

評価調査結果要約表（和文）

1. 案件の概要	
国名：タンザニア連合共和国	案件名：地方自治体研修能力強化プロジェクト フェーズ 2
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：タンザニア事務所	協力金額（評価時点）：2.5 億円
協力期間：(R/D) 2011 年 7 月～2015 年 7 月	先方関係機関：地方自治研修所（LGTI）、首相府地方自治庁（PMO-RALG）（地方自治体局：DLG、組織開発局：DOD）
日本側協力機関：なし	
他の関連協力：専門家派遣（政策アドバイザー）（2002～2007 年、2009 年～2014 年 9 月予定）、技術協力プロジェクト「地方自治強化のための参加型計画策定とコミュニティ開発強化プロジェクト」（2009～2014 年）、技術協力プロジェクト「地方自治体研修能力強化計画プロジェクト」（2008～2010 年）、貧困削減支援無償（①地方政府改革支援バスケットファンド、②地方自治体開発交付金バスケット、いずれも 2008 年～2011 年度末）	
1-1 協力の背景と概要	
<p>タンザニア国（以下「タ」国）は、1990 年代後半に地方分権化政策が導入され、かかる改革施策を推進するために地方政府改革プログラムが 2000 年に開始し、2009 年には地方政府改革プログラム・フェーズ 2 の実施が始まった。この結果、地方自治体に委譲される行財政に係る制度導入が進められる等画期的な前進が図られた一方で、権限と機能の受け皿となる地方自治体の能力強化は依然として十分ではないことが広く認識されることとなった。従って、現在実施中の地方政府改革プログラム・フェーズ 2 では、地方自治体の能力強化及び地方公務員を対象にした研修の在り方が、これまで以上に重視されている。</p> <p>こうした背景のもと、2008 年 5 月より 2010 年 12 月までの間、地方自治庁と JICA は共同で、「地方自治研修能力強化計画プロジェクトフェーズ 1」を実施した。本プロジェクトでは、地方自治体の職員研修をより効率的、且つ効果的に行えるようにするために、関係機関の役割・機能を整理・再編し、中・長期的な研修実施枠組みのあり方を提示することを通じて、地方自治体職員研修戦略（以下「研修戦略」）の策定を支援した。この研修戦略に基づき、地方自治庁は、同庁傘下の地方自治研修所（LGTI）を「中核となる研修機関（LTI）」として任命した。LTI はこれをうけて 2010 年に新たに調整・品質管理部を新設した。地方自治庁は、LTI 機能を持つ同部に対して研修調整及び品質管理に係る権限・予算・業務を移管した。</p> <p>こうした経緯のもと、地方自治庁、LGTI、JICA は 2011 年 6 月に新規プロジェクトの開始につき公式文書に署名を行い、LGTI が LTI として機能するための能力強化を目的として、2011 年 7 月から 2015 年 7 月までの予定で LGTI のメインキャンパス所在地であるドドマのホンボロ村において「地方自治体研修能力強化プロジェクトフェーズ 2」（以下、プロジェクト）を開始した。</p> <p>しかしながら、地方自治体を取り巻く実際の状況と研修戦略の前提となった外部条件の間に乖離があることから、プロジェクトのアプローチが実現不可能であることが中間レビュー時に判明した。</p> <p>より実現性を高めるため、PDM1（付属資料.2）に示されるプロジェクトの当初計画に関し修</p>	

正が提案、承認された。計画変更の全般的な考え方は、地方自治体の便益を最大化するために研修提供に関する LTI の機能に重点をおくものである。プロジェクトの範囲は変更され、研修ニーズ評価（TNA）を含む地方自治体の研修サイクルマネジメント（TCM）より幅広い研修機関を対象とし、カリキュラム開発を通じた品質保証により焦点を絞ることとなった。

1-2 協力内容

前述のとおり、中間レビューにおいて PDM1 が改訂され、PDM2 が作成された。PDM2 に性召されたプロジェクトの改定計画の概要は次のとおりである。

(1) 長期目標

地方自治体が国民に対し質の高いサービスを提供できる質の高い職員を有する。

(2) 上位目標

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

(3) プロジェクト目標

地方自治体に対する有効な研修提供の仕組みが確立される。

(4) アウトプット（成果）

- 1) 研修戦略実施のための Working Group が、プロジェクトの知見と成果を制度化するためのプラットフォームとして効果的に活用される。
- 2) 地方自治研修所が、他の関係者間の調整を適切に行うことができるようになる。
- 3) 地方自治研修所が、地方自治体のニーズを踏まえた形で既存研修の改定・実施及び新規研修の開発・実施を行う品質向上能力が向上する。

(5) 投入（終了時評価調査時点）

日本側：総投入額 2.5 億円

- | | |
|----------------|-----------------------------------|
| 1) 専門家派遣 | 長期 5 名、短期 1 名（69.86 人月） |
| 2) 研修員受入・第三国研修 | なし |
| 3) 機材供与 | 外貨分：51,762 US ドル、内貨分：24,937 千 Tsh |
| 4) ローカルコスト負担 | 659,055 千 Tsh |

相手国側：

- 1) カウンターパート（CP）配置 18 名
- 2) 土地・施設提供 LGTI 調整・品質管理部内におけるプロジェクトオフィススペースと設備
- 3) ローカルコスト負担 87,245 千 Tsh

2. 調査団の概要

調査団構成	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dr. Peter MATEO (タンザニア側総括) 地方自治研修所 副学長 (計画財務総務) 2. Mr. Nicholas MTEGA (団員) 地方自治庁 組織開発局 副局長 3. 木全 洋一郎 (日本側総括) JICA タンザニア事務所 次長 4. 大林 孝典 (協力企画) JICA タンザニア事務所 5. 濱田 真由美 (評価分析) (一財) 国際開発機構 (FASID) 人材開発
-------	--

	事業部参与 兼チーフコンサルタント 6. Ms. Honorina NG'OMBA (団員) JICA タンザニア事務所	
調査期間	2015年1月12日～2015年1月23日	調査種類：終了時評価調査
3. 評価結果の概要		
3-1 実績の確認		
(1) プロジェクト目標の達成見込み：中程度 プロジェクト目標「地方自治体に対する有効な研修提供の仕組みが確立される。」		
プロジェクト目標の指標1及び3の達成度が「中程度」、指標2が「やや低い」と判断されることから、プロジェクト目標の達成度は「中程度」である。		
【指標】1. プロジェクトと同じ手法を用いて他のコースを開始するに十分なレベルまで地方自治研修所の新規カリキュラム・教材開発能力が向上する（中程度）。		
プロジェクト終了時まで、地方自治研修所はカリキュラム開発サイクルに沿ったカリキュラム教材開発に関し、ほぼ十分な技術力を身につける見通しである。		
【指標】2. 新規カリキュラム・教材を研修機関やリソース・パーソンに対し発信する能力が強化される（やや低い）。		
<ul style="list-style-type: none"> 研修機関に対するトレーナー向け研修の実施等に係る地方自治研修所職員の技術力強化は、現在も進行中である。現時点では、地方自治研修所職員自身がトレーナー向け研修を受講する前であり、トレーナー向け研修で講師を務める能力は限定的である。講師としての知識・技術がトレーナー向け研修を効果的に行うため十分活用されるか否かの判断は、2015年3月に実施されるトレーナー向けパイロット研修の後に初めて可能となる。 地方自治研修所が開発した自治体向けカリキュラム・教材の発信は地方自治庁の役割となっている。地方自治庁がカリキュラム教材をどのように位置づけ(義務化か任意か等)、具体的にどのように地方自治体に対し発信を行うのかについては今後決定されることとなっている。 		
【指標】3. 研修コース評価報告システムが開発され、地方自治研修所が収集した情報を研修コースのさらなる改善に活用できる（中程度）。		
<ul style="list-style-type: none"> 研修コース評価の様式は2015年3月の研修結果を反映して作成される予定である。 評価報告システムの研修コース改善への活用については試行的には実施されるものの、2015年7月のプロジェクト終了時までには地方自治庁及び地方自治研修所により完全に組織化されるには至らない見通しである。 		
(2) アウトプット（成果）の達成状況：中程度 アウトプット1及び3の達成度は「中程度」、アウトプット2は「やや低い」と考えられることから、3つのアウトプット（PDM2）全体の達成度は「中程度」と判断された。		

1) アウトプット 1 (中程度)

アウトプット 1「研修戦略実施のための Working Group が、プロジェクトの知見と成果を制度化するためのプラットフォームとして効果的に活用される。」

指標 1 (WG 開催回数) : やや低い

- ・ワーキンググループ会議開催回数は、予定された 14 回に対し実績 7 回であり 50%の達成状況である。

指標 2 (教訓の文書化) : やや高い

- ・2015 年 3 月以降に文書化の予定であるが、プロジェクトを中心に教訓自体は蓄積されている。

2) アウトプット 2 (やや低い)

アウトプット 2「地方自治研修所が、他の関係者間の調整を適切に行うことができるようになる。」

指標 1 (研修機関等情報収集とデータベース) : 中程度

- ・11 州内の 46 地方自治体で自治体内部講師情報、2013 年に QTP として認定された 37 の研修機関と個人 18 名に加え、2 州 2 研修機関の DB に情報が入力された。

指標 2 (研修機関等情報の収集・更新方法開発) : 中程度

- ・163 地方自治体に対し質問票調査が実施され、その回収率は 17.8%であった。
- ・タ側の予算上の制約から、プロジェクト終了後の持続性確保を念頭におき、情報収集方法のコストを最小化することに高い優先を置き、既存のワークショップにおける質問票配布する方法が採用された。

指標 3 (研修機関情報発信の仕組みの開発・試行) : 低い

- ・情報発信に関するしくみは未だ構築されていない。
- ・集された情報を計画通り地方自治体に発信すべきか否かについては、地方自治庁地方行政局により議論される予定である（質の担保ができないのであれば、講師や研修機関に関するリストを発出ししないしてほしいとする自治体もあることが判明）。
- ・地方自治庁がどのように情報を発信するかについては、未だ明らかになっていない。

3) アウトプット 3 (中程度)

アウトプット 3「地方自治研修所が、地方自治体のニーズを踏まえた形で既存研修の改定・実施及び新規研修の開発・実施を行う品質向上能力が向上する。」

指標 1 (開発されたカリキュラム・教材の技術的妥当性) : やや高い

- ・2 分野 3 コースのカリキュラム・教材は現在開発中であり、最終的な判断は困難。3 コースのコースマニュアルは 2015 年 3 月上旬までに完成予定で、パイロット研修の結果を反映させた後、カリキュラム開発マニュアルとともに終了時まで完成予定である。

指標 2 (開発されたカリキュラム・教材を用いて内外の研修を実施した講師数) : 中程度

- ・地方自治研修所アカデミックスタッフは多様な講師から研修を受ける機会を得たが、これは講師としての能力向上にも貢献した。
- ・地方自治研修所職員に対する5日間のトレーナー向け研修は2015年2月に行われる。同研修を通じた職員の講師としての知識・技術の理解度は、同研修後にのみ測定可能である。

指標3（地方自治研修所のカリキュラム開発能力向上）：本アウトプットでは評価せず

- ・実質的にプロジェクト目標の指標1と同一であることから、アウトプットレベルでなくプロジェクトレベルで検証することとした。

(3) 上位目標の達成見込み：やや低い

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

上位目標がプロジェクト終了後3年以内に達成できる見通しについては、やや低い。その理由は、指標1（研修戦略の見直し）の達成見込みが低く、指標2（新規コース開発）及び3（訓練を受けた研修機関・講師が、開発されたカリキュラム・教材を用いて講師業務を行った回数）は「やや低い」と判断されるためである。いずれも、地方自治庁のオーナーシップ不足及び予算確保の見通しの低さが阻害要因となっている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：中程度

以下のとおり目標の妥当性及び計画修正の適切度は高いものの、本プロジェクトに特に重要な影響を与えた計画策定の適切度が低いことから、本プロジェクトの妥当性は「中程度」である。

1) 目標の整合性（上位目標とプロジェクト目標）（高い）

a) タンザニア政府の政策

プロジェクトの方向性は現在も権限移譲による分権化を推進するタンザニア政府の政策と合致している。

b) タンザニアの開発ニーズ

地方自治体職員の能力向上は権限移譲による分権化のもとで政府のサービスが機能するために必須であることから、タンザニアの開発ニーズに合致している。

c) 日本の援助方針

プロジェクトはわが国の「対タンザニア連合共和国国別援助方針」（2012年）において3つの重点分野のうち、「国民全てに対する行政サービスの改善」のための支援として位置づけられており、日本の援助方針と合致している。

2) プロジェクト計画修正の適切さ（高い）

- ・中間レビューにおけるプロジェクト計画の修正は、プロジェクトの進捗の遅れに対応するため重要かつ実現可能性のあるコンポーネントにスコープを絞っていることから、適切であったと言える。計画修正の結果、地方自治研修所のアカデミクス

タッフのモチベーションが向上し、(PDM2 の) アウトプット 3 に係る活動が加速された。このモチベーション向上は、カリキュラム教材開発が教官としての主業務に直結する内容であったことによりもたらされたものである。また、アカデミックスタッフの論文のジャーナルへの掲載という新規活動の追加もモチベーション向上に結びついた。

- ・2012/13 年度以来の CBG 停止による地方自治体の資金不足から、地方自治体は QTP を含む外部研修機関に頼ることができなくなっている。従って、プロジェクトは自治体の内部講師をターゲットに含めるよう計画を変更したが、これは適切であったと考えられる。

以上より、計画修正の適切度は高い。

3) プロジェクト計画策定の適切さ (低い)

上記 (2) のプロジェクト計画の修正は 5 つの成果のうち 2 つを削除する等、大幅な変更であり、当初のプロジェクトデザインに起因していることは指摘せざるを得ない。当初計画は LGRP II の枠組みの下で策定された。しかしながら、LGRP II が人事の地方分権化を実現することなく終了したことから、その実現可能性は大幅に低下した。

(2) 有効性：やや低い

プロジェクト目標の達成度、及びプロジェクト目標とアウトプットの関連性はいずれも「やや低い」ことから、本プロジェクトの有効性は、やや低い。

1) プロジェクト目標の達成度：やや低い

プロジェクト目標の達成度を「中程度」と判断した根拠は、前述（「実績の確認」）のとおり、指標 1 に関するプロジェクト終了時までの達成見込は「中程度」、指標 2 は「やや低い」、指標 3 は「中程度」のためである。しかしながら、当初計画の範囲を縮小する大幅な変更を行わざるを得なかった点を考慮すると、プロジェクト期間全体を通じてのプロジェクト目標達成度はやや低いと判断された。

2) プロジェクト目標とアウトプットの関連性：やや低い

PDM2 のアウトプット 3 はプロジェクト目標の達成に向けて貢献したが、アウトプット 1 及び 2 の貢献は限定的であった。なお、中間レビュー時に行われたプロジェクト計画の範囲を絞りこむ計画変更により、プロジェクトの後半において PDM2 のプロジェクト目標の達成可能性は計画を修正しなかった場合に比べ向上したと考えられる。但し、当初計画である PDM1 に比べると大幅な縮小となっている。

(3) 効率性：やや低い

アウトプット全体の達成度及び投入と比較したアウトプット達成度の適切さはいずれも「やや低い」と判断されることから、効率性は「やや低い」。

1) アウトプットの達成度 (やや低い)

前述 (3-1. 実績の確認 (2) アウトプットの達成状況) のとおり、PDM2 のアウトプット全体の達成度は「中程度」(アウトプット 1 の達成度は「中程度」、アウトプッ

ト2は「やや低い」、アウトプット3は「中程度」)である。しかしながら、プロジェクト期間前半におけるPDM1のアウトプット達成度は低い。中間レビュー時において、プロジェクト計画の実現可能性を高めるため、アウトプット3及び5は削除されている。従って、全プロジェクト期間を通じてのアウトプットの達成度は「やや低い」と判断される。

2) 投入と比較したアウトプット達成度の適切さ (やや低い)

継続的に投入を行ったにも関わらず、プロジェクトは中間レビュー以前には期待されたアウトプットを達成することができなかった。プロジェクト後半で日本側人材により顕著な改善が見られたものの、人的資源の投入については両国ともに課題が見られた。さらに、タンザニア側の予算配賦も課題となっている。

(4) インパクト：上位目標の達成見込みはやや低い (正負の顕著なインパクトは未発現)

これまでのところ、正負ともに顕著なインパクトは見られない。プロジェクト終了3年後以内に上位目標が達成される見通しは、「やや低い」と判断される。

1) プロジェクト終了3年後以内の上位目標達成見込み (やや低い)

上位目標がプロジェクト終了後3年以内(2018年7月まで)に達成される見通しは、「やや低い」と判断する。指標1の達成可能性は「低い」、指標2及び3は「やや低い」と考えられるためである。指標2のカリキュラム開発(フィールド調査)及び指標3に係る研修機関や地方自治体の内部講師対象のトレーナー向け研修に係る予算確保の可能性が不確かな状況にある。一方、地方自治研修所のアカデミックスタッフが、プロジェクト活動以外で2コースのカリキュラム教材開発に着手しており、今後指標2に繋がる可能性がある。コース名はContract Management及びLGA Legal Frameworkである。

2) その他の正負のインパクト

現段階では波及効果を含め、その他の正負のインパクトは見られなかった。

(5) 持続性：やや低い

持続性の4つの視点(政策面、組織・制度面、財政面、技術面)のうち、3つの視点で持続性が「やや低い」とされ、技術面のみ「中程度」であることから、持続性は「やや低い」と判断される。

1) 政策面：(やや低い)

タンザニアの権限移譲による分権化は今後も続く見通しである。しかしながら、LGRP II終了後の今も、人事の分権化は課題である。従って、政策面の視点から見た地方自治体の研修フレームワークを実現するための政策環境(enabling environment)については、今後も不確実性が高いと見られる。

2) 組織・制度面 (やや低い)

・プロジェクト終了後の地方自治研修所への支援における地方自治庁の運営管理/組織

体制については、これまでドドマ外への頻繁な出張によって地方自治庁のキーパーソンとのコミュニケーション及び会議の実施が困難となっており、深刻な懸念がある。同庁の運営管理/組織制度面が今後強化されるか否かは不確かである。

- ・また、研修枠組みの更新に向けた組織体制については、地方行政局人事課が責任部署であることは明らかである。しかしながら、この責務を果たすためのオーナーシップと能力は十分とは言えない。また、頻繁な出張や職員交代のため、人事課内で組織に蓄積された記憶を維持することも課題となっている。地方自治庁における組織的連携や命令系統は、研修全体の仕組みの更新と実施に向けて十分機能していない。2014年8月に開催されたモロゴロワークショップ/レトリートで研修戦略の見直しにつき一定の進捗が見られたものの、プロジェクト終了後も研修戦略の更新・実施を継続して行える運営管理/組織体制となる可能性は、高いとは言えない。
- ・なお、研修機関データベース更新のためのアドミニスタップ配置について、地方自治庁による自治体職員の出向者配置の遅延により、想定されていた出向者の能力強化をプロジェクト終了時までに行うことができなくなったことから、アウトプット2の持続性に負の影響を与えた。職員（出向者）追加の見通しは、これまでのところ不透明である。地方自治研修所はPOPSMに対しアドミニスタップ2名の配属を求めてアクションを起こしており、現在結果待ちの状況にある。仮にこれが許可された場合は、2015/16年度より追加の職員が雇用される見通しである。

3) 財政面（やや低い）

- ・過去2年間の状況（地方自治庁からの予算配賦なし）を考慮すれば、2015年7月以降に地方自治庁よりLTI機能のための予算が確保・配賦される見通しは高くないと考えられる。なお、地方自治研修所がLTI予算を独自収入で確保することは困難である。
- ・一方、CBG復活に向けた調整が現在行われている。複数の関係者インタビューによれば、CBGが2015/16年度または遅くとも2016/17年度に再び交付される見通しは高い。

4) 技術面（中程度）

- ・地方自治研修所のアカデミックスタッフがプロジェクト終了後に新規カリキュラム・教材開発を行い、プロジェクト期間中に開発したカリキュラム教材を更新するための技術力は、「やや高い」と考えられる。
- ・地方自治研修所アカデミックスタッフがトレーナー向け研修の講師を務める技術力については、現段階では不確かである。この理由は、同スタッフ自身がトレーナー向け研修未受講の段階にあり、実践的な研修で新たなカリキュラム教材を用いるために必要な教授法や知識は、現行の内容・スタイルとは異なるためである。また、実践的研修における参加型教授法では、通常、トレーナー向け研修の受講後、実際の研修における一定の経験が必要である。よって、同アカデミックスタッフが実際にトレーナー向け研修の講師として十分なレベルに達するには一定の時間を要すると思われる。

3-3 プロジェクトの効果発現に貢献した要因

(1) アカデミックスタッフの関心事項とプロジェクト計画

プロジェクト目標達成に係る貢献要因として、プロジェクト計画を地方自治研修所アカデミックスタッフの関心と合致するよう修正したことによりモチベーションが高まり、プロジェクトに係るオーナーシップが向上した点を挙げることができる。また、プロジェクト活動が LGTI ジャーナルの復活に貢献した一方、同ジャーナルは地方自治研修所スタッフが開発する3コースのトピックに関し分析を深めるためのアカデミックな能力を向上させた。また、研修コースにおける講師能力の向上にも貢献している。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) オーナーシップ

他方、プロジェクト目標達成に対する阻害要因としては、地方自治庁のオーナーシップ不足が挙げられる。WGITSについて全面的にイニシアティブをとること、LTIに対し十分な予算を確保すること、及びLTI業務のために2名のアドミニスタッフを配置/配属させることという、中間レビュー時に合意された措置が終了時評価時に至っても行われていない事実を鑑み、地方自治庁のオーナーシップは現在も課題といえる。また、殆どのワーキンググループメンバーは、会議/ワークショップに自ら出席する代わりに代理に出席させてきた。このことが期待されたアウトプット（アウトプット1）達成に至らなかった一因となっている。

(2) 人員の交代

日本人側では前半にチーフ・アドバイザーが2年半で2度交代した。また、二人目のチーフ・アドバイザーの派遣時に遅れが生じ、7ヵ月間に亘りチーフ・アドバイザーが不在となった。チーフ・アドバイザーの頻繁な交代と同不在期間により、プロジェクトの方向性に一貫性を欠いたとのコメントがあった。

一方、タンザニア側でもプロジェクト実施期間中に数名の主要カウンターパートが異動となった。

3-5 結論

既に述べたとおり、本プロジェクトの目標の妥当性は高いものの、当初計画に課題があったことから妥当性は中程度である。中間レビュー以前の目標達成度の低さによりプロジェクト目標の達成度が低く、PDM1のアウトプットを2つ削除せざるを得なかったことから、有効性はやや低い。プロジェクト前半の状況を考慮に入れるとアウトプットの達成度はやや低く、両国の人員の交代、コミュニケーションとオーナーシップに課題があり、効率性もやや低い。インパクトについては、主にカリキュラム開発やトレーナー向け研修実施に必要な予算確保の不確実性により、プロジェクト終了後3年以内に上位目標が達成される見通しはやや低いと判断された。持続性は、主として組織・制度面及び財政面の持続性に鑑み、やや低いとの結果となった。今後、LTI機能を維持・強化に必要なのは、地方自治庁における地方行政官向け研修の制度枠組みの再構築や、その実現のための人員・組織体制の整備や予算の確保であると言える。従って、本プロジェクトは当初計画通り2015年7月に終え、それ以降は地方自治庁及びLGTIが、プロジェクトの成果や以下の提言を生かしつつ、必要な対策を講じていくことが望まれる。

3-6 提言

(1) プロジェクト終了前

1) PMO-RALG におけるプロジェクトの実施体制の強化

残りのプロジェクト期間で、最低 2 回の WGITS が予定されているものの、地方行政局を中心とした PMO-RALG のコミットが得られなければ、WGITS 実施の意義は低いと言わざるを得ない。PMO-RALG は、地方行政局 HR 担当副局長ポストが実質的に不在で、WGITS の事務局業務を担う担当人事官が 1 名いるのみという現状を改善するために、LGA 向け研修に関する 이슈を継続的に考え、その一環として WGITS に係る業務を推進しながら地方行政局長に適切な意思決定材料を提供できる人材を、HR セクションに配置すべきである。

2) LTI 機能に関する PMO-RALG ・ LGTI 間役割分担の正式決定

研修戦略全体の見直しには相当の時間を要するが、LGTI が当初定められた LTI 機能を果たすことは現実的に困難であることは既に明らかであり、これまでの WGITS でも LTI 機能に関する PMO-RALG と LGTI の役割分担に関する議論が行われ、大筋合意に至っている。従って、PMO-RALG は研修戦略全体の見直しを待つことなく、両組織の役割分担を正式に承認し、LGTI に再定義された LTI 機能を公式に通知すべきである。

3) 研修プロバイダー情報の発信及び効率的アップデートの方法・体制の明確化

地方自治庁は、プロバイダー情報（内部・外部双方）をいかに効果的に発信するかを検討のうえ、プロジェクト期間中に実際に情報発信を行うべきである。また、LGTI は、持続可能なアップデートの方法を検討し、そのための体制を整える必要がある。

4) 新規コース開発に際しての必要事項の具体化及び責任の明確化

プロジェクト活動の一環としてカリキュラム開発マニュアルの作成が予定されているが、今後の新規コース開発のために、開発の各プロセス（ニーズ確認→予算措置→カリキュラム開発→TOT・普及→フィードバック情報を踏まえた改善）に係る、作業手順及び地方自治庁と LGTI の役割分担の明確化及び文書化が重要である。同文書は、プロジェクト期間中に、WGITS における承認を経て両組織内で周知徹底されるべきである。

5) 新規コースの内容に応じた適切な普及方法の検討

新規コースの普及方法は大きく分けて「地方自治庁を通じた一斉普及」「試行研修/TOT を通じた間接普及」「LGTI による直接普及」の 3 通りのアプローチが考えられるが、地方自治庁と LGTI で、各アプローチの特徴（普及スピードや普及可能な内容）等を踏まえ、コース内容に応じた適切な普及方法を検討・適用すべきである。

(2) プロジェクト終了後

1) 研修戦略の改訂

中間レビューで指摘されたとおり、地方自治体を取り巻く環境を踏まえた現実性のある、また研修のデリバリーを重視した実効性のある戦略への改訂が必要である。地方自

治庁の地方行政局人事課が中心となり、まずは地方行政官向け研修の全体枠組みのあり方に関する主要関係者との根本的な議論に十分な時間を割いた上で、現実的に機能する戦略へと改訂することが重要である。

2) LTI 機能の維持・強化に向けた PMO-RALG 及び LGTI における人員・予算の確保

プロジェクト期間を通じて指摘されてきたとおり、現行レベルのタンザニア側の人員・予算投入では、プロジェクト終了後に LTI 機能を維持することは出来ない。PMO-RALG 及び LGTI はこの事実を改めて認識した上で、必要な人員・予算措置を講じるべきである。

3-7 教訓

(1) 相手国の政策、戦略の客観的な評価を踏まえた現実的なプロジェクトデザインの重要性

本プロジェクトにおいては、地方行政官向けの研修戦略をプロジェクトの前提としていた。同戦略は上位プログラムである LGRP 2 で取り込まれることになっていたものの、プロジェクト開始段階では人事権そのものが中央集権化されている状況であったため、地方自治体を人材育成の主体とする研修戦略の実行可能性は必ずしも高いものではなかった。ここから、相手国の政策及び戦略の実行可能性をより客観的に分析した上で、プロジェクトが現実的に実施可能なデザインになっているかを冷静に検証することが重要であるとの教訓が引き出される。

(2) カウンターパート組織の本質的なモチベーションに配慮したプロジェクトデザインの重要性

本プロジェクトの中間レビューにおいて、C/P となる組織や個人のプロジェクトに対するモチベーションについての構造的な課題が指摘された。一方、プロジェクト後半では、こうした指摘を踏まえて、LGTI のアカデミックスタッフをカリキュラム開発活動に集中させたことがプロジェクト活動の進展につながっている。こうした経験から、C/P となる組織や個人の本質的なモチベーションに可能な限り配慮しながらプロジェクトをデザインしていくことが重要と言える。

(3) 教育機関をカウンターパート組織とする際の、学事日程に配慮した活動計画策定の重要性

本プロジェクトでは、LGTI の C/P の多くが日々の講義や調査研究活動等の学術業務を持つアカデミックスタッフであり、プロジェクト活動に割くことができる時間は実質的に年間 5 か月程度と非常に限られていた。従って、教育機関をカウンターパート組織としてプロジェクトを実施する場合、プロジェクトの活動計画を策定する段階で、学事日程に十分に配慮することが重要と言える。

(4) 外部環境の変化に応じ、プロジェクトデザインを柔軟に変更することの重要性

本プロジェクトは、中間レビュー時点での外部環境の変化を踏まえ、現実的に実施可能なプロジェクトデザインを見直したことによって、その後のプロジェクトスコープが絞ら

れ、成果達成に向けて活動の進捗が見られた。教訓（1）に記載のとおり、まずは計画段階でプロジェクトデザインの実行可能性を最大限に確保することが重要であるが、その後プロジェクトを取り巻く環境に変化が生じた場合は、成果重視で柔軟にプロジェクトデザインを変更していくことが重要であろう。

以上