見込みはあるか。また、それ以外に、プロジェクトによる直接的・間接的な正負の効果はあるか。
- (5) 持続性
制度、組織、技術、人材および財務的観点から、プロジェクト終了後にプロジェクトの正の効果および便益は持続するか。

調査の制約について、本調査では、限られた現地調査期間を有効に活用するため、プロジェクト関係者との質問票・インタビューから得られた定性的データを重点的に活用した。

1-7 主要面談者

(1) 地方自治庁 (PMO-RALG)

Mr. Jumanne Sagini	事務次官
Ms. Elightness N. Mchome	地方行政局 局長
Mr. Denis I. Bandisa	地方行政局 副局長 (サービス提供・ガバナンス)
Mr. Augustino Kalinga	地方行政局 副局長 (人事)
Mr. Nicholas Mtega	組織開発局 副局長
Mr. Erick Kitale	ICT システム局 副局長
Ms. Hellen Macha	前 地方行政局 副局長 (人事)
Mr. Mohamed Gombati	地方行政局 人事担当官
下田 道敬	地方行政アドバイザー

(2) 地方自治研修所 (LGTI)

Mr. John Muriri Joseph	学長代行
Mr. Mashala Lameck Yusuph	副学長代行 (学術)、カウンターパート (C/P)
Dr. Peter Mateso	副学長 (計画・財務・総務)
Mr. Eliakundi Samanya	会計長代行
Mr. Cyprian Mbugano	シニア法務担当官
Ms. Rose Likangaga	調整・品質管理部 部長、C/P
Ms. Magdalena Katunzi	調整・品質管理部 部員、C/P
Mr. Bahati D. Mfungo	調整・品質管理部 部員、C/P
Mr. Sebera Fulgence	調整・品質管理部 部員、C/P (調整)
Ms. Esther Makono	調整・品質管理部 部員、C/P (アドミニ)

(3) 地方自治体 (LGAs)

Mr. Isidory John Mwalongo	コンドア県 行政長官
Mr. Emmanuel Chinduoli	コンドア県 人事担当官
Ms. Elizabeth Gumbo	ドドマ市政府 人事担当官代行

(4) 日本人専門家チーム

山本 佳恵	チーフアドバイザー
上岡 由佳	業務調整/研修体制構築
福士 恵里香	前 チーフアドバイザー (日本にて面談)
高村 智子	前 業務調整/組織間連携 (日本にて面談)

第2章 プロジェクトの実績と実施プロセス

2-1 投入実績

本プロジェクトの投入実績は、表-3の通りである。

表-4 プロジェクトへの投入（2013年12月末まで）

日本側	タンザニア側
<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家派遣：3分野5人（49.98MM） ・ 機材供与： ・ 外貨分：51,762 USD ・ 内貨分：8,887,000 Tsh ・ 現地業務費：484,758,990 Tsh 	<ul style="list-style-type: none"> ・ カウンターパート配置：11ポストに15人（交代含む） ・ 土地・施設：LGTI内におけるプロジェクトオフィススペースと設備 ・ ローカルコスト負担： プロジェクトオフィスの運営費用、機器費用、諸手当（Sitting Allowance等）69,980,100 Tsh

（※JICA 統制レート 1USD=102.46円、1Tsh=0.064円、2014年2月）

<日本側投入>

付属資料1. Minutes of Meeting（以下、M/M）（Appendix 6）の通り、以下の分野に5名の専門家が派遣された。

- ・ チーフアドバイザー
- ・ 研修マネジメント
- ・ 業務調整

上記のうち、チーフアドバイザーおよび業務調整の2名は、長期専門家として、また、研修マネジメントは短期専門家として各々派遣された。チーフアドバイザーはこれまで2012年、2013年に交代があり、最初のチーフアドバイザーは10.3ヶ月、次のチーフアドバイザーは6.5ヶ月の派遣であった。次に研修マネジメント専門家が、2014年1月よりチーフアドバイザーを引き継ぎ、現地に派遣されている。

業務調整の派遣に関しては、最初の専門家はプロジェクト開始から2年間プロジェクトに従事し、2013年8月より現在の専門家が派遣されている。

中間レビュー時点までに、本邦研修あるいは第三国研修は実施されていないが、カリキュラム開発にかかる研修がLGTIにおいて2回実施されている（表-6 研修リストを参照）。

日本側により供与された機材は、パソコン、プリンター、プロジェクター、発電機、車両などである（約587万円）。機材リストは付属資料1. M/MのAppendix 9-1のとおりである。

日本側により負担された現地業務費は、2013年12月末までで、484,758,990 Tsh（約3,100万円）であり、主な用途は、現地再委託費、旅費、会議費、消耗品、車輛費用等であった。

<タンザニア側投入>

タンザニア側のカウンターパートは、付属資料1・M/MのAppendix7の通り、配置された。プロジェクトダイレクター、プロジェクトマネージャー、主要C/Pの4ポストで交代があったが、評価レビュー時点では11ポストに11名配置されていた。主C/Pである調整・品質管理部(DCQA)は案件1年目の3名から徐々に増員され、2012年11月以降に2名(調整担当および事務担当)が追加され、研究休暇から復職した職員1名とあわせ現在はDCQAから7名のC/Pが活動に参加している。

プロジェクト事務所スペースについては、DCQA内に日本人専門家の執務スペースがあり、DCQAメンバーとオフィスを共用している。

タンザニア側が負担したローカルコストは、2011/12年度はタンザニア側の費用負担はなかったが、次年度以降は、2013年12月末までに、69,980,100 Tsh(約448万円)が負担されており、主な用途は、プロジェクト管理・実施に必要な事務職員雇用、研修教材費、手当て(Per diem及びSitting allowance)、消耗品等であった。詳細は付属資料1・M/MのAppendix9-2を参照。

2-2 活動進捗

本プロジェクトの5つのアウトプットにかかる活動の実績について、主要活動を次の通りまとめた)。活動全体の進捗は低～中程度である。

活動(アウトプット1)：研修戦略の実施に向けた地方自治庁・LGTI間の協議 (進捗度：中)

(1) 活動1-1：プロジェクト活動実施のためのWGITS(ワーキンググループ：Working Group for Implementation of Training Strategy)の活性化に関し、WGITSは四半期に一度の開催が計画されており、プロジェクト1年目は1回開催され、2年目は4回、3年目は中間レビュー時点では、未開催であった(開催頻度は計画の55%)。プロジェクト1年目は、最初のWGITS開催までに7ヶ月要し、プロジェクト関係者が一堂に会する機会がなかなか実現しなかったとのインタビュー結果が出た。

(2) 活動1-2：研修実施の効果的な枠組みのための教訓取りまとめに関し、取りまとめは未実施であり、プロジェクト終了までに確実に取りまとめる必要がある。

活動(アウトプット2)：ステークホルダー調整 (進捗度：中～高)

(1) 活動2-1：ムズンベ大学委託調査“Consultancy on Training Needs Assessment and Training Provision at LGAs in Tanzania”(2012年3-5月)の結果、研修提供機関ならびに地方自治体に関する情報の種類が特定された。また、同調査では、10標準コースは認知度が低い他必ずしもLGAニーズに合致していないことや、研修ニーズ評価(以下TNA：Training Needs Assessment)が全国にLGAのシステムとして導入されておらず実施されていても方法にばらつきがあること等が判明した。

(2) 活動 2-2 : TNA の現状把握のため、プロジェクトは、視察訪問を実施し、対象に選定したタボラ州ならびにシニャンガ州 (Tabora DC、Sikonge DC、Shinyanga MC) ではそれぞれ人事担当官 (HRO) 向けに職員の研修ニーズ把握方法にかかる聞き取りを行った。この視察の結果、研修ニーズ把握調査は、LGDG (Local Government Development Grant) の一部である CBG (Capacity Building Grant) を受けるための CBP (Capacity Building Plan) を作成する過程で形式的に実施されているものであり、TNA の結果にそった短期研修が実施されるわけではなく、「予算的な制約」や「TNA がシステム化されていない現状」が明らかとなった。

(3) 活動 2-3 : 「研修戦略の普及ワークショップ」は、①認定研修機関向け、②地方自治体 (LGA) の人事担当官 (HRO) 向け、③LGTI 学内向けに 3 回実施された。認定研修機関を対象にしたワークショップでは、活動 2-4 で所在の明らかとなった 32 認定研修機関 (以下 QTP : Qualified Training Providers) のうち、7 割に当たる 22QTP の参加があった。

表-5 普及ワークショップ開催リスト

種類	開催日 (場所)	期間	コース名	参加者
Workshop (for QTPs)	21-22 Dec 2011 (Dar es Salaam)	2 days	Dissemination Workshop on Training Strategy for LGAs and Lead Training Institution (LTI) Functions, Local Government Training Institute (Jointly-hosted)	22 Qualified Training Providers (QTPs), 5 LGTI staffs, 2 officials of PMO-RALG
Workshop (for LGAs)	15 Feb 2012 (Morogoro)	1 day	-ditto-	110 HROs (LGAs), 5 LGTI staffs, 4 officials of PMO-RALG
Workshop (for LGTI)	30 Oct 2012 (Dodoma)	1 day	-ditto-	64 LGTI staffs

(出所 : プロジェクト資料)

(4) 活動 2-4 : 他の QTP や研修機関等とのネットワーク構築のため、プロジェクト用の Email アカウントを作成した。また、活動 2-3 の普及ワークショップ開催のため、32QTP の所在を明らかにし、QTP リストが作成された。さらに、後述の活動 3-3 により、2013 年 9 月に 55 の研修機関が QTP として認定され、同 55QTP を対象にインフォメーションシートおよび質問票が送付され、回答のあった 48QTP をデータベース化 (エクセル版) した。

(5) 活動 2-5 : TNA の全国 LGA への周知徹底に関しては、プロジェクト 1 年次から、LGTI による実施は不可能であり、PMO-RALG の検討課題であるとの見方が専門家の報告書で示されている。また本活動は、ドイツ InWent (現 GIZ) のプロジェクトがパイロット 4 州 (タンガ、ムベヤ、ムトララ、リンディ) で試行的に取り組んだ自治体レベルでの研修管理システム (人事面談→TNA→研修実施・評価→評価報告システム入力・活用) の構築の成果及び普及可能性を見極めた上で実施方針の検討をすることとなっていた。レビュー時点において、既に InWent のプロジェクトは終了していたが、同研修管理システムは PMO-RALG によって最終

化されていない状況であった。

- (6) 活動 2-6 : 研修ニーズ評価結果を LGTI に集約する、ならびに、活動 2-7 : LGTI が LGA に対して研修実施機関・講師の情報を提供する、に関しては、いずれも未実施である。

活動 (アウトプット 3) : 研修の品質管理 (進捗度 : 中)

- (1) 活動 3-1 : 現存する標準 10 コースにかかる情報収集は、2012 年 12 月、DCQA にアドミニ正職員の配置が実現したことを受け、LGA を対象に研修実績についての聞き取りが行われた。具体的には LGA 対象の Dissemination Workshop (2012 年 2 月開催) の参加者 (人事担当官) への電話による確認作業が行われた。しかしながら、2012/13 年度は LGDG の執行が遅延し、研修実施にあてがわれる資金 (CBG) が送金されなかったことから、LGA で実施された研修は確認できなかった。また、2013 年 7 月以降短期専門家が中心となり 10 の標準コースの内容を確認した結果、1998 年に開発された 10 コースのうち、2006 年に 4 コースが改定されたが、最終版として承認されていないままの状態であることが明らかとなった。
- (2) 活動 3-2 : 10 の標準研修コースに関する品質基準は、2014 年 2 月に実施された Retreat において議論され、同月の WGITS において共有され、さらに 3 月に PMO-RALG の事務次官 (以下 PS : Permanent Secretary) に承認された。
- (3) 活動 3-3 : QTP 選定基準の改定と新基準に則った研修機関の認証
- ・ 2013 年 1 月、DCQA メンバー 3 名が Local Government Support Programme (LGSP) を訪問し、2005/06 年度に LGSP によって QTP 認可作業時の認定基準について情報収集が行われた。
 - ・ 2013 年 3 月、活動 3-2 の標準研修コースの品質基準と同時に、QTP 選定基準の改定に関し、PS による正式な承認を得た。
 - ・ 2013 年 6 月に QTP 認定にかかる新聞広告を掲載し、審査会、調達委員会を経て、77 の応募のうち、最終的に 55QTP (37 機関、18 個人) が認定された。この新基準による認定は試行的実施として位置づけられている。
- (4) 活動 3-4 : 標準研修コースを実施するための評価の仕組みの確立
- ・ 本プロジェクトは InWent (GIZ) 支援による Quality Management System の一環としての研修評価・報告システムである Training Evaluation and Reporting System (TERS) のアウトプットを踏まえたプロジェクトデザインであった。
 - ・ LGTI はプロジェクトで作成したデータ収集票を基に、QTP に関する情報を組織開発局 (DOD) に提供したが、PMO-RALG で最終化されていない状況であり、この状況下では、評価の仕組みの確立をすることはできないのが現状である。
- (5) 活動 3-5 : 品質管理手順マニュアル作成に関しては、上記活動 3-4 と同様に作成することはできなかった。

(6) 活動 3-5 : 品質管理手順マニュアル作成、ならびに活動 3-6 : 同マニュアル改善に関しては、活動 3-4 の状況の通り、未実施である。

活動 (アウトプット 4) : カリキュラム・教材開発 (進捗度 : 低)

(1) 活動 4-1 : 研修コース開発のニーズ分析に関しては、活動は継続中である。LGTI で現在長期コースに在籍中の VEO・WEO を対象に研修ニーズ聞き取り調査のため、DCQA メンバーとともに質問表の作成・修正が繰り返し行われている最中である。今後は、質問表の完成、聞き取り調査対象者の選定、質問表を用いた聞き取り調査練習、聞き取り調査実施、データ分析、調査報告書の執筆が予定されている。

(2) 活動 4-2 : LGTI 講師対象のトレーナー研修及び研修コース開発にかかる研修に関しては、下表の通り 2 回実施されている。2012 年に 2 回、シンガポール公務員研修大学 (CSC) 講師を招聘し、LGTI 職員 36 名を対象としたカリキュラム開発の研修を実施した。

表-6 研修リスト

種類	日付 (場所)	期間	コース名	参加者
Training	1-10 Oct 2012 (LGTI)	10 days	Training on 'Curriculum and Material Development' for LGTI Academic Staff (By Civil Service College of Singapore)	13 LGTI Academic Staffs
Training	10-21 Dec 2012 (LGTI)	10 days	同上	23 LGTI Academic Staffs

(出所 : プロジェクト資料)

(3) 活動 4-3 : 標準研修コースの見直し・改定

- ・ 2013 年 2 月に LGTI 主催によって実施された Retreat では、標準研修コースの改定基準設定が行われた。カリキュラムの早急な見直しが必要とされたコースは「No.2 Management and Leadership Skills in LGAs」であり、同年同月に実施された WGITS によって PMO-RALG・LGTI 関係者の合意を得、プロジェクト 2 年次中に標準コース No.2 を改定することが承認された。しかしながら、中間レビュー時点では、同活動の進捗は見られなかった。
- ・ 2013 年 4 月標準コース No.2 のカリキュラム見直しのための作業委員会が実施されたものの、メンバー・予算 (LGTI 側から支払われる作業チームの参加手当て) の確保がスムーズに行われず、プロジェクト 2 年次終了までに第 2 回目の作業委員会を開催できなかったことが報告されている。
- ・ これまでの標準コース改定に関しては、2008 年に InWent の支援で、表-7 に示した標準 10 コースうち、No.3 LGA Budgeting and Budget Management、No.4 LGA Financial Management Control、No.5 Procurement and Contract Management、No.8 Project Preparation, Investment Appraisal, EIA, Safeguard Policies の 4 コースが改定されている。

- ・また、大統領府計画委員会（POPS）によって 2 つのコース（No. 7 LGA Development Planning and Strategic Planning and No.9 Monitoring and Evaluation）が改訂作業中であり、更にタンザニア公務員大学（TPSC）によって No.10 が改定される予定である。したがって、本プロジェクトでは、次の 3 つの短期コースを重点分野として選定した（①Local Resource Mobilization, ②Good Governance ③Leadership and Management）。

表－7 10の標準研修分野

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

（出所：プロジェクト資料）

- （4）活動 4-4：QTP に対する標準コースのトレーナー研修の実施・講師育成は未実施。
- （5）活動 4-5：新規研修コース開発については、活動 4-3 標準研修コースの改訂と関連しており、標準コースにあるコース名称との重複はあるが、標準コースには、概念的な内容が多く含まれたままで、LGA のニーズに呼応した実務的な標準コースではないことから、その内容を刷新するという意味で、一から研修コースを作り出す作業に近い。この点を考慮し、中間レビューでは、新規研修コース開発は始動していると判断された。
- （6）活動 4-6～活動 4-9 に関しては未実施（活動 4-6：新規研修コースにかかる講師育成、活動 4-7：新規研修コースの試行、活動 4-8：LGA のテラーメード研修への研修機関・講師の紹介、活動 4-9：研修コースマニュアルの作成と改定）。

活動（アウトプット 5）：パイロット事業による地方自治体研修モデル構築（進捗度：低）

- ・本アウトプットについては、パイロット事業の対象選定基準に関する議論が行われ、PS に承認されたものの（活動 5-3）、LGA 自身が研修サイクルマネジメントを行う仕組み（QAT や TNA、TERS といった研修管理システム）が機能していない状況のため、プロジェクトとしてはそれ以上活動を先に進めることは困難であり、殆どの活動が未実施である。

2-3 アウトプットの達成状況

【アウトプット 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。

【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 メンバーがアウトプット 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。

本レビューの結果、研修戦略実施のためのワーキンググループ（WGITS）は、当初想定されていた機能を果たしているとは言えない。WGITS は、研修戦略の円滑な実施に必要な事項（本プロジェクトの活動範囲以外の政策マターも含む）を PMO-RALG のイニシアティブの下で協議するための場として設立されたものであるが、PMO-RALG の主体性は C/P の交代等に伴い失われていった。プロジェクト 2 年目以降は WGITS 開催時の議題設定までも LGTI に任されており、結果として WGITS においてはプロジェクト活動の進捗報告の場にとどまっていたと言える。

さらに、PMO-RALG からの WGITS への参加に際し、議長や参加者の代理出席が散見され、その後 PMO-RALG 内で結果の十分なフィードバックが行われなかったことで、プロジェクト活動に関する重要課題の検討・決定にも多大な時間を要してきた。これは、PMO-RALG 幹部の出張等による不在が多いことにも起因するが、より根本的には PMO-RALG の研修戦略実施に対する主体性の不足によるところが大きいと判断された。

【アウトプット 2】 地方自治研修所が、地方自治体の職員研修に関して他の関係者と適切に調整を行うことができるようになる。

【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。

アウトプット 2 の達成度は現時点では低いと判断される。研修の需要側にかかる情報収集については、TNA が研修戦略に描かれているような形で全国展開されていないため、本プロジェクトでは、LGA の研修ニーズにかかる情報の基準を設定・収集・更新（指標 2-3 及び 2-4）する活動が実施できない状況にある。一方、研修の提供側にかかる情報収集面では、LGTI は認定された 55 の研修機関について、エクセル版のデータベースを作成したが（指標 2-1 及び 2-2）、それらの認証研修機関（QTP）の所在地は、主にダルエスサラーム、ドドマ、モロゴロといった都市部に集中していることから、遠隔地にある自治体への情報としては十分であるとはいえない。したがって、研修の需要側・提供側共に十分ではないことから、LGTI がその他の関係者との間で情報を共有する仕組みを確立することができない状況である（指標 2-5）。

【アウトプット 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。

【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。

本アウトプットの下では、LGTI が研修機関の認定と研修評価の仕組みの構築を通じて品質管理を行うことが想定されていたが、部分的な達成に留まっている。研修機関の認定については、プロジェクト 2 年目に入り、QTP の選定基準が策定され（指標 3-1）、55 の研修機関が認定された（指標 3-2）。しかし、この LGTI 主体で行われた認定プロセスを通じて、「QTP 選定のプロセスと結果に対する信頼性やアカウンタビリティを確保するためには、標準研修の各分野の“権威”に選定基準の設定や選定に関与してもらうことが必要」という教訓が得られた。したがって、第 1 回の認定プロセスは、本格的な品質管理というよりは、プロセス自体の確立に向けた試行的な位置づけにとどまったと言える。

また、研修評価の仕組みの構築（指標 3-3）については、PMO-RALG が InWent（現 GIZ）支援を受けて試行導入した Training Evaluation and Reporting System（TERS）の成果を踏まえて方法論を検討するプロジェクトデザインであったが、TERS はいまだ PMO-RALG で最終的に実用化されていないことから、本プロジェクトも評価システム構築には着手できていない。

【アウトプット 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標準研修の改訂および新規研修の開発・実施を行う能力が向上する。

【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。）

カリキュラム開発にかかる活動は開始されたばかりであり、アウトプット 4 の達成度は現時点では判断できない。プロジェクトは優先的な改訂コースとして、1) Local Resource Mobilization, 2) Good Governance, 3) Leadership Management の 3 コースを選定した（指標 4-1, 4-3 に関連）。また、既存のカリキュラム・教材開発マニュアルの改訂（指標 4-6）は一部着手されたものの、専門家によって質の改善が必要と判断されたため、今後のカリキュラム開発のプロセスやそこから得られる教訓をマニュアルに反映させていくことで、同マニュアルの質を高めていくことが計画されている。

【アウトプット 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。

【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。

WGITS においてパイロット事業対象の選定基準が協議され、PS に承認されたものの、既述（「活動進捗」参照）の理由から他の活動は未実施であり、上記指標も達成されていない。

2-4 プロジェクト目標の達成状況

【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。

プロジェクト目標については、3 つの指標が満たされていない、あるいは未だ測定できる状況にないという現状であることから、目標達成の見込みは低いと判断される。その主な理由は、研修ニーズ評価（TNA）が研修戦略に描かれているような形で体系的に実施されておらず、また研修評価報告システム（TERS）も全国展開の見込みが低いために、LGA 自身が研修サイクルマネジメントを行う環境にないことであると言える。

2-5 上位目標の達成見込み

【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。

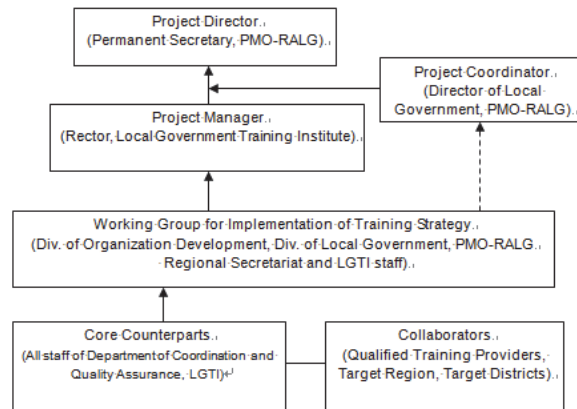
【指標】 地方自治体職員のうち、認定研修実施機関が提供する研修に満足した人の割合

上位目標は、プロジェクト終了から 3 年で達成される目標であるが、プロジェクト目標の達成の見込みが低いことから、同様に上位目標の指標を満たす見込みは低いと判断される。

2-6 実施プロセス

2-6-1 実施体制

プロジェクトダイレクター、プロジェクトコーディネーター、プロジェクトマネージャーの下、ワーキング・グループ、主カウンターパートである LGTI の DCQA スタッフならびに協力機関という体制である（図-1）。



図－１ プロジェクト実施体制

2-6-2 プロジェクトの活動を促進した要因

(1) 他スキームとの連携

本プロジェクトのC/PであるPMO-RALGには、2009年より政策アドバイザーとして、長期専門家が派遣されており、WGITSやJCCに正式参加するだけでなく、プロジェクト関連の他の諸会合にもオブザーバーとして参加し、政策面における意見交換等の連携が図られている。また、技術協力プロジェクト「地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト」（2009～2014年）とは、全国の地方自治体の合併・更新情報等の適時交換が行われており、本プロジェクト活動を促進しているといえる。

(2) 実施プロセスに関すること

- ▶ プロジェクト1年次には専門家執務室とDCQAメンバーは別の建物であったが、2年次からは、DCQAオフィス内に専門家の執務スペースが移動し、C/Pと専門家との円滑な連絡業務が行われるようになった。
- ▶ さらに、2012年11月に2名のアドミニ担当スタッフがDCQAに加えられたことにより、マンパワーの増強が図られ、プロジェクトのアウトプット2（関係機関との調整）の活動の推進力となった。
- ▶ 選定された業務調整専門家が現地語に堪能であったことが、プロジェクト内のコミュニケーションを円滑にした。

2-6-3 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 実施プロセスに関すること

- ▶ PMO-RALGは、WGITSにおける主体性の低さに見られたように、研修戦略に描かれた研修枠組みの実現に向けて十分に役割と責任を果たすことが出来ておらず、そのためにLGTIに与えられたLTI機能も想定通りに運用されなかったと言える。
- ▶ LGTI内において、LTI機能はアカデミックスタッフ中心の調整・品質管理部（DCQA）の所掌になっているが、1) アカデミック関連業務とLTI業務の兼務に

よる時間的制約、2) LTI 業務が必ずしもアカデミックキャリアの開発に繋がらない、3) アカデミック関連業務に比べ LTI 業務には金銭的インセンティブが無い、という構造的問題があり、プロジェクト活動の阻害要因になっていると言える。

- ▶ チーフアドバイザーの交代・不在や C/P 側の人員が入れ替わったことが、結果的にチームビルディングや C/P のプロジェクトのオーナーシップを阻害する要因となった。
- ▶ 日本人専門家と C/P との間で、必ずしもコミュニケーションが十分に取れていなかった時期も見られた。

第3章 評価5項目による評価

3-1 妥当性

プロジェクトの妥当性は、中程度である。

地方自治体における能力向上はタンザニア政府の地方分権化政策に合致している他、本プロジェクトは日本の対タンザニア国別援助方針の3つの重点分野の1つである「国民すべてに対する行政サービスの改善」に位置づけられている点で、プロジェクトの妥当性が認められる。

しかしながら、研修戦略で想定された仮説と現在の LGA を取り巻く実態との間に下記に示すような乖離が生じていることから、研修戦略に沿った本プロジェクトのアプローチは妥当性に欠けると言わざるを得ない。

- ▶ 人事権が中央集権化されている中で人材育成だけが地方分権化されているという矛盾の中で、各 LGA が職員の戦略的育成に向けて研修サイクルマネジメントを実施していくという仮説
- ▶ LGA に割り当てられている研修予算 (CBG) に制約がある、また地方部の LGA から都市部に集中する QTP へのアクセスが容易ではないといった要因により、実際に QTP が提供する研修の恩恵を受けている LGA は非常に限られている中で、研修機関の認定とその評価をすれば研修の質が担保できるという仮説
- ▶ PMO-RALG が LGTI に LTI としての権限・機能を委譲するだけで、LGTI が単独でその機能を果たすことができるという仮説

3-2 有効性

プロジェクトの有効性は、現時点では低いと判断される。

プロジェクトの5つのアウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であったが、現時点での各アウトプットの達成度は低く、プロジェクト目標の達成は困難であることから、有効性は低い。また、アウトプットからプロジェクト目標にいたる外部条件（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）に関して、同作業部会はレビュー時点で機能していないことが分かっている。

3-3 効率性

プロジェクトの効率性は、現時点では低いと判断される。

これまでの投入量に比して、アウトプットの達成状況が十分であるとは言えないことから、現時点での効率性は低い。具体的には、日本側の人材投入において、チーフアドバイザーの2回の交代及び不在期間の発生によってプロジェクト実施の効率性が損なわれてしまったことに加え、タンザニア側でも同様に C/P の交代が散見された。また、PMO-RALG から LTI 機能が LGTI に委譲されたが、人材と資金の手当てが非常に少なかったこと、また LTI 機能を果たすための能力が LGTI に新設された調整・品質管理部 (DCQA) のスタッフのスキルと合致していなかったこと等もプロジェクト活動の遅延を惹起している。

3-4 インパクト

現時点では、プロジェクトの効果によるインパクトは見込めない。

投入、アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせ、本プロジェクトが生み出す効果によって上位目標が達成される見込みは低いことから、現時点でインパクトは見込めない。さらに、各 LGA に開発交付金の一部として割り当てられる研修予算（CBG）が減少傾向にあるという懸念も、上位目標達成に与える影響は大きいと言える。

3-5 持続性

プロジェクト実施による効果の持続性は、現時点では低いと判断された。

政策・制度面においては、プロジェクト終了後も引き続き、地方自治体職員の能力強化は推進されていくものと考えられるが、研修戦略に沿った本プロジェクトのアプローチと現在の LGA を取り巻く実態に乖離があることから、PMO-RALG 及び LGTI の現行の体制で LTI 機能を持続させることは、人員・組織・予算の点において非常に困難であるといえる。技術面においては、LGTI 内における標準コースの改定/新規コース開発にかかるカリキュラム開発の技術向上が期待できるが、技術の定着及び組織内共有するためには、カリキュラム開発の主要プロセスを記録として残していくことが不可欠であろう。また、インパクトの文脈で触れたとおり、各 LGA に開発交付金の一部として割り当てられる研修予算（CBG）が減少傾向にあることから、タンザニア側の財政面での懸念が残る。

第4章 中間レビューの結果

4-1 結論

プロジェクト目標の達成は、研修戦略が目指す理想と LGA を取り巻く実態に乖離があること、またプロジェクト実施にかかる人・組織・予算面の課題があることから困難である。

プロジェクト実施上の課題は構造的なものであり、その解決には、CBG タンザニア政府による中長期的な取り組みが必要である。一方、本プロジェクトの残りの期間（2015年7月までの1.5年間）を踏まえると、以下の提言に示す形でプロジェクトデザインをより現実的なものに変更する必要がある。

4-2 提言

4-2-1 プロジェクトデザインの変更

(1) LGA ベースの研修サイクルマネジメント (TCM) の現状を踏まえた変更

【現状】 LGA において体系的な研修ニーズ調査 (TNA) や研修評価・報告システム (TERS) は機能していない他、中央集権的な人事権と分権化された人材育成の根本矛盾があることから、LGA における TCM を研修戦略が目指す形で実現することは困難である。

【変更案】 TNA の普及を通じた網羅的な研修ニーズ収集・発信は行わず (アウトプット2)、カリキュラム開発に必要なニーズを選択的に収集する (アウトプット4)。また、パイロット LGA における TCM のモデル構築も行わないこととする。(アウトプット5の削除)

(2) 研修機関の認定を通じた研修の品質管理のアプローチの修正

【現状】 QTP の数の少なさ (55 機関・個人) と地理的偏りから、QTP による研修が全国の LGA に裨益していない。また、CBG の減少により、多くの LGA が研修を外部発注せず内部人材で実施している実態もあることから、現時点において LTI が QTP のみを対象に品質管理を行うことの意義が薄れている。

【変更案】 研修機関の認定は行わない (アウトプット3の削除)。代わりに、開発したカリキュラムの共有や TOT の対象を QTP 以外の研修機関・個人、更に LGA の内部講師人材にも広げることで、より広い研修プロバイダーの底上げを目指す (アウトプット4)。また、研修プロバイダーの情報収集・発信についても、QTP に限らず広く情報を管理する方針とする (アウトプット2)。

以上の方針に基づき提案された改訂 PDM については、JCC において承認された。

4-2-2 人・組織面の強化

(1) PMO-RALG: 研修戦略の実施責任を負う官庁として、WGITS を通じた研修戦略の見直し検討や LTI 機能の強化に向けた LGTI へのアドミニスタップ配置 (Assign 1 名、Attachment 1 名) や予算措置を行うことが不可欠である。

- (2) LGTI : LTI 業務に関与するアカデミックスタッフの時間的制約がボトルネックとならないよう、LTI 業務については所長直属の指揮命令系統とし（アカデミック担当副所長による他の業務命令を避けるとともに、LTI 業務にかかる迅速な意思決定を行う）、カリキュラム開発等の活動スケジュールを踏まえ、関連アカデミック職員が十分に関与できる時間を確保する。
- (3) 人員の増加に伴うオフィススペースを確保する（LGTI）とともに、外部関係者との打合せの増加に伴う会議スペースを確保する（PMO-RALG）。

以上の人員・組織面の提言については、今後のプロジェクトの有効性やアウトプットの持続性を担保する上で極めて重要であることから、JCCにおいて日本側から「プロジェクト継続の条件」として提示し、タンザニア側との協議を経て、「Agreed Actions」として討議議事録 Annex 2に盛り込まれた。

4-2-3 財政面の強化

- (1) LTI 業務の持続性担保のための予算確保（特にプロジェクト終了後の課題）
- (2) LGA における研修実施の持続性確保のための CBG の確保（政府の中長期的課題）

4-3 団長所感

今回の中間レビューで確認されたプロジェクトの進捗を阻害する最大の要因は、「妥当性」評価で述べられている研修戦略で想定された仮説と現在の LGA を取り巻く実態とのギャップである。本来であれば、このギャップはプロジェクトの中止をも検討する大きなものであるが、こうした状況下でも「最低限残していける仕組み」を明確にし、それに沿ったプロジェクトデザインに変更することでプロジェクトの存続が可能と判断した。ここでは団長所感として、改めてこの判断のポイントおよび今後注視していくべき事項を明記しておきたい。

(1) 「LGA 向けの効果的な研修実施枠組み」の構築に向けた現実的なアプローチ

研修戦略に描かれた LGA 向けの研修枠組みと現実との大きなギャップは次の 2 点に集約される。

- 人事権が中央集権化されている中で人材育成だけを地方分権化しても、各 LGA が中長期的視野で自らの職員の人材育成を考えるモチベーションを持ってない。
- 各 LGA に割り当てられている研修予算が非常に限られているため研修実施に費用の高い QTP を活用することがほとんどできない中では、いくら研修機関を QTP として認証しても必ずしも LGA 向け研修全体の品質管理にはつながらない。

研修戦略に描かれた各 LGA 自身が自立的に職員の研修ニーズを把握し、それに基づいて研修計画を立案し、研修を実施し、その評価をしていくサイクルを回していく、そのために優良な QTP による研修を提供していくという理想そのものを否定するものではない。しかし、上記の現状のギャップを踏まえると、最初からその理想を前提にするのではなく、より現実に即して半歩前進させるアプローチを検討する必要がある。この発想の転換が次の点である。

限定的な研修予算を所与のものとして考えるのであれば、QTPに限らずより広範な研修機関・人材情報をLGAに提供したほうがアクセスしやすくなる。(ただし、その質については各LGAで判断)

より良質で実用的な研修カリキュラム/教材をQTPに限らず、LGAの内部講師人材を含めて広く周知し、使ってもらうことが、結果的に研修内容の質の向上につながる。

- 限定的な研修予算を所与のものとして考えるのであれば、QTPに限らずより広範な研修機関・人材情報をLGAに提供したほうがアクセスしやすくなる。(ただし、その質については各LGAで判断)
- より良質で実用的な研修カリキュラム/教材をQTPに限らず、LGAの内部講師人材を含めて広く周知し、使ってもらうことが、結果的に研修内容の質の向上につながる
- この研修カリキュラム・教材開発のニーズは、各LGAによる自立的な研修サイクルに位置づけられたTNA情報からではなく、いくつかのLGAで実施されている簡易な研修ニーズからサンプル的に把握することとする。

今回の中間レビューでは、研修戦略が持つ現実とのギャップを指摘したものの、研修戦略そのものの改訂を提言するには至らなかった。これは本プロジェクトがあくまでタンザニア政府が打ち立てた研修戦略を実施していくための一部機能の強化という位置づけであるためである。したがって、研修戦略そのものおよびその実施プロセスをいかに見直していくべきかについては、本プロジェクトのアウトプット・教訓を踏まえつつも、タンザニア政府自身で検討されるべき点である。

こうした検討こそが本来WGITSで行われてこなければならなかったものである。本プロジェクトの当初デザインにおいても、LGTIがLTIとしての機能を発揮するに当たって前提となる研修提供側(Supply-side)および研修受講側(Demand-side)双方の実態が十分に把握されていないとの認識の下、それぞれの実態把握がプロジェクト開始後4~6か月の活動として組み込まれ、そのもとに各アウトプットに資するより具体的な活動計画を検討することになっていた。実際には今回の中間レビューよりも前の段階で上記のような研修戦略が抱えるギャップはある程度認識されていたものの、残念ながらWGITSではこうした点にかかる議論がほとんどなされなかった。

今回の中間レビューで、遅まきながら研修戦略にかかる構造的な課題が共有された。WGITSの議長についても、研修戦略に書かれた地方行政局長から地方行政担当の副事務次官とする旨がJCCにおいて事務次官自らの提案で決定された。今後「LGA向けの効果的な研修実施枠組み」の構築のためには、PMO-RALGが政府として主体的にWGITSを開催し、研修戦略のあり方を検討していくことが不可欠である。

(2) LGTI側のコミットメントにかかる構造的課題

LGTIがLTIとしての機能を発揮するための人員数や能力については、プロジェクト開始前から憂慮され、キャパシティと活動量のバランスを検討することとしていた。他方で、研修戦略でLGTIがLTIとして任命されたことを政策的根拠として、これまでLGTIがLTIになるための能力強化を支援してきた。技術移転を受けるだけの人員体制が整っていないのであれ

ば、今回のようなレビューの機会に相手側にその体制を整備するよう提言することは他の案件でも見られることではある。しかし、ここでの教訓は、単に政策的根拠をもって相手側に人員体制を整備するよう求めても必ずしもそれは実現しないということである。現状の人員体制と求められている人員体制にどのような乖離があり、その乖離を埋めるのにどういった構造的な課題があるのかを把握して初めて効果的な提言につながる。

今回の中間レビューでは、LGTIがLTIとして研修戦略の実施を担う上で大きく2つの構造的な課題にさらされていることがわかった。

- LGTI本来業務としては研修を実施する機関でありながら、LTI機能としてはあくまで研修を調整する機関に徹することが求められていること。
- LTI業務にはLGAの研修ニーズや研修機関情報の把握・共有といった調整的な業務も少なからず存在する一方で、LTI機能を担うDCQAのアカデミックスタッフたちのキャリアアップはあくまで授業時間や調査研究活動といった学術業務によってのみ評価される構造となっていること。

このような構造的な課題が存在したままでは、いかに研修戦略でLGTIにLTI機能を担うよう求めても決してうまくいかない。これらの課題を踏まえてLGTIにLTI機能を担わせるには、LGTIに一研修機関としてもメリットのあるような仕掛けを講じること、調整的な業務を担うためのスタッフを別途配置することが必要である。今回の中間レビューでのアドミニスタットの配置、アカデミックスタッフのカリキュラム開発に対する環境整備にかかる提言はまさにこうした問題にアプローチしたものである。

上記(1)でいかにプロジェクトデザインを現実的にしたとしても、これを実施する人員体制が整備されないと「最低限残していける仕組み」の確保はもちろん、その後のLTI機能そのものの存続も怪しくなると言わざるを得ない。その意味で、本レビューにおける組織体制整備にかかる提言については、プロジェクト活動実施におけるMinimum ConditionsとしてJCCに提起した。幸いJCCでは、一部修正はあったものの、これらをAgreed Actionsとして合意し、体制確保のための早期アクションが約束された。

JCCにおいて、地方自治庁事務次官よりこれまで遅れてきたプロジェクト活動を取り戻してアウトプットを上げるためにもプロジェクトの延長が提起されたが、現段階ではこれに対する検討を避けた。何よりもこのAgreed Actionsが今後いかに実行に移されるかを注視することが大事である。もしこれが予定通り実施されなければ、プロジェクトの中断を検討することも避けられない。逆に予定通り実施されて、プロジェクト活動が軌道に乗ってきた場合、中間レビューから約1年後に予定されている終了時評価で改めて延長の可能性を検討することになるだろう。

以上

付 属 資 料

- 1 . 調査日程
- 2 . Minutes of Meeting (M/M)
- 3 . PDM ver.2
- 4 . PDM ver.2 主要修正箇所の理由・留意点

1. 調査日程

中間レビュー調査日程

日付	木全 (総括)	大林 (協力計画)	今井 (評価分析)	合同評価メンバー (タンザニア側)	
1	1/25	土	Narita->Dubai (EK319)		
2	26	日	->DSM 14:55Arr.(EK725) インタビュー準備		
3	27	月	8:00: JICA 事務所打合せ 10:00: ドドマへ移動		
4	28	火	AM: PMO-RALG へ表敬 CP (LGTI) および専門家 との面談		
5	29	水	合同評価委員打合せ PMO-RALG との面談	合同評価委員打合せ	
6	30	木	Dodoma MC (HRO) / Kondoa DC (DEDand HRO) との面談		
7	31	金	合同評価委員への中間報 告 報告書作成	合同評価委員打合せ	
8	2/1	土	ドドマへ移動 団内会議	報告書作成 団内会議	
9	2	日	団内会議	報告書作成 団内会議	
10	3	月	合同評価委員打合せ レビュー結果ドラフト結果報告 (PMO-RALG, LGTI)	合同評価委員打合せ	
11	4	火	団内会議, 報告書作成		
12	5	水	合同評価委員打合せ、中間レビュー結果 (案) の読合せ・PDM 改定案にかかる協議	合同評価委員打合せ	
13	6	木	合同中間レビュー報告書の最終化 (LGTI, PMO-RALG)		
14	7	金	ダルエスサラームへ移動		
15	8	土		DSM 16:45 dep.(EK726)	
16	9	日		->Narita 17:20arr.(EK318)	
17	10	月	ドドマへ移動		
18	11	火	合同調整委員会 M/M 署名式	JCC へ参加	

**MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE UNITED REPUBLIC OF TANZANIA
ON THE JOINT MID-TERM REVIEW FOR
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT FOR
LOCAL GOVERNMENT TRAINING PHASE 2**

The Joint Mid-Term Review Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Prime Minister's Office Regional Administration and Local Government (hereinafter referred to as "PMO-RALG"), Local Government Training Institute (hereinafter referred to as "LGTI") headed by Dr. Peter Mateso and Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Yoichiro Kimata, has carried out the Joint Mid-Term Review of the Project for Capacity Development for Local Government Training Phase 2 (hereinafter referred to as "the Project") between 27th January and 7th February, 2014.

During the review period, the Team had a series of discussions with the authorities concerned of the PMO-RALG, LGTI as well as the Local Government Authorities. Based on these discussions and related documents/questionnaires provided to the Team, the Team developed the Joint Mid-Term Review Report attached hereto as Annex 1 and presented to the Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") held on 11th February, 2014 for discussion.

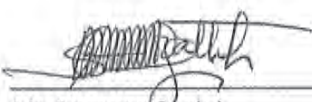
As a result of discussion, the members of the JCC have agreed to approve the Joint Mid-Term Review Report with the following revisions on its recommendations; a) Considering the significance of the WGITS, Deputy Permanent Secretary will be the chairperson and the Director for Local Government should be the secretary for the WGITS; and b) PMO-RALG will assign one official to work within DCQA in order to transfer technical know-how to the LGTI, while assigning another staff as "Attachment" in order to establish administrative/logistical procedures as LTI, who is expected to be retained as proper LGTI staff.

The members of JCC also agreed to approve the revised Project Design Matrix which was recommended in the Report. Upon thorough discussion on the Review Report and its recommendations, both PMO-RALG and LGTI assured their commitment to take necessary measures to fulfill all the actions described in Annex 2 'Agreed Actions'.

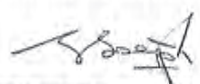
Dodoma, Tanzania
11th February, 2014



Mr. Yoichiro Kimata
For Chief Representative
Tanzania Office
Japan International Cooperation Agency



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



Mr. John Muriri Joseph
Acting Rector
Local Government Training Institute
The United Republic of Tanzania

JOINT MID-TERM REVIEW REPORT
ON THE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
ON
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT FOR
LOCAL GOVERNMENT TRAINING PHASE 2

**Prime Minister's Office-Regional Administration and Local
Government,**

Local Government Training Institute


And

Japan International Cooperation Agency

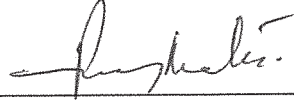
Dodoma

United Republic of Tanzania

6th February 2014



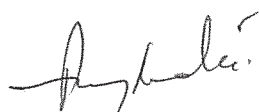
Mr. Yoichiro Kimata
Team Leader
Japanese Review Team



Dr. Peter Mateso
Team Leader
Tanzanian Review Team

Table of Contents

1. Introduction	1
1-1. Background of the Project	1
1-2. Summary of the Project Design	2
2. Outline of the Review	2
2-1. Objectives of the Mid-term Review	2
2-2. Members of the Mid-term Review Team	3
2-3. Schedule of the Mid-term Review	3
2-4. Methodology of the Mid-term Review	3
2-5. List of Interviewees/Discussions	4
3. Project Performance and Implementation Process	6
3-1. Inputs	6
3-2. Progress of Activities	7
3-3. Achievement of Outputs	8
3-4. Prospects for Achievement of the Project Purpose	10
3-5. Prospects for Achievement of Overall Goal	10
3-6. Implementation Process	10
4. Evaluation by Five Evaluation Criteria	11
4-1. Relevance	11
4-2. Effectiveness	11
4-3. Efficiency	11
4-4. Impact	11
4-5. Sustainability	12
4-6. Conclusion of the Review	12
5. Recommendations	12
5-1. Revision of Project Design	12
5-2. Institutional Arrangement	13
5-3. Financial arrangement for LTI's sustainability and LGAs' training implementation	15
Table 1: List of Joint Evaluation Review	3
Table 2: Inputs for the Project (by the end of December 2013)	6
Table 3: List of Workshops	7
Table 4: List of Trainings	8





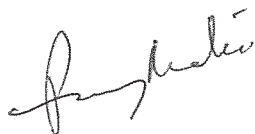
Appendices

1. Schedule of Mid-term Review
2. Project Design Matrix (Original, ver.1)
3. Plan of Operation (ver.1)
4. Proposed Project Design Matrix (ver.2)
5. Evaluation Grid
6. List of Japanese Experts
7. List of Counterparts
8. Local Equipment Provided by the Japanese Side
9. Local Cost Borne by Japanese and Tanzanian Sides
10. Records of JCC and Working Group
11. LGTI Organization Chart

Handwritten signature

Abbreviations

CBG	Capacity Building Grant
CSC	Civil Service College
C/P	Counterpart
DC	District Council
D by D	Decentralization by Devolution
DCQA	Department of Coordination and Quality Assurance (of LGTI)
DICT	Division of Information Communication Technology
DLG	Division of Local Government
DOD	Division of Organizational Development
DRA	Division of Regional Administration
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
HRO	Human Resource Officer
InWent	Internationale Weiterbildung und Entwicklung (Capacity Building International)
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LGA	Local Government Authority
LGRP2	Local Government Reform Programme Phase 2
LGSP	Local Government Support Programme
LGTI	Local Government Training Institute
LTi	Lead Training Institution
MC	Municipal Council
O&OD	Opportunity & Obstacles to Development
PDM	Project Design Matrix
PMO-RALG	Prime Minister's Office – Regional Administration and Local Government
PS	Permanent Secretary
PO-PSM	President's Office – Public Service Management
QAT	Quality Agreement Talk
QTP	Qualified Training Provider
RAS	Regional Administrative Secretary
R/D	Record of Discussions
RS	Regional Secretariat
SCs	Standardized Courses
TCM	Training Cycle Management
TERS	Training Evaluation and Reporting System
TNA	Training Needs Assessment
TOR	Terms of Reference
TOT	Training of Trainers
TP	Training Provider
TPSC	Tanzania Public Service College
WGITS	Working Group for Implementation of Training Strategy



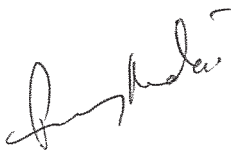
1. Introduction

1-1. Background of the Project

The Government of Tanzania (GOT) embarked on Decentralization by Devolution (D by D) in the late 1990s aiming to transfer political, financial and administrative powers to the Local Government Authorities (LGAs). To this end, the Local Government Reform Program (LGRP) started in 2000. During the first phase of the LGRP (2000–2008), GOT has achieved substantial progress in the decentralization process. Upon completion of the LGRP I, however, it was recognized that challenges still remain in the area of capacity development at the LGAs. As a consequence, the current phase of the LGRP (LGRP II) further emphasizes the importance of capacity development and training for LGA staff.

The Government of Japan (GOJ) has been supporting its Tanzanian counterpart in capacity development for improved service delivery over a decade. Among various technical assistance realized in the concerned area was a project entitled “Capacity Development for Local Government Training” (May 2008 – Dec. 2010). This technical cooperation project aimed at enhancing management capacity of the Prime Minister’s Office – Regional Administration and Local Government (PMO-RALG) as regards to LGA training provision. Along with the project implementation, PMO-RALG developed “Training Strategy for Local Government Authorities” in 2009. The Training Strategy addresses the need to establish a new training provision framework to ensure effective training for all LGAs, based on which PMO-RALG has appointed the Local Government Training Institute (LGTI) as a Lead Training Institution (LTI). Based on this new institutional arrangement, PMO-RALG transferred its functions concerning training coordination and quality assurance to LGTI in 2010. LGTI has accordingly established the Department of Coordination and Quality Assurance (DCQA) within the institute to fulfill its responsibilities as LTI for improved LGA training.

Against this background, PMO-RALG, LGTI, and Japan International Cooperation Agency (JICA) signed an official agreement in June 2011 to commence a new project, “Capacity Development for Local Government Training Phase 2” in order to enhance capacity of LGTI to function as LTI. The Phase 2 Project was subsequently inaugurated in July 2011 in Hombolo Village, Dodoma where LGTI’s main campus is located.



1-2. Summary of the Project Design

The summary of the Project design is shown below. More details are described in the Project Design Matrix Version 1 (Appendix 2).

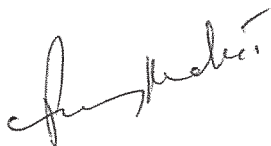
Overall Goal
LGAs provide quality training (short-term and long-term) to their staff.
Project Purpose
An effective LGA training framework is established.
Expected Outputs
1. Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS) is effectively utilized for implementing Project activities; 2. LGTI can properly coordinate LGA training matters with other stakeholders; 3. LGTI can perform Quality Assurance for training; 4. LGTI's capacity is strengthened on reorganizing existing training courses and organizing new practical courses based on identified needs; 5. An optimal model for quality training at LGA level will be developed through pilot activities in selected LGAs.
Project Implementation Period
July 2011 – July 2015
Implementing Organization
- LGTI/DCQA - PMO-RALG/Div. of Local Government (DLG)

2. Outline of the Review

2-1. Objectives of the Mid-term Review

The Mid-term Review is carried out with the followings objectives:

- (1) To jointly review inputs, activities, and outputs of the Project to date and assess the likelihood of achieving the Project Purpose as well as the Overall Goal in due course
- (2) To jointly analyze the progress and achievements in reference to the Project Design Matrix (PDM) ver. 1 and the five criteria for evaluation.
- (3) To come up with the revised project design based on the review results.



(4) To make recommendations of the measures to be taken for further improvement for the remaining period of the Project.

2-2. Members of the Mid-term Review Team

The Team is composed of the members as below.

Table 1: List of Joint Review Team

No.	Name	Job title	Organization
1	Dr. Peter MATEO	Leader (Tanzanian side)	Deputy Rector for Planning, Finance and Administration, LGTI
2	Mr. Nicholas MTEGA	Member	Assistant Director, Division of Organization Development, PMO-RALG
3	Mr. Mohamed GOMBATI	Member	Human Resource Officer, Division of Local Government, PMO-RALG
4	Mr. Yoichiro KIMATA	Leader (Japanese side)	Senior Representative, JICA Tanzania Office
5	Mr. Takanori OBAYASHI	Cooperation Planning	Representative, JICA Tanzania Office
6	Ms. Risako IMAI	Evaluation Analysis	Consultant, Kokusai Kogyo Co., Ltd.

2-3. Schedule of the Mid-term Review

The Review in Tanzania was conducted from 26th January to 8th February 2014. The detailed schedule is as attached Appendix 1.

2-4. Methodology of the Mid-term Review

The Review is carried out in accordance with the JICA Guideline for Project Evaluation, along with the following process:

- (1) Assessing progress of the Project based on the plan shown in the Project Design Matrix (PDM) and other relevant documents,
- (2) Analyzing the Project by the five evaluation criteria, and
- (3) Recommending improvements of the Project
- (4) Drawing lessons learned for other similar types of projects.

Both quantitative and qualitative data and information were collected for the Review by the following methods:

- Review of the project reports and other relevant documents, and
- Questionnaire and/or interview to Japanese experts, counterparts, and other stakeholders.

The five evaluation criteria used for the analysis of the Project are as follows.

- (1) Relevance:



Relevance of the Project is consistency of the Project Purpose and the Overall Goal with development policies and needs of Tanzania as well as the ODA policy of Japan towards Tanzania.

(2) Effectiveness:

Effectiveness of the Project is likelihood of achievement of the Project Purpose by the end of the project period as a result of attaining outputs at the time of the Review.

(3) Efficiency:

Efficiency of the Project is extent of conversion from the inputs to the outputs assessed from the aspects of achievement of the planned outputs as well as quantity, quality and timing of the inputs by the Japanese and Tanzanian sides.

(4) Impact:

Impacts of the Project are assessed by likelihood of achievement of the Overall Goal, which is the intended impact of the Project and positive and negative, direct and indirect effects having been brought or to be brought by the Project.

(5) Sustainability:

Sustainability of the Project is continuity of positive effects and benefits brought by the Project after the completion of the Project. It is assessed by the institutional, organizational, technical and financial aspects.

2-5. List of Interviewees/Discussions

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

Mr. Denis I. Bandisa	Assistant Director for Service Delivery and Governance
Mr. Augustino Kalinga	Assistant Director for Local Government (HR)
Mr. Nicholas Mtega	Assistant Director for Organizational Development
Mr. Erick Kitali	Assistant Director for ICT System, DICT
Ms. Hellen Macha	Former Assistant Director for Local Government (HR)
Mr. Mohamed Gombati	Human Resource Officer, DLG
Mr. Michiyuki Shimoda	Senior Advisor on Local Governance and Local Administration

2. Local Government Training Institute (LGTI)

Mr. Mashala Lameck Yusuph	Acting Deputy Rector (Academic), Counterpart Personnel (C/P)
Dr. Peter Mateso	Deputy Rector (Planning, Finance and Administration)
Mr. Eliakundi Samanya	Acting Bursar
Mr. Cyprian Mbugano	Senior Legal Officer
Ms. Rose Likangaga	Head of Department of Coordination and Quality Assurance



(DCQA), C/P
Ms. Magdalena Katunzi DCQA Member, C/P
Mr. Bahati D. Mfungo DCQA Member, C/P
Mr. Sebera Fulgence DCQA Member, C/P for Coordination
Ms. Esther Makono DCQA Member, C/P for Administration

3. Local Government Authorities

Ms. Elizabeth Gumbo Acting Human Resource Officer, Dodoma Municipal Council
Mr. Isidory John Mwalongo District Executive Director, Kondoa District Council
Mr. Emmanuel CHinduwoli Human Resource Officer, Kondoa District Council

4. Japanese Expert Team

Ms. Yoshie Yamamoto Chief Advisor
Ms. Yuka Ueoka Project Coordinator
Ms. Erika Fukushi Former Chief Advisor (Interview in Japan)
Ms. Tomoko Koumura Former Project Coordinator (Interview in Japan)

Handwritten signature

3. Project Performance and Implementation Process

3-1. Inputs

The inputs for the Project are shown in the Table 2.

Table 2: Inputs for the Project (by the end of December 2013)

Japanese Side	Tanzanian Side
• Experts: 5 experts in 3 areas (49.98MM)	• Counterpart Personnel: 15 persons in 11 posts
• Equipment:	• Land and Facilities: Project office space and facilities in LGTI
Foreign Currency: 51,762 USD	• Local Cost: Administrative and appliances costs for Project offices
Local Currency: 8,887,000 Tsh	
• Local Cost: 484,758,990 Tsh	

Japanese Side

Five experts in the following areas were dispatched as Appendix 6.

- ◆ Chief Advisor
- ◆ Training Management
- ◆ Coordinator

A post of Chief Advisor (CA) was replaced twice in 2012 and 2013. In the first year of the Project, the first CA was assigned for longer period in total 10.3 months. In the middle of the second year, the second CA was assigned and worked for 6.5 months. After a short-term expert of Training Management completed the activities, this expert has been assigned as the CA since January 2014. After the first Coordinator terminated the contract, the second Coordinator has been assigned since August 2013.

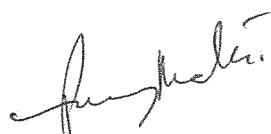
The equipment provided by the Japanese side is office appliances such as personal computers, a printer, a copier, projector, a generator, and vehicle. The list of equipment is attached as Appendix 8.

The local cost borne by the Japanese side of 484 million Tsh was spent to manage and implement the Project such as consumables, transportation cost, consultancy fees for surveys and trainings, and vehicle. The details of local cost are attached as Appendix 9-1.

Tanzanian Side

The Tanzanian Side assigned counterpart personnel in the post described in the Record of Discussions as Appendix 7. The number of the DCQA members was only three in the 1st year of the Project and was increased to six from November 2012. Currently, seven members are working as DCQA member.

Japanese experts are being accommodated in the DCQA office. For 2011/12, there was no allocation of budget, however, for FY2012/13 and FY2013/14 (by December), the cost covered by LGTI were 59,680,700 Tsh and 10,299,400 Tsh respectively such as sitting allowance.



3-2. Progress of Activities

Summary of the progress of major activities are as follows.

Output 1

- WGITS meetings were held once in the 1st year and 4 times in the 2nd year respectively, and also JCCs were held twice but the frequency of JCC meeting was not as much as initially planned (bi-annual).
- Monitoring of the implementation of the Project activities were done in a quarterly basis during the 2nd year of the Project as planned. During the 1st year of the Project, it took 7 months for the first WG meeting to be held.

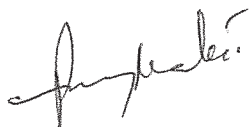
Output 2

Dissemination Workshops on Training Strategy and Lead Training Institution (LTI) Functions were held for QTPs, LGAs and internally for LGTI respectively as described in the table below.

Table 3: List of Workshops

Type	Date (Place)	Duration	Title	Participants
Workshop (for QTPs)	21-22 Dec 2011 (Dar es Salaam)	2 days	Dissemination Workshop on Training Strategy for LGAs and Lead Training Institution (LTI) Functions, Local Government Training Institute (Jointly-hosted)	22 Qualified Training Providers (QTPs), 5 LGTI staffs, 2 officials of PMO-RALG
Workshop (for LGAs)	15 Feb 2012 (Morogoro)	1 day	-ditto-	110 HROs (LGAs), 5 LGTI staffs, 4 officials of PMO-RALG
Workshop (for LGTI)	30 Oct 2012 (Dodoma)	1 day	-ditto-	64 LGTI staffs

- The Project commenced a study entitled “Consultancy on Training Needs Assessment and Training Provision at LGAs in Tanzania” to review the status of the provision of 10 Standardized Courses as well as of TNA exercises, which completed in May 2012. Through this study, the Project found that the TNA exercises had not been conducted by LGAs in a solid way stipulated in the Training Strategy, and thus not been rolled out to nationwide.
- The Project created a new email account for networking with QTPs and other resource institutions/persons. Based on the Data Collection Sheet collected after QTP Workshop, the Project entered into a simple excel format to capture QTP information. The Data Collection Sheet was agreed to be updated periodically by QTPs themselves and to be shared with LGTI. Regarding the questionnaires from the LGA (HROs) Workshops and Consultancy report, the Project consolidated the information on the current resource institutions apart from QTPs.
- LGTI has distributed information sheet and questionnaire to 55 newly qualified TPs in October 2013 and collected answers from 48 QTPs in the next month. All the information collected have been compiled in the database. The finding summary was drafted.



Output 3

- In February 2012, the discussion was made for SC revision criteria and QTP selection criteria in Morogoro Retreat. These criteria were approved by PMO-RALG. The QTP selection process was started with newspaper advertisement in June 2013, followed by selection in July. Final announcement was made in September and 37 institutions and 18 individuals totaling 55 were qualified.
- For the Training Evaluation and Reporting System (TERS) that was funded by GIZ, it remained not being finalized, though LGTI provided DOD with QTP information which was collected through the Data Collection sheet mentioned above in order to integrate the information into TERS. Therefore, this activity to establish evaluation system was not able to be achieved, and thus QA manual has not been developed.

Output 4

- Trainings on curriculum development were carried out by Civil Service College in October and December 2012. The details of trainings and workshops are as shown in the table below.

Table 4: List of Trainings

Type	Date (Place)	Duration	Title	Participants
Training	1-10 Oct 2012	10 days	Training on 'Curriculum and Material Development' for LGTI Academic Staff (By Civil Service College of Singapore)	13 LGTI Academic Staffs
Training	10-21 Dec 2012	10 days	-ditto-	23 LGTI Academic Staffs

- The Project found that out of 10 Standardized Courses, 4 have already been revised with support of In-Went in 2008, 2 are under preparation by POPC and a course on record keeping is being handled by TPSC. Therefore, the project has selected three short courses (1. Local Resource Mobilization, 2. Good Governance and 3. Leadership and Management) as prioritized course for development.

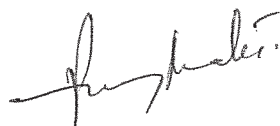
Output 5

- Although the criteria to select pilot LGAs were discussed in the WGITS held in February 2013 and approved by the PS, other activities have not been conducted since the Project found that the TCM by LGAs is not feasible as long as major instruments/system such as QAT, TNA and TERS are not functioning as expected.

3-3. Achievement of Outputs

Output1: WGITS is effectively utilized for implementing the Project activities

According to the result of the Review, the WGITS has not been functioning as expected. Although it



was established in order to facilitate smooth implementation of the whole Training Strategy, and thus PMO-RALG was tasked to be in a position to initiate the meeting, the task was not performed by PMO-RALG properly, and even agenda setting had to be done by LGTI since the 2nd year of the project. This resulted in that discussion topics in the WGITS solely focused on implementation of the project instead of focusing on broader issues regarding the implementation of the Training Strategy.

Also, this output was directly affected by sporadic attendance of WGITS members, which lead to delay in solving problems/challenges of the Project. Chair and attendants of WGITS have been changing and many of participants attended as 'acting' or 'representative', in which case proper feedback to the responsible members is required.

Output 2: LGTI can properly coordinate with other stakeholders

The achievement level of output 2 is low. For demand-side information, the Project was not able to set the criteria of information on training needs of LGAs (indicator 2-c) and establish the mechanism to collect and update the information from each LGA (2-d), since solid TNA stipulated in the Training Strategy has not been rolled out as mentioned above.

For supply-side information, the LGTI collected information on 55 QTPs and put them in the database (2-a, 2-b). However, the information would not suffice as they are concentrating on QTPs only in limited area such as Dar es Salaam, Dodoma and Morogoro.

Output 3: LGTI can perform Quality Assurance for trainings

This output has been partially achieved. Although criteria for QTPs were set (3-a) and 55 TPs were qualified (3-b), there was a lesson that this kind of process requires involvement of recognized authorities in order to ensure credibility and accountability of selection process and results.

For the establishment of evaluation system of trainings (3-c), it has not been achieved for the reasons mentioned above in the progress of the activities.

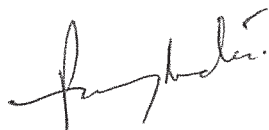
Output 4: LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs

It is premature to judge this output since curriculum development activities have just started. The project has selected three short courses (Local Resource Mobilization, Good Governance and Leadership and Management) as prioritized course for development as mentioned above (4-a, 4-c).

Manual for curriculum and material development has been initiated and to be revised through recording every development process (4-f).

Output 5: The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in the selected LGAs

Since there have not been any activities except setting criteria to select pilot LGAs, the review team found no achievement of the indicators in PDM.



3-4. Prospects for Achievement of the Project Purpose

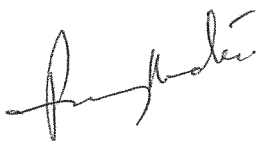
The Project aims at establishing effective LGA training framework; however, three verifiable indicators, namely 1) the percentage of standardized courses that meet the set standards, 2) the result of training evaluation and 3) whether the feasibility of the Training Strategy and its implementation plan are verified, have not been fulfilled nor set since the initiation of the Project in 2011. Considering the low prospect to roll-out solid TNA and TERS in LGAs' TCM, it is obviously difficult to achieve the Project Purpose unless project design is revised to optimize outputs to harmonize the actual situations surrounding LGTI and LGAs.

3-5. Prospects for Achievement of Overall Goal

The Overall Goal is an intended output brought by the Project and would be unlikely to be achieved within three years after completion of the Project.

3-6. Implementation Process

- The roles and responsibilities of PMO-RALG stipulated in the Training Strategy have not been fully performed. Although it was obvious that LTI functions could be realized only when the whole Training Framework in the Training Strategy properly works, PMO-RALG seems to have been reluctant to take its roles as observed in a lack of initiative in WGITS.
- It is observed that there has been a fundamental problem in the structure of LTI functions being mandated to DCQA. LTI functions have inhibited DCQA's academic staffs to spend their time for normal academic duties as well as the Project activities. Although DCQA's academic staffs have committed their maximum engagement to LTI work, it was reported that administrative/logistical work of LTI activities so far, in its nature, did not necessarily match with academic career development. Besides, financial incentives sometimes were not provided to DCQA's staffs in LTI work. Those structural challenges in LTI work seemed to be inhibiting factors to the level of concentration required for such magnitude of work for operationalizing LTI.
- There were some limited interactions and communication reported between CPs and Japanese experts.
- The Project was affected by changing of Japanese Chief Advisor and Coordinator, as well as the replacements of CPs in Project Director, Project Manager, CP under DLG, and Head of DCQA. These replacements delayed in team building among the Project and made some of the CPs find inconsistency in project direction.
- 2 administrative staffs were recruited and added as CP members in October and November 2012 respectively.



4. Evaluation by Five Evaluation Criteria

4-1. Relevance

Relevance of the Project is moderate. Capacity development of LGAs remains to be priority of the GOT in accordance with Decentralization by Devolution policy. In addition, The Project is in line with one of the three priority areas in the Japanese Country Assistance Strategy for Tanzania, "Improvement of Administrative Service to All Citizens".

However, the approach of the Project, which is in accordance with the Training Framework described in the Training Strategy, was found to be unfeasible due to gaps between actual situation surrounding LGAs and the following assumptions underlying in the Training Strategy.

- Assumption that LGAs would conduct TCM while there is contradiction between centralized HRM and decentralized HRD.
- Assumption to assure quality of LGA training through qualification and evaluation of TPs while only limited number of LGAs are benefitting by QTP training due to budget constraints (CBG) and limited accessibility to QTPs from LGAs in remote areas.
- Assumption that LGTI can solely perform as LTI by simply transferring corresponding functions from PMO-RALG.

4-2. Effectiveness

The effectiveness of the Project is low because the Project Purpose will not be achieved due to the gaps mentioned in 4-1 above.

4-3. Efficiency

Efficiency of the Project is found to be low because the amount of the inputs did not match with the level of the achievement.

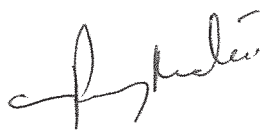
As for the Japanese inputs, high turn-over of Chief Advisor resulted in lowering efficiency in the Project operation.

With regards to the Tanzanian inputs, the following factors lowered the level of efficiency of the Project:

- The administrative/logistical skill-set required for LTI functions did not necessarily match with that of academic staffs assigned to DCQA.
- The CPs commitment to academic duties limited the time they could spend for LTI works.
- Necessary LTI budget has not yet been allocated by PMO-RALG.

4-4. Impact

The Overall Goal, which is to achieve provision of quality training to LGAs, is unlikely to be achieved as an intended outcome of the Project since the Project Purpose of establishing effective training framework is unlikely to be achieved due to the gaps mentioned in 4-1 above. Furthermore, there is a major concern that diminishing availability of CBG would directly impact the number of training that LGAs could conduct. Likelihood of achieving overall goal would be seriously undermined by this factor.



4-5. Sustainability

Sustainability of the project outcome is found to be low due to gaps between actual situation surrounding LGAs' training and the assumptions underlying in the Training Strategy. Effective measures have to be taken on the current institutional arrangements for implementation of the Training Strategy, otherwise it is quite likely that LTI function could not be sustained.

4-6. Conclusion of the Review

In conclusion, it is difficult to achieve the Project purpose with the current approach of the Project aligning with the Training Strategy as well as with the present institutional and financial arrangements for the Project implementation.

Such constraints are both fundamental and structural, and they should be addressed by the Government of Tanzania in the mid to long run. However, with consideration of the remaining project period, the Project design needs to be revised to ensure maximum achievement with realistic scope under the given situation.

5. Recommendations

5-1. Revision of Project Design

The basic concept of revision of the project design is to change it to be more feasible based on the fact that there is a significant gap between some of the underlying factors of the Training Strategy and actual situation surrounding LGAs as mentioned in the assessment of Relevance of the Project.

Given the fact that TCM by LGAs is not realized in a solid way described in the Training Strategy, it is not feasible for this project to consolidate information on training needs through TNA roll-out and to establish optimal model for quality training through TCM in pilot LGAs. The review team therefore recommends;

- The activities on roll-out and establishment of mechanism to collect the result of TNA from LGAs are called off (Output 2). Instead, LGTI as LTI should collect minimum information on training needs for curriculum development from strategically-sampled LGAs (Output 4).
- New curriculum and materials developed by LTI will be tested in some pilot LGAs (Output 4) while canceling to support the pilot LGAs' TCMs (Output 5).

Another major revision that should be made is the approach of LTI's quality assurance. Given the present situation that only limited numbers of LGAs are benefitting from QTPs because of limitation of CBG and the low accessibility from rural LGAs to the QTPs, qualification of training providers would not necessarily contribute to quality assurance of LGA training. Rather, it is better for the Project to assure the quality through delivery of improved curriculum of standardized courses and TOTs to a wider range of training providers including LGAs' internal resources persons. This idea



leads to the following revisions of the project design:

- The activities on qualification of training providers are canceled (Output 3).
- LGTI will develop database on non-QTPs as well as QTP to enable all the LGAs including ones in remote areas to get benefit from the information (Output 2).
- LGTI and PMO-RALG will utilize the external authorities for curriculum and materials development (Output 4).
- LGTI and PMO-RALG will disseminate the developed curriculum and materials to broader TPs through TOT and other modalities.

The overall concept of the revisions in other words is to concentrate LTI's focus on enhancement of training provision to maximize benefit of LGAs. The scope of the Project will focus more on quality assurance through curriculum development that is targeted to broader TPs than on the strengthening TCM in LGAs including solid TNA. For that sake, the Project purpose should clarify its scope on establishment of "effective LGA training provision framework" at the moment. The revision of the project, however, does not mean to minimize the importance of qualification of TPs, and the GOT is encouraged to ensure the quality of TPs.

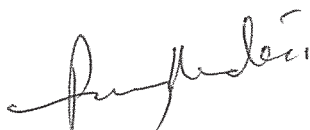
The comprehensive picture of revised project design is shown in the proposed PDM version 2 (Appendix 4).

5-2. Institutional Arrangement

(1) Institutional arrangement of PMO-RALG for implementation of the Training Strategy in relation to the Project

The roles and responsibilities of PMO-RALG stipulated in the Training Strategy have not been performed as mentioned above, and hence it affected the project achievement. What was transferred to LGTI as LTI is not the overall responsibility to implement the Strategy, but was administrative functions to ensure day-to-day operation of the Training Framework in the Strategy. Therefore, especially under the current condition where significant gaps between the Strategy and the reality have been identified, strong commitment of PMO-RALG as responsible ministry to take necessary measures for implementation of the Strategy to ensure project effectiveness is indispensable.

During the Review, PMO-RALG, LGTI and JICA re-confirmed that WGITS is the opportunity to consider the smooth implementation of the Training Strategy and PMO-RALG should initiate WGITS for revising institutional and organizational set-up in the Strategy as well as strengthening roles and functions of LTI. The review team understands that implementation of the Training Strategy is still transitional, and thus recommends PMO-RALG to re-activate WGITS in order to consider to what extent of the Strategy the government really need to achieve, by taking advantage of the Project's experience.

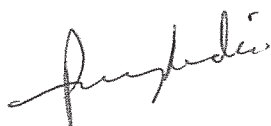


For the WGITS to function as expected, it should be reminded that Director for Local Government is the chairperson and responsible for decision making, while Assistant Director for Human Resource is the secretary who supports the chairperson, sets agenda and makes follow-up on the issues agreed in the meeting. It is also suggested from the Project experience that there should be assigned a contact person as focal point in DLG with a mandate to coordinate the WGITS meetings in communication with LGTI and to support the secretary.

(2) Institutional arrangement for effective and sustainable function of LTI

Firstly, the review team reached to a consensus that the following institutional set-up needs to be realized by efforts of PMO-RALG and/or LGTI for this project to be effective and sustainable;

- Although PMO-RALG is responsible for the Project implementation (PS as the Project Director and DLG as the Project Coordinator), there was no permanent presence of PMO-RALG in daily operation of the Project partially due to physical distance. Besides, considering that LTI functions of LGTI are still under development, the review team recommends PMO-RALG as the mother ministry to assign an official to work within DCQA in order to transfer technical know-how to the LGTI.
- Also, JICA requests GOT and LGTI to make best efforts to accelerate the undergoing recruitment process of 2 administration staffs at an early stage, possibly in FY2014/2015. Meanwhile, considering that it takes time to receive the approval of PO-PSM and to secure the necessary budget, it is necessary to allocate 2 competent full-time staffs who can fill up the vacancies. The review team, after careful consideration on possible options, came to a conclusion that PMO-RALG should immediately assign 2 staffs as “Attachment” from LGAs/PMO-RALG in order to establish administrative/logistical procedures as LTI and to retain them as proper LGTI staffs.
- The chain of command on DCQA, which is currently under the Deputy Rector for Academic, should be directly under the Rector as far as LTI issues are concerned. With this change, the Head of DCQA and/or the Chief Advisor of the project should also be able to report LTI issues directly to the Rector.
- Since curriculum development activities are not only important as LTI work but will greatly contribute to career development of academic staffs involved, academic section of LGTI needs organizational commitment to secure sufficient time for those staff to be able to concentrate on the curriculum development under the project. For this part, the Rector and the Deputy Rector for Academic are responsible to control other duties according to the schedule of curriculum development submitted by the Project. Without this commitment, LGTI as LTI will not be able to accumulate institutional memory of the activities as the available time of academic staffs is quite limited already due to their existing duties.



➤ Considering the increase of CPs being planned, it is necessary to secure more spacious office for the Project in LGTI. It is also important for the project to be provided with a meeting room at PMO-RALG whenever it's necessary, since there will be more opportunities for the Project to have meetings with PMO-RALG officials and external resource persons for curriculum development activities.

Secondly, the review team recommends PMO-RALG to provide sufficient support in order to fulfill LTI functions in the revised project design. Considering the fact that LTI functions are still under the stage of development, LGTI still needs PMO-RALG's support in appointment of external resource persons for curriculum development committee member and dissemination of developed curriculum and training providers' information.

5-3. Financial arrangement for LTI's operation and its sustainability and LGAs' training implementation

The review team finally stresses the importance of ensuring financial arrangement for LTI's operation during and after the Project.

Since JICA will not cover every aspect of the project cost, LGTI in collaboration with PMO-RALG is required to secure the budget for LGTI to perform as LTI with revised project design.

Through the project implementation, LGTI in collaboration with PMO-RALG is required to come up with actual budget needed for LTI work, and to secure the budget for sustaining the LTI activities after the Project.

Lastly but not least, PMO-RALG needs to secure enough CBG budget in the medium-long run for the actual quality trainings to happen at LGAs. LGAs should be encouraged to complement the budget by utilizing their own source of revenue.

(END)



Appendix 1:

Schedule of Mid-term Review

Date			Mr. Kimata Leader	Mr. Obayashi Cooperation Planning	Ms. Imai Evaluation Analysis	Joint Review Members (Tanzanian side)
1	25 Jan	Sat			Narita->Dubai (EK319)	
2	26 Jan	Sun			->DSM 14:55Arr.(EK725) Preparation for interviews	
3	27 Jan	Mon			8:00: JICA Office 10:00: Move to Dodoma	
4	28 Jan	Tue			AM: Courtesy call to PMO-RALG Interview with Experts and CP (LGTI)	
5	29 Jan	Wed			Joint Review Meeting Interview with PMO-RALG	Joint Review Meeting
6	30 Jan	Thu			Interview with officials from Dodoma MC (HRO) / Kondoa DC (DEDand HRO)	
7	31 Jan	Fri			Debriefing to Tanzania joint review members Report writing	Joint Review Meeting
8	1 Feb	Sat	Move from DSM to Dodoma Internal Meeting		Report writing Internal Meeting	
1/	2 Feb	Sun	Internal Meeting		Report writing Internal Meeting	
10	3 Feb	Mon	Joint Review Meeting Debriefing of 1 st week of the review to PMO-RALG, LGTI			Joint Review Meeting
11	4 Feb	Tue	Internal Meeting, Report writing			
12	5 Feb	Wed	Joint Review Meeting Internal Meeting, Report writing			Joint Review Meeting
13	6 Feb	Thu	Joint Review Meeting Finalization of Mid-term Review Report with PMO-RALG, LGTI			
14	7 Feb	Fri	Move back to DSM			
15	8 Feb	Sat			DSM 16:45 dep.(EK726)	
16	9 Feb	Sun			->Narita 17:20arr.(EK318)	

Appendix 2: PDM (ver. 1)

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 outputs, a few selected pilot RSs and LGAs

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators(will be clarified within the 1st year of project implementation)	Means of Verification	Important Assumption
Long-term Goal LGAs 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		
Overall Goal LGAs 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.
Project Purpose 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.
Outputs				Necessary consultation is done with Human Resource Management Task Force if training strategy is to be revised.
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	
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.	Progress Report of the Project Database of Training Providers Progress Report of the Project Database of Training Needs/Training Needs	
3 LGTI can perform Quality Assurance for trainings.		2-e. mechanism for information sharing by LGTI to other stakeholders established 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	Mechanism for information sharing 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	

Version 1, June 2011

	baseline report and monitoring report Guideline for Training Cycle Management Guideline for Training Cycle Management	Important Assumptions
	Inputs	Important Assumptions
<p>5 The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in selected LGAs.</p> <p>5-a. level of understanding of Human Resource Officers at pilot LGAs on the procedure of training cycle</p> <p>5-b. the roles to be played by the LGTI and RSs in supporting the LGA training cycle are clarified</p> <p>5-c. Guideline for training cycle management of LGAs is produced.</p>	<p>Counterpart personnel (1) Project Director (PS, PMORALG) (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 in pilot RSs and Human Resource Department in LGAs Protect Office and Facilities Project Implementation Costs (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)</p>	<p>1. Resource persons and other institutions are willing to cooperate with LGTI.</p> <p>2. The activities supported by GIZ will be conducted as planned.</p> <p>3. Pilot LGAs continue to have commitments to utilize and secure the budget for short-term trainings (Outputs).</p> <p>4. Pilot RSs continue to have commitments and secure the budget for the facilitation at LGA level (Output5).</p>
<p>5-1 To activate/functionize the Working Group for Implementation of Training Strategy to monitor the implementation of Project activities</p> <p>5-2 To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework</p> <p>5-3 To review the existing information on the current status of the provision of the 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary</p> <p>5-4 To review the existing information on the current status of TNA exercises in LGAs, and further analyze if necessary</p> <p>5-5 To continuously disseminate the new training provision framework, including the role of LGTI as well as the roles of each player within the framework especially to QTPs, RSs and LGAs.</p> <p>5-6 To establish and operate the mechanism to collect and maintain information on QTPs and resource institutions/persons accumulated</p> <p>5-7 To establish and operate the mechanism to collect the result of TNA from LGAs to LGTI through RSs</p> <p>5-8 To share information of QTPs (for the 10 Standardized Courses) and resource persons (for instant practical training) with LGAs for training planning</p> <p>5-9 To review the existing information on the status and level of the quality of the current 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary</p> <p>5-10 To set the criteria/standards to assess the quality of the 10 Standardized Courses</p> <p>5-11 To set the new criteria for QTP for their eligibility and update the list of QTP based on the new criteria</p> <p>5-12 To establish evaluation system (including Training Evaluation and Reporting System) for the quality of the 10 Standardized Courses (and other training courses)</p> <p>5-13 To prepare the manual for QA procedure</p> <p>5-14 To operate the developed QA process of trainings and feedbacks for further improvement of the manual</p> <p>5-15 To analyze the needs for practical training based on TNA</p> <p>5-16 To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development</p> <p>5-17 To revise the 10 Standardized Training Courses (and other training courses), revise in terms of contents as well as increasing the number</p> <p>5-18 To provide TOT for QTPs for the revised 10 Standardized Training Courses</p> <p>5-19 To conduct curriculum & material development for new course based on training needs</p> <p>5-20 To provide TOT for resource institutions/persons on new courses</p> <p>5-21 To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses</p> <p>5-22 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.</p> <p>5-23 To review and revise the curriculum and material development manual</p> <p>5-24 To draft Guideline for the training cycle management</p> <p>5-25 To train the DCOA staff on Training Cycle Management</p> <p>5-26 To select pilot RSs and LGAs</p> <p>5-27 To conduct baseline analysis of current capacity of pilot RSs/LGAs in carrying out the current training management</p> <p>5-28 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)</p> <p>5-29 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.</p> <p>5-30 To review and finalize the Guideline for the training cycle management.</p>	<p>Experts (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) Provision of Equipments(if necessary) Training in Japan or the Third Countries Project Implementation Cost which may not be covered by Tanzanian Side</p>	<p>1. There is no changes/draastic in Training Policy for Public Service which will affect the Project purpose.</p> <p>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.</p> <p>3. LGCEB is continuously secured.</p> <p>4. Human Resource Development in LGAs is continued to be one of the important components of LGRPs.</p> <p>5. LGTI maintains the status of LTI.</p> <p>6. Implementation Plan of Training Strategy is approved by WGHIS.</p> <p>7. Japanese Country Assistant Strategy to Tanzania continues to have priority on Local Government Sector.</p> <p>8. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI.</p>
<p>5-1 To activate/functionize the Working Group for Implementation of Training Strategy to monitor the implementation of Project activities</p> <p>5-2 To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework</p> <p>5-3 To review the existing information on the current status of the provision of the 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary</p> <p>5-4 To review the existing information on the current status of TNA exercises in LGAs, and further analyze if necessary</p> <p>5-5 To continuously disseminate the new training provision framework, including the role of LGTI as well as the roles of each player within the framework especially to QTPs, RSs and LGAs.</p> <p>5-6 To establish and operate the mechanism to collect and maintain information on QTPs and resource institutions/persons accumulated</p> <p>5-7 To establish and operate the mechanism to collect the result of TNA from LGAs to LGTI through RSs</p> <p>5-8 To share information of QTPs (for the 10 Standardized Courses) and resource persons (for instant practical training) with LGAs for training planning</p> <p>5-9 To review the existing information on the status and level of the quality of the current 10 Standardized Courses, and further analyze if necessary</p> <p>5-10 To set the criteria/standards to assess the quality of the 10 Standardized Courses</p> <p>5-11 To set the new criteria for QTP for their eligibility and update the list of QTP based on the new criteria</p> <p>5-12 To establish evaluation system (including Training Evaluation and Reporting System) for the quality of the 10 Standardized Courses (and other training courses)</p> <p>5-13 To prepare the manual for QA procedure</p> <p>5-14 To operate the developed QA process of trainings and feedbacks for further improvement of the manual</p> <p>5-15 To analyze the needs for practical training based on TNA</p> <p>5-16 To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development</p> <p>5-17 To revise the 10 Standardized Training Courses (and other training courses), revise in terms of contents as well as increasing the number</p> <p>5-18 To provide TOT for QTPs for the revised 10 Standardized Training Courses</p> <p>5-19 To conduct curriculum & material development for new course based on training needs</p> <p>5-20 To provide TOT for resource institutions/persons on new courses</p> <p>5-21 To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses</p> <p>5-22 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.</p> <p>5-23 To review and revise the curriculum and material development manual</p> <p>5-24 To draft Guideline for the training cycle management</p> <p>5-25 To train the DCOA staff on Training Cycle Management</p> <p>5-26 To select pilot RSs and LGAs</p> <p>5-27 To conduct baseline analysis of current capacity of pilot RSs/LGAs in carrying out the current training management</p> <p>5-28 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)</p> <p>5-29 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.</p> <p>5-30 To review and finalize the Guideline for the training cycle management.</p>	<p>Experts (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) Provision of Equipments(if necessary) Training in Japan or the Third Countries Project Implementation Cost which may not be covered by Tanzanian Side</p>	<p>1. There is no changes/draastic in Training Policy for Public Service which will affect the Project purpose.</p> <p>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.</p> <p>3. LGCEB is continuously secured.</p> <p>4. Human Resource Development in LGAs is continued to be one of the important components of LGRPs.</p> <p>5. LGTI maintains the status of LTI.</p> <p>6. Implementation Plan of Training Strategy is approved by WGHIS.</p> <p>7. Japanese Country Assistant Strategy to Tanzania continues to have priority on Local Government Sector.</p> <p>8. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI.</p>

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

	2011/12			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
Japanese Fiscal Year																									
Tanzanian Fiscal Year																									
4-8 To identify the resource institutions/persons for organizing the individual tailor-made training to fulfil 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																									
5-2 To train the DDOA 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 CSP, provide trainings for their staffs, evaluate the trainings and finally give feedbacks)																									
5-6 Through the process of 5-4, PMO-RALG and LGTI through YMG 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.

Rugkuderi

2

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

5 February 2014

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Long-term Goal LGAs 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			
Overall Goal LGAs provide quality trainings (long-term and short-term) to its staffs.	1. With many changes in environment surrounding LGAs, overall training framework targeting LGAs has been updated and enforced by PMO-RALG. 2. Courseware of additional courses are being developed using modalities and methodologies of priority courses. 3. Increased number of trained providers to conduct training courses using developed courseware	1. Training Strategy or other relevant policy document 2. Developed courseware/ Interviews with relevant personnel 3. Training Database/ Training Evaluation + Feedback	1. Appropriate recruitment system is established to ensure enough number of qualified staffs to all the LGAs. 2. Trained staffs are retained. 3. Training outcome is properly linked with promotion.	
Project Purpose Effective LGA training provision framework is established.	1. Capacities of LGTI to develop new courseware have been developed enough to embark on other courses using the same methodologies. 2. Capacities to disseminate new courseware to training providers and recourse persons have been developed. 3. Training Course Evaluation Reporting System has been developed and LGTI could utilize collected information for further improvement of training courses.	Training Evaluation Report/Survey Result Project Report (i.e., Modes of dissemination; No of TOT applicants, No and varieties of TOT participants) Project Report Training Evaluation Report	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.	
Outputs				
1 Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS) could effectively function as a platform to institutionalize project experience and achievement.	1-1. working group convened as scheduled by initiative of PMO-RALG (once in every quarter) 1-2. Lessons learnt is fully documented together with feasible recommendations on the way forward in terms of LGA training	minutes of the Working Group Policy recommendation	1. PMO-RALG demonstrates its strong initiative to set new policy directions on LGA training given reduced availability of training funds. 2. LGAs continue to allocate funds for short courses.	
2 LGTI can properly coordinate with other stakeholders.	2-1. Information on available training providers and recourse persons collected and recorded in the database. 2-2. Modes and methodologies to collect and update information on available training providers across the country is thoroughly explored and developed. 2-3. System within PMO-RALG to disseminate information on training providers is developed and tried.	Database of Training Providers Project activity report and finalized database Project activity report and finalized database		
3 LGTI's quality assurance capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.	3-1. Developed courseware are technically sound and relevant 3-2. Numbers of trainers who could provide internal and external training using developed courseware 3-3. LGTI's capacities are sufficiently developed to repeat curriculum development cycle.	Users' feedback TOT Report Project Document Curriculum and Material Development Manual		

Narrative Summary		Inputs	Important Assumptions
Activities		Tanzanian Side	
1-1	To contribute to activation of the Working Group for Implementation of Training Strategy by PMO-RALG	Project personnel concerned	1. Resource persons and other institutions are willing to cooperate with LGTI.
1-2	To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework	(1) Project Director (PS, PMORALG) (2) Project Coordinator (DLG) (3) Project Manager (LGTI)	2. The LGAs, RSSs and TPs are willing to communicate to share the information with PMO-RALG and LGTI.
2-1	To review the current status of the provision of the 10 Standardized Courses	(4) Working Group for Implementation of Training Strategy(DLG, DOD, DRA, LGTI)	3. LGTI is provided with sufficient budget to operate as LTI
2-2	To review the current status of TNA exercises in LGAs	(5) staff of LGTI	
2-3	To 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, RSSs and LGAs.	<u>Project Office and Facilities</u>	Pre-conditions
2-4	To establish the mechanism to collect and maintain information on training providers and resource institutions/persons accumulated	<u>Project Implementation Costs</u>	1. There is no changes(drastic) in Training Policy for Public Service which will affect the Project purpose.
2-5	To disseminate information of training providers and resource persons with LGAs	(1) LGTI budget including communication costs and CP's Travel allowances.	2. The existing structural set up of the government institutions involved (PMO-RALG, LGTI, RSSs, LGAs) remains the same (not changed) to an extent not to affect the project implementation design/framework.
3-1	To analyze the needs for practical training based on TNA	(2) Budget for trainings in LGAs	3. LGCBG is continuously secured.
3-2	To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development	(Capacity Building Grant and Other Sources)	4. Human Resource Development in LGAs is continued to be one of the important components of LGRPs .
3-3	To develop prioritized practical courses by (1) identified required skill area by the Central Government; (2) urgent needs to address major challenges facing LGAs in improving their performance and service delivery		5. LGTI maintains the status of LTI.
3-4	To establish and operationalize a technical advisory committee composed of external resource persons and established academics (chaired by PMO-RALG) to ensure relevance and quality of coursewares		6. WGITS is convened quarterly.
3-5	To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses		7. Japanese Country Assistant Strategy to Tanzania continues to have priority on Local Government Sector.
3-6	Final submission to PMO-RALG upon approval of the Technical Advisory Committees for official endorsement	Japanese Side	8. The LGAs, RSSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI.
3-7	Produce copies and bookbind all the courseware for dissemination	Experts	
3-8	To widely disseminate information on developed practical courses and introduce application process for TOT	Provision of Equipment (if necessary)	
3-9	To provide TOTs for training providers/resource persons on developed practical courses	Training in Japan or the Third Country	
3-10	To record every development process of practical training courses and compile them and lessons learned into a curriculum and material development manual	Project Implementation Cost	
3-11	To develop a training course evaluation reporting system which training providers submit to LGTI upon conduct of priority training course for further improvement of training quality and courseware.		



Appendix 5: Evaluation Grid

Project for Capacity Development for Local Government Training Phase 2 (Mid-term Review)

8th January 2014

Item	Evaluation Questions	Sub-questions (Indicators)	Basis for Judgment	Required Data	Source of Information	Collection Method	
Verification of Performance	Achievement of Overall Goal (Prospect) LGAs provide quality training (long-term and short-term) to its staffs.	Number of staffs, staffs qualification, Result of performance evaluation	Verification on appropriateness of causal relation between each item in PDM	<ul style="list-style-type: none"> PDM at the time of ex-ante evaluation 	Detailed Planning report, Comments of CPs, Japanese experts, JICA officers in charge, by questionnaire and /or interview	Report reviewing, interview and questionnaire	
	Achievement of Project Purposes Effective LGA training provision framework is established through capacitated LGTI (LTI).	<ol style="list-style-type: none"> X%* of LGA staff who are satisfied with the quality of the trainings provided by Training Providers. *Percentage will be clarified within the 1st year of project implementation. The result of the training evaluation system established in Output 3(detail to be defined during the implementation of the Project) 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.) 	<ul style="list-style-type: none"> Comparison between initiation of project and 2015 ditto ditto 	<ul style="list-style-type: none"> Total number of training courses that meet the qualifications qualified by LGTI. Indicators set after project started Training Strategy amended as appropriate 	Project documents such as progress report, annual report, periodical reports	ditto	
	Achievement of the Outputs	<ol style="list-style-type: none"> Working Group convened as scheduled(once in every quarter) All members in WG support the successful achievements of Output 2-4 through agreement/resolutions 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.) 	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of WG meetings 	<ul style="list-style-type: none"> Minutes of meeting/discussions, activity reports, attendance list Activity reports, attendance list Lessons and suggestions 	ditto	Report reviewing, interviews, site visit	
	1. Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities.						ditto
	2. LGTI can properly coordinate LGA training issues with other stakeholders.	<ol style="list-style-type: none"> Types of information of the training providers to be collected are defined. The above identified information of training providers is properly collected and updated. Types of information of the LGAs to be collected are defined. The above identified information of LGAs is properly collected and updated. Mechanism for information sharing by LGTI to other stakeholders established. 	<ul style="list-style-type: none"> Types of information defined Updated content Types of information defined Update content Effect of the established system 	<ul style="list-style-type: none"> Types of information defined Updated content Types of information defined Update content Effect of the established system 	ditto	Report reviewing and interviews	
							ditto
							ditto
							ditto
							ditto
							ditto

2

Item	Evaluation Questions	Sub-questions (indicators)	Basis for Judgment	Required Data	Source of Information	Collection Method
Verification of Implementation Process	3. LGTI can perform Quality Assurance for training. 4. LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical training courses based on identified needs. 5. An optimal model for quality training at LGA level will be developed through pilot activities in selected LGAs. Implementation status of activities Implementation status of monitoring Relationship between C/Ps and Japanese experts	3.1 Criteria/standard for Qualified Training Providers is set.	sharing system	<ul style="list-style-type: none"> Details of criteria for qualified training providers Details of new standards Established evaluation system Developed manual Number of courses Number of trainers Number of courses Number of trainers Number of courses, results of interviews Revised manual Results of interviews Results of understanding test or relevant measurement etc. Clarified roles of LGTI and RS Guideline for training cycle management Activity reports, records If changed in schedule/activities, countermeasures regarding the changes. Holistic monitoring system and its monitoring diagram, monitoring records Contents changed if any. The way of feedback of activities Frequency and methods of communication (reporting, meetings etc) and methods Countermeasures against 	ditto	ditto
		3.2 Qualified Training Providers are re-qualified.				
		3.3 Evaluation system of trainings is established.				
		3.4 Manual for QA procedure is developed.				
		4.1 X% of standardized courses/materials are revised.				
		4.2 X numbers of trainers who can train the revised standardized courses.				
		4.3 X numbers of new developed course/materials				
		4.4 X number of trainers who can train on new developed courses				
		4.5 X number of cases of individual tailor-made courses organized ※NB: Indicators 4-1to 4-5 will be set within the 1st year of project implementation.				
		4.6 Manual for curriculum and material development are revised.				
		5.1 Level of understanding of Human Resource Officers at pilot LGAs on the procedure of training cycle.				
		5.2 The roles to be played by the LGTI and RSs in supporting the LGA training cycle are clarified.				
		5.3 Guideline for training cycle management of LGAs is produced.				
		Were the activities conducted as planned?				
		Is monitoring mechanism appropriated? Is the monitoring system appropriate? Are responsibilities shared clearly among relevant organizations? Status of communication Appropriateness of selected C/Ps Project management (e.g. Ways to handle challenges and problems)				

Amador

2

Item	Evaluation Questions	Sub-questions (indicators)	Basis for Judgment	Required Data	Source of Information	Collection Method
		Change in C/Ps' attitude (Independence and activeness)		<ul style="list-style-type: none"> problems or change in plan Level of participation by C/P to the project activities 		
	Involvement of beneficiaries	Change in involvement and commitment of LGTI Executives		<ul style="list-style-type: none"> Expectations to the project by each target group 		
		Change in attitude and awareness of LGTI Management Team members		<ul style="list-style-type: none"> Level of participation to the project by each target group Frequency of Meetings, trainings 	ditto	ditto
		Change in attitude and awareness of PMO-RALG		<ul style="list-style-type: none"> Good example of improved way of work 		
	Ownership of C/P organizations	Appropriateness of allocation and assignment of C/Ps		<ul style="list-style-type: none"> Assignment records of C/P 		
		Budget allocation, Support in kind		<ul style="list-style-type: none"> Degree of participation to the project by C/P Budget allocation to the project activities 	ditto	ditto
		Degree of participation of C/P organization		<ul style="list-style-type: none"> Content of supports by LGTI to the project activities 		

Signature

7

5 Evaluation Criteria

Item	Evaluation Questions	Sub-questions	Necessary Data	Source	Collection method									
<p>Is the Project (Overall Goals and Project Purposes) consistent with the national development plan and local government policy?</p>	<p>Consistency of the Overall Goal with the national development plan and local government policy Consistency of the Project Purpose with the national development plan and local government policy Priority of LGA training in Local Government Training Policy Consistency with support from other Development Partners</p>	<p>• National Development Strategy • National Local Government Training Strategy • Current situation of interventions by other Development Partners</p>	<p>Detailed Planning Survey Report, National Development Plan, Policy Documents related to Local Government Training, Reports on interventions by other development partners, Japanese and CP reports etc.</p>	<p>Report reviewing and interviews</p>										
					<p>Was the selection of the target group appropriate?</p>	<p>Are the project purpose and Overall goal consistent with the development needs of Tanzania? Does LGTI play an important role in Local Government Training Policy? Are the project's components highly needed by LGTI? Is the size of the target group appropriate?</p>	<p>• Local government training situation and its issues • Role and capacity of LGTI (current situation and prospects) • Beneficiaries</p>	<p>Detailed Planning Survey Report, Project Progress Report, Japanese and CP reports.</p>	<p>ditto</p>					
										<p>Is the Project consistent with Japan's foreign aid policy?</p>	<p>Is the Project related with any prioritized areas of ODA strategy?</p>	<p>• Priority areas in Japan's ODA policy</p>	<p>Detailed Planning Survey Report, Japanese bi-lateral development aid policy</p>	<p>ditto</p>
<p>Others</p>	<p>Have there been any changes in the environment of the project (politics, economy, society, etc.) since the ex-ante evaluation?</p>	<p>-</p>	<p>Detailed Planning Survey Report, Project documents</p>	<p>ditto</p>										

R. K. K. K.

R

Item	Evaluation Questions	Sub-questions	Necessary Data	Source	Collection method
Effectiveness	Is the achievement level of the Project Purpose adequate at this stage?	Adequacy of the achievement level of the Project Purpose	Please refer to "the verification of achievement" for details.	same as left	Report reviewing, interviews and questionnaires
	Were the outputs sufficient to achieve the Project Purposes?	Numbers, contents and qualities of the outputs	<ul style="list-style-type: none"> Number of outputs, contents, adequacy of quality Correlation between project purpose and each output 	Project reports by CP and Japanese experts	ditto
	What are the inhibiting factors for the achievement of the Project Purposes?	Any changes in external factors	<ul style="list-style-type: none"> Current status of important assumption (external factors) of outputs Details of inhibiting factors 	ditto	ditto
	What are the promoting factors for the achievement of the Project Purposes?	Any changes in external factors	<ul style="list-style-type: none"> Current status of important assumption (external factors) of outputs Details of promoting factors 	ditto	ditto
Efficiency	Is the achievement level of the outputs adequate at this stage?	Adequacy of the achievement level of the outputs	Please refer to "the verification of achievement" for details.	same as left	ditto
	Are the activities adequate and enough to produce outputs?	Numbers, contents and qualities of the activities	<ul style="list-style-type: none"> Adequacy of activities in number, contents and quality (additional activities are included that are not indicated in the PDM?) Correlation between outputs and activities 	Project reports by CP and Japanese experts	ditto
	Is the output production adequate compared to the inputs?	Adequacy of human resources, trainings and equipment invested Level of utilization of inputs (human resources, trainings, equipment) Adequacy of timing of inputs	<ul style="list-style-type: none"> Human resources (Japanese experts) Training courses in Japan Equipment 	ditto	Report reviewing and interviews ditto ditto
	What are the inhibiting and promoting factors?	-	External assumptions (inhibiting and promoting factors)	ditto	Report reviewing, interviews and questionnaires
Impact	Are there prospects that the Overall Goal will be achieved as an effect of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> Likelihood of exerting the project's effect Existence of inhibiting factors Possibility that important assumptions are fulfilled 	<ul style="list-style-type: none"> Level of satisfaction on trainings provided by the project (comparison of project initiation and three years after the termination of the project) Inhibiting and promoting factors to project purpose 	ditto	Report reviewing and interviews

Handwritten signature

2

Item	Evaluation Questions	Sub-questions	Necessary Data	Source	Collection method
Sustainability	Are there any ripple effects to people or organizations other than the target groups?	Cases of ripple effects	<ul style="list-style-type: none"> examples 	ditto	ditto
	Any other impacts, either positive or negative?	Cases of any other impacts (Policies, society, environment, technological change, economic influence, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> examples 	ditto	ditto
	By considering policies, are there prospects that the sustainability is secured?	<ul style="list-style-type: none"> Will the organization be responsible to act as Lead Training Institute (LTI)? Will the relevant policies continue also after the cooperation is finished? 	<ul style="list-style-type: none"> Expected role of LGTI as LTI Policy continuity (Capacity Building Plan) 	ditto	ditto
	By considering organizational and institutional aspects, are there prospects that the sustainability is secured?	<ul style="list-style-type: none"> Has LGTI been acquiring organizational capacity to continue LGAs training activities? Are supports from the Government expected? 	<ul style="list-style-type: none"> Enough number of LGTI staff Local Government Capacity Building Grant? 	Government policy document, project documents, Japanese experts and CP reports	Report reviewing, interviews and questionnaires
	By considering financial aspects, are there prospects that the sustainability is secured?	<ul style="list-style-type: none"> Are financial situations of LGTI sound? Is LGTI likely to secure budget (incl. personnel expenses) to continue promoting short-term and long-term trainings to LGAs? 	<ul style="list-style-type: none"> Scale and continuity of budget allocation Situation of revenue 	LGTI financial documents, related organizations budgetary data, project documents	ditto
	By considering technical aspects, are there prospects that the sustainability is secured?	<ul style="list-style-type: none"> Are appropriate technologies developed and transferred, in consideration of the technical level of LGTI? Have C/Ps acquire knowledge and the transferred technology enough? Will the transferred technology and equipment be used widely? 	<ul style="list-style-type: none"> Technologies gained during the project by OJT and trainings and seminars Continuous activities experienced through pilot project implementation Experiment invested by the project 	Project reports by CP and Japanese experts	ditto

Runkali

K

Appendix 6: List of Japanese Experts

Name	Field	Dispatch Period	1st Year			2nd Year						3rd Year			Man/ Month	Company				
			2011			2012						2013								
			7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6			7	8	9	10
Satomi Kamei	Chief Advisor	04/07/2011~																	5.83	Japan Development Service Co., Ltd
		25/12/2011 (175days) 22/01/2012~ 03/06/2012 (134days)																		
Tomoko Koumura	Coordinator	12/07/2011~																	24.36	-
		11/07/2013 (731days)																		
Erika Fukushi	Chief Advisor	05/01/2013~																	2.20	MOE Consulting, Inc.
		11/03/2013 (66days) 09/04/2013~ 16/08/2013 (130days)																		
Yoshie Yamamoto	Training Management Chief Advisor	27/06/2013~																	3.73	Global Link Management IMG Inc.
		16/10/2013 (112days) 10/01/2014~Present																		
Yuka Ueoka	Coordinator	01/08/2013~Present (152days)																	5.07	-
													Total	49.98						

K

Appendix 8: List of Equipment Provided by Japanese Side

SI No.	Date of Purchase	Item	Specification	Currency	Price	Purpose	Installation Place	Status
LGT20-14	24/03/2009	Scanner	(HP 5590)	Tsh	688,500.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
LGT20-19	11/08/2009	Projector	(DELL 1209S)	Tsh	1,228,500.00	For Workshop	JICA expert office in LGTI	in Use
LGT21-009b	11/08/2009	Desktop PC	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
LGT21-012b	11/08/2009	Desktop PC	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
LGT21-015b	11/08/2009	Desktop PC	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
LGT21-021	15/12/2009	Desktop PC	(Dell Optiplex 760 MT)	Tsh	1,255,500.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
	24/03/2009	Laser Printer	(HP LaserJet 2015dn)	Tsh	648,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	Not in Use
	23/08/2011	Vehicle	(MITSUBISHI PAJERO DFP8151)	USD	45,000.00	Project use	JICA Expert's garage/ LGTI	in Use
	06/03/2012	PC	(Toshiba Satellite A135-S2396)	Tsh	1,100,000.00	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
	09/03/2012	Copier	(Kyocera TASKalfa 4500i)	USD	6,762.71	Office use	JICA expert office in LGTI	in Use
	13/03/2012	Generator	(BOSS)	Tsh	200,000.00	Office use	in a generator house in LGTI	in Use
Total				Tsh	8,887,000			
				USD	51,762.71			

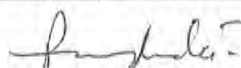
[Handwritten signature]

2

Appendix 9-1: Local Cost Borne by Japanese Side

(Unit: Tsh)

No	Item	FY2011 (July 2011 ~ June 2012)	FY2012 (July 2012 ~ June 2013)	FY2013 (July 2013 ~ Dec 2013)	Total	Remarks
1	Travel Expense	25,889,000.00	11,158,500.00	6,386,400.00	43,433,900.00	• The cost for LGA's TNA survey contracted out to Mzumbe University by JICA Tanzania Office which was conducted in March to May, 2012 (88,110,000Tsh)
2	Local Consultant Cost	88,110,000.00	142,853,000.69	0.00	230,963,000.69	• The cost for the curriculum development training for LGTI staff conducted by Civil Service College in October and December, 2012 (USD45,530@1573.564584Tsh, USD45,730@1557.152967Tsh) These costs were paid by JICA Tanzania Office and included in Local Consultant Cost.
3	Staff Cost	5,356,000.00	5,237,200.00	4,535,000.00	15,128,200.00	
4	Conference Cost	270,000.00	23,727,200.00	1,675,000.00	25,672,200.00	
5	General Cost	32,486,363.03	33,724,998.78	22,672,143.00	88,883,504.81	
6	Equipment Cost (Other Equipment)	80,678,185.45	0.00	0.00	80,678,185.45	The costs for Kyocera photocopy machine (USD6,762.71@1567.938827Tsh) and a project car (USD45,000@1557.214886) were procured by JICA Tanzania Office and made a payment in first year of the project.
	Total	232,789,548.48	216,700,899.47	35,268,543.00	484,758,990.96	




(Unit: Tsh)

Appendix 9-2: Local Cost Borne by Tanzanian Side

Items	FY2011 (July 2011 - June 2012)		FY2012 (July 2012 - June 2013)		FY2013 (July 2013 - Dec 2013)		Total	Note
	PMO-RALG	LGTI	PMO-RALG	LGTI	PMO-RALG	LGTI		
Furniture, equipment and A/C	0	0	0	0	0	0	0	
Stationary Supplies	0	0	0	0	0	0	0	
Computer Supplies and Accessories	0	0	0	0	0	0	0	
Computers and Photocopies and Powepoint Projector	0	0	0	0	0	0	0	
Per Diem	0	0	1,830,000	7,450,500	0	0	9,280,500	
Consultancy Fees	0	0	0	0	0	0	0	
Sitting Allowance	0	0	0	25,290,000	0	2,650,000	27,940,000	
Tickets	0	0	110,000	90,000	0	0	200,000	
Food and Refreshment	0	0	0	2,851,000	0	0	2,851,000	
Conference Facilities	0	0	0	3,062,000	0	0	3,062,000	
Diesel	0	0	0	0	0	0	0	
Training Fees Domestic	0	0	0	2,830,000	0	0	2,830,000	
Training Material	0	0	2,700,000	4,280,000	0	0	6,980,000	
Salary for Project Staff (Administration)	0	0	0	9,187,200	0	7,649,400	16,836,600	
Total	0	0	4,640,000	55,040,700	0	10,299,400	69,980,100	
	0	0	59,680,700			10,299,400		



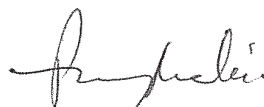

Appendix 10: Records of JCC and WGITS

1. Joint Coordination Committee (JCC)

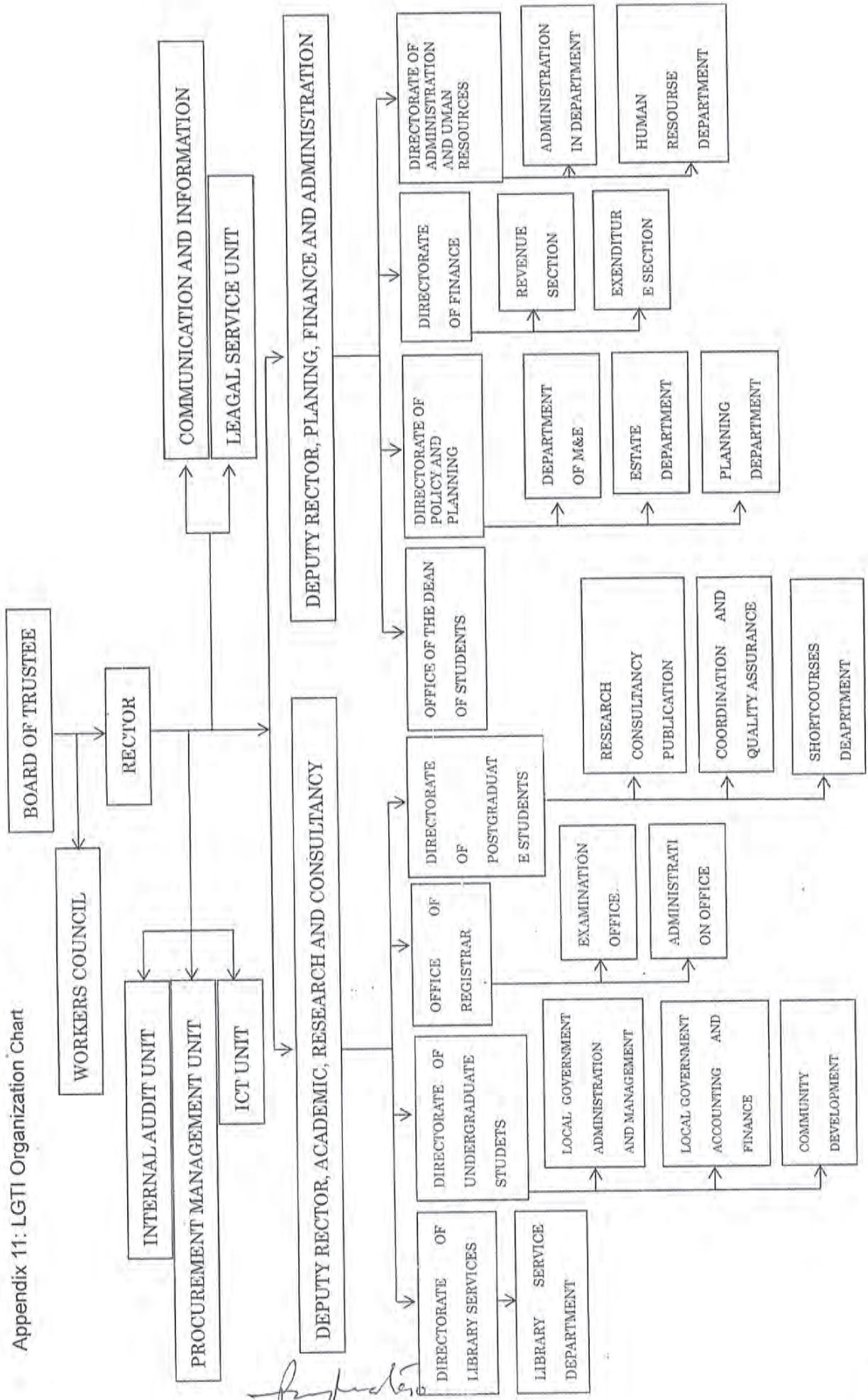
Title	Date	Location	Participants	Contents
1st JCC	22nd May 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Deputy Permanent Secretary for Education, DLG, DRA, Representative of DOD); LGTI (Rector, Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, 1 DCQA staff); JICA(3); LGPR II Human Resource TA, Mzumbe University (1) Total (15)	<ul style="list-style-type: none"> Revision of Work Plan for 2nd Year Presentation: "Consultancy on TNA and Training Provision at LGAs in Tanzania" by Mzumbe University
2nd JCC	18th July 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Acting DLG, Assistant DLG and other (3)); LGTI (Acting Rector, Acting Deputy Rector for Academic, Head of DCQA, 1 DCQA staff, Other (2)); JICA(5), Japanese Expert (1) Total (18)	<ul style="list-style-type: none"> Submission of Annual Working Plan (NB: Approval was postponed to Extra Ordinary WG Meeting on 27 July 2012)

2. Working Group for Implementation of Training Strategy (WGITS)

Title	Date	Location	Participants	Contents
Working Group Meeting	9th Feb 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (DRA, Assistant DLG, Representative DOD), LGTI (Ag. Deputy Rector (ARC), Ag. Deputy Rector (PFA), Ag. Bursar, 2 DCQA staffs), JICA (Senior advisor to PMO-RALG), Japanese Expert (1) Total (11)	<ul style="list-style-type: none"> Progress of the Project activities
Extraordinary Working Group Meeting (on behalf of JCC)	27th July 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (DRA, Assistant DLG, Representative DOD), LGTI (Ag. Deputy Rector (ARC), Ag. Deputy Rector (PFA), Ag. Bursar, 2 DCQA staffs), JICA (Senior advisor to PMO-RALG), Japanese Expert (1) Total (11)	<ul style="list-style-type: none"> Approval of Annual Plan for 2nd Year
Working Group Meeting	2nd November 2012	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Ag. DLG, Representative DOD); LGTI (Ag. Rector, Head of DCQA, and 3 DCQA staffs); JICA Senior Representative, Japanese Expert (1) Total (10)	<ul style="list-style-type: none"> 1st Quarter (July-September) Implementation Status of the Project Expenditure Report for the 1st Quarter (July-September)
Working Group Meeting	27th February 2013	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Ag. DLG, Representative DRA, Representative DOD, HRO-DLG); LGTI (Ag. Rector, Acting Deputy Rector (ARC), Ag. Deputy Rector (PFA), Head of DCQA, 4 DCQA staffs); JICA Experts (2) Total (14)	<ul style="list-style-type: none"> Consolidated new set of criteria for requalification of QTPs Proposed Criteria for the revision of Ten standardized courses
Working Group Meeting	19th April 2013	PMO-RALG, Dodoma	PMO-RALG (Ag. DLG, PMO-RALG, Ag. Assistant Director-HR, Representative-DRA (2), HRO-DLG); LGTI (Ag. Rector, Head of DCQA, 3 DCQA staffs); Japanese Expert (2) Total (12)	<ul style="list-style-type: none"> The status of requalification process Presentation of implementation status of the LTI roles and responsibilities



Appendix 11: LGTI Organization Chart



2

Agreed Actions

Actions	Deadlines
PMO-RALG	
1 To conduct WGITS chaired by DPS quarterly- All the dates shall be set for each quarter (either on Mondays or Fridays)	By end February 2014 for date setting / Conduct every quarterly
2 To assign a PMO-RALG official to support DCQA	By March
3 To allocate 1 competent full-time staff as attachment from PMO-RALG to LGTI	By mid-April
4 To provide a meeting room at PMO-RALG	Whenever it is necessary
LGTI	
5 The chain of command on DCQA should be directly under the Rector as far as LTI issues are concerned.	Immediately
6 The Rector and the Deputy Rector for Academic should control other duties according to the schedule of curriculum development submitted by the Project.	Immediately after submission of the schedule by the Project
7 To secure more spacious office for the Project in LGTI	Before newly assigned/attached staffs coming

**If any actions are not undertaken by the deadlines, the Project has to be suspended in May 2014.*

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

Ver.2
5 February 2014

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Long-term Goal LGAs 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			
Overall Goal LGAs provide quality trainings (long-term and short-term) to its staffs.	1. With many changes in environment surrounding LGAs, overall training framework targeting LGAs has been updated and enforced by PMO-RALG. 2. Coursewares of additional courses are being developed using modalities and methodologies of 3 priority courses. 3. Increased number of trained providers to conduct training courses using developed coursewares	1. Training Strategy or other relevant policy document 2. Developed coursewares/ Interviews with relevant personnel 3. Training Database/ Training Evaluation + Feedback	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.	
Project Purpose Effective LGA training provision framework is established.	1. Capacities of LGTI to develop new courseware have been developed enough to embark on other courses using the same methodologies. 2. Capacities to disseminate new coursewares to training providers and resource persons have been developed. 3. Training Course Evaluation Reporting System has been developed and LGTI could utilize collected information for further improvement of training courses.	Training Evaluation Report/Survey Result Project Report (ie. Modes of dissemination; No of TOT applicants, No and varieties of TOT participants) Project Report Training Evaluation Report	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.	
Outputs				
1 Working Group for Implementation of Training Strategy is effectively utilized for implementing the Project activities.	1-1. working group convened as scheduled(once in every quarter) 1-2. Lessons learnt is fully documented together with feasible recommendations on the way forward in terms of LGA training	minutes of the Working Group Policy recommendation	1. PMO-RALG demonstrates its strong initiative to set new policy directions on LGA training given reduced availability of training funds. 2. LGAs continue to allocate funds for short courses.	
2 LGTI can properly coordinate with other stakeholders.	2-1. Information on available training providers and resource persons collected and recorded in the database. 2-2 Modes and methodologies to collect and update information on available training providers across the country is thoroughly explored and developed. 2-3. System within PMO-RALG to disseminate information on training providers is developed and tried.	Database of Training Providers Project activity report and finalized database Project activity report and finalized database		
3 LGTI's quality assurance capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.	3-1. Developed coursewares are technically sound and relevant 3-2. Numbers of trainers who could provide internal and external training using developed coursewares of 3 priority courses 3-3. LGTI's capacities are sufficiently developed to repeat curriculum development cycle.	Users' feedback TOT Report Project Document Curriculum and Material Development Manual		

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	Project personnel concerned	1. Resource persons and other institutions are willing to cooperate with LGTI.
1-2	To summarize the lessons learnt from the Project and come up with the way forward for the improved training provision framework	(1) Project Director (PS, PMORALG) (2) Project Coordinator (DLG) (3) Project Manager (LGTI) (4) Working Group for Implementation of Training Strategy(DLG, DOD, DRA, LGTI)	2. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI. 3. LGTI is provided with sufficient budget to operate as LTI
2-1	To review the current status of the provision of the 10 Standardized Courses	(5) staff of LGTI	
2-2	To review the current status of TNA exercises in LGAs	Project Office and Facilities	Pre-conditions
2-3	To 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.	Project Implementation Costs	1. There is no changes(drastic) in Training Policy for Public Service which will affect the Project purpose.
2-4	To establish the mechanism to collect and maintain information on training providers and resource institutions/persons accumulated	(1) LGTI budget including communication costs and CP's Travel allowances.	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.
2-5	To disseminate information of training providers and resource persons with LGAs	(2) Budget for trainings in LGAs (Capacity Building Grant and Other Sources)	3. LGCBG is continuously secured. 4. Human Resource Development in LGAs is continued to be one of the important components of LGRPs.
3-1	To analyze the needs for practical training based on TNA		5. LGTI maintains the status of LTI.
3-2	To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development		6. Implementation Plan of Training Strategy is approved by WGITS.
3-3	To develop 3 courses prioritized by (1) identified required skill area by the Central Government; (2) urgent needs to address major challenges facing LGAs in improving their performance and service delivery		7. Japanese Country Assistant Strategy to Tanzania continues to have priority on Local Government Sector.
3-4	To establish and operationalize a technical advisory committee composed of external resource persons and established academics (chaired by PMO-RALG) to ensure relevance and quality of coursewares for 3 priority courses respectively		8. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI.
3-5	To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses		
3-6	Final submission to PMO-RALG upon approval of the Technical Advisory Committees for official endorsement	Japanese Side	
3-7	Produce copies and bookbind all the coursewares for dissemination	Experts	
3-8	To widely disseminate information on developed 3 courses and introduce application process for TOT	Provision of Equipments (if necessary) Training in Japan or the Third Country Project Implementation Cost	
3-9	To provide TOTs for training providers/resource persons on 3 priority courses		
3-10	To record every development process of 3 priority courses and compile them and lessons learned into a curriculum and material development manual		
3-11	To develop a training course evaluation reporting system which training providers submit to LGTI upon conduct of priority training course for further improvement of training quality and courseware.		

4. PDM ver.2 主要修正箇所の理由・留意点

PDM ver.2 主要修正箇所の理由・留意点

PDM 修正点		修正理由・留意点
直接裨益者	<p>【修正前】 LGTI, pilot RSs and LGAs</p> <p>【修正後】 LGTI</p>	パイロット事業にかかる活動は削除されるため、直接裨益者からパイロット州、パイロット県（LGA）を削除。
プロジェクト対象地域	<p>【修正前】 For Output 1 through 4 Nationwide, For output5, a few selected pilot RSs and LGAs</p> <p>【修正後】 削除</p>	直接裨益者が LGTI 単独となったため、地域の記載は省略した。
上位目標の指標	<p>【修正前】 X% of LGAs are satisfied with the quality of the trainings provided by Training Providers.</p> <p>【修正後】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. With many changes in environment surrounding LGAs, overall training framework targeting LGAs has been updated and enforced by PMO-RALG. 2. Coursewares of additional courses are being developed using modalities and methodologies of priority courses. 3. Increased number of trained providers to conduct training courses using developed coursewares 	<p>上位目標の指標 1 については、LGA を対象にした研修フレームワークの全体の見直し作業が実施されることを前提とした指標へと変更。</p> <p>上位目標の指標 2 および指標 3 については、今後プロジェクトがカリキュラム開発能力や TOT 能力の強化に注力する方針を踏まえ、具体的な指標へと記載を変更。</p>
プロジェクト目標	<p>【修正前】 Effective LGA training framework is established.</p> <p>【修正後】 Effective LGA training <u>provision</u> framework is established.</p>	「効果的な LGA 研修フレームワークの確立」という大きな目標から、プロジェクト期間中に達成可能となる「効果的な LGA 研修 <u>提供</u> のフレームワーク確立」へと変更した。
プロジェクト目標の指標	<p>【修正前】</p> <ol style="list-style-type: none"> a. X% of the 10 standardized courses provided by QTPs meet the set standards b. The result of the training evaluation (detail to be defined during the implementation of the Project) c. Feasibility of Training Strategy as well as its implementation plan verified(if there is a necessity Strategy/ implementation plan will be modified.) <p>【修正後】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacities of LGTI to develop new courseware have been developed enough to embark on other courses using the same methodologies. 2. Capacities to disseminate new coursewares to training providers and resource persons have been developed. 3. Training Course Evaluation Reporting System has been developed and LGTI could utilize collected information for further improvement of training courses. 	<p>プロジェクト目標を「効果的な LGA 研修フレームワークの確立」から「効果的な LGA 研修<u>提供</u>フレームワークの確立」への変更に伴い、プロジェクト目標の指標も次の通り変更した。</p> <p>新指標 1.では、LGTI の「新規コース開発」の能力向上をその指標として設定した。次に、新指標 2.では、研修プロバイダーならびに LGA 内部人材等を含むリソースパーソンへの新コース教材の普及を設定した。最後に新指標 3.では、1)研修コース評価報告システムの構築と 2)同システムを通じて得られた情報を LGTI が研修コースの改善に活かすことをその指標とした。</p>
アウトプット全体	<p>【修正前】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. WGITS 2. Coordination 3. Quality Assurance 4. Curriculum Development 5. Pilot Project 	<p>プロジェクト目標の修正に伴い、新アウトプットは 3 本柱へと変更された。（旧アウトプットは 5 本柱。）</p> <p>旧アウトプット 1 および 2 は内容を改</p>

PDM 修正点		修正理由・留意点
	【修正後】 1. WGITS 2. Coordination 3. Quality Assurance Capacity through Curriculum Development	善した上で同じ表記としている。また、旧アウトプット3・4を合わせて、新アウトプット3とし、カリキュラム開発及び普及・TOTを通じて品質管理に取り組むこととした。なお、旧アウトプット5は削除された。 各アウトプット変更の詳細は以下の欄を参照。
アウトプット1 (WGITS)	【修正前】 WGITS is effectively utilized for implementing the Project activities.	修正前はプロジェクト活動実施のためにWGITSが有効活用されるという表現であったが、修正後は、PMO-RALGの主体性の必要性を強調する意図から、WGITSがプロジェクトによって得た経験や成果をPMO-RALG内に制度化するためのプラットフォームとして機能することを旨と記載とした。
	【修正後】 WGITS could effectively function as a platform to institutionalize project experience and achievement.	
アウトプット2 (調整)	【修正前】 LGTI can properly coordinate with other stakeholders (PMO-RALG, RSs, LGAs and Training Providers).	プロジェクトが支援するLTIとしての関係者調整の機能を「主に研修リソース（但し、QTPを含む研修機関に限らず、LGA内部人材も含む）の情報収集とPMO-RALGを通じた発信」と再定義し、州を含む従来のStakeholderとの混同を避けるため、括弧内を削除した。
	【修正後】 LGTI can properly coordinate with other stakeholders.	
アウトプット3 (品質管理)	【修正前】 LGTI can perform Quality Assurance for trainings.	研修機関の認定と研修評価システムの構築を通じた旧アウトプット3の品質管理アプローチを、カリキュラムの開発及び普及・TOTを通じた研修の質の底上げ・向上というアプローチに変更するもの。(旧アウトプット3は、旧アウトプット4に吸収する形で削除)
	【修正後】 削除	
アウトプット4 (コース開発)	【修正前】 LGTI's capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.	旧アウトプット3と統合し、品質管理の要素が加わったため、記載を追加した。また、新アウトプット3へと番号を繰り上げ表示した。
	【修正後】 LGTI's quality assurance capacity is strengthened on (re)organizing existing/new practical trainings based on identified needs.	
アウトプット5 (パイロット事業)	【修正前】 The optimal model for quality trainings at LGA level will be developed through the pilot activities in selected LGAs.	パイロット事業はプロジェクト対象外となったことから、アウトプット5は削除された。
	【修正後】 削除	
アウトプットの指標	【修正前】 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 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	アウトプットの変更に伴い、各指標もより具体的な指標へと統合・変更された。 1-a.は1-1へと番号変更のみ。 1-b.は削除。 1-c.は1-2へ変更され、プロジェクトを通じた教訓が文書化され、LGA研修における実現可能な提言をその指標とした。 2-a.および2-b.を2-1へと統合し、2-c.および2-d.を2-2へ統合。

	PDM 修正点	修正理由・留意点
	<p>LGAs is properly collected and updated.</p> <p>2-e. Mechanism for information sharing by LGTI to other stakeholders established.</p> <p>3-a. Criteria/standard for Qualified Training Providers is set.</p> <p>3-b. Qualified Training Providers are re-qualified.</p> <p>3-c. Evaluation system of trainings is established.</p> <p>3-d. Manual for QA procedure is developed.</p> <p>4-a. Numbers of revised standardized courses/materials</p> <p>4-b. Numbers of trainers who can train the revised standardized courses</p> <p>4-c. Number of new developed course/materials</p> <p>4-d. Number of trainers who can train on new developed courses</p> <p>4-e. Number of cases of individual tailor-made courses organized</p> <p>4-f. Manual for curriculum and material development revised</p> <p>5-a. Level of understanding of Human Resource Officers at pilot LGAs on the procedure of training cycle</p> <p>5-b. the roles to be played by the LGTI and RSs in supporting the LGA training cycle are clarified</p> <p>5-c. Guideline for training cycle management of LGAs is produced.</p> <p>【修正後】</p> <p>1-1. Working group convened as scheduled once in every quarter)</p> <p>1-2. Lessons learnt are fully documented together with feasible recommendations on the way forward in terms of LGA training.</p> <p>2-1. Information on available training providers and resource persons collected and recorded in the database.</p> <p>2-2. Modes and methodologies to collect and update information on available training providers across the country is thoroughly explored and developed.</p> <p>2-3. Modes and methodologies to collect and update information on available training providers across the country is thoroughly explored and developed.</p> <p>3-1. Developed coursewares are technically sound and relevant</p> <p>3-2. Numbers of trainers who could provide internal and external training using developed coursewares of 3 priority courses.</p> <p>3-3. LGTI's capacities are sufficiently developed to repeat curriculum development cycle.</p>	<p>3-a.～3-d.は研修機関の認証に関するものであるため、削除。</p> <p>4-a.および 4-b.は 10 標準コースをベースとしてその改定の割合を指標としていたが、この指標は現状に即さないため、表現を変更し、4-c.と共に新 3-1 の指標に統合された。4-d.は新 3-2 に統合し、4-e.は現状に即していないため削除し、4-f.は新 3-3 のとおり、研修カリキュラム開発サイクルにおける能力向上へと具体的な指標に変更した。</p> <p>5-a.～5-c.は研修戦略が LGA の現状に即していないことから、削除。</p>
アウトプットの外部条件	<p>【修正前】</p> <p>Necessary consultation is done with Human Resource Management Task Force if training strategy is to be revised.</p> <p>【修正後】</p> <p>1. PMO-RALG demonstrates its strong initiative to set new policy directions on LGA training given reduced availability of training funds.</p> <p>2. LGAs continue to allocate funds for short courses.</p>	<p>新外部条件 1 に関し、Human Resource Management Task Force は現在機能していないため、外部条件から削除し、現状との乖離が大きくなってきた研修戦略の新たな方向性を PMO-RALG 自身が示していくことを明記した。また、新外部条件 2 では、LGA における現状に即した短期コースへの予算確保という外部条件を設定した。</p>

	PDM 修正点	修正理由・留意点
アウトプット2活動 (調整)	【修正前】 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. (※PMO-RALG と InWent (現 GIZ) の活動のアウトプットを考慮する)	旧活動 2-1～2-3 は変更なし。 旧活動 2-4 および 2-5 は、GIZ プロジェクトの成果が最終化されていないため、本プロジェクト活動から削除。それに伴い、旧活動 2-6 および 2-7 は新活動 2-4 および 2-5 に番号変更／表現の微修正をした(詳細は新活動 2-4 および 2-5 の下線部を参照)。
	【修正後】 2-1 To review the current status of the provision of the 10 Standardized Courses. 2-2 To review the current status of TNA exercises in LGAs. 2-3 To 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 <u>training providers</u> and resource institutions/persons accumulated. 2-5 To <u>disseminate information of training providers</u> and resource persons with LGAs.	
アウトプット3活動 (品質管理)	【修正前】 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	旧アウトプット3活動は、削除され、新アウトプット2 および 3 の活動の一部へと統合された。 標準教材に関する旧活動 3-1 および 3-2 をアウトプット新活動 2-1 へ統合。 QTP 認証にかかる旧活動 3-3～活動 3-6 は、これまでの活動で一旦終了とするため、削除(旧活動 3-4 を除く)。 研修評価報告システムにかかる旧活動 3-4 は新活動 3-11 へと統合。

PDM 修正点		修正理由・留意点
	【修正後】 削除	
アウトプット4活動 (コース開発)	<p>【修正前】(コース開発)</p> <p>4-1 To analyze the needs for practical training based on TNA.</p> <p>4-2 To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development.</p> <p>4-3 To revise the 10 Standardized Training Courses (and other training courses) ; revise in terms of contents as well as increasing the number.</p> <p>4-4 To provide TOT for QTPs for the revised 10 Standardized Training Courses.</p> <p>4-5 To conduct curriculum & material development for new course based on training needs.</p> <p>4-6 To provide TOT for resource institutions/persons on new courses</p> <p>4-7 To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses</p> <p>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.</p> <p>4-9 To review and revise the curriculum and material development manual.</p> <p>【修正後】(研修コース評価報告システム構築と研修コースの改訂)</p> <p>3-1 To analyze the needs for practical training based on TNA.</p> <p>3-2 To train LGTI academic staff to be able to conduct TOT, Curricula and Material development.</p> <p>3-3 To develop prioritized practical courses by (1) identified required skill area by the Central Government; (2) urgent needs to address major challenges facing LGAs in improving their performance and service delivery.</p> <p>3-4 To establish and operationalize a technical advisory committee composed of external resource persons and established academics (chaired by PMO-RALG) to ensure relevance and quality of coursewares.</p> <p>3-5 To conduct Trial / Pre-test of the curriculum and material of new courses.</p> <p>3-6 Final submission to PMO-RALG upon approval of the Technical Advisory Committees for official endorsement.</p> <p>3-7 Produce copies and book bind all the coursewares for dissemination.</p> <p>3-8 To widely disseminate information on developed practical courses and introduce application process for TOT.</p> <p>3-9 To provide TOTs for training providers/resource persons on developed practical courses.</p> <p>3-10 To record every development process of practical training courses and compile them and lessons learned into a curriculum and material development manual.</p>	<p>旧アウトプット3(品質管理)の削除により、旧アウトプット4(コース開発)は新アウトプット3(研修コース評価報告システム構築と研修コースの改訂)の活動として繰り上げ表示され、新活動3-1~3-11まで細分化された。旧活動をベースに新活動3は現実に即してより具体化されている。</p> <p>旧活動4-1~4-3は新活動3-1および3-3へと各々番号変更のみ。</p> <p>旧活動4-4は新活動3-9へ統合。</p> <p>旧活動4-5は新活動3-3へ統合。</p> <p>旧活動4-6は新規コース開発という表現から優先3コースへと修正され、新活動3-9へと統合。</p> <p>旧活動4-7は新活動3-5へと番号変更のみ。</p> <p>旧活動4-8はLGAの現状に即していないため、削除。</p> <p>旧活動4-9は新活動3-10へ統合。</p> <p>研修評価報告システムにかかる旧活動3-4は新活動3-11へと統合。</p>

	PDM 修正点	修正理由・留意点
	3-11 To develop a training course evaluation reporting system which training providers submit to LGTI upon conduct of priority training course for further improvement of training quality and courseware.	
アウトプット5活動 (パイロット事業)	<p>【修正前】</p> <p>5-1 To draft Guideline for the training cycle management.</p> <p>5-2 To train the DCQA staff on Training Cycle Management.</p> <p>5-3 To select pilot RSs and LGAs.</p> <p>5-4 To conduct baseline analysis of current capacity of pilot RSs/LGAs in carrying out the current training management.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>5-7 To review and finalize the Guideline for the training cycle management.</p> <p>【修正後】 削除</p>	<p>現在の進捗ではパイロット LGA における活動がさまざまな要因により、実施できないと判断されたことを受け、アウトプット5活動は5-6を除き、削除した。</p> <p>活動5-6のみ新活動1-2に一部統合され、研修フレームワークにかかる議論はWGITS内で行われることにした。</p>
活動の外部条件	<p>【修正前】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resource persons and other institutions are willing to cooperate with LGTI. 2. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI. 3. Pilot LGAs have commitments to utilize and secure the budget for short-term trainings (Output5). 4. Pilot RSs have commitments and secure the budget for the facilitation at LGA level (Output5). <p>【修正後】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resource persons and other institutions are willing to cooperate with LGTI. 2. The LGAs, RSs and QTPs have the communication means/tools to share the information with LGTI. 3. LGTI is provided with sufficient budget to operate as LTI 	<p>アウトプット5 (パイロット事業) を削除したため、パイロット対象 LGA に関する旧外部条件3および4を削除し、新外部条件3として、LGTIがLTIとして機能するための十分な予算配分について追加した。</p>

