

## 添付資料

## W. J. M. S. S.

## 1. 質問表集計結果

### (1) バングラデシュ関係機関 アンケート集計（回答4件）

#### 質問

#### 1. 本セミナーの目的、ねらいは、当該分野における貴国の需要を満たしましたか？

はい 2 / いいえ 1

いイエの場合、理由を説明してください

- ー 現行の日本の人事管理政策に加えて、研修員は人事管理がうまくいっているアジア・アフリカの途上国についても紹介されるべきだ。（Bangladesh Public Administration Training Centre）

#### 2. 貴国の行政人事管理における需要をよりの確に満たすため、本セミナーの目的、ねらいを変える必要がありますか？

はい 1 / いいえ 2

はいの場合、提案または代替目的を説明してください。

- ー 1つか2つ途上国の経験についても討議されるべきだ。（Bangladesh Public Administration Training Centre）

#### 3. どのように候補者を選考しますか？ 選考方法を詳細に説明してください。

- ー 一般的に、省庁の適任者の利益となるように研修機会を与えるための、バングラデシュ政府に設置された高い影響力のある委員会がある。委員会はSecretary of Establishmentが筆頭となり、Joint Secretary, ERD, Joint Secretary, Planning, Joint Secretary, Education, M.D.S., BPATC, Director, BSC (Administration Academy) に補佐されている。省が適任候補者より応募書類集め、選考委員会が候補者を選ぶ。

最終候補が決定すると、候補者名が J I C A へ連絡をとる E R D に通知する。

(Economic Relation Division)

- － 本セミナー向けの候補者選考面接はなかった。バングラデシュ政府は職員の仕事分野、業務にかなり精通している。関連分野に従事している職員の中から、各省、(局) に設置されセクレタリーが長となった委員会によって、より適格で、経験豊富な候補者が選ばれる。(Ministry of Establishment)
- － 職務内容、関連性、学歴、素質、面接に基づいて。(Bangladesh Civil Service Academy)
- － 通常、フェローシップ/奨学金は 管理省である Ministry of Establishment から受ける。フェローシップ候補者選考のために内部委員会があり、メンバー 5 名、ディレクティングスタッフとディレクター 3 名から成る。委員会は候補者を、学歴、経験、専門分野などに基づいて選考する。英語力テストを課す場合もある。(Bangladesh Public Administration Training Centre)

4. 候補者選考には通常どのぐらいかかりますか？

- － 2 週間。(Economic Relation Division, Ministry of Establishment, Bangladesh Civil Service Academy)
- － 1 週間。(Bangladesh Public Administration Training Centre)

5. どの機関から G. I. を入手していますか？ また、貴機関の部下には本セミナーについてどのように通知しますか？

- － J I C A バングラデシュ事務所より入手し、全デスク職員に配布する。(Economic Relation Division)
- － 大蔵省の経済関係局 (E R D) から入手し、部下には公文書で通知。(Ministry of Establishment)
- － J I C A。(Bangladesh Public Administration Training Centre)

6. 貴機関では日本からの帰国研修員を評価していますか？

はい 4 / いいえ 0

6-①はいの場合は、評価方法を説明してください。

- － 研修帰国後すぐに、各研修員に報告書を提出させる。提出時、各自の業務、研修員自身を評価する。(Economic Relation Division)
- － 日本研修から帰国後、報告書を提出させ、その報告書によって評価している。(Ministry of Establishment)
- － 包括的結果報告会、経験に基づいたセミナーの実施や在職者による研修の活用。(Bangladesh Civil Service Academy)
- － 研修員は研修経験についての書類に記入する。海外研修帰国後、研修員は発表を課せられることもある。(Bangladesh Public Administration Training Centre)

6-②帰国研修員の習得したものの利用に関して、下記質問に答えてください。

1) 貴機関にとって、セミナーの結果は何ですか？

- － 視点の変化。職務に対する誠実さ、献身さ。活動的な職務行動。(Economic Relation Division)
- － セミナーは人事管理における研修員の管理才能を伸ばし、人事管理における困難な問題を見極める日本の活動力、技術を知るそれら職員を多く抱えている。(Ministry of Establishment)

2) 帰国研修員の習得した知識、情報を貴機関ではどのように利用しているか詳細に説明してください。

- － 研修員による日本の研修、技術から学んだ新しいアプローチ、方法は、常に政策公式化において大きな触媒となっている。日本の管理の型は我々機関の活動の向上に多いに役立っている。(Economic Relation Division)
- － 我々の機関、Ministry of Establishment、は主に人事管理を含む多くの部署に従事する公務員の人事行政を扱っている。また、本省は直接人事管理に関連した機能もある。よって日本からの帰国研修員が得た知識情報により、我々の機関は当該分野における管理にむけてより一層貢献している。(Ministry of Establishment)

7. 貴機関では当該分野の職員又は関連人事に、日本以外の外国での類似したコース／セミナーに参加させたことはありますか？

はい      1      /      いいえ      3

はいの場合は、下記について詳細を示してください。

- Country : Sweden
- Year: 19 96
- Name of Course / Seminar : Applied International Management
- Duration : \_\_\_\_\_ year(s) 1 month(s) \_\_\_\_\_ week(s)
- Organized by : Swedish Institute of Management, IFL
- Sponsored by : SIDA  
(Economic Relation Division)

8. できればカリキュラムも添付してください。またカリキュラムのなかで最も役立ったのは何ですか？
9. 日本以外の外国でのコース／セミナーと比べて、日本のセミナーの改善に何か提案やコメントはありますか？
10. 人事管理の研修コースが日本で開催されるとすれば、貴機関ではどのような課題について学びたいですか？
  - － 人事管理、生産性、機関としての態度、労働と管理の関係、質管理、ホームとしての機関、上下のアプローチ。(Economic Relation Division)
  - － ケーススタディに沿った、最新の技術による日本政府の人事管理政策。  
(Ministry of Establishment)
  - － 公務員募集方法。研修／職員開発運動。実務での責任メカニズム。(Bangladesh Civil Service Academy)
  - － 日本とマレーシアの人事管理政策、及び途上国(1、2カ国)の人事管理政策についても取り上げてほしい。日本における募集、促進、研修および勤務評価方法に関して、もっと深く学びたい。日本のかかえる人事管理問題。(Bangladesh Public Administration Training Centre)

(2) バングラデシュ帰国研修員  
アンケート集計 (回答4名)

質問

(設問1～5省略)

6. 本セミナーの適用性 (下記質問に答えてください)

6-①セミナープログラムで経験、習得したものを適用しましたか?

はい 3 / いいえ 1 → 定年退職したため。(A.R. Shaikh)

6-②-1 はいの場合、下記質問に答えてください。

a. セミナーで得たどのような課題、知識、経験を職務に生かしましたか?

- ー 日本では講義を通じて、職員のグループワーク概念に特に興味を持った。討議された問題及び活動の特定のラインは確認され、フォローアップされている。この経験は実際の状況に可能な程度に適用されている。(A.H. Chowdhury)
- ー バングラデシュのような発展途上国における政府人事の重要性。(M.M. Islam)
- ー チームスピリット。決定プロセスにおける直接参加のアプローチ。技術開発のための部下研修。(MD N. Islam)

b. 上記の知識、経験を職務に適用した方法、及び時期を詳細に説明してください。

- ー 特定な問題の調査に関係している全職員を、いくつかの適当なケースの場合集める。各職員は自身の見解を自由に述べる。この方法で個々職員の経験が特定の問題処理に利用される。言い替えればチームアプローチは、より良い手段での問題解決への非常に便利な方法である。1993年以来できるだけこの方法を取り入れている。(A.H. Chowdhury)
- ー 特別な適用はできなかった。(M.M. Islam)
- ー 決定必要時に部下、同僚と討議。主問題における政策決定公式化のために関連職員と会議。特定の問題に関しては、下からのアプローチを通じて同僚から意見を求める。同僚に研修設備を供与。決定レベルを集散化。(MD N. Islam)

6-②-2 いいえの場合、セミナーで得た知識、経験を職務に活用するにあたって伴う困難に関して、下記質問に答えてください。

1. 職場の上司はセミナーの結果を活用にあたって、理解があり、協力的です／でしたか？

はい    0    /    いいえ    0

2. その他セミナーの結果を活用にあたって、困難がありましたか？

— 全業務制度。 (M.M. Islam)

3. 困難克服に何が必要だと思いますか？

— 構造変化。 (M.M. Islam)

6-②-3 日本で得た知識、教材を分かち合うために、帰国後すぐに何をしましたか？

— 同僚と後輩と詳細にわたる討論をした。セミナーの主な特徴とそこから学んだレッスンを簡潔に説明した。 (A.H. Chowdhury)

— 上の機関に報告書を提出。 (A.R. Shaikh)

— Ministry of Establishment の図書館に教材の一部が寄贈された。他の資料は私の個人のものとして残っている。 (MD N. Islam)

6-②-4 同僚に日本での経験をどのように分かち合いましたか？

— 私による公式なセミナーのようなものはなかったが、日々の業務の中で、日本での経験について同僚に教えている。 (A.H. Chowdhury)

— 同僚と非公式のグループ会議を設け、O J Tを通じて効率化を図る。 (MD N. Islam)



6-③上記事項に関して、新制度設立の提案をしましたか？

はい 1 / いいえ 3

6-③-1 はいの場合、下記質問に答えてください。

セミナープログラムで得たどのような課題、知識、経験を新制度として設立しましたか？

- ー チームスピリットと直接参加アプローチに基づいた職場を作ろうと、常に同僚に提案、刺激している。また公務員制度のより良い管理のために、キャリア計画、公務員の開発を強調している。(MD N. Islam)

6-③-2 いいえの場合、セミナーで得た知識、経験を新制度として活用するにあたって伴う困難に関して、下記質問に答えてください。

1. 職場の上司は新制度設立にあたって、理解があり、協力的です／でしたか？

はい 0 / いいえ 1

2. その他新制度設立にあたって、困難があれば指摘してください。

- ー 全制度の変化不足。(M.M. Islam)
- ー 全般的に新制度導入における主導権が不足。現行のシステムを続行しがちである。(A.R. Shaikh)

3. 困難克服に何が必要だと思いますか？

- ー 構造変化。(M.M. Islam)
- ー 第一の会議は制度改善における活発なものを作るためである。(A.R. Shaikh)

6-④将来のカリキュラムプログラムには、どのような課題を強調または新たに導入すべきだと思いますか？

- ー 1. 日本の歴史、文化に関するセッション (1か2つ) あってもよい。2. 日本経

済の発展、特に経済界における政府と民間の協力関係、についてもっとセッションがあってもよい。特定の国の政府機能を完全に理解するためには、その国の歴史、社会状況をそれなりに理解する必要がある。日本の歴史について少しでも知識があれば、政府の全般的機能システム、特に人材開発についての理解が深まる。日本は経済分野でものすごい進歩を遂げた。そのような経済発展には、日本政府が主導し、発展させ、経済進歩を維持するという重要な役割を果たしたからである。政府と民間の関係理解は研修員にとっても非常に役立った。(A.H.

Chowdhury)

- 人事管理制度、特に修練と要請、公務員の要求提案プロセス、評価制度、公務員責任方法などをカリキュラムに取り入れられるべきだ。また、公務員のふるまい態度についても特別重視されるべきだ。さらに動機づけ技術、標的修正、異なる社会経済政治的圧迫の下での達成プロセスについても取り入れてほしい。(MD N. Islam)

7. 日本以外の外国での、人事管理分野の類似した研修コース／セミナーに参加したことはありますか？

はい 1 / いいえ 3

7-①はいの場合は、下記について詳細を示してください。

- Year of Participation ; 1987
- Duration of Course / Seminar ; \_\_\_\_\_ Year(s) 4 Month(s) \_\_\_\_\_ Week(s)
- Name / Title of Course / Seminar ; Skill Training Seminar in Management
- Venue of Course / Seminar ; Belgium
- Organized by ; Inter-University Institute for Training and Development
- Sponsored by; General Administration for Co-operation Development Government of Belgium

(A.R. Shaikh)

7-②あればカリキュラムも添付してください。

7-③カリキュラムのなかで最も役立ったのは何ですか？

ー 視察と選ばれたプロジェクトのリビュー。(A.R. Shaikh)

7-④日本以外の外国でのコース／セミナーと比べて、日本のセミナーの改善に何か提案やコメントはありますか？

ー 集約的なマネジメント知識を与えるために、一般的なマネジメント理論日本人関連したプロジェクト管理研究を重要視していること。(A.R. Shaikh)

8. 日本に行く機会があれば、人事管理に関してどのような課題について、より深く学びたいですか？

ー 通産省と大蔵省における人事管理。(A.H. Chowdhury)

ー キャリア、人材計画・開発、修練と要請、より深い研究に対する公務員の要求と不満に関する課題。また、動機づけ技術、標的修正、異なる社会経済政治的圧迫の下での達成プロセス。(MDN. Islam)

(3) 中国研修員所属先  
アンケート集計（回答5件）

質問
----

1. 本セミナーの目的、ねらいは、当該分野における貴国の需要を満たしましたか？

はい 5 / いいえ 0

いいえの場合は、理由を説明してください

2. 貴国の行政人事管理における需要をよりの確に満たすため、本セミナーの目的、ねらいを変える必要がありますか？

はい 0 / いいえ 5

はいの場合は、提案または代替目的を説明してください。

3. どのように候補者を選考しますか？ 選考方法を詳細に説明してください。

－当部署の他の管理職達と資格要項や候補者の背景を討議する。

（国家科学技術委員会）

－初めに候補者の英語能力を評価し、その後候補者の資格を確認するため、国際交流・協力課の課長代理との面接を行う。そして課長代理が結果を下し、最終的に候補者は国際交流・協力課の副部長により正式に任命される。（中国人事部専門技術人員採用司）（中国人事部政策法規司）

－候補者の選考方法は、1）本コースに最も関連した業務を選考する。2）選考された業務に携わり、ある程度の能力を持つ職員を選考する。3）最後に最適者を選考するため、候補者は人事省、国際協力課の実施する試験を受ける。

（中国人事部試験センター）

- － 1) 各部署において候補者を推薦する。2) 筆記、口頭試験の両方を候補者に実施する。3) 部長により最終的に決定される。(中国人事部流動調達司)

4. 候補者選考には通常どのぐらいかかりますか？

- － 1 週間。(国家科学技術委員会) (中国人事部流動調達司)
- － 3 日。(中国人事部専門技術人員採用司) (中国人事部政策法規司)
- － 1 ヶ月。(中国人事部試験センター)

5. どの機関から G. I. を入手していますか？ また、貴機関の部下には本セミナーについてどのように通知しますか？

- － 国際協力・国家科学技術協会 より入手する。(国家科学技術委員会)
- － 国際交流・協力課 より入手する。その後、各課の課長に知らせる。  
(中国人事部専門技術人員採用司) (中国人事部政策法規司)
- － 人事省、国際協力課 より G. I. を入手する。その後、職員に書類で本セミナーへの応募を知らせる。(中国人事部試験センター)
- － 本セミナーの情報を人事省、国際協力課 より得、会議で各職員に知らせる。  
(中国人事部流動調達司)

6. 貴機関では日本からの帰国研修員を評価していますか？

はい 4 / いいえ 0

6-①はいの場合は、評価方法を説明してください。

- － 帰国研修員にレポートを提出させる。(国家科学技術委員会)
- － 帰国研修員は研修結果についてレポートを国際交流・協力課の副部長と当部署に提出することになっており、その後、等部署の同僚等に対して研修成果に関するセミナー等を開く。(中国人事部専門技術人員採用司) (中国人事部政策法規司)
- － 年度末に他の業務評価と合わせて、帰国研修員の評価も行う。(中国人事部試験センター)

6. ②帰国研修員の習得したものの利用に関して、下記質問に教えてください。

1) 貴機関にとって、セミナーの結果は何ですか？

- －日本における人事管理の政策や経験を学べたこと。(国家科学技術委員会)
- －日本は習慣、経験、歴史、文化共に中国と大変類似しており、日本の成功にいたるまでの過去の経験は中国にも適合できるものである。しかし、しかし日本の経験や技術を中国に導入するには、自国の現状に合わせ変更を加えなければならない。(中国人事部専門技術人員採用司)
- －日本における人事開発の現状を学ぶことが出来た。(中国人事部試験センター)
- －日本は公務員システムの実施において豊かな経験を持ち、それらを学ぶことは中国にとっては貴重なことである。しかし、日本のシステムを中国に導入するためには、中国の現状に合わせ変更を加えなければならない。(中国人事部政策法規司)
- －本研修で日本の政府人事管理、特に公務員管理における手法や経験を得る事が出来た。(中国人事部流動調達司)

2) 帰国研修員の習得した知識、情報を貴機関ではどのように利用しているか詳細に説明してください。

- －日常の勤務や研修、その他の機会において日本の知識や経験を参照している。(国家科学技術委員会)
- －公務員の人事移動を行う際、いままでの原則を少し変更し、職員の資格、過去の経験、中国の習慣等を重視する。(尚、現在等機関の人事管理は評価・研修課で行われている。)(中国人事部専門技術人員採用司)
- －帰国研修員が日本より持ち帰った資料を、他の職員にも紹介し、日本の効率的な人事試験について研究する。
- －帰国研修員が日本より持ち帰った情報の研究会を行った。これら日本の成功的な経験を、国家公務員の暫定規定の構成時に応用する。(中国人事部政策法規司)

7. 貴機関では当該分野の職員又は関連人事に、日本以外の外国での類似したコース／セミナーに参加させたことはありますか？

はい 0 / いいえ 5

はいの場合は、下記について詳細を示してください。

- Country : \_\_\_\_\_

- Year: 19 \_\_\_\_\_

- Name of Course / Seminar : \_\_\_\_\_

- Duration : \_\_\_\_\_ year(s) \_\_\_\_\_ month(s) \_\_\_\_\_ week(s)

- Organized by : \_\_\_\_\_

- Sponsored by : \_\_\_\_\_

8. できればカリキュラムも添付してください。またカリキュラムのなかで最も役立ったのは何ですか？
9. 日本以外の外国でのコース／セミナーと比べて、日本のセミナーの改善に何か提案やコメントはありますか？
10. 人事管理の研修コースが日本で開催されるとすれば、貴機関ではどのような課題について学びたいですか？

－任務配属期間、研修、昇進、人事採用等。（国家科学技術委員会）

－当部署の関連から、以下の課題を含むカリキュラムの実施を希望する。

A. 日本で交付されている専門資格免許等の分野。

B. 専門資格の標準化、及び標準規定の手順。

C. 専門資格免許の取得方法。

D. 専門資格免許の管理行政。（中国人事部専門技術人員採用司）

－ 1) 人事試験についての研修。 2) 専門家及び、技術者の評価方法。 3) 人事試験問題等の作成法。（中国人事部試験センター）

一等部署の関連から、以下の課題を含むカリキュラムの実施を希望する。

A. 日本における国家公務員法令起立のプロセス。

B. 日本での公務員システム執行にあたっての問題点。（中国人事部政策法規司）

－人事管理における規定や管理について。（中国人事部流動調達司）



(4) 中国帰国研修員

アンケート集計 (回答 5 名)

質 問
-----

(設問 1 ～ 5 省略)

6. 本セミナーの適用性 (下記質問に答えてください)

6-①セミナープログラムで経験、習得したものを適用しましたか？

はい      4    /    いいえ      1

6-②-1 はいの場合、下記質問に答えてください。

a. セミナーで得たどのような課題、知識、経験を職務に生かしましたか？

－人事分類について。(丁建権)

－日本における公務システムの任務ローテーションについて。(王勉鏢)

－日本の公務員管理に関する知識や経験。(陳蔚)

－試験・考査方法。(呂忠民)

b. 上記の知識、経験を職務に適用した方法、及び時期を詳細に説明してください。

－日本での人事分類について学んだ後、各職員の資格や経験、中国の習慣等に着眼し、人事分類の原則を中国にあったものに変更た。(丁建権)

－職場の同僚達に学んだ知識を紹介し、日々の業務に知識を参考としている。  
(王勉鏢)

－従来の試験期間を短縮した。(陳蔚)

6-②-2 いいえの場合、セミナーで得た知識、経験を職務に活用するにあたって伴う困難に関して、下記質問に答えてください。

1. 職場の上司はセミナーの結果を活用にあたって、理解があり、協力的です／でしたか？

はい 1 / いいえ 0

2. その他セミナーの結果を活用にあたって、困難がありましたか？

—1997年1月に新しい部署に移動したため日本で得た知識や経験を職場で活用する時間が充分なかった。（劉広勇）

3. 困難克服に何が必要だと思いますか？

6-②-3 日本で得た知識、教材を分かち合うために、帰国後すぐに何をしましたか？

—自分の所属する部署にて日本より持ち帰った教材を回覧し、国際交流・協力部の副部長に研修成果についてのレポートを提出した。（丁建権）（劉広勇）

—参加したセミナーでの成果を紹介をした。（王勉鏢）

—中国人事の発刊誌に日本における人事移動システムやその経験を紹介する記事を書いた。（陳蔚）

—日本で受けた研修を紹介するレポートを提出した。（陳蔚）

6-②-4 同僚に日本での経験をどのように分かち合いましたか？

—自分の所属する部署でセミナーを開いた。（丁建権）（劉広勇）

—参加したセミナーでの成果を紹介をした。（王勉鏢）

—職場での会議や非公式の場で日本で得た知識等を紹介した。（陳蔚）

6-③上記事項に関して、新制度設立の提案をしましたか？

はい 3 / いいえ 1

6-③-1 はいの場合、下記質問に教えてください。

セミナープログラムで得たどのような課題、知識、経験を新制度として設立しましたか？

- 大変役だった。新しいシステムを導入したわけではないが、現状の公務員人事分類において変更を加えた。(丁建権) (劉広勇)
- 規定や規律について。(王勉鏢)

6-③-2 いいえの場合、セミナーで得た知識、経験を新制度として活用するにあたって伴う困難に関して、下記質問に教えてください。

1. 職場の上司は新制度設立にあたって、理解があり、協力的です／でしたか？

はい      1      /      いいえ      0

2. その他新制度設立にあたって、困難があれば指摘してください。

- その他の現状による。(陳蔚)

3. 困難克服に何が必要だと思いますか？

- 自分の能力及び労働環境。(陳蔚)

6-④ 将来のカリキュラムプログラムには、どのような課題を強調または新たに導入すべきだと思いますか？

- 現在中国には2千7百万人の専門家がおり、自分の任務はこれら専門家の資格や専門職を管理することであり、このような視点からも将来以下のような課題を含むカリキュラムを希望する。

- A 日本における専門資格免許交付について。
- B 専門資格の標準化、及び標準規定の手順。
- C 専門資格免許の取得方法。
- D 専門資格免許の管理行政。(丁建権)

－将来のカリキュラムについては以下の課題を含むものを希望する。

A 法令設定システム。

B 公務システム執行後の監督や管理法。(劉広勇)

－日本の公務システムにおける、規律や規定に関する詳細。(王勉鏢)

－職業試験システム。専門家に対する試験問題作成。(陳蔚)

7. 日本以外の外国での、人事管理分野の類似した研修コース／セミナーに参加したことはありますか？

はい 0 / いいえ 5

7-①はいの場合は、下記について詳細を示してください。

・ Year of Participation ; 19\_\_\_\_\_

・ Duration of Course / Seminar ; \_\_\_\_\_ Year(s) \_\_\_\_\_ Month(s) \_\_\_\_\_ Week(s)

・ Name / Title of Course / Seminar ; \_\_\_\_\_

・ Organized by ; \_\_\_\_\_

・ Sponsored by ; \_\_\_\_\_

7-②あればカリキュラムも添付してください。

7-③カリキュラムのなかで最も役立ったのは何ですか？

7-④日本以外の外国でのコース／セミナーと比べて、日本のセミナーの改善に何か提案やコメントはありますか？

8. 日本に行く機会があれば、人事管理に関してどのような課題について、より深く学びたいですか？

－今後機会があれば、専門職及び、専門資格管理について学びたい。(丁建権)

(劉広勇)

- 公務システムの法令、規律、規定について。（王勉鏢）
- 大学卒業者の人材登用等、人材開発について。（陳蔚）

## 2. 質問表様式

(1) 関係機関用質問表（中国の関係機関に対しては中国語訳版を使用）

### 上級人事管理セミナー帰国研修員 フォローアップ調査団

#### 関係機関用質問票

本件調査のため、本質問票にご記入の上 JICA 事務所に提出していただきますようお願い申し上げます。

必要に応じて書類を添付してください。

#### 第一部 貴機関の概要

1 機 関 名 \_\_\_\_\_

記入者氏名（職位） \_\_\_\_\_

2 貴機関の業務について簡単にご説明ください。

- 3 貴機関の組織図を添付してください。そこに、貴方の職位を赤で、帰国研修員の職位を青で示してください。
- 4 政府職員の人事管理について現在かかえている問題があれば簡潔に記してください。

## 第二部 上級人事管理セミナーの概要

国際協力事業団は人事院の協力を得て、下記の目的および到達目標に沿って本セミナーを実施してきました。

### 1 目的

開発途上国の中央人事行政機関の幹部職員に対し、日本の発展に寄与してきた公務における人事管理を紹介するとともに、参加各国の人事管理政策の諸問題を明らかにし、改善策を考察すること。

### 2 到達目標

- (1) 社会経済発展に資する公務の能率向上に果たす人事管理の役割を理解できること。
- (2) 人事管理政策の要点とその問題点を明らかにできること。
- (3) 公務部門の生産性を高めるための人事管理改善策を見い出せること。

### 3 研修の主な項目

- (1) 日本の公務員制度
- (2) 日本的人事管理（人材開発、公務員倫理、給与制度、OJTと情報の共有、公的機関と民間企業の人事管理）
- (3) 参加国の人事管理の実情
- (4) 人事管理政策の改善策（研修員がレポートを作成する）

本セミナーが開設された1991年から1996年までの参加者数は65名で、そのうち中国からは6名となっています。



### 第三部 上級人事管理セミナーに関する質問事項

- 1 前述のセミナーの目的および到達目標は貴国の人事管理改善というニーズに沿うものですか？

はい／いいえ

「いいえ」の場合

(1)その理由を記してください。

(2)目的および到達目標をどのように変えたらよいか、また研修項目についてもご意見を記してください。

2 本セミナー参加候補者の選考をどのように行っていますか？  
面接等、選考の方法を詳述してください。

3 候補者選考のためにどのくらいの時間を要しますか？  
・           ヵ月位           ・           週間位           ・           日位

4 貴機関ではセミナーに関する情報(General Information)をどこ  
から得て、どのように職員に伝えていますか？

- 5 貴機関では研修員が帰国した後に同人の研修の成果を広げるための機会を設けていますか？

はい／いいえ

(1)「はい」の場合、具体的な方法をあげてください。

(2)研修成果の活用に関連し、次の質問にお答えください。

a. 貴機関にとって研修の成果は何ですか？

b. 研修員が習得した知識、情報をどのように活用したか詳しく説明してください。

- 6 貴機関は職員を日本以外の国で行われる本分野に関するコースまたはセミナーに参加させたことがありますか？

はい／いいえ

(1) 「はい」の場合、次の項目について記してください。

a. 国名：

参加年： 1 9

コース／セミナー名：

期間：

主催機関：

後援機関：

b. 国名：

参加年： 1 9

コース／セミナー名：

期間：

主催機関：

後援機関：

(2) 可能であれば上記コース／セミナーのカリキュラムを添付してください。そして最も有益だった項目を記してください。

(3)日本と他の国のコース／セミナーを比べて本セミナーの改善についてご意見があれば記してください。

7 もし日本で人事管理の研修コースが実施されるならば、貴機関はどのような項目について学びたいですか？

ご協力どうもありがとうございました。

(2) 関係機関用質問表 バングラデシュ

FOLLOW-UP TEAM  
FOR  
JICA EX-PARTICIPANTS  
OF  
SEMINAR  
ON  
GOVERNMENT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Questionnaire  
for  
the Relevant Authorities

It is much appreciated if you would complete this questionnaire and forward to the JICA office.  
Please use additional sheet of paper and attach it herewith, if necessary.

<Part A>

1. Name of Your Organization : \_\_\_\_\_

Your name (Post) : \_\_\_\_\_

2. Please explain briefly duties or services of your organization.

3. Please attach your organization chart and mark your post in red and posts of ex-participants in your organization in blue.

4. Please describe briefly about problems faced in personnel management for government officials.

<Part B>

JICA has been conducting SEMINAR ON GOVERNMENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT in collaboration with National Personnel Authority in accordance with Purpose and Objectives specified below.

(1) Purpose

Although the actual framework of human resource management varies from country to country, understanding the dynamism of human resource management in Japan may be of great help in identifying crucial problems of human resource management in other countries.

The purpose of this seminar is to introduce participants to the current Japanese human resource management policy of the government, which supports national prosperity, and thus to assist participants in forming policies of human resource management which are suitable for their own countries' circumstances.

(2) Objectives

In line with the above, the participants are expected:

- a. to comprehend the function of human resource management for promoting efficiency and for ensuring the fair operation of administration;
- b. to identify the process and problems of human resource management policy implementation;
- c. to find measures to improve human resource management in order to increase public sector productivity.

The total number of ex-participants in Bangladesh up to date accumulates 5 / 65 for the course.



## Questions

1. Do the above-mentioned purpose and objectives of the seminar meet the requirements of this field in your country?

(     ) Yes / (     ) No



If "No," please describe the reason(s).

2. Is it necessary to change the above-mentioned purpose and objectives in order to accommodate more adequately your country's requirement in the field of government human resource management?

(     ) Yes / (     ) No



If "Yes," please describe your suggestion(s) or alternative purpose or objective(s).

3. How do you select your applicant for this seminar?

Please explain in detail your procedures for application.

(ex. What kind of examinations or interviews do you do?)

4. How long do you usually need to select your applicant(s)?

\_\_\_\_\_ month(s) \_\_\_\_\_ week(s) \_\_\_\_\_ day(s)

5. From which organization did you get the general information of this seminar and how did you inform subordinate(s) in your organization of this seminar?

6. Does your organization evaluate your participant(s) after returning from Japan?

(     ) Yes / (     ) No

↓

6-① If "Yes," tell how your organization evaluates.

6-② Answer the following questions concerned with the usage of what your ex-participants brought.

1) What are the seminar outcomes for your organization?

2) Explain in detail the way how your organization utilized the knowledge and information which your ex-participant(s) brought.

7. Have your organization assigned your staff member or the relevant personnel in this field to participate in a similar course / seminar in a foreign country other than Japan?

( ) Yes / ( ) No

↓

If "Yes," specify the following:

- Country : \_\_\_\_\_
- Year: 19 \_\_\_\_\_
- Name of Course / Seminar : \_\_\_\_\_
- Duration : \_\_\_\_\_ year(s) \_\_\_\_\_ month(s) \_\_\_\_\_ week(s)
- Organized by : \_\_\_\_\_
- Sponsored by : \_\_\_\_\_
  
- Country : \_\_\_\_\_
- Year : 19 \_\_\_\_\_
- Name of Course / Seminar : \_\_\_\_\_
- Duration : \_\_\_\_\_ year(s) \_\_\_\_\_ month(s) \_\_\_\_\_ week(s)
- Organized by : \_\_\_\_\_
- Sponsored by : \_\_\_\_\_
  
- Country : \_\_\_\_\_
- Year : 19 \_\_\_\_\_
- Name of Course / Seminar : \_\_\_\_\_
- Duration : \_\_\_\_\_ year(s) \_\_\_\_\_ month(s) \_\_\_\_\_ week(s)
- Organized by : \_\_\_\_\_
- Sponsored by : \_\_\_\_\_

8. Please attach their curriculums, if possible, and what is the most useful among that curriculum?

9. Compared with the course or seminar held in a foreign country other than Japan, do you have any suggestion or comment for improving our seminar?

10. If a training course on human resource management will be held in Japan, about what kind of subjects does your organisation want to study?

Thank you very much for your cooperation.

\*\*\*\*\*

(3) 帰国研修員用質問表 バングラデシュ、中国

FOLLOW-UP TEAM  
FOR  
JICA EX-PARTICIPANTS  
OF  
SEMINAR  
ON  
GOVERNMENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Questionnaire for JICA Ex-Participants

We would appreciate it if you would complete this questionnaire and forward to JICA office.  
Please use additional sheet of paper and attach it herewith, if necessary. Please use block letter or typewriter.

1. Your Name

(Please underline your surname or family name.)

Mr. / Ms. \_\_\_\_\_

2. The Year of Your Participation (Fill in, please) 19\_\_\_\_\_

3. Your Address & Phone Number (Fill in the below) ;

• Residence \_\_\_\_\_

Phone: \_\_\_\_\_ Fax No.: \_\_\_\_\_

• Mailing \_\_\_\_\_

• Office \_\_\_\_\_

Phone: \_\_\_\_\_ Fax No.: \_\_\_\_\_

4. Present Occupation (Fill in the below.) ;

- Position \_\_\_\_\_
- Division or Department \_\_\_\_\_
- Name of Your Organization \_\_\_\_\_
- Type of Your Organization    (    ) Governmental  
     (    ) Local Governmental / Public  
     (    ) Semi-Governmental  
     (    ) Non-Governmental

5. Your Career and Duties (Answer the following three questions.)

5 - ① Describe your career after returning home from Japan.

<u>(Service Duration)</u>		~	<u>(Your Position)</u>		<u>(Organization Name)</u>
(Month)	(Year)		(Month)	(Year)	
① _____	19____	~	_____	19____	_____
② _____	19____	~	_____	19____	_____
③ _____	19____	~	_____	19____	_____
④ _____	19____	~	_____	19____	_____
⑤ _____	19____	~	_____	19____	_____

5 - ② Describe briefly the duties of your services in your country at present.

5 - ③ Attach a chart of the organization to which you belong and indicate your section by using an extra sheet of paper.

6. Applicability of this seminar (Answer the following questions.)

- 6-① Have you applied what you had experienced or obtained through the seminar programme (Lectures, Observations and Field Trip) to your job and daily activities after returning from Japan ?

(        ) Yes / (        ) No

6-②-1 If "Yes", answer the following questions.

- a. What kind of subjects, knowledge or experience through the seminar programme have you applied to your job?

- b. Explain in detail the way how you have applied the above mentioned knowledge and experience to your job and when you did.

6-②-2 If "No", answer the following questions concerned with difficulties in applying the knowledge and experience you acquired in the seminar to your job.

1. Are / Were your superiors at your office understanding and cooperative in application of your seminar outcomes?

(        ) Yes / (        ) No



2. Point out any other difficulties, if any, in applying the knowledge and experience you acquired in the seminar to your job.

3. What do you think is necessary to overcome the difficulties?

6-②-3 What did you do soon after you had returned to your country in order to share the knowledge and /or materials you had taken in Japan ?  
ex. Circulated materials and donated them to the library, etc.

6-②-4 How did you share your experience in Japan with your colleagues?  
ex. To hold a seminar, to do OJT, etc.

6-③ Have you suggested to established new systems on above mentioned matters?

(        ) Yes / (        ) No

6-③-1 If "Yes," answer the following questions.

What kind of subjects, knowledge or experience through the seminar programme have you established as a new system?

6-③-2 If "No," answer the following questions concerned with difficulties in applying the knowledge and experience you acquired in the seminar as a new system.

1. Are / Were your superiors at your office understanding and cooperative in establishment of new systems?

(       ) Yes / (       ) No

2. Point out any other difficulties, if any, in establishing new systems.

3. What do you think is necessary to overcome the difficulties?

- 6-④ What kind of subjects do you think we should emphasize more or newly introduce into its curriculum in the future and why ?

7. Have you attended a similar training course or seminar in the field of human resource management in a foreign country other than Japan ?

(     ) Yes / (     ) No

7-① If "Yes", specify the following:

- Year of Participation : 19\_\_\_\_\_
- Duration of Course / Seminar : \_\_\_\_\_ Year(s) \_\_\_\_\_ Month(s) \_\_\_\_\_ Week(s)
- Name / Title of Course / Seminar : \_\_\_\_\_
- Venue of Course / Seminar: (country name) \_\_\_\_\_
- Organized by : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Sponsored by : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7-② Attach its curriculum, if any.

7-③ What do you think the most useful in that curriculum ?

7-④ Compared with the training course or seminar held in a foreign country other than Japan, do you have any suggestion or comment for improving this course?

8. If you would have a chance to go to Japan, about what kind of subjects on human resource management do you want to study more deeply ?

Thank you very much for your cooperation.

### 3. 現地セミナー講義レジュメ

#### (1) バングラデシュ

バングラデシュにおける現地セミナー講義レジュメ 2 種のうち “Japanese National Government Administration” はバングラデシュにおいてのみ使用した。

## JAPANESE NATIONAL GOVERNMENT ADMINISTRATION

Yukiya YOSHIZUMI

National Personnel Authority

### 1 Administrative Organ in Japan

- Separation of three branches (National Government)

Legislative

Judicial

Administrative

- Size of Japanese Government

Number of Government Employees

### 2 Civil Service System in Japan

- Recruitment

Merit by Examination

Appointed by each Ministry

- Rotation & Promotion

Type of Examination and Seniority

Frequent transfer irrespective of their specialty

- Pay of Government Officials

Parity with Private Sector

Various Allowances

- Work Hours

Excessive Overtime Work

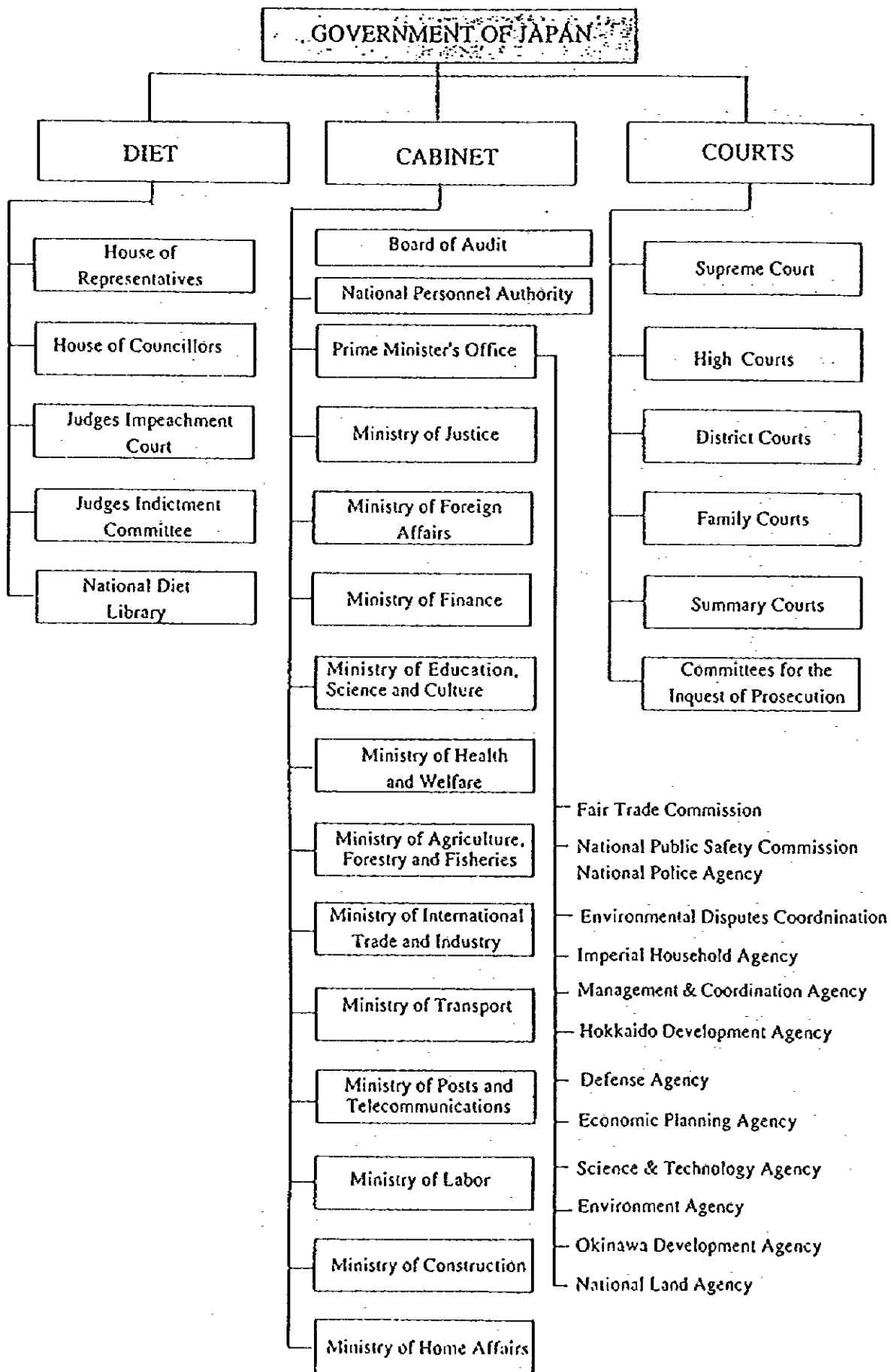
- Retirement before Mandatory Retirement Age

**On Advice of Mother Agency  
Golden Parachute (Decent from Heaven)**

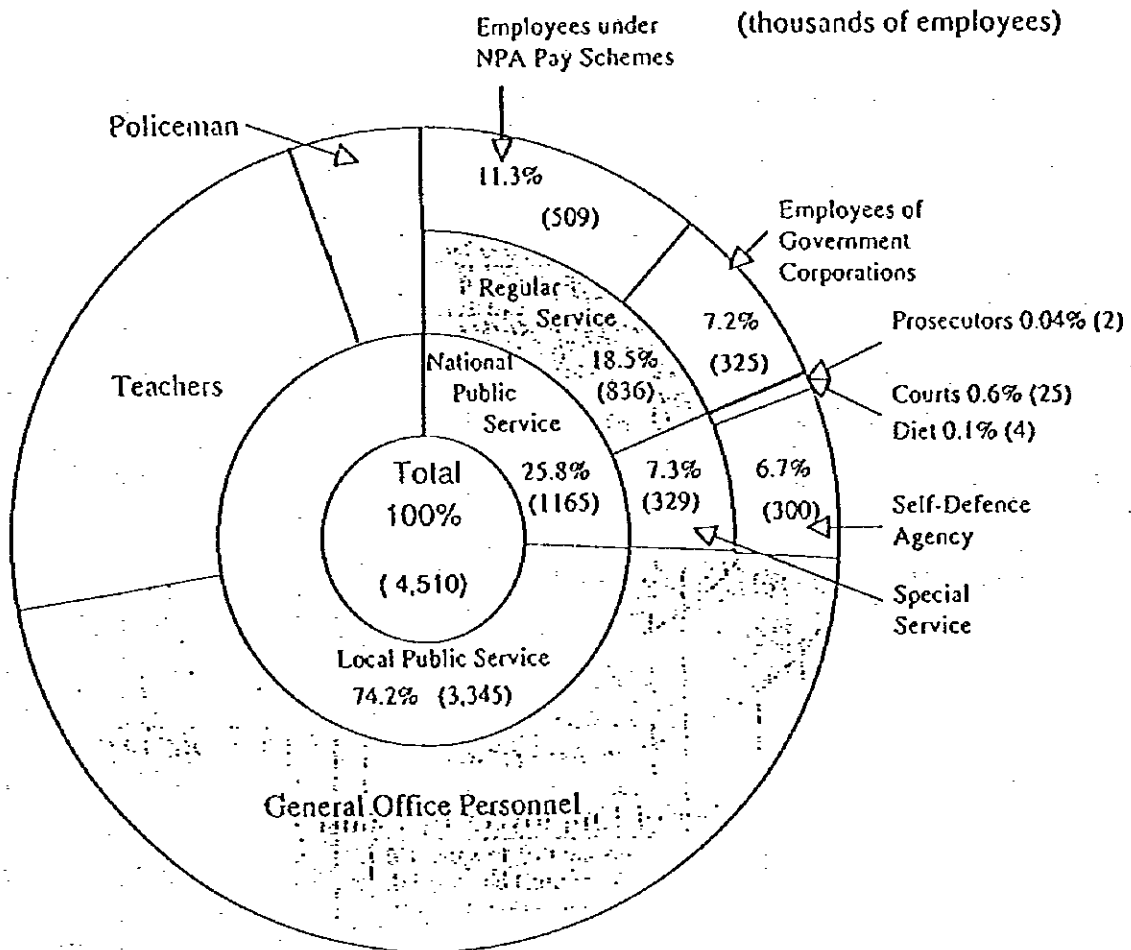
**3 Current Issues (Severe Criticism against Bureaucrat)**

- **Deregulation & Decentralization**
- **Disclosure of Information**
- **Sectionalism**
- **Moral and Morale**
- **Aging Society & Pension**

# Chart of Japanese Government



## Number of Public Employees



# Type of Recruitment Examination

(F.Y. 1994)

Type of Examination	Applicants (A)	Successful Candidates (B)	(A)/(B)
<b>University Graduate Level</b>			
Level I Recruitment Examination	41,433	1,715	24.0
Level II Recruitment Examination	76,048	5,972	12.7
Recruitment Examination for National Taxation Specialist	11,689	920	12.7
Recruitment Examination for Labor Standards Inspectors	3,585	157	22.8
Recruitment Examination for Instructors of Juvenile Training Schools	3,082	279	11.0
Recruitment Examination for Air-Traffic Controllers	2,197	48	45.8
<b>Senior High School Graduate Level</b>			
Level III Recruitment examination	154,286	10,165	15.2
Recruitment Examination for Imperial Guards	749	20	37.5
Recruitment Examination for Prison Guards	11,869	682	17.4
Recruitment Examination for Immigration Security Guards	8,098	297	27.3
Recruitment Examination for Aeronautical College Students	2,401	228	10.5
Recruitment Examination for Maritime Safety College Students	1,319	70	18.8
Recruitment Examination for Maritime Safety School Students	3,331	194	17.2
Special Recruitment Examination Maritime Safety School Students	2,194	191	11.5
Recruitment Examination for Meteorological College Students	1,003	55	18.2
<b>Total</b>	<b>323,284</b>	<b>21,003</b>	<b>15.4</b>



## Career Path Examples

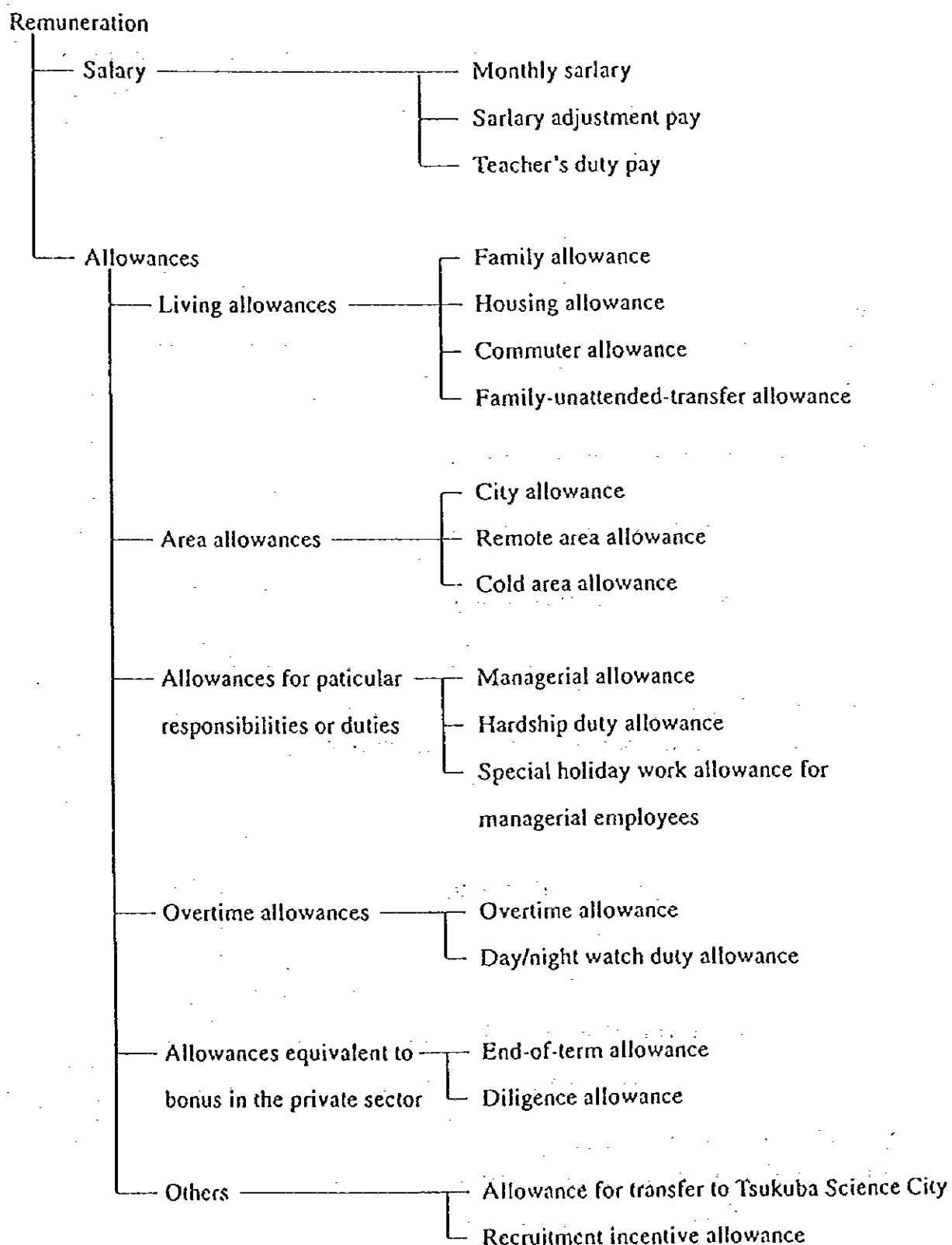
Years Old	Appointees through Level I Recruitment Examination (Administrators)	Appointees through Level III Recruitment Examination
20	Initial appointment	Initial appointment
25		
30	Unit Chief in the Central HQ	
35	Assistant Director in the Central HQ	Unit Chief
40	Deputy Director in the Central HQ	
45	Director in the Central HQ (Retirement)	Assistant Director in the Central HQ
50	Deputy Director-General in the Central HQ (Retirement)	Deputy Director (Retirement)
55	Director-General in the Central HQ (Retirement)	(Retirement)
60	Vice Minister (Retirement)	Fixed Retirement Age

Administrative Service (I) As of January 1997 (yen)

Organization	Grade										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Central Ministries and Agencies	Officer		Senior Officer	Unit Chief			Assistant Director		Deputy Director	Director	
Regional Bureau	Officer		Senior Officer	Unit Chief		Assistant Director		Director		Department Director	Head of the Bureau
Prefectural Bureau	Officer		Senior Officer	Unit Chief		Director		Head of the Bureau			
Local Offices	Officer		Senior Officer	Unit Chief	Director		Head of the Office				

Pay Step	Grade										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1			184,800	218,400	236,100	256,500	276,000	297,400	332,500	371,500	420,800
2	134,900	171,000	191,700	226,600	245,000	265,500	285,300	307,400	344,600	384,000	435,500
3	139,300	177,700	198,700	235,000	254,000	274,600	294,900	317,600	356,700	396,600	450,200
4	143,800	184,800	205,700	243,900	262,700	283,700	304,600	328,100	368,600	409,100	465,000
5	148,900	190,600	213,300	252,800	271,300	292,800	314,400	338,600	380,400	421,800	479,800
6	154,700	195,700	221,200	261,400	279,900	302,100	324,300	349,000	392,300	434,200	494,600
7	160,700	200,800	229,000	269,800	288,500	311,500	334,300	359,100	404,200	446,500	509,400
8	166,900	205,900	236,400	278,200	297,000	321,000	344,200	368,900	416,200	458,700	524,500
9	171,400	210,600	242,900	286,400	305,500	330,500	353,900	378,700	428,100	470,700	539,500
10	174,900	215,100	249,300	294,500	313,900	340,000	363,400	388,400	439,600	482,600	554,600
11	177,900	219,500	255,600	302,400	322,200	349,600	372,800	398,100	450,500	493,200	566,500
12	180,600	223,900	261,400	309,900	329,900	359,100	381,900	407,800	461,100	503,000	574,300
13	183,300	228,200	267,000	317,200	337,600	368,400	390,700	417,400	469,800	511,200	581,800
14	185,500	231,600	272,200	324,300	345,000	377,500	398,300	426,600	477,200	518,400	588,000
15	187,600	234,700	277,400	330,700	350,900	385,600	404,900	433,600	484,500	523,000	592,800
16	189,200	237,800	282,100	336,800	356,400	392,000	410,900	440,300	489,600		
17		240,900	286,300	341,200	361,200	398,200	416,000	444,700	494,200		
18		243,800	290,000	345,100	365,200	402,400	420,300	449,200	498,500		
19		245,800	293,400	348,800	368,800	406,500	424,600	453,500			
20			296,100	351,500	372,200	410,500	428,700	457,400			
21			298,700	354,100	375,200	414,500	432,600	461,200			
22			301,100	356,700	378,200	418,400	436,300				
23			303,400	359,400	381,200	422,100					
24			305,700	362,200	384,300	425,700					
25			308,000	364,800	387,100						
26			310,200	367,400	389,900						
27			312,400	369,800							
28			314,600	372,200							
29			316,800								
30			319,000								
31			321,200								
32			323,400								

## Main Components of Remuneration



# **Effective & Efficient Government Administration**

**National Personnel Authority  
International Affairs Division  
Yukiya YOSHIZUMI**

## **Introduction**

### **Role of Government**

**Government-Driven Society or Supplemental Governmental Role in  
Private Sector**

**Nature of Government Administration**

**Effective Government Administration**

**Efficient Government Administration**

### **Information Sharing**

**Value of Information & Disclosure of Information**

**Sectionalism & Information Flow**

**Loyalty( Organization, Boss, Profession)**

**Sharing Office Space**

**Personnel Reshuffle & Personnel Exchange**

### **Trust in Government Activity**

**Public Eye on Government Activity**

**1%=100%**

**Are images important ?**

**The temptation of bribery**

**How to prevent corruption ?**

**Role of Supervisors**

**How to make a good working environment ?**

**Training and Motivation of Subordinates**

## Questionnaire

Please answer the following questions.

- 1 Are you a warm-hearted person ?  
☐ Yes ☐ No
- 2 Are you a competent official ?  
☐ Yes ☐ No
- 3 Are you a hard-working official ?  
☐ Yes ☐ No
- 4 Do you want to enjoy your private life ?  
☐ Yes ☐ No
- 5 Do you feel obliged to do a favor for a person who treated you well ?  
☐ Yes ☐ No
- 6 Do you believe that when necessary, you should circumvent trivial regulations to achieve results ?  
☐ Yes ☐ No
- 7 Do you feel like showing off ?  
☐ Yes ☐ No
- 8 Do you find it difficult to refuse an offer when you are invited ?  
☐ Yes ☐ No

To how many of the above questions did you answer "yes"?

## **Phrases which may discourage your subordinates**

- **That is not our job.**
- **We have no legal basis for doing that.**
- **I personally think that this is a good idea, but our boss will not agree to the plan.**
- **We have already had such an idea.**
- **We have not reached the proper stage to do it.**
- **We are too busy to do it.**
- **We can not afford it in terms of budget and personnel.**
- **The unions will oppose the idea**
- **Who will do it ?**

## **Attitudes which may discourage your subordinates**

- Fail to listen to your subordinates. Listen but fail to take action.
- Hesitate to take positive action.
- Fail to appreciate the efforts of your subordinates. Claim successes as your own accomplishments. Fail to take responsibility.
- Change policies frequently according to others' opinions.
- Pass problems on to your boss without your own ideas.
- Be too confident in yourself to pay attention to your subordinates' ideas.
- Pay too much attention to trivial matters.
- Pay too much attention to your boss and too little attention to your subordinates.
- Pay little attention to subordinates' ideas and make them work hard even for easy jobs.
- Pay too much attention to personnel movements, especially your own promotion



## (2) 中国

中国における現地セミナー講義レジュメは中国語訳版を使用した。

効果的・効率的な行政運営を目指して

人事院国際課  
吉住

はじめに

政府の役割

政府主導型の社会か、民間補完型の社会か

公務の本質は？

効果的な行政のためには

効率的な行政のためには

情報の共有化

情報の価値・情報公開

組織の壁・情報の壁

忠誠心（組織・上司・自分の専門性）

大部屋主義

人事異動・人事交流

信頼される公務員になるために

国民の厳しい目

1% = 100%

イメージ・外見が重要

汚職に染まりやすい職員とは？

汚職防止には？

上司の役割

職場の環境づくり

職員の教育・意識高揚

## 質 問 票

以下の質問に、「はい」又は「いいえ」でお答えください。

- 1 あなたは、人に優しいですか。  
☐ はい ☐ いいえ
- 2 あなたは、仕事ができる方だと思いますか。  
☐ はい ☐ いいえ
- 3 あなたは、同僚よりも多くの仕事量をこなしていると思いますか。  
☐ はい ☐ いいえ
- 4 あなたは、仕事だけでなく、私生活もエンジョイしたいと思いますか。  
☐ はい ☐ いいえ
- 5 あなたは、義理堅いですか。  
☐ はい ☐ いいえ
- 6 あなたは、あまり細かいことに拘らないですか。  
☐ はい ☐ いいえ
- 7 あなたは、手続きより結果が重要だと思いますか。  
☐ はい ☐ いいえ
- 8 あなたは、自分が見栄っ張りな方だと思いますか。  
☐ はい ☐ いいえ
- 9 あなたは、意志が弱い方ですか。  
☐ はい ☐ いいえ

以上

あなたは、上記の質問に対して、いくつ「はい」と答えましたか。

## 部下のやる気をなくす上司の言葉

- ・ それは我々の仕事ではないよ。
- ・ 根拠法令がないよ。
- ・ 私はいいと思うが、上司に話しても無駄だろう。
- ・ そんなことは以前にも考えたよ。
- ・ まだ、その段階ではないよ。
- ・ 忙しいからできないよ。
- ・ 予算も人もないよ。
- ・ 組合が反対するよ。
- ・ 誰がやるのかね。

## 部下のやる気をなくす上司の態度

- ・ 部下の話を受かない。話を聞くが行動しない。
- ・ 常に逃げの姿勢で前向きに対応しない。
- ・ 部下の努力は無視し、成果は自分の手柄とし、責任は転嫁する。
- ・ 上の意見、下の意見で方針がクルクル変わる。
- ・ 自分の考えがなく、すぐ上に相談する。
- ・ 自信過剰で部下の考えをすべて否定する。
- ・ 神経質でささいな事にまで口を出す。
- ・ 上ばかり見て部下の面倒を見ない。
- ・ 部下の意見を取り入れず、単純作業ばかりさせる。
- ・ 仕事より人事や他人の異動ばかり気にしている。

#### 4. 現地セミナー参加者名簿

##### (1) バングラデシュ

<u>Name</u>	<u>Designation</u>	<u>Ministry</u>
※ 1. Mr. Mohammad Nazrul Islam	Retired Secretary	Govt. of Bangladesh
※ 2. Mr. Md. Nazrul Islam	Joint Secretary	Water Resources
3. Mr. Md. Mizanur Rahman	Nezarat Deputy Collector Bagerhat	Ex. Sr. Assistant Secretary, Establishment
4. Mr. Abu Md. Mohiuddin Quaderi	Research Officer	Communication
5. Mr. Abdul Azim Chowdhury	Research Officer	Planning
6. Mr. Md. Habibur Rahman Khan	Senior Asstt. Secretary	Establishment
7. Mr. Md. Zakir Hossain	Research Officer	Shipping
8. Ms. Mohsina Yasmin	Sr. Asstt. Secretary	Commerce
9. Ms. Sayeda Nayem Jahan	Asstt. Secretary	Establishment
10. Mr. Md. Alamgir	Sr. Asstt. Secretary	Economic Relations Division (ERD), Ministry of Finance
11. Mr. Md. Mizanur Rahman	Sr. Asstt. Secretary	Economic Relations Division (ERD), Ministry of Finance
12. Mr. A. K. M. Mofizul Islam	Assistant Director	Department of Youth, Development

※印は帰国研修員

##### (2) 中国

1. 周 澤民 人事部国管人事司人事処長
2. 張 小兵 人事部国管人事司任免処副処長
3. 孔 昌生 人事部政策法規司法規処副処長
4. 劉 寧勁 〃 機関処副処長
5. 張 燕 人事部審査訓練司奨励懲罰処長
6. 江 麗 〃 任免制度処副処長
7. 閻 德勝 人事部人事異動司総務処主任補佐
8. 馬 艶霞 人事部人事人材研究所研修室副主任
9. 劉 艶良 人事部行政科学研究所研究員補佐
10. 姚 曉東 人事部国際交流合作司国外訓練処副処長
11. 趙 曉航 〃 〃
12. 千 小静 人事部国際交流合作司国外訓練処
13. 鄭 欣 〃

※中国における現地セミナーにおいては帰国研修員の参加はなし

5. 相手国機関に提出した所見  
(1) バングラデシュ

SUMMARY REPORT  
BY  
FOLLOW-UP TEAM FOR THE SEMINAR  
ON  
GOVERNMENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

February 1997

Dhaka, February 28, 1997

Dear Sir:

It is my great pleasure to submit this summary report of the follow-up team for the Seminar on Government Human Resource Management.

The team, which stayed Dhaka February 24 through 28, conducted several meetings with ex-participants of the Seminar and officials of government organizations concerned. Through the meetings and visits to offices of the Bangladesh government, we obtained many valuable comments and suggestions about the seminar and observed personnel management practices of the government.

We tried to fully integrate the information and the observations into this report, the purpose of which is to improve the seminar and to suggest to the government how to make good use of experiences and knowledge of the ex-participants. We hope this report fulfills the purpose.

Finally, I would like to express my heartiest appreciation for warm hospitality and kind cooperation by the Bangladesh government extended to us during our stay.

Yours faithfully,

*Yukiya Yoshizumi*  
Yukiya YOSHIZUMI  
Team Leader



## **I Objectives:**

The follow-up team will visit ex-participants of the seminar, their organizations and relevant organizations for the purpose of;

- 1) identifying the problems and needs that the ex-participants may now have in their daily execution of the duties.
- 2) finding how the experiences and knowledge of the ex-participants are shared with their colleagues.
- 3) listening to the difficulties encountered by the ex-participants when they tried to introduce what they had learned in the seminar.
- 4) holding the open seminar in the field of government administration and civil service system in Japan.

## **II Period**

From 24 to 28 February, 1997

## **III Members**

Team Leader : Yukiya YOSHIZUMI  
Chief International Affairs Officer,  
International Affairs Division, National Personnel Authority

Technical : Miyoko SATO  
International Affairs Officer,  
International Affairs Division, National Personnel Authority

Planner : Koji MORISHITA  
Deputy Director,  
First Training Division, Tokyo International Centre,  
Japan International Cooperation Agency

## **IV Schedule of the follow-up team**

2/24(Mon) 15:00 JICA Office  
16:00 Japanese Embassy

2/25(Tue) 9:00 Ministry of Establishment  
11:00 Civil Service Academy (Administration)  
13:00 Bangladesh Public Administration Training Centre

2/26(Wed) 9:00 Visit Grameen Project in Gazipur  
14:00 Grameen Bank Head Office

2/27(Thu) 9:00 Seminar on "Japanese National Government Administration" and  
"Effective & Efficient Government Administration"  
12:00 Meeting with Ex-participants

2/28(Fri) A.M. JICA Office

## V Summary of the findings

### 1) Evaluation of the Seminar on Government Human Resource Management

Basically, the seminar has had good evaluation by organizations concerned, the Ministry of Establishment and the Economic Relations Division of the Ministry of Finance. They responded to us that the ex-participants had learned Japanese government personnel management and their knowledge and experiences of Japanese Government administration enriched their management capacity. Coincidentally or not, three out of five ex-participants were promoted to Secretary.

On the other hand, we realized that the effects of the seminar were limited with regard to organizations or civil service system as a whole. Partly because only five participants, one in each year are too small numbers to introduce a new system. Partly because the Bangladesh government seemed not to have any intention to make use of this seminar as a catalyst for structural changes. Participants themselves told us that government should have strategies to utilize knowledges and skills acquired by training participants.

Now, it seems to us that Bangladesh people, government and donor countries are expecting structural changes in Bangladesh society. Civil service system is no exception. We feel that Bangladesh government is going to take a forward step aimed at good governance. In this sense, this seminar may be able to offer the examples of government administration which is accredited to economic and social development of Japan, if your government has such intention.

### 2) How to share the experiences and knowledge of the ex-participants

Every participant was requested to submit a report upon return from Japan. No institutional feed back from them was conducted other than the report. We suggest that the knowledge and observations of ex-participants be fully utilized and shared by other government official and one of the measures would be their presentations at training institutes such as B.C.S.(Administration) Academy or BPATC.

Individual ex-participants tried to share their experiences with Japanese personnel management through their daily execution of duty or their everyday contacts with colleagues and subordinates. Since all the ex-participants are high-rank government officials, their impacts are not negligible but not so large as to bring about changes in his organization as a whole. In order to initiate structural changes in the government, certain number of mass officials with the same direction of views are necessary. One of the methods of creating such mass might be a linkage among ex-participants in trainings in Japan.

### 3) Difficulty in introducing what the ex-participants had learned

In addition to the above elements which has made the introduction difficult (no institutionalized strategy to make use of their knowledges, small number of ex-participants), the age of ex-participants is another problem. Their average age at the time of their participation is 51.4 years old and the oldest was 56. (Mandatory retirement age for Bangladesh civil servants is 57). There is not many years left for them to make their experiences absorbed by colleagues and subordinates. Frequent rotation (the ex-participants were rotated almost every year) has made their trail to influence other officials more difficult.

Bangladesh government has sent very high-rank officials to the seminar, which is good in terms of size of their influence on others. If its side effects, relatively aged participants and frequent rotation, are diminished, Bangladesh government will be able to enjoy more fruits from this seminar.

### 4) Suggestions to improve the Seminar on Government Human Resource Management

We have got several suggestions from organizations concerned and the ex-participants in relation to curriculum of the seminar.

The suggestions and our response to them are:

① Inclusion of a lecture about Japanese history, on which Japanese management style is built. (In the first two or three seminar, JICA orientation program where Japanese history, education and etc. are lectured was not arranged because of short duration of the seminar. Now, this problem was solved and participants have these lectures.)

② Inclusion of a lecture about civil service systems of other developing countries (This is a good idea. But the problem is that we do not have enough information on other civil service systems. In the seminar, each participant is required to make a presentation about his/her civil service system. Listening to these will meet this request to some extent.)

③ Concentration on specific topics in personnel management (If every participant from various countries has the same interests, we can accept this idea. But, this is not the case. We try to satisfy specific interests of each participant by arranging hours of individual study where he/she can visit sections concerned.)

### 5) Impression on government administration and personnel management of the Bangladesh government

Every government administration and personnel management differs from others. Cadre systems and rotations across ministries are very much different from the practices in Japan. Recruitment examinations and training systems are very similar to those of Japan.

It seems to us that Bangladesh civil service systems have quite a number of problems. The government is eager to solve those problems but has not yet put priority to which problem should be tackled first. Since available resources are limited, putting priority is a must.

Lastly, we happened to notice that principles taken by Grameen Bank toward

their borrowers are very similar to those of Japanese personnel management. Group-oriented, sharing responsibility, high discipline and participatory approach. It seems to us that Grameen Bank approaches are working very successfully, which may be suggesting a possibility of successful introduction of same approaches to civil service in Bangladesh.

(2) 中国（相手国機関に提出した所見のオリジナルは中国語版）

上級人事管理セミナー  
フォローアップ調査

## 報 告 書

1997年3月

1997年3月6日(中国)

関係者の皆様 各位

今回の上級人事管理セミナーフォローアップ調査に関し、簡単なお報告をさせていただきます。

我々調査団は、貴国に3月2日から6日までの間滞在し、帰国研修員の皆様及び政府機関である人事部、国家科学技術委員会、国家行政学院の関係職員の皆様との面談やそれらの機関への訪問を通じて、同セミナーに対する貴重な御意見、御提案をいただくとともに、貴政府における人事管理の実態を見せていただきました。

我々調査団は、同セミナーの今後の改善及び帰国研修員が得た経験と知識を貴政府の中でいかに有効利用することができるかについて提案することを目的としており、上記の御意見、提案などは非常に参考になりました。この報告書がこれらの目的にかなえば光栄です。

最後に、我々調査団は、貴国滞在中に賜りました暖かい御もてなしと御協力に心より感謝申し上げます。

上 級 人 事 管 理 セ ミ ナ ー  
フ ォ ロ ー ア ッ プ 調 査 団 長  
吉 住 夕 起 也

## 1. 目 的

帰国研修員及びその所属先機関等を訪問し、次の事項を把握すること

- 1) 帰国研修員が、担当業務に関して問題点、要望等を有していれば、それらを聴取すること。
- 2) 帰国研修員の経験、知識が彼等の職場の同僚とどのように共有されているか調査すること。
- 3) 帰国研修員がセミナーで学んだことを取り入れようとした際に、直面している問題点について聴取すること。
- 4) 効率的な行政運営に関するセミナーを開催し、関係者と意見交換を行うこと。

## 2. 期 間

1997年3月2日(日)から6日(木)

## 3. 調査団メンバー

団 長 吉 住 夕起也 人事院管理局国際課 上席国際専門官

佐 藤 美代子 人事院管理局国際課 国際専門官

森 下 耕 自 国際協力事業団東京国際センター  
研修第一課課長代理

## 4. 日 程

3/3(月) 10:30 JICA 事務所

14:00 国家科学技術委員会人事労働司

3/4(火) 9:00 セミナー開催

14:30 中国高級公務員訓練センターの関係者と面談

16:30 中国人事部国際交流合作司の関係者と面談

3/5(水) 10:00 国家行政学院訪問

14:30 人事部において帰国研修員と面談

3/6(木) 11:00 JICA 事務所報告

## 5. 調査団の感想

### 1) 上級人事管理セミナーの評価

当局側、帰国研修員のいずれからも高い評価が得られた。ただし、この評価は、人事管理セミナーのみならず、1988～1993年に行われた中国政府に対する人事管理分野に関する国別特設研修、1994、1995年に行われた個別一般研修、また、これらと同時期に行われたJICA専門家派遣も含めた評価であると思われる。いずれにしろ中国の公務員制度改革に対するJICAを通じた日本政府の協力は高く評価されている。

### 2) 帰国研修員の経験・知識を組織としてどのように共有しているか

中国人事部の帰国研修員は、帰国後いずれも日本の公務員制度、特に自らが担当する制度について報告書を書くとともに、セミナーを開くなどして所属部署の同僚と知識などを共有していた。

科学技術委員会の帰国研修員も所属部署でセミナーを開いていた。その内容は日本の公務員制度全般に亘るものだった。セミナーの内容が人事部と科技委で異なるのは、人事部の方は日本の公務員制度全般に亘る知識が組織として蓄積されていて、より具体的・個別的な事項に関心があるためと思われる。

### 3) 帰国研修員が学んだことを取り入れようとする際の問題点

公務員制度のように、科学技術の分野ではなく、社会科学に属する分野については、その国の歴史・文化・社会の状況を考慮することなく、別の国の制度・運用を取り入れることは難しい。特に国家運営の企画・実施を担う公務員に関する制度・運用については国体の相違(中国：社会主義、日本：自由主義)を抜きにして、他国の制度の導入は考えられない。

しかし、中国の場合、社会主義に依拠した市場主義経済の導入を試みており、国体の護持に影響しない範囲であれば日本を始めとする自由主義国の公務員制度中、中国の国情に合うものを積極的に取り入れている。

1993年に制定された国家公務員暫定条例は日本の公務員制度を随所に参考にしており、特に公務員採用試験や人事異動は日本の制度を意識して構築されている。

ただ、研修員個人としては参考にしたいと思う制度であっても、国の規模が大きいことや、政党と政府の間の関係が日本とは異なるため、制度として導入することは難しい面がある。やはり制度として導入するとの判断に至るには、1人の帰国研修員の意見だけでなく、ある程度まとまった人数の帰国研修員の一致した意見が不可欠であり、上級人事管理セミナーのみならず他の個別研修やJICA専門家からの知識などの分析を通じて、導入是否の判断が行われるものと考ええる。

なお、上級人事管理セミナーは集団研修であり、中国のみならず10余か国の中央人事管理機関の政府職員も参加するので、これら参加国の公務員制度やその抱える問題点も中国政府には参考になる点があると思われる。



#### 4) 上級人事管理セミナーを改善するための提言

中国政府当局・帰国研修員からは、中国政府が抱える個別・具体的な人事管理上の問題点に焦点を当てた研修内容を取り入れてほしいとの要望があった。しかし、異なる要望を有する様々な国から参加する上級人事管理セミナーで、中国政府のみの要望を全面的に充たすことは難しい。同セミナーの中で半日又は1日設ける個別研究において、参加各国の研修員の要望をできる範囲で充たしていきたいと考える。

なお、同セミナーはJICAの協力を得て人事院が実施の中心となっており、中国政府からは主に人事部の職員が参加するが、人事院よりも中国人事部の方が所管が広いとため、研修員の選考にあたっては、日本における研修内容を含む業務を行っている研修員を選考するよう留意する必要がある。

#### 5) 中国政府における行政運営と人事管理についての感想

中国は社会主義体制を維持しつつ、市場主義経済を可能な範囲で導入するという壮大な試みを行っている。公務員制度もその例外ではなく、1993年に国家公務員暫定条例が制定され、本年5月頃には、同暫定条例が国家公務員法になる予定であるが、運用面においては試行錯誤をくり返しており、それは公務員制度が一応確立する本年5月以降もいま暫くは試行錯誤が続くものと予想される。

こうした試行錯誤は、試行したものの中から最も適したものを選択するという点からは好ましいが、ややもすると度重なる取扱いの変更により混乱を招くおそれもある。特に、国土が広大で、公務員・専門技術職員・事業単位職員の3つを対象として人事管理を行う中国においては、その危険性は小さくない。そうした危険性を減少させるためには中国人事部の的確な判断と強力な指導が不可欠であろう。上級人事管理セミナーの実施の中心である人事院としては、中国政府の人事管理における試行錯誤・的確な判断到達に対し、日本政府の公務員制度・運用が参考になるのであれば、今後とも可能な限り協力していきたいと考えている。

## 6. 収集資料

### (1) バングラデシュ

- ア. Bangladesh Civil Service (Administration) Academy  
概要パンフレット及び Course Guidelines
- イ. Bangladesh Public Administration Training Center  
概要パンフレット

### (2) 中国

- ア. 中華人民共和国 人事部 (Ministry of Personnel)  
概要小冊子 (中国語・英語併記)
- イ. Provisional Regulation on Civil Servants 小冊子 (英語版)  
発行 中国人事部 1993年
- ウ. Public Administration and Administrative Reform in China  
(中国語・英語併記) 発行 中国人事部
- エ. 中華人民共和国 国家行政学院 (National School of Administration)  
概要パンフレット (中国語・英語併記) 1996年9月発行
- オ. 国家公務員制度政策法規集  
(中国語版) 1996年8月発行
- カ. 国家公務員制度実施政策問答  
(中国語版) 1994年12月発行







JICA