

エチオピア国
都市インフラ省

エチオピア国
都市計画・都市管理能力強化
プロジェクト

事業完了報告書
和文要約版

2024年4月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

一般財団法人日本開発構想研究所
日本工営株式会社

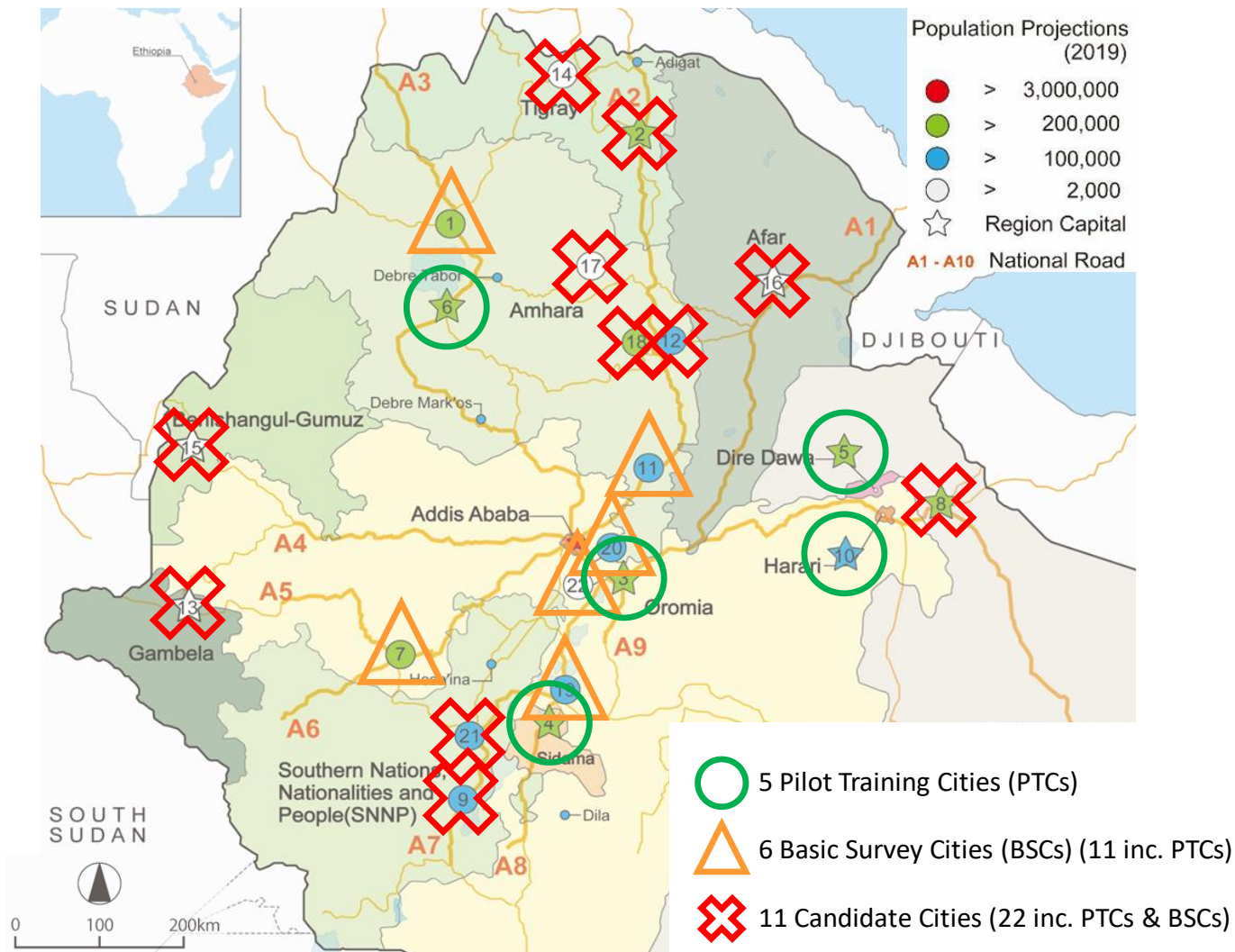
社基
JR
24-058

Table of Contents

1. プロジェクトの概要	1
1.1 プロジェクトの背景と必要性（本プロジェクトの特記仕様書による）	1
1.2 プロジェクトの目的.....	2
1.3 プロジェクトの枠組み（プロジェクト・デザイン・マトリックス：PDM）	2
1.4 プロジェクトの実施体制.....	3
1.5 エチオピア側プロジェクト・メンバー	4
1.6 JICA 専門家チーム（JET）のメンバー.....	5
1.7 能力強化の方針.....	5
1.8 プロジェクト全体の実施スケジュール	6
1.9 各活動のスケジュール.....	8
2. プロジェクトの活動報告	10
2.1 投入実績.....	10
2.1.1 日本側投入の計画と実績.....	10
2.1.2 エチオピア側投入の計画と実績.....	10
2.2 PDM と PO (Plan of Operation) の変更.....	12
2.3 各活動の実績.....	13
2.3.1 成果 1：MoUIにより地方中核都市が抱える都市計画・開発管理能力 支援ニーズが把握され、地方中核都市を対象とする研修に係 る中期計画が策定される.....	13
2.3.2 成果 2：地方中核都市を対象とした都市計画・開発管理に係る研修 メカニズムが構築される.....	34
3. プロジェクトの成果	53
3.1 成果の達成.....	53
3.2 プロジェクト目標の達成.....	54
3.3 合同評価の結果.....	55
3.3.1 DAC 評価基準に基づく評価結果.....	55
3.3.2 プロジェクトの実施とアウトカムに影響する主な要因.....	61
3.3.3 本プロジェクトにおけるリスク管理の結果の評価.....	61
3.4 類似プロジェクトに対する教訓.....	61
4. プロジェクト終了後の上位目標達成に向けて	63
4.1 上位目標達成の見通し.....	63
4.2 上位目標を達成するためのエチオピア側への提案.....	63
4.3 プロジェクト終了から事後評価までのモニタリング計画.....	64

略語表

<i>ANRS_UPI</i>	Amhara National Regional State Urban Planning Institute	アムハラ州都市計画機構
<i>C/P</i>	Counterpart	カウンターパート
<i>GTP</i>	Growth Transformation Plan	成長と構造改革計画
<i>H_UPI</i>	Harari Urban Planning Institute	ハラリ都市計画機構
<i>JCC</i>	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
<i>JET</i>	Japaneses Expert Team	JICA 専門家チーム
<i>JICA</i>	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
<i>MoUDC</i>	Ministry of Urban Development and Construction	都市開発・建設省
<i>MoUI</i>	Ministry of Urban and Infrastructure	都市インフラ省
<i>NDP</i>	Neighborhood Development Plan	近隣地区計画
<i>NT</i>	National Team	ローカルコンサルタントチーム
<i>O_UPI</i>	Oromia Urban Plan Institute	オロミア都市計画機構
<i>R/D</i>	Record of Discussion	討議議事録
<i>RUPI</i>	Regional Urban Planning Institute	州都市計画機構
<i>SNNPR</i>	Southern Nations, Nationalities, and People's Region	南部諸民族州
<i>SNNPR_UPI</i>	Southern Nations, Nationalities, and People's Regional State Urban Planning Institute	南部諸民族州都市計画機構
<i>S_UPI</i>	Sidama Urban Planning Institute	シダマ都市計画機構
<i>ToT</i>	Training of Trainers	研修指導者養成研修
<i>TiJ</i>	Training in Japan	本邦研修
<i>PDM</i>	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
<i>PO</i>	Plan of Operation	活動計画表
<i>PT</i>	Pilot Training	試行研修
<i>UCCRB</i>	Urban Climate Change and Resilience Bureau	都市気候変動・レジリエンス局
<i>UIIDP</i>	Urban Institutional & Infrastructure Development Program	都市制度・基盤整備プログラム
<i>ULDMB</i>	Urban Land Development and Management Bureau	都市土地開発・管理局
<i>UOCBD</i>	Urban Observatory and Capacity Building Directorate	都市観測・能力強化部
<i>UPDM</i>	Urban Planning and Development Management	都市計画・開発管理
<i>UPPIFB</i>	Urban Plan Preparation and Implmentation Follow-up Bureau	都市計画策定・実施支援局
<i>UPU CEO</i>	Urban Plan and Urbanization CEO	都市計画・都市化主管(室)



	Region	City Name
1	Amhara	Gonder
2	Tigray	Mekele
3	Oromia	Adama
4	Sidama	Hawassa
5	Dire Dawa	Dire Dawa
6	Amhara	Bahir Dar
7	Oromia	Jima
8	Somali	Jigjiga
9	SNNP	Arba Minch
10	Harari	Harar
11	Amhara	Debre Birhan
12	Amhara	Kombolcha
13	Gambela	Gambela
14	Tigray	Axum
15	Benshangul/Gumuz	Assossa
16	Afar	Semera
17	Amhara	Lalibela
18	Amhara	Dessie
19	Oromia	Shashemene
20	Oromia	Bishoftu
21	SNNP	Sodo
22	Oromia	Mojo

出所：JICA 専門家チーム (JET)

プロジェクト位置図 試行研修対象 5 都市とその他の選定候補都市

1. プロジェクトの概要

1.1 プロジェクトの背景と必要性¹（本プロジェクトの特記仕様書による）

エチオピアは、サブサハラアフリカで2番目の人口(10,240万人)と6番目の国内総生産(GDP)の規模(約350億ドル)を有し、過去10年間10%前後の高い経済成長率を実現してきた。

国家開発計画である5か年計画のGrowth and Transformation Plan II (GTP II)においては、2025年までの低中所得国入りを目指し、農業と製造業を中心に産業開発と輸出拡大を図ることを目指している。GTP IIの戦略には均衡ある発展(broad based and equitable economic growth)や急速な都市化に対応した持続可能な都市管理が位置付けられ、これらの適切な実施による農村部と都市部の適切な連結性の創出、工業団地整備に伴う裾野産業の拡大による雇用創出の促進等を通じて都市化を経済成長のエンジンとして適切に取り込むことが意図されている。GTP IIの実施の中核を担う工業団地開発の計画では、国内13か所の工業団地が計画され、そのうちの3か所は首都アディスアベバに、10か所は主に各州の州都である地方中核都市(Secondary Cities)に配置され、現在までにアディスアベバ市近郊のボレレミと南部諸民族州の州都²であるハワサ等で工業団地が整備され操業開始されている。

一方で工業団地整備に伴い都市化が急速に進んでおり、National Spatial Plan (2016)によれば2015年に20%であった都市人口は、2035年には37%~40%に拡大する見込みである。今後、首都のアディスアベバだけでなく、ハワサ市等の工業団地開発計画を有する地方中核都市を中心に100万都市が複数出現すると予想されており、都市化がもたらす問題への対応が国家としての喫緊の課題となっている。地方中核都市では、都市開発・建設省(MoUDC)³の定めるガイドラインに沿った都市計画を策定することとなっているが、同計画が策定されていない、もしくは、工業団地等の開発計画を踏まえた内容となっていない状況にある。

係る状況下、エチオピア政府より日本政府に対し、地方中核都市での都市計画の実施や都市管理に関する課題や解決策の分析、地方自治体のニーズを踏まえたMoUDCの研修プログラムの策定及び研修の実施、地方中核都市の経験共有をもってエチオピア国内の各地方都市の都市計画・管理能力を強化することを目的とした、技術協力プロジェクトの要請がなされた。

本技術協力プロジェクトの詳細計画調査団とMoUDCとの協議において、(1) MoUDCにおける地方中核都市の都市計画・都市管理能力強化のための研修の中期計画の不在(2) MoUDC職員の地方中核都市の都市計画・都市管理に係る指導能力不足、(3) MoUDCにおける地方中核都市が抱える都市計画・都市管理能力の課題・ニーズの把握不足が課題として確認された。かかる状況を踏まえ、都市計画・都市管理に係る地方中核都市への指導を行う行政官の能力向上を目的として技術協力プロジェクトを実施することとなった。2020年11月に討議議事録(Record of Discussion: 以下「R/D」)の締結をもって合意した。

¹ JICA (2020)「事業事前評価表」より転載。

² シダマ州が2020年に南部諸民族州(SNNPR)から独立して以降、ハワサ市はシダマ州の州都となった。また、SNNPRは2023年に廃止され、中央エチオピア州、南西エチオピア諸民族州、南エチオピア州が誕生した。

³ 今日の都市インフラ省(MoUI)の前身。

1.2 プロジェクトの目的

当初は「MoUDC の地方中核都市自治体への都市計画及び都市開発・管理に係る研修実施能力の強化」（プロジェクト目標）を通じ、「エチオピア国内の地方自治体の都市計画・管理能力の強化に貢献すること」（上位目標）が、プロジェクトの目的とされていた。一方、対象都市を管轄する州政府の都市計画・管理担当機関を研修プログラムに参加させる可能性も、当初から視野に入っていた（図 1.1）。これを踏まえた検討の結果、2022 年 4 月、JICA、MoUI、JICA 専門家チーム（Japaneses Expert Team : JET）の間で、対象地方中核都市の所在する州の州都市計画機構（RPIs）を研修指導者養成研修（ToT）に参加させることについて合意が整った。これを受け、プロジェクト目標を「MoUI と RUIPI の地方中核都市自治体への都市計画及び都市開発・管理に関する研修実施能力の強化」に変更することとなり、2023 年 2 月 6 日の第 2 回合同調整委員会（JCC）会議で変更が承認された。

1.3 プロジェクトの枠組み（プロジェクト・デザイン・マトリックス：PDM）

2023 年 2 月 6 日の第 2 回 JCC 会議で、PDM の改訂が承認された。プロジェクトの枠組みに係る改訂は、表 1-1 に示すとおり、MoUDC から MoUI への組織再編、RUIPIs の研修対象への組み入れに伴って行われた。また、第 2 回 JCC 会議では、プロジェクトの目標や成果の達成状況を計測するものとして PDM に記載される「客観的に検証可能な指標」の変更も承認された（後掲の表 2-1 参照）。

表 1-1 プロジェクトの枠組み：PDM の変更前後の比較

Items	PDM Version. 1 (September 29, 2020)	PDM Version. 2 (February 6, 2023)
1. Country	The Federal Democratic Republic of Ethiopia	
2. Project Title	Project for Capacity Development for Urban Planning and Management	
3. Duration of the Project	April 2021 – April 2024 (36 months in total)	
4. Implementation Agency	<u>Ministry of Urban Development and Construction (MoUDC)</u>	<u>Ministry of Urban and Infrastructure (MoUI)</u>
5. Target Group	<u>MoUDC</u>	<u>MoUI</u>
6. Project Site	Addis Ababa, Target Cities	
7. Overall Goal	The capacity of municipal governments for urban planning and management is strengthened.	
8. Project Purpose	The capacity of <u>MoUDC</u> to conduct training for the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management is strengthened.	The capacity of <u>MoUI and RUIPIs</u> to conduct training for the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management is strengthened.
9. Outputs	1. The Mid-term Plan for training the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management	1. The Mid-term Plan for training the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management <u>is prepared.</u>
	2. Training mechanism for the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management is established.	
10. Activities	1-1. To review the existing activities of <u>MoUDC</u> for supporting and training to municipal governments on urban planning, urban development and management	1-1. To review the existing activities of <u>MoUI and regional governments</u> for supporting and training to municipal governments on urban planning, urban development and management.

Items	PDM Version. 1 (September 29, 2020)	PDM Version. 2 (February 6, 2023)
	1-2. To study the issues on urban planning, urban development and management of <u>MoUDC</u> and municipal governments on available literature.	1-2. To study the issues on urban planning, urban development and management of <u>MoUI</u> and municipal governments on available literature.
	1-3. To set the criteria and select the target cities.	
	1-4. To analyze the issues of implementation of urban planning and urban management in target cities on field visit.	
	1-5. To conduct capacity assessment of <u>MoUDC</u> for training to the municipal governments on urban planning, urban development and management.	1-5. To conduct capacity assessment of <u>MoUI, regional governments and the target cities' municipal governments</u> for training to the municipal governments on urban planning, urban development and management.
	1-6. To formulate the Mid-term Plan for training to the municipal governments of the target cities (5-10 years plan).	
	1-7. To monitor and review the Mid-term Plan regularly.	
	2-1. To develop the training program for the municipal governments of the target cities.	
	2-2. To develop the training manual and guideline for the municipal governments of the target cities.	
	2-3. To develop the Training of Trainers (ToT) program for Training Team of <u>MoUDC</u> .	2-3. To develop the Training of Trainers (ToT) program for Training Team of <u>MoUI and regional governments</u> .
	2-4. To develop the training materials for the municipal governments of the target cities.	
	2-5. To learn Japanese experience related to the ToT program, and share the Japanese action related to the training program with the municipal governments of the target cities through training in Japan.	
	2-6. To conduct the ToT program for Training Team of <u>MoUDC</u> .	2-6. To conduct the ToT program for Training Team of <u>MoUI and regional governments</u> .
	2-7. To conduct the training program for the municipal governments of target cities by Training Team of <u>MoUDC</u> , supported by JICA Expert Teams.	2-7. To conduct the training program for the municipal governments of target cities by Training Team of <u>MoUI and regional governments</u> , supported by JICA Expert Team.
	2-8 To Improve the training program for the municipal governments of the target cities through the feedback.	
	2-9. To share the experience of the target cities with other cities, regions, and <u>MoUDC</u> related to the training.	2-9. To share the experience of the target cities with other cities, regions, and <u>MoUI</u> related to the training.

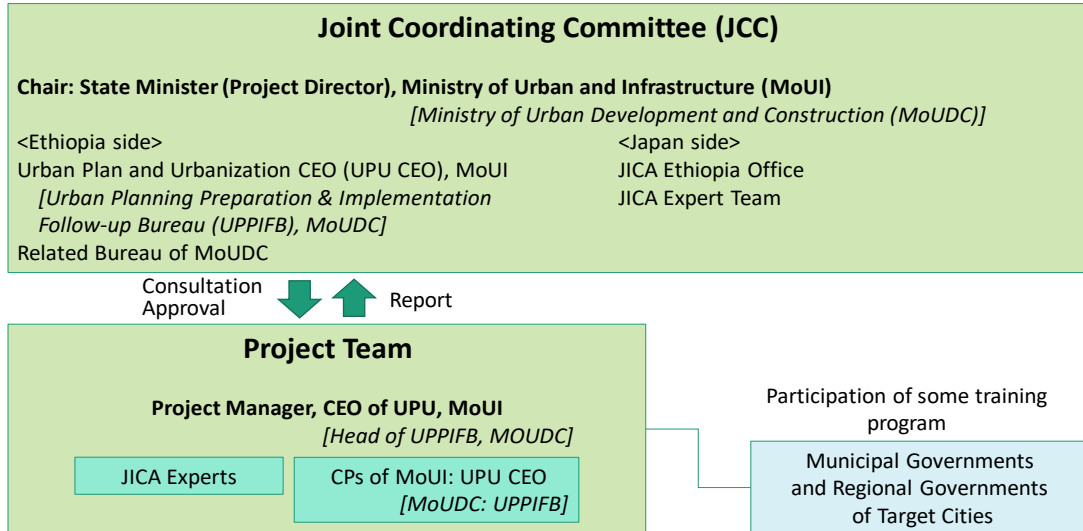
出所：JET

1.4 プロジェクトの実施体制

エチオピア側 JCC メンバーは、MoUDC (現 MoUI) 副大臣 (プロジェクト・ディレクター兼 JCC 議長) とカウンターパート (C/P) 部署の都市計画策定・実施支援局 (UPPIFB) (現在の都市計画・都市化主管室 (UPU CEO)) の職員のみで構成でスタートした。MoUI の他局や他省庁の JCC への参加要否は、JET と C/P が協議して定めることとされたが、C/P は、他局・他省庁の JCC 参加を不要と判断した。なお、MoUI

他局は C/P の呼びかけで本プロジェクトの研修に参加し、プロジェクト実施上の C/P と他局の連携不足の問題は生じなかった。

[] : title of the organ before reorganisation to MoUI



出所：JET

図 1-1 プロジェクトの実施体制

1.5 エチオピア側プロジェクト・メンバー

プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャー（実施責任者）を含むエチオピア側 C/P のメンバー構成は、以下の表 1-2 に示すとおりである。

表 1-2 エチオピア側プロジェクト・メンバー

Position in the Project	Name	Office	Title
Project Director	Mr. Fenta Dejen	MoUI	State Minister for Urban Administration Service Sector
		[MoUDC]	[State Minister for Urban Plan and Land Subsector]
Project Manager	Ms. Genet G/Egziabher	MoUI	CEO of Urban Plan and Urbanization (UPU)
		[MoUDC]	[Head, Urban Planning Preparation & Implementation Follow-up Bureau]
Focal Contact Person with JICA side	Mr. Sime Tadele (April 2021 – February 2024)	MoUI	Desk Leader, Urban Observatory and Capacity Building Desk (UOCBD), UPU CEO
		[MoUDC]	[Director, Urban Plan Capacity Building Directorate (UPCBD), UPPIFB]
	Mr. Melaku Eticha (April 2021 - December 2021)	[MoUDC]	Senior Expert, UPCBD, UPPIFB
	Ms. Selam Assefa G/Selassie (January 2022 – June 2022)	MoUI	Expert, UOCBD, UPU CEO
	Ms. Genet Hagos (July 2022 – December 2023)	MoUI	Desk Leader, UOCBD, UPU CEO (February 2024 – March 2024) Expert, UOCBD, UPU CEO (July 2022 – February 2024)

出所：JET

1.6 JICA 専門家チーム（JET）のメンバー

本プロジェクトの JET メンバーの構成は、以下の表 1-3 に示すとおりである。

表 1-3 JICA の日本人専門家のメンバー

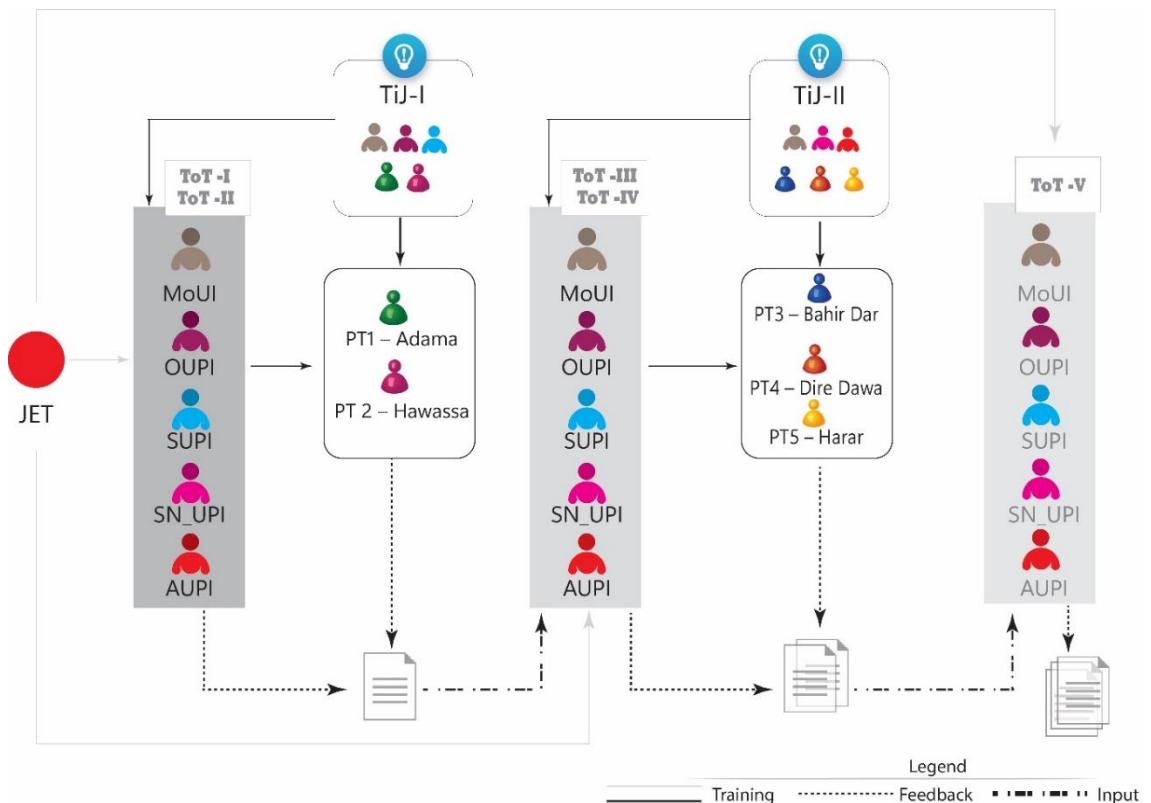
担当業務	氏名
業務主任者／都市計画・都市管理①	大場 悟
副業務主任／都市計画・都市管理②	谷口 豊
能力強化／都市データ分析	渡辺 昭文
都市交通・都市開発	住谷 航大
都市環境	佐々木 理恵子

出所：JET

1.7 能力強化の方針

本プロジェクトでは、ToT、ToT 参加者が講師を務める地方中核都市での試行研修（Pilot Training: PT）、本邦研修（Training in Japan: TiJ）を実施し、MoUI 及び RUPIs の職員の都市計画・開発管理に係る研修実施能力強化を図った。

ToT、PT、TiJ は、それぞれのフィードバックを通じて相互に連携させ、研修参加者の能力向上と研修教材の質を効果的に向上させるように実施された。



出所：JET

図 1-2 研修システム

1.8 プロジェクト全体の実施スケジュール

プロジェクトの活動期間は、2021年4月から2024年3月までの3年間で、この期間は、大きく2つの活動フェーズに分けられる。第1フェーズは、都市課題の調査・分析、研修計画・研修マニュアル・研修ガイドライン・研修教材及び中期研修計画の作成を進めた2021年4月～2022年10月までである。一方、第2フェーズは、研修活動（ToT・PT・TiJ）の実施、それらを通じた研修プログラム・研修教材等の改善、経験共有セミナーの開催を行った2022年11月～2024年3月までである。

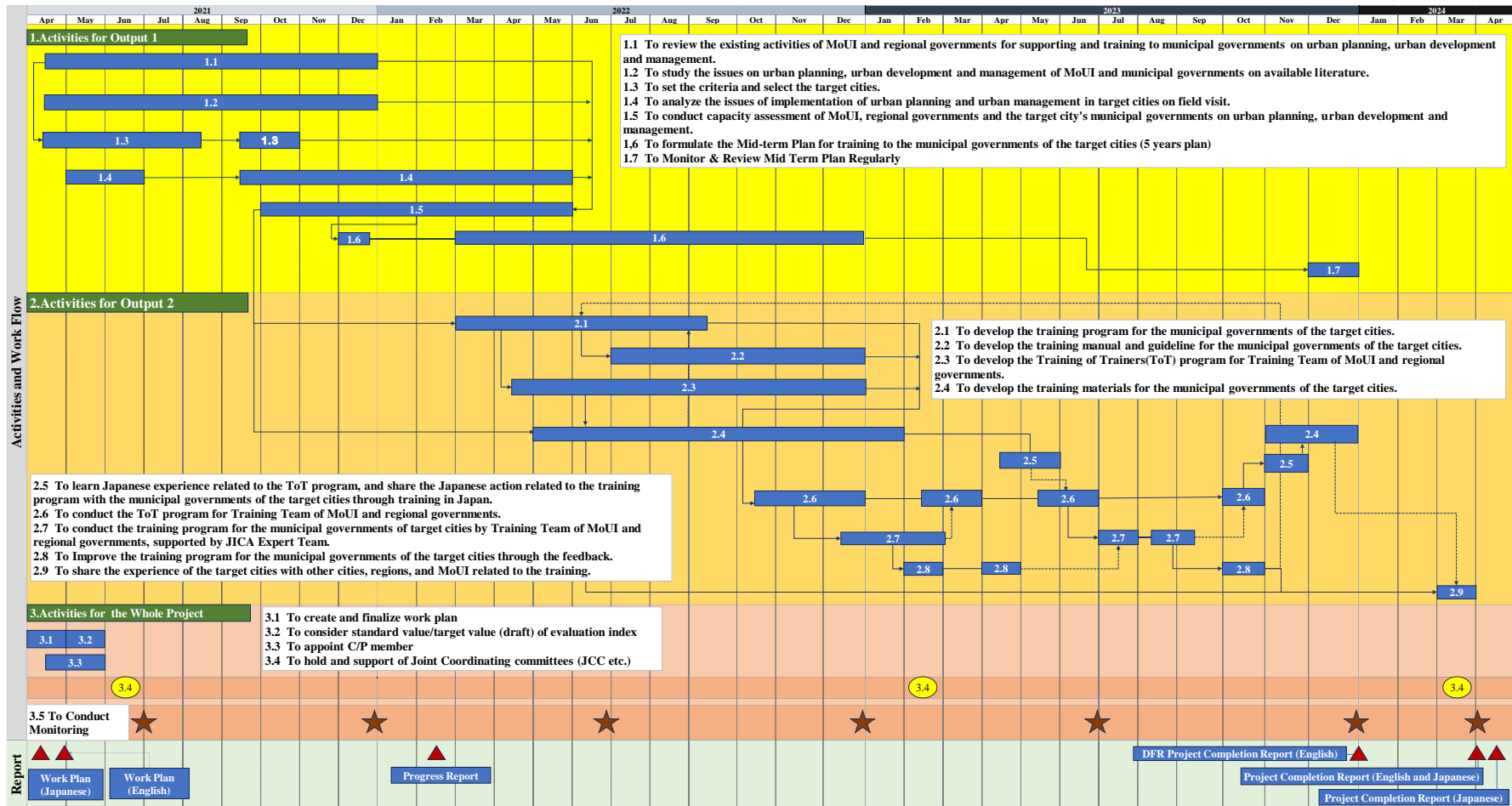
新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大とエチオピア国内の治安の不安定化⁴の両方の影響により、フェーズ1の活動の進捗は当初予定よりも大幅に遅れた。しかし、フェーズ2の諸活動の実施間隔を短縮化することで、当初計画通りの2024年3月にプロジェクトの全活動が完了した。

表 1-4 各フェーズの期間、目的、活動内容

Phase	Duration	Objective	Activity Summary
Phase-1	April 2021 - October 2022	Framework setting and preparation to conduct training for capacity development activities	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Situational survey on: <ul style="list-style-type: none"> - Existing activities for the capacity building of municipalities in urban planning and development management (UPDM) - Existing and emerging UPDM issues in Ethiopian secondary cities - Current capacity of organizations related to the capacity building in UPDM ➤ Selection of target secondary cities through the setting of selection criteria ➤ Development of: <ul style="list-style-type: none"> - Mid-term training plan, training program, and training manual & guideline for the municipal governments of the selected secondary cities - Training of Trainers (ToT) program for the Training Team of MoUI and selected RUPIs; and - Training materials for the municipal governments of the target cities
Phase-2	November 2022 - March 2024	Implementation, improvement and experience sharing of training programs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementation of: <ul style="list-style-type: none"> - ToT program; - Pilot training (PTs) in the selected secondary cities, conducted by ToT participants as trainers.; and - Training in Japan (TiJ): ➤ Improve of the training program for the municipal governments of the selected secondary cities through the feedback of ToT and PT ➤ Monitoring of the implementation status of the ➤ Holding of an experience-sharing seminar to share the lessons learned from the Project among secondary cities, regions and MoUI

出所：JET

⁴ 2021年11月から始まったティグレ地方を発端とする国内紛争の影響。



出所：JET

図 1-3 プロジェクト全体の実施スケジュール

1.9 各活動のスケジュール

新型コロナウイルス感染症の流行と不安定なエチオピア国内治安の影響によりチオピア渡航が実現できなかった 2022 年 3 月までの間の JET の活動は、C/P との定期的なオンライン会議（2 週間に 1 回程度）と、ローカルコンサルタントチーム（National Team: NT）との連携（遠隔作業管理）により実施した。本プロジェクト内での主要な会議・研修・セミナーの一覧を表 1-5 に示す。

表 1-5 主要な会議・研修・セミナー

Phase	Title of the Event	Date	Description
Phase-1	Kick-Off Meeting (online)	10 May 2021	Confirmation of the content of the Work Plan for the Project
	1st JCC Meeting (online)	30 June 2021	Agreement on the content and procedure of the Project
	Regular Meetings between MoUI and JET (online and in-person)	Online: 27 May 2021 – 04 May 2022 (22 times) In-person: 12 May 2022 – 25 October 2022	Working-level meetings to confirm and discuss actual progress of project activities
Phase-2	1st Training of Trainers (ToT)	07-18 November 2022	Improvement of candidate trainers' basic understanding on training and general knowledge on urban planning and management
	2nd ToT	12-23 December 2022	strengthening of the candidate trainers' training skills
	1st GIS Training Program	19-23 December 2022	Capacity development on GIS-based urban planning and management for ToT participants
	1st Pilot Training (PT)	23 January – 03 February 2023	Teaching practice of 5-day Short Course training by the ToT participants (held twice in Adama)
	2nd PT	20 February – 03 March 2023	Ditto (held twice in Hawassa)
	2nd JCC Meeting	06 February 2023	Approval of: the revision of Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO); Medium-term Training Plan; and training program Confirmation of: progress of Activities; and provisional plan of Training in Japan
	3rd ToT	20 – 31 March 2023	Improvement of training program, materials and skills, based on what were learned from the 1st and 2nd PTs
	1st Training in Japan (TiJ-I)	15-25 May 2023	Learning about Japan's Urban Planning System and Training System
	4th ToT	26 June – 7 July 2023	Improvement of training program, materials and skills, based on what were learned from TiJ-I
	3rd PT	17 – 28 July 2023	Teaching practice of 10-day Regular Course training by the ToT participants (held in Bahir Dar)
	4th PT	28 th August – 08 September 2023	Ditto (held in Adama for Dire Dawa)
	5th PT	Ditto	Ditto (held in Adama for Harar)

Phase	Title of the Event	Date	Description
	2nd GIS Training Program	18 – 22 September 2023	Capacity development on GIS-based urban planning and management for the participants of PTs
	2nd TiJ (TiJ-II)	20 – 29 November 2023	Learning about the methods used in Japan to prepare and implement urban plans and to manage urban development
	5th ToT	04 – 15 December 2023	Finalization of training program and training manual & guideline; and improvement of the mid-term training plan
	Experience Sharing Seminar	19 March 2023	Sharing of lessons from the Project among secondary cities, regional states, and MoUI
	3rd JCC Meeting	25 March 2023	Review and approval of the achievements of the Project

出所：JET

2. プロジェクトの活動報告

2.1 投入実績

2.1.1 日本側投入の計画と実績

当初の計画通り、本プロジェクトは 5 人の日本人専門家によって実施され、総投入量（人月）も計画とおりであった⁵。日本人専門家の従事計画及び実績表は、次ページの図 2-1 に示すとおりであり、前述のとおり、2021 年 3 月までの活動は、全て国内業務（遠隔活動）として実施された。

2.1.2 エチオピア側投入の計画と実績

前掲の表 1-2 に示した通り、プロジェクト開始当初のエチオピア側 C/P のメンバー構成は、プロジェクト・ディレクター1名（都市セクターを所掌する MoUDC 副大臣）、プロジェクト・マネジャー（プロジェクトの実施責任者）1 名（都市セクターの局長）、JET との連絡担当者 2 名（都市セクターの研修を管理する部門の部長 1 名と職員 1 名）が任命された。

2021 年の総選挙後、MoUDC は MoUI に再編され、本プロジェクトの担当部署の名称は UPPIFB から UPU CEO に変更されたが、プロジェクト開始当初からのプロジェクト・ディレクターとプロジェクト・マネジャーには変更がなかった。また、2 名の連絡担当者の中の上職者も、プロジェクトの最終盤（2024 年 2 月）に定年退職するまで、一貫して変わらなかった。

⁵ 厳密に言えば、「プロジェクトの最終盤で C/P の新たな要請を受けて急遽実施した、国内紛争の影響を受けた北部諸都市向け研修の実施支援のための追加投入を除き、変更はなかった」という意味である。この追加投入は、2024 年 2 月 15 日に取り交わされた JICA と JET の間の打合簿で合意された。

担当業務	氏名	格付	2021年		2022年		2023年		2024年		日数	単価												
			計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績														
現場業務 FIELD OFFICER	業務主任者/都市計画・都市管理①	大場 悟	2	4	4	2	10							255	8.50									
				0	4	4	8									219	7.30							
	副業務主任者/都市計画・都市管理②	谷口 豊	3	3	1	0	4								117	3.90								
				0	3	1	4									90	3.00							
	能力強化/都市データ分析	渡辺 昭文	3	2	3	2	7								159	5.30								
				0	5	3	8									167	5.57							
都市交通・都市開発	住谷 航大	6	3	5	2	10								249	8.30									
			0	3	5	8									228	7.60								
都市環境	佐々木 理恵子	4	3	4	1	8								210	7.00									
			0	4	3	7									210	7.00								
			0	19	16									990	33.00									
計画											990	33.00												
実績											914	30.47												
業務従事者実績 業務従事者計画																								
国内業務 DOMESTIC OFFICER	業務主任者/都市計画・都市管理①	大場 悟	2																			30	1.50	
	副業務主任者/都市計画・都市管理②	谷口 豊	3																				22	1.10
	能力強化/都市データ分析	渡辺 昭文	3																				34	1.70
都市交通・都市開発	住谷 航大	6																					34	1.70
																								48
都市環境	佐々木 理恵子	4																					20	1.00
																								20
計画											140	7.00												
実績											202	10.10												
業務従事者実績 業務従事者計画																								
計画											40.00													
実績											40.57													

出所：JET

図 2-1 日本人専門家の従事計画及び実績表

2.2 PDM と PO (Plan of Operation) の変更

PDM と PO の改訂は、2023 年 2 月の第 2 回 JCC 会議によって承認され、それ以降の PDM と PO の改訂は、行われなかった。

PDM の改訂が必要となった理由は、①本プロジェクト実施機関の名称の MoUDC から MoUI への変更、②ToT 参加者（地方中核都市での試行研修実施者）としての RUPIs 職員の追加、③プロジェクトの上位目標・プロジェクト目標・成果に関する「客観的に検証可能な指標」明確化の 3 つである。

PDM における「客観的に検証可能な指標」の変更は、表 2-1 のとおり行われた。（その他の変更内容は、前掲の表 1-1 参照）

表 2-1 PDM における客観的に検証可能な指標の変更内容

Narrative Summary	Version 1 (Original Version)	Version 2 (Revised Version)
	Objectively Verifiable Indicators	
Overall Goal		
The capacity of municipal governments for urban planning and management is strengthened.	1. The number of the trainings and the towns to implement the trainings increase. 2. xx % of stakeholders (trainees and their managers) recognize that their capacities are improved by the trainings.	1. Trainings planned in the Mid-term Plan are implemented for 1020 officials in 34 secondary cities and for 100 officials of MoUI & RUPIs in five years. 2. Training materials developed through the project are used in ToT and Secondary City Training (including the use of the updated training guideline, manual and materials by MoUI). 3. The Mid-term Plan is updated after the completion of the project by the expiration of five-year planning period (2027).
Project Purpose		
The capacity of MoUI and RUPIs to conduct training for the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management is strengthened.	1. Counterparts are able to implement the cycle of trainings (plan, implement, evaluate and improve) without experts.	2. A part of the activities of the Mid-term Plan for training is budgeted by MoUI after completion of the project period.
	2. The Mid-term Plan for training is authorized and a part of the activities are budgeted by MoUI.	
Outputs		
1. The Mid-term Plan for training the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management is prepared.	1. The first-year plan of the Mid-term Plan is achieved over xx %. 2. The Mid-term Plan is approved by stakeholders including trainers in terms of 5 criteria. *	1. The Mid-term Plan is approved by MoUI. 2. 20 ToT participants from MoUI and RUPIs and 150 pilot training participants are trained in the 1st year plan of the Mid-term Plan as planned.
2. Training mechanism for the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management is established.	1. xx% of stakeholders (trainees, trainers, etc.) recognize that the trainings are improved by their evaluation with checklist in terms of multiple criteria. 2. The number of officers certified as trainers of the training is over xx.	1. Knowledge and skills of pilot training trainees in 5 cities and trainers from ToT participants are improved over 80% according to the end of training questionnaire. 2. 90% of the 20 ToT participants are certified as trainers at the completion of the training based on the session participation rate of over 80%.

* 5 criteria are relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.

出所：JET

第2回 JCC 会議で、PDM の改訂とともに PO の改訂を提案し、承認を得ることが適切であることを、JICA、JET、C/P の3者は事前に合意していた。そして、JCC での正式な承認手続きに先立つ 2022 年 1 月に、3 者間で PO 改訂の非公式合意がなされた。次いで、2 種類の研修 (ToT と PT) の開始が目前に迫った 2022 年 11 月にも、PO 記載のスケジュールの追加修正について再度合意した。PO の主な修正点を、表 2-2 に示す。

表 2-2 PO の主な修正内容

Point of Revision	Version 1 (Original Version)	Version 2 (Revised Version)
Planned completion periods of situational analysis (Activities 1-1 ~ 1-5)	Dec. 2021	Apr. 2022* ¹
Planned completion periods of preparing Mid-term Training Plan (Activities 1-6)	Dec. 2021	Apr. 2022* ¹
Planned schedule of preparing training programs and materials (Activities 2-1 ~ 2-4)	Nov. 2021 (commencement) - May 2022 (completion)	Mar. 2022 - Sep. 2022* ¹
Planned schedule of training in Japan (Activity 2-5)	Jun.-Jul. 2021 (1st batch) & Jun.-Jul. 2022 (2nd batch)	May 2023 (1st batch) & Nov. 2023 (2nd batch)* ²
Planned schedule of Training of Trainers (ToT) and pilot trainings for target cities (Activities 2-6 ~ 2-8)	Aug. 2022 (starting ToT) - May 2023 (Finishing pilot trainings)	Nov. 2022 - Oct. 2023* ²
Schedule of 2nd JCC	Jun. 2022	Feb. 2023* ²

*1 The agreement was made considering the influence of instability conditions (COVID-19 and Ethiopian political unrest) on the Project schedule, while keeping the project completion date unchanged.

*2 Part of the activities schedule (including the timing of the 2nd JCC) was revised as it took time to reach a final agreement between the three parties on: 1) participants and appropriate timing for the training in Japan; and 2) the modalities for the ToTs and pilot trainings.

出所：JET

2.3 各活動の実績

2.3.1 成果 1：MoUI により地方中核都市が抱える都市計画・開発管理能力支援ニーズが把握され、地方中核都市を対象とする研修に係る中期計画が策定される

2.3.1.1 活動 1.1：MoUI と州政府の都市計画・開発管理に係る地方都市向けの既存研修プログラムをレビューする

(1) 活動計画

本業務の特記仕様書において、活動 1.1 の業務内容は下記の通り記載されている⁶。

「地方中核都市に限らず、MoUDC 各部局で実施されている都市計画・都市管理に係る地方都市向けの研修プログラムについて、その実態、実施体制、今後の計画の確認を行うと共に評価を行い、課題点を把握する。また、既存の地方都市の能力強化に係る中期計画が策定されているということを詳細計画策定調査で確認しているが、計画の内容について開示されていないため、本研修実施中期計画についても確認し、レビューを行うこと。なお、詳細計画策定調査において気候変動局並びに土地管理局が地方都市向けの研修を行っていることが確認されており、他局の研修状況等勘案し、本プロジェクトへの関与について十分に検討すること。」

⁶特記仕様書をそのまま転載しているため、MoUDC 等の組織名称は当時のものである。以降、活動 2-9 までの全活動について同様。

PDM 改訂により、既存研修プログラムのレビュー対象には、州政府⁷が加えられた。本活動は、JET のエチオピア渡航が可能となる前の 2021 年 4 月から 2021 年 12 月の間で実施された。これは、当初の PO の計画実施期間を 6 カ月超過するものだったが、PO の改訂時、計画実施期間は変更しなかった（図 2-2 参照）、それは、本活動が、JICA、JET、C/P によるスケジュール修正協議開始前に終了しており、活動期間延長を敢えて PO 修正に反映する必要はないと三者が合意したためである。

Project Title: The Project for Capacity Development for Urban Planning and Management, Ethiopia																																																																																																											
Inputs	Year																																																																																																										
	Month																																																																																																										
2021												2022												2023												2024																																																																							
4												5												6												7												8												9												10												11												12											
Output 1: The Mid-term Plan for training the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management is formulated.													Initial Plan													Revised Plan													Initial Plan													Revised Plan																																																							
1-1. To review the existing activities of MoUI and regional governments for supporting and training to municipal governments on urban planning, urban development and management.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
1-2. To study the issues on urban planning, urban development and management of MoUI and municipal governments on available literature.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
1-3. To set the criteria and select the target cities.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
1-4. To analyze the issues of implementation of urban planning and urban management in target cities on field visit.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
1-5. To conduct capacity assessment of MoUI, regional governments and the target city's municipal governments for training to the municipal governments on urban planning, urban development and management.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
1-6. To formulate the Mid-term Plan for training to the municipal governments of the target cities (5-10 years plan).													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
1-7. To monitor and review the Mid-term Plan regularly.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
Output 2: Training mechanism for the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management is established.													Initial Plan													Revised Plan													Initial Plan													Revised Plan																																																							
2-1. To develop the training program for the municipal governments of the target cities.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
2-2. To develop the training manual and guideline for the municipal governments of the target cities.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
2-3. To develop the Training of Trainers(ToT) program for Training Team of MoUI and regional governments.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
2-4. To develop the training materials for the municipal governments of the target cities.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
2-5. To learn Japanese experience related to the ToT program, and share the Japanese action related to the training program with the municipal governments of the target cities through training in Japan.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
2-6. To conduct the ToT program for Training Team of MoUI and regional governments.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
2-7. To conduct the training program for the municipal governments of target cities by Training Team of MoUI and regional governments, supported by JICA Expert Team.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
2-8. To improve the training program for the municipal governments of the target cities through the feedback.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
2-9. To share the experience of the target cities with other cities, regions, and MoUI related to the training.													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]													[Gantt chart]																																																							
Monitoring Plan													Year												Year												Year												Year																																																										
Monitoring													Month												Month												Month												Month																																																										
Joint Coordinating Committee (annually)													[Gantt chart]												[Gantt chart]												[Gantt chart]												[Gantt chart]																																																										
Submission of Monitoring Sheet													[Gantt chart]												[Gantt chart]												[Gantt chart]												[Gantt chart]																																																										
Final Monitoring													[Gantt chart]												[Gantt chart]												[Gantt chart]												[Gantt chart]																																																										
Reports/Documents													Initial Plan												Revised Plan												Initial Plan												Revised Plan																																																										
Project Final Report													[Gantt chart]												[Gantt chart]												[Gantt chart]												[Gantt chart]																																																										

出所：JET

図 2-2 PO 改訂に伴う各活動の変更計画スケジュール

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) MoUDC (UPPIFB) が過去に実施した研修についてのレビューと評価

⁷ エチオピアの各州では RUPI を設置している州と設置していない州がある。

MoUDC は、連邦・州・地方自治体レベルで、さまざまなテーマで能力強化研修を実施してきており、市長から専門技術者まで、幅広い層の受講者が参加してきた。同省は、RUIs、エチオピア地理空間情報局（Ethiopian Geospatial Information Agency）、エチオピア公務員大学（Ethiopian Civil Service University）等の外部機関と協力して研修を実施してきた。同省内では、主に UPPIFB が研修実施を担当しており、同局は必要に応じて省内の他局と協力して実施してきた。

同省及び UPPIFB は、地方都市を対象とした幅広い研修を実施していることが確認できたが、研修を適切に実施するための財政・専門知識・資機材面などの不足が課題であることも明らかになった。

2) MoUDC (UPPFB) の既存の中期計画の内容レビュー

UPPFB が策定した 5 年計画（2020 年 7 月～2025 年 6 月）では、都市計画とその実施に関する能力強化関連の主なプログラムが定められており、その概要は下記の通りである。

- 都市開発・管理関係分野に携わる 4,000 人の専門家（少なくとも 30%は女性）を対象に、能力強化研修を実施する
- 能力強化会議と経験共有フォーラムを 10 回開催する（前者、後各 5 回）
- 州・都市レベルでの計画作成及び実施を支援する（計画作成・実施能力の評価、事業提案書の作成）

上述の通り、UPPFB には承認された 5 年研修計画があるため、本プロジェクトで策定した中期計画は、UPPFB の 5 年研修計画と適切に調整された。

3) 都市気候変動・レジリエンス局 (UCCRB) と都市土地開発・管理局 (ULDDB) の本プロジェクトへの関与の妥当性評価

UPPFB と共に、UCCRB と ULDDMB の 2 局が本プロジェクトの活動に関与した⁸。

ULDDB の任務は、「都市の開発、成長、グッドガバナンスの実現を可能にする近代的で効果的な都市土地開発・管理システム」を確立することであり、都市の土地開発、更新、土地の提供、保有に取り組んでいる。UCCRB は、都市緑地開発に関する調査や、気候変動に強い都市を作るための都市衛生と緑地整備に関する法律・基準・マニュアルの作成を主な任務としている。

UPPFB は両局と緊密に連携し、都市計画・都市管理の課題に取り組んでいるため、本プロジェクトの実施には、両局との協力関係の維持・強化が不可欠であった。

(3) 達成度評価

実施期間は当初計画を超過したものの、本活動は、要件を全て満たし完了した。

⁸ MoUI への組織再編後は、UPU CEO が UPPFB の、都市経営財務・サービス主管室（都市廃棄物管理・緑地整備担当）(Urban Management Finance and Service CEO (Urban Solid Waste Management and Greenery Development Desk))が UCCRB の、都市土地・地籍制度主管室 (Urban Land and Cadaster System CEO) が ULDDMB の後継組織となり、これら後継 3 組織の職員が ToT に参加した。

2.3.1.2 活動 1.2 : 既存資料を基に MoUI 及び地方都市の都市計画・開発管理に係る課題分析を行う

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 1.2 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「MoUDC 及び地方都市の都市計画策定及び都市開発管理に係る役割、権限、実施体制を確認する。また、新旧都市計画法や国家開発計画である 5 か年計画の *Growth and Transformation Plan II (GTP II)* に加え、今年 10 か年計画が策定されているとの話があり法制度及び国家開発計画についても整理すること。本活動では、業務従事者の地方出張は想定しないものの、ローカルコンサルタントを用いて地方中核都市（10 都市）及び、その他都市計画を策定している都市（10 都市程度）を対象に既存の資料及び、ローカルコンサルタントによる現地調査により情報収集を行う。活動 1.1 及び 1.2 で収集された情報については都市の現状に関するデータベースとして整理し、今後 MoUDC がデータベースに都市を追加、更新できるようにする。

エチオピアでは国、州政府、地方中核都市の他、Zone、Kebele といった行政体が存在する。これらの関係やそれぞれの役割・責務を十分、踏まえた上で、MoUDC 及び地方中核都市の都市計画・開発管理に係わる課題分析を行う。活動 1.1 及び 1.2 を踏まえて、地方中核都市及び MoUDC の調査報告書を作成する。」

この活動は、改訂 PO よりひと月前倒しの 2021 年 12 月に完了した（図 2-2 参照）。

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) MoUI、RUIs、地方自治体の役割と責任の確認（関連法制度のレビュー）

法律第 1097/2018 号は、MoUDC の能力強化への取り組み責任を、以下の通り定めている。

- 都市をその周辺の開発拠点とするため、総合的かつ協調的な支援を都市に提供する（第 22 条 d）
- 都市におけるサービス提供を改善し、良好なガバナンスを確保するため、州の能力強化を支援する（第 22 条 h）
- 能力強化実現のための支援とフォローアップを行う（第 22 条 i）

都市計画・開発管理に関する、連邦政府、州政府、都市自治体、都市計画機構（urban planning institutes）の権限と義務を表 2-3 に示す。

表 2-3 関係機関の都市計画・都市管理に関する役割と責任

Responsible Body	Major Roles Related to UPDM (as per the Urban Plan Preparation and Implementation Strategy Document)	Major Roles Related to UPDM (as per the Urban Development Policy Document)
The Federal Government	<p><i>Ministry of Urban Development and Housing (predecessor of MoUDC)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulates, oversees, and evaluates the implementation of the Strategy; • Prepares and implements legal frameworks and programs at the federal and regional levels; 	<ul style="list-style-type: none"> • Support the capacity building activity for accelerating urban development and good governance; • Allocate and distribute finance required for urban development; and • Issue federal-level regulations on the implementation of the policy.

Responsible Body	Major Roles Related to UPDM (as per the Urban Plan Preparation and Implementation Strategy Document)	Major Roles Related to UPDM (as per the Urban Development Policy Document)
	<ul style="list-style-type: none"> • Presents to the Government for approval of a proposal to establish Federal Urban Planning Institute; and • Provides capacity-building support. <i>The Ethiopian Mapping Agency (predecessor of Ethiopian Geospatial Information Agency)</i> • Prepares base maps using modern technology; • Provides capacity-building support to regions to create surveying capability and prepare base maps; and • Establishes ground control points in urban centers 	
<p>Regional Governments/ Urban Development Bureaus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ensure that the Strategy is being properly implemented; • Collaborate with urban plan preparation institutions to prepare the legal frameworks that should be made at the regional level to implement the directions in the strategy document; • Provide inputs (skilled personnel, budget) for the implementation of the Strategy; • Promote the Strategy; • Identify and revise tasks and organizational systems; and • Establish a system in which suitable urban plan typologies can be prepared for urban centers that fall under different urban categories. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulate an appropriate strategy and work program; • Issue rules and regulations on the implementation of the Policy; • Provide capacity building supports to urban centers; and • Give subsidy to urban centers.
<p>Urban Administrations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prepare and implement city-level ordinances and guidelines; • Create organizational structures necessary to implement urban plans; • Organize separate operational/organizational units to carry out the various tasks; • Ensure that the preparation and implementation of urban plans is undertaken following rules, regulations, manuals, and standards; and • Create a platform for the active participation of residents and other stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> • Issue rules and regulations required for the implementation of the policy; • Organizes institutions for executing the policy; • Strengthen training and research institutions; • Ensures direct, continuous, and organized participation of the public; • Build the capacities of kebeles and help them to conduct public participation sessions; • Carry out development activities in all spheres to make cities/towns the centers of development and ensure that the public is the source of power and beneficiaries of development activities.
<p>Urban Planning Institutions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prepare plans that are based on standards, manuals, etc.; and • Monitor the implementation of plans; and • Provide support and feedback to urban centers. 	

出所 : Urban Plan Proclamation 574/2008; 2017 draft Urban Plan Proclamation; Ministry of Urban Development, Housing and Construction (2014) “Urban Plan Preparation and Implementation Strategy”; Ministry of Federal Affairs (2005) “Urban Development Policy”

2) 都市計画・開発管理に関する国家開発計画のレビュー

以下の政策文書についてのレビューを行った。

- 2014年「都市計画策定・実行戦略」(Urban Plan Preparation and Implementation Strategy)：都市計画の策定と実行に係る主要なステークホルダーの役割と責任を明らかにしている。
- 2005年「都市開発方針」(Urban Development Policy)：連邦政府と州政府の協力による全国適用が今日も期待されているこの文書は、各階層の行政機関の役割を定めている。

3) 主要な地方都市の現状に関する情報収集及びデータベースの作成

表 2-4 に示す 5 つの選定基準を用い、地方中核都市及び都市計画を策定しているその他の都市として 22 都市を選定し、NT による各都市の現状の調査（既存資料の収集・整理及び渡航可能な都市での現地調査による）を行うとともに、得られた情報のうち比較に適した基礎情報について、データベースを作成した。

表 2-4 選定された 22 都市と選定基準

City/ Town Name	Region	Population Estimation 2019 (Central Statistics Agency)	Selection Criteria				Criterion 5: Top 3 Populous Cities in the Nation (Except for the Ones Selected through Criteria 1-4)
			Criterion 1: Cities Selected by MoUDC for UIIDP	Criterion 2: Regional Capital (inc. Dire Dawa)	Criterion 3: Most Populous City in Each Region (inc. Dire Dawa)	Criterion 4: Existence of Federal Industrial Park (inc. of Planning Stage)	
Hawassa	SNNPR & Sidama	493,828	✓	✓	✓	✓	
Dire Dawa	Dire Dawa	493,000	✓	✓	✓	✓	
Gondar	Amhara	400,555	✓		✓		✓
Bahir Dar	Amhara	397,923	✓	✓		✓	
Mekelle	Tigray	396,181	✓	✓	✓	✓	
Adama	Oromia	393,922	✓		✓	✓	
Dessie	Amhara	268,931					
Jimma	Oromia	216,341	✓			✓	
Jigjiga	Somali	180,535	✓	✓	✓		
Shashamane	Oromia	179,660					✓
Bishoftu	Oromia	178,808					✓
Sodo	SNNPR	177,653			✓		
Arba Minch	SNNPR	174,980	✓				
Harar	Harari	145,000	✓	✓	✓		
Kombolcha	Amhara	144,946	✓			✓	
Debre Birhan	Amhara	126,292	✓			✓	
Gambela	Gambela	82,616	✓	✓	✓		
Axum	Tigray	81,777	✓				
Asosa	Benishangul-Gumuz	58,975	✓	✓	✓	✓	
Mojo	Oromia	52,864				✓	
Semera-Logia	Afar	36,796*	✓	✓	✓	✓	
Lalibela	Amhara	33,584	✓				

出所：JET

JICAの安全対策措置によりNTにも渡航制限があったことから、表2-4に示す22都市のうち、実際にNTが渡航し各都市が抱える都市計画・開発管理の課題把握のためのヒアリング等を実施できたのは11都市である。本プロジェクトでは、これら11都市を基礎調査都市（Basic Study Cities）と呼称し、試行研修を実施する地方中核都市は、これら11都市から選定することとした。

表2-5に示すように、基礎調査都市は、特別市（Chartered City）1、州都（Regional Capital）3、県都（Zonal Capital）5、郡都（Woreda Capital）2で構成され、全ての都市には都市計画・開発管理担当部署がある。また、特別市で州に属さないディレダワを除く10基礎調査都市が属する4つの州には、それぞれのRUPIがある。

表 2-5 基礎調査都市の行政機構

City/ Town Name	Region	Legal Status of the City/ Town	Name(s) of the Division(s) in charge of Urban Planning and Development Management	[Reference] Planning Institute at Regional Level
Hawassa	SNNPR & Sidama	Regional Capital	<ul style="list-style-type: none"> Urban Plan Preparation, Implementation & Follow-up Directorate. Urban Land Development and Management Unit 	SNNPR_UPI & S_UPI
Dire Dawa	Dire Dawa	Chartered City	<ul style="list-style-type: none"> Urban Plan Study, Research and Monitoring Directorate 	Dire Dawa City Urban Planning Bureau
Gondar	Amhara	Zonal Capital	<ul style="list-style-type: none"> Urban Plan Preparation, Implementation, and Follow-up Unit Urban Land Development and Management Unit 	ANRS_UPI
Bahir Dar	Amhara	Regional Capital	<ul style="list-style-type: none"> Urban Plan Preparation, Implementation, and Follow-up Unit Urban Land Development and Management Office 	ANRS_UPI
Adama	Oromia	Zonal Capital	<ul style="list-style-type: none"> Urban Land use and Management Bureau 	O_UPI
Jimma	Oromia	Zonal Capital	<ul style="list-style-type: none"> Urban Land use and Management Bureau 	O_UPI
Shashamane	Oromia	Zonal Capital	<ul style="list-style-type: none"> Urban Land use and Management Bureau 	O_UPI
Bishoftu	Oromia	Woreda Capital	<ul style="list-style-type: none"> Urban Land use and Management Bureau 	O_UPI
Harar	Harari	Regional Capital	<ul style="list-style-type: none"> Urban Plan Institute 	H_UPI
Debre Birhan	Amhara	Zonal capital	<ul style="list-style-type: none"> Urban Plan Preparation, Implementation, and Follow-up Unit Urban Land Development and Management Office 	ANRS_UPI
Mojo	Oromia	Woreda Capital	<ul style="list-style-type: none"> Urban Land use and Management Bureau 	O_UPI

出所：JET

基礎調査都市における都市計画・開発管理の共通課題を表 2-6 に示す。

表 2-6 基礎調査都市における都市計画・開発管理の共通課題

<ul style="list-style-type: none">• Lack of skilled manpower (especially urban planners) and high turnover of professionals• Poor urban planning and implementation capacity at the secondary city level• Lack of budget for execution of plans• Unplanned settlements in urban areas due to lack of a proper urban plan• Poor quality of plans• Lack of plan-based developments• Urban land development and management with poor structure and vulnerable system for corruption• Lack of institutional capacity that can cope with the rapid urbanization within the cities

出所：JET

4) 地方中核都市を含む地方都市及び MoUDC に関する調査報告書の作成

活動 1.1 および活動 1.2 を通じて得た情報を、2022 年 6 月に作成した「調査結果報告書」(Survey Result Report) の第 1 章、第 2 章にとりまとめた。該当部分の目次は、以下の表 2-7 のとおりである。

表 2-7 「調査結果報告書」(2022 年 6 月) 第 1 章、第 2 章の目次

CHAPTER 1: Existing Situation on the Support for Capacity Development of Municipalities in Urban Planning and Development Management
1.1 Background Information: Challenges for MoUDC under Rapid Urbanization
1.2 Existing Activities of MoUDC to Support the Capacity Development of Regional Governments and Municipal Governments
1.3 Existing Activities of Regional Governments to Support the Capacity Development of Municipalities (Including Activities of Dire Dawa for Its Capacity Development)
1.4 Summary: Issues on Supporting Capacity Development of Secondary Cities by MoUDC and Regional Governments
CHAPTER 2: Existing and Emerging Urban Issues in Secondary Cities
2.1 Issues on Central-Regional-Municipal Administrative Relationship Related to Urban Planning and Development Management
2.2 Issues on Municipal Urban Planning and Development Management Recognized by Laws and Federal Policies
2.3 Urban Issues Found in Major Secondary Cities: Survey Results of Basic Survey Cities

出所：JET

(3) 達成度評価

この活動を通して、都市計画・開発管理に係る連邦、州、地方都市の役割と責任、各機関の相互関係、直面している都市計画・開発管理の課題等が明らかになり、地方中核都市に対して実施すべき研修を検討するための有用な情報が得られた。

2.3.1.3 活動 1.3 : ターゲットとする地方中核都市の選定条件を設定し、対象地方中核都市を選択する

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 1.3 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「活動1.1 及び1.2 を通して、地方都市と MoUDC の都市計画・開発管理に係る課題を明確にし、対象地方中核都市の選定にあたっては人口規模や人口密度の他、工業団地の概要や州政府との関係性、都市計画策定の現状と将来計画などを勘案し、明確な選定基準を策定すること。対象都市の状況を活動1.1 及び活動1.2 から把握し、同基準に基づき選定する。」

PO の改訂により、本活動の計画実施期間は、2021 年 4 月から 2021 年 9 月までとされた（図 2-2 参照）。実際には、ひと月遅れの 2021 年 10 月に活動完了した。

(2) 活動実績

UPPIFB との協議を経て、試行研修実施対象の地方中核都市は、11 の基礎調査都市の中から、以下の基準で選定することとした。

- (a) 地域のバランスを考慮し、ひとつの州からは 1 都市のみを選ぶ。その際、特別市のディレダワは、ひとつの州とみなす。
- (b) 研修を通じて学んだ知識や経験を州内の他都市に普及させる上で、州都が主導的な役割を果たすことが期待される。このため、11 の基礎調査都市に州都が含まれている場合、該当州からは州都を選定する。その際、ディレダワは州都とみなす。
- (c) (b)に該当する都市が基礎調査都市に含まれていない州では、選定都市が、当該都市が属する「都市クラスター」(Urban Cluste)において知識・経験の普及を主導することを期待し、「都市成長の極」(Urban Growth Poles)または「ドミナント都市」(Dominant Cities)のいずれかの位置付けのある人口最大都市を選定する⁹。

表 2-8 に示すとおり、上記の選定基準に基づき、試行研修対象 5 都市を選定した。

表 2-8 選定された 5 つの試行研修対象都市

Selection	Name	Region	Estimated Population, (CSA 2021)	Administrative Position	Category of Urban Center (National Urban Systems Study, 2016)	
✓	Hawassa	SNNPR & Sidama	405,187	Regional Capital	Secondary urban center (urban growth pole)	Dominant city - South Rift Valley Urban Cluster
✓	Dire Dawa	Dire Dawa	333,000	Chartered City	Secondary urban center (urban growth pole)	Dominant City - Eastern Urban Cluster
	Gondar	Amhara	443,156	Zonal Capital		Dominant city - Gondar-Metema Urban Cluster
✓	Bahir Dar	Amhara	332,856	Regional Capital	Secondary urban center (urban growth pole)	Dominant City - Bahir Dar Urban Cluster
✓	Adama	Oromia	435,222	Zonal Capital	Secondary urban center (urban growth pole)	2nd rank city - Addis Ababa Metropolitan Cluster
	Jimma	Oromia	239,022	Zonal Capital	Secondary urban center (urban growth pole)	Dominant city - Jimma Urban Cluster

⁹ 「都成長の極」「ドミナント都市」「都市クラスター」は「全国都市開発空間計画」策定プロジェクトの一環として実施された「全国都市システム調査」（当時の都市開発・住宅省のために世界銀行が実施）の最終報告書（2016 年 3 月）で定められた。

Selection	Name	Region	Estimated Population, (CSA 2021)	Administrative Position	Category of Urban Center (National Urban Systems Study, 2016)	
	Shashamane	Oromia	198,496	Zonal Capital		2nd rank city - South Rift Valley Urban Cluster
	Bishoftu	Oromia	197,557	Woreda Capital		3rd rank city - Addis Ababa Metropolitan Cluster
✓	Harar	Harari	153,000	Regional Capital		Dominant City - Eastern Urban Cluster
	Debre Birhan	Amhara	139,724	Zonal Capital		3rd rank city - Addis Ababa Metropolitan Cluster
	Mojo	Oromia	58,406	Woreda Capital		3rd rank city - Addis Ababa Metropolitan Cluster

出所：JET

(3) 達成度評価

試行研修対象 5 都市を選定し、本活動は目的を達成した。

2.3.1.4 活動 1.4：対象都市の現地調査を通して、都市計画・開発管理の課題分析を行う

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 1.4 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「活動 1.3 で選定した対象地方中核都市を訪問し、対象地方中核都市行政体が抱える都市計画・開発管理に係る課題を分析する。各業務従事者は各自の専門性「都市計画・都市管理」「都市交通・都市開発」、「都市環境」、「都市データ分析（特に都市基本情報（地域経済規模、人口、主要産業）を踏まえた GIS や統計データ分析）」の視点から各都市の課題を分析する。各都市の現状や課題はそれぞれ異なる部分も想定されることから、活動 1.1 及び活動 1.2 を通じて明らかとなる各都市の特性や特徴を踏まえた研修となるよう留意する。加えて都市計画に係る資機材や、研修を実施する会場、会場の使用に係る経費等についても調査すること。」

PO 改訂に伴い、本活動の計画実施期間は 2021 年 5 月から 2022 年 2 月までとされた（図 2-2 参照）。実際の活動は、改訂 PO より 3 か月遅れの 2022 年 5 月に完了した。

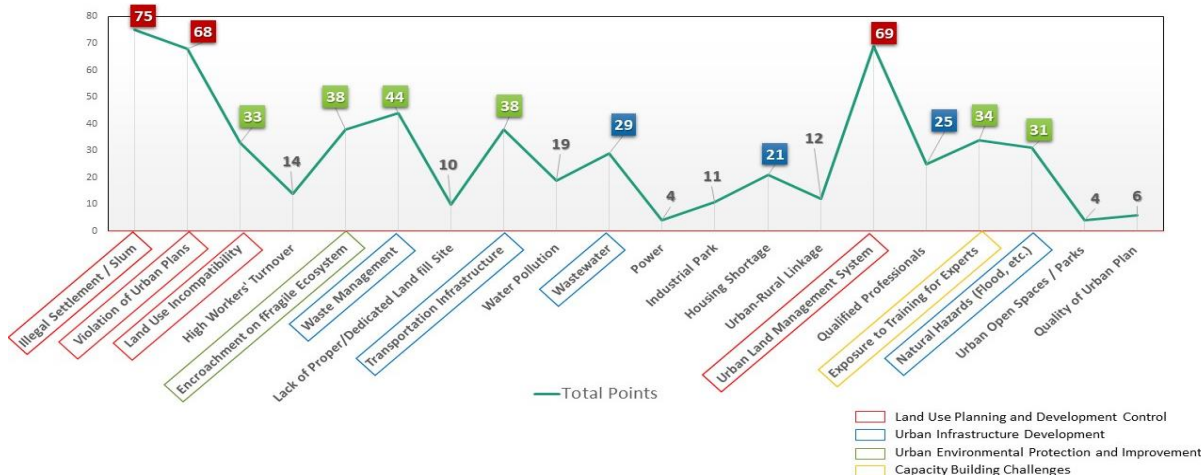
(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) 対象地方中核都市が直面している都市計画・開発管理課題の分析

NT による基礎調査対象 11 都市各々の現地調査では、地方中核都市に共通する都市課題を抽出するため、以下の図 2-3 に示す 20 の都市課題項目を提示した上で、それらのうち、当該都市での主な課題 10 項目を選び、最重要課題に 10 点、第 2 順位の課題に 9 点、第 3 順位の課題に 8 点といった要領で、10 点～1 点（第 10 順位の課題）の点数づけを行うことを求めた。図中の項目別の数字は、都市別に与えられた点数を 11 都市分合計したものである。その合計点の上位 1～10 位に当たるものが、図中の枠で囲まれた項目である。これら 10 項目のうち、本プロジェクトで取り扱

う「職員の研修」(Exposure to Training for Expert) そのものを除く9項目を、各都市に共通する都市計画・開発管理上の主要課題と捉え、研修内容検討のベースとした。



出所：JET

図 2-3 都市計画・開発管理に係る共通課題

について、5つの試行研修都市を対象に、9つの共通都市課題それぞれの原因と結果の関係を整理し、研修内容の組み立て検討の基礎とした¹⁰。例えば、11の基礎調査対象都市共通の最重要課題(図2-3で総合得点第1位)と捉えられた「不法居住・スラム」については、問題分析・目的分析を通じ、課題対応に向け、①規則に則った土地配分の仕方の理解、②都市部の土地の登記促進、③都市計画の立案と実行の効率化、④グッドガバナンス及び組織の役割・責任の明確化推進、⑤都市計画の立案と実行に際しての住民参加の促進ーに係る能力強化が望まれるとの示唆を得た。

2) 各都市における研修環境(研修用資機材の保有及び研修候補会場)の調査

下表2-9にまとめた試行研修対象都市の研修環境の状況によると、各都市の研修環境は良好と言えない。試行研修実施には、資機材及び研修会場に関する支援が必要である。

資機材に関しては、全都市で、デスクトップパソコンやノートパソコンの数が使用者数に比べて非常に少ない。また、ハラル、ディレダワ以外には、Arc GIS、Auto Cad、Google Sketch-up等のグラフィカル・ソフトウェアを処理するのに適さない低性能のパソコンしか設置されていない。研修の際に用いるプロジェクターのない都市もある。

研修会場に関しては、各都市ともオフィスに十分な研修スペースがないため、外部の研修会場を借りるのが現実的である。

¹⁰ 全9共通課題の分析結果は、「調査結果報告書」(2022年6月)第3章2節に記載している。

表 2-9 対象地方中核都市の研修環境

City	Availability of Training/ Meeting Hall	Status	Desktop/ Laptop				Average daily hall rental fee inc. refreshment & lunch for 30-50 people (USD)
			Projector	Core i3	Core i5	Core i7	
Adama	X		X	✓	✓	X	\$570
Bahir Dar	✓*	No furniture (i.e., empty hall)	✓	✓	✓	X	\$665
Dire Dawa	X*	If space available in Dire Dawa University, it is possible	✓	✓	✓	✓	\$536
Harar	X*	No meeting hall available for training, unless city council hall allows to held meeting	X	✓	✓	✓	\$554
Hawassa	✓*	Meeting spaces in Municipality and City Council (Depends on availability)	✓	✓	✓	X	\$720

出所：各都市

(3) 達成度評価

5つの試行研修対象都市のうち、バハルダール、ディレダワ、ハラルの3市は、当時のJICAの安全策措置上、NTを含めて渡航が不可とされていた。このため、これら3市は、市職員をアディスアベバに呼び、都市課題の把握のためのヒアリングを実施した。これら3市の基本情報は11都市を対象とする基礎調査（活動1.2）の実施時点でNTが現地で把握していることもあり、この活動（活動1.4）のために現地渡航できなかったことが、この活動の達成度に影響することはなかった。

2.3.1.5 活動1.5：MoUI、州政府の地方都市に対する都市計画・開発管理に係る研修実施の能力評価を行う

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動1.5の業務内容は、下記の通り記載されている。

「活動1.4で特定した対象地方中核都市の課題に対して、MoUDCの局の責任、権限、期待される役割を整理する。そのうえで、求められる研修実施能力、資機材の状況などの評価を行い、対象地方中核都市に対する研修プログラム案を策定する。詳細計画策定調査において、MoUDCが研修を大学と一緒に進めている事例も確認されている。MoUDCの研修については、単にMoUDC人材による研修実施だけでなく、外部機関を活用した研修も想定される。外部機関の研修活用について実態を把握するとともに、今後の研修プログラムの改善について、外部機関の関与の可能性を整理する。また、本研修プログラムの実施において、外部機関の活用または外部機関からの研修参加が想定される場合、別途、JICA及びC/P機関と協議する。」

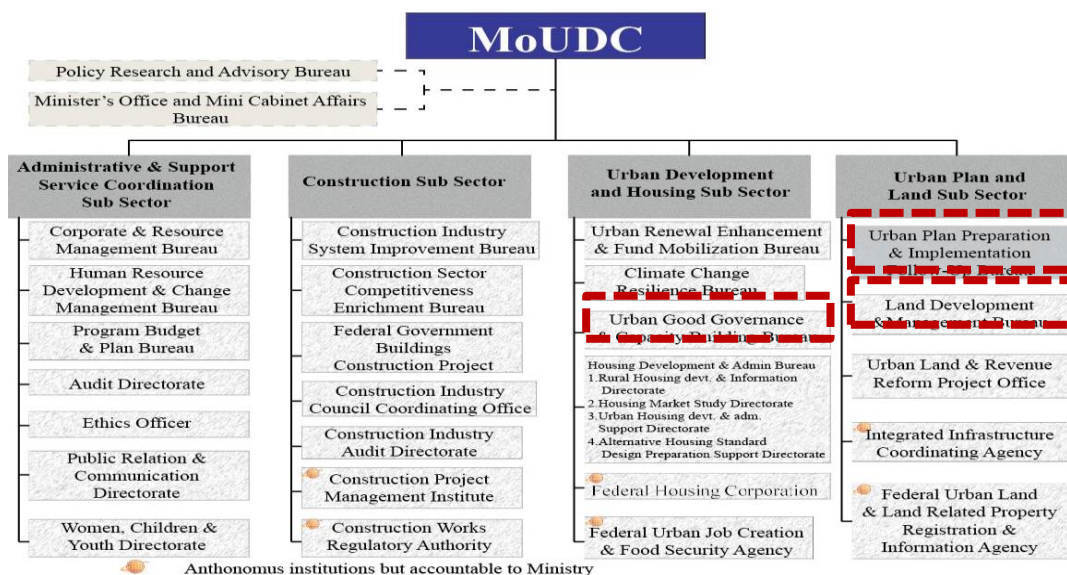
後の PDM 改訂により、研修活動の能力評価対象に州政府が加えられた。また、PO 改訂に伴い、本活動の計画実施期間は 2021 年 8 月から 2022 年 4 月までとされ（図 2-2）、実際の活動は、JET の初渡航からの帰国月の 2022 年 5 月に完了した。

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) 地方中核都市の都市計画・開発管理課題への取り組みに対する MoUDC 内各局の役割のレビュー

MoUDC 内では、都市計画・土地部門内の 2 つの局と都市開発・住宅部門内の 1 つの局が、州及び地方自治体の都市計画関係職員に対する能力強化に関係していた（図 2-4）。それら各局の役割は、表 2-10 に示すものであった。



出所：MoUDC

図 2-4 MoUDC の組織構成

表 2-10 MoUDC 内各局の能力強化に係る役割

Bureau	Directorate	Duties & Responsibilities
UPPIFB	Urban Plan Preparation Support Directorate	<ul style="list-style-type: none"> • Support regional and city-wide plan preparation and implementation process. • Provide technical support and follow-up to regions and city administrations during the preparation of different types of plans (Regional Urban Development Spatial Plan, Structure Plan, Basic Plan, and Sketch Plan) to ensure they are prepared in accordance with the Urban Plan Proclamation, strategies, standards, manuals, and Procedures. • Provide feedback by reviewing various plans developed by regions, city administrations, and consultants. • Plan, organize and provide progress reports of the planning activities to the concerned body.
	Urban Plan Performance Support Directorate	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor and evaluate the performance of the urban plan (Structure Plan, Basic Plan, and Sketch Plan), Identify the best urban plan and performance, and give feedback to the regions and city administrations. • Carry out urban plan performance audit and Identify faults to give direction to correct them. • Plan, organize and provide progress reports of the planning activities to the concerned body.
	Urban Plan Research and Study Directorate	<ul style="list-style-type: none"> • Prepare manuals, codes, standards, and other documents by the team within the directorate and/or hired outside experts for the preparation. • Prepare proclamations, regulations, standards, and manuals which establish a baseline for plan preparation and implementation process. • Carry out various studies by own force and create a conducive environment for private consultants to participate in the research activities related to the preparation and implementation of urban plans which will become references to urban strategies, proclamations, regulations, standards, and manuals. • Plan, organize and provide progress reports of the planning activities to the concerned body.
	Urban Plan Capacity Building Directorate	<ul style="list-style-type: none"> • Prepare training manuals and deliver training to the candidates • Identify capacity gaps of regional planning institutes or units and city administrations/municipal planning units in the sphere of plan preparation and implementation. • Provide capacity building supports to strengthen RUPIs or units and private consulting firms that are involved in urban planning and related activities. • Facilitate or organize relevant training sessions, conferences, and other consultative meetings or professional forums for urban leaders and professionals to enable them to get trained or create awareness on various issues.
ULDMB	Land Development and Management	<ul style="list-style-type: none"> • tasked to establish “a modern and effective system of urban land development and administration which enables the realization of achieving development, growth and good governance of cities.”
UCCRB	Urban Climate Change and Resilience Bureau	<ul style="list-style-type: none"> • Prepare and implement urban green development studies (To create climate change resilient cities, the Bureau mainly focuses on preparing urban sanitation- and green development-related laws, manuals, studies, and standards to create habitable and comfortable cities.); • Support and monitor cities on urban green development and beautification; • Conduct studies and training in urban solid waste management and disposal; and • Coordinate monitoring, support, evaluation, and feedback activities of solid waste management and disposal in the cities.

出所：MoUDC

2) 必要な研修実施能力および資機材の状況の評価

MoUDC (MoUI) と RUIs が抱える研修実施能力に係る課題は、表 2-11 のとおり把握された。

表 2-11 MoUI と RUIs が抱える能力強化に関する共通課題

出所：JET

MoUI 及び RUIs が持つ資機材は、表 2-12 に示す通り、限定的である。

表 2-12 MoUI 及び RUIs が持つ研修実施に必要な資機材の状況

Type of Material/Equipment	Number of Available Material/Equipment						
	MoUI (UPU CEO)	ANRS UPI	O_UPI*	S_UPI	SNNRP UPI	Dire Dawa	H_UPI
Handheld GPS	5	24	✓	-	9	4	-
Differential GPS	-	3	✓	1	6	1	2
Total Station	-	16	✓	2	15	1	1
Plotter	-	1	✓	1	5	1	1
Photocopy Machine	1	-	✓	-	-	-	-
Walkie-talkie	-	48	-	-	34	-	-
Color Printer	-	-	✓	-	-	-	-
High-Capacity Computer with Graphics Card	-	-	✓	-	-	-	-
Laptop	25	34	✓	3	-	-	-
Desktop Computer	36	10	-	-	-	-	-
Field Vehicle	54*	7	✓	1	3	1	-
Plan Scanner	used by all MoUI offices	-	-	-	1	-	-
Projector	-	1	-	5	-	-	-

* O_UPI によれば、「正確な保有数がわかる備品管理台帳数はない」とのことであったため、保有する資機材を、数量でなく、✓印で示した。

出所：各機関

3) 対象地方中核都市向け研修プログラムの原案作成

都市の課題分析、能力評価、連邦政府による能力向上への期待に関する検討結果¹¹等から、研修分野の候補を次ページの表 2-13 の通りに整理した。これらの研修分野の候補は、本プロジェクトにおける研修の枠組み及び具体的な研修対象分野や研修内容の検討のための原案として使用された。

4) 研修プログラムへの外部組織の関与の妥当性についての C/P との協議

前述のとおり、MoUDC/MoUI は外部機関と連携して都市計画関連の研修を実施してきたことから、今後の地方中核都市を対象とした研修も外部機関と連携して実施することが適当と考えられる。JET はこの点について C/P と合意した。実際、このプロジェクトにおける試行研修は、RUIs とエチオピア公務員大学との連携により実施した。具体的には、ToT プログラムに参加した RUIs 職員が試行研修の講師役を務め、公務員大学は JET との契約に基づき、研修生に対する GIS 研修を実施した。

(3) 達成度評価

研修の提供側と受講側の双方の能力評価を目的としたこの活動は、PO 改訂時に変更されたスケジュールから大きく遅延することなく終了し、活動目的は達成された。

¹¹ 「UPPIFB 次期 5 ヵ年計画 (2021~2025)」、「全国都市開発空間計画：全国都市システム調査最終報告書」(2016)、「都市計画策定・実行戦略」(2014) から「主要な国家計画／政策文書が示唆する自治体研修の必要分野」(2022 年 6 月作成の「調査結果報告書」の第 1 章 2.2 節) に整理した。

表 2-13 本プロジェクトにおける研修分野の候補（原案）

	[A] Legal	[B] Technical	[C] Managerial
[1] Plan	<ul style="list-style-type: none"> [1A] Statutory system and policies of urban planning [1A] Implementation management of urban plans [1C] Urban plan approval process [1A] Urban expansion and urban planning [1A] linkages between legal systems related to urban planning. [1A] Philosophy and ethics of urban planning 	<ul style="list-style-type: none"> [1B] Land use planning [1B] Green infrastructure planning [1B] Composition of urban plans (Structure Plan, NDP, Urban Design, etc.) [1B] Urban planning techniques [1B] ICT use in urban plan preparation 	<ul style="list-style-type: none"> [1C] Citizen and private sector participation in urban planning and development [1C] Leadership of city executives in urban management [1C] Inter-organizational coordination in urban planning [1C] Procurement management for urban plan preparation
[2] Control	<ul style="list-style-type: none"> [2A] Urban planning restrictions 	<ul style="list-style-type: none"> [2B] Land and building use regulation [2B] Land development regulation [2B] Land management system [2B] Land registration [2B] ICT use in land development control 	<ul style="list-style-type: none"> [2C] Effective use of urban land [2C] Promotion of private sector development
[3] Development	<ul style="list-style-type: none"> [3A] Land rights and expropriation 	<ul style="list-style-type: none"> [3B] Development and management of urban infrastructure [3B] Improvement and regularization of informal settlements [3B] Housing policy and program [3B] Urban renewal [3B] Management of Land development Projects 	<ul style="list-style-type: none"> [3C] Financing for urban development [3C] Proper management of development project [3C] Environmental impact assessment
[4] Training			<ul style="list-style-type: none"> [4C] Management of Training [4C] Development of Training Program

出所：JET

2.3.1.6 活動 1.6：地方中核都市を対象とする研修に係る中期計画を策定する

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 1.6 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「活動 1.1-1.5 の情報収集及び分析を踏まえ、5-10 年間の地方中核都市の研修の中期目標、方針及び戦略を設定し、それに向けた必要なアクションプランを中期計画として策定する。研修を主なアクションプランとして想定しているが、その他のアプローチを含んでもよい。計画の実効性を担保するために、中期計画については単なる提案だけでなく、対象とする期間、盛り込むべき内容等について、C/P 機関と協働で検討・作成の上、しかるべき手続きの上、承認を得ること。」

PO の改訂に伴い、本活動の計画実施期間は、2021 年 10 月から 2022 年 4 月までとなった。（図 2-2 参照）

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) 中期計画の立案

エチオピアで策定されている中期計画の計画期間は通常 5 年であるため、本プロジェクトにおける中期研修計画も計画期間を 5 年とすることを提案し、C/P はこれに同意した。

活動 1.1～1.5 で得た情報に基づき、表 2-14 に示す内容の中期計画案を作成した。草案作成の過程で JET と C/P が行った主な議論のポイント点は、a) 計画の枠組み（主に表 2-14 の No.1 から No.5 に係るもの）、b) 研修の構成と要素（主に同表の No.6 から No.9 に係るもの）であった。

表 2-14 中期計画の概要

No	Contents	Explanation
1	Background	<ul style="list-style-type: none"> Ethiopia has a national policy on industrialization, in which secondary cities play an important role in forming national structure. Economic development in the secondary cities creates a large migration to secondary cities and causing urban problems. MoUI is responsible for strengthening capacity of secondary city staff which contributes to improvement of urban problems and secure resilient secondary cities.
2	Objective/ Purpose (Vision)	<ul style="list-style-type: none"> MoUI and Regional Government staff can conduct training to secondary city staff including preparation, implementation and follow up. Secondary city staff who are in charge of urban management understand the urban management mechanism from planning, controlling and development. Secondary city staff who are in charge of urban management can execute the tasks as mandated.
3	Strategy	<ul style="list-style-type: none"> Provide regular training: since turnover rate is high and basic knowledge is lacking, in order to secure the staff in charge of urban management, training should be conducted regularly. Provide ad hoc training: Ad hoc training is provided when there is a change in urban management rules and policy. Provide general training: General training is provided to secondary cities by MoUI/RUPIs. Provide Training of Trainers (ToT): ToT training is provided to train trainers targeting MoUI/RUPIs.
4	Goals	<ul style="list-style-type: none"> Midterm goal (5 years): Performance improvement on urban management Short term goal (1 year): Implementation of the midterm training plan. Short term

No	Contents	Explanation
		gold is to review the gap between plan and actual.
5	Stakeholders	<u>Target group (trainee):</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secondary city staff: city mayors/deputy mayors, heads and technical staff of Urban and infrastructure section <u>Trainer:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ MoUI/RUPIs, Universities, Consultants
6	Training Structure	Training Structure is in line with spatial management [1] Planning (Structure Plan), [2] Controlling, [3] Development (NDP/UD) [A] Legal, [B] Technical, [C] Managerial
7	Training Types	<ul style="list-style-type: none"> • Training to secondary city staff • Training of Trainer (ToT) • Routine training • Ad hoc training
8	Schedule	<u>Five-year schedule:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Routine training ▪ Ad Hoc Training <u>Annual schedule:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budgeting ▪ Planning ▪ Execution ▪ Feedback/evaluation
9	PDCA of the plans	<ul style="list-style-type: none"> • Execution of Plan Do Check Action cycle. • Plan (P), Implementation (D) (preparation, implementation, feedback), Evaluation (C), Feedback to training plan (A)

出所：JET

2) 中期計画の承認

2023年2月6日開催の第2回JCC会議に中期研修計画案を提出し、承認を受けた。

承認された中期計画の内容を表2-15に示す。また、本中期研修計画の各年度における研修対象機関数及び研修生数は表2-16に示すとおりである。

表 2-15 承認された中期研修計画の内容

Part I. Background	1.1. Objective 1.2. Training Strategy 1.3. Goals 1.4. Stakeholders
Part II. Training Structure	2.1. Training field and focus 2.2. Training Contents
Part III. Training Types	3.1. General training (Training to secondary cities) 3.1.1. Outline of general training 3.1.2. Training Course/Subject 3.2. Training of Trainers (ToT) 3.2.1. Outline of ToT 3.2.2. Points for Technical Aspect
Part IV. Mid Term Plan Implementation Schedule	4.1. Concept of five-year plan schedule 4.2. Annual Activity
Part V. Plan Do Check Action (PDCA) (Training Process)	5.1. Outline of training process 5.2. Indicators for evaluation 5.3. Monitoring Method
Part VI. Action Plan (2022~2023)	6.1. Training Design 6.2. ToT 6.3. Training to Pilot Cities 6.4. Training in Japan
Appendix	

出所：JET

表 2-16 中期計画実施スケジュール

Goal/Task	Measurement/indicator	Target	July,2022- June,2023	July,2023- June,2024	July,2024- June,2025	July,2025- June,2026	July,2026- June,2027
Training conducted	No. of training	34	5	11	6	6	6
Cities covered	No. of cities	34	5	11	6	6	6
Trainees participated	No. of trainees	1,020	150	330	180	180	180
Document prepared	No. of documents	22	22	22	22	22	22

出所：JET

(3) 達成度評価

2023年2月の第2回JCCで承認を得たことにより、この活動の目的は達成した。計画案作成完了時期は、改訂POの予定から8カ月遅れの2022年12月だったが、立案作業自体が著しく遅れたわけではない。2022年5月にはほぼ立案作業を終え、C/Pと基本合意を2022年9月に実現した。その後、12月までに行った作業は、C/Pとの協議、ならびに11月、12月に各々開催された第1回、第2回のToTでの議論に基づく部分修正のみである。

2.3.1.7 活動 1.7：中期計画を定期的にモニタリングする

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動1.7の業務内容は、下記の通り記載されている。

「活動1.6で策定された中期計画に関し、年に1度進捗状況をモニタリングする。効果的、効率的なモニタリング方法を提案し、C/P機関と協働で実施すること、また、その結果を適宜、活動にフィードバックすること。プロジェクト終了時には中期計画の改訂または、次期中期計画の構想についてC/Pと協議する。」

POの改訂に伴い、本活動の計画実施期間は、2023年12月となった。（図2-2参照）

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) 中期計画の実施状況のモニタリング方法の設定

モニタリングシステム：年次モニタリングと中期モニタリング

下表2-17は、設定した年次モニタリング及び中期モニタリングの方法の概要である。

表 2-17 年次モニタリング及び中期モニタリングの方法

Annual Monitoring	<p>Main purpose of annual monitoring is to check the training is conducted as planned and result of training can lead the target at the end of the Mid Term Plan period. Monitoring will be conducted as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Review the annual target at the beginning of the year ii) Compile the result at the end of the year: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan and actual: check the training are implemented as planned ✓ Performance indicators based on questionnaire conducted during the training: change in the skill before and after the training iii) Analyze the result and propose improvement measure for the following year
Mid-term Monitoring	<p>Mid-term monitoring, conducted at the target/end year of the planning period, is done by compiling annual monitoring results as follows.</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Compile the annual monitoring results: <ul style="list-style-type: none"> ✓ The result of annual monitoring is compiled each year. This result will be compiled again at the end of the Mid-term Plan period. ii) Target year monitoring: <ul style="list-style-type: none"> ✓ In addition to compilation of the annual monitoring result, overall monitoring will be conducted. Main purpose of the monitoring is to review 5-year training result, examine lessons learned, propose improvement measure for the next mid-term training period.

出所：JET

年次モニタリングの指標

中期計画では、年次モニタリングの方法として、下表 2-18 に示すとおり、①計画スケジュールと実際の研修実施状況の比較、②研修生の成績・技能の向上度、③研修の成果——の 3 つの評価項目を用いている。

表 2-18 年次モニタリングの指標と検証方法

Evaluation Aspect	Indicator	Verification Method	Referential Part in the Mid-term Training Plan
(i) Training provision based on the planned schedule	<ul style="list-style-type: none"> • Numbers of trainings, cities covered, and trainees participated 	<ul style="list-style-type: none"> • Review meeting to check the results and plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Table 8. Training Based on the Plan • Table 11. Number of Trainees to Secondary Cities • Table 12. Number of Participants for the ToT • Table 13. Training courses with specific Subjects /Standard Package • Table 14. Training courses with specific Subjects /Short term Package/
(ii) Performance/ skills of trainees	<ul style="list-style-type: none"> • Capacity assessment score 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire survey on a 5-point scale to measure the degree of improvement of each participant's capability before and after the training (the same questionnaire sheet is used for both pre- and post-surveys) 	<ul style="list-style-type: none"> • Table 9. Performance/Skills of Trainees assessment Sheet • Table 15. Performance Skills for Secondary City Trainees • Table 16. Performance Skills for the ToT Participants
(iii) Training performance	<ul style="list-style-type: none"> • Training program/course evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation during training sessions using review sheets for: trainees (to evaluate content, material, trainers, and training schedule); and trainers (to evaluate training skills -- 	<ul style="list-style-type: none"> • Table 10. Training Performance Evaluation Sheet

Evaluation Aspect	Indicator	Verification Method	Referential Part in the Mid-term Training Plan
		voice, using words, way of explanation, attitude, time management, training material, participants reaction)	

出所：JET

2) 中期計画の第1年次の実施状況の把握と第2年次へのフィードバック

本プロジェクトを通じて実施した第1年次の研修活動では、ToT参加者100名、対象地方中核都市での試行研修の受講生150名を予定していたが、実際の達成状況は、それぞれ91名（91%）、139名（93%）であった。

MoUIが自ら実施する中期計画第2年次は、11都市に対して合計330名の研修を行う計画である。C/PであるUPU-CEOは、中期計画第2年次の研修事業関連予算として、財務省から配分される175万ETB（UPU CEOが単独で使える予算）、MoUI内で配分される375万ETB（経験共有・会議用予算200万ETBと研修用予算175万ETBで、どちらも他部署との共同予算）の合計550万ETBを確保しており、C/Pの説明によれば、330人以上の研修を実施するのに十分な額であるという。したがって、現時点で中期計画を修正する必要はない。

(3) 達成度評価

当初のPOでは、年次モニタリングを2022年11月と2023年11月の2回実施することとされていた。しかし、第2回JCC会議での中期計画承認が2023年2月であったため、年に1度のモニタリングを2回実施することはできなくなり、JICA、JET、C/Pの事前合意の後、第2回JCC会議で承認を受けた改訂POでは、最初の年次モニタリングを、中期計画承認から10ヶ月後の2023年12月で実施することとした。

その結果、特記仕様書に記載されていた、年次モニタリング結果をプロジェクト活動の改善にフィードバックすることができなくなった。その点を除けば、本活動に関するその他の業務は適切に実施された。

2.3.2 成果2：地方中核都市を対象とした都市計画・開発管理に係る研修メカニズムが構築される

2.3.2.1 活動2.1：対象都市への研修プログラムを開発する

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動2.1の業務内容は、下記の通り記載されている。

「活動1.6で策定された中期計画を基に、対象地方中核都市の研修プログラムを開発する。既にMoUDCの各局が研修プログラムを有していることから、既存の研修プログラムについても十分検討のうえ、他既存研修プログラムとの連携により、最大限効果を得るような取り組みも検討すること。活動2.5（本邦研修）、活動2.6（ToT）、活動2.7（地方中核都市研修）の内容も含め、「研修計画」として取りまとめ、C/P機関と合意すること。」

PO改訂により、本活動の計画実施期間は、2022年3月から2022年6月までとされた（図2-2参照）。実際の「研修計画書」案作成は、この改訂スケジュールから半年遅れの2022年12月に完了し、2023年2月の第2回JCC会合での承認を待った。但し、計画内容に関するC/Pとの合意等、実質的準備は10月までにほぼ完了していたため、この遅延が実際のToTや試行研修の開始に影響を及ぼすことはなかった。

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) 研修プログラム案の作成

活動1.6で作成した中期研修計画に基づいてMoUIとの協議を通して研修プログラム案を作成した。研修プログラムの内容は以下の表2-19、表2-20の通りである。

表2-19 研修プログラムの概要

項目	内容
研修の目的	<ul style="list-style-type: none"> 中期研修計画に基づく研修内容の共有 研修に用いる各研修コース、シラバスを研修都市に提示する ToTの内容を国やRUPIsに示す
研修トピック	<p>一般: 一般的な知識を含む研修。一般的なトピックは、意思決定者と専門家の両方を対象とする</p> <p>テーマ別: 特定の知識を含む研修。テーマ別のトピックを専門家や担当職員に対して実施する</p>
研修対象	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定者: 市長、管理職の市職員 有識者: 都市管理に直接関与する職員

出所：JET

表2-20 研修コース・科目（2週間コース、1週間コース）

Course	Subject (syllabus is prepared for each subject)	Sector/ Grouping	Short course subject (1 week course)
[1A] Theory and Policies for Urban Management/ Governance	[1A]-1 Theory and Policies for Urban Management/Governance	UP	NA
	[1A]-2 Theory of Urban Planning (for Experts)	UP	I-1. Theory of Urban Planning for secondary city
	[1A]-3 Forecasting/Predictive Approach for Urban Planning	SE	III-1. Urban Data or Situation Analysis
	[1A]-4 Introduction to Smart City	UP	II-1. Urban Infrastructure and Transport/Mobility
[1B] Planning (Structure Plan)	[1B]-1 Introduction to Structure Plan Preparation	UP	I-2. Structure Plan
	[1B]-2 Urban Data	SE	III-1. Urban Data or Situation Analysis
	[1B]-3 Urban Vision and Conceptual Framework	UP	I-2. Structure Plan
	[1B]-4 Land Use Plan Preparation	UP	
	[1B]-5 Integrated Urban Transport and Infrastructure Planning	PEI	II-1. Urban Infrastructure and Transport/Mobility
	[1B]-6 GIS Use for Urban Planning	GIS	NA
	[1B]-7 Strategic Environmental Assessment (SEA)	PEI	II-3. Assessment Tool – SEA & EIA
	[1B]-8 Green and Blue Planning	PEI	II-2. Blue and Green Planning
[2B] Land Development	[2B]-1 Introduction Urban land Development and Management	UP/PEI	I-3. Urban Land Development and Management
	[2B]-2 Urban Land Development Control	UP/PEI	

Course	Subject (syllabus is prepared for each subject)	Sector/ Grouping	Short course subject (1 week course)
and Management	[2B]-3 Development Permit Mechanism	UP/PEI	
[3] Urban Development (NDP)	[3B]-1 Introduction to NDP Preparation	UP	I-4. NDP Preparation
	[3B]-2 Urban Design	UP	I-5. Urban Design
	[3B]-4 Public Space Design	UP	
	[3B]-5 Introduction to Housing Development	PEI	II-1. Urban infrastructure and transport/mobility
	[3C]-1 Municipal Finance	SE	III-3. Municipal finance
[4] Urban Management Tool	[4B]-2 Environmental and Social Impact Assessment (ESIA)	PEI	II-3. Assessment tool – SEA & EIA
	[4C]-1 Public Engagement for Urban Planning	SE	III-2. Public Engagement

出所：JET

2) 研修プログラムの更新

研修プログラム案は以下の ToT を通して更新した。主な更新点は以下の通りである。

- ショートプログラムの開発 (ToT-III) : 研修プログラムは 4 つのコース 22 の科目、2 週間研修を想定して作成した (フルプログラム)。試行研修対象都市への試行研修を通して 1 週間コースの設立の必要性が生じた。フルプログラムをベースに 1 週間で実施するショートプログラムを開発した。
- 研修コース・科目の更新 (ToT-III、ToT-IV) : 試行研修対象都市への研修を通して研修コースの更新・追加を行った。
- シラバスの更新 (ToT-III、ToT-IV) : 更新された研修コース・科目に基づいてシラバスを更新した。

3) 研修プログラムの最終化

ToT-V で研修プログラム (研修コース・科目、シラバス、研修マテリアル) を最終化した。

(3) 達成度評価

研修プログラムを含む「研修計画書」は、第 2 回 JCC 会合で承認された。

その後、研修プログラムは ToT、試行研修対象都市への試行研修を通して改善、最終化した。研修プログラムの活用や改善は ToT 参加者が中心に実施したため、ToT 参加者は研修プログラムの内容を十分に理解することができた。

2.3.2.2 活動 2.2 : 対象都市への研修マニュアル、ガイドラインを開発する

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 2.2 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「活動 2.1 の地方中核都市向けの研修プログラム実施に係る研修マニュアル、ガイドラインを開発する。研修マニュアル、ガイドラインの開発にあたっては、プロジェクト終了後にも MoUDC 職員が活用するのみならず、自発的な開発及び更新ができるように支援をすること。」

POの改訂に伴い、本活動の計画実施期間は2022年3月から2023年10月までされたが（図2-2参照）、C/Pからの申し出を受けて合意した最終ToT（ToT-V）のスケジュール変更との関係から、2ヶ月遅れの2023年12月に完了した。

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) 研修マニュアル

研修マニュアル・ガイドラインは試行研修対象都市への研修用とToT用の2パターン開発した。マニュアル・ガイドラインはToTを通して開発した。

研修マニュアル・ガイドラインは、ToTで使用した教材やToTでの議論（試行研修対象都市への試行研修の振り返り）をベースに開発した。同マニュアル・ガイドラインは、①講師としての心得、②研修実施における関係者の役割、③研修手順（計画・準備、実施、評価）——で構成されている。またマニュアル・ガイドラインは利用者が使いやすいように「チェックリスト」として活用できるように工夫した。

2) 研修ガイドライン

研修ガイドラインは、マニュアルをベースにMoUIの公式書類として位置づけた。

(3) 達成度評価

研修マニュアル・ガイドラインは、ToTで使用した資料、ToTでの協議、試行研修対象都市への試行研修での議論を基にまとめた。そのため、ToT参加者はマニュアル・ガイドラインの内容を十分理解することができた。さらにToT参加者以外にも活用できることが期待できる。上記より、本活動は所期の目的を達成できた。

2.3.2.3 活動2.3：対象都市への研修プログラムを指導する指導者養成（ToT）プログラムを開発する

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動2.3の業務内容は、下記の通り記載されている。

「対象地方中核都市の研修をMoUDC職員が実施するためのToTプログラム、マニュアル及び研修材料を開発する。研修講師のほか、研修コーディネーターやワークショップのファシリテーターの育成についてもToTプログラムの対象とする。」

後のPOの改訂に伴い、本活動の計画実施期間は2022年3月から2023年10月までとなったが（図2-2参照）、C/Pの申し出を受けた最終ToTの実施時期変更との関係で、活動完了は2023年12月だった。なお、本活動の内容自体への影響を及ぼすものではなかったが、PDM改訂により、地方中核都市向け研修講師（ToT参加者）が変更されたため、上記の特記仕様書の記述中、「MoUDC職員」は「MoUI職員及びRUIs職員」と読み替えることが必要である。

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) ToT プログラム開発

ToT プログラムは、都市管理に係る項目と研修スキルに係る項目で構成される。

- 都市管理項目：研修プログラムに沿って研修を通して習得が必要な知識とスキル。研修プログラムに沿って開発した。
- 研修スキル：時間管理、質疑応答対応、コミュニケーション、グループワークファシリテーション、研修教材作成、研修準備・実施・評価。

2) ToT マニュアル開発

ToT マニュアル・ガイドラインは ToT で使用した教材や ToT での議論をベースに開発した。同マニュアル・ガイドラインは、①研修実施（シラバス作成、教材作成、模擬研修）、②研修管理、③研修スキル、④終了証——で構成されている。

またマニュアル・ガイドラインは利用者が使いやすいように「チェックリスト」として活用できるように工夫した。

3) ToT マテリアル

ToT マテリアルは 5 回の ToT 毎に作成した。ToT マテリアルは ToT の目的、期待される成果、日程、教材で構成される。ToT マテリアルは ToT マニュアルとしてまとめた。

(3) 達成度評価

ToT プログラムをベースに 5 回の ToT を実施した。特に模擬研修を実施した ToT-II、対象地方中核都市への研修後に実施した ToT-III、IV、V での研修の振り返りと改善策の協議を通して研修スキルの改善を行った。

ToT で使用した資料や ToT での協議を基に ToT マニュアル・ガイドラインをまとめた。そのため ToT 参加者はマニュアル・ガイドラインの内容を十分理解できた。

上記より、本活動は所期の目的を達成できた。

2.3.2.4 活動 2.4：対象都市への研修マテリアルを開発する

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 2.4 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「対象地方中核都市への研修で使用する研修マテリアルを開発する。研修マテリアルの開発にあたっては、プロジェクト終了後にも MoUDC 職員が活用するのみならず、自発的な開発及び更新開発ができるように支援をすること。なお、研修実施に対する継続性及び離職率の高さに対する研修能力の質の確保の観点を想定した動画作成の検討に関しては、活動 1 の状況を鑑み、変更契約にて定める。」

PO の改訂に伴い、本活動の計画実施期間は、2022 年 3 月から 2023 年 10 月までとなったが（図 2-2 参照）、研修マテリアルの最終化を含む活動を行う ToT-5 を TiJ-2

後に開催し、日本で学んだ結果をマテリアルに反映させたいとの C/P の意向を受けた結果、活動完了時期は、ToT-5 が行われた 2023 年 12 月となった。

(2) 活動実績

活動 2.1 で開発した研修プログラム（コース、科目、シラバス）を基に、研修マテリアルを開発した。業務の内容に伴う本活動の実績は、下記の通りである。

1) 研修プログラム・シラバスをベースにした研修マテリアル開発

2022 年 11 月に実施した ToT-I の前に研修マテリアルを MoUI と共に開発した。研修マテリアルは、研修科目ごとに説明資料（主にパワーポイント）、補足資料、関連資料（関連法規、既存教材等）で構成されている。

2) 研修マテリアルの改善

ToT-I の前に作成した研修マテリアルをベースに、ToT や、試行研修対象都市での試行研修を通して研修マテリアルの改善を行った。

- ToT-I：研修マテリアルの説明、協議を行った。
- ToT-II：研修準備の一環として研修マテリアルを改善した（情報の追加、表現の改善、順番の組み換え等）。
- ToT-III：研修の実績を基に研修マテリアルを改善した。主な改善点はショートプログラムなど研修時間等に合わせた内容の改善、情報の追加、マテリアルの再構築である。
- ToT-IV、V：TiJ-I、II を踏まえ、研修マテリアルを改善した。主に日本の事例やそのエチオピアでの適用について追加した。

(3) 達成度評価

ToT-II、III、IV、V 及び試行研修を通して研修マテリアルの改善を行ったことで、ToT 参加者は研修マテリアルの内容を理解した。また開発した研修マテリアルは、既に MoUI が実施している研修で活用されている。

上記より、本活動は所期の目的を達成できた。

2.3.2.5 活動 2.5：本邦研修を通して、MoUI 及び州政府の職員が ToT プログラムに係る日本の事例を学習し、地方中核都市の職員の研修後の取り組みに係る日本の知見が共有される

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 2.4 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「本邦研修は 2022 年度、2023 年度にそれぞれ 1 回ずつ、12 名程度、2 週間程度の関係機関の職員を対象とした本邦研修を実施することを想定している。本邦研修のテーマは、初回、ToT を受ける MoUDC 職員に対する ToT 関連、2 回目は研修を受けた地方中核都市の職員を対象にした研修後の学習の深化を目的とする。（後略）」

PO の改訂に伴い、本活動の計画実施期間は 2023 年 5 月と 2023 年 11 月となり（図 2-2 参照）、その改訂計画どおりのスケジュールで実施された。

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) 研修の目的

日本国内で全 2 回の技術研修（第 1 回 TiJ-I は本邦招へい、第 2 回 TiJ-II は本邦研修として）を実施した。TiJ-I は、MoUI および RUIPs の参加者を主な対象とし、都市計画及び都市管理に係る研修の講師として必要な技術やスキルを高めることを主な目的とした。TiJ-II では、試行研修を受講した地方中核都市の職員を中心とし、日本の都市計画及び都市管理の実行に係る事例を具体的に学習し、理解を高めることを主な目的とした。また、全 2 回の技術研修における講義や視察を通して、エチオピアの地域及び都市ごとに異なる都市計画及び都市管理の課題の情報共有を参加者間で行い、組織間（MoUI、RUIPs、地方中核都市自治体）の課題共有のネットワークを強化することを目的とした。

2) 研修の実施内容

TiJ-I では、以下の日程、都市計画・都市管理に係るテーマで実施した。

- 参加者及び日程：副大臣（2023 年 5 月 14 日（来日）～2023 年 5 月 19 日（離日））¹²、管理職・実務者レベル 11 名（2023 年 5 月 14 日（来日）～2023 年 5 月 25 日（離日））
- 主なテーマ：都市計画システム、研修システム、スマートシティ、ニュータウン開発、開発許可、TOD とコミュニティデザイン（まちづくり）、地区計画ガイドライン、土地区画整理、湖辺域の管理・運営、歴史・文化の活用、公共空間整備
- 日本の都市計画制度について、エチオピアで現在課題である都市計画の策定及び都市開発コントロールのシステムを検討する上で、参考となる事例について国土交通省都市局より講義を受けた。策定した計画を基に、実際に都市管理を地方自治体が発行する際には、どのような制度や仕組みを運用する必要であるか、都市計画の内容、制度、組織にはどのような要素が必要なのか、理解を高めた。国土交通大学校での講義では、研修計画の内容や策定フロー、都市計画関連の研修シラバスなど、本プロジェクトにおいてエチオピアで検討している事項について理解を高めた。他、上記テーマに関し、横浜市、世田谷区、愛知県、滋賀県、京都市、大阪市の都市計画及び都市管理の関連部局を訪問し、各自治体の専門家からの講義・現地視察を通して、日本の都市計画の実行に関する内容について理解を高めた。

TiJ-II では、以下の日程、都市計画・都市管理に係るテーマで実施した。

- 参加者及び日程：管理職・実務者レベル 12 名（2023 年 11 月 20 日（来日）～2023 年 11 月 29 日（離日））

¹² 副大臣は 5 月 13 日の時点でエチオピア国側の都合で不参加となった。

- 主なテーマ：土地利用計画・開発規制、景観デザイン、都市環境、土地区画整理、スーパーシティ、TOD・都市公共交通、公営住宅、公共空間整備、雨水排水・下水処理システム、都市防災、コミュニティデザイン（まちづくり）
- メインテーマの1つを都市計画システムとして、PTの内容をおさらいできる講義・視察内容にした。具体的には土地利用計画・開発規制、景観デザイン、都市環境、土地区画整理、公共空間整備をテーマとして、計画と事業の結びつきが分かる事例を講義や視察に取り入れ、スーパーシティ、TOD・公共交通など、今後エチオピアでも展開していく内容を講義・視察内容に加えた。一方、もう一つのメインテーマを都市管理システムとし、PT及びToTにおいて、参加者から挙げられた公営住宅、雨水排水・下水処理システム、都市防災など、TiJ-1（第一回目の本邦招へい）の時には取り扱わなかったニーズの高い実践的な都市整備、都市管理に関する分野を講義・視察で取り上げた。併せて、日本の特徴的な都市計画、都市管理の事例としてコミュニティデザイン（まちづくり）を講義で取り上げた。上記テーマに関し、福岡市、広島市、北九州市、熊本市、福岡県の都市計画及び都市管理の関連部局を訪問し、各自治体の専門家からの講義・現地視察を通して、日本の都市計画の実行に関する内容について理解を高めた。

(3) 達成度評価

TiJ-I、TiJ-II いずれも、参加者は、来日前に各自研修を通して何を学びたいか目標を立て、研修の最終日に、研修内容を振り返るとともに、今後のアクションプランを発表した。参加者は今後エチオピアの各都市や各組織で、日本での学びと経験を活かしてそれぞれの業務や都市計画及び都市管理に係る活動を実施する旨を発表した。また、MoUI及びRUPIの参加者は、TiJでの経験や教訓を基に、研修マテリアルの更新を実施した。

上記より、この活動は所期の目的を達成した。

2.3.2.6 活動 2.6 : MoUI 及び州政府の研修指導者を対象に ToT プログラムを実施する

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 2.6 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「ToT プログラムは、5 回、計 20 名程度の MoUDC 職員を対象とし、国内研修は共に 2 週間程度の研修を想定する。業務従事者の渡航が制限される場合についても想定し、オンラインによる研修実施についても検討すること。」

後の PDM 改訂により、ToT プログラムの対象者には、RUPIs 職員が加えられた。また、PO の改訂に伴い、本活動の計画実施期間は 2022 年 11 月から 2023 年 10 月までとなったが（図 2-2 参照）、C/P の要望を受けて最終 ToT のスケジュールを変更した結果、活動終了時期は 2023 年 12 月となった。

(2) 活動実績

活動 2.3 で開発した ToT プログラム及び活動 2.4 で開発した研修マテリアルを使用して ToT を実施した。上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) ToTの枠組み

ToTは2022年11月から2023年12月にかけて5回実施した。以下にToTそれぞれの目的と概要を示す。

- **ToT-I**：研修内容の理解：プロジェクトの目的、ToT計画、中期研修計画、研修プログラム、研修シラバス、研修マテリアル
- **ToT-II**：研修スキル強化：研修マテリアル改善、模擬研修、試行研修（PT-I、II）準備（アダマ、ハワサ）
- **ToT-III**：研修結果の振り返り：PT-I、II（アダマ、ハワサ）、教訓、研修プログラム改善（シラバス、マテリアル）
- **ToT-IV**：研修準備：PT-III、IV、V（バハルダール、ディレダワ、ハラル）、本邦研へい報告
- **ToT-V**：全体まとめ：研修振り返り（PT-III、IV、V）、モニタリング計画改善、本邦研修報告、研修マニュアル・ガイドライン作成

2) ToT実績

ToTの実績を以下の表 2-21 に示す。

表 2-21 ToT 実績

ToT	日程	ポイント	内容
ToT-I	2022年11月 アディスアベバ	都市計画・マネジメントに関する研修の基礎知識と一般知識	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期研修計画の基本的な理解度の確認 ● ToTの目的の確認：研修指導者になるためのポイント/スキル ● 都市マネジメントの基本的な知識とスキルを理解する：計画、実施（制御、開発） ● 研修マテリアルとして利用できる資料の確認（法令、マニュアル等） ● 研修マテリアルの改善
ToT-II	2022年12月 アダマ	研修スキルの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 模擬研修による研修スキルの向上：研修マテリアルの改善、研修スキル（講義、グループワークファシリテーション） ● 研修内容の確認（アダマ、ハワサ） ● 詳細な研修計画の作成（アダマ、ハワサ）：準備、実施、フィードバック、役割分担、責任者、予算 ● GIS研修
ToT-III	2023年3月 アダマ	教訓と研修の改善	<ul style="list-style-type: none"> ● アダマ、ハワサへ研修で学んだ教訓の確認 ● 改善すべき課題の洗い出し ● 研修プログラムの改善：トピック、研修マテリアル ● 研修マニュアルとガイドラインの改善、研修スキルの向上
ToT-IV	2023年6月 アダマ	教訓と研修の改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修トピックの確認（バハルダール、ディレダワ、ハラル） ● 詳細な研修計画（バハルダール、ディレダワ、ハラル）の準備：準備、実施、フィードバック、役割分担、責任者、予算 ● 研修マニュアルとガイドラインの改善 ● 研修スキルの向上

ToT	日程	ポイント	内容
ToT-V	2023年12月 アディスアベバ	研修計画の策定、中期研修計画の改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修から学んだ教訓の確認（バハルダール、ディレダワ、ハラル） ● 研修プログラムの改善 ● 中期研修計画の見直しと改善 ● 研修マニュアル/ガイドラインの最終化

出所：JET

3) ToTの成果

全体

- ToT20人参加者のうち18名はJICAエチオピアから修了証を受け取った。1名は出産でToT-III、ToT-IVを欠席したため、プロジェクトチームからToT参加証を渡した。
- 5回のToTを通して参加者は積極的に参加した（ほぼ全工程出席、グループワーク（都市分野、研修スキル）、模擬研修の準備、PT報告、TIJ報告）

成果

- 5回のToT及びPTを通して研修指導者としてのスキルを身につけた。
- 研修シラバス、研修マテリアルを理解している。研修マテリアルは既にMoUI独自に実施している研修で活用されている。
- ToT-IIで実施した模擬講義の後PTを重ねるごとに研修スキルを身に着けた。特にPT-I、IIでの改善幅が大きい。PT-I、IIを通してある程度のレベル（5段階で4以上）のスキルを身につけた（図2-5）。

工夫

- フレキシブルな日程：参加者の興味や協議の進捗に応じて時間配分を調整した。これにより参加者が納得いくまで協議することができた。
- 参加者の反応に応じてプログラムを変更した：講義が集中したToT-Iでは、グループワークやアイスブレイキング等を含めることにより飽きないようにした
- 参加者の要望に対応した：ToT関連テーマについてエチオピア以外での事例紹介の要望があり対応した。

教訓

- 2022年11月にToT-Iを実施した後、約1年間でToTを5回、PTを5回実施したことが集中を継続することにつながったと考える。
- 5回のToTを通して、その時のニーズに応じて研修内容を修正することにより、ToT参加者の興味を増し満足度につながった。



出所：JET

図 2-5 研修スキル改善結果

(3) 達成度評価

5回の ToT を実施し、20人の参加者中18名に修了証と参加証（1名）を交付できたこと、また、ToT や PT を通して ToT 参加者の研修スキルが改善された（5 評価中平均3点台が4点台に改善した）ことから、この活動は目的を達成した。

2.3.2.7 活動 2.7：JICA 専門家の支援のもと、MoUI 及び州政府の研修チームが対象都市への研修プログラムを実施する

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 2.7 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「ToT を受けた MoUDC 職員により地方中核都市への研修を実施する。地方中核都市の研修については、MoUDC が中心に実施することを想定している。JICA 専門家は MoUDC が主体的に研修実施できるよう技術協力・支援を行う。また、研修実施後、C/P 機関と適切なフィードバックを行う。

地方中核都市向けの研修は最大5都市、1都市あたり30名程度を想定する。国内研修は共に2週間程度の研修を想定する。地方中核都市への渡航は、日本人専門家に加え、ToT を受けた MoUDC 職員3名及び通訳1名が渡航する。日本人専門家の渡航が制限される場合についても想定し、オンラインによる研修実施についても検討すること。」

PDM 改訂により、地方中核都市での PT 実施メンバー（講師）には、RUPIs 職員も加えられた。また、PO の改訂に伴い、本活動の計画実施期間は、2023年1月から2023年9月までとなり（図 2-2 参照）、この期間に活動を完了した¹³。

¹³5都市での試行研修が全て終了した後、MoUI は紛争に影響を受けた北部都市を対象とした研修の実施への追加支援を JICA に要請し、活動 2-7 の枠組みの中でこれを支援することに JICA は同意した。この追加研修は 2024年2月26日～3月1日にアディスアベバで実施され、メケレ市（ティグライ州）、ティグライ州都市計画局、デッシー市（アムハラ州）、ゴンダール市（同）、アムハラ州都市計画機構、セメラ・ロギア市（アファール州）、アファール州都市計画機構から計10名が参加した。

(2) 活動実績

活動 2.4 で開発された研修マテリアルを使用し、活動 2.6 に参加した研修講師が、ToT の学びを活用して PT を実施した。上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りである。

1) PT 実施の目的

PT は以下 3 つの目的をもって開催された。

- ToT参加者が、研修講師として、実際にToTで学んだ内容を実践する。
- ToTで作成した研修内容及び方法（講義、グループワークによる演習、質疑応答を通して研修生が抱えている問題の解決、研修生と講師及び研修生間での議論）をレビューする。
- PTでの実践を通して、研修マテリアルやプログラムを改善する。

2) 実施枠組み

PT は、活動 1.3 で選定された 5 つの試行研修対象都市に対して、下表 2-22 のとおり実施した。PT-I と II については、1 週間のショートプログラムを 2 回ずつ、PT-III から V については、2 週間研修（フルプログラム）を想定した 4 コース 22 科目を 2 つのトピックに分け 1 週間コースとし、2 週に分けて開催した。

表 2-22 PT の枠組み

PT	Schedule	Location	Contents
I	Jan. 23 – Feb. 3, 2023	Adama	1 week short course x 2 times
II	Feb. 20 – March 3, 2023	Hawassa	1 week short course x 2 times
III	July 17 – 28, 2023	Bahir Dar	1 week course by theme x 2 themes
IV	August 28 – Sept. 8, 2023	Dira Dewa/Harar	1 week course by theme x 2 themes
V		Dira Dewa/Harar	1 week course by theme x 2 themes

出所：JET

3) PT 実績

PT の実績を下表 2-23 に示す。PT-I から III は、研修講師を 3 つのグループに分け実践第 1 ラウンドとして実施した。PT-IV と V は、総まとめとして参加可能なほぼすべての研修講師が研修を実施した。

5 回各々の PT への参加者は、各市及び各市の属する州の RUPI から選定をした。各市・RUPIからは各週 15 名の計 30 名が選定されたが、ハワサ、ハラル、ディレダワでは 15 人に満たなかった。結果、修了証を受け取った研修生は計 139 名であった。

表 2-23 PT 実績

PT	Trainer	Trainee	Certified Trainee
1. Adama (1st week)	MoUI: 2 O_UPI: 1	Adama City:12 O_UPI: 3 Total 15	City: 12 RUPI: 3 Total 15
1. Adama (2nd week)	MoUI: 2 O_UPI: 1	Adama City: 13 O_UPI: 2 Total 15	City: 12 RUPI: 2 Total 14
2. Hawassa (1st week)	MoUI: 2 SNNPR_UPI: 1	Hawassa City: 10 SNNPR_UPI:2 S_UPI:2 Total 14	City: 10 SNNPR_UPI: 2 S_UPI: 2 Total 14
2. Hawassa	MoUI: 2	Hawass City: 10	City: 10

PT	Trainer	Trainee	Certified Trainee
(2nd week)	SNNPR_UPI: 1 S_UPI: 1	SNNPR_UPI: 2 S_UPI: 3 Total 15	SNNPR_UPI: 2 S_UPI: 3 Total 15
3. Bahir Dar (1st week)	MoUI: 3 ANRS_UPI: 1	Bahir Dar City: 6 Sub-city (Fasilo, Dagmawi, Tana, Gisa bay, Belay Zeleke): 6 RUPI: 3 Total 15	City: 6 Sub-city: 6 RUPI: 3 Total 15
3. Bahir Dar (2nd week)	MoUI: 3 ANRS_UPI: 1	Bahir Dar City: 8 Sub-city: (Fasilo, Gisa bay, Belay Zeleke): 5 RUPI: 2 Total 15	City: 8 Sub-city: 5 RUPI: 2 Total 15
4. Harar (1st week)	MoUI: 6 O_UPI: 1	H_UPI: 5 Harar Green and Beautification Bureau: 3 Harar Land Development and Management Bureau: 5 Total 13	H_UPI: 5 Harar Green and Beautification Bureau: 3 Harar Land Development and Management Bureau: 5 Total 13
4. Harar (2nd week)	MoUI: 8 SNNPR_UPI: 1	H_UPI: 3 Harar Land Development and Management Bureau: 4 Harar Municipality: 3 Total 10	H_UPI: 3 Harar Land Development and Management Bureau: 4 Harar Municipality: 3 Total 10
5. Dire Dawa (1st week)	MoUI: 6 O_UPI: 1	Dire Dawa City Urban Planning Institute: 11 Dire Dawa Green and Beautification Bureau: 3 Total 14	Dire Dawa City Urban Planning Institute: 11 Dire Dawa Green and Beautification Bureau: 3 Total 14
5. Dire Dawa (2nd week)	MoUI: 8 SNNPR_UPI: 1	Dire Dawa City Urban Planning Institute: 3 Dire Dawa City Land Development and Management Bureau: 9 Dire Dawa City Municipality: 3 Total 14	Dire Dawa City Urban Planning Institute: 3 Dire Dawa City Land Development and Management Bureau: 9 Dire Dawa City Municipality: 3 Total 14
Total	—	140	139

出所：JET

4) PT の成果

PT の成果は以下のとおりである。

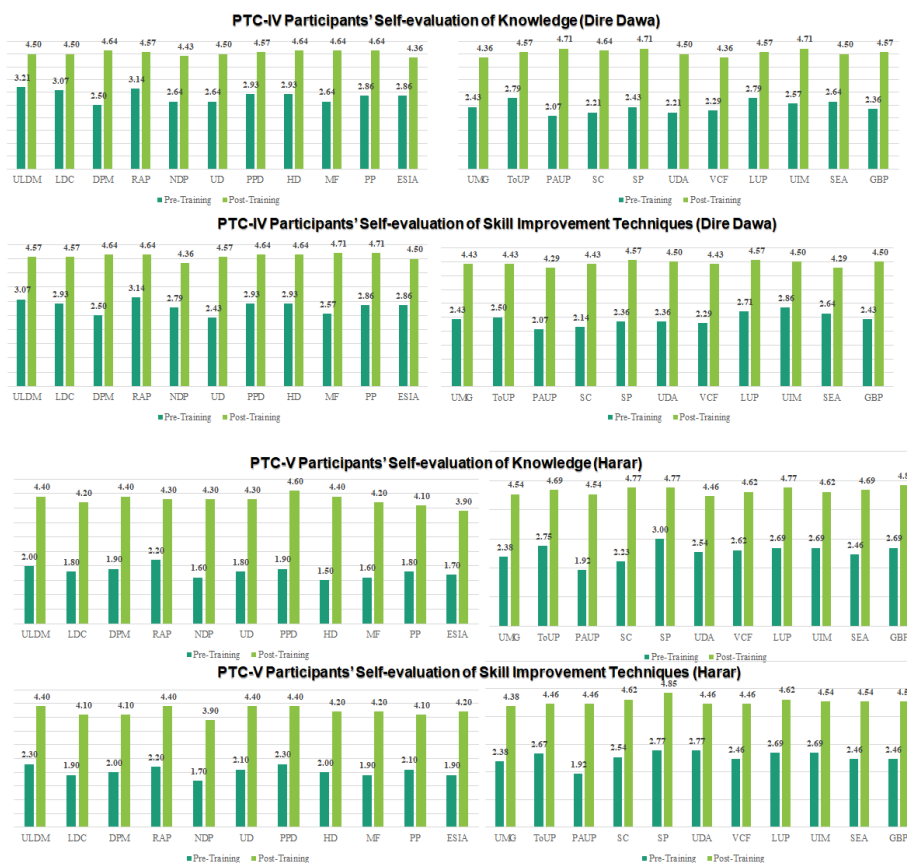
- 研修生が非常に積極的に質問をし、研修生が講師と意見交換およびアドバイスを
を得る機会となっていた。研修生はグループワークに非常に積極的に参加して
いた。グループワークの発表後の意見交換でも研修生同士で技術的な視点から
の意見交換をしていた。（講師からも技術的なフィードバックをしていた。）
特に研修生からは、「講義の内容を実際にグループワークで実践してみること
で理解が非常に深まる」とのコメントがあったことなどからも、講義内容、研
修手法、及びマテリアルは、地方中核都市のニーズに合致していることが確認
できた。
- 研修講師は、PT での実践を通して、研修マテリアルやプログラムの不備や改
善点に気が付くことができた。
- 研修の改善のため、日々の講義後の反省会（①自らの改善点や気づき、②同日
に滞在していた他の研修講師及びプロジェクトの NT からのアドバイス、③講

師としての態度やスキル、不明瞭な講義内容への JET からの技術的なアドバイス、研修マテリアル改善へのアドバイス等)を通して、改善策が明確になった。

- 各 PT 後の反省会での改善策を基に、ToT までの間に研修マテリアルやプログラムの更新を行うことができた。
- 特に PT-I から PT-III においては、各 PT に参加している研修講師の学びを全体で共有するため、ToT で課題を取り上げるなど連携を図って研修講師の能力向上を行うことができた。
- 研修期間を通して、講義を実施している研修講師だけでなく、同席中の研修講師が役割分担でタイムキーパーや質疑応答のファシリテーション、グループワーク(演習)の指導をする等、協力して研修を実施する協力体制が構築された。
- 研修生は、研修内容の理解を深め、ストラクチャープランの作成など、自身の業務を実施するための自信をつけることができた。

(3) 達成度評価

5 都市の計 140 名が研修を受講し、内 139 名が修了証を受け取った。研修生の研修前後の自己評価(図 2-6)に見るように、研修を通して、研修生の研修内容への理解度が高まった。



Note: Verbal Expression for all the Graphs Above: Very Low [1.0 - 1.8], Low [1.8 - 2.6], Moderate [2.6 - 3.4], Good [3.4 - 4.2], and Very Good [4.2 - 5.0].

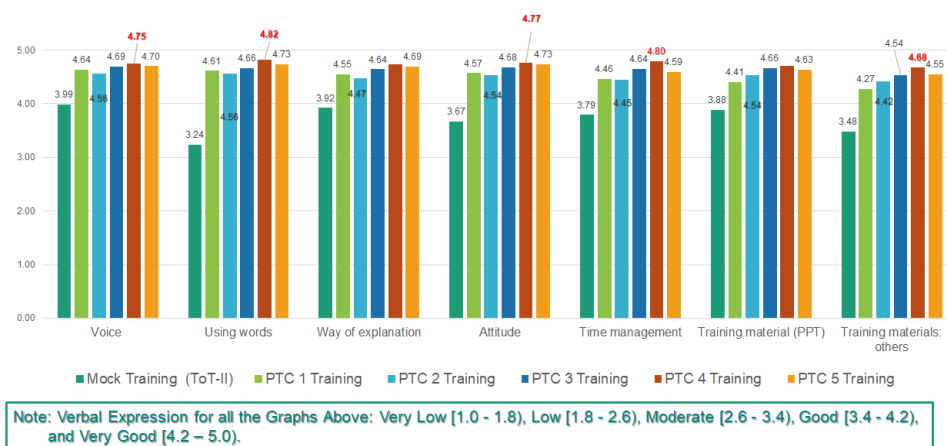
出所: JET

図 2-6 研修生の研修前後の自己評価の比較 (PT-IV 及び PT-V)

研修受講生は、各講義の評価の一環として上記の自己評価に加え、発声、言葉遣い、プレゼンテーションの方法、講師としての態度、時間管理、研修マテリアル（PPT）、その他の研修マテリアルの7つの視点から講師の能力について評価をしている。7項目の能力を判定する複数のサブ項目の5段階評価点の平均値を評価点としている。

5都市の計140名が研修受講生による研修講師の能力の評価は、下図2-7に示す通り、回を重ねるごとに高まり、研修講師の能力は向上したと言える。PT-IとPT-IIは1週間のショートプログラム、PT-III以降は22コースのプログラムとなっており、PT-IIはPT-Iより、PT-IVとPT-VはPT-IIIより評価が高くなっている。PT-IIIの評価がPT-IIより低くなっている理由は、講師が新しいマテリアルでの講義をすることに慣れていないためと考えられる。また、同時に開催し講師が同じであるPT-IVとPT-Vで評価が異なっている理由は、研修生の地域差であり、PT-Vの対象地であるHararはPT-IVのDire Dawaより全般的に評価が低い傾向があった。これらを鑑み評価結果を分析すると、最後のPT-IV及びVにおいて、研修講師への評価は5点満点中4.5点を超えていることから、研修指導者としての能力は十分についたと言える。

以上から、この活動は、当初の目的を達成できたと言える。



出所：JET

図 2-7 PT における研修講師の評価

2.3.2.8 活動 2.8：研修参加者のフィードバックを基に対象都市への研修プログラムを改善する

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 2.8 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「対象地方中核都市の研修参加者より研修に係るフィードバックをもとに、次回実施する研修プログラム、マニュアル、マテリアルの改善を C/P 機関とともに行う。研修プログラムの改善は MoUDC 職員が主体的に行うこととし、JICA 専門家はそのための必要な技術協力を行うこととする。」

POの改訂に伴い、本活動の計画実施期間は2023年2月から2023年10月までとなった(図2-2参照)、PT-Vが改訂PTのスケジュール通りに開催されたことを受け、PTからのフィードバックの活動も、改訂計画通り2023年10月に完了した。

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って行われた本活動の実績は、下記の通りであり、研修プログラム(研修コース編成及び各コースの科目・シラバス)、研修マニュアル、研修マテリアルについて、各回のToT及びPTの実施過程で順次改善した。

1) 研修プログラム(コース編成・科目・シラバス)の順次改善

- ショートプログラムの開発(ToT-III)：研修プログラムは22の科目、2週間の期間で行うフルプログラム研修を想定して作成した。第1回PT(PT-I)に先立って行ったC/Pとの協議を通して、より短期間で行うコースの設立の必要性が認められたため¹⁴、フルプログラムの内容のエッセンスを抽出して1週間で実施するショートプログラムを開発した。PT-I及びIIの実施とフィードバックを通じてそのプログラム内容に改良を加え、ToT-IIIで最終化した。
- フルプログラムの更新(ToT-IV、ToT-V)：PT-I及びIIまでの経験及びフィードバックを基に、PT-IIで作成していたフルプログラムの全面見直しを行った。また、PT-IIIの実施結果のフィードバックを通してPT-IV及びVの前に、一部科目の更新・追加を行うとともに、該当科目のシラバスを更新した¹⁵。さらにToT-Vにおいては、フルプログラムの科目・シラバスの最終確認を行った。

2) 研修マニュアルの改善

PT後、ToTで研修マニュアルの改善を行った。改善ポイントとして、研修管理や研修内容について教訓や気づきを加えた。

3) 研修マテリアルの改善

研修マテリアルは、基本的に、①ToTでマテリアル改善、②直後のPTで改善マテリアルを使用、③PTでの使用結果を踏まえ、直後のToTで再改善、④再改善マテリアルを次のPTで使用——というプロセスを繰り返し、随時改善させた。その具体的な実施プロセスは以下のものであった。

- ToT-II：研修準備の一環として研修マテリアルを改善した(情報の追加、表現の改善、順番の組み換え等)。
- PT-I及びIIの後：主な改善事項として、研修時間等に合わせたショートプログラム用マテリアルの内容の再構築・絞り込みと演習(グループワーク)マテリアルの開発を行った。
- ToT-III：PTの実績を基にショートプログラム用マテリアルを研修講師全員で改善した。主な改善点はショートプログラムなど研修時間等に合わせた内容の改善、情報の追加、マテリアルの再構築である。

¹⁴ 各都市で30人の受講生を対象に行うPTの実施上の都合もあるが、本プロジェクト終了後にC/Pが行う実際の研修に2週間を掛けられない場合があることにも考慮した。

¹⁵ 活動2-8として行ったのは、このシラバス更新までであり、ToT-Vにおける最終確認を含まない。

- ToT-IV、V : TiJ-1 を踏まえ、研修講師全員でフルプログラム用マテリアルを改善した。主に日本の事例やそのエチオピアでの適用について追加した。
- PT-III 後：主な改善点は、フルプログラム用研修マテリアルを研修時間等に合わせた内容の再構築・絞り込みと追加の演習（グループワーク）マテリアルの開発である。
- PT-IV と V 後：主な改善点として、PT での反省を受けたフルプログラム用研修マテリアルの情報の見直し、パワーポイントで使われているフォントサイズや色の見直し等見た目の分かりやすさへの配慮を行った。

(3) 達成度評価

ToT や PT 結果を基に研修プログラムの改善を繰り返し行ったため、研修マテリアルを含む研修プログラムに触れる機会が多く ToT 参加者は研修プログラムの内容を理解した。これにより、この活動は所期の目的を達成した。

2.3.2.9 活動 2.9 : 対象都市の研修に関する経験を他の都市と共有する

(1) 活動計画

特記仕様書において、活動 2.9 の業務内容は、下記の通り記載されている。

「既にエチオピアでは *Urban Forum* といった都市計画に関する各都市、政府機関等の関係者が参加する会議が開催されており、経験共有セミナーの開催にあたっては、*Urban Forum* などの既存の会議の活用も検討すること。経験共有セミナーの内容としては、研修を受けた対象地方中核都市の研修に関する経験や、都市計画における成功事例についてその他の地方中核都市と共有し、必要に応じて、日本の先進事例などを共有する。経験共有セミナーは、100 名程度の参加者で 2 日間を想定している。」

PO の改訂に伴い、本活動の計画実施期間は 2023 年 12 月となったが（図 2-2 参照）、その後、セミナーの開催時期に 2023 年 12 月から 2024 年 3 月の間という幅を持たせたいとの C/P の意向が表明された。これを受けて調整を進めた結果、セミナー開催時期は 2024 年 3 月となった。

(2) 活動実績

上記の業務内容に沿って開催された経験共有セミナーの実施概要は、下表 2-24 の通りである。C/P との協議を経て、開催日数は 1 日とした。

表 2-24 経験共有セミナーの概要

<p>1. Objectives</p> <ul style="list-style-type: none">• To share the achievement of CDUPM Project with Ethiopian professionals related to urban planning/management• To confirm the importance of future training to address urban issues <p>2. Topics</p> <ul style="list-style-type: none">• Sharing of:<ul style="list-style-type: none">- Project outputs (mid-term training plan, training program)- ToT and PT results- Experience of Training in Japan <p>3. Seminar participants</p>

- 91 people participated in the seminar from:
 - MoUI (40 people, including 2 from UIIDP)
 - 12 RUPIs / regional planning bureaus (24 people)
 - 9 secondary cities (14 people)
 - JICA HQ (1 person)
 - JICA Ethiopia (3 people)
 - JET (5 people)
 - National Team (5 people)

4. Date and place

- 19th March 2024 (Tue)
- Hyatt Regency Addis Ababa

5. Program

Schedule	Topic	Details
9:00-9:15	Opening Remarks	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Fenta Dejen (State Minister, MoUI) • Mr. Takahiro MIZUKAMI (Assistant Director, Infrastructure Management Department, JICA HQ)
9:15-9:30	Briefing of the CDUPM Project	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Satoru OBA (Team Leader, JET)
9:30-10:00	Experience of 1st Training in Japan (TiJ-I)	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Mellisse Firdessa (O_UPI)
10:00-10:30	Coffee Break	
10:30-11:30	Experience of 2nd Training in Japan(TiJ-II)	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Belayneh Agonafer (MoUI)
11:30-12:00	Q&A on TiJs	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Geresem Tamiru (MoUI) [Moderator]; Participants of TiJs
12:00-13:15	Lunch	
13:15-13:45	Experience of Training of Trainers (ToT)	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Geresem Tamiru (MoUI)
13:45-15:00	Experience o Pilot Trainings (PTs)	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Melese Sime (Adama); Mr. Mekuriya Gesara (Hawassa); Mr. Eyayu Guadie (Bahir Dar); Mr. Kedir Ahmed (Harar); Mr. Melessew Zenebe (Dire Dawa)
15:00-15:30	Q&A on ToT and PTs	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Geresem Tamiru (MoUI) [Moderator]; Presenters on PTs
15:30-16:00	Coffee Break	
16:00-16:30	Wrap up of CDUPM and Way Forward	<ul style="list-style-type: none"> • Ms. Genet Hagos (MoUI)
16:30-17:00	Closing Remarks	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Masayoshi KAWAI (Project formulation advisor, JICA Ethiopia Office) • Ms. Genet G/Egziabher (CEO of Urban Plan and Urbanization, MoUI)

出所：JET

ToT、PT、Tij に関しては、研修参加者からの活動結果報告を踏まえ、以下のような質疑や意見交換が行われた。

表 2-25 経験共有セミナーの質疑応答で話し合われた主な内容

<p>Questions/Opinions from the Floor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • After completing their training, do the pilot cities intend to apply the knowledge and skills they have acquired in various ways? • The project's outcomes must be acknowledged and claimed by the ministry. To achieve this, documentation for each training topic must be prepared and made accessible to all. • How did the Japanese overcome their urban issues like illegal settlements and other issues? • Japanese urban planning techniques, rules, and regulations should be carefully reviewed and adapted to suit the local context effectively. • City administrations are advocating for vertical urban growth due to increasing demand for land development. However, insufficient infrastructure is hindering the realization of this vision, resulting in horizontal expansion instead. What is the Ministry doing towards such issues? • Given Japan's significant success with the PPP approach, it's advisable to reassess their strategy and consider incorporating relevant ideas into the Ethiopian context. • Review and adopt Japan's urban planning regulations and implementation strategies for Ethiopia • The CDUPM-JICA Project demonstrates great potential and merits continuation, expanding its scope to encompass additional cities and topics in the future. • I am representing a newly established region and its urban areas that are in dire need of significant development. Drawing from the valuable experiences of Japan, I am requesting support from JICA and the Ministry to assist in the planning and management of our urban centers.
<p>Response from the Panelists</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informal development isn't a concern in Japan, unlike in Ethiopia where a significant gap between housing demand and supply contributes to informal housing. Japan prioritizes enhancing housing quality for its residents instead of grappling with such issues. • The Kumamoto City government is relocating residents from remote suburbs to nearby urban areas, complete with essential infrastructure support. • While Japan and Ethiopia may present distinct legal and practical frameworks, it's imperative to endeavor towards adopting applicable elements constructively. • Ethiopian cities are struggling to expand and must now focus on revitalizing older or unused parts of the city. • The PPP approach is gaining traction in urban planning, offering Japanese cities an opportunity to boost finances, foster community belongingness, and reap various benefits through public involvement, leading to better urban planning, management and development system, that our country should take into consideration. • After PTs, it became evident that EIA/ESIA isn't solely required for individual projects. It's equally imperative to conduct SEA for NDP or LDP to assess proposals effectively. • TOD serves as a strategy to blend different urban land uses, reducing commuting distances between workplaces and residences.

	<ul style="list-style-type: none"> • Participants of PTs and TiJs should share their experiences and knowledge with professionals and higher officials. • The revision draft of Urban Planning Proclamation has been pending in the Council of Federation for amendments for quite some time. We have recently updated the draft regulation and submitted it to the Prime Minister's Office. We are now awaiting their response. • In Ethiopia, unlike Japan, the government and the public jointly own the land, but this doesn't imply arbitrary eviction of urban populations. We must act judiciously, involving the public, informing them to foster a sense of ownership, and offering development alternatives. Public-Private Partnerships (PPPs) can also be utilized to generate financing.
--	--

出所：JET

(3) 達成度評価

C/P は、同省が開催する他のセミナーの開催時期との関係を考慮し、経験教諭セミナーの開催時期を 2023 年 12 月から 2024 年 3 月に変更することで合意した。

セミナーでは、多様な都市からの参加者が、それぞれの都市の状況に合わせた貴重な知見を共有した。セミナーでは、現行の都市計画、政策、宣言、基準、マニュアルの見直しの必要性が強調された。さらに、プロジェクトで学んだ教訓に基づき、同省の研修方法を強化することの重要性も強調された。これらを考慮し、都市計画・管理の能力開発に焦点を当てた今回のセミナーは、大きな成功を収めたといえる。

3. プロジェクトの成果

3.1 成果の達成

本プロジェクトで策定されていた成果は 2 つであり、プロジェクト完了時の各成果の達成状況は下表 3-1 のとおりである。

成果 1 の達成状況を 2 つの客観評価指標で測定すると、①中期計画が無事承認されるとともに、②ToT と PT の両方で訓練目標の 90%以上が達成された。

また、成果 2 の達成状況を 2 つの指標で測定すると、①ToT 参加者の 84%及び PT 参加者の 90%が「知識と技能が向上した」と回答したとともに、②ToT 参加者の 95%が研修指導者として認定された。5 回の ToT と 5 都市での PT が順次進むにつれ、ToT 参加者の研修資料の作成方法、講義やディスカッションの進め方（教え方、時間管理、研修生との対話等）の知識、技能が向上していく様子は、JET の観察でも確認できた。

以上により、本プロジェクトの 2 つの成果は、いずれも満足できるレベルで達成されたと評価できる。

表 3-1 成果の達成

Outputs	Objectively Verifiable Indicators	Achievements
1) The Mid-term Plan for training the municipal governments of secondary cities on	1. The Mid-term Plan is approved by MoUI.	<ul style="list-style-type: none"> • The draft Mid-term Plan was submitted to the 2nd JCC meeting held on 6 February 2023 for approval. The JCC, chaired by the State Minister of the MoUI, approved the plan.

Outputs	Objectively Verifiable Indicators	Achievements
urban planning, urban development and management is prepared.	2. 20 ToT participants from MoUI and RUIPIs and 150 pilot training participants are trained in the 1st year plan of the Mid-term Plan as planned.	<ul style="list-style-type: none"> 19 officials participated in the ToT program. 18 of them (90% of target number) met the attendance requirement and were awarded completion certificates. Of the 150 officials/ urban experts invited to the PTs, 140 participated and 139 of them (93% of target number) met the attendance requirement and received completion certificates.
2) Training mechanism for the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management is established.	1. Knowledge and skills of pilot training trainees in 5 cities and trainers from ToT participants are improved over 80% according to the end of training questionnaire.	<ul style="list-style-type: none"> 126 out of 140 trainees (90%) improved their knowledge and skill by participating in any of the 5 PTs. 16 ToT participants, which correspond to 80 % of target numbers of participants' number (20) or 84 % of actual participants (19), improved their knowledge by participating in the ToTs.
	2. 90% of the 20 ToT participants are certified as trainers at the completion of the training based on the session participation rate of over 80%."	<ul style="list-style-type: none"> 18 participants (90% of the target 20 participants, and 95% of the actual 19 participants) met the required attendance rate and received the completion certificates signed by the Chief Representative of JICA Ethiopia at the end of the 5th/final ToT.

出所：JET

3.2 プロジェクト目標の達成

本プロジェクト終了時点でのプロジェクト目標の達成状況は、下表 3-2 の通りである。

目標達成状況を計測するために設定した 2 つの客観評価指標で測定すると、①ToT 参加者が研修計画の PDCA を自ら実施できるようになった¹⁶こと、②MoUI が 2023～2024 会計年度の研修予算を自力で確保したことから、プロジェクト目標が達成されたとと言える。

表 3-2 プロジェクト目標の達成

Project Purpose	Objectively Verifiable Indicators	Achievements
The capacity of MoUI and RUIPIs to conduct training for the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development and management is strengthened.	1. Counterparts are able to implement the cycle of trainings (plan, implement, evaluate and improve) without experts.	<ul style="list-style-type: none"> Starting from PT-III, ToT participants were able to execute the training program/ schedule, time management, facilitation and training material improvement based on the feedbacks gathered through each PT
	2. A part of the activities of the Mid-term Plan for training is budgeted by MoUI after completion of the project period.	<ul style="list-style-type: none"> C/P has secured a budget of 5.5 million ETB for conducting training sessions during FY 2023-2024 in the Gregorian calendar. According to C/P, this allocation,

¹⁶ ToT 参加者は、研修スケジュールの策定、研修資料の作成、グループワークの準備及び実施、研修プログラムの立案をする知識、スキルを身につけた。さらに、PDCA を実施することにより、中期研修計画の評価と改善を実施できるようになった。

Project Purpose	Objectively Verifiable Indicators	Achievements
		corresponding to the second year of the Mid-term training Plan, is adequate to train more than 330 individuals

出所：JET

3.3 合同評価の結果

3.3.1 DAC 評価基準に基づく評価結果

3.3.1.1 妥当性

本プロジェクトの上位目標とプロジェクト目標は、下表 3-3 に記載のとおり、エチオピア国及び MoUI の都市・都市化政策と調和した、妥当なものであった。なお、本プロジェクトの実施中、エチオピア国の関連政策には、プロジェクトに影響を与えるような大きな変更はなかった。

表 3-3 妥当性

Main Perspective	Evidence
Consistency with development policy	In Ethiopia, proportion of urban population increased from 19.4% in 2015/16 to 22.1% in 2021/22, grew by 5.5% per year. This rapid urbanization puts pressure on urban infrastructure, leading to proliferation of slums and informal settlements. To tackle these challenges the government of Ethiopia launched ‘Accessible, Green and Resilient Urban Development Policy’, ‘Growth and Transformation Plan II (GTP2)’ and the Ten Years Perspective Development Plan (TYPDP). The TYDP, which spans the period 2021 to 2030, combines SDGs. Of all the 17 SDGs, ‘SDG-9: Industry innovation and infrastructure’ and ‘SDG-11: Sustainable cities and communities’ have been integrated into the country’s budget system as reflected by a lion’s share of budget allocation to pro-poor sectors and dedicated SDGs budget to advance the implementation of SDGs 9 and 11, which focus on industry innovation and infrastructure and inclusive, safe, resilient, and sustainable cities and communities, respectively. As the primary government implementation institution, MoUI also contributed to the preparation of the National TYPDP released in June 2020. Inline with this the Ministry also developed its own 10 years Sectoral ‘TYPDP’. One key component for the successful implementation of the aforementioned plans having knowledgeable and skilled labor force. This JICA project, CDUPM, has consistently supported these policy objectives by strengthening the urban development experts of MoUI and RUPIs’ capacity for planning, development, and management through providing comprehensive, dynamic and interactive learning environment for knowledge and skills acquisition.
Consistency with development needs	MoUI is engaging in urban planning preparation and implementation, as per the Ministry’s sectoral TYPDP (2021- 2030) and the UPPFB’s Five Years Plan (2021-2025). The MoUI’s engagement is conducted through allrounder capacity development of parties that involve in the sector to bring effective and cost-efficient urban planning and implementation system; community participation and ownership plans, and good governance with complete institutional and legal framework. These plans targets: to provide supports on urban cluster development plan for 12 cities; to support on the preparation of different kinds of urban plans for 1593 urban centers; to support on the plan implementation and monitoring for 1500 urban centers; to conduct urban audit on 60 cities; and to provide capacity development on urban plan preparation for 3500 experts and technical trainings for 500 experts. Therefore, the JICA Project, through its training programs, has been relevant in addressing the needs of the MoUI’s TYPDP in general and the Ministry’s capacity development plan specifically. The Project can be regarded as a breakthrough in enhancing the capacity of experts and institutional framework

Main Perspective	Evidence
Appropriateness of the project plan and approach	<p>development through creating comprehensive, and interactive learning environment.</p> <p>This project was commenced based on the request from the Ethiopian government to the Japanese government to conduct "a technical cooperation project for the purposes of: analyzing issues and solutions related to urban planning implementation and management in secondary cities; formulating and implementing MoU's training programs based on the needs of municipalities; and strengthening each municipality's capacity in urban planning and management by sharing experiences among secondary cities."</p> <p>The original PDM developed in line with the request was revised once during the implementation period of this Project. The revision was done to add 'regional governments to which target cities belong' as 'organizations directly involving in the Project Activities' and to clarify and optimize the set of 'objectively verifiable indicators' to evaluate the achievement of the Project.</p> <p>No change was made to 'Overall Goal', 'Project Purpose', 'Outputs', and 'Activities' at the PDM revision, and the unchanged Project Purpose and Outputs have been achieved at a satisfactory level through the completion of all Activities.</p> <p>The actual implementation timing of each Activity was flexibly changed within the framework of the Project period through consultation and agreement between both sides, reflecting the situations of the Covid-19 pandemic, the internal security situation in Ethiopia, requests from C/P, and the Japanese side's readiness to receive the TIJ participants, etc. However, these changes did not affect the achievements of the Project Purpose and Outputs.</p> <p>Considering all stated above, it can be concluded that there were no problems in the project plan and approach used for this Project.</p>

出所：JET

3.3.1.2 整合性

本プロジェクトは、下表 3-4 に記したとおり、エチオピア国に対する我が国の援助方針、JICA の都市・地域開発分野の国際協力方針、地球規模の優先課題や他ドナーの支援の取り組みと整合したものであった。

表 3-4 整合性

Main Perspective	Evidence
Coherence with Japanese aid policy	<p>The major objective of Japanese Ministry of Foreign Affairs's Country Development Policy for Ethiopia, formulated in 2017, is to support the promotion of quality economic growth, and one of the medium-term objectives is to improve quality infrastructure to promote investment. This work aligns with JICA's development cooperation policy, as it is categorized as a sub-component of the Transport and Urban Infrastructure Development for Urban Infrastructure Improvement in the project development plan to execute the Country Development Policy. Furthermore, the aim of the JICA Global Agenda for Urban and Regional Development is to address and resolve diverse issues arising from urbanization through the establishment of self-governing urban and regional management, involving various stakeholders and resources in development. This approach aims to foster the creation of favorable urban and regional environments, ensuring continuous development and mutual benefits for all parties involved. As well, it is to realize new possibilities and affluence created by urbanization. This project is positioned as a training project to support the preparation of an urban master plan as one of the cooperation of the Urban Management and Community Development Cluster.</p>

Main Perspective	Evidence
Cooperation with other JICA projects, and other development cooperation organizations	The urban development projects in Ethiopia have been undertaken by various development partners of MoUI, including UN-Habitat, World Bank, and City Alliance.
Coherence with international frameworks (international targets and initiatives such as SDGs, international norms, and standards adopted by Ethiopia)	Urban planning is a crucial aspect of achieving the SDGs, especially Goal 11, which focuses on making cities inclusive, safe, resilient, and sustainable. Ethiopia, being a rapidly urbanizing country, has been engaged in efforts to address urban development challenges in line with the SDGs. Some key aspects of Ethiopia's urban planning related to the SDGs may include infrastructure development, housing and slum upgrading, environmental sustainability, and resilience to climate change. This project covered these aspects so is in line with the SDGs.

出所：JET

3.3.1.3 有効性

プロジェクトの有効性は高かったと判断される。前掲表 3-1 に示したとおり成果 1、成果 2 の双方が達成され、それが、表 3-2 に示したとおり、ふたつの客観評価指標で計測されるプロジェクト目標の達成につながった。

TiJ-Iからの帰国後、MoUI は、自前予算によるワークショップを開催し、複数の MoUI 内他部局、複数の RUPIs、アダマ市等の職員と、日本で得た知見の情報共有を行った。これは、日本で学んだことをエチオピアで活用すべきだとの考えに基づいたものであり、TiJ が有効だったことを示している。

表 3-5 有効性

Main Perspective	Evidence
Achievement of project purpose	Both outputs 1 and 2 were achieved as shown in Table 3-1, and these achievements of the outputs led to the achievement of the project purpose. In other words, the capacity of MoUI and RUPIs to conduct training for the municipal governments of secondary cities on urban planning, urban development, and management was strengthened, through the preparation of the Mid-term training plan (Output 1) and establishment of a training mechanism (Output 2) by preparing the training materials and training guidelines. Through the project, 18 trainers who will expand the training program from now on to realize the Mid-term training plan were trained as master trainers as planned in the first year of the plan. As a result of these Outputs, both objectively verifiable indicators of the project purpose were achieved as it was confirmed that MoUI secured the training budget for FY 2023-2024 by itself to conduct activities planned in the Mid-term training plan, and the ToT participants have become to operate PDCA (Plan-Do-Check-Action) of the training by themselves as shown in Table 3-2.

出所：JET

3.3.1.4 インパクト

上位目標は、「エチオピア国内の地方中核都市の都市計画・管理能力が強化される」ことである。研修に参加する都市自治体の行財政環境が変わらない前提で、MoUI が中期計画に沿った研修を実施するための予算、人員、組織体制を確保できれば、本プロジェクト終了から 4 年後（中期計画期間終了時）に、上位目標は達成される見込みである。

表 3-6 インパクト

Main Perspective	Evidence
Prospects to achieve Overall Goal	<p>Prospects to achieve each objectively verifiable indicators of the overall goal are as follows.</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicator 1: Trainings planned in the Mid-term Plan are implemented for 1,020 officials in 34 secondary cities and for 100 officials of MoUI and TUPIs in five years. In the first year of the Mid-term plan, 18 trainers and 139 officials in the five secondary cities were trained. If the number of trainers will be increased more through continuing to conduct ToT, the number of trainees in the secondary cities can be increased, if the training budget secure in the national, regional and city level. Indicator 2: Training materials developed through the project are used in ToT and Secondary City Training (including the use of the updated training guideline, manual and materials by MoUI). Training materials will be used in both ToT and Secondary City Training. ToT materials were prepared by the ToT trainers during the project, and revised many times. The Mid-term Plan is updated after the completion of the project by the expiration of five-year planning period (2027.) MoUI understood the importance of the Mid-term Plan and has a format of it, so it is not difficult for them to update. <p>There is a potential impact, for instance, on preparation of the structure plans and the neighborhood development plans in the secondary cities, utilizing the training as many trainees during the project expressed that they deepened their understating on the matters.</p>
Consequence	<p>Important assumption to achieve the overall goal, "The number of staff, organization and budget in the other secondary cities are maintained or improved for conducting the trainings" (of training recipient side), is adequate, but same thing should be paid attention to training provider side, MoUI. For both sides, there are high risks in shortage of budget and in human resource continuity due to probable high turnover of officials.</p>
Spillover effect	<p>Through the preparation and review of training materials, MoUI trainers gained a more profound understanding of urban planning and the significance of laws and guidelines for preparing structure plans and neighborhood development plans-which are subject to periodic review.</p>

出所：JET

3.3.1.5 効率性

本プロジェクトは効率的に実施され、プロジェクトの所要費用と期間は計画範囲内に収まった。インプットは、プロジェクトの成果を達成するために適切であった。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）やエチオピアの国内紛争の影響を受け、プロジェクト初年度（2021年4月～2022年3月）のJETのエチオピア渡航禁止、その後も続いた一部の地方中核都市への渡航禁止があったにも関わらず、プロジェクト期間とインプットは、当初の計画と同じであった¹⁷。渡航禁止の影響を受けた初年度の進捗の遅れを、2年度目以降の活動を効率化することにより、遅れを取り戻すことにより、それを実現した。

表 3-7 効率性

Main Perspective	Evidence
Project cost	<p>The planned project cost was 240 million yen in the ex-ante evaluation table, and the Project completed within the planned cost.</p>

¹⁷ 厳密に言えば、「プロジェクトの最終盤でC/Pの新たな要請を受けて急遽実施した、国内地域紛争の影響を受けた北部諸都市向け研修の実施支援のための追加投入1.62人月を除き、変更はなかった」という意味である。

Main Perspective	Evidence
Project period	The project period was set from April 2021 to March 2024 (in the field) for three years, and the project has been completed as it was planned.
Consequence	<p>The specific inputs are listed below. Since the Activities of JET were carried out with the same amount of manpower as contracted with JICA, all the planned Activities were done out within the quota of the contract amount with JICA, and the required outputs were all produced, it is judged that the quantity and quality of inputs were appropriate.</p> <p>a) Input from Japan side:</p> <ul style="list-style-type: none"> The Japanese experts were same in the plan and the actual and to be deployed by five people for a total of 40 person-months. The training in Japan was conducted twice and the total number of trainees were 24 people (one person was dropped and became 23. The training in Japan was successfully conducted on two occasions, with a total of 24 trainees participating. However, due to unforeseen circumstances, one person was unable to attend the first Japan Training, resulting in a final count of 23 attendees. This outcome aligned with the initial plan for the training program) The ToT program unfolded as scheduled across five sessions. Initially, there were a total of 20 participants, comprising 16 trainees from MoUI and 4 trainees from RUPI, but two participants dropped out. Consequently, the program concluded with a total of 18 participants successfully certified at the end of the last ToT session PT was conducted in five secondary cities and 30 people from each city were invited as it was planned, though the total number of trainees who received the certificate was 139 in total. 6 laptops (three Mouse K5-A and three Mouse K5) and 1 projector (Epson Eb-x01) for training purposes were purchased. <p>b) Input from Ethiopia side:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4 MoUI staff as Project Director (Mr. Fenta Dejen), Project Manager (Mrs Genet Gebreegziabher), and 2 Focal Contact Persons with JICA side (Mr. Sime Tadele and Mrs. Genet Hagos [July 2022-]) 15 MoUI staff and 4 RUPIs' staff in total (one each from 4 regional states) participated as trainers <p>Cost sharing for the Experience Sharing Seminar, and full cost coverage for an experience sharing workshop independently held after the TiJ-I</p>

出所：JET

3.3.1.6 持続性

MoUI は、プロジェクトの成果を維持するための強い自覚と決意を示した。彼らは、TiJ-Iから帰国後に自主的に開催した経験共有ワークショップとプロジェクト終了時の経験共有セミナーの開催資金を、エチオピア財務省や MoUI 内から調達した。また、MoUI は、北部の紛争被災都市向け研修¹⁸の開催に向けた調整や実施を主導した。

MoUI は、このプロジェクトで作成した ToT マニュアルや研修教材を用いて中期研修計画を実行するための、強力な組織体制と強い決意を有している。このプロジェクトで育成された MoUI の 14 名、RUPIs の 4 名の研修指導員は、今後の研修活動を指揮できる。

上記より、プロジェクトの成果の持続性には期待が持てる一方、財務面では、長期持続性が損なわれる可能性もある。MoUI は、中期研修計画の第 2 会計年度の研修実施所要資金を財務省や MoUI 内の予算から確保したものの、次年度以降の予算獲

¹⁸ 本プロジェクトで開発した教材や ToT や PTs で得た知識や技能を活用して開催されたこの研修は、JICA の資金支援により実現された。

得の保証はない。したがって、研修の長期持続性を確実なものにするためには、州政府や都市自治体との費用分担など、他の財源の確保に努める必要がある。

表 3-8 持続性

Main Perspective	Evidence
Policy and Institutional Aspects	<p>The Urban Plan and Urbanization CEO (MoUI) has specific targets for the project, including support for plan preparation and implementation, as well as capacity development for urban plan preparation, with a focus on including women experts.</p> <p>The Mid-term Training Plan were approved by the second project JCC, and training and ToT manuals and training materials were prepared together with the JET members for this Project. According to the mid-term training plan, a total of 1,020 experts from secondary cities are planned to undergo training. In the initial fiscal year (FY), the goal was to train 150 experts, while due to unforeseen reasons, such as urgent tasks from their immediate bosses, illness and other personal reasons, 139 experts attended and certified. Moving into the second FY, the target is to train 330 experts from 11 secondary cities. Cumulatively, from the second FY to the fifth FY, the overall target for trained experts is 870 from 29 secondary cities. Whereas, cumulatively, from the second FY to the Fifth FY overall target ToT is 80 from 12 regions and MoUI. The MoUI is firmly dedicated to implement the Mid-term Plan using the training and ToT manuals and training materials.</p>
Organization of Implementing Agency	<p>MoUI has a solid organizational structure capable of steadily operating the trainings. Under Urban and Urbanization CEO, consists of four desks, has the Urban Observatory and Capacity Building Desk (UOCBD), which is tasked with: providing assistance to regional and municipal experts in the preparation of training manuals and the delivery of trainings; and providing technical support and follow-up to RUPIs and city administrations during the preparation of different type of plans. UOCBD is also responsible for reviewing their own mid-term training plan, preparing and delivering training materials, as well as sharing the implementing costs for trainings at regional/local levels.</p> <p>The CEO has willingly endorsed the Midterm-training Plan, training materials and Manuals prepared together with the JET, and has cultivated a sense of ownership towards the Project.</p>
Technical Skills of Implementing Agency	<p>18 representatives from the MoUI and RUPI were trained through the Project and able to provide training to experts in the planning field. These CPs has a strong sense of commitment and ownership to carry on the further training programs.</p> <p>Furthermore, 20 experts from the RUPIs (Oromia, Amhara, Sidama, and SNNP) received the PT, so they would have the potential to become trainers in the future.</p>
Financials of the Implementing Agency	<p>MoUI fully funded the TIJ-I experience sharing workshop for more than 70 participants, covering all expenses for the venue, and offered partial support for transportation and accommodation costs. The ministry has allocated a budget for such activities in future mid-term training planning years.</p> <p>MoUI also covered the expenses for participants' transportation and accommodation during the project's final seminar, securing budget from the World Bank Group's Urban Institutional and Infrastructure Development Program (UIIDP).For conducting training in secondary cities based on the second year of the Mid-term plan, the MoUI successfully secured a budget from the Ministry of Finance and additional funds within the Ministry (Urban Revenue Reform Project Office).</p>

出所：JET

3.3.2 プロジェクトの実施とアウトカムに影響する主な要因

本プロジェクトにとって重要な前提条件は、①エチオピア情勢が、プロジェクトの活動に支障なく、安定状態を維持すること、②C/P 機関の幹部職員が離職しないことの一のふたつであった。

②に関しては、プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネジャーともにプロジェクト期間中変更されなかったため、本プロジェクトの実施に問題は生じなかった。また、常時2名体制をとっていた JICA 側との連絡担当者の上職者にも異動がなく、プロジェクトの進捗に影響はなかった。

一方、①に関しては、COVID-19 の世界的な感染拡大、エチオピア国内の治安の不安定化という 2 つの要因があり、前者はプロジェクト開始当初からの 1 年間、後者はプロジェクト終了時期まで影響を与えた。

上記の問題とは別に、2021 年の総選挙後に MoUDC が MoUI に組織再編したことが、プロジェクトの実施体制に何らかの影響を及ぼすことが懸念されたが、実際には、この組織再編はプロジェクトの実施体制と進捗の両方に影響することはなかった。

3.3.3 本プロジェクトにおけるリスク管理の結果の評価

COVID-19 やエチオピアの国内情勢不安の影響を受け、JET がエチオピアに渡航できなかった当初 1 年間は、研修中期計画の策定までを予定していたプロジェクトの進捗が、半年程度遅れていた。しかし、その間も、遠隔業務を通じ、研修中期計画の作成準備はほぼ終えていたこと、また、実際の研修活動 (ToT、PT、TiJ) の活動間隔を見直し、当初計画より迅速に行うこととしたこと等で、プロジェクトの全活動は、当初からの計画期限内に完了することができた。

プロジェクト実施期間中には、C/P 側、JICA 側双方の意向や事情により、各 ToT、PT、TiJ の活動の実施時期や実施順序を変更する必要性が生じたが、それらは、JICA、C/P、JET の協議・合意の上、調整された。

以上から、本プロジェクトのリスク管理は適切であったと判断できる。

3.4 類似プロジェクトに対する教訓

プロジェクトの運営面、技術面双方にわたり、下表 3-9 に記した教訓が得られた。

表 3-9 本プロジェクトから得られた教訓

Operational Lessons Learned	Importance of: <ul style="list-style-type: none"> • making an effort to adjust the implementation schedule of Project Activities with the fiscal year of the C/P agency; and with that, to provide support based on the understanding of budgeting cycle and financial situations of the C/P agency; • Under the circumstances where safety issues affect the implementation of a project, discussing alternatives depending on the situations between the parties involved; • In a situation when a project has to rely on remote activities, establishing a common understanding between both parties by continuing regular meetings with local supporting system to gather and compile accurate information on local situations; and • Establishing effective means of communication and information sharing.
Technical Lessons Learned	Importance of:

	<ul style="list-style-type: none">• Effectiveness of flexible adjustments to training content and time allocations, rather than providing predetermined program, in increasing participants' satisfaction and motivation;• Flexible application of activity implementation structure according to the counterpart's work environment (e.g., PC and Internet environment);• Conducting a debriefing session for trainees and those who related immediately after the trainees' returning home to reflect on what they have learned from the training trip abroad;• Usefulness of ToT as an effective way in increasing the candidate trainers' capability to conduct training as well as their positive attitude as trainers; and• Training in accordance with PDCA cycle, where the feedback from PTs is used for the improvement of the next ToT, as an efficient and effective way to improve the capacity of the participants.
--	---

出所：JET

4. プロジェクト終了後の上位目標達成に向けて

4.1 上位目標達成の見通し

このプロジェクトの上位目標は、「エチオピア国内の地方自治体の都市計画・管理能力が強化される」である。この上位目標は、以下の 3 つの条件が全て満たされた時に達成され、維持される。

- (a) ToT 及び地方中核都市向け研修は、MoUI により、2026-2027 会計年度まで、現行の研修中期計画（JCC 承認済のもの）の計画スケジュール・参加者数に従い、また、本プロジェクトで開発された研修教材を用いて実施される。
- (b) 現行中期計画は、2026-2027 会計年度末までに更新される。
- (c) 研修実施主体（MoUI 及び RUIPs）及び研修受入主体（地方中核都市）双方の研修実施に必要な職員数、組織、予算が維持される。

すなわち、研修を計画通り実施するための予算と人材を確保すること、また、地方中核都市での研修の実施に支障が出ないよう国内治安を安定させることが、上位目標達成の鍵となる。

表 4-1 上位目標と客観的評価指標

Overall Goal	Objectively Verifiable Indicators	Important Assumption (to sustain Overall Goal)
The capacity of municipal governments for urban planning and management is strengthened	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trainings planned in the Mid-term Plan are implemented for 1020 officials in 34 secondary cities and for 100 officials of MoUI & RUIPs in five years. 2. Training materials developed through the project are used in TOT and Secondary City Training (including the use of the updated training guideline, manual and materials by MoUI). 3. The Mid-term Plan is updated after the completion of the project by the expiration of five-year planning period (2027) 	The number of staff, organization and budget are maintained for conducting the trainings.

Important Assumption (after the achievement of Project Purpose)
The number of staff, organization and budget in the other secondary cities are maintained or improved for conducting the trainings.

出所：JET

4.2 上位目標を達成するためのエチオピア側への提案

研修実施のための予算と人材を的確に確保しつつ、本プロジェクトで開発した研修教材を用いた ToT 及び地方中核都市向け研修を、研修中期計画のスケジュール通りに実施していくことが、上位目標の達成に必要なことは既述のとおりである。これらに加え、上位目標の着実な達成に向け、現行研修中期計画の計画期間満了までに MoUI が取り組むことが期待される具体的な活動として、下表 4-2 の提案を行った。

表 4-2 上位目標達成にむけたエチオピア側への提案

Plan of Operation	<ul style="list-style-type: none"> • ToT training for new MoUI and RUPI staff to increase the number of personnel who can provide capacity building support to secondary cities • Improvement of training materials and training method by considering the specific needs and conditions of each city • Adequate management of training materials by the Capacity Building and Urban Observatory Desk, MoUI, including regular updating and sharing through wise use of online platforms such as Telegram • Annual monitoring and evaluation of the Mid-term Training Plan for the improvement of training material, training delivery methodology, etc. • Application of the Plan-Do-Check-Action (PDCA) cycle to improve training materials and methods • Utilization of the opportunity of the annual Urban Planning Forum to share experience and knowledge from training results
Implementation Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Establishment of partnerships with external organizations, such as urban planning associations or academic institutions, to enhance the expertise and resources available for training purposes • Development of cooperative platform between MoUI and RUPI to foster inter-organizational dialogues in comprehending the training requirements, significant urban challenges, and other relevant factors to improve trainings • Building of a collaborative platform with development partners to encourage partnerships, share learnings, and effectively utilize the Project outcomes
Statutory System Improvement	<ul style="list-style-type: none"> • Revising the laws and the guidelines on the structure plan and the neighborhood development plan to reflect the lessons from the Project and to ensure uniform quality of the plans throughout the country

出所：JET

4.3 プロジェクト終了から事後評価までのモニタリング計画

本プロジェクトの上位目標の達成は、プロジェクト終了後 4 年後である。この間、研修が中期計画通りに実施されているかを毎年モニタリングする必要がある。その際、中期計画で定められた目標指標と検証方法（前掲表 2-17 及び表 2-18 参照）を用いて進捗を測定することが適切である。年次モニタリングの結果、目標達成に至っていないことが明らかになった場合には、達成を妨げている要因を特定し、適切な対策を講じるとともに、必要に応じて次年度以降の計画プログラムを修正することが必要である。

JICA の事後評価は、原則としてプロジェクト終了後 3 年以内に実施されるため、JICA の事後評価で全体目標の達成状況が確認されることは期待できない。したがって、実施機関自身が主体的にモニタリングを実施する必要がある。