

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  
終了時評価調査報告書

平成21年9月  
(2009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

JR

09-001

**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  
終了時評価調査報告書**

平成21年9月  
(2009年)

独立行政法人国際協力機構  
バングラデシュ事務所

## 序 文

バングラデシュ人民共和国（以下、「バングラデシュ」と記す）では、90年代後半から世界的なガバナンス重視の傾向を背景にバングラデシュ政府による公務員制度改革が開始され、貧困削減戦略文書（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りました。バングラデシュ政府は行政研修政策の策定等様々な改革に取り組んできましたが、これらの効果は未だ発現しておらず、官僚の意識改革や業務改善についても未だ改善されていない現状となっています。

このような背景の下、公共セクターの管理運営の改善を目的として、公務員に対する総合的品質管理（TQM）の研修を強化するための技術協力がバングラデシュ政府より要請されました。同要請をもとに関係者間で協力のフレームワーク、活動等協議を行い、バングラデシュ行政研修所（BPATC）を実施機関とし、2007年1月より3ヵ年の協力として本プロジェクトが開始されました。

本プロジェクトは TQM のアプローチを活用して公共サービスデリバリーの改善を促進することをめざし、行政官への TQM 研修を通じて実際の現場での改善活動を行うことにより直接サービスデリバリーの改善に結びついた事例が見られるようになりました。

今回の終了時評価調査は、半年後のプロジェクト終了を見据えて、これまでの活動実績、成果を確認し、評価5項目に沿ってプロジェクトを評価し、また今後のプロジェクト活動に対する提言を行いました。

この報告書は、調査団の評価結果を取りまとめたもので、今後のプロジェクトの実施に活用されることを願うものです。

ここに、本調査にご協力いただいた内外の関係者に深い謝意を表するとともに、今後より一層のご支援をお願いする次第です。

平成 21 年 9 月

独立行政法人国際協力機構  
バングラデシュ事務所長 戸田 隆夫

# 目 次

序 文  
目 次  
写 真  
略語一覧

評価調査結果要約表(和・英)

第1章 終了時評価調査概要	1
1-1 調査の背景	1
1-2 対象プロジェクトの概要	1
1-3 調査団構成	2
1-4 調査日程	3
1-5 主要面談者	3
第2章 評価の方法	5
2-1 評価の目的	5
2-2 評価の方法	5
2-3 評価項目	5
2-4 データ収集の方法	6
第3章 評価結果	7
3-1 プロジェクトの達成実績	7
3-2 プロジェクトの実施プロセス	12
3-3 評価5項目の評価結果	15
3-4 貢献要因・阻害要因	18
3-5 結 論	19
第4章 団長所感	20
第5章 提 言	23
5-1 プロジェクト終了までに実施すべき事項	23
5-2 プロジェクト終了後にBPATCにより実施されるべき事項	23

付属資料

1. 協議議事録	27
2. 評価グリッド(目標達成度、5項目評価)	62
3. 専門家の配置実績	78
4. 活動実績(モニタリングチャート)	79
5. アクションプラン事例調査	85

< 基本情報 >

会計年度 7月開始、6月終了

通貨 1 US\$=約 68 Taka (2009年8月初旬)

写 真



PIO との協議



BPATC 所長表敬



パートナー機関との協議



アクションプランサイト視察  
(老齢年金：マニクゴンジ県)



ラップアップ会合



M/M 署名・交換

## 略 語 一 覧

ACAD	Advanced Course on Administration and Development	行政及び開発上級コース
APD	Academy for Planning and Development	計画・開発アカデミー
APD	Assistant Project Director	
ADPD	Assistant Deputy Project Director	
BARD	Bangladesh Academy for Rural Development	バングラデシュ農林開発アカデミー
BIAM	Bangladesh Institute of Administration and Management	バングラデシュ経営管理研究所
BPATC	Bangladesh Public Administration Training Centre	バングラデシュ行政研修所
BPDB	Bangladesh Power Development Board	
DFID	Department for International Development (UK)	英国国際開発省
DPD	Deputy Project Director	
FTC	Foundation Training Course	基礎研修コース
GOB	Government of Bangladesh	
JDCF	Japan Debt Cancellation Fund	債務削減相当資金
MATT-2	Managing at the Top Phase 2	
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MOE	Ministry of Establishment	人事省
NAEM	National Academy for Educational Management	国家教育運営アカデミー
PD	Project Director	
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIO	Project Implementation Office	プロジェクト実施オフィス
PMT	Project Management Team	
PRSP	Poverty Reduction Strategy Paper	貧困削減戦略文書
R/D	Record of Discussion	討議議事録
RDA	Rural Development Academy	農林開発アカデミー
SSC	Senior Staff Course	
TOT	Training of Trainers	
TQM	Total Quality Management	総合的品質管理
TQM-SC	TQM Short Course	
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画

USS	Upazila Social Service	
WIT	Work Improvement Team	



## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：バングラデシュ国	案件名：公務員研修能力強化プロジェクト
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：バングラデシュ事務所	協力金額：2.4 億円
協力期間	2007 年 1 月～2010 年 1 月（3 年間）
	先方関係機関：バングラデシュ行政研修所（BPATC）
	日本側協力機関：
	他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>1990 年代後半以降、バングラデシュでは公務員制度改革は貧困削減戦略文書（Poverty Reduction Strategy Paper：PRSP）をはじめとする政策文書において急務の課題として認識されるようになり、同国政府は行政研修政策の策定、人事省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いる。しかし、これらの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つながっていない。このような背景の下、研修強化を公務員制度改革促進の一手段と位置づけているバングラデシュ政府より、公共セクターの管理運営の改善を目的として、公務員に対する総合的品質管理（Total Quality Management：TQM）の研修を強化するための技術協力が要請された。2006 年 9 月の事前評価調査の結果、公務員研修の最高機関であるバングラデシュ行政研修所（Bangladesh Public Administration Training Centre：BPATC）を実施機関とし、公務員に対する TQM 研修実施に係る BPATC の組織的能力の強化を目的として、2007 年 1 月より 2010 年 1 月までの 3 カ年を協力期間として本プロジェクトが開始された。本終了時評価調査は、プロジェクト終了を控え、プロジェクトの実績、成果を確認し、評価 5 項目に沿ってプロジェクトを評価するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言を行うことを目的として実施された。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>本プロジェクトは、BPATC 及びパートナー機関講師を対象とし、公務員に対する TQM 研修実施に係る BPATC の組織的能力の強化を行い、TQM アプローチを通じて公共サービスの質の改善に資することを目的とする。</p> <p>(1) 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。</p> <p>(2) プロジェクト目標 公務員に対する TQM 研修実施に係る BPATC の組織的能力が強化される。</p> <p>(3) 成果</p> <p>1) TQM の短期集中コース（TQM-SC）が開発・実施される。</p> <p>2) BPATC 職員講師及び BPATC のカリキュラムに従い研修を実施する他の 4 つのパートナ</p>	

一研修機関〔計画・開発アカデミー（Academy for Planning and Development : APD）、 Bangladesh Academy for Rural Development : BARD）、国家教育運営アカデミー（National Academy for Educational Management : NAEM）、ボグラ農村開発アカデミー（Rural Development Academy : RDA）〕の職員講師の TQM 研修実施能力が強化される。

- 3) BPATC の階層別研修（新人基礎研修、行政開発上級研修、シニア公務員研修）プログラムにおける TQM モジュールが実施される。
- 4) TQM アプローチの認知が高まる。
- 5) TQM モデルプロジェクトから実践的教訓が引き出され、研修講師と受講者双方の学習強化に役立てられる。

(4) 投入（予定）

1) 日本国側

- ・ 投入額 2.4 億円
- ・ 専門家派遣 計 52 人月
- ・ ローカルコスト（研修、ワークショップ、印刷費など）0.2 億円
- ・ 研修員受入れ 19 名（2009 年 8 月現在）
- ・ 機材供与 事務機器、備品類

2) 相手国側

- ・ 人員配置 カウンターパート 6 名、リソース・パーソン（本プロジェクトの研修コース講師）33 人
- ・ 土地・施設提供 事務室、セミナー室、光熱水費、LAN 設備等

2. 評価調査団の概要

調査者	総括	鳥居 香代	JICA 公共政策部法司法課長
	公務員制度改革	加山 美鶴	JICA バングラデシュ事務所企画調査員
	調査計画 1	江原 啓二	JICA バングラデシュ事務所所員
	調査計画 2	Zulfiker Ali	JICA バングラデシュ事務所所員
	評価分析	寺尾 豊光	水産エンジニアリング（株）主査

調査期間	2009 年 7 月 19 日～8 月 12 日	評価種類：終了時評価
------	--------------------------	------------

3. 評価結果の概要

3-1 主な実績

(1) 成果の達成状況

- 1) 成果 1：毎年 40 人を超える行政官が TQM-SC（TQM Short Course）を受講し、業務改善をめざしてコースの課題であるアクションプランを作成している。2009 年 8 月現在、TQM-SC に参加した行政官は合計 143 人に達している。第 7 回目の TQM-SC が 2009 年中に開催されるので、合計受講者数はプロジェクト終了時までさらに増えることとなる。以上の状況から成果 1 は達成されていると判断できる。
- 2) 成果 2：これまでに 3 回実施された TOT コースを通して、BPATC では 44 人、パートナー機関では 19 人の講師が TQM リソース・パーソンとして訓練されている。成果 2 は達成されていると判断される。

- 3) 成果3：コースガイドライン及びマニュアルの改訂に関し、階層別研修プログラム全体のコース・ガイドラインは、各研修プログラムのオリエンテーション向けに、既にBPATCによって作成済みであるが、コース・マニュアルは準備中である。受講者によるモジュールの評価については、BPATCが受講者に実施するコース評価アンケートの結果において、受講者によるTQMセッションの評価は、プロジェクト実施前の約70%から81～90%へと改善されている。以上のことから、プロジェクト終了時までにはコース・マニュアルを完成することを前提として、成果3の指標は達成されると期待される。
- 4) 成果4：これまでに毎年1回政策セミナーが実施され、合計340人の行政官が出席した。また、TQMの考え方の要約文書及びプロモーション用ポスター等が既に多数配布されている。成果4は達成されていると考えられる。
- 5) 成果5：適切な件数の事例研究がモデルプロジェクトとアクションプラン両方に対して実施され、TQM-SCに反映されている。ただし、これまでのところ、現場に近い部署のカイゼン活動で成功事例がみられるに至っているものの、組織全体で取り組むTQMの例はなく、TQM実践のモデル組織として挙げ得る事例はみられない。したがって、成果5の達成は中程度と評価する。

## (2) プロジェクト目標の達成状況

BPATCとパートナー機関においては、TQM-SC及び階層別研修プログラムにおけるTQMセッションを実施するうえで必要な知見と能力を備えるに至った講師は十分な員数に達している。またプロジェクト活動を通してTQMモジュールと教材が既に開発されている。TQM-SC用のコース・マニュアルがプロジェクト終了時点までに作成されることを前提として、プロジェクト目標は達成されると期待できる。

## 3-2 5項目評価

### (1) 妥当性：高い

貧困削減のための主要政策を実施する手段として、バングラデシュ政府のPRSP-II（2008年）は、行政サービスの向上と改善に優先を与え、政策実施に当たっては成果重視型のアプローチと質の改善に重点を置くことをめざしている。さらに、行政改革の一環として公務員研修の強化が謳われており、ここでは行政サービス実施の改善、ひいては国民のニーズに応えることに焦点が当てられている。これらのゴール実現のためには、公務員は公僕であるとの考え方の変化が求められている。TQMの基本コンセプト、例えば行動率先や顧客の満足追究は、このような考え方の変更を迫るうえで適切なものであった。またTQMにいう「カイゼン」が導く実践的なアプローチは、受講者自らがその業務を改善する方法を見出し、実際に改善を図るうえで役立つものであった。一方、我が国の対バングラデシュ国別援助計画においては、ガバナンスは重点目標及び重点セクターの一つに掲げられ、中央レベルにおける公務員制度改革の支援がガバナンス改善の取り組みとして明記されており、日本の援助政策との整合性が確保されている。

### (2) 有効性：高い（研修コース・マニュアルの作成が条件）

プロジェクト終了を半年後に控え、BPATC及びパートナー機関でTQM研修コースを実施するために必要な有資格のリソース・パーソンは既に育成されており、また関連の教材も利用可能となっている。また、TQMの研修はTQM-SC及び階層別研修プログラムにおいて2007年以降繰り返し実施されることになっている。政策セミナー及び広報ツールの活用

を通じた TQM アプローチの理解が促された。さらに、モデルプロジェクトから引き出された事例研究が研修カリキュラムに反映され、実践的な教訓が活用される環境が整備されつつある。必要な作業がいくつか残っているものの、プロジェクト目標はおおむね達成されていると判断できる。残された作業の一つに、TQM-SC のトピック（科目）の調整がある。トピックの内容の重複を避け、研修テーマの一貫性を保つうえで、各トピックの内容の調整が必要となっている。この課題を解決するために、第 7 回 TQM-SC 開催あるいは遅くともプロジェクト終了時点を目途として、コース・マニュアルの作成を促進する必要がある。

(3) 効率性：高い

本プロジェクトには多様な活動が含まれている。実施された活動には、多数のアクションプランとその実施を支援するメンタリング活動、バングラデシュにおける TQM の事例を反映する教材の開発、政策セミナー等が含まれる。本プロジェクトがこれら様々な活動の実施を推し進めることができた主な理由として、活動の多くが BPATC 及びパートナー機関の既存の研修システムの中に順次組み入れられていったことがあげられる。BPATC 及びパートナー機関におけるそのようなプロジェクト活動の制度化を通して、本プロジェクトは高レベルの効率性により運営することができたといえる。

(4) インパクト：正のインパクトあり（中程度）

既にいくつか正のインパクトが観察されている。TQM-SC の受講者によって策定されたアクションプランのなかには、上位目標の実現に向かって直接的な効果を示すものも出てきており（例えば、社会福祉局職員が実践した老齢年金のデリバリーに関する業務改善）、以上の活動が果たしている公共サービス改善への寄与は積極的に評価すべきものである。他方、BPATC の TQM-SC に見られるアクションプランの多くは、受講者の職場やその業務に焦点を当てており、組織全体に及ぶ大幅な改善をもたらすようなレベルのものではないことには留意すべきである。公共サービス改善のために、より一般的な TQM の適用（すなわち意識改革やカイゼンだけに限定されない総合的品質経営の適用）が必要とされるものであるかどうかみるためには、なおしばらく時間を要するものと考えられる。

(5) 自立発展性：比較的高い

TQM-SC 及び階層別研修プログラムの TQM セッションは既に制度化されているので、バングラデシュ政府によるこれらの研修コースのための人的資源と予算の配分は、2010 年 1 月に本プロジェクトが終了した後も継続されると見込まれる。なおメンタリング活動の維持には、追加予算を得るかあるいは交通費節減のため受講者との間に有効な通信手段を確保する必要がある。BPATC とパートナー機関で育成された有資格のリソース・パーソンは十分な員数が存在し、少なくとも数年以上は同じ組織に在籍するものと考えられる。委嘱職員講師はいずれ転任する立場にあるが、彼らは異動後も講師として TQM-SC または TQM セッションに招聘することが期待できる。

### 3-3 貢献要因

(1) 計画内容に関すること

特段なし

(2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトでは、バングラデシュ公共セクターにおける TQM の活用という新しいコンセプトを導入したため、プロジェクトの実施後に当初計画では想定しえなかった現地の状況に対応する必要が生じ、当初計画に沿って実施する業務委託契約では現地の状況を踏まえた柔軟な軌道修正が困難な部分があったが、2007 年度に運営指導調査が 3 回実施された。実施プロセスをモニタリングしつつ運営指導により柔軟に必要な軌道修正を行い、技術支援の方向や内容等の整理すべき事項における運営指導調査団の支援が、プロジェクトの円滑なマネジメントに大きく貢献した。さらに、DPD (Deputy Project Director) に異動がなく、中核的カウンターパートとしてプロジェクトの運営管理に多大な貢献を果たした。

### 3-4 阻害要因

(1) 計画内容に関すること  
特段なし

(2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトの中核的カウンターパートが、BPATC で実施されていた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の英国 DFID による援助プロジェクト (Managing at the Top Phase-2) の業務を兼任することとなり、プロジェクトの運営管理に支障が生じた。2008 年 11 月に兼任が解消され、以降は本プロジェクトに専念することが可能となった。さらに、PMT (Project Management Team) が期待したように機能しなかった。これは、プロジェクト期間中に、PMT の議長である BPATC 所長 (Rector) が 3 回、また PD (Project Director) が 4 回異動したことが主な原因となった。プロジェクトの設計段階では、BPATC を TQM モデル組織として組織全体でモデルプロジェクトを実施することも期待されていたが、PMT の機能が不十分であったためか、この案は実現しなかった。また、バングラデシュ政府によるプロジェクト承認に手続き上の遅延があり、これに伴って、政府の予算措置及び追加 PIO (Project Implementation Office) メンバーの正式承認等に遅れが生じ、予算面、体制面から円滑なプロジェクト活動の円滑な実施が妨げられた。

### 3-5 評価の結論

十分な妥当性を有し、有効性・効率性も確保されている。また、自立発展性に関し、バングラデシュの公共セクターにおいては、TQM は新しい概念であったが、TQM アプローチによる公共サービスの改善に向け、実際の現場における関連業務の改善を促す研修を実施するための基礎が BPATC 及びパートナー機関において確立されており、持続性が比較的高く見込まれることから、プロジェクト終了時までにプロジェクト目標は達成されるものと判断される。インパクトの発現においても上位目標の実現に向かって直接的な効果を示す業務改善例も出てきており、評価すべきものであるものの組織全体に及ぶ大幅な改善をもたらすようなレベルのものではないことには留意する必要があるが、今後セミナー等を通じて政府幹部行政官の理解を高めることでさらなるインパクトが期待できる。

### 3-6 提言

(1) プロジェクト終了までにプロジェクト専門家の指導の下、BPATC により実施すべき事項  
・現状の TQM-SC は研修目的に沿って科目の全体構成が適切に形成されておらず、重複部分が生じている。次回 TQM-SC (2009 年 11 月) までに以下の項目を実施し、全体の一貫性を保ちつつ講義の質を標準化するためのコースマニュアルを作成する。

①研修カリキュラムにおける各個別科目の妥当性及び相互関係の明確化

②受講者が学習事項を事前に知るための全科目のシラバス作成

③参照文献リストの増補・改訂

- ・アクションプランによるグッドプラクティスをウェブサイトあるいはニュースレター等を通じて広報・普及する。
- ・他ドナーが実施中のプロジェクトあるいは債務削減相当資金（Japan Debt Cancellation Fund：JDCF）プロジェクトとの連携を高める。

(2) プロジェクト終了後に BPATC により実施されるべき事項

- ・プロジェクト終了後における持続性確保のために、メンター制度継続の方策（予算、組織的意思決定、メンタリングの質の観点から）を検討する。
- ・継続的に講師の質を高めるための方策を検討する。
- ・階層別研修の TQM モジュールをカリキュラム委員会において可及的速やかに承認する。
- ・政府高官に対して今後も実践志向アプローチを普及する。
- ・プロジェクト終了後も、上位目標達成に向けて、公共サービスデリバリーの改善にさらなるインパクトを与えるべく現場での活動に重点を置いた研修を継続する。
- ・現在、人事省が中心となっていて行っている公務員研修政策見直しに対し、TQM 研修のような Action Oriented な研修の成果と有効性（現場の業務改善に資する研修としてのグッドプラクティス）をフィードバックする。

### 3-7 教 訓

(1) カウンターパートの教材改訂・事例研究プロセスへの参画

TQM は、バングラデシュの民間セクターでの取り組みはあったものの、公共セクターにとっては新しい概念であったため、当初はこれをどのようにバングラデシュ公共セクターの文脈に沿ったものにするか課題であったが、バングラデシュ側のリソースパーソンが教材改訂や事例調査に参画する方式を取り入れたことにより、よりバングラデシュ公共セクターの文脈に沿ったものとなるとともに、リソースパーソンの TQM に対する理解の促進にもつながった。

(2) 政策セミナーを通じた各省・実施機関の幹部に対する TQM アプローチの周知

TQM 研修受講者の各職場での改善活動を広げ、その組織全体へのインパクトをもたらすためには、アクションプランを実施する研修受講者の上司や所属組織の幹部の理解とサポートが必須となるため、PDM（Project Design Matrix）上の活動として政策セミナーを位置づけ、各省・実施機関の幹部に対する TQM 周知のためのセミナーを実施した。これら政策セミナーを通じて幹部公務員の理解を促進することにより、受講者のアクションプラン実施が有効となった例があるように、組織幹部の理解を得ることにより、受講者による業務改善の取り組みが、局全体として取り入れられ、他の地域への普及という大きな成果につながり得る。

## 評価調査結果要約表

<b>1. Outline of the Project</b>		
Country: People's Republic of Bangladesh		Project title: Project for Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh
Issue/Sector: Governance		Cooperation scheme: Technical Cooperation
Division in charge: JICA Bangladesh Office		Total costs: 240 million Japanese Yen
Period of Cooperation	(R/D): Jan. 2007 to Jan. 2010	Partner Country's Implementing Organization: Bangladesh Public Administration Training Center (BPATC), Ministry of Establishment
		Supporting Organization in Japan: None
Related Cooperation: None		
<b>1-1. Background of the Project</b>		
<p>In Bangladesh, since middle of the 1990s, reform of the civil service has come to be recognized as one of the main challenges in the national policies including the Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP). The Government of Bangladesh (GOB) has been prioritizing a series of reform that includes public administration training system, establishment of the Career Planning Wing in Ministry of Establishment, establishment of a salary committee and revision of the salary system based on its recommendations, improvement of the performance assessment system and others.</p> <p>However, outcomes of the reform had not visibly seen immediately. Especially, attitude of the government officials and performance of the civil service, reform of which were said most needed, had been left mostly untouched. Under this situation, a technical cooperation to enhance the training of total quality management (TQM) for the officials was requested by the GOB that prioritizes enhancement of training as one of the main measures to promote the reform.</p> <p>As results of the preparatory study conducted in September 2006, the Project was begun with a cooperation term of 3 years from January 2007 to January 2010. The Project was designed to aim at enhancement of institutional capacity of BPATC for training the officials for TQM to manage public services, and BPATC was selected as implementation agency of the Project. Six months before termination of the Project, this terminal evaluation study was conducted to review achievements and outcomes of the Project, to assess them in terms of five evaluation criteria, and to make recommendations for further necessary actions to complete the Project.</p>		
<b>1-2. Project Overview</b>		
(1) Overall Goal		
Improvement of the quality of services delivered by public sector organizations in Bangladesh through practicing TQM.		
(2) Project Purpose		
Enhancing the institutional capacity of BPATC to train public servants in TQM to manage public sector.		

- (3) Outputs
- 1) Short courses on TQM (TQM-SC) 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.

(4) Inputs (planned through January 2010)

From Japan:

- Experts: 52 person-months in total
- Local operation costs: 20 million JPY (training, workshop, printing, etc.)
- Training in Japan: 19 participants in total as of August 2009
- Equipment: office equipment and furniture

From Bangladesh:

- Assignment of project counterpart personnel: 6 persons in total
- Resource persons: 33 persons
- Facilities: project office, seminar rooms, energy costs, LAN and others

## 2. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Team Leader: Kayo Torii, Director, Law and Justice Div., Public Policy Dept., JICA Public Administration Reform: Mitsuru Kayama, JICA Bangladesh Office Cooperation Planning (1): Keiji Ehara, JICA Bangladesh Office Cooperation Planning (2): Zulfiker Ali, JICA Bangladesh Office Evaluation Analysis: Toyomitsu Terao, Fisheries Engineering Co., Ltd.	
Period of Evaluation	19 July 2009 to 11 August 2009	Type of Evaluation: Terminal evaluation

## 3. Results of Evaluation

### 3-1. Achievements

#### (1) Achievements in Outputs

Output 1: More than 40 government officials participated in the TQM-SC annually and produced Action Plans for improvement of their work. As of August 2009, 143 public servants participated to the TQM SC and the number will be increased by the end of the Project since another TQM- SC will be organized this year. It is assessed that Output 1 has been achieved.

Output 2: Through the TOT (training of trainers) Courses that have been conducted 3 times so far, 44 lecturers in BPATC and 19 in the partner institutions have been already trained to be TQM resource persons. It is concluded that Output 2 has been achieved.

Output 3: Course manuals for the TQM sessions in the regular core training program (core courses) are



under preparation as of August 2009. By preparing these manuals by the end of the Project, Output 3 would have been achieved.

Output 4: Three annual seminars have been held so far, participated by 340 executive officials in total. Policy briefs on TQM and promotion leaflets of considerable numbers have been distributed as well. Output 4 has been achieved.

Output 5: An appropriate number of the case studies have been conducted on both of the model projects and the Action Plans, which in turn have been incorporated to the TQM-SC. However, while some cases of the success are observed in KAIZEN operation at workplace where services are directly delivered, there have been no cases of the TQM that is undertaken by whole organization. Any of them cannot therefore be referred as a case of model organization for TQM. It should be concluded that an achievement in Output 5 is moderate.

#### (2) Achievements in Project Purpose

The Project would achieve the project purpose, if the course manual for TQM-SC is completed by end of the Project. A sufficient number of faculty members of BPATC and partner institutions have obtained practical knowledge and skills of TQM to conduct TQM-SC as well as TQM sessions in the core courses. The TQM modules and course materials have also been developed through the project activities. Meanwhile, to strengthen the sustainability of the project outcome, further institutionalization of TQM activities, including the mentoring system for the TQM-SC, and authorization of the TQM modules for the core courses by the Curriculum Committee are required. This requirement was duly noted by the Evaluation Team on meetings with BPATC.

### **3-2. Results of Five Criteria Evaluation**

#### (1) Relevance: High

As a measure to execute the main national policies for the poverty reduction, PRSP-II (2008) prioritizes enhancement and improvement of the public service and it places a greater emphasis on the result based approach and quality improvement. In addition, strengthening of the civil service training, as one of the public administration reform agenda, focuses on improving the public service delivery and thus for meeting needs of citizens. For attaining these goals, change of mind-sets of public servants to “servant of citizen” has been required. Basic ideas of TQM, e.g. action-oriented and client satisfaction, was suitable to address the issue of mind-set. In addition, Practical approach of TQM such as “KAIZEN” helped participants to find a way for improving their duty works and to implement the improvement actually.

#### (2) Effectiveness: High (provided that the course manuals are completed by end of the Project)

By the middle of 2009, the qualified resource persons to conduct TQM courses in BPATC and partner institutions have been developed and teaching materials have also been prepared. TQM training has been repeatedly conducted through TQM SC since 2007 and in the core courses as well. Though some tasks still remain, it can be assessed that the project purpose has been by and large achieved. There is a scope for improvement in the overall coordination among topics to avoid duplication and maintain coherence of the main themes of training. To solve this matter, the course manuals will be prepared before 7<sup>th</sup> TQM-SC or by end of the Project at latest.

### (3) Efficiency: High

The Project includes various kinds of activities. The activities implemented include development of teaching materials for TQM SC that refer to local cases of TQM, as well as many Action Plans that have been supported by the mentoring system, seminars for executive officers and others. The main reason that the Project could carry forward these various activities is the fact that many of the planned activities were able to be incorporated in timely manner into the existing training system in BPATC and partner institutions. Through such an institutionalization of the project activities in BPATC and partner institutions, the Project could be operated at a high level of efficiency.

### (4) Impacts: Moderate

Some positive impacts have been observed already. Some of the Action Plans formulated and implemented by the participants have direct effect towards achievement of the overall goal. Their contribution to improve the public services should be valued. Meanwhile, it should also be noted that the Action Plans in TQM-SC of BPATC have focused on small work improvement aimed at mostly workplace tasks of the participants and not to the extent to bring major improvement at their organization as a whole. It may take more time to be able to assess whether, for improving the service delivery, a wider application of TQM (e.g. an application of all the concepts and methods of TQM, not limited to mind-set change and KAIZEN) is needed otherwise.

### (5) Sustainability: Relatively high

Since TQM-SC and the TQM sessions in the core course have already been institutionalized, inputs in terms of human resources and budgetary allocation for these courses by the GOB will be continued after end of the Project in January 2009. Mentoring services need additional budgets or effective communication measures with participants for saving transport costs. A sufficient number of qualified resource persons in BPATC and partner institutions will stay at their institution at least for some more years. Although deputed faculty members would be transferred, they could be invited for the TQM-SC or TQM sessions as speakers even after transfer.

## **3-3. Conclusion**

In view of the above, it was concluded that the Project has attained the project purpose at the satisfactory level. Though TQM was new to the Bangladesh public sector, the Project has contributed to build a basis for action-oriented training at BPATC and the partner institutions to improve public service delivery through TQM. A sufficient number of qualified resource persons in BPATC and partner institutions is considered to stay at the same institution at least for some more years. Although deputed faculty members would be transferred, they could be invited for the TQM SC or TQM sessions as speakers.

## **3-4. Recommendations**

### (1) Actions to be taken by end of the Project

- Before the next TQM-SC, following tasks should be done to develop a course manual:
  - 1) Clarification of relevance and relation of each topic for attaining the course objectives;
  - 2) Preparation of syllabus for all the topics to inform participants on the learning points in relation to the course objectives; and
  - 3) Revise the list of reference in the course manual.

- Outcomes of the Action Plans should be disseminated through website and newsletters as good practices of improving service delivery in public sector through TQM.
- The Project should enhance coordination with other donor funded projects which BPATC is involved.

(2) Actions to be taken by BPATC after the completion of the Project

- BPATC is requested to explore measures to institutionalize Mentoring System for TQM-SC (in terms of budget, office order, and quality of mentoring system) and model projects.
- The measures to motivate the TQM resource persons should be explored to promote continuous improvement of resource person's quality.
- The TQM modules for the regular core courses should be approved at the earliest opportunity by the Curriculum Committee.
- It is expected that BPATC explore the ways to sensitize high ranking officials and disseminate action-oriented approach.
- Considering the overall goal, TQM training at BPATC should continue to be action-oriented aiming at bringing impact on the real work setting beyond the classroom.
- BPATC is expected to give feedback from good practices of action-oriented training to the process of the revising training policy under way.

# 第1章 終了時評価調査概要

## 1-1 調査の背景

バングラデシュ人民共和国（以下、「バングラデシュ」と記す）の公務員制度については、過度の中央集権、硬直した階層的意思決定構造、国民よりも内部規則への忠誠、透明性の低さ、汚職、倫理観の欠如、効果的人事システム・管理の欠如など、これまで数多くの問題が指摘されてきた。90年代後半以降、政府による改革が始まり、公務員制度改革は貧困削減戦略文書（Poverty Reduction Strategy Paper : PRSP）をはじめとする政策文書にて急務の課題として認識されるようになり、政府は行政研修政策の策定、人事省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いる。しかし、これらの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つながっていない。

このような背景の下、研修強化を公務員制度改革促進の一手段と位置づけているバングラデシュ政府より、公共セクターの管理運営の改善を目的として、公務員に対する総合的品質管理（Total Quality Management : TQM）の研修を強化するための技術協力が要請された。2006年9月の事前評価調査の結果、公務員研修の最高機関であるバングラデシュ行政研修所（Bangladesh Public Administration Training Centre : BPATC）を実施機関とし、公務員に対する TQM 研修実施に係る BPATC の組織的能力の強化を目的として、2007年1月より2010年1月までの3ヵ年を協力期間として本プロジェクトが開始された。

本終了時評価調査は、プロジェクト終了を控え、プロジェクトの実績、成果を確認し、評価5項目に沿ってプロジェクトを評価するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言を行うことを目的として実施された。

## 1-2 対象プロジェクトの概要

### (1) 案件名

公務員研修能力強化プロジェクト

### (2) 協力期間

2007年1月18日～2010年1月17日

### (3) 実施機関

BPATC

### (4) 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。

### (5) プロジェクト目標

公務員に対する TQM 研修実施に係る BPATC の組織的能力が強化される。

## (6) 成果

- 1) TQM の短期集中コース (Short Course : SC) が開発・実施される。
- 2) BPATC 職員講師及び BPATC のカリキュラムに従い研修を実施する他の4つのパートナー研修機関〔計画・開発アカデミー (Academy for Planning and Development : APD)、バングラデシュ農村開発アカデミー (Bangladesh Academy for Rural Development : BARD)、国家教育運営アカデミー (National Academy for Educational Management : NAEM)、ボグラ農村開発アカデミー (Rural Development Academy : RDA)〕の職員講師の TQM 研修実施能力が強化される。
- 3) BPATC の階層別研修 (新人基礎研修、行政開発上級研修、シニア公務員研修) プログラムにおいて TQM モジュールが実施される。
- 4) TQM アプローチの認知が高まる。
- 5) TQM モデルプロジェクトから実践的教訓が引き出され、講師と研修参加者双方の学習強化に役立てられる。

## 1-3 調査団構成

### (1) 日本側

担当分野	氏名	所属
総括	鳥居 香代	JICA 公共政策部法司法課長
公務員制度改革	加山 美鶴	JICA バングラデシュ事務所企画調査員
調査計画1	江原 啓二	JICA バングラデシュ事務所所員
調査計画2	Zulfiker Ali	JICA バングラデシュ事務所所員
評価分析	寺尾 豊光	水産エンジニアリング (株) 主査

### (2) バングラデシュ側

人事省	
Mr. Emdadul Haque	Deputy Secretary
Mst. Susumita Islam	Assistant Chief
BPATC	
Mr. AKM Enamul Haque	Director, Governmental System (PIO)
Mr. Ram Chandra Das	Deputy Director (Project Management)
Mr. Md. Ziaul Islam	Assistant System Analyst (PIO)
Mr. Md. Golam Mahede	Librarian (Documentation)

#### 1-4 調査日程

全体調査期間：2009年7月19日（月）～8月12日（水）

日順	月日	曜日	活動
1	7月19日	日	<評価分析> 移動（東京～シンガポール～ダッカ）
2	7月20日	月	JICA 事務所打合せ、BPATC 打合せ
3	7月21日	火	PIO、日本人専門家インタビュー
4	7月22日	水	PIO、日本人専門家インタビュー、UNDP 訪問
5	7月23日	木	人事省、MATT-2 コンサルタント、NAEM 訪問
6	7月24日	金	資料整理
7	7月25日	土	資料整理
8	7月26日	日	BARD 訪問
9	7月27日	月	APD 訪問
10	7月28日	火	BPDB、RDA 訪問
11	7月29日	水	モデルプロジェクトサイト視察（マニクゴンジ）
12	7月30日	木	PIO 協議、評価グリッド作成
13	7月31日	金	資料整理
14	8月1日	土	<総括> 移動（東京～シンガポール～ダッカ）
15	8月2日	日	財務省経済関係局、人事省表敬、日本人専門家との打合せ
16	8月3日	月	BPATC 協議（PIO、パートナー機関）、BPATC 所長表敬
17	8月4日	火	M/M 案作成、サイト視察
18	8月5日	水	ラップアップ会合（M/M 最終案確認）
19	8月6日	木	日本大使館報告、M/M 署名、JICA 事務所報告
20	8月7日	金	<総括> 移動（ダッカ～シンガポール～東京）
21	8月8日	土	資料整理
22	8月9日	日	アクションプラン情報収集
23	8月10日	月	アクションプラン情報収集
24	8月11日	火	アクションプラン情報収集
25	8月12日	水	<評価分析> 移動（ダッカ～シンガポール～東京）

#### 1-5 主要面談者

調査期間中に以下の日本側関係者と面談した。またバングラデシュ側関係者については付属資料1の ANNEX VIII に示す。

(1) 在バングラデシュ日本大使館

日田 春光	公使参事官
吉田 明美	一等書記官

(2) JICA バングラデシュ事務所

戸田 隆夫	所長
長 英一郎	次長
牧本 小枝	企画役

(3) 技術協力プロジェクト専門家

立木デニス	副総括
杉浦 忠	TQM
田中 研一	モデルプロジェクトモニタリング・評価1
高橋 輝樹	モデルプロジェクトモニタリング・評価2
西淵 あきこ	TQM 教材開発／研修

## 第2章 評価の方法

### 2-1 評価の目的

本プロジェクト開始から2年6ヵ月を経過し、残り6ヵ月の活動をもってプロジェクト終了を迎えるため、以下の事項を目的として終了時評価調査を実施した。

- (1) 本プロジェクトの2006年9月25日付討議議事録 (Record of Discussion : R/D)、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) 等の文書により示されるところに沿って、プロジェクトの実績と実施プロセスを調査・確認すること
- (2) 評価5項目 (妥当性、有効性、効率性、インパクト及び自立発展性) の見地から、プロジェクトの達成状況を評価すること
- (3) プロジェクト目標が達成されたか調査し、プロジェクト期間中あるいは終了後に取り組むべき今後の課題を確認すること
- (4) プロジェクトの一層の進展を図るための提言を行うこと

### 2-2 評価の方法

本評価調査は、「1-5」に示す日本及びバングラデシュ関連機関のメンバーで構成される合同評価チームにより実施された。

合同評価チームは、本プロジェクトの実施機関である BPATC、BPATC を傘下に置く人事省 (Ministry of Establishment : MOE)、プロジェクト実施におけるパートナー機関 (APD、BARD、NAEM 及び RDA) との一連の協議を行うとともに、TQM-SC の元受講生にインタビュー調査を行った。これらの調査結果に基づいて、PDM に沿ってプロジェクトの達成状況を確認し、5項目評価を行った。

### 2-3 評価項目

JICA 技術プロジェクトの評価調査で用いられる以下の5つの評価基準を本評価調査にも適用した。

#### (1) 妥当性

本プロジェクトは実施機関と援助機関双方の政策方針と優先付与に合致するか、本プロジェクトは問題解決の手段として適切か (受益者のニーズに見合うか)、プロジェクトのアプローチは適切かなどを検討した。

#### (2) 有効性

各成果がプロジェクト目標達成に対しどのように貢献したか、またプロジェクト目標達成の状況はどの程度かなどを問うことにより有効性を評価した。



(3) 効率性

効率性の評価では、各成果の達成の程度を確認し、プロジェクト実施による投入が効率的に成果をもたらしているか検討した。

(4) インパクト

インパクト評価は、プロジェクトを実施することによってもたらされる長期かつ直接間接的な影響を評価することにある。上位目標の達成可能性、波及効果、正負両面の影響を検討事項に含めた。

(5) 自立発展性

自立発展性の評価では、JICA の協力終了後の段階においても本プロジェクトが生み出す便益の持続が期待できるか、組織制度、財務及び技術能力の側面から検討した。

## 2-4 データ収集の方法

本プロジェクトの R/D (2006 年 9 月)、事前評価調査報告書 (2006 年 10 月)、プロジェクトチームによる年次業務完了報告書、プロジェクト実施オフィス (Project Implementation Office : PIO) との打合せ議事録、PDM (2006 年 9 月作成、2009 年 2 月改訂) 等の既往資料に基づいて、評価グリッド (設問編) 及び質問票を作成し、現地調査にあたって関係機関とのインタビュー調査及び文献資料収集を行った。

## 第3章 評価結果

評価結果の概要は以下のとおり。成果の達成見込み及び5項目評価に関する詳細な調査結果は評価グリッド（付属資料2）を参照。

### 3-1 プロジェクトの達成実績

#### 3-1-1 投入

プロジェクト期間（2007年1月～2010年1月）終了までの日本側及びバングラデシュ側の投入は以下のとおり。

##### (1) 日本側

専門家投入：52人月（詳細内訳は「付属資料3. 専門家配置実績」のとおり）、ローカルスタッフ及びコンサルタント：49人月、在外事業強化費：1,990万円（研修、ワークショップ、印刷費など）、供与機材、本邦研修（TOT上級研修）：3回、計19人（2009年8月現在。10月に1回5人を計画中）。

##### (2) バングラデシュ側

カウンターパート6人及びリソース・パーソン（本プロジェクトの研修コース講師）33人配置、事務所・セミナー室、光熱水費、LAN設備等の供与。

#### 3-1-2 プロジェクト目標の達成状況

<プロジェクト目標>

TQM研修実施に係るBPATCの組織的能力が強化される。

PDMに示されるプロジェクト目標の達成指標及び関連する指標からみたプロジェクト目標の達成状況を次表に示す。

指標	実績
1. 講師によりTQM研修コースの実施が可能となる。	<ul style="list-style-type: none"><li>・ TQM-SC:2010年1月までにBPATCにより7回のTQM-SCが実施されることとなる（2009年8月までに6回実施）。</li><li>・ 階層別研修プログラム<sup>1</sup>:評価時点までに、改訂されたTQMセッションを含むFTCが6回、ACADが9回、SSCが5回実施されている。</li><li>・ TQM講師:評価時点までに、TQM研修を実施するために33人の有資格のリソース・パーソン<sup>2</sup>が育成されている。内訳は、BPATCが16人、RPATCとAPDが各1人、BARDが4人、NAEMが6人及びRDAが5人である。BPATCの16人の内、7人は委託講師、9人が</li></ul>

<sup>1</sup> 階層別研修プログラムは基礎研修コース（Foundation Training Course：FTC）、行政及び開発上級コース（Advanced Course on Administration and Development：ACAD）及び管理職コース（Senior Staff Course：SSC）から構成されている。

<sup>2</sup> ここでいう「有資格のリソース・パーソン」とは、TQM-SC、同リフレッシュコース及び講師養成コース（Training of Trainers：TOT）を受講し、さらにTQMコースの講義経験をもつか、あるいは2009年7月の資格認定試験に合格しているか、いずれかの条件を満たす者を指す。

	<p>専属講師である。以上の 33 人に加えて、他に 11 人が既に TQM-SC と TOT を受講しており、次の資格認定試験に合格するか、あるいは TQM 研修の講義を行うことにより、有資格のリソース・パーソンに加わることとなる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BPATC における TQM リソース・パーソンの内数名は、要請に応じてバングラデシュ経営管理研究所 (BIAM) 等の機関で TQM の講義を行ったことがある。</li> <li>• アクションプランとモデルプロジェクトのメンタリングを通して、TQM リソース・パーソンは、TQM の実用化に関する知識と経験を深めることができた。</li> <li>• 30 人の TQM リソース・パーソンの内、17 人が 2009 年 7 月の TQM 認定試験に合格した。平均正解率は 59%であった。</li> <li>• プロジェクトにより育成された有資格のリソース・パーソン 1 人が人事省の人材資源プールの TQM 要員として登録されるに至った。</li> </ul>
<p>2. 各研修機関で TQM モジュールが開発される。</p> <p>(TQM モジュールは TQM-SC にいうトピックを含む)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM-SC 用に約 14 のトピックの教材が開発されており、実際の研修に供されている。</li> <li>• TQM-SC 用に開発された研修教材の内数点は階層別研修プログラムの TQM セッションにも使用されている。</li> <li>• TQM-SC 用のコース・マニュアル<sup>3</sup>は、評価時点では作成されていないが、2009 年 11 月開催予定の第 7 回 TQM-SC までには完成されると見込まれる。</li> <li>• BPATC で実施されている他の短期コースにも TQM セッションが組み入れられている。</li> </ul>

出典：プロジェクトで作成されたモニタリングチャート（付属資料4）及び関係者とのインタビュー結果

以上の指標 2 件により示される達成実績から、TQM-SC 用のコース・マニュアルがプロジェクト終了時点までに作成されれば、プロジェクト目標はプロジェクト期間中に達成されると評価できる。

BPATC とパートナー機関においては、TQM-SC 及び階層別研修プログラムにおける TQM セッションを実施するうえで必要な知見と能力を備えるに至った講師は十分な数に達している。またプロジェクト活動を通して TQM モジュールと教材が既に開発されている。なお、プロジェクトの自立発展性を強化するために、TQM-SC のメンタリングシステムを含む TQM 研修体制の一層の制度化と BPATC カリキュラム委員会による階層別研修プログラムの TQM セッションに対する認可が必要である旨調査団から伝えた。

プロジェクト開始当初に設定された PDM 指標にかんがみた上記の達成状況に加えて、PDM で計画されたプロジェクト活動の多くが BPATC 及びパートナー 4 機関において既存の研修事業に組み込まれるに至っていることも特記したい。例えば、2009/10 年度から TQM-SC は BPATC

<sup>3</sup> 本プロジェクトの活動 1.3 いう「コース・マニュアル」は、カリキュラム（トピックの構成とセッション数）を計画し、また研修目的に沿って各トピックの概略内容と相互関係を定めることにより、研修コースの全体的な一貫性を与えるものと考えられる。特に新規に研修コースを開発する場合には、担当講師の意見を調整し統合するなどのために必要である。

の研修カレンダーに組み入れられている。研修カレンダーは研修の応募促進のため毎年作成され、バングラデシュ政府全省庁<sup>4</sup>に配布されるものであり、研修カレンダーに記載されたものは、BPATC の予算で実施される。プロジェクトで開発した TQM 研修がこのように制度化されることで、TQM 研修コースの持続性が高まるとともに、研修の管理においてもより効率的になると考えられる。

### 3-1-3 成果の達成状況

PDM における成果達成指標に基づいた実績については以下のとおり。

#### (1) 成果 1 : TQM-SC が開発・実施される。

指標	実績			
少なくとも毎年 40 人の公務員が短期コースで訓練される。	TQM-SC の受講者数 (人)			
	2007 年 2 月～2008 年 3 月			
	BSC	SC 1	SC 2	合計
	17	12	24	53
	2008 年 4 月～2009 年 3 月			
	SC 3	SC 4	SC 5	合計
	28	26	17	71
2009 年 4 月～2010 年 1 月				
SC 6	SC 7		合計	
19	N.A.		N.A.	

出典：プロジェクトで作成されたモニタリングチャート（付属資料 4）等、2009 年 7 月

上の表に示されるように、毎年 40 人を超える行政官が TQM-SC を受講し、業務改善をめざしてコースの課題であるアクションプランを作成している。2009 年 8 月現在、TQM-SC に参加した行政官は合計 143 人に達している。第 7 回目の TQM-SC が 2009 年中に開催されるので、合計受講者数はプロジェクト終了時までさらに増えることとなる。以上の状況から成果 1 は達成されていると判断できる。

#### (2) 成果 2 : BPATC 職員講師及び BPATC のカリキュラムに従い研修を実施する他の 4 つのパートナー研修機関の職員講師の TQM 研修実施能力が強化される。

指標	実績		
BPATC の職員講師 40 人と他の 4 つの研修所の講師 16 人が TQM 研修に係る能力を開発する。	TOT 受講者数 (人)		
	第 3 回目 TOT 終了時 (2009 年 7 月) 現在		
	BPATC	パートナー機関	合計
44	19	63	

出典：プロジェクトで作成されたモニタリングチャート（付属資料 4）等、2009 年 7 月

<sup>4</sup> ここにいう「省庁」は政策官庁 (Ministry) と実施官庁 (Department) の両方を含む。

上の表に示されるように、これまでに3回実施されたTOTコースを通して、BPATCでは44人、パートナー機関では19人の講師がTQMリソース・パーソンとして訓練されている。成果2は達成されていると判断される。

(3) 成果3：BPATCの階層別研修プログラムにおけるTQMモジュールが実施される。

指標	実績
1. コースガイドラインとマニュアルが改訂される。	階層別研修プログラム全体のコース・ガイドラインは、各研修プログラムのオリエンテーションのために、既にBPATCによって作成されているが、コース・マニュアルは準備中である。階層別研修プログラムに含まれるTQMモジュール(セッション)のマニュアルはまだ作成されていないが、プロジェクト終了までに準備され、階層別研修全体のコース・マニュアルに組み入れられることとなる予定。
2. 受講者によるモジュールの評価が高まる。	BPATCが受講者に実施するコース評価アンケートの結果によれば、受講者によるTQMセッションの評価は、プロジェクト実施前の約70%(6段階評価による取得点を百分率に換算)からプロジェクト開始後の81~90%に改善されている(担当講師によりばらつきがある)。

出典：プロジェクトで作成されたモニタリングチャート(付属資料4)等、2009年7月

2009年8月現在、階層別研修プログラムに含まれるTQMセッション用のコース・マニュアルは準備段階にある。成果3の達成は、プロジェクト終了時までに本マニュアルが作成されることが条件となる。

なおこれまでに階層別研修プログラムの改訂TQMセッション<sup>5</sup>は、6回のFTC(延べ約1,200人受講)、9回のACAD(約225人)、5回のSSC(約125人)で、それぞれ実施されており、本調査の時点で、合計1,500人以上がTQMセッションを受講している。階層別研修は、バングラデシュのクラス1公務員がそれぞれの段階(公務員採用後、課長昇給時、部長昇給時)においてほぼ全員受講するものであるため、階層別研修の中にTQMセッションが組み込まれている限り、今後とも多くの公務員がTQMについて学ぶ機会を得ることとなる。

(4) 成果4：TQMアプローチの認知が高まる。

指標	実績
1. 少なくとも180人の政策立案者を対象に、セミナーが3回以上実施される。	これまでに毎年1回セミナーが実施され、合計340人の行政官が出席した。受講者の多くは様々な政府機関の幹部行政官であった。最終的な政策セミナーは2009年12月に予定されている。 ・キックオフ・セミナー、2007年3月、受講者130人

<sup>5</sup> プロジェクト開始前にも階層別研修にTQMセッションがあったが、内容及び講師の質が問題とされていたため、プロジェクトにてTQM-SCを開発するとともに、SCの内容をもとに階層別研修のTQMセッションの内容を改訂したことから、ここではプロジェクトにて開発したものを改訂TQMセッションとする。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策セミナー、2008年2月、100人</li> <li>・政策セミナー、2009年2月、110人</li> <li>・政策セミナー、2009年12月予定</li> <li>・セミナー「 Bangladesh の TQM の状況」2009年7月</li> <li>・政策立案管理セミナー、2009年5～6月</li> </ul>
2. TQM の考え方の要約文書及びプロモーション用ポスターが配布される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2種類の要約文書（英語、各8頁）が作成され、セミナー2回（日本のTQM、公共セクターのTQM）において、それぞれ650部配布された。</li> <li>・TQM ポスター仕様リーフレット（片面、英語、6種類、各1,000部）を作成・配布</li> <li>・TQM ポスター仕様リーフレット改訂版（片面、英語、6種類、各1,000部）を作成・配布</li> <li>・TQM リーフレット（二つ折り6面、英語版及びベンガル語版、1種類）を作成・配布</li> <li>・TQM 紹介用DVD（準備中）</li> </ul>

出典：プロジェクトで作成されたモニタリングチャート（付属資料4）及びインタビュー調査、2009年7月

関連活動の実施により指標は2件とも既に満たされている。成果4は達成されていると考えられる。なお、プロジェクト終了までに、プロジェクトの BPATC ホームページ上での紹介内容の改善等を通じて、さらに対外的な認知を高める活動を行なう予定である。

(5) 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、研修講師と受講者双方の学習強化に役立てられる。

指標	実績
モデルプロジェクトから引き出された新しい事例研究が研修カリキュラムに組み入れられる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告書2件の作成：BPATC カフェテリア・モデルプロジェクト事例研究報告書（2009年1月）及びカフェテリア・モデルプロジェクト評価報告書（2009年3月）</li> <li>・モデルプロジェクト（BPATC カフェテリア、年金支給及び学校清掃管理）及びアクションプラン（土地登記管理）から得られた4件の事例が TQM-SC に組み入れられている。</li> </ul>

出典：プロジェクト関係文書、2009年7月

上の表に示されるように、適切な件数の事例研究がモデルプロジェクトとアクションプラン両方に対して実施され、TQM-SC に反映されている。ただしモデルプロジェクトの実施については、現場でのカイゼン活動のみではなく、組織全体として、組織のトップのコミットメントを得て、TQM アプローチに沿った組織方針策定や計画立案・政策管理等を行う事例が当初は理想として考えられていた。これまでのところ、現場に近い部署のカイゼン活動で成功事例がみられるに至っているものの、組織全体で取り組むTQM の例はなく、TQM 実践のモデル組織として挙げるに足るモデルプロジェクトにはなっていない。したがって成果5の達成は中程度と評価する必要がある。

### 3-2 プロジェクトの実施プロセス

#### 3-2-1 研修教材の適正化

研修教材をバングラデシュの状況に沿うように適正化することは、本プロジェクトの初期段階の重要課題の一つであったと考えられる。教材はバングラデシュ公共セクターの文脈に合ったものであるべきという点は共通認識であったものの、プロジェクトが開始された当初の段階においては、TQMの具体的事例は日本の産業セクターから得るものが多かった。教材の改訂を重ねるなかで、バングラデシュ公共セクターの事例に沿って修正され、また題材も同国の状況との関連性を考慮して選定されるようになった。それぞれの業務環境においてTQMという「カイゼン」が適用可能であると受講者が考え得るように、本プロジェクトで実施されたアクションプランとモデルプロジェクトから得た事例も担当講師によって教材に採用された。このような教材のバングラデシュ化は、バングラデシュ人コンサルタントを活用しながら、PIOメンバー及びBPATCやパートナー機関のリソース・パーソンにより行われ、これをTQMの専門的知見を有する日本人専門家チームが質の確保に留意しつつ監修した。このように研修教材の改訂にカウンターパートが深く関わり現地の文脈に合った教材に改訂したことは、内容に対する理解を深め、TQMの教材作成のOJTとなった。

#### 3-2-2 メンタリングシステムの導入

メンタリングシステムは、TQM-SCに伴うアクションプランを受講者が職場で実施するに際してこれを支援するために第2回TQM-SC(2007年11月)から導入されたものである。メンタリング活動は、プロジェクト開始当初は計画されていなかったが、現在ではTQM-SCの中核的な活動の一つとなっている。メンタリング活動は、受講者が適切にアクションプランを実施するうえで、必要な支援を提供する効果的なツールと考えられている。またTQMアプローチが実際の業務にどのように適用されるものであるか理解するために絶好の機会をメンター(担当講師)にも与えるものとなっている。

#### 3-2-3 TQM-SCの対象者選定

TQM-SC受講者募集に関しては、次表のような経緯を経ている。BPATC及びパートナー機関からの受講生を除くと、全体としてUpazilaの行政官が主な受講生となっている。これはTQMアプローチの適用に際して、中央の政策官庁よりも住民向け行政サービスを実施する実施官庁や地方出先機関のほうがより良い成果を出す傾向があると考えられたことによる。また、Upazilaレベルでは、現場での業務改善において必ずしも組織上部の承認を逐一得る必要はなく、担当官でも意思決定可能な事案が多いこともその背景にあると考えられる。

なお、BPATCでは、全6州(Division)を対象に選定されたUpazilaにおいて、行政サービスを直接実施する行政官を対象としたTQMセミナーを開催する計画があり、その準備が進められている。

コース名	受講者	理由等
Basic SC (2007/5-6)	BPATC、パートナー機関講師トレーナ中心	講師育成から着手する。

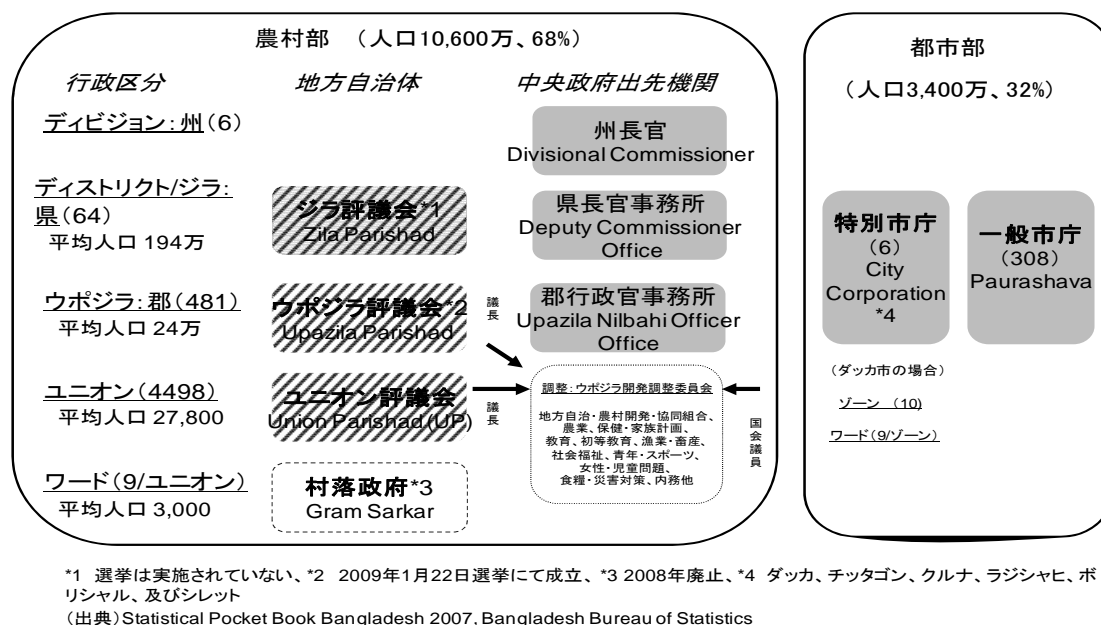
1 st TQM-SC (2007/ 8)	BPATC、パートナー機関講師トレー ナ中心	講師育成継続。バングラデシュ側講師 による初回コースによって、試行的に 内部で実施。外部参加者へのコース広 報戦略未設定
2 nd TQM-SC (2007/12)	外部参加者中心	市民サービスに直結した省・局から候 補を選定し、PIO より電話等による募集 活動
3 rd TQM-SC (2008/ 6)	BPATC、パートナー機関講師トレー ナ中心	PDM 設定の講師育成指数を満たすため トレーナー中心に。
4 th TQM-SC (2008/ 8)	外部参加者中心 (近隣 Upazila)	市民サービス改善への直結を重視し、 Upazila をターゲット。メンター活動強 化・モデルプロジェクト候補選定のた め近隣 Upazila (Dhaka、Manikganj の Upazila) をターゲットに。District Commissioner, UNO を事前訪問し、協力 依頼
5 th TQM-SC (2008/11)	外部参加者中心 (近隣 Upazila + パー トナー機関)	Upazila は 4 th SC の継続。パートナー機 関は PDM 指標達成のため。
6 th TQM-SC (2009/ 7)	外部参加者中心 (近隣 Upazila + TQM 実践に興味が高そうな省・局)	過去の SC, Dissemination Seminar 等で反 応がよかった省・局 (女性局)、フェー ズ 2 関与候補の General post Office など を中心にした募集
7 th TQM-SC (2009/11)	外部参加者中心。BPATC の他の SC に準拠した募集方法 (予定)	当コースから BPATC 研修カレンダー掲 載コースにつき、他の BPATC 主催 SC と同様に、BPATC 内 PPR Department が 主導した参加者募集 (予定)

出典：「専門家チームによる特記事項」2009年7月10日



バングラデシュの地方行政機関の概要を次の図に示す。

### バングラデシュの地方自治の構造



出典：JICA バングラデシュ事務所、2009年8月

#### 3-2-4 アクションプラン実施の効果

TQM-SCにて受講者が作成するアクションプランには3つの側面がある。①受講者の職場へのTQMアプローチ(カイゼン)の適用、②受講者のための実践的なTQM演習、③講師へのフィードバックである。この内、アクションプランを通してTQMアプローチが現に職場で実施されたことは、上位目標達成のための活動が言わば先取りした形で本プロジェクトに備わったことを意味している。

#### 3-2-5 専門家の投入

本プロジェクトは業務実施契約型で実施されている。プロジェクト計画段階ではシャトル型の専門家派遣を想定し現地派遣期間を短く設定したが、シャトル型派遣では活動の細部までマネジメントが行き届かず、開始当初は活動の円滑な実施が難しい状況となった。具体的には、①カウンターパートを含めBPATC関係者にとってTQMが新しいコンセプトであり、講師・受講者双方の知識習得を確実にするため研修前の事前準備に予想以上に時間が必要であったこと、②プロジェクト活動が進捗するなかで、受講者の研修後のアクションプラン実施を最大限効果のあるものとするためメンタリング活動が新たに考案され、導入が図られ、定期的なメンタリングの進捗管理が必要となったことの2点において、当初の計画で想定していた専門家の配置では対応できない状況が生じた。これらに対応するため第2年次契約途中、第3年次、及び第4年次契約において専門家の現地派遣期間を増加し、これらの活動への取り組みを強化した。また投入の質という点では、プロジェクト全体の総括及びプロジェクトチーム内の連絡・調整が不十分であったが、第3年次契約から副総括を配置したため全体の取りまとめ機能が大幅に強化された。

### 3-2-6 本プロジェクトがめざした TQM

PDM に示される成果や活動の枠組みから明らかなように、本プロジェクトは TQM の導入や普及を目的とするものではなく、TQM アプローチを利用して公共サービスの改善を図ることをめざして実施された。したがって、TQM 研修も総合的品質経営に必要な方法論やコンセプトを網羅するものではなく、意識改革や「カイゼン」の実践に重点を置く内容となっている。我が国では、近年の欧米諸国の事例にみられるような行政分野への TQM 適用の調査研究や実施例はまだ多くは存在していないが、産業分野で長年培った QC サークルに係る経験と技術の蓄積は比類がないほどに広汎である。その点において TQM 研修に求められていた TQM アプローチの分野と日本に技術の比較優位性がある分野とが一致していたといえる。

## 3-3 評価 5 項目の評価結果

### 3-3-1 妥当性：高い

貧困削減のための主要政策を実施する手段として、バングラデシュ政府の PRSP-II (2008 年) は、行政サービスの向上と改善に優先を与え、政策実施にあたっては成果重視型のアプローチと質の改善に重点を置くことをめざしている。さらに、行政改革の一環として公務員研修の強化が謳われており、ここでは行政サービス実施の改善ひいては国民のニーズに応えることに焦点が当てられている。これらのゴール実現のためには、公務員は公僕であるとの考え方への変化が求められている。TQM の基本コンセプト、例えば行動率先や顧客の満足追究は、このような考え方の変更を迫るうえで適切なものであった。また TQM にいう「カイゼン」が導く実践的なアプローチは、受講者自らがその業務を改善する方法を見出し、実際に改善を図るうえで役立つものであった。また、TQM-SC 受講者によって実施された年金支給の改善に係るアクションプランにみられるように、TQM 研修は市民憲章の実現にも寄与するところとなっている。

このように、TQM アプローチによる公共サービス改善に向けて BPATC 及びパートナー機関により開発された研修コースは、関連政策の実施に寄与することが可能となっており、本プロジェクトの妥当性は高いと評価できる。

### 3-3-2 有効性：高い

(研修コース・マニュアルがプロジェクト期間中に作成されることが条件)

プロジェクト終了を半年後に迎えた段階にあって、BPATC 及びパートナー機関で TQM 研修コースを実施するために必要な有資格のリソース・パーソンは既に育成されており、関連の教材も利用可能となっている。また TQM の研修は TQM-SC 及び階層別研修プログラムにおいて 2007 年以降繰り返し実施されることとなっている。階層別研修プログラムで行われる TQM セッションは、TQM の特徴である行動率先が受講者の関心を呼び、人気の高い科目の一つとなっている。TQM-SC は受講者の職場における実践活動が組み込まれた研修コースとして成功裡に開発された。

必要な作業がいくつか残っているものの、上記にみたようにプロジェクト目標はおおむね達成されていると判断できる。残された作業の一つに、TQM-SC のトピック (科目) の調整がある。トピックの内容の重複を避け研修テーマの一貫性を保つうえで、各トピックの内容の調整

が必要となっている。この課題を解決するために、第7回 TQM-SC 開催あるいは遅くともプロジェクト終了時点を目途として、コース・マニュアルの作成を促進する必要がある。コース・マニュアルの作成には、BPATC のリソース・パーソンも携わる予定である。

### 3-3-3 効率性：高い

本プロジェクトには多様な活動が含まれている。実施された活動には、多数のアクションプランとこの実施をサポートするメンタリング活動、バングラデシュにおける TQM の事例を反映する教材の開発、幹部行政官のセミナー等が含まれる。本プロジェクトがこれら様々な活動の実施を推し進めることができた主な理由として、活動の多くが BPATC 及びパートナー機関の既存の研修システムの中に順次組み入れられていったことが挙げられる。BPATC 及びパートナー機関におけるそのようなプロジェクト活動の制度化を通して、本プロジェクトは高レベルの効率性により運営することができたといえる。

また、BPATC がプロジェクト実施機関として選定されたことも TQM アプローチの普及を進めるうえで正しい決定であったと考えられる。これは BPATC がバングラデシュ公務員研修制度の頂点に位置する研修所 (Apex Institute) であることに加え、他の省庁の幹部行政官への密接なアクセスが可能な状況にあることによる。

### 3-3-4 インパクト：正のインパクト有（中程度）

現段階でインパクトを評価することは時期尚早ではあるが、既にいくつか正のインパクトが観察されている。第6回 TQM-SC までの受講者によって策定されたアクションプランの内には、上位目標の実現に向かって直接的な効果を示すものも出てきている。職場で TQM 適用の効果を強めるためには、TQM 研修の受講者だけでなく、管理レベルにあるその上司による関与と支援が求められる。そのような見地から、成果5の幹部行政官に対するセミナーが開催されており、セミナーに参加した幹部行政官によるアクションプラン支援の事例が既に報告されている。

同様の研修実施後の実践活動は、ボグラ県に所在する RDA が開催する TQM 短期コースでも見受けられる。この短期コースは、教育分野に対して TQM の適用をめざすもので、このコースが開設されたことは BPATC 及びパートナー機関の TQM-SC による波及効果の一つとして考えることができる。本プロジェクトによる他の波及効果を以下に取りまとめる。

- ・ BPATC における「政策立案と管理」コース、APD における「計画立案とプロジェクト管理」コース及び「Post Graduate Diploma のための開発計画立案」コース、BARD における「総合村落開発プログラム」コース、NAEM における「教育開発計画」コース等の既存研修コースに TQM セッションが導入された。
- ・ QC サークル国際大会（2008年10月）において「公共サービスにおける TQM のプロジェクト」のプレゼンテーションが BPATC によりなされた。
- ・ 第2回 TQM-SC 受講者のアクションプランに基づき、ボグラ県において 2,000 人の住民の参加を得て土地登記管理に関する普及広報セミナーが実施された。
- ・ 第4回 TQM-SC 受講者のアクションプラン「Dhamrai Upazila の小学校トイレ清掃改善」が契機となって全国の小学校の 2009/10 年度の清掃用具を含む備品予算が倍增された。

- ・第4回 TQM-SC 受講者のアクションプランにより、Saturia Upazila で老齢年金等の支給制度を改善する新システムが導入された。また、このシステムは社会福祉省の業務マニュアルに反映されることが決定し、全国 64 県への導入が予定されている。

### アクションプランの例

受講生：Mr. Resaur Rahman, Upazila Social Service Officer（元）

アクションプラン：To distribute aged allowance timely of Fukurhati Union of Saturia Upazila of Manikgonj District

当初の課題：

老齢年金の場合、それまで使われていた支給者リストでは、支給済みと未支給を判別するのが困難であったため、年金を対象者に完全に配布することができなかった。Union 評議会議長、ward 居住者、USS（Upazila Social Service）事務所の年金支払い管理が不適切であった。未支給者を特定できず、窓口に来るよう奨励することもできなかった。また支給の手続きに数週間を要しており、窓口における待ち時間にも何時間も要していた。老齢年金の支給率は 91% であった。

アクションプランの実施：

BPATC にて TQM-SC を受講し、業務の問題点の分析と改善策の検討、改善実施のモニタリング方法等について学び、年金支給率改善に係るアクションプランを作成した。

職場に戻り、アクションプラン実施のために関係者を啓発。新しく Ward ごとに支給者リスト（MS Excel を活用）を導入し、支給状況のモニタリング（union ごとに受給者数、死亡者数、交代者数、支払い件数、未支払いのパス・ブック数等）を実施した。モニタリングの実施によって、支払いを受けられない理由をみつけ、改善するプロセスを取り入れた（パス・ブックの破損など）。最初は 1 カ所の union で開始、その後 Saturia Upazila の全 union（計 9 カ所）で実施。

この結果、支給率は 99% 近くになった。支払いに要する期間も 2 日から最長でも 1 週間に短縮した。また窓口での待ち時間も 1 時間程度に短縮された。業務が円滑になったので、銀行もこの業務改善を歓迎している。改善内容を 35 ページ程度のマニュアルに取りまとめ、2009 年 8 月に社会福祉省に提出した。これが省内で認められ、北部 4～5 県（district）に出張し、年金支給業務の改善について講習を実施することとなった。

今後の計画：

新しい支給者リストのフォーマットと支給方式は、社会福祉省が作成している業務マニュアルに反映され、2009 年 9 月以降全国 64 県にて適用される予定。

これらの活動にみられる波及効果は、近い将来において上位目標が実現する可能性のあることを示すものと考えられ、TQM の導入段階であるにもかかわらず、以上の活動が果たしている公共サービス改善への寄与は積極的に評価すべきものである。他方、BPATC の TQM-SC にみられるアクションプランの多くは、受講者の職場やその業務に焦点を当てており、組織全体に

及ぶ大幅な改善をもたらすようなレベルのものではないことには留意すべきである。公共サービス改善のために、より一般的な TQM の適用（すなわち意識改革や「カイゼン」だけに限定されない総合的品質経営の適用）が必要とされるものであるかどうかをみるためには、なおしばらく時間を要するものと考えられる。

### 3-3-5 自立発展性：比較的高い

#### (1) 組織制度面

TQM-SC 及び階層別研修プログラムの TQM セッションは既に制度化されているので、バングラデシュ政府によるこれらの研修コースのための人的資源と予算の配分は 2010 年 1 月に本プロジェクトが終了した後も継続されると見込まれる。メンタリング活動は有効であり、TQM-SC のアクションプランの活性を高めると考えられる。TQM-SC のトピック（科目）の内容を調整し、また、より詳細な配布資料を受講生に渡すことによって TQM-SC の実施がより生産的なものとなりそのことによってコースの持続可能性も高められると考えられる。一方、階層別研修プログラムの TQM セッションの継続は BPATC カリキュラム委員会の TQM モジュールの認可によって確保されるものであることから、引き続きモニタリングが必要であろう。

#### (2) 財務面

メンタリング活動は、プロジェクト期間中はプロジェクトの負担により実施されてきたため、プロジェクト終了後は追加予算を得るかあるいは職場訪問の交通費を節減するために受講者との間に有効な通信手段を確保する必要がある。なおメンタリング活動の財源として、TQM-SC から得られるコース料金（受講生所属機関が負担）に上乗せすることが候補の一つに挙げられるが、BPATC における通常業務の一部としてメンタリング活動を続けるためには他の選択肢も追究（あるいは検討）することが必要と考えられる。

#### (3) 技術面

BPATC とパートナー機関で育成された有資格のリソース・パーソンは十分な員数が存在し、少なくとも数年以上は同じ組織に在籍するものと考えられる。数年しか BPATC に在籍しない“Deputed Faculty Member” と呼ばれる講師はいずれ転任する立場にあるが、彼らは異動後も講師として TQM-SC または TQM セッションに招聘することが期待できる。

長期間にわたり TQM 研修の質を確保するうえで、TQM リソース・パーソンの質を維持する対策を講じることが必要になるものと考えられる。最近導入された資格証明試験は一つの選択肢であり、いずれは他の対策も検討する必要があるだろう。

## 3-4 貢献要因・阻害要因

### 3-4-1 貢献要因

- ・2007 年度に運営指導調査が 3 回実施された。プロジェクト開始の当初段階には技術支援の方向や内容等に整理すべき事項が多々あったが、運営指導調査団からの支援がプロジェクトの円滑なマネジメントに大きく貢献した。本プロジェクトのように、新しいコンセプトを導入する場合、プロジェクトの実施後に当初計画では想定しえなかった現地の状況に対応する必

要性が生じる。当初計画に沿って実施する業務委託契約では現地の状況を踏まえた柔軟な軌道修正が困難な部分があったが、実施プロセスをモニタリングしつつ運営指導により必要な軌道修正を柔軟に行った。

- Deputy Project Director (DPD) に異動がなく、中核的カウンターパートとしてプロジェクトの運営管理に多大な貢献を果たした。

### 3-4-2 阻害要因

- 本プロジェクトの中核的カウンターパートが、BPATC で実施されていた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の英国 DFID による援助プロジェクト (Managing at the Top Phase-2 : MATT-2) の業務を兼任することとなり、プロジェクトの運営管理に支障が生じた。2008 年 11 月に兼任が解消され、以降は本プロジェクトに専念することが可能となった。
- Project Management Team (PMT) が期待したように機能しなかった。これは、プロジェクト期間中に、PMT の議長である BPATC 所長 (Rector) が 3 回、また Project Director (PD) が 4 回異動したことが主な原因となっているように見える。プロジェクトの設計段階では、BPATC を TQM モデル組織として組織全体でモデルプロジェクトを実施することも期待されていたが、PMT の機能が不十分であったためか、この案は実現しなかった。
- バングラデシュ政府によるプロジェクト承認に手続き上の遅延があり、これに伴って、政府の予算措置及び追加 PIO メンバーの正式承認等に遅れが生じ、予算面、体制面から円滑なプロジェクト活動の実施が妨げられるところがあった。

### 3-5 結 論

プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成されるものと判断される。TQM はバングラデシュの公共セクターにおいて新しい概念であったが、TQM を通じた公共サービスデリバリーの改善に向け、実際の現場におけるサービスデリバリーの改善を促す研修を実施するための基礎が BPATC 及びパートナー機関において確立された。過去 2 年半において、アクションプランの実施により実際に目に見える形でサービスの改善に結びつく事例があり、今後セミナー等を通じて高官レベルの理解を高めることでさらなるインパクトが期待できる。

## 第4章 団長所感

### (1) TQM アプローチの有効性

既述のとおり、本プロジェクトは、TQM そのもののバングラデシュでの導入や普及を目的としたものではなく、TQM アプローチを通じてバングラデシュの公共セクターのサービスデリバリー改善に資することをめざすべきゴール（上位目標）とし、そのために3年間で達成すべきプロジェクト目標としては、バングラデシュの公務員研修所の“Apex Institute”とされているBPATCにおいて、TQM アプローチを活用した業務改善のための研修を行う組織能力をつけることと設定している。

TQM は、バングラデシュの民間セクターでの取り組みはあったものの、公共セクターにとっては新しい概念であったため、当初はこれをどのようにバングラデシュ公共セクターの文脈に沿ったものにするかについての試行錯誤のプロセスがあったが、バングラデシュ側のリソースパーソンが教材改訂や事例調査に参画する方式を取り入れたことによって、よりバングラデシュ公共セクターの文脈に沿ったものとなるとともに、リソースパーソンのTQM に対する理解の促進にもつながったといえよう。

研修受講者にとって、現場の業務改善にあたってのTQM アプローチの有効性についていえば、アクションプランのいくつかの成功事例に見出せるとおり、業務の問題分析の手法、上司を含む関係者を巻き込む際の説明方法（データに基づいた説明）、業務改善計画の策定方法と改善活動実施のモニタリングチャートの活用など様々な点でTQM のツールが有効であったことがうかがえる。また、TQM の基本的な考え方である“Client Satisfaction” “Next step is a customer” が、往々にしてバングラデシュ公務員の問題点として挙げられる市民に対する横柄な態度や、関係機関間の連携の悪さといった問題への対応として、考え方や態度の変容にも有効であったといえよう。

2009年8月にBPATCで行われた式典の際のハシナ首相の演説においても、公務員の態度変容の必要性について、「市民の主人ではなく公僕たるべし」(From “Master of Citizen” to “Servant of Citizen”) というメッセージがあり、公務員のマインドセットの変容が今なお大きな課題とされている状況を踏まえると、この面でも、TQM 研修のポテンシャルは大きいと考えられる。

### (2) 戦略的ターゲティングの必要性

既述のとおり、第4回SCから、地方行政官を主たる対象とすることがより明確になった。実際に市民に対するサービスを担当する職員の業務改善に貢献するものとして、研修の位置づけが明確になったといえる。一方、これら受講者の各職場での改善活動を広げ、その組織全体へのインパクトをもたらすためには、アクションプランを実施する研修受講者の上司や所属組織の幹部の理解とサポートが必須となる。老齢年金アクションプランの例にみられたように、組織幹部の理解を得ることにより、受講者による業務改善の取り組みが局全体として取り入れられ、他の地域への普及という大きな成果につながりうる。

本プロジェクトでは、TQM の実践には組織トップのコミットメントとサポートが必要との認識を当初から有しており、このためPDM 上の活動として政策セミナーを位置づけ、各省・実施機関の幹部に対するTQM 周知のためのセミナーを実施してきている。これら政策セ

ナーを通じて幹部公務員の理解を促進することにより、受講者のアクションプラン実施が有効となった例（学校美化のアクションプランの例）もあるが、幹部への働きかけについては、今後より一層戦略的に行っていくことが重要であろう。

この意味では、階層別研修に TQM セッションを組み入れることに成功したことは重要であり、キャリア公務員が課長・部長に昇進する際に受講することになる階層別研修にて TQM の考え方や有効性をインプットすることで、将来的には、TQM アプローチを活用した業務改善の手法がさらに広まることが期待される。

### （3）公務員改革における本プロジェクトの意義

バングラデシュ政府の公務員改革のアジェンダは多岐に亘るが、本プロジェクトは、この中の公務員研修の改善、また間接的には公務員の態度変容にも貢献するものである。公務員改革の中では、研修改善のほか、国家公務員法の策定（公務員の権利・義務を法律により定める）、公務員のキャリア開発に係る政策の見直し（留学や研修が人員配置に正しく反映されるようにする）、汚職や縁故採用が批判されてきた採用委員会の見直し、人事評価制度の導入検討などが行われており、DFID や UNDP が中心となり支援が行われている。

本プロジェクトは、採用・任用や給与体系などの抜本的な制度改善についての取り組みに直接関係するものではないが、これら制度の改革がなかなか進まないなかで、現在の制度をベースとしたうえで業務改善が可能であることを示すものであり、現場を持つ公務員に直接働きかけ、現場でインパクトを出し、それが広く紹介されることでさらに効果を出すというアプローチとなっている。

制度の改革は当然必要であるが、一般市民にとってのガバナンスという視点でみた場合、市民が日々接する公務員の態度や窓口での非効率な対応等が市民の感じ方に大きく影響するものであり、現場での業務改善を通じて、市民の公務員に対する信頼性が向上することの意義は大きい。

### （4）業務改善アクションプランのテーマ選定

TQM-SC の中心はアクションプランである。研修内容は、業務改善アクションプランを作成することをめざして、そのために必要な TQM の各トピックが組み立てられており、また、研修後のアクションプラン実践のためにはメンタリング制度でフォローアップを行うという構成となっている。これまで研修を通じて策定されたアクションプランについては、現場で成果を上げている優良事例がいくつか出ているものの、研修受講者が作成するアクションプランは玉石混合であり、アクションプランのテーマ選定も含めてさらに改善の余地はあるといえよう。

バングラデシュ政府の実施機関は、行政改革の一環として、各組織が市民に対して提供すべき事項（市民が受けるべきサービス）を定めた市民憲章（Citizen's Charter）を策定することとされている。実際、社会福祉局の老齢年金の事例は、同局の市民憲章に合致するものとされている。今までのところ、アクションプランのテーマ選定は受講者各人に任されているが、今後、各受講者が研修においてアクションプランのテーマを設定する際に、市民憲章の推進のための業務改善という切り口からテーマを選定するよう促すことも考えられる。それにより、アクションプランの内容が、市民に対するサービスの改善という目的により近づく



とともに、研修受講者の組織目標との一致がしやすくなり、組織上部のサポートを得られやすくなることも期待されるため、検討の余地がある。

## 第5章 提 言

### 5-1 プロジェクト終了までに実施すべき事項

- ・現状の TQM-SC は研修目的に沿って科目の全体構成が適切に形成されておらず、重複部分が生じている。次回 TQM-SC（2009 年 11 月）までに以下の項目を実施し、全体的な一貫性を保ちつつ講義の質を標準化するためのコースマニュアルを作成する。
  - ①研修カリキュラムにおける各個別科目の妥当性及び相互関係の明確化
  - ②受講者が学習事項を事前に知るための全科目のシラバス作成
  - ③参照文献リストの増補・改訂
- ・アクションプランによるグッドプラクティスをウェブサイトあるいはニュースレター等を通じて広報・普及する。
- ・他ドナーが実施中のプロジェクトあるいは債務削減相当資金（Japan Debt Cancellation Fund : JDCF）プロジェクト<sup>6</sup>との連携を高める。

### 5-2 プロジェクト終了後に BPATC により実施されるべき事項

- ・プロジェクト終了後における持続性確保のために、メンター制度継続の方策（予算、組織的意思決定、メンタリングの質の観点から）を検討する。
- ・継続的に講師の質を高めるための方策を検討する。
- ・階層別研修の TQM モジュールをカリキュラム委員会において可及的速やかに承認する。
- ・政府高官に対して今後も実践志向アプローチを普及する。
- ・プロジェクト終了後も、上位目標達成に向けて、公共サービスデリバリーの改善にさらなるインパクトを与えるべく現場での活動に重点を置いた研修を継続する。
- ・現在、人事省が中心となっていて行っている公務員研修政策の見直しに対し、TQM 研修のような Action Oriented な研修の成果と有効性（現場の業務改善に資する研修としてのグッドプラクティス）をフィードバックする。

---

<sup>6</sup> 2005 年度（バングラデシュ会計年度）より、「BPATC 強化プロジェクト」が実施されており、その活動内容は階層別研修の成績優秀者に対する短期海外研修・スタディツアー・長期海外研修、BPATC 施設の機材整備、政策 이슈に関する調査研究、国際セミナーの開催等。現在、第 3 フェーズ（2009～2013 年度）が実施されている。

## 付 属 資 料

1. 協議議事録
2. 評価グリッド（目標達成度、5項目評価）
3. 専門家の配置実績
4. 活動実績（モニタリングチャート）
5. アクションプラン事例調査

**Minutes of Meeting Between  
The Japanese Evaluation Team  
and  
The Authorities Concerned of  
The Government of the People's Republic of Bangladesh  
on Japanese Technical Cooperation  
on  
The Project for Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh**

The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") visited the People's Republic of Bangladesh from July 19 to August 11, 2009 to conduct the joint evaluation of the Project for Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Bangladesh, the Team and the Bangladesh Evaluation Team had a series of discussions with the Bangladesh authorities concerned, interviewed with ex-training participants, reviewed the progress and achievements of the Project, and assess the Project as per the five evaluation criteria. As a result of the discussions, both the Bangladesh and the Japanese sides agreed to the matters in the document attached hereto.

Dhaka, August 6, 2009

鳥居香代

---

Ms. Kayo Torii  
Team Leader  
Japanese Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency



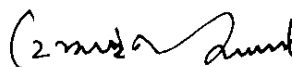
---

Ms. Nasreen Akhtar Chowdhury  
Deputy Secretary  
Economic Relations Division  
Ministry of Finance

Susmita  
06.08.09

---

Mst. Susmita Islam,  
Assistant Chief (Development)  
Ministry of Establishment



---

Mr. Hussain Jamil  
Member Directing Staff and Project  
Director, ECPST  
Bangladesh Public Administration Training  
Centre

## Attached Document: The Evaluation Report

### Table of contents

1. Purpose of the Evaluation
  - 1.1 Purpose of the Evaluation
  - 1.2 Methodology of Evaluations
  - 1.3 Members of the Joint Evaluation
  
2. Achievements of the Project
  - 2.1 Achievements of Project Purpose
  - 2.2 Achievements of Project Outputs
  
3. Evaluation on the Implementation Process
  - 3.1 Localization of the Course Materials
  - 3.2 Introduction of Mentoring Services
  - 3.3 Strategy of Targeting TQM SC Participants
  - 3.4 Effects of Implementation of the Action Plans
  
4. Evaluation Results
  - 4.1 Relevance
  - 4.2 Effectiveness
  - 4.3 Efficiency
  - 4.4 Impact
  - 4.5 Sustainability
  
5. Conclusion and Recommendations
  - 5.1 Conclusion of the Evaluation
  - 5.2 Recommendations

### (ANNEXES)

ANNEX I: Schedule of the Joint Evaluation

ANNEX II: Project Design Matrix

ANNEX III: Project Inputs (Experts, Equipments, and TOT in Japan)

ANNEX IV: List of Counterpart Personnel and TQM Resource Persons

ANNEX V: List of Training Materials produced during the Project

ANNEX VI: List of Action Plan formulated

ANNEX VII: List of Model Project implemented/planned

ANNEX VIII: List of Interviewees



2



### **1-1 Purpose of the Evaluation**

The objectives of the evaluation were as follows;

- (1) To review and confirm the achievements and the implementation process of the Project, as indicated by documents such as the Record of Discussions (R/D) and the Minutes of Meetings (M/M) signed on October 17, 2006 including the Project Design Matrix (PDM)
- (2) To evaluate the achievements and outcome of the Project in terms of five evaluation criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.
- (3) To examine whether the Project has achieved the Project purpose and to discuss remaining issues to be tackled during and after the Project.
- (4) To make recommendations to the further perspectives of the Project and to draw lessons learnt from the Project for the field of technical cooperation.

### **1-2 Methodology of Evaluation**

The evaluation was jointly conducted by the Joint Evaluation Team, comprised of Japanese Evaluation Team and Bangladesh Evaluation Team as schedule attached ANNEX I.

The Joint Evaluation Team had a series of discussion with the Bangladesh authorities concerned, such as Bangladesh Public Administration Training Centre (hereinafter referred to as "BPATC"), Ministry of Establishment (MoE), and four partner institutions, namely Academy for Planning and Development (APD), Bangladesh Academy for Rural Development (BARD), National Academy for Education Management (NAEM), and Rural Development Academy (RDA), interviewed with the ex-participants of Total Quality Management (TQM) Short Course and reviewed the achievement of the Project based on the PDM agreed on October 17, 2006 and revised in February 2009 (ANNEX II) and as per five evaluation criteria below.

### ***Evaluation Criteria***

The following five evaluation criteria are applied to the project evaluation:

- (1) Relevance: The Project's relevance is assessed in terms of validity of the Project Purpose and Overall Goal in relation to the development policy of the Government of Bangladesh and the needs of the Project beneficiaries.
- (2) Effectiveness: Effectiveness is determined based on whether the Project has actually benefited the target group. It also assesses whether the Project Purpose is



3



being achieved as expected and whether this is due to the Project's Output.

(3) Efficiency: An assessment of the Project's efficiency verifies whether the Project used its resources effectively. The relationship between Input and Output is reviewed. In essence, this criterion examines whether the input cost was commensurate with the degree to which the Output and the Project Purpose have been achieved.

(4) Impact: Impact is assessed by considering the effects of the Project with an eye on the longer term effects including direct or indirect, positive or negative, intended or unintended. It should also bear in mind that it usually takes three to five years after the completion of the Project to observe visible impacts.

(5) Sustainability: The project's sustainability is assessed by focusing on the Project's institutional, financial and technical aspects in an examination of the extent to which the Project's achievements have been sustained or extended.

### 1-3 Members of the Joint Evaluation

#### (1) Japanese side

Ms. Kayo Torii, Team Leader for Japanese Evaluation Team

Ms. Mitsuru Kayama, Public Administration Reform

Mr. Toyomitsu Terao, Evaluation Analysis

Mr. Keiji Ehara, Cooperation Planning

#### (2) Bangladeshi side

Mst. Susmita Islam, Assistant Chief, Ministry of Establishment

Mr. AKM. Enamul Haque, Director, Governmental System, BPATC

Mr. Ram Chandra Das, Deputy Director, Project Management, BPATC

Mr. Md. Ziaul Islam, Assistant System Analyst, BPATC

Mr. Md. Golam Mahede, Librarian (Documentation), LTA Department, BPATC

## 2. Achievements of the Project

### 2.1. Achievements of Project Purpose

Project Purpose: Enhancing the institutional capacity of BPATC to train public servants in TQM to manage public sector

The Joint Evaluation Team assessed that the Project would achieve the project purpose by the end of the project period, though some tasks still remain for the last six months of the project period. A sufficient number of faculty members of BPATC and



4



partner institutions have obtained practical knowledge and skills of TQM to conduct the TQM Short Course (hereinafter referred to as "TQM SC") as well as TQM sessions in the core courses. The TQM modules and course materials have also been developed through the project activities. To strengthen the sustainability of the project outcome, further institutionalization of TQM activities, including the mentoring system for the TQM SC, and authorization of the TQM modules for the core courses by the Curriculum Committee are required.

As per the indicators for the Project purpose stipulated in the PDM and other relevant indicators, the Joint Evaluation Team reviewed the project achievements as follows:

Indicators	Achievements
1. Faculty members are able to implement TQM training courses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM SC : Seven (7) TQM SCs would have been conducted by BPATC themselves till January 2010.</li> <li>• Core Course*:6 FTCs, 9 ACADs and 5 SSCs, all incorporating revised TQM sessions, have been conducted.</li> <li>• TQM lecturers: At present, thirty three (33) qualified resource persons** out of which sixteen (16) from BPATC, one (1) from RPATC and APD, four (4) from BARD, six (6) from NAEM and five (5) from RDA, have been trained to conduct the TQM training. Among BPATC, seven (7) are deputed and nine (9) are in-house faculty members. In addition to the above 33 qualified resource persons, eleven (11) resource persons have gone through TQM SC and TOT, and thus will be qualified resource persons once they pass a next certificate exam or to deliver a lecture in TQM SC.</li> <li>• Some TQM resource persons in BPATC were invited to other institutions such as the Bangladesh Institute of Administration and Management (BIAM) to deliver lecture on TQM.</li> <li>• Through mentoring Action Plans and model projects, TQM resource persons/lectures were able to deepen their knowledge and experience on the practical application of TQM.</li> <li>• Among 30 TQM resource persons, 17 could successfully pass the TQM qualification test in July 2009. Average score was 59%.</li> <li>• One qualified resource person trained by the Project has been registered as a TQM resource person in MoE's human resource pool.</li> </ul> <p>* Core Course is composed of Foundation Training Course (FTC), Advanced Course on Administration and Development (ACAD) and Senior Staff Course (SSC).</p> <p>** Qualified resource persons here means those who completed the TQM SC, Refresher Course and TOT course and have experience lecturing in TQM courses and</p>

5



	successfully passed the qualification test in July 2009.
2. TQM modules are developed in the institutes. (TQM modules include “topics” in the TQM SC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Course materials for around 14 topics of the TQM SC have been developed and used for training.</li> <li>• Some of training materials developed for the TQM SC are also used for TQM sessions for the core courses.</li> <li>• The course manual for the TQM SC has not been finalized, but it is anticipated to be completed by the end of the Project.</li> <li>• TQM sessions are incorporated in other SCs conducted at BPATC.</li> </ul> <p>Source: project documents and interview with stakeholders</p>

Considering the achievements shown in the above two indicators, the Joint Evaluation Team concluded that the Project Purpose would have been achieved, provided that the course manual for the TQM SC is prepared by the end of the Project.

In addition to the above two PDM indicators set at the beginning of the Project, the Joint Evaluation Team found that many of the planned project activities in the PDM have already been incorporated into the existing training management system of BPATC and four partner institutions. For instance, the TQM SC has been incorporated in the BPATC’s regular training calendar. Such institutionalization would help TQM course management to be more efficient and sustainable.

## 2.2 Achievements of the Outputs

### Output 1: Short Courses on TQM are developed and implemented

As per indicators for the Project outputs stipulated in the PDM, the Joint Evaluation Team reviewed achievements as follows.

Indicators	Achievements								
At least 40 public servants are trained in short courses annually.	Number of participants (unit: persons) to the TQM SC <b>Feb 2007- Mar 2008</b>								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>BSC</th> <th>SC1</th> <th>SC2</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>17</td> <td>12</td> <td>24</td> <td>53</td> </tr> </tbody> </table>	BSC	SC1	SC2	Total	17	12	24	53
	BSC	SC1	SC2	Total					
	17	12	24	53					
	<b>Apr 2008-Mar 2009</b>								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SC3</th> <th>SC4</th> <th>SC5</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>28</td> <td>26</td> <td>17</td> <td>71</td> </tr> </tbody> </table>	SC3	SC4	SC5	Total	28	26	17	71
	SC3	SC4	SC5	Total					
28	26	17	71						
<b>Apr 2009-Jan 2010</b>									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>SC6</th> <th>SC7</th> <th></th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>19</td> <td>N.A.</td> <td></td> <td>N.A.</td> </tr> </tbody> </table>	SC6	SC7		Total	19	N.A.		N.A.	
SC6	SC7		Total						
19	N.A.		N.A.						

22

6

de

Signature

Signature

	Source: project documents, July 2009
--	--------------------------------------

As indicated above, more than 40 officers participated in the TQM SC annually and produced Action Plans for improvement of their work. As of August 2009, 143 public servants participated to the TQM SC and the number will be increased by the end of the Project since another TQM SC will be organized this year.

In addition, participants of 6 FTCs (approximately 1200 persons), 9 ACADs (approximately 225 persons) and 5 SSCs (approximately 125 persons) have learned TQM at the TQM sessions incorporated in these core courses.

Thus, the Joint Evaluation Team concludes that the output 1 has been achieved.

Output 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

Indicators	Achievements		
Forty (40)-faculty members of BPATC and 16 members of the other 4 training institutes develop skill in TQM training	Number of TOT participants (unit: persons) As of 3rd TOT, July 2009		
	BPATC	PARTNER INSTITUTES	Total
	44	19	63
Source: project documents, July 2009			

Through the TOT Courses that have been conducted 3 times so far, as shown in the table above, 44 lecturers in BPATC and 19 in the partner institutions have been already trained to be TQM resource persons. It is concluded that the output 2 has been achieved.

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

Indicators	Achievements
1. Course guidelines and manuals are revised.	Course guidelines have been prepared by BPATC for orientation of the courses. Course manuals for the core training program are under development in BPATC. Manuals for the TQM modules in core courses will be prepared, which can be incorporated into the overall core course manuals.
2. Ratings on modules by participants are improved	Rating of the sessions by participants has been improved from around 70 % (before the Project) to 82-90% (after implementation of the Project) according to the result of course evaluation by participants.

7



	Source: project documents, July 2009
--	--------------------------------------

Course manuals for the TQM sessions in the regular core training program (core courses) are under preparation as of August 2009. By preparing these manuals by the end of the Project, the output 3 would have been achieved.

Output 4: TQM approaches are disseminated

Indicators	Achievements
1. At least 3 seminars (involving at least 180 policy makers) are conducted.	<p>Three annual seminars were organized, attracting 340 high level participants in total. Most of the participants were executive officers from the various government agencies. The final dissemination seminar is scheduled in December 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kickoff Seminar, March 2007, 130 participants</li> <li>• Dissemination Seminar, February 2008, 100</li> <li>• Dissemination Seminar, February 2009, 110</li> <li>• Final Dissemination Seminar, December 2009</li> <li>• Seminar “Situation of TQM in Bangladesh”, July 2009</li> <li>• Policy planning and management seminar, May/June 2009</li> </ul>
2. Policy briefs on TQM & promotional posters are distributed.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Two types of policy briefs were developed and distributed in the dissemination seminar (“TQM in Japan”, “TQM in the Public Sector”, 650 copies each)</li> <li>• TQM leaflets (6 kinds, 1000 copies each)</li> <li>• Revised TQM leaflets (6 kinds, 1000 copies each)</li> <li>• DVD for TQM introduction (under preparation)</li> </ul> <p>Source: project documents and interviews with BPATC</p>

As shown in the above table, two indicators have been attained through the relevant activities that have been done or planned. The Joint Evaluation Team concluded that the output 4 has been achieved.

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

Indicators	Achievements
New case studies derived from model projects are incorporated in training curriculum.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Two reports published : Cafeteria Model Project Case Study Report (Jan 2009), and Cafeteria Model Project Evaluation Report (March 2009)</li> <li>• Four cases from Action Plan (BPATC Cafeteria, Land Management, Aged Allowance, and School Cleanliness) have been incorporated in the TQM SC</li> </ul>

Source: project documents
---------------------------

As shown in the above table, a sufficient number of the case studies have been conducted on both of the model projects and the Action Plans, which in turn have been incorporated to the TQM SC. It was therefore concluded that the output 5 has been reasonably achieved.

### **3. Evaluation on the Implementation Process**

#### **3.1 Localization of the Course Materials**

The Joint Evaluation Team found that the process of localization of course materials is one of the important issues to be highlighted. In the initial stage of the Project, the course materials included many of the TQM cases in the industrial sector in Japan. Yet it was understood that materials should be more relevant to Bangladesh public sector. In the process of revising course materials, the contents have been modified with case studies of Bangladesh public sector and topics were also selected in view of the relevance in the Bangladesh context. Action Plans and model projects were also used as teaching materials in the TQM training courses by the lecturers in a way that course participants could feel more applicable in their work environment. These modifications/revisions were done by the PIO members and BPATC/partner institutions resource persons.

#### **3.2 Introduction of Mentoring Services**

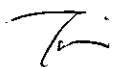
Mentoring services were introduced for assisting the implementation of the Action Plans in TQM SC and is now considered as one project innovation although mentoring activity was not included in the original project framework shown in PDM. Mentoring system was found to be a very effective tool to provide necessary assistance to the participants of TQM SC to properly implement Action Plan as well as give a good opportunity to mentors to understand how TQM is applied in the real work. This system worked so effectively that Project Implementation Office (PIO) shared the experience of mentoring system to JICA project counterpart in Ghana.

#### **3.3 Strategy of Targeting TQM SC Participants**

At the early stage of the TQM SC, most of participants came from central implementation agencies. Since the 4<sup>th</sup> TQM SC, the targeting strategy of the TQM SC participants had been considered and the focus has been shifted to upazila officers who



9



have direct contacts with citizens. Because the application of the TQM at offices which have services delivered to citizens tend to have better output than at administrative offices, the strategy of targeting upazila officers has continued up to the 6<sup>th</sup> TQM SC and will continue to the end of the Project. Furthermore, TQM seminars in six administrative divisions targeting at public servants who deliver the actual service is under preparation by BPATC.

### 3.4 Effects of Implementation of the Action Plans

The Joint Evaluation Team confirmed that Action Plan formulation have three different aspects: application of TQM to worksite, practice for participants on actual cases and feedback for lecturers. Since the TQM approach has been applied to worksites through the Action Plans, the Project has prospect to achieve the overall project goal.

## 4. Evaluation Results

### 4.1 Relevance: High

As a measure to execute the main national policies for the poverty reduction, PRSP-II (2008) prioritizes enhancement and improvement of the public service and it places a greater emphasis on the result based approach and quality improvement. In addition, strengthening of the civil service training, as one of the public administration reform agenda, focuses on improving the public service delivery and thus for meeting needs of citizens. For these goals, change of mind-sets of public servants to “servant of citizen” has been required. The Joint Evaluation Team reaffirmed through interviews from various stakeholders that basic ideas of TQM, e.g. action-oriented and client satisfaction, was suitable to address the issue of mind-set and that TQM skills practically helped participants to find the way to improve their work by themselves. As seen in the case of Action Plan for improvement of pension distribution implemented by the TQM SC participant, TQM training could contribute to the fulfillment of Citizen Charter as well.

Development of training courses in BPATC and partner institutions for improving service delivery by TQM approach can therefore contribute to the execution of these national policies, and thus the relevance is considered high.

### 4.2 Effectiveness: High (provided course manuals are prepared)

By the middle of 2009, the qualified resource persons to conduct TQM courses in BPATC and partner institutions have been developed and teaching materials have also



10



been prepared. TQM training has been repeatedly conducted through the TQM SC since 2007 and in the core courses as well. The Joint Evaluation Team found from the interview that TQM sessions are one of the most popular topics in core courses as action-oriented nature of TQM attracts participants. TQM SC has also come to successfully include implementation of practices from the participant's worksite.

Though some tasks still remain, it can be assessed that the project purpose has been by and large achieved. There is scope for improvement in the overall coordination among topics to avoid duplication and maintain coherence of the themes. To solve this matter, course manuals will be prepared by the end of the Project with involvement of TQM resource persons in BPATC.

#### **4.3 Efficiency: High**

The activities completed include development of teaching materials for the TQM SC that refer to local cases of TQM, as well as many Action Plans that have been supported by the mentoring system, seminars for executive officers and others. The main reason that the Project could carry forward these various activities is the fact that many of the planned activities were able to be incorporated in timely manner into the existing training system in BPATC and partner institutions. Through such an institutionalization of the project activities in BPATC and partner institutions, the Project could be operated at a high level of efficiency. In addition, the Team found that the selection of BPATC as an implementing agency of the Project was a right decision to disseminate TQM approach to nationwide not only because BPATC is the apex training institute of the country, but also it has close and frequent access to high ranking officials in the government.

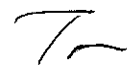
#### **4.4 Impact: Moderate**

Though it is in fact premature to assess the impact at this stage, some encouraging positive impacts were observed. As shown in the some Action Plans formulated by the participants up to the 6<sup>th</sup> TQM SC, some of the project activities have direct effect towards the overall goal. For enhancing impact of the application of TQM at the workplace, not only participants of TQM course, but also commitment and support from their controlling officers at management level are essential. Seminars for high ranking officials have been held in view of the above, which helped produce positive effect by strengthening linkages among participants of the TQM SC, their controlling officers and the mentors. There is a room for improvement to enhance such linkage.

Similar post-training actions can also be seen in the TQM SCs in RDA-Bogra. This



11



SC for TQM application in the rural education sector can be deemed as one of the spillover effects of the TQM SC by BPATC and partner institutions. Other spillover effects of the Project include:

- Incorporation of TQM sessions in the existing courses;  
BPATC: PPM (Policy Planning and Management) SC  
APD: “Planning and Project Management Course” and “Post graduate diploma in Development Planning Course”  
BARD: two TQM sessions in Foundation Training Course, Action Research, “CVDP: Comprehensive Village Development Program”  
NAEM: “Education Planning and Development Course”
- Presentation of “Project on TQM in Public Services” to International Convention of QC Circles (October 2008)
- Dissemination seminar on land management for 2,000 citizens in Bogra that was based on a TQM SC participant’s Action Plan presented at the 2<sup>nd</sup> TQM SC.
- Double the 2009/10 budget for cleaning restrooms in all the primary schools in the country that was triggered by the Action Plan “Improvement of Cleanliness in Primary School Restrooms at Dhamrai Upazila” by the 4<sup>th</sup> TQM SC participant
- Introduction of new system to improve distribution of old age allowance at Saturia Upazila, which was started based on the Action Plan of the 4<sup>th</sup> TQM SC participant.

These outcomes demonstrate the possible achievement of the overall goal in the near future. Its contribution to the introduction stage should not be neglected. However, it should also be noted that the Action Plans in the TQM SC of BPATC have focused on small work improvement aimed at mostly workplace tasks of the participants and not to the extent to bring major improvement at the organization as a whole. It may take more time to be able to assess whether a wider application of TQM for improving the service delivery is needed otherwise.

#### **4.5 Sustainability: Relatively high**

##### **4.5.1 Institutional aspect**

Since the TQM SC and the TQM sessions in core course have already been institutionalized, inputs in terms of human resources and budgetary allocation for these courses by the Bangladesh government will be continued after the end of the Project in January 2010. The Joint Evaluation Team considered that the innovative mentoring system has been able to increase active Action Plans. Clear coordination among the



12



topics of the TQM SC and more detailed handouts would make implementation of the TQM SC more productive and thus enhance its sustainability. Meanwhile, it is noted that the sustainability of TQM sessions in core courses should be ensured by the authorization of TQM modules by the Curriculum Committee in BPATC.

#### 4.5.2 Financial aspect

Mentoring services might not be able to operate within the current budgets for BPATC and thus need additional budgets or other effective communication measures with participants. The course fee for the TQM SC could be one of the options to fund the mentoring services but also other options should be explored to continue mentoring system as part of the regular work in BPATC.

#### 4.5.3 Technical aspect

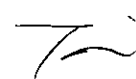
A sufficient number of qualified resource persons in BPATC and partner institutions is considered to stay at the same institution at least for some more years. Although deputed faculty members would be transferred, they could be invited for the TQM SC or TQM sessions as speakers. The Joint Evaluation Team discussed that it would be necessary to explore measures to keep the quality of resource persons to ensure sustainable quality training on TQM in a long run. Certification test introduced recently could be one option, and other measures should also be explored in due course.

Some of the qualified resource persons in BPATC have independently proposed a research project on the applicability of TQM for further development of the training courses, which has been approved and funded by the GoB.

## 5. Conclusion and Recommendations

### 5.1. Conclusion of Evaluation

In view of the above, the Joint Evaluation Team concluded that the Project has attained the project purpose at the satisfactory level. Though TQM was new to the Bangladesh public sector, the Project has contributed to build a basis for action-oriented training at BPATC and partner institutions to improve public service delivery through TQM. The Joint Evaluation Team observed that in last two and half years, TQM training has stimulated proactive public servants to address their problems and bring visible improvements at their own workplace. With support from senior management level, the changes brought by some participants of TQM SC have proved to have wider effects.





## 5.2 Recommendation

### 5.2.1 Actions to be taken by end of the Project:

- Before the next TQM SC, following tasks should be done to develop a course manual:
  - 1) Clarification of relevance and relation of each topic for attaining the course objectives;
  - 2) preparation of syllabus for all the topics to inform participants on the learning points in relation to the course objectives; and
  - 3) revise the list of reference in the course manual.
- Outcomes of the Action Plans should be disseminated through website and newsletters as good practices of improving service delivery in public sector through TQM.
- The Project should enhance coordination with other donor funded projects which BPATC is involved.

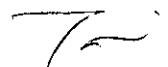
### 5.2.2 Actions to be taken by BPATC after the completion of the Project:

- BPATC is requested to explore measures to institutionalize Mentoring System for TQM SC (in terms of budget, office order, and quality of mentoring system) and model projects.
- The measures to motivate the TQM resource persons should be explored to promote continuous improvement of resource person's quality.
- The TQM modules for the regular core courses should be approved at the earliest opportunity by the Curriculum Committee.
- It is expected that BPATC explore the ways to sensitize high ranking officials and disseminate action-oriented approach.
- Considering the overall goal, TQM training at BPATC should continue to be action-oriented aiming at bringing impact on the real work setting beyond the classroom.
- BPATC is expected to give feedback from good practices of action-oriented training to the process of the revising training policy under way.

END



14



## Schedule of the Joint Evaluation

Date and Time		Joint Mission Schedule
July 20(Mon)	15:00	Mr. Hussain Jamil MDS and Project Director, ECPST BPATC and concerned PIO members
July 21(Tue)	10:00	Interview with PIO and Japanese Experts
July 22(Wed)	10:00	Interview with PIO and Japanese Experts
	17:00	Ms. Yang, Asstt Rep. and Ms. Nandita, PO UNDP
July 23(Thu)	10:00	Mr. M. Emdadul Haque, Deputy Secretary, MOE
	11:00	Mr. Roger Farnando, Deputy Team Leader, MATT
	15:00	Prof. Dr. BaitunNahar, Director General, NAEM Interview with TOT participants
July 24 (Fri)		Internal Meeting
July 25 (Sat)		Internal Meeting
July 26 (Sun)	10:00	Mr. Md. Ataur Rahman, Director General, BARD, Comilla And Interview with TOT participants
July 27 (Mon)	10:00	Mr. Khandaker Rashedul Haque, Director General, APD Interview with TOT participant
July 28 (Tue)	11:30	Mr. Md. Abdul Halim Director, TQM Office, BPDB
	10:00	Mr. Md. Nazrul Islam ndc, Director General, RDA , Bogra Interview with TOT participants.
July 29 (Wed)	10:00	Ms. Josna Khatun Upazilla Education Officer, Dhamrai
July 30 (Thu)		Internal Meeting
July 31(Fri)		Internal Meeting
Aug 1(Sat)		Internal Meeting
Aug 2 (Sun)	10:30	Mr. M. Emdadul haque Deputy Secretary, MOE
	12:30	Ms. Nasreen Akhter Chowdhury Deputy Secretary, ERD
Aug 3 (Mon)	AM	BPATC, Discussion with PIO
	PM	BPATC, Discussion with Resource Persons of Partner Institutions
	16:50	Courtesy call to Rector, BPATC
Aug 4 (Tue)	AM	Preparation of draft minutes
	PM	Mr. Rezaur Rahman, Social Services Officer (Allowance Cell), Shaturia, Manik ganj
Aug 5 (Wed)	AM	BPATC- Wrap up with Rector for finalizing MM,
Aug 6 (Thu)	10:00	EOJ
	14:00	ERD, MM Signing
	16:30	JICA office
Aug 7 (Fri)		Internal Meeting
Aug 8 (Sat)		Site Visit
Aug 9 (Sun)		Site Visit
Aug 10 (Mon)		Site Visit

15

## 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

As of February 2009

Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p><b>Overall Goal:</b> Improvement of the quality of services delivered by public sector organizations in Bangladesh through practicing TQM.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 200 Public Servants receiving training use TQM in their job.</li> <li>2. Customer satisfaction in those organisations improves.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Project Report</li> <li>b) Performance Appraisal Reports</li> <li>c) Post Training Evaluation Report</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Top leaders of the public sector organizations cooperate in change management.</li> <li>2. Support from relevant ministries/organizations.</li> </ol>
<p><b>Project Purpose (outcome):</b> Enhancing the institutional capacity of BPATC to train public servants in TQM to manage public sector.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faculty members are able to implement TQM training courses.</li> <li>2. TQM modules are developed in the institutes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Project report</li> <li>b) Course evaluation reports</li> <li>c) Training Calendar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trainers developed continue working as TQM trainer.</li> <li>2. Public Sector Organisation sends nominations of relevant personnel.</li> <li>3. Coordination and cooperation with other projects at BPATC for smooth implementation of the project and better utilization of available resources.</li> </ol>
<p><b>Outputs:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Short courses on TQM are developed and implemented</li> <li>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.</li> <li>3. TQM modules within BPATC's regular core training programs are improved.</li> <li>4. TQM approaches are disseminated.</li> <li>5. Practical lessons are drawn from model projects to enhance learning processes of trainers &amp; trainees.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. At least 40 public servants are trained in short courses annually.</li> <li>2. Forty (40) faculty members of BPATC and 16 members of the other 4 training institutes develop skill in TQM training.</li> <li>3.1. Course guidelines and manuals are revised.</li> <li>3.2. Ratings on modules by participants are improved.</li> <li>4.1 At least 3 seminars (involving at least 180 policy makers) are conducted.</li> <li>4.2 Policy briefs on TQM &amp; promotional posters are distributed.</li> <li>5. New case studies derived from model projects are incorporated in training curriculum.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Project Report</li> <li>1.2 Annual Report of BPATC</li> <li>2.a) Project Report</li> <li>b) Course evaluation reports</li> <li>3.1. Course guidelines and manuals.</li> <li>3.2. Course evaluation reports</li> <li>4.1 a) Project Report</li> <li>b) Registration document</li> <li>4.2 Project Report</li> <li>5. Project Report</li> </ol>	

Narrative Summary	Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p><b>Activities</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Conduct training needs assessment to develop curriculum for a short training course on TQM.</li> <li>1.2. Design &amp; develop curriculum for a short training course on TQM suitable for Bangladesh public sector.</li> <li>1.3. Prepare training materials and course manual for the short course.</li> <li>1.4. Prepare local case studies as training course materials.</li> <li>1.5. Implement short training courses on TQM</li> <li>1.6. Design &amp; Implement a post training evaluation and follow-up.</li> <li>1.7. Design &amp; implement TQM refresher courses.</li> <li>2.1. Design and develop Training of Trainers (ToT) courses on TQM.</li> <li>2.2. Conduct ToT courses on TQM (4x 15 participant: BPATC-40, NAEM-5, BARD-5, APD-5, RDA-5).</li> <li>2.3. Design and implement TOT refresher courses</li> <li>2.4. Conduct intensive training for project personnel in Japan.</li> <li>2.5. Arrange further training of trainers abroad.</li> <li>3.1. Review TQM and related sessions in existing or past regular core training programs and short courses of BPATC.</li> <li>3.2. Design and develop a concise module on TQM for regular core training programs (Foundation, SSC &amp; ACAD) and short courses.</li> <li>3.3. Implement concise modules on TQM in regular core training programs and short courses.</li> <li>4.1. Organise a kick-off seminar</li> <li>4.2. Organise seminars for creating awareness on TQM for policymaking level.</li> <li>4.3. Prepare and distribute policy briefs on TQM.</li> <li>4.4. Design &amp; Print promotional materials on TQM.</li> <li>4.5. Develop and maintain a TQM webpage as part of BPATC's website.</li> <li>5.1. Implement TQM in BPATC as a model organization</li> <li>5.2. Identify other model organizations suited for implementing TQM model projects</li> <li>5.3. Support the model organizations implement model projects.</li> <li>5.4. Evaluate the model projects and provide feedback to the training courses developed above.</li> </ol>	<p><b>Inputs:</b>  <b>From BPATC:</b>  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</p> <p>Office Space  Class Rooms/ Hall  Transport</p> <p><b>From JICA:</b>  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.</p>		<p>Availability of BPATC facilities and counterpart staff on time.</p>

17

Project Inputs: Experts  
(February 2007 to January 2010)

## (1) Experts

Position	Name
Team Leader	Mr. MOTOMURA Yuichiro
Deputy Team Leader	Prof. TACHIKI Dennis
TQM	Mr. SUGIURA Tadashi
TQM Material Development and Training	Ms. TANIGUCHI Kana,
TQM Material Development and Training 2	Ms. NISHIBUCHI Akiko
Model Project Monitoring and Evaluation	Mr. TANAKA Kenichi
Model Project Monitoring and Evaluation 2	Mr. TAKAHASHI Teruki
TQM Seminar Lecturer	Mr. KOKUBUN Masayoshi
Operation Coordinator	Ms. KAWAZU Shino, Ms. TANIGUCHI Kana, Ms. OGINO Kumiko, Mr. DUPONT Kyle
TQM Seminar Lecturer	Mr. NAKANO Itaru

## (2) Local Project Staff

Ms. Shamsun Nahar, Assistant Project Coordinator  
 Ms. Fatema Zohura, Assistant Project Coordinator  
 Ms. Sharmin Jahan, Assistant Project Coordinator  
 Mr. Shabbir Ahmed, Second Assistant Project Coordinator

## (3) Local Consultants

Mr. Syed Masud Hasan, Center for Management Development  
 Mr. A.M.M. Khairul Bashar, Center for Management Development  
 Dr. AKM Moazzem Hussain, Director & Secretary General of Japan-Bangladesh Chamber of  
 Commerce and Industry

## Project Inputs: Equipments

No.	Item	Qty	FY
1.	Desk-Top Computer	4	FY1
2.	UPS (PC)	4	FY1
3.	Office Software	4	FY1
4.	Bengali Software	4	FY1
5.	Antivirus Software	4	FY1
6.	Photocopier	1	FY1
7.	Photocopier Stabilizer	1	FY1
8.	Printer	1	FY1
9.	Scanner	1	FY1
10.	Fax Machine	1	FY1
11.	HUB	1	FY1
12.	Desk	5	FY1
13.	Chair	5	FY1
14.	Cabinet	5	FY1
15.	Multimedia Projector	1	FY2
16.	Public Address System	1	FY2
17.	Sony Camcorder	1	FY2
18.	DVD Player	1	FY2
19.	CD Writer	1	FY2
20.	Laptop Computer	2	FY2
21.	Digital Still Camera	2	FY2
22.	Ink Jet Color Printer	1	FY3
23.	Internet Modem	1	FY3
24.	LAN Switch Box	1	FY3
25.	External Hard disk	2	FY3
26.	CD Writer	1	FY3
27.	White Board	1	FY3

## Project Inputs: Local costs

Local cost of JPY 19.9 million (approximately US\$200,000) have been disbursed by JICA as of August 2009, of which 8.4 million was spent to support implementation of training courses.

## Project Inputs: Training of Trainers Course in Japan

1st (19 Feb.- 2 Mar. 2007)		2nd (25 Feb. - 7 Mar. 2008)		3rd (23 Feb. - 6 Mar. 2009)	
Participants	No.	Participants	No.	Participants	No.
BPATC	4	BPATC	5	BPATC	3
APD	-	APD	-	APD	-
BARD	-	BARD	1	BARD	1
NAEM	-	NAEM	-	NAEM	1
RDA	-	RDA	1	RDA	1
MOE	2				
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>
<b>Name of the trainees</b>					
1. Md. Nurul Islam, Deputy Secretary, MOE		1. Ram Chandra Das, Deputy Director, BPATC		1. Mr. Banik Gour Sundar, Director, BPATC	
2. Wadudur ASM Rahman, Assistant chief, MOE		2. Kazi Nurunnahar, Deputy Director, BPATC		2. Mohammad Rezaul Karim, Assistant Director, BPATC	
3. Zafar Ahmed Khan, Member of Directing Staff,		3. Md. Ziaul Islam, Assistant System Analysit,		3. Mr. Md. Monsur Alam Khan, Assistant Director, BPATC	
4. Md. Mahamud-UI Hoque, Director, BPATC		4. Md. Golam Mahede, Librarian, BPATC		4. Md. Shafiqul Islam, Joint Director, BARD	
5. AKM Enamul Haque, Director, BPATC		5. Md. Arafe Zawad, Assistant Director, BPATC		5. Md. Abdul Maleque, Deputy Director, NAEM	
6. Md. Nurul Amin, Research Officer, BPATC		6. Mohammed. Mir Kashem, Director, BARD		6. Md. Munsur Rahman, Deputy Director, RDA	
		7. Mokshedul Hamid, Deputy Director, RDA			
<b>Training Objectives</b>					
The participants are expected; 1. to find out the relevance between TQM implementation in Japan presented during the training and the project in Bangladesh. 2. develop team mentality and ownership to implement the project.		The training will enable participants; 1. to learn practical methods, tools, know-hows to implement TQM activities, such as e-learning and visual manual 2. to discuss how to apply TQM methodology to improve public services in Bangladesh by comparing implementation strategies of TQM activities between public organizations and private companies in Japan. 3. To develop three case studies in PPT format for the Short Course on "Improving Public Services through TQM"		The participants are expected; 1. to learn practical methods, tools, and know-how to promote/implement TQM and KAIZEN Activities. 2. to discuss and obtain a clearer idea on how to apply TQM methodology to improve public services in Bangladesh in training courses in BPATC, BARD, RDA, NAEM and APD. 3. to develop practical case learning materials (One point lesson sheets) to share the teachings with your colleagues and trainees.	
<b>Visiting Sites</b>					
JUSE (Union of Japanese Scientist and Engineers), MiE Prefectural Office, MIE Hospital, Yokogawa Electric Corporation, etc.		Yokohama City Hall, GIFU City Hall, Seirei Hamamatsu General Hospital, Honda Consulting Co., Ltd., Konica Minolta Medical & Graphic, Inc. etc.		GIFU City Hall, YONEZAWA City Hall, Central Japan Railway Company, Toyota Motor Corpooratlon, Konlca Minolta Medical & Graphic, Inc. etc.	

## List of Counterpart (PIO) and TQM Resource Persons

As of 3 August 2009

No.	Name	Designation	Organization	Inhouse / Deputed	Status
1	Mr. Hussein Jamil	Member Directing Staff (Project Director)	BPATC	D	PIO
2	Mr. AKM Enamul Haque	Director, Governmental System, (Deputy Project Director)	BPATC	I	PIO
3	Mr. Md. Ziaul Islam	Assistant System Analyst (Additional Deputy Project Director)	BPATC	I	PIO
4	Mr. Nurul Amin	Research officer (Assistant Project Director)	BPATC	I	PIO
5	Mr. Md. Monsur Alam Khan	AD, Programme & Studies (Assistant Project Director)	BPATC	D	PIO
6	Ms. Fahmida Sultana	Deputy Director (Assistant Project Director)	BPATC	D	PIO
7	Mr. Md. Golam Mahede	Librarian (Documentation), LTA Department	BPATC	I	
8	Dr. Md. Arafe Zawad	Assistant Director, Sports department	BPATC	I	
9	Mr. Ram Chandra Das	Deputy Director (Project Management)	BPATC	D	
10	Mr. Banik Gour Sundar	Director, Development & Economics	BPATC	I	
11	Ms. Begum Tahmina Aktar	Deputy Director, Management & Public Administration	BPATC	D	
12	Mr. Najmus Sayadat	AD, Development & Economics	BPATC	D	
13	Mr. AFM Amir Hussain	Deputy Director, Administration	BPATC	D	
14	Mr. Mohammad Saiful Islam	Programmer, Reserch & Consutancy	BPATC	I	
15	Mr. Mohammad Rezaul Karim	AD, Administration	BPATC	I	
16	Mr. Mehedi Masud	Evaluation Officer, programme & Studies	BPATC	I	
17	Mr. Md. Abul Basher	Sr. Research Officer	BPATC	I	
18	Mr. B. M Benojir Ahmed	Assistant Director (Dormitory)	BPATC	D	
19	Mr. Md. Alam Mostafa	Assistant Director, RPATC, Dhaka	RPATC	-	
20	Mr. Mohammed. Mir Kashem	Director (Training)	BARD	-	
21	Mr. Md. Mizanur Rahman	Joint Director, Project	BARD	-	
22	Dr. Md. Shafiqul Islam	Joint Director	BARD	-	
23	Mr. Ranjan Kumar Guha	DD	BARD	-	
24	Md. Hasan Tarik	Chief Instructor	APD	-	
25	Mr. Md. Abul Kalam	Trainig Specialist	NAEM	-	Transferred from NAEM
26	Mr. Md. Zarul Alam	Assistant Director	NAEM	-	
27	Dr. Md. Abdui Maleque	Deputy Director	NAEM	-	



No.	Name	Designation	Organization	Inhouse / Deputed	Status
28	Mr. Md. Mamun-Ul-Hoque	Training Specialist	NAEM	-	
29	Mr. Md. Abdur Razzaque	Training Specialist	NAEM	-	
30	Khan Md. Mainul Hoque	Assistant Director	NAEM	-	
31	Dr. Mokshedul Hamid	Deputy Director	RDA	-	
32	Dr. Md. Musur Rahman	Assistant Director	RDA	-	
33	Mr. Shaikh Shahriar Mohammad	AD	RDA	-	Study leave (UK)
34	Mr. Macksood Alam Khan	Assistant Director	RDA	-	
35	Md. Ferdous Hossain Khan	Assistant Director	RDA	-	

Qualified resource persons who have retired or transferred

1	Mr. Syed Samsul Alam	Director, Behavioural Science (TQM instructor before the project)	BPATC	I	Retired
2	Mr. Md. Farid Hasan	Assistant Programmer	BPATC	I	Transferred
3	Mr. Abdul Awal	Director	BPATC	D	Transferred
4	Mr. Jahid Hossain Panir	Assistant Director	BPATC	D	Transferred
5	Mr. Hayat-Ud-Dowllah Khan	AD, Administration	BPATC	D	Transferred
6	Dr. Md. Abdul Maleque Talukder	Deputy Director, Publication Section	BPATC	D	Transferred
7	Mrs. Zishan Ara Arafunnesa	MDS	BPATC	D	Transferred

## List of Training Materials produced during the Project

No.	Title	Type of Materials, Volume	Published in
<b>Training Materials/ Course Guideline for IPS-TQM Short Courses</b>			
1.	Basic Short Course Training Material (Theoretical Sessions) <ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM &amp; Its Operation</li> <li>• Daily Management</li> <li>• KAIZEN Activity</li> <li>• QC Tools(1) New QC Seven Tools</li> <li>• Policy Management</li> <li>• QC Story</li> <li>• QC Tools(2) QC Seven Tools</li> <li>• 5S Practice</li> </ul>	PPT with Notes (Handouts and CDROM) 25 copies	May 2007
2.	Basic Short Course Material (Workshop/Exercise) <ul style="list-style-type: none"> <li>• QC methods used on personal computer -- e-Tools</li> <li>• Business Function Deployment</li> <li>• BFD Sheet</li> <li>• Diagram Profiling</li> <li>• Card KJ Method</li> <li>• Paper Helicopter WS Instruction, data, template</li> <li>• Presentation Template</li> </ul>	PPT, Word, Excel (Handouts and CDROM) 25 copies	May 2007
3.	Basic Short Course Material (E-Tools) <ul style="list-style-type: none"> <li>• How to use e-Tools</li> <li>• QC Tools for Numerical data</li> <li>• QC Tools for Verbal data</li> </ul>	Excel CDROM	May 2007
4.	Basic Short Course Material (Japanese Cases) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Citizen-friendly service counter</li> <li>• Information Management in the Hospital</li> </ul>	PPT (Handouts and CDROM) 25 copies	May 2007
5.	Basic TOT Course Materials (Theoretical Sessions and Exercises) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality Assurance</li> <li>• Coaching</li> <li>• Examples of 5 Types of Questions</li> <li>• GROW Model Utilization</li> <li>• Features of Coaching</li> <li>• Summary of Idea and skills of Coaching</li> </ul>	PPT with Notes	June 2007
6.	1st Short Course on Improving Public Services through TQM Training Material	PPT, Word, Excel (Binding and CDROM) 25 copies	August 2007
7.	2nd Short Course on Improving Public Services through TQM Training Material	PPT, Word, Excel (Binding and CDROM) 25 copies	November 2007
8.	2nd Short Course on Improving Public Services through TQM Course Guideline	Word, Binding 25 copies	November 2007
9.	3rd Short Course on Improving Public Services through TQM Training Material	PPT, Word, Excel (Binding and CDROM)	June 2008



23

- 49 -



Tri



No.	Title	Type of Materials, Volume	Published in
		25 copies	
10.	3rd Short Course on Improving Public Services through TQM Course Guideline	Word, Binding 25 copies	June 2008
11.	4th Short Course on Improving Public Services through TQM Training Material	PPT, Word, Excel (Binding and CDROM) 25 copies	August 2008
12.	4th Short Course on Improving Public Services through TQM Course Guideline	Word, Binding 25 copies	August 2008
13.	5th Short Course on Improving Public Services through TQM Training Material	PPT, Word, Excel (Binding and CDROM) 25 copies	November 2008
14.	5th Short Course on Improving Public Services through TQM Course Guideline	Word, Binding 25 copies	November 2008
15.	6th Short Course on Improving Public Services through TQM Training Material <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basic principles of TQM</li> <li>• Work Improvement Action Plan</li> <li>• Policy management</li> <li>• Visualization of Work:</li> <li>• Task Analysis Chart</li> <li>• QC Tools for Verbal Data</li> <li>• Matrix Diagram</li> <li>• Visualization of Work:</li> <li>• Task Monitoring Chart</li> <li>• Work Improvement Team Activity</li> <li>• Work Improvement Team : Role Play</li> <li>• 5S</li> <li>• Daily Management: Frame Work</li> <li>• Daily Management: Work Standard Chart</li> <li>• QC Tools for Numerical Data</li> <li>• Case Study: Improving Cleanliness in Schools</li> <li>• Case Study: Timely distribution of Aged Allowance</li> <li>• Case Study: Japanese Case</li> </ul>	PPT, Word, Excel (Binding and CDROM) 25 copies	July 2009
16.	6th Short Course on Improving Public Services through TQM Course Guideline	Word, Binding 25 copies	July 2009
<b>Training Materials for TQM sessions in Core Courses</b>			
17.	Basic Principles of TQM/ KAIZEN Action Plan in ACAD	Word, PPT Handouts	March 2009
18.	Total Quality Management: Concepts and principles in FTC, ACAD and SSC	Word, PPT Handouts	March 2009
19.	“Methodology of Total Quality Management / Kaizen Action Plan” in FTC, ACAD and SSC	Word, PPT Handouts	March 2009
20.	TQM Tools in SSC	Word, PPT Handouts	March 2009
<b>Guidelines/ Tools for Trainers / Mentors</b>			
21.	Guideline for Mentor Activity / Mentor Activity Check Sheet	Word Handouts	October 2008

ff

ff

Toni

No.	Title	Type of Materials, Volume	Published in
22.	10 Steps for KAIZEN Activity	PPT Handouts	October 2008
23.	QC Tools for Numerical Data- Data Box	Excel	October 2008
<b>Cases / Model Project Report</b>			
24.	Local Case Study: "Aligning Organization for Effective Performance: Learning from the PGCB"	PPT	March 2008
25.	Local Case Study: "Improving Performance through Empowerment and Involvement of Employees: Learning from the Haripur Power Station"	PPT	March 2008
26.	Model Project Case Study- BPATC Cafeteria Service Improvement	Word, Binding 25 copies	January 2009
27.	Model Project Evaluation Report- BPATC Cafeteria Service Improvement	Word, Binding 25 copies	March 2009
28.	Case: Improving Land Mutation Process	PPT	November 2008
29.	Case: Improving Cleanliness in Schools	PPT	July 2009
30.	Case: Timely distribution of Aged Allowance	PPT	July 2009
31.	Case: "May I help you?" Client-oriented mind set and staff training	PPT	March 2008
<b>TQM Promotion Materials</b>			
32.	Project introduction brochure- What is TQM, What is KAIZEN (English)	A4 Three folded, color print, 2000copies	November 2007
33.	Project introduction brochure- What is TQM, What is KAIZEN (Bengali)	A4 Three folded, color print, 2000 copies	November 2007
34.	Six Leaflet on TQM Concept	A4, Color Print, 1000 copies	Feb 2008
35.	Six Leaflet on TQM Concept (Revised)	A4, Color Print, 1000 copies	Feb 2009
<b>TQM Policy Brief</b>			
36.	TQM in Japan	A4, 650 copies	Feb 2009
37.	TQM in the public sector	A4, 650 copies	Feb 2009

ATC

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten signature]*

## List of Action Plan formulated

Total 2<sup>nd</sup> SC Action Plan – 24Total 3<sup>rd</sup> SC Action Plan – 28Total 4<sup>th</sup> SC Action Plan – 26Total 5<sup>th</sup> SC Action Plan – 17Total 6<sup>th</sup> SC Action Plan – 19

Grand Total Action Plan -- 114

2<sup>nd</sup> SC

Sl. No	Participants' name & designation	Organization	Title of action plan	Name & designation of mentors
1.	Md. Harun-or-Rashid, Assistant commissioner(land) Thakurgaon Sadar, Thakurgaon	AC Land (Upazilla Land Officer)	Disposal of Mutation Cases of pour Land office within the stipulated time	Mr. Alam Mostafa, Assistant, Director, R.P.A.T.C
2.	Md. Mamunur Rashid Assistant Commissioner(Land)	AC Land (Upazilla Land Officer)	Disposal of Mutation Cases of pour Land office within the stipulated time	Mr. Md. Moshir Rahman, Deputy Director, B.P.A.T.C
3.	Md. Shamsuddin Ahmed, Assistant Engineer (LGED)	Upazilla Engineer. LGED	Timely arrival in office	Mr Md. Nurul Amin, Reasearch officer, B.P.A.T.C
4.	Muhammad Shariful Islam, UE (LGED)	Upazilla Engineer. LGED	100% work to be completed within a FY	Mr.Md. Mir Kashem Director, BARD, Comilla
5.	Kamija Yasmin Upazila Women Affairs Officer (Women Affairs)	Upazilla Women Affaires Officer. Women Affairs	Widow allowance of Savar Upazila. Focus: Improving allowance disbursement system	Mr.Md. Nurul Amin, Reasearch officer, B.P.A.T.C
6.	Farhana Yasmin, U W AO(Women affairs)	Upazilla Women Affaires Officer. Women Affairs	Increase the recovery rate of Loan. Amended Theme: Widow Allowance	Mr. Md. Moshir Rahman Deputy Director, B.P.A.T.C
7.	Md. Amran Khan, Upazila Social Servijces officer, Ramu, Cox's bazaar(USSO)	Upazilla Social Service Officer	To Increase the rate of loan	Mr. Md. Ziaul Islam Assistant System Analyst, B.P.A.T.C
8.	Md. Rabiul Islam, Upazila Social Servijces officer, Nachoul, Nawabganj	Upazilla Social Service Officer	To Increase the recovery rate of loan	Mr. Md. Farid Hasan Assistant Programmer B.P.A.T.C
9.	Md. Shafiqul Islam, Upazila Social Services officer Keshabpur, Jessore(USSO)	Upazilla Social Service Officer	To Increase the Rate of loan (from60% to 80%)	Mr. Md. Golam Mahede Librarian, B.P.A.T.C
10.	Abu Taher Muhammad Abdullah, Upazila Rural Development Officer (BRDB)	Upazilla Rural Development Officer, BRDB	97% Collection of loan	Mr. Md. Abdul Awal Director B.P.A.T.C
11.	Muhammad Foysal Mia, Upazila Rural Development Officer (BRDB)	Upazilla Rural Development Officer, BRDB	96% Collection of Loan	Mr. Md. Alom Mostafa, Assistant Director, R.P.A.T.C
12.	Faruk Ahmed Joarder, Upazila Rural Development Officer (BRDB)	Upazilla Rural Development Officer, BRDB	96% Collection of Loan	Mr. Md. Golam Mahede B.P.A.T.C Librarian

13.	Morshed Alom, Upazila Rural Development Officer (BRDB)	Upazilla Rural Development Officer, BRDB	90% Collection of Loan Amended Theme: Improving File Management System	Dr. Abdul Malek Talukder Deputy Director, B.P.A.T.C
14.	Md. Rafiqul Islam Upazila Rural Development Officer (BRDB)	Upazilla Rural Development Officer, BRDB	98% Collection of Loan	Mr. Ram Chandra Das Director, B.P.A.T.C
15.	Ahmed Ullah, Assistant Commissioner, DC Office, Cox's bazaar	DC(District Commissioner) Office, Cox's bazar	Improvement of the firearms license issue/renew system	Mr. Md. Ziaul Islam Assistant B.P.A.T.C Analyst, System
16.	Md. Shahidul Islam, Assistant Commissioner, DC Office, Moulvibazar	DC(District Commissioner) Office, Moulvibazar	Improving the delivery system of issuing/renewing the dealing license for Hotel and Restaurant	Dr. Arafat Zawad Assistant Director, B.P.A.T.C
17.	Anisur Rahman Khan Assistant Director, B.P.A.T.C	BPATC	Cleanliness of B.P.A.T.C cafeteria	Syed Shamsul Alam Director B.P.A.T.C
18.	Md. Kamrul Hassan Assistant commissioner, Upazila land Office, Bogra	AC Land (Upazilla Land Officer)	Disposal of Mutation cases within the stipulated time	Mr. Md. Mokshedul Hamid Joint Director, RDA
19.	Khandaker Assaduzzaman UE, Shibpur, Narsingdi	Upazilla Engineer, LGED	100% works to be completed within a FY	Mr. Md. Mir Kashem Director, BARD, Comilla
20.	S.M. Nazim Uddin Senior Assistant Commissioner, DC office, Khagrachari	DC office, Khagrachari	Simplification and time minimization of mutation process in DC office, Khagrachari	Syed Shamsul Alam Director B.P.A.T.C
21.	Md. Kamruzzaman UE, Nator	Upazilla Engineer, LGED	100% works to within a FY be completed	Mr. Ram Chandra B.P.A.T.C Das Director,
22.	M. Kazi Emdadul Islam Assistant commissioner	AC Land (Upazilla Land Officer)	Disposal of Mutation cases with in the stipulated time. Amended Theme: File Management System Developmet	Mr. Md. Farid Hasan Assistant B.P.A.T.C Programmer
23.	Mirza Mohammad Ali Reza Assistant commissioner	AC Land (Upazilla Land Officer)	Reduce of the No. of pending cases regarding land acquisition	Dr. Arafat Zawad B.P.A.T.C Assistant Director,
24.	T.M. Mohabbat Alam Upazila Engineer	Upazilla Engineer, LGED	100% Works to be Completed within a FY. Amended Theme: Timely Attendance In offices	Mr. Md. Mokshedul Hamid Joint Director, RDA

### 3<sup>rd</sup> SC

SI No	Participants' name & designation	Organization	Title of action plan	Name & designation of mentors
1	Mr. Iqramul Haque Director (BPATC)	BPATC	Improve File Disposal System of ST & TOT Section of BPATC to Minimize Pending Works	Mr. AKM Enamul Haque Director, B.P.A.T.C
2	Dr. AFM Manzur Kadir Director (BPATC)	BPATC	Implementation of 5S in my Office.	Mr. AKM Enamul Haque Director, B.P.A.T.C
3	Mr. Banik Gour Sundar Director (BPATC)	BPATC	Regular Publication of Annual Bangla Journal of BPATC	Mr. AKM Enamul Haque Director, B.P.A.T.C
4	Begum Tahmina Akhter Deputy Director (BPATC)	BPATC	Keeping Relevant Documents/ Files in the Office Room of Short Course for Ready Reference/ Efficient Management	Mr. AKM Enamul Haque Director, B.P.A.T.C
5	Mr. Md. Mostafizur Rahman Director (BCS)	BCS Admin Academy	Reducing Time for Initiating File of Training Wing of BCSEA	Mr. Md. Abdul Awal, Director PIB

	Admin. Academy)			
6	Mr. Md. Mizanur Rahman Joint Director (BARD)	BARD	Improving Monitoring Activities of On going Projects of BARD	MR. Mir Kashem Director, BARD
7	Mr.Md. Shamsul Haque Adl.Special S.P (CID,Bangladesh Police)	Bangladesh Police	Prompt Disposal of Files	MR. Ram Chandra Das, Deputy Director B.P.A.T.C
8	Dr. Md.Monjurul Hoque Deputy Director (BPATC)	BPATC	Improving Delivery of Lecture in the Training Session in BPATC	MR. Md. Golam Mehede Deputy Director B.P.A.T.C
9	Mr. Mohammad Aminul Islam Deputy Director (PS to Rector) (BPATC)	BPATC	Improving Delivery of File in Rector Office	Dr. Abdul Maleque Talukder Deputy Director B.P.A.T.C
10	Mr. S.M. Zobayer Enamul Karim Deputy Director (BPATC)	BPATC	Updating Database on "Publication of Journals" in BPATC	MR. Ram Chandra Das, Deputy Director B.P.A.T.C
11	Mr. Md. Shah Alam Ghazi Deputy Director (BPATC)	BPATC	Improving Service Delivery of Finance/Budget Section	Mr. Md. Ziaul Islam, Asst. System Analyst, B.P.A.T.C
12	Dr. Md. Mostafizur Rahman Medical Officer (BPATC)	BPATC	Implementing Health Card and Treatment Record of the Participant of Foundation Training Course	MR. Md. Golam Mehede Deputy Director B.P.A.T.C
13	Mr. Ranjan Kumar Guha Deputy Director (BARD)	BARD	Facilitating Evidence Based Decision Making of UP through developing Village Based Database	MR. Mir Kashem Director, BARD
14	Mr. Najmus Sayadat Assistant Director (BPATC)	BPATC	Reducing Delay in Issuing Welcome Letter to the Participants of Short Course by the Course Management of Those Course	Dr. Abdul Maleque Talukder Deputy Director B.P.A.T.C
15	Mr. A.F.M. Amir Hussain Assistant Director (BPATC)	BPATC	Efficient Dispatching of Letters Through the Dispatch Section of the General (Administration) Branch	Dr. Arafe Zawad Asst. Director, B.P.A.T.C
16	Mr. Hayat-Ud-Dowllah Khan Assistant Director (BPATC)	BPATC	Adjustment of Advance and Preparation of Omnibus within the Stipulated Time Frame (after completion of Course)	Mr. Md. Moshour Rahman Deputy Director, B.P.A.T.C
17	Mr. Md. Saiful Islam Programmer (BPATC)	BPATC	Implementation of e-notification in BPATC.	Mr. Md. Ziaul Islam, Asst. System Analyst, B.P.A.T.C
18	Syeda Masuma Khanom Assistant Director (BPATC)	BPATC	Improvement and Re-designing of module-1 of Foundation Training Course.	Dr. Abdul Maleque Talukder Deputy Director B.P.A.T.C
19	Mr. Md. Monsur Alam Khan Assistant Director (BPATC)	BPATC	Introducing The Slogan " How Can I Help You Sir" Among Staff of BPATC	MR. Ram Chandra Das, Deputy Director B.P.A.T.C
20	Mr. A.T.M.Arif Hossain Assistant Director (BPATC)	BPATC	Developing Swimming Facilities for Learner and Swimmer	MR. Md. Golam Mehede Deputy Director B.P.A.T.C
21	Mr. Mohammad Moniruzzaman Assistant Director (BPATC)	BPATC	Modification of the Daily Monitoring Format of the FTC of BPATC	Dr. Arafe Zawad Asst. Director, B.P.A.T.C
22	Mr. Mohammad	BPATC	Cleanliness in the Cateletaria	MR. Ram Chandra Das,

	Rezaul Karim Assistant Director (BPATC)			Deputy Director B.P.A.T.C
23	Mr. Mehedi Masud Evaluation Officer (BPATC)	BPATC	Improving the Monitoring Activities of Evaluation Department	Ms. Kazi Nurunnahar Deputy Director, B.P.A.T.C
24	Mr. Md. Altab Hossain Assistant Programmer (BPATC)	BPATC	Improving Service of ITC Computer LAB.	Mr. Md. Ziaul Islam, Asst. System Analyst, B.P.A.T.C
25	Mr. Shaikh Shahriar Mohammad Assistant Director (RDA)	RDA	Improving Vehicle's Requisition Procedure of RDA Transport Pool	Dr. Mokshedul Hamid, Joint Director, R.D.A
26	Dr. Md. Saifur Islam Medical Officer (QAP, DGHS)	DGHS	Improving Outdoor Service in a Upazila Health Complex.	Dr. Mokshedul Hamid, Joint Director, R.D.A
27	S.M. Mahbub Alam Publication Officer (BCS Admin. Academy)	BCS Admin. Academy	Selection a panel of Resource Persons for a Training Course.	Mr. Abdul Awal Director, PIB
28	Md. Morshed Alam Deputy Commissioner Traffic	Police	Prompt Disposal of M.V. Cases in Prosecution Center	MR. Md. Golam Mehede Deputy Director B.P.A.T.C

#### 4th SC

SI No	Participants' name & designation	Organization	Title of action plan	Name & designation of mentors
1	Mr. Milan Kanti Bhattachajee, Joint Director, BARD	BARD	Regularizing the Publication of BARD Newsletter.	Mr. Md. Mir Kashem Director, BARD
2	Begum Nasima Akhter, Deputy Director, BARD	BARD	Raising involvement of women in IGAs under WEINI Project.	Mr. Md. Mir Kashem Director, BARD
3	Mr. HM Alauddin Deputy Director, RDA, Bogra	RDA	Improving participation rate in training program for Upchairmen and members.	Dr. Mokshedul Hamid Joint Director, BPATC
4	Mr. Md. Abul Basher, Sr. Research Officer, BPATC	BPATC	Publishing the annual report of BPATC within 6 months	Mr. Ram Chandra Das Deputy Director, BPATC
5	Mr. B. M Benojir Ahmed, Asst. Director, BPATC	BPATC	Improving dormitory services for senior staff course participants at dormitory No. 1.	Mr. Md. Golam Mahede Librarian (Doc.)
6	Ms. Fahmida Sultana. Asst. Director, BPATC	BPATC	Implementation of 5S in the office.	Mr. Mohammad Ziaul Islam Asst. System Analyst, BPATC
7	Most. Jyosna Khatun, Upazilla Education Officer, Dhamrai, Dhaka	Upazilla Education Officer	To confirm 166 school cleanliness level (ie. Class room, office room, play ground, toilet).	Mr. Mohammad Ziaul Islam Asst. System Analyst, BPATC
8	Mrs. Ferdous Ara Begum, Upazilla Education Officer, Harirampur, Manikgonj	Upazilla Education Officer	Ensure 100% students to admission at the school.	Syeda Masuma Khanam Asst. Director, BPATC
9	Mr. Mohammed Rezaur Rahman, Upazilla Social Welfare Officer,	Upazilla Social Welfare Officer	To distribute aged allowance timely of Fukurhati Union of Saturia Upazilla of Manikgonj District.	Dr. Md. Arafo Zawad Asst. Director, BPATC



	Saturia, Manikgonj			
10	Mr. Md. Abdul Kader, Upazilla Social Welfare Officer, Ghior, Manikgonj	Upazilla Social Welfare Officer	Audit on registered local NGO's activities of Baniajuring Union of Ghior Upazilla, Manikgonj.	Dr. Abdul Maleque Talukder Deputy Director, BPATC
11	Mr. Md. Syful Islam, Upazilla Social Welfare Officer, Daulotpur, Manikgonj	Upazilla Social Welfare Officer	Disburse revolving fund within two months	Mr. Md. Nurul Amin Research Officer, BPATC
12	Mr. Adil Muttaquin Upazilla Social Welfare Officer, Horirampur, Manikgonj	Upazilla Social Welfare Officer	First time disburse the revolving fund among the disabled person within 1 month.	Mr. AFM Amir Hossain Asst. Director, BPATC
13	Syed Shah Md. Arif Asduq Rural Development Officer, Saturia, Manikgonj	Upazilla Rural Development Officer	Increasing savings of SODABIK (Integrated poverty alleviation program) in Saturia, Manikgonj	Mr. Bonik Gour Sunder Director, BPATC
14	Mr. Abdus Salam, Rural Development Officer, Ghior, Manikgonj	Upazilla Rural Development Officer	Saving Collection incrising	Mr. Hayat-Ud-Dowllah Khan Asst. Director, BPATC
15	Mr. Md. Shadekur Rahaman, Rural Development Officer, Daulotpur, Manikgonj	Upazilla Rural Development Officer	Increasing saving collection from group members of SADABIK project Daulatpur in Manikgonj (partially).	Mr. Mohammad Rezaul Karim Asst. Director, BPATC
16	Mr. Md. Sumsozzaman Rural Development Officer, Singair, Manikgonj	Upazilla Rural Development Officer	Minimizing of loan processing time of Micro-credit project of BRDB.	Mr. Najmus Sayadat Asst. Director, BPATC
17	Mr. Md. Khorshed Ali Rural Development Officer, Dhamrai, Dhaka	Upazilla Rural Development Officer	Savings collection.	Mr. Mohammad Saiful Islam Programmer, BPATC
18	Mr. Md. Ekramul Haque, Upazilla Statistical Officer, Dhamrai, Dhaka	Upazilla Statistical Officer	Improvement of efficient Agricultural Information System.	Mr. Mohammad Ziaul Islam Asst. System Analyst, BPATC
19	Ms. Suchitra Chakraborty, Upazilla Statistical Officer, Shibaloy, Manikgonj	Upazilla Statistical Officer	Improvement of efficient Agricultural Information System.	Mr. Mohammad Ziaul Islam Asst. System Analyst, BPATC
20	Mr. Abu Tarek Md. Rownak Akhter, Upazilla Education Officer, Dohar, Dhaka	Upazilla Education Officer	File management.	Mr. Mehedi Masud Evaluation Officer, BPATC
21	Mr. Ashim Kumar Nag Upazilla Cooperative Officer Horirampur, Manikgonj	Upazilla Cooperative Officer	Improving saving collection of cooperative society.	Mr. Mohammad Monsur Alam Khan Asst. Director, BPATC
22	Mr. Momonul Haque Upazilla Cooperative Officer Ghior, Manikgonj	Upazilla Cooperative Officer	Improving saving collection of cooperative society.	Mr. Ram Chandra Das Deputy Director, BPATC
23	Mr. Md. Shahidul Islam Upazilla Social Services Officer Dohar, Dhaka	Upazilla Social Services Officer	To ensure pass book of all safety net programs to be delivered within 60 days after the submission of application.	Mr. Md. Golam Mahede Librarian (Doc.)
24	Mst. Kamrunnahar Upazilla Secondary Education Officer, Sybalay, Manikgonj	Upazilla Secondary Education Officer	Make a system of counselling in a group of student in class eight (male and female) for better quality and stands on gender	Ms. Tahmina Akhter Deputy Director, BPATC

			equality & dropped early marriage.	
25	Mr. Mizanur Rahman Upazilla Rural Development Officer, Dohar, Dhaka	Upazilla Rural Development Officer	Building relation with the internal client of the office.	Dr. Abdul Maleque Talukder Deputy Director, BPATC
26	Mr. Md. Shafayet Hossen Talukder	Upazilla Social Services Officer	Distribution the insolvent disable allowance and aged allowance timely in Agea Union of Nawabgonj Upazilla.	Dr. Md. Arafat Zawad Asst. Director, BPATC

### 5th SC

Serial no	Participants' name & designation	Organization	Title of action plan	Name & designation of mentors
1	Mrs. Zishan Ara Arafunnesa MDS (M & PA), BPATC	BPATC	Observation of reading in all wall clocks in BPATC	Mr. Hayat-ud-Dowllah Khan Asstt. director (ST), BPATC, Savar, Dhaka
2	Mr. Anwarul Azim Assistant Director, BARD, Comilla	BARD	Ensuring name base and office uniform for cafeteria staff of BARD	Mr. Milan Kanti Bhattacharjee Joint Director, BARD, Comilla
3	Mr. Chitta Ranjan Roy Upazilla Statistical Officer Ghor, Manikgonj	Upazilla Statistical Officer	Display the updated data of Ghor Upazilla, Manikgonj.	Mr. Mehadi Masud Evaluation Officer, BPATC Savar, Dhaka
4	Mr. Md. Faizool Haque Upazilla Engineer, LGED, Manikgonj Sadar	Upazilla Engineer, LGED	Improvement of Record Keeping System (Files Classification)	Mr. Nazmus Sayadat Asstt. Director (QM) BPATC, Savar, Dhaka
5	Dr. MD. Shafiqul Islam Joint Director, BARD, Comilla	BARD	Removal of Inactive Files from Training Division of BARD.	Mr. Md. Golam Mahede Librarian (Doc.), BPATC, Savar, Dhaka
6	Mrs. Jesmin Ara Begum Deputy Director, BPATC, Savar, Dhaka	BPATC	To compile and send the monthly progress report of RPATC's to the administration branch by the 30 <sup>th</sup> of each month.	Syeda Masuma Khanam Asstt. Director (Evaluation) BPATC, Savar, Dhaka
7	Mr. Shahidul Islam Khan Upazilla Statistical Officer, Saturia, Manikgonj	Upazilla Statistical Officer	Strengthening data collection activities of Upazilla Statistical Office, Satkhira, Manikgonj.	Mr. Mohammad Rezaul Karim Asstt. Director (P&D), BPATC Savar, Dhaka
8	Mr. Md. Mamun-Ul-Haq Training Specialist, NAEM, Dhaka	NAEM	Upgradation of "Resource Person Evaluation System" of Short Courses Conducted by NAEM.	Mr. AFM Amir Hossain Asstt. Director (Personnel), BPATC, Savar, Dhaka
9	Mr. Md. Abu Taher Patwary Deputy Director, NAEM, Dhaka	NAEM	Unification of Wall Clocks time of NAEM.	Mr. Mohammad Monsur Alam Khan Asstt. Director, BPATC, Savar, Dhaka
10	Mr. Profuilla Chandra Bhoumik Upazilla Statistical Officer Singair, Manikgonj	Upazilla Statistical Officer	Display Latest Data in Display Board.	Mr. S.M. Zobayer Enamul Karim Deputy Director, BPATC, Savar, Dhaka
11	Mr. Md. Rokon Uddin Bhuiyan Upazilla Social Welfare Officer, Sadar, Manikgonj	Upazilla Social Welfare Officer	Improvement of Job Performance in Upazilla Social Services office at Sadar, Manikgonj. Special Case: Micro credit Distribution to the Disabled people.	Mr. Md. Shah Alam Ghazi Deputy Director (PM), BPATC, Savar, Dhaka

12	Mr. Md. Abdur Razzaque Training Specialist, NAEM, Dhaka	NAEM	Ensuring the time to take lunch in time for the participants of FTC at cafeteria of NAEM.	Mr. Banik Gour Sundar Director (QM), BPATC, Savar, Dhaka
13	Dr. Md. Abdul Maleque Deputy Director, NAEM, Dhaka	NAEM	Improving the Speaker's Evaluation System in FTC conducted by NAEM.	Mr. B.M. Benojir Ahmed Asstt. Director (Dor), BPATC, Savar, Dhaka
14	Mr. Sk. Sikander Upazilla Statistical Officer, Nababgonj, Dhaka	Upazilla Statistical Officer	Strengthening Data Collection Activities of Upazilla Statistical Office, Nowabganj, Dhaka.	Dr. Abdul Malek Talukder Deputy Director (RC) BPATC, Savar, Dhaka
15	Mr. Md. Hasinur Rahman Asstt. Director, RPATC, Rajshahi	RPATC	Improving Communication Systems with nominating authorities and participants.	Mrs. Fahmida Sultana Asstt. Director (RC), BPATC, Savar, Dhaka
16	Mr. Macksood Alam Khan Asstt. Director, RDA, Bogra	RDA	Improving Vegetables Selling Systems of Crop Unit of RDA Demonstration farm.	Mr. HM Alauddin Deputy Director, RDA, Bogra
17	Mr. Md. Hasan Tarik Chief Instructor, APD, Dhaka	APD	Ensuring timely collection of articles for APD journal "Development Review".	Dr. Md. Arafat Zawad Asstt. Director, BPATC, Savar, Dhaka

### 6th SC

Serial no	Participants' name & designation	Organization	Title of action plan	Name & designation of mentors
1	N M Selim, Deputy Secretary, MOE	MOE (Ministry of Establishment)	Change of mindset of selected 30 people towards reform in personal and institutional domain.	Mr. Iqramul Haque, Director, BPATC
2	M. Muzibur Rahman, Assistant Commissioner, Land, Chunarughat, Hobigonj	AC Land (Upazilla Land Officer)	Reducing Extra Time For Mutation Cases ( So That it Can be Completed Within 30 Days)	Mr. Najmus Sayadat Assistant Director, BPATC
3	Md. Shamsul Hoque, Assistant Commissioner, land, Teknaf Cox's Bazar	AC Land (Upazilla Land Officer)	To Ensure the Presence of Staffs in the right time (i.e. at 9:00am) at my office.	Mr. Mohammad Monsur Alam Khan, Assistant Director, BPATC
4	Md. Ferdous Hossain Khan, Assistant Director, RDA	RDA	Enhance the Submission of DAILY CREDIT PROGRESS REPORT from 68% to 95% of 3 sub-project sites out of 81 over cell phone	Mr. Macksood Alam Khan, Assistant Director, RDA, Bogra.
5	Khaleda Akter Jahan, Program Officer, Department of Women Affairs office, Comilla	Department of Women Affairs office	Improving Distribution System of Poor Pregnant Mother's Allowance. (so that they can get it within 15 days)	Syeda Masuma Khanam Assistant Director, BPATC
6	Mst. Sheren Shobnom, Assistant Commissioner, DC Office, Patuakhali	DC Office, Patuakhali	Improving Service delivery of certified copy of Record of Right (ROR) from Record Room of DC office at Patuakhali.	Ms. Jesmin Ara Begum Deputy Director, BPATC
7	Md. Siddiqur Rahman, Assistant Commissioner, Land, Bera, Pabna	AC Land (Upazilla Land Officer)	Reducing Extra Time For Mutation Case	Mr. Md. Shah Alam Ghazi Deputy Director, BPATC
8	Mohammad Kaikobad Khandaker, Assistant Commissioner,	AC Land (Upazilla Land Officer)	To increase the Disposal Rate of Mutation Cases that are done according to Land Transfer Notice.	Mr. S. M. Zobayer Enamul Karim Deputy Director, BPATC

	Upazilla Land Office, Barlekha, Moulvibazar			
9	Mohammed Abul Basher, Assistant Director, Department of Youth Development, Dhaka	Department of Youth Development	The display Board is improved	B. M. Benojir Ahmed Assistant Director, BPATC
10	Dipankar Mondal, Deputy Postmaster General, General Post Office (GPO), Eastern Circle, Chittagong.	General Post Office (GPO)	To ensure the submission of update report of important court case from circle office, Chittagong to postal directorate, Dhaka in time.	Mr. AFM Amir Hussain Deputy Director, BPATC
11	Khan Md. Mainul Hoque, Assistant Director, NAEM	NAEM	Ensure Reception for the Trainees (100%) of Short Courses at NAEM	Mr. Md. Mamun-ul-Haq, Training Specialist, NAEM.
12	M. Razaie Rafin Sarker, Assistant Commissioner, Land, Kandighat, Sylhet	AC Land (Upazilla Land Officer)	Reduce time in mutation disposal by 25%	Mr. Md. Abul Basher, SRO, BPATC
13	Md. Zillur Rahman, Assistant Registrar, District Cooperative Office, Manikgonj	District Cooperative Office	Ensure Submission of Monthly Return within 1st Day of the Next Month	Mr. Bonik Gour Sunder Director, BPATC
14	Md. Monirul Islam, Assistant Commissioner, Land, Bheramara, Kushtia	AC Land (Upazilla Land Officer)	Improving Arrival time of office Staffs in office.	Md. Nurul Amin, Research Officer, BPATC
15	Md. Quamrul Arif, Assistant Commissioner, Land, Keshabpur, Jessore	AC Land (Upazilla Land Officer)	Ensure Proper management of Panzia Bazar of Keshabpur	Mrs. Fahmida Sultana Assistant Director, BPATC
16	Md. Abul Bashar, Assistant Commissioner, Land, Demra, Dhaka	AC Land (Upazilla Land Officer)	To Maintain Office Hour	Mr. Mohammad Monsur Alam Khan, Assistant Director, BPATC
17	Md. Gausul Azam, Assistant Commissioner, Sitakunda, Chittagong	AC Land (Upazilla Land Officer)	Ensuring proper service related information to the clients of upazila land office, Sitakunda, Chittagong.	Mr. Md. Rezaul Karim, Assistant Director, BPATC
18	Md. Lokman Hossain, Assistant Commissioner, Deputy Commissioner's Office, Barguna	DC Office (Baruna)	Reducing Time In Delivering of Emergency Certified Copy of Record (Parcha)	Mr. AFM Amir Hossain Assistant Director, BPATC
19	Irin Parvin, Assistant Director, BARD, RDA	BARD	Improve the lending system of books at BARD library	Mr. Milan Kanti Bhattacharjee, Joint Director, BARD

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

## List of Model Project implemented

According to the PDM, the Project intended to implement one Model Project within BPATC and one outside BPATC. To date, four Model Projects have been implemented.

No.	Title	Team Leader
1	Cleanliness of BPATC Cafeteria	Mr. Mohammad Rezaul Karim, Assistant Director of PPR
2	Improvement of the Attitude of Staffs of BPATC by Introducing the Slogan "May I help you, please" at BPATC	Mr. Md. Monsur Alam Khan, Assistant Director
3	Improvement of Cleanliness in Primary School Restrooms at Dhamrai Upazila, Dhaka	Most. Jyosna Khatun, Upazila Education Officer, Directorate of Primary Education
4	Improve the Distribution Ratio of Old Aged Allowance to 95%	Mr. Mohammed Rezaul Rahman, Upazila Social Service Office (USSO), Fukurhati Union, Saturia Upazilla, Manikgonj

## Lists of Interviewees

## Ministry of Establishment (MOE)

Dr. Muhammed Sadique	Additional Secretary
Mr. A.M. Badrudduja	Joint Secretary
Mr. Emdadul Haque	Deputy Secretary
Mst. Susumita Islam	Assistant Chief

## Bangladesh Public Administration Training Centre (BPATC)

Mr. Md. Delwar Hossain	Rector
Mr. Hussein Jamil	Member Directing Staff (PIO)
Mr. AKM Enamul Haque	Director, Governmental System (PIO)
Mr. Md. Ziaul Islam	Assistant System Analyst (PIO)
Ms. Fahmida Sultana	Deputy Director (PIO)
Mr. Ram Chandra Das	Deputy Director (Project Management)
Mr. Md. Golam Mahede	Librarian (Documentation)

## Partner Training Institutions

Dr. Md. Abdul Maleque	Deputy Director, NAEM
Mr. Mohammed. Mir Kashem	Director (Training), BARD
Mr. Ranjan Kumar Guha	Deputy Director (Training), BARD
Mr. Mohammad Nazrul Islam	Director General, RDA
Dr. Mokshedul Hamid	Joint Director, RDA
Dr. Md. Musur Rahman	Deputy Director, RDA
Dr. M.A. Kamal	Director General, APD
Mr. Md. Hasan Tarik	Chief Instructor, APD

## Bangladesh Power Development Board (BPDB)

Mr. M.A. Halim	Director, TQM Promotion Office
Ms. Nasrin Parveen	Deputy Director, TQM Promotion Office

## Ex Participants who implemented Action Plans

Ms. Josna Khatun	Upazila Education Officer, Dhamrai, Manik ganji District
Mr. Rezaur Rahman	Social Services Officer, Shaturia, Manik ganji District

## Development Partners

Mr. John Wallace	Team Leader, MATT-2
Mr. Roger Fernando	HRD/HRM Specialist, MATT-2
Ms. Nandita Dutta	Program Analyst, UNDP Bangladesh
Ms. Young Hong	Assistant Country Director, UNDP Bangladesh

2. 評価グリッド (目標達成度, 5項目評価)

添付資料 2-1 評価グリッド(目標達成度)  
I. Achievements

Main Categories	Sub Categories	Findings																								
1. Inputs	<p>1-1. JICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inputs of the JICA experts; person-months of dispatch of the experts as of January 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As of July 2009, the team is being formed by following experts; Team Leader, Sub-Leader, TQM Expert, TQM Material Development and Training, Monitoring and Evaluation (1), Monitoring and Evaluation (2), and Coordinator</li> <li>Total person-months as of January 2010: 52 person-months</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Person-months</th> <th>1<sup>st</sup> Year</th> <th>2<sup>nd</sup> Year</th> <th>3<sup>rd</sup> Year</th> <th>4<sup>th</sup> Year</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Experts</b></td> <td>4.87</td> <td>13.34</td> <td>18.14</td> <td>15.72</td> <td>52.07</td> </tr> <tr> <td><b>Local Staff</b></td> <td>0.95</td> <td>11.05</td> <td>13.60</td> <td>13.50</td> <td>39.10</td> </tr> <tr> <td><b>Local consultants</b></td> <td>0</td> <td>5.11</td> <td>2.27</td> <td>2.86</td> <td>10.24</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: ECUPST-BD Project, July 2009</p>	Person-months	1 <sup>st</sup> Year	2 <sup>nd</sup> Year	3 <sup>rd</sup> Year	4 <sup>th</sup> Year	Total	<b>Experts</b>	4.87	13.34	18.14	15.72	52.07	<b>Local Staff</b>	0.95	11.05	13.60	13.50	39.10	<b>Local consultants</b>	0	5.11	2.27	2.86	10.24
	Person-months	1 <sup>st</sup> Year	2 <sup>nd</sup> Year	3 <sup>rd</sup> Year	4 <sup>th</sup> Year	Total																				
<b>Experts</b>	4.87	13.34	18.14	15.72	52.07																					
<b>Local Staff</b>	0.95	11.05	13.60	13.50	39.10																					
<b>Local consultants</b>	0	5.11	2.27	2.86	10.24																					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local operation costs paid by JICA, classified with personnel expenses, direct cost for training, workshop/seminar and others</li> </ul>	<p>Local costs of JP Yen 19.9 million (around US\$200,000) have been disbursed by JICA, including prospect for remaining project term until January 2010, among which 8.4 million was spent for implementation of training courses.</p>																								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of trainees for training course, duration and training subjects, for Advanced TOT in Japan</li> </ul>	<p>Following three training sessions have been conducted in Japan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>February 2007: 12 days, 6 participants, visiting JUSE, Mie Prefecture, etc.</li> <li>February 2008: 12 days, 7 participants, visiting Yonezawa, Yokohama, etc.</li> <li>February 2009: 12 days, 6 participants, visiting Gihu City, Toyota Motor Co., etc.</li> </ul>																								
	<p>1-2. BPATC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>List of members of the PIO (counterpart personnel of the project: CP) and their assignment in the project activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presently the PIO is organized from six officers of BPATC. The PIO has constituted a core force for developing teaching materials for TQM training since 2007 and four of them are included in the main faculty members for conducting the TQM short term (SC) and three regular training courses (FTC, ACAD and SSC).</li> <li>Qualified resource persons: 33 persons - Qualified resource persons here means those who completed the TQM SC, Refresher Course and TOT course and have experience lecturing in TQM courses and successfully passed the qualification test in July 2009.</li> <li>Accommodation and travel expenses for most of participants for the TQM training courses are borne by the GOB.</li> <li>Course fee (12,000 Taka to 15,000 Taka) is required for the SC and borne by mother organization of participants.</li> </ul>																								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operation costs that have been borne by the Government of Bangladesh to implement the project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget under TPP has been made available since 30 June 2009, finally two and a half years after the project was commenced. Fund from the JDCF has been allocated to "Strengthening BPATC" project and partially disbursed for the activities of this project.</li> <li>The expert team has been provided with two offices, some of office furniture, communication facilities including access to the internet, and energy costs.</li> </ul>																								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amount of budgets for the JICA project that was allocated under TPP</li> </ul>																									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilities provided by the Government (offices, communication facilities, energy costs, etc.)</li> </ul>																									

<p>2. Project purpose - background conditions and status of achievement</p>	<p>2-1. BPATC's capacity for TQM training</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity of the BPATC for conducting TQM training courses – SC and core training programs (FTC, ACAD and SSC) – in terms of;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of resource persons: At present, it is said that 33 qualified resource persons in BAPTC are available for lecturing the TQM training.</li> <li>• Number of lectures having been given by lecturers: For outside participants, five SCs (2<sup>nd</sup> to 6<sup>th</sup>) have been conducted until July 2009. All these were accompanied with 3 months practices of action plans, and refresher courses for 2<sup>nd</sup> to 5<sup>th</sup> courses have also been conducted. In case of the 6<sup>th</sup> course, a series of lectures during the first 2 weeks training was comprised of 14 subjects and around 40 sessions. The records on how many times subjects have been lectured by individual lecturers are not available.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• How many qualified resource persons are available among the in-house faculty members?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nine (9) qualified resource persons are now available among the in-house faculty members.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The first qualification test was conducted on 22 July 2009 after the Advanced TOT for assessing capabilities and knowledge needed and issuing certificate to TQM lecturers for enhancing their motivation.</li> <li>• It is said that TQM lecturers would not be required for such qualification when giving their lectures in training or other institutions in Bangladesh.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reasons to introduce the qualification test for TQM lecturers and prospective impacts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upon application to workplace, it is difficult to understand how and which parts of TQM are actually related each other. And many of lecturers do not understand this difficultness.</li> <li>• The SC has a wider scope in its topics than TQM sessions in the regular core programs have. In fact, course materials of TQM sessions in the core programs are being included in the course materials of the SC. It is said that, however, ideally, the SC should be skill oriented and the core programs, especially ACAD and SSC, should be theory oriented.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Through interview with the ex-participants of the 3<sup>rd</sup>, 4<sup>th</sup>, 5<sup>th</sup>, and 6<sup>th</sup> SC (BARD), following opinions were noted;             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Coordination among the speakers (lecturers) is needed.</li> <li>2) Relations among the topics (subjects) were kept unknown to participants. There seems to be no linkage among them.</li> <li>3) A question "how this is replicable to our task?" was hardly answered.</li> <li>4) Handouts are insufficient. Handouts should be delivered prior to session.</li> <li>5) Common curricula are needed among the training institutions.</li> <li>6) Workshops for improving the SC are needed.</li> </ol> </li> <li>• The course manual (Activity 1-3) has not been prepared yet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completeness of syllabus and teaching materials for TQM modules for SC and core training programs that have been developed by the project – what are being left for further development?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Course materials at the initial stage included many of TQM cases in the industrial sector in Japan. By repeating revision, the contents have been modified to ones that are targeted to public services in Bangladesh. These modifications were done by the PIO members and lecturers involved. Until the 2<sup>nd</sup> to 3<sup>rd</sup> SC, modification of the course materials was subject to discussion with the experts. Afterwards, this condition has been relaxed gradually.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Process for developing teaching materials for TQM – what have been mainly developed in a course of the project, especially in selection of case studies that were incorporated in texts</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity of course management of BPATC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ It is said that BPATC has maintained an appropriate system to implement training courses for a long time. For an example, course management in BPATC includes review and feedback of results of evaluation on previous course before the Rector approves the next implementation of that course.</li> <li>▪ As mentioned above, the PIO members and the core lecturers in BPATC have been engaged in development of course materials that includes selection of the cases for application of TQM and incorporation of them in the training courses.</li> <li>▪ For conducting the SC, around 12 subjects (modules) are presently offered in a total of 40 or more sessions in 10 working days.</li> <li>▪ Overall frameworks of the SC and syllabus of these subjects have not been made available to participants yet. This seems to have caused some confusion of them.</li> </ul>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity of the TQM trainers in BPATC for developing curricula and syllabi for each module of the TQM courses, and for conducting mentoring services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As results of TQM workshop in the last week in June 2009, modification of the curriculum for the regular core program is determined to apply after confirming results of the training needs analysis (TNA) that will see response of participants. Although, by this process, it will take more time to get approval, this will be able to give a more concrete base for application.</li> <li>▪ Approval of Curriculum Committee is not subject to “standardization” of contents of topics. Lectures can design contents of their topic without approval. In this project, “standardization” of topics is meant ensuring quality of contents, avoiding overlap of contents among topics, and others.</li> </ul>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progress in a process for approval by the “curriculum committee” of BPATC on increase of sessions of TQM in FTC, ACAD and SSC from the present 3-2-2 formula to the proposed 5-3-3 formula, as well as standardization of the modules of them</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ At present, BPATC has 5 divisions that are headed by MDS (equivalent of joint secretary) under the Rector. Number of post for officer and staff is 574 (Class-I 96, II 22, III 214, IV 242) and 59 are vacant in FY2007/08 according to the annual report (2007-2008).</li> </ul>															
<p>2-2. Background information</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BPATC's Organization chart and number of officers and staff by division</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The SCs of 14 different titles were conducted in FY2007/08, 13 titles in FY2006/07 and 11 titles in FY2005/06. Course titles are mostly common through these 3 years.</li> </ul>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Course title of all the SCs that were held from 2005 to 2009</li> <li>• No. of participants for SC, FTC, ACAD and SSC from 2005 to 2009</li> </ul>	<p>Number of participants in all the courses of BPATC</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Targeted No.</th> <th>Actual No.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2004/05</td> <td>1,065</td> <td>999</td> </tr> <tr> <td>2005/06</td> <td>1,078</td> <td>1,144</td> </tr> <tr> <td>2006/07</td> <td>1,300</td> <td>1,218</td> </tr> <tr> <td>2007/08</td> <td>1,120</td> <td>1,129</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Annual Report (2007-2008) and others, BPATC</p>	Year	Targeted No.	Actual No.	2004/05	1,065	999	2005/06	1,078	1,144	2006/07	1,300	1,218	2007/08	1,120	1,129
Year	Targeted No.	Actual No.														
2004/05	1,065	999														
2005/06	1,078	1,144														
2006/07	1,300	1,218														
2007/08	1,120	1,129														

<p>3. Overall goal – conditions of achievement</p>	<p>3-1. TQM and the public service reform in Bangladesh</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directions for the public service reform provided in the present PRSP (2008) and other national policies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Among five supporting strategy for the roadmap for accelerated poverty reduction in PRSP-II (2008), in the Supporting Strategy II “Promoting Good Governance”, following statements are noted; “The goal is to raise the quality of public service delivered to the citizens and to enhance the capacity to earn-out core government functions, which is essential for sustained development”.</li> <li>▪ In the Strategy II, reforming and strengthening public service is one of the main issues. For the public service reform, “Several areas of intervention that have been identified to bring efficiency, transparency and accountability in public service management” in PRSP-II. Among such areas, “Strengthen training of the government officials to improve public service delivery to meet the demands of the citizens” is included.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorable and unfavorable conditions for reforming the public service in Bangladesh</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The public administration reform is not led by a specific agency of the BOG. It is not possible for a single government agency to control the whole reform. The MOE’s mandate is limited to personnel and institutional issues. There also exists no institution that monitors the public administration reform.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Why or how TQM can be useful as one of the approaches to backstop the public service reform or the NPM?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ It is said that following way of the TQM application will be able to well meet context of Bangladesh; 1) to work with minor things first, 2) to begin improvement where you can even without go-sign from senior officer, 3) to do KAIZEN by portions every day. It is best to improve the situation step by step by repeating this process.</li> <li>▪ It is also said by another resource person that initiative of senior officer is necessary for full application of the TQM. A good example is given in a case that the action plan by Jyosna Khatun (Upazila Education Officer of Dhamrai) could lead increase of the relevant budget in this fiscal year. This case may suggest a way of application of TQM.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Successes and failures in formulation and/or implementation of model projects in Output-5 and proposed action plans in SC</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Four cases (BPATC Cafeteria, Land management, Aged Allowance, and School Cleanliness) are listed as model projects and have been introduced in the SC so far.</li> <li>▪ All these are originated in the action plans of the SC. TQM in these cases seems not to be based on a whole organization for implementation. By this reason, their workplace cannot be disseminated as the “model organization” as intended in PDM.</li> <li>▪ The 5<sup>th</sup> model project that introduces a slogan “How Can I Help You Sir” Among Staff of BPATC” is said to have a whole BPATC participation and is under way at present.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ From 2001, JICA has been continuously cooperating in TQM and distribution facility maintenance through the dispatching of short-term experts, and technical training program in Japan.</li> <li>▪ As a result, the Bangladesh Power development Bureau (BPDB) officially established a TQM office in 2002, and through this office, it is implementing TQM and maintenance activities at its distribution facilities.</li> <li>▪ Under the current 3 year technical cooperation project "Project for Power Sector through TQM", it is said that around 1,000 staff and workers per year have been trained, and efficiency of routine work system such as charge collection and customer services have been considerably improved.</li> <li>▪ By this project, three different TQM textbooks (workers, middle class staff, and executive engineers) have been prepared. The textbook for workers is in the Bengal.</li> <li>▪ Information is not available that shows TQM application in the public sector, other than BPDB and associated state corporations in the electric power sector.</li> <li>▪ RDA-Bogra has recently developed a training course for TQM approach. This is considered one of the spillover effects of the project. In one of the post-course action plans that was developed in this course, some trials applied with TQM approach to improve routine plan and lesson plan in a high school "Mirjapur Yusufuddin" in Sherpur Upazila are under way. (See I-3-3, 5<sup>th</sup> dot)</li> </ul>	<p>3-2. TQM and the public sector reform in Bangladesh</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recent development in the TQM application in BPDB</li> </ul>																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information is not available that shows TQM application in the public sector, other than BPDB and associated state corporations in the electric power sector.</li> <li>▪ RDA-Bogra has recently developed a training course for TQM approach. This is considered one of the spillover effects of the project. In one of the post-course action plans that was developed in this course, some trials applied with TQM approach to improve routine plan and lesson plan in a high school "Mirjapur Yusufuddin" in Sherpur Upazila are under way. (See I-3-3, 5<sup>th</sup> dot)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Other cases of TQM application in the public sector</li> </ul>																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Institution</th> <th>Year of descriptions</th> <th>No. of courses</th> <th>No. of Participants</th> <th>Person-days</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NAEM</td> <td>FY2009/10</td> <td>74</td> <td>3,830</td> <td>N.A.</td> </tr> <tr> <td>BARD</td> <td>FY2008/09</td> <td>143</td> <td>5,642</td> <td>41,300</td> </tr> <tr> <td>RDA</td> <td>FY2008/09</td> <td>227</td> <td>8,774</td> <td>36,993</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Answer to Questionnaire, July 2009</p>	Institution	Year of descriptions	No. of courses	No. of Participants	Person-days	NAEM	FY2009/10	74	3,830	N.A.	BARD	FY2008/09	143	5,642	41,300	RDA	FY2008/09	227	8,774	36,993	<p>3-3. Progress in TQM training in the partner institutions (NAEM, BARD, RDA and APD)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total number of lecturers, number of training participants per year, annual budgets for training</li> </ul>	
Institution	Year of descriptions	No. of courses	No. of Participants	Person-days																		
NAEM	FY2009/10	74	3,830	N.A.																		
BARD	FY2008/09	143	5,642	41,300																		
RDA	FY2008/09	227	8,774	36,993																		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sometimes it becomes difficult to get required number of participants in the self initiated training courses. For self initiating course, the nominating agency needs to pay course fee.</li> <li>▪ Huge demand for organizing FTC and Special FTC and priority program sometimes create problem to organize short course.</li> <li>▪ Budget for mentoring is not available (RDA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constraints or problems in general to develop training courses</li> </ul>																					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NAEM conducted two TQM sessions in "Administrative Reforms" (Module 05) for the 103<sup>rd</sup> FTC for BCS Education Cadre in FY2008/09. They also have conducted TQM sessions in "Research Methodology" and "Educational planning and Development" since 2007.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of TQM training in FTC</li> </ul>																					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction of TQM sessions to their own courses</li> <li>• Introduction of TQM short course (RDA)</li> <li>• Implementation of TQM model projects (BARD, RDA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NAEM plans to introduce TQM session(s) in "Advanced Course for Educational Development (ACED)" and SSC.</li> <li>▪ RDA has a TQM session in their self-sponsored course "Good Governance at Local Level in Rural Development" (SI No.1.5) for 30 participant and 3days term and "Women Development" (SI No.1.16) for 30 participants and 4days term.</li> <li>▪ In addition to the above, RDA conducts a TQM oriented course "Orientation Course on Continuous School Improvement Using TQM Tools in Rural Area" (SI No. 1.4) for 30 participants and 3 days term with course fee of Tk 38,000. This course was conducted first in June 2008 and then in June 2009. The 3<sup>rd</sup> course is planned in December 2009. So far 8 action plans have been formulated by participants in these 2 years. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Form for action plan is prepared in the Bengal by RAD.</li> </ul> </li> <li>▪ In BARD for an example, 7 participants of BPATC-SC have been managing their model projects (action plans) that include improvement of cafeteria, filing system, M&amp;E, women education and publishing by BARD.</li> </ul>
<p>4. Outputs and Activities</p>	<p>3-4. Measures taken by BPATC for achieving the overall goal; implementation of the SC, the core course, TOT, development of qualification and incentives of TQM lecturers and mentors, and dissemination of TQM</p> <p>4-1. Development of the Short Course</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Training Calendar July 09 – June 10" of BPATC</li> <li>• Needs assessment report (Activity 1-1)</li> <li>• Summary tables of 1<sup>st</sup> to 6<sup>th</sup> SC and 1<sup>st</sup> to 5<sup>th</sup> Refresher Course</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The PIO member said that TOT course will probably not be continued after the project, as it has less necessity. Studies on the action plan will be continued. Apparently all the TQM courses for trainees will be kept as present. The training course can give chances for self-learning for lecturers. TQM dissemination will also be continued. In addition, it is supposed that TQM consulting services will be included in BPATC operations.</li> <li>▪ Training Calendar is circulated to all the government agencies for promoting the courses to receive enough participants as planned. The similar calendar is released also by BARD, NAEM, APD and RDA.</li> <li>▪ Training needs assessment has been conducted in BPATC (2007) and in BARD, NAEM and RDA (2008).</li> <li>▪ Refer to the project monitoring chart (ECPUST-BD, July 2009).</li> </ul>

Rating (%) by the participants on objectives of the Short Course																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Objectives</th> <th>3<sup>rd</sup> SC</th> <th>4<sup>th</sup> SC</th> <th>5<sup>th</sup> SC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>89</td> <td>84</td> <td>88</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>-</td> <td>78</td> <td>86</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>90</td> <td>89</td> <td>88</td> </tr> </tbody> </table> <p>A: Understand and interpret the basic concepts, principle and methodologies of TQM and KAIZEN</p> <p>B: Acquire skill to use problem-solving tools with actual workplace data, and compile documents related to policy management and daily management.</p> <p>C: Develop KAIZEN Action Plan for service improvements in workplace.</p> <p>Source: Progress Report No. 3 and 4, ECUPST-BD Project</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>List of 114 action plans (2<sup>nd</sup> to 6<sup>th</sup> SC) is available that shows name and organization of participant, title of action plan, name of mentor.</li> <li>Summaries of all the 114 action plans are available. The summary includes work improvement action team, current and desirable situation, fish bone, cause analysis, 5W1H, Gantt chart, and others.</li> <li>By changing targeted participants from officers in the central to the local level, good results have been obtained. Upazila is a lower level administration body. It is said that, in upazila, an action (KAIZEN) is easier to undertake than in a higher level. In the higher level of administration, where obstacles of bureaucracy are stronger, an action for improvement can receive the more resistance.</li> </ul>	Objectives	3 <sup>rd</sup> SC	4 <sup>th</sup> SC	5 <sup>th</sup> SC	A	89	84	88	B	-	78	86	C	90	89	88
Objectives	3 <sup>rd</sup> SC	4 <sup>th</sup> SC	5 <sup>th</sup> SC														
A	89	84	88														
B	-	78	86														
C	90	89	88														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Results of participants' course assessment for 1<sup>st</sup> to 6<sup>th</sup> SC</li> </ul>	<p>Number of Mentors Assigned to Participants</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>3<sup>rd</sup> SC</th> <th>4<sup>th</sup> SC</th> <th>5<sup>th</sup> SC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mentors</td> <td>11</td> <td>19</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Progress Report No. 3 and 4, ECUPST-BD Project</p>		3 <sup>rd</sup> SC	4 <sup>th</sup> SC	5 <sup>th</sup> SC	Mentors	11	19	17								
	3 <sup>rd</sup> SC	4 <sup>th</sup> SC	5 <sup>th</sup> SC														
Mentors	11	19	17														
<ul style="list-style-type: none"> <li>Records of all the action plans – plan design, preparatory study, organizing implementation, base and end line data, and presentation to refresher course</li> <li>Accompanied with alteration of main target participants to Upazila level since 4<sup>th</sup> SC, how the outcomes of the action plans have been changed?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>How mentoring services can be effectively continued: It is said that to give incentive, remuneration will have to be allocated from revenue of course admission fee paid for the SC (Main: Tk 9,600 per participant, Refresher: Tk 2,400). In this case, number of mentors will have to be decreased. PIO plans to apply this measure to BPATC after the project is completed. Mentoring can give actual experiences to lecturers. Such a chance is generally rare in BPATC. This is another reason that mentoring needs to be continued after the project.</li> <li>The case of "School Cleaness" of the action plan by Ms. Jyosna Khatun (UEO, Dhamrai) may give an example for backstop extended by the executive officer. Other than this case, there is no information on the case.</li> </ul>																
<ul style="list-style-type: none"> <li>Records of mentors activities until 6<sup>th</sup> SC as shown in the PRs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was action plan supported by executive officer who participated in the seminars in Activity 4-1 and 4-2?</li> </ul>																
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentoring services: problems, needs to improve and sustainability</li> </ul>																	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Main reasons for that PDCA in many of the action plans were discontinued</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ At present there is no systematic way to know progress of the action plans after these were presented to the refresher course.</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examples of training materials and course manual (Activity 1-3)</li> <li>• Examples of local case studies (Activity 1-4)</li> <li>• Examples of post training evaluation (Activity 1-6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activity 1-3: Guideline that covers curriculum, course orientation for explaining training facilities, reference books and others is prepared by BPATC for every course. The course manual for the SC has not been prepared yet.</li> <li>▪ Activity 1-4: The first case study was conducted in 2007 and included 4 cases of TQM in the country: BPDB, chemical industry, structure engineering and others. Afterwards outcomes of case studies have been included in the course materials.</li> <li>▪ Activity 1-6: The SC has been evaluated by participants for all the courses conducted with a form prepared by the project. The results are attached in the progress report issued by the project. The regular core program has been evaluated with a form prepared by BPATC.</li> </ul>						
<p>4-2. Capacity enhancement – training of trainers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Summary of TOT and Advanced TOT Course</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refer to the project monitoring chart (ECPUST-BD, July 2009).</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• List of the TQM trainers in BPATC and 4 partner institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ List of the TQM trainers in BPATC is available. Among 6 PIO members, 4 personnel are able to well conduct TQM training, and in addition 6 persons are listed in the core trainers. Among these 10 core trainers, 8 persons are in-house faculty members.</li> </ul>						
<p>4-3. Improvement of TQM modules in FTC, ACAD and SSC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revision of TQM modules – what were revised?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prior to the project, it is said that TQM sessions for the regular core training program were generally superficial in their contents. The current sessions can give more substantial and meaningful contents for sake of the experience obtained from implementation of the SC.</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Summary of seminars, workshops and conferences held for revising the TQM modules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refer to the project monitoring chart (ECPUST-BD, July 2009).</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of the TQM sessions in the core courses</li> </ul>	<p>Core training program that included the revised TQM sessions</p> <table border="1" data-bbox="906 349 1209 1205"> <tr> <td>FTC</td> <td>42<sup>nd</sup>: 12 Oct 2008-08 Feb 2009, 43<sup>rd</sup>: 01 Mar 2009- 28 Jun 2009 44<sup>th</sup>: 19 July 2009 - 15 Nov 2009, 45<sup>th</sup>: 20 Dec 2009 - 18 Apr 2010 Total 6 courses including two FTC not listed above</td> </tr> <tr> <td>ACAD</td> <td>60<sup>th</sup>: 06 July 2008-18 Sep 2008, 61<sup>st</sup>: 13 July 2008-25 Sep 2008 62<sup>nd</sup>: 19 Oct 2008- 01 Jan 2009, 63<sup>rd</sup>: 23 Nov.2008 -05 Feb 2009 64<sup>th</sup>: 15 Feb 2009-30 Apr 2009, 65<sup>th</sup>: 15 Mar 2009 -28 May 2009 Total 9 courses including three ACAD not listed above</td> </tr> <tr> <td>SCC</td> <td>48<sup>th</sup>: 20 Jan 2008 - April 3 2008, 49<sup>th</sup>: 26 Oct 2008-08 Jan 2009 50<sup>th</sup>: 24 Feb 2009-09 May 2009 Total 5 courses including two SCC not listed above</td> </tr> </table> <p>Source: ECUJST-BD Project, July 2009</p> <p>Refer to I-2-1, 8<sup>th</sup> dot.</p>	FTC	42 <sup>nd</sup> : 12 Oct 2008-08 Feb 2009, 43 <sup>rd</sup> : 01 Mar 2009- 28 Jun 2009 44 <sup>th</sup> : 19 July 2009 - 15 Nov 2009, 45 <sup>th</sup> : 20 Dec 2009 - 18 Apr 2010 Total 6 courses including two FTC not listed above	ACAD	60 <sup>th</sup> : 06 July 2008-18 Sep 2008, 61 <sup>st</sup> : 13 July 2008-25 Sep 2008 62 <sup>nd</sup> : 19 Oct 2008- 01 Jan 2009, 63 <sup>rd</sup> : 23 Nov.2008 -05 Feb 2009 64 <sup>th</sup> : 15 Feb 2009-30 Apr 2009, 65 <sup>th</sup> : 15 Mar 2009 -28 May 2009 Total 9 courses including three ACAD not listed above	SCC	48 <sup>th</sup> : 20 Jan 2008 - April 3 2008, 49 <sup>th</sup> : 26 Oct 2008-08 Jan 2009 50 <sup>th</sup> : 24 Feb 2009-09 May 2009 Total 5 courses including two SCC not listed above
FTC	42 <sup>nd</sup> : 12 Oct 2008-08 Feb 2009, 43 <sup>rd</sup> : 01 Mar 2009- 28 Jun 2009 44 <sup>th</sup> : 19 July 2009 - 15 Nov 2009, 45 <sup>th</sup> : 20 Dec 2009 - 18 Apr 2010 Total 6 courses including two FTC not listed above						
ACAD	60 <sup>th</sup> : 06 July 2008-18 Sep 2008, 61 <sup>st</sup> : 13 July 2008-25 Sep 2008 62 <sup>nd</sup> : 19 Oct 2008- 01 Jan 2009, 63 <sup>rd</sup> : 23 Nov.2008 -05 Feb 2009 64 <sup>th</sup> : 15 Feb 2009-30 Apr 2009, 65 <sup>th</sup> : 15 Mar 2009 -28 May 2009 Total 9 courses including three ACAD not listed above						
SCC	48 <sup>th</sup> : 20 Jan 2008 - April 3 2008, 49 <sup>th</sup> : 26 Oct 2008-08 Jan 2009 50 <sup>th</sup> : 24 Feb 2009-09 May 2009 Total 5 courses including two SCC not listed above						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Why standardization of modules and training materials are needed?</li> </ul>	<p>Refer to I-2-1, 8<sup>th</sup> dot.</p>						

<p>4-4. Dissemination of TQM approach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Records of the dissemination seminars held so far and ICQCC</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Seminars</th> <th>Time</th> <th>Participants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kickoff Seminar</td> <td>March 2007</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>Dissemination Seminar</td> <td>February 2008</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>ICQCC</td> <td>October 2008</td> <td>800</td> </tr> <tr> <td>Dissemination Seminar</td> <td>February 2009</td> <td>110</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: ECU PST-BD Project, July 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The first Dissemination Seminar was held between SC2 and SC3, and the 2<sup>nd</sup> was between SC5 and SC6. As shown in the below, significant increase of the participants is not observed between these courses.</li> </ul> <p>Number of participants and time that SCs were conducted</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>SC1</th> <th>SC2</th> <th>SC3</th> <th>SC4</th> <th>SC5</th> <th>SC6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No. of participants</td> <td>12</td> <td>24</td> <td>28</td> <td>26</td> <td>17</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>Time</td> <td>Aug07</td> <td>Nov07</td> <td>Jun08</td> <td>Aug08</td> <td>Nov08</td> <td>Jul09</td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: ECU PST-BD Project, July 2009</p>	Seminars	Time	Participants	Kickoff Seminar	March 2007	130	Dissemination Seminar	February 2008	100	ICQCC	October 2008	800	Dissemination Seminar	February 2009	110		SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6	No. of participants	12	24	28	26	17	19	Time	Aug07	Nov07	Jun08	Aug08	Nov08	Jul09
Seminars	Time	Participants																																			
Kickoff Seminar	March 2007	130																																			
Dissemination Seminar	February 2008	100																																			
ICQCC	October 2008	800																																			
Dissemination Seminar	February 2009	110																																			
	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	SC6																															
No. of participants	12	24	28	26	17	19																															
Time	Aug07	Nov07	Jun08	Aug08	Nov08	Jul09																															
<ul style="list-style-type: none"> <li>An extent to which TQM has been disseminated</li> <li>Increase of participants was observed after the seminar in Activity 4-2?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support by senior officers for implementing action plans</li> <li>Maintenance of the BPATC website for this project</li> <li>Other effects</li> </ul>																																				
<p>4-5. Model projects</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revision of approach for the project activities under the Output-5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support by senior officer: Refer to I-4-1, 10<sup>th</sup> dot.</li> <li>BPATC website: As of August 2009, all the sub-pages of the website for the project (<a href="http://www.bpatc.org.bd/jica/home.htm">http://www.bpatc.org.bd/jica/home.htm</a>) cannot be browsed.</li> <li>Other effects of the dissemination seminars: No information is available.</li> <li>All the present model projects are those that were picked up from the action plans. At the initial stage of the project from 2007 to 2008, it was tried to build first an institutional system for TQM with support by MDS (Member of Directing Staff) in BPATC. However, it was hardly succeeded to get their commitment. Afterwards the approach was changed to the present ways – picking up some good action plans and handling them as model projects (See I-3-1, 4<sup>th</sup> dot).</li> </ul>																																				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Examples of the feedback to the training courses</li> <li>Progress of the model projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examples of the feedback: Four cases of the model projects have been used for TQM case study in the SC.</li> <li>Progress: There is no report at present that says the four model projects are facing obstacle of unfavorable conditions that force them to be suspended or terminated.</li> </ul>																																				

## II. Implementation Process

Main Categories	Sub Categories	Findings
<p>1. Technical transfer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Role of the key CP personnel (PIO members) in the project activities - their assignments to implement the project activities</li> <li>Main fields of the technical transfer in this project</li> <li>Target personnel in BPATC for technical transfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PIO members have played an essential role in the project – review and revision of the course materials of the SC and provision of TQM lectures and mentoring services.</li> <li>Capacity building was planned to conduct in two main flows; capacity building based on training and based on practices of TQM at workplaces (TOT Activity Report, March 2009).</li> <li>CB based on training was planned to conduct in following order; training for trainers for SC, trainers for TOT, trainers for Regular Core Program, course management, and planning of a new TQM course that meets needs of government institutions.</li> <li>CB based on <u>practices</u> was planned to conduct in following order; support for individual actions for KAIZEN by mentoring, promotion and implementation of model projects, promotion of TQM in government institution.</li> </ul>
<p>2. Project management</p>	<p>Management for inputs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Any excess or deficiency in specialities of the JICA experts and period of time of their assignment in Bangladesh</li> <li>Why approval of the TAPP for this project was delayed?</li> <li>Effects of the delay in approval of TPP to the project activities</li> <li>Effects of three times change in PD</li> <li>Could CP personnel of BPATC/PIO be engaged in the activities and/or management for the project for enough time?</li> <li>Organizing of a taskforce for improving training courses and teaching materials in 2007 – members of the taskforce and their contribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The PIO member said that there was no problem in specialities of the JICA experts, and period of time of their stay in Bangladesh.</li> <li>Generally, application of a TPP takes time as it has to be circulated from BAPTC, MOE, and to ERD Planning Committee. The delay in approval for this project is seen in other cases as well. It was said that even though the approval was so delayed, the project has been able to implement without a delay until now. It is difficult to identify what obstacle was caused in course of the project by the delay of TPP approval.</li> <li>It is said that, since working load is not evenly allocated to staff in BPATS, working volume is different among them. PIO members and TQM lecturers could not take enough time for working with development of TQM training courses. This was also caused because enough incentives were not given to them. For an example, overseas training would be a good incentive.</li> <li>As a trial, from the 1<sup>st</sup> SC, BPATC lecturers have been engaged in full conducting of the course. In beginning, it was apparently difficult for lecturers to prepare for their topic individually for this new course. Hence a taskforce of 8 to 10 members was organized, and they had worked together with topics that were categorized by 5 to 6 theme. This task was done during June to August 2007, when the expert team was not in the country. While the experts were absent, the taskforce could prepare for the course, including making of course materials. This seemed to make them take responsibility of the course and also enhance their confidence and independence upon operation of the training.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementation of the recommendations made by the Preliminary Evaluation Study (September 2006) <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Application of TQM to revision and development of the SC</li> <li>(2) Case study on TQM activities in BPDB</li> <li>(3) Implementation of a model project in Ministry of Establishment</li> </ul> </li> <li>Any case of the action plans that have been continued even after the refresher course – information on the action plans has been updated?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Application of TQM to develop the SC: it is said by the PIO member that without support by TQM approach the SC could be developed. In view of BPATC, it is considered that this task has been finished.</li> <li>TQM activities in BPDB have been studied as cases of the public sector and workplaces of BPB have been visited by the SC participants as one of the course activities.</li> <li>Implementation of a model project in MOE: Since the MOE is a superior institution of BPATC, initiative would not be taken by BPATC usually.</li> <li>It is expected to know progress of the action plans after the refresher course by final reports that will be prepared by mentors. The budget needed for the final reports has been made available through budget allocation by TPP on 30 June 2009. The final reports are under way at present, and after drafted, will be reviewed and commented by the Rector and PIO.</li> </ul>
3. Project ownership	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legal or administrative framework for BPATC to undertake public administration training for the government officers in Bangladesh</li> <li>Prospect of continuing the SC and accompanied mentoring services in BPATC at post project stage</li> <li>Conditions to enable continuation of the above activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BPATC was established in 1984 under the Ordinance of Bangladesh Public Administration Training Center (Ordinance No. XXVI of 1984). Section-6 of the ordinance specifies several basic functions of BPATC that include training for senior executives of the BOG.</li> <li>The SC and Refresher Course were listed in the BPATC Training Calendar (2009-2010) for the first time. It is said that once courses are listed in the Calendar, these would be automatically listed in the Calendar in the next year. KAIZEN convention was also listed as one of planned workshop in the Calendar (2009-2010). As far as the SC can continue to receive substantial numbers of participants, it will be continued. Next SC is scheduled in November 2009. Support for the SC by PIO will also be continued through course evaluation and others even after the JICA project.</li> </ul>
4. Design of the project	<p>Addition of the project activities</p> <p>Cancelled project activities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Are there any activities in PDM that have been cancelled?</li> </ul>	<p>Following activities have been add in the project in a course of implementation. These are not</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Systemized post-training practices in Activity 1-6 that have been done in a form of action plans and its implementation by participant.</li> <li>Mentoring services were introduced after the 2<sup>nd</sup> SC, and have been rendered for the SC participants to undertake their action plans.</li> </ul> <p>There have been no cancelled activities.</p>

Edited on 1 August 2009

添付資料 2-2 評価グリッド(5 項目評価)

I. Relevance

Questions for Evaluation		Findings
Main Categories	Sub Categories	
1. Priorities in relevant national policies of Bangladesh	National policies for reform of public service	<ul style="list-style-type: none"> <li>PRSP-II (October 2008), Supporting Strategy II: Promoting Good Governance: Refer to Achievement Grid I-3-1, 1<sup>st</sup> dot.</li> <li>“Public administration for 21<sup>st</sup> Century”, PARC, June 2000, has been one of the key study reports on the public administration reform in the country. PARC proposed improving service delivery in their 20 interim recommendations that include measures for improving the accountability and service standard, disposal of files within a given time frame, simplification of payment procedures of pension, modernization of land administration, introduction of one stop utility bill payment system, and others. Some of these are adopted in the action plans by the project.</li> <li>Policy Matrix 15 of PRSP-II specifies key targets and policy agenda (2009-2011) for Promoting Good Governance. Among these, for improving public service management, following are included in the policy agenda for one of the key targets, “Enhance human resource development”;</li> <li>- Ensure effective service delivery by public officials</li> <li>- Strengthen training of the government officials to improve public service delivery to meet the demands of the citizens</li> </ul>
2. Needs of the implementation agency	Priority of training for the government officers in the above policies  BPATC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Though some TQM sessions had been conducted in the regular core training programs, these sessions were needed to improve. In addition, for introducing a more intensive TQM training, a new training course needed to be developed.</li> <li>Results of SWOT analysis for BPATC (Institutional Development Plan for BPATC, Draft, UNDP, May 2007) shows BPATC has weakness in following points; 1) Inter-departmental mobility (between instruction and management) is not permitted under the public administration training policy (PATP) for deputed person, 2) Incentives that encourage initiative and award excellence are not available, 3) Importance of staff training has waned and there has been no Annual Training Plan, 4) Some job descriptions are vague, have not been updated since long and new positions have no job descriptions, and others.</li> </ul>
3. Needs of the beneficiaries	Citizen of Bangladesh	<ul style="list-style-type: none"> <li>It is considered that, for sustained poverty reduction and economic development, it is essential is “to raise the quality of public service delivered to the citizens and to enhance the capacity to earn-out core government functions” as stated in Supporting Strategy II: Promoting Good Governance in PRSP-II (2008).</li> </ul>
4. Project approaches were appropriate?	Implementation agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>Section-6 of the Ordinance of Bangladesh Public Administration Training Center (Ordinance No. XXVI of 1984) specifies several basic functions of BPATC that include training for senior executives of the BOG, different BCS Cadre officers, and other employees.</li> <li>In view of a number of BSC and non-cadre participants, all the partner institutions of this project, NAEM, BARD, RDA and APD, can also be positioned as key institutions, to an extent of their capability to obtain participants every year, for the public administration training in central and rural areas.</li> </ul>

	TQM approach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Role of BPATC for achieving the overall goal at post project stage: The PIO member said that BAPTC has provided the government institutions with training for TQM. For achieving the overall goal, the government institutions in central and local level that sent their officers to training will have to apply TQM approach to their workplace for improving their public services. BPATC will also be responsible of effectiveness of the training in that stage.</li> <li>• TQM has been validated as effective management tools or methodology in industrial and some of service sector, but is still not a well known concept and less experienced in the public administration especially in Bangladesh and in Japan as well. This project adopted TQM approach, as it was considered that TQM would be able to give appropriate measures "to bring efficiency, transparency and accountability in public service management" in Bangladesh.</li> <li>• In a course to implement the project, many action plans have been tried for application of TQM mainly in a form of KAIZEN by means of quality-control circle. As results, though the action plans could work mostly with minor issues at workplace, a considerable number of them has proved applicability and effectiveness of TQM approach in the public service reform in Bangladesh.</li> <li>• The ODA Charter of Japan (2003) highly prioritizes assistance for self-reliance and "good governance". This project works with reform of public services that is one of the critical challenges to attain good governance in Bangladesh.</li> </ul>
5. Does the project meet the aid policies of the Japanese government?	Relevancy with the prioritized issues in ODA by Japan	

## II. Effectiveness

Questions for Evaluation		Findings
Main Categories	Sub Categories	
1. Project purpose	Achievement of the project purpose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability of the BPATC for conducting TQM training courses: Refer to Achievement Grid I-2-1, 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> dot.</li> <li>• Completeness of syllabus and teaching materials for the TQM modules developed: Achievement Grid I-2-1, 4<sup>th</sup> dot</li> </ul>
2. Causal relation "from outputs to project purpose"	Contribution of outputs for achieving the project purpose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The project purpose is aimed at enhancing institutional capacity of BPATC for conducting TQM training. It seems that capacity of BPATC in TQM training has been developed mainly in process of a) Implementation of SC and action plans and b) Training of trainers. Process of c) Development of TQM modules, d) TQM dissemination and e) Model projects could less contribute.</li> </ul>
	Important assumptions "from outputs to project purpose"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnover (job quit) of the trainers in BPATC: While forty four (44) TQM trainers have been raised in BPATC by July 2009, 7 trainers have been transferred or retired as of March 2009. Among the 10 core trainers of BPATC, 8 trainers are in-house faculty members (refer to Achievement Grid I-4-2, 2<sup>nd</sup> dot).</li> </ul>

## III. Efficiency

Questions for Evaluation		Findings
Main Categories	Sub Categories	
1. Progress of the inputs	Check on progress of the inputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Person months of the JICA experts to be used through the Project: Refer to Achievement Grid I-1-1, 2<sup>nd</sup> dot.</li> <li>• Annual project operation costs: Refer to Achievement Grid I-1-1, 3<sup>rd</sup> dot.</li> <li>• After the 3<sup>rd</sup> year (April 2008 to March 2009), person-months of the expert team have been increased much more, almost doubled from those initially planned. This was done to reinforce their work in Bangladesh, and additionally Sub-Leader and Monitoring and Evaluation were assigned.</li> </ul>

	Appropriateness of the inputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inputs of the human resources (project counterparts of BPATC, JICA experts, local consultant, and national staff) and training in Japan were made appropriately in terms of timing and volumes of input.</li> <li>Budget allocated under TPP was made available to BPATC only after 30 June 2009. TPP budget for the project will be available until June 2010.</li> <li>The expert team has been provided with two offices, some of office furniture, communication facilities including access to the internet, and energy costs.</li> </ul>
2. Achievement of the outputs	Generation of the outputs as of August 2009, and an extent of their achievement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achievements of the outputs in basis of the indicators: Refer to the project monitoring chart (ECPUST-BD, July 2009)</li> <li>For other relevant information on achievements of the outputs, refer to Achievement Grids I-4-1 to 4-5.</li> </ul>
3. Causal relation among inputs, activities and outputs	Excess or deficiency in the inputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Any excess or deficiency in the inputs of personnel and/or physical resources There has been no information reported on obstacles for implementing the project that were caused by excess or deficiency in the inputs of personnel or physical resource.</li> </ul>
	Factors to affect achievement of the outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution by the CP and TQM trainers involved for achieving the outputs: Main reason that the project could carry forward various activities is in a fact that many of the planned activities were able to be incorporated without delay into the existing system of civil service training in BPATC and partner institutions. By such an immediate transfer of the project activities to actual actions by the implementation agencies, the project could be operated efficiently.</li> </ul>
4. Project costs efficiency	Project purpose can justify the total input costs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total project cost and number of training participants in the following project: MATT-2 (DFID) has been implemented for 7 years from middle of 2006 with a total cost of 15 million Sterling Pound (around 24 million US\$). Since training in MATT-2 is being conducted in rather intensive way that includes oversea training for all the participants, it is difficult to compare the current project in BAPTC with MATT-2.</li> </ul>
5. Coordination with other projects		<ul style="list-style-type: none"> <li>The Project has coordination with "Project for Power Sector through TQM" for BPDB (2006-2009), and TQM activities in the power sector were picked up for a case study in the Project. Site visits to workplaces of BPDB and associated power state corporations where TQM is applied were also conducted in the SC.</li> </ul>

#### IV. Impacts

Questions for Evaluation		Findings
Main Categories	Sub Categories	
1. Probability of achievement of the overall goal	Prospect of achievement of the overall goal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prospect of achievement of the overall goal: Refer to Achievement Grid I-3-1 to 3-3.</li> </ul>
	Factors that may promote or hinder generation of the overall goal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progress in TQM training in the partner institutions (NAEM, BARD, RDA and APD), especially development of a TQM short course for rural education sector in RDA (Refer to Achievement Grids I-3-3, 5<sup>th</sup> dot), may suggest one of ways how TQM training and its actual application for the public service will be extended in the country in the future.</li> <li>Effects of TQM dissemination through a process to implement the action plans were expected prior to this evaluation study. However, there has been no information reported on such effect so far.</li> </ul>

2. Spillover effects		<ul style="list-style-type: none"> <li>Spillover effects by the project: Some of the spillover effects from the project are observed. These include; development of a TQM short course for rural education sector in RDA (Refer to Achievement Grids I-3-3, 5<sup>th</sup> dot), presentation of "Project on TQM in Public Services" to ICQCC (October 2008), dissemination seminar on land management for 2000 citizens in Bogra that was based on the action plan by the 2<sup>nd</sup> SC participant, double the 2009/10 budget for cleaning restrooms in all the primary schools in the country that was triggered by the action plan by the 4<sup>th</sup> SC participant "Improvement of Cleanliness in Primary School Restrooms at Dhamrai Upazila", and others.</li> </ul>
----------------------	--	---

#### V. Sustainability

Questions for Evaluation		Findings																								
Main Categories	Sub Categories																									
1. What should be sustained		<ul style="list-style-type: none"> <li>Main benefits that the project is expected to leave in BPATC are the resources of TQM trainers and course materials that have been built through implementation of the project.</li> <li>Sustainability of the project will depend on how these benefits can be utilized for a longer time of period.</li> </ul>																								
2. Sustainability in aspect of policy	Backup policies	<ul style="list-style-type: none"> <li>There exist prioritized national policies for the public service reform that include PRSP-II. These will backup BPATC for continuing related training courses for a long time.</li> </ul>																								
3. Institutional aspect	Objectives of the implementation agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>BPATC and public administration training for the government officers: Public administration training is a mandate that has been assigned to BPATC by the Ordinance of Bangladesh Public Administration Training Center (Ordinance No. XXVI of 1984).</li> <li>Project ownership of BPATC: BPATC has already institutionalized the SC including refresher course and 3:2:2 formulas of the TQM sessions in the regular core training programs. KAIZEN convention is also scheduled in the BPATC's Training Calendar (2009-2010) that is widely distributed to all the government institutions for obtaining enough numbers of participants.</li> </ul>																								
4. Financial aspect	Budget allocation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual development and current budgets of BPATC for the last 5 years (Tk in millions)</li> </ul> <table border="1" data-bbox="938 797 1174 1547"> <thead> <tr> <th>Expenditures</th> <th>2006/07</th> <th>2007/08</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pay of officers</td> <td>13.8</td> <td>14.9</td> </tr> <tr> <td>Pay of Establish.</td> <td>18.4</td> <td>18.8</td> </tr> <tr> <td>Allowance &amp; Honorarium</td> <td>21.4</td> <td>22.0</td> </tr> <tr> <td>4 Regional Center</td> <td>21.0</td> <td>24.2</td> </tr> <tr> <td>Training Expenditures</td> <td>16.3</td> <td>22.5</td> </tr> <tr> <td>Contingency</td> <td>36.4</td> <td>38.3</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>127.3</b></td> <td><b>141.0</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Source: Annual Report (2007-2008), BPATC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amount and available period of TPP for activities for the TQM courses at post project stage: See 5 Criteria Grids III-1, 5<sup>th</sup> dot.</li> <li>Amount and available period of JDCF: JDCF was allocated to "Strengthening BPATC". Further information is needed to know JDCF allocation to the TQM courses.</li> </ul>	Expenditures	2006/07	2007/08	Pay of officers	13.8	14.9	Pay of Establish.	18.4	18.8	Allowance & Honorarium	21.4	22.0	4 Regional Center	21.0	24.2	Training Expenditures	16.3	22.5	Contingency	36.4	38.3	<b>Total</b>	<b>127.3</b>	<b>141.0</b>
Expenditures	2006/07	2007/08																								
Pay of officers	13.8	14.9																								
Pay of Establish.	18.4	18.8																								
Allowance & Honorarium	21.4	22.0																								
4 Regional Center	21.0	24.2																								
Training Expenditures	16.3	22.5																								
Contingency	36.4	38.3																								
<b>Total</b>	<b>127.3</b>	<b>141.0</b>																								

	Costs needed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The SC and refresher course will be conducted within current budgets of BPATC. However, Mentoring services that would not be able to operate within the current budgets will need additional budgets or effective communication measures with participants otherwise.</li> </ul>
5. Technical aspect	Technologies needed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In a meaning, a technical capacity of the faculty members in BPATC in charge of TQM training has been already demonstrated when they revised course materials for the SC in 2007 to 2008. Maintenance of the courses materials will not give a serious burden for BPATC.</li> <li>• Development of TQM application for various needs in the public service may however need further experiences on actual TQM cases. In this regard the action plans are expected to give valuable information to BPATC.</li> </ul>

Edited on 1 August 2009

### 3. 専門家の配置実績

(1-3年次実績、4年次計画)

	担当業務	氏名(格付)	1年次		2年次		3年次		4年次(予定)		合計人月		
			現地	国内	現地	国内	現地	国内	現地	国内	現地	国内	
			人月		人月		人月		人月		合計		
			現地	国内	現地	国内	現地	国内	現地	国内	現地	国内	
現 地 作 業	総括	本村雄一郎(1)	従前 変更	0.57 0.57	0.70 0.40	0.50 0.20	0.33 0.40	2.10 1.57					
	副総括	立木 デニス(2)	従前 変更	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 1.57	0.00 0.97	0.00 2.54					
	TQM	杉浦忠(2)	従前 変更	1.10 1.10	5.80 4.27	4.50 4.57	3.20 1.77	14.60 11.71					
	TQM教材開発/研修	1年次:谷口加奈(5) 2年次以降:西淵あきこ(4)	従前 変更	1.57 1.57	2.50 1.87	0.50 3.50	1.00 4.73	5.57 11.67					
	TQM教材開発/研修 2・業務調整	2年次:谷口加奈(5) 及び田中研一	従前 変更	0.00 0.00	0.00 3.67	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 3.67					
	モデルプロジェクトモニ タリング・評価1	田中研一(3)	従前 変更	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 5.80	0.00 3.90	0.00 9.70					
	モデルプロジェクトモニ タリング・評価2	高橋輝樹(5)	従前 変更	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 1.97	0.00 1.97					
	TQMセミナー講師	1~2年次:国分正義(2)	従前 変更	0.23 0.23	0.00 0.30	0.00 0.00	0.00 0.00	0.23 0.53					
	業務調整	1年次:川津詩乃 2年次:谷口加奈(兼務) 3年次:荻野久美子 及びカイル・デュボン 4年目:カイル・デュボン	従前 変更	(1.53) (1.53)	(1.00) (0.53)	(1.00) (1.60)	(1.00) (2.00)	(4.53) (5.67)					
	現地派遣講師(一般業 務費にて対応)	2年次:中野 至	従前 変更	 (1.20)	 (1.20)	 0.00	 0.00	 (1.20)					
	現地作業 合計		従前 変更	3.47 3.47	9.00 10.51	5.50 15.64	4.53 13.74	22.50 43.36					
	国 内 作 業	総括	本村雄一郎(1)	従前 変更	 0.30	 0.30	 0.13	 0.13	0.86 0.57				
		副総括	立木 デニス(2)	従前 変更	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.83	0.00 1.20	0.00 2.03				
		TQM	杉浦忠(2)	従前 変更	0.60 0.60	0.87 1.13	0.20 0.57	0.20 0.17	1.87 2.47				
		TQM教材 開発/研修	1年次:谷口加奈(5) 2年次以降:西淵あきこ(4)	従前 変更	0.43 0.43	0.83 0.37	0.20 0.50	0.20 0.37	1.66 1.67				
TQM教材開発/研修2		2年次:谷口加奈(5) 及び田中研一	従前 変更	0.00 0.00	0.00 0.50	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.50					
モデルプロジェクトモニ タリング・評価		田中研一(3)	従前 変更	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.53	0.00 0.00	0.00 0.53					
モデルプロジェクトモニ タリング・評価2		高橋輝樹(5)	従前 変更	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.00	0.00 0.17	0.00 0.17					
TQMセミナー 講師		1~2年次:国分正義(2)	従前 変更	0.07 0.07	0.00 0.70	0.00 0.00	0.00 0.00	0.07 0.77					
国内作業 合計			従前 変更	1.40 1.40	2.00 2.83	0.53 2.50	0.53 1.98	4.46 8.71					
現地・国内 合計			従前 変更	  	  	  	  	26.96 52.07					

(2009年7月末現在)

Overall Goal: Improvement of the quality of services delivered by public sector organizations in Bangladesh through practicing TQM												
Project Objective: Enhancing the institutional capacity of BPATC to train public servants in TQM to manage public sector												
Outputs	PDM Indicators achievement/Activities	Feb 2007- Mar 2008				Apr 2008-Mar 2009			Apr 2009-Jan 2010			
		BSC	SC 1	SC 2	Total	SC 3	SC 4	SC 5	Total	SC 6	SC 7	Total
1. Short courses on TQM are developed and implemented	<b>PDM Indicators achievement summary</b>	17	12	24	<b>53</b>	28	26	17	71	19		
<b>Indicators</b> At Least 40 public servants are trained in short courses annually	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. 1.5 Implement short training courses on TQM 1.7 Design and Implement TQM refresher courses	Training Needs Assessment				Training Needs Assessment in PIs (BARD, NAEM and RDA)			Training Needs Assessment in PIs (BARD, NAEM and RDA)			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Basic Short Course (May 2007)</li> <li>1 st SC (Aug 2007)</li> <li>2 nd SC (Nov 2007)</li> <li>Ref. course for 2nd SC (Jan 2008)</li> <li>Develop Action Plan, Integrated SC and Mentoring System (from 2 nd SC)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>3 rd SC (June 2008)</li> <li>4 th SC (August 2008)</li> <li>5 th SC (November 2008)</li> <li>3 rd Ref. Course for 3 rd and 4 th SC (November 2008)</li> <li>4 th Ref. Course for 5 th SC (January 2009)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>6 th SC (July 2009)</li> </ul>			
	1.3 Prepare training materials and course manual for the short course	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curriculum and Training Material Development Task Force (June-August 2008)</li> <li>1 st and 2 nd SC Training Material</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Training Material for each SC</li> <li>Guidelines for each SC</li> </ul>						
	1.4 Prepare local case studies as training course materials	<ul style="list-style-type: none"> <li>BRDB Local Case Studies</li> <li>Dissemination Seminar (Three cases from 2 nd SC were presented)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>2 Case studies were incorporated in SCs.</li> <li>1) Land Mutation Case in Sherpur, Bogra,</li> <li>2) Cafeteria Model Project Case Studies</li> <li>Dissemination Seminar</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>2 Case studies were incorporated in SCs.</li> <li>1) Cleanliness in Primary School Restrooms at Dhamrai, Manikgonj</li> <li>2) Aged Allowance Program in Satoria, Manikgonj.</li> </ul>			





<p>3 . TQM Modules within BPATC's regular training programs are improved.</p> <p><b>Indicators</b></p> <p>3. 1 Course guidelines and manuals are revised</p> <p>3. 2 Rating on models by participants are improved</p>	<p><b>PDM Indicators achievement summary</b></p> <p>3. 1 Review TQM and related sessions in existing or past regular core training programs and short courses</p> <p>3. 2 Design and develop a concise module on <b>TQM</b> for regular core training programs</p> <p>3. 3 Implement concise modules on <b>TQM in regular core training programs and short courses</b></p>	<p>-</p> <p>• Training Needs Assessment in BPATC</p> <p>One session in each course and one short course for senior officials conducted by Prof. Tachiki, for analyzing the needs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FTC</li> <li>• ACAD</li> <li>• SSC</li> <li>• 2 nd PPM(Policy Planning and Management )Short Course</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partner Institute TNA(Aug 2008)</li> <li>• BARD (28), NAEM (25), and RDA (25)</li> <li>• ICQCC Dhaka (Oct.2008) (8)</li> <li>• One to three TQM sessions are included in regular core training programs.</li> <li>• Rating on sessions by participants are improved from around 70(before the project) to 82-90(after the project).</li> <li>• Training Needs Assessment in PIs (BARD, NAEM and RDA)</li> <li>• TQM Module Faculty Seminar by Prof. Tachiki (August 2008)</li> <li>• TQM Module Workshop (February 2009)</li> <li>• Meeting with PIs on TQM Module (March 2009)</li> <li>• Improved TQM sessions are conducted by BPATC trainers (four trainers are involved in total)</li> <li>• 42nd and 43rd FTC (three sessions each)</li> <li>• 59th-61th ACAD (one</li> </ul>	<p>July) (16)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exchange of experience with JICA Public service training project in Ghana (15 July)(4)</li> <li>• Trainer Certificate Exam (22July)(17 trainers certified among 30 tried)</li> <li>• Meeting with PIs on TQM Module (April 2009)</li> <li>• Faculty seminar of TQM Module development (June 2009)</li> </ul>
--	--	---	--	---

<p>4. TQM approaches are disseminated</p> <p><b>Indicators</b></p> <p>4. 1 At least 3 seminars (involving at least 180 policy makers) are conducted</p> <p>4. 2 Policy briefs on TQM &amp; promotional posters are distributed</p>	<p>Others</p> <p><b>PDM Indicators achievement summary</b></p> <p>4. 1 Organize a kick-off seminar</p> <p>4. 2 Organize a seminars for creating awareness on TQM for policy making level</p> <p>4. 4 Prepare and Distribute <b>policy briefs</b> on TQM.</p> <p>4. 4 Design and Print Promotion materials on TQM</p> <p>4. 5 Develop and maintain a TQM webpage as part of BPATC's website</p>	<p>• Kickoff Seminar (March 2007) (130)</p> <p>• Dissemination Seminar (Feb 2008) (100)</p> <p>• TQM Posters ( 6 leaflets, 1000copies each)</p> <p>• Project Brochure (Eng and Bengali, 1000copies each)</p>	<p>session each), 62nd-65th ACAD (two sessions each)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 48th-50th SSC (one session for 48th, three sessions for 49th and 50th)</li> <li>• One session in 3 rd PPM SC</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Three seminars in total were organized, 340 in total are participated.</li> <li>• Policy briefs and promotional materials were distributed.</li> </ul> <p>Dissemination Seminar (Feb 2009) (110)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Two types of policy briefs were developed and distributed in the dissemination seminar (“TQM in Japan”, “TQM in the public sector”, 650copies each)</li> <li>• Revised TQM Posters ( 6 leaflets, 1000copies each)</li> <li>• Revised Project Brochure (Eng and Bengali, 1000copies each)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project pages in BPATC Website are updated (May 2009)</li> </ul>

	Others	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newspaper articles (interviews, coverage of events, etc.)</li> <li>• Cooperation with “Journalist for Quality and Productivity” group</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Presentation in ICQCC (International Control Circles) Dhaka in front of 800 participants (Oct.2008)</li> <li>• “Independent” newspaper column by Prof. Tachiki (Aug ~ Oct)</li> <li>• Project News letters (Ver. 1 – 3) prepared</li> </ul>	
<p>5. Practical lessons are drawn from model projects to enhance learning processes of trainers &amp; trainees</p> <p><b>Indicators</b> New case studies derived from model projects are incorporated in training curriculum</p>	<p><b>PDM Indicators achievement summary</b></p> <p>5. 1 Implement TQM in BPATC as a model organization</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BPATC Cafeteria Model Project - Launch Kaizen Circle</li> <li>• Discussion on the role of PMT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Two reports published : Cafeteria Model Project Case Study Report (Jan 2009), and Cafeteria Model Project Evaluation Report (March 2009)</li> <li>• Two cases (BPATC Cafeteria, Land management) are incorporated in SC</li> <li>• BPATC Cafeteria Model Project - Incorporated in 4th and 5th SC as a case study and examples.</li> <li>• BPATC Staff Training Model Project “May I help you” - Training program conducted, banners printed, presentation given in Kaizen convention in March 2009</li> <li>• Discussion on BPATC Model Project under 5 MDS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Two more cases (Aged Allowance, School Cleanliness) are incorporated in SC.</li> <li>• Discussion on assigning Model project Focal Person.</li> </ul>

	5. 2 Identify other model organizations suited for implementing TQM Model Projects	<ul style="list-style-type: none"> <li>Action Plan follow up through mentors.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SC Target Participant discussion (Targeting Upazilla officers in Manikganj and Dhaka District for smooth mentor/model project monitoring)</li> <li>Visit and interview with Circle leader at potential MP sites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BPATC Issued letter to the DG of model project selected organization (Social Welfare department, primary Education department)</li> </ul>
	5. 3 Support the model organizations implement Model Projects		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cafeteria Model Project Case Study Report (Jan 2009)</li> <li>Cafeteria Model Project Evaluation Report (March 2009)</li> <li>Cafeteria Model project incorporation in 4th and 5th SC</li> <li>Land Management case incorporation in 5th SC</li> <li>Dissemination seminar presentation of School cleanliness case.</li> <li>1 st Kaizen Circle Convention in BPATC (March 2009), 4 cases are presented.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aged Allowance Case incorporation in 6th SC</li> <li>School Cleanliness Case in 6 th SC</li> </ul>
	5. 4 Evaluate the model projects and provide feedback to the training courses developed above.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dissemination Seminar Presentation of three cases (Land management, Roan recovery rate improvement by USSO, File management by BRDB officer)</li> </ul>		
	Others			

出典：プロジェクト、2009年8月

## 5 アクションプラン事例調査

### 事例 1 : 清潔な学校の実現

アクションプラン実施者 : Ms. Jusna Khatun  
同職位、所属 : Upazila Primary Education Officer  
アクションプラン名 : “To confirm 166 school cleanliness level (i.e. class room, office room, play ground, toilet)”  
受講コース : 4<sup>th</sup> TQM-SC (2008 年 8 月)  
メンター氏名 : Mr. Mohammad Ziaul Islam (BPATC)  
聞き取り日時、場所 : 2009 年 7 月 29 日、11:00~12:45、Dhamrai Upazila Office  
インタビュー実施者 : 終了時評価調査団

#### ■アクションプラン実施者の業務

Dhamrai Upazila は Dhaka District (県) にある。この Upazila (郡) の初等教育学校は全部で 166 校、教員数は約 900 人。就学率 98.6%、中途の drop-out は最高 5 % 程度。この 166 校に対して次に掲げるような学校管理を行うことが Jusna Khatun 氏 (被聴取者) の業務。

BPATC にて第 4 回 TQM 短期コース受講の際、学校美化 (清潔化) に関するアクションプランを作成し、2008 年 9 月から 12 月にかけて 166 校全てに対してアクションプランを順次実施。

- School inspection
- Notice of salary and allowance of teachers
- Observing of the national days
- Collection of school data
- Participation in various school events and conventions
- Conducting of monthly meeting of teachers
- Arrangement of teacher training
- Sanction of teachers and students

#### ■アクションプラン実施当初の課題

配下に Assistant Education Officer が 8 人。配下職員の awareness 醸成が最も必要な課題であった。アクションプランの実施に際しては、District Primary Education Officer の承認を取る必要は無かった。配下職員に対する啓発の後は、教員や School Management Committee に対しその意欲を盛り立てること (motivation) が課題となった。

#### ■Barigaon Government Primary School (アクションプランの対象校) の例 (視察)

中庭を囲むように平屋建ての校舎が配置されている。1932 年建設。生徒数 482 名。幼児クラスから Grade 5 まで 6 クラス編成。授業中の男女共学の教室 (生徒数約 40 名余) を見学。教室後部にトイレが配置されている。

#### ■何が問題であったか

対象校においては、トイレの清潔管理を定める規則が存在しておらず、誰が管理するか、清掃用

具をどのように調達するか何も規定は無かった。アクションプラン実施のため予備費により用具（ブラシ、バケツ、洗浄粉、生徒用サンダル、手押しポンプ）を購入した（注：手押しポンプは井戸からの水汲み出し用で、特に重要。トイレは配管がされていないので、バケツに水を入れ置き、洗浄用とする必要がある）。以降、清潔管理の方法は各校ごとに実施可能な範囲内で決められ、校外から用務員（cleaner）を雇うこと、生徒がグループを作り順番に掃除することのいずれかで実施されている。

#### ■幹部への理解促進と普及状況

プロジェクトが実施した幹部公務員向けの政策セミナーに、教育局の局長（Director General, Department of Primary Education, Ministry of Primary and Mass Education）が参加したことにより、アクションプラン実施に関する組織としての支持を得ることができた。

具体的には、局長により以下の指示が出たことにより、普及につながった。

- トイレ用具の調達に Contingency fund を使って良いと通達したこと。
- 2009/10 年度から全国の初等教育学校の用具調達予算を倍額にしたこと。

#### ■今後予定しているアクションプラン

教科書の装丁を長持ちするように改善すること（注：現在は厚紙の表紙・見返しを用い、竹を棧にして紐で綴じてある（和綴じに似た方法）。いたずら書きやページの破損などは見られず、丁寧に使われている様子であるが、繰り返し使うので、3年もすると装丁が痛む）、教室内にゴミ箱（“USE ME”とラベリング）の設置、貧困家庭のための制服調達などを実施すべく準備中。

#### ■BPATC の TQM-SC に対するコメント

SC 受講者のアクションプラン実施のために予算を付けて欲しかった。予算が用意されていれば、もっと容易に実施できたと思う。ちなみに全校の出費額は合計 Tk. 10,000 で、アクションプラン実施者及び対象校が持つ予備費から支出された。

#### 事例 2：老齢年金支給の改善

アクションプラン実施者：Mr. Resaur Rahman  
同職位、所属：Upazila Social Service Officer（元）、Saturia  
アクションプラン名：“To distribute aged allowance timely of Fukurhati Union of Saturia Upazila of Manikgonj District”  
受講コース：4<sup>th</sup> TQM-SC (2008 年 8 月)  
メンター氏名：Dr. Md. Arafe Zawad (BPATC)  
聞き取り日時、場所：2009 年 8 月 4 日、12:45～13:30、Jannah Branch, Agrani Bank  
インタビュー実施者：終了時評価調査団

#### ■アクションプラン実施者の業務

Mr. Resaur Rahman は、社会福祉局入社 9 年目、当時は District Service Office に配属され、厚生・

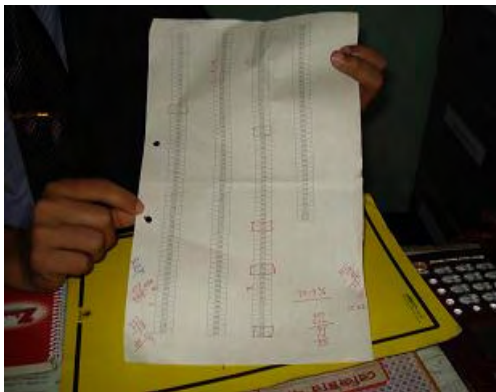
社会福祉（social service）分野の field officer を務めていた。現在はアクションプランが挙げた成果が認められ、社会福祉局本部で勤務中。

TQM-SC 参加及びアクションプラン実施の当時は、県行政官事務所にて各種手当金（allowance）の支給を担当しており、業務の一つに老齢年金、障害者年金、学童障害者年金、軍人年金の支給事務があった。受給のシステムとしては、県に受給者リストがあり、受給資格を持つ者はパス・ブック（氏名、受給記録、身元証明情報等）を発行され、これを提示することにより、最寄りの商業銀行の支店から年金の支払い（4半期毎）を受けることになっている。受給者リストは Upazila の下位の行政単位である Union 毎に作成されている。なお、Union はさらに 9つの Ward で構成される。

老齢年金の場合、各 Ward に受給者は 40 人前後いる。すなわち受給リストには 300 人～400 人程度が掲載されていることになる。年齢と年収の条件を満たせば受給資格が得られるが、Mr. Resaur Rahman が実施したモニタリング結果で見ると、予算に制限があるためか、実際に受給するには、既に受給している人の死亡による空席待ちの状況となっている。そのような交代が支給リスト更新の度に生じる。

■当初の課題

老齢年金の場合、それまで使われていた受給者リストでは、支給済みと未支給を判別するのが困難であったため、年金を対象者に完全に支給することができなかった。Union 評議会議長、Ward 居住者、Upazila Social Service（USS）事務所の年金支払い管理が不適切であった。未支給者を特定できず、窓口に来るよう奨励することもできなかった。また支給の手続きに数週間を要しており、窓口における待ち時間にも何時間も要していた。老齢年金の支給率は 91% であった。



以前の支給者リスト

ক্রমিক সংখ্যা	নাম পরিচয় বয়স	স্বাক্ষর/স্বাক্ষর কৃত নাম	স্বাক্ষর/স্বাক্ষর কৃত নাম	স্বাক্ষর/স্বাক্ষর কৃত নাম	স্বাক্ষর/স্বাক্ষর কৃত নাম	স্বাক্ষর/স্বাক্ষর কৃত নাম	স্বাক্ষর/স্বাক্ষর কৃত নাম	স্বাক্ষর/স্বাক্ষর কৃত নাম
১.	১০১	১০১	১০১	১০১	১০১	১০১	১০১	১০১
২.	১০২	১০২	১০২	১০২	১০২	১০২	১০২	১০২
৩.	১০৩	১০৩	১০৩	১০৩	১০৩	১০৩	১০৩	১০৩
৪.	১০৪	১০৪	১০৪	১০৪	১০৪	১০৪	১০৪	১০৪
৫.	১০৫	১০৫	১০৫	১০৫	১০৫	১০৫	১০৫	১০৫
৬.	১০৬	১০৬	১০৬	১০৬	১০৬	১০৬	১০৬	১০৬
৭.	১০৭	১০৭	১০৭	১০৭	১০৭	১০৭	১০৭	১০৭
৮.	১০৮	১০৮	১০৮	১০৮	১০৮	১০৮	১০৮	১০৮
৯.	১০৯	১০৯	১০৯	১০৯	১০৯	১০৯	১০৯	১০৯
১০.	১১০	১১০	১১০	১১০	১১০	১১০	১১০	১১০
১১.	১১১	১১১	১১১	১১১	১১১	১১১	১১১	১১১
১২.	১১২	১১২	১১২	১১২	১১২	১১২	১১২	১১২
১৩.	১১৩	১১৩	১১৩	১১৩	১১৩	১১৩	১১৩	১১৩
১৪.	১১৪	১১৪	১১৪	১১৪	১১৪	১১৪	১১৪	১১৪
১৫.	১১৫	১১৫	১১৫	১১৫	১১৫	১১৫	১১৫	১১৫
১৬.	১১৬	১১৬	১১৬	১১৬	১১৬	১১৬	১১৬	১১৬
১৭.	১১৭	১১৭	১১৭	১১৭	১১৭	১১৭	১১৭	১১৭
১৮.	১১৮	১১৮	১১৮	১১৮	১১৮	১১৮	১১৮	১১৮
১৯.	১১৯	১১৯	১১৯	১১৯	১১৯	১১৯	১১৯	১১৯
২০.	১২০	১২০	১২০	১২০	১২০	১২০	১২০	১২০
২১.	১২১	১২১	১২১	১২১	১২১	১২১	১২১	১২১
২২.	১২২	১২২	১২২	১২২	১২২	১২২	১২২	১২২
২৩.	১২৩	১২৩	১২৩	১২৩	১২৩	১২৩	১২৩	১২৩
২৪.	১২৪	১২৪	১২৪	১২৪	১২৪	১২৪	১২৪	১২৪
২৫.	১২৫	১২৫	১২৫	১২৫	১২৫	১২৫	১২৫	১২৫
২৬.	১২৬	১২৬	১২৬	১২৬	১২৬	১২৬	১২৬	১২৬
২৭.	১২৭	১২৭	১২৭	১২৭	১২৭	১২৭	১২৭	১২৭
২৮.	১২৮	১২৮	১২৮	১২৮	১২৮	১২৮	১২৮	১২৮
২৯.	১২৯	১২৯	১২৯	১২৯	১২৯	১২৯	১২৯	১২৯
৩০.	১৩০	১৩০	১৩০	১৩০	১৩০	১৩০	১৩০	১৩০
৩১.	১৩১	১৩১	১৩১	১৩১	১৩১	১৩১	১৩১	১৩১
৩২.	১৩২	১৩২	১৩২	১৩২	১৩২	১৩২	১৩২	১৩২
৩৩.	১৩৩	১৩৩	১৩৩	১৩৩	১৩৩	১৩৩	১৩৩	১৩৩
৩৪.	১৩৪	১৩৪	১৩৪	১৩৪	১৩৪	১৩৪	১৩৪	১৩৪
৩৫.	১৩৫	১৩৫	১৩৫	১৩৫	১৩৫	১৩৫	১৩৫	১৩৫
৩৬.	১৩৬	১৩৬	১৩৬	১৩৬	১৩৬	১৩৬	১৩৬	১৩৬
৩৭.	১৩৭	১৩৭	১৩৭	১৩৭	১৩৭	১৩৭	১৩৭	১৩৭
৩৮.	১৩৮	১৩৮	১৩৮	১৩৮	১৩৮	১৩৮	১৩৮	১৩৮
৩৯.	১৩৯	১৩৯	১৩৯	১৩৯	১৩৯	১৩৯	১৩৯	১৩৯
৪০.	১৪০	১৪০	১৪০	১৪০	১৪০	১৪০	১৪০	১৪০
৪১.	১৪১	১৪১	১৪১	১৪১	১৪১	১৪১	১৪১	১৪১
৪২.	১৪২	১৪২	১৪২	১৪২	১৪২	১৪২	১৪২	১৪২
৪৩.	১৪৩	১৪৩	১৪৩	১৪৩	১৪৩	১৪৩	১৪৩	১৪৩
৪৪.	১৪৪	১৪৪	১৪৪	১৪৪	১৪৪	১৪৪	১৪৪	১৪৪
৪৫.	১৪৫	১৪৫	১৪৫	১৪৫	১৪৫	১৪৫	১৪৫	১৪৫
৪৬.	১৪৬	১৪৬	১৪৬	১৪৬	১৪৬	১৪৬	১৪৬	১৪৬
৪৭.	১৪৭	১৪৭	১৪৭	১৪৭	১৪৭	১৪৭	১৪৭	১৪৭
৪৮.	১৪৮	১৪৮	১৪৮	১৪৮	১৪৮	১৪৮	১৪৮	১৪৮
৪৯.	১৪৯	১৪৯	১৪৯	১৪৯	১৪৯	১৪৯	১৪৯	১৪৯
৫০.	১৫০	১৫০	১৫০	১৫০	১৫০	১৫০	১৫০	১৫০
৫১.	১৫১	১৫১	১৫১	১৫১	১৫১	১৫১	১৫১	১৫১
৫২.	১৫২	১৫২	১৫২	১৫২	১৫২	১৫২	১৫২	১৫২

改善後の支給者リスト

写真の出典：Resaur Rahman 氏（被聴取者）による事例発表資料（2009 年 7 月）

■対処策（アクションプラン）の実施

BPATC にて TQM-SC を受講し、業務の問題点の分析と改善策の検討、改善実施のモニタリング方法等について学び、年金支給率改善に係るアクションプランを作成した。

職場に戻って後、アクションプラン実施のために関係者を啓発。新しく Ward 毎の支給者リスト



(MS Excel を活用) を導入し、支給状況のモニタリング (Union 毎に受給者数、死亡者数、交代者数、支払い件数、未支払いのパス・ブック数等) を実施した。モニタリングの実施により、支払いを受けられない理由を見つけ、改善するプロセスを取り入れた (パス・ブックの破損など)。最初は 1 カ所の Union で開始、その後 Saturaia Upazila の全 Union (計 9 カ所) で実施。



ネズミに食われたパス・ブック



破損したパス・ブック

写真の出典：Resaur Rahman 氏 (被聴取者) による事例発表資料 (2009 年 7 月)

この結果、支給率は 99% 近くになり、支払いに要する期間も 2 日から最長でも 1 週間に短縮し、また窓口での待ち時間も 1 時間程度に短縮された。業務が円滑になったので、銀行もこの業務改善を歓迎している。

また、新しく導入した Ward 毎の支給者リストをエクセルのフォーマットとし、これを含む 35 ページ程度の改善年金支給マニュアルを作成し 2009 年 8 月にダッカの社会福祉局本部に提出した。これが省内で認められ、北部 4～5 県 (district) に出張し、年金支給業務の改善について講習を実施することとなった。

#### ■今後の計画

新しい支給者リストのフォーマットと支給方式が、社会福祉局が作成している業務マニュアルに反映され、全国 64 県にて 2009 年 9 月以降適用される予定。

#### ■BPATC の TQM-SC に対するコメント

研修で学んだ TQM のツールは、業務上の問題点の分析や改善策の策定、エクセルを用いたモニタリング方法が特に役に立つものであった。また、メンター制度は、特にアクションプラン実施における関係者に対するモチベーションの維持という点で効果的であった。

### 事例 3 : 登記変更申請処理の迅速化

アクションプラン実施者 : Mr. Kamrul Hasan  
 同職位、所属 : Assistant Commissioner (Land) (元)、Bogra  
 アクションプラン名 : “Disposal of Mutation cases within the stipulated time”  
 受講コース : 2<sup>nd</sup> TQM-SC (2007 年 11 月)  
 メンター氏名 : Mr. Md. Mokshedul Hamid (RDA)  
 聞き取り日時、場所 : 2009 年 8 月 9 日、13:00~15:00、BPATC  
 インタビュー実施者 : 終了時評価調査団

#### ■アクションプラン実施者の業務

Kamrul Hasan 氏は、Bogra 県の県副長官 (Additional Deputy Commissioner) の下で、Assistant Commissioner (Land) として、県内 2 カ所 (Sherpur と Gabtali Upazill) の土地登記事務を担当。幹部官僚である行政職公務員。“disposal of mutation cases”は、登記変更申請の処理のことであり、規則では登記変更は 30 日以内に行うことになっている。

#### ■土地行政

Ministry of Law, Justice and Parliamentary Affairs の下に Department of Land Registration が置かれ土地の登記を担当し、Ministry of Land の下には、Directorate of Land Records and Survey が置かれ、登記を除く土地行政全般を担当している。この二省の間に有効な調整が無いことが問題の一つといわれている。地方レベルでは、以下の行政機関が置かれ、1) 土地の登記、2) 公有地 (khas land) への入植 (settlement) に係る行政、3) 登記簿の保管・更新、土地税の徴収が行われている。

	1) Land Registration	2) Survey and Settlement	3) Land Administration
業務の内容	土地の登記	公有地への入植に係る行政と測量	登記簿の保管・更新、土地税の徴収
District (県)	District Registrar	Zonal Settlement Officer	Deputy Commissioner
Upazila (郡)	Sub-Registrar	Assist. Settlement Officer	Assist. Commissioner (Land)

出典: “Reform in Updating Record of Rights in Bangladesh to Ensure Citizen-centric Service: An Analysis”, Kamrul Hasan, May 2009、他

#### ■アクションプラン実施前の職場の問題

Logistic support (事務用品、交通手段) が不十分であることに加え、業務実施手順やモニタリングが不適切あるいは不十分。また、給与が不十分で、子弟の教育・健康管理が (地方にあっては) 不適切であることなどにより、地方において勤労意欲が損なわれているのが現状。良い仕事をして上司からの評価 (appreciation) が無い。

## ■土地行政の課題

登記変更は 30 日以内に行うことになっているが、実施の業務では長期の日数を要している。土地の配分に際して、しばし政治的干渉が介在する。土地の「データベース」が無い。内容更新が十分ではない分厚い古い台帳（Record of Rights : ROR）はあるが、目的の登記物件を探すのが大変である。データの信頼性や透明性が低いため、汚職の源になっているとも言われている。バングラデシュでは訴訟の 7 割から 8 割が土地問題と言われる。

## ■対処策（アクションプラン）の実施

TQM-SC の受講後、定例会議を導入し、業務改善のために何をなすべきか、改善のポイントは何か等、職場内で討議を行なった。他にも担当事務はあったが、登記変更申請の処理の改善を図れと上司の指示があり、この件に集中することができた。数ヶ月から時には 1 年を要していた変更処理の完了が 1 ヶ月程度で済むようになった。

Steps in Task Monitoring Chart

SI No.	Steps	Monitoring Items	Time
01	Taking application and sending to ULO for enquiry	Checking of application and entry to the mutation register with a case no. and date, ensuring sending application to ULO	2 days
02	Receiving enquiry report or proposal	Ensuring timely report or proposal	15 days
03	Issuing notice to the parties	Ensuring serving of notice as per rule	10 days
04	Hearing of the parties (if present), Checking Documents	Hearing the parties, Checking Deeds, Via deeds, Succession Certificate, Copy of Records, Govt. interest etc.	2 days
05	Passing Order	Approval of mutation proposal and order to the concerns to take necessary action	2 days
06	Delivery of Khatian / Mutation copy	Sending mutation copy to ULAO, Issuing DCR, Khatian	2 days

出典：Kamrul Hasan 氏のアクションプラン、2008 年 2 月

## ■BPATC の TQM-SC に対するコメント

TQM 研修で役立ったことに、自身と配下職員の意欲を盛り立てること（motivation の変更）があった。問題点分析や改善策検討にあたって研修で学んだ TQM ツール（5 W や Gantt Chart 等）も使用した。

## ■関連の課題と今後の計画

本アクションプランの実施に伴い、土地税徴収の改善も実施した。土地税の徴収目標を現況に相応するものに近づけ、現実的なものとした。他に今後の計画として、公有地配分及び登記証明書の件で、業務改善を予定。

なお、本アクションプランの実施により達成した成果は Division（州）レベルにまで伝わっており、目標設定の方法などが採用される方向にある。

#### 事例 4：ジェンダー平等と早婚防止のためのカウンセリングシステム導入

アクションプラン実施者：Ms. Kamrun Naher

同職位、所属：Upazila Secondary Education Officer

アクションプラン名：“Make a system of counseling in a group of student in class eight (male and female) for better quality and stands on gender equality & dropped early marriage”

受講コース：4<sup>th</sup> TQM-SC (2008 年 8 月)

メンター氏名：Ms. Tahmina Akhter

聞き取り日時、場所：2009 年 8 月 9 日、16:30～18:00、Shibalay Upazila, Manikgonji

インタビュー実施者：終了時評価調査団

#### ■アクションプラン実施者の業務

Upazila の中等教育担当官として、学校経営のモニタリング、教育制度に関連する行政事務等を担当。生徒のカウンセリングは業務に含まれないが、TQM 研修を受けた後、中途退学率を減らすために、カウンセリングを選択し着手した。

#### ■対象地域の状況

中等教育の学年は 6th Grade から 10th Grade。Shibalay 郡の中等教育では、いろいろな理由により 60%が中途退学。大きな原因として早婚が多い。13 歳から 14 歳で結婚する女子が見られる。8<sup>th</sup> Grade から 9th Grade に進級する時に drop-out する例が多い。法令では婚姻年齢は 18 歳以上。

#### ■対処策（アクションプラン）の実施

BPATC の TQM-SC 受講後、Shibalay 郡に 23 ある中学校の内 1 校の 9th Grade の男子女子生徒を対象に集団カウンセリングを実施。他の学校には、非公式にカウンセリングの必要性を伝えている。早婚による退学が 30%を占めていた対象校に対し、9th Grade を対象にカウンセリングを実施した。

伝統的なローカルソングに合わせカウンセリングの課題を込めた作詞を行い、CD に録音。教育継続の重要性に関するメディアも CD に含み、生徒に限らず教師の啓発に用いる。NGO の一つがこの曲を採用した他、署名運動や垂れ幕による広報を行った。10 ヶ月後の現在、退学率は 30%から 6%に減少した。

両親に対する啓発も行った。集会を呼びかけても父親はなかなか来ないが、母親は来ることが多い（例外もある）。また、宗教指導者（イマム）に啓発を頼むこともある。早婚を防ぐことによる

人口抑制や家庭の労働力減少（妊娠が労働できない期間を増やす）などを訴える。教師や Union 関係者など社会的指導者への啓発促進も図っている。

#### ■アクションプラン実施に伴う問題点

予算の問題が大きい。人々を組織化したり、啓発運動を行うには経費がかかる。自分のお金で実施せざるを得なかった。

#### ■他分野への適用

カウンセリングの計画案等を作成し実施する上で TQM-SC で学んだ事が適用可能な方法であった。問題解析やモニタリングチャートなどのツールが役に立った。事務所の業務管理などで TQM を使うことを考えている。また、“Bangladesh Society for TQM”に対して School Management Committee などの教育関係者に TQM の研修を行うよう要請した。

#### 事例 5：融資返済の回収率の改善

アクションプラン実施者：Mr. Morshed Alam  
同職位、所属：Upazila Rural Development Officer（元）  
アクションプラン名：“90% Collection of Loan”, Amended Theme: “Improving File Management System”  
受講コース：2<sup>nd</sup> TQM-SC（2007年11月）  
メンター氏名：Dr. Abdul Malek Talukder  
聞き取り日時、場所：2009年8月10日、15:00～16:00、BRDB  
インタビュー実施者：終了時評価調査団

#### ■アクションプラン実施者の業務

アクションプラン実施当時は、field organizer を含み、配下に 43 名職員がいた。BRDB (Bangladesh Rural Development Board) 本部に所属する現在は、Assistant Director (Training)の職位にあり、以下の BRDB 傘下研修所における研修の管理を行っている。

- ・ Bangabandu Poverty Alleviation Training Complex (BPATC), Kotalipara, Gopalgonji
- ・ Noakhali Rural Development Training Center (NRDTC), Noakhali
- ・ Women Training Institute (WTI), Tangail
- ・ Bangladesh Rural Development Training Institute (BRDTI), Khadimnagar, Sylhet

#### ■生計ローンの課題

BRDB が提供している生計向上のための政府融資は返済が 90%以下とローン回収が思わしくない。原因の一つに field organizer による時期を得た訪問が少ないことが挙げられることから、アクションプランにより回収率の改善を図った。

#### ■対処策（アクションプラン）の実施

TQM 研修を受けた後、配下職員にその経験や TQM の視点を伝えた。これにより意欲を盛り立てるところがあった。村落を訪問することに重点を置いた。個人で行くよりもグループで行く方法を取った。事前に訪問を通知しても在宅していないことがあった。新たな形による訪問で意欲はローン利用者にも伝わったと思う。また、ローンの直接担当者(Deputy Director)を説得し計画に参加してもらった。回収率は 90%以下から 94~97%に向上した。

#### 対処策の内容

1. Citizen Charter Introduced
2. Motivation of QC members through meetings
3. Exchange views with the UNO, other officials and public representatives
4. Motivation of the beneficiaries through meetings
5. Listing up of the Loan defaulters.
6. Started Crash Program for recovery Loan.

出典：Morshed Alam 氏のアクションプラン、2008 年 2 月

#### ■BPATC の TQM-SC に対するコメント

マインドセットへの働きかけが大きく役立った。全員参加の方法 (inclusive method of management) は極めてパワフルであると思う。

TQM-SC はコース料金が高い。最小限にできないものか。もし Tk. 6,000 程度であれば（現行料金の額で）二人送ることができる。

以上