

派) 77-12

エジプト国派遣行政改革調査団  
帰国報告書

1977年6月

国際協力事業団



派(派) 77-12

エジプト国派遣行政改革調査団  
帰国報告書

JICA LIBRARY



1061718011

1977年6月

国際協力事業団

1984年3月27日

国際協力事業団	
受入 月日 '84. 3. 27	405
登録No.02006	43
	EXD

国際協力事業団

## は　じ　め　に

私達、池博之及び菊地徳弥の両名は、この度機会を得て、1977年2月19日～3月8日までの約3週間エジプトに滞在し、同国政府の行政改革のプランに関して我国が技術的協力を  
行いことの可能性を見極めるためにエジプト政府の実情等について調査を行った。

周知のとおり、エジプト・アラブ共和国は有史以来5,000年の永い歴史と世界最古の文明  
を有する国であり、現在はアラブ諸国の中で指導的役割を果たしている社会主義の国でもある。  
その国土面積は100万K<sup>2</sup>であるがその大部分が砂漠に覆われ、人口約3,800万人、首都  
カイロは約700万人の大都市である。当初、私達のエジプトに関する知識はこの程度のも  
のであり、勿論、エジプト政府の行政の仕組み、運営の実態、行政改革プランの内容、エジプト  
政府の取組み方、あるいは、エジプトの経済社会情勢、一般の国民生活等の実情についての知  
識は皆無に等しいという状態で、とりあえずエジプトに渡った次第である。

従って、調査に際し、カイロでの生活及びエジプト政府の担当者との接触等において日本と  
の相異に驚き、かつ、感いを感じつつ行動せざるを得なかったというのが、偽らざる事実であ  
った。今回の調査はこのように事前の準備も十分でなく、また、期間も比較的短時日に限られ  
ていたこと等もあり、必ずしも十分な成果を得たとは言いがたいが、約3週間の現地滞在の間、  
現地日本大使館の惜しみない支援・協力の下に、エジプト政府の本プラン関係者にも少なから  
ず接し、エジプト政府の実情を聴くこともできた。ここに、報告書をまとめるにあたり、特に  
今回の調査に協力を戴いた現地日本大使館及びエジプト政府関係者の名前を記して感謝の意を  
表したい。

在エジプト大使館 武田 一等書記官

石川 二等書記官

(エジプト政府)

C, A, O, A Director General (Foreign Relations Dep.)

Mr. M. S. El-Morsy

First Under Secretary (Position Classification Dep.)

Mr. Sultan Hassan

Head of Agency

Dr. Hassan Tawfik

Executive Conference Program First Under Secretary (Head of Center)

Mr. Gafar El-Abd

Mr. Gamal Nusouby (Assist)

Administrative Mr. Moustafa Kheir El-Din (Head)

Training Center Mr. Gamej El-Shahuatahsalem (Assist)

Ministry of Planning First Under Secretary

Mr. Abdel Raouf Farag

1977年 3月

池 博 之

菊 地 徳 弥

## 目 次

1. 調査概要	1
(1) 調査団の構成	1
(2) 調査日程	1
2. エジプト政府の概要	7
(1) 行政組織	7
(2) C. A. O. Aの概要	8
(3) 組織・定員管理制度	9
(4) 公務員制度	11
(5) 研修制度	13
(6) 予算の概要	17
(7) 行政事務の改善問題	18
3. 行政改革に関する技術協力の展望	20
(1) エジプト政府の行政改革の背景・目的	20
(2) エジプト政府の要請	21
(3) 対処方針の検討	23
(参考1)エジプト政府に対する質問	25
(参考2)エジプト政府の回答	28

# 1. 調 査 概 要

(1) 調査団の構成

池 博 之 (人事院九州事務局長)  
 菊 地 徳 弥 (行政管理庁行政管理局副管理官)

(2) 調査日程

月 日	曜 日	内 容
2.19	金	<p>(菊 地)</p> <p>2.18 12時25分 (JAL 474便) 東京空港発                      Bangkok, Karachi 経由</p> <p>2.19 2時00分 カイロ空港着 (石川, 中村氏出迎え)                      3時頃 ナイルホテル着                      9時30分 日本大使館に出頭                      ・公使, 領事, 各書記官に挨拶                      ・石川書記官と事務打合わせ                      とりあえず, 明日10時にエジプト政府行政管理                      庁 (C. A. O. A) の渉外担当局長である                      Mr. Morsi に会うこととした。</p> <p>15時頃</p> <p>(池 )</p> <p>2.19 22時00分 カイロ空港着 (石川, 菊地出迎え)                      23時頃 ナイルホテル着</p> <p>○ 池, 菊地 23時30分～ 今後の予定打合わせ</p>
2.20	土	<p>9時00分 大使館着 武田, 石川書記官と事務打合わせ</p> <p>10時30分 C. A. O. A (Central Agency for Organiz-                      ation and Administration) の Director                      General Mr. Morsi に会見。同庁は大使館から車                      で30分程のナスルシティにある。(本日から車借上                      げ。)</p> <p>・会談結果                      ・エジプト政府は幅広く日本から知恵を借りたい意向                      (例・事務能率の向上, 公務員研修, etc)</p> <p>14時00分 ・当面のスケジュール                      明日までに当方がエジプト政府の考え方, 行政実態                      等について質問書を作成し, Mr. Morsi に渡す。                      その後1週間程度を目途に質問書に沿って関連の議                      論を行う。更に, その後, 意見がある程度まとまら                      ば大臣に会見する。</p>

月 日	曜日	内 容	
2.21	月	14時30分～ 16時30分	大使館帰着 石川書記官と懇談 エジプト政府に対する質問書作成
		24時00分	
		9時00分	大使館着 質問書のタイプ 事務打合わせ
		11時00分	C. A. O. A Mr. Morsi に質問書を渡し、 趣旨説明 回答・議論は、明日以降行うこととした。
		13時30分 14時00分	大使館着 石川、武田書記官と懇談 3月4日以降のホテル探し、中村氏同行 ・同日以降は、アラブアフリカ60ヶ国首脳会議のため、我々はナイルホテルを迫出されるので、別の宿泊場所を探すが、ホテルは全くない。やむなくZamarik 地区の“Longchamp”というペンションの地下室をリザーブしたが、相当な悪条件である。
2.22	火	21時00分	石川書記官宅に招待される。
		9時30分 10時00分	大使館 C. A. O. A Mr. Morsi から質問書の回答を聞く
		12時00分	Q 1. 行政改革の背景事情 Q 2. // の目的・重点目標 Q 3. 過去の行政改革の経緯 Q 4. C. A. O. A の権限 Q 5. 監察業務の実績 Q 6. 省・庁・部局の組織の決定度 Q 7. 公務員の採用基準、手続き Q 8. 大卒の採用義務、採用状況 ・回答は、データ、資料もなく、Oral の説明でかつ一般論が多いため、要領を得ないところが多い。追ってペーパーで回答を整理してくれることを約束した。
		12時30分 14時～20時 20時～	大使館 武田、石川書記官と懇談 会談結果の整理 武田書記官宅に招待される。
		2.23	水
10時	Mr. Morsi と会見 質問書の回答を聞く		
14時	Q 9. 公務員数・増加率 Q 10. 定員規制 Q 11. 勤務評定制度の運用 Q 12. 職階制の実施		

月 日	曜 日	内 容
		Q 1.3. 予算制度 Q 1.4. 給与制度 Q 1.5. 研修制度 Q 1.6. キャリアシステム Q 1.7. 許認可の根拠 ・回答内容が具体性に欠け、数字、制度の仕組み等の説明が不明確。追って、いずれかの省庁であたることとした。 1.4時30分 大使館 武田、石川書記官と懇談 1.7時～2.0時 会談結果の整理
2.24	木	1.0時頃 大使館 武田、石川書記官と懇談 1.1時～1.4時 会談結果の整理 1.5時～ ギザ・ピラミッド見学
2.25	金	(休 日) 石川書記官の好意により、同氏の車でサッカラ見学
2.26	土	9時30分 大使館 1.0時～1.4時 Mr. Morsi と会談 ・質問書の回答と今後のスケジュール打合わせ Q 1.8. 許認可の処理期間 Q 1.9. 各省庁等との接触依頼 Q 2.0. 改革のアイデア例 (追って) その他、77年予算、組織の階層制について聞く (今後の予定) 2 / 2.7(日) 日本人学校視察 2.8(月) 職階制担当 First Under Secretary Hassan と会談 3 / 1(火) 研修所 (トップレベル、一般レベルの2ヶ所) 視察 2(水) } (注) 3 / 2は、聖者の誕生日 3(木) } 休 日 で国民的祝日、飛石連休で 4(金) } ほとんどアポイントとれない 5(土) } ・ Head of Agency Dr. Hassan Tawfik と会談 ・ 同庁の各担当者とグループディスカッション 6(日) } 各省庁のうちいずれか視察 7(月) } (例：計画省) 8(火) 帰 国 ・上記の予定につき Mr. Morsi が明日までにアポイントをとることとした。

月 日	曜 日	内 容
2.27	日	<p>14時30分 大使館  15時～18時 武田書記官宅に昼食招待される。  18時～21時 会談結果の整理, 今後の方針等打合わせ</p> <p>10時～12時 日本人学校視察 (Zamarik)  ・竹内領事同行, 津田校長から説明を聴き, 施設見学  13時 大使館 武田, 石川書記官と懇談  16時～20時 会談記録の整理  22時～ 竹内領事と会食</p>
2.28	月	<p>9時 大使館  10時～ Mr. Morsi と予定打合わせ, アポイント確認  11時30～14時 Mr. Soultan El-Hassan (F. U. Sec. - Post Classification Dep) と会談 (First Assistant Mr. Adel 同席)  ・予算制度及び職階制の計画につき説明聴取</p>
3. 1	火	<p>9時 大使館  10時～11時 トップマネジメントの研修所 (Executive Training Center)  視 察 長 Mr. Gafar El-Abd (F. U. S)  同席 Mr. Gamal Nusouby (First Assistant)  ・所在地-市内 Adrey ST. 22 番地  11時30～14時 Lower レベル (Clerk, typist etc) の研修所 (Administrative Training Center) 視察  長 Mr. Moustafa Kueir El. Din  訓練責任者 Mr. Gainal El-Suahhataluselem  ・所在地-市内 El-farakey Square 6 番地  14時30分 大使館 天野書記官と当国の予算制度につき懇談  15時～ 天野書記官と会食  18時～22時 視察結果等の整理, 今後の方針検討</p>
3. 2	水	<p>大使館の配慮により, 3/2～3/3の間アレキサンドリアの Ceeil Hotel をリザーブしていただいたので, この間の休日を利用して同地に出向くこととした。</p> <p>9時30分 カイロ 駅着  11時00分 " 発 (列車) 14時0分 アレキサンドリア着  ・当地は珍しく雨降り, 外出困難, ホテル近くのレストランで魚料理にありつく。  夜: これまでの調査結果等の整理</p>

月 日	曜 日	内 容
3. 3	木	<p>日 中：雨の合間に博物館等見学 土産物店等物色</p> <p>夜：夕食に出たが、雨激しくなかなかホテルに帰れず 調査記録の整理・打合わせ</p>
3. 4	金	<p>午前中：雨断続的に降る。雨の合間にホテルの近くを散歩</p> <p>14時 アレキサンドリア発(列車)</p> <p>17時 カイロ着</p> <p>18時 ベンション "Longchamp" チェックイン 地下室の2人室に荷物をとく。バス・トイレ共同、湯・水出す 条件最悪</p> <p>20時～22時 通訳の鈴木宅に夕食招待される。</p>
3. 5	土	<p>8時30分 定刻に車が来ないのでスケジュール混乱。大使館に連絡。</p> <p>10時30分 大使館</p> <p>11時～12時 C. A. O. A の Head of Agency Dr. Hassan Tawfik と会見(氏は、大臣ではあるが、内閣のメンバーではない。)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同氏は一般的な行政改革の必要性と同氏自身日本へ出張したい旨意向表明。当方聞きおくだけ。</li> </ul> <p>12時～14時 C. A. O. A の各部局担当者とグループ・ディスカッション</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実際には、日本の公務員制度・行政組織定員管理制度の説明中心で、彼らの意見を聞くことができなかつた</li> </ul> <p>14時30分 大使館 武田、石川書記官と今回調査のとりまとめにつき懇談。今後、具体的プランの提示・確認をまとめて詰める方向でいくこと及び幅広くできるものから考えることを説明・了承。</p> <p>20時～22時 C. A. O. A Dr. Hassan Tawfik からの夕食招待(場所：Shooting Club) - Dokki 地区</p>
3. 6	日	<p>8時30分 車が約束どおり来ないので、昨日と同様混乱。</p> <p>11時 大使館</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・派遣職員鈴木氏(運輸省)急逝の報を聞く。</li> </ul> <p>11時30分 Mr. Morsi に会見</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・予定していた計画省のアポイントがとれず、明朝確約をとることとした。</li> <li>・今回調査のとりまとめについて懇談。具体的内容について更に今後詰めることとした。</li> </ul> <p>14時～16時 大使館から昼食に招待される。</p> <p>18時～24時 今後更に詰めるべきエジプト側の要望の内容につき、質問書を用意(石川書記官からMr. Morsi に手渡してもらう)</p>

月 日	曜日	内 容
3. 7	月	<p>9時 大使館 鈴木氏の葬儀に参列</p> <p>10時～11時 計画省 (Ministry of Planning) のMr. Alceel-Rouf Farag (Under Secretary) と会見</p> <p>• 計画省の役割・組織について説明聴取</p> <p>12時～ 大使館 諸経費清算手続き, 帰国準備 大使, 公使, 各書記官に挨拶</p> <p>20時～ 我々が大使館の書記官等を夕食に招待する予定であったが, 鈴木氏の葬儀等で都合つかず。通訳の鈴木氏を囲んで食事をすることになった。</p>
3. 8	火	<p>(菊 地) 早朝カイロ空港発帰国</p> <p>(池 ) 夕刻 #</p>

## 2. エジプト政府の概要

エジプト政府の行政改革について検討を加える上で、当然のことながら、その基礎となる行政組織、公務員制度及びその運営等の実態について知る必要があり、我々も限られた時間の中で可能な限りの実情把握に努めた。以下、その概要について述べることにするが、個々の制度の詳細にわたる部分については、ごく短期間にほとんどが口頭による実情聴取という方法により把握したものであるため、正確さを欠いている点もあると思われる。これらの点については、今後の調査により、より正確なものに補足修正していただくことを期待したい。

### (1) 行政組織

エジプト政府は、大統領制をとっており、この大統領の下に1人の副大統領及び首相が置かれ、首相の下に5人の問題別担当の副首相（生産担当、社会開発・サービス担当、外務担当、国防軍需生産担当、経済担当）が、関係各省を統轄している。なお、大統領及び首相には幾つかの直属の機関が付置されている。

首相の下に下記の19の省が置かれ、大臣が配置されているが、このほかにも各省を直接統轄しない国務大臣が8人設けられており、これらの国務大臣は特定の問題について所管する形をとっている。例えば、内閣及び行政改革担当、外交担当、科学・原子力担当、地方自治担当、人民議会担当、農業・スーダン担当の国務大臣等がある。

#### 〔各省〕

- |          |            |
|----------|------------|
| ① 貿易供給省  | ⑪ 情報・文化省   |
| ② 経済省    | ⑫ 宗務省      |
| ③ 大蔵省    | ⑬ 内務省      |
| ④ 鉱工業省   | ⑭ 法務省      |
| ⑤ 農業・灌漑省 | ⑮ 教育省      |
| ⑥ 海運省    | ⑯ 住宅・復興省   |
| ⑦ 運輸・通信省 | ⑰ 保健省      |
| ⑧ 石油省    | ⑱ 社会問題・保険省 |
| ⑨ 観光・航空省 | ⑲ 労働職業訓練者  |
| ⑩ 計画省    |            |

また、地方自治体はカイロ、アレキサンドリアをはじめ25の自治体が存在し、各自治体に地方議会が置かれているが、各自治体の長は国が任命することとなっており、また、職員

給与については国家予算に計上しているなど、我国とは異なる制度をとっている。

## (2) C. A. O. A の概要

Central Agency for Organization and Administration (以下、C. A. O. A. と略す。) は、首相の下に置かれ、行政組織運営の管理、公務費制度の運用及び行政改革の推進等を任務としており、今回我々の調査に際して直接の窓口でもあった。現在の同庁の機能は、我国における人事院及び行政管理庁の機能と類似しており、我々兩名が同時に派遣されたところでもある。

C. A. O. A は、沿革的にはその前身である Civil Service Commission を改組して 1964 年に設立されたものであり、その趣旨は、C. S. C が人事行政及び行政管理等に直接実施権限を有していたものを、本来これらの分野についても各省庁が自らの所轄範囲について直接責任を負うべきであるとの理念に基づき、この種の組織は各省庁に対して支援・援助的機能 (advice and consultation) のみを持つ形に改めるものであった。

現在、同庁は大臣の下に次の 5 局が置かれている。ただし、同庁の大臣は Cabinet member ではない。

- ① The Central Personnel Department
- ② The Central Training Department
- ③ The Central Position Classification Department
- ④ The Central Organization Department
- ⑤ The Center for Special Assignment

次にこれらの各局の所掌事務についてみると次のとおりである。

### ① The Central Personnel Dep.

公務員制度に関する法令の提案及び実施の監督、公平制度の運用・改善、各省庁と共同で各種のマンパワー需要調査・人員配置方法等の研究を行うとともに、各省庁の Personnel Department に対して、福利厚生・研修等についてアドバイスを行う。

### ② The Central Training Dep.

公務員研修施策の立案、業績評価基準の策定、各省庁の研修に関しプログラムの作成等技術的助言を行うなど各省庁の研修担当部門を援助する。

### ③ The Central Position Classification Dep.

職階制の企画・推進 (職務分類、職階基準等のガイダンスの確立等)、職階制の実施についての監督、給与政策の立案を行い、職の数、等級等の予算要求につき審査し、その執

行について調査するとともに、人事記録・情報の管理及びその統計・記録の基準の策定等を任務としている。

なお、職階制は未だ実施されておらず、1977年中に実施すべく、C. A. O. Aの指示の下に各省庁で実施移行のための具体的計画が検討されている。C. A. O. Aは、この数ヶ月の間に全省庁から具体化計画が提示されることを期待している。

#### ④ The Central Organization Dep.

行政改革プランの策定、各省庁に対する組織・事務の簡素化、手続きの改善等についての技術的助言、各種の組織基準の策定、各省庁組織の新設・改組計画の修正、組織関係法令の改正に関する技術的助言、各省組織担当部門の支援等を行う。

#### ⑤ The Center for Special Assignment

これは、従前のThe Central Inspection and Follow-up Departmentを改組したものであり、その趣旨は、Inspectionという機能が強権的で政府部内の内部告発的な色彩を持ち、従来各省との間でトラブルを起こし勝ちであったことを反省し、機能を変更したものである。現在、同Centerは、各省からの要請に応じて専門家を各省に派遣し組織、運営・人事制度等の改善につき各省の担当者と共同で調査を行い技術的助言を行うこととなっている。

これら各局の事務に従事するC. A. O. Aの職員は、約1,000人であり、そのうち約半数が専門知識を有するテクニシャン、残りがタイピスト・一般事務職等である。

### (3) 組織・定員管理制度

エジプト政府においては、日本のような厳格な形での組織・定員規制はないが、前述のC. A. O. Aが助言的機能をもってこれに関与している。

先ず、組織の新設・改廃の権限についてみると、各省の局・課等の内部組織については、各省大臣の権限に属し、原則として各省大臣が自由に新設・改廃を行うことができる。これらについては、特設議会の承認等は要せず、法令形式も各省大臣の定め（省令等）という形式をとることになる。また、省及び庁の新設・改廃は大統領の権限であり、この場合には、法律で定めることになるので、法律案の審議という形で国会の承認を要する。

実際には、いずれの場合であっても、各省庁が組織改正を計画する際に事前にC. A. O. Aに相談があり、また、予算に関連する組織改正は予算要求の段階でC. A. O. Aに要求書が提出され、その規模、内容、構成等につきC. A. O. Aが組織管理の専門家としての立場から要求省庁と協議・検討を行い、その結果として合意に達した案が大蔵省に持ち込ま

れることになる。ただし、C. A. O. Aは、当該組織要求の要・否を判断するのではなく、当該省庁の要求を実現させるための組織としてどのような規模、内容、構成が組織的にみて適当であるかの助言を与える機能にとどまり、従って、これらの組織改正についてC. A. O. Aとの協議を経た結果であっても、大蔵省は別途財政的見地から予算査定を行うので、必ずしも実現するとは限らない。

なお、各省庁の内部部局の組織改正について、議会は前述のとおり、直接的な審議権は有しないが、予算を伴うものについてはこれらの予算に関連して審議することは可能である。

公務員の定員については、日本における総定員法のような規制する法令は全くない。エジプトでは、日本と異り、公務員数を縮減あるいは増加を抑制するという仕組みは存在せず、むしろ雇用機会が少ないこと及び秀れた人材の確保という観点から、毎年新規の大学・高校・技術専門学校等の卒業生で他に就職の機会を得られない者については、政府が雇用する義務を負っており、このため公務員数が増加することはやむを得ないと考えている。この政府の雇用政策は1960年以來実施されているが、このうち大卒についてみると最近では、年間約2万人の卒業生のうち約3分の1程度が公務員として採用されている。

ただし、公務員の数は予算上公務員給与費という形で計上されるので、各省庁は毎年度所要の等級別の職員給与費要求書を大蔵省と併行してC. A. O. Aに提出し、その定数・等級等について協議を経た案を大蔵省に持ち込むことになっており、予算上の仕組みとして定数をチェックすることはある。

1975年現在の公務員数（公共企業体、政府会社を含む）は、1,770,041人であり、1968/69会計年度（7月～6月）の1,134,862人と比較すると63.5,17.9人（56%）の大幅な増加となっている。

なお、1975年の公務員数の内訳をみると、各省庁1,221,917人、公共企業体419,428人、政府会社128,302人、特別基金344人となっており、各省庁職員のウエイトが高い。

#### 公務員数の推移

	1975年	69/68
各省庁	1,221,917人	777,005人
公共企業体	419,428	259,899
政府会社	128,302	97,277
特別基金	344	681
合計	1,770,041	1,134,862

(4) 公務員制度

エジプトにおける公務員は、各省庁などの Government Sector の公務員と政府会社等の Public Sector の職員とに大別され、それぞれについて別の公務員法制（大統領令）が用意されている。以下、公務員の採用、給与制度、昇給・昇格等基本的なシステムの概要について述べることにする。また、研修制度については今後のこのプランの検討に際して主要課題となると考えられるので若干詳細に別に説明することにした。

① 採 用

各省庁における公務員の採用は、各省庁が独自に採用試験の実施・任用を行うことになっており、日本のように統一的な公務員試験の制度はない。C. A. O. A の役割としては、各省庁に対して試験の実施方法、試験内容等について各種の職種等の区分に応じてアドバイスすることであり、自ら試験を実施することはない。

従って、各省庁は毎年度の予算の範囲内で一般事務職員、技術職員（タイピスト、運転手、電工等）等必要な職種について採用を行う。前述のとおり、政府の施策として新規の学校卒業者について積極的に公務員への登用を図っているため、毎年公務員数は増加する傾向にある。

なお、大学卒については、正規の採用に至るまで2年間は見習い期間として研修を行っているが、その間に他の条件の良い外国企業、外国公館等に転出する者もある。

② 給 与

公務員給与は、大統領令により次のとおり、特別等級、及び1等級～10等級（給与表では11等級までであるが現在使われていない。）まで Grade が区分され、これらにつき別途4区分（① Top Management Positions, ② First Level, ③ Second Level, ④ Third Level）の格付けが行われている。

等 級		給 与 (ポンド/年)	格 付 (Level)
特別	① First Under Secretary	1,900～2,000	Top Management Positions
等級	② Under Secretary	1,400～1,800	
1	等級	1,200～1,800	First Level
2	"	876～1,440	
3	"	684～1,440	
4	"	540～1,440	
5	"	420～780	Second Level
6	"	330～780	
7	"	240～780	
8	"	180～360	
9	"	144～360	Third Level
10	"	108～360	

なお、公務員給与としては上記の基本的給与以外に、諸手当が支給されることがあるが、その場合であっても諸手当の支給額は基本的給与の100%を限度とされている。

参考までにこれらのうちの幾つかの例について日本円に換算してみると、日本に比べて給与水準は著しく低いことが分る。

#### 給与の例（日本円換算1年）

次官クラス (F. U. S)	760,000円~800,000円
局長 (1 G)	480,000 ~720,000
課長 (2 G)	350,400 ~576,000
事務官 (7 G)	96,000 ~312,000
メッセンジャー (10 G)	43,200 ~144,000

(注) 換算レート  $\left\{ \begin{array}{l} 1 \text{ USドル} = 0.7 \text{ ポンド} \quad 1 \text{ USドル} = 280 \text{ 円} \\ 1 \text{ ポンド} = 400 \text{ 円} \quad (\text{旅行者レート}) \end{array} \right.$

ちなみに、大統領、首相及び大臣の給与はそれぞれ年6,000ポンド、3,000ポンド、2,500ポンドと定められており、他の公務員と同様に基本的給与と同額までの諸手当の付加が許されている。従って、大統領の場合には、最高年12,000ポンド（約4,800,000円）が支給可能となるが、これでも一国の代表者の給与としては低レベルではないかと考えられる。

#### ③ 昇給・昇格

新規採用者は、それぞれの職種・能力に応じて所要の等級に格付けされる。例えば、メッセンジャーは、10等級、バスの運転手、ビルのメンテナンス要員等のテクニカル・サービスは9等級、事務職員クラスでは義務教育卒の場合には8等級、大学卒の場合は7等級に格付けされ、その後の昇進の限度も異なる。通常大学卒については昇進の限度はなく、能力さえあればTop Managementまで昇進の道は開かれているが、その他は通常5等級までで、そのうち特に優秀な者のみが3等級まで昇進できるとどまる。

昇給は、毎年直属上司の行い勤務評定により決定される。その評価は④ excellent, ③ good, ② satisfactory, ① under satisfactory, ⑤ weakの5段階評価によるが、④~①は昇給でき、⑤の評価を受けた者は昇給できないことになる。ただし、実際には全体的にweakの評価を与えられる者は少ないので、公務員の大部分が昇給することになる。

昇格は上位の職に欠員があれば、上記の評定に応じ、勤務年限（各等級には2~4年の

在等級年限が定まっている。)と一定の昇進限度の範囲内で行われるが、課長(2~4等級)、局長(特別等級、1等級)クラスへの昇格はポストが限られているので最近では容易ではない。

エジプト政府は、従来のこのような年功序列方式の昇給、昇格制度では、公務員数の増加とあいまって政府の人事費予算が増加する一方であることから、この人事費の抑制も含めて新たに職階制を導入することを検討してきており、前述のとおりC. A. O. Aは現在既に各省庁に対して職階制実施のための具体的プランの提示を迫っているところである。計画では、1977年中に実施に移行する予定であるが、各省庁の作業もスムーズに進むとも考え難いので、年内の実現は相当な困難が予想される。

## (5) 研 修 制 度

C. A. O. Aの重要な機能として公務員の研修がある。各省庁が自主的に行う部内研修について技術的助言を与えることは前にも述べたとおりであるが、C. A. O. A自身が各省庁(Public Companyを含む。)の職員を対象としたExecutive Level及びLower Levelの二つの研修所を設置・運営している。(別途政府部内には、労働・職業訓練省にVocational Training Centerが置かれているが、C. A. O. Aはこれには関与していない。)

以下、C. A. O. Aの二つの研修所の運営の概況について述べることにする。

### ① トップマネジメント研修所

この研修はExecutive Conference Programと称され、各省庁の次官(Under Secretary)、局長(Director General)、及びPublic CompanyのChairman等のトップマネジメントを対象に、最新のマネジメント技法を習得させ、かつ、最新の行政上の諸問題につき知識を与えるとともに適切なトップマネジメントの育成を図ることを目的としている。特に、この研修は学問的な色彩よりもより実践的な技術、問題をテーマとすることにより、実際の実務の場で役立つ知識・経験を与えることに重点を置いている。

同研修所は1964年に設立され、現在カイロ市内のアドリーストリートに置かれている。職員は所長以下7人であるが、全員が庶務的要員であり、実際の研修に必要な講師等は、各省庁、大学、政府企業等から派遣してもらうことにしている。施設としては、円卓式の大会議室が一室あるほか、教室の小会議室が用意されている。

研修は、年4回程度の開催を予定しており、1回の参加者は30人~40人程度である。

ちなみにこれまでの研修参加者数は約800人に達している。

研修期間は、従前は2～3週間であったが、最近では6週間(120時間)としている。

通常研修は、特定のテーマを中心に講義、パネル討議、Work shop、Case study、field research 等の方法により行われるが、研修所としては、次の三つのタイプのプログラムを用意している。

④ Development Conference for Sineor Administrators

各省庁及び政府企業のトップマネジメントを集め、特定の行政上の問題及び新しい管理技法について紹介する。

⑤ Public Policy Conferences

特定領域の問題についてスペシャリストを集め、先ず前段階で彼らに検討させた後、大臣、副大臣等の出席の下に全員で問題解決のガイドラインについて議論を行い、その結果行政面及び法令措置等のとるべき方策を提案する。

⑥ Sectorial Problem Conferences

特定の組織に関する問題につき、当該組織の管理者等を集めて、議論・検討を行う。なお、この研修の参加者はそれぞれ報告書を作成し、首相に提出することになっているので、実際にその後の昇進に大きな影響をもたらすことになる。

② 一般技術コース研修所

この研修所はAdministrative Training Centerと称し、初級公務員及びタイピスト等のLower Levelの職員について初歩的な管理技法及び技術を習得させることを目的として、1951年にC. A. O. Aの前身であるCivil Service Commissionの附属機関として設置され、その後、1965年C. A. O. Aが設立されたことにより、同庁の附属機関となったものである。

同研修所はカイロ市内アルファラーキスクエアに置かれ、職員は所長の下に60人(全員庶務的要員)いるが、研修講師、トレーナー等は各省庁、Public Company等に依頼する。

なお、アレキサンドリアにサブセンターがあり、職員10人～15人が配置されている。

研修コースは、次頁の研修計画にみるとおり、専門コースが①研修担当者、②組織管理、③職階制、④人事管理(Government sector)、⑤同(Public sector)、⑥事務管理、⑦研修技術、⑧①～③の初級コース、の8コース、一般コースが①課長、②秘書、③文書管理、④物品管理、⑤会計・予算、⑥渉外事務、⑦要望・苦情担当者、⑧アラビア語タイピスト、⑨外国語タイピスト(英・仏)、⑩初級速記、⑪上級速記の11コース

Administrative Training Center の研修計画 (1977)

レザンダリ 回数期間	12月	11月	10月	9月	8月	7月	6月	5月	4月	3月	2月	1月	回数	期間	コース
1 6w				24							5		2	6w	①研修担当者コース
1 6		5						7					2	6	②組織管理 "
1 6		5						7					2	6	③職階制 "
1 7			24								5		2	7	④人事管理 (服務) コース
1 7			24					7					2	7	⑤同上 "
1 5											5		1	5	⑥事務管理 (能率向上) "
1 3									2				1	3	⑦研修技術コース
—				3							5		2	8	⑧①, ②, ③の初級コース
1 7			24										1	7	①課長コース
2 2			24					7			5		3	2	②秘書 "
2 4			15				4				5		3	4	③文書管理コース
2 8				24				7			5		3	8	④物品管理 "
1 8								7			5		2	8	⑤会計・予算 "
1 7				24									1	7	⑥渉外事務 "
—								7					1	6	⑦要望・苦情担当者コース
1 7				24							5		2	7	⑧アラビア語タイピストコース
—								7					1	6	⑨外国語タイピスト (英・仏) "
1 24					20						5		1	24	⑩速記 (初級) コース
—	22					6							1	18	⑪速記 (上級) コース

の各コースに分かれ、合計19のコースが用意されている。各コースとも参加者は1回当り30人～40人程度であり、研修計画にみるとおり、年間開催回数は2～3回、研修期間は6週間～7週間位を予定している。研修参加者は、通常研修期間中は本来の職務を離れ、週5日（木・金曜休み）毎日午前9時～午後1時頃まで研修を受けるが、速記のコースは、長期を要するので週3日午後5時～7時の間を研修時間としている。

これまでの各年度の研修参加者数は、次のとおりであるが、最近では1,300人～1,100人程度となっている。

#### 研 修 参 加 者 数

64/65	1,647人	70/71	668人
65/66	2,667	71/72	1,098
66/67	2,793	73	842
67/68	1,359	74	893
68/69	1,498	75	1,361
69/70	1,719	76	1,110

実際に研修を実施している状況を直接見ることはできなかったが、研修の方法は各コース別のプログラムを用意し、これに基づき外部講師の講義、ディスカッション、実技訓練等を行うこととしており、ちなみに課長研修のプログラムについてみると次のとおりの計画が作られている。

#### 課長研修のプログラム

(7週間 130時間)

- |                   |      |
|-------------------|------|
| ① 仕事のローテーションの向上   | 2 H  |
| ② 事務管理と管理一般の基礎    | 12 H |
| ③ 近代的事務管理         | 10 H |
| ④ 事務手続の簡素化        | 12 H |
| ⑤ 能率向上, 生産性向上     | 12 H |
| ⑥ 労働力向上の計画        | 10 H |
| ⑦ 部下に信頼されるリーダーシップ | 8 H  |
| ⑧ 機械コントロール        | 8 H  |
| ⑨ 連絡調整            | 8 H  |

⑩ 人間関係・資質の向上	1 2 H
⑪ 広報・渉外	4 H
⑫ 事務計画及び研修	1 2 H
⑬ 労働者の権利義務	4 H
⑭ 公務における倫理（服務）	4 H
⑮ 研究準備方法	4 H
⑯ 研修受講者のディスカッション	1 0 H
⑰ 諸機関の見学	4 H
⑱ 仕事のプロセス、執務時間	4 H

また、研修所の施設・設備について見学する機会を得たが、20～30人程度を収容する講義室が教室及び小さい図書室が一つ置かれ、研修用機器としては、相当旧式の16ミリ映写機、スライドプロジェクター、シュレッダー、レジスター、タイプライター、ファイリングキャビネット等が教材室に配置されていた。

研修受講者の成績評価は、Ⓐ excellent（91点～100点）、Ⓑ good（75点～90点）、Ⓒ satisfactory（60点～74点）の3段階評価を行っており、60点未満は不合格として更にディスカッション又はレポートを課されることになる。これらの研修成績は全てC、A、O、Aに報告される仕組みになっており、成績区分に応じてexcellentは15ポンド、goodは10ポンド、satisfactoryは5ポンドの一時金が支給される。ただし、特別昇給は行わない。

#### (6) 予算制度

エジプト政府の会計年度は、1972年以前は7月～6月であったが、1973年から1月～12月に変更され、現在に至っている。予算編成は毎年9月～12月の間に政府原案を策定し、12月末までに人民議会議に予算案を提出することになっている。また、予算は2月末までに議会の承認を得なければならない。ちなみに、77年度予算はこの2月24日に議会の通過成立した。なお、新年度に入っても予算が未成立の間は暫定措置として前年度と同ベースの予算が執行できることになっており、予算成立後新年度予算が遡及適用される。

エジプト政府の予算（general budget）は、次の5つの会計に区分される。

- ① service budget ……各省庁、大学等の会計
- ② economic budget ……収益的事業を営む機関（鉄道・バス等）の会計

③ special fund for…郵便貯金，社会保険料等を原資とする資金運用会計  
deposit and saving

④ emergency fund……軍事・戦災復興関係の会計

⑤ treasury fund……各会計の収支を調整する会計

①～④の各会計で余剰が出る場合には，⑤の treasury fund に繰入れ，また，逆に赤字が生じた場合には， treasury fund から補填することになっている。 treasury fund が不足するときは，外国政府からの借款及び中央銀行からの借入れ金等をもってこれに充てる。

エジプト政府の発表によれば，1977年度の才出予算総額は7,050百万ポンド（前年度5,974百万ポンドに比べ18%増）とされているが，これは各会計間に相当重複があるものについても全て合計した額であり，ネットの才出総額に比べて相当過大な数値になっているとみられる。

予算の詳細については，今回の調査では把握することはできなかったが，当面関心のある公務員給与費の推移についてみると次のとおりである。

公務員給与費及び公務員数の推移

	給与費 (対前年伸率)		公務員数 (対前年伸率)	
	百万ポンド	%	万人	%
68/69	374	—	113	—
69/70	404	(8.0)	119	(5.3)
70/71	420	(4.0)	125	(5.0)
71/72	446	(6.2)	129	(3.2)
73	541	(21.3)	147	(14.0)
74	598	(10.5)	166	(12.9)
75	653	(9.2)	177	(6.6)
76	768	(17.6)	未詳	—
77	938	(22.1)	—	—

(7) 行政事務の改善問題

C. A. O. Aは各省庁から要請があれば，個々の事務・手続き等の改善について技術的助言を与え，また，調査・検討に応じる体制にはなっているが，日本のように政府の方針と

して許認可の整理合理化等が進められることはない。

エジプトでは、この種の事務・手続きの実施・改善の責任は各省大臣に帰属し、C、A、O、Aはそれらに対して技術的サポートを与えるに過ぎない。

エジプト政府における行政事務処理が、大変能率的でないという声は各方面で聞かれたが、この点について、その原因等につき調査・分析をする必要があると考えられるが、残念ながら今回は具体的な点について十分な実情を把握するには至らず、エジプト政府としてはかつて税関手続き、郵便窓口等の改善を図ったケースがあるはずであるとの説明を聞いたにとどまった。

ただ、我々が約3週間エジプトに滞在して、エジプト政府の職員と接触した印象などから推測すると、熱帯の高湿の地であるという気象条件に加えて、給与ベースが低いこと、1日の勤務時間（正規には9時～15時であるが実質10時～14時）の短いこと、なども大きな影響を及ぼしているものと考えられる。

### 3. 行政改革に関する技術協力の展望

我々は、今回、エジプト政府の行政改革に関する技術協力を我国が行うための将来方向について、その可能性及び具体化のための諸問題等について調査・検討する任務を負っていたわけであるが、当初予想していた以上に双方とも相手国政府の実情について理解が不足していることを痛感するとともに、今後更に相互の理解を深めることが、本プランの前進につながるのではないかと考える。

以下、これまで概観してきたエジプト政府の実態を踏まえた上で、現在のエジプト政府の行政改革についての考え方及び技術協力についてのエジプト側の要請をも勘案しつつ、今後の技術協力の方向について検討することとした。

#### (1) 行政改革の背景・目的

エジプトでは、1882年英国の統治開始以来、国をあげての近代化が進められてきたが、当時から政府の行政機構も各省庁の組織が置かれ、人事・給与制度も一応の形を整えられた。

その後1952年の革命実現に伴い、従来の行政機構では、国民の要請に応じえないとの観点から、行政機構の改革について調査を行い、英国人顧問 (Mr. Poul Siuker) の手により、勧告を得た。この勧告は、公務員制度及び行政改革を直接担当する組織として Civil Service Commission を設置せよとの趣旨であり、これに基づき1954年同 Commission が設立された。同 Commission のメンバーは各省庁の長により構成され、公務員の進考、採用、法令の運用、行政改革等について直接責任を負っていた。

同委員会は、1964年に至り「各省庁の管理の責任は各省庁の長に帰すべきである」との理由により、その機能を直接の実施官庁から各省庁を側面的に支援する形態に改めることとなり、同委員会を廃止して、C. A. O. A (Central Agency for Organization and Administration) を設置することとした。

C. A. O. A の機能は、前にも述べたとおり、公務員研修を実施するほかは、公務員制度・組織運営等に関して企画・立案及び各省庁に対する技術的助言、援助を行う機能しか持っていない。

最近では、行政改革は、一般国民からも強く要請されており、また、近年におけるオープンドアポリシーにより自由化路線を進める施策との関連において欧米自由主義先進国との交流を円滑に推進する上でも、これらの諸外国から行政改革の必要性が求められている。

エジプト政府は、今回の行政改革の最重要課題は、行政能率の向上であるとしている。行

政能率の要素としては、time, effort, cost の三要素が考えられるが、これらのうち、cost は必ずしも重要な要素とは考えていない。先ず、行政事務処理をスピードアップすることが最優先の目標であると考えている。

この目標に向って、従来から公務員研修の充実、各省庁の事務運営についての技術的援助を与えるなどの施策を実施してきているが、今後更に一層の工夫を加え実効をあげるための方策を検討していかなければならない。現時点では、その方策として研修の充実に最も力を入れていく方針であるが、一方で77年度中に職階制の導入を図っていくために目下各省庁と調整中であること、今後、各省庁のOM担当部門との連携を強化し新しいマネジメント技法の導入等も図ることも考慮している。

なお、日本的な行政改革の主要課題としては、各省庁組織の再編整理、公務員数の縮減、特殊法人の整理・合理化等が考えられるが、エジプトでは、各省庁の内部組織は各省庁の長の権限により適宜改正できることになっており、その改正に当ってC. A. O. Aが相談にあずかることはあっても、これら組織の改正自体が行政改革の目的とはなっていない。また、公務員数についても政府の重要施策として、大学卒等の新規卒業生について、他に雇用機会がない場合に政府が義務的に採用することになっており、その数自体を縮減することは行政改革の目的とならない。更に、エジプトでは、生産企業の70～80%を国営企業が占めており、これらの整理合理化については国の産業政策に直接かかわることにもなり、また、C. A. O. Aの力関係からみても、当面直接的な課題とは考えていない。

## (2) エジプト政府の要請

C. A. O. Aはエジプト政府部内で行政改革を推進する責務と権限を有し、この技術協力のプランについてもエジプト側の中心的役割を果たしている。今後我が国が技術協力を進めていく場合には、このC. A. O. Aと密接な連携を図る必要があると考えられるが、今回我が国の調査に際して、C. A. O. Aは我が国に技術協力を期待する事項として次のような諸点をあげている。

### ① トップマネジメント及び上級スタッフの能力向上のための措置

エジプト政府は従来から、このための方策として先進国の秀れた機関、企業等へ短期の派遣を行い、又、特定行政分野の研修・会議に参加させるなどの措置をとってきたが、今後日本に対して、この種の措置の拡充を期待している。

例えば、エジプト政府としては、我が国の入事院が実施している行政研修に参加するルートが開かれており、過去既に実績（毎年1人程度）があるが、C. A. O. Aとしては、

今後更にその枠の拡大を希望している。また、今回我々の調査に際してC. A. O. Aの長であるDr. Hassan Tawfikが日本の実情を知るために我国を訪問したいとの意向を表明している。

また、アイデアとしては、日本の専門家が数名あるいは1人でもよいが、カイロにおいてエジプト政府の管理者等を集めて特定の行政上の問題をテーマに短期間のConferenceを開催することも考えている。

#### ② 各省庁等に対する支援機能の充実のための措置

C. A. O. Aは各省庁の研修、行政運営の改善等行政上の諸問題の解決のために専門家を紹介、供給する機能を有しているが、特定の問題について日本の専門家を必要に応じて、各省庁に派遣することも一つの方法であると考えている。

#### ③ ジュニアスタッフの能力向上のための措置

C. A. O. Aはジュニアスタッフを対象に研修を実施しているが、特に、次に掲げる諸点について、専門的技法の紹介、提供、又は、専門家の派遣を望んでいる。

例： { 職階制、研修計画の改善、メンバー計画  
行政組織・行政手続き、人事統計、文書管理

#### ④ 文献・資料の交換

公務員制度、行政制度、行政管理等各般の刊行物、調査報告等の参考文献・資料の交換を求めている。

#### ⑤ 研修機材の提供

研修施設の整備・充実を図るため、視聴覚システムを完備した研修ホールの設置及び外国語研修のためのL.Sシステムの導入について日本側の協力を期待している。

このように、エジプト政府の要請は、日本的なイメージでの行政改革つまり大規模な組織の再編成、人員の縮減等に関するものではなく、行政運営面における能率向上を目的としたものであり、その具体化方策としては研修制度の充実・強化を柱として、我国の秀れた技術、経験をとりたいとの意向から、幅広く専門家の派遣、交流、文献資料の交換、近代的研修施設・機材の供与等を期待している。要すれば、エジプト政府の意向は、世界的にみても驚異的な経済成長と発展を遂げた日本の経験、アイデア、マネジメントの技法の導入等を図るため、あらゆる部面で日本側が可能なことを技術協力の計画に乗せてくれることを要望しているとみることができる。

### (3) 対処方針の検討

エジプト政府の要請に対して、我国の対処方針を検討するには、それぞれの要請についてその基礎となる制度、運営の実態、現状の問題点、等を十分に把握した上で我国の実情と比較対照して技術協力の展望を見極めめる必要があるが、今回の調査では、時間的な制約もあり、これらの具体的な諸点について十分把握するまでには至らなかった。そこで、我々は帰国に際してこれらの個々のエジプト政府の提案について更に具体的な内容を補足すべく、各提案についての背景、現状、プランの内容等に関する質問書を手渡し、追ってその回答を送付してくれるよう依頼してきた。従って、各個別のプランについての具体的な検討は、その回答をもとに行うのが適当であると考え、当面の方策としては次のような方向が考えられる。

① 先ず、技術協力の前提として、両国政府とも相互に相手国の実情、諸制度等について更に理解を深める必要がある。これは技術協力以前の問題であるかも知れないが、相互の理解を深める方策としてごく簡単に出来ることは、所要の文献、資料の交換である。今回の調査に際しても当方から日本の公務員制度、行政機構図、人事院、行政管理庁の紹介等英文資料を提供し、エジプト側から公務員法、C. A. O. Aの概要についての英文資料の提供を受けたが、これらは双方にとって理解を深める上で少なからぬ効果をもたらすものであり、今からでも直ちに資料の交換が開始できるような仕組みを工夫すべきである。

この場合、留意すべきことは、英文で書かれた制度の解説、統計、刊行物、文献に限られること、今後双方が求める資料についてある程度それぞれの政府部内で資料の探索を行いあわせて資料送付の便宜を図る窓口を決めておく必要がある。

② 次に、エジプト政府職員の我国への受入れについて検討する。

現在でも、前述のとおり、既に人事院では発展途上国の政府職員を対象に研修生の受入れを図っており、エジプト政府職員についても受入れ実績を有している。このような機会をとらえてC. A. O. A等で実際に問題意識のある職員を派遣することは現在でも可能である。(52年度は2人)

ただし、その受入数の拡大については、今後のエジプト側の需要にもよるが、人事院での検討を期待するばかりではない。

また、エジプト側は特に研修については、具体的な技法、実際の行政経験等エジプトに戻って直ちに役立つような実践的な知識・経験の習得を希望しており、例えば、税関のシステム改善に問題意識をもつ職員を日本の当該所管部局で実務を経験させあるいは日本のシステムについて調査研究させるほどの方法をアイデアとして持っているが、これらにつ

いては、今後個別の要請の緊急度に応じてケースバイケースでその受入れ余地・方法等を検討していく必要がある。

更に、エジプト政府では直接公務員研修、行政改革の掌に当たっているC. A. O. Aの長が、日本の実情視察を希望しているが、特に、本プランの相手方のトップマネジメントが日本の理解を深めるといふ意義は大きく、今後の両国の協力関係にも効果的な影響を及ぼすと考えられるのでできる限り積極的に推進すべきであるとする。ただし、エジプトと我国とでは行政改革といつても相当意味合も異り、問題意識、関心あるポイントについても差があると考えられるので、期間、時期、訪問先等事前に十分な調整を図り、十分実行のあるものとするよう配慮する必要がある。

③ 我国からの専門家の派遣については、エジプト側からは、研修への援助、その他行政上の諸問題の解決等に関連して幅広い要請が出されているが、個別の具体的問題に即した専門家の派遣については、今後のエジプト政府の対応を待つこととするとしても、当面現在のプランを軌道に乗せるためには、相当長期の専門家の派遣を前向きに進める必要がある。我々の調査は、初めてのものであり、かつ、短期間であったため、非常に不満足な調査に終わってしまい、十分な検討素材を収集するに至らなかったことを反省し、また、エジプトの国情を考えると短期間では十分な成果を得ることは困難であると推察される。現状、我国がエジプト政府の実情について殆んど具体的な知識を有していないことを顧みると、今後可能な限り、エジプトに多くの専門家を派遣し、技術協力を軌道に乗せる努力を積むと同時に、我国どのパイプ役を果させることは必要である。なお、今後専門家を派遣する場合には、本件の問題の難しさ及び現地の実情から最低限度2人組で派遣することを考慮すべきである。

④ 終りに、エジプト側の提案にある視聴覚研修施設及び外国語のL.L設備の供与問題についてみれば、確かに我々が現在のC. A. O. Aの研修施設を見た限りでは、不十分なものであり、現地では整備の必要性は高いと推察されるが、これらについては予算的にも相当経費を要すると見込まれることから、今後、エジプト政府の研修計画、実情等具体的な諸問題について検討を加えた上で結論を出すのが適当である。

( 参考 1 ) エジプト政府に対する質問

QUESTIONS ABOUT THE DETAILS OF EGYPTIAN PROPOSALS

To pursue our study on the possibility of technical cooperation for solving the problems pertaining to the Personnel and Managerial System of your Government, it would be indispensable to know in detail your concrete and precise policy with regard to problems, background, the system presently adopted and its actual management, the past steps undertaken,

It is, therefore, necessary for the sake of our mutual cooperation, to receive from the Egyptian side a written documentation on the questions detailed below. Should such documentation consist solely of documents in Arabic on the ways of solving important matters, we would be most desirous to obtain them with as much as possible their translation, or at least the gist of their contents, translated into English.

I. Senior Officials and Top Administrators

(1) Short-term visits to advanced institutions and enterprises

Q1: Please let us know, by way of concrete examples, in which field (e.g. training method, personnel management, system management, commercial management, etc.) you would want to pay a visit.

Q2: What is exactly the view held by the Egyptian Government on this matter? Please give us some concrete examples of problems in each organisation.

Q3: If you have some officials whom you wish to send to Japan, please inform us about their post, grade, number and duration of the visit.

(2) Specialized Administrative Conference

Q1: Show us some concrete examples about your desiderata for the conference: what kind of problems and the fields to which they pertain.

Q2: Number of participants to the Conference; their grade and the duration of their visit.

Q3: It goes without saying that to secure a successful conference it is necessary that both Governments have a deep understanding and thorough knowledge of the problems to be discussed and this necessitates the prior exchange of detailed information as a preparatory step. In this context we would like to know whether the Government of Egypt is ready. Please provide us with some examples of the matters which your Government considers as themes for the Conference.

II. Consultation Service by Experts

Q1: On which points of ECP (Executive Conference Programme) does the Government of Egypt request our cooperation? Please inform us of your situation presently and how you comprehend the problem, with precise examples.

Q2: Besides Q1, in what sort of the 'Civil Service Problem' does the Government of Egypt request the cooperation? Please inform us of the definition of the problem as conceived by the Government of Egypt with concrete examples of reform on civil servants system and organisation, such as: implementation of post classification

system, reform on payment system, improvement of custom office, reorganisation of the Foreign and Arab Investment Authority, reform on civil servant system and organisations in general.

Q3: If you have already studied these matters, please tell us about them; contents of your studies and comprehensive reports.

If you possess documentation in English, please let us have it. Should such documentation exist only in Arabic, then we would like to have with a succinct expose of its contents in English.

Q4: If you have a study report on administrative reform in general, please submit it to us together with its explanation of its background and process.

### III. Practical Training for Junior Staff

Q1: How do you implement trainings in each field or in each subject? Please give us a precise explanation on the following points: level of the trainees, number of participants to each training course per year, contents of each particular programmes, duration of each training course, etc.

Q2: What are the problems arising out of the implementation of each training programme? Please clarify the points on which you require our cooperation, by providing us with concrete examples.

### IV. Exchange of Publications

Q1: We would like to be furnished with all publications in English dealing with the public servants' system, training system, organisation management, e.g. the organisation chart of each ministry, laws and decrease, budget amount, presentation of each organisation and system, statistics, outline of public corporation and public company, study report, etc., etc.

### V. Training Hall (Audio-Visual Aids)

Q1: What is the present situation of training equipment? e.g. number of training rooms; category and number of equipment; superannuated degree of equipment, etc.

Q2: Please give us precise details on your programme for the utilization of audio-visual aids.

Q3: Has the Government of Egypt any definite plan for the utilization of the equipment which you request from us? e.g. are you planning to construct a building or just to purchase over-head projectors, VTR, projectors, etc.?

### VI. Language Laboratory

Q1: Please give us a concrete plan of your present foreign language training system, particularly on the following points:

- Languages trained;

- Training method appropriate to each language - foreign teacher, text-books, etc.

- Trainees and their annual number according to each particular language;

- Equipment used according to each language (L.L., film, slides, etc.)

**Q2: Have you any plan for the expansion of your language training? If so, we would like to be provided with precise details on the plan's substance, (new language to be trained in, number of new trainees, training method, etc.)**

**Q3: Have you any training for the Japanese language or have you a plan to do it in the near future? If so, please give us a precise explanation about the plan's contents (number of trainees, training method, etc.)**

(参考2) エジプト政府の回答

**CENTRAL AGENCY FOR ORGANIZATION AND ADMINISTRATION**

Nasr City, Cairo, A.R.E.

24 April, 1977

Mr. Kasru Ishikawa  
2nd Secretary  
Economic Affairs  
Embassy of Japan  
10, Ibrahim Naguib St.  
Garden City, Cairo

Dear Mr. Ishikawa:

Enclosed herewith please find answers to your questions about the details of Egyptian proposals.

I hope it will help in reaching an agreement of technical cooperation.

Yours faithfully,

M.S. El-Morsy  
Director General  
Foreign Relations Department

Is..

Encl. Information required

**Information required for requested Technical Cooperation from the Japanese Government  
in support of the Central Agency for Organization and Administration, Cairo - Egypt**

**Background:**

The main objective of requested technical cooperation is to support the Central Agency for Organization and Administration in developing better capacities in the achievement of managerial activities throughout government units and public enterprises.

The Agency is fully aware of good possibilities that could be realised through foreign resources that can build upon limited local resources presently allocated for management development.

It should be noted that the following answers to your questionnaire are for the sake of demonstration and explanation and it may be subject to mutual negotiations upon the development of annual programmes that will follow the requested agreement. In other words the first priority is to reach an agreement where financial resources are defined for the requested purposes, then programmes of implementation can be further determined.

**I. Seminar Officials and Top Administrators:**

**(1) Short-term visits to advanced institutions and enterprises.**

Q.1 & 2: One major aspect of meeting the Agency prevailing needs for better performance of its managerial responsibilities in support of national development is to expose the Agency senior staff to advanced managerial practices and systems. The idea is to enrich their managerial capacity and specialized experience in the administration of the Agency technical activities. Therefore, it is requested to offer these senior staff opportunities to learn how similar functions are being carried out in management organizations such as state and local management agencies, training institutions, and business corporations where they can learn by direct observation the methods of developing management systems and how such systems are put into effect.

Programmes of interest for such visits may include:

Personnel management,

- administration of the training function with special emphasis on top management training,
- salary administration,
- planning and follow up of various managerial programmes and systems.

Q.3: The number of the Agency senior staff includes:

- 3 First Under-secretaries
- 19 Under-secretary
- 52 Directors General

Duration of visits for these senior officials is from 3 to 6 weeks.

**(2) Specialized Administrative Conference:**

Q.1, 2 & 3: The Agency runs two training programmes: one for the top executives in the government units and public corporations which is the Executive Conference Program and the other is the Administrative Training Centre. With regard to ECP from 3 to 5 conferences are held each year with the participation of about 25 senior officials of the rank of Under-secretaries and

Directors General. Each Conference is devoted to explore and study a specific managerial issue related to current persisting problems encountered in the Government operations such as joint venture projects, Tourism administration, management of Free Zones, Hospital administration, etc..

The duration of these Conferences is about 1 to 3 weeks as appropriate.

Enclosures: Bulletin of the ECP

Its programme for 1975-76

The Administrative Training Centre provides clerical and supervisory training in addition to training in different management specializations such as personnel administration, job classification, training function, organization and methods.

Enclosures: Training programmes of the Administrative Training Centre planned for 1977 (in Arabic).

Reference is made to the following answers in relation to form of assistance requested in support of these two training programmes.

## II. Consultation Service by Experts:

Q.1 - 4: Requested assistance for the training activities assumed by the Central Agency for Organization and Administration through the two above mentioned programmes includes:

- Visiting experts to assist the ECP in planning specific conferences as requested and/or implementing such conferences.

- Experts to provide consultation to the Agency in relation to current problems and issues as suggested by the Agency in the general field of Public Administration and Administrative Reform.

As the Agency is responsible for the study of civil service problems, current problems are to be determined year by year according to prevailing requests and conditions. In general, consultation services will be requested in relation to major problems and issues in the general field of civil service, e.g.:

- Civil service policies and systems, implementation of position classification, salary administration, efficiency rating, management development and selection, work simplification, manpower planning, performance standards, etc..

As to studies conducted on administrative reform, the Agency is collecting relevant reports and will be referred to you in due course.

## III. Practical Training for Junior Staff:

Q.1: The Agency Administrative Training Centre introduces courses for staff engaged in management work in the Agency, the Government units and public corporations. These courses are aimed at increasing their professional knowledge and skills in specific management areas such as: personnel administration, job classification, training administration, O & M work.

Enclosed herewith is the 1977 plan (in Arabic) of the Administrative Training Centre indicating the different courses, required conditions for admission to each course, and its duration.

Q.2: Points on which the Agency requires assistance are:

- Short visits for our staff involved in running the Administrative Training Centre to

study how the training function is carried out in Japanese Training Centres to enrich their experience.

- Equipment to furnish a training hall with Audio Visual Aids to increase the efficiency of the training activities such as over-head projectors, management films and/or slides. Equipment is also requested with relation to training in secretarial work such as modern office equipment dealing with records and files administration.

#### IV. Exchange of Publications:

Q.1: Requested publications are available only in Arabic and they have been referred to the Japanese Embassy in Cairo before the visit of the Japanese mission to the Agency. It included the administrative manual for the Government Ministries and Agencies, and a list of public corporations.

#### VI. Language Laboratory:

Q.1 & 2: Since the Agency is strongly driving at maximising the benefit of available aid from foreign resources, great emphasis is given to foreign languages instruction. The Agency has recently started an English Training programme for its senior and junior staff. Number of trainees in the junior English course is 50, and in the senior course 18.

The Agency also encourages its employees to join the French Cultural Centre to learn French. The expansion of the language training depends upon the availability of necessary resources particularly funds, competent teachers and language laboratory.

The need for English Language instruction represents the first priority for the time being and it is hoped that the training in this language be provided to all the Agency professional staff which amounts to approximately 700 of different grade levels.

Q.3: Doubtless, the Agency will consider training in Japanese language in the light of expected growth in technical cooperation with the Japanese Government and the availability of training facilities.

