

バングラデシュ人民共和国 公務員研修能力強化プロジェクト 事前評価調査報告書

平成 18 年 10 月
(2006 年)

独立行政法人国際協力機構
バングラデシュ事務所

バン事

J R

06-02

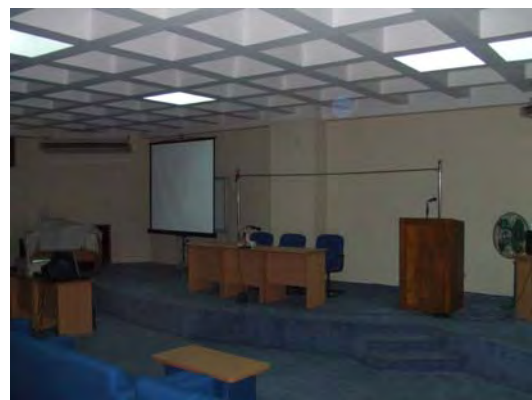
バングラデシュ人民共和国 公務員研修能力強化プロジェクト 事前評価調査報告書

平成 18 年 10 月
(2006 年)

独立行政法人国際協力機構
バングラデシュ事務所



バングラ行政研修所（BPATC）正面入



BPATC 内国際研修施設（ITC）講堂



BPATC 図書室



BPATC 図書室



コンサルテーション会合の様子



BPATC 敷地内中庭



プロジェクトオフィス予定スペース



プロジェクトオフィス予定スペース



ITC 内宿泊設備



財務省経済関係局においてミニッツ

略 語 一 覧

ACAD	Advanced Course on Administration and Development	BPATC 行政・開発上級コース
AOTS	Association for Overseas Technical Scholarship	海外技術者研修協会
APD	Academy for Planning and Development	計画・開発アカデミー
BARD	Bangladesh Academy for Rural Development	バングラデシュ農村開発アカデミー
BCS	Bangladesh Civil Service	バングラデシュ上級公務員
BPATC	Bangladesh Public Administration Training Centre	バングラデシュ行政研修所
BPDB	Bangladesh Power Development Board	バングラデシュ電力庁
DFID	Department For International Development	英国国際開発省
DPD	Deputy Project Director	副プロジェクトダイレクター
DSC	Development Support Credit	世銀開発支援融資
ERD	Economic Relations Division	財務省経済関係局
FBCCI	Federation of Bangladesh Chambers of Commerce and Industry	バングラデシュ商工会議連盟
FTC	Foundation Training Course	BPATC 新人基礎研修コース
HR	Human Relations	人間関係
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IMED	Implementation, Monitoring and Evaluation Division	計画省実施・モニタリング・評価局
INTAN	National Institute of Public Administration	マレーシア政府行政研修所
ITC	International Training Complex	(BPATC の) 国際研修施設
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JDS	Japanese Grant Aid for Human Resources Development Scholarships	留学生支援無償
JUSE	Union of Japanese Scientists and Engineers	日本科学技術連盟
LCG	Local Consultative Group	現地ドナー調整グループ
MATT	Managing at the Top	(DFID 支援プロジェクト名称)
MDS	Member Directing Staff	(BPATC 部長レベル職名称)
MLGRD	Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives	地方政府・農村開発・組合省
MoE	Ministry of Establishment	人事省
NAEM	National Academy for Educational Management	国家教育運営アカデミー
NPC	National Productivity Corporation	マレーシア生産性本部
NTC	National Training Council	国家研修委員会
OJT	On the Job Training	オンザジョブトレーニング

PARC	Public Administration Reform Committee	政府行政改革委員会
PD	Project Director	プロジェクトダイレクター
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
PIO	Project Implementation Office	プロジェクト室
PO	Plan of Operation	活動計画表
QC	Quality Control	品質管理
RDA	Rural Development Academy	ボグラ農村開発アカデミー
RPATC	Regional Public Administration Training Centre	BPATC 地域センター
SAPI	Special Assistance for Project Implementation	JBIC 案件支援実施調査
SSC	Senior Staff Course	BPATC シニア公務員コース
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats	強み、弱み、機会、脅威
TAPP	Technical Assistance Project Proforma	技術支援プロジェクトプロポーザル
ToT	Training of Trainers	講師育成研修
TQM	Total Quality Management	総合的品質管理
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画

目 次

写 真
略語一覧

第1章 調査の概要	1
1-1 調査団派遣の背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団構成	2
1-4 調査日程	2
1-5 主要面談者	2
第2章 協議結果	4
2-1 ミニッツ署名	4
2-2 プロジェクト基本計画	4
2-3 投入計画	9
2-4 実施体制	10
2-5 懸案事項の確認結果	11
第3章 「バ」国公務員研修の現状	14
3-1 公務員研修制度	14
3-2 公務員研修に係る「バ」国政策	15
3-3 関連機関	17
3-4 他ドナー支援動向	19
3-5 日本の支援実績	20
第4章 「バ」国における TQM	22
4-1 TQM 実践の現状	22
4-2 TQM 研修の現状	23
4-3 公共セクターにおける TQM 促進の可能性	24
第5章 評価5項目に基づく簡易事前評価（妥当性、効率性、自立発展性）	25
5-1 妥当性	25
5-2 効率性	26
5-3 自立発展性	26
第6章 協力計画に係る提言（TQM 研修・普及団員、公務員研修団員）	28

付属資料

1. ミニッツ	35
2. PDM	49
3. 活動計画表案	51
4. R/D	52
5. 参考文献・資料・ウェブサイト	64

第1章 調査の概要

1-1 調査団派遣の背景

バングラデシュ人民共和国（以下、「バ」国と記す）の公務員制度については、過度の中央集権、硬直した階層的意識決定構造、国民よりも内部規則への忠誠、透明性の低さ、倫理観の欠如、効果的人事システム・管理の欠如など、数多くの問題が指摘されてきた。そのため公務員制度改革は長年にわたり「バ」国政府の優先事項として掲げられてきたが、政治的意思の欠如や官僚の抵抗などにより、実質的な改革はほとんど実現してこなかった。

しかし、ガバナンス重視の傾向が世界的に強まった90年代後半以降、政府による改革努力が見られはじめ、公務員制度改革は暫定PRSP、2005年秋完成のPRSPをはじめとする政策文書にて喫緊の課題として認識されるようになった。まず、1997年に行政改革委員会が設置され、2000年には政府規模適正化、業績評価制度改善、民間人材登用などを含む数々の提言が委員会よりなされた。その後も、政府は行政研修政策の策定、人事省（Ministry of Establishment : MoE）キャリア計画部の設置、給与委員会の設置とその提言に基づく俸給制度の改定、業績評価制度の改善などに取り組んではいるが、効果はいまだ小さく、最も必要とされる官僚の意識改革や業務改善にはつながっていない。

かかる背景のもと、研修強化を公務員制度／行政改革促進の一手段としている「バ」国政府は我が国政府に対し、2005年7月、経営改善の分野、具体的には総合的品質管理（Total Quality Management : TQM）と人間関係（Human Relations : HR）に係るバングラデシュ行政研修所（Bangladesh Public Administration Training Centre : BPATC）の研修実施能力強化への技術協力を要請した。要請では、キャリア官僚に対するこれらの研修を強化することで、公共セクターにおけるマネジメント改善に貢献することが目標とされている。なお、HRの分野については、TQMがカバーするイシューの一つであることから、調査団派遣前の政府側との協議の結果、個別の対象分野としては取り扱わないことで合意した。我が国は上記要請を受け、本案件を採択し、要請内容の妥当性・必要性を確認し、プロジェクトの基本計画、実施体制等について協議するため、2006年9月に事前評価調査を実施した。

TQMは顧客の満足する品質を提供することを第一に、全組織を効果的・効率的に運営し、組織目的の達成に貢献する体系的活動である¹。マネジメント能力の強化は「バ」国政府の行政研修政策でも重視されており、本プロジェクトは、TQMのアプローチを通じて公共組織の経営体質を変革し、サービス提供能力を改善することを長期的な目標とする。このため、まず本プロジェクトの期間内においては、政府研修機関の最高峰に位置づけられるBPATCをカウンターパート（Counterpart : C/P）として公共部門組織運営能力改善の実践的研修実施能力を強化することを目標とする。また、他ドナーのプログラムや我が国の債務削減相当資金等他スキームと効果的に連携することにより、本プロジェクトのインパクトの拡大、持続性確保をめざす。

1-2 調査の目的

「バ」国政府関係機関との協議を通じてプロジェクト基本計画、投入計画、実施体制等を取りまとめ、協力の枠組みについて「バ」国政府との合意文書を作成するとともに、プロジェクトの効率性、妥当性、自立発展性の検討に必要な情報の収集・分析を行うことを目的として事前評価調査を実施した。また、協議を通じて、プロジェクトの目標、内容に対する関係者間の認識の共有化と実施機関の

¹ 従業員全員参加、品質管理の手法の活用により、品質、コスト低減、デリバリー、安全性、勤労意欲、環境の向上をめざす。（日本科学技術連盟ホームページ <http://www.juse.or.jp/tqm/faq.html>）

オーナーシップの醸成を図った。

1-3 調査団構成

担 当	氏 名	所 属
団 長	長 英一郎	JICAバングラデシュ事務所 次長
TQM研修・普及	立木 デニス	玉川大学経営学部 教授
公務員研修	武田 長久	JICA 国際協力専門員
プロジェクト計画・評価	房前 理恵	JICAバングラデシュ事務所 企画調査員
協力計画	鳥居 香代	JICAバングラデシュ事務所 所員
調査企画	Zulfiker Ali	JICAバングラデシュ事務所 所員
TQM研修計画	A.M.M. Khairul Bashar	コンサルタント

1-4 調査日程

(1) 調査期間

2006年9月17日（日）～2006年9月26日（月）

(2) 調査日程

	日 付	調査内容
1	9月17日（日）	TQM研修・普及団員ダッカ着
2	9月18日（月）	ERD表敬訪問、現地リソースパーソンとの会談、団内打ち合わせ、 BPDB/TQM推進室メンバーとの会談 公務員研修団員ダッカ着
3	9月19日（火）	BPATCとの協議（プロジェクト計画）、BPATC内部コンサルテーション 会合
4	9月20日（水）	BPATCとの協議（プロジェクト計画）、UNDPとの協議（調整、協調）
5	9月21日（木）	DFIDとの協議（調整、協調）、団内打ち合わせ
6	9月22日（金）	BPATCとの協議（プロジェクト計画、実施体制）
7	9月23日（土）	ミニッツ案作成
8	9月24日（日）	BPATCとの最終協議（ミニッツ案、プロジェクト計画）、人事省との協 議（ミニッツ案、プロジェクト計画）
9	9月25日（月）	ミニッツ署名、団内総括会議、在バングラデシュ日本大使館報告、JICA バングラデシュ事務所報告 TQM普及・研修団員、公務員研修団員ダッカ発

1-5 主要面談者

(1) 「バ」国側関係者

1) 財務省経済関係局（Economic Relations Division : ERD）

Mr. M. Emadatul Haque

Deputy Secretary

Dr. Krishna Gaiyen

Senior Assistant Chief

2) 人事省 (Ministry of Establishment : MoE)

Mr. Abdus Sabur	Additional Secretary
Mr. Nurul Islam	Deputy Secretary (Development)
Ms. Mahmuda Sharmeen Benu	Deputy Secretary (Career Planning)
Mr. Anwar Hossain	Senior Assistant Secretary
Ms. Sultana Afroz	Senior Assistant Secretary

3) バングラデシュ行政研修所 (Bangladesh Public Administration Training Centre : BPATC)

Mr. Md. Abdus Salam Khan	Rector
Dr. Zafar Ahmad Khan	Member Directing Staff (Management and Public Administration)
Dr. Rizwan Khair	Director
Mr. Enamul Haque	Deputy Director
Mr. Shafiul Azim	Deputy Director

4) バングラデシュ電力庁 (Bangladesh Power Development Board : BPDB) / 総合的品質管理 (Total Quality Management : TQM) 推進室

Mr. Haider Ali	Director
Mr. Kazi Nazrul Islam	Deputy Director
Mr. Shafiq Uddin	Deputy Director, Regional Training Centre, Tongi

(2) ドナー関係者

1) 国連開発計画 (United Nations Development Programme : UNDP)

Mr. Nojibur Rahman	Assistant Resident Representative
Ms. Nandita Dutta	Programme Officer
Mr. Dennis Drakes	Project Implementation Advisor

2) 英国国際開発省 (Department For International Development : DFID)

Mr. David Gray	Senior Governance Advisor
Mr. John Wallace	Team Leader, MATT2
Mr. Mike Frazer	Team Manager, MATT2

(3) 日本側関係者

1) 在バングラデシュ日本大使館

井上 正幸	大使
田村 政美	参事官
吉田 明美	一等書記官

2) JICAバングラデシュ事務所

新井 明男	所長
-------	----

(4) 現地リソースパーソン

Mr. Mustafa Kamal	Professor, Northern University, Dhaka
-------------------	---------------------------------------

第2章 協議結果

2-1 ミニッツ署名

2006年9月25日、調査団と「バ」国ERD日本課長との間で、協議の結果を取りまとめたミニッツ（付属資料1）に署名した。ミニッツには、プロジェクト実施機関であるBPATCの幹部（Member Directing Staff : MDS）で、プロジェクトダイレクター（Project Director : PD）予定者及びBPATCの主務官庁である人事省の担当課長（Deputy Secretary）が立会人として署名した。

プロジェクト枠組みの策定にあたっては、BPATCの中心となるメンバー（C/P予定者）、BPATC所長、人事省次官補及び担当課長ほかとの協議を行ったほか、BPATC内にTQMに対する認識及びプロジェクトに対する理解を広め、関係者の意見をプロジェクト計画に反映させるためのコンサルテーション会合を行った。

プロジェクト基本計画及び実施体制については後述のとおり。活動計画の詳細については今後プロジェクト開始までにBPATC、人事省との協議を通じてさらに内容を詰めることで合意した。

2-2 プロジェクト基本計画

プロジェクト基本計画は次のとおり（詳細は付属資料2のPDM及び付属資料3の活動計画表案を参照）。

（1）協力期間

協力期間は2007～2009年の3年間とする。開始時期については、2007年1月または2月の開始を目標としつつ、今後関係機関との協議を通じて開始日を決定する。「バ」国では、2006年10月下旬から選挙管理内閣に政権が移行し、2007年1月下旬に総選挙が実施される予定であるが、この時期には幹部公務員の異動が多くなるため、BPATC所長やPDを含む関係者が異動となる可能性がある。また一般の公務員についても、1月の選挙の時期には動員が行われるために、主要なC/Pについても活動ができなくなる可能性がある。このため、C/P研修や専門家派遣の時期についても、選挙を念頭におきつつ、立ち上げのスケジュールの詳細を引き続き協議することとする。

（2）協力枠組み

1) ターゲット・グループ

直接的ターゲット：BPATC

間接的ターゲット：「バ」国公務員（研修受講公務員は「バ」国全土から参加）

BPATCとともに、講師育成研修（Training of Trainers : ToT）コンポーネントの裨益者となる4つの研修機関²（BPATCのカリキュラムに基づき研修を行っているため、BPATC側の希望でToT対象に含むこととなった）をターゲット・グループに含めるかどうかにつき議論の結果、組織的能力の強化がプロジェクト目標であることから、プロジェクトにてトレーナー個人の能力のみならず、多角的に能力を強化されるBPATCのみをターゲット・グループとすることで合意した。

² 国家教育運営アカデミー（National Academy for Educational Management : NAEM）、バングラデシュ農村開発アカデミー（Bangladesh Academy for Rural Development : BARD）、計画・開発アカデミー（Academy for Planning and Development: APD）、ボグラ農村開発アカデミー（Rural Development Academy : RDA）

2) 上位目標

TQM の実践を通じて公共セクター組織によるサービスの質が改善する。

指標 1 : TQM 研修を受講した公務員のうち 200 人以上が TQM を仕事に適用する。

指標 2 : 研修受講者が TQM を適用した組織において顧客満足度が上昇する。

協議の結果、プロジェクト終了後 3～5 年程度に期待される効果として、TQM の実践による公共サービスの質の改善を上位目標として設定した。上位目標とプロジェクト目標との乖離が大きいことについては議論を重ねたが、上位目標をより現実的なレベル（「研修受講者が TQM を職場で実践する」）に引き下げることでプロジェクトのめざすべき方向性が見えにくくなるため、TQM の実践とその結果として期待されるサービスの質改善の 2 つを合わせた目標を上記のとおり設定することとなった。

達成度を測る指標については、それらの 2 つの目標を反映し、本プロジェクトにて実施される TQM 研修コースの参加者数が、TQM 短期集中コースでプロジェクト期間中 100 名／年、プロジェクト終了次年度以降 50 名／年、ToT 参加者が 60 名程度であると見積もり、プロジェクト終了後 3 年後までに、そのうちの 200 名程度が TQM を適用すること、さらに TQM が適用された組織にて顧客満足度が上昇することの 2 つを指標とした。本指標については、引き続き数値の妥当性を含めて検討する。

3) プロジェクト目標

公共セクター運営のための TQM 研修を公務員に対して実施するため、BPATC の TQM 研修実施に係る組織的能力が強化される。

指標 1 : 各種 TQM 研修を実施するための人材が BPATC に育成される。

指標 2 : TQM 研修モジュールが開発される。

事前評価調査前にはプロジェクト目標の中では TQM という用語は使用せず、公共セクター運営に係る研修能力向上としていたが、TQM と明記したほうがプロジェクトの内容により即していること、またプロジェクトのアプローチが明確化することから、上記のように変更となった。

指標については、プロジェクト開始時に先方との議論を通じてさらに詳細を策定することとする。

4) 成果

1. TQM の短期集中コースが開発・実施される。

指標：年間で最低 40 人以上の公務員が短期集中コースを受講する。

2. BPATC 職員講師および BPATC のカリキュラムに従い研修を実施する他の 4 つの研修機関（NAEM, BARD, APD, RDA）職員講師の TQM 研修実施能力が強化される。

指標：BPATC の職員講師 40 人と他の 4 つの研修機関の職員講師 20 名（5 名×4 機関）が TQM 研修実施に必要な技術を習得する。

3. BPATC の階層別研修プログラムにおいて TQM モジュールが実施される。

指標 1 : コースガイドラインが改定される。

指標 2 : 受講者によるモジュールの評価値が上がる。

4. TQM アプローチの認知が高まる。

指標 1 : 政策立案者に対するセミナーが 3 回以上（合計 180 人以上を対象）開催される。

指標 2 : TQM に係るブリーフペーパーや宣伝ポスターが作成・配布される。

5. TQM モデルプロジェクトから実践的教訓が引き出され、トレーナーと研修参加者双方

の学習強化に役立てられる。

指標：モデルプロジェクトのケーススタディが研修カリキュラムに取り込まれる。

BPATCの実施する主な研修は、行政全般に係る階層別研修プログラム(キャリア官僚対象で、新人、課長級、部長級対象の三種)³と1つの科目をより集中して学ぶ短期集中コース(キャリア官僚より幅広い公務員対象)の二種類であるため、まずは、成果1で、TQMを実践する人材育成を念頭に置いたTQM短期集中コースの開発・実施をめざす。

成果2は開発された短期集中コース・モジュールを実施するためのトレーナーの育成である。上述のとおりBPATCのカリキュラムに従って階層別研修プログラムの一部(新人対象プログラム)を実施している4機関もTQMモジュールを担当することとなるため、本成果の裨益対象とすることで人事省、BPATCと合意した。ToT参加者の人数については、BPATC、現地TQM専門家の意見を踏まえ、職員講師の異動などによる影響を最小限に抑えるなどの目的から、BPATCから40名、その他の機関から各5名とまずはベースを広くとることとした。

階層別研修プログラムにおいては簡単なTQMのセッションがあるものの、内容・コマ数ともに大幅な見直しが必要なことから、短期集中コースの内容を凝縮したTQMモジュールを階層別プログラム用に開発することを成果3とし、キャリア官僚という現在あるいは将来の管理職となる人材の間でTQMの理解を促進することをめざす。

成果4は、次官、次官補、政治家など政策立案レベルを主な対象としたTQMアプローチの発信である。研修参加者によるTQMの実践には、特に所属組織のトップのコミットメントが重要であり、また「バ」国のコンテキストでは政治家の理解もTQM促進に重要という理由で設定された。プロジェクト目標達成に必要な条件か否かについては、上位目標を念頭に置いた場合必要条件であることに加え、BPATC側が積極性を示していることから成果に含めることとなった。

成果5は、BPATCが組織内で実際にTQMを実践し、また状況に応じ他の組織でのTQM実践をサポートすることを通じて、TQM実践に係る教訓を導きだし(learning by doing)、ToTにより育成されたトレーナーの実践面での理解を深めるとともに、研修内容を「バ」国公共セクターの現実にあわせて調整するというものである。BPATCのキャパシティ、トップのコミットメントなどを含めたモデルプロジェクトのフィージビリティの問題などから、まずはBPATC内で実践し、その結果他の機関にてモデルプロジェクトを実施するかどうかを検討するのが現実的ではないかとの結論に達した。まず、BPATCで実施という点に関しては調査団も同意したが、BPATC及び人事省の関係者に対するコンサルテーション会合(事前評価調査の一部として実施)及び翌週のミニッツ協議では人事省担当レベルから人事省でのモデルプロジェクト実施を強く求める声が上がった。調査団より、現時点でBPATC以外でのモデルプロジェクト実施機関選定の議論は早すぎると説明し、今後も引き続き議論していくことで合意した。

(3) 活動計画

1) 活動内容

(2) 記述した成果ごとの活動は次のとおりである。

³ 新人対象は新人基礎研修コース(Foundation Training Course: FTC)で年2～3回実施(定員各200名、120～150日間)、課長級対象は行政・開発上級コース(Advanced Course on Administration Development: ACAD)で年2回実施(定員各25名、75日間)、部長級対象はシニア公務員コース(Senior Staff Course: SSC)で年2回実施(定員各25名、75日間)。

成果 1：TQM 短期集中コースが開発・実施される。

<活動>

- 1) TQM 短期集中コースカリキュラム開発のため研修ニーズアセスメントを実施する。
- 2) 「バ」国公共セクターに適した TQM 短期集中コースのカリキュラムを開発する。
- 3) 短期集中コースの研修教材とコースマニュアルを作成する。
- 4) 研修教材としての「バ」国国内のケーススタディを作成する。
- 5) TQM 短期集中コースを実施する。
- 6) 研修事後評価及びフォローアップをデザイン・実施する。
- 7) リフレッシュャーコースを開発・実施する。

TQM短期集中コース開発にあたって適切な対象者やコースの内容、コースの実施期間などを検討するため、まず研修対象である公務員や研修実施機関のニーズ等を把握する必要があることから、現地コンサルタントを中心とした研修ニーズアセスメントの実施を活動 1) として追加した。

また、調査団より、TQM短期集中コースでは、参加者は研修終了後に各自の職場で実践するアクションプランを作成することを提案し、これをもとに協議を行った結果、研修終了後BPATCが一定のフォローアップを行うこと〔活動 6)〕、及びフォローアップを経て、参加者がアクションプラン実施において直面した課題などを踏まえてさらに数か月後にリフレッシュャーコースを行うこと〔活動 7)〕を新たに活動に含めることで合意した。

成果 2：BPATC 職員講師および BPATC のカリキュラムに従い研修を実施する他の 4 つの研修機関（NAEM, BARD, APD, RDA）職員講師の TQM 研修実施能力が強化される。

<活動>

- 1) TQM のトレーナー研修（ToT）コースを開発する。
- 2) TQM の ToT コースを実施する（15 名×4 回：BPATC40 名、他 4 機関各 5 名）。
- 3) TQM の ToT リフレッシュャーコースを開発・実施する。
- 4) プロジェクト関係者の TQM 本邦研修を実施する。
- 5) トレーナーの本邦研修を実施する。

成果 1 の短期集中コースのリフレッシュャーコース同様、ToTにおけるリフレッシュャーコースについても活動として明確にされていなかったため、活動 3) に明示した。

活動 4) 及び 5) はいずれも本邦研修であるが、目的及び対象者を分けることで合意している。前者はプロジェクト開始直前あるいは直後にプロジェクト関係者（直接のC/Pが中心）がTQMの理論と実践について全般的に学ぶことを目的としているのに対し、5) はToT受講者のうち成績優秀者がより深くTQMにつき理解することを狙うものである。

成果 3：BPATC の階層別研修プログラム* において TQM 研修モジュールが開発される。

<活動>

- 1) BPATC の既存／過去の研修に含まれる TQM 関係セッションをレビューする。
- 2) 既存の階層別研修プログラム用の TQM モジュールを開発する。
- 3) 既存の階層別研修プログラムにおいて TQM モジュールを実施する。

*新人、課長級、部長級別のキャリア官僚対象プログラム。毎年各 2～3 回実施される。いずれも行政全般について広範に学ぶ。

成果4：TQMアプローチの認知が高まる。

＜活動＞

- 1) キックオフ・セミナーを開催する。
- 2) 政策立案レベルを対象とした意識向上セミナーを実施する。
- 3) TQMに係るブリーフペーパーを作成・配布する。
- 4) TQM 宣伝教材を作成する。
- 5) 既存の BPATC ウェブサイトに TQM ウェブページを開設する。

BPATC側より、政策立案者レベルを対象とした意識向上セミナーの第1回目をまずプロジェクト開始時に行い、公共機関の幹部のTQM及びプロジェクトに係る意識向上を図ることにより短期集中コース受講者の推薦・選定への協力などを促したいとの提案があり、キックオフ・セミナー開催という別活動として追加した。

また、ウェブサイトを通じたTQM及びプロジェクトの情報発信や受講者とのコミュニケーションの可能性についてBPATCと調査団間で議論し、活動5)を追加することで合意した。なお、BPATCはウェブサイトを既にもっており、その管理のためのスタッフも存在することから、プロジェクトではTQMに係るウェブページのコンテンツを作成することが中心となる予定。

成果5：TQM モデルプロジェクトから実践的教訓が引き出され、トレーナーと研修参加者双方の学習強化に役立てられる。

＜活動＞

- 1) モデル組織として BPATC において TQM を実践する。
- 2) TQM モデルプロジェクトの実践に適した BPATC 以外の組織を検討・選定する。
- 3) モデルプロジェクトの TQM 実施を支援する。
- 4) モデルプロジェクトを評価し、フィードバックを研修コースに反映させる。

活動3)については、前述のとおり、実際にBPATCのキャパシティの範囲内で可能かどうかにつき、BPATC内のTQM実践の様子を見ながら検討することが想定される。また、BPATC以外のモデルプロジェクト実施については、TQM短期集中コース受講者が作成するアクションプランから検討・選定することが考えられるが、引き続き具体的なプロセス、選定基準などを検討することとした。

2) 活動スケジュール

活動スケジュールは活動計画表（Plan of Operation：PO）案（付属資料3）のとおり。実際には、プロジェクト開始時期、専門家の選定状況、BPATCの年間研修スケジュール（2007年度以降未定）などに大きく影響されることから、現在のPOはプロジェクト活動の流れを確認する目的でBPATCとJICA間でのみ共有しており、人事省とはまだ共有していないが、今後引き続き詳細を検討する予定。

各活動項目はお互いに関係しあい、シークエンスが重要であることを踏まえ、現時点でPOに反映されている事項は次のとおり。

- ・（BPATCの希望により）TQM短期集中コースはプロジェクト期間中8回程度実施をめざす。
- ・短期集中コース参加者に対するリフレッシュ・コースは最初の研修後3か月後程度を想定。
- ・ToTコース参加のトレーナーに対するリフレッシュ・コースは、トレーナーが実際に短期集中コースを実施したあとに行う。

- ・1年目に行うプロジェクト関係者の本邦研修は、望ましくは現地でのプロジェクト活動開始前、それが不可能な場合その直後に行う。
- ・キックオフ・セミナーはプロジェクトの円滑な実施及び宣伝効果を高めるため開始後2か月程度で行う。
- ・モデルプロジェクトは、まずBPATCで先行して実施してからその他の機関での実施を検討する。

2-3 投入計画

投入計画は以下のとおり。投入のタイミングについては、PO案のとおり検討中であるが、引き続き先方との協議を通じて詳細を決定することとする。

(1) 専門家

TQM短期専門家17M/M、現地TQM専門家24M/Mに加え、必要に応じて他分野短期専門家（TQM教材開発・マニュアル作成等）の派遣を検討することとする。当初検討されていたHR専門家については、調査・協議の結果、TQM専門家が内容をカバーできると思われること、HRのみを別に取った研修コースは設定しないことになったことから不要と判断し、先方と合意した。

(2) C/P研修

毎年4名を予定。1年目は、BPATCのプロジェクトC/P及び人事省の本プロジェクト担当等を対象に、日本におけるTQMの実践について学び、「バ」国の現状に即したTQMを検討するための情報収集・知識習得を目的とする。2年目、3年目については、ToT研修受講者の中から成績優秀者を選び、TQMのトレーナーとなるべき人材の育成強化のための研修とする。

(3) 機材供与

BPATCには過去のドナープロジェクト等により必要な施設・機材は概ねそろっていることから、これらを最大限活用する。本プロジェクト開始にあたっては、プロジェクトオフィスに必要な機材（コンピューター、プリンタ、ファックス等）及び研修に必要な機材（プロジェクター、カラーコピー等）を現地調達で購入する必要がある。機材リストについては、R/Dまでに引き続き先方と協議を行う。

(4) その他

1) アドバイザリーミッションの派遣

本プロジェクトは短期専門家と研修を中心とした投入となるが、プロジェクトに対し専門的見地から助言・指導を行うための支援体制として、ガバナンス課題別支援委員会を活用する。同委員会を通じ、本調査参団の立木デニス玉川大学教授（現在委員でないため早急に委嘱を検討）をはじめとする委員を中心としたアドバイザリーミッションを派遣し、現地のプロジェクト活動に対する助言・指導を行うことを検討する。

2) JICA-Netの活用

過去2回実施されたTQMの概念・手法習得のためのJICA-Netセミナーには、BPATCのプロジ

ェクトC/Pを含む「バ」国政府関係者が参加しており、TQM導入に対するモチベーションの向上に大きく貢献している。今後とも、プロジェクト関係者への補足的研修や、本邦研修派遣前のオリエンテーション等にJICA-Netを有効に活用する。

2-4 実施体制

(1) プロジェクト室 (Project Implementation Office : PIO)

BPATC内に設置されるPIOが、BPATC所長の監督下でプロジェクト実施の責任を負う。PIOの構成は以下のとおり。

- ・プロジェクトダイレクター (PD) : 部長クラス (経営・行政分野担当) 1名
- ・副プロジェクトダイレクター (DPD) : 課長/課長補佐クラス 1名
- ・アシスタントプロジェクトダイレクター (APD) : 課長補佐クラス 1名
- ・サポートスタッフ 2名

プロジェクトの活動上、BPATC内の様々な部局の関与が必要とされることから、PDは所長に近く、他部局への働きかけなども行いいうる部長クラスのMDSの中から、経営・行政分野担当のMDSが任命されることとなった。実質的に日々のプロジェクト活動を担当することとなるDPDには、本案件のプロジェクトデザインマトリックス (Project Design Matrix : PDM) 検討段階から深くかかわっておりJICA-NetによるTQM研修にも参加経験のある課長クラスの職員講師が任命される予定である。

BPATCには600名以上のスタッフがあり、うち研修コースの立案・計画や講師を務める職員講師が100名強 (所長や部長クラスを含む) いるが、この約半分は2～3年で異動するキャリア公務員であり、彼らは数年の委嘱期間中のみBPATCに籍を置く委嘱職員講師 (deputed faculty members) である。これら委嘱職員講師とBPATC 生え抜きの専属職員講師 (in-house faculty members) とがあり、BPATC幹部は委嘱職員講師が占めるという構成になっている。このため、本プロジェクトのC/P選定にあたっては、委嘱職員講師1名、専属職員講師2名を配置することで先方の合意を得た。

BPATCには、後述のようにUNDPやDFIDのプロジェクト及び我が国の債務削減相当資金によるプロジェクトも実施されており、このため職員講師 (特に委嘱職員講師) は海外研修や留学のため不在となることも多く、研修コース運営の人員に余裕がない状態にある。このため、BPATC所長との協議においては、本プロジェクトのために3名のC/Pを配置することに対する同意がなかなか得られず、最大2名の配置が限度とされたが、1年目の活動が多岐にわたることから、少なくとも当初1年間は3名の配置とすることで最終的に合意し、2年目以降のAPDの配置については状況を見ながら2年目以降に協議することとなった。また、同様の理由により、3名を本プロジェクト専任とすることは困難であることから、3名のうち少なくとも1名 (DPDの予定) を専任とし、残りについては、通常の研修コース担当や講師の業務から全く外れることは不可能であるが、プロジェクト以外の業務を最小限にして負担を減らすとすることで先方の合意を得た。

(2) プロジェクト運営チーム (Project Management Team)

本プロジェクトの活動は、TQMに係る研修教材開発・マニュアル作成・ToT・研修実施・研修フォローアップ・モデルプロジェクト実施と、BPATCの各部の業務に関連する活動を含むことから、実施にあたっては、部/課間の調整や活動に対する各専門分野からの助言を行うための組織

横断的なチームを設置することで合意した⁴。

プロジェクト運営チームはPDを長とし、すべての部長、活動に関連する課の課長やその他職員講師から構成されることとし、DPDが事務局を務める。運営チームは少なくとも2か月に一度は会合をもち、プロジェクト活動に係る調整・助言を行うこととし、これにJICA専門家が参加することとした。

また、活動の進展に伴って、例えばBPATC内におけるモデルプロジェクト実施のように、プロジェクト活動の全体を管理するPIOとは別に特定の活動の実施を集中的に行う担当を決める必要がある場合には、随時運営チームの監督下にタスクグループを設置することで合意した。

「バ」国の官僚組織は、一般的に縦割りの弊害が見られ、組織間の調整やチームワークが得意ではないとされるが、本プロジェクトでは、組織横断的なチームによるプロジェクト運営やBPATC内のTQMモデルプロジェクトを通じて、チームワークの文化を醸成することも期待される。

(3) モデルプロジェクトの実施体制

モデルプロジェクトの実施〔成果5の活動1）及び3〕は、研修参加者がTQMを実際の職場で実践することにより、実施上の課題や問題解決のアプローチ、TQM実践の成果等について実地で学び、そのフィードバックを通じて、「バ」国の現状にあったTQMに研修プログラムを適宜調整していくことが期待される。

BPATC内におけるモデルプロジェクトについては、BPATC内の一部の課・室等を対象としたものとするのか、もしくはBPATCのマネジメントを広く対象とするものとなるのか、今後プロジェクト活動を通じて具体的なスコープを確定することとなる。モデルプロジェクトのスコープに応じて、プロジェクト運営チーム下で設置されるタスクグループの構成を決定し、このタスクグループが所長及び運営チームの監督のもと、BPATC内のモデルプロジェクトの実施部隊となることが想定されている。

BPATC以外を対象としたモデルプロジェクトについては、BPATCは研修実施及びコンサルティングを通じた支援となるため、研修についてはToTで養成されたTQM講師陣が、コンサルティングについてはBPATC内の研究・コンサルタンシー担当部を中心としたタスクグループを設置すること等が想定されるが、詳細については、今後プロジェクト活動を通じて検討する予定。

(4) 運営委員会

「バ」国政府の慣例に鑑み、合同調整委員会（Joint Coordination Committee）に替わるものとして、運営委員会（Steering Committee）を設置することで合意した。通常、かかる運営委員会では政府が議長を務めることから、政府のオーナーシップを尊重し、人事省次官を議長とし、JICA所長、BPATC所長、ERD日本課長ほか、プロジェクト関係者から構成される運営委員会を最低年1回開催し、プロジェクトの進捗のモニタリング・助言を行うことで合意した。

2-5 懸案事項の確認結果

(1) BPATCと関連機関との関係

本プロジェクトにおいては、他省庁所管の4つの研修機関⁵からもToT研修に参加することを

⁴ かつてDFIDプログラムで成功した方法で、BPATC側から提案があった。

⁵ 脚注2参照。

想定しているが、これは4機関がBPATCと同じカリキュラムのもとで、階層別研修プログラムの一つである新人基礎研修（Foundation Training Course : FTC）を行っていることから、BPATCのFTCにおいてTQMモジュールを導入するにあたっては、これら4機関においても同様にTQMを担当する職員講師を育成する必要があるためである。前述のとおり、プロジェクトのターゲット・グループはあくまでもBPATCとすることで合意した。

なお、これら4機関は、日常ベースでBPATCと協力関係にあり、組織間のコミュニケーションに特段問題はないとのことであるが、プロジェクト開始前には、プロジェクト関係者が4機関と会合をもち、ToTコースへの適切な人材の推薦を依頼する必要がある。

（2）TQM短期集中コースへの適切な研修員の確保

本プロジェクトにおいては、各省が適切な人材を短期集中コースに推薦し、コース参加者が研修を通じてアクションプランを作成し、これを各職場で実践したあと、再びBPATCにてリフレクシャリー研修を受講することを想定しているため、実際に各職場でTQMを実践する意志と能力のある公務員を研修員として確保することが重要である。

FTC、行政・開発上級コース（Advanced Course on Administration and Development : ACAD）、シニア公務員コース（Senior Staff Course : SSC）といったBPATCのレギュラーコース（階層別研修プログラム）については、人事省が対象者を指名することとなっているが、トピック別の短期集中コースについては、BPATCが直接様々な機関に推薦依頼を送ることが可能であるとのことであった。適切な研修員確保のためには、あらかじめ研修員の選定基準と期待する研修成果を明確にし、その上で参加推奨を行い、適切な人選を行う仕組みをつくる必要がある。

（3）モデルプロジェクトの対象

モデルプロジェクトは、前述のとおり、まずBPATCにおいて実施〔成果5の活動1〕〕することで合意し、BPATC以外における実施の有無、実施の場合の対象については、プロジェクト活動の進捗状況やTQM短期集中コース参加者のアクションプラン等を踏まえて検討することとした。

人事省担当者から上げられた人事省内の部課におけるモデルプロジェクト実施⁶については、プロジェクト開始前の時点で計画への明記は難しいが、人事省の短期集中コースへの参加を奨励し、TQMの理解を深めたうえで具体的アクションプランを作成してもらい、それをモデルプロジェクトとして取り上げて実践を支援することが可能性として考えられる。

（4）先方負担事項

ミニッツに記載のとおり、「バ」国政府側が、PIO及び専門家の執務室、執務室に必要な電力・水・電話等の費用、及びC/P給与を負担することで合意した。先方負担事項を確保するため、BPATCは技術支援プロジェクトプロポーザル（Technical Assistance Project Proforma : TAPP）と呼ばれる政府のプロジェクト基本文書を準備し、計画委員会・財務省に必要な予算の手当てを申請する予定。

（5）他プロジェクトとの調整・連携（UNDP、DFID、債務削減相当資金）

⁶ 例えば、キャリア計画・研修課においてモデルプロジェクトを実施したいとの希望があった。同課は、今後公務員改革の鍵としての活躍が期待される部署の一つであり、モデルプロジェクト実施を通じて業務改善・改革が進められればその効果は大きいと思われる。

「バ」国政府の公務員改革への取り組みを支援するため、UNDP及びDFIDが人事省やBPATCを対象にプロジェクトを実施中である。UNDPプロジェクト「Developing Civil Service Capacity for 21st Century Administration」は、本格プロジェクト開始前の準備フェーズとして、将来の公務員制度／行政改革全般をリードする研修機関への発展を狙うBPATCの総合強化計画策定、カリキュラム全般見直し、経営改善などを予定している⁷。DFID支援による「Managing at the Top 2 (MATT 2)」は現在インセプション段階である。前フェーズ (MATT1) に続き、改革志向の幹部公務員を育成することを目的に、幹部公務員 (課長補佐級以上) への研修や、人事管理システムの強化等を中心としたものであり、BPATCの職員講師も関与している大規模プロジェクトである。また、我が国の債務削減相当資金を使った政府のプロジェクト「Strengthening of BPATC」も同じくBPATCで実施されており、関係者の海外研修、留学、研究支援等が行われている。

これらプロジェクトでは、目的やカバーする範囲に共通項が見られる。また、それぞれに研修・留学等のコンポーネントもあり、C/Pのスケジューリングや業務量に具体的な影響が出る可能性がある。このため、本調査においては、BPATC所長に対し、所長のリーダーシップのもとに各プロジェクトの調整を行い、活動の重複やスケジュールの調整を図ることを申し入れた。

また、調査団滞在中にUNDP及びDFIDの担当者とも会合をもち、情報共有と相乗効果の発現のために協調・調整を行うことで合意した。担当レベルの日常的な交流に加えて、今般の調査団との協議を契機に、現存のドナー間調整グループ (LCGガバナンスサブグループ) のもとに行政改革ワーキンググループが立ち上げられた。今後は、これら機会を活用してドナー間で情報交換を密にしつつ、BPATC内に具体的な調整メカニズムを組み込む必要がある。

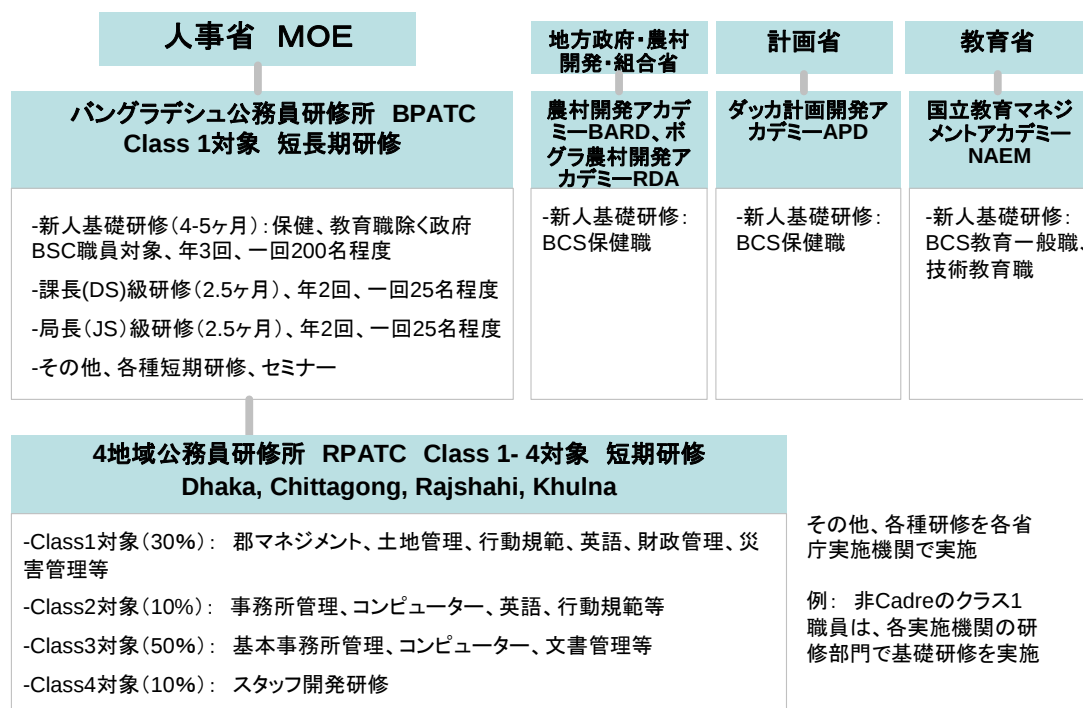
⁷ このほかに、情報通信技術 (Information and Communication Technology : ICT) 設備・能力強化、各種研究調査 (公務員研修活動・組織の費用対効果調査、公務員採用政策に係る調査、公務員倫理に係る調査)、行政研修政策のアクションプラン策定支援なども行う予定。

第3章 「バ」国公務員研修の現状

3-1 公務員研修制度

「バ」国の公務員には仕事内容に応じて4つのクラスがある。各クラスの公務員に対し、仕事内容に見合った内容の研修が実施される（図3-1参照）。

クラス2から4の公務員については、BPATCの地域センター（Regional Public Administration Centre：RPATC）にて1週間程度の各種短期事務業務研修が行われているにすぎないが、クラス1の公務員には手厚い研修制度が存在する。



JICA バングラデシュ事務所作成

図3-1 「バ」国公務員研修の体制

キャリア官僚はクラス1に含まれ、29の職種(cadre)からなるバングラデシュ上級公務員(Bangladesh Civil Service: BCS)に属するが、いわゆるBCS公務員は4、5か月の新人対象の階層別研修プログラム〔新人基礎研修(FTC)〕にて「バ」国の歴史から、行政、マネジメント、開発経済、英語やITのスキルに至るまで、行政と開発に必要な基礎知識を幅広く学ぶ。実施機関は主としてBPATCであるが、物理的なキャパシティの制約から、29のcadreのうち3つについては、NAEM、BARD、RDA、APDがBPATCのカリキュラムに従い実施している。BCS公務員はFTCのあと、各省庁実施機関の研修部門にてより実践的かつ専門的な研修を受講する。BCS公務員以外のクラス1公務員に対しては各実施機関の研修部門にて基礎研修が実施される。クラス1のすべての公務員は基礎研修期間を含めた2年間の見習い期間を経て本採用となる。

基礎研修のあとも、クラス1の公務員に対しては、BPATCや各実施機関の提供する各種短期集中コースなど、専門的研修が適宜行われ、参加資格を満たした人材が各省庁や公共機関から推薦され参加している。しかし、BPATCのFTCのような包括的な研修プログラムは、課長級に昇進しない限り参加

できない。課長級の公務員に対しては、部長級への昇進の条件としてBPATCの実施する2か月半の行政・開発上級コース（ACAD）に参加することが求められるが⁸、定員枠が十分ではない。さらに、部長級の公務員に対しては、局長級への昇進の条件として、同様にBPATCが実施する2か月半のシニア公務員コース（SSC）に参加することが求められる⁹。いずれのコースも行政、リーダーシップ開発を含むマネジメント、開発経済、環境、ジェンダー、英語やITのスキルまで幅広くカバーする。

3-2 公務員研修に係る「バ」国政策

「バ」国政府は、2003年に初の行政研修政策を策定し、現在国家研修政策の策定に取り組んでいる。行政研修政策の策定により、政府の研修重視の姿勢が明確化されたとともに、BPATCの政府研修における中心的位置づけが確固たるものになったといえる。ただし、同政策の内容は総花的で、現時点では実状とかけ離れた部分が多く、実現に向けた行動計画の策定の必要性が指摘されている。

（1）行政政策の目標

- 1) 国家政策・計画・プログラムの分析・策定・実施に係る行政能力の向上
- 2) 質が高く費用効率のよいサービスを提供できる実直で献身的な行政の実現
- 3) 全公務員の必要な知識・技術の習得
- 4) リーダー、変革推進者としての公務員の進歩的態度の創出の促進
- 5) 進歩的構想を現実のものとするような活動的かつ見識のある行政の実現
- 6) 社会・経済・政治的環境間の相互関係と政府決定の影響の理解促進
- 7) 研修受講者とトレーナーの双方を惹き付けるような魅力的環境の創出
- 8) 効率性とパフォーマンス向上による組織能力の向上を研修を通じて実現させるような職場環境の創出

（2）目標達成に向けての戦略

- 1) 既存の研修機関のインフラ、スタッフ、調査研究活動強化
- 2) 定期的カリキュラム・パフォーマンスレビュー、BCS公務員に対するニーズ・ベースの研修デザインを通じた政府研修機関の能力強化
- 3) 公務員に対する国内外での研修、再研修の提供
- 4) BPATCが研修機関の最高峰、また政府に助言できる政策・行政・マネジメント分野のシンクタンクとして機能するのに必要な支援の提供。BPATCと国内外、民間・公共研修機関とのリンクの形成
- 5) 民間研修機関の、研修、調査研究、開発に係る公共セクター研修機関との協力の奨励
- 6) 研修活動の分権化の推進による施設・人材の効率的な活用
- 7) 国家研修委員会の研修プログラムの調整とモニタリングの継続。委員会による研修政策、優先分野、ガイドラインの策定

（3）研修分野

主要研修機関に対しては、政策策定・運営、マネジメント、人材管理、サービス改善、政策・

⁸ 現状では、コース参加が昇進の絶対条件ではなくなっている。

⁹ 同上

計画の監督・モニタリング、評価・調査研究、組織価値・組織文化の促進、創造的講師育成、政府・非政府連携、重要開発問題の分野が研修分野として示されている。ただし、必ずしもこれらの分野に限定されるものではない。

（４）インセンティブ

トレーナー、研修受講者双方に対する以下のようなインセンティブを付与することが定められている。

１）トレーナーに対するインセンティブ

- ・海外研修
- ・トレーナー・プール¹⁰ から講師に委任されてくる公務員に対する特別手当の供与
- ・２年以上研修機関に勤務する公務員に対する昇進条件としての研修免除
- ・研修機関の敷地内での無料宿泊設備提供
- ・優秀なトレーナーに対する国家研修賞の授与
- ・サバティカル休暇の付与

２）研修受講者に対するインセンティブ

- ・食事（日当）と宿泊施設の提供
- ・各主要研修コースの成績優秀者３名の表彰と指定機関による主要研修コースの成績優秀者３名に対する海外研修あるいはスタディ・ツアーの機会提供
- ・研修コースに推薦された公務員が年間研修コースを欠席した場合の懲罰と成績不振者に対する昇進へのマイナス評価

（５）研修後の配属

研修受講者の研修後の配属は、研修終了前に決定される。専門的研修受講者に関しては、少なくとも１年間は受講時と同じ職場に配属される。人事省はキャリアプランを策定し、研修受講後の人材活用に関し年間評価レポートを作成する。

（６）実施メカニズム

人事省がマクロレベルでの研修後の成果活用の監督・モニタリングを行う。また、研修機関により構成される常任委員会を設置し、研修受講者の所属先で研修後の成果活用をモニターする。受講者は研修の最後に職場での成果活用のアクションプランを策定する。

（７）研修機関の組織強化

設備充実化、独立性の確保、自己収入創出などを通し、研修機関を強化する。

上記のほか、学位留学を含む外国での研修機会に係る規程、研修実施のモダリティ（ニーズアセスメント、内容デザイン、年間研修計画策定、研修マニュアルの策定、研修セルの設置、モジュールアプローチの採用など）に係る指針、研修方法〔参加型研修・研究開発（R&D）の重視など〕に係る指針、コンサルタンシーへの従事の奨励、リソース・パーソン動員（トレーニング・

¹⁰ 専門知識及びトレーナーとしての適正をもつ公務員をトレーナー予備軍として登録し、実際にプールから研修機関に配属された公務員には特別手当として基本給の30%が給与に上乗せされる構想。

プールの設置、講師の採用と強化、常勤講師の強化など）に係る指針などが明記されている。

3-3 関連機関

「バ」国には、数多くの公務員研修機関が存在する。人事省はそれらの最高峰と位置づけられるBPATCの主務官庁であり、各省庁・実施機関・公共機関などによる研修も含めた全政府研修の調整役であるほか、研修に係る政府規則の策定やその実施モニタリングを行う。研修に係る政策や優先分野、資源配分の指針、成果のモニタリング・評価に係る最高意思決定は、首相を委員長とする国家研修委員会（National Training Council：NTC）が行う。

公務員研修機関は、全公務員をカバーする行政研修機関であるBPATCを筆頭に、各省庁・実施機関・公共組織が研修機関あるいは研修部門をもち、専門研修や基礎研修を実施している。本プロジェクトでは、BPATCがターゲットグループではあるものの、BPATCのカリキュラムに従い新人対象の階層別研修プログラム〔新人基礎研修（FTC）〕を実施している4機関も同研修にていずれTQMモジュールを担当することから、それら4機関の職員講師もプロジェクトにて行うToTの対象とする。BPATC及び4機関の組織概要は以下のとおりである。

（1）BPATC

1984年に4つの政府行政関連研修組織が合併し、自治組織として発足した。最高意思決定部門は理事会で、政府から任命された大臣を議長に、次官3名、BPATC所長を含む12名から構成される。政府研修の中核プログラムである、主としてBCS公務員対象の階層別研修プログラム〔新人基礎研修（FTC）、行政・開発上級研修（ACAD）、シニア公務員研修（SSC）の3種類でそれぞれ年2、3回〕¹¹のほか、BCS公務員を含むクラス1公務員を対象とするニーズベースの短期集中研修（行政関連）¹²実施しており、年間約1,000名のクラス1公務員が参加している¹³。そのほかにも、セミナーやワークショップの開催、調査研究、コンサルティングなども行う。BCS公務員以外のクラス1公務員及びクラス2～4の公務員に対する事務業務研修は、全国に4か所あるRPATCが行っている。主務官庁である人事省はプロジェクト計画の承認などにおいて強い権限をもち、理事会は政策的な方向性を示す役割を果たしているが、カリキュラムなど、研修内容についてはBPATCがほぼ裁量権をもっているといっていよい。ただし、上記階層別研修プログラムの変更には人事省や理事会が関与することもある。

BPATCは600名を超える職員を抱えるが、職員講師は100名強で、そのうちの半数は専属職員講師であるが、残り半分は委嘱により一定期間のみ在籍するBCS公務員であり、3年程度で主として中央省庁に異動になる。BPATCの研修設備は政府研修施設としては破格に充実している。世界銀行の援助を得て設立されたが、その後大きなドナー支援がなかったにもかかわらず、1996年以降中央政府からの手厚い支援を受け、施設を充実させ、2004年には敷地内に最新設備を整えた国際研修施設（International Training Complex）を完成させた¹⁴。さらに、政府行政政策策定後は、中央政府からの支援に加え、我が国の債務削減相当資金による支援を含む様々なドナー支援が直接・間接的に入っており（詳しくは「3-4 他ドナー支援動向」参照のこと）、2006年度の開発

¹¹ FTCはBCS公務員対象、それ以外はBCS公務員以外のクラス1公務員も対象となりうる。

¹² 例えば、プロジェクトマネジメント、貿易・援助に係る交渉技術、人材計画、財政管理、ITとeガバナンスなどのコースがある。

¹³ いずれのコースもNGOを含む民間セクターに開放されているが、実質は短期集中研修においてのみ適宜民間セクターからの参加者を募っている。

¹⁴ しかしながら、現在までのところ、ITCは主として収入創出のためのレンタル会議スペースとなっている。

予算は7億タカ（約12億円）にも上る。歳入予算も年々拡大しており、2006年度は3年前の150%の1.2億タカ（約2億円）である。

物理的なキャパシティは過去数年で大きく向上したものの、BPATCの研修内容¹⁵、職員講師の能力に関しては多くの問題点が指摘されてきた。「バ」国の政府研修に概ね共通した問題と思われるが、公務員の役割や規則・手続き、既存の業務慣行に焦点が当てられているとともに、技術の習得より知識の移転が重視されており、業務の改善、組織の能力向上ひいては行政改革に資するような内容ではない¹⁶。トレーナーに関しては、上述のとおりBPATCの職員講師の半数がBPATCに定着しないBCS公務員であり、その他にも多数の現役・退官公務員がゲストスピーカーとして教壇に立っている。ただし、公務員が対応できない分野については民間からもゲストスピーカーを招いている。BPATCの専属職員講師の能力はかねてから問題視されており、近年専属職員講師を中心とした職員講師強化のための予算が増えたものの、BCS公務員が幹部を占める人事とその結果としての専属職員講師の組織内での不利な立場に対する後者の不満は大きく¹⁷、専属職員講師のモチベーションを下げる一方、両者間に亀裂を生んでいる。

（2）国立教育運営アカデミー（NAEM）

教育省の最高研修部門として、教育機関の役人に対し教育マネジメント・運営に係る研修を行う。初等教育は教育省の管轄ではないため、対象は中等教育以上になる。教育に係る調査研究、教育省への政策提言も委任業務の一つである。職員講師は34名で、うち6名のみが専属職員講師、残りはすべて教育省からの委任職員講師である。その他、専属職員研究員が7名とサポートスタッフが70名程度いる。BPATCの物理的キャパシティの問題から、BCS公務員のうち一般教育職及び技術教育職の公務員に対し、BPATCのカリキュラムに従って新人対象階層別研修プログラム〔新人基礎研修（FTC）〕を行っている。

（3）バングラデシュ農村開発アカデミー（BARD）

1959年にコミラに設立された地方政府・農村開発・共同組合省（Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperative : MLGRD）付属の自治研究・研修機関の一つで、農村開発全般を扱う。後述のRDAとカバー地域が分かれており、BARDはダッカ、チッタゴン、シレットの3県をカバーする。政策決定はMLGRD大臣が議長を務める理事会が担う。60名の職員講師（すべて専属職員講師）と約300名のサポートスタッフを抱える。他の多くの政府研修機関と異なり、調査研究の実績は豊富で、海外研究機関との共同調査も多い。研修対象は地方行政関係のBCS公務員、ライン省庁・機関公務員、NGOスタッフやローカルリーダーなど幅広い。農村開発モデルのパイロットプロジェクト事業を「バ」国各地で行っており、1960年代初めには農村開発モデル（コミラモデル）を生み出した。BPATCのカリキュラムに従い、BCS保健職の公務員に対してFTCを実施している。

（4）ボグラ農村開発アカデミー（RDA）

1973年にボグラに設立されたMLGRD付属の自治研究・研修機関。基本的な役割はBARDと同じ

¹⁵ BPATC の行う研修の中核である階層別研修プログラムについては、主要なカリキュラム改訂がある場合、理事会や人事省などからのインプットがあるものの、各プログラム・コースのカリキュラムデザインは概ね BPATC の裁量で行われている。

¹⁶ DFID、MATT2 プロジェクトメモランダム添付資料。

¹⁷ 現在、BPATC のトップである所長をはじめ、No.2 にあたる 6 名の MDS のうちの 5 名もが BCS 公務員である。

だが、RDAはラッシャヒ、クルナ、ボリショルの3県をカバーする。政策決定はBARD同様にMLGRD大臣が議長を務める理事会が行う。マンパワーはBARDの半分程度で、職員講師は40数名程度（すべて専属職員講師）。BARD同様、BPATCのカリキュラムに従い、BCS保健職の公務員に対してFTCを実施している。

（5）計画開発アカデミー（APD）

1985年に法人化した計画省付属の研修機関。主として、計画省計画委員会、ERD、計画省実施・モニタリング・評価局（Implementation, Monitoring and Evaluation Division : IMED）、各省計画部門、各省・実施機関のプロジェクトを担当する公務員を対象に、プロジェクトマネジメントを中心に研修を実施している。プロジェクトのフィージビリティスタディや事前評価、モニタリング、評価に係るコンサルティングも各省・実施機関に対して行っている。マンパワーは70名程度で、職員講師は25名、うち委嘱職員講師は7名である。BARD、RDA同様、BPATCのカリキュラムに従い、BCS保健職の公務員に対してFTCを実施している。FTCのTQMセッション¹⁸だけでなく、プロジェクトマネジメントの短期集中コースにおいてもTQMのセッションを設けている。ただし、TQMセッションに関しては内部リソースもいるものの、主として外部リソース¹⁹に頼っている。

3-4 他ドナー支援動向

行政改革の分野では、DFID、UNDPが長年支援を行ってきた。また、世界銀行も開発支援融資（Development Support Credit : DSC）を中心に支援している。現在の各ドナーの支援内容は以下のとおり。

（1）DFID

DFIDは2002年6月まで3年間、MATTプロジェクトを実施し、約100人の次世代のリーダーとなるレベルのシニアBCS公務員に対しリーダーシップ研修を行った。BPATCに対しても、14名の職員講師（うち6名がBCS公務員である委嘱職員講師）の研修参加²⁰、プロジェクトの国内研修部分のマネジメントなどの活動を通じて支援が行われ、プロジェクト内で行われた研修の一部はBPATCのSSCに導入された²¹。DFIDは事後評価を通じ、同プロジェクトは研修参加者個々人のレベルでは大きなインパクトをもち、行政改革の足がかりとして成功であったと判断し²²、次の段階として、行政改革に必要な数（critical mass）の改革志向の公務員を養成するため、2005年7月に第2フェーズ（MATT2）を開始した。実施期間は7年間、支援額は約3000万ドルで、次世代のリーダーとなる課長補佐以上のBCS公務員の約6割に対し、リーダーシップ研修を実施すると同時に、政府の人事管理システムの改革を行う。コンポーネントは以下のとおり。

- ・人事管理政策・システム・手続きの改善のため、人事省を対象にした研修やコンサルタンシーを行う。
- ・国民のほうを向いた管理職養成をめざし実践的かつパフォーマンス・ベースの段階的研修及び職場での実践プロジェクト（Performance Improvement Project）を実施する。

¹⁸ 内部リソースを活用している BPATC の TQM セッションよりも参加者評価が高い。

¹⁹ 民間コンサルタント及び BPDB トレーナー。

²⁰ 委嘱職員講師のうち、現在 BPATC に在籍するのは1名のみ。その1名は本プロジェクトの準備に積極的にかかわっている。

²¹ MATT 事後評価報告書（C. Talbot, 2002, Results and Prospects of the 'Managing at the Top' (MATT) Programme. Public Futures.）

²² 同上

- ・持続的な幹部研修能力の養成のため、MATT2のカリキュラム・教材開発、調査研究、ToT、コンサルティングなどを通じてBPATCを強化する。
- ・MATT2の広報、同窓会の活発化、モニタリング・評価の実施を通して公務員に対する国民の期待を向上させる。

コンサルタントの選定が遅れ、実質的には2006年春頃始動、2007年1月頃まではインセプションフェーズであるため、詳細は明らかでないものの、BPATCの職員講師がプロジェクト人員あるいは研修受講者として参加する予定である。

（２）UNDP

UNDPは、行政セクター調査（1993年）や政府の行政改革委員会（Public Administration Reform Committee : PARC）支援（1997～2001年）を通じ、「パ」国の行政改革の土台の形成を支援してきたが、今後の長期的支援の内容を固めるため、本格支援の準備として2005年7月から「Developing Civil Service Capacity for 21st Century Administration」プロジェクトを実施している。コンサルタント選定が大幅に遅れたため、当初1年間の予定が、2007年3月までとなった。内容は次のとおり。

- ・組織強化計画策定、カリキュラムレビューによるBPATC強化
- ・BPATCのICT設備・能力強化
- ・各種研究調査（公務員研修活動・組織の費用対効果調査、公務員採用政策に係る調査、公務員倫理に係る調査、MDG達成における公務員の役割に係る調査）
- ・行政研修政策のアクションプラン策定支援
- ・本格支援プロジェクトドキュメントの準備

コンサルタントが本ミッション来訪直前に作成したコンセプトノート（素案）では、①BPATCの総合開発戦略の準備・経営構造のレビュー、②BPATCのトレーナーの養成と養成されたトレーナーによる各省庁でのパフォーマンス向上戦略策定支援、③BCSアカデミー²³でのトレーナーの養成と養成されたトレーナーによるサービス提供者意識向上のための研修実施が具体的活動としてあげられている。

（３）世界銀行

世銀の支援は主としてDSC（2003年から現在まで）によるものである。コアガバナンスの強化は、DSCの3つの柱の一つとなっており、行政改革は特に重視されている。DSCによる支援を受け、クラス1公務員の昇進政策、研修政策の策定、人事省におけるキャリアプランニング・研修部門の設置、採用の制限などが行われている²⁴。また、ポリシー・ノートを通じてシニア公務員制度の導入やスタッフの歳入予算への移行、採用・給与体系、研修効果、昇進などの政策分析支援を行っている。

3－5 日本の支援実績

我が国は、JICAの集団研修及び青年招聘事業、留学生支援無償（Japanese Grant Aid for Human Resources Development Scholarships : JDS）が、年間数名のBCS公務員に対して行政研修あるいは行政

²³ 人事省付属の研修機関。中央省庁の幹部の75%及び県、郡の行政のトップなど、行政の中核を占めるBCS行政職に対する専門研修を担う。上層部もすべてBCS行政職である。

²⁴ 世銀のDSCプログラムドキュメント（International Development Association Program Document for a Proposed Credit in the Amount of SDR 138.1 Million To The People's Republic of Bangladesh for a Development Support Credit III, November 1, 2005）

関連学位プログラムを提供してきたが、プロジェクトの形での支援の実績はなかった。しかし、2005年5月に初めて現地ODAタスクフォースによるガバナンスセクター援助方針を作成し、公務員制度改革を重点分野の一つに据えたのをきっかけに、「バ」国会計年度2005～2006年（2005年7月～2006年6月）の債務削減相当資金に関して、2億タカ（約3.5億円）を政府の行政研修の中核であるBPATCの強化に配分することに「バ」国政府と合意した。BPATCは同資金により、①国内外の短期・学位コース参加による職員講師能力強化、②職員講師による調査研究、③既存の研修プログラム強化、④行政改革関連テーマに係るセミナー・ワークショップの開催、⑤他政府機関との連携強化、⑥施設拡充をコンポーネントとするプロジェクトを実施した。④に関しては、BPATCの要請に応じ、日本のリソース（JICA国際協力専門員）をスピーカーとして提供した。「バ」国政府からの要望により、2006年度（2006～2007年）は債務削減相当資金1億タカ（約1.7億円）が同プロジェクトの継続に配分されることで合意している。

また、青年招聘事業については、2005年度より新聞記者以外の参加者を国の行政の中核となる若手BCS行政職に限定し、効果の最大化を狙っている。

TQMに関しては、JICA-Netセミナー（計2回）を通じて、BPATC、BPDB、人事省の職員に対してTQMの概論に係る講義・演習を実施した。

第4章 「バ」国におけるTQM

4-1 TQM実践の現状

「バ」国ではTQMはまだ新しいコンセプトであり、公共・民間セクター共に経営・管理陣の理解は浅く、一部でもその手法を実践している組織は非常に少ない。しかし、2000年に実施されたJBICのハリプール発電所拡張事業に係る案件実施支援調査（Special Assistance for Project Implementation：SAPI）において、同発電所に導入されたTQM・参加型改善制度の成果と2002年初めに派遣されたJICA短期専門家の指導をもって、BPDBはTQMの全社導入・展開の取り組みを開始した。さらに、「バ」国政府の我が国への要請に基づき、2006年度よりTQM普及とTQMを通じた運転・維持管理能力の改善を目的としたBPDBに対する技術協力プロジェクトが開始される予定である。また、教育セクターにおいても、TQMが採用されはじめ、バングラデシュ学生QCサークルが活動している。同セクター及び製造業においては、Bangladesh Society for TQMが年間品質大会を開催している。民間セクターでもマネジメント哲学としてTQMを採用する組織が出始めており、品質管理サークル（QCサークル）は「バ」国でも普及しつつある。特にセメント、電子機器、不動産、製薬といった産業においてTQMの手法が採用されはじめている。

しかしながら、個別の事例の積み重ねだけではTQMの普及は難しい。普及には公共・民間両セクターのステークホルダーからの支援が必要である。公共セクターにおいては、①顧客へのサービス提供、②政府調達、③品質基準、④全国レベルのTQM賞²⁵などを通じ、「品質」を国家政策の一部とすることが不可欠である。一方、民間セクターでは、①ビジネス組織、②労働組合、③TQM促進をリードする組織、④職業団体がTQM促進において活発な役割を果たさなければならない。表4-1は、これらの観点から「バ」国のTQMの現状をまとめたものである。

表4-1 「バ」国のTQMの現状

ステークホルダー	準備状況
公共セクター	
国家政策	×
政府調達	×
品質基準	△
全国TQM賞	×
民間セクター	
ビジネス組織	△
労働組合	×
TQMリード組織	×
職業団体	△

調査団作成

まず、政策と政府調達の分野では、「バ」国政府は国家政策、政府調達手続きのいずれにおいても品質の促進を明確に追及していない。品質基準は産業により異なる。海外の顧客は業績契約により、品質水準を維持させるため、製薬や繊維などの輸出産業で品質は最も高く、他の産業では劣る。TQM賞

²⁵ 全国レベルのTQM賞は、国のTQMの中心となる組織（日本科学技術連盟や米国品質協会、欧州品質管理財団など）が政府や経済界の代表的団体などとの協力により資金を提供するのが通例であり、賞の知名度及び正当性を高めている。「バ」国にはTQMの本拠となる組織が存在しないため、そのような役割を政府が担うしかない。

に関しては、「バ」国には日本のデミング賞や米国のボールドリッジ賞、EUの品質賞のような全国レベルの品質賞はなく、したがって「バ」国企業が容易に追従できるような現地「モデル組織」はない。

一方、民間セクターでは、繊維産業協会や商工会議所など、品質を促進するビジネス団体は多数存在するが、それらを代表するような全国的影響力をもつ団体はない²⁶。日本では日本経団連がデミング賞のスポンサーであり、品質促進における代表的役割を果たしている。「バ」国においては、労働組合のリーダーはTQMを理解しておらず、労働者のTQM活動への参加を妨げており²⁷、よって労働組合はTQM実践を促進するどころか、主要な障害となっていると指摘されている²⁸。また、TQM促進の中心となる組織も「バ」国には存在しない。日本では、日本科学技術連盟（Union of Japanese Scientists and Engineers：JUSE）が日本品質協会と日本経営協会と協力しつつ中心組織の役割を果たしており、企業が信頼できる情報を安価に提供している。TQM促進には、TQM実践者をメンバーとし、倫理規定の策定、定期会議開催、ニューズレターや書籍の刊行などを行う職業団体も不可欠であるが、「バ」国にはそのような団体はない。

以上の状況から判断する限り、「バ」国では、TQMを全国レベルで普及させる土台はいまだ築かれていないといえる。

4－2 TQM研修の現状

「バ」国でTQMの研修を行っている機関は非常に少ない。主な機関は表4－2のとおり。

表4－2 TQM研修実施主要機関

機関名	セクター	品質関係コース	対象
Bangladesh Society for TQM	民間	TQM	全セクター
BPDB研修センター	公共	TQM	BPDB職員のみ
Centre for Management Development	民間	TQM, ISO-9001, 5-S, 改善、行動変容など	全セクター
Bangladesh Institute of Management	公共	TQM, ISO-9001	全セクター
Bangladesh AOTS Alumni Society	民間	品質管理	主として民間

調査団員作成

BPATCは上述のとおり、階層別研修プログラムにおいてTQMのコンセプトとTQMの手法に係るセッションを各1時間行っているにすぎない²⁹。この既存セッションは、講師のTQMに関する理解不足などの理由から参加者の評価が低く、見直しが必要とされている。また、現代オフィスマネジメントの短期集中コースにて1時間のセッションがある。第2章「2－2 プロジェクト基本計画」で記述のとおり、本プロジェクトのToT対象に含まれるAPDは、プロジェクトマネジメントの短期集中コースでTQMセッションを実施している。

²⁶ 本調査実施期間に「2006年品質フェア（Quality Fair 2006）」の会議があったが、現地新聞によれば、バングラデシュ商工会議連盟（Federation of Bangladesh Chambers of Commerce and Industry：FBCCI）は、本来ホストあるいはスポンサーであるべきところがゲストであった。

²⁷ 本調査団団員のローカルコンサルタントの経験及びヒアリングを行ったBPDBの経験。

²⁸ TQM実践における主要な障害にはほかに①受動的な経営幹部、②中堅管理職の関与不足があげられる。

²⁹ 新人対象プログラム（FTC）は全273セッション中の2つ、課長級（ACAD）では全98セッション中の2つで行われているにすぎない。なお、部長級コース（SSC）では先日まで同様に2セッションが行われていたが、参加者の評価が低かったため、コースから外れた。

4-3 公共セクターにおけるTQM促進の可能性

将来、「バ」国の公共セクターにおいて1つあるいは2、3の組織がTQM促進をリードすることを想定した場合、本プロジェクトの実施機関であるBPATCには、行政研修の最高峰の機関であるという大きな利点がある。上述のとおり、すべてのBCS公務員はBPATCの行う新人対象の階層別研修プログラム（FTC）に参加し、そのうち課長級、部長級に昇進した者は、それぞれのレベル対象の階層別研修プログラムに参加するため、BPATCのプログラムにてTQMを扱うことにより、国の行政の中核となる公務員に品質のコンセプトを広めることができる。一方、BPATCの主務官庁である人事省の場合、公務員の各省・実施機関・公共機関あるいは地方行政機関への配属が責務の一つであることから、TQMのアイデアを迅速に普及するには重要な媒体となりうる。

民間組織も含めた場合、「4-2 TQM研修の現状」で紹介したような主要研修実施機関、KatalystやStrategicaのような著名なコンサルタント会社などが候補といえるが、本調査団のTQM研修・普及団員によるSWOT分析（強み、弱み、機会、脅威の評価）では、それらの機関のいずれも研修受講者数でBPATCを下回り、国内の地域的カバー範囲では人事省に劣っていることが明確化されている（表4-3参照）。

上記のような各組織の長所・短所を考慮すると、公共セクターにおけるTQMの実践を通じたサービスの改善という目的のためには、BPATCと人事省が最適といえよう。

表4-3 リード組織のオプション

	BPATC	人事省	他の機関
STRENGTH	・研修機関のトップの地位 ・充実した設備 ・人材	・政府の人事の中心の省 ・キャリア計画部が設置された	・TQMカリキュラムとトレーナー ・コンサルティングサービス
WEAKNESS	・品質に関する組織的政策や規則の欠如 ・TQMトレーナーの不足 ・カリキュラムにおけるTQMコンテンツの不足	・意思決定プロセスが硬直的（トップダウン）である（ノリッジマネジメントの問題）	・限定的なターゲット（企業内、特定顧客、多くは民間セクターのみ） ・TQMの焦点が公共セクターにない
OPPORTUNITY	・公務員研修と国家政策（貧困削減やジェンダーイシューなど）とのアラインメント ・TQMのリード組織や公共セクターに対するコンサルタントとなりうる（注）	・グローバリゼーションの影響（例えば、WTO、ISO、知的所有権などの国際ルール・基準）への対処に必要な組織的能力向上に関し、中心的省として認知されている	・TQMのリード組織となりうる（Bangladesh Society for TQM, Bangladesh AOTS Alumni Societyなど）
THREAT	・ステークホルダー間の調整・協力の不足	・財政危機、民営化、社会騒乱	・TQMが実践者よりコンサルタント主導になる

調査団作成

（注）TQMのコンサルティングは、BPATCの新しいサービスとして新たな収入源となりうるし、理論を実践と結びつけることにより、既存の職員講師の有効活用にもつながる。

第5章 評価5項目に基づく簡易事前評価（妥当性、効率性、自立発展性）

本案件は小規模案件であり、事前評価表の作成は必要とされていないが、プロジェクトの方向性の確認、プロジェクト期間中の留意事項等を明らかにするため、現地での関係者間協議、聞き取り調査、関係者に対するコンサルテーション・ミーティング、資料レビューによる情報をもとに簡易評価を行った。なお、今回は限られた情報による簡易評価であるため、本プロジェクトの特性に鑑み、特にプロジェクト開始前に確認が必要と思われる妥当性、効率性（見込み）、自立発展性（見込み）の3項目についてのみ検証した。

5-1 妥当性

TQMは、顧客の満足する品質を提供することを第一に、全組織を効果的・効率的に運営し、組織目的の達成に貢献する体系的活動であり、品質管理手法と従業員全員参加により、品質、コスト低減、デリバリー、安全性、モラル、環境保全において向上をめざすものである。「バ」国政府は2003年に初めて「政府行政政策」を策定し、近年公務員研修の強化に力を入れている。同政策で特定されている研修の重点10分野には、マネジメント機能、国民へのサービス提供の改善、人材管理のスキル、政策・計画実施の監督・モニタリングといった、TQMの適用により改善がめざされる分野が含まれており、プロジェクトの内容は同政策との整合性が高いといえる。

よりマクロな視点では、本プロジェクトの協力分野はPRSをはじめとする「バ」国開発政策の中では「公務員改革／行政改革」に位置づけられる。「バ」国行政については、多くの問題が指摘されてきたが、特に根本的問題である規則とプロセスへの専心と結果の軽視、過度の中央集権、過度に官僚的な文化、アカウンタビリティと市民の要望への対応の欠如、資源の浪費などの問題は³⁰、TQMの目標である従業員全員参加を通じた顧客満足の達成とそれによる組織パフォーマンスの向上によって改善が見込まれる分野である。この点から、TQMのアプローチは「バ」国公務員改革／行政改革に資すると判断できよう。

実施機関及びターゲットグループであるBPATCは、同政策で公務員研修の中心機関に据えられており、公務員研修強化の観点では最適の機関である。BPATCの主要研修対象は、現在あるいは将来の中央省庁、地方行政機関の幹部であり、各種セミナーやワークショップなどによりトップ官僚や政治家などを集めることも可能である。本プロジェクトはTQMの適用により公共セクターの組織変革を促し、最終的にはサービスの質の改善へのインパクトを狙うものであり、そのためには幹部職のリーダーシップが鍵であることから、かかる対象をカバーするBPATCは実施機関として最も効果的である。

公務員改革／行政改革分野における他の活動との関係では、前述のとおりほかに2つのドナー支援プロジェクト及び日本の債務削減相当資金による政府プロジェクトがあり、目的やカバー範囲に共通の部分があるものの、早くから情報共有を行っており、各活動の重複の回避と相乗効果の検討を目的に事前評価調査終了後間もなくドナー間ワーキンググループが設立された。プロジェクトのインパクトの拡大のため今後これらの枠組みを活用することが肝要である。

以上の理由から、他のプロジェクトとの調整が引き続き必要であるものの、本プロジェクトの妥当性は概して高いと判断できる。

³⁰ World Bank (1996) *Government that Works: Reforming the Public Sector*.

5-2 効率性

本プロジェクトにおいては、BPATCの既存のリソースを最大限活用し、かつ協力の焦点を絞ることにより投入を抑えており、短期専門家及び年間4名程度のC/P研修を中心とした投入となっている。これはBPATCの既存設備を利用することによるコスト削減の努力と、効果の観点から現地リソースの最大限の活用を図った結果である。また、PDMには記述されていないものの（ミニッツには記載）、長期専門家を投入しないことによるデメリットを最小限とするため、前述のとおりJICA-Netを有効活用しフォローアップを充実させることが計画されている。その他、現在BPATCに日本の債務削減相当資金が配分されていることから、その資金の一部を活用してC/Pに研修の機会を増やすことをBPATC及び人事省と交渉中である。

「2-2 プロジェクト基本計画」で説明のとおり、本プロジェクトではプロジェクト目標と比較し上位目標が非常に高く設定されているため、本プロジェクトの投入のみでの上位目標達成は難しいと予想される。しかしながら、プロジェクト後に何らかの形で継続したフォローアップを行い、漸進的变化を継続させることができれば、費用対効果の面で抜群の効果といえよう。例えば、方向性の類似するDFID支援プロジェクト〔「必要不可欠な数（critical mass）の改革志向の公務員の養成」をめざし、主としてキャリア官僚研修、パフォーマンス改善プロジェクト³¹を行う〕と本プロジェクトを比較した場合、研修内容及び研修対象のカバー範囲で前者のほうが圧倒的に広範であるものの、本プロジェクトの費用対効果の高さは明白である。

投入のタイミング・量については、短期専門家の派遣時期・期間は日本側の選定状況に大きく影響される可能性があるものの、「バ」国におけるTQM第一人者であるコンサルタントをローカルTQM専門家としてプロジェクト期間中継続して雇用できる見込みが高く、短期専門家派遣に係る不在時のフォローを行うことができる。短期専門家派遣に関しては、できる限りプロジェクトの活動スケジュールを乱さないよう、また、頻繁な専門家の交替によりプロジェクトの活動の一貫性が損なわれたり、余分な取引費用がかからないよう、業務委託の形が望ましい。

以上の観点から、費用対効果の面ではコスト削減の努力がなされており、効率性が高いといえる。本プロジェクトに関連する他スキームの投入を有効利用する努力を今後継続し、投入を押さえたまま一層の効果を拡大することが期待される。

5-3 自立発展性

本プロジェクトの上位目標達成には、プロジェクト終了後にBPATCが継続してTQM研修活動を行っていくことが不可欠であり、そのためには継続した人員、予算手当てが必要である。人員の面では、本プロジェクトで40名のトレーナーをBPATC内に育てる予定であり、一部が異動となったとしても継続に支障はないと思われる。予算面で言えば、本プロジェクトで開発されるTQM短期集中コース、リフレッシュャーコース、既存階層別研修プログラムのTQMモジュールのうち、TQMモジュールに関しては現在の階層別研修コースに組み込まれるため、予算手当てに大きな問題はない。短期集中コース、リフレッシュャーコースに関しては、BPATCの年間トレーニング予定表に組み込まれれば、必要経費が経常予算化されるため、プロジェクト終了までにはトレーニング予定表に組み込まれるよう、人事省、BPATCに働きかけていく予定である。場合によっては、債務削減相当資金の充当も可能であろうことから、研修活動の継続可能性は高い。TQM研修活動の更なる強化という観点では、研修事後評価デザイン・実施、研修受講者に対するフォローアップ、モデルプロジェクトからの教訓の反映という手段

³¹ 研修参加者の職場での実践プロジェクト。

が組み込まれていることから、これらをBPATC内でメカニズムとしてプロジェクト期間中に確立することによって、自立発展性が確保できよう。

トレーナーの強化の観点では、BPATC内では2005年及び2006年度は日本の債務削減相当資金が職員講師強化に活用されているが、通常、職員講師強化のための予算はほとんど手当てされない。債務削減相当資金の配分は「バ」国政府と日本政府（大使館・JBIC）との年次協議により決まるため、今後とも債務削減相当資金の活用につきフォローアップを行うことが必要であろう。

TQMに対する認知を高めるための活動については、BPATCがワークショップやセミナーを頻繁に開催していること、そのための予算も確保されていることから、プロジェクト後の継続あるいは拡大は比較的容易と見込まれる。ただし、BPATC所長の理解が不可欠となるため、プロジェクト期間を通じた所長の巻き込みが必要である。

モデルプロジェクトに関しては、BPATC内での実施についてはタスクグループが設置される予定であり、このチームが本プロジェクト終了後もBPATC内でモデルプロジェクトを継続できるよう、ここでもプロジェクトを通じてBPATC所長への働きかけを継続することが重要である。他組織へのモデルプロジェクト実施拡大については、プロジェクト期間中にBPATCのコンサルティング能力を含めた可能性を見定めつつ判断することが望ましいであろう。

以上のとおり、本プロジェクトの自立発展性の確保は、人事省、BPATC所長への働きかけが不可欠である。それを前提としたうえで、JICAによるフォローアップ及び債務削減相当資金というツールの利用可能性を考慮すると、自立発展性の見込みは高いといえよう。

第6章 協力計画に係る提言（TQM研修・普及団員、公務員研修団員）

TQM研修・普及団員、公務員研修団員による、それぞれの専門的見地からの協力計画に対する提言は以下のとおり。今後、プロジェクト実施に向けた先方との協議、専門家との協議等を通じ、協力計画への反映についてさらに検討を行う。

（1）プロジェクトの実施体制

プロジェクトの個々の活動を担うため、プロジェクト運営チーム（Project Management Team）のもとに設置される予定のタスクグループの編成は同チームでの協議を通して検討する。プロジェクト開始前に各部局のMDSに個別に説明を行い理解と協力を得るための根回しをするとともに、プロジェクト開始後の早い段階でのBPATC内部のキックオフセミナーの開催などを通して各部局の協力を確保する必要がある。

（2）研修コース開発・実施

1）ニーズアセスメントの必要性

TQM短期集中コースのカリキュラム開発・教材開発等に先立ち、より詳細なニーズアセスメントを行うことが望まれる。日本人専門家の派遣の前に、ローカルTQM専門家により、下記の情報等を中心にニーズアセスメントを行うことも考えられる。

- ・現状のニーズ（基本情報の把握）
 - 政府の貧困対策・ジェンダー等政府の主要政策と関連プログラムの概要
 - 年齢・地域別の所得・性別統計
 - 政府の主要政策に係る実施省庁・機関情報
- ・研修実施機関の概要、研修ニーズ（BPATC、NAEM、BARD、APD、RDAの各機関）
- ・SWOT分析
 - BPATCのSWOT分析（Manpower、Machine、Material、Method、Market、Moneyの各項目）
 - プロジェクトの成功のために克服すべき課題と、利用できる機会に関する分析

2）TQM短期集中コースの開発、実施、改善へのTQMアプローチの採用

TQM短期集中コースの開発と実施では、ニーズ分析（問題分析）、カリキュラム開発、教材開発、研修の実施、評価、コースの改善、次期コースの実施とPDCAのサイクルを繰り返し行うことになる。したがって、このプロセス自体をTQMのツールを使いながらTQMのアプローチで実施することも可能と思われる。プロジェクトの活動を通して関係者にTQMの活用の仕方、実践をOJTで行うことにより、TQMの理解を深めることができる。

3）BPDBのTQM活動の実施状況に関する事例調査

BPDBはTQMを既に実践しており、その経験をケーススタディとしてまとめTQM短期集中コースの教材とするとともに、視察を通して関係者の経験談を語ってもらうなど、生きた教材として活用することができる。トレーナーにとっても定期的にBPDBの活動をモニターし調査することはTQMのアプローチに関する理解を深めるとともに、事例に対する理解も深めて教える際にもより具体的に説明することができる。先行事例として継続的にモニターし、生きた教材

として活用していくことが望まれる。

4) リフレッシュコースを通じた経験共有とモニタリング・コンサルテーション

TQM短期集中コース後に実施予定のリフレッシュコースでは、アクションプラン実践の経験共有を行い、研修修了者が直面した課題などに関するコンサルテーションの機会を設けることが効果的である。定期的に研修修了者の活動のモニタリングを行うことにより、将来的にはTQM実践事例のケーススタディとして教材に使える事例が出てくる可能性もあろう。一方、研修後にTQMの実践を行う場合、一人よりも仲間がいたほうが実施しやすいことが考えられるため、TQM短期集中コースの設計を行う際に、参加者の選定基準に関連して一つの機関から複数名の参加者を得ることも検討する価値があると思われる。また、リフレッシュコースの中にJICA-Netを活用したセッションを設け、専門家からアドバイスを受ける機会を得ることや、マレーシアとも結んで同国政府行政研修所（National Institute of Public Administration : INTAN）あるいは同国生産性本部（National Productivity Corporation : NPC）の関係者とも意見交換ができる機会を設けることも検討に値する。

（3）トレーナーの育成

1) ToT研修におけるコアトレーナーの育成

TQMのToTでは60名の研修が予定されており、そのうち40名がBPATCの職員講師陣となっている。BPATCでTQMを継続的に研修、実施していくためには多くの職員講師にTQMの理解を深めてもらうことも必要であるが、TQM研修並びに実践を中核となって担っていくトレーナーを育てる必要がある。プロジェクト期間の3年間で専属職員講師を中心に10名程度をコアトレーナーとして継続的に育成していくことが必要かと思われる。

2) 本邦研修の内容

- ・本邦研修におけるプロジェクト運営の打ち合わせ

BPATCのプロジェクトC/Pに対する本邦研修では、TQMの実践並びにTQM研修の実施に関する事例の視察と意見交換とともに、日本側のプロジェクト関係者〔専門家や国内支援委員（予定）等〕とプロジェクトの運営に関する打ち合わせを行う機会をもつことが望ましい。また、ToT研修の優秀者の本邦研修の際にも専門家が研修に同行し補足説明をするとともに、プロジェクト活動の進捗及び運営に関して協議を行う機会をもつことも必要である。

- ・研修の目的意識

本邦研修や第三国での研修では、研修参加者が研修実施前にどのような目的をもって研修を行うか、目的意識を明確にしておく必要がある。2、3年目はToT研修の成績優秀者が本邦研修の候補者となる予定であるが、候補者の選考にあたっては研修目的やテーマを明確にもっていることを条件とすることも必要である。専門家や事務所並びにPIOによる研修参加候補者へのファシリテーションが必要になるかと思われる。

- ・研修を調査やインターンシップと位置づけて実施

研修参加者の目的意識に基づき、本邦研修を調査やインターンシップと位置づけて、視察事例の事例分析（ケーススタディ）を実施することや、視察機関での短期のインターンシップによる実地研修でTQM実践や研修の経験に関する意見交換を行い事例報告としてまとめ

ることも考えられる。これらの研修の成果はTQM研修の教材としても活用することができる。TQM研修の教材作成（ケーススタディ）を本邦研修の成果とする形で実施することも検討すべきである。また、本邦研修での調査の結果をTQMのブリーフペーパーや普及教材に活用することや、ウェブページでの報告、ジャーナルの論文や本として出版することも検討できる。

・マレーシアでの第三国研修との組み合わせ

本邦研修に組み合わせて、往路・帰路（または別途）にマレーシアを訪問し、INTANやNPCの関係者とTQM研修やTQMの実践に関して調査、意見交換を行うことも効果的と思われる。事前に情報収集を行って準備をしておけばマレーシアの事例をケーススタディとして調査することも可能であると考えられる。

（４）TQM実践のモデルプロジェクトの選定

TQMを実践するモデルプロジェクトについては、BPATC及びBPATC以外の機関で実施することが想定されている。BPATC内のモデルプロジェクトでは、TQM短期集中コースの開発とToT研修及び短期集中コースを実施するなかで、早めにモデル的な活動を選出しTQMをOJTベースで実施することが考えられる。また、BPATC以外の機関におけるモデルプロジェクトに関しては、TQM短期集中コース受講者のアクションプランの内容とモニタリング、リフレッシュャーコースでのコンサルティングをもとにモデルプロジェクトとして選出することが考えられる。モデルプロジェクトはTQM短期集中コースのアクションプランの中から選出し、継続的にフォローするとともにケーススタディとしてまとめてTQM短期集中コースの教材として研修にフィードバックすることが考えられる。また、モデルプロジェクト実施者をリソースパーソンとして経験談を聞く機会を設けることや、視察研修（Field Visit）の現場として研修で活用することもできよう。人事省がTQMの実践に関心をもっているのであれば、第1回目のTQM短期集中コースへの参加を奨励してTQMの理解を深めたうえで具体的なアクションプランの作成をしてもらい、それをモデルプロジェクトとして取り上げて実践を支援することが考えられる。公共部門の改革のリーダーを自負する人事省がTQMアプローチによる業務改善・改革を進めることはプロジェクトの効果を高めるうえでも意義がある。

（５）モデルプロジェクト実施のアプローチ

モデルプロジェクトの目的は、TQMを現実の状況に適用することにより、実施上の課題やボトルネックの解消にいかに取り組んで組織のパフォーマンスを改善するかを学び、さらにこれを研修にフィードバックすることにより、「バ」国公共セクターの現実に応じたTQM研修とすることである。モデルプロジェクト実施の際の基本的なアプローチとしては、PDCAサイクルに則って以下のように取り組むことも検討に値しよう。

1) Plan

TQM短期集中コース参加者が事前に自己の職場の上司と相談のうえで取り組みたいイシューを決定（研修前レポート作成）→TQM短期集中コース参加→アクションプラン作成。

2) Do

TQM短期集中コース参加者が研修受講後自らの職場においてTQM及びアクションプランについて報告→TQM運営チーム・モデルプロジェクト実施タスクグループの支援を得て、必要な研修を実施（研修成果の組織内への浸透）→アクションプランの実施。

3) Check

QC監査→カイゼン

4) Action

TQM短期集中コース参加者がモデルプロジェクトレポートを作成する（リフレッシュコースの一環）。

ただし、上記のアプローチが可能であるかどうかは、BPATC及び研修員を推薦する組織／機関が、以下のような条件（6M）をもつことが必要となるため、活動を通じてその見極めを行いながら、適当なモデルプロジェクトを選出することが必要と思われる。

- Method

BPATCの上層部、中堅幹部がアクションプラン実践における各自の役割を認識しているか。

- Manpower

短期集中コース参加者の職場にてアクションプラン実施に必要な時間が与えられるか。また、タスクグループメンバーはどのような役割を果たせるか。

- Money

短期集中コース参加者の職場にてアクションプラン実施に必要な小額予算はあるか。

- Materials & Machines

必要あれば資機材を調達できるか。

- Market

アクションプランは実際にサービス受益者にメリットのあるものか。

(6) トップマネジメントからの支持獲得

1) トップマネジメントに対するTQMの普及、支持獲得

TQMの実践による業務改善、サービス向上を図っていくためには組織のトップマネジメントの理解と支持を得ておくことが必要になる。プロジェクト開始後の早い時期に省庁・実施機関・公共組織の幹部を対象にしたキックオフセミナーを開催することや、TQMのセミナーを通してTQMのコンセプトやTQM実践事例による効果の紹介を行い、幹部の理解を促進することが重要になる。DFIDのMATT2との連携もTQMの普及を図るためには重要になる。専門家によるTQMの紹介やアドバイザリーミッションの訪問時に幹部向けにセミナーを開催してTQMのアプローチと実践事例の紹介を行うことも考えられる。

2) 人事省との関係

人事省はBPATCの監督官庁として、このプロジェクトに関与し、人事省の利益になるような働きかけを行ってることが考えられる。プロジェクトの運営委員会の議長が人事省次官になったことや研修受講者選定委員会（Nomination Committee）設置の検討など、プロジェクトの運営に関して意思決定に時間がかかることや人事省から干渉されることも予想される。本邦研修参加者の選考やToT研修参加者、TQM短期集中コースの参加者の選定にあたっては明確な選定基準を設置しておくことが必要になると思われる。また、意思決定において専門家の意見が十分反映されるようにJICAバングラデシュ事務所からの側面支援も必要になるかと思われる。一方、人事省がプロジェクトに関与することはTQM短期集中コースの受講者の募集、TQMモデルプロジェクトの実施とTQMアプローチの普及に関して、良い影響力をもたらす可能性がある。トップマネジメントへのTQMの考え方の普及と実践の奨励を人事省の協力を得て実施するこ

とにより、TQMに対するトップマネジメントの理解と普及の効果が高まるような方法を検討することが求められる。

(7) 持続性の確保

TQM短期集中コースはプロジェクトの支援で実施されることになるが、プロジェクト期間の3年間だけ実施するのではなく持続性を確保するためにはBPATCの研修として予算を確保することが必要になる。プロジェクト2年目からBPATC側の予算負担を確保するように働きかけていく必要がある。

(8) 他ドナーのプロジェクトとの調整、協力

DFIDのMATT2とUNDPのプロジェクトとの間では様々な調整が必要となってくる。BPATC内でこれら関連プロジェクト間の調整（スケジュールを含めて）を行うにあたっては、所長やプロジェクト運営チームの役割が重要である。また、TQM短期研修などの実施や組織内でのTQM活動の実践にあたっては組織のトップの支持と理解が必要になるため、MATT2が実施するトップマネージャーに対する研修の場においてJICAプロジェクトのTQM研修を紹介する機会を設けるようにDFIDに働きかけることも有効と思われる。

調整が必要な具体的内容としては、プログラムのスケジューリング（現地研修、セミナー、海外研修、その他イベント）や関係するBPATC職員講師選定の調整などがあり、3プロジェクトの関係者が定期的に会合をもつことが望まれる。

一方、協力・連携の可能性としては、UNDPの研修の構想とJICAの計画の類似部分（「サービスデリバリー意識の醸成」等）において、JICAがTQM研修、ToTを行うことが考えられよう。DFIDとの連携の可能性としては、先方から提案があったように、DFIDプロジェクトがカバーしていないBPATC以外の4機関における研修や共通ウェブサイトの設置などが考えられる。具体的な連携・協力の方策については、プロジェクトを実施するなかで、適宜情報交換を行いながら検討していくことが必要である。

付 属 資 料

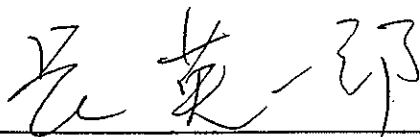
1. ミニッツ
2. PDM
3. 活動計画表案
4. R/D
5. 参考文献・資料・ウェブサイト

MINUTES OF MEETING BETWEEN
THE JAPANESE PREPARATORY STUDY TEAM
AND
THE GOVERNMENT OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF BANGLADESH
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT FOR ENHANCING CAPACITY OF PUBLIC SERVICE TRAINING
IN BANGLADESH

The Japanese Preparatory Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Eiichiro CHO visited the People's Republic of Bangladesh from September 18 to September 25, 2006 for the purpose of preparatory study of the technical cooperation for "the Project for Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh (hereinafter referred to as "the Project")".

During their stay in Bangladesh, the Team exchanged their views and had a series of meetings with concerned government officials (hereinafter referred to as "the Bangladeshi side").

As a result of the meetings, both sides agreed the matters referred to in the documents attached hereto.



Mr. Eiichiro Cho
Leader
The Japanese Preparatory Study Team
Japan International Cooperation Agency

Dhaka, September 25, 2006



Mr. M. Emadatul Haque
Deputy Secretary
Economic Relations Department
Ministry of Finance

(Witness)



Mr. Nurul Islam
Deputy Secretary
Ministry of Establishment

(Witness)



Dr. Zafar Ahmad Khan
Project Director and Member of Directing Staff
(Management and Public Administration)
Bangladesh Public Administration Training
Centre

ATTACHED DOCUMENT

I. Background

A need for civil service reform has been recognized by successive Bangladesh Governments in order to tackle challenges faced by the public sector and many committees have been formed and presented their recommendations. PRS entitled "National Strategy for Accelerated Poverty Reduction" approved by the government in 2005 identified civil service reforms as a priority area. Accordingly, the government has demonstrated reform efforts such as the establishment of the career planning wing in Ministry of Establishment and the introduction of a new pay scale. It also announced a Public Administration Training Policy in 2003, which is an expression of the government's commitment to strengthening public administration training and aims to enhance, among others, management capacity of public servants.

Against this background, the Government of Bangladesh requested JICA for technical cooperation in enhancement of its training capacity on management improvement where Japan has expertise and experience. The government in this regard identified two specific approaches, namely those of Total Quality Management (TQM) and Human Relations (HR). TQM requires every individual within an organization to be involved and all activities directed to satisfy clients. TQM also encompasses Human Relations element, which could contribute to changes in attitudes of individual public servants towards clients. The knowledge and techniques of TQM is expected to help public organizations increase their managerial effectiveness thereby quality of their services through organizational and individual changes.

Bangladesh Public Administration Training Centre (BPATC) is the best-suited training body to ensure maximum impact of training on management improvement in the public sector. It is recognized in the Public Administration Training Policy of 2003 as the apex training institution in the public sector. In light of such a critical role BPATC plays, enhancement of capacity of BPATC to train public servants in TQM will certainly contribute to improvement of managerial capabilities of public servants, which will eventually lead to the improvement of the quality of services delivered by them.

II. Purposes of the Preparatory Study

The study was conducted with a view to achieve the following purposes;

- To collect information on the Government's strategy in civil service reform as well

- as other donors' projects in relevant sector,
- To share the concept on TQM and discuss project framework with the stakeholders in BPATC through a consultation meeting,
 - To agree on a basic framework of the Project including project purpose, organizational set-up for project implementation and necessary measures to be taken by both Japanese and Bangladeshi side, and
 - To assess the validity and feasibility of the project framework.

III. Framework of the Project

Both sides agreed to the project framework as follows. In the course of the project implementation, project activities could be modified when and as necessary/appropriate with close consultation by both sides. Project Design Matrix (PDM) is attached in Annex 1. Details of PDM will be further discussed before the launching of the Project.

1. The Title of the Project

“The Project for Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh”

2. Implementing Agency

Bangladesh Public Administration Training Center (BPATC)

3. Target Groups

1) Direct beneficiaries

BPATC

2) Indirect beneficiaries

Public servants trained at BPATC

4. Overall goal

Improvement of the quality of services delivered by public sector organizations in Bangladesh through practicing TQM.

5. Project purpose

Enhancing the institutional capacity of BPATC to train public servants in TQM to manage public sector.

6. Expected outputs

- 1) Short courses on TQM are developed and implemented.
- 2) Capacity of faculty members of BPATC and the other four (4) training institutes



(NAEM, BARD, APD, and RDA) that provide training in accordance with BPATC's curricula to conduct training on TQM is enhanced.

- 3) TQM modules within BPATC's regular core training programs are improved.
- 4) TQM approaches are disseminated.
- 5) Practical lessons are drawn from model projects to enhance learning processes of trainers and trainees.

7. Activities

1) Output 1: Short courses on TQM are developed and implemented.

- 1-1) Conduct training needs assessment to design curriculum for a short training course on TQM
- 1-2) Design and develop curriculum for a short training course on TQM suitable for Bangladesh public sector
- 1-3) Prepare training materials and course manual for the short course
- 1-4) Prepare local case studies as training course materials
- 1-5) Implement short training courses on TQM
- 1-6) Design and implement a post training evaluation and follow-up
- 1-7) Design and implement TQM refreshers courses

2) Output 2: Capacity of faculty members of BPATC and the other four (4) training institutes that provide training in accordance with BPATC's curricula to conduct training on TQM is enhanced.

- 2-1) Design and develop Training of Trainers (ToT) courses on TQM
- 2-2) Conduct ToT courses on TQM
- 2-3) Design and implement ToT refresher courses
- 2-4) Conduct familiarization training of project personnel in Japan
- 2-5) Arrange further training of trainers abroad

3) Output 3: TQM modules within BPATC's regular core training programs are improved.

- 3-1) Review TQM and related sessions in existing or past regular core training programs and short courses of BPATC
- 3-2) Design and develop a concise module on TQM for regular core training programs and short courses
- 3-3) Implement concise modules on TQM in regular core training programs and short courses

4) Output 4: TQM approaches are disseminated.

4-1) Organize a kick-off seminar

4-2) Organize seminars for creating awareness on TQM for policymaking level

4-3) Prepare and distribute policy briefs on TQM

4-4) Design and print promotional materials on TQM

4-5) Develop and maintain a TQM web-page as part of BPATC web-site

5) Output 5: Practical lessons are drawn from model projects to enhance learning processes of trainers and trainees

5-1) Implement TQM in BPATC as a model organization

5-2) Identify other model organizations suited for implementing TQM model projects

5-3) Support the model organizations to implement model projects

5-4) Evaluate the model projects and provide feedback to the training courses developed above

8. Duration of the Project

The duration of the Project will be three (3) years from 2007. The date of the Project's commencement will be clarified in due course and to be agreed by the both sides.

IV. Consultation meeting

For the purpose of promoting knowledge on TQM and discussing the framework of the Project with the stakeholders in BPATC, the Bangladeshi side, in cooperation with the Team, held a consultation meeting on 19 September 2006 at BPATC in Savar.

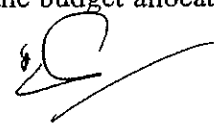
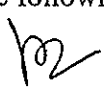
Representatives of relevant sections of BPATC as well as a representative of the Ministry of Establishment participated in the meeting. Through the consultation meeting, the concepts of TQM and the draft Project Design Matrix were presented to the participants. The participants then worked in groups to discuss the project framework and made valuable suggestions, which are reflected in the Project Design Matrix attached in the Annex 1. It was also agreed among the participants that such kind of consultation process would be continued in the course of implementation of the Project.

V. Measures to be taken by the both sides

For the implementation of the Project, both sides agreed to take necessary measures mentioned below.

1. Japanese side

The Japanese side shall take the following measures within the budget allocated for the



Project.

1) Experts

JICA will provide the service of experts as attached in Annex 2.

- Japanese/Foreign TQM expert(s)

- Local TQM expert

Other short-term experts will be assigned if and when necessary for smooth and effective implementation of the Project.

2) Overseas training for trainers

3) Provision of equipment/materials

List of equipment/materials is attached in Annex 3.

4) Expenses necessary for implementation of the Project

2. Bangladeshi side

The Bangladeshi side shall take the following measures at its expense.

1) Assignment of counterpart personnel

The Bangladeshi side shall provide services of the full-time counterpart personnel for the Project as attached in Annex 4.

2) Work space to be used by Project Implementation Office and JICA Experts

The Bangladeshi side shall provide sufficient office space and office furniture for PIO and Experts as well as other facilities in BPATC mutually agreed upon as necessary for the implementation of the Project.

3) Allocation of necessary budget

3-1) Salary and other allowances for the counterpart personnel and hired support staff

3-2) Bearing running expenses for the office space, including equipment, such as electricity, water and telephone

3-3) Custom Duties and Value Added Tax (CD-VAT), cost for custom clearance, storage and domestic transportation for the equipment provided by the Japanese side

VI. Steering Committee

Both sides agreed to establish a Steering Committee during the Project period to monitor the progress jointly by Bangladeshi and Japanese sides, provide necessary guidance, and coordinate activities among concerned stakeholders. A draft member list and other details are mentioned in Annex 5.



VII. Administrative arrangement of the Project

1. Project Implementation Office (PIO)

Under the overall supervision of the Rector and in close coordination/consultation with JICA experts, the PIO will be directly responsible for the implementation of the Project. PIO will perform a core function for the implementation of Project with support from the Project Management Team. The composition of PIO is listed in Annex 4.

2. Project Management Team

A cross-functional Project Management Team will be set up in BPATC to facilitate the project activities. Since the project activities will involve various departments/sections of BPATC, the Team will act as a coordination body. It will facilitate project activities involving different departments/sections, provide advice to PIO, and oversee the implementation of a TQM model project within BPATC (i.e. activity 5-1 in PDM), in cooperation with JICA Experts.

The member of the Team will include all MDS, relevant Directors and other relevant faculty members. The Project Director will head the Team and the Deputy Project Director will act as a member secretary. The Team will meet at least once in two months to perform the above function. JICA experts will join the meeting as observers.

In the course of the project implementation, Task Groups might be set up under the Project Management Team, when and if necessary, to work on the specific activities, including model projects, details of which will be further discussed in due course.

VIII. Others

1. Coordination with other relevant training institutions

While the scope of the Project is focused on BPATC, the Project will anticipate the participation from National Academy for Educational Management (NAEM), Bangladesh Academy for Rural Development (BARD), Academy for Planning and Development (APD) and Rural Development Academy (RDA) only for the Training of Trainers (ToT) course since these institutions share same curriculum for the Foundation Training Course developed at BPATC. To maximize the impact of ToT course, the Project will coordinate with these institutions and ensure the nomination of appropriate participants for ToT.

2. Support from other relevant Ministries/organizations

In order to achieve the Project purpose, it is critical to ensure to the greatest extent

    6

possible that public servants who received the TQM short course will implement TQM in his/her respective office after the training. In this respect, understanding and support of the relevant Ministries/organization is required to ensure the nomination of appropriate officers for the training and implementation of TQM in their workplace. Necessary measures to ensure the appropriate participants as well as criteria of selecting them will be further considered in due course.

3. Support through JICA-Net

To further enhance training activities of the Project, the Japanese side will provide additional support by utilizing JICA-Net, a distance-learning facility through TV conference system. JICA-Net seminars on TQM and related subjects would be organized in well-coordinated manner to increase the impact of project activities.

4. Advisory missions

To further ensure the outputs, the Japanese side will conduct advisory missions by TQM/Training specialists at appropriate timings.

5. Actions to be taken before launching of the Project

- 1) Discussion on detailed steps of the Project between the JICA Bangladesh Office and the Bangladeshi side.
- 2) Finalize the design of the Project and signing the Record of Discussion (R/D).
- 3) Discussion with NAEM, BARD, APD and RDA to ensure cooperation/coordination.

Annex 1: Draft PDM

Annex 2: Tentative list of experts

Annex 3: Tentative list of equipment

Annex 4: List of Bangladeshi counterpart personnel

Annex 5: List of work space and facilities

Annex 6: Joint coordination committee



Project Design Matrix

Title: **The Project for Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh**

Implementing Agency: **Bangladesh Public Administration Training Centre (BPATC)**

Duration: **2007 to 2009 (3 years)**

Direct Beneficiary: **BPATC**

Indirect beneficiaries: Public servants trained at BPATC

(24/9/2006)

Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions
Overall Goal: Improvement of the quality of services delivered by public sector organizations in Bangladesh through practicing TQM.	1. 200 Public Servants receiving training use TQM in their job. 2. Customer satisfaction in those organisations improves.	a) Project Evaluation Report b) Performance Appraisal Reports c) Post Training Evaluation Report	
Project Purpose (outcome): Enhancing the institutional capacity of BPATC to train public servants in TQM to manage public sector.	1. Faculty members are able to implement TQM training courses. 2. TQM modules are developed in the institutes.	a) Project evaluation report b) Course evaluation reports c) Training Calendar	1. Top leaders of the public sector organizations cooperate in change management. 2. Support from relevant ministries/organizations.
Outputs: 1. Short courses on TQM are developed and implemented 2. Capacity of faculty members of BPATC and the other 4 training institutes that provide training in accordance with BPATC's curricula to conduct training on TQM is enhanced. 3. TQM modules within BPATC's regular core training programs are improved. 4. TQM approaches are disseminated. 5. Practical lessons are drawn from model projects to enhance learning processes of trainers & trainees.	1. At least 40 public servants are trained in short courses annually. 2. Forty (40)-faculty members of BPATC and 20 members of the other 4 training institutes develop skill in TQM training. 3.1. Course guidelines and manuals are revised. 3.2. Ratings on modules by participants are improved. 4.1 At least 3 seminars (involving at least 180 policy makers) are conducted. 4.2 Policy briefs on TQM & promotional posters are distributed. 5. New case studies derived from model projects are incorporated in training curriculum.	1.1 Project Report 1.2 Annual Report of BPATC 2.a) Project Report b) Course evaluation reports 3.1. Course guidelines and manuals. 3.2. Course evaluation reports 4.1 a) Project Report b) Registration document 4.2 Project Report 5. Project Report	1. Trainers developed continue working as TQM trainer. 2. Public Sector Organisation sends nominations of relevant personnel. 3. Coordination and cooperation with other projects at BPATC for smooth implementation of the project and better utilization of available resources.

Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions
Activities 1.1. Conduct training needs assessment to develop curriculum for a short training course on TQM. 1.2. Design & develop curriculum for a short training course on TQM suitable for Bangladesh public sector. 1.3. Prepare training materials and course manual for the short course. 1.4. Prepare local case studies as training course materials. 1.5. Implement short training courses on TQM 1.6. Design & Implement a post training evaluation and follow-up. 1.7. Design & implement TQM refresher courses. 2.1. Design and develop Training of Trainers (ToT) courses on TQM. 2.2. Conduct ToT courses on TQM (4x 15 participant: BPATC-40, NAEM-5, BARD-5, APD-5, RDA-5,). 2.3. Design and implement TOT refresher courses 2.4. Conduct familiarization training of project personnel in Japan. 2.5. Arrange further training of trainers abroad. 3.1 Review TQM and related sessions in existing or past regular core training programs and short courses of BPATC. 3.2 Design and develop a concise module on TQM for regular core training programs (Foundation, SSC & ACAD) and short courses 3.3 Implement concise modules on TQM in regular core training programs and short courses 4.1. Organise a kick-off seminar 4.2. Organise seminars for creating awareness on TQM for policymaking level. 4.3. Prepare and distribute policy briefs on TQM. 4.4. Design & Print promotional materials on TQM. 4.5. Develop and maintain a TQM webpage as part of BPATC's website. 5.1 Implement TQM in BPATC as a model organization 5.2 Identify other model organizations suited for implementing TQM model projects. 5.3 Support the model organizations implement model projects. 5.4 Evaluate the model projects and provide feedback to the training courses developed above.	Inputs: From BPATC: Project Implementation Office: - Project Director: 1 - Deputy Project Director: 1 - Assistant Project Director: 1 - Support Staff: 2 Project Management Team: - Project Director and Deputy Project Director - All Member, Directing Staff (MDS) - Relevant Directors - Other relevant faculty members Office Space Class Rooms/ Hall Transport From JICA: Japanese/Foreign Expert (s): TQM 17 man month Other short-term expert(s) if necessary Local Experts: TQM 24 man month Training Cost overseas Office and OA equipments/materials Misc.		Availability of BPATC facilities and counterpart staff on time.

TENTATIVE LIST OF EXPERTS

1. Japanese/Foreign TQM expert(s)
2. Local TQM expert

* Other short-term experts will be assigned if and when necessary for smooth and effective implementation of the Project



TENTATIVE LIST OF EQUIPMENT/MATERIALS

The necessary equipment/materials to achieve the project purpose, such as office equipments and TQM related publications/visual texts, will be provided by Japanese side. The list of equipments/materials will be determined before signing of R/D.

Notes: The contents, specifications and quantity of equipment to be provided each year will be discussed in principle every year between the JICA Bangladesh office and the Bangladeshi counterpart personnel based on the annual plan of the Project, within the allocated budget of the Japanese fiscal year.



LIST OF BANGLADESHI COUNTERPART PERSONNEL

Bangladesh Public Administration Training Center (BPATC) shall ensure to assign the counterpart personnel of the Project as below.

1. Project Implementation Office (PIO)

Under the overall supervision of the Rector and in close coordination/consultation with JICA experts, the PIO will be directly responsible for the implementation of project. PIO will coordinate project activities in cooperation with the Project Management Team.

The Government of Bangladesh shall assign three (3) staff, in addition to their duties, at least two from in-house faculty members*, who will be assisted by two (2) support staff. The Support Staff may be hired by GoB for the project period from project funds given by GoB.

- 1) Project Director: Member of Directing Staff (Management and Public Administration)
- 2) Deputy Project Director: Director/Deputy Director
- 3) Assistant Project Director: Assistant Director
- * Of the above personnel, at least one of which will be full-time.
- 4) Support staff (2 persons), if necessary to be hired by GoB for the project period.

2. Project Management Team

BPATC will set up a cross-functional TQM Project Management Team to facilitate the project activities. It will coordinate relevant departments/sections in BPATC for the smooth implementation of the project activities and provide necessary advice. The members of the Team will include all MDSs, relevant Directors and other relevant faculty members, and the Project Director will head the Team.

STEERING COMMITTEE

The Steering Committee, which consists of both the Bangladeshi side and the Japanese side, will be established for the smooth and effective implementation of the Project.

1. Functions

The Steering Committee, will meet at least once a year. But it may meet anytime whenever necessity arises in order to fulfill the following functions;

- 1) To review the overall progress and achievement of the Project
- 2) To exchange views on major issues arising from or in connection with the Project
- 3) To provide guidance and support to the Project, when necessary

2. Composition

1) Chairperson

Secretary, Ministry of Establishment

2) Members

- Bangladeshi side

- (1) Rector, Bangladesh Public Administration Training Centre
- (2) Joint Secretary, Career Planning and Training, Ministry of Establishment
- (3) Project Director: Member Secretary
- (4) Deputy Secretary, Japan Branch, Economic Relations Division
- (5) Representative from Planning Commission
- (6) Representative from IMED
- (7) Representative from NAEM
- (8) Representative from BARD
- (9) Representative from APD
- (10) Representative from RDA

- Japanese side

- (1) Resident Representative, JICA Bangladesh Office
- (2) Official(s) in charge, JICA Bangladesh Office
- (3) Expert(s) of the Project

* Official(s) of Embassy of Japan to Bangladesh may attend the Steering Committee, as observer(s).

Note: Other committees, like Selection Committee and Project Implementation Committee, will be established, if necessary, through discussion between both sides.






Project Design Matrix

Title: **The Project for Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh**

Implementing Agency: **Bangladesh Public Administration Training Centre (BPATC)**

Duration: **2007 to 2009 (3 years)**

Direct Beneficiary: **BPATC**

Indirect beneficiaries: Public servants trained at BPATC

(09/10/2006)

Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions
Overall Goal: Improvement of the quality of services delivered by public sector organizations in Bangladesh through practicing TQM.	1. 200 Public Servants receiving training use TQM in their job. 2. Customer satisfaction in those organisations improves.	a) Project Evaluation Report b) Performance Appraisal Reports c) Post Training Evaluation Report	
Project Purpose (outcome): Enhancing the institutional capacity of BPATC to train public servants in TQM to manage public sector.	1. Faculty members are able to implement TQM training courses. 2. TQM modules are developed in the institutes.	a) Project evaluation report b) Course evaluation reports c) Training Calendar	1. Top leaders of the public sector organizations cooperate in change management. 2. Support from relevant ministries/organizations.
Outputs: 1. Short courses on TQM are developed and implemented 2. Capacity of faculty members of BPATC and the other 4 training institutes that provide training in accordance with BPATC's curricula to conduct training on TQM is enhanced. 3. TQM modules within BPATC's regular core training programs are improved. 4. TQM approaches are disseminated. 5. Practical lessons are drawn from model projects to enhance learning processes of trainers & trainees.	1. At least 40 public servants are trained in short courses annually. 2. Forty (40)-faculty members of BPATC and 20 members of the other 4 training institutes develop skill in TQM training. 3.1. Course guidelines and manuals are revised. 3.2. Ratings on modules by participants are improved. 4.1 At least 3 seminars (involving at least 180 policy makers) are conducted. 4.2 Policy briefs on TQM & promotional posters are distributed. 5. New case studies derived from model projects are incorporated in training curriculum.	1.1 Project Report 1.2 Annual Report of BPATC 2.a) Project Report b) Course evaluation reports 3.1. Course guidelines and manuals. 3.2. Course evaluation reports 4.1 a) Project Report b) Registration document 4.2 Project Report 5. Project Report	1. Trainers developed continue working as TQM trainer. 2. Public Sector Organisation sends nominations of relevant personnel. 3. Coordination and cooperation with other projects at BPATC for smooth implementation of the project and better utilization of available resources.

Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions
Activities 1.1. Conduct training needs assessment to develop curriculum for a short training course on TQM. 1.2. Design & develop curriculum for a short training course on TQM suitable for Bangladesh public sector. 1.3. Prepare training materials and course manual for the short course. 1.4. Prepare local case studies as training course materials. 1.5. Implement short training courses on TQM 1.6. Design & Implement a post training evaluation and follow-up. 1.7. Design & implement TQM refresher courses. 2.1. Design and develop Training of Trainers (ToT) courses on TQM. 2.2. Conduct ToT courses on TQM (4x 15 participant: BPATC-40, NAEM-5, BARD-5, APD-5, RDA-5,). 2.3. Design and implement TOT refresher courses 2.4. Conduct intensive training for project personnel in Japan. 2.5. Arrange further training of trainers abroad. 3.1 Review TQM and related sessions in existing or past regular core training programs and short courses of BPATC. 3.2 Design and develop a concise module on TQM for regular core training programs (Foundation, SSC & ACAD) and short courses. 3.3 Implement concise modules on TQM in regular core training programs and short courses. 4.1. Organise a kick-off seminar 4.2. Organise seminars for creating awareness on TQM for policymaking level. 4.3. Prepare and distribute policy briefs on TQM. 4.4. Design & Print promotional materials on TQM. 4.5. Develop and maintain a TQM webpage as part of BPATC's website. 5.1 Implement TQM in BPATC as a model organization 5.2 Identify other model organizations suited for implementing TQM model projects. 5.3 Support the model organizations implement model projects. 5.4 Evaluate the model projects and provide feedback to the training courses developed above.	Inputs: From BPATC: Project Implementation Office: Project Director: 1 Deputy Project Director: 1 Assistant Project Director: 1 Support Staff: 2 Project Management Team: Project Director and Deputy Project Director All Member, Directing Staff (MDS) Relevant Directors Other relevant faculty members Office Space Class Rooms/ Hall Transport From JICA: Japanese/Foreign Expert (s): TQM 17 man month Other short-term expert(s) if necessary Local Experts: TQM 24 man month Training Cost overseas Office and OA equipments/materials Misc.		Availability of BPATC facilities and counterpart staff on time.

Draft
Enhancing Capacity of Civil Service Training in Bangladesh
Plan of Operation

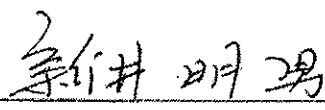
SI No	Activities	Expected Results	2007												2008												2009												Person in Charge	Implementer						
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D								
1.1	Conduct training needs assessment to develop curriculum for a short training course on TQM.	Short Courses on TQM Developed and Implemented	■	■	■																																							PD	Dir – Mgt. & PPR	
1.2	Design & develop curriculum for TQM course suitable for Bangladesh public sector			■	■	■	■																																					PD	Dir - Mgt. & PPR	
1.3	Prepare training materials and course manual				■	■	■	■																																				PD	Dir - Mgt. & PPR	
1.4	Prepare local case studies as training course materials					■	■	■																																				PD	Dir – Mgt. & RD	
1.5	Implement training courses on TQM											■	■				■	■						■	■				■	■														PD	Dir. PPR	
1.6	Design & Implement a post training evaluation and follow-up.					■	■	■																																				PD	Dir. R & D, Dir. Eva	
1.7.	Design & implement refresher courses.													■					■									■				■												PD	Dir.- PPR & Mgt.	
2.1	Design and develop Training of Trainers courses on TQM	Capacity of BPATC & Other faculty members to conduct training on TQM enhanced					■	■																																				PD	Dire-ToT. BPATC	
2.2	Conduct ToT courses and refresher courses on TQM									■		■						■	■																									PD	Dir-PPR & CM	
2.3	Design and implement refresher courses														■					■																										
2.4	Conduct familiarization training of project personnel in Japan		■																																										PD	JICA
2.4	Arrange further training of trainers abroad													■							■																							PD	JICA	
3.1	Review TQM sessions in existing or past training programs and short courses	Sessions within BPATC's regular training programs are improved		■	■	■																																							PD	Dir-PPR & Mgt.
3.2	Design, development of a concise module on TQM for regular core training programs and short course								■	■																																		PD	Dir PPR	
3.3	Implement concise modules on TQM in regular core training programs and short courses.										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	PD
4.1.	Organise a kick-off seminar	TQM approaches are disseminated			■																																								PD	PIO
4.2	Organise seminars for creating awareness on TQM for policy management level												■												■													■						PD	Dir PPR	
4.3	Prepare and distribute policy briefs on TQM											■	■	■										■	■				■									■	■						PD	Dir R & D
4.4	Design & print promotional posters leaflet and books											■	■	■										■	■																				PD	Dir R & D
4.5.	Develop and maintain a TQM page as part of BPATC's website.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	PD	Dir R & C
5.1	Implement TQM in BPATC as a model organization	Practical lessons are drawn from Model project to enhance learning of trainer and trainees										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	PD	Rector, TQM Team
5.2	Identify model organizations suited for implementing TQM model projects												■																															PD	Dir R & D	
5.3	Support other model organizations implement model projects																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	PD	Dir PPR, TQM Team
5.4	Evaluate the model projects and provide feedback to the training courses developed above																		■	■								■										■	■						PD	Dir. R & D, Dir. Eva

**RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE PEOPLE'S REPUBLIC OF BANGLADESH
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
THE PROJECT FOR ENHANCING CAPACITY OF PUBLIC SERVICE TRAINING
IN BANGLADESH**

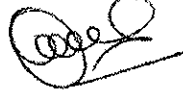
Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") through its Bangladesh Office, exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned of the Government for the successful implementation of the above-mentioned project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Bangladesh, signed in Dhaka on 8th December, 2002 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and Bangladesh authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Dhaka, October 17, 2006



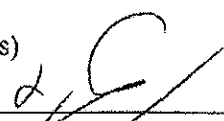
Mr. Akio Arai
Resident Representative
Japan International Cooperation Agency
Bangladesh Office



Mr. M. Emadatul Haque
Deputy Secretary
Economic Relations Division
Ministry of Finance

(Witness) 

Mr. Nurul Islam
Deputy Secretary
Ministry of Establishment

(Witness) 

Dr. Zafar Ahmad Khan
Project Director and Member of Directing Staff
(Management and Public Administration)
Bangladesh Public Administration Training
Centre

THE ATTACHED DOCUMENTS

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF BANGLADESH.

1. The Government of the People's Republic of Bangladesh will implement the technical cooperation Project for Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article V of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article IV of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF BANGLADESH PERSONNEL

JICA will receive the Bangladesh personnel connected with the Project for technical training in Japan and other relevant countries, if necessary.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF BANGLADESH

1. The Government of Bangladesh will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese Technical Cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of Bangladesh will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Bangladesh nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Bangladesh.
3. In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the Government of Bangladesh will grant in Bangladesh privileges, exemptions and benefits to the Japanese Experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article IX of the Agreement, the Government of Bangladesh will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of Bangladesh will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Bangladesh personnel from technical training will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of Bangladesh will provide the services of Bangladesh counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of Bangladesh will provide the working spaces and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in Bangladesh, the Government of Bangladesh will take necessary measures to supply or replace at its own expense

machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.

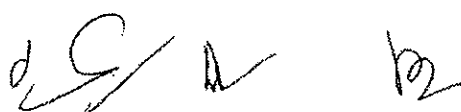
9. In accordance with the laws and regulations in force in Bangladesh, the Government of Bangladesh will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Member of Directing Staff (Management and Public Administration), Bangladesh Public Administration Training Centre (BPATC), as the Project Director, will bear overall responsibility, under the overall supervision of the Rector, for the administration and implementation of the Project as well as for coordination among institutions/organizations and offices related to the Project.
2. Deputy Project Director and Assistant Project Director, BPATC, will bear the responsibility for managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese experts for the Project will provide necessary recommendations and advice to the Project Director on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Bangladesh counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Steering Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Bangladesh authorities concerned, during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.



VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VII of the Agreement, the Government of Bangladesh undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Bangladesh except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of Bangladesh on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT.

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Bangladesh, the Government of Bangladesh will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Bangladesh.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this attached Document will be for three years initiating preferably from January 2007.

ANNEX I MASTER PLAN

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

ANNEX III LIST OF LIST OF EQUIPMENT/MATERIALS

ANNEX IV LIST OF BANGLADESH COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE
PERSONNEL

ANNEX V LIST OF WORKING SPACES AND FACILITIES

ANNEX VI STEERING COMMITTEE

MASTER PLAN

1. Title of the Project

The Project for Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh

2. Overall goal

Improvement of the quality of services delivered by public sector organizations in Bangladesh through practicing TQM.

3. Project purpose

Enhancing the institutional capacity of BPATC to train public servants in TQM to manage public sector.

4. Outputs of the Project

- 1) Short courses on TQM are developed and implemented
- 2) Capacity of faculty members of BPATC and the other 4 training institutes that provide training in accordance with BPATC's curricula to conduct training on TQM is enhanced.
- 3) TQM modules within BPATC's regular core training programs are improved.
- 4) TQM approaches are disseminated.
- 5) Practical lessons are drawn from model projects to enhance learning processes of trainers & trainees

5. Activities

- 1)- 1 Conduct training needs assessment to develop curriculum for a short training course on TQM.
- 1)- 2 Design & develop curriculum for a short training course on TQM suitable for Bangladesh public sector.
- 1)- 3 Prepare training materials and course manual for the short course.
- 1)- 4 Prepare local case studies as training course materials.
- 1)- 5 Implement short training courses on TQM
- 1)- 6 Design & Implement a post training evaluation and follow-up.
- 1)- 7 Design & implement TQM refresher courses.
- 2)- 1 Design and develop Training of Trainers (ToT) courses on TQM.
- 2)- 2 Conduct ToT courses on TQM
- 2)- 3 Design and implement TOT refresher courses
- 2)- 4 Conduct intensive training for project personnel in Japan.
- 2)- 5 Arrange further training of trainers abroad.

- 3) – 1 Review TQM and related sessions in existing or past regular core training programs and short courses of BPATC.
- 3) – 2 Design and develop a concise module on TQM for regular core training programs (Foundation, SSC & ACAD).
- 3) – 3 Implement concise modules on TQM in regular core training programs.

- 4) – 1 Organise a kick-off seminar
- 4) – 2 Organise seminars for creating awareness on TQM for policymaking level.
- 4) – 3 Prepare and distribute policy briefs on TQM.
- 4) – 4 Design & Print promotional materials on TQM.
- 4) – 5 Develop and maintain a TQM webpage as part of BPATC's website.

- 5) – 1 Implement TQM in BPATC as a model organization
- 5) – 2 Identify other model organizations suited for implementing TQM model projects.
- 5) – 3 Support the model organizations implement model projects.
- 5) – 4 Evaluate the model projects and provide feedback to the training courses developed above.



TENTATIVE LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Japanese/Foreign TQM Expert (17M/M)
 - Support counterpart personnel in developing and conducting Training of Trainers courses on TQM
 - Provide counterpart personnel with guidance and advice necessary for the project activities
2. Local TQM Expert (24M/M)
 - Assist Japanese/Foreign TQM Expert in conducting project activities
 - Provide counterpart personnel with necessary guidance and advice to implement the project particularly when Japanese/Foreign expert is not present.
3. Other short-term expert(s) will be assigned if and when necessary for smooth and effective implementation of the Project



LIST OF EQUIPMENT/MATERIALS

1. The necessary equipment/materials to achieve project purpose, such as office equipments, training equipments, and TQM related publications/visual texts, will be provided by Japanese side.

Notes: The contents, specifications and quantity of equipment to be provided each year will be discussed in principle every year between the JICA Bangladesh office and the Bangladeshi counterpart personnel based on the annual plan of the Project, within the allocated budget of the Japanese fiscal year.



LIST OF BANGLADESHI COUNTERPART PERSONNEL

Bangladesh Public Administration Training Centre (BPATC)

1. Project Implementation Office (PIO)

Under the overall supervision of the Rector and in close coordination/consultation with JICA experts, the PIO will be directly responsible for the implementation of project. PIO will coordinate project activities in cooperation with the Project Management Team.

The Government of Bangladesh shall assign three (3) staff, in addition to their duties, at least two from in-house faculty members*, who will be assisted by two (2) support staff. The Support Staff may be hired by GoB for the project period from project funds given by GoB.

- 1) Project Director: Member of Directing Staff (Management and Public Administration)
- 2) Deputy Project Director: Director/Deputy Director
- 3) Assistant Project Director: Assistant Director
- * Of the above personnel, at least one of which will be full-time.
- 4) Support staff (2 persons), if necessary to be hired by GoB for the project period.

2. Project Management Team

BPATC will set up a cross-functional TQM Project Management Team to facilitate the project activities. It will coordinate relevant departments/sections in BPATC for the smooth implementation of the project activities and provide necessary advice. The members of the Team will include all MDSs, relevant Directors and other relevant faculty members, and the Project Director will head the Team.






LIST OF WORKING SPACES AND FACILITIES

1. Project offices and facilities at BPATC
2. Other facilities mutually agreed upon as necessary for the implementation of the Project



STEERING COMMITTEE

The Steering Committee, which consists of both the Bangladeshi side and the Japanese side, will be established for the smooth and effective implementation of the Project.

1. Functions

The Steering Committee, will meet at least once a year. But it may meet anytime whenever necessity arises in order to fulfill the following functions;

- 1) To review the overall progress and achievement of the Project
- 2) To exchange views on major issues arising from or in connection with the Project
- 3) To provide guidance and support to the Project, when necessary

2. Composition

1) Chairperson

Secretary, Ministry of Establishment

2) Members

- Bangladeshi side

- (1) Rector, Bangladesh Public Administration Training Centre
- (2) Joint Secretary, Career Planning and Training, Ministry of Establishment
- (3) Project Director: Member Secretary
- (4) Deputy Secretary, Japan Branch, Economic Relations Division
- (5) Representative from Planning Commission
- (6) Representative from IMED
- (7) Representative from NAEM
- (8) Representative from BARD
- (9) Representative from APD
- (10) Representative from RDA

- Japanese side

- (1) Resident Representative, JICA Bangladesh Office
- (2) Official(s) in charge, JICA Bangladesh Office
- (3) Expert(s) of the Project

* Official(s) of Embassy of Japan to Bangladesh may attend the Steering Committee, as observer(s).

5. 参考文献・資料・ウェブサイト

[和文]

外務省（2006）「バングラデシュ国別援助計画」2006年5月
国際協力機構（2005）「バングラデシュ国別事業実施計画」2005年10月
国際協力機構バングラデシュ事務所（2006）『JICA 研修事業の効果調査』
バングラデシュ現地 ODA タスクフォース（2006）「ガバナンス・セクター援助方針」

[英文]

Government of Bangladesh (2003), Public Administration Training Policy, May 2003
----- (2005), *Unlocking the Potential: National Strategy for Accelerated Poverty Reduction*, October 30, 2005.
Public Administration Reform Commission, 2000, *Public Administration for 21st Century*, June 2000.
Shelley, Mizanur Rahman (1993) *Public Administration Sector Study, Bangladesh*, Centre for Development Research, Bangladesh.
Talbot, C. (2002), *Results and Prospects of the 'Managing at the Top' (MATT) Programme*, Public Futures.
World Bank (1996) *Government that Works: Reforming the Public Sector*.
----- (2002) *Taming Leviathan: Reforming Governance in Bangladesh*.
----- (2005) International Development Association Program Document for a Proposed Credit in the Amount of SDR 138.1 Million To The People's Republic of Bangladesh for a Development Support Credit III, November 1, 2005

[ウェブサイト]

英国国際開発省（DFID）バングラデシュ事務所 <http://www.dfidbangladesh.org/>
現地支援国会合（LCG）ウェブサイト <http://www.lcgbangladesh.org/>
国連開発計画（UNDP）バングラデシュ <http://www.un-bd.org/undp/governance/projects.html>
世界銀行公共セクターガバナンス <http://www.worldbank.org/html/extdr/thematic.htm>
日本科学技術連盟 <http://www.juse.or.jp/tqm/faq.html>
バングラデシュ公務員研修所（BPATC）<http://www.bpatc.org/>
バングラデシュ人事省 <http://www.moestab.gov.bd/>
バングラデシュ農村開発アカデミー（BARD）<http://www.cirdap.org.sg/bardweb/index.html>
（アジア太平洋総合村落開発センター（CIRDAP）ウェブサイト内）

