

タンザニア連合共和国
ダルエスサラーム
都市交通改善能力向上
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 24 年 8 月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
経済基盤開発部

基盤
JR
12-185

タンザニア連合共和国
ダルエスサラーム
都市交通改善能力向上
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 24 年 8 月
(2012年)

独立行政法人国際協力機構
経済基盤開発部

序 文

タンザニア連合共和国『ダルエスサラーム都市交通改善能力向上プロジェクト』（以下「本プロジェクト」という。）は、2009年11月下旬から12月上旬に詳細計画策定調査団を派遣し、本プロジェクト実施に係る基本的枠組みに関する協議議事録（Minutes of Meeting。以下「M/M」という。）を結びました。その後2010年5月には同調査結果を踏まえ、本プロジェクトの実施方針について先方と協議して討議議事録（Record of Discussions。以下「R/D」という。）を締結しました。

本案件は、これら M/M 及び R/D に基づき「ダルエスサラーム市の関連機関の交通プロジェクトを調整し、また進捗をモニタリングする機構を設立し、そのキャパシティを強化する」ことをプロジェクト目標に、2010年12月から2012年12月までの2年間実施されたものです。

独立行政法人国際協力機構（JICA）は2012年6月3日から6月16日までの間、JICA 経済基盤開発部 平和構築・都市・地域開発第二課長 林 宏之を団長とする終了時評価を実施し、これまでの活動実績の確認や目標達成等について総合的な評価を行いました。これらの評価結果は、調査団とタンザニア連合共和国側関係者による協議を経て合同評価レポート『Joint Terminal Evaluation Report on the Capacity Building Project for Improvement of Dar es Salaam Transport in the United Republic of Tanzania』にまとめられ、M/M として署名・交換を行いました。本報告書は、こうした M/M に係る協議内容及び評価調査結果等を取りまとめたものです。

本書が、関連する国際協力の推進に活用されることを切に願います。最後に本調査の実施にあたり、ご協力とご支援を頂いた両国関係各位に対し、心から感謝の意を表します。

平成 24 年 8 月

独立行政法人国際協力機構
経済基盤開発部長 小西 淳文

目 次

序 文

目 次

写 真

略語表

終了時評価調査結果要約表（和文）

終了時評価調査結果要約表（英文）

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 終了時評価の目的	1
1-3 調査団現地調査の日程	2
1-4 終了時評価調査団の構成	3
1-4-1 日本側	3
1-4-2 タンザニア側	3
1-5 主要面談者	4
1-6 プロジェクトの概要	4
1-6-1 プロジェクトの目的	4
1-6-2 プロジェクトの対象地域	4
1-6-3 プロジェクト実施期間	5
1-6-4 プロジェクト実施体制	5
1-6-5 目標とアウトプット	6
1-6-6 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)	6
1-7 団長所感	7
第2章 終了時評価の方法	8
2-1 評価の枠組み	8
2-2 評価目的及び評価方針の確認	8
2-2-1 目的の確認	8
2-2-2 プロジェクト計画内容の把握及び評価方針の確認	8
2-3 プロジェクトに関する情報収集及び評価グリッドの作成	8
2-3-1 評価5項目の視点	8
2-3-2 評価グリッドの作成	9
2-3-3 プロジェクトに関する情報収集	9
2-4 評価報告書の作成	10
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス	11
3-1 投入実績	11
3-1-1 日本側投入	11

3-1-2	タンザニア側投入	12
3-2	活動実績	12
3-3	アウトプットの達成状況	12
3-4	プロジェクト目標の達成状況	14
3-5	上位目標の発現度	15
3-6	プロジェクトの実施プロセスにおける特記事項	16
第4章	5項目評価	18
4-1	妥当性	18
4-2	有効性	18
4-3	効率性	19
4-4	インパクト	20
4-5	持続性	20
4-6	結論	21
第5章	提言と教訓	22
5-1	提言	22
5-1-1	短期的提言（プロジェクトに対して）	22
5-1-2	長期的提言（タンザニア政府に対して）	22
5-1-3	その他	22
5-2	教訓	22
5-2-1	オンザジョブ・トレーニング（OJT）としての パイロットプロジェクトの活用	22
5-2-2	タンザニア政府の予算プロセスの注視	23
5-2-3	他ドナーとの協調	23
5-2-4	その他	23
付（参考）	新規案件の方向性	24
付属資料		
1.	PDM ver.1	29
2.	代替指標リスト	30
3.	日本人専門家派遣	33
4.	タンザニア関係者	33
5.	第三国研修（南アフリカ）参加者	34
6.	本邦研修参加者	35
7.	日本側機材リスト（USドル）	35
8.	日本側現地活動費用（円）	35
9.	活動	36
10.	活動計画（Plan of the Operation：PO）表	40

写 真

1. 終了時評価



(1) プロジェクト事務局における終了時評価レポートの報告と議論 (2012年6月12日)



(2) 終了時評価レポートに関するタンザニア側との最終調整と議論 (2012年6月13日)



(3) M/M への署名 (2012年6月15日)

2. 新規案件



新規案件立ち上げに係るニーズ調査 (2012年6月12日)

略 語 表

略 語	正式名称
BRT	Bus Rapid Transit
CBD	Central Business District
C/P	Counterpart Personnel
DART	Dar es Salaam Rapid Transit
DCC	Dar es Salaam City Council
DMDP	Dar es Salaam Metropolitan Development Project
DSM	Dar es Salaam
DSM-RAS	Dar es Salaam - Regional Administrative Secretary
DUTA	Dar es Salaam Urban Transport Agency
ERB	Engineer Registration Board
HQ	Headquarter
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
M/M	Minutes of Meeting
M/P	Master Plan 特記ない場合、2008年に作成された以下を示す。 『Dar Es Salaam Transport Policy and System Development Master Plan』
MM	Man Month
MOF	Ministry of Finance
MOHAS	Ministry of Home Affairs and Security
MOLHSD	Ministry of Lands, Housing and Human Settlement Development
MOT	Ministry of Transport
MOW	Ministry of Works
NIT	National Institute of Transport
OJT	On-the-Job Training
PDM	Project Design Matrix
PMO	Prime Minister's Office
PMO-RALG	Prime Minister's Office – Regional Administration and Local Government
PO	Plan of Operations
R/D	Record of Discussions
RAS	Regional Administrative Secretary
RFB	Road Fund Board
STRADA	System for Traffic Demand Analysis

SUMATRA	Surface and Marine Transport Regulatory Authority
TANROADS	Tanzania National Roads Agency

終了時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： ダルエスサラーム都市交通改善能力向上プロジェクト	
分野：公共・公益事業 運輸交通 都市交通	援助形態： 技術協力プロジェクト	
所轄部署：経済基盤開発部 平和構築・都市・地域開発グループ 平和構築・都市・地域開発第二課	協力金額（評価時点）：2億2,860万円	
協力期間	(R/D)：2010年5月 プロジェクト期間： 2010年12月～2012年12月	先方関係機関：PMO-RALG ほか
	(延長)：	日本側協力機関：
	(F/U)：	他の関連協力：
1-1 協力の背景と概要 <p> ダルエスサラーム市は、タンザニア連合共和国（以下「タンザニア」という。）（人口約3,800万人）第一の都市である。2015年にはその人口が400万人に達すると想定されているなか、年率7%前後の経済成長の下、自動車保有台数が増加の一途をたどる同市では、深刻な交通渋滞が慢性化し市民生活に支障を来している。 </p> <p> 2007～2008年にかけて、JICAは2030年を目標年次とした都市交通分野の開発計画策定を支援する「ダルエスサラーム総合都市交通体系策定調査」を実施した。同調査で策定されたマスタープラン（Master Plan。以下「M/P」という。）においては、今後もダルエスサラーム市が経済・産業の中心都市としての機能を果たすためには、現在の複数の行政体/事業体による、交通政策・事業の調整が適切ではなく、それぞれの政策、事業の効果が十分に発現されていない現状を解決する必要があると分析し、交通庁（Dar es Salaam Urban Transport Agency。以下「DUTA」という。）設立及び国立交通研究所（National Institute of Transport。以下「NIT」という。）強化を都市交通政策において優先的に実施することが必要との提言を行った。 </p> <p> この提言を受け、タンザニア政府は、ダルエスサラーム市において①都市交通政策を一元的に策定・実施するDUTAの設立、②交通政策立案に際してシンクタンク機能を担うNIT強化を行う技術協力プロジェクトを要請した。これを受けJICAは2010年12月より2年間、既存の行政体/事業体の都市交通政策・事業に関する総合調整の場として「ダルエスサラーム都市交通改善協議会」（以下「協議会」という。）及び協議会の実務を担う事務局（以下「事務局」という。）を設立し、DUTAがめざす調整を実質的に機能させるために「ダルエスサラーム都市交通改善能力向上プロジェクト」（以下「本プロジェクト」という。）を開始した。 </p> <p> 2012年6月に同年12月のプロジェクト終了を控え、これまでの活動実績やプロジェクト目標達成度合いを検証する目的で、現地にて終了時評価調査を実施した。本評価報告書は、同調査内容をまとめたものである。 </p>		

1-2 協力内容

(1) 上位目標

「ダルエスサラーム市の関連諸機関の交通施策が調整・調和される」

「ダルエスサラーム市の交通混雑が緩和される」

(2) プロジェクト目標

「ダルエスサラーム市の関連機関の交通プロジェクトを調整し、また進捗をモニタリングする機構を設立し、そのキャパシティを強化する」

(3) アウトプット

- ① 「関係機関の役割分担を明確にしながら、調整機関（事務局、協議会）を設立する」
- ② 「トレーニングの必要性を確認・評価し、本プロジェクトに係る個人の交通計画に関する能力を向上させる」
- ③ 「一連の交通政策に係る勧告を交通政策として編纂・周知する」
- ④ 「優先度が高く、関連機関間で調整されたプロジェクトについては調査を行い、短期アクションプランとして採択される」

(4) 投入（評価時点）

- 1) 日本側：総投入額 2億2,860円

専門家派遣 8名

研修員受入 4名（また、ほかに南アフリカ共和国での第三国研修に4名が参加した）

機材の供与 1万400 USドル（約82万4,300円）

- 2) タンザニア側：

カウンターパート（Counterpart Personnel。以下「C/P」という。）配置 30名（主要機関からの事務局・協議会への参加者含む）

土地・施設提供 プロジェクト執務室〔Dar es Salaam City Council（以下「DCC」という。）内〕、NITにおける研修室の提供等

2. 評価調査団の概要

調査者	(1) 日本側 団長/総括：林 宏之（JICA 経済基盤開発部 平和構築・都市・地域開発第二課長） 都市交通：恒岡 伸幸（JICA 国際協力専門員） 計画管理：大石 健介（JICA 経済基盤開発部 平和構築・都市・地域開発第二課 職員） 評価分析：中村 泰徳〔グローバルリンクマネジメント（株）社会開発部 研究員〕
-----	---

	<p>(2) タンザニア側</p> <p>Eng. (Mr.) Ven. K. Ndyamukama</p> <p>Sub Project Coordinator, Dar es Salaam Metropolitan Development Project (DMDP), Department of Urban Development, Prime Minister's Office-Regional Administration and Local Government (PMO-RALG)</p> <p>Mr. Prosper S. Nyaki</p> <p>Assistant Lecturer, NIT</p>	
調査期間	2012年6月3～16日 (うち、現地調査期間は6月4～15日)	評価種類： 終了時評価
3. 評価結果の概要		
3-1 実績の確認		
<p>3-1-1 アウトプット（プロジェクト成果）の達成度</p> <p>アウトプット1：「関係機関の役割分担を明確にしながら、調整機関（事務局、協議会）を設立する」</p> <p>アウトプット1は、十分に達成されている。第1回合同調整委員会（Joint Coordination Committee。以下「JCC」という。）/協議会において、事務局・協議会の構成・機能が決定された。また、パイロットプロジェクトである中心市街地交通改善計画において、関係機関の役割が調整され、役割分担が明確になった。同計画では、Dar es Salaam Rapid Transit（以下「DART」という。）、DCC、Tanzania National Roads Agency（以下「TANROADS」という。）及びイララ区が事務局を通じてそれぞれの役割を明確にした。</p> <p>アウトプット2：「トレーニングの必要性を確認・評価し、本プロジェクトに係る個人の交通計画に関する能力を向上させる」</p> <p>アウトプット2は、おおむね達成されている。交通計画研修が、日本人専門家とNITとの合同で実施された。関係機関及び研究機関から計30名の参加があった。研修終了時のアンケートによると、研修を通じて「理解できた」または「よく理解できた」と回答した受講生は70%程度であった。また、交通政策に関する研修も、日本人専門家とNITによって合同で実施され、関係機関及び研究機関から計13名の参加があった。研修終了時のアンケートによると、研修を通じて「理解できた」または「よく理解できた」と回答した受講生は75%程度であった。事務局は、上記の研修で得た知識を活用するために、中心市街地改善計画のためのさまざまな調査（駐車場調査、公共交通調査、建物調査及び測量調査）を実施中である。一方、交通計画能力を確固たるものにするために、今後も継続的な研修が必要であることも確認された。</p> <p>アウトプット3：「一連の交通政策に係る勧告を交通政策として編纂・周知する」</p> <p>アウトプット3は、十分に達成されている。事務局会合で実施されたワークショップを通じて、事務局メンバーの合意に基づいた都市交通政策（案）が作成された。また、都市交通政策（案）を現在作成中の新国家交通政策に反映させる活動として、関係機関及びドナーとの協議が行われた。</p>		

アウトプット4：「優先度が高く、関連機関間で調整されたプロジェクトについては調査を行い、短期アクションプランとして採択される」

アウトプット4は、おおむね達成されている。事務局は、事務局メンバーによって作成された道路案件のロングリストからパイロットプロジェクトを選定し、プロジェクト案（中心市街地交通改善計画及びダルエスサラーム市内道路改良計画）を作成した。パイロットプロジェクトの選定には、既存案件との整合性、プロジェクト費用、プロジェクトの有効性といった分析基準を用いて、ロングリストのプロジェクトの優先順位づけを行った。また、事務局は、中心市街地交通改善計画のためのさまざまな調査（駐車場調査、交通調査、建物調査及び測量調査）を実施済み、または実施中であり、本プロジェクト終了までに全調査を完了させる予定である。

3-1-2 プロジェクト目標及び上位目標達成見込み

プロジェクト目標：「ダルエスサラーム市の関連機関の交通プロジェクトを調整し、また進捗をモニタリングする機構を設立し、そのキャパシティを強化する」

プロジェクト目標は、本プロジェクト終了までに達成されると考えられる。プロジェクト目標は、指標「調整機関で合意された都市交通政策（案）及び緊急性の高いプロジェクトを関係機関の政策・予算へ反映するための取り組みが調整機関メンバーによって行われる」によってその達成度が測られた。終了時評価までに、既に事務局メンバーの合意に基づいて作成された都市交通政策（案）及び緊急性の高いパイロットプロジェクトの国家政策及び関係機関の予算へ反映される取り組みが事務局メンバーによって行われている。予算への反映に関しては、DCCのように緊急性の高いパイロットプロジェクトを市の予算案に反映できた関係機関もあった。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高いと考えられる。

- ・ 終了時評価時点においても、プロジェクト目標と上位目標は、タンザニアの貧困削減戦略（2011～2015年）〔MKUKUTAI（2011-2015）〕や国家交通政策（2003年）といったタンザニアの国家政策と整合性があることが確認された。MKUKUTAI（2011-2015）は、運輸分野の優先課題に都市交通を掲げ、国家交通政策（2003年）は都市部の移動性を重点分野として掲げている。
- ・ 運輸分野は、日本の対タンザニア国別援助計画の重点支援分野の一つになっている。また、事業展開計画の支援政策には、都市部の交通渋滞を緩和するための支援を継続的に実施すると記載されている。
- ・ 本プロジェクトは、ダルエスサラーム市の開発ニーズと整合性があると考えられる。本プロジェクト開始時に、事務局は都市交通の問題に関して協議するワークショップを開催し、分裂した関係機関の職掌がダルエスサラーム市の都市交通における重要な課題の一つとして挙げられた。
- ・ 本プロジェクトは、他ドナーの支援とよく協調され、実施されている。ダルエスサラーム市の都市交通を支援するドナーは、JICAの支援で作成されたM/Pに沿って支援を行っ

ている。また、世界銀行は、DMDP（ダルエスサラーム市の道路改良、ごみ処理事業、排水施設整備事業を支援するプロジェクト）で支援するプロジェクトを選定する際に事務局・協議会の調整機能を活用する予定である。

（２）有効性

本プロジェクトの有効性は高いと考えられる。

プロジェクト目標の達成見込みを測る評価指標は終了時評価時点で達成されている。また、終了時評価までに事務局・協議会で調整された政策やプロジェクトが関係機関の政策やプロジェクトに反映されたケースが確認されている。

プロジェクト目標とアウトプットの関係に関しては、日本人専門家及び事務局メンバーへのインタビューから、四つのアウトプットはプロジェクト目標達成に十分であると考えられる。インタビュー結果から、実践を通じた活動〔アウトプット3の都市交通政策（案）の作成及びアウトプット4のパイロットプロジェクト（案）の選定及び作成〕がプロジェクト目標の達成に貢献している。

（３）効率性

本プロジェクトの効率性は高いと考えられる。

すべてのアウトプットは、ほぼ計画どおり達成されている。

インプットに関しては、日本人専門家、第三国研修を除いては、ほぼ計画どおりのインプットが実施された。日本人専門家に関しては、本プロジェクト終了までに4.99人月（Man Month。以下「MM」という。）が多く使用される予定であるが、これは、パイロットプロジェクトの実施を支援する活動に使用される計画、つまりプロジェクトの進捗状況に合わせて追加された活動に対して使用されるものである。また、日本人専門家の派遣の時期もアウトプットを達成するタイミングに合わせて実施された。なお、第三国研修に関しては、他国の都市交通における関係機関の調整機関から直接学ぶ機関を提供することを通じてアウトプット達成に貢献した研修であることが確認された。

（４）インパクト

上位目標のうち「ダルエスサラーム市の関連諸機関の交通施策が調整・調和される」については、達成される見込みは高い。終了時評価までに都市交通政策（案）が新国家交通政策（作成中）に一部反映されたこと、またパイロットプロジェクトがDCCの予算案に反映されたこと等が確認された。建設省もパイロットプロジェクトの予算化に向けて作業をしている。

一方、上位目標のうち、「ダルエスサラーム市の交通混雑が緩和される」は、プロジェクト目標との間に論理的ギャップがあるために達成されることは難しい。同上位目標に関してはスーパーゴールとすることが提案された。

（５）持続性

- ・政策面において、MKUKUTAI（2011-2015）は、運輸分野の優先課題の一つに都市交通を挙げている。また、本プロジェクト実施機関中に、事務局で合意された都市交通政策

(案)の一部が2012年10月に最終化される新国家交通政策に反映されている。

- ・組織面において、事務局は、終了時評価までに計27回(月2回)開催され、協議会も2回開催された。しかし、事務局メンバーへのインタビューにおいて、本プロジェクト終了後も事務局・協議会を持続させるためには、両組織の構成及び行動憲章を協議し、合意する必要があると確認された。事務局に関しては、現在はDCCが事実上の調整役となっているが、Dar es Salaam - Regional Administrative Secretary (以下「DSM-RAS」という。)がDCCの補助を受けて調整を行う必要性が確認された。協議会に関しては、協議会による決定事項を関係機関が実施する義務をもたせるための体制の必要性が確認された。
- ・財務面に関して、事務局・協議会を継続するための予算及びパイロットプロジェクト以降のプロジェクト実施のための予算が不足していることが事務局・協議会の持続性の阻害要因として挙げられた。しかし、パイロットプロジェクト、特にDMDP関連プロジェクトは、予算化される可能性が高いため、引き続きDMDPと関係機関が協議を行う場として事務局が必要になるとの声も聞かれた。
- ・技術面に関して、事務局会合及び協議会を通じて、都市交通政策(案)が作成され緊急性の高いパイロットプロジェクト(案)が都市交通研修の知識を活用して作成された。技術面の能力の持続性確保のため、2012年10月には、NITによって研修コース(都市交通計画)が開催される計画である。NITは、同都市交通計画の研修コースがタンザニアにおけるエンジニア及びエンジニアリング会社登録のための唯一の法的機関である技術者登録協会(Engineer Registration Board。以下「ERB」という。)に認証を受けるべく取り組んでいる。

3-3 効果発現に関する貢献要因

(1) 計画内容にかかわること

- ・タンザニア政府の予算サイクルに沿ったプロジェクトの計画及び実施：本プロジェクトは、タンザニア政府の予算サイクルに沿って活動が計画されていたため、関係機関の年次計画・予算に反映ができるタイミングでアウトプットが達成された。その結果、パイロットプロジェクトの関係機関の予算案への反映が一部達成された。
- ・オンザジョブ・トレーニング(On-the-Job Training。以下「OJT」という。)の機会〔パイロットプロジェクト(案)の作成〕：本プロジェクトは、都市交通政策、計画における調整機関の活動(プロジェクトの調整、関係機関の調整、プロジェクトの計画、予算への反映等)を実際に経験する機会を提供することを通じて、調整機関の能力向上(関係機関の調整能力、交通計画能力)に貢献した。

(2) 実施にかかわること

- ・2年次における事務局会議へのタンザニア側ステークホルダーの積極的な参加：本プロジェクトにおいては、タンザニア側ステークホルダーの積極的な参加が効果発現に貢献した。例えば、2年次より事務局に参加した建設省によるパイロットプロジェクトの予算化に向けた活動は、プロジェクト目標の達成に貢献した。
- ・他ドナーのプロジェクトとの協調：本プロジェクトは、世界銀行のDMDPと効果的に協調することで、プロジェクトの持続性のうち、特に組織、財政面に貢献した。

3-4 効果発現に関する阻害要因

(1) 計画内容にかかわること

- ・特になし。

(2) 実施にかかわること

- ・特になし。

3-5 結論

プロジェクト目標やアウトプットはおおむね達成され、プロジェクトの実施プロセスも適切であったと考えられる。また、5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から当プロジェクトを検証した結果、特に持続性の項で指摘されたような課題は残されているものの、プロジェクトそのものは評価チームに高く評価された。以上より、本プロジェクトは、事務局や協議会の活動を通じ、ダルエスサラームの都市交通改善能力向上に貢献しているといえよう。

3-6 提言

3-6-1 短期的提言（プロジェクトに対して）

- ① 関係機関が、事務局への積極的な参加を継続すること
- ② 事務局及び協議会が、関係機関の計画及び予算を調整する権限をもった組織となるような行動憲章を作成すること
- ③ DMDP との継続的な調整が行われること
- ④ NIT での研修コースが ERB へ登録されること

3-6-2 長期的提言（タンザニア政府に対して）

- ⑤ 事務局・協議会が適切な省庁内に位置づけられ、ダルエスサラームの都市交通プロジェクトの計画及び予算調整の権限の法令化がなされること
- ⑥ NIT による都市交通計画研修が継続されること
- ⑦ 事務局・協議会の運営費用が確保されること

3-6-3 その他の提言

上位目標であるダルエスサラーム市内の交通渋滞の緩和については、スーパーゴールに格上げすること。年々深刻化する同市内の交通渋滞の緩和は究極の目標であることは疑いようがないものの、現時点で上位目標として本内容を達成することは現実的ではないため、これをスーパーゴールとすることが妥当であろう。

3-7 教訓

3-7-1 オンザジョブ・トレーニング（OJT）としてのパイロットプロジェクトの活用

OJT としての交通調査の実施は、本プロジェクトメンバーの能力向上に重要な役割を果たしたと考えられる。事務局のメンバーは、現在及び将来実施見込みの都市交通プロジェクトに関するデータや情報を収集し、幾つかのパイロットプロジェクトを企画した。また、それ

に関連した社会実験の効果を分析するために、駐車場調査や公共交通調査、建物及び測量調査を、メンバーは別途プロジェクトで作成した『都市交通計画マニュアル（案）』を使用しながら実践した。こうしたパイロットプロジェクトの策定や、交通調査の実施等を OJT の形で実施したことは、メンバーの実践的なりサーチ・事業運営スキルを培い、プロジェクトの持続性の担保にも貢献したと認められるところ、今後の類似案件においても同様の試みをプロジェクト内に組み込むことが望ましい。

3-7-2 タンザニア政府の予算プロセスの注視

プロジェクトや施策の実施にあたっては、関係機関の予算執行が必要となるため、タンザニア政府の予算プロセスを常に考慮したプロジェクト運営を行った。その結果、関係機関の予算案に関する内容も含め中小業務地区（Central Business District、以下「CBD」という。）の交通改善計画の一部を実施することができた。この経験より、プロジェクトに対し、C/P 政府からの予算面での協力を得る場合、プロジェクト実施期間全体における先方政府の予算プロセスを念頭に置いた計画策定・プロジェクト運営が必須であるといえる。

3-7-3 他ドナーとの協調

本プロジェクトの成功のためには、他の援助ドナー（今回のケースでは世界銀行）との協調が不可欠であった。世界銀行は、DMDP の下、ダルエスサラーム市内のインフラ整備に、2012 からの 5 年間で合計 7,500 万 US ドルを拠出することを決定した。プロジェクト実施期間中の DMDP との協調の結果、世界銀行は DMDP 実施における交通プロジェクト選定のため、JICA が支援する調整の枠組みを使用することになった。プロジェクトの設計段階や実施段階において他のドナーとの協調することは、プロジェクトの持続性を担保し、目標を達成するために、資金面での支援が不可欠であるインフラ分野の技術協力プロジェクトにおいて、特に大切なことと考える。

3-8 フォローアップ状況

特記事項なし。

終了時評価調査結果要約表（英文）

Summary of the Terminal Evaluation

1. Outline of the Project		
Country : The Republic of Tanzania		Project Title : The Capacity Building Project for the Improvement of Dar es Salaam Transport (CUPID Project)
Issues / Sectors : Public Services Urban Transportation		Cooperation Scheme : Technical Cooperation Project
Office-in –charge : Peace Building and Urban and Regional Development Division 2, Economic Infrastructure Department, JICA		Total Cost : 0.2365 (billion JPY)
Period of Cooperation :	(R/D) May, 2010	Supporting Organization in Tanzania : Prime Minister’s Office – Regional Administration and Local Government (PMO - RALG)
	(Project Period) From : December, 2010 To : December, 2012	Supporting Organization in Japan :
1-1. Background of the Project		
<p>The city of Dar es Salaam, once the capital city of Tanzania, functions as one of the major gateways to East Africa. It generates 70% of the economic production of the whole country and has population of over 3.0 million. Like other major cities in the world, the rapid population growth and current motorization all contribute to an increase of the traffic in the city. Accordingly, traffic congestion in Dar es Salaam has become a central issue that needs to be addressed to ensure sustainable development of the city. In response to the request from the Government of Tanzania, JICA has conducted the Study on “Urban Transport Policy and System Development Master Plan for the City of Dar es Salaam” (hereinafter referred to as the Master Plan) in 2008. The Master Plan proposes urban transport infrastructure projects, traffic management program and capacity development plan to realize the proposed projects/programs in this regard.</p> <p>Both donors and the Government of Tanzania have been making significant efforts to improve road and public transport infrastructures in Dar es Salaam, following proposals in the Master Plan. However, the supply of these infrastructure projects lags behind the population growth and increase of the traffic. Accordingly, the traffic congestion in the city has worsened year by year. Under budgetary constraints, the line ministries and agencies should embark upon remedying the situation to ease the traffic congestion by physical (hard) infrastructure projects together with soft components</p>		

to make maximum use of the available infrastructure. And these hard and soft measures taken need to be coherently implemented. The Government of Tanzania has been actively involved in implementation of the urban transport projects. However, these projects have not yielded the expected benefits due to the inappropriate planning and lack of the coordination amongst concerned agencies.

Then, JICA has started the “Capacity Building Project for the Improvement of Dar es Salaam Transport (CUPID Project) ” since December 2010. The purposes of this project are (1) to prepare establishment of new institution which integrate and implement the policies of urban transportation in Dar es Salaam, and (2) to enhance the ability of NIT as a think tank function. The CUPID project will have finished in December 2012. On June 2012, to evaluate the progress of the project and to provide recommendations which should be achieved by the end of project, the terminal evaluation was implemented by the Japanese and Tanzanian Team.

1-2. Project Overview

(1) Overall Goal

1. Transport policies of relevant organizations in Dar es Salaam are coordinated and harmonized.
2. Traffic congestion in Dar es Salaam is mitigated.

(2) Project Purpose

A mechanism to coordinate transport projects of relevant organizations in Dar es Salaam and monitor their implementations is established with its capacity being strengthened.

(3) Outputs

1. Coordinating groups (i.e., Secretariat and Steering Committee) are established with charter of operations.
2. Training needs are identified and assessed and transport planning capabilities of individuals involved in the Project are improved.
3. A series of policy recommendations are provided and compiled into a policy document.
4. Coordinated and prioritized plans/projects are studied and approved for immediate actions.

(4) Inputs (as of June, 2012)

(a) Japanese Side : Total 228.6 million

Dispatch of the Japanese Experts : 8

<p>Number of participants of training program in Japan : 4 (Additionally, 4 other participants joined the country training in South Africa.) Provision of Equipment : 10,400 USD (= Approximately 824,300 JPY)</p> <p>(b) Tanzanian Side Number of Counterparts : 30 (including the members of secretariat and steering committee) Provision of Facilities : Office of the project in the DCC, Seminar rooms for trainings in the NIT, and etc.</p>		
<p>2. Outline of the Evaluation Team</p>		
Members	<p>(1) Japanese Side</p> <p>1) Mr. Hiroyuki Hayashi (Team Leader) Director, Peace Building and Urban and Regional Development Division 2, Economic Infrastructure Department, JICA</p> <p>2) Mr. Nobuyuki Tsuneoka (Urban Transportation) JICA Senior Advisor</p> <p>3) Mr. Kensuke Oishi (Coordinator) Peace Building and Urban and Regional Development Division 2, Economic Infrastructure Department, JICA</p> <p>4) Mr. Yasunori Nakamura (Evaluation and Analysis) Researcher, Social Development Department, Global Link Management Co., Ltd.</p> <p>(2) Tanzanian Side</p> <p>1) Eng. (Mr.) Ven. K. Ndyamukama Sub Project Coordinator, Dar es Salaam Metropolitan Development Program (DMDP) , Department of Urban Development, Prime Minister’s Office-Regional Administration and Local Government (PMO-RALG)</p> <p>2) Mr. Prosper S. Nyaki Assistant Lecturer, National Institute of Transport (NIT)</p>	
Research Period	<p>From June 3, 2012 To June 16, 2012 (Period in Tanzania : from June 4 to June 15)</p>	<p>Type of Evaluation : Terminal Evaluation</p>
<p>3. Results of the Evaluation</p>		

3-1 Project Performance

3-1-1 Outputs

Output 1 : ‘Coordinating groups (i.e. Secretariat and Steering Committee) are established with charter of operations.’

Output 1 has been achieved. The first JCC/Steering Committee confirmed the structure and the function of the Secretariat and the Steering Committee. The role of the concerned organizations was coordinated and clarified in a pilot Central Business District (CBD) traffic improvement plan through the Secretariat. DART, DCC, TANROADS and Ilala Municipal Council coordinated and clarified their responsibilities in this pilot project.

Output 2 : ‘Training needs are identified and assessed and transport planning capabilities of individuals involved in the Project are improved.’

Output 2 has been mostly achieved. Two training courses for transport planning were conducted jointly by JICA experts and NIT. Total of 30 personnel from the concerned organizations and academic institutions participated in the training. According to the participants’ questionnaire, approximately 70% of the participants answered the training courses were either ‘understandable’ or ‘very understandable’. One course on Transport Policy was conducted jointly by JICA experts and NIT. A total of 13 personnel from the concerned organizations and academic institutions participated in the training. According to the participants’ questionnaire, approximately 75% of the participants answered the training courses were either ‘understandable’ or ‘very understandable’. In order to use the knowledge gained from the training, the Secretariat conducts various surveys for CBD traffic improvement plan such as parking survey, public transport survey, building survey and topographic survey. Meanwhile, it was found that the continuous trainings would be required in order for a stable transport planning capacity.

Output 3 : ‘A series of policy recommendations are provided and compiled into a policy document.’

Output 3 has been achieved. The draft Urban Transport Policy was discussed and agreed in the workshops conducted in Secretariat meetings. In order to incorporate the draft Urban Transport Policy into the new National Transport Policy, the discussion with the concerned organizations and donors was conducted.

Output 4 : ‘Coordinated and prioritized plans/projects are studied/approved for immediate actions.’

Output 4 has been mostly achieved. The Secretariat produced draft pilot projects, i.e. CBD traffic improvement plan and City road improvement plan from the long list of the road projects which had

been also produced by them. The Secretariat evaluated the long list from the following analytical view points; relevance with the existing projects, project costs and the effectiveness of the projects in order to prioritize the pilot projects. The Secretariat conducts various surveys for CBD traffic improvement plan, i.e. parking survey, public transport survey, building survey and topographic survey, which are to be finalized by the end of the Project.

3-1-2. Project Purpose

Project Purpose : ‘A mechanism to coordinate transport projects of relevant organizations in Dar es Salaam and monitor their implementations is established with its capacity being strengthened.’

The Project Purpose will be achieved within the completion of the Project. The achievement level of the Project Purpose was judged by the indicator ‘Actions to incorporate draft Urban Transport Policy and urgent projects agreed among the coordinating group into the policy and budget of the concerned organizations are taken by the coordinating group members’. There have been the actions by the Secretariat members for incorporation of a draft Urban Transport Policy and urgent projects, which were produced based on the agreement among the Secretariat members, into the policy and the budget of the concerned organizations. Furthermore, some organizations like DCC have managed to incorporate the urgent plan into the draft budget of the organizations.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The relevance of the Project is considered to be high.

- The Project Purpose and Overall Goal remain relevant to the national policies and priorities in Tanzania, MKUKUTA II (Poverty Reduction Strategy Paper 2011-2015) as well as the National Transport Policy 2003. MKUKUTA II set out urban transport as one of the prioritized areas in the Transport sector while the National Transport Policy 2003 emphasizes the urban mobility.
- Transport sector is one of the priority areas of the Japanese country assistance strategy to Tanzania. The assistance policy in the rolling plan mentions that the assistance to mitigate the traffic congestion in urban areas is to be continuously implemented.
- The Project is considered to be relevant to the development needs of Dar es Salaam City. At the beginning of the Project, the Secretariat held the workshop to discuss the problems of urban transport. As a result, the fragmented roles among the concerned organizations were proposed to be one of its critical problems in urban transport in Dar es Salaam.
- The Project is well coordinated with the assistance of other donors. The donor’s assistance in the urban transport of Dar es Salaam has been done in accordance with JICA-supported Master Plan. The World Bank has an intention to use the coordinating mechanism of the Secretariat and Steering

Committee when it chooses the projects in its Dar es Salaam Metropolitan Development Project (DMDP) , which is the project to finance the improvement of feeder road, the construction of waste treatment facility and wastewater treatment facility.

(2) Effectiveness

The effectiveness of the Project is considered to be high.

The indicators set to measure the Project Purpose have been met. In addition, there have been some cases of incorporation of the policy and projects coordinated in the Secretariat and the Steering Committee by the time of the Terminal evaluation.

As for the relationship between the project purpose and the outputs, the interviews to Japanese experts as well as the Secretariat members find that four outputs are considered to be enough to achieve the Project Purpose. The result of the interviews suggest that the inclusion of the practical activities, i.e. drafting the urban transport policy (Output 3) and the pilot projects (Output 4) , as a part of the Project contributed to the achievement of the Project Purpose.

(3) Efficiency

The efficiency of the Project is considered to be high.

Achievements have been observed in all Outputs mostly as planned.

As for the inputs, most inputs have been made according to the original plan except the Japanese experts and the Third Country Training. 4.99 M/M is to be additionally used for Japanese experts by the end of the Project. However, additional M/M is to be used for the activities to assist the implementation of the pilot projects, which are the activities added in accordance with the progress of the Project. In addition, the Japanese experts have been dispatched in a timely manner in order to achieve the Outputs. It was also found that the Third Country Training has contributed to the achievement of the Outputs by providing the opportunity to learn directly from the coordinating organization for urban transport sector in other country.

(4) Impact

The likeliness of achieving the Overall Goal ‘Transport policies of relevant organizations in Dar es Salaam are coordinated and harmonized’ is considered to be high. It was found that some contents of a draft Urban Transport Policy have been incorporated into the National Transport Policy drafted in 2012 while the pilot projects have been incorporated into the draft budget of DCC. MOW is also working on securing the budget for the pilot projects.

Whereas, it is considered to be difficult to achieve the Overall Goal ‘Traffic congestion in Dar es Salaam is mitigated’ due to the logical gap between the Project Purpose and this Overall Goal. It was proposed that this Overall Goal should be set out as Super Goal.

(5) Sustainability

– Policies : MKUKUTA II (2011-2015) prioritizes Urban Transport as one of important issues in Transport sector. During the Project, some part of a draft Urban Transport Policy agreed in the Secretariat has been incorporated into the draft National Transport Policy which is to be finalized in October, 2012.

– Organizational aspects : The Secretariat has held 27 meetings, approximately twice per month while the Steering Committee has convened twice by the time of the Terminal Evaluation. However, the interviews to the Secretariat members suggested that the structure as well as the charter of operations of the Secretariat and Steering Committee should be discussed and agreed in order to sustain them after the completion of the Project. As for the Secretariat, the interviews suggested that DSM-RAS should be its coordinator with assistance from DCC, not the other way around as what happened today. Whereas, the interviews revealed that the Steering Committee needs to have the structure through which the decision made by Steering Committee would be mandatory for the concerned organizations.

- Financial aspects : The lack of enough budgets to continue the Secretariat and Steering Committee as well as to implement the projects in addition to the pilot projects would be obstructing factor for the sustainability of the Secretariat and Steering Committee. However, it is also pointed out that since the pilot projects, especially DMDP related projects, are highly likely to be budgeted, there would be requirement for the Secretariat in order to coordinate the discussions on the urban transport among the concerned organizations with DMDP.

- Technical aspects : Through the Secretariat meeting and Steering Committee meeting, Urban Transport Policy was drafted and urgent projects were prioritized by using urban transport planning technique. In order to sustain the technical capacity, there is a plan for the training course to be led by NIT in October, 2012. NIT is to obtain the official recognition by Engineer Registration Board (ERB) , sole statutory body to register engineers and engineering firms in Tanzania.

3-3. Factors promoting the realization of effects

(1) Factors concerning to the Planning Process

– Project planning / implementation in accordance with the budget cycle of the Government of Tanzania : Since the Project has been planned and implemented in accordance with the budget cycle of the Government of Tanzania, the outputs have been achieved in a timely manner, to incorporate into the annual plan and budget of the concerned organizations. As a result, some part of the pilot project has been incorporated into the draft budget of the concerned organization.

- “On-the Job Training” (OJT) opportunities, i.e. drafting the pilot projects : This Project has

provided the opportunities to actually experience the activities of the coordinating organization in the urban transport policy and planning, i.e. coordination of the projects, coordination of the concerned organizations, project planning and budget application. As a result, it has contributed to the improvement of the coordinating capacity and transport planning capacity of the concerned organizations.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

– Active participation of the Tanzanian stakeholders in the Secretariat in the second year of the Projects : In this Project, active participations of the Tanzania stakeholders have contributed to the effect of the Project. For example, the Ministry of Works, which started to allocate the member in the Secretariat from the second year, has actively involved in the activities to incorporate the pilot project in to the ministerial budget, thereby contributed to the achievement of the Project Purpose.

- The coordination with other donors' projects : In this Project, the effective coordination with DMDP financed by the World Bank has contributed to the organizational and financial aspects of the sustainability of the Project.

3-4. Factors inhibiting the realization of effects

(1) Factors concerning to the Planning Process

- None.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

- None.

3-5. Conclusion

It is revealed that the project contributes to capacity building of the coordinating mechanism, i.e. the Secretariat and Steering Committee, in Dar es Salaam Transportation system. The performance and implementation process are considered to be applicable. With regard to the evaluation based on five evaluation criteria, although there are some challenges observed especially in the criterion of sustainability, the Project is highly evaluated by the joint evaluation team.

3-6 Recommendations

(1) Short-term recommendations (To the Project)

- Active participation of the concerned organizations in the Secretariat should be continued.

- Charter of Operations of Secretariat and Steering Committee, which would provide enough power to coordinate the plans and budget of the concerned organizations, should be made in the written document.

- Close coordination with DMDP should be kept unchanged.

- The training course of NIT on urban transport planning should be recognized by ERB.

(2) Long-term recommendations (To the Government of Tanzania)

- Coordination mechanism should be positioned under the relevant ministry and given the power to coordinate the plan and budget of all urban transport projects in Dar es Salaam in legal document.

- Practical training on urban transport planning should be provided to the relevant stakeholders by NIT in order for stable transport planning capacity to be fixed.

(3) Other recommendations

- The Overall Goal ‘Traffic congestion in Dar es Salaam is mitigated’ should be set out as Super Goal and the remaining period of the Project should concentrate on the activities which would contribute to the Overall Goal ‘Transport policies of relevant organizations in Dar es Salaam are coordinated and harmonized’.

3-7. Lessons Learnt

3-7-1. Inclusion of the Pilot Project

The implementation of a traffic survey as an “On the Job Training (OJT)” plays important role to development a capacity of the project members. The secretariat members had collected the data and information about current and prospect urban transportation project and evaluated them from various viewpoints. The members also implemented traffic censuses to assess their pilot projects, focusing the issues like car parking areas, public transportation, buildings and measurement, using a drafted manual which they prepared. Members conducted these processes as their OJT entirely from arrangement to final report including preparation of the questionnaire and specification sheet, training and supervision for researches, data analysis and consideration. Throughout these surveys, they learned various practical skills for future social experiment. These are also useful to bring up the sustainability of the project.

3-7-2. Budget Cycle

The Project was designed and managed in accordance with the budget cycle of the Government of Tanzania. Such design and management of the Project enabled some part of CBD traffic improvement plan included in the draft budget of the

concerned organizations. For, the technical assistance project requiring the budgetary contribution from the counterpart Government, it is necessary to bear in mind its budget cycle during the project design and implementation.

3-7-3. Coordination with other donors

To the success of this project, the coordination with other donors is also an essential factor. In this project, the World Bank is the important partner. They decided to contribute 75 million US dollars for the DMDP from Financial Year 2012/13 to 2016/17. DMDP includes the improvement of infrastructure including urban road. As a result of the coordination with DMDP during the Project implementation, the World Bank is to use JICA supported coordination mechanism in order to select the transport projects in DMDP. For the technical assistance project in the infrastructure sector which requires actual infrastructure financing for the sustainability of its achievement, the coordination with other donors in the project design stage and implementation stage is highly recommended.

3-8. Follow-up Cooperation

Under Consideration

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

ダルエスサラーム市は、タンザニア連合共和国（以下「タンザニア」という。）（人口約 3,800 万人）第一の都市であり、約 300 万人（2007 年）の人口を抱え、2015 年にはその人口が 400 万人に達すると想定されている。年率 7%前後の経済成長の下、自動車保有台数が増加の一途をたどる同市では、深刻な交通渋滞が慢性化し市民生活に支障を来している。

2007～2008 年にかけて、JICA は 2030 年を目標年次とした都市交通分野の開発計画策定を支援する「ダルエスサラーム総合都市交通体系策定調査」を実施した。同調査で策定された M/P においては、現在の経済成長、人口推移のなか、今後もダルエスサラーム市が経済・産業の中心都市としての機能を果たすためには、現在の複数の行政体/事業体による、交通政策・事業の調整が十分ではなく、それぞれの政策、事業の効果が想定どおり発現されていない現状を解決する必要があると分析し、DUTA 設立及び NIT 強化を都市交通政策において優先的に実施することが必要との提言を行った。

この提言を受け、タンザニア政府は、ダルエスサラーム市において①都市交通政策を一元的に策定・実施する DUTA の設立、②交通政策立案に際してシンクタンク機能を担う NIT 強化を行う技術協力プロジェクトを要請した。これを受け JICA は 2010 年 12 月より 2 年間、既存の行政体/事業体の都市交通政策・事業に関する総合調整の場として「ダルエスサラーム都市交通改善協議会」（以下「協議会」という。）及び協議会の実務を担う事務局（以下「事務局」という。）を設立し、DUTA がめざす調整を実質的に機能させるために「ダルエスサラーム都市交通改善能力向上プロジェクト」（以下「本プロジェクト」という。）を実施している。本プロジェクトは、地方自治庁を C/P 機関とし、8 名のコンサルタント専門家がシャトル型で現地活動を行っているものである。

今般、2012 年 12 月のプロジェクト終了を控え、これまでの活動実績やプロジェクト目標達成度合いにつき評価を実施するため、また、本評価を受けた新規プロジェクトの立ち上げを検討するため、現地にて終了時評価調査を実施した。2012 年 6 月 12 日には、日本側・タンザニア側で作成された評価レポートが、事務局において紹介・議論され、6 月 15 日に評価・調査内容に関するミニッツ（Minutes of Meeting。以下「M/M」という。）¹の署名・交換が行われた。

1-2 終了時評価の目的

- (1) 2012 年 12 月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績・成果を確認・評価するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び類似事業の実施にあたっての教訓を導く。
- (2) 前掲 M/P 及び本プロジェクト結果を受け、新規プロジェクトの方向性についてタンザニア側と協議する。

¹ M/Mの本文については付属資料11を参照。

1-3 調査団現地調査の日程

Date (日にち)		Activities (主な活動)
6月3日	日	東京出発 (中村)
6月4日	月	ダルエスサラーム市到着 (中村) 午後：JICA 専門家との打合せ
6月5日	火	午前：Ministry of Transport (MOT) 及び DART へのインタビュー 午後：ILALA Municipal Council へのインタビュー 東京出発 (恒岡・大石)
6月6日	水	午前：TANROADS-Dar es Salaam (以下「DSM」という。) 及び TEMEKE Municipal Council へのインタビュー 午後：DCC 及び世界銀行へのインタビュー ダルエスサラーム市到着 (恒岡・大石)
6月7日	木	午前：PMO-RALG 及び Ministry of Works (MOW) へのインタビュー 午後：Traffic Police 及び TANROADS-Headquarter (以下「HQ」という。) へのインタビュー
6月8日	金	午前：NIT へのインタビュー 午後：JICA タンザニア事務所との打合せ
6月9日	土	終日：M/M の作成等 東京出発 (林)
6月10日	日	終日：M/M の作成等 ダルエスサラーム市到着 (林)
6月11日	月	午前：DSM-RAS へのインタビュー 午後：JICA タンザニア事務所との打合せ
6月12日	火	午前：協議会メンバーとのプロジェクト会議 午後：M/M の作成等
6月13日	水	午前：PMO-RALG との打合せ 午後：M/M の作成等
6月14日	木	午前：M/M の作成等 午後：M/M の作成等
6月15日	金	午前：M/M への署名 大使館・JICA タンザニア事務所への帰国報告 ダルエスサラーム市出発 (全団員)
6月16日	土	東京到着 (全団員)

1-4 終了時評価調査団の構成

1-4-1 日本側

No.	Name 氏名	Position 役職	Organization 所属	Duration 調査団参加期間
1	Mr. Hiroyuki Hayashi	Leader	Director, Peace Building and Urban and Regional Development Division 2, Economic Infrastructure Department	Jun.9 - Jun.16 6月9～16日
	林 宏之	団長/総括	JICA 経済基盤開発部 平和構築・都市・地域開発 第二課長	
2	Mr. Nobuyuki Tsuneoka	Urban Transport	JICA Senior Advisor	Jun.5 - Jun.16 6月5～16日
	恒岡 伸幸	都市交通	JICA 国際協力専門員	
3	Mr. Kensuke Oishi	Coordinator	Peace Building and Urban and Regional Development Division 2, Economic Infrastructure Department	Jun.5 - Jun.16 6月5～16日
	大石 健介	計画管理	JICA 経済基盤開発部 平和構築・都市・地域開発 第二課 職員	
4	Mr. Yasunori Nakamura	Evaluation and Analysis	Researcher, Social Development Department Global Link Management. Co.,Ltd	Jun.3 - Jun.16 6月3～16日
	中村 泰徳	評価分析	グローバルリンクマネジメン ト株式会社 社会開発部 研究員	

1-4-2 タンザニア側

Name 氏名	Position 役職	Organization 所属
Mr. Ven K. Ndyamukama (Eng.)	Sub Project Coordinator, DMDP	Department of Urban Development, PMO-RALG
Mr. Prosper S. Nyaki	Assistant Lecturer	NIT

1-5 主要面談者

Organization 組織名称	Position 役職等	Name 氏名
JICA 専門家	Team Leader, Transport Administration	Kiminari Takahashi (高橋 君成)
	Transport Planning	Junji Shibata (柴田 純治)
Prime Minister's Office Regional Administration and Local Government (PMO-RALG)	Permanent Secretary,	Hussein A. Kattanga
	Acting Director, Department of Infrastructure Development	Elina Kayanga
	Sub-Project Coordinator, Dar es Salaam Metropolitan Development Project (DMDP)	Ven K. Ndyamukama
	Sub-Project Coordinator, Urban and Local Government Support Project (ULGSP)	Boniface Nyiti
Dar es Salaam – RAS, Kinondoni Municipal Council	-	Ahmed Wamala
Dar es Salaam City Council (DCC)	-	Swalehe Nyenye
	Senior Town Planner	Martha Mkupasi
Ministry of Transport	Principle Economist	Boniface Mallya
	Principle Transport Officer	Aunyisa Meena
Ministry of Works	-	Madeni Kipande
Tanzania National Roads Agency (TANROADS) HQ	Project Manager, Bus Rapid Transit (BRT)	Ladislaus Bigambo
TANROADS Dar es Salaam	Project Engineer	Evelyne Mlay
Traffic Police	Regional Traffic Officer	Michael Deleli
Temeke Municipal Council	Engineer	Pharles Ngeleja
Ilala Municipal Council	Engineer	Serapion Tigahwa
Dar es Salaam Rapid Transit (DART)	Traffic Management & Control Manager	Mohamed Kuganda
World Bank	Task Team Leader, DMDP	Barjor Mehta

1-6 プロジェクトの概要

1-6-1 プロジェクトの目的

「ダルエスサラーム市において都市交通に係る行政体／事業体が、整合性のある計画を立案し、交通プロジェクトを実施できるようになる」こと、その結果「同市において交通渋滞等の都市交通問題が緩和される」ことを目的として、都市交通政策と事業の調整機関を設立し、その能力を向上するために、本プロジェクトを実施する。

1-6-2 プロジェクトの対象地域

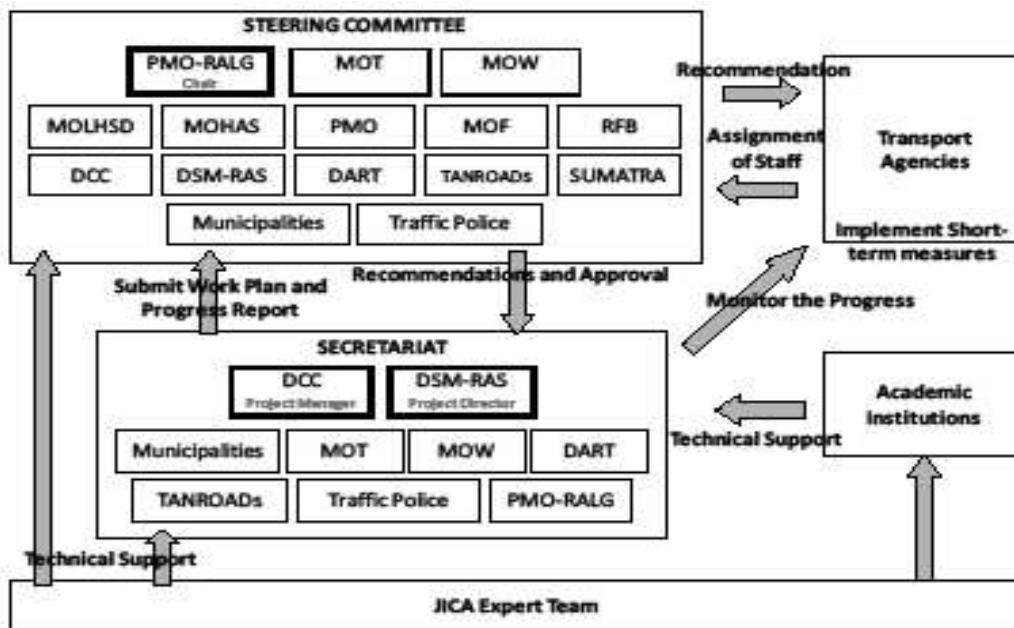
ダルエスサラーム市。

1-6-3 プロジェクト実施期間
2年間（2010年12月～2012年12月）。

1-6-4 プロジェクト実施体制

（1）事務局及び協議会の組織・責務は次のとおりである²。

- 事務局は DCC と DSM - RAS を含む 11 の公共団体（本プロジェクトのためにフルタイムのメンバーを割り当てている）と、三つの自治都市、MOT、MOW、DART Agency、TANROADS、交通警察、PMO - RALG（本プロジェクトのためにパートタイムのメンバーを割り当てる）で構成されている。事務局は JICA 専門家チームからの技術的なサポートを受けながらプロジェクトの進捗を計画・モニターする。
- 協議会（JCC）は PMO - RALG、MOT、MOW、Ministry of Lands, Housing and Human Settlement Development（以下「MOLHSD」という。）、Ministry of Home Affairs and Security（以下「MOHAS」という。）、Prime Minister's Office（以下「PMO」という。）、Ministry of Finance（以下「MOF」という。）、Road Fund Board（以下「RFB」という。）、Surface and Marine Transport Regulatory Authority（以下「SUMATRA」という。）を含めた 17 の公的機関で構成される。協議会（JCC）は本プロジェクトの全体的な進捗をレビュー及び評価を行う。



² 組織図の出典は以下による。

『タンザニア連合共和国 ダルエスサラーム都市交通改善能力向上プロジェクト 業務計画書（第2年次）』（株）国際開発センター・（株）オリエンタルコンサルタンツ・（株）エイト日本技術開発、2012年2月） p.6。

(2) JICA 専門家チームは、事務局及び協議会に対して、プロジェクトに係る行政上あるいは技術的な助言する。チームの構成と役割分担は以下のとおりである³。

担当分野	氏名	所属	主な業務内容
総括/交通行政	高橋 君成	IDCJ	専門家チームの統括、「タ」国関係機関との協議・折衝、業務全体の技術移転の計画・実施、他ドナーとの調整
交通計画	柴田 純治	オリコン	都市交通政策策定支援のためのワークショップの企画・実施、交通政策研修の企画・実施
人材育成ファシリテーター	徳永 達己	EJEC	キャパシティギャップ評価、技術移転計画
交通需要予測/データベース管理	有田 禎之	IDCJ	交通計画策定能力向上支援のための研修計画・教材作成・研修実施
公共交通計画	フリッツ オリスラジャー	オリコン	都市交通政策策定支援のためのワークショップの企画・実施、短期施策（公共交通計画）の計画及び承認支援
業務調整/道路計画	森本 博行	オリコン	専門家チームの業務調整、短期施策（道路計画）の計画及び承認支援

注) IDCJ：(株) 国際開発センター、オリコン：(株) オリエンタルコンサルタンツ、EJEC：(株) エイト日本技術開発

1-6-5 目標とアウトプット

本プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標及びアウトプットは次のとおりである。

(1) 上位目標

- 「ダルエスサラーム市の関連諸機関の交通施策が調整・調和される」
- 「ダルエスサラーム市の交通混雑が緩和される」

(2) プロジェクト目標

「ダルエスサラーム市の関連機関の交通プロジェクトを調整し、また進捗をモニタリングする機構を設立し、そのキャパシティを強化する」

(3) アウトプット

- ① 「関係機関の役割分担を明確にしながら、調整機関（事務局、協議会）を設立する」
- ② 「トレーニングの必要性を確認・評価し、本プロジェクトに係る個人の交通計画に関する能力を向上させる」
- ③ 「一連の交通政策に係る勧告を交通政策として編纂・周知する」
- ④ 「優先度が高く、関連機関間で調整されたプロジェクトについては調査を行い、短期アクションプランとして採択される」

1-6-6 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

付属資料 1 に本プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix。以下「PDM」という。) ver.1 を示す。

³ 同図の出典：前掲書、p.7。

1-7 団長所感

- (1) まずはじめに実質1年3カ月という短期間の間に多数の関係機関を取りまとめ、事務局及び協議会の設立と27回に及ぶ事務局会議の開催を支援頂いた高橋総括をはじめとするコンサルタント専門家各位に感謝申し上げたい。本プロジェクトは、2008年の都市交通マスタープランの提言（DUTAの設立）に基づき、11機関からなる事務局及び17機関からなる協議会の設立とその能力強化をプロジェクト目標としていたが、その基礎固めは、残り半年間の活動と取りまとめを通じて十分達成されるものと思われる。特に世界銀行がDMDPの実施にあたって同事務局、協議会を活用している点は、両組織の持続性の観点からも高く評価されるべきものとする。
- (2) ダルエスサラーム市内の交通渋滞の緩和をめざす上位目標については、スーパーゴールに格上げすることを提案した。タンザニア側もこの提言について異議はないことから、PDMを変更のうえ、残り期間の活動を実施してほしい。（第3章3-5及び第5章5-1-3も参照）
- (3) また、今後の協力につき、先方関係機関と意見交換を行ったところ、事務局及び協議会の更なる強化のための支援を求める声が圧倒的に多かった。これは、タンザニア側の共通認識として、事務局及び協議会の存在は、関係機関の調整役として必要不可欠であるが、まだ日本人専門家の指導なしに議案の提示を行い、調整を図っていくレベルまで達していないと考えていることの証左であろう。引き続きタンザニア側の要望を最大限尊重しながら、継続案件についての双方の議論を重ねていきたい。加えて、同新規案件が2012年度の要請として提出され、採択に至る期間を利用して検討し、採択後可及的速やかに詳細計画策定調査を経て案件開始となるよう、本部としても積極的に対応していく所存であるが、事務所におかれても、適宜コンサルテーションや情報収集を実施いただき、情報を共有願いたい。（継続案件に係る議論の、終了時評価段階の整理結果として本文 p.24~25 も参照）

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価の枠組み

本評価では『JICA新事業評価ガイドライン』に沿って、評価調査時点でのプロジェクトの計画達成状況、実施プロセスを、PDM (ver.1) に基づいて把握・検証し、その結果に対しタンザニア政府側と合同で評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から価値判断を行った。これらの結果を踏まえ、対象プロジェクトに関し、関係者に対する提言を策定するとともに教訓を抽出した。結果は、『Joint Terminal Evaluation Report on the Capacity Building Project for Improvement of Dar es Salaam Transport in the United Republic of Tanzania』に取りまとめ、タンザニア側と本評価に関するM/M（付属資料11）を締結した。

2-2 評価目的及び評価方針の確認

2-2-1 目的の確認

評価調査に先立ち、専門家と団員の協議、対処方針会議を開催し、評価の目的を第1章1-2に記載のとおり確認した。

2-2-2 プロジェクト計画内容の把握及び評価方針の確認

プロジェクト詳細計画策定調査報告書（2010年5月）、プロジェクト業務進捗報告書（第1年次）（2012年1月）、及びプロジェクト業務計画書（第2年次）（2012年2月）を主たる情報源として、当初計画の内容、その後の変遷の把握に努めた。また、2012年5月には、終了時評価の対処方針会議を実施し、関係者間で終了時評価の目的・手法を再確認した。

2-3 プロジェクトに関する情報収集及び評価グリッドの作成

2-3-1 評価5項目の視点

JICAにて採用している⁴、次の「評価5項目」の視点からプロジェクトの評価を行う。各項目の概要は次のとおりである。

① 妥当性 (relevance)

「プロジェクト目標」「上位目標」は政府・実施機関・ターゲットグループの政策・ニーズと合致しているか。

② 有効性 (effectiveness)

「アウトプット」によって「プロジェクト目標」がどこまで達成されたか。

③ 効率性 (efficiency)

「投入」が「アウトプット」にどのようにどれだけ転換されたか。投入の質、量、手段、方法、時期は適切か。

④ インパクト (impact)

プロジェクトが実施されたことにより生ずる直接的、間接的な正負の影響。計画当初に予想されなかった影響や効果も含む。

⁴ 独立行政法人国際協力機構 企画・調整部事業評価グループ（編）『プロジェクト評価の実践的手法：JICA事業評価ガイドライン [改訂版]』（国際協力出版会，2005）p. 37。

⑤ 持続性 (sustainability)

JICAの協力終了後もプロジェクト実施による効果が持続されるか。

2-3-2 評価グリッドの作成

上述の評価5項目、すなわち妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性の観点からプロジェクトを評価した。各評価項目の視点を以下に示す。なお、終了時評価のため、妥当性、有効性、効率性についてはこれまでの実績と現状に基づいて評価する。インパクトと持続性については、これまでの実績と活動状況から分析し、終了時評価時点の予測や見込みについて検証する。

① 妥当性

- タンザニアの交通セクターにおける本プロジェクトの必要性、整合性
- 日本の開発援助政策との整合性
- ダルエスサラーム市の都市交通におけるニーズとの整合性
- 手段の適切性

② 有効性

- プロジェクト目標達成の度合い
- プロジェクト目標達成とアウトプットの因果関係
- 阻害・促進要因、外部条件との因果関係

③ 効率性

- アウトプットの達成度
- 活動内容とアウトプットの因果関係
- 投入とアウトプットの因果関係
- 外部条件とアウトプットの因果関係

④ インパクト

- 上位目標の達成の見込み
- 上位目標とプロジェクト目標の因果関係
- 外部条件の影響
- 波及効果

⑤ 持続性

- 政策・制度面
- 組織・財政面
- 技術面
- 阻害・促進要因

2-3-3 プロジェクトに関する情報収集

評価グリッドに基づき、プロジェクト評価に関する質問票を作成し、それぞれ第1章1-5の表内に記載されているプロジェクトC/P関係者に対して専門家を通じて配布した。その後、同関係者に対し、第1章1-3のスケジュールに従い本質問票の回答についてインタビューを実施した。

2-4 評価報告書の作成

評価グリッドを基に団内協議により日本側調査団案をまとめ、タンザニア側評価チームと合同で協議（タンザニア側の人員については第1章1-4-2を参照）を行い、評価報告書を作成した。評価報告書の作成時には、日本人コンサルタントチーム、JICAタンザニア事務所からもコメントを得た。英文にて作成した評価報告書は、概要がプロジェクト事務局メンバーに紹介・内容について議論されたのち、M/Mとして、両国の代表により署名された。

第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

3-1 投入実績

3-1-1 日本側投入

(1) 専門家派遣

最新の専門家派遣予定⁵によると、本プロジェクトは8名のシャトル型専門家、計52.49MMで実施される予定である。計画時は、6名のシャトル型専門家、計46.50MMで実施される予定であったが、2名の専門家は、パイロットプロジェクトの実施支援及びモニタリング・評価支援を目的に2年次の計画に追加された。日本人専門家の担当は、総括/交行政、交通計画、人材育成、交通需要予想/データベース管理、公共交通計画、道路計画/業務調整、道路設計/施工管理であった。日本人専門家派遣の詳細は付属資料3のとおり。

(2) 第三国研修

タンザニア側（DART、DCC、TANROADS、キノンドーニ区）から計4名が2011年10月10日から4日間、南アフリカのヨハネスブルクで実施された第三国研修に参加した。同研修は当初の計画には含まれていなかったが、第9回事務局会合で、都市交通計画における調整機関の能力強化の一部としての実施が検討され、実施が決定した。第三国研修への参加者の詳細は付属資料5のとおり。

(3) 本邦研修

DART、DCC、TANROADSから計4名が、課題別研修に参加した。課題別研修への参加者の詳細は付属資料6のとおり。

(4) 機材

パソコン、コピー機、スキャナー、プリンター及び交通需要分析ソフトウェア（STRADA）の購入に合計1万400USドル（約82万4,300円）を使用した⁶。当初計画の約95%であった。機材の詳細は付属資料7のとおり。

(5) 現地活動経費

1年次の現地活動経費として708万9,000円（約8万9,440USドル）が使用された⁷。当初計画の105%であった。詳細は付属資料8のとおり。

⁵ 2年次活動計画表を参照。1年次は派遣実績、2年次は予定となっている。

⁶ 1USドル=79.26円。換算レートは、JICA規定の外貨換算レート表（以下より入手）に従った。

Retrieved June 25, 2012 from JICAのホームページ：http://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/pdf/rate_2012.pdf

⁷ 終了時評価時点の実績として確定している現地活動経費のうち、当初計画と比較可能な1年次の現地活動経費のみを記載した。2年次の計画は付属資料8のとおり。

3-1-2 タンザニア側投入

(1) 人材配置

事務局には、DCC から 2 名、(Regional Administrative Secretary。以下「RAS」という。) から 1 名の常勤スタッフを含む計 11 の省庁・機関から人材が配置された。また、協議会には、計 17 の省庁・機関から人材が配置された⁸。詳細は付属資料 4 のとおり。

(2) プロジェクトオフィス

プロジェクトのオフィスは DCC 庁舎内に設置された。また、研修実施の際には、NIT が研修室を提供した。

3-2 活動実績

終了時評価までに実施された活動は付属資料 9 のとおり。これらの活動は、第 1 回の JCC・協議会で合意された活動計画(表)(Plan of Operations。以下「PO」という。)(付属資料 10) にほぼ沿って実施された。

3-3 アウトプットの達成状況

アウトプットの達成状況は終了時評価において提案され、合意された代替評価指標によって測られた。代替評価指標一覧は付属資料 2 のとおりである。代替指標が提案された理由は、PDM ver.1 の評価指標は、アウトプットを細かい活動に分割した内容、つまりプロジェクト活動の進捗をモニタリングする際に活用された活動モニタリング指標となっており、アウトプットの達成状況を測る指標としては適当でないと考えられたためであった。PDM ver.1 に記載のあった評価指標に関しては、第 3 章 3-2 に示した活動実績を確認する際に参考とした。

アウトプット 1：関係機関の役割分担を明確にしながら、調整機関(事務局、協議会)を設立する。

指標(代替)	結果
調整機関を通じて関係機関の役割分担が明確にされる	1. 2011 年 4 月 19 日の第 1 回 JCC/協議会において事務局及び協議会の機能が確認された。 2. パイロットプロジェクトを通じて関係機関の役割が調整された。

第 1 回 JCC/協議会において、事務局の機能はプロジェクト活動の計画・実施及び進捗報告書の作成とされ、協議会の機能は事務局によって作成される提案の協議・承認及び同提案の関係機関への推奨とすることとなった。

事務局メンバーへのインタビューによると、最近事務局メンバーとなったものを除いては、関

⁸ 協議会の人材配置に関して、17 の省庁・機関が人材を配置したが、終了時評価までに実施された 2 回の協議会に、交通警察及び内務省からは参加が確認できなかった。日本人専門家によると他業務との調整がとれなかったことが原因である。

係機関の役割が事務局を通じて明確になったと回答している。例えば、パイロットプロジェクトである中心市街地交通改善計画において、関係機関の役割が調整された。同計画では、DART、TANROADS、DCC 及びイララ区が事務局を通じてそれぞれの役割を調整した。また、DART へのインタビューでは、事務局がバス・ラピッド・トランジット（Bus Rapid Transit。以下「BRT」という。）⁹プロジェクトにおいても調整機関として機能していることが確認された。例えば、DART は、事務局を通じて、BRT プロジェクトにおいて住民への補償を担当するイララ区との協議を行うことができた。

アウトプット 2：トレーニングの必要性を確認・評価し、本プロジェクトに係る個人の交通計画に関する能力を向上させる。

指標（代替）	結果
本プロジェクトに係る個人の交通計画に関する能力が向上する	研修受講生が、中心市街地改善計画のために必要なさまざまな交通調査を研修で得た知識を活用して実施した。

交通計画研修が、2011 年 2、3 月及び 6、7 月に日本人専門家と NIT よって合同で実施された。主な講義内容は、交通需要予測、プロジェクト評価（経済評価）及び交通データベース管理であった。関係機関及び研究機関から計 30 名の参加があった。研修終了時のアンケートによると、研修を通じて「理解できた」または「よく理解できた」と回答した受講生は 70%程度であった。しかし、個別の講義に対するアンケート結果によると、プロジェクト評価（経済評価）及び交通データベース管理の講義は、「理解できた」または「よく理解できた」と回答した受講生は 35%にとどまった¹⁰。

一方、交通政策研修が、2011 年 11、12 月に日本人専門家と NIT によって合同で実施された。主な講義内容は、交通政策及び他国の交通政策・交通計画であった。関係機関及び研究機関から計 13 名の参加があった。研修終了時のアンケートによると、研修を通じて「理解できた」または「よく理解できた」と回答した受講生は 75%程度であった。しかし、個別の講義に対するアンケート結果によると、他国の交通政策・交通計画の講義は、「理解できた」または「よく理解できた」と回答した受講生は 40%にとどまった。

事務局は、上記の研修で得た知識を活用するために、中心市街地改善計画のためのさまざまな調査（駐車場調査、公共交通調査、建物調査及び測量調査）を実施した。研修に参加した事務局メンバーへのインタビューによると、90%以上の研修参加者が日常の業務に研修で得た知識を活用している¹¹。しかし、交通計画能力を確固たるものにするためには、実践的な調査を含む研修が今後も継続的に必要であることもインタビューで確認された。

⁹ バスによる高速輸送システム。

¹⁰ 研修理解度に関しては、目標が設定されていなかったため、達成度を評価することは難しいため事実のみを記載している。

¹¹ 研修参加者のうち PMO-RALG のみ、日々の業務で交通計画を活用する機会がなかったと回答した。

アウトプット3：一連の交通政策に係る勧告を交通政策として編纂・周知する。

指標（代替）	結果
調整機関の合意のとれた都市交通政策（案）が作成される	都市交通政策（案）が事務局会合のワークショップを通じて最終化された。

第10、11回の事務局会合で実施されたワークショップを通じて都市交通政策（案）が作成された。事務局メンバーへのインタビューによると、都市交通政策（案）の作成プロセスにかかわったすべてのメンバーが都市交通政策（案）は、事務局メンバーの合意に基づいて作成されたと証言した。

また、都市交通政策（案）を現在作成中の新国家交通政策に反映させる過程のなかで、関係機関及びドナーとの協議が行われた。そのため、都市交通政策（案）は、事務局メンバーだけでなく、関係機関の合意のとれた内容となっていることがインタビューによって確認された。

アウトプット4：優先度が高く、関連機関間で調整されたプロジェクトについては調査を行い、短期アクションプランとして採択される。

指標（代替）	結果
<ol style="list-style-type: none"> 調整機関の合意のとれた短期アクションプランが作成される 予備調査を実施した短期アクションプランが作成される 	<ol style="list-style-type: none"> 事務局は、プロジェクトロングリストのプロジェクトを分析基準（既存のプロジェクトの整合性、プロジェクト費用、プロジェクト有効性）を用いて優先順位をつけ、緊急性の高いパイロットプロジェクト（案）を作成した。 事務局は、中心市街地（CBD）交通改善計画のためのさまざまな調査を実施した。

事務局は、事務局メンバーによって作成された道路案件のロングリストからパイロットプロジェクトを選定し、プロジェクト案（中心市街地交通改善計画及びダルエスサラーム市内道路改良計画）を作成した。パイロットプロジェクトの選定には、既存案件との整合性、プロジェクト費用、プロジェクトの有効性といった分析基準を用いて、ロングリストのプロジェクトの優先順位づけを行った。事務局メンバーへのインタビューから、最近事務局に参加し、パイロットプロジェクトの選定プロセスにかかわっていなかったメンバーを除く全メンバーが、パイロットプロジェクト案は事務局メンバーの合意に基づいて選定、作成されたと感じていることが確認された。

事務局は、中心市街地交通改善計画のためのさまざまな調査を実施している。駐車場調査、交通調査、建物調査及び測量調査である。事務局メンバーへのインタビューによると、すべての調査が本プロジェクト終了までに完了する見込みである。

3-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：ダルエスサラーム市の関連機関の交通プロジェクトを調整し、また進捗を

モニタリングする機構を設立し、そのキャパシティを強化する。

プロジェクト目標の達成見込みは、終了時評価で提案され、合意された代替評価指標によって測られた。代替評価指標一覧は付属資料 2 のとおりである。代替評価指標が提案された理由は、PDM ver.1 の評価指標がプロジェクト成果 1～4 の言い換えになっており、プロジェクト目標の達成見込みを測る評価指標として適切でないと考えられたためであった。

指標（代替）	結果
調整機関で合意された都市交通政策（案）及び緊急性の高いプロジェクトを関係機関の政策・予算へ反映するための取り組みが調整機関メンバーによって行われる	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事務局は、都市交通政策（案）のプレゼンテーションを運輸省及び新国家交通政策の作成支援を行う欧州連合（EU）に対して行った。結果として、駐車場管理、交通需要管理及び具体的な交通プロジェクト等の交通需要管理に関する政策が新国家交通政策のホワイトペーパーに含まれた。 2. DCC は、中心市街地交通改善計画の一部である駐車場マーキングに係る予算を 2012/13 年度予算案に計上した。 3. 世界銀行及び PMO-RALG は、ダルエスサラーム市道路改良計画の優先度の高いプロジェクトを DMDP で実施するプロジェクト¹²に含めた。

プロジェクト目標は、2012 年 11 月の本プロジェクト終了までに達成されると考えられる。つまり、終了時評価までに、既に事務局メンバーの合意に基づいて作成された都市交通政策（案）及び緊急性の高いパイロットプロジェクトの国家政策及び関係機関の予算へ反映される取り組みが事務局メンバーによって行われている。

予算への反映に関しては、イララ区のように緊急性の高いパイロットプロジェクトを区の予算案へ反映する取り組みを行ったものの予算案に含めることができなかった関係機関もあれば、DCC のように予算案に反映できた関係機関もあった。

3-5 上位目標の発現度

上位目標①：ダルエスサラーム市の関連諸機関の交通施策が調整・調和される

上位目標②：ダルエスサラーム市の交通混雑が緩和される

評価チームは、本プロジェクト終了後 3～5 年以内に上位目標が達成される見込みを PDM ver.1 の評価指標 2 及び 3 を用いて測った。PDM ver.1 の評価指標 1 に関しては、上位目標を達成する

¹² 2012/13年度から5年間で7,500万USドルを拠出し、ダルエスサラーム市の道路（地方道）改良、ごみ処理事業、排水施設整備事業を支援する世界銀行のプロジェクト。

ための条件の一つであり、上位目標の評価指標としては適切ではないと考えられたことから、評価指標として利用しないことを終了時評価で合意した。

指標（代替）	結果
1. 関連する組織はプロジェクトの過程で提案された政策/計画/プロジェクトを実施する 2. 実施された施策は都市交通環境の改善に貢献する	3-4 プロジェクト目標の達成状況を参照。

事務局メンバーへのインタビューでは、二つの上位目標の達成見込みに関してそれぞれ見解が異なった。上位目標「ダルエスサラーム市の関連諸機関の交通施策が調整・調和される」に関しては、同上位目標達成に貢献するさまざまな活動が本プロジェクト中に見られたことが確認された（第3章3-4にて記述したとおり）。しかし、同上位目標を達成するためには、関係機関における予算の確保が課題であり続けることも確認された。

一方、上位目標「ダルエスサラーム市の交通混雑が緩和される」に関しては、インタビューを実施した事務局メンバーのうち 80%が同上位目標とプロジェクト目標の間には論理的なギャップがあることを指摘した。また、同上位目標は、指摘されたギャップが原因となりプロジェクト終了後 3～5 年以内に達成されることが難しいことから上位目標からスーパーゴールに移動する提案もなされた。

3-6 プロジェクトの実施プロセスにおける特記事項

(1) プロジェクト管理

本プロジェクトのモニタリングは、JCC/協議会で行われた。JCC/協議会では、事務局はプロジェクトの進捗状況を報告し、協議会はその報告に対してコメントを行った。そのようなモニタリングは、例えば、第2回 JCC/協議会以降に、PMO-RALG や建設省から事務局メンバーが新たに配置されるといったことに貢献したことが確認された。

日本人専門家と事務局のコミュニケーションは特に問題なかったことが事務局メンバーへのインタビューにより確認された。事務局の活動に関するすべての情報は、電子メールによって全事務局メンバーに共有された。また、80%以上の事務局メンバーは、事務局内での協議が全メンバーに開かれたものであると回答した。しかし、ダルエスサラーム市の行政機構の以下の特殊性により事務局内のコミュニケーションに対して、時に問題を感じる事務局メンバー（テメケ区、イララ区）も確認された。すなわち、ダルエスサラーム市は四つの自治区（DCC 及び 3 区）から形成されるが、DCC と 3 区の行政地域が重なっているため、DCC と 3 区のコミュニケーションは本プロジェクト以外でも問題になっている。そのため、DSM-RAS が事務局の調整役となり、現在調整役である DCC はその補助に回ることが提案された¹³。

事務局・協議会と関係機関とのコミュニケーションに関しても常に良好というわけではな

¹³ 計画では、DSM-RAS をプロジェクトディレクター、DCC をプロジェクトマネージャーとし、事務局における DSM-RAS の格づけを上にしてしたが、実際は DCC が主体となり事務局の調整を行っている状況であった。

かったことが確認された。例えば、事務局会合での協議結果が事務局メンバーによって関係機関に共有されないことがあった。日本人専門家によると、これは、事務局メンバーの機能として関係機関への報告が義務づけられていなかったことが原因であった。この問題を解決するために、日本人専門家は、プロジェクトの進捗に関する関係機関への報告において、事務局メンバーを支援した。

(2) タンザニア側のオーナーシップ

プロジェクト1年次においては、都市交通政策（案）の作成といった事務局の活動に事務局メンバーが積極的に参加していないことが日本人専門家によって指摘されていた。しかし、2年次においては、より積極的な参加が確認された。例として、PMO-RALG と建設省が事務局メンバーの配置を始めたこと、DCC、イララ区、TANROADS がパイロットプロジェクトの予算化に向けて活動を行ったことが挙げられる。

第4章 5項目評価

終了時評価において、合同評価チームは本プロジェクトの妥当性、有効性、効率性、インパクト及び持続性を評価した。

4-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は高いと考えられる。

(1) タンザニア政府及び日本政府の政策との整合性

終了時評価時点においても、プロジェクト目標と上位目標は、MKUKUTAI (2011-2015)¹⁴や国家交通政策（2003年）といったタンザニアの国家政策と整合性があることが確認された。MKUKUTAI (2011-2015)は、運輸分野の優先課題に都市交通を掲げ、国家交通政策（2003年）は都市部の移動性を重点分野として掲げている。

運輸分野は、日本の対タンザニア国別援助計画の重点支援分野の一つになっている。また、事業展開計画の支援政策には、都市部の交通渋滞を緩和するための支援を継続的に実施すると記載されている。

(2) ダルエスサラーム市の開発ニーズとの整合性

本プロジェクトは、ダルエスサラーム市の開発ニーズと整合性があると考えられる。本プロジェクト開始時に、事務局は都市交通の問題に関して協議するワークショップを開催し、分裂した関係機関の職掌がダルエスサラーム市の都市交通における重要な問題の一つとして挙げられた。その他の重要な問題としては、都市交通政策の欠如、開発予算の欠如が挙げられた。

(3) 他ドナー支援との整合性

本プロジェクトは、他ドナーの支援とよく協調されたプロジェクトである。ダルエスサラーム市の都市交通開発にBRTとDMDPを通じて支援する世界銀行へのインタビューから、ダルエスサラーム市の都市交通を支援するドナーは、M/Pに沿って支援を行っていることが確認された。また、世界銀行は、DMDPで支援するプロジェクトを選定する際に事務局・協議会の調整機能を活用する予定であることが確認された。

4-2 有効性

本プロジェクトの有効性は高いと考えられる。

¹⁴ タンザニアの第2次貧困削減戦略『Mpango wa Pili wa Kukuza Uchumi na Kuondoa Umaskini Tanzania』（タンザニアの公用語であるスワヒリ語でタイトルが表記されている）。本戦略の詳細については、以下を参照。

“National Strategy for Growth and Reduction of Poverty (NSGRP II)” (Prepared by the Ministry of Finance and Economic Affairs, the Republic of Tanzania, July 2010)

Retrieved June 29, 2012 from the homepage of the United Nations Development Programme (UNDP) :

< <http://www.tz.undp.org/docs/MKUKUTA.pdf> >

プロジェクト目標の達成見込みを測る評価指標は終了時評価時点で達成されている。また、終了時評価までに事務局・協議会で調整された政策やプロジェクトが関係機関の政策やプロジェクトに反映されたケースが確認されている。つまり、本プロジェクトは計画より高いレベルの達成度にあるといえる。

関係者へのインタビューにおいて、そのような高いレベルの達成の貢献要因として以下が挙げられた。

- ・「緊急性の高いパイロットプロジェクトの選定時に、他の機関の既存のプロジェクトとの相乗効果があるか否か（既存のプロジェクトとの整合性及びプロジェクトの有効性）の基準が使用された。この基準により第3章3-4で記載した DMDP と協調できるプロジェクトが選定されることになった」

- ・「本プロジェクトがタンザニア政府の予算サイクルに沿って実施された」

一方、予算の確保において困難に直面したイララ区へのインタビューにおいて、そのような高いレベルへの到達を阻害する要因も確認された。これに関し、例えば関係者インタビューにおいて、次のような指摘があった。

- ・「協議会から区に対して予算確保を求める書面が提出されなかった。（イララ区によれば、）書面による要求は予算確保に貢献していただろう」

とはいえ、プロジェクト目標とアウトプットの関係に関しては、日本人専門家及び事務局メンバーへのインタビューから、四つのアウトプットはプロジェクト目標達成に十分であると考えられよう。インタビュー結果から、実践を通じた活動（アウトプット3の都市交通政策のドラフト及びアウトプット4のパイロットプロジェクトの選定・ドラフト）がプロジェクト目標の達成に貢献していることが確認された。

4-3 効率性

本プロジェクトの効率性は、以下に示すアウトプットの達成度及びインプットの実績から高いと考えられる。

まず、アウトプットに関しては、すべてのアウトプットにおいて、ほぼ計画どおり達成された。（第3章3-3参照）

インプットに関しては、日本人専門家、第三国研修を除いては、ほぼ計画どおりのインプットが実施された。日本人専門家に関しては、4.99MM が計画より多く使用される予定である。しかし、追加の MM は、パイロットプロジェクトの実施を支援する活動、つまりプロジェクトの進捗状況に合わせて追加された活動に対して使用されるものである。また、本プロジェクトは、アウトプットを達成するタイミングを含めタンザニア政府の予算サイクルに沿って計画されている。本プロジェクトの主なインプットである日本人専門家も同計画に沿ってタイミングよく派遣された。第三国研修に関しても、計画に含まれていなかったが、その実施により、都市交通を含む関係機関の調整機関をもつヨハネスブルク市交通局の経験を学習するとともに、同交通局との連絡体制が構築され、同交通局によるダルエスサラーム市の都市交通分野への支援の可能性も出てきている。その意味から、第三国研修は、他国の経験を直接学ぶ機会を提供することを通じたアウトプットの達成、及びダルエスサラーム市の都市交通分野への更なる支援の形成に貢献する研修であった。

4-4 インパクト

上位目標に関しては、プロジェクト終了後 3～5 年以内に上位目標「ダルエスサラーム市の関連諸機関の交通施策が調整・調和される」が達成される見込みは高いと考えられる。同上位目標を達成するうえで重要な点は、事務局・協議会で合意された都市交通政策（案）及び緊急性の高いパイロットプロジェクトが関係機関の政策及び予算に反映されることである。終了時評価の時点で、都市交通政策（案）が、現在作成中の新国家交通政策に一部反映されたこと、またパイロットプロジェクトが DCC の予算案に反映されたこと等が確認された。建設省もパイロットプロジェクトの予算化に向けて作業をしているところである。

一方、プロジェクト終了後 3～5 年以内に上位目標「ダルエスサラーム市の交通混雑が緩和される」が達成されることは難しいと考えられる。日本人専門家及びタンザニア側関係者へのインタビューより、同上位目標の達成には、（第 3 章 3-5 で記述した論理的なギャップにより）より長い時間が必要であることが分かった。

本プロジェクトのその他のインパクトに関しては、日本人専門家及びタンザニア側関係者から指摘されることはなかった。

4-5 持続性

既存の政策、組織、財務及び技術面すべての面において、本プロジェクトの持続性に貢献する何らかの成果が終了時評価までに確認された。しかし、本プロジェクトの持続性に対する課題が、特に組織面、財政面において存在することも同時に確認された。

(1) 政策

MKUKUTAI (2011-2015) は、運輸分野の優先課題の一つに都市交通を挙げている。また、本プロジェクト実施機関中に、事務局で合意された都市交通政策（案）の一部が 2012 年 10 月に最終化される新国家交通政策に反映されている。

(2) 組織、財務面

事務局は、終了時評価までに計 27 回（月 2 回）開催、協議会も 2 回開催された。しかし、事務局メンバーへのインタビューにおいて、本プロジェクト終了後も事務局・協議会を持続させるためには、両組織の構成及び行動憲章を協議し、合意する必要があると確認された。

事務局に関しては、現在は DCC が事実上の調整役となっているが、DSM-RAS が DCC の補助を受けて調整を行うことが望ましい。一方、インタビューにおいて、現状は協議会による決定事項を関係機関に実施する義務がないため、協議会が関係機関の計画や予算に影響力をもつことが難しいことが確認された。事務局・協議会の決定事項に関して、関係機関に実施義務をもたせるために以下のことが提案された。

- （機能させることが重要で）特に変更する必要はない。
- 協議会の参加者のレベルを最低でも局長レベルとすることで協議会の強化を図る（議長は PMO-RALG 次官）。
- 協議会の議長を PMO-RALG 事務次官から PMO 事務次官に変更する。
- 事務局と協議会が PMO-RALG インフラ局に位置づけられ、関係機関の役割と責任が法律によって明確化される。

財務面に関して、事務局メンバーとのインタビューで、事務局・協議会を継続するための予算及びパイロットプロジェクト以降のプロジェクト実施のための予算が不足していることが、事務局・協議会の持続性の阻害要因として挙げられた。しかし、パイロットプロジェクト、特に DMDP 関連プロジェクトは、予算化される可能性が高いため、引き続き DMDP と関係機関が協議を行う場として事務局が必要になるとの声も聞かれた。その意味から、DMDP との協調が事務局・協議会の持続性に貢献しているといえる。

(3) 技術面

事務局会合及び協議会を通じて、都市交通政策（案）が作成され緊急性の高いパイロットプロジェクトが都市交通計画の技術を活用して優先順位づけされた。研修参加者のインタビューから、研修参加者が事務局での活動及び日々の業務において研修で得た技術・知識を活用していることが確認された。

技術面の能力の持続性確保のため、2012 年 10 月には、NIT によって研修コース（都市交通計画）が開催される予定である。NIT へのインタビューで、NIT による都市交通計画の研修コースがタンザニアにおけるエンジニア及びエンジニアリング会社登録のための唯一の法的機関である ERB に認証を受けることができれば、タンザニアにおける都市交通計画能力向上のための研修コースが将来的に続けることができるようになることが確認された¹⁵。

また、本プロジェクト期間中に作成された交通計画の教科書やマニュアルは NIT に供与されており、NIT はそれらを同校の交通政策学のクラスに活用している¹⁶。

4-6 結 論

本章では、5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から当プロジェクトを検証した。その結果、特に持続性の項で指摘されたような課題は残されているものの、プロジェクトそのものは評価チームに高く評価された。また、前章で確認したように、プロジェクト目標やアウトプットはいずれも達成され、プロジェクトの実施プロセスも適切であったと考えられる。以上より、本プロジェクトは、事務局や協議会の活動を通じ、ダルエスサラームの都市交通改善能力向上に貢献しているといえよう。

¹⁵ NIT によれば、研修が認証されなければ、研修参加者から受講料を取ることが難しくなり、研修を持続することは難しい。

¹⁶ NIT は、本プロジェクトによりタンザニアを事例にした交通計画の教科書・マニュアルが作成される前はアメリカの事例を扱った教科書を活用して講義を実施していた。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

前章までの評価を基に、「プロジェクトの期間内までに達成することが望ましい活動（プロジェクトに対する短期的提言）」及び「プロジェクトの終了後も、継続的に実施されるのが望ましい活動（タンザニア政府に対する長期的提言）」とし、評価チームよりそれぞれ次のような提言を行った。

5-1-1 短期的提言（プロジェクトに対して）

- ① 関係機関が、事務局への積極的な参加を継続すること
- ② 事務局及び協議会が、関係機関の計画及び予算を調整する権限をもった組織となるような行動憲章を作成すること
- ③ DMDP との継続的な調整が行われること
- ④ NIT での研修コースが ERB へと登録されること

5-1-2 長期的提言（タンザニア政府に対して）

- ⑤ 事務局・協議会が適切な省庁内に位置づけられ、ダルエスサラームの都市交通プロジェクトの計画及び予算調整の権限の法令化がなされること
- ⑥ NIT による都市交通計画研修が継続されること
- ⑦ 事務局・協議会の運営費用が確保されること

5-1-3 その他

上記に加え、第3章3-5でも述べたとおり、上位目標であるダルエスサラーム市内の交通渋滞の緩和については、スーパーゴールに格上げすることを提案した。年々深刻化する同市内の交通渋滞の緩和は究極の目標であることは疑いようがないものの、現時点上位目標として本内容を達成することは現実的ではないため、これをスーパーゴールとすることが妥当であろう。タンザニア側もこの提言について了承したため、今後 PDM を変更し、残り期間の活動を実施することが望ましい。

5-2 教訓

5-2-1 オンザジョブ・トレーニング（OJT）としてのパイロットプロジェクトの活用

OJT としての交通調査の実施は、本プロジェクトメンバーの能力向上に重要な役割を果たしたと考えられる。事務局のメンバーは、現在及び将来実施見込みの都市交通プロジェクトに関するデータや情報を収集した。同時に、幾つかのパイロットプロジェクトをリストアップし、それらを既存の都市交通計画との整合性や予算、効果等の面から評価した。これらのうち幾つかは、引き続き実施に向けて調整が行われている。また、事務局はこうしたパイロットプロジェクトを実践し、社会実験の効果を分析するために、駐車場調査や公共交通調査、建物及び測量調査を実施した。この各種調査にあたっては、メンバーは別途プロジェクトで作成した『都市交通計画マニュアル（案）』を使用し、自ら仕様書案の検討から調査票の策定、調査員の訓練・監督、回収したデータの分析等も行った。こうしたパイロットプロジェクトの策定や、交通調査の実施を OJT の形で実施したことは、メンバーの実践的なりサーチ・事業運営スキルを

培い、プロジェクトの持続性の担保にも貢献したと認められるところ、今後の類似案件においても同様の試みをプロジェクト内に組み込むことが望ましい。

5-2-2 タンザニア政府の予算プロセスの注視

プロジェクトや施策の実施にあたっては、関係機関の予算執行が必要となるところ、タンザニア政府の予算プロセスを常に考慮したプロジェクト運営を行った。その結果、関係機関の予算案に関する内容も含め CBD の交通改善計画の一部を実施することができた。この経験より、プロジェクトに対し、C/P 政府からの予算面での協力を得る場合、プロジェクト実施期間全体における先方政府の予算プロセスを念頭に置いた計画策定・プロジェクト運営が必須であるといえるだろう。

5-2-3 他ドナーとの協調

本プロジェクトの成功のためには、他の援助ドナー（今回のケースは世界銀行）との協調が不可欠であった。世界銀行は、DMDP の下、ダルエスサラーム市内の道路（地方道）改良、ごみ処理、排水施設整備事業等に、2012 年からの 5 年間で合計 7,500 万 US ドルを拠出することを決定した。プロジェクト実施期間中の DMDP との協調の結果、世界銀行は DMDP 実施における交通プロジェクト選定のため、JICA が支援する調整の枠組みを使用することになった。具体的には、DMDP の一環として行われる交通関連のプロジェクトの選定に際して、本プロジェクトで事務局及び専門家チームが検討した市道路改良計画に則り、DMDP で実施すべき優先プロジェクトを選定した。また同計画を協議会で審議し、同計画に従い DMDP の交通関連のプロジェクトの支援が行う必要があることが関係者に確認され、現在 DMDP で同計画の実施に係る支援が進められている。

そうした事例を踏まえても、プロジェクトの設計段階や実施段階において他のドナーとの協調することは、プロジェクトの持続性を担保し、目標を達成するために、資金面での支援が不可欠であるインフラ分野の技術協力プロジェクトにおいて、特に大切なことと考える。

5-2-4 その他

本プロジェクトは、当初、事前調査団（現 詳細計画策定調査団）がタンザニア側と合意した内容につき、討議議事録（Record of Discussions。以下「R/D」という。）案の決裁を経て、R/D の署名を現地で実施したものであった。しかし、その後、プロジェクトの具体的な内容に係る変更について、タンザニア政府及び在外事務所との情報共有がうまくなされず、プロジェクト開始当初に、再度専門家チームと在外事務所が活動内容を議論・修正するという経緯があった。

このプロジェクトでは（前述のとおり、プロジェクト開始直後に PDM 変更の議論が開始され、PDM ver.1 が作成されたため）、プロジェクトの効果発現また PO 上の活動に対する負の影響は特段確認されなかった。しかし、事前調査団が合意した内容が、JICA 内部だけで変更された場合、被援助国側は望みどおりの協力を受けられず、現場においては専門家チームに困難な調整を強いる結果にもなる可能性があるところ、今後は変更提案をする場合、逐次タンザニア側と協議をする機会をもつことを改めて留意する必要があるだろう。

付（参考）新規案件の方向性

今回の調査を通じて、先方の技術協力プロジェクト継続に係る強い要望を受けたため、タンザニア側関連機関と、わが国に対する 2012 年度要請のコンセプトについても適宜意見交換を行った。その結果、本プロジェクトに続く案件は、本プロジェクトで設立された事務局及び協議会を、①より政策的な裏づけのあるものとして、②継続的な組織能力（DUTA の設立支援も視野に入れる）、③計画能力、④調整・実施能力をそれぞれ強化させる、という 4 点を主な狙いとし、タンザニア側への支援を図っていくこととした。

特に③については、2008 年の都市交通 M/P の見直しを、近々実施される人口センサス、土地利用計画の見直し結果を踏まえて行うことを想定している。さらに④については、対象地域は限定的になるものの、当該地域の渋滞緩和に貢献するパイロットプロジェクトまたは社会実験を CBD 内で実施することで、調整・実施能力を強化するとともに、実施した施策の効果を検証していくことを想定しており、現在実施中の本プロジェクトから更に一步踏み込んだ都市交通政策推進母体としての能力向上に資するものとなることを期待している。

なお、以下の表は、今後の案件形成の starting point として、かかる議論の内容を簡単に整理したものである。本件については、引き続きタンザニア側で議論がなされ、先方内での内部調整の結果を踏まえ、今夏中に要請書が提出される見込みである。

新旧案件対照表（案）

	現行プロジェクト (フェーズ 1)	新規プロジェクト (フェーズ 2)
プロジェクト名称	ダルエスサラーム都市交通改善 能力向上プロジェクト	ダルエスサラーム都市交通改善 能力向上プロジェクト(フェーズ 2) —CBD における交通混雑緩和 —
Super Goal	設定なし(ただし上位目標②が、 Super Goal に格上げされる予定)	ダルエスサラーム市の交通混雑 が緩和される
Overall Goal (上位目標)	①ダルエスサラーム市の関連諸 機関の交通施策が調整・調和され る ②ダルエスサラーム市の交通混 雑が緩和される	本案件を通じて計画、実施された 都市交通プロジェクトが、プロジ ェクト対象地域の交通混雑緩和 に貢献する
Project Purpose (プロジェクト目標)	ダルエスサラーム市の関連機関 の交通プロジェクトを調整し、ま た進捗をモニタリングする機構 を設立し、そのキャパシティを強 化する	関連機関の調整を通じて企画さ れる都市交通プロジェクトが実 施される

<p>Outputs (アウトプット)</p>	<p>①関係機関の役割分担を明確にしながら、調整機関（事務局、協議会）を設立する</p> <p>②トレーニングの必要性を確認・評価し、本プロジェクトに係る個人の交通計画に関する能力を向上させる</p> <p>③一連の交通政策に係る勧告を交通政策として編纂・周知する</p> <p>④優先度が高く、関連機関間で調整されたプロジェクトについては調査を行い、短期アクションプランとして採択される</p>	<p>①都市交通政策を担っている関連機関が協議会・事務局を通じて協働し、調整機能が改善される</p> <p>②関連の都市交通制度が改善され、その役割や責任が都市交通セクターを担っている関連機関により合意される</p> <p>③都市交通計画を担う人材のキャパシティが向上される</p> <p>④都市交通プロジェクトを調整し、実施する組織のキャパシティが向上される</p>
-----------------------------	--	--

(注) 上記の内容（特に表内右部の新規プロジェクトに関する箇所）は、すべて終了時評価段階（2012年6月中旬現在）のものであるため、タンザニア側内部の今後の議論の方向性により、要請内容が大幅に変わる可能性がある点に留意。

付 属 資 料

1. PDM ver.1
2. 代替指標リスト
3. 日本人専門家派遣
4. タンザニア関係者
5. 第三国研修（南アフリカ）参加者
6. 本邦研修参加者
7. 日本側機材リスト（USドル）
8. 日本側現地活動費用（円）
9. 活 動
10. 活動計画（Plan of the Operation：PO）表
11. M/M

2. 代替指標リスト

代替指標リスト

上位目標	要約	PDM ver.1 の評価指標	代替評価指標	評価指標変更理由
<p>上位目標</p> <ul style="list-style-type: none"> -ダルエスサラーム市の関連諸機関の交通施策が調整・調和される -ダルエスサラーム市の交通混雑が緩和される 	<p>（指標 1）意思決定者が本プロジェクトについて認識をもっている</p> <p>（指標 2）関連する組織はプロジェクトの過程で提案された政策/計画/プロジェクトを実施する</p> <p>（指標 3）実施された施策は都市交通環境の改善に貢献する</p>	<p>-関連する組織はプロジェクトの過程で提案された政策/計画/プロジェクトを実施する</p> <p>-実施された施策は都市交通環境の改善に貢献する</p>	<p>PDM ver.1 の評価指標 1 は、上位目標達成のための条件であり、上位目標の評価指標として適切ではないため</p>	
<p>プロジェクト目標</p> <ul style="list-style-type: none"> -ダルエスサラーム市の関連機関の交通プロジェクトを調整し、また進捗をモニタリングする機構を設立し、そのキャパシティを強化する 	<p>（指標 1）調整機関は 2010 年 12 月までに設立される</p> <p>（指標 2）調整機関は本プロジェクト期間を通じて一連の内部ミーティングと普及セミナーを行う</p> <p>（指標 3）調整機関のメンバーは本プロジェクト期間を通じて交通計画能力の向上のためのトレーニングを受講する</p> <p>（指標 4）調整機関は、本プロジェクト完了までに 2013 年の都市交通政策を立案して、長期の政策を提案する</p> <p>（指標 5）調整機関は都市交通問題に係る実行可能かつ緊急性の高いプロジェクトを提案する</p>	<p>-調整機関で合意された都市交通政策（案）及び緊急性の高いプロジェクトを関係機関の政策・予算へ反映するための取り組みが調整機関メンバーによって行われる</p>	<p>PDM ver.1 の評価指標は、成果 1-4 の言い換えになっており、プロジェクト目標の評価指標として適切ではないため</p>	
<p>成果 1</p> <p>関係機関の役割分担を明確にしなから、調整機関（事務局、協議会）を設立する</p>	<p>（指標 1）協議会は、事務局と協議会のメンバーを確認し、メンバー間の連絡体制を確立する</p> <p>（指標 2）事務局メンバーは隔週のミーティングを開催し、協議会メンバーは数度の協議会を開催する</p> <p>（指標 3）協議会メンバーは事務局に対してリコメンドし、事務局メンバー</p>	<p>-調整機関を通じて関係機関の役割分担が明確にされる</p>	<p>PDM ver.1 の評価指標は、成果 1 の活動の言い換えになっており、成果 1 の評価指標として適切ではないため</p>	

	<p>は各組織にフィードバックする (指標 4) 事務局はプロジェクトの成果を周知する (指標 5) 事務局はプロジェクトの進捗をモニターし、協議会に報告する (指標 1) JICA 専門家は各組織のトレーニング参加候補の履歴書を収集し、現在の職掌を把握する (指標 2) JICA 専門家はトレーニングの参加者を選定する (指標 3) JICA 専門家は交通計画能力向上のための適切なトレーニングプログラムと資料を作成、周知する (指標 4) トレーニング参加者は一連の交通計画業務を行う (指標 5) タスク・フォースに選定された事務局のトレーニング参加者は、実際の交通計画業務に参画する</p>	<p>成果 2 トレーニングの必要性を確認・評価し、本プロジェクトに係る個人の交通計画に関する能力を向上させる</p>	<p>成果 2 の評価指標は、成果 2 の活動の言い換えになっており、成果 2 の評価指標として適切ではないため</p>	
	<p>-本プロジェクトに係る個人の交通計画に関する能力が向上する</p>	<p>(指標 1) 事務局メンバーが、組織を横断的に制度上・規定上の問題を認識する (指標 2) 事務局メンバーが、インフラと交通サービスに係る問題を認識する (指標 3) 事務局メンバーが、関連する組織やドナーを含めた一連のステップホルダー会議を開催する (指標 4) 事務局メンバーが、総合都市交通政策 (案) を立案する (指標 5) 協議会メンバーが、総合都市交通政策 (案) にリコミンデーションを行い、(案) を承認する</p>	<p>成果 3 一連の交通政策に係る報告を交通政策として編纂・周知する</p>	<p>成果 3 の評価指標は、成果 3 の活動の言い換えになっており、成果 3 の評価指標として適切ではないため</p>

<p>成果4 優先度が高く、関連機関で調整されたプロジェクトについては調査を行い、短期アクションプランとして採択される</p>	<p>(指標1) 事務局メンバーが、最新の都市交通に係る情報を収集し、分析する (指標2) 事務局メンバーが、重要な都市交通問題と緊急の都市交通プロジェクトを認識する (指標3) 事務局メンバーが、緊急性の高い都市交通プロジェクトの予備調査実施を促進する (指標4) 事務局メンバーが協議会に短期のアクションを提案する (指標5) 協議会メンバーが短期のアクションに対してリコメンドし、短期アクションを承認する</p>	<p>- 調整機関の合意のとれた短期アクションプランが作成される - 予備調査を実施した短期アクションプランが作成される</p>	<p>PDM ver.1 の評価指標は、成果4の活動の言い換えになっており、成果4の評価指標として適切ではないため</p>
---	---	--	---

3. 日本人専門家派遣

4. タンザニア関係者

日本人専門家派遣

No.	当初計画				実績/最新計画			
	担当	名前	1年次 人月	2年次 人月	担当	名前	1年次 人月 (実績)	2年次 人月 (計画)
1	総括/交通行政	高橋 君成	6.70	5.30	総括・交通行政	高橋 君成	8.07	5.46
2	交通計画	柴田 純治	3.70	3.80	交通計画	柴田 純治	2.40	3.00
3	人材育成ファシリ テーター	徳永 達己	2.70	2.63	人材育成 1	徳永 達己	2.93	1.00
4	交通需要予測・ データベース管理	有田 禎之	5.00	2.00	交通需要予測・ データベース管理	有田 禎之	5.83	2.00
5	公共交通計画	Frits Olyslagers	2.67	2.67	公共交通計画	Frits Olyslagers	2.53	2.67
6	業務調整・ 道路計画	森本 博行	4.50	4.83	道路計画・ 業務調整	森本 博行	5.97	4.00
7	-				人材育成 2 (評価・モニタリン グ)	井澤 徹郎	-	1.63
8	-				道路設計・施工管理	今野 啓悟	-	5.00
9	合計		25.27	21.23	合計		27.73	24.76
10	総合計			46.50	総合計			52.49

タンザニア側関係者

(事務局)

No.	組織	名前
1	DCC	Martha Mkupasi, Swalehe Nyenye
2	DSM-RAS	Ahmed Wamala
3	PMO-RALG	Boniface Nyiti
4	キノンドーニ区	Ahmed Wamala
5	テメケ区	Pharles Ngeleja
6	イララ区	Serapion Tigahwa
7	運輸省	Boniface Mallya
8	建設省	Madeni Kipande
9	TANROADS	Ladicius Bigambo
10	DART	Mohamed Kuganda
11	交通警察	Michael Deleli

5. 第三国研修（南アフリカ）参加者

(協議会)

No.	組織	名前
1	PMO-RALG	H. Kattanga, PS
2	運輸省	Khalid Kachenje
3	建設省	L.M.Kayomobo Saimon N. Kyungu
4	土地・移住省	Joseph Mashigala
5	内務省	-
6	PMO	Bwigane H. Mwakalobo
7	財務省	John W. Mwilima
8	Road Fund Boards	Charles R. Massawe
9	DCC	Natty M.B
10	DSM-RAS	E. Ntandu
11	キノンドーニ区	Gaudence Nyamuhula
12	テメケ区	Margareth E. Nyalile
13	イララ区	Fuime G.K.B
14	SUMATRA	Contad Siho
15	TANROADS	Ladislaus M. Bigambo
16	DART	Asteria L. Mlambo
17	交通警察	-

(研究機関)

No.	Organizations	Name
1	NIT	Eli Mgonja

第三国研修(南アフリカ)参加者

No.	組織	名前	研修期間
1	DART	Jumbe Katala	October, 10-13, 2011
2	TANROADS	Ladislaus M. Bigambo	October, 10-13,2011
3	DCC	Mussa Natty	October, 10-13,2011
4	キノンドーニ区	Mohamed O. Wamala	October, 10-13,2011

6. 本邦研修参加者
7. 日本側機材リスト (US ドル)
8. 日本側現地活動費用 (円)

本邦研修参加者

課題別研修コース	期間	参加者名	組織
都市公共交通コロキウム	2011年10月11日～12月10日	Nyeny Swalleh	DCC
		Abeidnego Lyanga	TANROADS
総合都市交通計画・プロジェクト	2012年1月22日～2月25日	Martha Mkupasi	DCC
		Mohamed Kuganda	DART

日本側機材リスト (US ドル)

No.	計画			実績		
	機材	台数	価格	機材	台数	価格
1	パソコン	3	2,770	パソコン	2	1,800
2	コピー機	1	1,800	コピー機	1	2,500
3	プリンター	1	430	プリンター	1	400
4	スキャナー	-	-	スキャナー	1	200
5	STRADA	2	6,000	STRADA	10	5,500
6	合計		11,000	合計		10,400

日本側現地活動費用 (円)

	計画		実績	
	1年次	2年次	1年次	2年次
現地スタッフ雇用	3,067,000	4,721,000	3,052,000	-
車両借り上げ	2,746,000	2,220,000	3,154,000	-
研修実施	645,000	685,000	801,000	-
通信	274,000	285,000	82,000	-
合計	6,732,000	7,911,000	7,089,000	-

活 動

No.	活動計画	活動実績
1	関係機関の役割を明確にしながら、調整機関（事務局、協議会）を設立する。	
1-1	協議会/事務局を設立する	2010年12月に事務局キックオフ会を開催した。 2011年4月19日の第1回JCCにおいて事務局と協議会の構成メンバー及び本プロジェクトの実施体制を確認した。
1-2	協議会/事務局ミーティングを開催する	終了時評価までに27回(2回)の事務局会合が開催された。 2011年4、12月にJCC/協議会が開催された。
1-3	事務局/協議会の協議結果を関係者に通知し、要すればプロジェクトデザインを修正する	事務局メンバーのミーリングリストが作成された。 事務局会合の議事録はミーリングリストを通じてメンバーに配布された。
1-4	協議会/事務局が調整結果（プロジェクト内容）を周知する	2011年2、5、8月の州道路会議でプロジェクトの概要、進捗の説明を行った。 ダルエスサラーム市長、イララ区、テメケ区等の政策決定者に対してプロジェクトの概要を説明した。
1-5	協議会/事務局が、プロジェクト内容の進捗をモニタリングし、ステークホルダーに報告する	第1、2回のJCC/協議会で事務局がプロジェクトの進捗を協議会に報告した。 事務局は、プロジェクトの進捗を州道路会議及び関係機関に報告した。
2	トレーニングの必要性を確認・評価し、本プロジェクトに係る個人の交通計画に関する能力を向上させる。	
2-1	研修ニーズを明らかにする	第3、4回の事務局会議で、研修計画案（受講生、研修内容、開催場所・時期等）について協議を行った。 関連する行政体/事業体について、プランニング能力・スキル、現在の対応状況と担当者の能力、ハードウェアの保有・管理状況に係るベラスライン調査を実施した（2011年3、4月）。

2-2	研修の候補者を絞り込む（協議会活動への貢献が見込まれる者に限定する）	事務局メンバー機関及び4研究機関がそれぞれ1、2名の受講生を選定した。選定基準は、関連する学科の学位、エクセルやGIS等のソフトウェアの利用経験。 受講生は、当初計画では研究機関から選定されていたが、事務局からの要請があり、事務局メンバーも研修員として選定された。 受講生へのインタビューによると、研修で得た知識は事務局における協議で活用されているとのことであった。
2-3	プロジェクト全体期間の研修計画を策定する	第3、4回の事務局会議で、研修計画案（受講生、研修内容、開催場所・時期等）について協議を行った。 研修内容は、交通計画概論、交通調査、需要予測、プロジェクト評価を中心に8コマ(2コマ×4日間)となった。研修教材は日本人専門家によって準備された。 研修は、受講生が参加しやすい土曜日に設定された。
2-4	研修を実施する	専門家とNITは、2011年2、3、6、7月に交通計画研修を実施した。研修員は合計30名。 2011年11、12月に交通政策研修を実施した。研修員は合計13名。 2012年10月にNITによる自主講座（4日間、6時間）が開催予定。
2-5	協議会において、研修員がOJT業務を実施する	2008年の都市交通マスタープランで実施した交通調査、データベース、計画手法が都市交通計画マニュアルとしてまとめられた。 事務局メンバーが中心市街地交通改善計画のために各種調査を実施した。具体的には、駐車場管理、公共交通調査、建物調査、測量調査を行っている。
3	一連の交通政策に係る報告を交通政策として編纂する	
3-1	組織、役割、能力の現状把握	専門家と事務局が都市交通の現状分析、課題抽出に係るレポートを作成した。

3-2	組織間にまたがる課題を明らかにし、解決策を提案する	専門家と事務局が都市交通の現状分析、課題抽出に係るレポートを作成した。
3-3	現状の都市交通インフラ、サービスの現状・計画段階のプロジェク トのレビューを行う	専門家と事務局が都市交通の現状分析、課題抽出に係るレポートを作成した。
3-4	都市交通インフラ、サービスにか かわる課題を明らかにする	専門家と事務局が都市交通の現状分析、課題抽出に係るレポートを作成した。
3-5	都市交通総合開発計画の素案を策 定する(2013年のタンザニア国家 運輸・交通政策への組み込みを目 標とする)	NIT、ダルエスサラーム大学、Ardhi 大学と協議を重ね、都市交通政策の方向性や内容を確認し、専門 家と事務局が都市交通政策をディスカッションペーパーに取りまとめた。 第 10、11 回事務局会議で、ワークショップを行い、都市交通政策(案)を最終化した。
3-6	都市交通問題の関連機関に解決策 を提案する	MOT 及び EU の技術協力プロジェクトチーム(国家交通政策 2013 策定支援のため MOT に派遣中)に 対して、都市交通政策(案)のプレゼンテーションを行った。 結果、国家交通政策(作成中)のホワイトペーパーに都市交通へのアプローチとして需要管理(駐車マナ ジメント、交通需要マネジメント)等に係る政策や具体的なインフラ計画に係る政策が反映された。
4	優先度が高く、関連機関間で調整され る	調整されたプロジェクトを計画し、短期アクションプランとして採択される。
4-1	都市交通問題をレビューし緊急性 の高いプロジェクトを明らかにす る	道路プロジェクトの優先施策を選定するために、事務局がプロジェクトロングリストを作成した。 事務局は、ロングリストと既往の計画との整合性、プロジェクト費用、プロジェクトの効果等の指標 で評価し、パイロットプロジェクト(案)を作成した。(具体的には、中心市街地の交通改善計画及び 市内道路改良計画)
4-2	都市交通改善計画を策定し、優先	専門家はパイロットプロジェクト(案)に対して技術的妥当性、プロジェクトの実施手法等に係る助言を 行った。 事務局は、ロングリストと既往の計画との整合性、プロジェクト費用、プロジェクトの効果等の指標 で評価し、パイロットプロジェクト(案)を作成した。(具体的には、中心市街地の交通改善計画及び

	順位をつける	市内道路改良計画 <p>専門家はパイロットプロジェクト(案)に対して技術的妥当性、プロジェクトの実施手法等に係る助言を行った。</p> <p>中心市街地交通改善計画に関して、バス路線計画 (DART、完了)、駐車管理計画 (DCC、実施中)、交差点改良計画 (TANROADS/イララ区、実施中)、道路マーキング (TANROADS/イララ区、実施中) の計画策定が実施された。</p> <p>中心市街地の交差点改良計画については、概略設計と概略積算を行った。</p> <p>市内道路改良計画に関しては、世界銀行 DMDDP 担当との協議を受けて、専門家と事務局が道路改良計画のロングリスト作成、交通需要予測や GIS によるネットワーク評価、プロジェクト評価指標の選定と優先プロジェクトの選定作業を行った。</p> <p>中心市街地交通改善計画に関して、バス路線計画 (DART、完了)、駐車管理計画 (DCC、実施中)、交差点改良計画 (TANROADS/イララ区、実施中)、道路マーキング (TANROADS/イララ区、実施中) の計画策定が実施された。</p> <p>中心市街地の交差点改良計画については、概略設計と概略積算を行った。</p> <p>市内道路改良計画に関しては、世界銀行 DMDDP 担当との協議を受けて、専門家と事務局が道路改良計画のロングリスト作成、交通需要予測や GIS によるネットワーク評価、プロジェクト評価指標の選定と優先プロジェクトの選定作業を行った。</p> <p>事務局が、パイロットプロジェクト (案) の提案を協議会に行った。</p> <p>事務局が、世界銀行や州道路会議、省庁関係者会議等で中心市街地交通改善、市内道路改良計画等の短期施策に係る提言を行った。</p>
4-3	短期施策の策定及び同施策実施のための ToR 作成を支援する	
4-4	短期施策実施のために必要な調査実施を支援する	
4-5	関係機関の調整を行い、解決策策定を支援する	

10. 活動計画 (Plan of the Operation: PO) 表

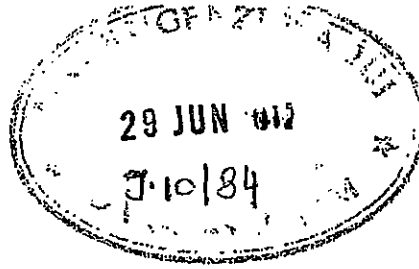
活動計画 (表) (Plan of the Operation : PO)

Project Output/Activities	FY2010					FY2011					FY2012														
	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1. Coordinating groups (i.e., Secretariat and Steering Committee) are established with charter of operations.																									
1-1. Establish the Steering Committee/Secretariat.																									
1-2. Organize a series of Steering Committee/Secretariat meetings.																									
1-3. Inform all stakeholders of meeting outcomes and agreements and amend project design, if necessary.																									
1-4. Disseminate the output of the Project.																									
1-5. Monitor the progress of the Project and report it to the organizations concerned.																									
2. Training needs are identified and assessed and transport planning capabilities of individuals involved in the Project are improved.																									
2-1. Assess training needs, gaps and potential training candidates																									
2-2. Select a limited number of candidates for training (who are expected to contribute to project activities of the Secretariat)																									
2-3. Design training programs covering the project period.																									
2-4. Provide a series of training sessions.																									
2-5. Design practical role for trainees within the secretariat.																									
3. A series of policy recommendations are provided and compiled into a policy document.																									
3-1. Review of existing organizations; roles responsibilities and capabilities.																									
3-2. Identify cross-cutting organizational/institutional/regulatory issues and resolve through organizational recommendations.																									
3-3. Assess the existing transport infrastructure and services and ongoing and planned project.																									
3-4. Identify and assess issues related to transport infrastructure and services.																									
3-5. Draft integrated urban transport policies (which is expected to be reflected to 2013 National Transport Policy).																									
3-6. Provide recommendations to relevant organizations for their actions.																									
4. Coordinated and prioritized plans/projects are studied/approved for immediate actions.																									
4-1. Identify and assess urban transport problems and critical projects.																									
4-2. Prioritize and develop into a transport improvement program.																									
4-3. Facilitate to develop the project profile of the short-term measures and TOR for the supplementary works.																									
4-4. Support to conduct necessary studies on short-term measures.																									
4-5. Prepare solutions in an integrated manner through coordination amongst the organizations.																									

Minutes of Meetings for
the Terminal Evaluation on
the Capacity Building Project
for Improvement of Dar es Salaam Transport
between Japan International Cooperation Agency
and
Prime Minister's Office – Regional Administration and Local Government
in the Republic of Tanzania

Dar es Salaam, June 15, 2012.

BU-CD



24

Minutes of Meetings
for the Terminal Evaluation
on
the Capacity Building Project for
Improvement of Dar es Salaam Transport
Between
Japan International Cooperation Agency
and
Prime Minister's Office Regional Administration and Local Government in
the Republic of Tanzania

The Joint Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Hiroyuki HAYASHI, and Mr. Hussein A. Kattanga, Permanent Secretary, Prime Minister's Office Regional Administration and Local Government, conducted the terminal evaluation of the Capacity Building Project for the Improvement of Dar es Salaam Transport (hereinafter referred to as "the Project") between 4th to 15th June 2012.

Through the discussions and field survey, the Team confirmed the evaluation results as well as recommendations as described in attached Joint Terminal Evaluation Report. The Team confirmed the results of the evaluation will be reported by the Team to the coming Joint Coordination Committee.

Dar es Salaam, June 15 2012

Mr. Hussein A. Kattanga
Permanent Secretary
Prime Minister's Office Regional
Administration and Local Government

Mr. Hiroyuki HAYASHI
Leader,
Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency

The Attached Document

<1> Summary of the Joint Evaluation Report

(1) Achievements of the Outputs and Project Purpose

Outputs / Project Purpose	Achievements
<i>Output 1: Coordinating groups (i.e. Secretariat and Steering Committee) are established with charter of operations.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. The functions of the Steering Committee and the Secretariat were confirmed in the first JCC/Steering Committee on April 19, 2011. 2. Role of the concerned organizations was coordinated in the pilot project.
<i>Output 2: Training needs are identified and assessed and transport planning capabilities of individuals involved in the Project are improved</i>	The participants of the training conducted various studies for CBD traffic improvement plan by utilizing the knowledge gained from the training.
<i>Output 3: A series of policy recommendations are provided and compiled into a policy document</i>	A draft Urban Transport Policy was finalized through the workshops in the Secretariat meeting.
<i>Output 4: Coordinated and prioritized plans/projects are studied / approved for immediate actions.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. The Secretariat drafted urgent projects after prioritizing the projects in the long list by evaluating them from following analytical view points; relevance with the existing projects, project costs and the effectiveness of the projects. 2. The Secretariat conducted various surveys for CBD traffic improvement plan.
<i>Project Purpose: A mechanism to coordinate transport projects of relevant organizations in Dar es Salaam and monitor their implementations is established with its capacity being strengthened.</i>	1. Draft Urban Transport Policy was presented to MOT and EU, which supports drafting the National Transport Policy. As a result, a policy related to demand management such as parking management and traffic demand management and concrete transport projects are incorporated into the white paper of the National

	<p>Transport Policy.</p> <p>2. DCC included the budget for a parking marking as a part of CBD traffic improvement plan in its draft budget of 2012/13.</p> <p>3. World Bank and PMO-RALG included the prioritized projects of City Road Improvement Plan in DMDP.</p>
--	---

(2) Evaluations of the Project

Points	Criteria	Results
1. Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project purpose and overall goal in connection with the government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries.	High
2. Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the project has achieved the project purpose, clarifying the relationship between the project purpose and the outputs.	High
3. Efficiency	Efficiency of the project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity.	High
4. Impact	Impact of the project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the project.	High for Overall Goal on coordination and harmonization of transport policies Low for Traffic congestion

5. Sustainability	Sustainability of the project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievement of the project will be sustained after the project is completed.	High for policies Some challenges for organizational, financial and technical aspects
----------------------	--	--

(3) Final Conclusion

It is revealed that the project contributes to capacity building of the coordinating mechanism, i.e. the Secretariat and Steering Committee, in Dar es Salaam Transportation system. As can be seen in the section 4-1, the performance and implementation process are considered to be applicable. With regard to the evaluation based on five evaluation criteria, although there are some challenges observed especially in the criterion of sustainability, the Project is highly evaluated by the joint evaluation team.

(4) Recommendations

1. Short-term recommendations (To the Project)

- Active participation of the concerned organizations in the Secretariat should be continued.
- Charter of Operations of Secretariat and Steering Committee, which would provide enough power to coordinate the plans and budget of the concerned organizations, should be made in the written document.
- Close coordination with DMDP should be kept unchanged.
- The training course of NIT on urban transport planning should be recognized by ERB.

2. Long-term recommendations (To the Government of Tanzania)

- Coordination mechanism should be positioned under the relevant ministry and given the power to coordinate the plan and budget of all urban transport projects in Dar es Salaam in legal document.
- Practical training on urban transport planning should be provided to the relevant stakeholders by NIT in order for stable transport planning capacity to be fixed.

3. Other recommendations

- The Overall Goal 'Traffic congestion in Dar es Salaam is mitigated' should be set out as Super Goal and the remaining period of the Project should concentrate on the

activities which would contribute to the Overall Goal 'Transport policies of relevant organizations in Dar es Salaam are coordinated and harmonized'.

<> Future Cooperation

During the Secretariat Meeting, it was proposed that continuous support of JICA Experts should be important to sustain urban transport improvement in the region. The following issues were highlighted as possible areas cooperation.

- Institutional strengthening with a view of establishment of DUTA (e.g. capacity building, legal instrument and gazetting etc.)
- Improvement of urban transport policy
- Revision of 2008 Urban Transport Master Plan (railway, waterway transport, ITS, and freight movements etc.)
- Learning exercise through social experiment (pilot project) – CBD traffic improvement program, Kariakoo traffic improvement program, and traffic survey etc.
- Establishment of transport database and training center
- Improvement of financial mechanism for provision of physical infrastructure.

It was noted that the submission of the request should be conducted by PMO-RALG with a further discussion among members. The details of the discussion will be submitted as an application form of the new project by Tanzanian Government by the end of August 2012.

JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT

ON

**The Capacity Building Project for
Improvement of Dar es Salaam Transport**

In the United Republic of Tanzania

Dar es Salaam, June 15, 2012

Table of Contents

1. Outline of the Terminal Evaluation	9
1-1. Background & Objective of the Evaluation	9
1-2. Members of the Team.....	9
1-3. Evaluation Schedule.....	10
1-4. Interviewed Personnel.....	11
2. Outline of the Project.....	12
2-1. Background of the Project.....	12
2-2. Framework of the Project.....	13
3: Methodology of evaluation.....	15
3-1. Evaluation Framework	15
3-2. Data collection methods.....	16
3-3 PDM for evaluation.....	16
4. Result of evaluation.....	16
4-1. Performance and implementation process.....	16
4-2. Evaluation by five criteria.....	24
5. Conclusion.....	28
6. Recommendation and Lessons Learnt.....	29
6-1. Recommendations.....	29
6-2. Lessons Learnt.....	29

Annex: Evaluation Grid



Abbreviations

BRT	Bus Rapid Transit
CBD	Central Business District
DART	Dar es Salaam Rapid Transit
DCC	Dar es Salaam City Council
DMDP	Dar es Salaam Metropolitan Development Project
DSM-RAS	Dar es Salaam Regional Administrative Secretary
ERB	Engineer Registration Board
JICA	Japan International Cooperation Agency
MOF	Ministry of Financing
MOHAS	Ministry of Home Affairs and Security
MOLHSD	Ministry of Lands, Housing and Human Settlement Development
MOT	Ministry of Transport
MOW	Ministry of Works
M/M	Man / Month
NIT	National Institute of Transport
PDM	Project Design Matrix
PMO	Prime Minister's Office
PMO-RALG	Prime Minister's Office – Regional Administration and Local Government
PO	Plan of Operation
RAS	Regional Administrative Secretary
RFB	Road Fund Board
STRADA	System for Traffic Demand Analysis
SUMATRA	Surface and Marine Transport Regulatory Authority
TANROADS	Tanzania National Roads Agency

1. Outline of the Terminal Evaluation

1-1. Background & Objective of the Evaluation

This terminal evaluation study was executed to analyze the achievement degree of the Project purpose and the Outputs, to confirm the subject to be done in the remained project period and find out recommendations and suggestions for the future activities.

1-2. Members of the Team

Japanese side

Name	Position	Organization
Mr. HAYASHI Hiroyuki	Leader	Division Director, Economic Infrastructure Department, JICA
Mr. TSUNEOKA Nobuyuki	Urban Transport	JICA Senior Advisor, JICA
Mr. OHISHI Kensuke	Coordinator	Staff, Economic Infrastructure Department, JICA
Mr. NAKAMURA Yasunori	Evaluation & Analysis	Researcher, Global Link Management

Tanzanian side

Name	Position	Organization
Mr. NDYAMUKAMA, Ven K. (Eng.)	Sub Project Coordinator, DMDP	Department of Urban Development, PMO-RALG
Mr. NYAKI, Prosper S.	Assistant Lecturer	National Institute of Transport

1-3. Evaluation Schedule

Date		Activities
June 3	Sun	Departure from Tokyo (Mr. Nakamura)
June 4	Mon	Arrival in Dar es Salaam (Mr. Nakamura) PM: Discussion with the JICA Experts
June 5	Tue	AM: Interview for the Ministry of Transport and DART PM: Interview for the ILALA Municipal Council Departure from Tokyo (Mr. Tsuneoka and Ohishi)
June 6	Wed	AM: Interview for the TANROADS-DSM and the TEMEKE Municipal Council PM: Interview for the DCC and the WB Arrival in Dar es Salaam (Mr. Tsuneoka and Ohishi)
June 7	Thu	AM: Interview for the PMO-RALG and the Ministry of Works PM: Interview for the Traffic Police and the TANROADS-HQ
June 8	Fri	AM: Interview for the NIT PM: Discussion with the staff of JICA Tanzania
June 9	Sat	Preparation of Documents and the Minutes of Meetings (M/M) Departure from Tokyo (Mr. Hayashi)
June 10	Sun	Preparation of Documents and the M/M Arrival in Dar es Salaam (Mr. Hayashi)
June 11	Mon	AM: Interview for the RAS PM: Discussion with the staff of JICA Tanzania
June 12	Tue	AM: Discussion with the Secretariat members of the Project PM: Preparation of Documents and the M/M
June 13	Wed	AM: Discussion with the PMO-RALG PM: Finalization of the M/M
June 14	Thu	AM: Finalization of the M/M PM: Finalization of the M/M
June 15	Fri	AM: Sign the M/M PM: Reports to the Embassy of Japan and the JICA Tanzania Departure from Tanzania
June 16	Sat	Arrival in Tokyo

1-4. Consulted Personnel by the Evaluation Team

Organization	Name	Title
JICA experts	Kiminari Takahashi	Team Leader/Transport Administration
	Junji Shibata	Transport Planning
Prime Minister's Office-Regional Administration and Local Government (PMO-RALG)	Boniface Nyiti	Sub-Project Coordinator-Urban and Local Government Support Project (ULGSP)
	Ven K. Ndyamukama	Sub-Project Coordinator-Dar es Salaam Metropolitan Development Project (DMDP)
Dar es Salaam RAS/Kinondoni Municipal Council	Ahmed Wamala	-
Dar es Salaam City Council (DCC)	Swalehe Nyenye	-
	Martha Mkupasi	Senior Town Planner
Ministry of Transport	Boniface Mallya	Principle Economist
	Aunyisa Meena	Principle Transport Officer
Ministry of Works	Madeni Kipande	-
Tanzania National Roads Agency (TANROADS) Head Quarter	Ladislaus Bigambo	Project Manager-Bus Rapid Transit (BRT)
TANROADS Dar es Salaam	Evelyne Mlay	Project Engineer
Traffic Police	Michael Deleli	Regional Traffic Officer
Temeke Municipal Council	Pharles Ngeleja	Engineer
Ilala Municipal Council	Serapion Tigahwa	Engineer
Dar es Salaam Rapid Transit (DART)	Mohamed Kuganda	Traffic Management & Control Manager
World Bank	Barjor Mehta	Task Team Leader, DMDP

2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

The city of Dar es Salaam, once the capital city of Tanzania, functions as one of the major gateways to East Africa. It generates 70% of the economic production of the whole country and has population of over 3.0 million. Like other major cities in the world, the rapid population growth and current motorization all contribute to an increase of the traffic in the city. Accordingly, traffic congestion in Dar es Salaam has become a central issue that needs to be addressed to ensure sustainable development of the city.

In response to the request from the Government of Tanzania, JICA has conducted the Study on "Urban Transport Policy and System Development Master Plan for the City of Dar es Salaam" (hereinafter referred to as the Master Plan) in 2008. Some of the transport related issues found in the Master Plan are summarized below.

- The city of Dar es Salaam has a population of 3.0 million (0.7 million households). The population of the city is expected to increase by 2.9% per annum and reach 5.8 million (1.5 million households) by 2030.
- The number of private vehicles in Dar es Salaam amounts to 82,000 and the households with car ownership account for 10% of the total. The number of vehicles is projected to rapidly increase by 8.4% per annum and reach 520,000 vehicles by 2030.
- Urban sprawl along the major radial roads contribute to high commuting demand between CBD and the outskirt areas which leads to severe traffic congestion on the radial trunk roads. In the absence of urban planning and provision of transport infrastructure, the vehicular traffic congestion and the adverse impacts on the regional economy may worsen.
- The traffic simulation analysis indicated that the average travel speed of the vehicles in Dar es Salaam was observed to be 25.8 km/h in 2007 and would decrease significantly to 8.5 km/h by 2030 in the absence of any improvement projects. It also indicated that the average travel speed would be maintained at the current level of service where all the proposed projects in the Master Plan are implemented.

- The number of dala dala passengers exceeds 1.8 million and is projected to double by 2030. The traffic congestion will worsen and the passenger demand nearly exceeds the capacity of current public transport (dala dala) system. Accordingly, installation of the BRT (Bus Rapid Transit) is required to form a trunk public transport network in Dar es Salaam.

The Master Plan proposes urban transport infrastructure projects, traffic management program and capacity development plan to realize the proposed projects/program in this regards.

Both donors and the Government of Tanzania have been making significant efforts to improve road and public transport infrastructures in Dar es Salaam, following proposals in the Master Plan. However, the supply of these infrastructure projects lags behind the population growth and increase of the traffic. Accordingly, the traffic congestion in the city has worsened year by year. Under budgetary constraints, the line ministries and agencies should embark upon remedying the situation to ease the traffic congestion by physical (hard) infrastructure projects together with soft components to make maximum use of the available infrastructure. And these hard and soft measures taken need to be coherently implemented. The Government of Tanzania has been actively involved in implementation of the urban transport projects. However, these projects have not yielded the expected benefits due to the inappropriate planning and lack of the coordination amongst concerned agencies.

Establishment of DUTA (Dar es Salaam Urban Transport Authority) has been discussed and proposed as one of the capacity development plans in the previous Master Plan. Establishment of such an authority may contribute to developing institutional capacity to manage the urban transport in Dar es Salaam. However, DUTA has not been established as yet since establishment of DUTA requires tremendous undertakings such as restructuring of jurisdiction and budgets among the related agencies.

2-2. Framework of the Project

2-2-1 Overall Goal

1. Transport policies of relevant organizations in Dar es Salaam are coordinated and harmonized.
2. Traffic congestion in Dar es Salaam is mitigated.

2-2-2 Project Purpose

A mechanism to coordinate transport projects of relevant organizations in Dar es Salaam and monitor their implementations is established with its capacity being strengthened.

2-2-3 Output

1. Coordinating groups (i.e., Secretariat and Steering Committee) are established with charter of operations.
2. Training needs are identified and assessed and transport planning capabilities of individuals involved in the Project are improved.
3. A series of policy recommendations are provided and compiled into a policy document.
4. Coordinated and prioritized plans/projects are studied and approved for immediate actions.

2-2-4 Activities

- 1-1. Establish the Steering Committee/ Secretariat.
- 1-2. Organize a series of Steering Committee/Secretariat meetings.
- 1-3. Inform all stakeholders of meeting outcomes and agreements and amend project design if necessary.
- 1-4. Disseminate the output of the Project.
- 1-5. Monitor the progress of the Project and report it to the organizations concerned.
- 2-1. Assess training needs, gaps and potential training candidates
- 2-2. Select a limited number of candidates for training (who are expected to contribute to project activities of the Secretariat)
- 2-3. Design training programs covering the project period.
- 2-4. Provide a series of training sessions.
- 2-5. Design practical role for trainees within the Secretariat.
- 3-1. Review of existing organizations; roles responsibilities and capabilities.
- 3-2. Identify cross-cutting organizational/institutional/regulatory issues and resolve through organizational recommendations.
- 3-3. Assess the existing transport infrastructure and services and ongoing and planned project.
- 3-4. Identify and assess issues related to transport infrastructure and services.
- 3-5. Draft integrated urban transport policies (which is expected to be reflected to

new National Transport Policy)

- 3-6. Provide recommendations to relevant organizations for their actions.
- 4-1. Identify and assess urban transport problems and critical projects.
- 4-2. Prioritize and develop into a transport improvement program.
- 4-3. Facilitate to develop the project profile of the short-term measures and TOR for the supplementary works.
- 4-4. Support to conduct necessary studies on short-term measures.
- 4-5. Prepare solutions in an integrated manner through coordination amongst the organizations.

3. Methodology of evaluation

3-1. Evaluation Framework

The Team jointly evaluated the Project based on the Project Design Matrix (PDM) ver.1 agreed in April 19, 2011 and attached in Annex 1. of this report. Performance of the Project was studied based on the verifiable indicators identified in the PDM and other relevant information collected. The Team also used five evaluation criteria explained below.

(1) Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project purpose and overall goal in connection with the government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries.
(2) Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the project has achieved the project purpose, clarifying the relationship between the project purpose and the outputs.
(3) Efficiency	Efficiency of the project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity.
(4) Impact	Impact of the project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the project.
(5) Sustainability	Sustainability of the project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievement of the project will be sustained after the project is completed.

3-2. Data collection methods

The following sources of information were used in the review.

- (1) Documents related to the Project
- (2) Answers for the questionnaire
- (3) Record of Inputs from both sides and Activities of the Project
- (4) Interviews with the Project counterpart personnel, Japanese experts, and personnel in related organizations
- (5) Direct observations

3-3. PDM for evaluation

PDM ver.1 shown on ANNEX1 is used as the PDM for the Terminal Evaluation.

4. Result of evaluation

4-1. Performance and implementation process

4-1-1. Input

4-1-1-1 Japanese Side

(1) Placement of the Experts

According to the latest plan for the placement of the Experts, the Project is to be implemented by a total of 8 short-term experts, totaling 52.49 man-months (MMs) during the project period while 6 experts totaling 46.50 MMs were planned in the original plan. 2 experts have been added in the second year of the Project in order to support the implementation of the pilot projects and the monitoring and evaluation of the pilot projects. The fields of the short-term experts were as follows: Team Leader/Transport Administration, Transport Planning, Human Resource Facilitator, Traffic Demand Forecast/Database Management, Public Transport Planning, Road Planning/Project Coordination, Road Design/Construction Management. The detailed list of Japanese experts is shown in ANNEX 3.

(2) Third Country Training

A total of 4 members from DART, TANROADS, DCC, Kinondoni Municipal Council, participated in the Third Country Training in Johannesburg, South Africa for 4 days from October 10, 2011. This was not in the original plan, however it was discussed and agreed to conduct the Third Country Training in the 9th Secretariat meeting as a part of the capacity building for urban transport planning. List of participants in Third Country Training is shown in ANNEX 5.

(3) Relevant Training in Japan

A total of 4 members from DCC, TANROADS and DART participated in the training in Japan, which was not funded by the Project. List of participants in the training in Japan is shown in ANNEX 6.

(4) Equipment

A total of USD 10,400 was disbursed for Personal Computer, Photocopy Machine, Scanner, Printer and System for Traffic Demand Analysis (STRADA). This is approximately 95% of the original plan. The detailed list of equipments is shown in ANNEX 7.

(5) Operational Expenses Support

A total of JPY 7,089,000 (approximately USD 89,440¹) was disbursed as the direct operational costs for the project activities in the first year of the Project from the Japanese side. This is 105% of the original plan. Details are shown in ANNEX 8.

4-1-1-2 Tanzanian Side

(1) Appointment of the Personnel

A total of 11 ministries/agencies including two permanent staff from DCC and one permanent staff from DSM-RAS were assigned as the members of the Secretariat while a total of 17 ministries/agencies were assigned as the members of the Steering Committee. The detailed list is shown in ANNEX 4.

(2) Provision of the Space (Project office)

The project office was provided at City Council's main building. The training facilities including the training room were provided by NIT.

¹ USD 1 =JPY 79.26 (JICA exchange rate in June, 2012)

4-1-2. Activities Implemented

The list of activities which have been implemented by the time of the Terminal Evaluation is shown in ANNEX 9. The activities have been conducted mostly according to the Plan of Operation (PO) agreed in the first Joint Coordination Committee (JCC) /Steering Committee. The PO is shown on ANNEX 10.

4-1-3. Achievement of the Outputs

The achievement of the Outputs is measured by the alternative indicators proposed and agreed during the Terminal Evaluation. List of the alternative indicators is shown in ANNEX 2. Alternative indicators were proposed because the indicators in the PDM ver1 are considered to be the broken-down activities of the outputs and used for monitoring the progress of the activities. Therefore, they are considered to be not suitable for the objectively verifiable indicators of the outputs. The original indicators were referred when assessing the activities implemented in 4-1-2 above.

Output 1: Coordinating groups (i.e. Secretariat and Steering Committee) are established with charter of operations.

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
(Alternative) Role of the concerned organizations become clear through the coordinating groups.	1. The functions of the Steering Committee and the Secretariat were confirmed in the first JCC/Steering Committee on April 19, 2011. 2. Role of the concerned organizations was coordinated in the pilot project.

The first JCC/Steering Committee confirmed that the function of the Secretariat is to plan and implement project activities and to prepare the implementation progress reports while the function of the Steering Committee is to discuss and approve the proposals that will be made by the Secretariat and make recommendations on the proposals to home agencies for its implementation.

According to the interviews to the Secretariat members, all members except those who joined the Secretariat recently consider that the role of the concerned organizations has become clear through the Secretariat. For example, the role of the concerned



organizations was coordinated in a pilot Central Business District (CBD) traffic improvement plan through the Secretariat. DART, DCC, TANROADS and Ilala Municipal Council shared their responsibility in this plan. The interview to DART agency also revealed that the Secretariat has become a coordinating mechanism for its BRT project as well. For example, DART agency was able to discuss the issue of compensation with Ilala Municipal Council through the Secretariat.

Output 2: Training needs are identified and assessed and transport planning capabilities of individuals involved in the Project are improved

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
(Alternative) Capacity for transport planning is improved for individuals in this Project	The participants of the training conducted various studies for CBD traffic improvement plan by utilizing the knowledge gained from the training.

Two training courses for transport planning, which consisted of the traffic demand forecast and project (economic) evaluation and traffic database management class, were conducted jointly by JICA experts and NIT in February/March, 2011 and June/July, 2011. Total of 30 personnel from the concerned organizations and academic institutions participated in the training. According to the participants questionnaire, approximately 70% of the participants answered the training courses were either 'understandable' or 'very understandable'. However, among the participants in the training, only 35% answered 'understandable' or 'very understandable' for 'project (economic) evaluation' and 'traffic database management' courses.

Meanwhile, one course on Transport Policy, which consisted of 'transport policy' and 'transport policy and planning in other countries', was conducted jointly by JICA experts and NIT in November/December, 2011. A total of 13 personnel from the concerned organizations and academic institutions participated in the training. According to the participants questionnaire, approximately 75% of the participants answered the training courses were either 'understandable' or 'very understandable'. However, among the participants in the training, only 40% answered 'understandable' or 'very understandable' for the 'transport policy and planning in other countries'.

In order to use the knowledge gained from the training, the Secretariat conducted various surveys for CBD traffic improvement plan such as parking survey, public transport survey, building survey and topographic survey. According to the interviews to



the Secretariat members who participated in the training, almost all of them have used the knowledge gained from the training to their routine work. However, it is also found that more training with the practical survey are required in order to realize the stable capacity.

Output 3: A series of policy recommendations are provided and compiled into a policy document.

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
(Alternative) Draft Urban Transport Policy agreed in the coordinating groups is made	A draft Urban Transport Policy was finalized through the workshops in the Secretariat meeting.

The Urban Transport Policy was drafted through the workshops conducted in 10th and 11th Secretariat meetings. According to the interviews to the Secretariat members, all members involved in the drafting process think that the Urban Transport Policy has been drafted based on the agreement among the Secretariat members.

In addition, in the process of the incorporation of the draft Urban Transport Policy into the draft National Transport Policy, the discussions with the concerned organizations and donors were conducted. As a result, the draft Urban Transport Policy has had the contents agreed by the concerned organizations.

Output 4: Coordinated and prioritized plans/projects are studied/approved for immediate actions.

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
(Alternative) 1. Plans for immediate actions agreed in the coordinating groups are made. 2. Plans for immediate actions with completed preliminary study are made.	1. The Secretariat drafted urgent projects after prioritizing the projects in the long list by evaluating them from following analytical view points; relevance with the existing projects, project costs and the effectiveness of the projects. 2. The Secretariat conducted various surveys for CBD traffic improvement plan.

The Secretariat produced draft pilot projects, i.e. CBD traffic improvement plan and City road improvement plan from the long list of the road projects which had been also produced by them. The Secretariat evaluated the long list from the following analytical view points; relevance with the existing projects, project costs and the effectiveness of the projects in order to prioritize the pilot projects. The interviews to the Secretariat members revealed that all members except those who joined the Secretariat recently think that the pilot projects have been drafted based on the agreement among the Secretariat members.

The Secretariat has conducted/is conducting various surveys for CBD traffic improvement plan, i.e. parking survey, public transport survey, building survey and topographic survey. According to the interviews to the Secretariat members, these surveys are likely to be completed by the end of the Project.

4-1-4. Achievement of the Project Purpose

Project Purpose: A mechanism to coordinate transport projects of relevant organizations in Dar es Salaam and monitor their implementations is established with its capacity being strengthened.

The achievement of the Project Purpose is measured by the alternative indicator proposed and agreed during the Terminal evaluation. List of the alternative indicators is shown in ANNEX 2. The alternative indicator was proposed because the original indicators rephrase Output 1-4 and are considered to be not suitable for the indicator to assess the achievement of the Project Purpose.

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
<p>(Alternative) Actions to incorporate Draft Urban Transport Policy and urgent projects agreed among the coordinating group into the policy and budget of the concerned organizations are taken by the coordinating group members.</p>	<p>1. Draft Urban Transport Policy was presented to MOT and EU, which supports drafting the National Transport Policy. As a result, a policy related to demand management such as parking management and traffic demand management and concrete transport projects are incorporated into the white paper of the National Transport Policy.</p>

	<p>2. DCC included the budget for a parking marking as a part of CBD traffic improvement plan in its draft budget of 2012/13.</p> <p>3. World Bank and PMO-RALG included the prioritized projects of City Road Improvement Plan in DMMP.</p>
--	--

The likeliness of achieving the Project Purpose within the completion of the Project in November, 2012 can be seen as positive. There have been the actions by the Secretariat members for incorporation of a draft Urban Transport Policy and urgent projects, which were produced based on the agreement among the Secretariat members, into the policy and the budget of the concerned organizations.

While some organizations like Ilala Municipal Council experienced difficulty to incorporate the urgent plan into its budget application despite its attempt, some organizations like DCC have managed to incorporate the urgent plan into the draft budget of the City Council.

4-1-5. Achievement of Overall Goal

Overall Goal: Transport policies of relevant organizations in Dar es Salaam are coordinated and harmonized.

Overall Goal: Traffic congestion in Dar es Salaam is mitigated.

The evaluation team assessed the likeliness of achieving the Overall Goal within 3-5 years after the completion of the project by using the indicator 2 and indicator 3 for the Overall Goal of the PDM ver.1. Indicator 1 was proposed and agreed to be removed from the indicators because it was considered to be one of the conditions to achieve the Overall Goal and not suitable for the indicator to assess the Overall Goal.

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
1. The relevant organizations implement the policies/plans/projects proposed during the course of the Project	Referred to the achievement mentioned in 4-1-4.
2. The measures taken contribute to improvement of urban transport environment.	

The interviews to the Secretariat members revealed that they have the mixed ideas regarding the likeliness to achieve the Overall Goal. As for the Overall Goal 'Transport policies to relevant organizations in Dar es Salaam are coordinated and harmonized', almost all interviewees answered that there have been some positive achievements to be contributed to the achievement of this Overall Goal, which are as shown in 4-1-4. However, they also pointed out that securing the budget would be still the challenge to achieve this Overall Goal.

As for the Overall Goal 'Traffic congestion in Dar es Salaam is mitigated', the interviews to the Secretariat members revealed that 80 % of the Secretariat members consider there is a gap between this Overall Goal and the Project Purpose. There was a recommendation to allocate this Overall Goal to Super Goal since it will not be achieved within 3-5 years after the completion of this Project.

4-1-6. Implementation Process of the Project

(1) Project Management

The monitoring of the Project was done through JCC/Steering Committee. In the JCC/Steering Committee meeting, the Secretariat reported the progress of the Project while the Steering Committee provided the comments on the progress of the Project. Such monitoring mechanism, for example, contributed to additional allocation of the Secretariat members from PMO-RALG and MOW after the second JCC/Steering Committee.

The communication between the Japanese experts and the Secretariat is found to be smooth according to the interviews to the Secretariat members. All information regarding the activities in the Secretariat is shared with the Secretariat members through an email. It is also found that most Secretariat members feel the discussion in the Secretariat has been open to everyone. However, due to the nature of the administrative structure in Dar es Salaam city, some Secretariat members feel the communication was sometimes not smooth. That is, since Dar es Salaam city has 4 local authorities, namely DCC and 3 Municipal Councils, whose administrative areas are overlapped, the communication between DCC and 3 Municipal Councils is generally not smooth. It was suggested that DSM-RAS should be a coordinator of the Secretariat with assistance from DCC.

The communication between the Secretariat/Steering Committee members and the concerned organizations is not always smooth. For example, the result of the

discussion in the Secretariat is not always shared with the concerned organizations by the Secretariat members because the reporting of the meeting result to their organizations is not mandatory for the Secretariat members. In order to solve this problem, Japanese experts supported the Secretariat members to report the progress of the Project to the concerned organizations.

(2) Ownership of Tanzanian side

In the first year of the Project, it was noted that ownership as well as participation by the Secretariat members in the activities such as a drafting of Urban Transport Policy was low. In the second year, however, more positive participation has been observed. For example, PMO-RALG and MOW started to assign their officials in the Secretariat while MOW, DCC, Ilala Municipal Council and TANROADS have worked for budgeting the pilot projects.

4-2. Evaluation by five criteria

Through the evaluation study, the team jointly assessed the project's relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.

4-2-1. Relevance

The relevance of the Project is considered to be high.

(1) Relevance to the policy of Tanzanian Government and Japanese Governments

The Project Purpose and Overall Goal remain relevant to the national policies and priorities in Tanzania, MKUKUTA II (Poverty Reduction Strategy Paper 2011-2015) as well as the National Transport Policy 2003. MKUKUTA II set out urban transport as one of the prioritized areas in the Transport sector while the National Transport Policy 2003 emphasizes the urban mobility.

Transport sector is one of the priority areas of the Japanese country assistance strategy to Tanzania. The assistance policy in the rolling plan mentions that the assistance to mitigate the traffic congestion in urban areas is to be continuously implemented.

(2) Relevance to the development needs of Dar es Salaam City

The Project is considered to be relevant to the development needs of Dar es Salaam City. At the beginning of the Project, the Secretariat held the workshop to

discuss the problems of urban transport. As a result, the fragmented roles among the concerned organizations were proposed to be one of its critical problems in urban transport in Dar es Salaam alongside with a lack of urban transport policy, and a lack of the development budget.

(3) Relevance of the project design

The Project design is well coordinated with the assistance of other donors. The interview to the World Bank, who is financing the urban transport development in Dar es Salaam through BRT as well as DMDP, revealed that the donor's assistance in the urban transport of Dar es Salaam has been done in accordance with the Master Plan. It is also revealed that the World Bank has an intention to use the coordinating mechanism of the Secretariat and Steering Committee when it chooses the projects in its DMDP.

4-2-2. Effectiveness

The effectiveness of the Project is considered to be high.

The indicators set to measure the Project Purpose have been met. In addition, there have been some cases of incorporation of the policy and projects coordinated in the Secretariat and the Steering Committee by the time of the Terminal evaluation. Thus, this project has achieved higher level than planned.

The following facilitating factors for such achievement were found in the interviews;

- i) The selection of the urgent projects used a criterion of whether the project is to have synergistic effect with the projects of other organizations or not. This made the coordination with DMDP possible as described in 4-1-4.
- ii) The Project has been implemented in accordance with the budget cycle of the Government of Tanzania.

Whereas, the following obstructing factor for such achievement was also found from the interviews to Ilala Municipal Council, which faced the difficulty to secure the budget;

- i) There was no written instruction from the Steering Committee to secure the budget at the Municipal Council. Such written request should have helped for securing the budget.

As for the relationship between the project purpose and the outputs, the interviews to Japanese experts as well as the Secretariat members find that four outputs are considered to be enough to achieve the Project Purpose. The result of the interviews suggest that the inclusion of the practical activities, i.e. drafting the urban transport policy (Output 3) and the pilot projects (Output 4), as a part of the Project contributed to the achievement of the Project Purpose shown in 4-1-4.

4-2-3. Efficiency

The efficiency of the Project is considered to be high.

Some achievements have been observed in all Outputs as described in 4-1-3.

As for the inputs, most inputs have been made according to the original plan except the Japanese experts. More M/M is to be used for Japanese experts. However, additional M/M is to be used for the activities to assist the implementation of the pilot projects, which are considered to be activities for achieving the Overall Goal. If such activities are excluded, the Inputs of the Project have been made almost as planned.

4-2-4. Impact

The likeliness of achieving the Overall Goal 'Transport policies of relevant organizations in Dar es Salaam are coordinated and harmonized' within 3-5 years after the completion of the Project is considered to be high. The key to achieve this Overall Goal is incorporation of Urban Transport Policy and urgent projects agreed in the Secretariat and Steering Committee into the policies and budgets of the relevant organizations. It was found that some contents of a draft Urban Transport Policy have been incorporated into the National Transport Policy drafted in 2012 while the pilot projects have been incorporated into the draft budget of DCC. MOW is also working on securing the budget for the pilot projects.

Whereas, it is considered to be difficult to achieve the Overall Goal 'Traffic congestion in Dar es Salaam is mitigated' within 3-5 years after the completion of the Project. The interviews to the Japanese experts and Tanzanian stakeholders suggested that this Overall Goal should require longer-time to be achieved.

Other impacts of the Project including positive/negative impacts were not heard from the interviews to the Japanese and Tanzanian stakeholders.

4-2-5. Sustainability

In view of the current policies, organization, financial and technical aspects, the positive signs for the sustainability of the Project after the completion of the Project

have been observed by the Terminal Evaluation. However, there are also ones considered to be challenges especially in organizational and financial aspects.

(1) Policies

MKUKUTA II (2011-2015) prioritizes Urban Transport as one of important issues in Transport sector. During the Project, some part of a draft Urban Transport Policy agreed in the Secretariat has been incorporated into the draft National Transport Policy which is to be finalized in October, 2012.

(2) Organizational, financial aspects

The Secretariat has held 27 meetings, approximately twice per month while the Steering Committee has convened twice by the time of the Terminal Evaluation. However, the interviews to the Secretariat members suggested that the structure as well as the charter of operations of the Secretariat and Steering Committee should be discussed and agreed in order to sustain them after the completion of the Project.

As for the Secretariat, the interviews suggested that DSM-RAS should be its coordinator with assistance from DCC, not the other way around as what happened today. Whereas, the interviews revealed that it would be difficult for the Steering Committee to have an influence over the projects and budgets of the concerned organizations because the decision made by the Steering Committee is not mandatory for the concerned organizations. Following suggestions were made on how the decision made by Secretariat/Steering Committee would be mandatory for the concerned organizations.

- Structure should remain unchanged.
- Steering Committee should be strengthened by having at least director level of the concerned organizations in the Committee.
- Steering Committee should be strengthened by having Permanent Secretary of PMO instead of PMO-RALG as a chair of the Committee.
- Secretariat and Steering Committee should be located in the Department of Infrastructure in PMO-RALG and the roles and responsibilities of the concerned organizations should be clarified in the legislation.

With regard to the financial aspects, the interviews to the Secretariat members revealed that the lack of enough budgets to continue the Secretariat and Steering Committee as well as to implement the projects in addition to the pilot projects would be obstructing factor for the sustainability of the Secretariat and Steering Committee. However, it is also pointed out that since the pilot projects, especially DMDP related

projects, are highly likely to be budgeted, there would be requirement for the Secretariat in order to coordinate the discussions on the urban transport among the concerned organizations with DMDP. This would contribute to the sustainability of the Secretariat and Steering Committee until the end of DMDP.

(3) Technical aspects

Through the Secretariat meeting and Steering Committee meeting, Urban Transport Policy was drafted and urgent projects were prioritized by using urban transport planning technique. The interviews to the participants to the training found that the technical knowledge gained in the training has been utilized in the Secretariat activities as well as their daily work.

In order to sustain the technical capacity, there is a plan for the training course to be led by NIT in October, 2012. The interview to NIT found that if the training is officially recognized by Engineer Registration Board (ERB), sole statutory body to register engineers and engineering firms in Tanzania, it would continue the training courses in the future in order to develop the capacity for transport planning in Tanzania.

In addition, the textbooks and manuals for transport planning which were produced during the Project have been given to NIT, which uses them in its class of traffic policy study.

5. Conclusion

Throughout the terminal evaluation, it is revealed that the project contributes to capacity building of the coordinating mechanism, i.e. the Secretariat and Steering Committee, in Dar es Salaam Transportation system. As can be seen in the section 4-1 the performance and implementation process are considered to be applicable. With regard to the evaluation based on five evaluation criteria, although there are some challenges observed especially in the criterion of sustainability, the Project is highly evaluated by the joint evaluation team. Followings are recommendations and lessons learnt which are gained from the project.

6. Recommendation and Lessons Learnt

6-1. Recommendations

(1) Short-term recommendations (To the Project)

- Active participation of the concerned organizations in the Secretariat should be continued.
- Charter of Operations of Secretariat and Steering Committee, which would provide enough power to coordinate the plans and budget of the concerned organizations, should be made in the written document.
- Close coordination with DMDP should be kept unchanged.
- The training course of NIT on urban transport planning should be recognized by ERB.

(2) Long-term recommendations (To the Government of Tanzania)

- Coordination mechanism should be positioned under the relevant ministry and given the power to coordinate the plan and budget of all urban transport projects in Dar es Salaam in legal document.
- Practical training on urban transport planning should be provided to the relevant stakeholders by NIT in order for stable transport planning capacity to be fixed.
- Operational cost for the Secretariat and Steering Committee should be secured.

(3) Other recommendations (To the Project)

- The Overall Goal 'Traffic congestion in Dar es Salaam is mitigated' should be set out as Super Goal.

6-2. Lessons Learnt

6-2-1. Inclusion of the pilot projects

The implementation of a traffic survey as an "On the Job Training (OJT)" plays important role to development a capacity of the project members. The secretariat members had collected the data and information about current and prospect urban transportation project. They listed up some design of pilot projects, and evaluated them from various viewpoints such as consistency of existing tasks, budgets, and effectiveness. The members also implemented traffic censuses to assess their pilot projects, focusing the issues like car parking areas, public transportation, buildings and

measurement. Members conducted these processes as their OJT entirely from arrangement to final report including preparation of the questionnaire and specification sheet, training and supervision for researches, data analysis and consideration. The basement of the investigation was a drafted manual of urban transportation planning which the members also prepared as one of the achievement of this project. Throughout these surveys, they learned various practical skills for future social experiment. These are also useful to bring up the sustainability of the project.

6-2-2. Budget Cycle

The Project was designed and managed in accordance with the budget cycle of the Government of Tanzania. Such design and management of the Project enabled some part of CBD traffic improvement plan included in the draft budget of the concerned organizations. For, the technical assistance project requiring the budgetary contribution from the counterpart Government, it is necessary to bear in mind its budget cycle during the project design and implementation.

6-2-3. Coordination with other donors

To the success of this project, the coordination with other donors is also an essential factor. In this project, the World Bank is the important partner. The World Bank decided to contribute 75 million US dollars for the DMDP from Financial Year 2012/13 to 2016/17. DMDP includes the improvement of infrastructure including urban road. As a result of the coordination with DMDP during the Project implementation, the World Bank is to use JICA supported coordination mechanism in order to select the transport projects in DMDP. For the technical assistance project in the infrastructure sector which requires actual infrastructure financing for the sustainability of its achievement, the coordination with other donors in the project design stage and implementation stage is highly recommended.

ANNEX 2. List of Alternative Indicators

Narrative Summary	Original Objectively Verifiable Indicators	Alternative Indicators	Reason/Notes
<p><u>Overall Goal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Transport policies of relevant organizations in Dar es Salaam are coordinated and harmonized -Traffic congestion in Dar es Salaam is mitigated 	<p>1. Decision makers are well aware of the Project.</p> <p>2. The relevant organizations implement the policies/ plans/ projects proposed during the course of the Project.</p> <p>3. The measures taken contributes to improvement of urban transport environment</p>	<p>- The relevant organizations implement the policies/ plans/ projects proposed during the course of the Project.</p> <p>- The measures taken contributes to improvement of urban transport environment</p>	<p>Original Indicator 1 is one of the conditions for achieving Overall Goal, therefore it is not suitable for the indicator of the Overall Goal.</p>
<p><u>Project Purpose</u></p> <p>-A mechanism to coordinate transport projects of relevant organizations in Dar es Salaam and monitor their implementations is established with its capacity being strengthened.</p>	<p>1. Coordination groups are established by December, 2010.</p> <p>2. Coordination groups hold a series of internal meetings and dissemination seminars throughout the project period.</p> <p>3. Members of the coordination groups are trained to gain transport planning capabilities throughout the project period.</p> <p>4. Coordination groups suggest long-term policy, drafting 2013 Urban Transport Policy by the end of the Project.</p> <p>5. Coordination groups suggest feasible and urgent plans/projects to address urban transport problems.</p>	<p>- Actions to incorporate Draft Urban Transport Policy and urgent projects agreed among the coordinating group into the policy and budget of the concerned organizations are taken by the coordinating group members.</p>	<p>Original indicators rephrase the output 1-4, therefore they are not suitable for the indicators of the Project Purpose.</p>
<p><u>Output 1</u></p> <p>Coordinating groups (i.e. Secretariat and Steering Committee) are established with charter of operations</p>	<p>1. Steering Committee confirms members of the Secretariat/Steering Committee and line of communications amongst them.</p> <p>2. The Secretariat members organize a series of weekly meetings and Steering Committee members organize several meetings.</p> <p>3. Steering Committee members are to</p>	<p>-Role of the concerned organizations become clear through the coordinating group</p>	<p>The original indicators are the broken-down activities of the output, therefore they are not suitable for the indicator of the output.</p>

	<p>provide recommendations to the Secretariat and give feedback to each home organization.</p> <p>4. Secretariat is to disseminate the output of the Project, e.g., at the Regional Road Board.</p> <p>5. Secretariat is to monitor the progress of the Project and report it to the Steering Committee.</p>	<p>1. JICA Experts are to collect curriculum vitae and current duties of candidates of each organization/institutes.</p> <p>2. JICA Experts are to select individuals involved in training program.</p> <p>3. JICA Experts are to prepare and provide appropriate program and materials for the improvement of transport planning capacity.</p> <p>4. Individuals involved in training program are to conduct a series of transport planning works (e.g. traffic demand forecast)</p> <p>5. Individuals involved in task-force for the Secretariat are to work for actual transport planning.</p>	<p>1. Secretariat members are to identify cross-cutting organizational/ institutional/regulatory issues.</p> <p>2. Secretariat members are to identify issues related to transport infrastructure and service.</p> <p>3. Secretariat members are to organize a</p>
<p>The original indicators are the broken-down activities of the output, therefore they are not suitable for the indicator of the output.</p>	<p>- Capacity for transport planning is improved for individuals in this Project</p>	<p>1. Secretariat members are to identify cross-cutting organizational/ institutional/regulatory issues.</p> <p>2. Secretariat members are to identify issues related to transport infrastructure and service.</p> <p>3. Secretariat members are to organize a</p>	<p>A series of policy recommendations are provided and compiled into a policy document</p>
<p>The original indicators are the broken-down activities of the output, therefore they are not suitable for the indicator of the output.</p>	<p>- Draft Urban Transport Policy agreed in the coordinating groups is made.</p>	<p>1. Secretariat members are to identify cross-cutting organizational/ institutional/regulatory issues.</p> <p>2. Secretariat members are to identify issues related to transport infrastructure and service.</p> <p>3. Secretariat members are to organize a</p>	<p>A series of policy recommendations are provided and compiled into a policy document</p>

<p>Output 4 C coordinated and prioritized plans/projects are studied/approved for immediate actions.</p>	<p>series of stakeholder meetings, involving concerned organizations and donors. 4. Secretariat members are to draft integrated urban transport policies. 5. Steering Committee members are to provide recommendations to the draft urban transport policies and approve this draft policy.</p>	<p>- Plans for immediate actions agreed in the coordinating groups are made - Plans for immediate actions with completed preliminary study are made</p>	<p>The original indicators are the broken-down activities of the output, therefore they are not suitable for the indicator of the output.</p>
<p>1. Secretariat members are to collect and analyze relevant info. Of current urban transport conditions. 2. Secretariat members are to identify critical urban transport problems and urgent urban transport projects. 3. Secretariat members are to facilitate to conduct preliminary study on urgent urban transport projects. 4. Secretariat members are to draft integrated urban transport policies. 5. Steering Committee members are to provide recommendations to the draft urban transport policies and approve this draft policy.</p>			

ANNEX 3 List of Japanese Experts

No.	Original Plan				Actual/Latest Plan			
	Title	Name	1 st Year M/M	2 nd Year M/M	Title	Name	1 st Year M/M (Actual)	2 nd Year M/M (Plan)
1	Team Leader/Transport Administration	Kiminari Takahashi	6.70	5.30	Team Leader/Transport Administration	Kiminari Takahashi	8.07	5.46
2	Transport Planning	Junji Shibata	3.70	3.80	Transport Planning	Junji Shibata	2.40	3.00
3	Human Resource Facilitator	Tatsumi Tokunaga	2.70	2.63	Human Resource Facilitator 1	Tatsumi Tokunaga	2.93	1.00
4	Traffic Demand Forecast/Database Management	Yoshiyuki Arita	5.00	2.00	Traffic Demand Forecast/Databas e Management	Yoshiyuki Arita	5.83	2.00
5	Public Transport Planning	Frits Olyslagers	2.67	2.67	Public Transport Planning	Frits Olyslagers	2.53	2.67
6	Road Planning/Project Coordination	Hiroyuki Morimoto	4.50	4.83	Road Planning/Project Coordination	Hiroyuki Morimoto	5.97	4.00
7	-				Human Resource Facilitator 2	Tetsuro Izawa	-	1.63
8	-				Road Design/ Construction Management	Keigo Konno	-	5.00
9	Subtotal		25.27	21.23	Subtotal		27.73	24.76
10	Grand Total			46.50	Grand Total			52.49

ANNEX 4 List of Tanzanian stakeholders at the time of the Terminal Evaluation

(Secretariat)

No.	Organizations	Name
1	DCC	Martha Mkupasi, Swalehe Nyenye
2	DSM-RAS	Ahmed Wamala
3	PMO-RALG	Boniface Nyiti
4	Kinondoni Municipal Council	Ahmed Wamala

5	Temeke Municipal Council	Pharles Ngeleja
6	Ilala Municipal Council	Serapion Tigahwa
7	Ministry of Transport	Boniface Mallya
8	Ministry of Works	Madeni Kipande
9	TANRODAS	Ladicius Bigambo
10	DART	Mohamed Kuganda
11	Traffic Police	Michael Deleli

(Steering Committee at the time of the Terminal Evaluation)

No.	Organizations	Name
1	PMO-RALG	H. Kattanga, PS
2	Ministry of Transport	Khalid Kachenje
3	Ministry of Works	L.M.Kayomobo Saimon N. Kyungu
4	Ministry of Land and Human Resettlement	Joseph Mashigala
5	Ministry of Home Affairs	-
6	PMO	Bwigane H. Mwakalobo
7	Ministry of Finance	John W. Mwilima
8	Road Fund Boards	Charles R. Massawe
9	DCC	Natty M.B
10	DSM-RAS	E. Ntandu
11	Kinondoni Municipal Council	Gaudence Nyamuhula
12	Temeke Municipality	Margareth E. Nyalile
13	Ilala Municipality	Fuime G.K.B
14	SUMATRA	Contad Siho
15	TANRODAS	Ladislaus M. Bigambo
16	DART	Asteria L. Mlambo
17	Traffic Police	-

(Academic Institution at the time of the Terminal Evaluation)

No.	Organizations	Name
1	NIT	Eli Mgonja

ANNEX 5 List of Participants in Third Country Training in South Africa

No.	Organizations	Name	Training Period
1	DART	Jumbe Katala	October, 10-13, 2011
2	TANRODS	Ladislau M. Bigambo	October, 10-13,2011
3	DCC	Mussa Natty	October, 10-13,2011
4	Kinondoni Municipality	Mohamed O. Wamala	October, 10-13,2011

ANNEX 6 List of Participants in Trainings in Japan

Training Course	Period	Participants	Organization
Colloquium on Urban Public Transport	October 11 to	Nyenye Swalleh	DCC
	December 10, 2011	Abeidnego Lyanga	TANROADS
Comprehensive Urban Transport Planning and Project	January 22, 2012 to	Martha Mkupasi	DCC
	February 25, 2012	Mohamed Kuganda	DART

ANNEX 7 List of Equipment Provided by Japanese side (USD)

No.	Plan			Actual		
	Item	Quantity	Price	Item	Quantity	Price
1	Personal Computer	3	2,770	Personal Computer	2	1,800
2	Photocopy Machine	1	1,800	Photocopy Machine	1	2,500
3	Printer	1	430	Printer	1	400
4	Scanner	-	-	Scanner	1	200
5	STRADA	2	6,000	STRADA	10	5,500
6	TOTAL		11,000	TOTAL		10,400

ANNEX 8. Operational Expenses by Japanese side (JPY)

	Plan		Actual	
	1 st year	2 nd year	1 st year	2 nd year
Local Staff	3,067,000	4,721,000	3,052,000	-
Car Hiring	2,746,000	2,220,000	3,154,000	-
Training	645,000	685,000	801,000	-
Communication	274,000	285,000	82,000	-
Total	6,732,000	7,911,000	7,089,000	-

ANNEX 9 List of Activities

No.	Planned Activities	Actual Activities
1	Coordinating groups (i.e. Secretariat and Steering Committee) are established with charter of operations.	
1-1	Establish the Steering Committee/Secretariat	Kick-off meeting was conducted on December 19, 2011. In the first JCC/Steering Committee on April 19, 2011, the members of the Steering Committee and Secretariat were confirmed.
1-2	Organize a series of Steering Committee/Secretariat meetings	26 Secretariat meeting (2 meetings per month) have been conducted by the time of the Terminal Evaluation since the start of the project. 2 JCC/Steering Committee meetings have been gathered in April and December, 2011.
1-3	Inform all stakeholders of meeting outcomes and agreements and amend project design if necessary	Mailing list was created for the members of the Secretariat. Minutes of Meeting were sent to all members of the Secretariat through the mailing list.
1-4	Disseminate the output of the Project	The Project presented the outline and the progress of the Project to Regional Road Board in February, May and August, 2011. The Project presented the outline of the Project to the decision makers such as the mayor of DCC, Ilala Municipality, Temeke Municipality.
1-5	Monitor the progress of the Project and report it to the organizations concerned	In the first and second JCC/Steering Committee on April 19, 2011 and December 16, 2011, the Secretariat presented the progress of the Project. The Secretariat reported the progress of the Project to Regional Road Board and the concerned organizations.
2	Training needs are identified and assessed and transport planning capabilities of individuals involved in the Project are improved.	
2-1	Assess training needs, gaps and potential training candidates	In the 3 rd and 4 th Secretariat meeting in January, 2011, the training plan (Trainees, Training contents, place, days etc) was discussed.

		<p>In March and April, 2011, the baseline survey on the planning ability/skills of the concerned personnel and the current status of the hardware was conducted.</p> <p>Trainees were selected from the members of the Secretariat and the academic institutions. The selection criteria were the concerned degree, experiences in using software such as excel and GIS.</p> <p>Trainees were to be selected from the academic institutions in the original plan, but in response to the request from the Secretariat, the members of the Secretariat were also selected as trainees.</p> <p>According to the interviews to the participants to the trainings, the knowledge gained at the trainings have been utilized during the discussion in the Secretariat.</p>
2-2	Select a limited number of candidates for training (who are expected to project activities of the Secretariat)	
2-3	Design training programs covering the project period	<p>In the 3rd and 4th Secretariat meeting in January, 2011, the training plan (Trainees, Training contents, place, days etc) was discussed.</p> <p>Training consists of 8 classes (2 classes per day x 4 days) including Transport planning, Transport survey, Demand forecast, Project evaluation. Necessary documents were produced by Japanese experts.</p> <p>Training was scheduled on Saturday so that the trainees would be able to join.</p>
2-4	Provide a series of training sessions	<p>Trainings on transport planning were conducted in February/March, 2011 and June/July, 2011. 30 trainees participated in the trainings.</p> <p>Training on transport policy was conducted in November and December, 2011. 13 trainees participated in the training.</p> <p>Training by NIT is planned to be conducted in October, 2012.</p>
2-5	Design practical role for trainees within the secretariat	<p>Manual for urban transport planning was produced by referring the method of transport survey, database, planning applied in urban transport master plan in 2008.</p>

		The Secretariat conducted various studies for CBD traffic improvement plan such as parking management, public transport survey, building survey and topographic survey.
3	A series of policy recommendations are provided and compiled into a policy document	
3-1	Review of existing organizations; roles responsibilities and capabilities	Japanese experts and the Secretariat produced the report analyzing current status and problems of urban transport.
3-2	Identify cross-cutting organizational/institutional/regulatory issues and revolve through organizational recommendations	Japanese experts and the Secretariat produced the report analyzing current status and problems of urban transport.
3-3	Assess the existing transport infrastructure and services and ongoing an planned project	Japanese experts and the Secretariat produced the report analyzing current status and problems of urban transport.
3-4	Identify and assess issues related to transport infrastructure and services	Japanese experts and the Secretariat produced the report analyzing current status and problems of urban transport.
3-5	Draft integrated urban transport policies (which is expected to be reflected to 2013 National Transport Policy)	Japanese experts and the Secretariat conducted various discussion on the direction and contents of urban transport policy with NIT, Univ. of Dar es Salaam and Univ. of Ardhi and produced a discussion paper on urban transport policy. In the 10 th and 11 th Secretariat meeting, a draft Urban Transport Policy was finalized through the workshop.
3-6	Provide recommendations to relevant organizations for their actions	Japanese experts and the Secretariat presented a draft Urban Transport Policy to MoT and EU experts, who are supporting for drafting 2013 National Transport Policy. As a result, whitepaper of 2013 National Transport Policy reflected the policy on demand management (parking management, traffic demand management) as an approach towards urban transport and concrete infrastructure planning which were proposed through a draft Urban Transport Policy.
4	Coordinated and prioritized plan/projects are studied/approved for immediate actions	

4-1	Identify and assess urban transport problems and critical projects	<p>The Secretariat produced a long list of the road projects.</p> <p>The Secretariat produced draft pilot projects (CBD traffic improvement plan and City road improvement plan) by assessing the projects in a long list from following analytical view points; relevance with the existing projects, project costs and the effectiveness of the projects.</p> <p>Japanese experts provided advices on technical issues and project implementation.</p>
4-2	Prioritize and develop into a transport problems and critical projects	<p>The Secretariat produced draft pilot projects (CBD traffic improvement plan and City road improvement plan) by assessing the projects in a long list from following analytical view points; relevance with the existing projects, project costs and the effectiveness of the projects.</p> <p>Japanese experts provided advices on technical issues and project implementation.</p>
4-3	Facilitate to develop the project profile of the short-term measures and TOR for the supplementary works	<p>As for CBD traffic improvement plan, the Secretariat members are to formulate the following plans: bus routing plan (by DART, done in 1st year), parking management plan (DCC, on-going), intersection improvement projects (TANROADS/Itala Municipality, on-going), road markings (TANROADS/Itala, on-going).</p> <p>As for CBD intersection improvement projects, preliminary design and estimate were produced by the Secretariat with a support from Japanese experts.</p> <p>As for City road improvement plan, in accordance with the discussion with World Bank, Japanese experts and the Secretariat produced a long list of road improvement plan, evaluation of the projects from traffic demand forecast and GIS, selection of the evaluation indicators and selection of the prioritized road projects.</p>
4-4	Support to conduct necessary studies on short-term measures	<p>As for CBD traffic improvement plan, the Secretariat members are to formulate the following plans: bus routing plan (by DART, done in 1st year), parking management plan (DCC, on-going), intersection improvement projects (TANROADS/Itala Municipality, on-going), road markings (TANROADS/Itala, on-going).</p> <p>As for CBD intersection improvement projects, preliminary design and estimate were produced by the Secretariat with a support from Japanese experts.</p>

		<p>As for City road improvement plan, in accordance with the discussion with World Bank, Japanese experts and the Secretariat produced a long list of road improvement plan, evaluation of the projects from traffic demand forecast and GIS, selection of the evaluation indicators and selection of the prioritized road projects.</p>
4-5	<p>Prepare solutions in an integrated manner through coordination amongst the organizations</p>	<p>In the 2nd JCC/Steering Committee, the Secretariat proposed two pilot projects. The Steering Committee requested the Secretariat to prepare the budget plan.</p> <p>The Secretariat presented CBD traffic improvement plan and City road improvement plan to World Bank, Regional Road Boards, the concerned ministries.</p>

ANNEX 10 The Plan of Operation (PO)

Project Output/Activities	FY2010					FY2011					FY2012														
	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1. Coordinating groups (i.e., Secretariat and Steering Committee) are established with charter of operations.																									
1-1. Establish the Steering Committee/Secretariat.																									
1-2. Organize a series of Steering Committee/Secretariat meetings.																									
1-3. Inform all stakeholders of meeting outcomes and agreements and amend project design if necessary.																									
1-4. Disseminate the output of the Project.																									
1-5. Monitor the progress of the Project and report it to the organizations concerned.																									
2. Training needs are identified and assessed and transport planning capabilities of individuals involved in the Project are improved.																									
2-1. Assess training needs, gaps and potential training candidates																									
2-2. Select a limited number of candidates for training (who are expected to contribute to project activities of the Secretariat)																									
2-3. Design training programs covering the project period.																									
2-4. Provide a series of training sessions.																									
2-5. Design practical role for trainees within the secretariat.																									
3. A series of policy recommendations are provided and compiled into a policy document.																									
3-1. Review of existing organizations; roles responsibilities and capabilities.																									
3-2. Identify cross-cutting organizational/institutional/regulatory issues and resolve through organizational recommendations.																									
3-3. Assess the existing transport infrastructure and services and ongoing and planned project.																									
3-4. Identify and assess issues related to transport infrastructure and services.																									
3-5. Draft integrated urban transport policies (which is expected to be reflected to 2013 National Transport Policy).																									
3-6. Provide recommendations to relevant organizations for their actions.																									
4. Coordinated and prioritized plans/projects are studied/approved for immediate actions.																									
4-1. Identify and assess urban transport problems and critical projects.																									
4-2. Prioritize and develop into a transport improvement program.																									
4-3. Facilitate to develop the project profile of the short-term measures and TOR for the supplementary works.																									
4-4. Support to conduct necessary studies on short-term measures.																									
4-5. Prepare solutions in an integrated manner through coordination amongst the organizations.																									

