

エジプト・アラブ共和国
計画・モニタリング・行政改革省

エジプト・アラブ共和国
開発計画・政策実施能力強化における
知見共有プロジェクト（第2期）
プロジェクト業務完了報告書

平成 29 年 9 月
(2017 年)

独立行政法人 国際協力機構 (JICA)

株式会社 鳴尾総合研究所
株式会社 VSOC

| |
|--------|
| 中欧 |
| JR |
| 17-017 |

目次

| | |
|--------------------------------|-----------|
| 図一覧 | ii |
| 用語 | iii |
| 1. プロジェクトの背景・経緯 | 1 |
| 1.1 背景 | 1 |
| 1.2 目的 | 2 |
| 1.3 本プロジェクトの経緯 | 3 |
| 1.4 SDS2030 について（外部要因） | 5 |
| 2. プロジェクトの概要と進捗 | 6 |
| 2.1. 業務内容 | 6 |
| 2.2. 業務フロー | 7 |
| 2.3. 活動報告と成果 | 8 |
| 3. プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓 | 38 |
| 3.1 プロジェクトの前提条件の整理 | 38 |
| 3.2 プロジェクト成果に対する課題・工夫・教訓 | 42 |
| 3.3 プロジェクト実施上の総合的課題、工夫、教訓 | 49 |
| 4. 上位目標達成に向けての提言 | 56 |
| 4.1 上位目標 | 56 |
| 4.2 上位目標達成に向けての提言 | 56 |
| 5. 添付資料 | 59 |
| 5.1. PDM（最新版、変遷経緯） | 59 |
| 5.2. 業務フローチャート | 59 |
| 5.3. 専門家派遣実績（要員計画）（2017年9月分） | 59 |
| 5.4. 研修員受入れ実績 | 59 |
| 5.5. 研修・セミナー実施実績 | 59 |

| | | |
|------|-----------------------|----|
| 5.6. | 機材購入実績（機材管理リスト） | 59 |
| 5.7. | JCC 議事録等..... | 59 |
| 5.8. | その他活動実績 | 59 |

図一覧

| | | |
|------|---------------------------------------|----|
| 図 1 | プロジェクトの基本的フレームワーク | 2 |
| 図 2 | 本プロジェクトの経緯..... | 3 |
| 図 3 | エジプトにおける近年の計画策定状況 | 5 |
| 図 4 | 本プロジェクトの業務フロー..... | 8 |
| 図 5 | オリジナル・プロポーザルから開発実行計画とプランニングコミッティ.. | 39 |
| 図 6 | プロジェクトの過去の経緯と取り巻く環境（2011～2016年） | 41 |
| 図 7 | JICA 技協の位置づけと MOPMAR の計画行政の指向変化..... | 43 |
| 図 8 | MOPMAR から各省プランニングユニットへの支援..... | 46 |
| 図 9 | 技術協力の実施体制の考え方 | 47 |
| 図 10 | R/D 締結当時の基本構想と、2016年8月2日以降の変遷経緯..... | 50 |
| 図 11 | 2016年8月2日以前と以降の”計画省の役割”の構造的変化 | 51 |
| 図 12 | プロジェクト支援スキーマ（鳥瞰図）..... | 53 |

用語

| | |
|---------|---|
| BK: | Benkyo-kai |
| BOF: | Business Operation Flow |
| CAOA: | Central Agency for Organization and Administration |
| CAPMAS: | Central Agency for Public Mobilization and Statistics |
| CBE: | Central Bank of Egypt |
| CP: | Counterpart |
| E-JUST: | Egypt-Japan University of Science and Technology |
| EP: | Execution Plan |
| FILP: | Fiscal Investment and Loan Program |
| GD: | Grand Design |
| GDP: | Gross Domestic Product |
| H/W: | Hard Ware |
| HR: | Human Resource |
| IMF: | International Monetary Fund |
| INP: | Institute of National Planning |
| IT: | Information Technology |
| JCC: | Joint Coordination Committee |
| JETRO: | Japan External Trade Organization |
| JICA: | Japan International Cooperation Agency |
| MOF: | Ministry of Finance |
| MOPMAR: | Ministry of Planning, Monitoring and Administrative Reform |
| MOPIC : | Ministry of Planning and International Cooperation (Old, until 2014 June) |
| MSAD: | Ministry of State Administration Development (Old, until 2014 June) |
| MOE&TE: | Ministry of Education and Technical Education |

MOHE&SR: Ministry of Higher Education and Schetific Resaerch

MTP: Mid-term Plan

NGO: Non Government Organaization

NIB: National Investment Bank

NSDI: National Spatial Data Infrastructure

PC: Planning Committee

PDM: Project Design Matrix

PIM: Public Investment Management

PO: Plan of Operation

PROMIS: Project Management Infrastructure System

PPP: Policy, Plan and Project

RBF: Rockefeller Brothers Fund

RBM: Results-based management

R/D: Record of Discussion

SC: Steering Committee

SDS2030: Sustainable Development Strategy: Egypt's vision 2030

SCPD: Supreme Council of Planning & Development

SME: Small- and Medium-Sized Enterprise

1. プロジェクトの背景・経緯

1.1 背景

エジプトでは、これまで各省庁から上げられる5カ年の主要プロジェクトに対する投資計画を取り纏めたものを「5カ年計画」と称し、直近の第6次計画（2006/07-2011/12）まで策定を行ってきた。しかしながら、2011年に起きた革命後のエジプトでは、悪化する経済状況、市民社会の意識の高まりを背景に、各省の要望をそのまま計画に反映するのではなく、より民意を反映した形で新しい国家・社会のビジョンを示し、その実現のためにより戦略的で透明性のある開発計画を策定・実施していくことが課題となっていた。このような状況の下、2011年3月、エジプト政府は我が国に対し新たな国家開発計画策定の支援を要請し、JICAによる約1年半に渡る専門家派遣を通じた開発計画策定のための協力が実施された。その結果、2012年6月に、計画・国際協力省（Ministry of Planning and International Cooperation、以下、MOPIC）は、革命後の国家開発の展望及び戦略を示した「2022年までの経済及び社会開発計画のための戦略的フレームワーク」（以下、戦略的フレームワーク）を初めて策定した。

MOPICは、戦略的フレームワークに基づいた公共事業投資計画を策定・実施していく計画であったが、MOPICはこれまで、セクター各省庁や地方政府から提出された新規要望の事業リストを取り纏めることで、セクターや地域毎の予算配賦額を決定するボトムアップ式による毎年の投資計画を策定してきており、国の開発政策を基礎として予算配賦計画を作成した経験がなかったため、右を行う上での体制は整備されておらず実行に移すためのノウハウが不足している状況であった。MOPICが取り扱う公共事業予算は、国家財政の約15%を占め、MOPIC内の体制整備、人材育成を行い、同予算をより戦略的かつ計画的に執行していく制度の必要性が、近年の財政赤字の拡大や経済情勢の悪化とも相まって一層増していた。

このような取組みを強化するため、2012年10月、エジプト政府は我が国に対し、開発実行計画の策定と実施のために必要な計画委員会を始めとする体制の整備及び人材育成を図ることを目的とする。本技術協力プロジェクトの実施を要請し、JICAは、2013年3月の詳細計画策定調査実施を経て、2013年4月に本プロジェクトに関する協議議事録（R/D）を締結した。その後、2013年の政変により、本プロジェクトの開始時期が遅れたものの、政変以降の現地の状況につき調査及び情報収集を行ってきた。その後、2014年6月のエルシーシ大統領就任、新内閣発足を契機に、同年10月より本プロジェクトを開始し、1年間の詳細計画策定フェーズ（以下、第1期）において情報収集及び協力内容を取りまとめ、2015年9月に、本格活動実施フェーズ（以下、第2期）に向け、Record of Discussion（以下、R/D）の変更に係る Minutes of Meeting（以下、M/M）によって Plan of Operation（以下、PO）及び Project Design Matrix（以下、PDM）等を合意するに至った。本業務は、第1期の合意事項に基づき、第2期の業務を行うことを目的とするものである。

なお、2014年6月の新内閣発足時、MOPICから国際協力省が分離され、その後国家行政省（以下、MSAD）と統合され、現在は計画・監査・行政改革省（Ministry of Planning and Monitoring,

Administrative Reform、以下、MOPMAR) になっている。MOPMAR は、毎年公共投資予算計画を策定し、政府へ提出している。

1.2 目的

現在エジプトでは計画行政の体系が未完である。さらに、政策レイヤーの計画策定経験もない。そうしたエジプト政府の課題を解決するため、JICA プロジェクトチームは、計画体系としてマスタープラン（長期計画）、中期の Execution plan（以下、EP）を策定する事を目的としてプロジェクト活動を実施し、その目的達成のために必要と考えられる計画策定・実行のかじ取り役としての Planning Committee（以下、PC）設立の働きかけを行ってきた。

JICA プロジェクトチームは、Sustainable Development Strategy : Egypt’s Vision 2030（以下、SDS2030¹）を長期計画（Master Plan（以下、MP）（図1のA））と位置づけ、そこから国家としての方向性、重要政策、開発の指針を読み取り、それらを中期計画としての「Execution Plan（以下、EP）」（図1のB）に反映させることを提案した。加えてこのEPは、長期計画（SDS2030）の方向性を基本としながらも、経済環境の変化や、その時点の政権が支持する政策の優先順位などを考慮して、柔軟に変更・調整していくことが必要であることを一貫してMOPMARに説明を繰り返してきた。



図1 プロジェクトの基本的フレームワーク

¹ SDS2030 は、旧 MOP にて 2014 年ごろより策定が着手され、MOPMAR 発足（2014 年 6 月）後もその策定を継続し、2016 年 2 月に長期ビジョンとして SDS2030 がエルシーシ大統領により公開された。

MOPMAR の体制も R/D 締結後に代わり、現在の MOPMAR スタッフはこの EP 及び PC の組み立てを十分理解できていない可能性が高いが、エジプトの計画行政の向上のためには PC 設立を行い、EP 策定が不可欠であることを説明し続けた。

PDM では、上位の Overall Goal は、以下のように規定されている。

The process of the national development planning and implementation according to national priorities is improved.

すなわち、技術協力プロジェクトを通じてエジプトの計画行政実施プロセスが国の優先順位に基づき改善されることを目的としていると記述されている。このプロジェクトの目的は、実施期間を通じ変えることはなかった。

1.3 本プロジェクトの経緯

JICA は、2013 年 4 月に「開発計画・政策実施能力強化における知見共有プロジェクト」（以下、本プロジェクト）の R/D を MOPIC と締結したが、同年 7 月の政変によりエジプトの政府機能が低下したためその実施延期を余儀なくされた。当該経緯を以下の図にて示す。（図 2）

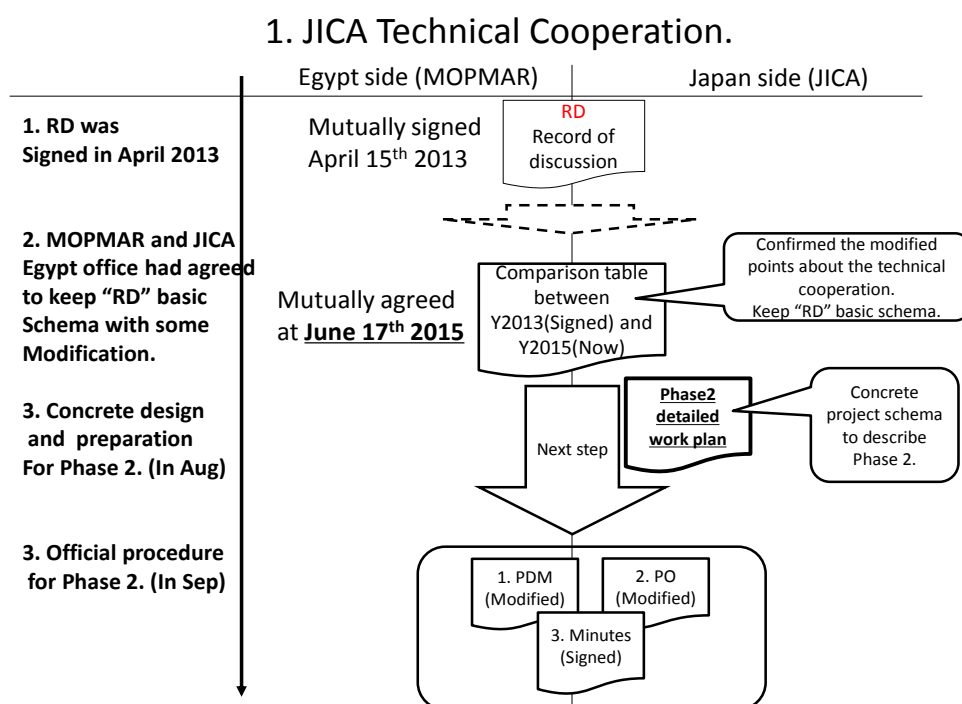


図2 本プロジェクトの経緯

その後、JICA は、本プロジェクトを第 1 期（2014 年 10 月～2015 年 9 月）（詳細計画策定）と第 2 期（2015 年 10 月～2017 年 9 月）（第 1 期で合意した詳細計画の実行）の 2 段階に分けた方式での実施に踏み切った。

第1期では、2013年のR/D締結時点と2015年の第1期業務活動時点での状況の変化を踏まえ、第2期の詳細計画策定を行い、PDMとPOを改定し、2015年9月にM/Mの署名を行った。

第2期業務開始後、議会選挙が2015年10月から12月にかけて行われ、2016年1月に新内閣と議会が発足した。JICAプロジェクトチームは、MOPMARの動向に合わせて活動を続けてきた。

その後内閣改造が2016年3月24日に実施されて、MOPMARニハル次官（SDS2030作成担当）が同副大臣に昇格した。

エジプトにおける2013年以降の計画策定の経緯について以下に概観する。

旧計画省は、**2013年**まで5カ年計画を策定してきたが、2013年の政権交代後その後の5カ年計画（2014年から2019年）は策定されなかった。財務省とMOPMARは、2015年に2年間の中期計画策定を予定していたが、各省庁から十分な資料が上がってこなかったため、中期計画策定を断念し、例年通りの年次計画とした。MOPMAR側の説明によると、政府は（MOPMARによる）中期計画策定が困難と判断し、内閣府が策定したGovernment's Program2016-2018²策定にシフトした。このGovernment's Program2016-2018とは別に、MOPMARが策定したSDS2030をエルシーシ大統領が2016年2月24日に公表した。内閣は、2016年3月にGovernment's Program 2016-2018を発表し、議会が同年4月20日に承認した。（図3）

² エジプト政府は、同内閣の経済開発実行計画2016-18（エルシーシ大統領の残り在任期間）を策定し2016年3月に議会にて承認された。SDS2030とGovernment's Program2016-2018の違いは、前者が議会に諮られ承認されたのに対し、後者は議会承認されていない。

Recent history of Planning in Egypt

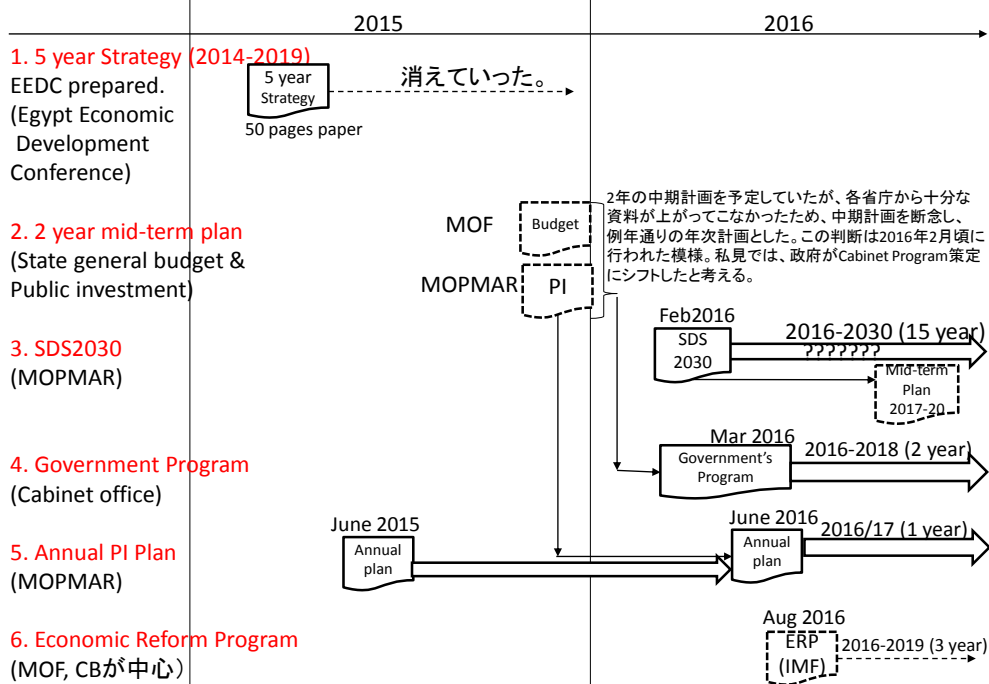


図3 エジプトにおける近年の計画策定状況

1.4 SDS2030 について (外部要因)

本プロジェクト R/D 締結時 (2013 年 4 月) は、2012 年 7 月に閣議承認された MP (Mater Plan “National Income Doubling Plan: 10 year Strategic Framework 2012-2022”) を長期計画と定めていた。

しかし、その後、MOPMAR が 2014 年より長期計画として策定に取り組んできた SDS2030 を 2016 年 2 月 24 日にエルシーシ大統領が自らテレビの生中継を通じて公表した。MOPMAR は、この SDS2030 をエジプト政府の総合計画として位置付けており、この計画を軸に中期計画、短期 (年次) 計画、そして重要政策ごとに他の省庁が策定する個別計画と関連付けてゆく意図を持っている。

こうした外部環境の変化はあるものの、JICA プロジェクトチームとして、MOPMAR が推進する計画行政を支援すると同時に、計画行政体系として不備な点があればそれを指摘し、改善してゆく取組みを実施してゆく方針は不変である。

2. プロジェクトの概要と進捗

本プロジェクトの活動内容は、業務計画書（2015年10月）の「業務内容」にて定めたとおりである。

2.1. 業務内容

(1) 上位目標

国家優先政策に沿った国家開発計画を策定・実施する仕組みが改善される。

(2) プロジェクト目標

他の開発パートナーとの協力により、MOPMARにより国家優先政策に沿った開発実行計画が策定・実施される。

(3) 期待される成果

(成果1) 持続的開発戦略エジプトビジョン2030（以下「SDS2030」という）に沿った開発実行計画(Execution Plan)が策定される。

(成果2) 開発実行計画を策定・実施するためのMOPMARの組織的枠組みが整理され、MOPMAR職員の能力が強化される。

(4) 活動

成果1：開発実行計画の策定のための活動（活動報告と成果は、p.7～p.23参照）

- (ア) 開発実行計画を策定・実施するための計画委員会の設立及び同計画の策定・実施の支援（図4の1-1）
- (イ) 計画委員会の役割の整理に向けた支援（図4の1-1）
- (ウ) 計画委員会の設立及びその事務局の運営規則作成の支援（図4の1-1）
- (エ) MOPMAR及び計画委員会による開発実行計画の作成と責任官庁による承認の支援（図4の1-2）
- (オ) 開発実行計画の実施及びその実施に関する計画委員会によるモニタリングレポート作成の支援（図4の1-2）

※Supreme Council of Urban Planning and Developmentが計画委員会の機能を担う場合は、同Councilに対する技術支援を行う。

成果2：MOPMARの組織的枠組みの整理と、MOPMAR職員の能力強化の支援

- (ア) 日本人短期専門家派遣による政策形成に関する知見共有セミナー等の開催（図4の2-1）

- (イ) 本邦研修実施及び事前・事後のワークショップ・セミナーの開催（図4の2-2）
- (ウ) 第三国研修実施及び事前・事後のワークショップ・セミナーの開催（図4の2-3）
- (エ) MOPMAR の戦略・計画・政策部局の役割と機能の研究による同部局の立ち上げ支援（図4の3と4.）

2.2. 業務フロー

1. 成果1の「開発実行計画の策定のための活動」として本プロジェクトの業務フォロー（図4）にて示す手順にて実施する。

PCを立ち上げ、EPを策定するというプロジェクトの核となる業務で、計画行政の仕組み作りを支援する。（図4の1）

2016年2月に公表されたSDS2030の位置付けが不明確等の課題があるが、PC及びEPに軸足を置いて計画行政の支援を行う。

2. 成果2の「MOPMARの組織的枠組みの整理と、MOPMAR職員の能力強化の支援」として以下の手順にて実施する。（図4の2）

本来、計画策定の前提として政策があり、政策目標を実現するために計画が立案され、計画の実行を通じて政策目標が達成される。

しかしながら、現在のエジプトではこの政策立案が極めて脆弱である。政策目標はその政権の価値判断を伴うものであり、国民の声を聴きつつ、政権としての政策の優先順位、政策資源（資金、人材等）の最適配分が求められる。

計画の前提となるこの政策形成に寄与するために、短期専門家の派遣、本邦研修、第三国研修等を実施し、政策形成に必要な知見を共有していく。

3. 組織開発（図4の3）

モスタファ大臣補佐官（Counter Part：以下CP）はMOPMARで「Strategic Planning and Policy division」の機能を所掌することが予定されている。この機能は、計画行政には不可欠の重要な機能となるので、CPのモスタファ大臣補佐官を支援する。

4. 人材開発（図4の4）

MOPMAR内には公共投資予算を策定するスタッフは200名ほどいるが、政策レベルの計画行政を担う人材はほとんどいない。このため、Result Base Management（以下、RBM）プロジェクトを通じてMOPMAR内の人材育成、及び組織活性化に取り組む。

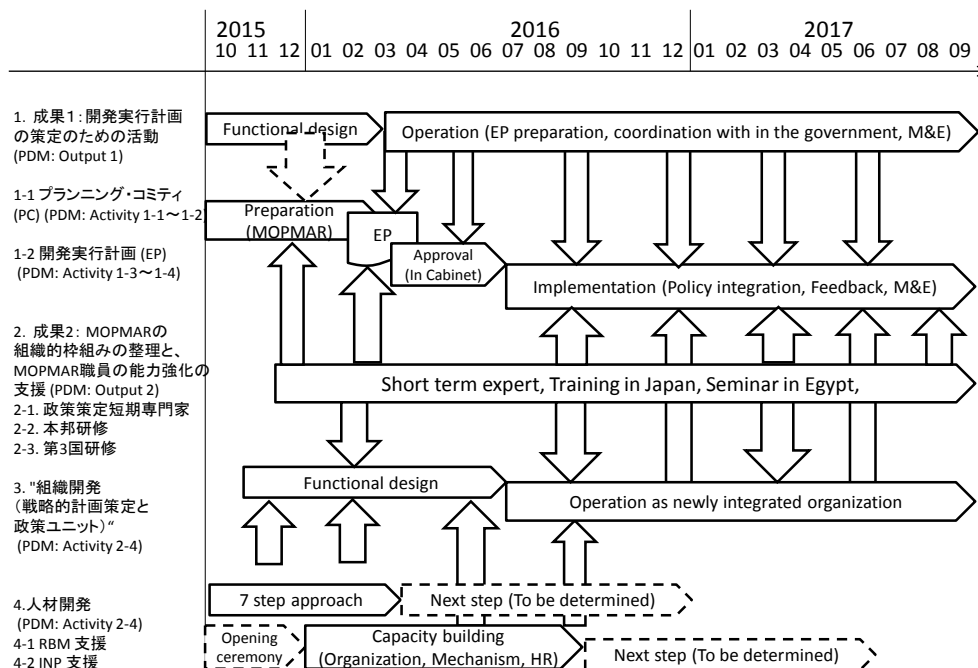


図4 本プロジェクトの業務フロー

2.3. 活動報告と成果

以下に成果 1 および成果 2 の活動内容の詳細を項目別に月次報告する。

1. 開発実行計画の策定のための活動 (PDM 成果 1) (図 4 の 1.)

1-1. プランニング・コミティ(PC) (PDM: Activity 1-1~1-2) (図 4 の 1-1.)

(1) PC 立ち上げ

① PC の立ち上げに関する成果の概要

PC の編成準備委員会を立ち上げ 5 回の会合を実施した。アシュラフ大臣と (2015 年 8 月) 合意した PC の機能を持つ Supreme Council of Planning Development (以下、SCPD)³ の組織名変更は (2017 年 6 月時点) 未だ実現していない。そうした中で、SDS2030 を推進するため、各省庁が作成した中

³ MOPMAR は、Supreme Council of Urban Planning Development から”Urban” を取り除き、Supreme Council of Planning Development (SCPD) と名称変更し、計画行政 (開発) に特化した Supreme Council の設立を 2015 年より目指してきた。この SCPD の機能が PC の役割を果たし得るとの認識から、本プロジェクトでは、PC 立ち上げ業務として SCPD の名称変更が早期になされるように働きかけてきた。

期計画を取り纏める機関として「Ministerial committee」と「Technical secretariat」の設立構想が2016年8月2日に発表された。JICAのR/DモデルとMOPMARのSDS2030のモデルは構図的に似ているが、統合型計画・審議会型計画行政のJICAモデルと、分散（分離）方計画・劇場型計画行政のMOPMARモデルとは大きな違いがあり、Ministerial CommitteeとTechnical Secretariatには、各分野の計画を調整し国家計画に総合する機能は含まれていない（図7「ICA技協の位置づけとMOPMARの計画行政の指向変化」42ページを参照）。アシュラフ大臣は、内閣改造（2017年2月14日国会承認）により離任し、ハラ(Hala Saeed)新大臣が任命された。新大臣になったが、その後もSCPDの組織名変更の目処は立っていない。

② PC立ち上げにかかる月次活動

| | |
|--------------|---|
| 2015年 10月 | PCの立ち上げに関し、現「Supreme council of urban planning and development」の名称変更「Supreme council of planning and development」の準備を開始した。内閣府にSupreme Councilの名称変更申請を提出済みであるとアシュラフ大臣から報告を受けていた。 |
| 11月 | PCの立ち上げに関し、ニハル次官と11月4日に会合し、PCの編成準備委員会を編成することで合意した。この委員会のメンバーは、MOPMAR側からニハル氏、モスタファ氏、シェリーン氏とし、JICAプロジェクト側から専門家3名とすることをプロジェクトチーム側から提案した。この初回打合せで、改めて現Supreme council of urban planning and developmentの名称変更は、内閣府にSupreme Councilの名称変更申請を提出済みであることがニハル次官より報告があった。 |
| 12月 | PCの立ち上げに関し、アシュラフ大臣と12月27日に会談（ニハル次官、モスタファ大臣補佐官、鳴尾総括、久田専門家出席）し以下の活動内容を確認した。アシュラフ大臣より「Supreme Council of Urban Planning and Development」の名称変更（Urbanを削除）は、内閣府にて合意されており名称変更の手続き中であることが報告された。 PCの準備委員会を編成することの設立提案が鳴尾総括よりあり、ニハル氏、モスタファ氏、鳴尾総括を含む10名程度にて編成することを合意した。 アシュラフ大臣は、「SDS2030委員会」が「PCの編成準備委員会」を兼ねるように指示があった。 |
| 2016年 1月 | PC立ち上げに関し、名称変更（“Supreme Council of Urban Planning and Development”からUrbanを削除）は、内閣府にて（口頭）合意済み（アシュラフ大臣からの説明）であるが、内閣府は開催中の議会对応に傾注しており手続きは遅れている。 |
| 2月 | PC立ち上げに関し、PCの機能、構成および規定（案）をモスタファ大臣補佐官（C/P）と事前協議（2月29日）し、大臣への説明・提案資料を策定した。 |
| 3月 | PC立ち上げに関し、ニハル次官、モスタファ大臣補佐官およびJICAチームにてPC準備委員会の初会合した（3月3日）。 1) エジプト側の主要メンバーであるニハル次官とモスタファ大臣補佐官と協議し、PC（Supreme Council of Planning Development）の基本的な構成と機能について議論し合意した。PCには、4つのサブ・コミティー（長期計画、中期計画、年次計画と横断的な政策機能統合）を置く。 |

| | |
|-----|---|
| | <p>2) PC (Supreme Council of Planning Development) の正式登録 (首相令の発令が必要) はエジプト側が準備中であるが、登録完了日程は未定。次回大臣との面談で確認を働きかける。</p> <p>3) PC の開催は、Supreme Council of Planning Development が正式登録された直後で調整することになった。</p> <p>4) 第 2 回の PC 準備委員会開催を提案し準備を進めたが、3 月 31 日の当日になって大臣の都合で延期された。次期開催日は調整することになった。</p> <p>5) PC に参画予定省庁との関係強化および人材育成のために、これらの省庁を中心に第 2 回の本邦研修(Planning Administration)の候補者選定を調整し、3 月 31 日時点のノミネーションリストを大臣に確認した。</p> |
| 4 月 | <p>PC 立ち上げに関し、第 2 回 PC 準備委員会を MOPMAR 大臣室にて開催した (4 月 7 日)。</p> <p>参加者は、アシュラフ大臣、ニハル副大臣、モスタファ大臣補佐官、鳴尾総括。</p> <p>主な議題は、①Supreme Council of Planning Development (SCPD) への名称変更の進捗およびその構成メンバーの確認、②第 2 回本邦研修 (計画行政) 各省からの応募状況確認、最終締切日の延長について、③SDS2030 の英語版編集支援の進捗報告。</p> <p>主な確認事項は、(ア) 新計画法 (Planning Law) で SCPD を定義しようとしたが、その法制化がスタックしていることをニハル副大臣が報告。(イ) 首相が発する SDPD 法令を待つことをアシュラフ大臣に確認。(ウ) 審議の目処は立っていないが、SCPD を再定義する首相令 (Decree) が出されれば、その法令を根拠に第 1 回目の SCPD が開催できる見込みとなった。(議題②は下記本邦研修の項目にて、③は開発実行計画の項目にて報告。)</p> |
| 5 月 | <p>PC 立ち上げに関し、ニハル副大臣と面談し Supreme Council of Planning Development (SCPD) への名称変更の進捗状況とその見通しを協議した。プロジェクトチーム側からは、変更を推進してもらうようにニハル副大臣へ要望した。ニハル副大臣とモスタファ大臣補佐官に対し、早期に PC を立ち上げ第 1 回目の PC 会議を招集するようにプロジェクトチーム側から要望した。</p> |
| 6 月 | <p>PC 立ち上げに関し、第 3 回 PC 準備委員会を MOPMAR 大臣室にて (6 月 21 日) 開催した。</p> <p>参加者は、アシュラフ大臣、(ニハル副大臣欠席)、モスタファ大臣補佐官、鳴尾総括、久田専門家、前田専門家。議題は、Supreme Council of Planning Development (SCPD) への名称変更 (その他 4 議題に関しては以下の項目にて報告)。確認事項は、SCPD の名称変更に関し、アシュラフ大臣より「新公務員法および新計画法の国会審議が停滞している影響で SCPD の名称変更は進捗がない」との現状報告。鳴尾総括より、「SCPD は PC の業務を担う機関であり、早期の名称変更希望する」と表明し (本プロジェクト) R/D での PC と EP と SDS2030 の関連を再確認した。(別添 3)</p> |
| 7 月 | <p>PC 関連活動 : PC 準備委員会の活動としてモスタファ大臣補佐官に対し Supreme Council of Planning Development (SCPD) への名称変更の進捗情報の共有依頼し継続フォローした。</p> |
| 8 月 | <p>PC 準備委員会の活動として、アシュラフ大臣と第 4 回目の打合せ実施 (8 月 11 日)。SDS2030 フォローアップセミナー (8 月 2 日開催) の説明を同大臣より受けた。MOPMAR は、SDS2030 フォローアップの為の Ministerial committee 及び Technical secretariat(事務局機能)の関連法令を準備であった。</p> |

| | |
|------------|---|
| | Supreme Council of Planning Development (SCPD) への名称変更は、まだ時間がかかる見通し。(Ministerial committee 及び Technical secretariat は未だ設立計画段階であり、SCPD の名称変更後の両者役割分担に関して MOPMAR は明確な位置づけを持っていない。) |
| 9月 | PC の立ち上げに関し、アシュラフ大臣が 2015 年 8 月に提案した Supreme Council of Planning Development (SCPD) への名称変更は、12 ヶ月経過しても進展がなく何時実現するか見通しが立たない経緯とその理由を JICA 側へ報告した。 |
| 10月 | Supreme Council of Planning Development (SCPD) への名称変更は、何時実現するか見通しが立たないまま進展が無かった。 |
| 11月 | 第 5 回 PC 準備会議を 11 月 23 日にアシュラフ大臣、ニハル副大臣、モスタファ補佐官を交えて実施。ニハル副大臣から、現行の Supreme Council of Urban Planning Development (SCUPD) から Supreme Council of Planning Development (SCPD) への名称変更申請ドラフト作成中であり 12 月中には進捗を報告できる見込みとの発言があった。アラビア語のドラフトでも本プロジェクトと共有してほしいと要請し、本プロジェクト側も再度 PC の定義書を再送することを伝達し、送付した。 |
| 12月 | 本プロジェクト「2016 年 7 月から現在までのプロジェクト活動レビュー、2017 年 1 月以降のプロジェクト活動予定確認」にかかる打合せ会議を 12 月 21 日に MOPMAR からアシュラフ大臣、モスタファ大臣補佐官、JICA エジプト事務所から坂本所員、本プロジェクトから鳴尾総括、久田専門家が出席のもと実施した。同打合せのミニッツを大臣と総括の間にて締結し、2016 年 8 月 2 日の MOPMAR 発表を受け、当該発表以降のプロジェクト活動が教育分野の中期計画支援となったことを確認した。 同上会議にて PC 設立に向けての活動として、Supreme Council of Planning Development (SCPD) 登録と、立ち上げを、1 月以降も本プロジェクトにて継続支援をすることを確認した。 |
| 2017 年 1 月 | 1 月は、本邦研修準備及び同実施のために、PC 関連の活動はなかった。 |
| 2月 | 内閣改造(2月14日国会承認)にて、アシュラフ計画省(MOPMAR)大臣とニハル同省副大臣が交代した。但し、ニハル氏は、同省職員と身分を変えてモニタリング担当の副大臣として残留した。ハラ(Hala Al-Saeed)新計画大臣との最初の面談は、2月19日に実施した。今月は、アシュラフ大臣からの PC 関連の情報更新は無かった。 |
| 3月 | PC 関連の情報更新は無かった。但し、下記のとおり他省庁を含め EK-P1 を開催する予定であるため、今後準備を進めていくことをハラ大臣と確認した。 ハラ計画大臣、サレー副大臣、ニハル(モニタリング担当)副大臣と面談(3月7日)し本プロジェクトのブリーフィングを実施した。 1) 議題: JICA project report to the Minister (In the past “June 2011~Feb 2017” & Future “till Sep 2017”) 2) 日時: 2017 年 3 月 7 日火曜日 13 時 45 分から 14 時 15 分まで 3) 場所: MOPMAR 大臣執務室 4) 会議参加者: Dr. Hala Helmy el-Saeed Younis (MOPMAR 新大臣), Dr. Salah Abdel-Rahman (MOPMAR 新副大臣、MSAD 担当副大臣、紹介のみ)、Dr. Nihal El Magharbel (MOPMAR, MOP の Monitoring 担当副大臣、MSAD 担当副大臣紹介時に退席); 鳴尾専門家(総括)、久田専門家(記録) |

| | |
|-----|--|
| | <p>会議冒頭、鳴尾専門家よりハラ計画省大臣へ、JICA プロジェクトチームの技術協力の経緯、活動の現状を説明し、今後取り組む支援活動を提案した。</p> <p>議題は以下のとおり。</p> <p>A. History (Past): Briefing “JICA support activity to MOPMAR” (June 2011~Feb 2017)</p> <p>B. Current Situation (Now): Three themes in Planning System in Egypt</p> <p>C. Future proposal: Proposing 3 options (April 2017~Sep 2017)</p> <p>1) 議題 C の今後取り組む活動に関し以下の 3 提案を説明し、提案 1 「Cross-functional planning approach」の「勉強会」(Benkyo-kai in Planning one=BK-P1) を計画省の予算編成後の 7 月頃に開催したいとの希望表明がサレー副大臣よりあった。</p> <p>提案 1. Cross-functional planning approach by BK ⇒Topics: Common planning platform in Egypt</p> <p>提案 2. Bottom up planning approach by BK ⇒Topics: Local government System and Planning</p> <p>提案 3. Integrated planning approach by BK ⇒Topics: How to develop “Policy plan” in MOPMAR.</p> <p>2) 上記「BK-P1」を開催するための計画省側のカウンターパートにサレー副大臣がハラ大臣より指名され、JICA プロジェクト側に紹介された。ハラ大臣との会談終了後、同副大臣執務室にて本プロジェクトの経緯、現況と今後の活動提案を説明した。</p> <p>3) National Planning Administration Text Book (JICA プロジェクト編集・翻訳のアラビア語翻訳版) をハラ大臣から他の省庁への配布指示があったので、同配布用として 40 冊をサレー副大臣へ提供した。同テキストを計画省にも提供し、局長、課長、係長および新人職員 (合計 139 名) へも配布した。</p> |
| 4 月 | <p>PC 関連の情報更新は無かった。</p> <p>但し、(3 月にハラ計画大臣と合意した) 「計画行政に関する勉強会 (BK-P1)」を社会・経済開発計画を担当する他省庁を含めて開催する方向で準備を継続した。</p> |
| 5 月 | <p>PC 関連の情報更新は無かった。</p> <p>但し、(3 月にハラ計画大臣と合意した) 「計画行政に関する勉強会 (BK-P1)」を社会・経済開発計画を担当する他省庁を含めて開催する件に関連し、サレー計画省 (MOPMAR) 副大臣と 5 月 13 日と 23 日に面談し以下の議題について協議した。</p> <p>1) 日時: 5 月 13 日土曜日 10 時から 11 時まで</p> <p>2) 場所: 計画省 (MOPMAR) 2 階、副大臣室</p> <p>3) 参加者: サレー副大臣、岩崎次長と坂本所員 (エジプト事務所)、鳴尾専門家、久田専門家</p> <p>4) 主な議題・内容:</p> |

- (1) 第1回計画行政勉強会（BK-P1）及び勉強会インストラクター育成（BK-TOT）の開催準備について：MOPMAR側と本プロジェクトが共同しBK-P1の開催に向け準備することを副大臣と確認した。同副大臣より、各省にて再編成される人事部責任者に対する「勉強会（BK）」手法の指導者育成研修（TOT）を実施するよう要請があった。BK-TOT開催の目的は、全省庁にて数ヵ月後に改変される人事部職員（各省約30人規模）を対象とし、各省から選抜された3名ほど（内閣府・軍関連を除く30省）の約90名に対する、BK手法を人事改革に応用する人材育成。開催時期は、BK-TOTを7月18日、BK-P1を7月19日にすることを確認し、プロジェクト側にてBK-TOTとBK-P1開催のコンセプトペーパーを同副大臣に提案した。
- (2) JICAミッションとの日程調整について：5月23日火曜日14時からの面談を確認。
- (3) エジプト憲法調査ハンドブック：同副大臣より同ハンドブックを全省庁および国会議員への配布の提案があり、配布準備中。
- (4) その他：同大臣よりMOPMAR内の上級管理者向けの計画行政勉強会の要請を受けた。（20日土曜日予定であったが、延期された。）同副大臣よりMSAD（計画省傘下行政改革局）の行政組織リフォームに関連して、情報提供依頼があり、資料等にて日本の知見を共有。

- 1) 日時：5月23日火曜日14時から15時半まで
- 2) 場所：MSAD（計画省傘下行政改革局）1階、副大臣室
- 3) 参加者：サレー副大臣、大野調査役（中東1課）、岩崎次長と坂本所員（エジプト事務所）、鳴尾専門家、久田専門家
- 4) 主な議題・内容：
 - (1) BK-TOTおよびBK-P1について：コンセプトペーパー（15日付で提案済み）について再度説明。MOPMAR側にて参加者リストを7月5日までに作成することを条件に、開催日を7月18日（BK-TOT）と19日（BK-P1）とすることを改めて確認した。
 - (2) エジプト憲法調査ハンドブック：950セット（3部シリーズ）をプロジェクト側にて準備した。同副大臣よりMOPMARのロゴを表紙裏に追加で貼り付け要請があったのでサンプルを作成し、同副大臣に提供することにした。同憲法調査ハンドブックシリーズのソフトコピーをMOPMARのWebサイトに掲載要望があったので提供した。
 - (3) MOPMAR内の上級管理者向けの計画行政勉強会：プロジェクト側は、開催日時が決まれば何時でも対応可能であることを伝達した。（この勉強会（5月27日開催予定）は、延期後その開催日時が未定である。同開催日時は、同副大臣が検討中であり、開催日が決定後プロジェクト側に通達される予定。）
 - (4) 行政改革について：既に日本の知見に関する資料（日本の行政組織、システム、E-政府）は提供済み。
 - (5) BK-E6開催支援について：高等教育・科学技術省にて、同大臣が冒頭出席しBK-E6を5月23日午前に開催支援したことを報告し、同勉強会資料を提供した。

| | |
|--|--|
| | (6) 本プロジェクト終了時評価調査団について：大野課長補佐が、同調査団の趣旨および日程の説明。8月下旬の調査実施について確認し、MOPMAR側とJICA側による合同調査を行うことで合意した。同調査のMOPMAR側責任者および合意文書署名者をサラー副大臣とするか、同副大臣がハラール計画大臣に確認したいとの意向があった。 |
|--|--|

1-2. 開発実行計画 (EP) (PDM: Activity 1-3~1-4) (図4の1-2.)

(1) SDS2030 支援

① SDS2030 支援に関する成果の概要

長期国家計画と位置づけられている SDS2030 の英語版編集の支援とその内容分析は、今後策定する EP の基礎資料となる。

② SDS2030 支援にかかる月次活動

| | |
|----------|--|
| 2015年10月 | MOPMAR は、SDS2030 の完成を 11 月までを目処とし、対外的に民間セクター等に対しても事前説明会実施した。 |
| 11月 | SDS2030 は、11 月末までに完成を目指しているとニハル次官が発言（11月4日）していたが、その後、その完成予定が 12 月末に変更になったとの情報をニハル次官のプロジェクトチームより得た。 |
| 12月 | SDS2030 のアラビア語版と英語版は完成しているので、それらのソフトコピーを JICA プロジェクトチーム側と共有するとニハル次官から発言が（12月27日大臣との会談にて）あった。ニハル次官からは、SDS2030 の序文を各国の言語に翻訳し、各国の大使館等に配布したいので JICA プロジェクトチームには、日本語への翻訳を依頼したいとの発言があった。 |
| 2016年1月 | SDS2030 の公式発表会議招待状を 1 月 20 日付けの電子メールにて接受。同会議は、MOPMAR アシュラフ大臣主催で 1 月 28 日に招集。SDS2030 は、PC が EP(実行計画)を策定するための重要なベースとなるので、鳴尾総括が同会議に出席のために出張（2016年1月27日から30日まで現地業務）。しかし、アシュラフ大臣が召集した SDS2030 会議（1月28日開催予定）は、大統領が召集した首相及び主要閣僚を集めた会議（1月26日）にて急遽延期が決定。SDS2030 会議には、大統領が出席することを上記会議にて決定。SDS2030 会議は、政府としても非常に重要な会議と位置付け、同会議の日程及び会場は、後日大統領官邸主導で発表された。 |
| 2月 | SDS2030 は、エルシーシ大統領がテレビ中継し公式発表（2月24日）。この発表の情報は、前日 23 日に MOPMAR 内にて入手（23日午後インターネット上でも発表）。SDS2030 公式発表に関し、テレビ中継内容および新聞報道内容を分析。SDS2030 公式発表後のアラビア語製本版は、2月28日に接受。同アラビア語版ソフトと英語版要約は、SDS2030 専用ウェブサイトよりダウンロードし入手。SDS2030 の（アラビア語からの全翻訳）英語版のレビューおよび編集支援の要請書をニハル氏より接受（2月28日）。同英語版のソフトコピーを接受（2月29日）し、簡易レビューを同日実施。SDS2030 の英 |

| | |
|---------------------|---|
| | 語版を早期に完成させることは、内容を精査するためにも必要とプロジェクトにて判断し、レビューおよび編集支援を実施した。 |
| 3月 | SDS2030 英語版概要は、2月に大統領が発表した。全訳は未完成であったため、ニハル次官及びアシュラフ大臣より同英語版編集支援の依頼（3月1日）を受けた。本プロジェクトが目指すEPを策定するためにも英語版の精査が不可欠と判断し、編集作業の支援を開始。 |
| 4月 | SDS2030の全文内容把握と分析のために、（アラビア語から英語への翻訳内容を）ネイティブチェックおよび編集を支援し全訳版を完成。この英語全訳版をアシュラフ大臣にカラー製本（1部）とソフトコピー（CD）にて提出（4月13日）。同英語全訳版を製本し、ニハル副大臣とモスタファ大臣補佐官へも提供した。 |
| 5月 | SDS2030は、2月に発表されたばかりであるが、このフォロー業務をニハル副大臣チームが実施しているとの情報を入手した。 |
| 6月 | SDS2030の10柱とその指標の関係をJICAチームにて分析。大臣との面談（6月21日）にてニハル副大臣チームがSDS2030の10pillarsを基にテーマ毎の落とし込み作業中であることを確認。左記内容の分析をプロジェクトチームにて進めた。 |
| 8月 | アシュラフ大臣、及びニハル副大臣からSDS2030の実施に関し、関係者へ説明（8月2日に開催し、約300名が参加）。メディア関係者も参加し、テレビで生中継にて放送。首相が主催するMinisterial committee、及びMOPMAR大臣が主催するTechnical secretariat(事務局機能)の下に3つのSub-committeeが立ち上がる組織階層。そのSub-committee下に10のTask force teamが設置され、個別テーマに関してのMid-term Plan(2017-20)策定、及び進捗状況の管理・報告を行う仕組み。テーマ毎に関係する省庁から220名のアサインメントをしてもらい、これに国会議員や、民間セクターの有識者、大学等の専門家が参加し計画を策定し、進捗を管理。各Task forceには既に関係省庁の副大臣、大臣アドバイザー、局長クラスがアサインされ、第1回目のTask force meetingが開催された。Task forceのリーダーには電力省のオマール次官、高等教育省のカリード大臣補佐官等、NPA（国家計画行政）本邦研修参加者がノミネートされた。ニハル副大臣と8月15日に面談し、SDS2030フォローアップ活動の内容を確認。JICAプロジェクトチームは、Task forceの活動を支援することを確認した。 |
| 9月から 2017 年5月 | 2016年9月以降の（Task forceの支援）活動は、以下の「（3）教育行政関連の（2017年から2020年）中期計画（MTP）策定支援」の項目にて記載。 |

（2）EP 策定支援

① EP 策定支援に関する成果の概要

PCは未だ編成されていないが、本来PCが策定するEPの原型となるポリシー・ペーパーを作成し、試験的にMOPMARの年次公共事業予算を作成するセクションと共有した。同公共予算策定の局長から2016年17年度公共事業予算編成の参考にするため本プロジェクトのポリシー・ペーパーのソフトコピーの共有要請があった。同ポリシー・ペーパーの具体的な活用状況については、次回の改定時に調査予定となっている。

② EP 策定支援にかかる月次活動

| | |
|--------------|--|
| 2015年 10月 | PC 準備委員会立ち上げ後、EP(実行計画)策定の準備を速やかに着手する計画であった。エジプト計画行政の体系案（分野・関連・階層・根拠法・策定/実行責任）の策定に着手した。2014年憲法、2015年大統領令 122号、及び MOPMAR の現行業務から計画行政の枠組みの作成を開始した。 |
| 11月 | EP(実行計画)の原型となるポリシー・ペーパー作成の準備を開始した。首相の指示でアシュラフ大臣が MOPMAR の中期投資計画（2016年6月から2018年6月）計画を作成開始した。この作成担当は、ニハル次官であり、作成後に議会承認が必要であった。 |
| 12月 | <p>公共投資制度のポリシー・ペーパー（EPの原型）の準備ができたら MOPMAR の担当セクターと共有することを大臣に報告し承認された。</p> <p>EPの基となる公共投資ポリシー・ペーパー（中期投資計画（2016年6月から2018年6月）（英語版）を作成し、翻訳（アラビア語）の準備を開始した。</p> <p>アシュラフ大臣は、鳴尾総括から提案のあったエジプト版財政投融资（FILP）についてニハル次官とモスタファ大臣補佐官と協議の上、早急に報告するように指示した。</p> <p>アシュラフ大臣は、ニハル次官に地方開発ポリシー・ペーパーに関し、関係者と共有するように指示した。同大臣は、ニハル次官とモスタファ大臣補佐官に鳴尾総括から提案のあった地方開発ポリシー・ペーパーに関し協議し報告するように指示した。</p> |
| 2016年 1月 | <p>EPの雛形と位置付けられる公共投資予算策定支援のポリシー・ペーパーを策定。（この公共投資予算のポリシー・ペーパーに関し、鳴尾総括は大臣に公共投資予算策定のポリシー・ペーパーの準備ができたら MOPMAR の担当セクターと共有すると1月28日報告済み。）</p> <p>公共投資予算策定過程に政策要件を反映するポリシー・ペーパーを開発し、カウンターパート（モスタファ氏）、セクターの局長（Dr. Hazem Fahmy: Sector manager of Infrastructure and production activities と Mr. Mohamed Faried: Sector manager of Human and social development）に手交した。</p> <p>セクターの局長から2016/17年度公共投資計画策定の参照としたいのでソフトコピーの提供依頼があり、同ファイルを送信した。</p> <p>同ポリシー・ペーパーはEPの原型となるものなので、2016/2018年中期公共投資計画への反映を引き続きモニターしフォローした。</p> |
| 2月 | EPの雛形と位置付けられる公共投資予算策定支援のポリシー・ペーパー（ドラフト版）を編集・製本し、MOPMAR の関係するセクターおよび課へ配布準備した。 |
| 3月 | <p>2016/17年度年次計画を策定するために参照するポリシー・ペーパー（今後作成予定EPの原型）を MOPMAR 内の関係部署に（2015年12月）配布した冊子に情報を付加し製本した。同製本版ポリシー・ペーパーを再度 MOPMAR 関係部署と共有した。</p> <p>MOPMAR の全てのセクターマネージャーに個別に Policy Paper を提供、説明し、各組織の Central Manager レベルに共有してくれるよう働きかけた。</p> <p>一部内容をアラビア語に翻訳したことで、組織への浸透力は著しく向上したとの感触を得た。内容についても、大方のマネージャーからは理解と感謝の言葉があった。</p> <p>2015年12月に作成して以降、2016年2月に SDS2030、3月に Government Program が発表されており、引き続き情報を更新し、2017/18年度年次計画作成開始前（2016年12月頃）には改定版を出す計画を立てた。</p> |

| | |
|----|---|
| 4月 | EPの原型となるポリシー・ペーパー改定準備： 政府が2016年3月に発表したGovernment's Programを議会に提出（4月3日）した。 議会は、Government's Programを433（91%）議員の賛成で承認（4月20日）した。 1月に策定したポリシー・ペーパーは、Government's Programが未発表であったため同プログラムの内容を空欄としていた。そのため議会承認後にポリシー・ペーパーの改定準備に着手したもの。 |
| 5月 | Government's Program2016-18（4月20日議会承認済み）のアラビア語（205ページ）全テキスト入手しアラビア語から英語へ翻訳を開始した。EPの原型となるPolicy Paperの指標として同Government's Program 2016-18を取り込む。 |
| 6月 | Government's Program2016-18（4月20日議会承認済み）の全テキスト（アラビア語205ページ）を翻訳（英語236ページ）完了した。 |
| 8月 | MOPMARにより8月2日に発表されたSDS2030フォローアップ活動の内容をもとに、JICAのR/DモデルのEPとMOPMARのSDS2030モデルのMid-term planとの違いを分析した。 |

（3）教育行政関連の（2017年から2020年）中期計画（MTP）策定支援

① 中期計画支援に関する成果の概要

アシュラフ大臣と本プロジェクトの間にて12月21日にミニッツを締結し、「2016年8月2日のMOPMAR発表を受け、当該発表以降のプロジェクト活動が教育分野の中期計画支援となった」ことを確認した。この署名に先立ち、第3回目の教育政策・計画の「勉強会」をMOPMAR、教育・技術教育省（MoETE）、高等教育・科学技術省（MoHESR）の合同主催で12月14日に実施した。MOPMARのアシュラフ大臣が、冒頭のオープニングにてこのMoETEとMoHESR合同の「勉強会」がSDS2030のMid-term Plan策定にとって重要であり、貢献することを期待するとのスピーチがあった。

MOPMARが実施しているSDS2030中期計画（2017年から2020年）の教育関連（ピラー3「Knowledge, Innovation and scientific Research」と7「Education and Training (Public elementary Education (Pre-university), Technical Education and Training, University or Higher Education)」）策定を支援し、2017年2月に期日どおり教育関連のMid-Term Plan（2017年から2020年の公共投資財政計画）（以降MTP）中期計画がMOPMARへ提出された。

本プロジェクトでは、提出された同MTPを分析し高等教育・科学技術省（MOHE&SR）と教育・技術教育省（MOE&TE）へフィードバックし、一般教育、技術教育と高等教育のMTP分析結果ワーキングペーパーをそれぞれの省の三つの作業グループと共に作成した。同ワーキングペーパーを共有する「勉強会」がMHE&SR主催（同大臣出席）で開催された。

② 中期計画支援にかかる月次活動

| | |
|---------|---|
| 2016年9月 | 高等教育省のMid-term Plan(2017-20)策定および第3回本邦研修に関し、高等教育省のカリッド次官と協議（9月4日）し、今後の支援の進め方について合意した。 |
|---------|---|

| | |
|---------|--|
| | <p>JICA 中東・欧州部への本プロジェクト進捗報告会（9月23日）にて、高等教育省に加えて教育省の中期計画策定支援を行い、教育分野の総合的な中期計画策定支援を目指すことを合意した。</p> |
| 10月 | <p>MOPMAR が実施している SDS2030 の中期計画（2017年から2020年まで）策定支援として高等教育・科学技術省（MoHESR）と教育・技術教育省（MoETE）との省庁横断型の支援を実施した。</p> <p>MoETE のアハメド・ギュウシ（Ahmed Elgeushey）（TVET 担当）副大臣と協議（10月8日）し、同大臣に「Benkyo-kai（日本型勉強会）」への参加を提案し、10月24日実施を合意した。</p> <p>第1回目の勉強会（BK-E1）の結果を元に、MoHESR、MoETE と MoPMAR に研修員の推薦枠を提案し、MoHESR から10名、MoETE から5名、MoPMAR から4名を要請すると回答を得た。</p> <p>高等教育・科学技術省（MoHESR）および、教育・技術教育省（MoETE）の中期計画策定支援を行う教育政策・計画の「勉強会」開催の協議を、MoHESR のカハリッド次官と10月3日と18日に MoETE のアハメド・ギュウシ副大臣と10月5日と18日にそれぞれに実施した。本邦研修（2017年1月下旬予定）までに3回の教育政策・計画の「勉強会」の実施することに合意した。第1回目（10月24日）は MoETE 主催で参加者数は52名で、両省庁別比率は（MoETE8割、MoHESR2割）、第2回目（11月8日）は MoHESR 主催で参加者数及び同比率は、MoHESR8割、MoETE2割で合意した。そして第3回目（12月中旬予定）は両省庁合同主催で参加者人数がそれぞれ同じ数となるように実施することに合意した。</p> |
| 11月 | <p>第2回目の教育政策・計画の「勉強会」を高等教育・科学技術省（MoHESR）の主催で11月8日に実施した。同省アシュラフ大臣が、冒頭のオープニングにて高等教育・科学技術の今後の計画および産業界のニーズに応える人材育成の重要性に関しメディアを前にスピーチがあった。</p> |
| 12月 | <p>第3回目の教育政策・計画の「勉強会」を MOPMAR、教育・技術教育省（MoETE）、高等教育・科学技術省（MoHESR）の合同主催で12月14日に実施。MoPMAR のアシュラフ大臣が、冒頭のオープニングにてこの MoETE と MoHESR 合同の「勉強会」が SDS2030 の Mid-term Plan 策定にとって重要であり、貢献することを期待するとのスピーチがあった。</p> |
| 2017年1月 | <p>中期計画（ドラフト）は、教育・技術教育省（MOETE）および高等教育・科学技術省（MOHESR）から MOPMAR に本研修参加直前に提出したと本邦研修参加者より情報共有があった。提出された同中期計画を入手、精査し、本邦研修の成果が活かされた中期計画策定の支援を実施した。</p> |
| 2月 | <p>SDS2030 中期計画（2017年から2020年）の教育関連（ピラー3「Knowledge, Innovation and scientific Research」と7「Education and Training (Public elementary Education (Pre-university), Technical Education and Training, University or Higher Education)」)策定を支援する第4回教育関連「勉強会」を2月22日に開催した。</p> |
| 3月 | <p>教育省（MoETE）および高等教育省（MoHESR）が策定した Mid-Term Plan（2017年から2020年の公共投資財政計画）（以降 MTP）を本プロジェクトチームにて分析（注1）し、その結果を高等教育省（3月22日）と教育省（3月23日）へフィードバックした。両省に対しては、それぞれの MTP の分析結果を共有するようにフォローした。本プロジェクトチームでは、両省 MTP の分析結果をもとに“New integrated MTP”策定に着手した。</p> |

| | |
|----|---|
| | (注1: Overview note はそれぞれ(Draft) Internal working paper to study for mid-term plan pre-university education」(教育省)と(Draft) Internal working paper to study for mid-term plan higher education」(高等教育省)) |
| 4月 | 本プロジェクトチームから教育省(MoE&TE)および高等教育省(MoHE&SR)へ提供した Mid-Term Plan (2017年から2020年の公共投資財政計画)(以降 MTP)の分析結果(注1)をもとに、それぞれの省の計画担当チームとレビューした。教育省の一般教育計画チームとは10回、同省の技術教育計画チームとは5回、高等教育省とは3回、それぞれのチームとレビューを実施した。教育・技術教育省および高等教育省の MTP の統合に向けた MTP 策定の「勉強会(BK-E6)」を支援した。 |
| 5月 | 本プロジェクトチームから教育省(MoE&TE)および高等教育省(MoHE&SR)へ提供した Mid-Term Plan (2017年から2020年の公共投資財政計画)(以降 MTP)の分析結果(注1)をもとに、一般教育、技術教育と高等教育の MTP 分析結果ワーキングペーパーをそれぞれの省の三つの作業グループと共に作成した。 |

(4) 年次計画支援

① 年次計画支援に関する成果の概要

2015/16年度年次公共事業予算の社会経済開発(公共投資)2015/16年次計画書を英語に翻訳し、内容を分析し、国際機関等の援助機関が情報共有できるように本プロジェクトのホームページにて公開した。

年次計画は MOPMAR が毎年公共投資予算書を策定しており、2016/17年度は、MOPMAR 側から同年次計画に係る支援要請があれば対応する方針。

② 年次計画支援にかかる月次活動

| | |
|--------------|--|
| 2015年 10月 | 社会経済開発(公共投資)2015/16年次計画書の翻訳(アラビア語から英語)を支援し、ファースト・ドラフト翻訳版を完成させた。 |
| 11月 | 社会経済開発(公共投資)2015/16年次計画書の翻訳(アラビア語から英語)支援作業は、JICAプロジェクトチーム内でのレビューを11月30日に完了した。同時に進めていたニハル次官チームとのレビュー作業は11月に終えなかったため引き続きレビュー作業の完成を促した。 |
| 12月 | ニハル次官が大臣との会談の席上にてプロジェクトチームの支援を受けて社会経済開発(公共投資)2015/16年次計画書の翻訳(アラビア語から英語)が完成したことを報告した。同計画書を数十冊印刷し主な国際援助機関および大統領府と首相府などの主な政府機関に同計画と SDS2030 の関連性を確認・共有するために MOPMAR と共同で配布する計画をプロジェクトチームより提案し、承認された。 |
| 2016年 2月 | 公共投資年次計画(2015/16年度)は、プロジェクトチームにて翻訳した英語版を製本し、同計画書の配布先リストを作成した。 |

| | |
|----|--|
| 3月 | 公共投資年次計画（2015/16年度）は翻訳した英語版を50冊製本し、その内40冊を（ニハル次官に提供）MOPMARが直接関係機関に配布した。 MOPMAR側でWebサイトに公開する予定であるが、本プロジェクトホームページからもダウンロードできるようにした。 |
|----|--|

2. MOPMARの組織的枠組みの整理と、MOPMAR職員的能力強化の支援（PDM:成果2）

（図4の2.）

2-1. 政策策定ローカル研修（短期派遣専門家）（PDM: Activity 2-2）（図4の2-1.）

（1）教育・職業訓練政策

① 教育・職業訓練政策（長尾ひろみ専門家）に関する成果の概要

エジプト高等教育省にて、第2回本邦研修参加者のカリッド高等教育省次官より「教育審議会」の講演依頼があり、同大臣ほか同補佐官等へ日本の教育行政審議会の組織・機能・運営等に関し講義（7月3日）し、エジプトに日本の知見を取り入れるために（質疑応答）意見交換し、教育行政活性化のために審議会機能が同国でも必要であることが同大臣ほか出席にて認識された。

② 教育・職業訓練政策（長尾ひろみ専門家）にかかる月次活動

| | |
|--------------|---|
| 2015年 12月 | 教育・職業訓練政策の短期派遣専門家の業務に関連し、エジプトにてこれまで実施された教育に関連するプロジェクトの調査を実施した。 JICAプロジェクトチームは、教育・職業訓練省とMOPMARと連携し、教育開発に関連するセミナーを共催する用意があることを（12月27日）アシュラフ大臣に報告。同大臣は、教育に関連するプロジェクトをどの様にして実施するか検討することを優先するように指示した。 |
| 2016年 1月 | 長尾ひろみ専門家（職業訓練等）の受け入れ（2月12日から2月22日まで）に関しアボルナガ大統領補佐官、アシュラフ大臣、JICAエジプト事務伊藤所長、香川大使等に説明し、学校訪問（E-JUST、公立小中学校等）、調査の段取りを開始した。 |
| 2月 | 短期派遣専門家の活動として、長尾ひろみ専門家（教育・職業訓練等）の第1回現地活動を実施し、JICAエジプト事務所へ報告した（2月21日）。同専門家の活動をテレビ会議（2月24日）にてJICAへ報告し、次の活動を確認した。 |
| 6月 | 短期派遣専門家の活動に関し、アシュラフ大臣へ長尾ひろみ（教育／職業訓練）専門家（7月1日から5日までエジプト派遣予定）、津守貴行（運輸政策）専門家（7月18日から21日までエジプト派遣予定）の業務内容を鳴尾総括が説明し、同大臣了承した。 長尾専門家へは、第2回本邦研修参加者の高等教育省次官より「教育審議会」の講演依頼があった。 |
| 7月 | 第2回本邦研修参加者のカリッド高等教育省次官より「教育審議会」の講演依頼があり、同大臣ほか同補佐官等（約15名）へ（7月3日）講演および質疑応答を実施した。 |

| | |
|--|---|
| | <p>ファイザー・アボルナガ（元計画大臣）と大統領補佐官と日本とエジプトの教育制度に関し(7月3日)意見交換した。</p> <p>エジプトの日本人学校、YMCA と ASHOKA を視察し、教育課題に関し意見交換した。</p> <p>教育／職業訓練政策に関する提言書を取りまとめた（国内作業）。</p> |
|--|---|

（２）産業政策とエネルギー政策

① 産業政策（藤井大児・鳴尾眞二専門家）と（釣雅雄専門家）エネルギー政策に関する成果の概要

INP と合同で産業政策とエネルギー政策に関するセミナーを実施し、日本の知見を意見交換した。このセミナーおよび第1次派遣の調査を通して、第2次派遣時の同分野「（知見共有）勉強会」のレジメを作成し、MOPMAR スタッフに同分野のセミナーを実施した。

エネルギー政策と産業政策の短期派遣専門家の報告書を英語からアラビア語に翻訳し関連する省庁、大学からの「勉強会」参加者へ配布した。

② 産業政策（藤井大児・鳴尾眞二専門家）とエネルギー政策（釣雅雄専門家）にかかる月次活動

| | |
|--------------|---|
| 2015年 11月 | 政策形成支援として、短期派遣専門家の受入準備の調査を優先順位を上げて日本国内（岡山大学）とエジプトの両方で開始した。 |
| 2016年 2月 | 藤井・鳴尾専門家（産業政策）と釣専門家（エネルギー政策）の現地調査（3月11日から22日）にかかわる事前情報収集等の受入を準備した。 |
| 3月 | 短期派遣専門家の釣 雅雄専門家（エネルギー政策）によるマクロ経済、財政政策、住宅政策の現地業務（3月10日から23日）実施。藤井大児・鳴尾眞二専門家（産業政策（1）・（2））によるSME政策、産業組織政策、ビジネス・イノベーション）の現地調査（3月10日から23日）実施した。INP と合同で「Workshop for FILP、Business innovation」を開催（3月17日）し、釣専門家が「日本の財政投融资と Housing」と藤井専門家が「ビジネス・イノベーション」、鳴尾総括が Industrial Policy について発表し、意見交換を実施した。 |
| 8月 | 釣 雅雄（エネルギー政策）専門家：財政投融资の観点からエネルギー事業の活性化を検討。産学官及び省庁横断の政策分野関係者を対象としたエネルギー政策と財政投融资「勉強会」（8月30日）実施した。 藤井大児（産業政策）専門家：民間セクターの視点から産業の活性化を検討。 MOPMAR 職員に対する産業政策セミナー（8月31日）を実施した。 |
| 9月 | MOPMAR 職員に対する現場学習支援（公共投資審査職員を現場にて実地研修）： 1) Bolg El-Arab Industrial zone 自動車アッセンブル会社、食品会社工場見学（9月1日、参加者産業インフラチーム1名） 2) E-JUST 視察（9月1日、高等教育投資チーム7名） E-JUST とのワークショップ： |

| | |
|---------|---|
| | <p>1) E-JUST 視察後、藤井専門家から訪問趣旨説明し、ゴハリ学長、他教職員との意見交換（9月1日）。</p> <p>2) MOPMAR の Farid 局長（教育・医療・公的サービス投資）と E-JUST 事務局長との情報交換（9月1日）。</p> <p>短期専門家調査活動： Bolg El-Arab Industrial zone（エジプト産業、及び Industrial zone 視察）（9月1日）</p> <p>釣専門家による「FILP for Housing and Energy: Application of Japan's Economic Policy on Egypt」エネルギー政策セミナー（9月4日）を実施した。</p> <p>藤井専門家による「Semi Hierarchical Inter-Organizational Arrangements and it's Adaptive Rationality under Highly Uncertain Business Environment」産業政策セミナー（9月5日）を実施した。</p> <p>「日本式」の勉強会というスタイルで政策検討を実施した。いくつかの機関参加者より「自分のところでも実施できないか」との相談があった。</p> |
| 2017年4月 | エネルギー政策と産業政策の短期派遣専門家の報告書を英語からアラビア語に翻訳し編集を継続した。 |
| 5月 | エネルギー政策と産業政策の短期派遣専門家の報告書を英語からアラビア語に翻訳・編集し印刷した。 |
| 8月 | エネルギー政策と産業政策の短期派遣専門家の報告書「National Planning Administration: Polycy text book, specific policy, Ficcal Investment and Loan Program (FILP) for Enagy and housing, Maritime transportation, Insudry」の英語版とアラビア語版を短期専門家の視察先、勉強会参加者等に配布した。 |

（3）運輸政策

① 運輸政策（津守貴行専門家）に関する成果の概要

海運政策に関するワークショップをスエズ運河庁にて実施し、日本の知見を（質疑応答）意見交換した。このセミナーおよび第1次派遣の調査を通して、第2次派遣時の同分野「（知見共有）勉強会」のレジメを作成し、MOPMAR スタッフに同分野のセミナーを実施した。

運輸政策の短期派遣専門家報告書を英語からアラビア語に翻訳し、関連する省庁、大学からの「勉強会」参加者へ配布した。

② 運輸政策（津守貴行専門家）にかかる月次活動

| | |
|----------|---|
| 2015年11月 | 政策形成支援として、短期派遣専門家の受入準備の調査を優先順位を上げて日本国内（岡山大学）とエジプトの両方で開始した。 |
| 2016年7月 | <p>INPにて海運事情に関し（7月17日）意見交換した。</p> <p>海運・インフラ教育機関 (Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport) の訪問と（7月18日）意見交換。</p> <p>スエズ運河経済ゾーン訪問と（7月18日）意見交換した。</p> <p>MOPMAR の運輸政策担当者と（7月19日）意見交換した。</p> <p>在エジプト JETRO 訪問と（7月19日）意見交換した。</p> |

| | |
|-------------|--|
| | スエズ運河開発庁 (Ismailia)にて日本の海運事情の説明と (7月20日) 意見交換し、その後、スエズ運河と第二スエズ運河を海上視察した。 |
| 8月 | 海運、港湾物流を検討。MOPMAR 職員に対する運輸政策セミナー (8月29日) を実施した。 |
| 9月 | MOPMAR 職員に対する現場学習支援 (公共投資審査職員を現場にて実地研修) : 1) Port Said Authority 視察 (9月1日、参加者は交通インフラチーム1名) 2) Alexandria Port Authority (9月2日、交通インフラチーム1名)を実施した。 短期専門家調査活動 1) Port Said Authority 視察 (スエズ関連港湾運営調査・視察) (9月1日) 2) Alexandria Port Authority (港湾運営調査・視察) (9月2日) を実施した。 「Agglomeration of Logistics Functions and Economic Development in Egypt」に関する運輸政策セミナー (9月3日) を実施した。 |
| 2017年 4月 | 運輸政策の短期派遣専門家報告書を英語からアラビア語に翻訳し編集作業を続けた。 |
| 5月 | 運輸政策の短期派遣専門家報告書を英語からアラビア語に翻訳・編集し印刷した。 |
| 8月 | 運輸政策の短期派遣専門家の報告書「National Planning Administration: Policy text book, specific policy, Ficc Investment and Loan Program (FILP) for Enagy and housing, Maritime transportation, Insudry」の英語版とアラビア語版を短期専門家の視察先、勉強会参加者等に配布した。 |

(4) 現地セミナー (「勉強会」)

① 現地セミナー (「勉強会」) に関する成果の概要

前述した「1.2 (3) 教育行政関連の (2017年から2020年) 中期計画 (MTP) 策定支援」に関連し、SDS2030 中期計画 (2017年から2018年) の初等・中等・高等、及び職業訓練教育 (ピラー7) と科学技術・研究 (ピラー3) を支援する教育政策・計画の「勉強会」を合計6回実施した。

同「勉強会」を通じて得た知見が SDS2030 のピラー7とピラー3のMTPが期日どおりに提出され、質的向上にも寄与した。提出された同MTPは本プロジェクトにて分析し、高等教育・科学技術省 (MOHE&SR) と教育・技術教育省 (MOE&TE) へフィードバックした。その後、一般教育、技術教育と高等教育のMTP分析結果ワーキングペーパーをそれぞれの省の三つの作業グループと共に作成し、同ワーキングペーパーの知見を共有する「勉強会」が MHE&SR 主催 (同大臣出席) で開催された。

② 現地セミナー (「勉強会」) にかかる月次活動

| | |
|--------------|---|
| 2016年 10月 | SDS2030 中期計画 (2017年から2018年) の初等・中等・高等、及び職業訓練教育 (ピラー7) と科学技術・研究 (ピラー3) を支援する第1回目の教育政策・計画の「勉強会」を実施した。 1) 開催日: 10月24日 |
|--------------|---|

| | |
|-----|--|
| | <p>2) 参加者総数：52名（内訳：MoETE：31名、MoHESR：1名、MOPMAR：2名、その他（民間企業、大学、研究機関等）：18名）</p> <p>3) 主な内容：「Benkyo-kai（勉強会）」の概念と手法紹介、基調講演：教育の仕組み（日本の教育、エジプトの職業教育、エジプトの大学入学前の教育、エジプトの鉄鋼業の事例から必要とされる人材とその育成）、中期計画策定の計画策定プロセス、及びグループディスカッション（6テーマ：教育の質、学校管理・経営、社会と産業界の人材ニーズ、教育インフラ、教師の質、教育産業）とその討議結果発表した。</p> |
| 11月 | <p>SDS2030 中期計画（2017年から2018年）の教育関連（ピラー3「Knowledge, Innovation and scientific Research」と7「Education and Training (Public elementary Education (Pre-university), Technical Education and Training, University or Higher Education)」)支援として、教育・技術教育省（MoETE）と高等教育・科学技術研究省(MoHESR)を対象とした教育政策・計画の「勉強会」を2016年10月より3回シリーズにて実施し、第2回目は、MoHESRを中心とした「勉強会」を実施した。</p> <p>1) 開催日：11月8日</p> <p>2) 参加者総数：66名。（内訳：MoHESR16名、科学技術研究所関連12名、大学19名、教育・技術教育省（MoETE）6名、MOPMAR3名、INP3名、民間産業2名、JICAエジプト2名、その他3名。）</p> <p>3) 目的：高等教育省が計画しているプロジェクトを事例とした「根本原因分析」</p> <p>4) コンセプト：中期計画策定に関し、教育関連の政策と計画策定の関連性への気づき。</p> <p>5) 主な内容：オープニングスピーチ：エジプトの高等教育・科学技術の中・長期計画、基調講演：「Benkyo-kai（勉強会）」の概念と手法紹介、日本とエジプトの高等・科学技術教育の仕組み、エジプトの基幹製造業の一つである鉄鋼業（Ezz Steel、講師は Senior Manager, Process & Quality Control）の事例から必要とされる人材とその育成、中期計画策定の計画策定プロセス、及びグループディスカッションにて6テーマ（大学入学制度、アカデミックスタッフと大学での指導者、大学生の課題、大学自治と大学組織管理、大学の学術レベル保障の課題、情報技術と教育）をトヨタ生産方式の「5なぜの法則」を摘要した討議とその結果を発表した。</p> |
| 12月 | <p>SDS2030 中期計画（2017年から2020年）の教育関連（ピラー3「Knowledge, Innovation and scientific Research」と7「Education and Training (Public elementary Education (Pre-university), Technical Education and Training, University or Higher Education)」)支援として、MoETEとMoHESRを対象とした教育政策・計画の「勉強会」を2016年10月より3回シリーズにて実施し、第3回目は、MoETEとMoHESRとの合同「勉強会」（12月14日）を開催した。</p> <p>1) 開催日：12月14日</p> <p>2) 参加者総数：62名。（内訳：MoPMAR12名、MoETE20名、MoHESR16名、大学8名、INP1名、JICAエジプト4名、その他1名。）</p> <p>3) 目的及びコンセプト：MoETEとMoHESRがそれぞれ計画しているプロジェクトを事例としたプロジェクト実施アセスメント</p> <p>4) 主な内容：</p> <p>(1) オープニングスピーチ：MoPMAR大臣による SDS2030 と教育関連の中期計画（2017年から2020年）</p> <p>(2) 基調講演：①MoETE 副大臣による Competency based Dual system and Curriculum reform and in service “teacher’s training” for MoETE’s mid-term plan (2017 to 2020)、② MoHESR シニア大臣補佐官による Admission Exam and pre-service “teacher’s training”</p> |

| | |
|---------------------|---|
| | <p>and Scientific Technology Park for MoHESR' s mid-term plan (2017 to 2020)、③鳴尾専門家による Planning and implementation methods in Education' s mid-term plan (2017 to 2020)</p> <p>(3) グループディスカッションにて8プロジェクト (①School Management、②Curriculum development、③Competency based of dual system implementation、④Competency based of curriculum reform、⑤Admission exam: Dynamic acceptance policies compatible with the capabilities of the student、⑥Pre-service teacher' s training (academic staff): forming and constructing of distinctive teaching cadres、⑦Scientific Research: Knowledge production, technology transfer and technology adaptation, to contribute to economic and environment development、⑧Scientific Technology Park (STP)) を事例としたプロジェクト実施のアセスメントを、アセスメント・ツールを適用して討議し、その結果を発表した。</p> |
| <p>2017年 2月</p> | <p>第4回教育関連「勉強会」を以下のとおり実施した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) テーマ：2017年1月本邦研修「教育政策と計画」の知見共有 (Knowledge Sharing of training course in Japan (January 2017)“Education Policy and Planning”) 2) 開催日時：2017年2月22日 (水曜日)、9時30分から16時まで 3) 場所：Al Masha Hotel 4) 参加者：MoHESR (29名)、MoETE (38名)、MoPMAR (15名) とその他 (15名：内訳 E-Just、CAPMAS、INP、NGO、JICA、民間企業) からの合計97名。その他、カイロ大学日本語学科学生インターン (10名)。 5) 成果：本邦研修参加者 (18名) と彼らの同僚および関係者間での知見共有、左記成果達成のための「勉強会」方式学習、(SDS2030) 中期計画の構成要素 (政策、プログラム・事業、投資・財政計画と実施計画) の理解促進。 6) 主な内容：第1部にて「勉強会」手法紹介、オープニングスピーチ (高等教育・科学研修省大臣代読、同エッサム副大臣、MOPMAR モハメド局長)、第2部にて8グループ (国の教育行政、地方 (県、市) の教育行政、(国立、私立大学) の学校運営、職業高等学校・普通科高等学校の学校運営、小学校の学校運営、教員養成、カリキュラムおよび教育の手法と科学技術研究) リーダーからグループテーマ毎の報告、第3部にて8グループごとにGAP分析 (ステップ1にて日本とエジプトの教育の違いを討議、ステップ2にて2国間での違いを特定、ステップ3にてそれらの違いの原因を究明。グループ討議の内容を8つのグループ毎に発表。第4部にて、今後の課題として中期計画の四構成要素の投資・財務計画のみしかMOPMARに提出されていないことを指摘した。 <p>全参加者97名中、第2部のグループディスカッションに参加したのは87名。その内、アンケートに答えたのは81名。過去に7回実施した勉強会に参加したのは、33名 (回答者の41%)。勉強会を参加者の省庁・団体にて実施を希望したのは、69名 (回答者の85%) であった。</p> |

| | |
|----|---|
| 4月 | <p>教育省では、省内勉強会（BK-E5）実施を本プロジェクトチームと合同で以下のとおり実施した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 日時：4月20日木曜日10時半から12時半まで 2) 場所：教育省（別館一般教育）1階会議室 3) 参加者：一般教育計画チーム（4名、内本邦研修参加者2名を含む）、技術計画チーム（5名、内本邦研修参加者2名を含む）本プロジェクトチーム（鳴尾、久田専門家2名とローカルスタッフ3名） 4) テーマ：How to enhance “Mid-term Plan” (Case study of “Education” field) collaboration with MoE&TE（教育・技術教育省） <p>鳴尾専門家より、MTPの分析フレームワーク、同計画策定プロセス、「計画」策定手法についてのプレゼンテーションの後に質疑応答した。その後グループにて、手段と目的のGAP分析とMTPを発展活用するための提言を討議した。</p> <p>第4回教育関連勉強会（BK-E4）にて使用したテキストブック（本邦研修（2017年1月実施）の配布資料）を英語からアラビア語に翻訳し編集作業を継続した。</p> |
| 5月 | <p>教育・技術教育省および高等教育省のMTPの統合に向けたMTP策定の高等教育省主催の「勉強会（BK-E6）」実施を支援した。</p> <p>このBK-E6では、高等教育省本省の関係者、国立大学の戦略計画ユニットの担当者、および教育省からも技術担当者が出席し、高等教育省および技術教育MTP分析結果のレビュー経験を参加者と共有した。</p> <p>発表した省内勉強会（BK-E5）実施を本プロジェクトチームと合同で以下のとおり実施した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 日時：5月23日火曜日9時半から12時半まで 2) 場所：高等教育省、3階、コンファレンスホール 3) 参加者：高等教育省（30名、高等教育大臣、および、本邦研修参加者4名を含む）、大学（32名、戦略、計画担当者）、科学技術研究所（4名）、技術教育省（1名、本邦研修参加者）、JICAエジプト事務所（1名）、本プロジェクトチーム（鳴尾、久田専門家2名とローカルスタッフ3名） 4) テーマ：Mid-term Plan (MTP) Execution Process with MoHE&SR（高等教育・科学技術省） <p>冒頭、本勉強会のテーマと趣旨をカハリード・モスタファ・カッセム高等教育・科学技術大臣補佐官が説明した。カハリード・アブドル・ガッハー高等教育・科学技術大臣が基調講演した。引き続き、鳴尾専門家が、「Education is fundamental for the country」について基調講演した。カハリード同大臣補佐官（本邦研修参加者）とハマ教育・技術教育省の技術教育局、企画・プロジェクト課長（本邦研修参加者）が、MTPの分析フレームワーク、同計画策定プロセス、「計画」策定手法についての知見共有プレゼンテーション実施。その後、3人のパネラーと参加者によるグループディスカッションにて、「政策」、「プロジェクト・プログラム」、「財政」、および「プロジェクト実施・運営」に関し質疑応答から、その後、参加者全員から順次発言する方法にて討議した。</p> <p>（注1：Overview noteはそれぞれ Internal working paper to study for mid-term plan pre-university education（MOE&TE一般教育局）、Internal working paper to study for mid-term plan technical education（MOE&TE技術教育局）と Internal working paper to study for mid-term plan higher education（MOH&SR高等教育局））</p> |

| | |
|----|---|
| | <p>第4回教育関連勉強会（BK-E4）にて使用したテキストブック（本邦研修（2017年1月実施）の配布資料）を英語からアラビア語へ翻訳・編集し、印刷した。</p> |
| 7月 | <p>計画省(MOPMAR)主催にて政府関係の人事部シニアスタッフに対するBK手法の指導者育成勉強会（BK-TOT）を以下のとおり実施した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) テーマ：エジプト社会へ「勉強会（BK）」手法の普及（How to apply BK method to Egyptian society?） 2) 開催日時：2017年7月18日（火曜日）、9時30分から16時まで 3) 場所：Al Masha Hotel 4) 参加者：合計86名（参加者は計画省ほか28省庁）。 5) 成果：各省にて再編成される人事部シニアスタッフに対して「勉強会（BK）」手法の理解促進を図った。フィードバックでは、91%（回答者69名中63名）が勉強会の手法を職場にて実践したいと回答があった。 6) 主な内容：第1部のMOPMAR副大臣の基調講演に続き、第2部にて「勉強会」手法のビデオ紹介、および鳴尾専門家より「勉強会」手法の紹介講義、第3部にて8グループに分かれて二つの設問（①あなたにとってのBK手法とは何ですか？②現在の仕事や状況にどのようにBK方法を適用しますか？）について討議し、グループ討議の内容を8つのグループ毎に発表。第4部にて、今後の課題として、エジプト社会への「勉強会（BK）」手法の普及の重要性と有効性を指摘した。 <p>政策策定強化のために本プロジェクトにて実施した過去10回の「勉強会（BK）」参加者を対象としたBK手法の普及セミナー（BK-Seminar）を実施した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) テーマ：エジプト社会へ「勉強会（BK）」手法の普及（How to apply BK method to Egyptian society?） 2) 開催日時：2017年7月19日（水曜日）、9時30分から16時まで 3) 場所：Al Masha Hotel 4) 参加者：合計111名（参加者は過去10回のBK参加者）。 5) 成果：参加者ごとの「勉強会（BK）」ニーズを顕著化し、彼らのBKテーマを導き出した。フィードバックでは、86%（回答者83名中71名）が勉強会の手法を職場にて実践したいと回答があった。勉強会に複数回参加者したのは78%（回答者83名中65名）であった。 6) 主な内容：第1部の高等教育・科学研究省の科学研究担当副大臣の基調講演に続き、第2部にて「勉強会」手法のビデオ紹介、および鳴尾専門家より「勉強会」手法の紹介講義、第3部にて12グループ（1グループ約9名）に分かれて二つの設問（①あなたにとってのBK手法とは何ですか？②現在の仕事や状況にどのようにBK方法を適用しますか？）について討議し、グループ討議の内容を12のグループ毎に |

| | |
|--|---|
| | 発表。第 4 部にて、今後の課題として、エジプト社会への「勉強会 (BK)」手法の普及の重要性と有効性を指摘した。 |
|--|---|

2-2. 本邦研修 (PDM: Activity 2-2) (図 4 の 2-2.)

(1) 第 1 回本邦研修 NSDI (国土空間データ基盤)

① 第 1 回本邦研修 NSDI に関する成果の概要

本邦研修から帰国後に研修参加者が本邦研修の知見を関係者と共有するワークショップに参加した。また、研修参加機関の CAPMAS (Central Agency for Public Mobilization and Statistics) が帰国後に独自で本邦研修の研修事例発表を実施した。

② 第 1 回本邦研修 NSDI にかかる月次活動

| | |
|------------------|--|
| 2015 年 10月 | NSDI (国土空間データ基盤) を第 1 回本邦研修のテーマとし、カリキュラム作成、研修実施協力先との打合せ、参加者リスト (13 名中 8 名分) を取りつけた。 |
| 11月 | NSDI (国土空間データ基盤) 本邦研修の参加者リスト全員分 (14 名分) を取りつけた。同参加者の組織図情報を収集し、同研修の日本国内研修先と調整した。 E-Views (計量経済学のテクニックを用いた実証分析ツールで、2012 年度 JICA 供与機材) のハンズオン研修をニハル氏との打合せ時に実施することを合意した。同研修は、第 1 期にて JICA の支援で構築した IT トレーニングルームにて実施することにした。研修期間は、週 2 回、5 週間の合計 10 回を予定であった。研修予定者は、ニハル次官が選抜した 11 名。研修講師は、ニハル氏がカイロ大学経済学部に依頼した。同大学は、12 月から 2 月ごろまで試験期間なので研修実施は 2 月ごろ実施で調整した。 |
| 12月 | NSDI (国土空間データ基盤) 本邦研修 (参加者 14 名) の派遣前ワークショップを 12 月 27 日に開催。本研修の一連のプロセス (①派遣前ワークショップ、②本邦研修実施、③研修後の知見共有セミナー開催、④研修とセミナー報告書出版、⑤出版物を本プロジェクトウェブサイトにて公開) を説明し、参加者の担当業務、本研修にて期待することなどを共有。その後、大臣との会談にて 1 月 23 日から 2 月 5 日まで同研修を実施することを報告した。 |
| 2016 年 1月 | NSDI (国土空間データ基盤) 本邦研修員 (参加者 13 名) が 1 月 24 日に来日し、研修を 25 日から開始した。本件研修のリーダー (モスタファ大臣補佐官) は、MOPMAR 大臣の指示により、28 日より研修に参加し、同研修講義 1 から 10 までを実施した。 |
| 2月 | NSDI (国土空間データ基盤) 本邦研修 (参加者 13 名) は、研修を 25 日から 2 月 4 日まで実施した (1 月 24 日来日、2 月 5 日帰国)。本研修の成果として、日本での知見を学び「エジプトにおける NSDI」の基本構想 (案) を策定し、帰国後に NSDI 本邦研修の成果報告セミナーを実施することを合意した。 |

| | |
|-----|--|
| 3月 | 本邦研修（第1回本邦研修「NSDI（国土空間データ基盤）」、参加者14名）の帰国後成果報告セミナーを実施した。このセミナーテーマは「Workshop/Seminar on “Empowering Egypt 2030 strategy implementation: NSDI as a national integration catalyst for planning administration”」日時は、3月27日 10時00分から16時00分まで。場所は、MOPMARの機関であるINP (Institute of National Planning)の7階会議室にて実施。目的は、2030年までにエジプト国家開発戦略の実施をエンパワーメント（NSDIを国の計画行政強化のための統合・調整機能として活用）するコンセンサス形成。参加者は、NSDIに関連する機関から約85名。この帰国後成果報告セミナーでは、本邦研修の成果発表スライド及び講義資料抜粋スライドを製本し、同セミナー参加者へ配布した。 |
| 4月 | 第1回本邦研修（参加者14名）の帰国後成果報告セミナー（3月27日実施、参加者85名）にて記録した討議内容につき、報告書を取りまとめた。同報告書は製本し、参加者と関係機関へ配布することにした。 |
| 5月 | 第1回本邦研修（参加者14名）の帰国後成果報告セミナー（3月27日実施、参加者85名）の報告書を編集し、テスト印刷を完成。同報告書を製本後に同セミナー参加者と関係機関へ配布し、本プロジェクトのホームページにて公開することにした。 |
| 6月 | NSDI本邦研修および現地フォローセミナーにて使用した資料を取りまとめて、英語版と主要部分のみアラビア語翻訳版を編集した。 |
| 7月 | NSDI本邦研修および現地フォローセミナーにて使用した資料を取りまとめて、「National Spatial Data Infrastructure as National Integration in Egypt: Series 1 (英語版)」と「同 Series 2 (アラビア語翻訳)」の最終レビューをモスタファ氏に依頼した。 |
| 8月 | モスタファ大臣補佐官による「National Spatial Data Infrastructure as National Integration in Egypt: Series 1 (英語版)」と「同 Series 2 (アラビア語翻訳)」の最終レビューを督促した。 |
| 12月 | NSDI本邦研修参加者および帰国後フォローアップ研修の参加者に「National Spatial Data Infrastructure as National Integration in Egypt: Series 1 (英語版)」と「同 Series 2 (アラビア語翻訳)」を配布した。 |

（2）第2回本邦研修 NPA（国家計画行政）

① 第2回本邦研修 NPA に関する成果の概要

研修帰国後に本研修参加者が日本での研修の成果をさらに深めるための勉強会に参加した。本研修参加者の所属機関（保健人口省、MOPMAR と高等教育省）から帰国後に本邦研修にて実施した、「リーダーシップ論」と「教育審議会」について、自発的な講演依頼があり実施した。

② 第2回本邦研修 NPA にかかる月次活動

| | |
|---------|---|
| 2016年3月 | 第2回本邦研修「計画行政研修（5月22日から6月4日実施予定）」の参加者選定に関し、アシュラフ大臣と協議（3月1日と15日）し、関係する省庁から3月31日までに参加者リストを取りまとめることを合意。この参加者リストの取りまとめは（3月16日の時点で）3月24日までとしていたが、内閣改造（3月23日発表）のため3月23日に再調整した。 |
|---------|---|

| | |
|-------------|---|
| | <p>計画行政研修の内容及びエジプト側及び日本側の準備状況をテレビ会議（3月17日）にて JICA 側と確認した。</p> |
| 4月 | <p>第2回本邦研修のカリキュラム策定及び調整、講師依頼、テキスト翻訳した。第2回本邦研修参加者（13名）をアシュラフ大臣と確認し参加者名簿を作成し、同研修アプリケーションを取りまとめた。</p> |
| 5月 | <p>第2回本邦研修「計画行政（5月20日から6月4日実施）」の参加予定者は13名であったが、同派遣前のオリエンテーション（5月5日）までに4名の辞退者がでた。これらの辞退者は、副大臣、次官級の要職にあり、その理由が省庁および政府内の緊急の業務のためとプロジェクト側にて判断し受理。なお、これらの辞退者からは、同研修後のワークショップ（セミナー）への参加希望があった。</p> <p>第2回本邦研修「計画行政」参加者（9名）が（飛行機の予約の都合で）5月21日に3名と22日に6名が来日し23日より本研修を開始した。本研修は2部構成になっており第1部（計画行政）の受講を終了した1名（高等教育省大臣補佐官）が29日帰国。第2部（地方行政計画及び計画行政人材育成）を受講した8名は第2週に大分県へ移動（5月29日）し研修を継続した。同研修の詳細報告書は6月の月報にて報告した。</p> <p>第2回本邦研修にて長尾専門家（職業訓練）（元中央教育審議会委員）が、「各省の審議会」について（5月24日事前打合せし）25日に講義した。</p> |
| 6月 | <p>第2回本邦研修「計画行政（5月20日から6月4日実施）」に関し、アシュラフ大臣に内容と成果を鳴尾総括と参加者のモスタファ大臣補佐官が報告した（6月21日）。</p> <p>第2回本邦研修「計画行政」の「政策人材（育成）」の講義、地方公共団体（鎌倉市）訪問し、「（公共政策実施）リーダーシップ論」の講義後に、本邦研修にて学んだ日本の知見をエジプトでの計画行政にどの様に活用できるか議論し、JICA 側に報告した。研修参加者は、公共政策実施におけるリーダーシップの重要性を理解し、本研修フォローアップセミナーにて「リーダーシップ論」の中邨章（明治大学名誉教授）の講義要望があった。</p> <p>本研修の研修完了報告書を取りまとめて提出した（6月30日）。</p> |
| 7月 | <p>第2回本邦研修の参加者の依頼にて中邨章名誉教授が来エし、「（行政官）リーダーシップ論」を保健・人口省の病院長、看護師長、薬剤師長等（約180名）を対象に講演を実施した（7月14日）。</p> <p>第2回本邦研修のフォローアップワークショップ開催した（7月16日）参加者は17名であった（内本邦研修参加者6名、中邨章名誉教授と JICA エジプト事務所、プロジェクトチーム側11名）。</p> <p>計画・監査・計画省職員（約50名）向けに、「日本の経済発展に果たした公務員の役割」を中邨章名誉教授が MOPMAR にて講演を実施（7月17日）。</p> |
| 8月 | <p>第2回本邦研修の「計画行政」に関する英文資料をアラビア語に翻訳する作業開始し、「計画行政」テキストを編集した。</p> |
| 2017年 4月 | <p>MOPMAR のスタッフ139名に第2回本邦研修の「計画行政」に関する英文資料をアラビア語に翻訳し、配布した。</p> |

(3) 第3回本邦研修 高等教育省及び教育省の MTP（中期計画）策定

① 第3回本邦研修 MTP 策定に関する成果の概要

「エジプト教育分野における中期計画の策定、及び実施に資する知見の共有」に関し、関連する3省（MoHESR、MoETE 及び MoPMAR）合同研修を実施した。この研修の成果が、教育関連中期計画（MTP）にも反映された。同研修の知見は、帰国後の第4回教育関連「勉強会」にて参加者が所属する省庁及び大学の同僚と共有された。同研修参加者（MOHE&SR の大臣補佐官）が、MTP の評価分析結果ワーキングペーパーの内容を共有する「勉強会」を主催した。

① 第3回本邦研修 MTP 策定にかかる月次活動

| | |
|-------------|--|
| 2016年 4月 | 第3回本邦研修及び第3国研修に関し、アシュラフ大臣へ（テーマ・カリキュラム立案、参加者選考など）検討チーム立ち上げを提案した（4月20日）。 |
| 5月 | 第3回本邦研修及び第3国研修に関し、アシュラフ大臣へ（テーマ・カリキュラム立案、参加者選考など）検討チーム立ち上げを提案のリマインド・レター再提出し（5月20日）、モスタファ大臣補佐官と同検討チーム立ち上げについて協議した（5月22日）。 |
| 6月 | 第3回本邦研修（9月下旬実施予定）及び第3国研修（12月実施予定）に関し、アシュラフ大臣へ（テーマ・カリキュラム立案、参加者選考など）検討チーム立ち上げを提案の第3回リマインド・レター再提出した（6月30日）。 |
| 7月 | アシュラフ大臣が（6月30日付け3回目のリマインド・レターに対して）第3回本邦研修の検討チーム立ち上げを（7月12日）指示。大臣から指示のあった6名（主要メンバーはニハル副大臣、ヤセール次官、モスタファ大臣補佐官）に対しプロジェクトチーム側から、同検討チームを立ち上げるよう要請レターを発出した。 |
| 8月 | 第3回本邦研修の検討チームを立ち上げるように要請レターを7月にも発出したが、動き無し。 |
| 9月 | 第3回本邦研修（仮のテーマ：「高等教育省および教育省の Mid-term plan 策定」）のカリキュラム策定、研修受け入れ希望機関との打合せ（鳴尾、前田、長尾専門家）を実施した。 |
| 10月 | 第3回本邦研修（テーマ：「教育分野における政策・計画研修 (Training in Japan for Education Policy and Planning)」）に関し、MoETE および MoHESR からの要望調査、カリキュラム策定を実施した。 MOPMAR 大臣へは、10月24日に実施した BK-E1 の結果を受けて上記第3回本邦研修を実施することを報告し、同省から教育行政に関わる公共投資予算策定担当者4名の参加者選定を要請した。 |
| 11月 | 第3回本邦研修（支援テーマ：「エジプト教育分野における中期計画の策定、及び実施に資する知見の共有」）に関し、MoETE および MoHESR からの要望調査を元にカリキュラム策定を実施した。 MOPMAR 大臣へは、BK-E1（10月24日）と BK-E2（11月8日）を実施した結果を受けて上記第3回本邦研修（2017年1月17日から同月28日予定）を実施することを報告した（11月23日）。同省から教育行政に関わる公共投資予算策定担当者4名、 |

| | |
|---------------|--|
| | MoHESR から同省副大臣ほか 10 名、MoETE から SDS2030 中期計画策定メンバーの 5 名の応募があったことを報告し、了承された。 |
| 12 月 | 第 3 回本邦研修（支援テーマ：「エジプト教育分野における中期計画の策定、及び実施に資する知見の共有」）に関し、MoHESR（10 名）、MoETE（5 名）と MoPMAR（4 名）からの合計 19 名のアプリケーションを取りまとめた。同研修予定者に対し、第 3 回「勉強会」（12 月 14 日）にてプロジェクト実施アセスメントの手法研修を実施した。研修参加予定者へのオリエンテーション（12 月 26 日）を実施した。 |
| 2017 年 1 月 | 第 3 回本邦研修を以下のとおり実施した。 1) テーマ：エジプト教育分野における中期計画の策定、及び実施に資する知見の共有 2) 期間：2017 年 1 月 17 日から 1 月 29 日（本邦滞在期間：1 月 18 日から 27 日、準高級 8 名はフライトスケジュールの都合にて 29 日離日） 3) 参加者：MoHESR（9 名参加、1 名辞退）、MoETE（5 名）と MoPMAR（4 名）からの合計 18 名 4) 主な研修・視察先：文部科学省、（独）日本学術振興会、京都大学教育学研究科、大阪大谷大学教育学部、京都府文化スポーツ部大学政策課、京都府総合教育センター、京都市教育委員会、京都市立洛央小学校、日産京都自動車大学校、京都府立田辺高校、平安女学院、けいはんな文化学術協会、公益財団法人関西文化学術都市推進機構、（株）国際電気通信基礎技術研究所、サントリー ワールドリサーチセンター、国際高等研究所、大阪成蹊学園、駐日エジプト大使館 5) 成果：エジプト国の教育関連中期計画（2017 年から 2020 年）策定の参考となる日本の教育行政・計画と教育現場の知見を共有した。この本邦研修での知見を、エジプトへ帰国後、教育関連の政策・計画へ反映させるための「勉強会」を 2 月 22 日に実施することを再確認した。同研修参加者より左記「勉強会」を準備するためのワークショップ開催の発案があり（2 月 8 日または 15 日）カイロにて実施することになった。 |
| 2 月から 5 月 | 第 3 回本邦研修から帰国後の活動は、前述の「1-2（3）教育行政関連の（2017 年から 2020 年）中期計画（MTP）策定支援」の項目にて記載。 |

3. 組織開発（戦略的計画策定と政策ユニット）（PDM: Activity 2-4）（図 4 の 3.）

① 戦略的計画策定と政策ユニットに関する成果の概要

同ユニットの構成メンバーに対しての研修を実施、知見を共有した。

② 戦略的計画策定と政策ユニットにかかる月次活動

| | |
|----------------|---|
| 2015 年 10 月 | カウンターパート（モスタファ大臣補佐官）と戦略的計画策定と政策ユニットのデザインに関し協議を開始した。 |
| 11 月 | 戦略的計画策定と政策ユニットのデザインに関し、カウンターパート（モスタファ大臣補佐官）への支援を継続した。 |
| 12 月 | 戦略的計画策定と政策ユニットのデザインに関し、モスタファ大臣補佐官と彼のプロジェクトメンバー（14 名）に対し公共投資管理（PIM）に関する研修を 12 月 20 日に実施した。 |

4. 人材開発 (PDM: Activity 2-4) (図 4 の 4.)

4-1. RBM 支援 (図 4 の 4-1.)

② RBM 支援に関する成果の概要

RBM の責任者が、経済産業省の大臣アドバイザーとして転出したので、活動が停止したままであるが、RBM のメンバーの一人が本プロジェクトのプロジェクト・マネージャーとしてカウンターパートのモスタファ補佐官にて指名された。

③ RBM 支援にかかる月次活動

| | |
|--------------|---|
| 2015年 10月 | Result Base Management (RBM)プロジェクトのスコープが、大統領令 122 号により、MOPMAR の組織改革から、全ての (33) 省の組織改革とその中期戦略を作成することになったことを確認し、本プロジェクトとの連携に関し協議した。 |
| 11月 | Result Base Management (RBM)プロジェクトの中期戦略の策定状況をフォローした。 |
| 12月 | Result Base Management (RBM)プロジェクトの中期戦略の策定状況をフォローした。 |

4-2. INP との連携 (図 4 の 4-2.)

① INP との連携に関する成果の概要

短期派遣専門家と合同でセミナーを開催した。また、NSDI 本邦研修のフォローセミナーを INP の会議施設にて実施した。

INP が開催した教育関連国際会議に出席し、本プロジェクトの「日本の教育行政・計画」セッションにて、鳴尾専門家が日本教育の歴史と制度について基調講演した。

② INP との連携にかかる月次活動

| | |
|--------------|---|
| 2015年 10月 | INP(Institute of National Plan)と人材育成活動などの連携に関し協議した。 |
| 12月 | INP との連携に関連し協議を継続した。 |
| 3月 | INP と合同で「Workshop for FILP、Business innovation」を開催 (3月17日) し、釣専門家が「日本の財政投融资と Housing」と藤井専門家が「ビジネス・イノベーション」、鳴尾総括が Industrial Policy について発表し、意見交換を実施した。 |
| 2016年 10月 | INP より鳴尾専門家に下記の国際会議での基調講演の依頼 (10月26日付) があり了承した。 1) テーマ: Education for Sustainable Development in Egypt 2) 開催期間: 2017年5月6日から8日まで 3) 場所: INP, カイロ, |
| 11月 | 第2回目の教育政策・計画の「勉強会」(11月8日)にINP関係者も招待し3名が参加した。 |
| 12月 | 第3回目の教育政策・計画の「勉強会」(11月8日)にINP関係者も招待し1名が参加した。 |

| | |
|-------------|---|
| 2017年 4月 | INP(Institute of National Planning)が開催する教育関連国際会議 (INP' s International Conference、Education for Sustainable Development in Egypt、Cairo, 6-8 May 2017) にて、本プロジェクトにて実施する「日本の教育行政・計画」セッション (5月8日) の準備を継続した。 |
| 5月 | INP(Institute of National Planning)が開催する教育関連国際会議 (INP' s International Conference、Education for Sustainable Development in Egypt、Cairo, 6-8 May 2017) に出席した。本プロジェクトの「日本の教育行政・計画」セッション (5月8日) にて、鳴尾専門家が「Japan' s experience in modernizing the education system」について基調講演した。引き続き田中秀和書記官 (在エジプト日本大使館) が、「Education in Japan - overview and some key issues-」について基調講演し、その後質疑応答があった。 |

5. その他の活動

① 報告書等作成にかかる月次活動

| | |
|--------------|---|
| 2015年 10月 | 和文業務計画書を作成した。 |
| 2016年 9月 | プロジェクト業務進捗報告書 (第2期) 作成。同提出日は、2016年8月2日に開催された SDS2030 Kickoff Meeting の内容を反映する為に9月16日から10月7日変更し、さらに業務部分完了届のうち、契約金相当額計算書の確定に時間を要したため、再度1週間延長することに合意し、それぞれ打合せ簿を取り交わした。 |
| 10月 | プロジェクト業務進捗報告書 (第2期) を作成し、10月14日に JICA に提出した (10月7日付打合簿)。 コンサルタント等契約における支出実績中間確認報告書を作成し、10月28日に JICA に提出した (10月28日付打合簿)。 |

② 憲法調査にかかる月次活動

主な成果の概要：1月から8月まで議会側とコンタクトを取ろうと試みているが、未だ議会事務局長と面談できていない。引き続き、議会関係者とのコンタクトを多方面に依頼しているが、他の業務活動に専念しているため、月日を要している状況である。

| | |
|--------------|--|
| 2015年 10月 | 2014年憲法調査 (シリーズ2「Ruling system」 と3「Human right」 のアラビア語版と英語版) の編集を継続した。 |
| 11月 | 2014年憲法調査：シリーズ1「Basic analysis of constitution」 のアラビア語版を1000冊増刷、英語版を300冊印刷した。シリーズ2「Ruling system」 と3「Human right」 のアラビア語版と英語版をテスト印刷し編集を継続した。 |
| 12月 | 2014年憲法調査：シリーズ2「Ruling system」 のアラビア語版を1000冊増刷、英語版を300冊印刷。シリーズ3「Human right」 のアラビア語版と英語版をテスト印刷し本印刷準備を完了した。 |
| 2017年 7月 | 憲法を勉強している政党、自治体の協議会、若者の組織、地方の NGO、大学等に2014年憲法調査シリーズ1から3までの950セットを、本シリーズの共同著者である Dr. Talaat (NGO 評議会の会長) をとおして配布した。 |

④ 日本式教育の輸出にかかる月次活動

| | |
|----------|---|
| 2015年10月 | エルシーシ大統領訪日に関連し、“日本式教育の輸出”案件策定に協力した。⇒大統領官邸での会議に参加し、その後継続して、JICA エジプト事務所、大使館とも協力した。 |
| 11月 | エルシーシ大統領訪日に関連し、“日本式教育の輸出”案件策定に関し協力を継続した。 |
| 12月 | エルシーシ大統領訪日に関連し、“日本式教育の輸出”案件策定に関し協力を JICA エジプト事務所および教育・職業訓練省などと継続した。 |

⑤ 機材引渡しにかかる月次活動

主な成果の概要：IT 研修室の機材は、設置後ニハル（副大臣）チームによる SDS2030 のフォロー活動打合せ、MOPMAR の職員研修等に継続的に使用された。

| | |
|----------|---------------------------------------|
| 2015年10月 | 第1期にて設置した IT 研修室にかかる機材の引渡し手続きを開始した。 |
| 11月 | 第1期にて設置した IT 研修室にかかる機材の引渡し手続きをフォローした。 |
| 12月 | 第1期にて設置した IT 研修室にかかる機材の受領書を取り付けた。 |

⑥ その他の研修にかかる月次活動

主な成果の概要：IT 機材の活用として MOPMAR 職員へのアプリケーション（E-View）研修をニハル副大臣とモスタファ大臣補佐官と共に企画した。ニハル副大臣自身が直接外部講師を手配することを希望したが、未だ推薦も手配も実施していない状況である。

| | |
|----------|---|
| 2015年11月 | E-Views（計量経済学のテクニックを用いた実証分析ツールで、2012年度 JICA 供与機材）のハンズオン研修をニハル氏との打合せ時に実施することを合意した。同研修は、第1期にて JICA の支援で構築した IT トレーニングルームにて実施することにした。研修期間は、週2回、5週間の合計10回を予定であった。研修予定者は、ニハル次官が選抜した11名。研修講師は、ニハル次官がカイロ大学経済学部へ依頼した。同大学は、12月から2月ごろまで試験期間なので研修実施は2月ごろ実施で調整した。 |
| 12月 | E-Views（計量経済学のテクニックを用いた実証分析ツールで、2012年度 JICA 供与機材）のハンズオン研修のために、ニハル次官が講師の手配をカイロ大学の経済学部へ依頼していたが、大学の試験期間が1月下旬までであるので、実施時期を2月初旬に延期することを合意した。また、モスタファ大臣補佐官のプロジェクトチームからの参加者の申し入れがあったので増員して実施することを合意した。 |

⑦ RBF（ロックフェラー財団）にかかる月次活動

| | |
|----------|---|
| 2015年11月 | RBF（ロックフェラー財団）第2期の JICA/RBF スキームに関し、JICA エジプト事務所にて協議準備した。 |
| 12月 | RBF（ロックフェラー財団）第2期の JICA/RBF スキームに関し、JICA エジプト事務所にて協議した。 |

⑧ ホームページ作成にかかる月次活動

| | |
|--------------|--|
| 2015年 12月 | 本プロジェクトのホームページ作成を開始した。 |
| 2016年 1月 | 本プロジェクトの作成中ホームページのコンテンツを英語からアラビア語に翻訳した。 |
| 2月 | 本プロジェクトの作成中ホームページのコンテンツを編集した。 |
| 3月 | 本プロジェクトのホームページを公開した（3月24日）。 「URL: http://www.egypt-japan-planning.com/en/ 」 |

⑨ スエズ運河開発会議 “Future Investments in Suez Canal Zone” にかかる月次活動

| | |
|-------------|--|
| 2016年 2月 | スエズ運河開発会議 “Future Investments in Suez Canal Zone”（2月21日）に参加した（鳴尾専門家、久田専門家、他プロジェクト・マネージャーとローカルスタッフ）。当会議の主催者は、NGO「ECRA (Egyptian Credit & Risk Association)」、発表者は Dr. Ahmed Darweesh（スエズ運河経済ゾーン会長）、主な参加者は ECRA のメンバーほか、政府、大学及び民間の経済界関係者であった。内容は、スエズ運河地域の開発の現状と将来性の説明と質疑応答であった。 |
|-------------|--|

⑩ 広報と情報共有活動にかかる月次活動

| | |
|-------------|--|
| 2016年 3月 | 本プロジェクト概要リーフレット（アラビア語／英語、A4サイズの三つ折版）を作成。セミナー及び訪問先にて配布した。 |
| 2017年 3月 | 「勉強会」の手法紹介ビデオ（約10分間）をこれまで4回実施した教育関連「勉強会」および同本邦研修（2017年1月実施）をもとに作成し、本プロジェクトのウェブサイトへアップロードした。（URL： http://www.egypt-japan-planning.com/wp-content/uploads/2017/03/BK_E4_video_medium.mp4 ） |

⑪ 内閣改造にかかる情報にかかる月次活動

| | |
|-------------|---|
| 2016年 3月 | 内閣改造（3月23日発表）にかかる情報収集 アシュラフ大臣は留任し、ニハル氏が計画省副大臣へ就任。同改造で9つの省で大臣が交代し、一つの省「公共事業省 “Ministry of Public business Sector”（国営企業所管 “responsible for state owned company”）」が新設され、財務省に副大臣が3名就任した。 |
| 2017年 2月 | 新内閣にて MOPMAR 大臣を含む以下の新大臣と副大臣が任命された。 |

| 新大臣名 | 省名 |
|---|--|
| Sahar Nasr | Minister of investment and international cooperation |
| Abdel-Moneim El-Banna | Minister of agriculture |
| Omar El-Khattab Arafa | Minister of parliamentary affairs |
| Ali El-Sayed Mosselhi | Minister of supply and trade (a merger of two separate ministries) |
| Mohamed Hesham Zein El-Abdein El-Sherif | Minister of local development |
| Hala Helmy El-Saeed Younis | Minister of planning and administrative reform |
| Khaled Atef Abdel-Ghaffar | Minister of higher education and scientific research |
| Tarek Galal Shawki Ahmed Shawk | Minister of education |
| Hesham Arafat Mahdi Ahmed | Minister of transportation |
| 新副大臣名 | 省名 |
| Mohamed Abdel-Tawab | Deputy minister of agriculture |
| Mona Mehrez | Deputy minister of agriculture |
| Safwat Abdel-Hamid | Deputy minister of agriculture |
| Salah Abdel-Rahman | Deputy minister of planning. |

⑪ JICA チーム執務室の移動にかかる月次活動

| | |
|-----------------|---|
| 2016 年 4月 | <p>1) MOPMAR の改修工事が進み大臣室が 9 階から 1 階に移動。本プロジェクト JICA チーム執務室は、3 階、9 号室の提供を打診されたが、チーム全員（専門家 3 名と現地スタッフ 4 名）が執務できる広さの部屋の提供を要請中。暫定的に荷物だけ 9 階から 3 階の 9 号室へ移動した（4 月 20 日）。</p> <p>2) チーム全員が執務できる広さの部屋を MOPMAR から提供を受けるまで、本プロジェクトにて借り上げているプロジェクト・オフィス（MOPMAR から徒歩 3 分）にて活動継続中である。</p> |
|-----------------|---|

⑫ JCC 開催にかかる月次活動

| | |
|-----------------|--|
| 2016 年 5月 | <p>第 2 回本邦研修へ参加のために来日中の本プロジェクト・カウンターパートのモスタファ大臣補佐官と JCC 開催（6 月 23 日予定）の準備会議を 6 月 13 日と 20 日にカイロにて実施することを確認した。</p> |
| 6月 | <p>JCC（第 1 回）を 6 月 23 日に開催。この準備会議は、エジプト側の事情で 6 月 13 日を 20 日に延期され、その後、再延期され、22 日に実施した。</p> <p>参加者：エジプト側：（アシュラフ大臣欠席）モスタファ大臣補佐官（プロジェクト・ダイレクター）、ダリア氏（プロジェクト・マネージャー）、ヘバ氏（モスタファ氏秘書）、日本側：（日本大使館書記官欠席）、伊藤所長、紺野所員、アハメド JICA 職員、JICA プロジェクトチーム（敬称略：鳴尾、久田、アドリアナ、前田、モハメド）</p> <p>議題：JCC 報告参照。</p> <p>確認・協議事項：本プロジェクトの R/D に基づき、プロジェクトの枠組みにおける、PC 設置と EP 策定と SDS2030 ビジョンと今後の活動との関連を鳴尾総括が説明し、それらの関連性を確認。JICA 側より PC（SCPC）早期設置を要望し、引き続き設置に向けて努力することを確認。PDM 及び OP に基づく活動報告及び今後の活動計画を原案通り了承した。（詳細は添付の JCC 議事録参照）</p> |

⑬ 「勉強会」手法研修の普及活動

| | |
|--------------|--|
| 2016年 11月 | 教育政策・計画の「勉強会」では、カイロ大学文学部日本語日本文学科に在籍している学生を中心に6名（BK-E1）から8名（BK-E2）のボランティアにグループディスカッションのレポーター（発言記録係）を依頼した。彼らが今後(日本式)「勉強会」形式の普及を政策及び計画行政から行政一般、大学教育、産業界などへ展開することを期待し実施した。 |
| 12月 | 第3回の「勉強会」でも8名の記録係と1名の聴講参加があった。 |

3. プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓

3.1 プロジェクトの前提条件の整理

（1）前提条件の内容

JICA プロジェクトチームの役割は、2012年8月に MOPMAR と JICA が共同で策定した長期計画(国民所得倍増計画)を MP と位置づけ、その具体的な実現に向けての EP 策定実施を支援することであった。その際、PC を立ち上げ、開発計画に関係するパートナー（民間セクター、有識者、市民団体、地域代表等）と共同で審議を行っていくとしていた。

要約すると、以下（図9）の3つが前提条件として整理できる。

- 1) MP（国民所得倍増計画）の確定
- 2) EP 策定、実行の推進母体となる PC の立ち上げとその運営
- 3) EP の策定、実施

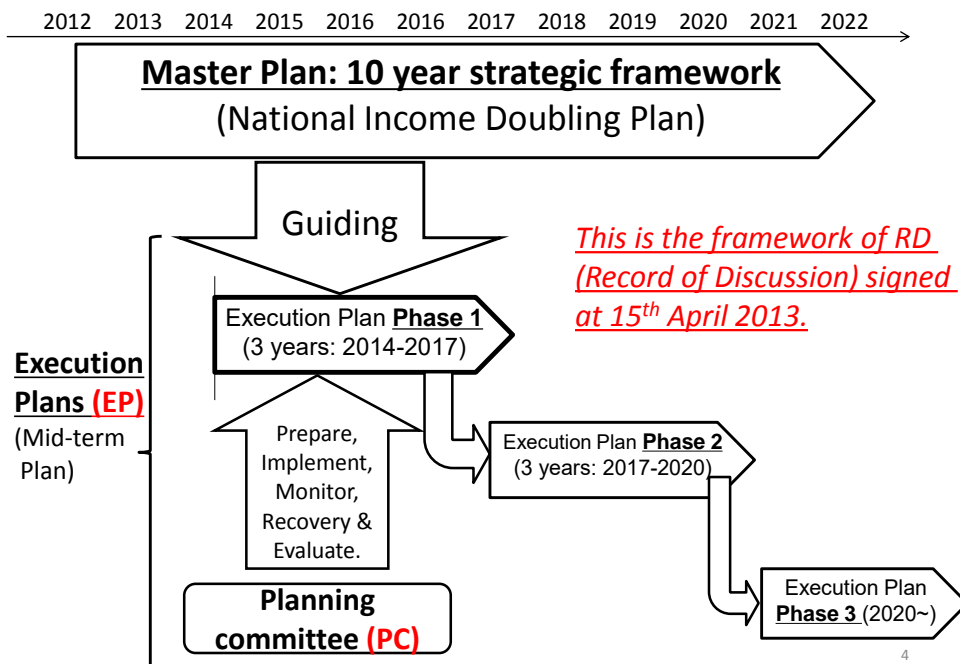


図5 プロジェクトのオリジナル・プロポーザル（マスタープラン（2012年）から開発実行計画（EP）とプランニングコミッティ（PC）。

（2）プロジェクト実施過程における前提条件の変容

1) Master Plan に関して：

2014年10月の本プロジェクト開始時点においては、まだMPは存在していたが、2016年2月にMOPMARは長期ビジョンとして、SDS2030を公表した。これによって、国民所得倍増計画はMPとしての位置づけではなくなった。

2) Planning Committee に関して：

2015年9月のJICAとMOPMARにおけるの協議(2015年9月1日署名MM)において、既存の審議会である”Supreme Council of Urban Planning and Development”にPlanning Committeeの役割・機能を担わせるとの提案が行われた。これをもって、以後1年以上にわたってフォローしたが、前提条件は満たされず、Planning Committeeの立ち上げは行われなかった。

3) Execution Plan に関して :

2016年8月にMOPMARはSDS2030の実施に関する会議を開催し、各省庁から計画策定に関わる約300名を招集した。この会議で、SDS2030の10本のPillarに担当省庁を割り当て、割り当てられた省庁が各Pillarの中期計画を策定する事を要請した。これによって、MOPMARは自ら中期計画となるExecution Plan策定を行わないことが明確となった。

以上の様に、3つの前提条件は、いずれも満たされなかった。

(3) 前提条件が変容した原因

1) 政治・経済状況

本プロジェクトの実施期間は、2011年の革命（アラブの春）、2012年大統領選挙・新憲法制定、2013年モルシー大統領が政権の座を追われる政変、2014年新憲法制定、大統領選挙、2015年議会総選挙、2016年外貨準備不足による経済活動停滞を背景としたIMFへの経済支援要請、同年の為替変動相場制への移行及びそれに伴う自国通貨の価値急落等々、政治・経済の両面にわたって激動の期間（図10）と重なり、本プロジェクトの上記3つの前提条件が全て変遷した。

2) MOPMAR内の人材の問題

2011年1月の革命直後に国際協力省のアボルナガ大臣（当時）が計画省大臣を兼務し、計画省の組織改革・人材育成に着手した。しかしながら、新大統領のモルシー政権下で、アボルナガ大臣含めた閣僚が交替し、組織改革は道半ばで途絶えた。

3) MOPMARの組織的構造の変化

計画省はMOPICからMOPMARへと組織を変化させ、その業務範囲を行政組織改革を所轄する旧MSADの組織へと広げ、大臣が実質的に計画行政を見ることが困難になっていった。

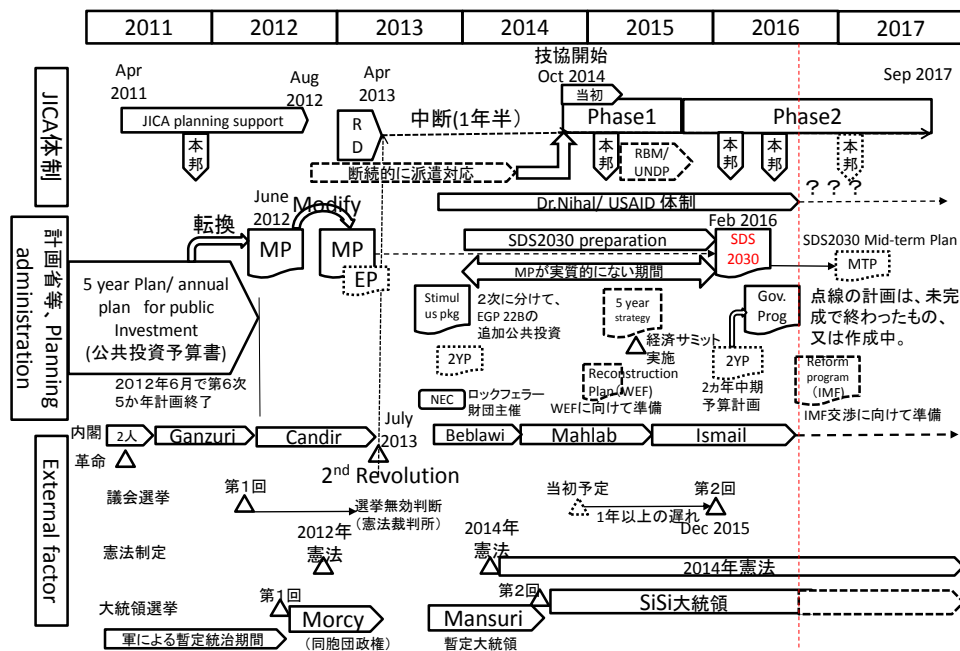


図6 プロジェクトの過去の経緯と取り巻く環境 (2011~2016年)

(4) 前提条件の変容に対するプロジェクトの対応

プロジェクトの前提条件が崩れたときに取りうる選択肢は大きく分けて以下の3つに分類される。

- 案1. その時点で、プロジェクトを中止する。
- 案2. 継続してMOPMARに働きかける。
- 案3. 上位目標に照らして、エジプトに必要な計画行政人材育成に取り組む。

途中でプロジェクトを中止する判断は、技協開始後1年以上経過してもPCが立ち上げられず、MMを締結した時点(2015年9月)、MPとして、国民所得倍増計画に代わってSDS2030が公表された時点(2016年2月)、EP策定をMOPMAR自らが行わず、各省庁に中期計画策定を振ってしまった時(2016年8月)等は、判断のタイミングであったと思われる。

我々は、2015年9月のMM締結以降、PCを立ち上げるというMOPMARの大臣の言葉を前提に、MOPMAR支援を継続した(案2のスタンス)。しかしながら、2016年の8月の時点をもってPC設立に向けた進展が無かったことを受け、もはやMOPMARのみを支援対象とした計画行政人材育成の実施は困難であるとの判断を下した。他省庁と連携したエジプト計画行政の支援へとかじ取りを行った(案3のスタンス)。

前提条件が変容していく過程で、それをリカバリーする手立てを R/D の基本理念に立脚し、提案・実行するという選択肢を取ってきた。

時間軸に沿って整理すると、以下の様になる。

第 1 期（2014 年 9 月～2015 年 8 月）：相手国政府の要件を整理する期間。

第 2 期（2015 年 9 月～2017 年 9 月）：実施期間

（2015 年 9 月～2016 年 8 月）：案 2 のスタンスで MOPMAR 支援継続。

（2016 年 9 月～2017 年 8 月）：案 3 のスタンスで他省庁の支援に軸足を移す。

（5）プロジェクトによる対応の結果

上記を踏まえ、プロジェクトがとった対応は、「最終的に上位目標を変えず、上位目標により効果的なスキームを開発し、MOPMAR を無視はせず、引き続き巻き込みの取り組みをしつつ、実質的支援対象を MOPMAR 外に広く、効果的に BK メソッドで展開」していくというものであった。

同対応方針に沿って、他省庁を対象とした BK 実施やテキストブックの配布等、状況の変化に応じた柔軟な取り組みを行う事により、計画行政人材育成に係る支援を実施することが出来た。他方、プロジェクト中止を含め、その他選択肢を検討する余地もあったと考えられ、本プロジェクトの結果を踏まえた考察が必要である。

3.2 プロジェクト成果に対する課題・工夫・教訓（Phase2 前半：2015 年 10 月～2016 年 9 月）

上記を踏まえ、プロジェクト実施上の課題・工夫・教訓を本プロジェクトの業務フロー（図 4）に従い以下に成果 1（図 4 の 2-1）と成果 2（図 4 の 2-2）に関し順次報告する。

1. 成果 1：開発実行計画の策定のための活動

1-1. PC 構築の課題（図 4 の 1-1.）

MOPMAR アシュラフ大臣は、2015 年 8 月に既存の「Supreme council of urban planning and development」を「Supreme council of planning and development」に名称変更し、MOPMAR 主導の審議会として PC 機能を立ち上げることを約束したが、既に 1 年が経過し、PC 立ち上がりの見通しは全く立っていない。現 MOPMAR には、審議会型の計画行政を導入する積極的意思は無いと考えるのが妥当（図 5 参照）。

① PC 構築の工夫

2016年3月にPCの定義書を改定し大臣、及びニハル副大臣に提案した。その後も、大臣面談に際しては毎回 Supreme council of planning and development の立ち上げに関してステータス確認を実施した。

② PC 構築の教訓

MOPMAR が進める計画行政が「審議会型」から「劇場型」⁴へと転換し、策定する計画の在り方も、「統合型」から「分散・分離型」へと転換していったのは、2013年8月にニハル副大臣が Economic Advisor として旧計画省に来た時期と符合する（図5）。その後、ニハル副大臣が Undersecretary, First Undersecretary, Deputy Minister と昇進していく過程で着実に省内における実権を掌握し、MOPMAR を劇場型計画行政による分散・分離型計画へと目標から離れた方向へ変化させていった。

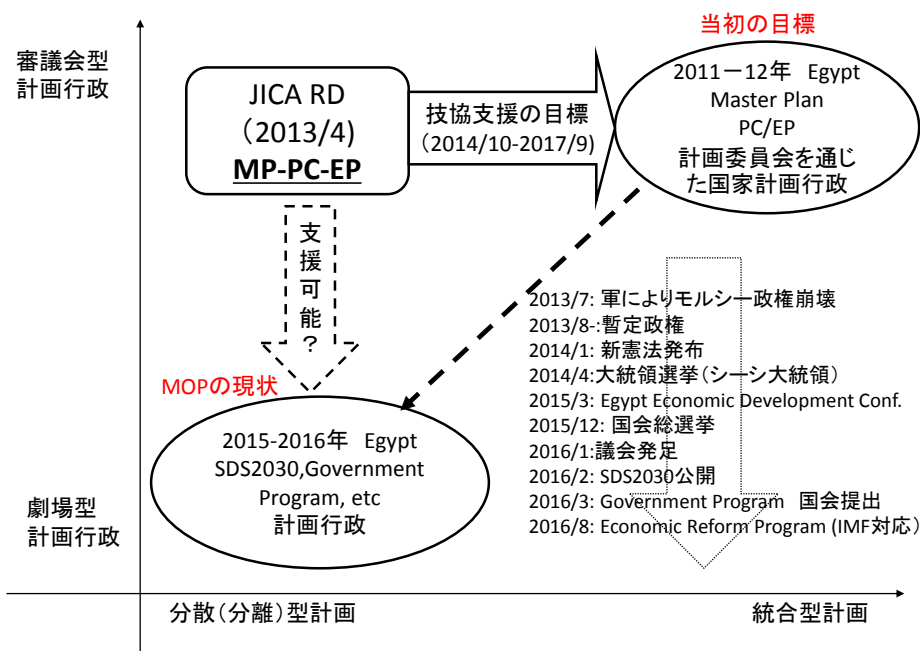


図7 JICA 技協の位置づけと MOPMAR の計画行政の指向変化

⁴ 「劇場型」とは、十分な審議の過程や、その検討過程を公開せず、省内の一部のスタッフで政策や計画が策定され、突然公表する方式の事。その際、政府の高官を臨席させ、TV等のメディアを通じて放送し、その公表内容を既成事実化していく手法の事。2016年2月24日の SDS2030 公表や、2016年8月2日の SDS2030 Implementation 計画等がその典型。

1-2. 開発実行計画（EP）（図4の1-2.）

① EP⁵策定の課題

EP（開発実行計画）は、本来PCが策定するものであり、JICAチームが単独で作成するものではない。MOPMARは、PCの立ち上げを本プロジェクト期間中に達成しなかった。

② EP策定の工夫

EPの原型となるポリシー・ペーパーの作成を、本プロジェクトにて2015年11月に着手し、同年12月にMOPMARの担当セクターと共有した。政策レベルの視点から個々の公共投資計画を考える材料としてMOPMARに提供し、説明した。

③ EP策定の教訓

PCの立ち上げに依存するEP策定のスキームは、MOPMARの審議会型計画行政を前提としている。既に、大臣が約束したPC立ち上げ宣言から1年以上が経過し、MOPMARには審議会型計画行政を導入する意思がないと考えるのが現実的ではないか。

1. 成果2：MOPMARの組織的枠組みの整理と、MOPMAR職員の能力強化の支援（本邦研修）（図4の2-2.）

① 研修の課題

2回の本邦研修（NSDI研修と国家計画行政研修）を実施した。MOPMARは、研修のテーマを示しただけで、研修のニーズ、カリキュラム内容への協力は得られなかった。又、研修参加者の人選、関係省庁との連絡、参加者名簿の取りまとめといった事務的な準備の面でもMOPMAR側からの協力は得られなかった。

② 研修の工夫

当初本邦研修は、第1回NSDI、第2回E-government、第3回国家計画行政の順で実施する予定であった。将来PCが立ち上がった時のメンバーとなる省庁高官への「国家計画行政研修」を第2回

⁵ 第4章の図8のとおり、JICAのRDモデルはPCの編成を支援し、そのPCがEPを策定する統合型モデルであるのに対し、SDS2030モデルは首相を長とするMinistrial CommitteeがMOPMAR大臣を長とするTechnical SecretariatにSDS2030の10本のAxisごとに指名された省のリーダーが分散型のMid-term Planを策定させる。

本邦研修（2016年5月22日から6月4日）として繰り上げ実施⁶、その帰国後フォローのワークショップ（7月16日）を実施した。

③ 研修の教訓

研修対象を MOPMAR 人材に限定せず、広く他の省庁にも広げたことで、他の省庁とのネットワークが広がり、計画行政に関わる幅広い人材の育成に貢献できた⁷。

2. 教訓を踏まえたプロジェクトの進め方

この3年間で、上記の成果1, 2への取り組みから学んだことは、残念ながら現在の MOPMAR には PC/EP を推進する意思がないということ。同省大臣が 2015 年 8 月に約束して、既に 2 年近くが経過し、未だに PC はできていない。又、2016 年 8 月 2 日には突然 SDS2030 の導入計画がアナウンスされた。その導入計画では、各 Pillar の責任者（特定の省庁の局長クラスが代表）が Mid term plan(2017-2020)を策定し、統合型ではなく分散・分離型の計画となっている。また、MOPMAR が審議の場をコーディネートする方式ではなく、関係者を一堂に集めて、メディアを利用した劇場型の計画行政を行っているように見える。

8 月 2 日の SDS2030 導入会議で、MOPMAR から各省庁に Mid term plan 策定業務を振り分け、実質的に中期計画策定から距離を置く立場を取っている。このように、MOPMAR の役割が変質していく過程で、JICA チームとしては R/D の掲げる目標に向かって、何が必要なのかを見極める必要があった。それまで、MOPMAR を主たる支援対象として業務を行ってきたが、以降は計画業務が行われる省庁の計画部門へと支援の軸足を移行していく必要があった。

大胆な仮説を立てるならば、「成果1のPC/EPが仮に全く機能しなかったとしても、成果2の人材・組織育成の活動を通して、個別省庁とのコラボレーションを通じてエジプトの計画行政の向上（プロジェクトの Overall goal）に貢献できる」ということである。実際に、プロジェクトは「勉強会」を通じて 15 以上の省庁・政府機関に対して、政策・計画策定の知見共有が実施してきた。今後この「勉強会」スキームを積極的に運用すれば、更にエジプト政府に対して大きな貢献ができるものと思われる。

⁶ これは、PC 立ち上げに対して、計画省、及び大臣に対してプレッシャーをかける意図であったが、同時に将来のエジプトの計画行政に資する人材の育成も狙っていた。結果的に、他の省庁とのネットワークもでき、人材の発掘、育成面で大きな成果があった。

⁷ ここから学んだことは、計画省だけに留まっていれば、決して計画行政の改善にはつながらないということ。計画省が統合計画を手掛ける意思がない場合、個別でも計画行政をこなす人材育成を行う事こそ、将来のエジプトの計画行政の発展に資することができる。

JICA project working schema (From Oct 2016~Sep 2017)

RD: Project's overall goal

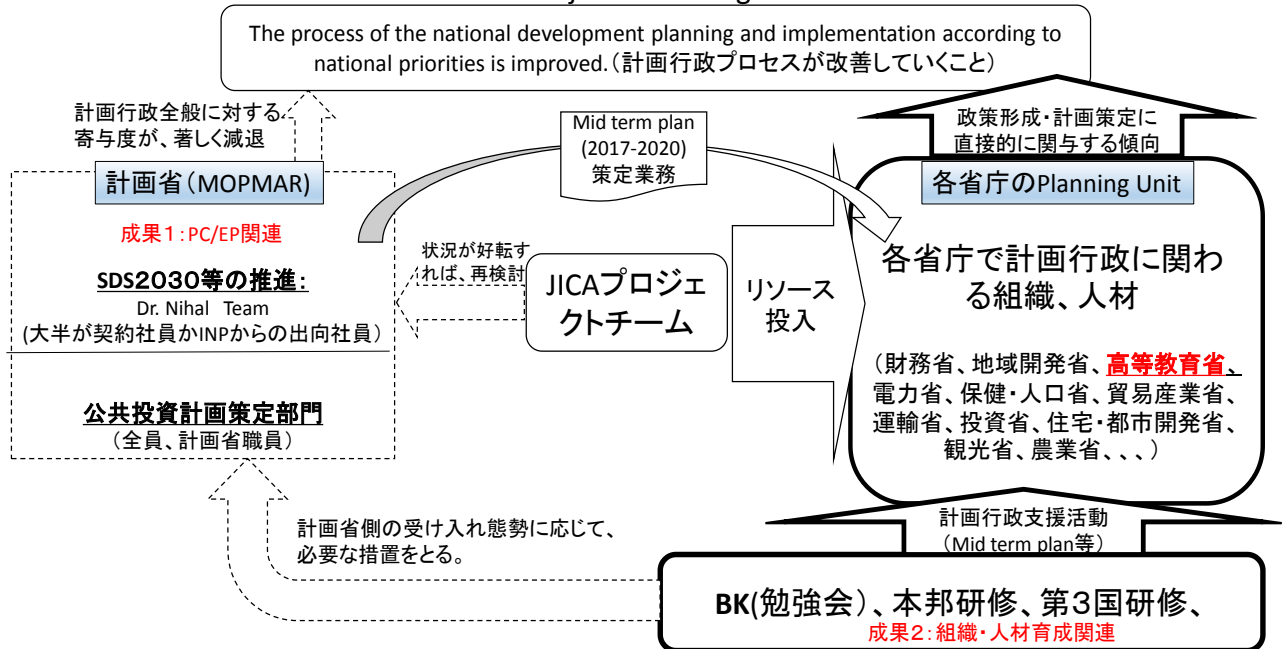


図8 MOPMAR から各省プランニングユニットへの支援

(業務運営上の課題・工夫・教訓)

本プロジェクトの運営体制は、業務計画書 (第2期) の「5.1.JICA プロジェクトチームの業務実施体制」 (24-27 ページ) にて想定した以下の図のとおりである。

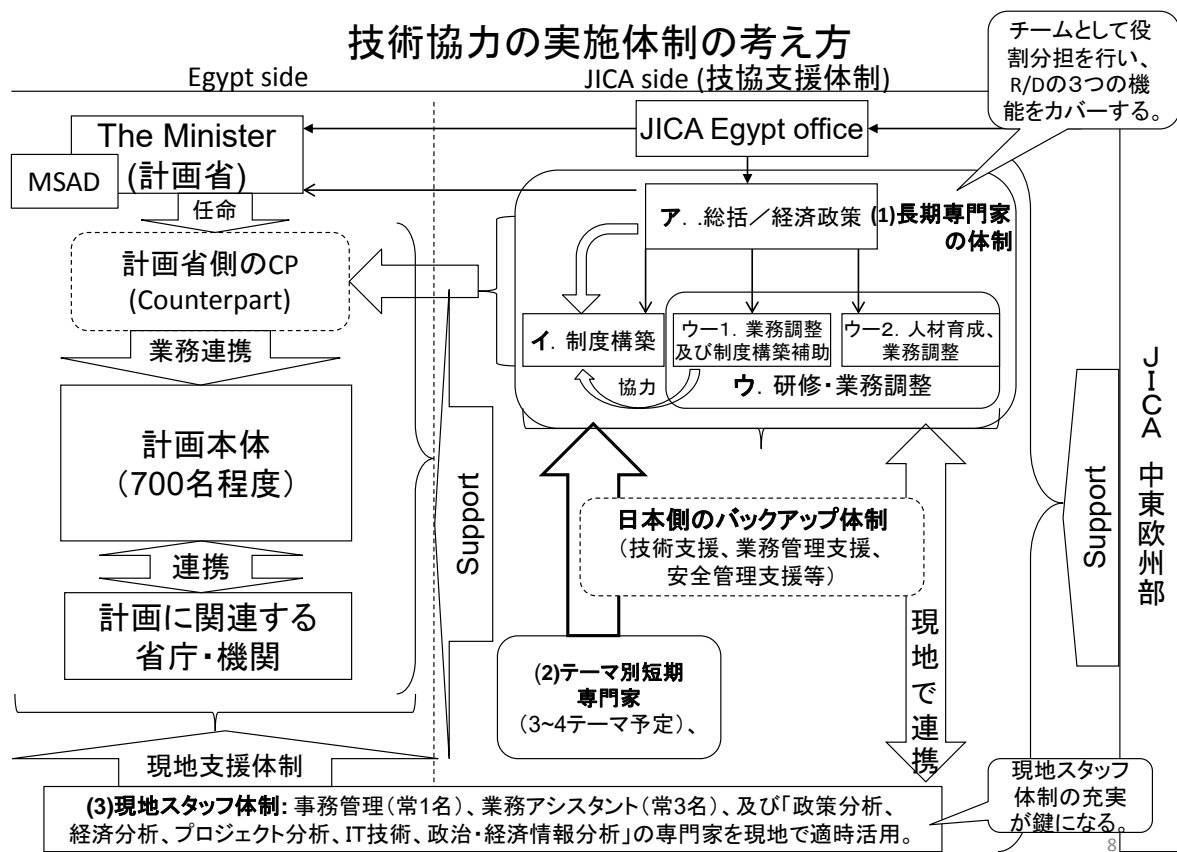


図9 技術協力の実施体制の考え方

以下に運営体制の課題・工夫・教訓について報告する。

(1) カウンターパート (CP)

① CPの課題

カウンターパートであるモスタファ大臣補佐官は、CPに任命された本プロジェクト開始当初はJICAとのコラボレーションに積極的な姿勢であったが、2016年7月頃から省内の重要ポストから徐々に外された。2017年3月からは、サレ新副大臣が本プロジェクトのCPとしての役割を担った。

② CPの工夫

モスタファ大臣補佐官に対し、3回の本邦研修機会を提供し、Project Managerのダリア氏にも本邦研修の機会を提供してきた。定期的な打ち合わせの提案や、JICAプロジェクトからは様々な情報提供のニーズにも応えてきた。

③ CPの教訓

2014年10月時点で、ニハル次官との連携が無理と判断し、大臣とも相談し、モスタファ氏をCPとしてここまで業務を行ってきた。しかしながら、モスタファ氏を取り巻く環境が変化し、現在モスタファ氏はニハル副大臣との力関係の中で、CPとしての役割を果たす立場ではなくなった。ニハル副大臣が展開する省内権力闘争に巻き込まれることなく業務を遂行していくためには、ニハル副大臣に対抗する実力者を省内で育て、その高官をCPとして関係を構築するといった選択肢もある。しかし、そうなった場合、JICAプロジェクトとしても相当の政治的実力者の後ろ盾が必要となり、結果的に省内権力闘争に巻き込まれることになっていたただろう。

ニハル副大臣とは距離を置き、モスタファ氏をCPとしてきたことは、判断としては間違っていないかと思うが、モスタファ氏が実質的にCPとしての機能を果たせなくなった。引き続きアシユラフ大臣との直接的信頼関係、パイプを活用したプロジェクト運営を余儀なくされた。

(2) プロジェクト・マネージャー (PM)

① PMの課題

PM(2015年11月)として指名されたダリア氏は、CPのモスタファ大臣補佐官のチーム・メンバーとして2015年10月より勤務を開始した。彼女は前職のRBMプロジェクトにて、MOPMARの組織改革のコンサルタントメンバーであった。MOPMARの部外者であった彼女は、MOPMARの人的なネットワークを持っていない。また、2016年8月現在、モスタファ氏チームの仕事から半分外れ、他の組織の業務と兼務となっている⁸。

② PMの工夫

ダリア氏が本プロジェクトのPMに指名されてから、プロジェクトの朝のミーティングに出席させ、本プロジェクトの理解を促進させた。第2回国家計画行政研修にはPMとして参加させ日本での計画行政の理解を促進させた。

③ PMの教訓

モスタファ大臣補佐官の省内での力が衰えていく中で、PMのDaliaも他部門の業務と兼務となるなど、様々な弊害が出ている。省内の力関係が変化し、組織としての方向性が歪められていく過程で、PMの業務もより困難になってきている。省内の力関係等を探ろうとすると、必ずニハル副大

⁸ この事態に対してモスタファ氏に直接問うたところ、「それはにニハルマターだから、、、」と明確な回答を回避してきた。これ以上の詮索は、組織内の政治マターのようなので、慎重な対応が必要。

臣の壁に突き当たってきた。ニハル副大臣の意図的な JICA 排斥運動⁹に対して、JICA プロジェクトとしてより強力な政治的コネクションを駆使するなどの対抗措置が必要だったかもしれない。

(3) MOPMAR プロジェクト執務室

① 課題

本プロジェクトの執務室は、大臣執務室と同じ 9 階に 1 室あったが、MOPMAR ビルの改装工事が進み 2016 年 4 月に 3 階の 9 号室の 1 室が割り当てられた。この新しい執務室には、大きな机が 2 台しか入るスペースしかなく、専門家 4 名とエジプト人スタッフ 3 名が執務できる広さではない。MOPMAR には、本プロジェクトの専門家とスタッフが執務できる部屋の提供を要請しているが、提供される時期の目処が立っていない。

② 工夫

新しく提供された 3 階 9 号室は、本プロジェクトのリエゾンオフィス（鳴尾総括の執務室）として活用し、常時プロジェクトスタッフが輪番にて勤務している。他の専門家は、MOPMAR から徒歩 5 分ほどの民間アパートの一室にて執務する体制を執っている。

③ 教訓

MOPMAR の改装工事は、2014 年 11 月頃から始まり、1 階から 6 階までのメインビルでの改装工事が 18 ヶ月ほどかかった。7 階から 11 階とアネックスビルの工事は、本プロジェクト終了時まで完了しなかった。本プロジェクト終了の 2017 年 9 月末までに追加の執務室を得ることは期待できなかったため、MOPMAR の近くの民間アパートにプロジェクトオフィスを構えたことにより、活動が停滞することなく推進できた。

3.3 プロジェクト実施上の総合的課題、工夫、教訓 (Phase2 後半 : 2016 年 10 月～2017 年 8 月)

JICA プロジェクトとして、技術協力開始以前からの支援の歴史を整理すると以下 (図 6) のようになる。

⁹ニハル氏は、自分が直轄する組織に対して「JICA には情報を知らせないように」、「JICA 聞かれても、回答しないように」といった指示をだし、2016 年 2 月の SDS2030 公開セレモニーの関しても JICA チームに対しては箝口令をしき、2016 年 8 月 2 日の SDS2030 implementation 計画公開会議の時も、一切情報を得られなかった。

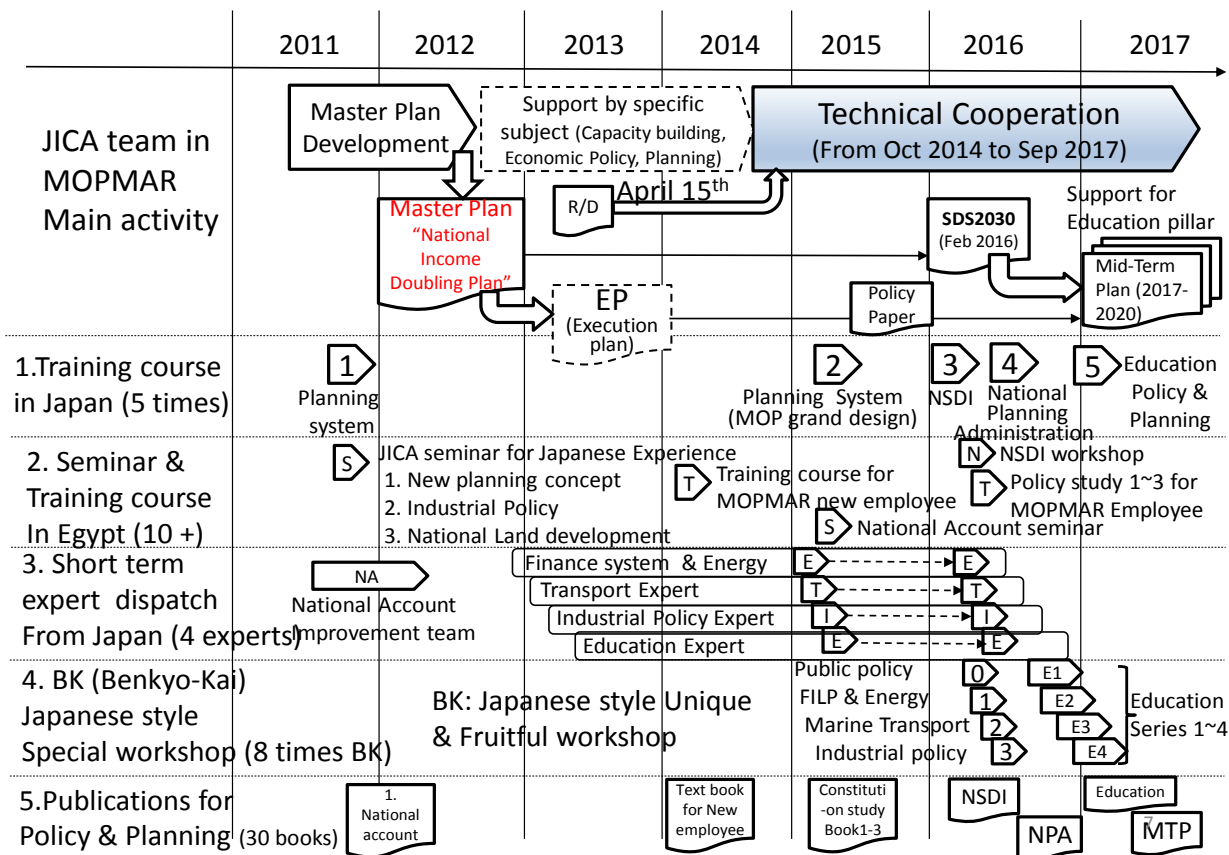


図10 JICA 本プロジェクト R/D 締結当時の基本構想と、2016年8月2日以降の変遷経緯

(1) 実施機関の状況と問題点

2017年2月に内閣改造が行われ、新大臣にはカイロ大学の政治経済学部学部長のハラ氏 (Hala Saeed) が任命され、副大臣には同学部の助教授を務めていたサレ氏 (Saleh Abdel Rahman) が任命された。

新大臣就任後、速やかに面談を行い、2017年3月7日の面談において、JICA チーム提案の BK-P1(第1回計画行政の「勉強会」)の開催準備にあたって、サレ副大臣をアサインしてもらった。その時の条件は、「1日1時間で良いから、必ず JICA チームと協業する」であった。実施機関の CP とは定期的な面談、打ち合わせする時間が取れず業務が滞る結果となった。

本プロジェクトの CP としての実施機関は MOPMAR だが、計画行政の推進主体としての機能は限定的であった。経済政策立案機能は、MOF (財務省)、CB (国立銀行)、MOTI (通商産業省) 等が担っており、MOPMAR は NA(National Accounts:国民経済計算)の策定チームを持っているのみである。

MOPMAR は公共投資予算の計画策定を行っているが、同省では予算項目(プロジェクト、プログラム単位)の審査を行っているのみで、政策レベル協議が行われているわけではない。

(2) 事業関連分野の現状と課題

MOPMAR が計画行政の当事者として政策変更を繰り返す状況下で、プロジェクトとしては中期計画策定の当事者となる各省庁レベルに対する計画策定支援に軸足を移す判断を 2016 年 8 月に行った。

SDS2030 は 10 の Pillar から構成されており、この中で JICA チームとして Pillar3 (科学技術) と 7 (教育) に焦点を絞り、教育・技術教育省と高等教育・科学技術省に対する支援を行ってきた。

2016 年 8 月以降、本プロジェクトでは、教育省、高等教育省及び MOPMAR の教育予算策定チームを対象として教育行政の計画策定能力強化の勉強会 (Benkyo-kai in Education ; 以下、BK-E) 実施を支援し、100 人規模の勉強会を 4 回開催し (BK-E1 から BK-E4)、上記 3 省合同の本邦研修を 2017 年 1 月に実施した。更に、フォローアップとして 2017 年 4 月以降も、教育省、高等教育省それぞれが主催する勉強会 (BK-E) の開催 (BK-E5 と BK-E6) を支援した。

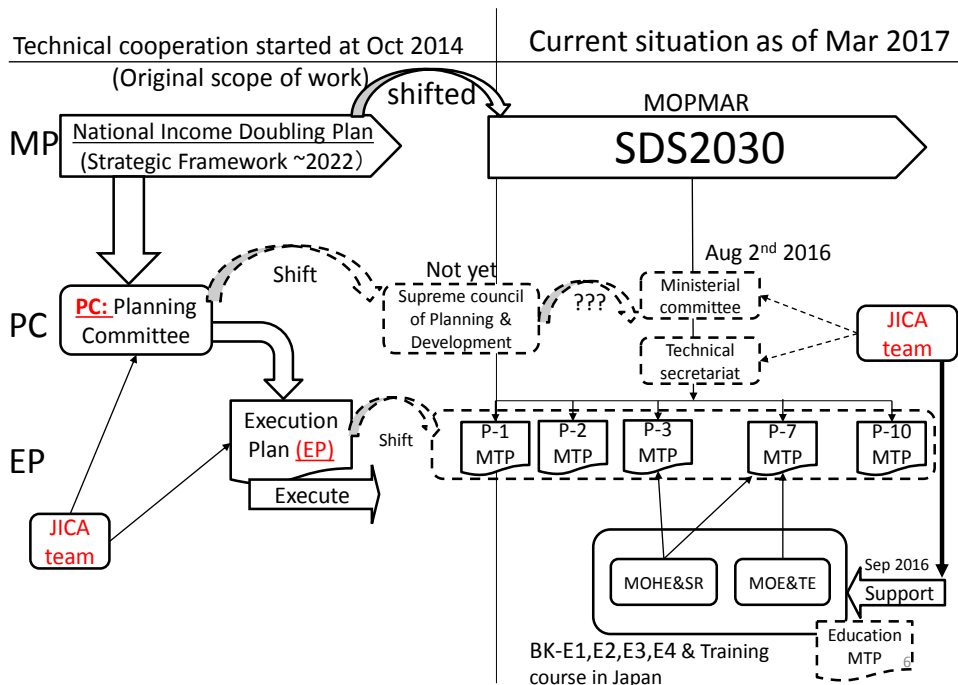


図 11 2016 年 8 月 2 日以前と以降の”計画省の役割”の構造的変化

国家統合の計画行政が当初の目標であったが、エジプトにおける計画行政が分散型に変質していく過程で、教育関連の2省に対してエジプトにおける計画行政の人材育成、ノウハウの蓄積に努めた。

(3) プロジェクトの効率性・有効性・インパクト・妥当性・持続性をに係る各取り組み

1) 効率性

MOPMAR 側の人的投入が限定的 (Project Director, Project manager) な状況下で、プロジェクトチームは、MOPMAR 側の状況を考慮し、自らエジプトにおける計画行政のありかたを希求し、投入資源を上位目標の「エジプトにおける計画行政の改善」に向けていった。

この方針転換によって、プロジェクトが空回りすることなく、エジプト政府内の計画行政に直接・間接に関わる多くの人材に対して計画行政のノウハウを提供した。

プロジェクトを通じて 43 冊の政策・計画・技術・知識に関わる出版活動を行い、関係者、政府機関に将来に向けての貴重な財産を残した。

2) 有効性

プロジェクトの目標「PC の立ち上げ、EP の策定・実行」に関していえば、達成度は限定的であった。MOPMAR 側が PC 立ち上げず、EP 策定を実行しない状況下で、プロジェクトを放棄せず、上位目標に照準を定め、エジプトにおける「計画行政の improvement」に注力した。

3) インパクト

MOPMAR 組織に対してのインパクトは限定的であったと考える。MOPMAR からの CP のアサインが形骸化した状況下で、プロジェクトを推進するために必要な実質的 CP の発掘、説得を粘り強く行い、プロジェクトの終了まで MOPMAR との関係を維持し、人材育成、計画行政ノウハウを提供した。

更に、MOPMAR 組織の枠を超えて、NPA(National Planning Administration)の本邦研修を企画・実行し MOPMAR に加えて、財務省、地域開発省、高等教育省、電力省、健康・人口省、国土利用計画センター等 7 省庁への計画行政向上に関し支援した。

又、各種セミナー、勉強会を通じて MOPMAR 以外の省庁、政府機関、大学、研究機関、民間企業、経済団体、市民団体等に対しても政策・計画・技術面のノウハウ提供、政策形成向上を支援した。

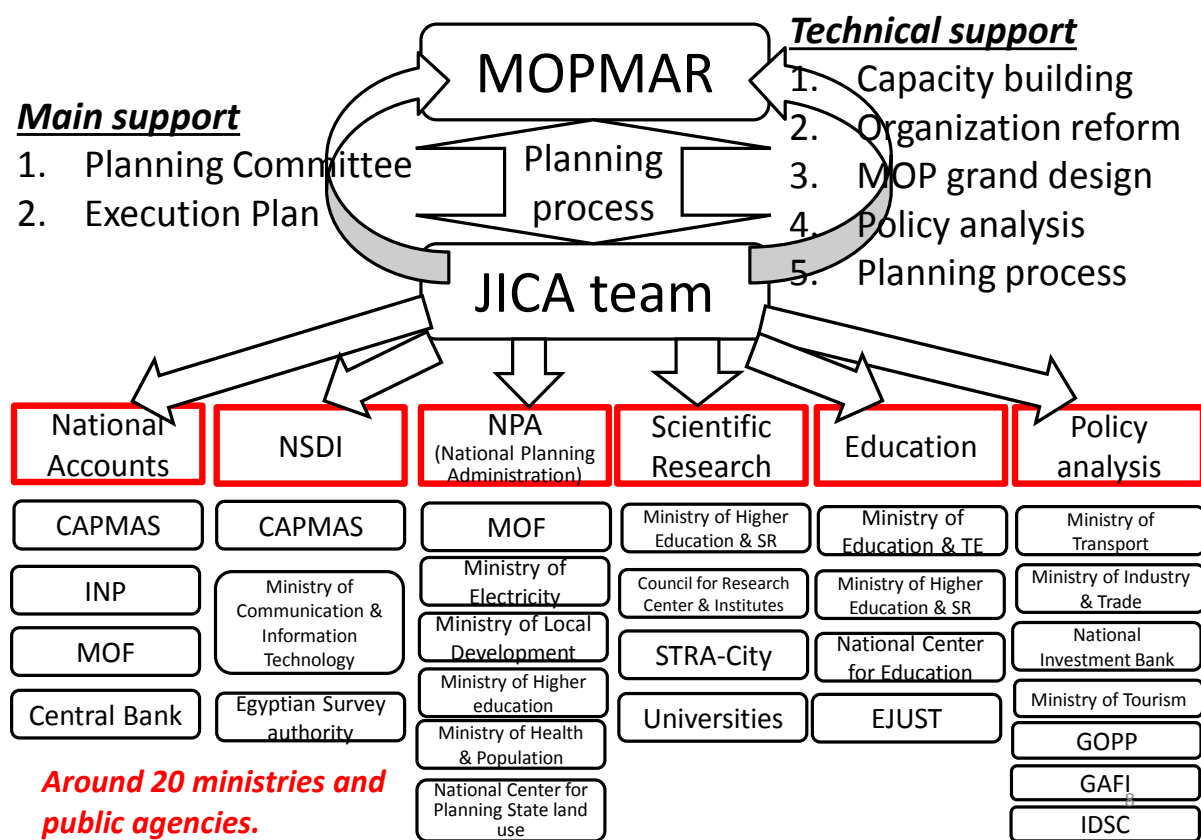


図12 プロジェクト支援スキーマ (鳥瞰図)

4) 妥当性

2011年の革命後、JICAは迅速に計画行政支援を実施し、日本の戦後復興期・高度経済成長期の計画行政のノウハウを提供した。その結果、2012年8月にエジプト計画省(当時 MOPIC)は革命後初の統合計画を日本の国民所得倍増計画にならって、National Income Doubling Plan として策定し、閣議決定した。

その後、大統領選挙を経てムスリム同胞団のモルシー大統領が選出され、新内閣誕生、新憲法制定、2013年7月には政変によりモルシー大統領が権力の座から追われ、暫定政権、再度の大統領選挙、新新憲法の制定、議会解散・総選挙等が矢継ぎ早に実施された。

このような激動の時期に技術協力の R/D は締結されたが、1年半にわたって延期された後に(2014年10月)開始された。

外部環境が大きく変化した結果、当初 R/D にて設定されたプロジェクトの枠組みは、先方政府の現在のニーズ・政策と必ずしも合致しているとは言えず、妥当性の評価においては慎重な検討が必要である。

他方で、革命後の混乱が沈静化し、国家政策が軌道に乗るまでには、依然として時間を要すると思われ、現在の不安定な政情をベースとして、妥当性の判断を行う事は困難と思われる。本プロジェクトを通して、MOPMAR 及びその他省庁、政府機関、大学、民間団体に対しても計画行政のノウハウが移転されており、長期的展望において、ターゲットグループの潜在的ニーズに応えた支援が一部実施された点は評価に値する。

5) 持続性

エジプトの計画行政は今後分散型に向かうであろう。その場合、各省庁自身が計画策定・実施能力を持たねばならなくなる。今回のプロジェクトでは、MOPMAR に対する計画行政の支援と同時に、他省庁、大学、研究機関、民間団体に対し積極的に計画行政向上を支援した。

とりわけ、2016年8月以降は、中期計画策定 2017-2020 に関して教育省、高等教育省の計画策定部門を集中的に支援した。BK (Benkyo-Kai : 勉強会) メソッドを開発し、公共政策 BK, 運輸政策 BK, 産業政策 BK, FILP・エネルギー政策 BK, 教育政策・計画 BK 等を実施し、BK メソッドの浸透、展開に注力した。

政策や計画策定の知見を共有するだけでは、一過性のものとなるリスクがある。とりわけ、革命後の政治的に不安定な時期では、そのリスクは無視できない。

自立的発展性にとって重要なことは、特定分野の知見・ノウハウの共有だけではなく、そのような知見・ノウハウを如何に自ら構築していくかである。その力を身に着けることが、自立的発展につながると確信する。

本プロジェクトは、この信念に基づき BK というメソッドを使って、彼らに知見・ノウハウの移転を行ってきた。又、これらの知見・ノウハウをより多くの人達に普及・展開していくためにこれらの知見・ノウハウを編集し、アラビア語に翻訳し、43冊の出版物としてまとめていった。そして、これらをプロジェクトの WEB サイトからアクセス、ダウンロードできるように情報を公開した。

出版物として形に残していく事は大変な作業ではあったが、専任のスタッフを投入し、将来のエジプトの知的財産として計画行政の確立に役立つべく取り組んできた。

(4) 類似プロジェクト、類似分野への今後の協力実施にあたっての教訓、提言等

日本では、2001年に経済企画庁が解散し、計画行政を担う機関は存在しない。日本においては、戦後70年を経て、計画行政はその役割を終えたと言える。しかしながら、多くの発展途上国においては、計画行政は不可欠の行政機能の一つである。よって、JICAの協力テーマとして、今回のような計画行政への支援ニーズは今後ますます高まると思われる。

しかしながら、日本においては経済企画庁解散後、経済調査・政策調整・計画形成を行う計画行政に関わる人材は分散し、高齢化し、JICAコンサルタントの中で計画行政を指導できる人材を見出すことは困難である。このため、相手国に計画行政のニーズがあったとしてもJICA側がその期待に応える人材を配置する事は困難であろう。

また、今回の様に革命後の政情不安定な時期に計画行政支援を行う事は、余程の覚悟を持って実施する必要がある。相手国政府の受け入れ態勢が変わることで、プロジェクトの実施環境、難易度は極端にぶれてしまう。そのぶれを吸収していくだけの覚悟と、体制（コンサルタント会社、及びJICA側）を二枚腰で保たなければならない。

今後の計画行政分野の課題としては、地方自治体の計画行政の能力向上がある。エジプトにおいても、革命後、地方分権は金科玉条のごとくもてはやされ、多くの国際機関も、無分別にその後押しをしていた。しかしながら、長い中央集権体制に甘んじてきた地方政府には自治を行うだけの経験も、ビジョンも、人材も不足している。このため、地方分権化は暗礁に乗り上げ、形骸化していく宿命にある。しかしながら、そのゆえにこそ、地方政府の人材を育成する事は喫緊の課題と言える。

計画行政に関していうと、日本では中央政府の計画行政はほぼ消滅して行ったが、それに呼応して地方政府(都道府県、市町村レベル)に計画行政機能が育ってきている。日本の地方自治の歴史は欧米に比べて決して長くはないが、1980年代から始まり、現在もその取り組みは続いている。このため、自治大学校や日本の自治体にはこの分野の制度設計や人材育成カリキュラムのノウハウが蓄積されつつあり、途上国の地方政府支援の人材は、今後多数輩出されていく可能性が高く、改革行政分野の将来的ニーズに対応した支援の展開ができると考えられる。

4. 上位目標達成に向けての提言

4.1 上位目標

「国家優先政策に沿った国家開発計画を策定・実施する仕組みが改善される。」

4.2 上位目標達成に向けての提言

1) BKメソッドの展開を、政府をあげて取り組む (MOPMAR, 内閣府、又は大統領官邸)

プロジェクトの自立的発展性向上のために今後受け入れ国が取り組む必要のある事項は、BKメソッドを活用し、自ら考え、汗をかき、知恵を出すことである。本プロジェクトが作成した43冊の出版物は、政策・計画・技術的知識の宝庫であり、エジプトの貴重な知的財産になる。これらのBKメソッドを通じて活用し、謙虚に学び、理解を深める取り組みを行うことが重要である。

BKメソッドは、エジプトにおける政策協議に有効なメソッドであり、政府内外の有識者や利害関係者を巻き込んだ、政策形成過程に有効なツールとなりうるものである。又、政府以外の大学や民間セクターにおける戦略立案過程や協議においても有効と考えられる。

BKは既に10回以上の開催実績を持ち、教育関係の省庁を中心に浸透してきている。このムーブメントを社会的ムーブメントに高めていくための取り組みは検討に値するであろう。

計画行政を確立していくためには、計画の目標を設定・共有していくプロセスが必要であり、BKは政策形成過程に有効なメソッドとしてエジプトに定着していく可能性がある。

2) ノウハウブック43冊のBKを、政府内で、民間セクターも巻き込んで展開

今回の技協を通じて、セミナー、研修、視察、BK等が実施され、計画行政、政策形成に関する様々なノウハウが形成された。それらを43冊の出版物として残すことに成功した。

これらは、英語、又はアラビア語で作成されており、一つ一つが価値ある知見としてエジプトの将来の貴重な財産となりうるものである。

既に、MOPMAR、INP等の関係機関に提供されてきたが、更なる展開としてエジプトの政府機関、地方政府、大学、研究機関等に対して提供していく事も必要ではないかと考える。

3) 首相直属で PC を立ち上げ、計画行政の方針を定める

今回、残念ながら MOPMAR では PC を立ち上げることができなかった。省庁を横断した PC のような政策審議機関は、今後のエジプトにとって不可欠であろう。日本でも、戦後の計画行政に置いては経済企画庁が経済審議会をサポートする方式であったが、経済審議会は首相の諮問を受けて計画を答申する仕組みであった。

エジプトには 30 以上の省庁が乱立し、省庁間の役割や責任範囲などが必ずしも明確ではない。このような政府の状況下において、首相のイニシアティブで省庁横断の政策課題を協議し、提言を行っていく PC のような機関は必要と考える。PC を、MOPMAR ではなく、内閣府、又は大統領府に提案していく道を探るのも、今後の課題と言えるであろう

4) 新計画法を PC を通じて策定する

既に、3 年以上前から新計画法の検討が進められている。しかし、審議の過程が不透明であり、未だに素案は公開されていない。MOPMAR では、政府内の意見調整や利害関係者の要望に対しての対応が十分行われているか不明である。

新計画法は 1973 年以來の改定となるものであり、広く意見を集約し、十分な審議を行う必要がある。PC のような機関を通じた検討が必須である。

5) MOPMAR を含めた、行政組織の基本設計を行う

現在 33 の省庁が林立するが、迅速な意思決定、総合的な判断を行うためには、これらの省庁の整理・統廃合が不可欠であろう。MOPMAR 傘下の組織として、MSAD (Ministry of State Administrative Development) があり、行政改革の責任を担っている。

既に、副大臣には日本の行政改革の経験に関する資料¹⁰は提供済みであり、エジプト側で検討チームさえできれば、日本の教材を使った勉強会は開催できる状態である。日本の知見を提供して行政改革を推進していく事は、今後のエジプトにおける計画行政の仕組み構築に不可欠な要素であろう。

6) 緊急課題として、「エジプト政策マップ」を作成し、現在の諸政策の位置づけを確認し、かじ取りを行う

¹⁰ 日本の行政改革資料書籍の著者・著作名 (Masajima, Toshiyuki (2006) Administrative Reform in Japan, The Institute of Administrative Management, Tokyo)

エルシーシ大統領の指示のもと、各省庁は様々な取り組みを行っている。エジプトの政治制度は大統領制であり、大臣は選挙の洗礼を受ける必要はない。このため、大臣は自分の上司に当たる首相、及び大統領からの指示に向かって業務を行う傾向がある。

各大臣は、他省庁との連携よりも、むしろ上からの指示に敏感に反応し、政治を行っている。意思決定が縦割りの性格を強く持つ組織においては、省庁を横断した政策関連マトリックスの開発が有効である。すなわち、政策相互間の影響関係を鳥瞰できる「エジプト政策マップ」が不可欠であろう。

計画行政の仕組みが機能していくためには、このような総合的政策設計のツールが必要であろう。

5. 添付資料

5.1. PDM（最新版、変遷経緯）

5.2. 業務フローチャート

5.2.1 業務フローチャート（2017年9月分）

5.2.2 PDMと業務フローチャート項目番号対応表

5.3. 専門家派遣実績（要員計画）（2017年9月分）

5.4. 研修員受入れ実績

5.4.1 第1回本邦研修「NSDI」最終報告書

5.4.2 第2回本邦研修「計画行政」最終報告書

5.4.3 第3回本邦研修「教育・計画行政」最終報告書

5.5. 研修・セミナー実施実績

5.6. 機材購入実績（機材管理リスト）

5.7. JCC 議事録等

5.7.1 JCC Minuets of Meeting

5.7.2 JCC Minuets of Meeting PDM and PO

5.8. その他活動実績

5.8.1 PROJECT Publication List

5.8.2 JICA project report to the Minister (In the past “June 2011~Feb 2017” & Future “till Sep 2017”)

5.8.3 Three layers of Planning (Institution, Policy and Operation system)

以上

**MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
MINISTRY OF PLANNING AND MONITORING AND ADMINISTRATIVE AND
REFORM
ON
THE PROJECT FOR SHARING KNOWLEDGE ON DEVELOPMENT AND
IMPLEMENTATION OF EXECUTION PLANS**

With regard to the Record of Discussions signed in Cairo on 15th April, 2013 between the Ministry of Planning and International Cooperation (hereinafter referred to as “MOPIC”) and Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), on the Project for Sharing Knowledge on Development and Implementation of Execution Plans (hereinafter referred to as “the Project”), Ministry of Planning and Monitoring and Administrative Reform (hereinafter referred to as “MOPMAR”) as the reformed body of MOPIC and JICA hereby agreed as described in the document attached hereto.

Cairo, 1st September, 2015



Mr.Hideki Matsunaga
Chief Representative
Egypt Office
Japan International Cooperation Agency



H.E. Dr. Ashraf El-Araby
Minister
Ministry of Planning and Monitoring and
Administrative Reform
The Arab Republic of Egypt

THE ATTACHED DOCUMENT

1. Project Design Matrix and Plan of Operation

The details of the Project is descried in Project Design Matrix (Annex 2) and Plan of Operation (Annex 3).

2. Planning Committee

In case that “Supreme Council of Urban Planning and Development” covers the function of Planning Committee, the Project will technically support to its operation.

3. Project Director and Project Manager

MOPMAR assigns a Project Director and a Project Manager.

- Project Director: Eng. Mostafa Ghaly, Minister’s Advisor
- Project Manager: To be assigned by October 1st, 2015

4. Project Duration

From October 2014 to September 2017

ANNEX LIST

Annex 1 : Record of Discussions (signed on 15th April 2013)

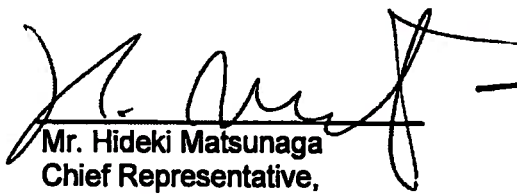
Annex 2 : Project Design Matrix

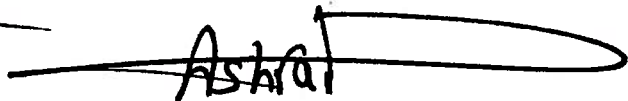
Annex 3 : Plan of Operation



RECORD OF DISCUSSIONS
ON
SHARING KNOWLEDGE ON DEVELOPMENT AND
IMPLEMENTATION OF EXECUTION PLANS
IN
THE ARAB REPUBLIC OF EGYPT
AGREED UPON BETWEEN
MINISTRY OF PLANNING AND INTERNATIONAL COOPERATION
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Cairo, 15, April, 2013


Mr. Hideki Matsunaga
Chief Representative,
Egypt Office
Japan International Cooperation
Agency


H.E. Dr. Ashraf El-Araby
Minister,
Ministry of Planning and International
Cooperation
The Arab Republic of Egypt

Referring to the minutes of meetings signed on March 6th, 2013 on the Sharing Knowledge on Development and Implementation of Execution Plans (hereinafter referred to as "the Project") between the Ministry of Planning and International Cooperation (hereinafter referred to as "MOPIC") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with MOPIC to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed on the details of the Project and the main points discussed as described in Appendix 1 and Appendix 2.

Both parties also agreed that MOPIC, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute to social and economic development of the Arab Republic of Egypt.

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on June 15th, 1983 (hereinafter referred to as "the Agreement") and Note Verbale to be exchanged between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Government of the Arab Republic of Egypt (hereinafter referred to as "GOE").

Appendix 1: Project Description
Appendix 2: Main Points Discussed

Appendix 1

PROJECT DESCRIPTION**I. BACKGROUND**

One of main tasks of the Ministry of Planning and International Cooperation (hereinafter referred to as "MOPIC") is to formulate National Development Plans. In March 2011, MOPIC requested the Government of Japan to dispatch an expert to work with Egyptian Planning Committee.

In June 2012, the Planning Committee developed "the Strategic Framework for Economic and Social development Plan until year 2022" (hereinafter referred to as "Strategic Framework") which is the national developmental vision and strategy by the government of Egypt.

However, the expert suggested continuing cooperation on streamlining the planning process and the linkage between the Strategy Framework with the annual investment plans.

MOPIC requested the Government of Japan to extend its technical cooperation on planning and JICA dispatched the detailed planning survey team for working out the details of the Project.

II. OUTLINE OF THE PROJECT**1. Title of the Project**

Sharing Knowledge on Development and Implementation of Execution Plans

2. Overall Goal

The process of the national development planning and implementation according to national priorities is improved.

3. Project Purpose

National development plans are developed and implemented according to the national priorities as decided by MOPIC in cooperation with the Egyptian development partners.

4. Outputs

(1) Development of national execution plans in compliance with the Strategic Framework till 2022.

(2) The organizational procedure of MOPIC is streamlined and, the capacity of MOPIC staff as well as relevant staff in other ministries is strengthened to develop and implement execution plans.

(3) Annual work plans to run the project are developed and executed.

5. Activities

- To assign the personnel who will manage the Project activities.
- To develop annually an operational work plan and an activity report on the project and to deliver them to the Joint Coordination Committee (JCC).

- To organize JCC meetings.
- To enhance the work of the Planning Committee and its collaboration with other stakeholders to develop and implement the execution plans.
- To organize inter-sectorial meetings for stakeholders from private, academic, and public sectors with the relevant members of the planning committee.
- To share experience on national development planning and implementation with other countries including Japan.
- To execute capacity building of MOPIC as well as relevant staff in other ministries (training courses, workshops and seminars)
- To formulate and implement execution plans.

6. Input

(1) Input by JICA

(a) Dispatch of Experts

Three (3) long-term experts for three (3) years in the fields of:

1. Economic Policy / Chief Advisor
2. Institution building
3. Training & Administrative management

Three (3) to four (4) short-term experts per year in the fields of:

1. Economic statistics
2. Industrial policy
3. National accounts
4. Others, whenever needed and agreed by the two sides.

*This list is subject to change through the discussion between both sides whenever necessary, and it will be reflected in the annual plan of the Project.

MOPIC and JICA will together be involved in preparing and finalizing the Terms of Reference (TOR) of the experts throughout their assigning process.

(b) Training Fields

Social institutions, Economic policy, Local government system, etc. However, the exact topics for trainings would be determined by both sides according to the Project needs and progress.

(c) Machinery and Equipment

1. Equipment, and other items such as software needed for the Project activities.
2. Office equipment necessary for the Project operation.

In case of importation, the machinery, equipment and other materials mentioned above will become the property of the GOE upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the concerned authorities in the Arab Republic of Egypt at the ports and/or airports of disembarkation.

(2) Input by MOPIC

MOPIC will take necessary measures to provide at its own expense in accordance with the laws and regulations in force in the Arab Republic of Egypt:

- (a) Services of MOPIC's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7 below;
- (b) Suitable office space with necessary furniture;
- (c) Running expenses (salary of Egyptian counterparts, internal transportation costs) necessary for the implementation of the Project;

7. Implementation Structure

The roles and assignments of the concerned organizations are as follows:

(1) MOPIC**(a) Project Director**

A member of the Planning Committee who will be responsible for overall administration and implementation of the Project.

(b) Project Manager

Will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

(2) JICA Experts

The JICA experts will give necessary technical advice and recommendations to MOPIC on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(3) Joint Coordinating Committee (JCC)

Joint Coordinating Committee will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will meet at least once a year and whenever deems necessary. JCC will approve the annual work plans, review, and monitor and evaluate the overall progress of the Project. JCC would exchange views on major issues that would arise during the implementation of the Project.

8. Project Site(s) and Beneficiaries

Target Group: Staff of MOPIC and other relevant ministries

Beneficiaries: Relevant Governmental Agencies, Ministries including MOPIC, and Egyptian Society in general

9. Duration

The Term of the technical cooperation for the Project will be from June 30, 2013 to June 29, 2016.

10. Environmental and Social Considerations

MOPIC agreed to consider 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF MOPIC

MOPIC will take necessary measures regarding experts and equipment as mentioned in relevant articles of Agreement.

IV. EVALUATION

JICA and MOPIC will jointly conduct the following evaluations and reviews along with the Project Design Matrix (PDM), which will be formulated by both sides:

1. Mid-term review
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term.

With MOPIC support, JICA will conduct the following evaluations and surveys to verify mainly the sustainability and impact of the Project and draw lessons:

1. Ex-post evaluation three (3) years after the project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessity basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, MOPIC will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Arab Republic of Egypt

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and MOPIC will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The Record of Discussions may be amended in the future through Minutes of Meetings between JICA and MOPIC.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

Handwritten signature

Handwritten signature

Appendix 2**MAIN POINTS DISCUSSED**

Based on the technical cooperation between JICA and MOPIC during last year, JICA aims to continue its support to develop execution plans based on the Strategic Framework and enhance its linkages to the annual investment plans.

Both sides also discussed and agreed that execution plans could be developed throughout three following phases: (1) Social recovery plan for rapid transition, (2) Economic independence, and (3) Next growing shift (Acceleration). The duration of each phase would be decided through discussions among the Project members when the Project starts.

M. M

A 

Project Design Matrix

Project Title: "Sharing knowledge on Development and Implementation of Execution Plans"
Implementing Agency: Ministry of Planning, Monitoring and Administrative Reform (MoPMAR)
Target Group: Staff of MoPMAR
Period of Project: October 2014 to September 2017
Project Site: Cairo and other Regions

Version One
 Date September 1, 2015

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption | Achievement | Remarks |
|--|---|---|--|-------------|---------|
| Overall Goal The process of the national development planning and implementation according to national priorities is improved. | 1) The national development plans (SDS-2030 (Master Plan), Execution Plan(hereafter, EP) and Annual Investment Plans) are regularly and timely developed and implemented. 2) National mega projects are implemented according to the national development plans. | 1) EP 2) Annual investment plans | | | |
| Project Purpose National development plans are developed and implemented according to national priorities as decided by MOPMAR in cooperation with the Egyptian development partners. | 1) EP is formulated through the coordination with Egyptian development partners. 2) The annual investment plans are produced by MOPMAR based on the execution plan and followed up every year. | 1)EP 2) Annual investment plans 3) Records of meetings by the planning committee or its report | The policy of Egyptian government to reform the national development planning and implementation process is going to sustain. | | |
| Outputs 1. Execution plan is developed in compliance with Sustainable Development Strategy Egypt's Vision 2030 (hereafter, SDS 2030). 2. The organizational framework of MOPMAR is streamlined, and the capacity of MOPMAR staff is strengthened to develop and implement execution plan. | 1) Roles of the planning committee (hereafter, PC) are defined. 2) PC is set up by MOPMAR and / or other responsible ministries. 3) EP is prepared with reference of the SDS 2030. 4) EP's monitoring reports are produced. 1) Staff's knowledge and capacity for developing and implementing of EP are improved. 2) Staff's knowledge and capacity for Project Management Infrastructure System(hereafter,PROMIS), are improved. 3) Strategic Planning and Policy Division of MOPMAR is established and functionalized. | 1) Planning Committee meeting records 2) Execution plan 3) Manuals for EP's development and its implementation 4) EP's monitoring reports 1) Project activities reports 2) Reports of seminars or trainings in Japan and 3rd country, questionnaire surveys at the end of seminars and trainings 3) Reports of local seminars or workshops | 1) The staff and budget necessary for the development and implementation of the execution plans are allocated in MOPMAR and in other stakeholders. 2) Majority of the staff trained by the project will continue to serve. 3) MOPMAR and / or other responsible ministries commits and takes the leading role to set PC. 4) MOPMAR (and other responsible ministries) commits and takes the leading role to plan and to implement EP. | | |
| Activities | Inputs | | Pre-Conditions | | |
| | The Japanese Side | The Egyptian Side | | | |
| 1. Support to set up PC for development and implementation of EP. (In case that "Supreme Council of Urban Planning and Development" covers the function of PC, the Project will technically support its operation.) 1-1. Support to study role of PC. 1-2. Support to formulate PC and secretariat which manages its operation, and to make its manuals and operational rules. 1-3. Support to prepare EP by MOPMAR / PC and to get approval by responsible authority. 1-4. Support to implement EP and to make monitoring reports of EP by PC. 2. Support to streamline organizational framework and capacity building of MOPMAR to plan and implement EP. 2-1. Hold seminars or workshops of knowledge sharing for policy making with Japanese short term experts in Egypt. 2-2. Hold trainings in Japan, pre-training workshops and post-training seminars. 2-3. Hold trainings in 3rd country, pre-training workshops, post-training seminars. 2-4. Support to set up Strategic Planning & Policy Division of MOPMAR by supporting study of its role and its formulation. | 1. Experts 1) Long-Term Experts (Economic Policy/Chief Advisor, Institution building, Training & Administrative management) 2) 3 to 4 Short-Term Experts per year (Energy policy, Transportation Policy, Industrial policy, Vocational training etc.) * The exact specialization will be determined according to Project progress. 2. Trainings in Japan (15trainees x 3times =45 trainees) (NSDI, e-Government, policy making process and planning process, others if necessary.) * The exact topics for trainings will be determined according to Project progress. 3. Local experience sharing trainings, seminars and workshops. 4. Trainings in 3rd country (5trainees x 2 times =10trainees) (industry policy and policy making process) 5. Local cost necessary for the Project implementation | 1. Assign Project Director, Project Manager. 2.Assign members to Joint Coordinating Committee and hold it annually in order to facilitate organizational coordination. 3. Assign participants for trainings and seminars and project supporting staff. 4. Project office and facilities. 5. Assign appropriate members for formulating PC. 6. Assign staffs to plan and implement EP. 7.Necessary running expenses (salary of Egyptian counterparts, internal transportation cost) for the implementation of the Project. | Organizational reform or personnel reshufflings inside of MOPMAR by the election etc., which may influence the Project operation, does not take place. | | |
| | | | <Issues and countermeasures> | | |

(Handwritten signature and letter 'A')

Plan of Operation

Version One

Date September 1, 2015

Project Title: "Sharing knowledge on Development and Implementation of Execution Plans"

| Inputs | Year | 1st Year (Oct. '15-Sep. '16) | | | | | | | | | | | | 2nd Year (Oct.'16-Sep.'17) | | | | | | | | | | | | Remarks | Monitoring | |
|---|---------------|------------------------------|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|------------|----------|
| | | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | Issue | Solution |
| Expert | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Economic Policy / Chief Advisor | 1 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Institution Building | 2 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Training & Administrative management (Institution Building support) | 3 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Training & Administrative management | 4 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Energy Policy Expert | 5 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Industrial Policy Expert | 6 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Transport Policy Expert | 7 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Vocational Policy Expert | 8 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipment | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Training in Japan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Policy making process and planning process with focus on National Spatial Data Infrastructure (NSDI) | 1 2 3 4 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Policy making process and planning process with focus on e-Government | 1 2 3 4 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Policy making process and planning process with focus on Planning system / administration | 1 2 3 4 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| In-country/Third country Training | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Local experience sharing trainings, workshops and seminars | 1 2 3 5 6 7 8 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. 3rd country trainings on Industrial Policy and Policy Making Process | 1 2 3 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Activities | Year | 1st Year (Oct. '15-Sep. '16) | | | | | | | | | | | | 2nd Year (Oct.'16-Sep.'17) | | | | | | | | | | | | Responsible Organization | | Achievements | Issue & Countermeasures |
|------------|------|------------------------------|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------|-------|--------------|-------------------------|
| | | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Japan | Egypt | | |

Output 1: Development of national execution plans in compliance with Sustainable Development Strategy Egypt's Vision 2030 (SDS 2030).

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1. Support to set up PC for development and implementation of EP. (In case that "Supreme Council of Urban Planning and Development" covers the function of PC, the Project will technically support its operation.) | | [Gantt chart with green bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-1. Support to study role of PC. | 1 2 3 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-2. Support to formulate PC and secretariat which manages its operation, and to make its manuals and operational rules. | 1 2 3 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-3. Support to prepare EP by MOPMAR / PC and to get approval by responsible authority. | 1 2 3 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-4. Support to implement EP and to make monitoring reports of EP by PC. | 1 2 3 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Output 2: The organizational framework of MoPMAR is streamlined, and the capacity of MoPMAR staff is strengthened to develop and implement execution plans.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 2. Support to streamline organizational framework and capacity building of MOPMAR to plan and implement EP. | | [Gantt chart with green bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-1. Hold seminars or workshops of knowledge sharing for policy making with Japanese short term experts in Egypt. | 1 2 3 5 6 7 8 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-2. Hold trainings in Japan, pre-training workshops and post-training seminars. | 1 2 3 4 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-3. Hold trainings in 3rd country, pre-training workshops, post-training seminars. | 1 2 3 4 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-4. Support to set up Strategic Planning & Policy Division of MOPMAR by supporting study of its role and its formulation. | 1 2 | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Duration / Phasing | Plan | Actual |
|--------------------|------|--------|
| | | |

| Monitoring Plan | Year | 1st Year (Oct. '15-Sep. '16) | | | | | | | | | | | | 2nd Year (Oct.'16-Sep.'17) | | | | | | | | | | | | Remarks | Issue | Solution |
|--------------------------------|------|------------------------------|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------|-------|----------|
| | | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | | |
| Monitoring | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Joint Coordination Committee | | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Submission of Monitoring Sheet | | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Monitoring Mission from Japan | | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reports/Documents | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Project Progress Report | | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Project Completion Report | | [Gantt chart with blue bars] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Public Relations | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

A A

| PDM | PDM (特記仕様書) | 業務フロー (業務計画書の図7) | 業務フロー (業務計画書の図7) | 月報の項目 |
|---|--|---|---|--|
| Output 1: Development of national execution plans in compliance with Sustainable Development Strategy Egypt's Vision 2030 (SDS 2030). | 成果1: 持続的開発戦略エジプトビジョン2030 (以下「SDS2030」という) に沿った開発実行計画(Execution Plan)が策定される。 | 1 開発実行計画の策定のための活動 | 1 開発実行計画の策定のための活動 (PDM: Output 1) | 成果1: 開発実行計画の策定のための活動 (PDM: Output 1) |
| 1. Support to set up PC for development and implementation of EP. (In case that "Supreme Council of Urban Planning and Development" covers the function of PC, the Project will technically support its operation.) | 開発実行計画を策定・実施するための計画委員会の設立及び同計画の策定・実施の支援。 | 1-1 Planning committee (PC) | 1-1 Planning committee (PC) (PDM: Activity 1-1~1-2) | 1-1 プランニング・コミティ (PC) (PDM: Activity 1-1~1-2) |
| 1-1. Support to study role of PC | (ア) 計画委員会の役割の整理に向けた支援 | 1-1-1 Functional design | 1-1-1 Functional design (PDM: Activity 1-1) | |
| 1-2. Support to formulate PC and secretariat which manages its operation, and to make its manuals and operational rules. | (イ) 計画委員会の設立及びその事務局の運営規則作成の支援 | 1-1-2 Coordination with Government 1-1-3 M&E (PC) | 1-1-2 Coordination with Government (PDM: Activity 1-2) 1-1-3 M&E (PC) | |
| 1-3. Support to prepare EP by MOPMAR / PC and to get approval by responsible authority. | (ウ) MOPMAR及び計画委員会による開発実行計画の作成と責任官庁による承認の支援 | 1-2 Execution Plan (EP) 1-2-1 Preparation (MOPMAR) 1-2-2 EP preparation 1-2-3 Approval (in cabinet) | 1-2 Execution Plan (EP) (PDM: Activity 1-3~1-4) 1-2-1 Preparation (MOPMAR) 1-2-2 EP preparation 1-2-3 Approval (in cabinet) | 1-2 開発実行計画 (EP) (PDM: Activity 1-3~1-4) |
| 1-4. Support to implement EP and to make monitoring reports of EP by PC. | (エ) 開発実行計画の実施及びその実施に関する計画委員会によるモニタリングレポート作成の支援 ※ Supreme Council of Urban Planning and Developmentが計画委員会の機能を担う場合は、同Councilに対する技術支援を行う。 | 1-2-4 Implementation and Monitoring (Policy integration, feedback)" 1-2-5 M&E (EP) | 1-2-4 Implementation and Monitoring (Policy integration, feedback)" 1-2-5 M&E (EP) | |
| Output 2: The organizational framework of MoPMAR is streamlined, and the capacity of MoPMAR staff is strengthened to develop and implement execution plans. | 成果2: 開発実行計画を策定・実施するためのMOPMARの組織的枠組みが整理され、MOPMAR職員の能力が強化される。 | 2 MOPMARの組織的枠組みの整理と、MOPMAR職員の能力強化の支援 | 2 MOPMARの組織的枠組みの整理と、MOPMAR職員の能力強化の支援 (PDM: Output 2) | 成果2: MOPMARの組織的枠組みの整理と、MOPMAR職員の能力強化の支援 (PDM: Output 2) |
| 2. Support to streamline organizational framework and capacity building of MOPMAR to plan and implement EP. | 開発実行計画を策定・実施するためのMOPMARの組織的枠組みの整理と、MOPMAR職員の能力強化の支援 | 2-1 Knowledge sharing | 2-1 Knowledge sharing (PDM: Activity 2-1~2-3) | 2-1 ナレッジ・シェアリング (PDM: Activity 2-1~2-3) |
| 2-1. Hold seminars or workshops of knowledge sharing for policy making with Japanese short term experts in Egypt. | (ア) 日本人短期専門家派遣による政策形成に関する知見共有セミナー等の開催 | 2-1-1 Policy making (Short-term Experts) | 2-1-1 Policy making (Short-term Experts) (PDM: Activity 2-1) | |
| 2-2. Hold trainings in Japan, pre-training workshops and post-training seminars. | (イ) 本邦研修実施及び事前・事後のワークショップ・セミナーの開催 | 2-1-2 Training in Japan | 2-1-2 Training in Japan (PDM: Activity 2-2) | |
| 2-3. Hold trainings in 3rd country, pre-training workshops, post-training seminars. | (ウ) 第三国研修実施及び事前・事後のワークショップ・セミナーの開催 | 2-1-3 3rd country training | 2-1-3 3rd country training (PDM: Activity 2-3) | |
| 2-4. Support to set up Strategic Planning & Policy Division of MOPMAR by supporting study of its role and its formulation. | (エ) MOPMARの戦略・計画・政策部局の役割と機能の研究による同部局の立ち上げ支援 | 2-2 "Organization development for Strategic Planning and Policy unit" 2-2-1 Functional design 2-2-2 Operation as newly integrated 2-3 Human resource development 2-3-1 RBM collaboration 2-3-2 INP collaboration | 2-2 "Organization development for Strategic Planning and Policy unit" (PDM: Activity 2-4) 2-2-1 Functional design 2-2-2 Operation as newly integrated 2-3 Human resource development (PDM: Activity 2-4) 2-3-1 RBM collaboration 2-3-2 INP collaboration | 2-2 "組織開発(戦略的計画策定と政策ユニット)" (PDM: Activity 2-4) 2-3 人材開発 (PDM: Activity 2-4) |

業務従事者の従事計画/実績表

契約件名: 開発計画・政策実施能力強化における知見共有プロジェクト(第2期)

監督職員確認印: 中東・欧州部中東第一課長 篠原俊永

Main Gantt chart for '1 現地業務' (Local Business) showing tasks like '総括/経済政策', '制度構築', '研修/業務調整' across months 10-9 for years 2015, 2016, and 2017. Includes columns for '日数合計' and '人月合計'.

Main Gantt chart for '2 国内業務' (Domestic Business) showing tasks like '総括/経済政策', '制度構築', '研修/業務調整' across months 11-6 for years 2015, 2016, and 2017. Includes columns for '日数合計' and '人月合計'.

凡例: 業務従事実績 (黒), 改定従事計画 (黄), 自社負担 (赤)

Summary table with columns: 合計, 61.00, 61.00

Report documents table with columns: 報告書等, 業務計画書(第2期), ワークプラン(第2期), 業務進捗報告書(第2期), 業務完了報告書(第2期)

注1) 各業務従事者の現地、国内のそれぞれの人員は、現地業務期間は30日、国内業務期間は20日を除いた数字の小数点以下第3位を四捨五入して算定すること。
注2) 現地業務と国内業務の振替は人員単位で行うこととするため、日数に端数が出るが、この端数は国内業務の日数で調整することとし、合計人員は変更しないこと。
注3) 各業務従事者の各配置期間の下には、日数を括弧書きで記入すること。
注4) 実績については各配置期間の開始日、終了日を記載すること。計画については記入不要。
注5) 滞留についても記載すること。
注6) コンサルタント業務従事者月報の添付資料とするときは、月報提出日以降の「業務従事予定日程」を括弧書きで記載すること。

エジプト国
開発計画・政策実施能力強化における知見共有プロジェクト

研修業務完了報告書
(NSDI)

2016年3月

(株)鳴尾総合研究所／(株)VSOC 共同企業体

1. 研修概要

(1) 研修コース名

和文：開発計画・政策実施能力強化のための NSDI 研修

英文：Training on NSDI for development planning

(2) 研修期間 2016年1月24日(日)～2月4日(木)

(3) 研修員数 14名(表1 研修員リスト)

表1 研修員リスト

| No | 氏名 | 所属、役職 | 性別 |
|----|--|--|----|
| 1 | Mostafa Mahmoud Elsayed Ghaly | MOPMAR、Assistant to H.E Minister of Planning, Monitoring and Administrative Reform (計画省 ¹ 大臣補佐) | 男性 |
| 2 | Ahmed Emad Mohamed Esmail | MOPMAR、GIS Specialist (計画省 GIS 専門官) | 男性 |
| 3 | Megahed Hassan Mohamed Hassan | MOPMAR、GIS Specialist (同上) | 男性 |
| 4 | Ahmed Helmy Nabil Helmy Mohamed Mansour | MOPMAR、Urban Planning Specialist (計画省都市計画専門官) | 男性 |
| 5 | Mohamed Tarek Said Ibrahim | MOPMAR、IT Specialist (計画省 IT 専門官) | 男性 |
| 6 | Abdelhalim Ibrahim Mohamed Abdelaziz | CAPMAS、GIS Developer (中央動員統計局 GIS 開発官) | 男性 |
| 7 | Ahmed Kamal Abdelaziz Ibrahim Elsaid | CAPMAS、Advisor of CAPMAS President (中央動員統計局局長アドバイザー) | 男性 |
| 8 | Amal Mohamed Ahmed Elsharnoby | CAPMAS、Senior GIS Engineer (中央動員統計局 GIS 上級技術者) | 女性 |
| 9 | Mennatallah Anwar Ahmed Mohamed Hashim | CAPMAS、GIS Developer (中央動員統計局 GIS 開発官) | 女性 |
| 10 | Nahla Seddik Mohammed Saleh | CAPMAS ² 、GIS Unit Director (中央動員統計局 GIS 班長) | 女性 |
| 11 | Tamer Mahmoud Abdalla Abounema | MCIT ³ 、ICT Specialist (通信・情報技術省 ICT 専門官) | 男性 |
| 12 | Wael Mohamed Ahmed Hendawy | MCIT, ICT Specialist (同上) | 男性 |
| 13 | Khaled Sayed Amin Ramadan | ESA ⁴ 、Head of National Mapping Department (エジプト調査庁国家地図開発部長) | 男性 |
| 14 | Alaaeldin Saleh Mohamed Salem | ESA, Head of Central Administration Cadester (同庁土地台帳部長) | 男性 |

¹ 2015年10月1日現在の英語名称は、Ministry of Planning, Monitoring and Administrative Reform。略称はMOPMARであるが、日本語名称については引き続き「計画省」を用いる。

² CAPMAS : Central Agency for Public Mobilization and Statistics 日本語名称は「中央動員統計局」

³ MCIT : Ministry of Communications & Information Technology 日本語名称「通信・情報技術省」

⁴ Egyptian Survey Authority 日本語名称 (仮訳)「エジプト調査庁」

2. 研修内容

(1) 背景

JICA は同国の中長期的な社会経済の発展と人々の生活の安定への支援のため、2011 年以降、計画省への計画専門家の派遣を通じて社会・経済開発計画策定等への支援を行ってきた。2014 年 10 月からは同省の国家開発計画の策定から実施への一連のプロセスに対する能力強化支援を目的とする、「開発計画・政策実施能力強化における知見共有プロジェクト」（以下 プロジェクト）を開始し、現在、同省では 3 名のプロジェクト専門家が協力活動を実施中である。

同省の主たる業務は、全省庁の公共投資予算策定業務（公共事業計画の審査）及び省庁間の調整業務であり、省庁を横断した国家レベルの開発計画等を起案する役割が期待されている。目下、計画省及び関係省庁では、各種統計情報、国土情報などを用い、精度の高い開発計画の策定・審査、及び実施中公共事業の進捗管理・評価を可能とする統合システムの開発についての検討が行われている。同省は、今後の計画行政において同システムの開発に NSDI（国土空間データ基盤）整備は不可欠と考えており、本研修では、エジプト政府の NSDI 関係省庁より、担当官及び GIS 等に係る技術者を本邦に招聘し、日本の NSDI 構築の全体像、開発プロセス、政府、民間での利用の現状を伝え、エジプトにおける NSDI 整備推進を支援した。

研修目的：

- 日本における NSDI 整備の取り組みの歴史から、NSDI の制度面、組織面、技術面の全体像を把握する。
- NSDI の構想、設計、開発、展開の一連の流れを学び、エジプトにおいて NSDI を導入する際の判断基準や、プロジェクトとしての規模を想定する。
- NSDI の日本における適用事例から、NSDI の可能性を探り、エジプトにおける社会的インパクトや、制約等についての検討を促す。
- NSDI 整備及び活用に関する知見共有の過程を通して、政策実施能力の強化を図ると共に、エジプト側で必要な体制や、取り組むべき課題、導入手順など、次のステップに向けたアクションプランの策定を促す。

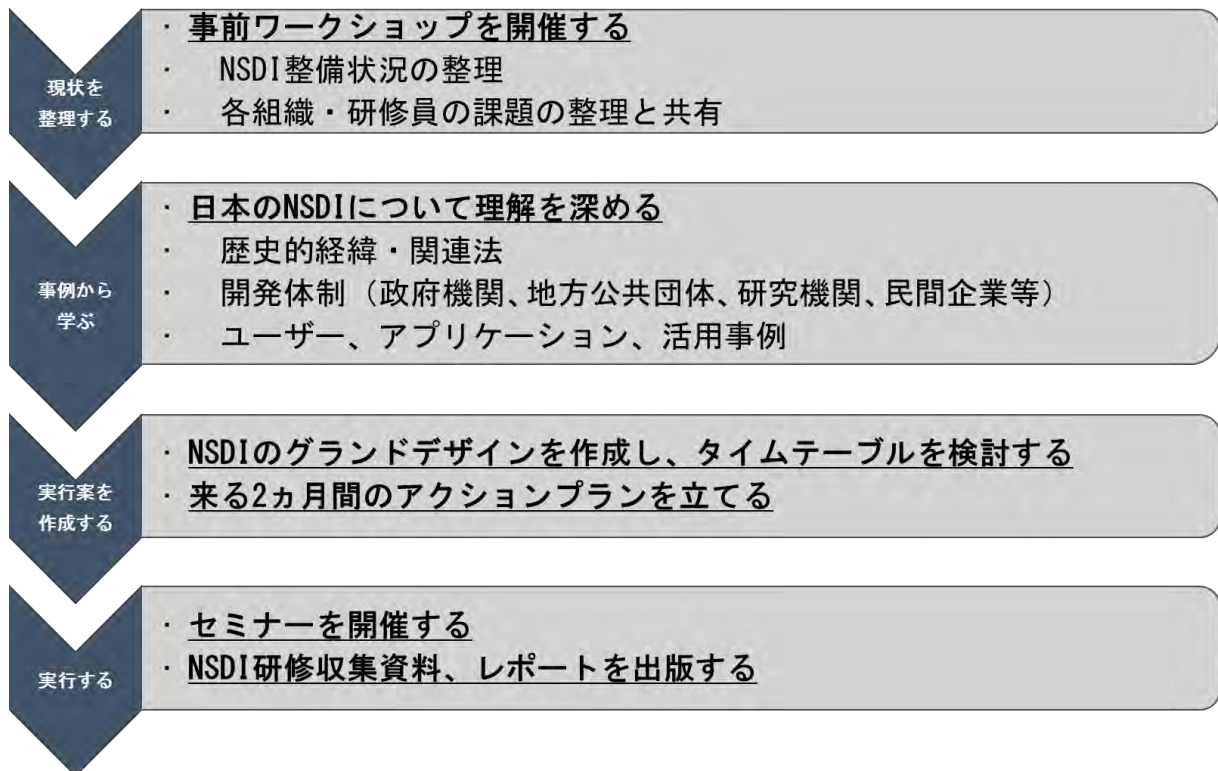


図1 研修概念図

（2）研修カリキュラム（表2）

学習期間を、①準備期間、②本邦研修期間、③終了期間（エジプトでの活動開始期間）の3つの時期に分けて実施した。

研修プログラムは、プロジェクトの活動と表裏一体をなすように組まれたものである。NSDIの整備を1つの事例として、計画省の国家開発計画の策定から実施への一連のプロセスに関する能力強化に貢献する。本研修にはNSDI整備に関わる4つの関係機関が参加したが、その中でコアになるのは計画省であり、本研修の実施を通じて、特に同省の政策策定能力及び調整能力の強化に資することを目指した。

また研修目的を上述の4点に置き、表2の学習目標を通じて帰国後にはエジプト国内のNSDI関係者を対象とするセミナーの開催、及びNSDI研修収集資料、レポートの出版までを研修の成果とした。

研修本体に関して、まずは、①準備期間においてワークショップを開き、エジプトにおけるNSDI整備の現状について認識をすり合わせた上で、NSDIに関連して4つの関係機関および各研修員がそれぞれ担当する業務の内容とその現状、課題と将来構想等について発表し、全体像の把握と意識の共有を図った。

次に、②本邦研修期間において、日本のNSDIについてその目的と構造、ステークホルダーと役割、歴史的経緯のほか、技術的側面や今後の方向性等について、活用事例など具体的なシステムやケーススタディを加えながら学習した。学習の最初、途中および最後にはワークショップを行い、研修員同士あるいは研修員と日本側プロジェクト専門家が討議する機会を設け、学習内容

を深め、学習内容と研修目的および目標との関連付けを行った。ワークショップでは、本研修の目的および目標ならびに関係機関調整者（計画省）の再確認、学習内容の振り返りを行い、最終的な NSDI グランドデザイン案およびタイムスケジュール案の作成につなげた。特に最後のワークショップにおいては、計画省のイニシアチブでアイデアをまとめるようにした。

表2 研修カリキュラム

| 準備期間 | | |
|--------------------------|---|------------|
| 学習目標 | 内容 | |
| 自国の現状を整理する | <研修員グループ代表> *エジプトにおける NSDI 整備の現状 <各機関の研修員代表> *組織概要（チャート） *所属組織が直面する課題・問題（NSDI 分野） <各研修員> *参加者の担当業務（NSDI 分野） *担当業務の現状（NSDI 分野） *参加者が直面する課題・問題（NSDI 分野） | |
| 本邦研修期間 | | |
| 学習目標 | 内容 | 手法 |
| 1) 日本の NSDI についての理解を深める。 | (1) 日本の NSDI の概要（全体像、歴史） | 講義 |
| | (2) 日本における NSDI 関係法令（基本法、基本計画）の説明 | 講義 |
| | (3) 開発体制（組織、人員（求められる技術レベルや人数）、予算、スケジュール管理） | 講義 |
| | (4) 運用体制（組織、人員（求められる技術レベルや人数）、予算、スケジュール管理） | 講義 |
| | (5) NSDI 導入における問題点とその対応、課題など | 講義 |
| | (6) NSDI システムの技術的スペックの確認 | 講義 |
| | (7) 日本の NSDI の将来像 | 講義 |
| | (8) 政府機関、地方公共団体、研究機関、民間企業等における利用の事例紹介 | 講義 (視察) |
| 2) 他国の状況を知る。 | JICA における NSDI 関連案件の事例紹介 | 講義 |
| 3) 収集情報の分析、レポート作成、評価を行う。 | (1) 収集した情報を整理、分類する。 | 講義 演習 |
| | (2) 情報を分析する。 | |
| | (3) 整理、分類、分析した情報をレポートにまとめる。 | |
| | (4) レポートを発表し互いに評価する。 | |
| 終了期間 | | |
| 学習目標 | 内容 | |
| 研修成果を共有する。 | 研修成果を共有するための国内セミナー開催 研修成果の出版及び関係機関との共有 | |

(3) 日程

研修日程は1月24日(日)から2月4日(木)までとした(表3)。

表3 研修日程

| | 月 日 | 時 間 | 内 容 | 宿泊 |
|---|---------|-------|--|----|
| 1 | 1/24(日) | 13:15 | 研修員来日 | 東京 |
| 2 | 1/25(月) | 10:00 | JICA 到着後ブリーフィング 研修関係者紹介、スケジュール説明 | 東京 |
| | | 13:30 | 講義1: ワークショップ(1)「現状共有と目標確認」 | |
| | | 15:00 | 講義2: 日本のNSDIの概要(全体像、歴史) 講師 国際航業株式会社 地理空間基盤技術部 海外空間情報グループ 山田啓二氏 | |
| 3 | 1/26(火) | 10:00 | 講義3: 衛星測位について 講師 宇宙航空研究開発機構 第一宇宙技術部門 衛星測位システム技術ユニット 久野晃太郎氏 | 東京 |
| | | 15:00 | JAXA 筑波宇宙センター見学 | |
| 4 | 1/27(水) | 9:30 | 国土地理院ガイダンス 国土地理院 企画部国際課 | 東京 |
| | | 9:50 | 講義4: 地理空間情報活用推進基本法と推進施策 講師 国土地理院 企画部地理空間情報企画室 室長補佐 久信田勝則氏 | |
| | | 11:00 | 講義5: 基盤地図情報整備 講師 国土地理院 基本図情報部国土基本情報課 課長補佐 渡部金一郎氏 | |
| | | 13:10 | 講義6: 地理空間情報のWEB提供技術 講師 地理空間情報部情報普及課 ウェブシステム係長 小島脩平氏 | |
| | | 14:30 | 施設見学: 地図と測量の科学館 | |
| 5 | 1/28(木) | 10:00 | 講義7: 次世代に向かう地理空間ビッグデータとG空間プラットフォーム 講師 独立研究開発法人情報通信研究機構 ソーシャルICT研究室 研究マネージャー 長屋嘉明氏 | 東京 |

| | | | | |
|----|---------|-------|--|----|
| | | 13:30 | 講義8:ワークショップ(2)「エジプトと日本の現状比較－振り返りと課題のリストアップ」 | |
| 6 | 1/29(金) | 10:00 | 講義9:日本および海外でのGISの活用－都市計画、災害復興、マッピングプロジェクト－ 講師 株式会社パスコ 衛星事業部 開発営業部 副部長 石塚高也氏 | 東京 |
| | | 15:30 | 講義10:浦安市の統合型GISの取り組み－情報基盤へと進化する統合型GIS－ 講師 千葉県浦安市 総務部情報政策課 桑島秋彦氏 | |
| 7 | 1/30(土) | | 休日 | 東京 |
| 8 | 1/31(日) | | 休日 | |
| 9 | 2/1(月) | 10:00 | 講義11:日本のNSDI構築体制とウクライナの開発事例 講師 国際航業株式会社 地理空間基盤技術部 海外空間情報グループ 山田啓二氏 | 東京 |
| | | 14:00 | 講義12:①NSDIケーススタディ ②京都市およびケニアにおける地理空間情報の活用事例の紹介 講師 日本アイ・ビー・エム株式会社 官公庁事業部 第二ソリューション推進部 課長 大橋将之氏 同 スマーター・シティ事業 ITアーキテクト 高城勝信氏 | |
| 10 | 2/2(火) | 10:00 | 講義13:GISの開発と効果的な利活用 講師 国土交通省 国土政策局国土情報課 課長補佐 笠間三生氏 | 東京 |
| | | 14:00 | 講義14:G-space x ICT プロジェクト 講師 総務省 情報流通行政局地域通信振興課 課長 山碓良志氏 | |
| 11 | 2/3(水) | 9:30 | 講義15:ワークショップ(3)「研修成果と応用のアイデア」 | 東京 |
| | | 13:00 | 講義16:ワークショップ(4):「エジプト版NSDI グランドデザインと帰国後のタイムスケジュール」 | |
| 12 | 2/4(木) | 11:00 | 研修総括報告 | |
| | | 21:20 | 日本出国 | 機中 |

3. 研修コースに対する所見

(1) 講義

本研修では、まず計画省側に聞き取りを行い、その中から NSDI 構築に関するキーワードを抽出した。次に、キーワードを「Rule & Regulation」(法規関係)、「Technology」(技術)、「Crosscutting」(分野横断)、の各グループに分け、個別テーマを導き出し、それらを、「Development & Maintenance」(開発・維持管理)、「Use」(使用)、「Cooperation」(JICA 等による開発協力)、のテーマ・グループに分けた。また、それらテーマ・グループに対応する、「Resource in Japan」(日本側研修先)としての研修先を挙げ、それらをそれぞれ「Provider」(提供者)、「User」(使用者)、「Cooperation」(JICA 等による開発協力)の各グループでまとめ、キーワードから研修先の流れを可視化し、研修先と NSDI との関連性を明確にした。(図 2)

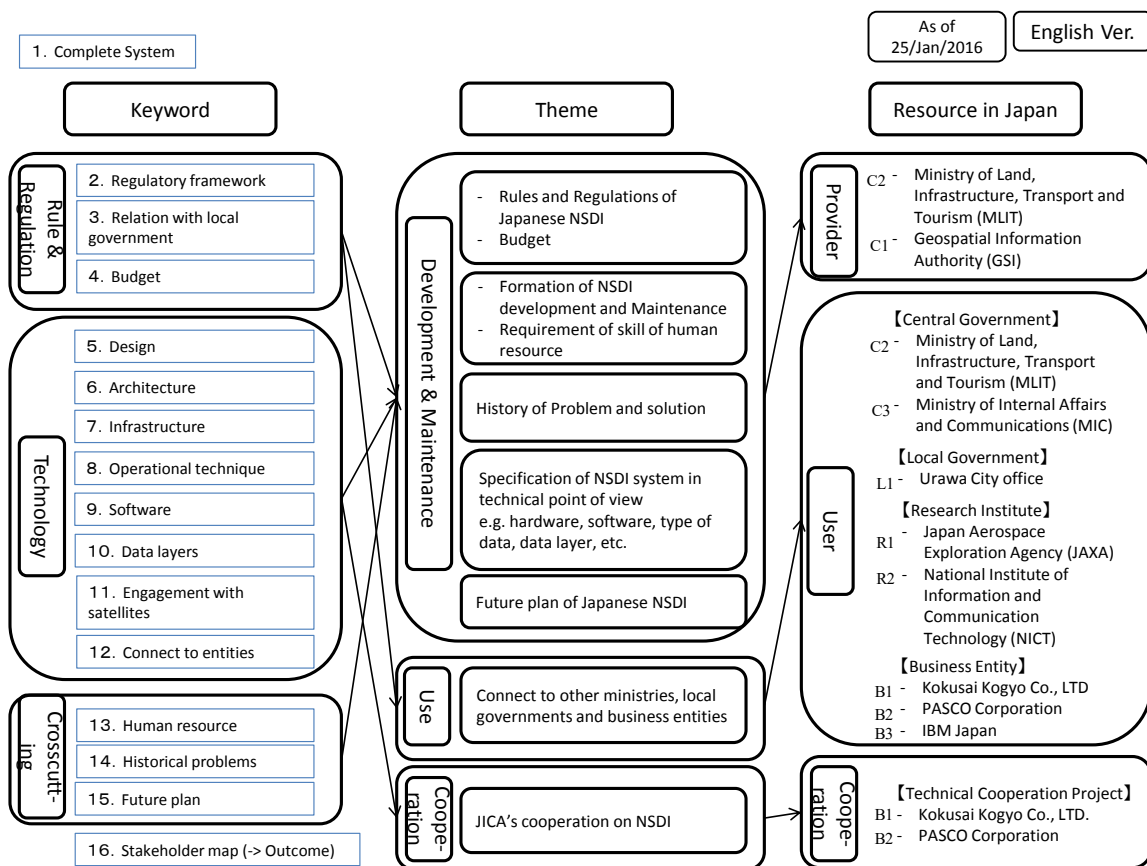


図 2 NSDI 研修のアイデアシート

更に、研修先を研修員に馴染み易い「Central Government」(中央政府)、「Local government」(地方政府)、「Research Institute」(学究機関)、「Business Entity」(民間企業等)の主要機関 4 グループに分け、NSDI 構築における関係機関とそれぞれの役割を明確化した上で、それら関係機関をどのように巻き込むかという視点を、研修員が持つように図った。(図 3)

1. Four Main Entities for NSDI Training in Japan

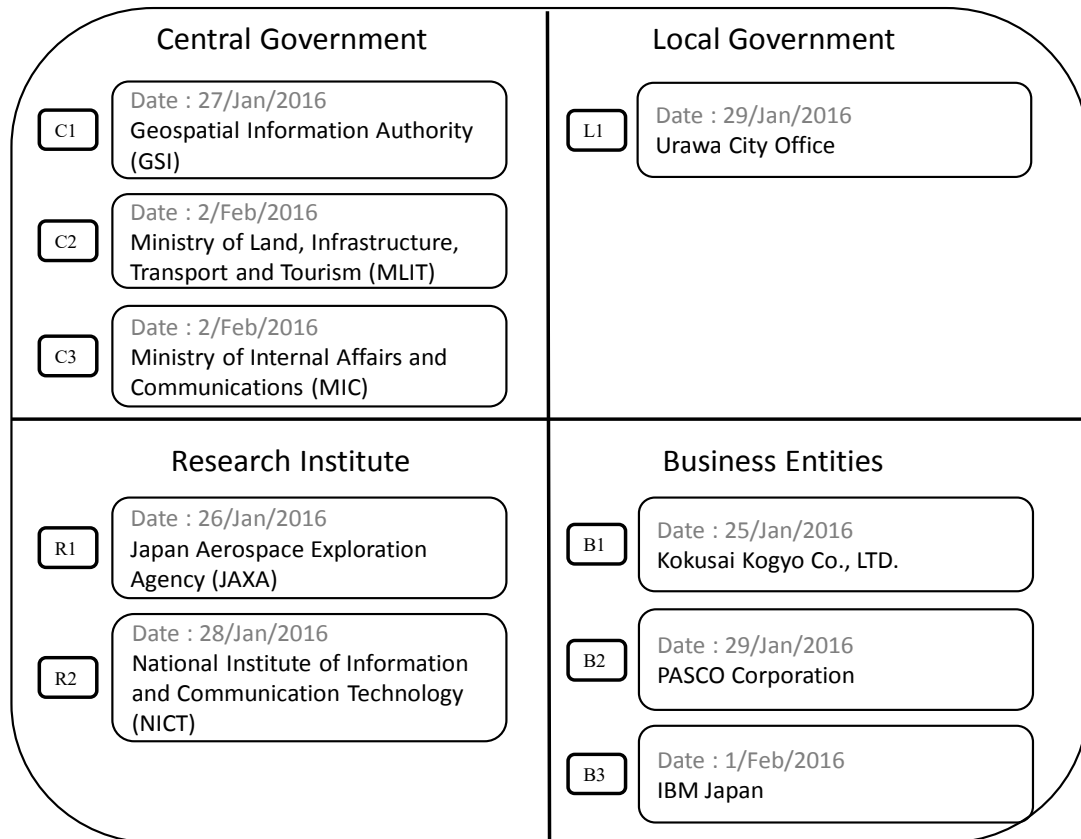


図3 本邦研修で扱う主要機関4グループ

講義依頼に当たっては、プロジェクト専門家と講師が打合せを持ち、講師がエジプトの地理空間情報整備の背景と現状を理解できるように努めた。また、できる限り具体的な事例を紹介いただくように依頼した。実際の講義においても、プロジェクト専門家が、必要に応じて、講師によるインプットをエジプトやプロジェクトの現状に即して再整理した。そのため、エジプトの現状、研修参加機関の役割および各研修員の業務や関心に強くリンクした講義となった。

(2) 討論

研修の始めに、第1回ワークショップを行い、研修の目的および目標を再確認するとともに、研修員が抱える課題と研修への期待を共有した。また、本研修とNSDI構築に当たっての調整役として、計画省の役割が重要であることも、議論の中で研修員自身によって整理、確認された。研修半ばでの第2回ワークショップでは、それまでの講義を振り返り、学んだこと、明らかになった課題および研修によって生み出された新しいアイデアについて、全体討議を行った。ラポーターとして、計画省 Megahed Hassan 氏が各研修員からの意見を明文化し、図式化した。研修途中で振り返りを行い、課題を整理したことで、研修後半でのより深い理解につながった。研修の最後には、終日時間をとり、研修成果のとりまとめと、エジプト版NSDIグランドデザイン作成のための第3回ワークショップを実施した。

第1回および第2回は、プロジェクト側がファシリテーター役を務め、研修員の発表や意見交換を促したが、最終段階のワークショップでは、ワークショップの目標や視点の確認等について

はプロジェクト側が行ったものの、討議においては計画省 Mostafa 氏がファシリテーターを務め、研修員の意見を引き出し、集約し、一つの案にまとめた。報告者は、Megahed Hassan 氏と Ahmed Helmy 氏が務めた。

いずれのワークショップでも、全員が発言し、議論に貢献した。特に、計画省の Mostafa 氏、Megahed Hassan 氏、CAPMAS の Ahmed Kamal 氏、Mennatallah Anwar 氏、MCIT の Tamer Mahmoud 氏、Wael Mohamed、ESA の Alaaeldin Saleh 氏は非常に発言が多く、議論に大きく貢献した。しかし、繰り返しになるが、すべての研修員が発言し、お互いの意見に耳を傾け、意見やアイデアをまとめていき、全員の貢献があったことは高く評価できる。

(3) アクションプランの作成と発表

まず、本研修の学習成果を整理し、エジプトでどのように成果を活用していくかアイデアをまとめた。次に、それらのアイデアをベースとして、NSDI グランドデザインを作成し、その上でタイムスケジュールを検討した。いずれも、14 人全員の意見をまとめ、一つのアイデアとした。その過程で、ファシリテーターを務めた Mostafa 氏は、リーダーシップを発揮した。

最終日の発表では、JICA 中東・欧州部より森 次長、同 中東第一課より大野職員および芝田職員にも参加いただいた。Mostafa 氏が代表して発表し、その後、質疑応答や専門家および JICA と研修員との議論を行った。

(4) 現場研修

宇宙航空研究開発機構 (JAXA)、国土地理院および情報通信研究機構では、講義のほか、資料・資機材展示の見学も併せて行った。具体的に様々な地図や資機材とその成果物等を目にすることで、講義の理解を深めた。

また、公的機関や研究機関からの講義では、原則として、その機関に赴いて講義を聴取した。実際の業務環境を実感したり、日常業務での活用実態を目にしたりする機会があり、講義内容をより印象深いものにした。自分達と似た立場の者が業務を遂行する現場を確認することは、研修や研修成果の活用において、モチベーションを維持、向上させることに役立つものであった。

(5) 研修時期・期間、配列、内容

プログラムの構成については概ね高い評価であった。NSDI 整備に必要な情報はすべて網羅されていた、との評価がある一方、都市計画について知りたかった、各機関がどのように情報をやり取りしているかの詳細な情報が不足していた、との意見もあった。特に、関係機関同士の情報共有の実態については、研修期間中も研修員から講師に質問が重ねられていた。しかし、組織や仕組みについてはよく理解できても、実際の運用が担当ベースでどのように行われているかを、講義だけで理解することは非常に困難であったといわざるを得ない。短期の研修であったこと、研修を実施する目的が政策実施能力の育成にあることを考慮したため、NSDI の運用や技術そのものをあまり深く掘り下げられなかったが、業務担当者としての研修員の気持ちは理解できる。プログラムや手法を改善できないか、次回に向けた検討が必要かもしれない。

また、時間が足りなかったとの指摘が多く、講義内容の特殊さからも通訳をいれず、英語によ

る講義が望ましいとの意見があった。一方、わが国では、多くの分野において、内容のある講義を英語で行える人材は極めて限定されているのが現状で、語学を優先すると内容が希薄になる傾向が強く見られ、この点も今後の課題である。

(6) テキスト、機材、施設

JICA 東京国際センター (TIC) の担当者、中東・欧州部の担当者、研修監理員が支援くださったおかげで、滞りなく研修を実施できた。TIC では多くの講義およびワークショップを行ったが、問題なくスムーズであった。また、JAXA 講師の講義は筑波国際センター (TBIC) で実施したが、TBIC の協力により、不自由なく機材/施設を利用することができた。JICA 本部および外部機関にあっても、それぞれの機関から会議室、機材等の提供を受けることができた。多大な支援のお陰で、効果的な研修となった。

テキストについては、講師の努力のお陰で、研修目標に合致したオリジナルテキストが準備され、研修教材に関する研修員の満足度は高かった。

ただ、テキストおよび研修先等が直前になって変更したケースが何度かあり、その対応に苦慮した。講師も、非常に多忙な中、できる限り充実した研修になるよう努めてくださっており、その結果の変更であった。その都度、TIC 担当者および研修監理員にも対応をお願いすることになり、多大はご苦勞をおかけした。お詫び申し上げるとともに、対応いただいたことに感謝申し上げます。

(7) 研修員

(a) 資格要件および構成

研修員は NSDI に関係する 4 機関からの推薦であった。14 名全員が、NSDI 構築を担う人材である。

コーディネーション機関である計画省からは 5 名（うち 1 名が政策担当者、4 名が IT や GIS 等の技術者）、統計整備を担当している中央動員統計局からも 5 名（うち 1 名が政策担当者、4 名が GIS 等技術者）、通信・情報技術省から ICT 技術者 2 名、およびエジプト調査庁から 2 名（政策担当者 2 名）が研修に参加した。

今後、本研修の研修員が中心となり、エジプトで NSDI 整備のためのステアリング・コミッティを立ち上げていくことになる。研修員の大半が NSDI 構築のためのコミッティメンバーであり、政策および技術の双方をカバーできる構成であることから、研修テーマに相応しい研修員であった。

(b) 研修参加への意欲・受講態度

研修期間を通じ、研修員たちは皆、高いモチベーションを維持し研修に取り組んでいた。講師への質問も積極的であり、高度に専門的な内容（数式を用いた衛星測位方法など）で通訳が難しい場面では、その内容についての知見を持つ研修員が講師をサポートしてアラビア語で補足する場面もあった。

ワークショップにおいても、全員が積極的に議論に参加し、貢献していたことは先に述べたとおりである。全員のモチベーションが高く素晴らしかったと研修員に伝えたところ、研修員からは、研修に参加した全員がエジプトの政策立案・実施状況に対する危機意識を共有しており、NSDIの導入整備が絶対に必要だと思っているのだから、モチベーションが高いのは当然である、との言葉があった。

研修期間中、土曜日に研修員と都内を回る機会があったが、地下鉄の駅で突然公共交通政策についての議論が始まり、驚いたこともあった。いかなる場面でも研修の成果を少しでも多く持ち帰りたいという姿勢があり、評価できる。

後述するように、グランドデザイン（案）やスケジュール（案）の作成においても、研修で得た知見や洞察を積極的に取り入れており、研修の成果が表れていた。

5. 研修成果とその活用

（1）研修で得られた成果

研修員からは、研修での学習成果として以下のアイデアが出された。

（a）NSDIの定義、方向性

政策、技術、ユーザーから成り、すべての行政レベル、産学官において地理空間情報の共有を促進する。

関連インフラ、アプリケーション、データ重複の削減、活用可能なデータの拡大、コスト削減、質の向上、アクセスの向上を目指す。

（b）組織、法的枠組み

地理空間情報の利活用とその普及について、エジプトにおけるNSDI基本法の立案プロセスを促進する必要がある。

関連機関や省庁間連携のための体制を強化することが重要である。また、民間企業が積極的にこの分野で社会ニーズに対応するよう、働き掛けることが望ましい。

（c）インフラおよび技術

日本の事例や手法を適用する：基盤地図情報の整備、様々な機関が持つ情報のシームレスな統合、法的枠組みをフォローした地図作製、現状の端末で利用可能な情報の提供方法、地図情報の常時更新、民間企業との連携等

上記の学習成果をベースにして、NSDI グランドデザイン（案）とスケジュール（案）を作成した。

グランドデザイン案（図4）については、地理空間情報を活用して何をどのようにサービスしていくのか、そのための技術的側面や法制度ならびにステークホルダーが盛り込まれ、高い視座の感じられるものとなった。さらに、実現に向けたタイムスケジュールも検討された（図5）。これ

らの作成に当たっては、インフラアプリケーションユーザー／政策目標を構想し、かつ、その実現に向けて中期および短期のスケジュールを、いくつかの組織が関与して検討した。

この経験は、NSDI 整備の実現のみならず、今後の計画省による政策立案および実施にとって、貴重なステップとなると評価できる。

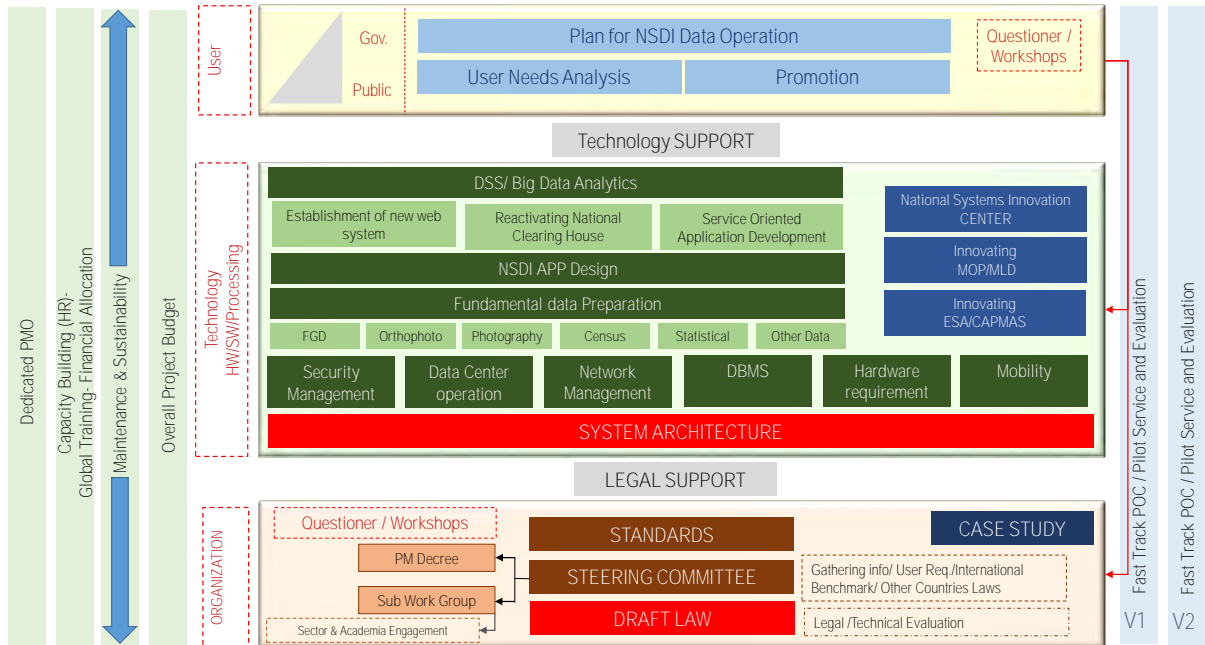


図4 研修員の議論によって作成されたグランドデザイン

Time table:

| Level | Elements | Guide Lines | A 2016 | B 2017 | C 2018 | D 2020 |
|------------------------------|---|---|--------|--------|--------|--------|
| Organization | DRAFT LAW | Questioner / Workshops | | | | |
| | STEERING COMMITTEE | Gathering info/ User Req./International Benchmark/ Other Countries Laws | | | | |
| | STANDARDS | PUT Sector & Academia Engagement | | | | |
| | PM Decree | Legal /Technical Evaluation | | | | |
| | Case Study | | | | | |
| Technology | SYSTEM ARCHITECTURE | | | | | |
| | Security Management | | | | | |
| | Data Center operation | | | | | |
| | Network Management | | | | | |
| | DBMS | | | | | |
| | Hardware requirement | | | | | |
| | Mobility | | | | | |
| | FGD | | | | | |
| | Orthophoto | | | | | |
| | Photography | | | | | |
| | Census / Statistical | | | | | |
| | Establishment of new web system | | | | | |
| | Reactivating National Clearing House | | | | | |
| | Service Oriented Application Development | | | | | |
| | Innovating ESA/CAPMAS | | | | | |
| MOP Innovation CENTER | | | | | | |
| NSDI APP Design | | | | | | |
| Fundamental data Preparation | | | | | | |
| DSS/ Big Data Analytics | | | | | | |
| User | Plan for NSDI Data Operation | | | | | |
| | Promotion | | | | | |
| Frame Work | User Needs Analysis | | | | | |
| | Fast Track POC / Pilot Service and Evaluation | | | | | |
| | Dedicated PMO | | | | | |
| | Capacity Building (HR)- | | | | | |

図5 NSDI 整備のタイムスケジュール

(2) 成果の活用方法

研修概念図で整理したように、本研修は、帰国後、セミナーの開催と入門書の出版につなげるものと設定した。

研修の最後には、セミナーの開催日を2月下旬と仮置き⁵し、会場も押さえて帰国後すぐの活動開始につなげた。セミナーでは、研修員たちにより研修成果をすべてのステークホルダーと共有し、NSDI グランドデザインを含めた研修収集資料、レポートを作成するとともに、本格的な NSDI 整備に向けてステアリング・コミッティを立ち上げていくことが今後2ヵ月の活動プランである。セミナーや出版物では、NSDI グランドデザインに加えて、各ステークホルダーの役割や NSDI 基本法などが議題に上ることになり、そのドラフトを作成する作業も必要になる。これら作業には、本研修で得た学習成果や協議結果等が反映されるが、本研修において、研修員の間で交わされた意見交換や経験およびアイデアの共有、討議ならびにより緊密になった研修員同士の関係が、今後の活動推進に大いに役立つことが期待できる。

6. 研修環境

本研修は JICA 東京国際センターはじめ JICA 本部、JICA 筑波国際センターおよび外部機関からの協力を得て円滑に研修を実施することができた。

7. その他特記事項

今後は2件の本邦研修を予定している。1件は政策策定、もう1件は電子政府をテーマとする。今回同様、ワークショップの時間を適宜研修に挿入し、研修内容を噛み砕き、帰国後のアクションにスムーズにつなげることが肝要である。そのためには、帰国後のプランを当初から想定し、研修から得た洞察とアイデアを実現可能なものに集約し具体化していくことが必要である。また、そうした集約化および具体化には、計画省がイニシアチブをとることになる。

これらの取り組みについては、適宜、プロジェクト専門家が研修を支援していくこととする。

以上

⁵ 後に 2016 年 3 月 16 日に開催することとなった。

エジプト国
開発計画・政策実施能力強化における知見共有プロジェクト

研修業務完了報告書
(計画行政)

2016年6月

(株)鳴尾総合研究所／(株)VSOC 共同企業体

1. 研修概要

(1) 研修コース名

和文：計画行政研修

英文：Training on National Planning Administration

(2) 研修期間 2016年5月23日(月)～6月3日(金)

(3) 研修員数 9名(表1 研修員リスト)

(※ただし、No.6 Mr. Ramdan は5月28日(土) 離日。)

表1 研修員リスト

| No | 氏名 | 所属、役職 | 性別 |
|----|--|---|----|
| 1 | Eng. Mostafa Mahmoud Elsayed Ghaly | MOPMAR、Assistant to H.E Minister of Planning, Monitoring and Administrative Reform (計画省 ¹ 大臣補佐官) | 男性 |
| 2 | Mr. Mostafa Shereen Farouk Mohamed Qotbi | MOPMAR、Senior Economic Researcher (計画省シニアエコノミスト) | 男性 |
| 3 | Ms. Dalia Wagih Naguib Abadir | MOPMAR、Project Manager for JICA MOPMAR Project (計画省シニアアナリスト/本プロジェクト・マネージャー) | 女性 |
| 4 | Dr. Khaled Mohamed Ibrahim Mohamed Nofal | Ministry of Finance、Deputy Minister (財務省副大臣) | 男性 |
| 5 | Mr. Ahmed Mohamed AbdelMenim Ahmed | Ministry of Local Development、Secretary General of the Ministry (地域開発省事務次官) | 男性 |
| 6 | Dr. Khaled Moustafa Kassem Ramadan | Ministry of Higher Education and Scientific Research、Senior Assistant Minister for Higher Education and Scientific Research (高等教育省大臣補佐官) | 男性 |
| 7 | Dr. / Eng. Mohamed Moussa Ali Omran | Ministry of Electricity and Renewable Energy、'First Undersecretary of State for Research, Planning and Authorities' Follow Up (電力省主席局長) | 男性 |
| 8 | Dr. Hashem Kamel Mahmoud Ali | Ministry of Health and Population、Deputy Manager of Specialized Medical Centers (健康・人口省局長補佐) | 男性 |
| 9 | Eng. Ahmed Hesham SalahEIDin Ahmed Fadel | National Center for Planning State Land Uses (The Cabinet of Ministers)、Director (Head) of NCPSLU (国土利用計画センター センター長) | 男性 |

¹ 2015年10月1日現在の英語名称は、Ministry of Planning, Monitoring and Administrative Reform。略称はMOPMARであるが、日本語名称については引き続き「計画省」を用いる。

2. 研修内容

(1) 背景

JICA は 2011 年以降、計画省への国家計画策定を支援する専門家の派遣を通じて日本の経済計画策定及び実施の経験（経済企画庁、経済審議会等）を紹介し、社会・経済開発計画策定等への支援を行ってきた。この協力の結果、2012 年 8 月に、計画省を中心とし、エジプト政府は、日本の「国民所得倍増計画（1960 年代）」をモデルとした国家開発計画「National Income Double Plan」（国民所得倍増計画。以下 Plan）を策定し、Plan は閣議において承認された。しかし 2012 年 11 月の政権交代を経てその内容の一部が変更され、Plan は「Strategic Framework 2022」（戦略的フレームワーク。以下 Framework）に改名された。その後、モルシー政権下において国会議員選挙が行われ、国内情勢は比較的安定したものの、結果的に Framework は実行には至らなかった。

このような状況下で同省は、2014 年から 2015 年にかけて Framework に代わる国家開発の長期指針として、戦略ビジョン「Sustainable Development Strategy 2030」（以下、SDS2030）を作成し、2016 年 2 月に発表した。更に、同 3 月にはエジプト政府首相が国会においてこの SDS2030 に沿ったガバメントプログラムを発表した。

JICA は、先の計画専門家の派遣に続いて、2014 年 10 月より同省に対し、計画行政の支援のため、「開発計画・政策実施能力強化における知見共有プロジェクト」（以下、プロジェクト）を開始し、この国家開発計画策定・実施のための委員会（Planning Committee、以下 PC）の開催、それによる国家開発計画（中期（3~5 年）計画、Execution Plan（以下 EP））の策定に向けた活動に取り組んでいる。

今回の本邦研修では、この PC を構成することが期待される同省及び関係省庁の副大臣、大臣アドバイザー、政策担当官などを対象に、日本の政府（中央省庁や地方公共団体²）における政策形成、予算審議過程、立法過程、計画策定及び実施過程等について学習した。また、エジプトが今後取り組む産業・経済開発、地域開発の実例として、産業集積地域、地方公共団体による地域振興の現場視察等を行った。研修参加者には帰国後、研修で得た知見を基に各政策立案及び計画策定への従事が期待されている。

研 修 目 的：

- 日本の政策形成、立法措置、計画策定、予算策定及び実施過程の他、行政評価等の知見共有を通じ、政策策定・計画立案能力の向上を図る。
- 地方公共団体における計画行政の状況についての知見共有を通じて、計画行政についての理解を深める。
- 産業集積地域等への視察を通じ、社会経済開発に有効な手段としての官民連携のスキームについての理解を深める。

² 日本では、2001 年の中央省庁統合により日本の経済計画を主導してきた経済企画庁及び経済審議会が解散し中央省庁での経済計画策定は行われなくなった。地方公共団体では 1969 年の地方自治法改正後も総合計画を策定し、都市計画、交通計画、環境計画等の各種法定計画等との整合性を取りつつ計画行政が行われている。

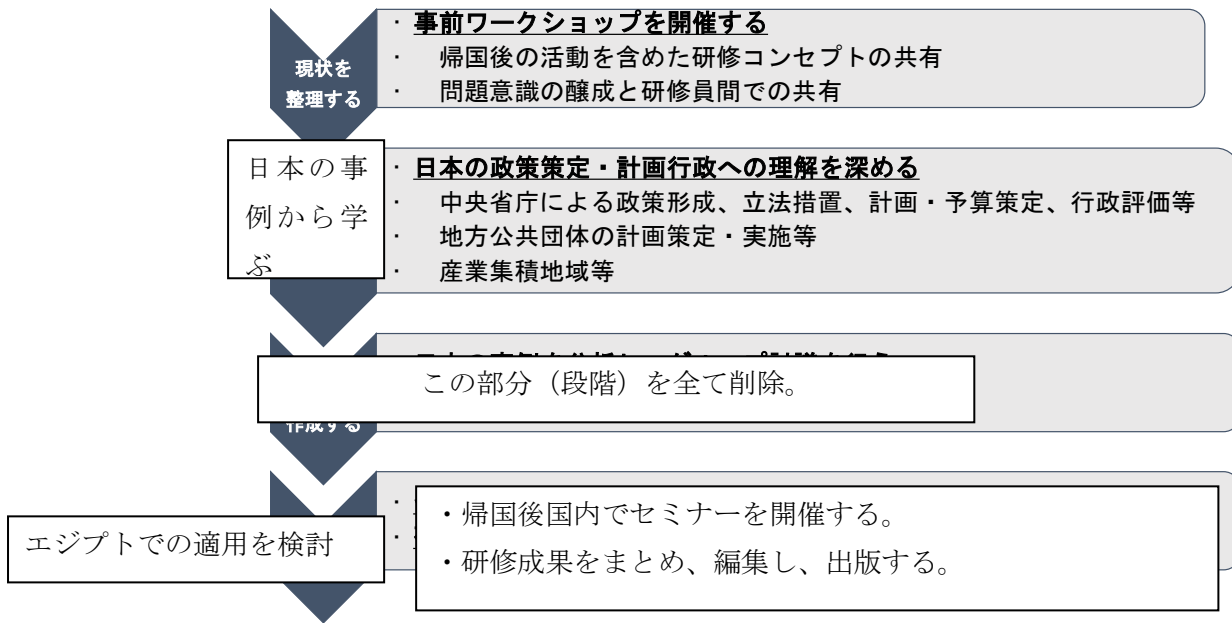


図1 研修概念図

(2) 研修の構成 (表2)

本研修プログラムは、プロジェクトの活動の一環として、エジプトにおける計画行政の改善に直接貢献することを目標とし、学習期間を、①準備期間、②本邦研修期間、③終了後のフォローアップ期間（エジプトでの活動開始期間）の3つの時期に分けて実施する構成とした。

また研修目的を、①計画行政についての理解を深めるとともに、②社会経済開発に有効な手段としての官民連携のスキームについての理解を深め、③政策策定・計画立案能力の向上を図ることの3点に置いた。その上で、講義及び視察で得た知見を基にエジプトの現状と課題を分析し、エジプトにおける有効かつ実行力のある計画行政の実現に向けたアプローチを検討すること、さらに帰国後、これらの研修成果を、セミナー及び出版によって共有かつ深化させることを研修の到達点とした (図2)。

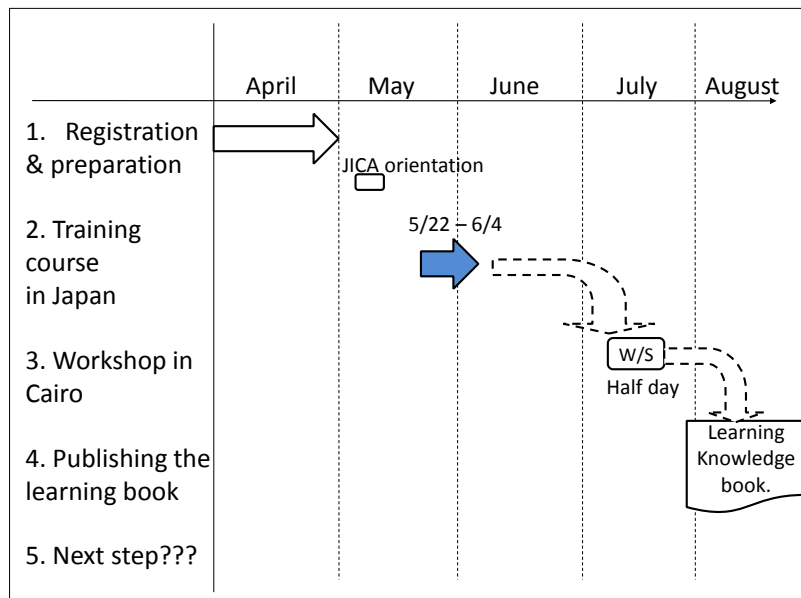


図2 研修全体の構成 (計画時)

本研修を実施するにあたり、まず、①準備期間においてワークショップを開き、研修コンセプトを議論し、エジプトの現状について問題意識を共有した。

次に、②本邦研修期間において、日本の中央省庁における政策形成、立法措置、計画策定、予算策定及び実施過程の他、行政評価等について講義を受け、日本の計画行政のメカニズムを理解するとともに、視察によって、国レベル、県レベル、市町村レベルにおける開発計画や実際の市民サービスなど具体的なシステムやケーススタディを加えながら学習した。

最後に、③エジプトにおける計画行政の改善に向けたワークショップを行い、帰国後の活動に直結させることとした。

また、研修成果とりまとめに向けての取り組みとして、本邦研修の初日のワークショップでは本研修の目的および目標の再確認を、中盤に実施したワークショップではそれまでの学習内容の振り返りと成果の整理を行い、研修最後の議論につなげた。ワークショップは、研修員同士あるいは研修員と日本側プロジェクト専門家が討議する機会であり、学習内容を深め、学習内容と研修目的および目標との関連付けを行うものであった。特に最後のワークショップにおいては、計画省のイニシアチブでアイデアをまとめるようにした。

表2 研修の構成

| 準備期間 | | |
|-----------------------------|---|----------|
| 学習目標 | 内容 | |
| 自国の現状を整理する | <研修員所属先> *エジプトの国家の枠組み及び政府の現状 *所属組織概要（チャート） | |
| 本邦研修期間 | | |
| 学習目標 | 内容 | 手法 |
| 1) 日本の政策策定・計画行政についての理解を深める。 | (1) 1960～1970年代の中央省庁による政策形成、立法措置、計画策定、予算策定及び実施過程、行政評価等について学習する。 | 講義 |
| | (2) 現在の地方公共団体の計画策定・実施等について学習する。 | 講義 |
| | (3) 産業集積地域等を視察する。 | 視察 |
| 2) 日本の事例を分析し、レポート作成する。 | (1) 情報を分析する。 | 講義 演習 |
| | (2) グループ討議を行う。 | |
| | (3) 討議した内容を基にレポートを作成、発表する。 | |
| 終了後のフォローアップ期間 | | |
| 学習目標 | 内容 | |
| 研修成果を共有する。 | 研修成果を共有するための国内セミナーを開催する。 研修成果をまとめ、編集し出版する。 | |

(3) 日程

次ページ表3により、5月23日(月)から6月3日(金)に研修を実施した。

表3 研修日程

| | 月 日 | 時 間 | 内 容 | 宿泊 |
|----|---------|-------|---|----|
| 1 | 5/21(土) | | 研修員来日 | 東京 |
| 2 | 5/22(日) | | | |
| 3 | 5/23(月) | 10:00 | JICA ブリーフィング | 東京 |
| | | 11:30 | 研修先、スケジュール説明 | |
| | | 13:30 | ワークショップ：研修コンセプト、目的、目標の再確認 | |
| 4 | 5/24(火) | 10:00 | 講義1：日本の公共政策について 講師：中邨章 明治大学名誉教授 | 東京 |
| | | 14:00 | 講義2：政策形成過程 講師：中邨章 明治大学名誉教授 | |
| 5 | 5/25(水) | 10:00 | 講義3：予算審議過程 講師：田中秀明 明治大学公共政策大学院教授 | 東京 |
| | | 14:00 | 講義4：各省の審議会 講師：長尾ひろみ 大阪女学院大学教育研究センター長 (元中央教育審議会委員) | |
| 6 | 5/26(木) | 10:00 | 講義5：立法過程 講師：福井秀夫 政策研究大学院大学教授 | 東京 |
| | | 14:00 | 講義6：地方公共団体における計画行政 講師：上子秋生 立命館大学政策科学部教授 | |
| 7 | 5/27(金) | 10:00 | 講義7：政策評価 講師：吉開正治郎 総務省行政評価局総務課長 | 東京 |
| | | 14:00 | 講義8：全国総合開発計画の概要 講師：鳴尾眞二 鳴尾総合研究所代表取締役 | |
| | | 15:15 | ワークショップ：前半の振り返り | |
| 8 | 5/28(土) | | 資料整理 | 東京 |
| 9 | 5/29(日) | 午前 | 資料整理 | 大分 |
| | | | 移動 (羽田空港→大分空港) | |
| 10 | 5/30(月) | 10:00 | 講義9：地域開発 講師：大分県庁 | 大分 |
| | | 14:00 | 現場視察：先進地域 講師：大分県庁 | |

| | | | | |
|----|----------|---------|---|----|
| 11 | 5/31 (火) | 10 : 00 | 現場視察：新産業都市、地場産業等 講師：大分県庁 | 東京 |
| | | 13 : 30 | 講義 1 0 : 地方開発のためのコミュニティ・ベースド・アントレプレナーシップ 講師：三好皓一 立命館アジア太平洋大学教授 | |
| | | 15 : 00 | 移動 (大分市内→大分空港) | |
| | | 16 : 30 | 現場視察「里の駅 むさし」 | |
| | | 18 : 30 | 移動 (大分空港→羽田空港) | |
| 12 | 6/1 (水) | 9 : 00 | 講義 1 1 : 政策人材 (育成) 講師：鈴木崇弘 厚生労働省参与 (城西国際大学大学院国際アドミニストレーション研究科) | 東京 |
| | | 14 : 00 | 現場視察：地方公共団体の開発計画と市民サービス 講師：鎌倉市 | |
| 13 | 6/2 (木) | 9 : 00 | 講義 1 2 : 政策形成過程 II 講師：中邨章 明治大学名誉教授 | 東京 |
| | | 13 : 00 | ワークショップ：研修成果とりまとめ (エジプトの計画行政改善のアプローチ) | |
| 14 | 6/3 (金) | 10 : 00 | 研修総括発表 (評価会) | 東京 |
| | | 11 : 00 | 修了証授与 | |
| | | 11 : 30 | 昼食 | |
| | | | 離日 | |
| 15 | 6/4 (土) | | カイロ着 | |

3. 研修コースに対する所見

(1) 講義

本研修を通して、実行力のある政策を実現するためにエジプトに何が不足しているのか、研修員自身による発見を促したいと考えた。研修には、計画省、財務省、地域開発省、高等教育省、電力省、健康・人口省及び国土利用計画センターから、主に政策立案・決定の権限を持つ人材が参加し、講義や視察でのインプットを基に、エジプトの現状を分析し、課題を明確化し、実効性のある政策実現に向けた議論を行うことが非常に重要であった。そのため講義では、研修員による議論の基礎となる情報、視点、視座を提供する必要がある、政策形成、立法措置、計画策定、予算策定及び実施過程の他、行政評価ならびに政策に関与する人材の育成についてもカバーした(図3)。講師は、この分野を代表する専門家に依頼した。

講義依頼に当たっては、講師との打ち合わせ等を通じて事前の情報の摺合せを行い、専門家よりエジプトの現状やプロジェクト側の問題意識を共有し、その上で、講義の焦点を定め、これに

沿って講義を準備いただいた。講師の方々には、講義資料の電子データ配付や現地での活用について配慮いただくとともに、講義の中で研修員から要望のあった追加資料についても積極的に応えていただき、大変充実した内容となった。

講師の積極的な姿勢は研修全体に好影響を及ぼし、いずれのテーマにおいても、研修員は積極的に講師と意見を交換し、理解をより深めることができた。また、プロジェクトリーダーによるインプットをきっかけに、講師 対 研修員というだけでなく、講師と研修員およびプロジェクト専門家が一体的水平的に議論を展開することも多く、充実した講義であったと評価できる。

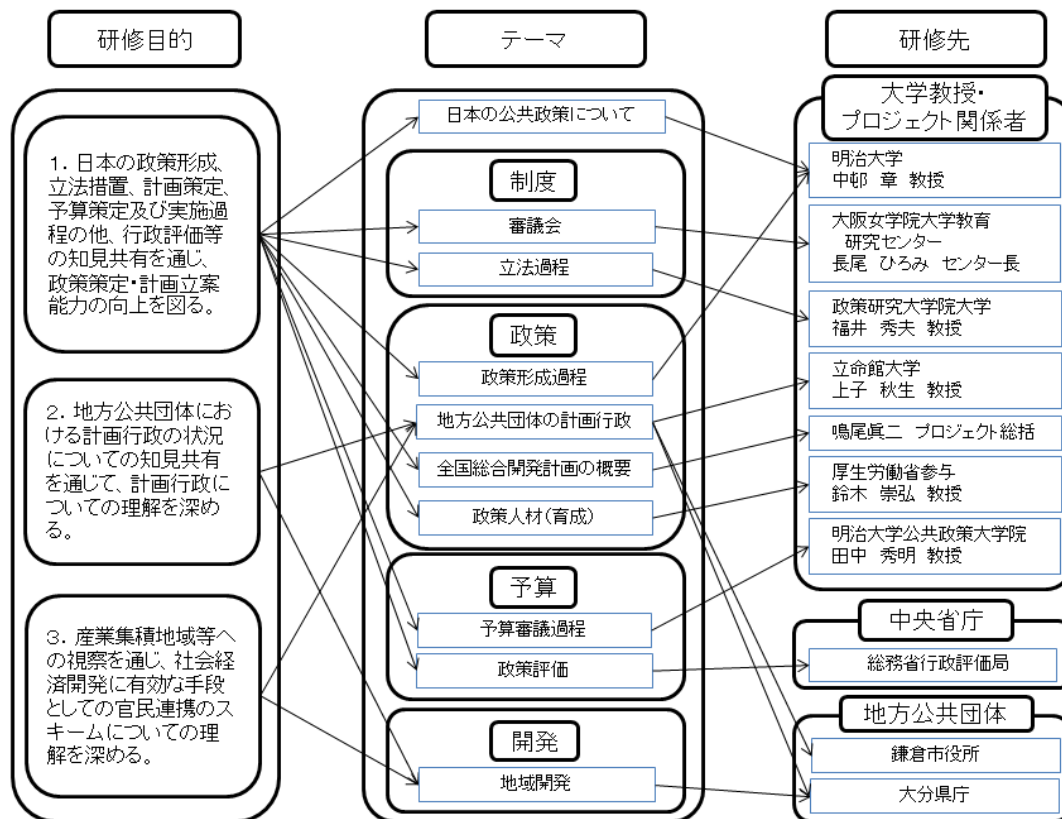


図3 研修目的と講義・視察の構成

(2) 討 論

研修の始めに、第1回ワークショップを行い、研修のコンセプトならびに目的および目標を再確認した。研修全体の枠組みと各プログラムの関係についても、プロジェクト側より詳細に説明され、研修員は、全体と個々の研修項目について、各人の期待を整理することが出来た。

研修半ばでの第2回ワークショップでは、それまでの講義を振り返り、学んだこと、明らかになった課題および研修によって生み出された新しいアイデアについて、全体討議を行った。また記録係として、計画省 Mostafa Qotbi 氏が各研修員からの意見を整理し、図式化した。また、同じく計画省 Dalia Abadir 氏が、帰国後のセミナーや出版に向けてノート作成を担当した。研修途中で振り返りを行い、課題を整理したことで、研修後半でのより深い理解につながった。

研修の最後には、午後いっぱいを使い、研修成果のとりまとめを行うとともに、エジプトの行政・政策策定・実行の現状と課題分析、今後の計画行政のあり方について議論し、アプローチを検討した。

第1回および第2回は、プロジェクト側がファシリテーター役を務め、研修員の意見交換や成果整理を支援したが、最終段階のワークショップでは、計画省 Mostafa Ghaly 氏がファシリテーターを務め、研修員の意見を一つの案にまとめた。

最後のワークショップはアラビア語での討論であったため、研修員は伸び伸びと発言し、お互いの意見に耳を傾け、あるいは反論している様子が見て取れた。様々な機関から参加した研修員が、各自の視点、知見を踏まえ発言し、最終的にアクションプランへを集約していったことは、帰国後の活動につながる重要なステップであったと考えられる。

（3）アクションプランの作成と発表

まず、プロジェクトリーダーから再度、プロジェクトにおける本研修の位置づけ、コンセプトが確認され、討議のフレームワークが提示された。その後、計画省 Mostafa Ghaly 氏のファシリテーションによって討議が始まり、本研修の学習成果を整理し、研修成果を基に、エジプトの現状を研修成果に対比させる形で整理した。その上で、今後に向けてカギとなる視点、仕組みを確認し、Comprehensive Policy System として①Concept、②System、③Organization、④Method、⑤Resources、⑥Programs and Initiatives の5項目が挙げられた。さらに、省庁をとりまとめる“Supreme Council for Planning and Development”の必要性と、そのためのステップとして、省庁横断的な Policy Coordination Team の立ち上げが提案された。また、将来の課題についても、①Policy Coordination Team 形成に関する省令、②SDS2030における重点分野と構想の明確化、③重点項目に対する統合的な政策アプローチの明確化、④様々なステークホルダーが参加するワークショップの実施、⑤実効性のある協調的な計画行政に向けた持続的かつ効果的な政策協調メカニズムの確立を挙げて、整理した。

最終日の発表では、JICA 中東・欧州部より宮原 次長、同 中東第一課より大野職員、芝田職員、松田職員および布施職員にも参加いただいた。計画省 Mostafa 氏が研修員チームを代表して発表し、その後、質疑応答による真意確認や専門家および JICA と研修員との議論を行った。議論では、Comprehensive Policy System で挙げられた5項目の具体的な意味や課題について、あるいは、帰国後のワークショップの位置づけについて活発に議論された。研修員からは、「この研修をスターティングポイントと位置づけ、帰国後は実現のステップに入る」、「エジプト政府にコミットすることが重要である」、との発言があり、自らの課題として研修成果をとらえている姿勢が明らかになった。

（4）現場研修

大分県および鎌倉市において、県レベルおよび市町村レベルの開発計画とその実行ならびに行政サービスについて視察した。また、企業との連携、NGO との連繋、さらに、市民活動と行政の連携あるいは市民と行政の信頼関係構築についても、実際の現場を見ながら学習した。大分県では、国レベルの開発政策との連携についても、産業集積や農業開発を事例として学び、行政側の

視点だけでなく、企業や NGO の視点の双方から学ぶことが出来た。県および市において、実際の業務環境を実感しながら学習できたことは、研修員のモチベーションをより高め、学習内容を印象深いものにすることにつながった。

行政評価および地方自治の講義では、それぞれ総務省本省および自治大学校に赴いて講義を聴取した。講義テーマのみならず、それぞれの機関の役割、他機関（総務省においては他の省庁、自治大学校においては地方公共団体）との関係についても情報を得ることが出来、より多角的な視点を得られた。

（５）研修時期・期間、配列、内容

研修員が各省庁にまたがり、また、Planning Committee (PC) 立ち上げに貢献する立場の方が研修参加者の対象であることから、研修内容については何度も検討を行い、この研修の意義について専門家より計画省大臣に対して十分な説明を行った

その結果として、研修終わりのアンケートでは、8人中3人が「案件目標を十分に達成できた」、5人が「達成できた」としたことから、内容は概ね適切であった評価できる。ただし、「民間セクターの参加、人材育成、予算策定の具体例などをもっと深く学びたかった」、「立法プロセスについて完全に理解することが出来なかった」、「内容が一般的であり、政策実施に関するより深い部分まで学べなかった」との声が研修員から上がった。これは、講義や視察だけでは、実際の立法や政策運営、実施の実態がつかみにくい一方、実行力を高め、実効性を得る方法を実感として得たい、という研修員の意識を反映させたものであろう。この食欲さを帰国後の活動につなげるよう、プロジェクトが引き続き支援していく必要がある。

（６）テキスト、機材、施設

JICA 東京国際センター (TIC) の担当者、中東・欧州部の担当者、研修監理員が支援くださったおかげで、滞りなく研修を実施できた。TIC では多くの講義およびワークショップを行ったが、問題なくスムーズであった。

テキストについては、講師の努力のお陰で、研修目標に合致したオリジナルテキストが準備された。前述したとおり、電子データの提供率は高く、また、講義や視察での議論を受けて追加資料の提供もあり、研修教材に関する研修員の満足度は高かったとみられる。

講義や視察で議論が活発であったことから話題の広がりが大きく、特に視察では、研修監理員に、事前の準備なしに対応いただく場合があり、ご苦勞をおかけした。適切に対応くださったことが、研修員の理解の深まりにつながった。

（７）研修員

（a）資格要件および構成

当初、計画省、財務省、投資省、地域開発省、教育・職業訓練省、高等教育省、電力省、健康・人口省、国土開発庁及び国土利用計画センターから、副大臣級を中心に 14 名程度が参加する予定であった。しかし、職位が高いほど多忙と言われるエジプトにおいて、こちらが意図した人材全員に本研修（約 2 週間）へ参加頂くことは容易ではなく、出発日直前になって急に辞退者が出る

などで人数が減少し、最終的な参加者は9名であった（うち1名は前半1週間の参加）。

しかしながら研修参加者はそれぞれ、所属機関では影響力を持つ立場であり、適切な人選であったと考える。

(b) 研修参加への意欲・受講態度

講師や視察先への質問は積極的で、研修員同士の議論も活発であった。非常にモチベーションが高く、真剣に研修に取り組んでいたといえる。ワークショップにおいても、全員が議論に参加し、貢献していた。特に、財務省の Khaled Nofal 氏、計画省の Mostafa Ghaly 氏は非常に発言が多く、議論や研修成果のとりまとめに大きく貢献した。

5. 研修成果とその活用

(1) 研修で得られた成果

研修員からは、研修での学習成果として、計画行政に関する枠組みを整理した図（図4）が提示され、かつ、それと対比させる形でエジプトの現状（図5）が示され、特に地方分権の重要性についても言及された（図6）。

さらに、帰国後のアクションとして、省庁をとりまとめる“Supreme Council for Planning and Development”の必要性と、そのためのステップである、省庁横断的な Policy Coordination Team の立ち上げが提案されたことは前述の通りである。また、将来の課題についても、整理、提示された。

これらは、エジプトにおいて、実効性のある計画行政を実現するための、大きな1歩であると評価できる。

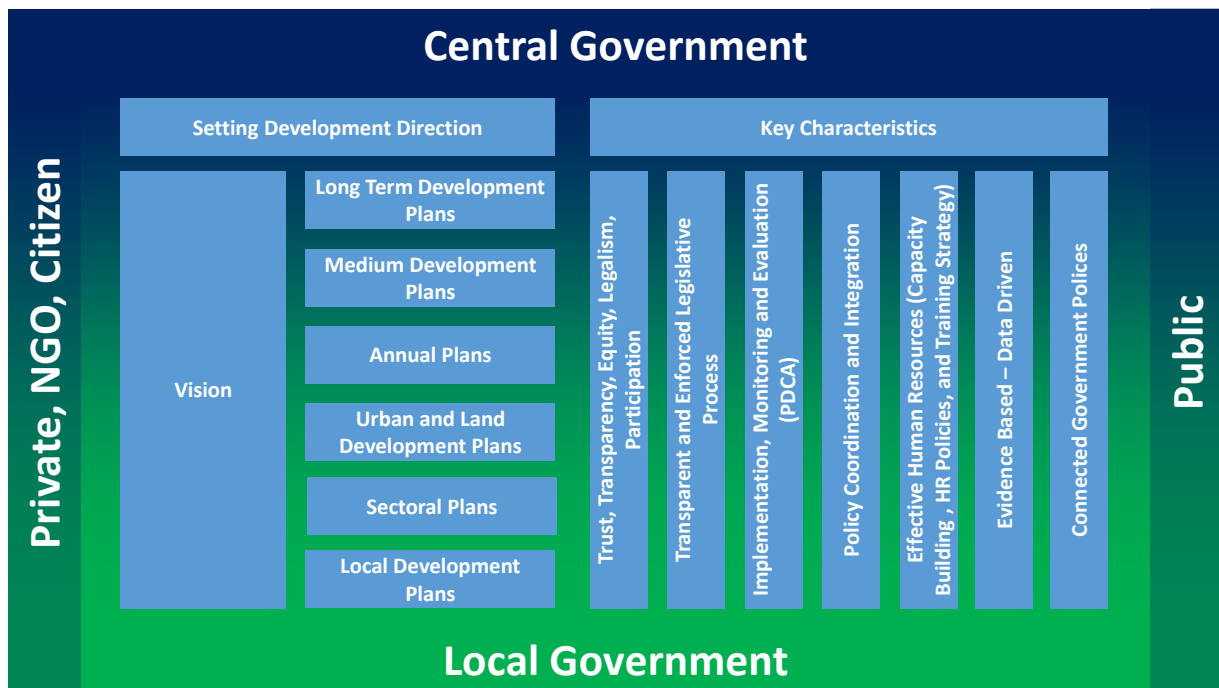
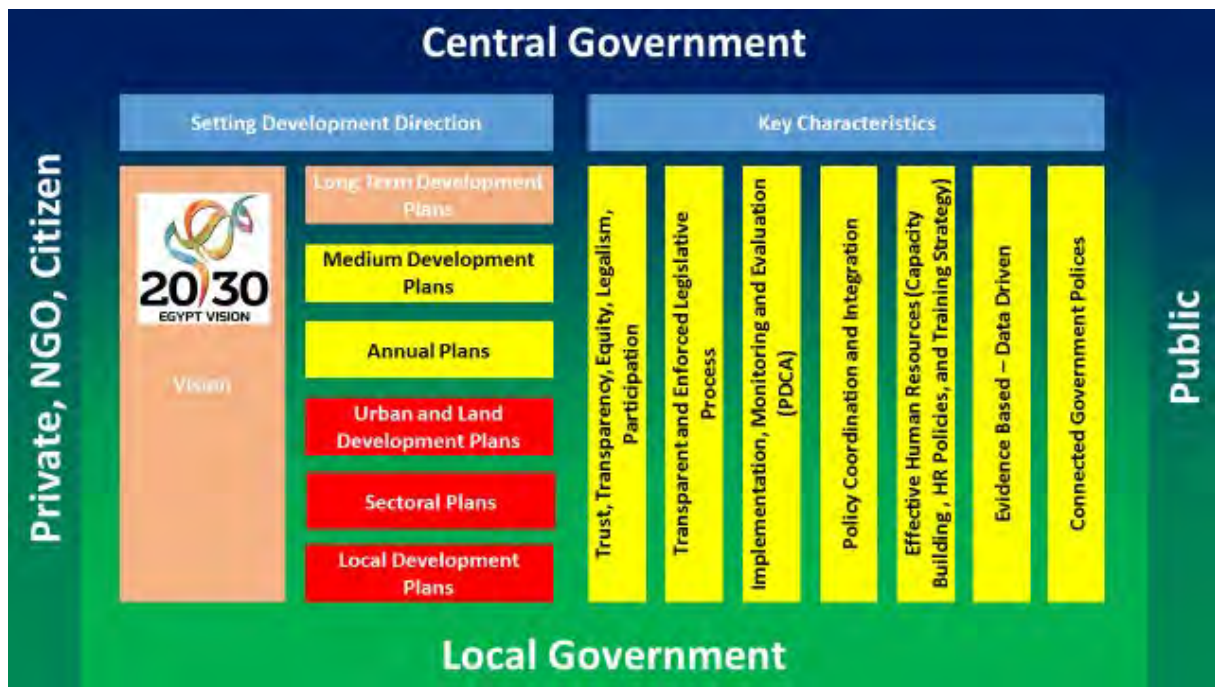


図4 計画行政の枠組み（研修で学んだこと）



注：黄色は要改善分野、赤は欠落分野でこれから開発が必要なものを示す。

図5 エジプトの現状

Local Government is Key to Successful Development

| | |
|-----------|---|
| Empowered | Decentralization, Local Revenue Generation, Local Financing, Decision Making Ability |
| Able | Properly Trained Local Government Personnel is fundamental to the success of any decentralization plan, Local Autonomy College is a crucial support |
| Fair | Deep Belief in Equity and Legalism |
| Smart | Provision of Smart and Effective Services |
| Proactive | Leadership is Key to Success, Various Cases of Proactive Local Government Led Initiatives (STEEL MILL Project, Agriculture Farms Projects, SME's) |
| Connected | Local Development Plans are prepared in coordination with central government and Diet approved National Plans and Policies |
| Inclusive | Accepting and adaptive to citizen requirements and initiatives |

図6 地方自治体の役割とあるべき特質

こうしてまとめられた研修成果に加え、研修を通じて実現した研修員間の議論や認識の一致は、大きな意義を持つ。省庁横断的に実施され、決定権を持つ人物が参加したことから、本研修は、今後エジプトにおいて政府一体的に計画行政に取り組むための契機となったと評価できる。

（２）成果の活用方法

研修概念図（図1）で示したように、本研修は、帰国後、フォローアップセミナーの開催及び研修成果の出版につなげる意図を持っており、今後は同セミナー及び研修成果のまとめ・編集・出版（サマリー版、フルテキスト版、政策エッセンス版、アラビア語版等）を通じて、ステークホルダーと成果と問題意識を共有し、省庁横断的な Policy Coordination Team の立ち上げにつなげていく。

同セミナーの時期については、7月末までに実施することが研修評価会において確認された。

現在（2016年6月中旬時点）、詳細な研修成果報告集のとりまとめが始まっており、すでに成果活用の準備は開始されたといえる。

6. 研修環境

研修環境は全体を通して良好であった。

JICA 東京国際センターはじめ、JICA 本部および外部機関からの協力を得て、円滑に研修を実施することができた。

ホテルも立地がよく、研修場所へのアクセスも便利で、研修員からも好評であった。

7. その他特記事項

前回の NSDI 研修と同様、帰国後の具体的な活動プランを含めた全体構成が、来日前に研修員に提示され、研修コンセプトが共有されていたことは、本邦での研修内容の充実につながった。また、研修の企画・準備段階から計画省が関与したこと、省庁をまたがる研修員参加のため、計画省が調整を行ったことも、計画省の調整能力の強化や政策実施能力の強化につながると考えられる。

本プロジェクトでは、今回の研修のフォローアップを通じて計画省のみならずエジプト政府全体への成果の波及と研修参加者の能力強化につながるよう引き続き支援活動を行っていく。

エジプト国
開発計画・政策実施能力強化における知見共有プロジェクト

**研修業務完了報告書
(教育政策及び計画)**

2017年4月

(株)鳴尾総合研究所／(株)VSOC 共同企業体

1. 研修概要

(1) 研修コース名

和文：教育政策及び計画

英文：Training on Education policy and Planning

(2) 研修期間 2017年1月19日(木)～1月27日(金)

(3) 研修員数 18名(表1 研修員リスト)

表1 研修員リスト

| No | 氏名 | 所属、役職 | 性別 |
|----|---|--|----|
| 1 | Prof. Essam Khamis Khamis Ibrahim Elhanash | 高等教育省高等教育担当副大臣 | 男性 |
| 2 | Prof. Khaled Moustafa Kassem Ramadan | 高等教育省高等教育、及び科学技術戦略企画担当上級大臣補佐官 | 男性 |
| 3 | Prof. Yasser Refaat Abdelfattah Mohamed | 研究所及び研究センター審議会事務局長(科学技術分野) | 男性 |
| 4 | Prof. Abdalla Elsayed Elsayed Ahmed Asker | Zagazig 大学社会貢献・環境開発セクター副理事長 | 男性 |
| 5 | Prof. Abdelhady Bashir Abdelhady Kashyout | 科学研究・応用技術都市 CEO (研究開発都市) | 男性 |
| 6 | Prof. Said Abdelaziz Ali Ossman | Alexandria 大学社会学部系ビジネス・商学部公共政策学教授/元 El-Sharkia 県知事 | 男性 |
| 7 | Prof. Nabil Hassan Mostafa Hassan | 高等教育省プロジェクト管理部門ジェネラルマネージャー | 男性 |
| 8 | Dr. Nouran Abdelhamid Ibrahim Abdelgawwad | 高等教育省高等教育研究・調査ユニット上級マネージャー | 女性 |
| 9 | Dr. Reem Ali Mohamed Mohamed Derbala | 高等教育省戦略企画ユニット長 | 女性 |
| 10 | Mr. Tarek Mohamed Abdelaziz Mohamed | 教育省大臣室政策・戦略・企画ユニットデパートメント長 | 男性 |
| 11 | Dr. Nour Henry Nour Dous | 教育省大臣室政策・戦略・企画ユニット政策・戦略・計画担当主席専門員 | 男性 |
| 12 | Dr. Hama Abdelrahman Shehata Mansour | 教育省企画・プロジェクト部ジェネラルマネージャー | 女性 |
| 13 | Mr. Samir Ragab Basyouny Hegazy | 教育省技術教育セクターカリキュラム担当専門員 | 男性 |
| 14 | Dr. Hanan Mohamed Rabie Mahmoud Abdelkhalek | 国立教育研究・開発センター準教授(カリキュラム策定・調査) | 女性 |
| 15 | Mr. Mohamed Farid Abdelfattah Elmorshedy | 計画省人間・社会開発セクター長 | 男性 |
| 16 | Mrs. Heba Mohamed Abdelmoniem Mansour | 計画省人間・社会開発セクター一般教育・職業教育部マネージャー | 女性 |
| 17 | Dr. Youssef Abouelfadl Mohamed Mostafa | 計画省人間・社会開発セクター高等教育部門マネージャー | 男性 |
| 18 | Ms. Hend Galal Ahmed Mohamed Gelgel | 計画省教育プロジェクトユニット教育部門エクセレンスプロジェクト マネージャー | 女性 |

2. 研修内容

(1) 背景

JICA は 2011 年以降、計画省への国家計画策定を支援する専門家の派遣を通じて日本の経済計画策定及び実施の経験（経済企画庁、経済審議会等）を紹介し、社会・経済開発計画策定等への支援を行ってきた。この協力の結果、2012 年 8 月、エジプト政府は計画省を中心に、日本の「国民所得倍増計画（1960 年代）」をモデルとした国家開発計画「National Income Double Plan」（国民所得倍増計画。以下 Plan）を策定し、Plan は閣議において承認された。しかし 2012 年 11 月の政権交代を経てその内容の一部が変更され、Plan は「Strategic Framework 2022」（戦略的フレームワーク。以下 Framework）に改名された。その後、モルシー政権下において国会議員選挙が行われ、国内情勢は比較的安定したものの、結果的に Framework は実行には至らなかった。

このような状況下で同省は、2014 年から 2015 年にかけて Framework に代わる国家開発の長期指針として、戦略ビジョン「Sustainable Development Strategy 2030」（以下、SDS2030）を作成し、2016 年 2 月に発表した。

JICA は、先の計画専門家の派遣に続いて、2014 年 10 月より同省に対し、計画行政の支援のため、「開発計画・政策実施能力強化における知見共有プロジェクト」（以下、プロジェクト）を開始し、この国家開発計画策定・実施のための委員会（Planning Committee、以下 PC）の開催、それによる国家開発計画（中期（3~5 年）計画、Execution Plan（以下 EP））の策定に向けた活動に取り組んでいる。

2016 年 9 月、プロジェクトは、計画省に対する計画策定能力強化への継続的な協力を行うとともに、SDS2030 が規定する 10 の政策分野のうち、教育分野及び科学技術分野における中期計画の策定についても協力を行うこととなり、担当省庁である教育・職業教育省（以下 教育省）及び高等教育・科学技術省（以下 高等教育省）に対し、協力を実施している。

今回の本邦研修では、日本の教育制度、行政、計画、実行の各仕組みと教員養成の仕組み、職業訓練や科学研究などについて、日本政府や地方公共団体、教育委員会、大学、高等学校、小学校、専門学校、文化学術振興機構、民間企業等各機関の専門家より、講義や現場視察等を通じて、それぞれのテーマに関する日本の知見をエジプト政府関係者と共有した。

本研修参加者は、エジプトの初等・中等教育及び職業訓練を所管する教育省・職業教育省、高等教育・科学研究を所管する高等教育省及び本プロジェクトのカウンターパート省庁である計画省の 3 省からなり、副大臣、大臣アドバイザーなどの高官及び各省政策担当者などから構成された。研修参加者には帰国後、「第 4 回日本式勉強会（以下 BK-E4）」を開催（2017 年 2 月 22 日（水））し、研修で得た知見を関係者に共有するとともに、研修成果を基に今後の教育政策立案及び中期計画策定に従事することが期待された。

研修目的：

エジプトの教育分野（初等・中等教育、職業教育、高等教育及び科学技術分野）における（SDS2030 の Pillar 3 および Pillar 7 に該当する）中期計画の策定及び実施に資する日本の教育及び科学技術分野の制度、政策、計画等の知見が共有される。

(2) 研修の構成 (表2)

本研修プログラムは、プロジェクト活動の一環として、エジプトにおける教育分野における SDS2030 の中期計画作成に貢献することを目標とし、学習期間を、①準備期間、②本邦研修期間、③エジプトでの活動期間の3つの時期に分けて実施する構成とした (図1: 研修概念図)。

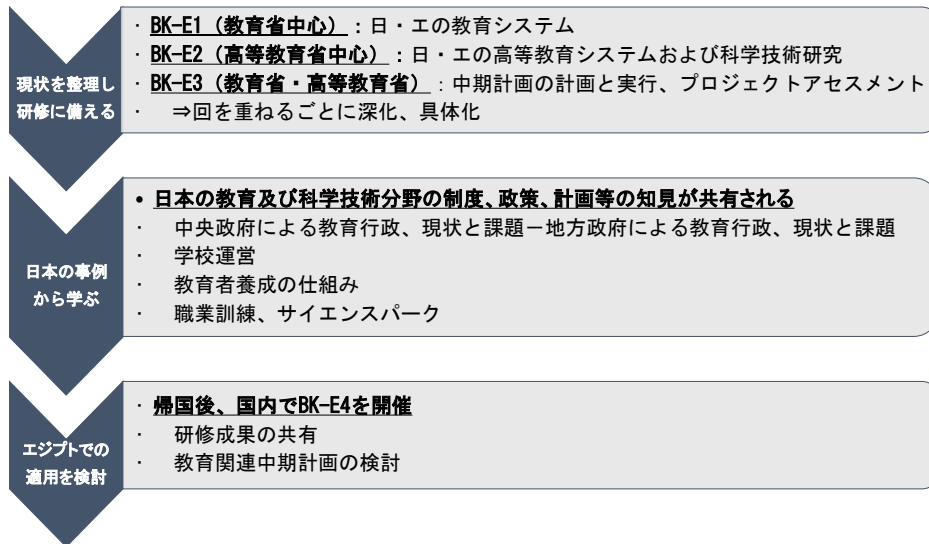


図1: 研修概念図 (注: BK-E は「教育分野の日本式勉強会」)

また、研修目的を、「エジプトの教育分野 (初等・中等教育、職業教育、高等教育及び科学技術分野) における SDS2030 の中期計画策定及び実施に資する日本の教育及び科学技術分野の制度、政策、計画等の知見が共有される」こととした。研修員はそれぞれ、科学技術 (研究都市)、入試改革、初等教育等細分化された課題を持っているが、研修では共通する基盤的テーマとして、①教育行政、②教員養成、③中央・地方政府の役割を三大テーマとしてとらえ、課題の明確化や相互の関連性の理解に資するため、①日本の教育制度、教育政策の策定及び計画プロセス、②中央政府 (文部科学省) の役割、③地方政府の役割、④学校運営、⑤教員養成・研修、⑥職業訓練・科学技術研究を学ぶこととした (図2)。これらの研修プログラムを通じて、①教育制度、行政、計画、実行の仕組みを学び、②教育の質を担保する仕組みを検討し、③民間セクターとの関係について洞察を得、④今後のエジプトでの応用に向けて、日本での事例を分析した (表2)。

表2 研修の構成

| 準備期間 | |
|------------|---|
| 学習目標 | 内容 |
| 自国の現状を整理する | <研修員所属先> *エジプトの国家の枠組み及び政府の現状 *所属組織概要 (チャート) *所属組織が直面する課題・問題 <各研修員> *参加者の担当業務、現状 *参加者が業務上直面する課題・問題 |

| 本邦研修期間 | | |
|----------------------------|--|----------|
| 学習目標 | 内容 | 手法 |
| 1) 教育制度、行政、計画、実行の仕組みを学習する。 | (1) 文部科学省の推進する教育行政（教育制度、政策、計画、その実施：戦後教育の発展経緯、及びそれらの現状と課題） | 講義 |
| | (2) 教育行政の実施システム（文部科学省の役割－都道府県教育委員会の役割－市町村教育委員会の役割、各機関同士の役割分担と連携） | 講義 |
| | (3) 学校運営（大学経営、財務、学生教育、研究活動・体制、就職支援、小学校・高校、専門学校の学校運営、就職・進路指導課） | 講義 視察 |
| 2) 教育の質を担保する仕組みを学習する。 | (1) 教育者養成の仕組み（教育学部－教員養成課程－教員採用試験－教育実習－教職現場（基礎教育）） | 講義 視察 |
| 3) 民間セクターとの関係を学習する。 | (1) 職業訓練（工業高校、商業高校、その他職業訓練機関） | 視察 |
| | (2) 科学研究分野の事例（研究開発型工業団地） | |
| 4) 日本の事例を分析し、レポートを作成する。 | (1) 情報を分析する | 講義 演習 |
| | (2) グループ討議を行う | |
| | (3) 討議した内容を基にレポートを作成、発表する | |
| 終了後のフォローアップ期間 | | |
| 学習目標 | 内容 | |
| 研修成果を共有する。 | 研修成果を共有するための国内セミナーを開催する。 研修成果を出版する。 | |

Chart 1. Scope of Training course in Japan

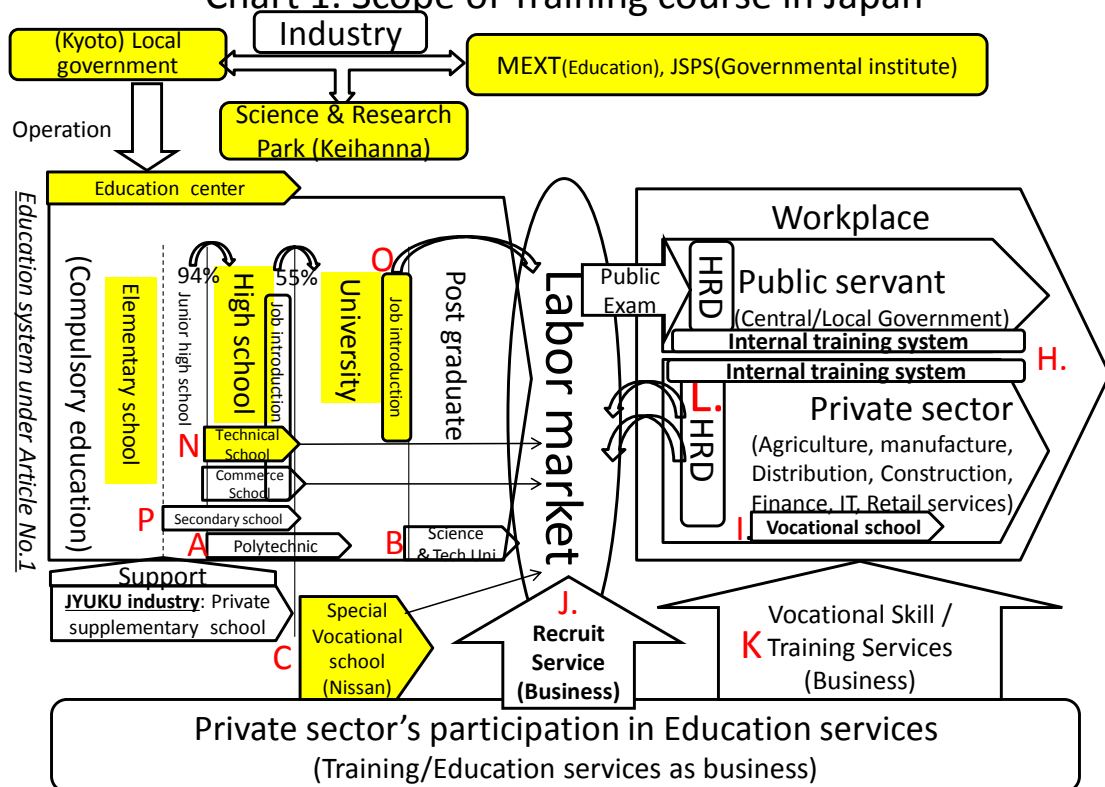


図 2：本邦研修の全体像

準備期間では、エジプトにおいて、「Benkyo Kai for Education (BK-E)」（教育分野の勉強会）と名付けた研修準備を3回に分けて実施した。BK-Eでは、教員養成や科学技術研究、労働市場との関係を含め、日本とエジプト双方の教育システムについての知識を得、具体的なプロジェクトを事例として、計画の策定、実行、評価を学んだ。SDS2030に向けた教育政策モデルに沿って、日本における教育分野のステークホルダー、中央・地方政府の役割等を整理し（図3）、研修の準備を整えた。

Chart 2. Education Policy Model (From Pillar 7 of SDS2030)

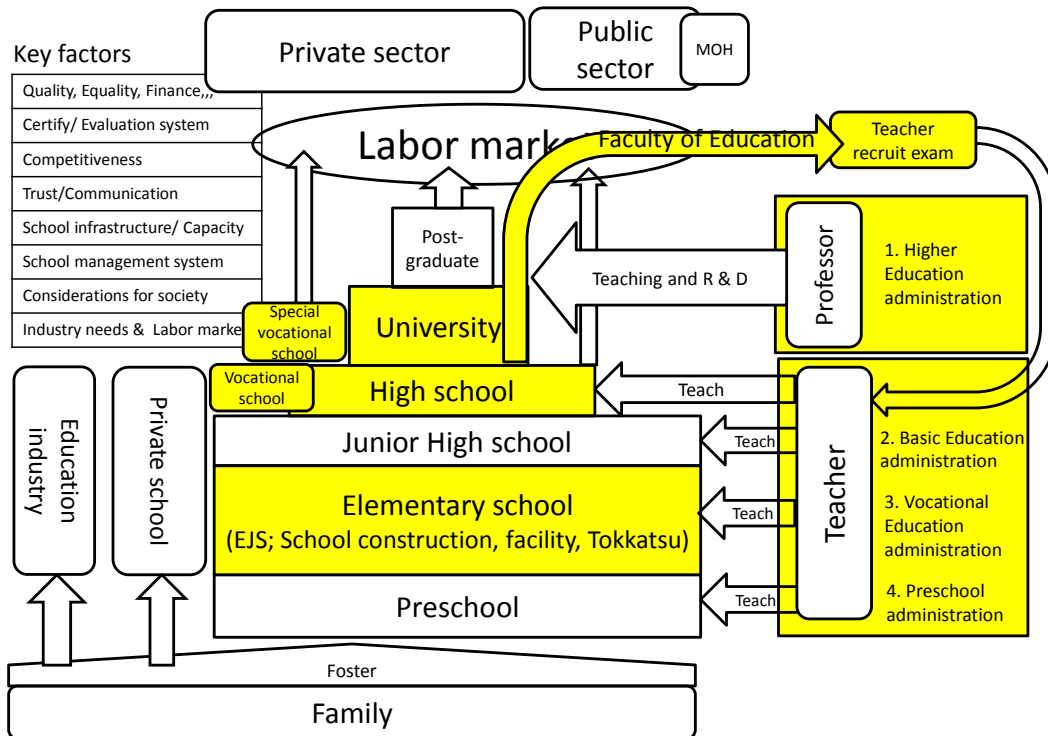


図3：教育政策モデルと本研修の関係（黄色のハイライトが本研修における学習テーマ）

こうした事前準備を行ったうえで、日本での研修に臨んだ。本邦研修では、(1) ①日本の教育制度、教育政策の策定及び計画のプロセス、②中央政府の役割について、文部科学省、鈴木寛氏及び長尾専門家によるワークショップならびに日本学術振興会及び京都大学での講義等によって、(2) ①日本の教育制度、教育政策の策定及び計画のプロセス、③地方政府の役割について、京都での事前学習、京都府及び京都市での講義等によって、(3) ④学校における運営・実施について、京都大学、平安女学院大学及び大阪成蹊大学及び京都市立洛央小学校の講義・視察等によって、(4) ⑤教員養成カリキュラム・研修について、大阪大谷大学での講義・視察等によって、(5) ⑥職業訓練・科学技術研究について、内閣府、日本学術振興会、けいはんな学研都市、日産京都自動車大学校及び京都府立田辺高等学校の講義・視察等によって学んだ（図4）。

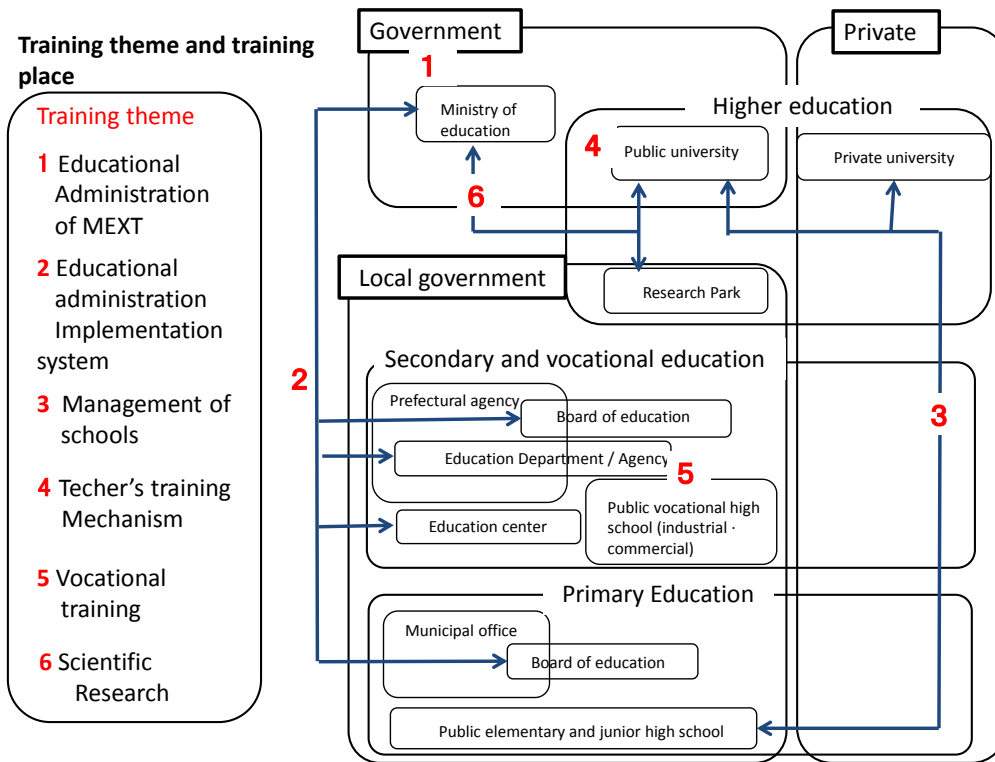


図4 講義・視察の全体像

帰国後は、研修で得た知見をエジプトで共有するため、2月22日に「第4回教育分野の勉強会（以下BK-E4）」を開催することとしている。BK-E4では研修員が報告者及びファシリテーターとなって、ワークショップを進めていく。そのため、本邦研修中、各研修員は、講義をメモし、とりまとめるだけでなく、写真や動画によって記録し、帰国後の報告準備を行った。

また、BK-E4に向けて、誰がどの分野についてとりまとめ、報告するか、各省の代表を中心に自分たちで担当を決め、各研修員が責任を持つようにした。

(3) 日程

研修は以下の表3により、1月19日（木）から1月27日（金）まで移動日を除く8日間実施した。

表3 研修日程

| | 月 日 | 時 間 | 内 容 | 宿泊 |
|---|----------|-------------|--------------|----|
| 1 | 1/17 (火) | | 研修員出発 | 機中 |
| 2 | 1/18 (水) | | 研修員来日 | 東京 |
| 3 | 1/19 (木) | 10:00-11:30 | JICA ブリーフィング | 東京 |
| | | 11:30-12:30 | 研修先、スケジュール説明 | |

| | | | | | |
|---|----------|-------------|--|--|----|
| | | 14:30-17:30 | <p>講義1: 科学技術行政 講師: 内閣府政策統括官付参事官 笹井 弘之 氏</p> <p>講義2: 文部科学省の教育行政 - 第2期教育振興基本計画等 講師: 文部科学省生涯学習政策局政策課専門官 田中 秀和 氏 - 戦後日本の経験等 講師: 文部科学省初等中等教育企画課課長補佐 北野 允 氏</p> | | |
| 4 | 1/20 (金) | 10:00-11:00 | <p>講義: 日本の教育政策、科学技術分野の人材育成 講師: 文部科学大臣補佐官/東京大学・慶應義塾大学 教授 鈴木 寛 氏</p> | 東京 | |
| | | 11:00-12:00 | <p>ワークショップ: 日本の教育分野の現状 (背景説明) ファシリテーター: 長尾 ひろみ 氏</p> | | |
| | | 13:30-15:30 | <p>講義: 教育・研究・科学技術振興の取り組み (業務機能) 講師: 独立行政法人日本学術振興会 国際事業部国際企画課長 安藤 博 氏</p> | | |
| 5 | 1/21 (土) | 午前 | 移動 (東京→京都: 新幹線及びバス) | 京都 | |
| | | 午後 | 資料整理 | | |
| 6 | 1/22 (日) | 10:00-12:00 | 京都市内歴史遺産の視察 | 京都 | |
| | | 15:00-16:30 | 京都研修の事前学習 (研修目的、学習内容、訪問先の説明) | | |
| 7 | 1/23 (月) | 09:30-12:00 | <p>講義1: 日本の教育行政について 講師: 京都大学大学院教育研究科長・教育学部長 高見 茂 氏</p> | 京都 | |
| | | 15:30-17:30 | <p>講義2: 教員養成課程 (理念、カリキュラム、実践、現場) 講師: 大阪大谷大学教育学部教授 開沼 太郎 氏/長瀬 美子 氏</p> | | |
| 8 | 1/24 (火) | | <p>グループ A (教育・職業教育省職員を中心とする研修員)</p> <p>9:30-12:30 講義: 教育行政の実施システム 講師: 京都府大学政策課副課長 大饗 秀和 氏 京都府教育庁管理部長 小橋 秀生 氏</p> | <p>グループ B (高等教育・科学技術省職員を中心とする研修員)</p> <p>10:00-12:00 講義: 私立大学の学校運営 (大学改革) 講師: 平安女学院 理事長・学院長 山岡 景一郎 氏</p> | 京都 |
| | | | <p>14:30-16:30 講義: 教育行政の実施システム 講師: 京都府教育総合センター 所長 古市 文章 氏</p> | <p>13:30-16:00 講義: 国立大学の学校運営 講師: 京都大学大学院教育研究科長・教育学部長 高見 茂 氏</p> | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|----|----------|-------------|--|---|----|
| 9 | 1/25 (水) | | <p>グループ A 10:00-12:00 講義：教育行政の実施システム 講師：京都市教育委員会総務部総務課長 清水 康一 氏</p> | <p>グループ B 10:30-18:00 講義：関西文化学術研究都市の役割と運営 講師：けいはんな文化学術協会理事長 高橋 克忠 氏 (公財) 関西文化学術都市推進機構 常務理事 瀬渡 比呂志 氏</p> | 京都 |
| | | | <p>13:30-15:30 視察：京都市立洛央小学校 講師・案内：学校長 森 江里子 氏 (京都市教育委員会担当：京都市教育委員会事務局指導部学校指導課課長補佐・企画係長 安村 圭史 氏</p> | <p>視察：(株)国際電気通信基礎技術研究所／サントリーワールドリサーチセンター／(公財) 国際高等研究所</p> | |
| 10 | 1/26 (木) | 09:30-12:00 | <p>(グループ A・B 共通) 視察：日産京都自動車大学校 講師：日産・自動車大学校 学長 今西 朗夫 氏</p> | | |
| | | | <p>グループ A 14:00-16:00 視察：京都府立田辺高等学校 講師：学校長 鏑田 英希 氏</p> | <p>グループ B： 14:00-16:00 講義：私立大学の学校運営 講師：大阪成蹊学園理事長/ 総長 石井 茂 氏</p> | 東京 |
| | | 夕刻 | 移動 (京都→東京) | 移動 (新大阪→東京) | |
| 11 | 1/27 (金) | 10:00-11:15 | 研修のまとめ (研修成果発表のまとめ) | | |
| | | 11:15-12:15 | 研修総括発表 (評価会)、修了証授与 | | |
| | | 12:30-13:30 | 歓送昼食会 | | |
| | | 15:30-16:00 | 駐日エジプト大使表敬 | | |
| | | | 一般研修員離日 | | |
| 12 | 1/28 (土) | | 準高級研修員離日 | | |
| | | | 一般研修員カイロ着 | | |
| 13 | 1/29 (日) | | 準高級研修員カイロ着 | | |

3. 研修コースに対する所見

(1) 講義

教育分野の中期計画策定にあたり、大きな課題として、教育行政、教員養成及び中央・地方の在り方があげられることは先に述べたとおりである。本研修を通して、それらについて課題を明らかにし、洞察を得ることが必要であった。研修には、高等教育省、教育省、計画省から政策立案に携わる人物が参加したが、それぞれの管轄だけではなく全体を概観することで、教育政策全体の課題を考えることができる。例えば、初等・中等教育は教育省の管轄であるが、これを考えるとき、教員の力量は決定的な要因であり、高等教育における教員養成をカバーしなければ初・中等教育の質の向上は図れないはずである。一方で、各省庁が担当する個別分野については、より深く掘り下げて検討しなければならない面もある。そのため、講義は、テーマによって全員で受けるものと、グループ分けして（グループA：教育省及び計画省、グループB：高等教育省）によって受けるものとをそれぞれ設けた。

講義依頼に当たっては、プロジェクト専門家が、教育分野でわが国を代表する専門家と議論しながら講義内容に適した講師の推薦を受けた。さらに、講師との事前の打ち合わせ等を通じて情報の摺合せを行い、プロジェクト専門家よりエジプトの現状やプロジェクト側の問題意識を共有し、その上で、講義の焦点を定めていった。講師の方々には、多忙の中、本研修のために特別に講義資料を準備いただき、また、講義資料の電子データ配付や現地での活用について配慮いただいた。講義の中で研修員から要望のあった追加資料の依頼やその場では回答が得られなかった質問についても積極的に対応いただき、大変充実した内容となった。

いずれの講義においても、研修員は積極的に質問し、講師と意見を交換した。議論が膠着した時には、プロジェクトリーダー・専門家による整理やインプットがあり、活発な討議ができた。

(2) 討論

今回の研修では、タイトな日程の中、講義や視察に時間を割いたため、これまでの研修と比較して、討論の機会が限られていた。全体討議の時間は少なく、まとまった時間を議論に充てるのが難しかったため、討論の機会確保や議論の深化に向けて、いくつかの工夫を行った。

- 1) 各講義においては質疑応答の時間を十分にとり、講師及びプロジェクト専門家とともに討議し、理解を深めた。
- 2) 研修半ばでの京都事前学習では、京都研修の期待やこれまでの疑問を共有するとともに、研修の位置づけを再確認した。
- 3) 京都大学及びけいはんな学研都市では、研修講師と研修関係者が昼食を共にしながらディスカッションする機会を設けた。これは、自由な発想による多面的な議論、新しい視点の獲得につながった。
- 4) 途中、2グループに分かれて研修を受けたが、別のグループに研修内容を報告し、経験を共有する中で、別の視野から意見や質問を受け、さらに物事が整理され、気づかなかった点に気づくことができた。
- 5) 一部の講義では、講師によるインプットの後、いったん研修員同士で講義内容を咀嚼し、その後質疑応答に移る、という試みを行った。英語に若干不安がある研修員も、アラビ

ア語で振り返ることで情報を整理でき、また別の研修員の意見を聞くことで多角的に情報を捉えることができた。

- 6) 5分あるいは10分といった時間を振り返りにあてたり、バスや新幹線の車内でグループ討議を行ったり、所属機関が同じ研修員同士で意見交換したりと、工夫を凝らすことで、効率化を図った。

(3) 研修成果の発表

成果発表に先立ち、プロジェクトリーダーのファシリテーションで、研修全体を振り返った。その後、研修員の議論により、本研修の学習成果を整理し、成果を基に、2月22日に開催するBK-E4に向けた役割分担を検討した(図5)。

| Group assignment for BK-E4 at Feb 22nd 2017 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|--|--------------------|--------------------|---|--------------------|--------------------|-------------|-------------------|--|-------------------|---------------|---------------------------------|-------------|--------------------|--|
| | | A. Administration (Policy, Plan, Finance, Organization, Function, Law, Implementation ..) | | | B. School Management (Management system, Organization, PTA, Teacher's room, Teacher's meeting, Career center, Annual plan) | | | | | C. Teacher pre training (How to foster a teacher in Faculty of Education) | | | D. Curriculum & Teaching method | | E. Reform | F. Scientific research |
| | | Central Government | Local (Prefecture) | Local (City level) | State university | Private University | Vocational college | High school | Elementary school | Pre school | Elementary school | Higher school | Elementary school | High school | Private University | Research park & functional integration |
| | | Group1 | Group2 | | Group3 | | Group4 | | Group5 | Group6 | | | Group7 | | - | Group8 |
| 1 | Prof Essam | Group 8 M | | | | | | | | | | | | | | M |
| 2 | Prof Khaled | Group 1 M | M | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Prof. Yasser | Group 8 S | | | | | | | | | | | | | | S |
| 4 | Prof. Abdalla | Group 3 M | | | M | | | | | | | | | | | |
| 5 | Prof. Abelhady | Group 8 S | | | | | | | | | | | | | | S |
| 6 | Prof. Said | Group 2 M | | M | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Prof. Nabil | Group 3 S | | | | S | | | | | | | | | | |
| 8 | Dr. Nouran | Group 4 M | | | | | M | | | | | | | | | |
| 9 | Dr. Reem | Group 6 M | | | | | | | | M | | | | | | |
| 10 | Mr. Tarek | Group 1 S | S | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Dr. Nour | Group 6 S | | | | | | | | | S | | | | | |
| 12 | Dr.Hama | Group 2 S | | S | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Mr. Samir | Group 4 S | | | | | | S | | | | | | | | |
| 14 | Dr. Hanan | Group 7 M | | | | | | | | | | | M | | | |
| 15 | Mr. Farid | Group 1 S | S | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | Mrs. Heba | Group 5 M | | | | | | | M | | | | | | | |
| 17 | Dr. Youssef | Group 4 S | | | | | | S | | | | | | | | |
| 18 | Ms. Hend | Group 6 S | | | | | | | | | S | | | | | |
| JICA team | | | Naruo | | | Hisada | | | | Maeda | | | | | | Naruo |

図5 テーマ別役割分担

成果発表には、JICA 中東・欧州部より宮原 次長、同 中東第一課より篠原課長、大野職員及び布施職員、エジプト事務所より坂本職員にも参加いただいた。高等教育省 Essam 副大臣が行程及び研修員等研修全体の概要を紹介した後、各省の代表が成果を発表した。各省による発表であったが、中央政府と地方政府の役割分担や、初等・中等教育と高等教育の連携の重要性などに言及があり、縦割りではない、教育行政全体を俯瞰する視座が示された。また、市民社会とのコラボレーションやモラル、透明性についても意見が出され、画一的でない、新しい発想を得たことが垣間見えた。

(4) 現場研修

京都府をメインに、大阪、奈良を含め関西圏で、地方自治体、学校、学研都市を回った。

地方自治体は京都府と京都市を訪問し、教育行政の実際の運用、教育現場のコーディネーションや支援を見ることが出来た。学校については、それぞれ研修テーマは違うものの、小学校1校、高等学校1校、大学3校、専門学校1校の計6校を訪問し、実際に校内を見学できたことは、研修員にとってとても印象深いものであったようである。学研都市では、研究都市機能を運営面から見るだけではなく、そこで活動する民間企業、公共団体なども視察できた。

こうした現場に実際に身を置いて、生徒や児童の様子や企業関係者の様子、各施設などを見ながら講義や説明を受けられたことは、各研修内容の理解を深めることに大きく貢献した。地方政府や学校など個々の単体としての情報だけでなく、学校と地方政府とコミュニティ、研究・教育と企業、NGOや公益法人と研究・教育といったそれぞれの関係性にも注目し、学習できたことは、今後のエジプトでの教育を検討する上で、意義深いものであったことと考えられる。

また、訪問先では、研修員を迎えるために会議室が整えられ、資料がきちんと準備されており、更に一部の訪問先では抹茶がふるまわれたところやアラビア語による横断幕や国旗が掲げられていたところもあった。学校で出会う生徒たちも礼儀正しく、フレンドリーであった。帰る際には、バスが見えなくなるまで外で見送ってくださることがほとんどで、研修員も車内から手を振りながら感謝していた。こうした、隅々まで整えられ、心が配られた現場からも学ぶところが多かった。

(5) 研修時期・期間、配列、内容

研修内容については、参加省庁及び各研修員の担当業務をカバーしつつ、省庁の業務のみに捕らわれることなく全体を概観できるようなプログラムとした。研修員からも、とても印象的で学びの多い研修であると高い評価を受けた。研修終わりのアンケートでも、18人中9人が「案件目標を十分に達成できた」、9人が「達成できた」とした。アンケートでは、研修のコーディネーション、プロジェクト専門家による研修運営が理解の助けになったとのコメントも多く、プログラムや配列だけでなく、必要に応じて、プロジェクト専門家からインプットや整理があったことが、研修の充実につながったことが見て取れる。

一方、研修期間については、ほとんどの研修員がタイトであり、時間が不足していたとしている。1つの研修場所に半日から1日程度をかけたが、質問が数多く、研修員からはもっと多くの質問、意見交換を行いたかったといった声も出た。毎日の研修時間も長く、長距離の移動も多かったため、体調を崩したり疲労を蓄積させたりした研修員もいた。最終日は急ぎよ、開始時間を1時間遅らせることとした。京都研修がメインとなったので、関西から直接帰国することをJICA東京とも相談したが、IN-OUTの場所が別になることは通常のことではなく、調整には時間が必要であった。すでにその調整時間はなく、今回は断念したが、研修員の負担を考えると、当初からその可能性を探るべきであった。

(6) テキスト、機材、施設

JICA 東京国際センター (TIC) の担当者、中東・欧州部の担当者、研修監理員のご支援により、滞りなく研修を実施できた。研修員の人数が多く、新幹線の移動や京都での研修においては2グループに分かれるなど変則的な動きもあったため、研修監理員はじめ TIC 担当者への負担は大き

かったものと推察される。研修監理員には、事前の準備が十分に取れない中で対応いただく場合もあり、大変ご苦勞をおかけした。

テキストについては、各研修講師より本研修用のオリジナルテキストを提供頂いた。大半は日本語であったが、当プロジェクトにて研修当日までには概ね英語に翻訳し研修に活用すると共に、研修員にも配布した。前述のとおり、電子データの提供率は高く、また講義や視察での議論を受けて追加資料の提供もあった。追加資料では、京都府、京都市の教育振興計画書や訪問大学の学校紹介パンフレットなど、日本語で作成された冊子などもあり、研修員は帰国後、必要箇所をアラビア語に翻訳するなどして活用したいと意気込んでいた。研修先や講師からは、写真や動画の提示もあり、教育現場の普段の様子や雰囲気が分かるように工夫していただいた。

研修内容及び調整業務全般における関係者のご尽力により、日本における教育の現状や各機関の様々な取り組みについて、研修員に伝えることができた。

4. 研修員

(1) 資格要件及び構成

高等教育省、教育省、計画省とその関連機関から、副大臣及び局長級を含む19人を招聘する予定で進めていたが、出発直前に、ご家族の事情から1名が辞退となり、18人での実施となった。

直前での変更があったものの、研修参加者はそれぞれ、所属機関では政策立案及び計画策定に影響力を持つ立場であり、適切な人選であった。

(2) 研修参加への意欲・受講態度

先にも述べたとおり、講師や視察先への質問は積極的で、研修時間が不足するほどであった。タイトなスケジュールで疲労を感じている様子もあったが、新幹線の中でも議論し、ノートやPCを広げて作業するなど、研修には常に熱意をもって臨んでいた。また、バスの車内や宿泊先などでは、冗談を言いながら明るく過ごし、疲れを見せる研修員をいたわるなど、お互い気遣いながら研修そのものを楽しんでいた様子が印象的であった。

最終日のワークセッションにおいても、活発に意見交換があり、BK-E4 開催に向けて準備を進められた。BK-E4 については、開催を前に一度研修員が集まって準備を行いたいとの発言が多く、研修員からあり、開催前に準備会合を行うことになった。研修成果の共有、エジプトでの適用への意欲が見られるもので、一貫して真剣な態度で研修に臨んでいた。

5. 研修成果とその活用

(1) 研修で得られた成果

研修員からは、研修での学習成果として、教育への投資の重要性、モラル重視の教育の効果、プロジェクトをベースにした競争的資金の在り方、中央政府と地方政府の役割、初等・中等教育と高等教育との関係、地域住民との協力やコミュニティの教育への参画の重要性、透明性確保の重要性などに言及した。また、現在、エジプトでも進行している研究都市について、公的部門と民間部門が協力して運営する日本の体制など、新しい知見を得られたとした。

今後は、BK-E4 などでまずは成果を広く関係者と共有し、研究員が中心となって適用を図って

いく。本研修中でも、各省庁の代表と一緒に議論し、成果をまとめていく機会があったが、研修と BK-E をベースとして、縦割りではない、関係省庁が連携して教育政策を検討し、計画を立案していく素地が出来た。

昨年、エジプトの学生、及び教育関係者の能力強化を目的とした教育に関する日本・エジプト共同パートナーシップ「日本・エジプト教育パートナーシップ (EJEP)」が発表された。今後、エジプトでは、EJEP の下、日本と協力して、就学前教育、基礎教育、技術教育、高等教育及び学術研究・科学技術イノベーションも含めた教育分野での取り組みを進めていく。本研修の成果として、EJEP の取り組みも含めた教育分野の SDS2030 の中期計画策定への反映が期待される。

(2) 成果の活用方法

研修概念図(図 1) で示したように、本研修は、帰国後、BK-E4 としてエジプト国内での開催につながる。BK-E4 は、教育分野の政策立案、計画の策定、運営にかかわる関係者が集まることになっており、本研修員が発表者及びファシリテーターとなって、研修成果を共有するとともに、それらのエジプトでの適用を検討する。

BK-E4 は 2 月 22 日に開催されることが決定しており(図 6)、その準備会合を 2 月 8 日あるいは 2 月 15 日に行うことも研修最終日に決まった。研修員それぞれが担うべき分野、準備内容も整理され、すでに成果活用に向けて動き出している。

Benkyo-kai in Education Four (BK-E4)
Follow up of the training in Japan

- Date: February 22, 2017, Wednesday
- Venue: Al Masha Hotel
- Discussion topics: Training themes, lectures and places where visit and observed
- Facilitators: all participants of training in Japan
- Materials: Handouts, photos and videos

Please DO take photos and videos while you are having lectures and visiting !

図 6 BK-E4 の開催概要(研修初日のブリーフィングで確認されたもの)

6. 研修環境

研修環境は全体を通して良好であった。

JICA 東京国際センターはじめ、JICA 本部及び外部機関からの十分な協力を得ることができた。今回は、京都を中心とする関西での研修の占める割合が大きく、訪問先での受講及び視察が多かったが、いずれの訪問先でも、会議室及び研修資機材をご準備いただき、また、飲料等のご提供もあり、円滑に研修を進めることができた。

宿舎に関しては東京、京都ともに、ホテルの立地もよく、研修員からも好評であった。

7. その他特記事項

これまでの本邦研修と同様、帰国後の具体的な活動プランを含めた全体構成が、来日前に研修員の間で共有され、研修コンセプトへの理解が深められていたことは、研修員の熱心な受講態度につながった。また、プロジェクト長期専門家全員が全プログラムに参加し、研修を運営したこと、また、教育分野を担当する短期専門家もファシリテーターとして参加し、重要な箇所講義や質疑応答の内容を整理し理解を促す働きかけを行ったことは、研修員の理解に大きく貢献した。

以上

Sharing knowledge on Development and Implementation of Execution Plans Project in Egypt
Outputs of the project from September 2014 to July 2017

A. Training in Japan

| No | Title | Duration | Participants | Place |
|----|--|-----------------------------|--------------|---------------------------------------|
| 1 | Sharing knowledge on development and implementation of execution plans | 27 Feb. 2015 to 8 Mar. 2015 | 3 | Tokyo |
| 2 | Training on NSDI (National Spatial Data Infrastructure) for development planning | 24 Jan. 2016 to 4 Feb. 2016 | 14 | Tokyo and Urayasu-city |
| 3 | Training on National Planning Administration | 23 May 2016 to 3 Jun. 2016 | 9 | Tokyo, Oita-prefecture, Kamakura-city |
| 4 | Training in Japan for Education Policy and planning | 17 Jan 2017 to 29 Jan 2017 | 18 | Tokyo, Kyoto & Osaka prefectures |

B. Third Country Training

| No | Title | Duration | Participants | Place |
|----|---|------------------------------|--------------|-----------|
| 1 | Arab Monetary Fund / JICA Cooperation Seminar on "National Account" | 21 Dec. 2014 to 24 Dec. 2014 | 3 | Abu Dhabi |

C. Local training (Follow up for the Training in Japan and Third country Training)

| No | Title | Duration | Participants | Place |
|----|--|-------------|--------------|---------------------------------------|
| 1 | National Account Expert Seminar | 15-Feb-2015 | 56 | Sonesta Hotel |
| 2 | Workshop/Seminar on "Empowering Egypt 2030 strategy implementation: NSDI as a national integration catalyst for planning administration" | 27-Mar-2016 | 77 | Institute of National Planning, Cairo |

D. Benkyo-Kai (BK), A unique and fruitful Japanese style workshop

(Twelve times BK refers to the attached table.)

| No | Title | Duration | Participants | Place |
|----|---|----------|--------------|-------|
| | (Twelve times BK referrer to the attached table.) (Twelve times BK participants are 665) | | 665 | |

E. Seminar for MOPMAR's staff

| No | Title | Duration | Participants | Place |
|----|--|-------------|--------------|------------------------------|
| 1 | Workshop for Japanese FILP and Housing by Prof. Tsuru, Business innovation by Prof. Fujii, and Industrial Policy by Dr. Naruo | 17-Mar-2016 | 20 | INP |
| 2 | Role of civil servants played in Japan's economic development by Prof. Nakamura | 17-Jul-2016 | 50 | Ministry of Higher Education |
| 3 | Agglomeration of Logistics Functions and Economic Development in Egypt by Prof. Tsumori | 29-Aug-2016 | 3 | MOPMAR |
| 4 | Semi Hierarchical Inter-Organizational Arrangements and it's Adaptive Rationality under Highly Uncertain Business Environment by Prof. Fujii | 31-Aug-2016 | 17 | INP |
| 5 | FILP for Housing and Energy: Application of Japan's Economic Policy on Egypt by Prof. Tsuru | 5-Sep-2016 | 20 | MOPMAR |

F. Seminar for other Ministries

| No | Title | Duration | Participants | Place |
|----|---|-------------|--------------|--|
| 1 | Japanese Educational Shinigi-kai by Prof. Nagao | 3-Jul-2016 | 15 | Ministry of Higher Education and Scientific Research |
| 2 | Leadership and Public Trust in Government by Prof. Nakamura | 14-Jul-2016 | 180 | Ministry of Health and Population |

G. Field trip and study for staff of MOPMAR

| No | Title | Duration | Participants | Place |
|----|---|-------------|--------------|--------------|
| 1 | Visiting to the Egypt-Japan University for Science and Technology(E-JUST) with Dr. Naruo and 3 of IT Dept. staff | 6-Dec-2015 | 4 | Alexandria |
| 2 | Visiting to the Egypt-Japan University for Science and Technology(E-JUST) with Prof. Nagao | 18-Feb-2016 | 4 | Alexandria |
| 3 | Visiting to Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport with Prof. Tsumori | 18-Jul-2016 | 3 | Alexandria |
| 4 | Visiting to the Suez Canal Authority in Ismailia with Prof. Tsumori | 20-Jul-2016 | 6 | Ismailia |
| 5 | Visiting Port Said Authority with Prof. Tsumori | 1-Sep-2016 | 7 | Port Said |
| 6 | Visiting New Borg el-Arabcity (Industrial Park) and Egypt-Japan University for Science and Technology(E-JUST) Prof. Tsuru and Prof. Fujii | 1-Sep-2016 | 8 | Borg el Arab |
| 7 | Alexandria Port Authority Prof. Tsumori, Prof. Tsuru and Prof. Fujii | 2-Sep-2016 | 6 | Alexandria |

| BK (Benkyo-Kai: Japanese Style Workshop) rollout in Egypt | | | Participant | Group discussion topics | Number of Participant |
|---|--|---|---|-------------------------|-----------------------|
| Date / Venue | Theme / Opening speech / Key note speech | Participant | Group discussion topics | Number of Participant | |
| 1st July 16th 2016 / Al-Masah Hotel | BK-Public Policy, Planning and Implementation Prof. Nakamura from Japan | MOPMAR, Ministry of Finance, Ministry of Local Development, Ministry of Higher Education, Ministry of Electricity, Ministry of Health and Ppulation, National Center for Planning State Land Use. | What is the learning from NPA training course? | 26 | |
| 2nd Aug 30th 2016 / Al-Masah Hotel | BK-1 FILP (Fiscal policy and Investment program) for housing and Energy sector. Prof. Tsumori from Japan Mr. Ahmaed El-Sayyad, COO, National Investment Bank | MOPMAR, Ministry of finance, Ministry of Electricity, GOPP, IDSC, INP, Ain-Sham Univ, Cairo Univ, GAFI, NIB | FILP in Egypt 1. Financial mechanism 2. Financial management 3. Investment management | 30 | |
| 3rd Sep 3rd 2016 / Al-Masah | BK-2 Maritime transport Prof. Tsumori from Japan Dr. Hatem Abd El-Gawad, Suez Canal Authority | MOPMAR, Suez Canal Authority, INP, CAPMAS, Alexandria Port authority, General Authority of Suez Canal Economic Zone, Ministry of Transport, Port Said Univ, Arab Academy for Science Technology & Maritime. | Suez Canal industrial zone, Industrial zone development, International logistic trend, Competitiveness in global maritime. | 26 | |
| 4th Sep 5th 2016 / Al-Masah | BK-3 Industrial Policy Prof. Fujii from Japan Mr. Sekiguchi, Nissan Motor Egypt, Mr.Ikeda, JETRO | MOPMAR, Ministry of Tourism, Ministry of Electricity, Federation of Egyptian Industry, Kaizen Center, Ministry of Communication and Information Technology, INP, Center for Political & Strategic Industry. | Who is the major key player to make it better for Egyptian national economy? | 33 | |
| 5th Oct 24th 2016 / Al-Masah Hotel | BK-E1: Education system and Industry's needs Dr.Ahmed Geyoushy, Deputy Minister of MOE&VE Mr.Tarek El-Aziz, Head of Strategic Planning Unit, MOE&VE, Dr. Gamal Megahed, Deputy Genera Technical dept, Ezz Steel | Ministry of Education & Vocational Education Ministry of Higher Education & SR, MOPMAR, INP, Giz, Ministry of Manpower, National Center for Developing HR, NGO, Industry. | A. Quality of Education, B. School mnagement system, C. Social and industrial needs, D. Education infrastructure, E. Teacher's quality, F. Education industry | 52 | |
| 6th Nov 8th 2016 / Al-Masah Hotel | BK-E2: Higher Education and SR policy & implementation Dr.Ashraf El-Shihy, Minister of MOHE&SR Dr. Khaled Kassem, MOHE&SR, Minister's senior assistant to the Minister | Ministry of Higher Education & SR, Ministry of Education & Vocational Education, Cairo univ, Ain Sham Univ, INP, Alexandrian univ, Beni Seweif univ, El-Arish univ, Fayoum univ, Helwan univ, Mansour univ, Menia univ, South vally univ, Tanta univ, Zigazig univ, National institutes, industry. | Review 11 critical path and strategic issues & objectives. Then, deepen the analysis for root causes behind the problem on the surface. | 66 | |
| 7th Dec 14th 2016 / Al-Masah Hotel | BK-E3: Education project implementation with SDS2030 Dr. Ashraf Alaby, Minister of MOPMAR Dr.Ahmed Geyoushy, Deputy Minister of MOE&VE, Dr. Khaled Kassem, MOHE&SR, Minister's senior advisor | Integration of BK-E1 and 2 Invite from MOE&VE, MOHE&SR, MOPMAR, INP as above BK-E1 and 2. | 8 critical education Project review from "Pre-education strategy 2030, STI-2030, NSHED-2030 and SDS2030. | 62 | |
| Jan 17th ~ Jan 28th 2017 | 4th Training course in Japan Education Policy and Planning | Ministry of Education & Vocational Education Ministry of Higher Education & SR, MOPMAR | Coordinated by Mr. Maeda, Ms. Nishiyama of JICA team | | |
| Feb 22nd 2017 / Al-Masah | BK-E4: Learning from Japanese Education system Prof. Essam Khames, deputy Minister (MOHE&SR) Mr. Mohamed Farid (MOPMAR) Dr. Shiriji NARUO (JICA Expert), Minister's advisor (MOPMAR) | MOE&TE, MOHE&SR, MOPMAR, other education expert (Group 1) Administration Central Government, Prof. Khaled Kassem (MOHE&SR), (Group 2) Administration Local Governments (Prefecture and Municipality), Prof. Said Ossman (MOHE&SR), (Group 3) School management (National & Private University), Prof. Abdalla Askar, (MOHE&SR), (Group 4) School management (Vocational & High School), Dr. Nouran Abdelhamid (MOHE&SR), (Group 5) School management (Elementary School), Mrs. Heba Mohamed (MOPMAR) (Group 6) Teacher Pre-training, Dr. Reem Derbala (MOHE&SR), (Group 7) Curriculum Teaching Method (Elementary & High School), Dr. Hanan Mohamed (MOE&TE) | Review 11 critical path and strategic issues & objectives. Then, deepen the analysis for root causes behind the problem on the surface. | 97 | |
| April 20th 2017 / MoE&TE | BK-E5: MOE&TE's Mid term plan Mr.Tarek El-Aziz, Head of Strategic Planning Unit, Dr.Hama, Technical Education | MOE&TE and JICA team MOE&TE organized it, and JICA team supported it. | How to execute MTP | 9 | |
| May 23rd 2017 / MoHE&SR | BK-E6: MOHE&SR's Mid-term plan Dr. Khaled Abdelel Ghaffar, Minister of MOHE&SR Dr. Shiriji NARUO (JICA Expert), Minister's advisor (MOPMAR) | MOHE&SR, University, education expert and JICA team MOHE&SR organized it, and JICA team supported it. | How to execute MTP | 67 | |
| July 18th 2017 / Al-Masah | BK-TOT: Training for Trainer of BK in Eavot Dr. Saleh Abdelrahman, Deputy Minister of MOPMAR Dr. Tarek el Hosary, MSAD | HR development & Training expert from 30 ministries MOPMAR organized it, and JICA team supported it. (Participant) Ministry of Agriculture, Ministry of Antiquites, M of Civil Aviation, M of Communication, M of Education, M of Higher Education, M of Finance, M of Housing, M of Industry and Traiding, M of International cooperation, M of ,,, | BK concept paper developmet 1. Scope of BK 2. Key topics definition 3. Key presentation (Title) 4. Participant? 5. Expected result of the BK | 86 | |
| July 19th 2017 / Al-Masah | BK Seminar: BK roll out facilitation for past BK participant Dr. Prof. Essam Khames (MOHE&SR) Dr. Khaled Kassem, MOHE&SR, Minister's senior assistant to the Minister | JICA team Invited the person who participated BK in the past. (Participant) Government officials, public sector, Professor, Engineer, Business person, Banker, HR development expert. | BK concept paper developmet What is BK? How to apply BK in Egypt? Design concept paper (1'5). | 111 | |
| | | | Total | 665 | |

Sharing knowledge on development and implementation of executor
MOPMAR-JICA

List of equipment

| No. | Descriptions (Manufacture, Models) | Serial No. | Year of purchased | Quantity |
|-----|---|------------|-------------------|----------|
| 1 | Notebook Computer Dell Inspiron 5558 | DWCGR32 | October 25, 2015 | 1 |
| 2 | Notebook Computer Dell Inspiron 5558 | C1NFR32 | October 25, 2015 | 1 |
| 3 | Notebook Computer Dell Inspiron 5558 | JG6GR32 | October 25, 2015 | 1 |
| 4 | Notebook Computer Dell Inspiron 5558 | 70DRG32 | October 25, 2015 | 1 |
| 5 | Notebook Computer Dell Inspiron 5558 | 6R3HR32 | October 25, 2015 | 1 |

Minuets of Meeting

- **Name of Meeting:** First Joint Coordination Committee (JCC) for Project on Sharing knowledge on Development and Implementation of Execution Plans
- **Date & Time :** June 23, 2016 (Thursday), 14:00 ~ 15:30
- **Venue :** Minister's Meeting Room, on 1th floor, MOPMAR
- **Attendees:**

| <i>No</i> | <i>Ministry / Organization</i> | <i>Name</i> | <i>Position</i> |
|-----------|--------------------------------|-----------------------|---|
| 1. | MOPMAR | Eng. Mostafa Ghaly | Assistant to the Minister |
| 2. | ditto | Ms. Dalia Abadir | Project Manager for JICA MOPMAR Project |
| 3. | ditto | Ms. Heba Rezk | Assistant to Eng. Mostafa Ghaly |
| 4. | JICA Egypt Office | Mr. Teruyuki Ito | Chief Representative |
| 5. | ditto | Mr. Takatsugu Konno | Representative |
| 6. | ditto | Mr. Mohamed Adam | Program Officer |
| 7. | JICA MOPMAR Project | Dr. Shinji Naruo | Project Leader / JICA Expert |
| 8. | ditto | Dr. Shinichiro Hisada | JICA Expert |
| 9. | ditto | Ms. Adriana Zelmer | JICA Expert |
| 10. | ditto | Mr. Hiroshi Maeda | JICA Expert |
| 11. | ditto | Dr. Mohamed Al Araby | JICA Project Analyst |

- **Agenda :**
 1. Opening remarks by the representative of MOPMAR
 2. To monitor and evaluate progress of the project by the Project Director
 3. To review and approve the Plan of Operation by JCC
 4. To exchange views on major implementation issues of the project chaired by the Project Director and Chief Advisor of the JICA project
 5. Closing remarks by the representative of JICA Egypt

- **Attachments:**
 1. Project Design Matrix
 2. Plan of Operation
 3. 2-1: Basic Framework of the project (New approach)
 4. 2-2: Project's activity (Holistic view)
 5. 3-1: Working formation among SDS2030, EP and PC
 6. 4-1: Benkyou-Kai (BK) - June, July, August and September 2016)

Minuets :

1. Opening remarks by the representative of MOPMAR:

Eng. Mostafa Ghaly (MOPMAR):

- Eng. Mostafa addressed the opening remarks, on behalf of H.E. Dr. Ashuraf the Minister of Planning, Monitoring and Administrative Reform, for the first Joint Coordination Committee (hereafter JCC) of the project of Sharing knowledge on Development and Implementation of Execution Plans (hereafter Project).

2. To monitor and evaluate progress of the project by the Project Director:

- Eng. Mostafa, as the Project Director, presented results of monitoring and evaluation of the Project Design Matrix (hereinafter PDM) and Plan of Operation (hereinafter PO), a period between October 25, 2015 and May 31, 2016, and JCC members raised following comments. Then finally it was approved by the JCC attendees.

Comment by:

Eng. Mostafa (MOPMAR):

- The core activity of Project is to support to set up planning committee (hereinafter PC). Then Project supports to prepare execution plan (hereinafter EP) by PC and to get approval by the responsible government authority.
- MOPMAR and Project agreed to utilize “Supreme council of Planning and Urban Development (hereinafter SCPUD)” as same function as PC, once it will be renamed to “Supreme council of Planning and Development (hereinafter SCPD)”.
- MOPMAR submitted a request to the Cabinet Office to rename SCPUD to SCPD in August 2015. However, MOPMAR is still waiting for an approval of renaming to SCUD and it is not sure when it will be done by the Cabinet Office due to current political situation.
- We want to assert more on the activities of "Capacity Building" of our (public servants') human capital, in following fields: Education, Health, and National Planning.
- We need also above-mentioned field of the Japanese experts to dispatch to our country in the near further, it would be very useful for human capital transformation (human resource capacity building).

Dr. Naruo (Project expert):

- Original framework of Record of Discussion (hereinafter RD) is based on two key elements: PC and EP. MOPMAR is responsible to set up PC. The role of PC is to prepare an EP. The role of Project is to support the formulation and implementation of PC in order to prepare EP. Without having PC, it is impossible to prepare EP. In august 2015, the Minister of MOPMAR, Dr. Ashraf, offered JICA to change the name of "Supreme Council for Planning and Urban Development" to be "Supreme Council for Planning and Development". However it has not been approved by the Cabinet Office yet.
- Currently there are two possible options for establishing PC:
 1. Cabinet office would approve the request of MOPMAR and then it would enable "Supreme Council for Planning and Development".
 2. Dr. Nihal has been working for an approval of new planning law. If it would be approved by Parliament, then the "Supreme Council for planning and Sustainable Development" will be established, then such a new council would function as PC.
- JICA and MOPMAR agreed to make some modification to PDM and PO in September 1st of 2015. The main point of amendment was to acknowledge SDS2030 future vision (hereinafter SDS2030) as the long term economic development strategy and EP would be based on it.
- PC has not officially been renamed or formed yet, in this circumstance Project asked the minister of MOPMAR to organize “Preparatory PC ” and facilitated it for three times, so far.

3. To review and approve the Plan of Operation by JCC:

Original PDM and PO, duration from June 1st 2016 to September 30th 2017, are proposed for discussion by JCC attendees. Those were finally approved by the JCC.

Comment by:

Dr. Naruo (Project):

- Dr. Naruo elaborated on relationship between frameworks of SDS2030 and Project how to apply existing issues.
- Attachment 3-1 shows a basic framework of Project after SDS2030 was officially announced in February 2016. Attachment 3-1 describes as follow.

- SDS2030 as the strategy / vision level, is contained ten (10) pillars. Those each one of pillar drilling down to separate “mid-term plan”. Then, in order to implement annual budget, public investment, projects and programs, those mid-term plan navigate to short-term plan as of operation layer.
- Project modifies (adjusts) from original designs to PC (SCPD) has a function of facilitating to drilling down from each pillars as well as developing to EP, which has a function of extracting and integrating policies from ten of mid-term plan, which are drilling down from pillars. Then EP would navigate to the annual short term plan.
- The working formation among SDS2030, EP and PC would be discussed further details functions with Dr. Nihal.

Mr. Konno (JICA Egypt Office):

- What is a role of the MOPMAR in PC?

Eng. Mostafa (MOPMAR):

- The role of MOPMAR is to mobilize the PC process, to set general direction, to check individual plans designed by the other ministries, coordination of ministries, monitoring and assessment of executed projects and programs, and activation of the government program
- In addition, we want to focus on capacity building issues in recent circumstances. We think human development, or human capital transformation, is more important issue.

4. To exchange views on major implementation issues of the project

chaired by the Project Director and Chief Advisor of the JICA project :

- In coming three month (June, July, August and September 2016)Project proposed that BENKYO-KAI (learning and studying together method) is organizing for the following up of the National Planning Administration training course and subjects of short-term experts (Energy, Industry, transportation and education). (Attachment 4-1)

5. Closing remarks by the representative of JICA Egypt (Mr. Ito):

- Mr. Ito expressed his enthusiasm to cooperation in between JICA and MOPMAR.
- He emphasized on acceleration of efforts from both sides MOPMAR and Project to achieve what had been agreed on according to PDM and PO.

Project Design Matrix

別添5:(1)

Project Title: "Sharing knowledge on Development and Implementation of Execution Plans"
Implementing Agency: Ministry of Planning, Monitoring and Administrative Reform (MoPMAR)
Target Group: Staff of MoPMAR
Period of Project: October 2014 to September 2017
Project Site: Cairo and other Regions

Version One
Date (up date) June 23, 2016

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumption | Achievement | Remarks |
|--|---|---|--|--|---|
| Overall Goal The process of the national development planning and implementation according to national priorities is improved. | 1) The national development plans (SDS-2030 (Master Plan), Execution Plan(hereafter, EP) and Annual Investment Plans) are regularly and timely developed and implemented. 2) National mega projects are implemented according to the national development plans. | 1) EP 2) Annual investment plans | | 1) Policy Paper (as a foundation of EP) was developed by JICA team on January 2016 and shared with sectors of MOPMAR are concerned. 2) Annual Socio Economic Development Plan 2015/16 was made in Arabic by MOPMAR. Then JICA team translated it in English and distributed to the international organizations. | (Status of Verification) |
| Project Purpose National development plans are developed and implemented according to national priorities as decided by MOPMAR in cooperation with the Egyptian development partners. | 1) EP is formulated through the coordination with Egyptian development partners. 2) The annual investment plans are produced by MOPMAR based on the execution plan and followed up every year. | 1)EP 2) Annual investment plans 3) Records of meetings by the planning committee or its report | The policy of Egyptian government to reform the national development planning and implementation process is going to sustain. | 1) As same as 1) EP "Overall Goal" 2) As same as 2) Annual investment plans EP "Overall Goal" | 3) Preparatory meeting of the PC was held three times, on 27 Dec. 2015, 7 Apr. 2016, and 22 Apr. 2016. |
| Outputs 1. Execution plan is developed in compliance with Sustainable Development Strategy Egypt's Vision 2030 (hereafter, SDS 2030). 2. The organizational framework of MOPMAR is streamlined, and the capacity of MOPMAR staff is strengthened to develop and implement execution plan. | 1) Roles of the planning committee (hereafter, PC) are defined. 2) PC is set up by MOPMAR and / or other responsible ministries. 3) EP is prepared with reference of the SDS 2030. 4) EP's monitoring reports are produced. 1) Staff's knowledge and capacity for developing and implementing of EP are improved. 2) Staff's knowledge and capacity for Project Management Infrastructure System(hereafter,PROMIS), are improved. 3) Strategic Planning and Policy Division of MOPMAR is established and functionalized. | 1) Planning Committee meeting records 2) Execution plan 3) Manuals for EP's development and its implementation 4) EP's monitoring reports 1) Project activities reports 2) Reports of seminars or trainings in Japan and 3rd country, questionnaire surveys at the end of seminars and trainings 3) Reports of local seminars or workshops | 1) The staff and budget necessary for the development and implementation of the execution plans are allocated in MOPMAR and in other stakeholders. 2) Majority of the staff trained by the project will continue to serve. 3) MOPMAR and / or other responsible ministries commits and takes the leading role to set PC. 4) MOPMAR (and other responsible ministries) commits and takes the leading role to plan and to implement EP. | 1) Policy Paper (as a foundation of EP) was developed by JICA team on January 2016 and shared with sectors of MOPMAR are concerned. 2) As same as 1) EP "Overall Goal" 3) As same as 1) EP "Overall Goal" 4) NA | (Status of Verification) 1) Planning Committee meeting records: As same as 3) Records of meetings by the planning committee or its report "Project Purpose" 1) Mid-term project report is scheduled to make by the end of September 2016. 2-1) NSDI training course was held from 23 Jan. to 6 Feb. 2016. 2-2) NPA training course was held from 21 May to 4 Jun. 2016. 3) NSDI's local workshop was held on 27 Mar. 2016. The report will be published by the end of June 2016. |
| Activities | Inputs | | Pre-Conditions | | |
| | The Japanese Side | The Egyptian Side | | | |
| 1. Support to set up PC for development and implementation of EP. (In case that "Supreme Council of Urban Planning and Development" covers the function of PC, the Project will technically support its operation.) 1-1. Support to study role of PC. 1-2. Support to formulate PC and secretariat which manages its operation, and to make its manuals and operational rules. 1-3. Support to prepare EP by MOPMAR / PC and to get approval by responsible authority. 1-4. Support to implement EP and to make monitoring reports of EP by PC. 2. Support to streamline organizational framework and capacity building of MOPMAR to plan and implement EP. 2-1. Hold seminars or workshops of knowledge sharing for policy making with Japanese short term experts in Egypt. 2-2. Hold trainings in Japan, pre-training workshops and post-training seminars. 2-3. Hold trainings in 3rd country, pre-training workshops, post-training seminars. 2-4. Support to set up Strategic Planning & Policy Division of MOPMAR by supporting study of its role and its formulation. | 1. Experts 1) Long-Term Experts (Economic Policy/Chief Advisor, Institution building, Training & Administrative management) 2) 3 to 4 Short-Term Experts per year (Energy policy, Transportation Policy, Industrial policy, Vocational training etc.) * The exact specialization will be determined according to Project progress. 2. Trainings in Japan (15trainees x 3times =45 trainees) (NSDI, e-Government, policy making process and planning process, others if necessary.) * The exact topics for trainings will be determined according to Project progress. 3. Local experience sharing trainings, seminars and workshops. 4. Trainings in 3rd country (5trainees x 2 times =10trainees) (industry policy and policy making process) 5. Local cost necessary for the Project implementation | 1. Assign Project Director, Project Manager. 2.Assign members to Joint Coordinating Committee and hold it annually in order to facilitate organizational coordination. 3. Assign participants for trainings and seminars and project supporting staff. 4. Project office and facilities. 5. Assign appropriate members for formulating PC. 6. Assign staffs to plan and implement EP. 7.Necessary running expenses (salary of Egyptian counterparts, internal transportation cost) for the implementation of the Project. | Organizational reform or personnel reshufflings inside of MOPMAR by the election etc., which may influence the Project operation, does not take place. | <Issues and countermeasures> | |

Plan of Operation

Version Two

別添5: (2)

Date June 23, 2016

| Inputs | Year | 1st Year (Oct. '15-Sep. '16) | | | | | | | | | 2nd Year (Oct.'16-Sep.'17) | | | | | | | | | Remarks | Monitoring | | | | |
|---|------|------------------------------|----|----|---|---|---|---|---|---|----------------------------|---|---|----|----|----|---|---|---|--------------------------|------------|--------------|-------------------------|---|---|
| | | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Expert | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Economic Policy / Chief Advisor | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Institution Building | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Training & Administrative management (Institution Building support) | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Training & Administrative management | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Energy Policy Expert | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Industrial Policy Expert | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Transport Policy Expert | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Vocational Policy Expert | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipment | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Training in Japan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Policy making process and planning process with focus on National Spatial Data Infrastructure (NSDI) | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Policy making process and planning process with focus on e-Government | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Policy making process and planning process with focus on Planning system / administration | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| In-country/Third country Training | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Local experience sharing trainings, workshops and seminars | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. 3rd country trainings on Industrial Policy and Policy Making Process | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Activities | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sub-Activities | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1st Year (Oct. '15-Sep. '16) | | | | | | | | | 2nd Year (Oct.'16-Sep.'17) | | | | | | | | | Responsible Organization | | Achievements | Issue & Countermeasures | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Japan Egypt | | | | | |
| Output 1: Development of national execution plans in compliance with Sustainable Development Strategy Egypt's Vision 2030 (SDS 2030). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Support to set up PC for development and implementation of EP. (In case that "Supreme Council of Urban Planning and Development" covers the function of PC, the Project will technically support its operation.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-1. Support to study role of PC. | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-2. Support to formulate PC and secretariat which manages its operation, and to make its manuals and operational rules. | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-3. Support to prepare EP by MOPMAR / PC and to get approval by responsible authority. | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-4. Support to implement EP and to make monitoring reports of EP by PC. | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Output 2: The organizational framework of MoPMAR is streamlined, and the capacity of MoPMAR staff is strengthened to develop and implement execution plans. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Support to streamline organizational framework and capacity building of MOPMAR to plan and implement EP. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-1. Hold seminars or workshops of knowledge sharing for policy making with Japanese short term experts in Egypt. | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-2. Hold trainings in Japan, pre-training workshops and post-training seminars. | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-3. Hold trainings in 3rd country, pre-training workshops, post-training seminars. | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-4. Support to set up Strategic Planning & Policy Division of MOPMAR by supporting study of its role and its formulation. | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Duration / Phasing | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Monitoring Plan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Monitoring | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Joint Coordination Committee | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Submission of Monitoring Sheet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Monitoring Mission from Japan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reports/Documents | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Project Progress Report | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Project Completion Report | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Public Relations | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

JICA project output list

(Sharing Knowledge on Development and Implementation of "Execution Plans")

| Category | No | Title of the book | Year | Language | |
|----------|---|-------------------|--|----------|----------------------------------|
| 1 | National Account | 40 | Capacity Building of Egypt National Accounts department | 2012 | E |
| | | 39 | NA expert seminar (All the NA stakeholder meeting) | 2015 | A |
| 2 | HR development (Capacity Building) | 43 | Training course for newly-hired Personnel in MOP | 2014 | A |
| | | 37 | Workshop for Public Policy and Planning (English) | 2011 | E |
| | | 38 | Workshop for Public Policy and Planning (Arabic) | 2011 | A |
| 3 | Planning system 1)Master Plan 2)Execution Plan 3)Annual Public investment Plan | 35 | National Income Doubling Plan; Strategic Framework for Economic and Social Development Plan until 2022 | 2012 | E |
| | | 36 | Strategic Framework for Economic and Social Development Plan until 2022 (Arabic original version) | 2012 | A |
| | | 41 | 1st Draft of Execution Plan (E & A) | 2017 | E/A |
| | | 7 | Socio-Economic Development Plan 2015/16 (English translation) | 2015 | E |
| | | 10 | SDS2030 (English Translation & Editing) | 2016 | E |
| | | 8 | "Public Investment (PI)" Policy paper | 2016 | E/A |
| | | 4 | NSDI (National Spatial Data Infrastructure) | 9 | NSDI Integration Seminar handout |
| 12 | NSDI: Textbook of training course in Japan S1 (E) | | | 2016 | E |
| 13 | Book2: Textbook of training course in Japan | | | 2016 | A |
| 5 | BK design (Benkyo-Kai) Japanese style creative workshop | 18 | BK-Story book (Japanese concept of a Workshop)-E | 2016 | E |
| | | 19 | BK-Story book (Japanese concept of a Workshop)-A | 2016 | A |
| | | 24 | BK-Know how book (Quick reference)-E | 2017 | E |
| | | 25 | BK-Know how book (Quick reference)-A | 2017 | A |
| 6 | BK-0 NPA (National Planning Administration) | 11 | NPA follow up seminar handout (Benkyo-Kai) | 2016 | E |
| | | 14 | NPA Policy & Planning textbook (Series1-General)-E | 2016 | E |
| | | 15 | NPA Policy & Planning textbook (Series1-General)-A | 2016 | A |
| 7 | BK1~3 3 policy 1) FILP for Energy 2) Transport policy 3) Industry Policy | 16 | BK-Handout (FILP, Energy, Transport, Industry)-E | 2016 | E |
| | | 17 | BK-Handout (FILP, Energy, Transport, Industry)-A | 2016 | A |
| | | 20 | NPA Specific Policy (FILP,Transport, Industry)-E | 2017 | E |
| | | 21 | NPA Specific Policy (FILP,Transport, Industry)-A | 2017 | A |
| 8 | BK-E1~4 Education Policy and Planning | 26 | Benkyo-Kai Education Series (E1~E4)-English | 2017 | E |
| | | 27 | Benkyo-Kai Education Series (E1~E4)-Arabic | 2017 | A |
| | | 22 | E | 2017 | E |
| | | 23 | A | 2017 | A |
| 9 | BK-E5,6 Education Mid-Term Plan | 34 | MTP (2017-20) Toward "Integrated Education Plan | 2017 | E/A |
| | | 28 | Overview note (MTP-Pre University) | 2017 | E |
| | | 29 | Overview note (MTP-Technical Education) | 2017 | E |
| | | 30 | Overview note (MTP-Higher Education) | 2017 | E |
| 10 | MTP Calendar | 33 | Mid-Term Plan (2017-2020 3 years Calendar) | 2017 | E |
| 11 | Policy design | 42 | Book for "Policy related paper proposed by JICA team" in the past (~March 2017) | 2017 | E |
| 12 | Constitution in Your Hand (Joint study with Dr.Talaat) | 1 | Series1 Plain Constitution (Article 1~247)- English | 2015 | E |
| | | 2 | Series1 Plain Constitution (Article 1~247)- Arabic | 2015 | A |
| | | 3 | Series2 Ruling System and Governance (101~247)-E | 2015 | E |
| | | 4 | Series2 Ruling System and Governance (101~247)-A | 2015 | A |
| | | 5 | Series3 National People, Right, Duty and Society (1~100)-E | 2015 | E |
| | | 6 | Series3 National People, Right, Duty and Society (1~100)-A | 2015 | A |

“Sharing Knowledge on Development and Implementation
of Execution Plans”

JICA project report to the Minister
(In the past “June 2011~Feb 2017”
& Future “ till Sep 2017”)

March 7th 2017
JICA Planning Expert
Minister’s Advisor
S. NARUO

Table of contents

| | | |
|--|------------|---------|
| A. History (Past): Briefing “JICA support activity to MOPMAR” (June 2011~Feb 2017) | (3 topics) | Page 3 |
| B. Current Situation (Now): Three themes in Planning System in Egypt | | Page 12 |
| C. Future proposal: Proposing 3 options (April 2017~Sep 2017) | | Page 17 |
| <u>Reference:</u> | | |
| 1. Egypt planning system (SDS2030, Government Program) | | Page 24 |
| 2. How to make Mid-Term Plan. | | Page 34 |

A. History (Past):

Briefing “JICA support activity to MOPMAR” (June 2011~Feb 2017)

B. Current situation (Now):

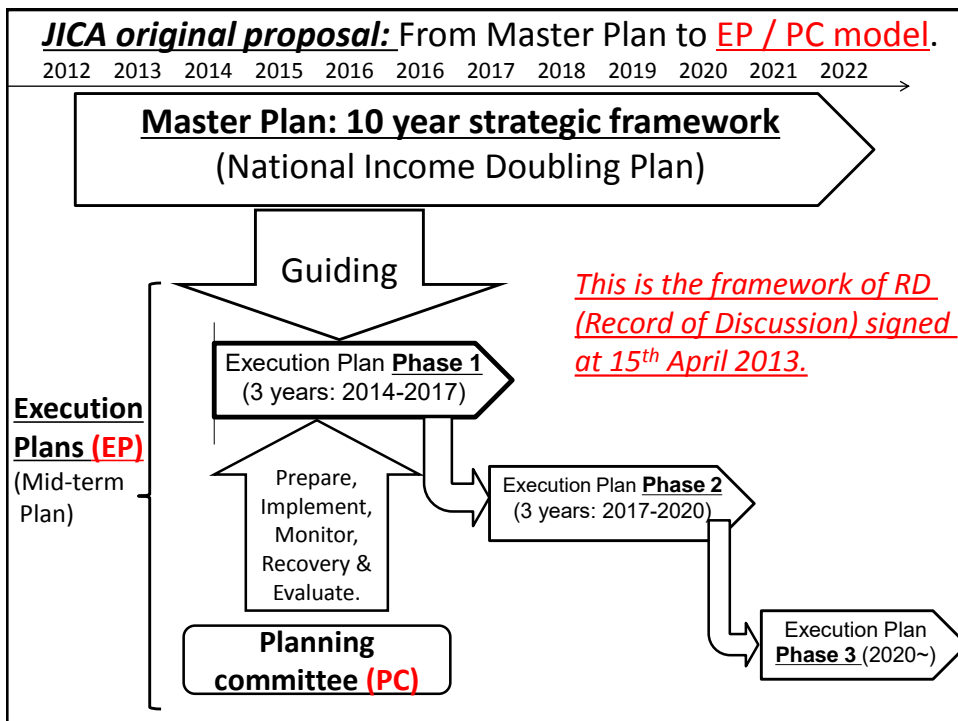
Three themes in Planning System in Egypt

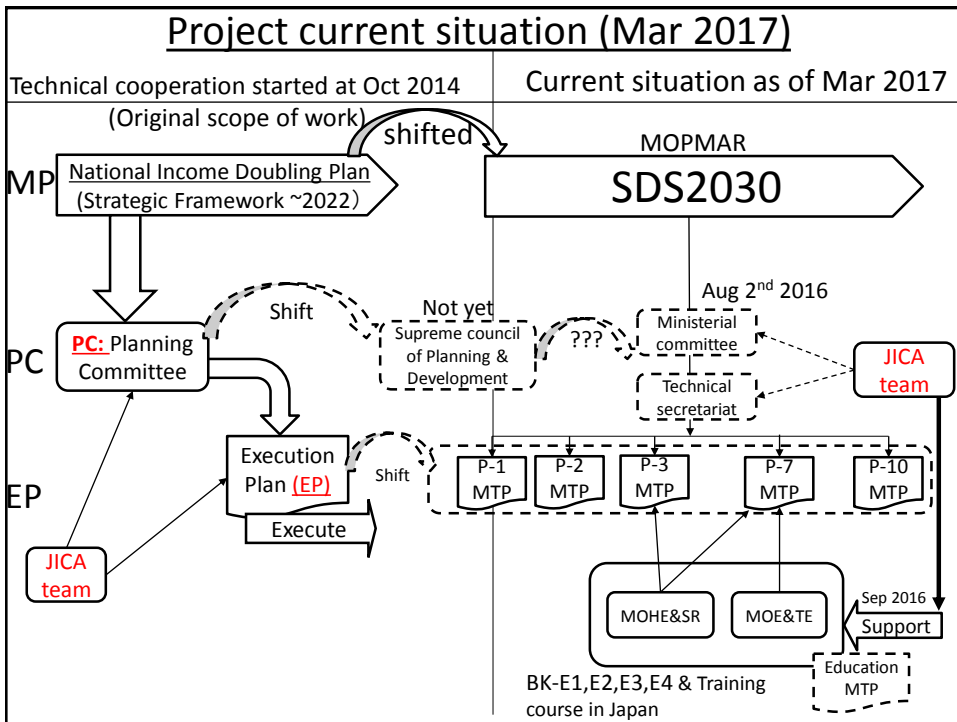
C. Future proposal:

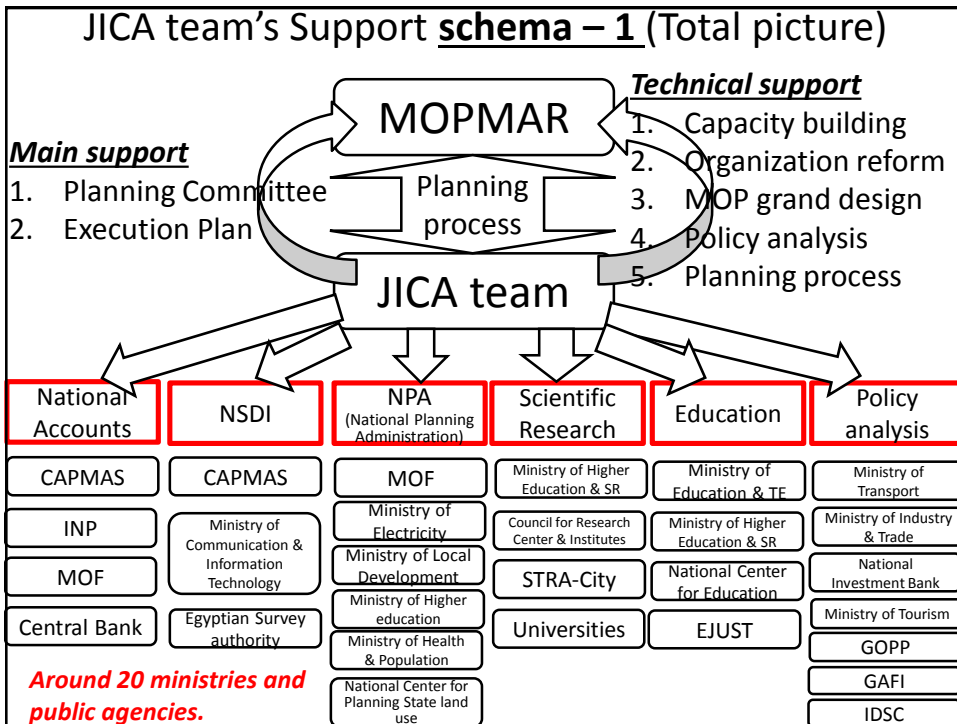
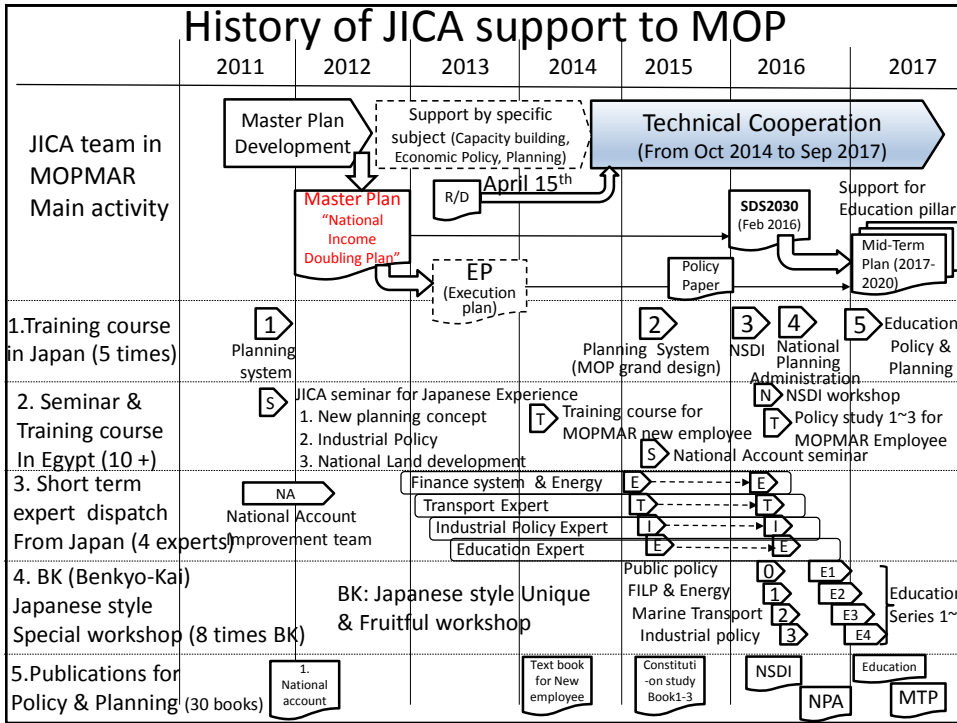
Proposing 3 options (April 2017~Sep 2017)

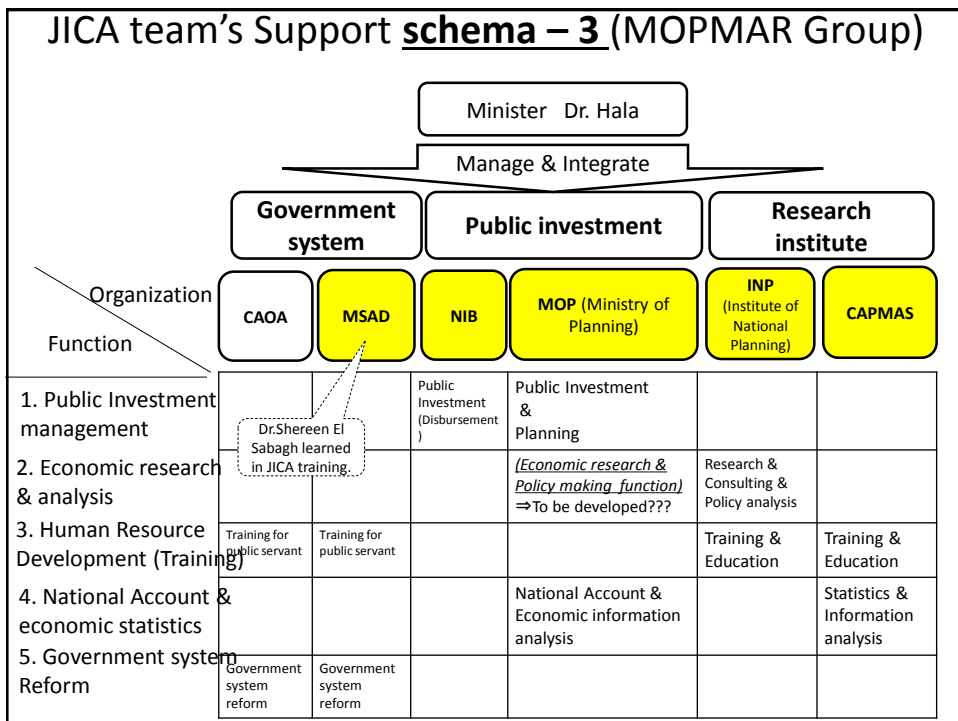
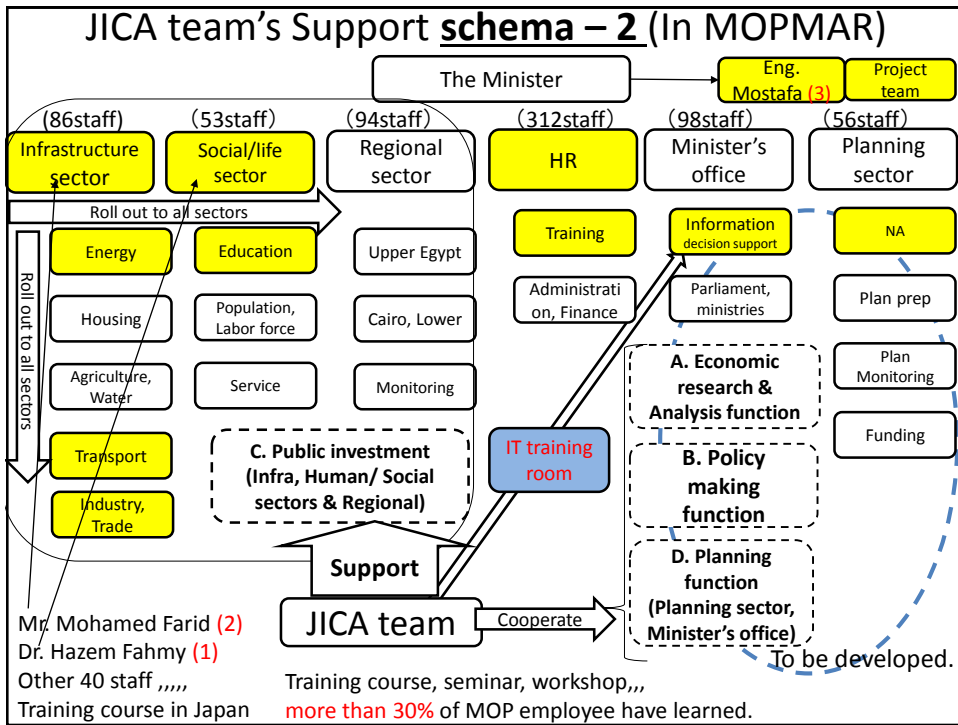
Reference:

1. Egypt planning system (SDS2030, Government Program)
2. How to make Mid-Term Plan.









| JICA / MOPMAR Project Main Publication List | | | | |
|---|--|----------------------|--|-----------------------------------|
| NO | PUBLICATION title | Published | Contents | Language |
| 1 | CONSTITUTION Series 1-3 - (Plain Constitution) | Nov 2015 | Presents a general explanation of every article from the Egyptian Constitution | English version Arabic version |
| 2 | ANNUAL PLAN-Englis translation | March 2015 | MOPMAR Public investment | English version Arabic version |
| 3 | POLICY PAPER (For Mid-term plan) | Feb 2016 | Policy analysis for EP | English version Arabic version |
| 4 | NSDI Seminar Handout | March 2016 | 1st Training in Japan, follow up | English version Arabic version |
| 5 | NSDI Training in Japan Series1 & 2 | July 2016 | 1st Training in Japan presentations materials, Edited | English version Arabic version |
| 6 | SDS 2030-English version Editing | April 2016 | SDS2030 Editing & Translation | English version |
| 7 | NPA Benkyo-Kai Seminar Handout | July 2016 | 2nd Training in Japan, follow up | English version Arabic version |
| 8 | NPA Policy Text Book (General policy) | Sept 2016 | 2nd Training in Japan presentations. Policy making & Plan | English version Arabic version |
| 9 | Economic policy discussion BK - 1, 2, 3 | Oct 2016 | Dai-Benkyo-Kai on FILP on Energy and Housing, | English version Arabic version |
| 10 | BK Story Book | Dec 2016 | BK Framework and Story | English version Arabic version |
| 11 | BK Know How Book | Feb 2017 | How to prepare BK, and the execution. | English version Arabic version |
| 12 | Education Training Course | Feb 2017 | 3rd Training in Japan presentations, Edited | English version Arabic version |
| 13 | Mid-term Plan - EDUCATION | Feb 2017 | Study and analysis for Mid term Plan of Edication | English version Arabic version |
| 14 | BK E1-4 Session 1 (Key Note presentatio | March 2017 | Summarize BK-E1~4 as integrated book | English version Arabic version |
| 15 | BK E1-4 Session 2 (Group Discussion) | March 2017 | Summarize BK-E1~4 as integrated book | English version Arabic version |
| 16 | Planning administration: Plan to implem | to be published soon | Integrated Planning administration: Textbook | English version Arabic version |
| 17 | NPA Policy Text Book (Specific policy) | to be published soon | The final reports on FILP on Energy and Housing, | English version Arabic version |
| P1 | National Income doubling Plan | July 2012 | Prepared before Technical cooperation starting | Arabic |
| P2 | National Account Knowledge transfer | Mar 2012 | Prepared before Technical cooperation starting | English |
| P3 | New Employee training course book | Mar 2014 | Prepared before Technical cooperation starting | Arabic/English |

A. History (Past):

Briefing “JICA support activity to MOPMAR” (June 2011~Feb 2017)

B. Current situation (Now):

Three themes in Planning System in Egypt

C. Future proposal:

Proposing 3 options (April 2017~Sep 2017)

Reference:

1. Egypt planning system (SDS2030, Government Program)
2. How to make Mid-Term Plan.

3 important findings in Egypt planning

1. Planning process (Consensus building)

The plan should have established process to make it.
If not, nobody can prepare the precise plan.

2. Plan Structure (Standardized model)

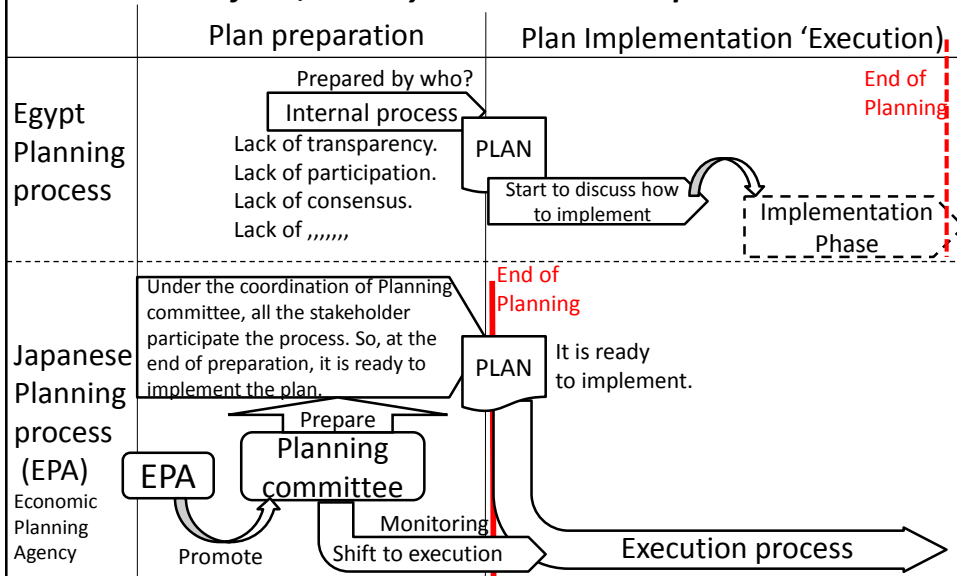
The plan should have common framework.
If not, nobody understands the plan.

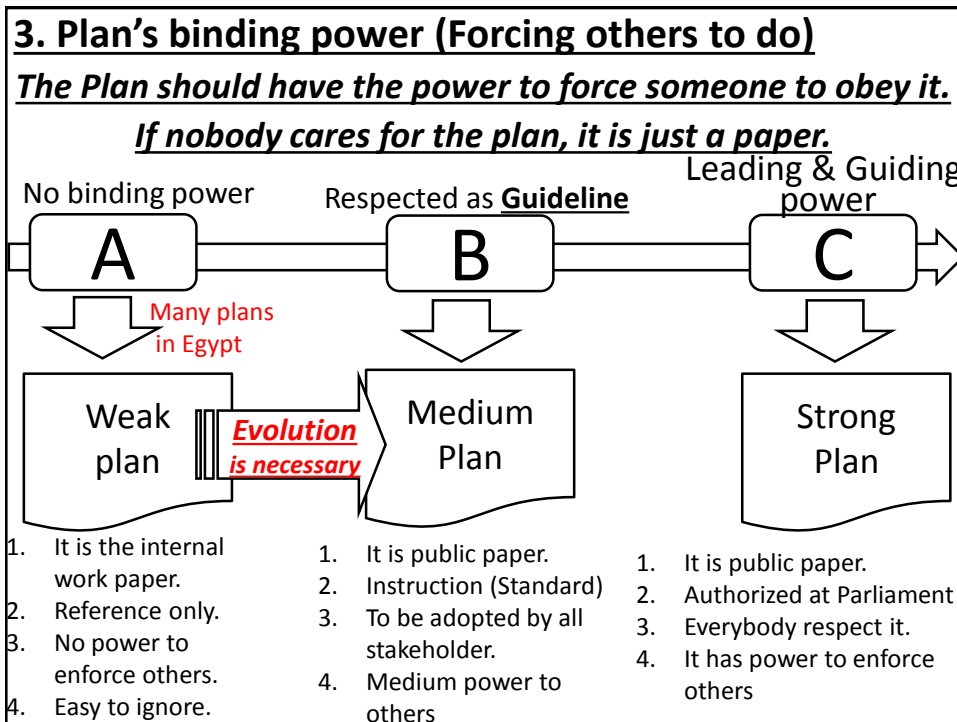
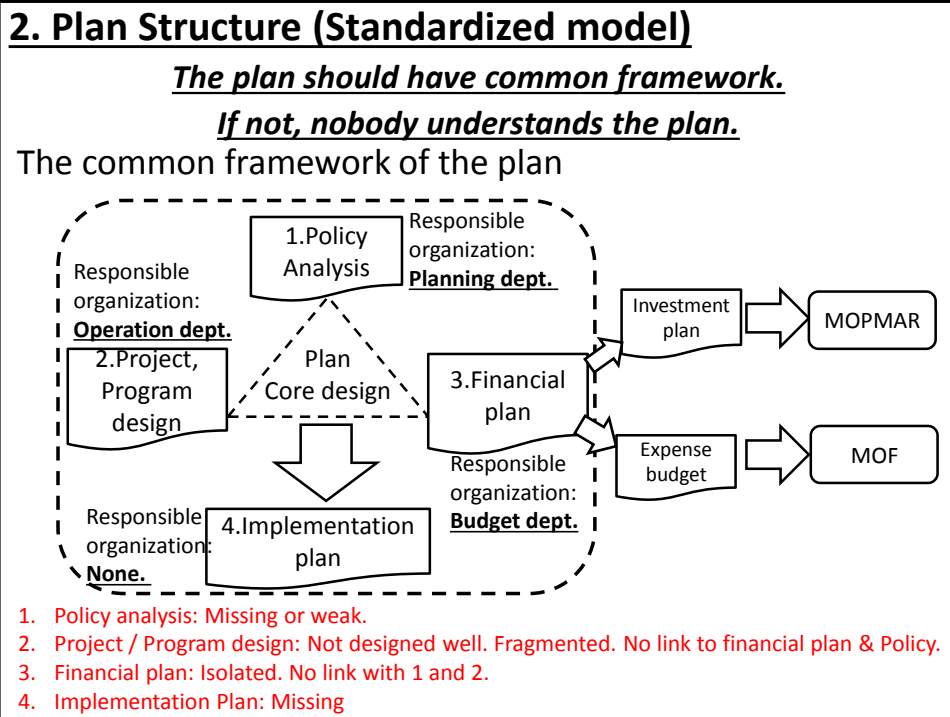
3. Plan's binding power (Enforcing others to do)

The Plan should have the power to force someone to obey it.
If nobody cares for the plan, it is just a paper.

1. Planning process (Consensus building)

*The plan should have established process to make it.
If not, nobody understands the plan.*





A. History (Past):

Briefing “JICA support activity to MOPMAR” (June 2011~Feb 2017)

B. Current situation (Now):

Three themes in Planning System in Egypt

C. Future proposal:

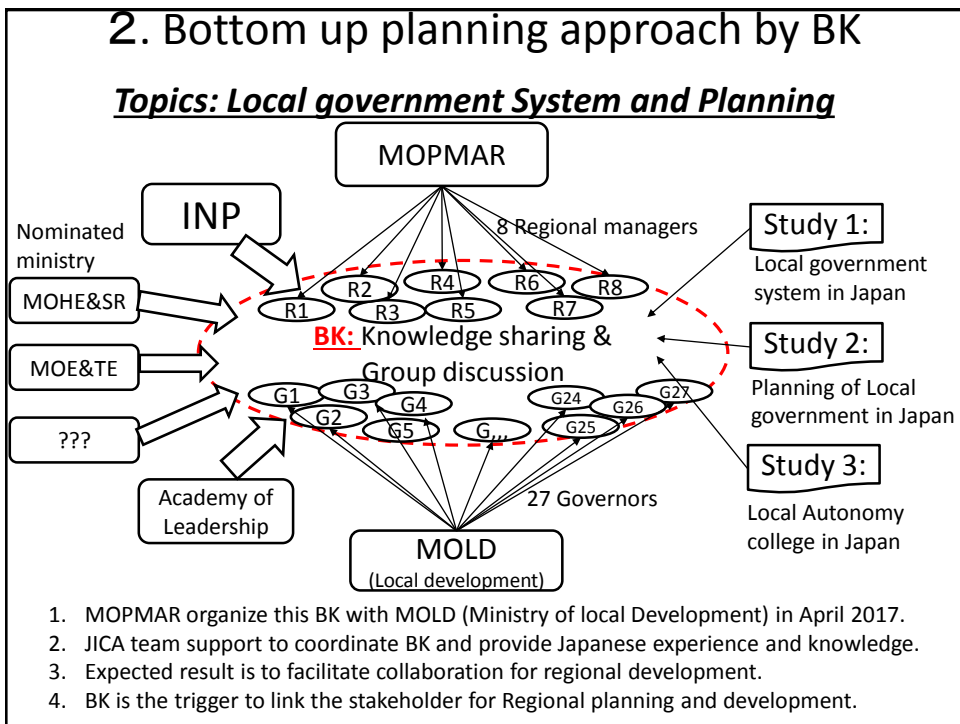
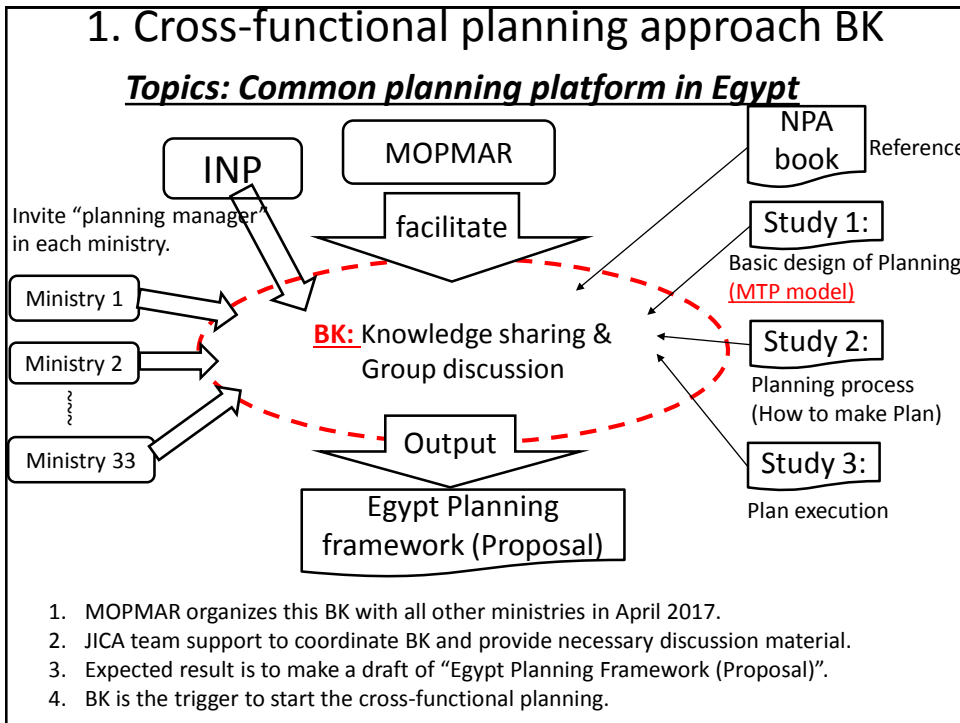
Proposing 3 options (April 2017~Sep 2017)

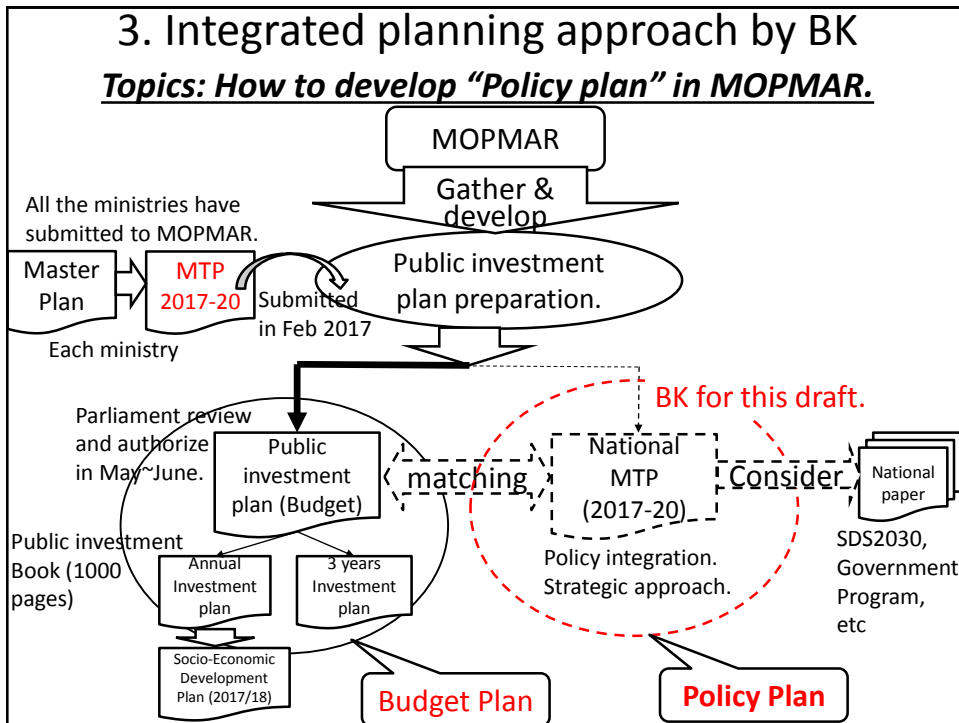
Reference:

1. Egypt planning system (SDS2030, Government Program)
2. How to make Mid-Term Plan.

Proposing 3 options to work for

1. Cross-functional planning approach by BK
⇒Topics: Common planning platform in Egypt
2. Bottom up planning approach by BK
⇒Topics: Local government System and Planning
3. Integrated planning approach by BK
⇒Topics: How to develop “Policy plan” in MOPMAR.





Pre-conditions for Option 1

1. The Minister of MOPMAR invites the ministries.
⇒The minister decides to chose the ministries.
2. The Minister assigns **reliable manager** to work with JICA team.
⇒Newly assigned deputy minister?
3. The BK schedule will be in April
⇒Recommended at 22nd April 2017 (Saturday)

Reference:

1. Egypt planning system

⇒SDS2030, Government Program

2. How to make Mid-Term Plan.

⇒Case study of “Education” field

⇒Collaboration with MOE&TE and MOHE&SR

1.

Egypt planning system
(SDS2030, Government Program)

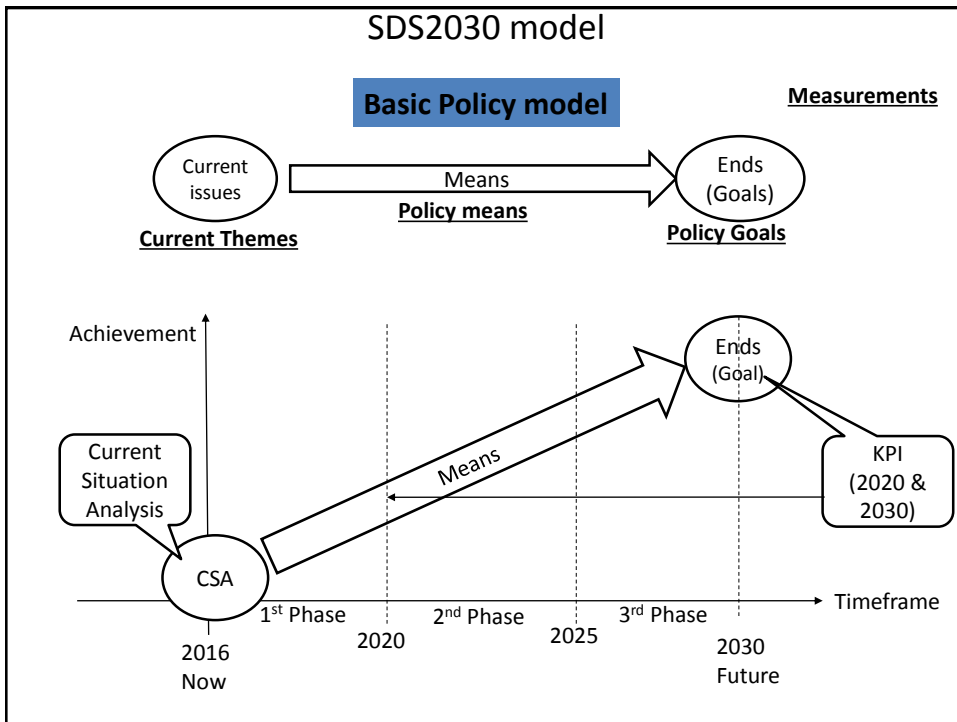
Mar 7th 2017

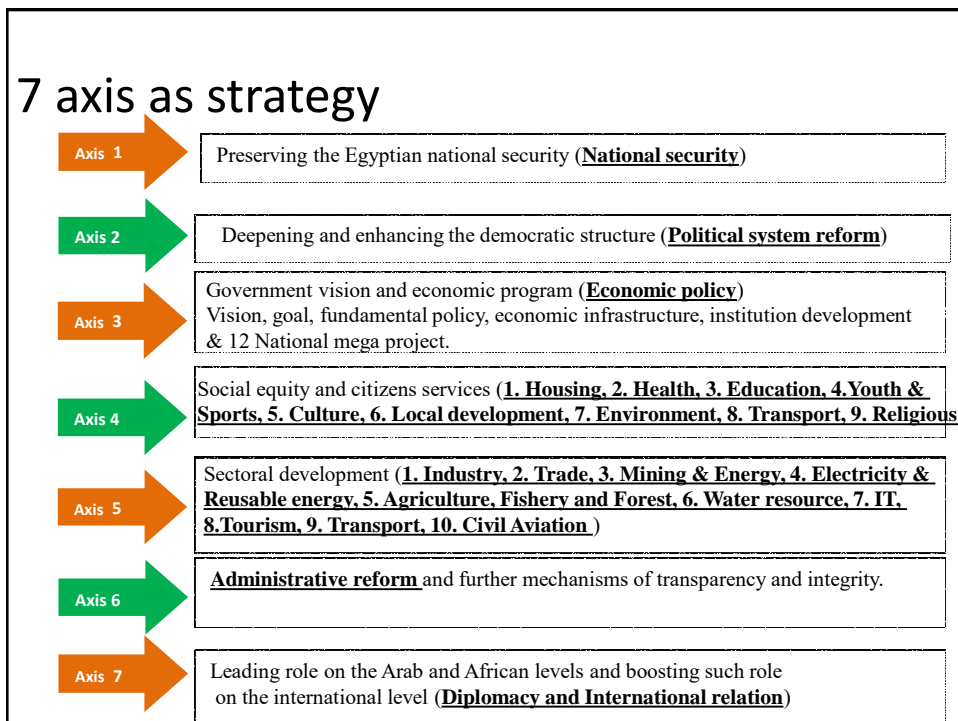
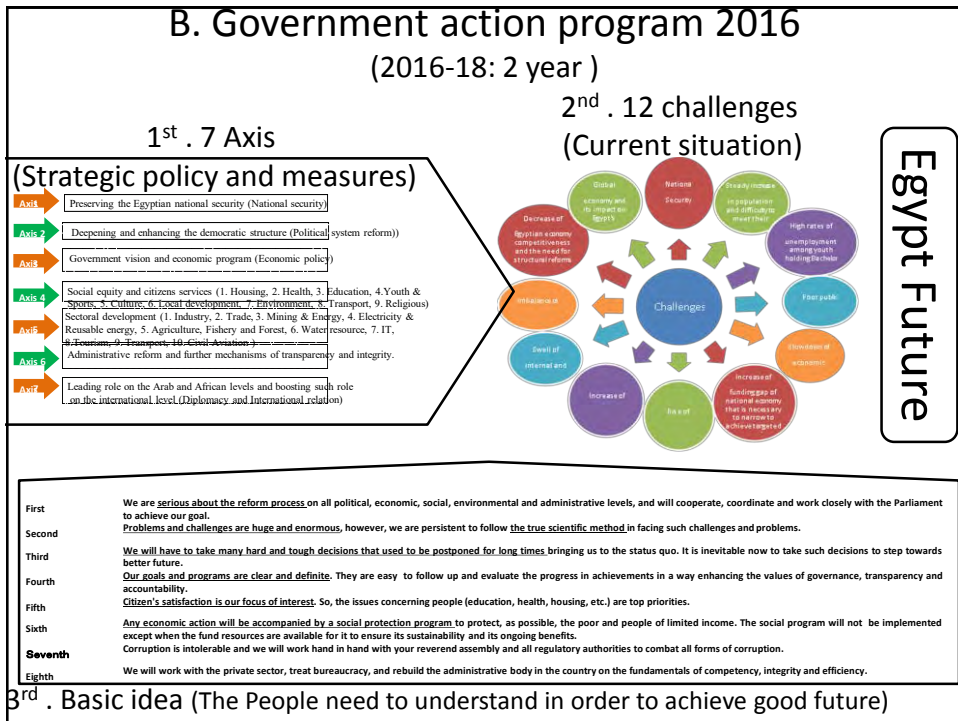
JICA Planning support team
Dr. S. Naruo

| Egypt planning (2016~) | | | | | |
|--|----------------------------------|---|--|---|---|
| There is no plan, <u>but strategy, vision and program.</u> | | | | | |
| | Published | Prepared by | Background | Period | Structure |
| A. SDS2030 Egypt future vision | 2016. Feb (400 pages) | MOPMAR (Logic supported by USAID?) | Need to publish Long term Master plan. | 2016~2030 (15 years) Phase1: ~2020 Phase2: ~2030 | 10 pillars (Consisted by many KPI, objectives, challenges, programs ,,,) |
| B. Government Action program | 2016. March (200 pages) | Cabinet office | Submitted to the Parliament. | 2016~2018 (2-year) Not, clearly defined in the program. | Status qua, Challenges and 7 axis. |

| A. SDS2030 | | | | |
|---|-------------------------------|--|--|---|
| Matrix analysis for Dimensions and Pillars-SDS 2030 | | | | |
| Functional analysis (By JICA team) | | | | |
| | | 1. Development (Proactive actions to achieve the target) | 2. Mechanism Restructuring (Reconstruct and innovate mechanism) | 3. Commitment (Promise and gurantee for the people) |
| SDS2030's category | A: Economic Dimension | 1. Economic Development | 3. Knowledge, Innovation and Scientific Research 4. Transparency and Efficiency of Governmental Institutions | 2. Energy |
| | B: Social Dimension | 7. Education and Training | | 5. Social Justice 6. Health 8. Culture |
| | C: Environmental Dimension | 10. Urban Development | | 9. Environment |

| Statistic analysis for Sustainable Development Strategy | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--------------------|---|--|-------------------------------|--------------------|---|---------------------|-------------------------|---------------------------------------|-------|
| | | Economic Dimencion | | | | Social Dimension | | | | Environmental Dimension | | |
| | | Pillar 1 Economic Developmen t | Pillar 2 Energy | Pillar 3 Knowledge, Innovation and Scientific Research | Pillar 4 Transperanc y and Efficiency of Governmrnt Institution | Pillar 5 Social Justice | Pillar 6 Health | Pillar 7 Education & Training (Page 171- 216) | Pillar 8 Culture | Pillar 9 Environment | Pillar 10 Urban Developmen t | Total |
| 1 | Objectives | 9 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | 4 | 3 | 46 |
| 2 | Challenges (Policies, Prioritized target) | 32 | 28 | 8 | 18 | 12 | 20 | 79 | 12 | 32 | 33 | 274 |
| 3 | Programs and Projects | 78 | 9 | 5 | 10 | 6 | 8 | 26 | 8 | 13 | 11 | 174 |
| 4 | KPI (Key Performance Indicator) | 32 | 14 | 37 | 13 | 27 | 20 | 45 | 29 | 19 | 16 | 252 |
| Management Valuable from 1 to 3 | | 119 | 43 | 16 | 31 | 21 | 31 | 114 | 23 | 49 | 47 | 494 |







- ### 8 basic ideas
- First** We are serious about the reform process on all political, economic, social, environmental and administrative levels, and will cooperate, coordinate and work closely with the Parliament to achieve our goal.
 - Second** Problems and challenges are huge and enormous, however, we are persistent to follow the true scientific method in facing such challenges and problems.
 - Third** We will have to take many hard and tough decisions that used to be postponed for long times bringing us to the status quo. It is inevitable now to take such decisions to step towards better future.
 - Fourth** Our goals and programs are clear and definite. They are easy to follow up and evaluate the progress in achievements in a way enhancing the values of governance, transparency and accountability.
 - Fifth** Citizen's satisfaction is our focus of interest. So, the issues concerning people (education, health, housing, etc.) are top priorities.
 - Sixth** Any economic action will be accompanied by a social protection program to protect, as possible, the poor and people of limited income. The social program will not be implemented except when the fund resources are available for it to ensure its sustainability and its ongoing benefits.
 - Seventh** Corruption is intolerable and we will work hand in hand with your reverend assembly and all regulatory authorities to combat all forms of corruption.
 - Eighth** We will work with the private sector, treat bureaucracy, and rebuild the administrative body in the country on the fundamentals of competency, integrity and efficiency.

| 3 layer model in planning | | GAP analysis in MOP | |
|---|--|---|---|
| | | Current situation | To be model |
| A. Institution level (Law, Decision,,,) | | 1. Planning law 70, 1973 | 1. New Planning law under the constitution 2014. 2. Planning committee activate (Supreme council of Planning and Development) |
| B. Planning on Policy level (Policy design) | | 1. SDS2030 (Egypt vision) 2. Government action program (2016-18) 3. Egypt Economic Reform Program | 1. The Integrated Master Plan 2. Execution Plan (Mid term plan) <ol style="list-style-type: none"> 1) Policy 2) Project / Program 3) Finance plan 4) Implementation plan |
| C. Planning on Budget level (Public investment) | | 1. Public investment plan Under Chapter 6 of Financial law. 2. Annual Socio-economic Plan | |

2.

How to make “Mid-Term Plan”

(Case study of “Education” field)

Collaboration with MOE&TE and MOE&TE

Dr. Shinji NARUO
 JICA Planning Expert
 Minister’s advisor (MOPMAR)

Table of contents

1. Planning process for MTP (Input / output)

- 1-1. Planning process in MOE&TE
- 1.2. Analysis and editing for Education MTP
- 1-3. Basic framework of MTP

2. MTP table of contents (Basic framework)

- 2-1. MTP (Table of contents);
 - 1. Policy paper
 - 2. Project / Program Design

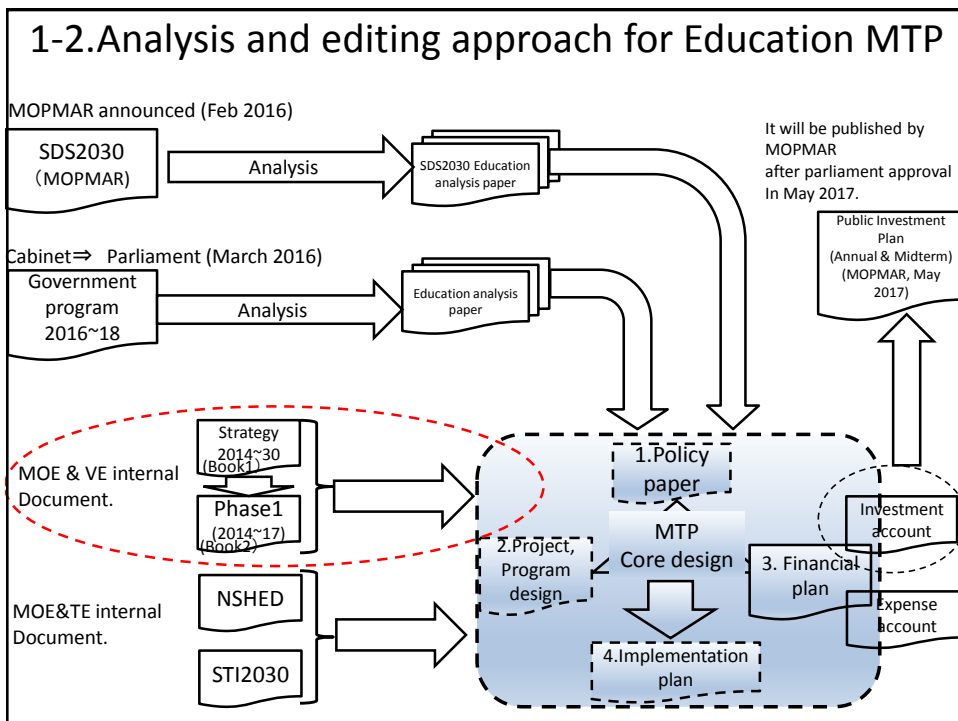
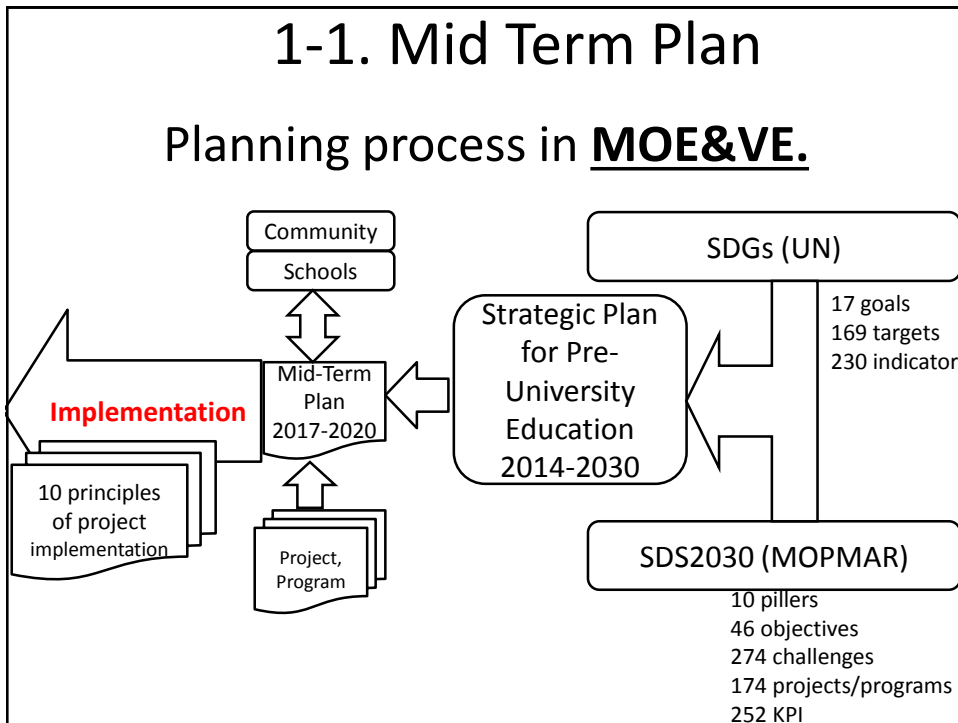
3. How to make “Plan” (Analysis and modeling approach)

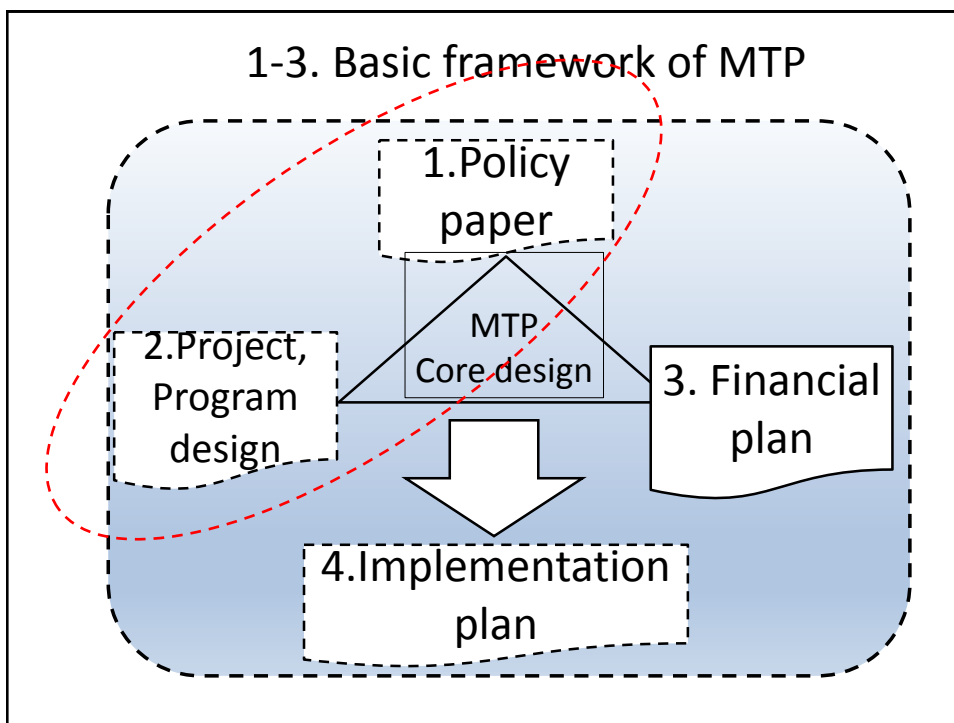
- 3-1. Goal of Education
- 3-2.Planning system model
- 3-3. Simplified Planning model.
- 3-4. Analysis flow for Plan paper

4. Next step (MTP Know-how sharing)

1. Planning process for MTP **(Input / output)**

- 1-1. Planning process in MOE&TE
- 1.2. Analysis and editing for Education MTP
- 1-3. Basic framework of MTP





2. MTP table of contents (Basic framework)

2-1. MTP (Table of contents);

1. Policy paper
2. Project / Program Design

2-1. MTP (Table of contents)

1. Policy paper: Basic policy and planning

1-1. Current situation and themes

We can define them through policy discussion.

1-1-1. Current situation (Problems and causes)

1-1-2. Themes (Categorized issues to be solved)

1-2. Necessary policies to solve the themes

We can design Education system.

1-2-1. Education policy model

1-2-2. Table of theme

1-3. Goal setting

We must show expected achievement (Effects) in 3 years later.

1-3-1. Social contribution

1-3-2. Economic contribution

1-4. Total picture of education system and model to be achieved.

1-4-1. Education stakeholder analysis

2-2. Project / Program design paper

2-1. Project / Program design

All Project / Program must link with the goals, and then need to consider as follows.

2-1-1. Necessary formation in the ministry

2-1-2. Necessary cooperation with other ministry

2-1-3. Necessary partnership with private sector: PPP, NGO

2-1-4. Necessary cooperation in the regional social community

2-1-5. Necessary collaboration schema with donor

2-2. Financial requirements & Planning:

2-2-1. Government investment

- School construction, new facility, project & program cost to be reserved.

2-2-2. Budget for new teacher

2-3. CSF(Critical Success Factor): The requirement out of finance

2-3-1. Change of teacher's mind set

2-3-2. Establish mutual trust between school and community:

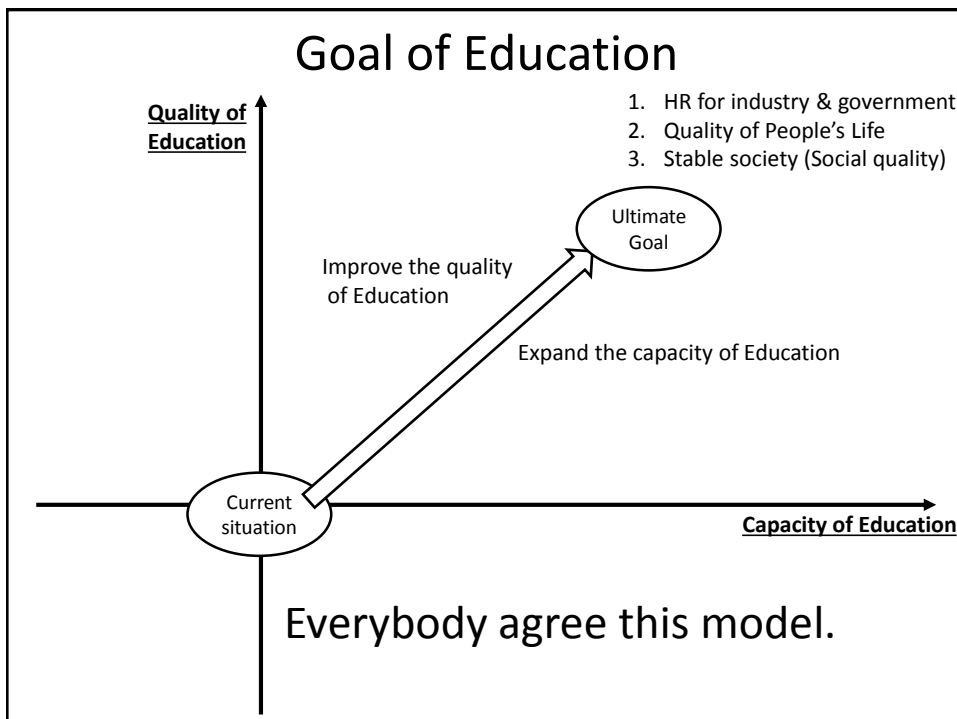
2-3-3. Collaboration with industry

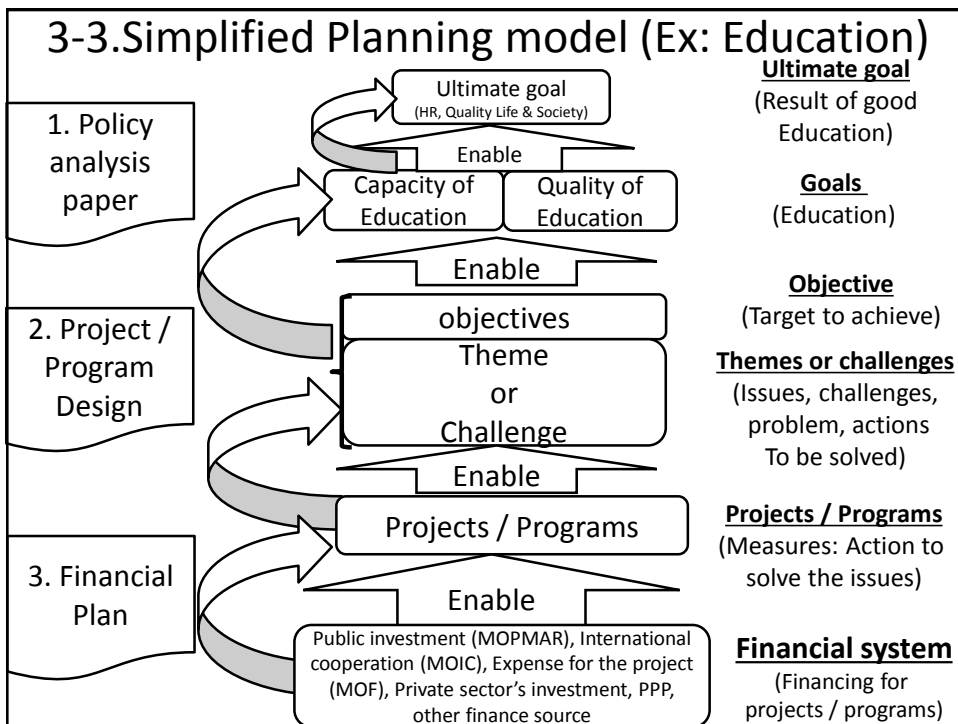
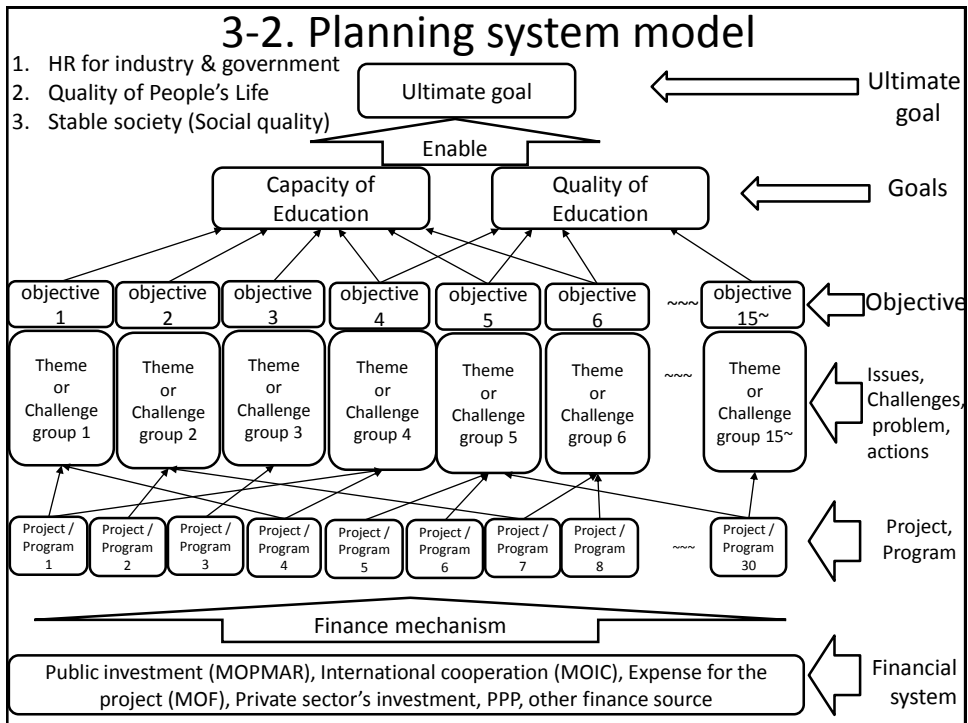
2-3-4. Management system redesign in school, public institute

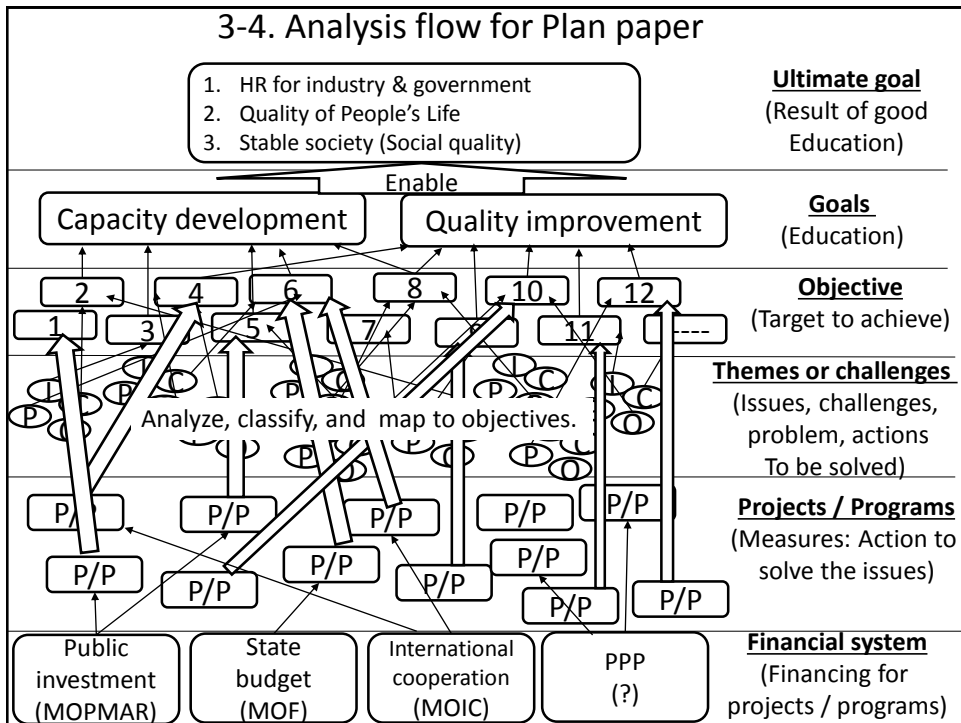
2-3-5. Legislation and proper process to execute the law

3. How to make “Plan” (Analysis and modeling approach)

- 3-1. Goal of Education
- 3-2. Planning system model
- 3-3. Simplified Planning model.
- 3-4. Analysis flow for Plan paper





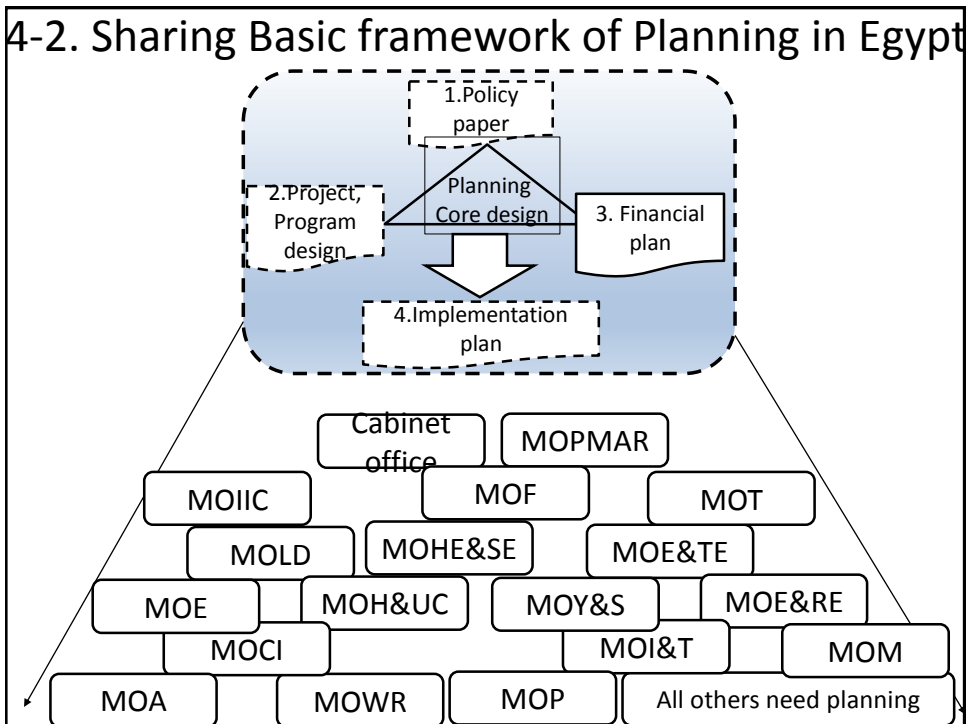
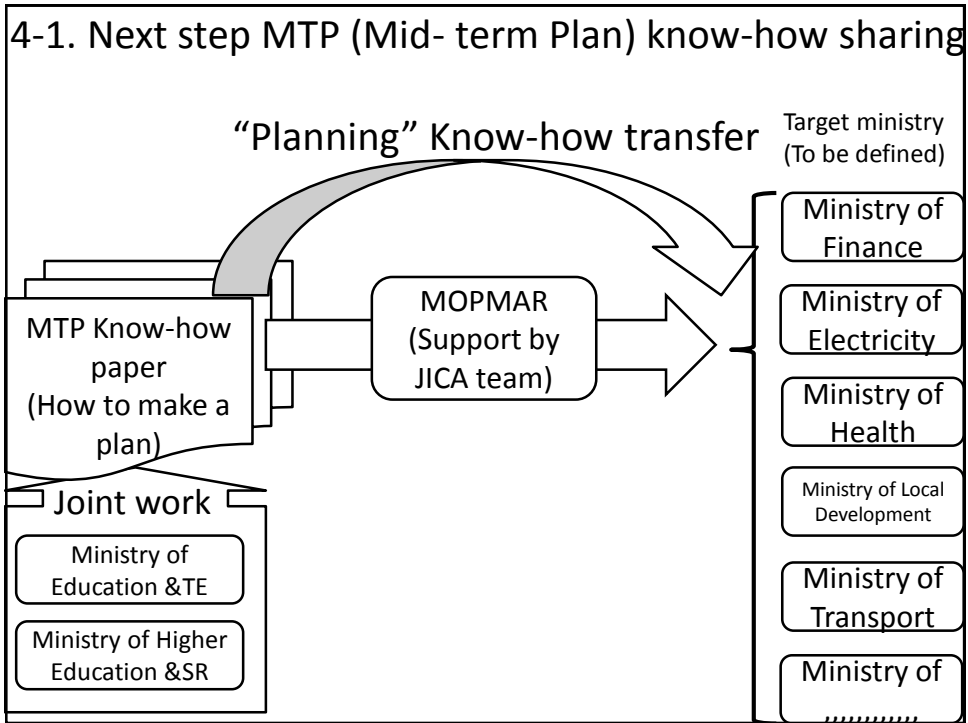


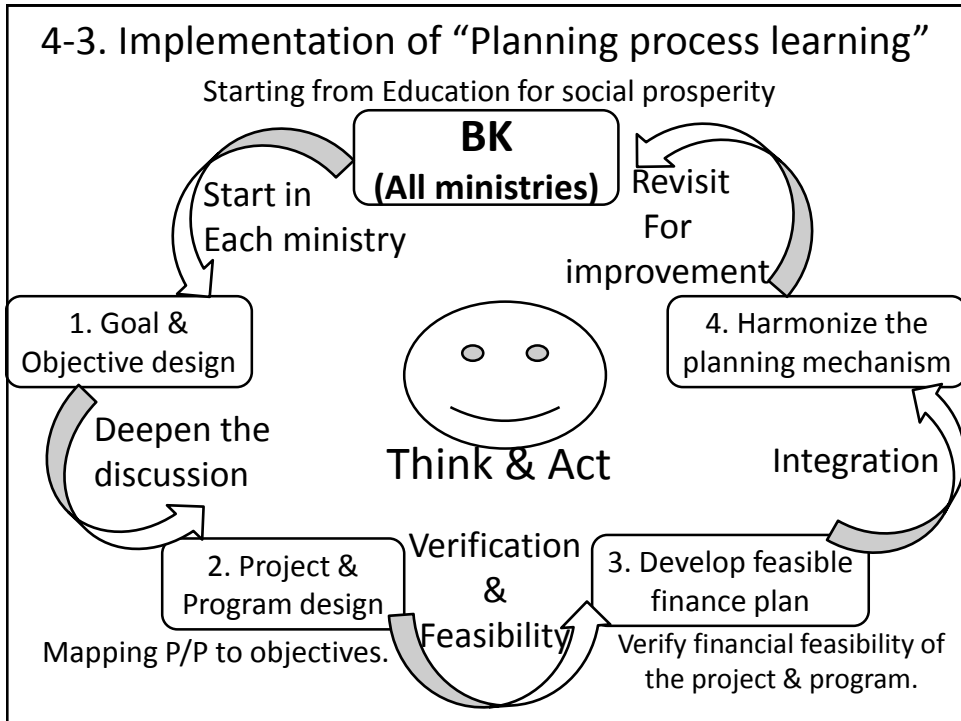
4. Next step
(MTP Know-how sharing)

4-1. Next step (MTP Know-how sharing)

4-2. Sharing Basic Framework of Planning in Egypt

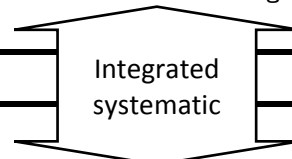
4-3. Implementation of “Planning process learning”





3 layer of Planning Institution- Policy - Operation

2015.08.31

| National development system | | MOPMAR(Planning Function)'s Grand design (Role & Responsibility Model) | | |
|---|---------------------------------------|--|--|---|
| Layer | Work field | CSA (Step1) | To be model (Step2) | Doable model(Step4) |
| A Institution Layer (Law, Decree, Regulation, convention , rule) | | | | |
| Institution system | A-1. Constitution level | The constitution 2014 has been enacted in Jan 2014. | 9 articles in the Constitution refers to "Planning". It is necessary to review the requirements. | Same as "To be model" |
| | A-2. Law/Decree level | Planning Law No. 70, 1973 | Need to design "The System of Planning administration in Egypt", and then draft "New Planning Law". | After general election, new cabinet shall submit "New Planning Law" to the parliament. |
| B Policy Layer (State Policy design) | | | | |
| Policy system | B-1. State policy | Not yet | Constitution Article 167 requires the governemnt to prepare The General Policy of the State. ⇒Need to study the constitutional requirements of Article 167. | After general election in Nov,Dec 2015 , new cabinet start to develop it with the President. Then, submit it to the parliament. |
| | B-2. Strategy | 1. SDS2030 (To be announced soon). | 1. Constitution Article 167 requires The General Plan of the State. 2. Planning system (Egypt model) 1) Long term Plan (10 years longer) 2) Middle term Plan (3-5 years) 3) Short term Plan (This can be caregorized under C-1: Budget plan). | 1. Planning committee (Suprem Council of Planning and Development) 2. Strategic Planning and Policy Division 3. Macro Economic Unit (New Function) Need to restructure the organization in order to implement 1,2 and 3 as above. 1. SDS2030 (Long term vision) 2. Execution Plan (Mid-term plan) |
| C Budget Layer (National budget, public investment) | | | | |
| Investment system | C-1. Budget plan | 1. Socio-economic development plan (Annual) 2. Public investment Plan (Chapter 6) |  <p>New integrated concept "Public Investment management (PIM)" that Mr. Mostafa proposed.</p> | <p>Review and Analyse PIM.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Business process design view. 2. Information Technology view 3. Total investment view. 4. Social impact view (Benefit) 5. Cost vs. Effect view 6. Schedule & timing view 7. Collaboration schema (WB or others?) |
| | C-2. Project / Program implementation | 233 employee are working for "Public investment". | | |
| | C-3. IT infrastructure | Promise system | | |

JICA Collaborates underlined parts mainly.

Linkage between Policy and Investment by indicator