

バングラデシュ人民共和国
内閣府

バングラデシュ人民共和国
バングラデシュ国政府による
ガバナンス戦略に係る
情報収集・確認調査

最終報告書
和文概要

平成 26 年 1 月
(2014 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社

| |
|--------|
| バン事 |
| JR |
| 14-003 |

略語表

| 略語 | 正式名 | 日本語 |
|-------|---|----------------|
| ADB | Asian Development Bank | アジア開発銀行 |
| BRAC | Bangladesh Rural Advancement Committee | バングラデシュ農村向上委員会 |
| DfID | Department for International Development | 英国国際開発省 |
| DPs | Development Partners | ドナー |
| EU | European Union | 欧州連合 |
| GIZ | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit | ドイツ国際協力公社 |
| GOB | Government of Bangladesh | バングラデシュ政府 |
| GRS | Grievance Redress System | 苦情救済制度 |
| ICT | Information and communication technology | 情報通信技術 |
| NIAC | National Integrity Advisory Council | 国家健全性諮問評議会 |
| NIIU | National Integrity Implementation Unit | 国家健全性実施ユニット |
| NIS | National Integrity Strategy | 国家健全性戦略 |
| TOR | Terms of reference | 委任事項 |
| TQM | Total Quality Management | 総合的品質経営 |
| UNDP | United Nations Development Programme | 国連開発計画 |
| USAID | United States Assistance for International Development | 米国国際開発庁 |

目次

| | |
|-------------------------------------|----|
| 要約 | 1 |
| 1 調査の背景と目的 | 4 |
| 1.1 調査の背景 | 4 |
| 1.2 調査の目的 | 4 |
| 1.2.1 目的 | 4 |
| 1.2.2 調査の項目 | 5 |
| 1.2.3 スケジュール | 5 |
| 1.2.4 対象地域 | 5 |
| 1.2.5 カウンターパート機関 | 5 |
| 2 NIS 実施に関する組織枠組み | 6 |
| 2.1 政策的な枠組み | 6 |
| 2.1.1 国家健全性戦略 | 6 |
| 2.1.2 NIS 関連法規、政策 | 10 |
| 2.2 主要な組織 | 10 |
| 2.2.1 内閣府 | 10 |
| 2.2.2 管轄省庁 | 10 |
| 2.3 NIS に関連するプロジェクト | 12 |
| 2.3.1 ドナー支援の状況 | 12 |
| 2.3.2 JICA による支援 | 13 |
| 3 NIS の現状と主な課題 | 17 |
| 3.1 NIS の実施状況 | 17 |
| 3.1.1 実施システムの構築 | 17 |
| 3.1.2 行政機関による NIS に関する活動 | 19 |
| 3.2 課題 | 21 |
| 4 NIS の実施に向けた提言 | 23 |
| 4.1 NIS の内容に関する提言 | 23 |
| 4.2 NIS の実施に関する提言 | 24 |
| 4.3 その他の提言 | 26 |
| 5 NIS への JICA 支援 | 27 |
| 5.1 提言：JICA 技術協力プロジェクト | 27 |
| 5.2 必要な投入 | 28 |
| 5.3 NIS、TQM プロジェクト、リンクモデルの連携 | 30 |
| 5.4 JICA プロジェクトにおける NIS のノーマライゼーション | 30 |

添付資料

- 添付資料 1 国家健全性諮問評議会の構成
- 添付資料 2 執行委員会のメンバー構成
- 添付資料 3 内閣府の組織図
- 添付資料 4 ガバナンス分野ドナー支援マトリックス
- 添付資料 5 ガバナンス分野ドナー支援プログラム・プロジェクト一覧
- 添付資料 6 行政機関活動計画モデル
- 添付資料 7 NIS 実施工程表ドラフト

表一覧

| | |
|-----------------------|----|
| 表 2-1 支援ドナー概要..... | 12 |
| 表 3-1 倫理委員会の設置状況..... | 18 |

図一覧

| | |
|-----------------------------|----|
| 図 2-1 国家健全性システム神殿..... | 7 |
| 図 2-2 NIS 分析結果..... | 8 |
| 図 2-3 行政能力向上プログラムのイメージ..... | 14 |
| 図 2-4 NIS と JICA 支援..... | 15 |
| 図 4-1 NIS プログラム..... | 24 |
| 図 4-2 NIS 実施サイクル..... | 25 |

要約

<背景>

バングラデシュ人民共和国政府は、長期開発計画「ビジョン 2021」、中期開発計画「第 6 次 5 年計画」（2011-2015 年）を達成するためにも、ガバナンス分野の改善、特に汚職の撲滅が不可欠と認識している。国連腐敗防止条約への加盟（2007 年）、腐敗防止委員会の設置など、汚職の撲滅に向けた対策を講じてきたが、その成果が十分に上がっているとは言い難い。汚職の撲滅のためには、行政機関のみならず社会全体のガバナンスを改善する必要があるという認識のもと、国家健全性戦略（National Integrity Strategy、NIS）が 2012 年 10 月に内閣に承認された。

<NIS の内容>

NIS の目指すところは、行政機関だけではなく、国民全体の意識を覚醒し、国家の健全性の実現に向けて社会を結集することにある。バングラデシュでは、行政府や司法への政治の過度の介入が問題になっているが、行政組織である内閣府が、立法府に政治の健全性を確保するよう求めることは三権分立の観点から難しい。しかし、NIS を実施することで国民の意識が向上すれば、そのような不健全な介入を行う政治家を許さなくなり、政治の健全性が実現されることが期待されている。NIS は社会全体を対象とし、包括的であるが故に、何を達成しようとしているのか具体的なイメージが見えないといった欠点があるが、NIS の内容を分析すると、NIS は「透明性」、「アカウンタビリティ」、「国民のニーズへの対応」、「倫理の確立」、「パワー：罰則の強化」、「インセンティブの導入」を実現しようとしていることがわかる。

<NIS 実施体制>

実施体制の最高機関は、首相が議長を務める国家健全性諮問評議会で、閣僚、国会議員、行政機関の高官、NGO、メディア、民間セクターの代表者などで構成される。NIS 実施に向けて指導的な役割を果たし、NIS の進捗状況をレビューする。財務大臣が委員長を務める執行委員会が、諮問評議会を補助する機関と位置づけられ、法務大臣、行政機関の高官などがメンバーである。

日々の業務運営は、内閣府の国家健全性実施ユニット（National Integrity Implementation Unit、NIU）が担当し、NIS の実施促進、関係機関の調整、実施状況のモニタリング評価を行う。2013 年の 9 月には、NIU の委任事項が決定され、局長クラスの職員がユニットの長に就任することになったが、職員の配置はいまだ行われていない。

NIS 関係機関は、それぞれの組織内に倫理委員会を設置し、組織の長が委員長を務めることになっている。倫理委員会のメンバーの 1 人が、組織のフォーカルポイントに就任し、倫理委員会の事務局として、組織内の NIS 関連の活動を調整し、NIU と連携する。

<NIS に関する活動>

NIU は、3 カ月ごとに関係機関のフォーカルポイントを招集し、各機関の NIS 関連活動の進捗を確認している。すべての機関で、倫理委員会が設置され、フォーカルポイントも任命されたが、実際、倫理委員会の会合を開催した組織は半分ほどである。各機関は、NIS の実施に向けた作業計画を策定するよう求められている。NIU は、NIS に記載されたアクションのうち、苦情救済制度の確立が行政機関のアカウンタビリティを確保するために重要であることから、関係者を招集して、実施に関するガイドライン案に関する議論を行った。

NIS の実施と並行して、関係機関に NIS のコンセプトを広めるといった広報活動が行われている。具体的には、内閣府職員を対象とした会合、行政機関の高官を対象とした会合、NGO、メディア、経済団体を対象とした会合が開催された。

<NIS の課題に対する提言>

NIS が抱える課題には、NIS の内容そのものに関する課題と実施に関連する課題がある。各課題に対応して、NIS ミッションは下記のような提言を行った。

(1) NIS の内容に関する主な課題・提言

- 行政機関の職員一人一人が NIS のために実施すべき活動が明確でないことから、職員のイニシアティブを重視し、行政機関職員の NIS 活動を促進する必要がある。その際には、JICA の TQM プロジェクトが参考になると思われる。
- NIS は包括的であるが故に、その実施をイメージすることが難しい。NIS を「透明性」、「アカウンタビリティ」、「パワー」、「インセンティブ」、「倫理」のコンポーネントに分類し、プログラマティックなアプローチを行うと、NIS 達成のプロセスがイメージできる。また、NIS ミッションが提案した工程表ドラフトをふまえて、関係者間で工程表を作成すべきである。

(2) NIS の実施に関する主な課題・提言

- NIS の効果的な実施のために、その実施サイクルを早期に確立すべきである。関係機関における実施サイクルと、NIIU と執行委員会が関与する実施サイクルを、フォーカルワークショップを通じて連携させ、2つの実施サイクルを継続的に回していくことが求められる。
- NIIU が設置されたものの、組織として機能していない。NIIU に所属する職員を早急に指名すること、そして職員間の役割分担を決めなくてはならない。活動を実施するために必要な予算も講じる必要がある。
- NIS をいかに地方に展開していくか、その方針は決まっていない。NIIU は県や郡の地方行政組織（Field Administration）を通じて、地方でも NIS のコンセプトを広めることが求められる。
- 苦情救済制度や情報公開制度は NIS の最重要アクションであることから、関係者間の連携を促進する必要がある。

(3) その他

- NIS 活動の円滑な実施のためには、NIS を取り巻くバングラデシュのガバナンス環境を理解することが欠かせない。ガバナンス分野で生じている課題の原因に関する深掘り調査を実施すべきである。
- 内閣府にガバナンス分野のナレッジセンターを設立し、NIS をはじめとするガバナンス改善に関するグッドプラクティスを収集することを提案する。
- 行政機関の職員が NIS に取り組む際のインセンティブともなるよう、公務員人事評価の基準に NIS に関する項目を含めることを検討したらどうか。NIS に関するグッドプラクティスを実施した組織、職員を表彰するといったシステムも有効と思われる。
- ドナーからの支援を確保し支援を有効に活用するため、ドナーからの申し出を待つだけでなく、NIIU が積極的にドナーに働きかけるべきである。

<JICA 支援への提言>

NIS の実現、特に透明性とアカウンタビリティの確保に貢献するよう、下記のような JICA 技術協力プロジェクトを提案する。プロジェクト期間は 2 年間、カウンターパートは内閣府の

NIIU とする。プロジェクトの概要は以下のとおり。

| | プロジェクト要約 | 指標 |
|----------|--|---|
| 上位目標 | 行政機関のアカウントビリティが向上する。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 行政機関のアカウントビリティに関する NIS アクションの中で、進捗しているアクションの割合 ✓ 国民の行政機関への信頼度が向上している。¹ |
| プロジェクト目標 | NIS を推進する中で、効果的な NIS の実施枠組みが確立される。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ NIS のアクションで、実施、モニタリング、軌道修正されたアクションの割合 ✓ 公務員、国民の中で NIS を認知している割合² |
| 成果 | <p>1 行政機関の作業計画など、NIS に関する計画が作成され、進捗モニタリングの結果をふまえて修正される。</p> <p>2 NIS に関連する活動の進捗が、倫理委員会、全国健全性実施ユニット、執行委員会によって適切にモニタリングされる。</p> <p>3 NIS に関する広報システムが立ち上がる。</p> <p>4 ガバナンス改善に必要な施策が明らかになる。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 90% を超える行政機関が作業計画を策定する。 ✓ 進捗モニタリングの結果、見直された作業計画の数 ✓ 倫理委員会を定期的に開催している行政機関の数 ✓ 健全性フォーカルポイントの 90% が、全国健全性実施ユニットが開催するフォーカルポイント・ワークショップに参加する。 ✓ 全国健全性実施ユニットが、年に 2 回執行委員会に NIS の進捗を報告する。 ✓ NIS に関するグットプラクティスの数 ✓ NIS への認識を高めることを目的としたイベントの数 ✓ ガバナンス改善に向けた提案 ✓ TQM・カイゼンの実施結果をふまえて提案された方針管理システム |
| 活動 | <p>1-1 NIIU が、行政機関が NIS に関する作業計画を作成するよう支援する。</p> <p>1-2 NIIU が行政機関に対して、モニタリング結果をふまえて作業計画を改訂するよう支援する。</p> <p>1-3 NIIU と JICA プロジェクトチームが、NIS の実施に関する工程表を作成する。</p> <p>1-4 NIIU がモニタリング結果をふまえて、NIS の実施に関する工程表を改訂する。</p> <p>1-5 NIIU と JICA プロジェクトチームが、TQM とカイゼンアプローチをいくつかの NIS アクションに試験的に導入する。</p> <p>1-6 NIIU が NIS の内容をふまえて公務員研修の改訂を提案する。</p> <p>1-7 NIIU と JICA プロジェクトチームが、NIIU 職員や健全性フォーカルポイントを対象とした研修を実施する。</p> <p>2-1 NIIU が行政機関に対して倫理委員会を定期的に開催するよう支援する。</p> <p>2-2 NIIU が健全化フォーカルポイント・ワークショップを開催し、NIS 関連活動の進捗をモニタリングする。</p> <p>2-3 NIIU が NIS 関連活動の進捗を執行委員会に報告する。</p> <p>3-1 NIIU と JICA プロジェクトチームが、NIS 広報戦略を策定する。</p> <p>3-2 NIIU と JICA プロジェクトチームが、ガバナンスナレッジセンターを設立し、NIS やガバナンスに関するグットプラクティスを収集し、外部に向けて発信する。</p> <p>3-3 NIIU がグットプラクティスを表彰する。</p> <p>3-4 NIIU が、地方自治体、NGO、民間セクター、メディアなどの NIS への関心を高めるような活動を行う。</p> <p>4-1 NIIU と JICA プロジェクトチームが、ガバナンス改善に向けた研究テーマを決定する。</p> <p>4-2 研究者が研究を行う。</p> <p>4-3 研究者が、ガバナンス改善に向けた提案を行う。</p> <p>4-4 NIIU が、TQM とカイゼンを実施した教訓をふまえて、方針管理システムを開発する。</p> | |

¹ プロジェクト開始時に調査要。

² プロジェクト開始時に調査要。

1 調査の背景と目的

1.1 調査の背景

バングラデシュ人民共和国政府は、長期開発計画「ビジョン 2021」、中期開発計画「第 6 次 5 カ年計画」(2011-2015 年)を達成するためにも、ガバナンス分野の改善、特に汚職の撲滅が不可欠と認識している。さらに、国連腐敗防止条約への加盟(2007 年)、腐敗防止委員会(Anti-Corruption Commission)の設置など、汚職の撲滅に向けた対策を講じてきたが、NGO「トランスペアレンシー・インターナショナル」の調査によると、その腐敗認識指数は世界 176 カ国中 144 位にとどまっており、その成果が十分に上がっているとは言い難い。汚職・腐敗が公共事業の効率性を阻害しかねないことから、JICA をはじめとするドナーにとってもリスク要因である。

2012 年 10 月に、法律と規則の確実な履行、組織・行政手続きの改革、公務員の行動規範の確立などを包括的に網羅した、国家健全性戦略(National Integrity Strategy、NIS)が閣議で承認された。NIS の策定過程では、内閣府と NGO も含めた関係機関の間で協議が行われ、機関ごとにガバナンスの改善に関する課題を分析し、短期、中期、長期の行動計画を策定した。各関係機関は、倫理委員会(Ethic Committee)を設置し、実施計画の策定と実行、実施状況のモニタリングを行うことが求められている。内閣府は、NIS の事務局として国家健全性実施ユニット(National Integrity Implementation Unit、NIIU)を設置し、各機関の計画と実行に関する指導、監督、モニタリングを実施することになっている。一方、首相を議長とした国家健全性諮問評議会(National Integrity Advisory Council、NIAC)が、NIS の全体の方針を決定し、その決定をふまえて財務大臣が委員長を務める執行委員会(Executive Committee)が、様々な施策に関する方針を決める。

JICA はバングラデシュのガバナンス分野で技術協力プロジェクト、円借款事業、青年海外協力隊隊員の派遣など様々な支援を実施してきた。NIS に関しても、ガバナンスの改善に向けて重要な文書と捉え、実現に向けた支援を行うことを同国政府に伝えている。

本件調査は、NIS の行動計画に関する各関係機関の政策、体制、事業についての情報やデータを整理するとともに、その現状と課題を分析し、改善案を検討することを目的として実施された。調査の実施に加えて、NIS の実施を促進することも求められた。加えて、今後の NIS 実現に向けて JICA 支援のあり方に関する提言も行った。

1.2 調査の目的

1.2.1 目的

調査の目的は以下のとおり。

- NIS 実施、ガバナンス改善に向けた関係機関の取り組みに関する情報を収集する。
- ガバナンス分野で JICA などのドナーの取り組み状況に関する情報を収集する。
- NIS の実施に関する課題を分析し、課題克服に向けた提案を行う。
- NIS の実施に向けた JICA の支援に関する提案を行う。

1.2.2 調査の項目

調査項目は以下のとおり。

- NIS の内容を分析し、他国の事例に関する情報も収集する。
- NIS の実施体制を確認し、課題を分析する。
- NIS の実施に向けた活動を行う。具体的には NIIU が開催するセミナーやワークショップを支援する。
- 関係機関の取り組み状況を確認し、課題を分析する。
- ガバナンス分野のドナーの支援状況を確認する。
- NIS の効果的な実施に向けた提言を行う。
- ガバナンス分野の JICA の支援状況を確認し、NIS 支援に関する提言を行う。
- 内閣府次官の本邦招聘の際にロジスティック支援を行う。

1.2.3 スケジュール

調査は 2013 年 5 月から始まり 10 月に終了予定であったが、契約が延長され、11 月末より約 1 カ月間現地業務が実施された。

1.2.4 対象地域

調査の対象はバングラデシュ全体だが、ダッカを中心に行われた。

1.2.5 カウンターパート機関

内閣府に設置される NIIU がカウンターパート機関であった。

2 NIS 実施に関する組織枠組み

2.1 政策的な枠組み

2.1.1 国家健全性戦略

(1) 国家健全性戦略の概要

(a) 国家健全性戦略作成の背景³

NIS のドラフトは、アジア開発銀行（ADB）の支援のもと、BRAC 大学⁴のガバナンス研究所に委託された。2009 年にドラフト初版が完成したが、そのプロセスでは地方を含め 61 回のコンサルテーションが行われた。内閣府は、ドラフト初版をウェブサイト上で公開し、関係者からのコメントを収集し、修正版を 2011 年 6 月に内閣に提出した。内閣から関係機関とのさらなるコンサルテーションを行うよう指示があったことから、内閣府は 2012 年 1 月に関係機関を幅広く集めたコンサルテーション会議を開催し、改訂版を作成した。改訂版は再度ウェブサイト上で公開され、関係者からのコメントを募集した。2012 年 5 月に内閣は、財務大臣が委員長を務める NIS に関する執行委員会を設置し、NIS ドラフト改訂版を検討し、委員会での議論をふまえて修正を加えた。NIS は 2012 年 10 月 18 日に内閣によって承認された。

(b) NIS の概要

NIS は 4 つの章で構成されている。そのうち第 2、3 章が中心で、関係機関ごとに実施すべき活動が示されている。第 1 章は序論で、NIS が作成された背景、関連法規、NIS のビジョンとミッションが示されている。第 4 章は、実施体制に関する記述が主である。

(c) 関係機関

NIS の関係機関は、行政機関のみならず、司法、立法、NGO、民間企業、メディア、政党、教育機関も含む。家族も国家の健全性を促進する機関として位置付けられている。

(2) NIS の分析

(a) NIS の意義

NIS は、様々な関係機関の活動を網羅する包括的な戦略である。そのコンセプトは、NGO のトランスペアレンシー・インターナショナル（Transparency International）が提唱する「国家健全性システム神殿」（National Integrity System Temple）⁵と類似している（図 2-1 参照）。 Bangladesh の NIS の特徴としては、上記のように家族を関係機関と位置づけていることがある。家族の再生が、国民の倫理観の源泉と理解されている。

³ 内閣府の職員へのインタビューと内閣府の資料に基づいて記述した。

⁴ 世界最大の NGO である Bangladesh 農村向上委員会（Bangladesh Rural Advancement Committee）によって設立された。

⁵ Transparency International Source Book (2000)

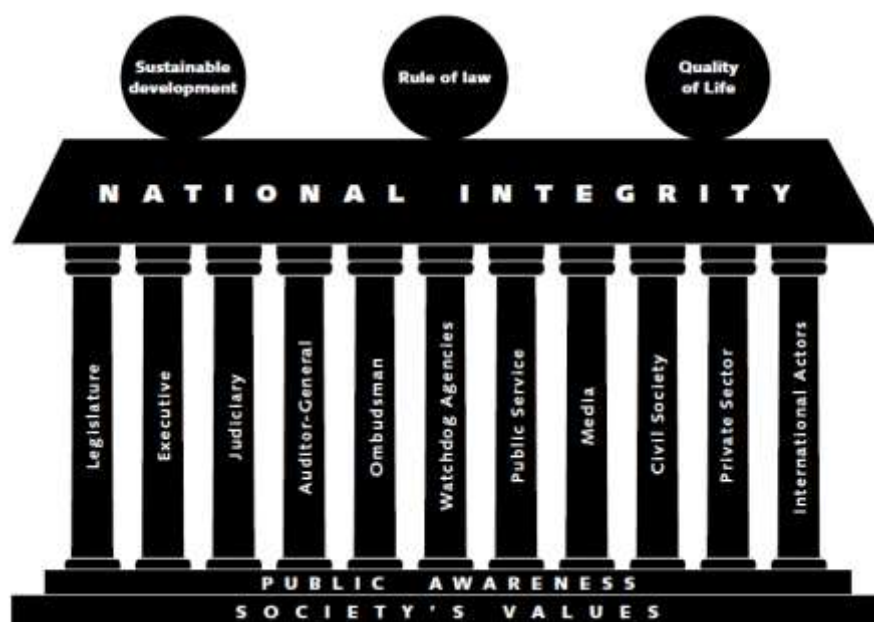


図 2-1 国家健全性システム神殿

出典：Pope（2000年）

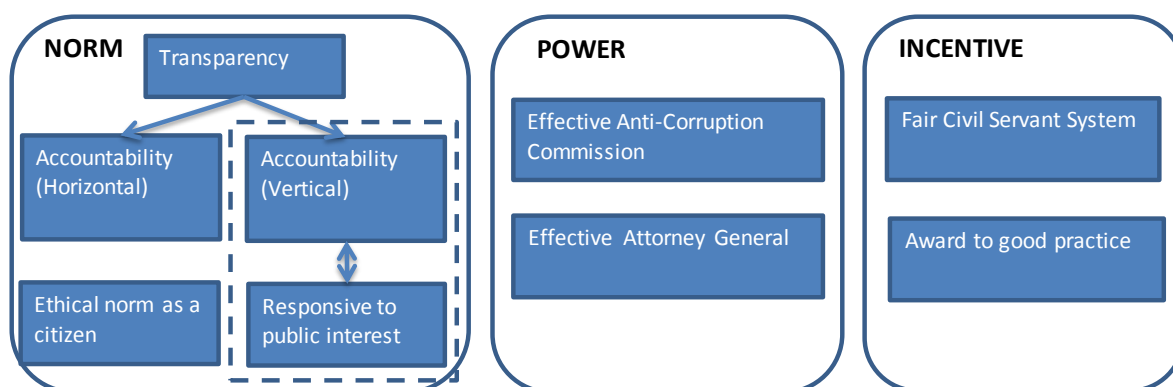
NIS の目指すところは、行政機関だけではなく、国民全体の意識を覚醒し、国家の健全性の実現に向けて社会を結集することにある。バングラデシュでは、行政府や司法への政治の過度の介入が問題になっているが、行政組織である内閣府が、立法府に政治の健全性を確保するよう求めることは三権分立の観点から難しい。しかし、NIS を実施することで国民の意識が向上すれば、そのような不健全な介入を行う政治家を許さなくなり、政治の健全性が実現されることが期待されている。まずは、国民全体が NIS の内容を理解し、国民一人一人が NIS の実現に必要な行動を取ることが求められる。NIS のコンセプトは「国民のための国民による NIS」（*Integrity for all, by all*）と言えよう。

(b) NIS の内容

NIS は包括的であるが故に、何を達成しようとしているのか具体的なイメージが見えないといった欠点がある。NIS から各関係機関が目指すゴールを抜き出し、キーワードを整理していくと、NIS は「透明性」、「アカウンタビリティ」、「国民のニーズへの対応」、「倫理の確立」、「パワー：罰則の強化」、「インセンティブの導入」を実現しようとしていることがわかる。このうち最初の4つの項目は、「規範（ノーム）」としてまとめることができる（図 2-2 参照）。

規範（ノーム）

社会のあるべき状況を意味する規範は、NIS の文脈では、「透明性」と「アカウンタビリティ」が確立されていることを意味する。透明性とアカウンタビリティは、一体となって実現されるべきものであるが、透明性の確保がアカウンタビリティの前提ともなる。アカウンタビリティには、水平方向と垂直方向の2種類がある。前者は、三権分立といった立法、行政、司法間のチェック・アンド・バランスを意味し、後者は国民による行政機関などへのチェックを意味する。垂直方向のアカウンタビリティは、政府が国民のニーズをふまえて施策を展開し、施策の結果に関する国民への責任を問われることから、「国民のニーズへの対応」とも関連する。「倫理の確立」は、透明性やアカウンタビリティを確立するための前提となる道德規範である。



出典：JICA NIS ミッション

図 2-2 NIS 分析結果

パワー：罰則の強化

汚職など法律に反する場合に罰則を適切に課すことが健全性を実現するために求められる。NIS では、検察と腐敗防止委員会（ACC）が主にその役割を果たすことになっている。

インセンティブ

公務員が実力に応じて採用される、成果を挙げた公務員が正当に評価される、といったフェアな公務員制度が求められる。加えて、NIS では健全性に関する表彰制度を導入する予定である。インセンティブの中には、「規則を守らないなら、報酬をあげない」といった強制力を伴うものもあるが、NIS でのインセンティブは強制力を伴うものではなく、意欲を高めるといったことを意味する。

(3) NIS 実施の仕組み

NIS では 16 の政府や NGO を NIS 関係機関と位置づけている。これらの機関を統括するために、国家健全性諮問評議会（NIAC）と執行委員会（Executive Committee）が設置された。各関連機関には、倫理委員会が設置されるとともに、倫理委員会のメンバーの 1 人がフォーカルポイントに指名され、調整業務を行うことになっている。

(a) 国家健全性諮問評議会

首相が議長を務める国家健全性諮問評議会は、NIS 実施に向けた最高機関で、閣僚、国会議員、行政機関の高官、NGO、メディア、民間セクターの代表者などで構成される。構成の詳細は添付資料 1 を参照のこと。NIS 実施に向けて指導的な役割を果たし、NIS の進捗状況をレビューすることになっている⁶。具体的な活動は以下のとおり。

- 1) NIS 実施に関する調整や監督を行う。
- 2) NIS の実施状況をレビューし、必要に応じてガイダンスを提供する。
- 3) NIS 作業計画を承認する。
- 4) NIS の改訂に向けた提言を行う。
- 5) 政府によって委任された業務を実施する。
- 6) 最低年 2 回、評議会を開催する。

⁶ 2012 年 12 月 5 日付官報。

(b) 執行委員会

執行委員会（Executive Committee）は NIAC を補助する機関と位置づけられていることから、その活動は NIAC と同じである⁷。委員長である財務大臣のもと、法務大臣、行政機関の高官などがメンバーである（添付資料 2 参照）。

(c) 国家健全性実施ユニット

国家健全性実施ユニット（National Integrity Implementation Unit、NIIU）は、内閣府次官の下に設置された組織で、NIS の実施促進、関係機関の調整、実施状況のモニタリング評価を担当する。具体的な活動は以下のとおり。

- 1) NIS のアクションプランの進捗状況をモニタリングする。
- 2) 関係する省庁などから進捗報告書を入手し内容を確認する。
- 3) NIAC に進捗状況と課題を報告する。
- 4) NIAC の決定事項とガイダンスを関係機関に伝える。
- 5) モニタリング・レビューを実施する機関を指名する。
- 6) NIS 関連の情報を収集する。
- 7) NIS 実施に向けた仕組みと手順を開発する。
- 8) 関係機関の能力を開発する。

2013 年 9 月に開催された執行委員会で、NIIU は内閣府の行政改革・実施局と行政・規則局の苦情受付セクションの下に設置されることになり、NIIU の委任事項（Terms of Reference、TOR）も決定された。

(d) 倫理委員会とフォーカルポイント

NIS 関係機関は、それぞれの組織内に倫理委員会を設置することが求められている⁸。省庁の倫理委員会の場合、事務次官が委員長を務め、メンバーは各省庁の高官で構成されることになっている。その TOR に関しては、内閣府が下記のような例を示しているものの、各機関がそれぞれの環境をふまえて決定することとしている。

- 成功事例と課題を抽出する。
- 課題の解決に向けて期限付きの活動計画を策定する。
- 活動計画の実施担当者を任命する。
- 活動計画を実施してその進捗状況をモニタリングする。
- 進捗報告書を NIIU に提出する。

倫理委員会のメンバーの 1 人が、組織のフォーカルポイントになる。フォーカルポイントは、倫理委員会の事務局として、組織内の NIS 関連の活動を調整し NIIU と連携する。

(e) モニタリング・レビューに関する仕組み

NIS 関連の活動の進捗確認に関しては、関係機関は進捗報告書を NIIU に提出し、NIIU が各

⁷ 2012 年 12 月 5 日付官報。

⁸ 内閣府による 2013 年 4 月 4 日通達。

組織の進捗状況をモニタリングする。集約された報告書は NIAC に提出される。NGO や民間セクターの NIS 活動に関するモニタリングは、NGO 業務局 (NGO Affairs Bureau) と商業省 (Ministry of Commerce) がそれぞれ担当する。

2.1.2 NIS 関連法規、政策

NIS は、バングラデシュの国家長期開発計画である「ビジョン 2021 (The Outline Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021)」と「5 年開発計画 (The Sixth Five Year Plan FY2011-FY2015)」が目指すガバナンスの改善と内容が一致している。

2.2 主要な組織

2.2.1 内閣府

(1) 概観

内閣府は包括的な機能を有する行政組織で、内閣の事務局としての役割を果たすとともに、州、県、郡の地方行政を担当する。その管轄業務は以下のとおり。

- 内閣とその委員会の事務局の機能を果たす。
- 内閣とその委員会の決定事項の執行状況を確認する。
- 省庁間の業務ルールや役割分担を調整する。
- 反汚職に関連する業務を行う。
- 地方組織を統括する。
- 刑事裁判をモニタリングする。
- 国際・国内の表彰で推薦を行う。
- 行政改革、省庁再編を行う。
- 内閣府の担当分野における条約や国際合意に関して国際機関と調整する。
- 省庁間の調整を行う。

内閣府の長は首相が務め、事務方のトップは内閣府長官である。内閣府長官は他省庁の事務次官を統括することから、日本でいえば事務方の官房副長官にあたる。内閣府には 5 つの局 (Wing) がある。組織図に関しては添付資料 3 を参照。

(2) 国家健全性実施ユニット

前述のように国家健全性実施ユニット (NIIU) は、内閣府の行政改革・実施局と行政・規則局の苦情受付セクションの下に設置される。NIIU 専任の局長 (Joint Secretary) ポストが新たに設けられる予定である。

(3) NIS 関連予算

NIS の実施に関する予算項目は存在せず、セミナーの開催などの際には、通常の内閣府の関連予算から充当することになる。

2.2.2 管轄省庁

NGO、民間セクター、メディア、教育機関、地方自治体も NIS の実施に役割を果たすことが

求められている。これらの関係機関を管轄する以下の省庁は、NIS のコンセプトを広めるとともに、NIS 実施を働きかけることが期待されている。

(1) NGO を管轄する省庁

(a) NGO 業務局

NGO 業務局 (NGO Affairs Bureau) は、海外から支援を受ける比較的大規模な NGO を管轄し、政府と NGO 間の協力を促進することを任務としている。NIS に関しては、業務局が NGO 向けに NIS 関連活動に関するガイドラインを作成し、NGO の NIS 活動を監督、モニタリングすることになっている⁹。

(b) 社会福祉省、女性子ども業務省

社会福祉省 (Ministry of Social Welfare) と女性子ども業務省 (Ministry of Women and Children Affairs) は、それぞれの分野で海外から支援を受けていない小規模な NGO を管轄する。両省は、管轄する NGO の NIS 関連活動をモニタリングしていくことが求められる。

(2) 民間セクターを管轄する省庁

商業省 (Ministry of Commerce) は、商工会議所など経済団体を管轄する。競争法の施行、労働者と消費者の保護といった NIS に掲げられた活動を行うとともに、民間セクターを対象とした NIS 実施に関するガイドラインを作成し、その実施を促進することが求められる¹⁰。

(3) メディアを管轄する省庁

NIS は国民を対象とした包括的な戦略であることから、メディアを通じた広報が重要である。また、中立性の確保やプロ意識の醸成といったメディア自体の健全性も NIS では問われている。NIAC の会合でも、情報省 (Ministry of Information) がメディアに対して、NIS の重要性や会合の決定事項を伝えるよう決まった。情報省は NIS のコンセプトを効果的にメディアに伝えるとともに、メディアによる NIS 実施に関するガイドラインを作成し、その実施を促進していくことが求められる。

(4) 教育機関を管轄する省庁

教育省が中等教育、高等教育、宗教教育を管轄し、初等・大衆教育省が、初等教育、識字教育、ノン・フォーマル教育などを管轄する。NIS の実施にあたっては、倫理や道徳を若年層に教えることが不可欠であることから、学校のカリキュラムに倫理や道徳を取り入れることが検討されている。教育省は 2013 年 1 月に、中等教育のカリキュラムにモラルに関する科目を加えた¹¹。

(5) 地方自治府 (Local Government Division)

NIS では、地方自治体も透明性とアカウンタビリティを確保しつつ、住民のニーズに応える

⁹ 第 1 回諮問委員会議事録 (2013 年)

¹⁰ 第 1 回諮問委員会議事録 (2013 年)

¹¹ 内閣府 (2013a).

ことが求められる。地方自治府は、地方自治体が NIS の目標を達成できるよう監督することが期待されている。

2.3 NIS に関連するプロジェクト

2.3.1 ドナー支援の状況

(1) ドナー支援概要

ガバナンス分野では、ドナーグループ（The Local Consultative Group）にあるガバナンス作業部会（Governance Working Group）の枠組みの中で、ドナーが支援を行っている。バングラデシュの同分野での主なドナーは、アジア開発銀行（ADB）、国連開発計画（UNDP）、世界銀行（WB）、欧州連合（EU）、カナダ、英国国際開発省（DFID）、ドイツ国際協力公社（GIZ）、米国国際開発庁（USAID）で、各ドナーの支援分野は表 2-1 のとおり。ガバナンスセクターの全分野で、ドナー支援が偏ることなく実施されていることがわかる。多くのドナーが多くの分野で支援をしているのに対し、JICA、カナダ、GIZ は特定の分野に焦点を当てて支援を行っている。

表 2-1 支援ドナー概要

| | 行政改革・組織開発 | 公共財政管理 | 法整備・司法改革 | 反汚職 | 民主化支援 | 議会・政党改革 | 地方自治 |
|--------|-----------|--------|----------|-----|-------|---------|------|
| ADB | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| UNDP | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| WB | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| EU | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| Canada | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| DFID | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| GIZ | | | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| JICA | ✓ | ✓ | | | | | ✓ |
| USAID | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ |

出典：JICA NIS ミッション

注 1：'✓' はドナーが支援していることを意味する。

注 2：パイプラインプロジェクトや 2012 年に完了した支援も含む。

表 2-1 では、実施されている案件数は示していないが、NIS ミッション¹²が収集した情報によると、ドナーは行政改革・組織開発、公共財政管理、法整備・司法改革、地方自治の分野を中心に支援を行っている。ガバナンス分野のプログラム・プロジェクト概要は添付資料 4、5 のとおり。

(2) 各ドナーの支援状況要約

① アジア開発銀行（ADB）

ADB の援助 5 カ年戦略（2011～15 年）では、ガバナンス分野での支援を重点分野の一つと位置づけ、グッドガバナンス・プログラム（Good Governance Program）を中心に、幅広いテ-

¹² 今回の業務は、調査のみならず NIS の実施支援が目的で、後者により重点が置かれたことから、調査団ではなく「NIS ミッション」との名称を使うことにする。

マを対象に施策を展開してきた。NIS の策定と実施も、このプログラムの政策アクションの一つである。しかし、インタビューをした ADB のスタッフからは、プログラムの終了後は、ガバナンス分野を幅広く支援するのではなく、苦情処理や土地記録のデジタル化といった電子政府の推進に焦点を当てる旨の話があった。

② 国連開発計画 (UNDP)

「民主的な政府と人権」といったテーマのもと、地方自治体の住民サービス強化などガバナンス分野で幅広く支援を行っている。

③ 世界銀行

対バングラデシュ国別援助戦略の 4 つの戦略目標の一つがガバナンス強化である。目標を達成するための重点分野として、行財政マネジメントと地方自治体でのガバナンス改善を掲げている。

④ 欧州連合 (EU)

援助戦略の 3 つの重点戦略の 1 つがグッドガバナンスと人権である。インタビューをしたスタッフによると、次期援助戦略の重点は、公共機関の改善、貧困層の司法へのアクセス改善となる。

⑤ カナダ

支援実施の際の横断的なテーマとして、政府機関の強化がある。カナダ大使館の副局長によると、これからは公共財政管理により焦点を当てるといふ。

⑥ 英国国際開発省 (DFID)

ガバナンス分野は支援重点分野の 1 つで、政治家や行政官の能力改善、公共財政管理の強化、選挙支援、司法強化に焦点を当てている。その中でも、司法へのアクセス改善と反汚職を中心に支援プログラムとプロジェクトを実施している。

⑦ ドイツ国際協力公社 (GIZ)

法の支配と地方でのグッドガバナンスを支援重点分野としており、今後は法の支配により焦点を当てる計画である。反汚職を目的としたプロジェクトを実施しており、プロジェクトの活動として、腐敗防止委員会の NIS 関連活動を支援する予定である。

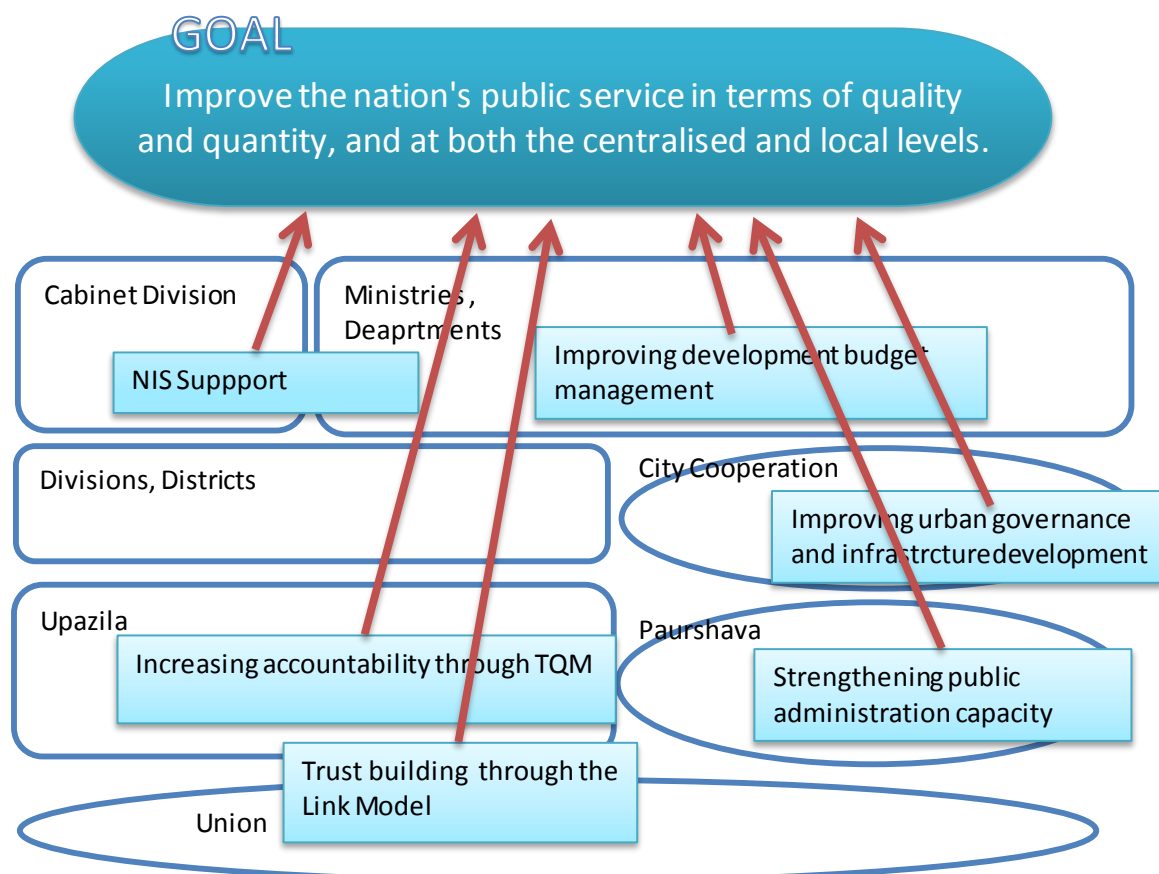
⑧ 米国国際開発庁 (USAID)

対バングラデシュ中期支援計画の 4 つの開発目標の 1 つがガバナンス関連で、達成のために政策決定プロセスの強化、行政機関における透明性とアカウンタビリティの確保、司法へのアクセスの改善、地方自治体の能力強化を目指している。

2.3.2 JICA による支援

(1) JICA 支援の概要

2012年に策定された日本政府の対バングラデシュ国別援助方針では、「社会脆弱性の克服」を実現するために、行政能力向上プログラムが実施されることになっている。同プログラムは、公務員制度改革と地方行政の強化を中心にガバナンス分野への支援を行い、中央から地方まで一貫した行政サービスの質と量の向上を目指している。そのガバナンス支援イメージは図 2-3のとおり。



出典：JICA NIS ミッション

図 2-3 行政能力向上プログラムのイメージ

(2) NIS に関連する JICA 支援

NIS の内容に近いと思われるガバナンス分野の JICA 支援として、技術協力プロジェクトでは「住民と行政のエンパワーメントを通じた参加型農村開発プロジェクト」(第 2 フェーズ、2010 年終了)、参加型地方開発プロジェクトに関連する「TQM を通じた公共サービス改善プロジェクト」(2012～17 年)、「中核都市包括的開発機能強化プロジェクト」(2012～13 年)があり、2014 年より「公共事業運営管理支援プロジェクト (仮称)」が開始される予定である。円借款プロジェクトでは「バングラデシュ北部総合開発事業」(2013～19 年)がある。

これらのプロジェクトの内容をふまえて、ガバナンス分野の JICA 事業の特徴を挙げると以下のとおりとなる。

① 住民に近い

中央省庁ではなく、郡、指定都市、政令指定都市、行政村を対象に事業を展開している。この背景には、住民ニーズをふまえた行政サービスの改善を目指していることがある。これは図 2-2 「NIS 分析結果」にある「国民のニーズへの対応」に関連している。

② 関係者間の相互作用の促進

公務員、市民、NGO や民間セクターの代表者との間の交流を促進することで、透明性やアカウンタビリティを確保することを目指している。NIS 分析結果にある規範 (ノーム) と

関連している。

③ 公務員の能力開発

計画策定、実施、モニタリング評価に必要な能力強化に力を入れている。これらはアカウントビリティの確保に欠かせない能力であることから、規範（ノーム）に関連している。

(3) JICA 支援と NIS

JICA 支援は、NIS の規範（ノーム）の実現、特に「透明性」、「アカウントビリティ」、「住民ニーズへの対応」に貢献している。NIS が省庁など中央レベルを主に対象としているのに対し、JICA 支援は地方自治体を中心に支援している。JICA 支援は NIS の地方展開を促進しているといえよう。

| | | Ministry/Division | District | Upazila | Union | City Cooperation | Paushava |
|-----------|--|-------------------|----------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------|
| NORM | Transparency | | | JICA Link Model | | | JICA Paurshava |
| | Accountability (Horizontal) | JICA PIM | | JICA TQM Project | | JICA City Cooperation | JICA Northeast Development |
| | Accountability (Vertical) | | | | | | |
| | Responsive to public interest | | | | | | |
| | Ethical norm as a citizen | | | | | | |
| POWER | | | | | | | |
| INCENTIVE | Fair performance evaluation and promotion Award system | | | | | | |

出典：JICA NIS ミッション

図 2-4 NIS と JICA 支援

NIS では、行政機関が執行すべき法律や規則に関して言及するが、職員が日々の業務で実施すべき活動までは言及していない。行政職員が NIS の方針を理解したとしても、日常の業務の中で何をしたらいいのかわからないこともあろう。このギャップを埋めるために国家健全性実施ユニット (NIU) は、行政機関の職員が健全性を達成するためには何をすべきか指示を出す必要がある。職員はその指示をふまえて、自らが NIS の実現のために何をすべきか検討することが求められる。その際は、職員自らが何を実施すべきかを考え、実行に移すといったボトムアップ型のアプローチが有効と考えられる。そのようなアプローチは NIS のコンセプトである「国民のための国民による NIS」(‘Integrity for all, by all’) にも一致している。

このようなボトムアップアプローチは、既に終了した JICA の「公務員研修能力強化プロジェクト」(2007~10年)、現在実施中の「TQM を通じた公共サービス改善プロジェクト」(2012~17年) で採用されている。これらのプロジェクトからの教訓は、行政機関の職員はチャンスが与えられれば、業務を自ら改善する意欲があり、上司の指示を待つことなく、能動的に

活動するということである。NIS に関しても、機会が与えられれば、職員が自ら行動を起こすことは可能なはずである。今後、NIS の実施支援を考察する際に、これらの JICA プロジェクトから得た教訓は有効である。

3 NIS の現状と主な課題

3.1 NIS の実施状況

NIS の内容は包括的で、多くの関係機関が関与する。行政機関だけではなく、立法府、司法府、NGO や民間セクター、家族までもが NIS の関係機関とされている。しかし、内閣府次官がフォーカルポイント・ワークショップで述べたように、まずは、行政機関が率先して活動してはまずみをつけ、その他の機関が NIS 実施に向けて活動しやすくなるような環境を整備することが求められる。

3.1.1 実施システムの構築

(1) 国家健全性諮問評議会

国家健全性諮問評議会（NIAC）の第 1 回会合が 2013 年 3 月 28 日開催された。そこでの決定事項は以下のとおり。

- 各省庁は倫理委員会を設立し委任事項（TOR）を決める。機関のトップもしくはそれに準ずるものが委員長に就任する。
- NGO と民間セクターの活動を監督する必要がある。管轄する NGO 業務局と商業省は NIS 実施に向けたガイドラインを作成する。
- 検察、オンブズマン、最高裁判事の任用に関する法整備を進める。
- ダッカ、地方で NIS の啓発を目的とした会合を開催する。教育機関でも同様の会合を開催する。情報省はメディアに対して NIS を広報するよう依頼する。
- 執行委員会を立ち上げ、これらの決定事項の実施に必要な調整を行う。

NIAC は年に最低 2 回開催することになっている。しかし、2 回目の会合を開催する計画は現段階ではない。

(2) 執行委員会

執行委員会の第 1 回会合が 2013 年 9 月 3 日に開催された。会合では、NIS の進捗状況が確認されるとともに、以下の項目に関して議論がされた。

- 倫理委員会の構成と TOR を決める。
- 立法府が、検察官、オンブズマン、最高裁判事の任用に関する法整備を進める。
- 国家健全性実施ユニット（NIIU）を内閣府の行政改革・実施局に設置する。NIIU と苦情救済制度のための局長ポストを用意する。
- NIIU の TOR を決める。
- 行政省（Ministry of Public Administration）は、公務員法、キャリア開発計画などの導入に向けて必要な施策を講じる。
- NIS の実施に必要な予算を関連省庁が確保する。
- 内閣府は、ドナーからの支援が必要な分野を見極めて必要な措置を講ずる。
- 土地問題、情報公開法、食品汚染防止に関する小委員会を設置する。内閣府は設置に向けた指示を行う。
- 商業省次官と NGO 業務局の総局長も執行委員会のメンバーに加える。

(3) 国家健全性実施ユニット

前項のように、国家健全性実施ユニット（NIU）の TOR が執行委員会で決定された。NIU のメンバーは近日中に決められる予定で、その際は、メンバー間の業務分担も決める必要がある。加えて、NIU の予算を確保することも喫緊の課題である。

(4) 倫理委員会

すべての公的機関¹³で倫理委員会が設置された（表 3-1 参照）。しかし、実際に会合を開催した組織は 13 機関、全体の 22%にとどまる（9 月 3 日時点）。2013 年 12 月に NIS ミッションが確認したところ、25 の機関で会合が開催された。

表 3-1 倫理委員会の設置状況

| | 実施済み | 実施していない | 回答なし |
|--------------|-----------|----------|----------|
| 倫理委員会の設置 | 58 (100%) | 0 (0%) | 0 (0%) |
| 倫理委員会の開催 | 13 (22%) | 28 (42%) | 17 (29%) |
| フォーカルポイントの任命 | 58 (100%) | 0 (0%) | 0 (0%) |

出典: JICA NIS ミッション

注) 調査対象は 59 機関。2013 年 9 月 3 日時点。

内閣府からの指示により、各機関は倫理委員会の TOR を作成することになっている。NIS ミッションが確認したところ、TOR を作成した機関でも、その内容は内閣府が提示したひな形とほぼ同じである機関が少なくない。各機関が NIS のために何をすべきか十分に検討していない可能性もある。行政機関の出先機関や地方組織に倫理委員会を設置するか否かは、各機関の判断に委ねられている。地方で NIS を広めることは諮問評議会で決定されているが、内閣府の地方出先機関である地方行政組織（Field Administration）での倫理委員会の設置に関する内閣府の方針は定められていない。

(5) フォーカルポイントの任命

倫理委員会のメンバーのうち 1 人がフォーカルポイントとして、すべての行政組織で任命された（表 3-1 参照）。フォーカルポイントには課長級の職員が就任している場合が多いが、その上の局長や次官補が就任している組織もある。

(6) フォーカルポイント・ワークショップの開催

2013 年 6 月、9 月、12 月に、内閣府と NIS ミッションは 59 の公的機関を対象としたフォーカルポイント・ワークショップを開催した。その結果は、執行委員会に報告され、執行委員会での決定事項は、ワークショップに参加するフォーカルポイントを通じて各組織の倫理委員会に伝えられる。こうして、各組織のフォーカルポイントは、他の組織の NIS 活動の進捗状況を把握することができる。内閣府は NIS に関する活動計画モデルを作成し、モデルを参考に活動計画を作成するよう関係機関に依頼した。活動計画モデルは添付資料 6 を参照のこと。

¹³ ここでの公的機関は、NIS にある“State institutions and organisations”を意味し、行政機関に加えて汚職撲滅委員会など大統領直轄の組織、議会事務局などを含む。

9月に開催されたワークショップでは、各組織のNISに関する進捗状況を把握するとともに、直面している課題とその対応策を議論し、今後実行すべき活動を確認した。12月には各組織の活動計画の策定状況を確認した。

3.1.2 行政機関によるNISに関する活動

NISの実現を先導することが期待されている行政機関の活動と課題は以下のとおり。

(1) 実施した活動

これまでは、実施体制の構築が主なNISに関連する活動だった。その他、関係機関では下記のようなイニシアティブが見られる。

- 内務省の倫理委員会は、すべての職員からNIS関連のグッドプラクティスを収集しようとしている。
- 内務省は苦情救済制度を導入した。担当部署には、国民から月あたり40～60件の苦情が寄せられている。
- 情報省、女性・子ども業務省、保健・家庭省は、情報公開に必要な手続きをウェブサイトで公表するなど、積極的に情報公開に取り組んでいる。
- 腐敗防止委員会は、政党を対象としたNISセミナーを開催した。
- NGO業務局は、NGOを対象としたNISセミナーを開催した。
- 地方自治府は、下部組織を対象にNISセミナーを開催した。
- 内閣府と情報省は、NISミッションの協力を得てメディアを対象としたNISセミナーを開催した。
- 内閣府と商業省は、NISミッションの協力を得て民間セクターを対象としたNISセミナーを開催した。
- 内閣府はNISの活動の一つでもある苦情救済制度（GRS）に関するガイドライン案を作成した。政府高官を対象としたGRSに関する会合を開催し、ガイドライン案を検討するなどGRSの活性化に向けた活動を行った。

(2) NIS 広報活動の状況

NISのコンセプトを社会に広めるために、数々の広報活動が実施されてきた。

(a) 内閣府職員を対象とした会合

NIS実施の牽引車となるべき内閣府職員のNISに関する知識が不十分であることから、啓蒙を目的とした会合が2013年10月に開催された。会合では、NISのコンセプト、目的などが説明されるとともに、参加者間で実施に向けた心構えなどが議論された。

(b) 行政機関の高官を対象とした会合

NISフォーカルポイントには課長級の職員が就任している場合が多いが、その権限が限定されていることから、NIS活動を能動的に実施できないことも予想される。各機関の高官のNISに関する理解を深め、フォーカルポイントの活動を支援してもらうよう、内閣府が2013年10月に高官を対象とした会合を開催した。

(c) NGOs

NGO 業務局は 2013 年に 4 月 30 日に、NGO を対象に NIS の広報を目的とした会合を開催した。NGO の参加者は約 300 人¹⁴で、その際に挙げられた主な意見は以下のとおり。

- NGO 業務局は健全性の定義を明確にすべきである。
- NGO のアカウントビリティを確立する必要がある。スタッフ採用のプロセスも明らかにすべきである。
- NGO が NIS の実現に向けて何をすべきか、NGO 業務局はガイドラインを策定する必要がある。

NGO 業務局は、NGO の NIS 活動に関するガイドラインを策定する必要がある。

(d) 民間セクター

NIS の普及を目的に、内閣府と商業省は NIS ミッションの支援を得て、経済団体など民間セクターを対象としたセミナーを 2013 年 9 月 8 日に開催した。30 人ほどの参加者は、公平な競争を維持することの重要性を確認するとともに、消費者への健全性や従業員自身の健全性をいかに確保すべきかを議論した。商業省は、民間セクターの NIS 活動に関するガイドラインを策定する予定である。

(e) メディア

NIS の普及を目的に、内閣府と情報省は NIS ミッションの支援を得て、メディアを対象とした会合を 2013 年 9 月 5 日に開催した。40 人ほどの参加者は、政府の透明性とアカウントビリティを確保するためにメディアが果たすべき役割、メディアの中立性をいかに維持するか、メディア自体の健全性を促進するために実施すべきことなどを議論した。情報省は、メディアの NIS 活動に関するガイドラインを策定する予定である。

(f) 地方組織

内閣府の出先機関である地方行政組織（Field Administration）や各省庁の出先機関は、住民に近い立場にあることから、その健全性が国民に大きく影響を及ぼす。しかし内閣府は、地方行政組織で倫理委員会を設置し、フォーカルポイントを任命することは求めている。一方、内閣府は県知事と郡知事に NIS を地方に広めるよう依頼のレターを発行した。内閣府と NIS ミッションは、いかに NIS のコンセプトを広めるかを確認することを目的に、2013 年 7 月 7 日にパイロットとしてタンガイル県で NIS 会合を開催した。

会合には、県の職員のみならず、県内の郡や行政村の職員、政治家、NGO、民間セクターの代表者、メディア関係者など 100 人弱が参加した。会合では、政府関係者がまずは率先して健全性を確立すべきといった主張がある一方で、住民一人一人ができることを行うことが、バングラデシュの健全性を確立するために欠かせないといった意見もあった。この会合では、参加者が率直に意見を交換し合ったことから、幅広い参加者を集めることによって、効果的な議論を行えることを示した好例だった。

¹⁴ NGO 業務局とのインタビューより。

3.2 課題

NIS 実施支援活動を通じて、NIS の内容に関する課題、NIS の実施に関する課題が明らかになった。は行政機関が直面している課題について以下に示す。

(1) NIS の内容に関する課題

① 行政機関の職員一人一人が実施すべき活動が明確でない

NIS に示されているアクションは政策レベルの活動が主で、職員が実際に職場で何をすべきかといった活動は示されていない。職員が実際に活動を始め、目に見える成果を早めに出さないと、NIS 実現に向けた勢いは生まれない。倫理委員会は、まずは NIS に関する組織の目標を定め、その目標を実現するために、各部署、職員が何をすべきかを定める必要がある。

② NIS 実施に向けたプログラムや工程表がない

NIS は 16 の機関が関与し、115 のアクションで構成された包括的な戦略である。包括的であるが故に、どのように実施していくべきか NIS から読み取るとは難しい。NIS が複数のプログラムで構成されるといったアプローチを導入すると、NIS の実施に関するイメージがわかりやすくなると思われる。

NIS に記載されているアクションから優先アクションを抽出し、アクション間の実施手順を明確にすると、上記のプログラムの発想とあわせて、NIS 実施のイメージがよりわかりやすくなる。アクションを実施する際に必要な人的、財政的な資源を明確にし、その確保の道筋をつけないと、NIS の実現性は高まらない。

(2) NIS の実施に関する課題

① 実施体制が十分整っていない

全ての組織で倫理委員会が設置され、フォーカルポイントが任命された。しかし、実際に倫理委員会を開催した組織は多くない。執行委員会も 1 回開催されたのみで、定期的には開催されていないわけではない。

倫理委員会の多くは、TOR を決めたものの、内閣府の TOR のひな形をそのままコピーしている機関が多かった。各組織で果たすべき倫理委員会の役割が認識されていないことが原因と思われる。各倫理委員会は、それぞれの置かれた環境をふまえて何をすべきか検討し、TOR を改訂すべきである。もしくは、TOR を補完する倫理委員会の運営規則を策定することが考えられる。運営規則には、委員会の開催頻度、検討事項、NIS 活動のモニタリング方法などが示される。

多くのフォーカルポイントは課長級である。NIS の内容が包括的で、NIS のアクションも政策レベルの活動が多いことから、課長級ではイニシアティブを発揮できないことも想定される。そのような場合は、次官といった組織のトップからの支援が不可欠である。

② 国家健全性実施ユニットの体制が十分整っていない

NIIU の TOR は執行委員会に承認されたが、メンバーの選任、メンバー間の役割は決まっていない。NIS の活動を実施するために必要な予算も見積もられておらず、予算の確保はこれからの課題である。

③ NIS 関連予算を確保する必要がある

まずは、NIU が NIS の実現に必要な予算額を計上する必要がある。今後、NIU が一括して予算を確保し関係機関に配分するのか、もしくは関係機関がそれぞれ財務省に予算要求をするのか決める必要がある。

④ 地方での NIS 実施に関する方針が確立されていない

地方で NIS をいかに実施していくか方針が決まっていない。内閣府の管轄である県や郡の地方行政組織で倫理委員会を設置し、フォーカルポイントを任命するなど、いかに NIS を行政サービス提供機関の末端まで浸透させるのか検討する必要がある。

⑤ 苦情救済制度や情報公開制度との連携が不足している

既に取り組みが始まっている苦情救済制度 (Grievance Redress System) や情報公開制度 (Right To Information Act) は、NIS にとっても非常に重要な施策であるが、NIS との連携が不足している。

苦情救済制度は、NIS のアクションの一つで、システム自体は 2008 年に導入されたが、効果的に実施されているとはいえない。各機関に苦情救済制度のフォーカルポイントが任命されているはずだが、その活動状況はわからない。NIS のフォーカルポイントからは、NIS の文脈でどのように扱ったらいいかわからないといった声も聞かれた。情報公開制度の強化は、NIS のアクションの中で最も重要なアクションの一つである。フォーカルポイントは、情報公開制度を担当する職員と連携することが求められる。

⑥ NIS 実施へのインセンティブがない

人事評価の基準に健全性に関する項目が含まれていないため、行政機関の職員が健全に業務を行っても人事上評価されることはない。職員間の NIS 実現に向けたインセンティブを高めるためにも、人事評価の基準に NIS に関する項目を含めることが望ましい。

⑦ ドナーへのアプローチの必要性

NIS の実現のためにはバングラデシュの国内資源だけでは足りず、ドナーからの支援が不可欠である。実際、NIS のアクションの中には、既にドナーが支援しているものも少なくない。支援をさらに得るためには、ドナーからの申し出を待つだけでなく、NIU が積極的にドナーに働きかけることが必要である。実際、NIS の内容や実施プロセスを理解しているドナーは多くない。

4 NIS の実施に向けた提言

前章で挙げた課題を克服し、円滑な NIS の実施を実現するために、NIS ミッションは以下の提言を行う。

4.1 NIS の内容に関する提言

(1) 行政機関職員の NIS 活動を促進する

行政機関の職員は NIS 実施を先導する役割を果たすことが求められることから、まずは行政職員が NIS の実現のために何をすべきか明確にする必要がある。その際には、職員自らが何をすべきか考え、活動計画を作成するといったアプローチが検討されるべきである。内閣府の指示に基づいて受動的に活動するよりも、日常業務で直面する課題をいかに解決すべきか考え、行動に移したほうが効果は高いと思われる。職員の NIS へのオーナーシップも高まるはずである。

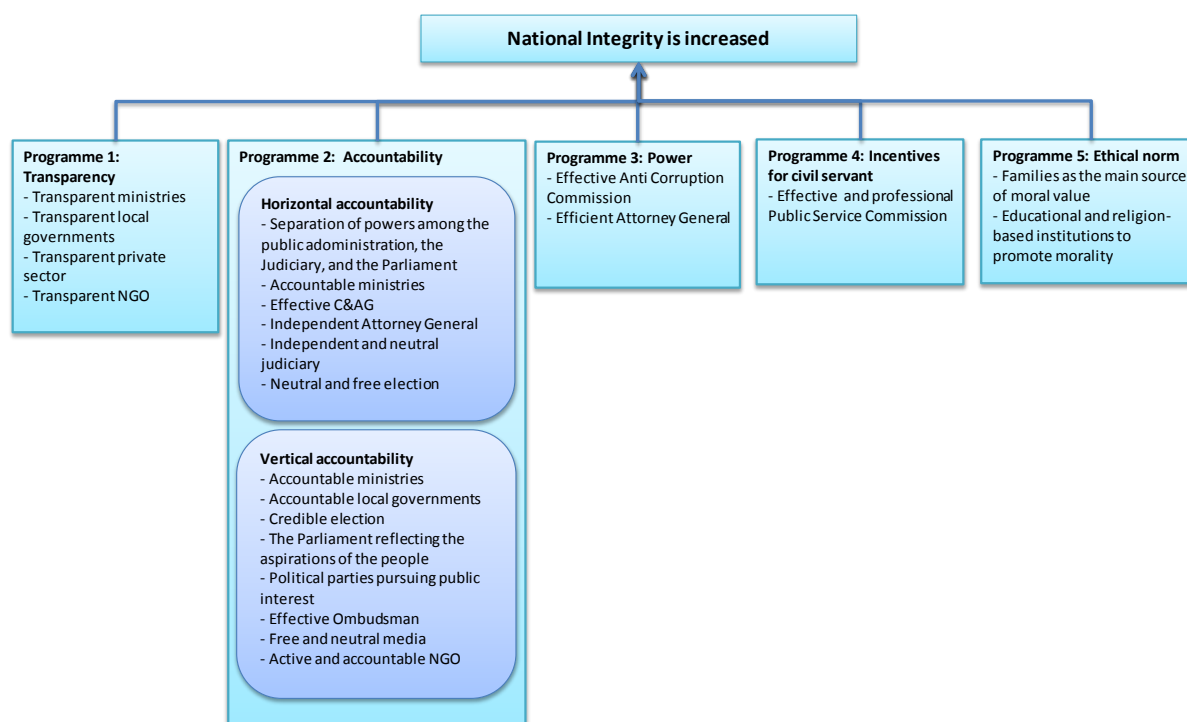
職員のイニシアティブを重視したアプローチを検討する際に参考となるのは、JICA が実施している TQM プロジェクトである。職員が組織の目標をふまえて業務改善プロジェクトを計画し、自ら実施するといった取り組みは、NIS でも有効と思われる。もし、このアプローチが有効であることがわかれば、NIS に限らずその他の施策に関しても同様のアプローチを適用できる。

(2) NIS のプログラム化を促進する

NIS は包括的であるが故に、その実施をイメージすることが難しい。よって NIS をプログラム化することを提案する。その目的は以下のとおり。

- 国家健全性達成のイメージを明確にする。
- それぞれのアクションが、国家健全性の達成にいかにリンクしているのかを明確にする。
- わかりにくい NIS を視覚化する。

NIS ミッションは下図にあるような 5 つのプログラムを提案する。



出典：JICA NIS ミッション

図 4-1 NIS プログラム

NIS ミッションは、上記のプログラムの考えに基づき、工程表を提案した。工程表は、NIS にあるアクションを、透明性、アカウンタビリティ、パワー、インセンティブ、倫理のカテゴリに分類し、2014 年に実施すべきアクション、2015・16 年に実施すべきアクション、2017 年以降に実施すべきアクションに整理した（添付資料 7 参照）。今回提案した工程表は、あくまでもドラフトであり、関係機関との協議をふまえて改訂する必要がある。

(3) NIS を適宜改訂する

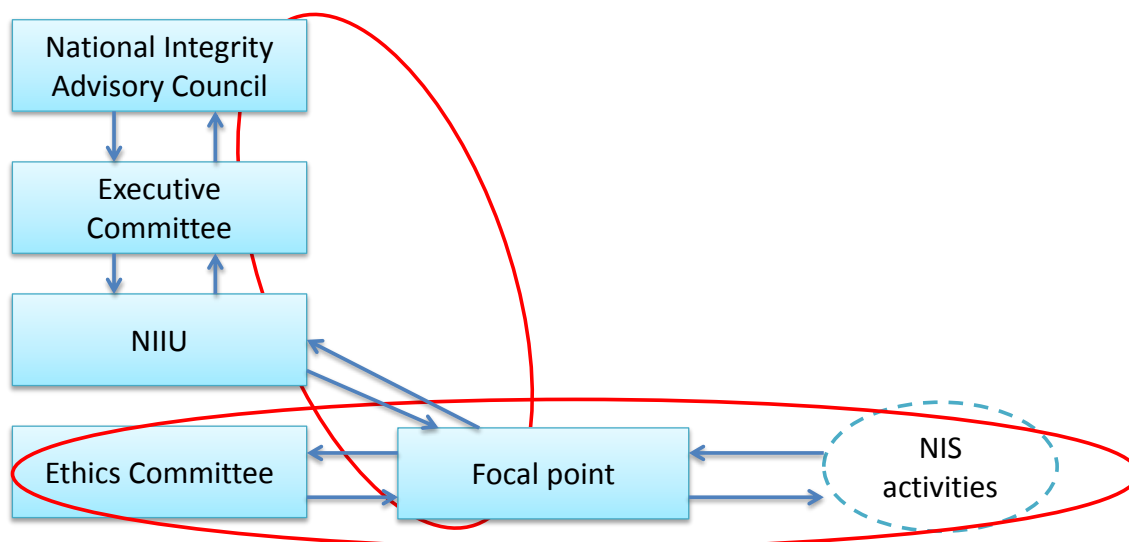
NIS は「生きた文書」(Living Document) であることから必要に応じて改訂することが求められる。情報公開を担当する情報委員会 (The Information Commission) も NIS の関係機関に含まれるべきであろう。NIS に提示された活動とその実施機関が適切であるか否かも、再度確認する必要がある。

4.2 NIS の実施に関する提言

(1) 2つの NIS 実施サイクルを確立する

NIS の効果的な実施のために、その実施サイクルを早期に確立すべきである。1 番目の実施サイクルは、フォーカルポイント・ワークショップと執行委員会に関連する「縦のサイクル」で、1)フォーカルポイント・ワークショップを四半期ごとに開催し、各機関の NIS 活動に関する進捗状況を確認し、課題とその解決策を議論する、2)結果は執行委員会に報告され、委員会メンバーが進捗状況を確認するとともに、必要があれば指示を与える、3)その指示は国家健全性実施ユニットによってフォーカルポイント・ワークショップの場でフォーカルポイ

ントに伝えられる、といった一連の活動である。



出典：JICA NIS ミッション

図 4-2 NIS 実施サイクル

2 番目の実施サイクルは、各組織内での活動に関する「横のサイクル」で、1)職員は自分たちの NIS 活動の進捗と成果をフォーカルポイントに定期的に報告する、2)フォーカルポイントは報告をまとめ、倫理委員会に報告する、3)倫理委員会は報告に基づいて必要な措置を講ずる、といった活動である。後者の実施サイクルの結果が、フォーカルポイントを通じて、フォーカルワークショップで発表されることで、2つのサイクルが連携する。

(2) 国家健全性実施ユニットを強化する

NIIU に所属する職員を早急に指名すること、そして職員間の役割分担を決めなくてはならない。活動を実施するために必要な予算も講じる必要がある。

(3) NIS の地方への浸透を図る

NIIU は県や郡の地方行政組織（Field Administration）を通じて、いかに NIS を地方に広めていくか検討すべきである。地方行政組織はそれぞれの地域で NIS のコンセプトを展開する役割、NIS 実施の際にはコーディネータの役割を果たすことが期待される。

(4) NIS と苦情救済制度や情報公開制度との連携を強化する

苦情救済制度や情報公開制度は NIS の一部でもあることから、連携を強化する必要がある。苦情救済制度に関しては、担当部署を NIS の実施体制に取り込むように、苦情救済制度のフォーカルポイントを NIS の倫理委員会のメンバーに加えるといった対応策を講じることが考えられる。NIIU が、NIS フォーカルポイントを対象に、苦情救済制度に関する研修を開催することも一案である。

情報公開制度との連携に関しては、情報公開制度の担当職員を倫理委員会のメンバーに加えることを検討したらどうか。NIIU が情報公開制度を管轄する情報委員会（Information

Committee) と定期的に連絡を取ることも、連携を深めるために欠かせない。

4.3 その他の提言

(1) NIS を取り巻く環境に関する調査を行う

NIS 活動の円滑な実施のためには、NIS を取り巻くバングラデシュのガバナンス環境を理解することが欠かせない。ガバナンス分野で生じている課題の原因に関する深掘り調査を実施すべきである。例えば、法律は制定されたがその執行が適切に行われていない、といった課題があるのなら、その理由を調査で明確にする。政治による行き過ぎた行政や司法への介入が問題となっているが、その現状に関して調査することが考えられる。他国におけるガバナンス改善のグッドプラクティスを収集・分析することも有効であろう。

(2) ナレッジセンターを設立する

内閣府にガバナンス分野のナレッジセンターを設立し、NIS をはじめとするガバナンス改善に関するグッドプラクティスを収集することを提案する。センターは、ウェブサイトを立ち上げ、収集したグッドプラクティスを発信する。このような情報は、NIS の実現のために何をすべきか検討中の組織、職員にとって参考となるはずである。グッドプラクティスとして取り上げられる可能性があることで、関係者のモチベーションにつながることも期待される。グッドプラクティスを収集する際には、なぜ成功したのかといった成功要因も含めて収集する必要がある。

(3) 公務員人事評価に NIS の要素を含めることを検討する

行政機関の職員が NIS に取り組む際のインセンティブともなるよう、人事評価の基準に NIS に関する項目を含めることを検討したらどうか。NIS に関するグッドプラクティスを実施した組織、職員を表彰するといったシステムも有効と思われる。

(4) ドナーへのアプローチの必要性

ドナーからの支援を確保し支援を有効に活用するため、ドナーからの申し出を待つだけでなく、NIIU が積極的にドナーに働きかけるべきである。既存のドナー会合といった機会を活用するだけでなく、NIIU のイニシアティブでドナーにアプローチすることが求められる。まずは、NIIU においてドナー支援が必要な分野を決める必要がある。

5 NIS への JICA 支援

5.1 提言：JICA 技術協力プロジェクト

以上の提言をふまえて、NIS の実現、特に透明性とアカウントビリティの確保に貢献するよう、下記のような JICA 技術協力プロジェクトを提案する。

プロジェクト期間は 2 年間、プロジェクトの概要は以下のとおり。

| | プロジェクト要約 | 指標 |
|----------|--|---|
| 上位目標 | 行政機関のアカウントビリティが向上する。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓行政機関のアカウントビリティに関する NIS アクションの中で、進捗しているアクションの割合 ✓国民の行政機関への信頼度が向上している。¹⁵ |
| プロジェクト目標 | NIS を推進する中で、効果的な NIS の実施枠組みが確立される。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓NIS のアクションで、実施、モニタリング、軌道修正されたアクションの割合 ✓公務員、国民の中で NIS を認知している割合¹⁶ |
| 成果 | <ol style="list-style-type: none"> 1 行政機関の作業計画など、NIS に関する計画が作成され、進捗モニタリングの結果をふまえて修正される。 2 NIS に関連する活動の進捗が、倫理委員会、全国健全性実施ユニット、執行委員会によって適切にモニタリングされる。 3 NIS に関する広報システムが立ち上がる。 4 ガバナンス改善に必要な施策が明らかになる。 | <ul style="list-style-type: none"> ✓90%を超える行政機関が作業計画を策定する。 ✓進捗モニタリングの結果、見直された作業計画の数 ✓倫理委員会を定期的で開催している行政機関の数 ✓健全性フォーカルポイントの 90% が、全国健全性実施ユニットが開催するフォーカルポイント・ワークショップに参加する。 ✓全国健全性実施ユニットが、年に 2 回執行委員会に NIS の進捗を報告する。 ✓NIS に関するグッドプラクティスの数 ✓NIS への認識を高めることを目的としたイベントの数 ✓ガバナンス改善に向けた提案 ✓TQM・カイゼンの実施結果をふまえて提案された方針管理システム |
| 活動 | <ol style="list-style-type: none"> 1-1. NIIU が、行政機関が NIS に関する作業計画を作成するよう支援する。 1-2. NIIU が行政機関に対して、モニタリング結果をふまえて作業計画を改訂するよう支援する。 1-3. NIIU と JICA プロジェクトチームが、NIS の実施に関する工程表を作成する。 1-4. NIIU がモニタリング結果をふまえて、NIS の実施に関する工程表を改訂する。 1-5. NIIU と JICA プロジェクトチームが、TQM とカイゼンアプローチをいくつかの NIS アクションに試験的に導入する。 1-6. NIIU が NIS の内容をふまえて公務員研修の改訂を提案する。 1-7. NIIU と JICA プロジェクトチームが、NIIU 職員や健全性フォーカルポイントを対象とした研修を実施する。 2-1. NIIU が行政機関に対して倫理委員会を定期的で開催するよう支援する。 2-2. NIIU が健全化フォーカルポイント・ワークショップを開催し、NIS 関連活動の進捗をモニタリングする。 2-3. NIIU が NIS 関連活動の進捗を執行委員会に報告する。 | |

¹⁵ プロジェクト開始時に調査要。

¹⁶ プロジェクト開始時に調査要。

| | | |
|----|------|--|
| 活動 | 3-1. | NIIU と JICA プロジェクトチームが、NIS 広報戦略を策定する。 |
| | 3-2. | NIIU と JICA プロジェクトチームが、ガバナンスナレッジセンターを設立し、NIS やガバナンスに関するグッドプラクティスを収集し、外部に向けて発信する。 |
| | 3-3. | NIIU がグッドプラクティスを表彰する。 |
| | 3-4. | NIIU が、地方自治体、NGO、民間セクター、メディアなどの NIS への関心を高めるような活動を行う。 |
| | 4-1. | NIIU と JICA プロジェクトチームが、ガバナンス改善に向けた研究テーマを決定する。 |
| | 4-2. | 研究者が研究を行う。 |
| | 4-3. | 研究者が、ガバナンス改善に向けた提案を行う。 |
| | 4-4. | NIIU が、TQM とカイゼンを実施した教訓をふまえて、方針管理システムを開発する。 |

5.2 必要な投入

(1) 専門家

2つの専門家グループの投入を想定する。プロジェクト実務を行う専門家グループと、成果4の達成に必要な研究を担当する専門家グループである。前者は、NIS 実施の仕組みを構築するガバナンス専門家、研修を計画・実施する専門家、グッドプラクティスの収集・分析・広報を担当する専門家で構成される。後者は、ガバナンス分野の有識者と研究者で構成される。

(2) 本邦研修・第三国研修

本邦研修に関しては、日本に NIS のような包括的な取り組みがないことから、NIS が目指すところである規範（ノーム）に焦点をあて、日本の仕組みを習得してもらうことを目的とする。研修対象者は内閣府次官とカウンターパートになるであろう国家健全性実施ユニットや関係機関の代表者である。研修内容はほぼ同じであるが、内閣府次官への研修は時間が限られていることから、日本政府のアカウントビリティ確保・向上に関する施策を中心とする。カウンターパート研修は、施策に加えてその運営状況を観察し、ノウハウを習得することとする。

NIS の実施に関しては、インド・ビハール州の反汚職に対する取り組みが参考になると思われる。内閣府からも既に関心がある旨が伝えられた。ビハール州は、バングラデシュと社会環境が比較的類似していることから、有効な研修になる可能性も高い。ビハール州での第三国研修では、反汚職、ガバナンス改善をいかに短期間で実現できたのか、ガバナンス改善がいかに経済成長や住民サービスの改善につながったのか学ぶことを研修の目的とする。

マレーシアでも NIS を策定し、研修や啓発活動を実施することを目的とした非営利会社を設立した。ただし、マレーシア政府自体が、現在でも NIS に対して積極的に取り組んでいるかわからないこと、NIS 実施会社が実際に機能しているかわからないことから、現地での情報収集が必要である。現時点では、マレーシア研修は短期間にとどめ、本邦研修の復路に立ち寄る程度が適切かと思われる。

研修内容に関する提案は以下のとおり。

1) 本邦研修

目的：日本政府のアカウントビリティ確保・向上に関する施策、その運営状況を学ぶ。

期間：10 日間

| テーマ | 内容 | 方法 |
|--------------------|---|--|
| チェック&バランスを機能させる仕組み | <ol style="list-style-type: none"> 1) 日本の三権分立制度 2) 政治干渉への防止策 <ul style="list-style-type: none"> ・ 制度面（公務員制度、国家公務員制度改革基本法、人事院など） ・ プラクティス（政治家の圧力への対応など） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 学識者によるレクチャー ・ 行政職員との意見交換 |
| 行政に対するチェック機能 | <ol style="list-style-type: none"> 1) 行政自らによるチェック（行政監査、政策評価など） 2) 立法府によるチェック（決算委員会、国政調査権など） 3) 司法によるチェック（違憲立法審査など） 4) 住民によるチェック（議会を通じたチェック、行政不服申し立て、行政訴訟、オンブズマン、住民投票、苦情窓口など） 5) 住民のチェックによって行政サービスの改善につながった事例紹介 6) 情報公開制度の仕組みと実施状況 7) 地方自治体の経営革新に向けた取り組み（例、三鷹市¹⁷） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 学識者、行政職員によるレクチャー ・ 行政職員との意見交換（例えば、総務省行政評価局、情報公開担当部署） ・ 情報公開関連の市民団体、オンブズマン団体との意見交換 ・ 自治体視察 |
| 行政と民間セクター、メディア | <ol style="list-style-type: none"> 1) 行政と民間セクター <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政による許認可、消費者保護、規制緩和 ・ 公正取引委員会の仕組み ・ 圧力団体としての経済団体との関係（日本経団連、商工会議所など） 2) 企業自らによるアカウンタビリティ向上に関する取り組み 3) 行政とメディア <ul style="list-style-type: none"> ・ 放送法など行政による許認可 4) メディアのアカウンタビリティ向上に関する取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・ 放送倫理検証委員会など | <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済産業省、公正取引委員会、経済団体などによる講義 ・ 政府機関、公正取引委員会、経済団体との意見交換 ・ 総務省による講義、メディア関係者 ・ メディア関係者との意見交換 |
| 反汚職 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の汚職・不正行為防止に向けた取り組み状況（例、政治倫理、公務員倫理） ・ ICTの活用による汚職防止（例、入札） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 学識者によるレクチャー ・ 関係団体との意見交換（例、Transparency International Japan） |
| 日本の選挙 | <ol style="list-style-type: none"> 1) 選挙システムや選挙管理委員会の仕組み 2) 政治家の選挙運動（できること・できないこと、実際の活動状況） 3) 投票や開票でいかに中立性が保たれているか | <ul style="list-style-type: none"> ・ 学識者によるレクチャー ・ 選挙運動視察 ・ 投票・開票視察 |

2) 第三国研修

インド・ビハール州

目的：ガバナンス向上に関する経験を学び、バングラデシュへのインプリケーションを考える。特に、ビハール州では、反汚職・ガバナンス改善をいかに短期間で実現できたのか、ガバナンス改善がいかに経済成長や住民サービスの改善につながったのかを学ぶ。

期間：10日程度

方法：フィールドスタディ、関係者との意見交換

¹⁷ 日経グローバル調査「全国市区経営革新度」で1位。 <http://www.nikkeibpm.co.jp/publication/mag/cs/glc/ranking.shtml>

マレーシア

目的：マレーシアの国家健全性計画（National Integrity Plan、NIP）をはじめとするガバナンス改善に向けた取り組み状況を学ぶ。特に、NIP の広報戦略・手法を学ぶ。

期間：3 日程度

方法：マレーシア健全性機関（Malaysia Institute of Integrity）視察

5.3 NIS、TQM プロジェクト、リンクモデルの連携

ガバナンス分野で実施されている JICA の TQM プロジェクト、リンクモデルは、行政機関のアカウンタビリティを改善し、行政サービスの質を高めることを目指すものである。JICA が計画している NIS プロジェクトも、アカウンタビリティを改善することを上位目標としていることから、これらの支援間の連携を促進することによって相乗効果が期待される。

NIS で取り上げているアクションは政策的なものが大半で、行政機関の職員がすべき具体的なアクションまでには触れていない。もし TQM プロジェクトで実施している取り組みが NIS の方針に合致しているなら、行政職員の間で TQM アプローチを推奨することができる。リンクモデルで推進している行政と住民の協働は、NIS の方針にも合致するのでもあることから、リンクモデルを NIS の実施枠組みを通じて全国的に展開することは、NIS の実施につながる。TQM プロジェクトやリンクモデルにとっても、NIS の実施枠組みを通じて全国に展開できれば、大きなインパクトが期待できる。

連携を推進するためには、NIIU が TQM アプローチとリンクモデルの有効性を認識することがまず必要である。JICA においては、支援間の連携を促進するような仕組みを導入し、関係者間のコミュニケーションを確保するとともに、各支援の進捗だけでなく、行政機関のアカウンタビリティや住民サービスの強化の観点から進捗を監理するといったプログラムのマネジメントが求められる。

5.4 JICA プロジェクトにおける NIS のノーマライゼーション

JICA によるガバナンス支援の一環として、JICA プロジェクトでも NIS のコンセプトを実現することが期待される。

① カウンターパート研修のコンテンツに NIS の内容を含める

JICA プロジェクトで研修を実施する際に、NIS をコンテンツとして加えれば、研修参加者の NIS への理解が高まる。研修参加者が、日常業務でいかに汚職に関与しないように工夫すべきか議論することも有効である。

② 苦情救済制度をカウンターパート組織で促進する

苦情を処理するだけでなく、業務の改善にいかに関わりつけるかを、JICA プロジェクトを通じてカウンターパート機関で実施することは、カウンターパート機関の健全性の強化につながる。

③ プロジェクト形成時に NIS のコンセプトを取り入れる

事前評価時や詳細計画策定時に、環境やジェンダーへのインパクトと同様に、プロジェクトの反汚職へのインパクトも考慮する。

④ 情報公開制度を活性化する

2009 年に導入された情報公開制度は、NIS にとっても重要なものであることから、JICA プロ

ジェクトとしても、プロジェクト活動に関する情報を積極的に公開したらどうか。カウンターパート機関が情報公開制度を順守するよう働きかけるのも一案である。

参考文献

- Asian Development Bank (ADB). (2007). *Report and Recommendation of the President to the Board of Directors: Proposed Program Loan and Technical Assistance Grant: People's Republic of Bangladesh: Good Governance Program*. ADB: Author.
- Asian Development Bank (ADB). (2011). *Country Partnership Strategy: Bangladesh, 2011–2015*. ADB.
- Bangladesh Public Administration Training Centre and JICA Project for Enhancing the Capacity of Public Service Training in Bangladesh (2009). *Delivering Quality Public Services: A Bottom-Up TQM Approach in Bangladesh (Project Briefing Paper No. 3)*. Dhaka: Authors.
- Cabinet Division (2011). *Report on Grievance Redress System in Line Ministries*, available at: http://www.cabinet.gov.bd/file_upload/news_events/bn_419.pdf [Accessed on July 31, 2013]
- Cabinet Division (2013). *Minutes of the First Meeting of the National Integrity Advisory Council*. Dhaka.
- Department for International Development (DfID). (2013). *Operational Plan 2011-2015 (Updated 2013)*. DfID.
- European Commission (EC). (n.d.) *Bangladesh -European Community Country Strategy Paper for the period 2007-2013*. EU.
- Government of the People's Republic of Bangladesh (GOB). (2009). *Right to Information Act, 2009*. Dhaka: Author.
- Government of the People's Republic of Bangladesh (GOB). (2010). *Outline Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021: Making Vision 2021 a reality*. Dhaka: Author.
- Government of the People's Republic of Bangladesh (GOB). (2011). *Sixth Five Year Plan FY2011-FY2015 (Part 1, 2 and 3)*. Dhaka: Author.
- Government of the People's Republic of Bangladesh (GOB). (2012). *The National Integrity Strategy of Bangladesh: Commitment for Golden Bengal*. Dhaka: Author.
- Institute of Governance Studies (IGS). (2012). *The State of Governance in Bangladesh 2010-11: Policy, Influence, Ownership*. Dhaka: Dana Printers limited.
- Japan International Cooperation Agency (JICA). (2004). *Governance Assistance of JICA: Development of Democratic Institutions, Improvement of administrative functions, and Development of legal Institutions*. (in Japanese). Tokyo: Author.
- NGO Affairs Bureau (2013a). *List of NGOs as on 04 July, 2013*. available at: http://www.ngoab.gov.bd/Files/NGO_LIST.pdf [Accessed on July 31, 2013]
- NGO Affairs Bureau (2013b). *Minutes of Discussion Meeting in NGO Affairs Bureau on NIS*. Dhaka.
- Pope, Jeremy. (2000). *Transparency International Source Book 2000: Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System*. Malaysia; Transparency International.
- President's Secretariat Public Division (1978). *Foreign Donations (Voluntary Activities) Regulation Ordinance, 1978*, available at: http://www.ngoab.gov.bd/Files/The_FDR_Rules_1978.pdf [Accessed on: July 31, 2013]
- United States Assistance for International Development (USAID). (2011). *Bangladesh Country Development Cooperation Strategy FY2011-2016*. USAID.
- World Bank. (2008). *Program Document on a Proposed Grant in the Amount US\$95 Million to the People's Republic of Bangladesh for Strengthening Public Expenditure Management Program*

(*SPEMP*). The World Bank.

World Bank. (2010). *Country Assistance Strategy for the People's Republic of Bangladesh for the Period Fy11-14*. Dhaka: The World Bank.

.

添付資料

添付資料 1 : 国家健全性諮問評議会（National Integrity Advisory Council）の構成

| | |
|---|-------------|
| 1. Prime Minister | Chairperson |
| Minister/ Advisor: | |
| 2. Minister of Finance | Member |
| 3. Minister of Law, Justice and Parliamentary Affairs | Member |
| 4. Minister of Local Government, Rural Development and Cooperatives | Member |
| 5. Minister of Home Affairs | Member |
| 6. Minister of Information | Member |
| 7. Minister of Primary and Mass Education | Member |
| 8. Minister of Education | Member |
| 9. Advisor to Prime Minister on Public Administration Affairs | Member |
| 10. Advisor to Prime Minister on International Affairs | Member |
| Parliament Members: | |
| 11. Mr. Abdul Matin Khushru, Comilla-5 | Member |
| 12. Mr. Md. Akram Hossain Chowdhury, Nowga-3 | Member |
| 13. MR. Asaduzzaman Khan, Dhaka-11 | Member |
| Heads of Constitutional and Statutory Institutions: | |
| 14. Chief Election Commission | Member |
| 15. Chairman, Anti-Corruption Commission | Member |
| 16. Chairman, Human Right Commission | Member |
| 17. Chairman, Press Council | Member |
| 18. Chairman, Public Service Commission | Member |
| 19. Chief Information Commissioner | Member |
| 20. Attorney General | Member |
| 21. Comptroller and Auditor General | Member |
| Educationist, Civil Society and NGOs: | |
| 22. Chairman, University Grants Commission | Member |
| 23. Vice Chancellor, Dhaka University | Member |
| 24. Prof. Saidur Rahman Khan, Former Vice Chancellor, Rajshahi University | Member |
| 25. Ms. Arma Datta, Executive Director, Prip Trust | Member |
| Media: | |
| 26. Mr. Iqbal Sohban Chowdhury, President, BFUJ | Member |
| 27. Mr. Mohiuddin Ahmed, Columnist and Former Ambassador | Member |
| Private Sector: | |
| 28. President, FBCCI | Member |
| 29. President, MCCI | Member |
| 30. President, BGMEA | Member |
| Government Officers: | |
| 31. Cabinet Secretary | Member |
| 32. Principal Secretary to Prime Minister | Member |
| 33. Governor, Bangladesh Bank | Member |
| 34. Senior Secretary, Ministry of Public Administration | Member |
| 35. Senior Secretary, Ministry of Health | Member |
| 36. Senior Secretary, Economic Relations Division | Member |
| 37. Senior Secretary, Ministry of Home Affairs | Member |
| 38. Inspector General of Police | Member |
| 39. Secretary, Ministry of Land | Member |
| 40. Secretary, Local Government Division | Member |
| 41. Secretary, Ministry of Information | Member |

| | |
|--|--------|
| 42. Secretary, Ministry of Education | Member |
| 43. Chairman, NBR | Member |
| 44. Secretary, Finance Division | Member |
| 45. Rector, BPATC | Member |
| 46. Secretary, Legislative and Parliament Affairs Division | Member |
| 47. Secretary, Parliament Secretariat | Member |
| 48. Secretary, Ministry of Primary and Mass Education | Member |
| 49. Secretary, Ministry of Law and Justice | Member |

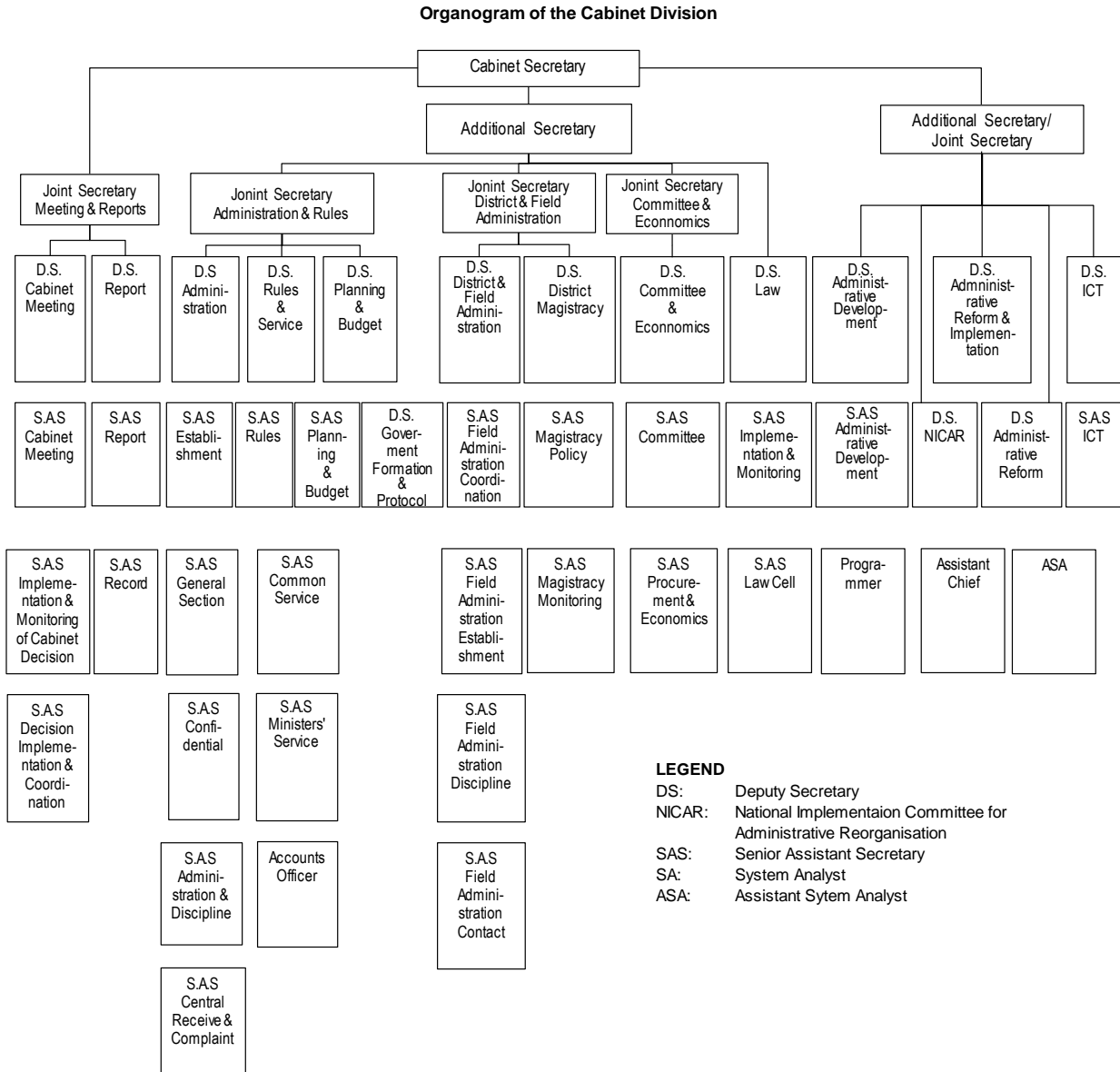
Source: Bangladesh Gazette, issued on 5 December 2012

添付資料 2 : 執行委員会 (Executive Committee) のメンバー構成

| | |
|--|-------------|
| 1. Minister of Finance | Chairperson |
| 2. Minister of Law and Justice | Member |
| 3. Advisor to Prime Minister on International Affairs | Member |
| 4. Chairman, Anti-Corruption Commission | Member |
| 5. Cabinet Secretary | Member |
| 6. Principal Secretary to Prime Minister | Member |
| 7. Comptroller and Auditor General | Member |
| 8. Senior Secretary, Ministry of Public Administration | Member |
| 9. Senior Secretary, Economic Relations Division | Member |
| 10. Senior Secretary, Ministry of Home Affairs | Member |
| 11. Secretary, Ministry of Information | Member |
| 12. Secretary, Ministry of Education | Member |
| 13. Secretary, Legislative and Parliament Affairs Division | Member |
| 14. Secretary, Parliament Secretariat | Member |
| 15. Ms. Arma Datta, Executive Director, Prip Trust | Member |
| 16. Mr. Iqbal Sobhan Chowdhury, President, BFUJ | Member |
| 17. President, FBCCi | Member |

Source: Bangladesh Gazette, issued on 5 December 2012

添付資料 3 : 内閣府の組織図



添付資料 4 : ガバナンス分野ドナー支援マトリックス

Matrix of Development Partners' Initiative in the Governance Sector

| | Administrative reform & function improvement | Public financial management | Legal institutions | Anti- corruption | Democratic institutions | Parliament | Local governance |
|--------|---|---|--|---|---|--|--|
| ADB | <ul style="list-style-type: none"> • GGP • SGMP • IPASDE | <ul style="list-style-type: none"> • SPFMIFAM | <ul style="list-style-type: none"> • GGP | <ul style="list-style-type: none"> • GGP | | | <ul style="list-style-type: none"> • UGIIP-2 • UGIIP-3* • CRDP |
| UNDP | <ul style="list-style-type: none"> • CSCMP • PRP-2 • A2I | | <ul style="list-style-type: none"> • A2J • AVCB • JUST • JSF | | <ul style="list-style-type: none"> • CSSED • SEMB • BNHRC | <ul style="list-style-type: none"> • IDPD | <ul style="list-style-type: none"> • LGSP-LIC • UPGP • UZGP |
| WB | <ul style="list-style-type: none"> • EOGP* | <ul style="list-style-type: none"> • SPEMP • PPRP-2 | <ul style="list-style-type: none"> • SPEMP | <ul style="list-style-type: none"> • JOTAP • BCCACSALT* | <ul style="list-style-type: none"> • IDEA | <ul style="list-style-type: none"> • SPEMP | <ul style="list-style-type: none"> • LGSP • MGSP* |
| EU | <ul style="list-style-type: none"> • ATL | <ul style="list-style-type: none"> • SPEMP | <ul style="list-style-type: none"> • AVCB | | <ul style="list-style-type: none"> • SEMB • THR | | <ul style="list-style-type: none"> • LGSP-LIC • LGDP • UPGP • UZGP |
| Canada | | <ul style="list-style-type: none"> • SCOPE • SPEMP | <ul style="list-style-type: none"> • LR | | <ul style="list-style-type: none"> • PMS | <ul style="list-style-type: none"> • PMS | |
| DFID | <ul style="list-style-type: none"> • PSCBP | <ul style="list-style-type: none"> • SPEMP • TACTS | <ul style="list-style-type: none"> • S&J • AJPRJS • JSF | <ul style="list-style-type: none"> • JOTAP • PDCP | <ul style="list-style-type: none"> • RGCF • PRODIP | <ul style="list-style-type: none"> • SPPB • PRODIP | |
| GIZ | | | <ul style="list-style-type: none"> • JRCP • AJPRJS | <ul style="list-style-type: none"> • JRCP | | | <ul style="list-style-type: none"> • GGUA |
| JICA | <ul style="list-style-type: none"> • MGGS • IPS-TQM | <ul style="list-style-type: none"> • PIM* | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • ICGP • NOBIDEP • PGSP* |
| USAID | <ul style="list-style-type: none"> • A2I • CBP | | | | <ul style="list-style-type: none"> • WRPILS • PHR • PRODIP | <ul style="list-style-type: none"> • DPR • PRODIP | <ul style="list-style-type: none"> • SDLG |

[NOTE]

1. Projects and programs with ‘*’ are those in the pipeline.
2. Hyphens and numbers following the titles of projects and programs indicate the phases of projects and programs. For instance, ‘UGIIP-2’ indicates UGIIP phase 2.
3. Legend of acronyms and abbreviations are indicated in the next page.

[Legend] **A2I:** Access to Information- Phase 2, **A2J:** Promoting Access to Justice and Human Rights in Bangladesh, **ADB:** Asian Development Bank, **AJPRJS:** Access to Justice through Paralegal and Restorative Justice Services, **ATL:** Access to Land, **AVCB:** Activating Village Courts in Bangladesh, **BCCACSALT:** Building Capacity for Compliance with Anti-Corruption Standards using Anti-Money Laundering Tools, **BNHRC:** Bangladesh National Human Rights Commission, **CBP:** Community-Based Policing, **CRDP:** City Region Development Project, **CSCMP:** Civil Service Change Management Programme, **CSSED:** Construction of Server Stations for Electoral Database, **DFID:** Department for International Development, **DPR:** Democratic Participation and Reform in Bangladesh, **EOGP:** Enabling Open Government Program, **EU:** European Commission, **GGP:** Good Governance Program, **GGUA:** Good Governance in Urban Areas, **GIZ:** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, **ICGP:** Project for Developing Inclusive City Government for City Corporation, **IDEA:** Identification System for Enhancing Access to Services Project, **IDPD:** Improving Democracy through Parliamentary Development, **IPASDE:** Improving Public Administration and Services Delivery through e-Solutions, **IPS-TQM:** Project for Improving Public Services through Total Quality Management, **JICA:** Japan International Cooperation Agency, **JOTAP:** Joint Technical Assistance Programme for Bangladesh, **JRCP:** Justice Reform and Corruption Prevention, **JSF:** Justice Sector Facility, **JUST:** Judicial Strengthening, **LGDP:** Local Governance and Decentralization Programme for Union Parishads and Upazila Parishads, **LGSP:** Local Government Support Project, **LGSP-LIC:** Local Governance Support Project- Learning and Innovation Component, **LR:** Legal Reform, **MGGs:** Mission on Good Governance Strategy, **MGSP:** Municipal Governance and Services Project, **NOBIDEP:** Northern Bangladesh Integrated Development Project, **PDGP:** Paribartan– Driving Change Project, **PFMIP:** Public Financial Management Improvement Programme, **PGGG:** Promoting Good Governance towards the Grassroots, **PGSP:** Pourashava Governance Support Project, **PHR:** Protecting Human Rights, **PIM:** Project for Improvement of Public Investment Management, **PMS:** Parliamentary and Media Support, **PPRP:** Public Procurement Reform Project, **PRDP:** Participatory Rural Development Project, **PRODIP:** Promoting Democratic Institutions and Practices, **PRP-2:** Police Reform Programme-2, **PSCBP:** Public Service Capacity Building Programme, **RGCF:** Rights and Governance Challenge Fund, **SCOPE:** Strengthening Comptrollership and Oversight of Public Expenditure, **SDLG:** Strengthening Democratic Local Governance, **SEMB:** Strengthening Election Management in Bangladesh, **SGMP:** Strengthening Governance Management Project, **S&J:** Safety and Justice Programme, **SPEMP:** Strengthening Public Expenditure Management Program, **SPFMIFAM:** Strengthening Public Financial Management through Improved Fixed Asset Management, **SPPB:** Strengthening Political Participation in Bangladesh, **TACTS:** Tax Administration- Compliance and Taxpayer Services, **THR:** Transparency for Human Rights in Bangladesh, **UGIIP:** Urban Governance and Infrastructure Improvement Project, **UNDP:** United Nations Development Programme, **UPGP:** Union Parishad Governance Project, **USAID:** United States Agency for International Development, **UZGP:** Upazila Governance Project, **WB:** World Bank, **WRPILS:** Workers’ Rights Protected and International Labor Standards

添付資料 5:ガバナンス分野ドナー支援プログラム・プロジェクト一覧

次頁のプログラム・プロジェクト一覧には、2012年に実施終了、実施中、パイプラインのドナー支援プログラム・プロジェクトが含まれる。一覧には、添付資料4のガバナンス分野ドナー支援マトリックスに掲載されているプロジェクト以外のプロジェクトもできるだけ掲載するようにした。ただし、パイプラインプロジェクトのうち、情報が未入手のものは含まれていない。

List of Major Projects and Programs Supported by Development Partners

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|--|--|--|--|-----|---------------------|--|
| Administrative reform and function improvement | Good Governance Program | To achieve improved governance and lower incidence of corruption in the public sector by implementing the following. 1) Create the Anti-Corruption Commission 2) Strengthen law enforcement agencies 3) Establish regular courts in the hill districts 4) Separate the judiciary from the executive, and various justice reforms 5) Develop a national integrity strategy 6) Pass the Public Procurement Act in 2006 7) Continue corporatization and commercialization of sector entities | Cabinet Division; Registrar's Office of Supreme Court | ADB | Jan 2008 - Jun 2013 | <ul style="list-style-type: none"> Formulation of the NIS is included as one of the key policy actions of the programme. The programme covers a wide range of policy actions which will contribute to good governance. |
| | Strengthening Governance Management Project | To enhance transparency and accountability of public service delivery in tax and land record administration through achieving 3 outputs: 1) Online filing of tax returns; 2) Digitized land records management system in selected districts; and 3) Improved access to tax and land information. | Directorate of Land Records and Surveys; NBR | ADB | Oct 2010 - Dec 2014 | <ul style="list-style-type: none"> Introduction of ICT is one of the actions of the NIS, and is expected to improve the integrity and efficiency of the public administration. |
| | Improving Public Administration and Services Delivery through e-Solutions (TA) | To improve public administrations and public service deliveries by the introduction of e-Services for selected government agencies and target districts, with focus on: 1) a feasibility study for e-services extension through last mile connectivity for a selected district; 2) piloted e-services in selected unions and public institutions; 3) Development of a plan to redesign grievance redress system; and 4) Development of a comprehensive master plan for a digital land management system. | Cabinet Division; MPT; MICT; Ministry of Land | ADB | Dec 2012 - Mar 2015 | <ul style="list-style-type: none"> Introduction of ICT is one of the actions of the NIS, and is expected to improve the integrity and efficiency of the public administration. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|---------------|---|--|--|---------------|---------------------|--|
| | Civil Service Change Management Programme (CSCMP) | To contribute to the further development of the Bangladesh Civil Service (BCS) into a modern, effective, responsive, accountable and transparent public service provider. Specific activities are the following: 1) Encourage the exploitation of emerging strategic opportunities with potential high-leverage; 2) Introduce modern change management techniques to effectively implement reforms and changes; 3) Assist in the implementation of a modern Human Resource Management system; 4) Provide support in the development of a forward looking national human resource development structure and environment; 5) Facilitate the productive collaboration between civil service and citizens, especially at the field administration level; and 6) Promote the review and revision of antiquated business processes, rules and procedures and organisational structures. | MOPA | UNDP | Aug 2008 - Jun 2014 | • The CSCMP enhances the capacity of the BCS. This will contribute to the “establishment of a transparent executive organ responsive to the demands and needs of people”, the goal of the NIS. |
| | Police Reform Programme Phase 2 | Improve human security in Bangladesh and support the transition from a colonial style police force to democratic policing by strengthening the Bangladesh Police’s ability to contribute to a safer and more secure environment based on respect for the rule of law, human rights and equitable access to justice. | Bangladesh Police; Ministry of Home Affairs | UNDP DFID | Oct 2009 - Sep 2014 | • The programme will contribute to the proper enforcement of various laws and regulations mentioned in the NIS. |
| | Access to Information – Phase 2 | To increase transparency, improve governance, and reduce the time, difficulty and cost of obtaining government services for under-served communities of Bangladesh through increasing access to government e-solution services. | Prime Minister’s Office | UNDP USAID | Apr 2012 - Mar 2016 | • The project will enhance the accountability and transparency of the government. |
| | Enabling Open Government Program (EOGP)* | To support improved transparency and responsiveness in public sector management and enhanced financial resource mobilisation to help ensure the delivery of quality services to people. In particular, it aims to make revenue management, delivery of selected high value public services and information disclosure more open, efficient, and accountable to common citizens. | Information Commission; MPME; MHFW | WB | Jun 2013 - Jun 2018 | • The project will enhance the accountability and transparency of the government. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|---------------|---|--|---------------------|------|---------------------|--|
| | Access to Land-Strengthening Access to Land and Property Rights to all Citizens of Bangladesh | To strengthen access to land and property rights for all citizens of Bangladesh. More specifically, to ensure best possible use of land resources and delivery of land related services to the people through modernization and bringing efficiencies in the whole land administration system, including land records management in a systematic and sustainable manner, making it conclusive, accessible and beneficial for all citizens of Bangladesh, especially the poor. | Ministry of Land | EU | Dec 2009 - Dec 2015 | • The project will contribute to the modernisation of land management system, one of the action plans of the NIS. |
| | Public Service Capacity Building Programme – Managing at the Top (MATT-2) | To create a critical mass of competent and reform-minded civil servants who develop and deliver government policy. The expected results are: 1) Human resource policies, systems and procedures developed to enable more appropriate deployment of well-motivated staff in the civil service 2) A large cohort of more effective and citizen-focused managers is trained 3) Sustainable capacity for training effective senior public sector managers 4) Expectations raised that the BCS can be more effective and deliver government policy. | MOPA | DFID | Feb 2006 - Aug 2013 | • The programme will contribute to the “establishment of a transparent executive organ responsive to the demands and needs of people”, the goal of the NIS. |
| | Mission on Good Governance Strategy | To support the implementation of the NIS, and formulate a plan of future JICA’s assistance. | Cabinet Division | JICA | May 2013 - Oct 2013 | • The mission directly supports the implementation of the NIS. |
| | Project for Improving Public Services through Total Quality Management | To establish the mechanism of sustainably promoting Work Improvement Teams and Work Improvement Projects at the Upazila level based on Total Quality Management (TQM) training. | BPATC | JICA | Feb 2012 - Jan 2017 | • The project will improve the public service delivery at Upazila level. This will contribute to the “establishment of a transparent executive organ responsive to the demands and needs of people”. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|-----------------------------|---|---|--|---|---------------------|--|
| | Community-Based Policing | To provide technical support that: 1) improves relations between citizens and law enforcement to strengthen public security; and 2) enhances citizen participation and capacity to hold police accountable to community policing practices. Main components are: 1) Develop a community policing approach in collaboration with the Bangladesh police; 2) Build capacity within the government, civil society and community members to constructively engage with the police; 3) Promote partnerships between the public, government and police; and 4) Develop a policy dialogue and reform at the national level. | Asia Foundation | USAID | Dec 2010 - Dec 2013 | • The project will contribute to the proper enforcement of various laws and regulations mentioned in the NIS at the community level. |
| Public financial management | Strengthening Public Financial Management Through Improved Fixed Asset Management | Improved fixed asset management which includes aiming to integrate asset management system with public financial management systems by conducting 1) assessment of fixed asset management systems; 2) development of recommendations; and 3) production of knowledge product. | Ministry of Finance | ADB | Jun 2010 - Jun 2012 | • The project will contribute to the improved accountability and transparency of the government. |
| | Strengthening Public Expenditure Management Program (SPEMP) | To strengthen core institutions of budgeting, financial management, and accountability to improve the efficiency and transparency with use of public resources, and stimulate general awareness and attention to better public financial management. Focus areas are 1) budget preparation and execution; 2) external audit; 3) legislative oversight of PFM; 4) planning; and 5) public outreach. | Finance Division; line ministries; C&AG Office; Parliamentary Standing Committees on Public Accounts, Estimates & Undertaking; Planning Commission | WB DFID EU DANIDA Canada Netherlands | Oct 2009 - Jun 2014 | • The programme will contribute to: 1) improved accountability in the executive organs; 2) strengthening of audit system; and 3) effective oversight by the Parliament. These are the main component of the NIS. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|---------------|--|---|----------------------------------|--------|---------------------|--|
| | Public Procurement Reform Project Phase 2 | To improve performance of the public procurement system progressively in Bangladesh, focusing on the key sectoral ministries and targeting their implementing agencies. The objective would be achieved by strengthening the on-going reform process and moving it further on with the following outputs: 1) enhanced capacity in creating a sustained program of developing skilled procurement professionals; 2) strengthened management and monitoring of procurement in target agencies and the Central Procurement Technical Unit (CPTU); 3) introduction of e-government procurement in those agencies on a pilot basis; and 4) enhanced monitoring with a program supporting behavioural change communication and social accountability. | IMED of the Ministry of Planning | WB | Jul 2007 - Dec 2016 | • The project will contribute to the improved accountability and transparency of the government. |
| | Strengthening Comptrollership and Oversight of Public Expenditure | To increase the capacity of the Comptroller and Auditor General's Office in Bangladesh to effectively fulfil its constitutional mandate to conduct independent audits and evaluations of public sector operations and provide reliable and objective information to Parliament on the government's financial management, compliance, and performance practices | C&AG Office | Canada | Mar 2008 - Jun 2014 | • The project will contribute to the strengthening of the audit system, and eventually to accountability and transparency. |
| | Tax Administration - Compliance and Taxpayer Services | To increase efficiency, widen the tax base and promote transparency and trust in the revenue administration system, feeding into increased public revenue collection. | NBR | DFID | Feb 2010 - Oct 2016 | • The project will contribute to the improved accountability and transparency of the government. |
| | Project for Improvement of Public Investment Management (proposed) | To make public investment projects well-managed under the improved annual development programme framework. | Planning Commission | JICA | 2013-2016 | • The project will contribute to the improved accountability and transparency of the government. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|--------------------|--|--|--------------------------|------------|---------------------|---|
| Legal institutions | Good Governance Program | Refer to the section of “Administrative reform and function improvement”. | - | - | - | - |
| | Promoting Access to Justice and Human Rights in Bangladesh (A2J) | To strengthen legal reform processes, make the legislative drafting process more inclusive, and build capacity to produce high-quality legislation in a planned manner. | LPAD of the MOLJPA | UNDP | Jul 2007 - Jun 2012 | • The project will ensure the access to the judicial services, which will contribute to the solution of the several challenges identified in the NIS. |
| | Activating Village Courts Project in Bangladesh | Improve access to justice for disadvantaged and marginalised, especially the rural poor and women, and enhances human rights systems and processes in Bangladesh; Empower citizens to resolve their disputes at the local level in an expeditious, transparent and affordable manner; and Strengthen local government institutions to be responsive to local needs and offer legal services through well-functioning village courts. | LGD | UNDP EU | Jan 2009 - Dec 2013 | • The project will contribute to the “strengthening and expansion of alternative dispute resolution system”, one of the actions of the NIS. |
| | Judicial Strengthening Project (JUST) | Strengthen capacity of the Judiciary to administer the court system and reduce the case backlogs, with focus on four outputs: 1) Improved case management in the Supreme Court; 2) Improved strategic planning and administrative capacity of the Supreme Court; 3) Three district courts deliver improved services for court users; and 4) Strengthened training capacity on case-management. | Supreme Court; MOLJPA | UNDP | Jan 2012 - Dec 2014 | • The project will contribute to the “establishment of the Judiciary as a neutral, independent, and effective organ of the State”, the goal of the Judiciary stipulated in the NIS. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|---------------|---|--|---------------------|--------------|------------------------|---|
| | Justice Sector Facility (JSF) | Develop a more holistic approach to budgeting and planning for the justice sector through: 1) work in two pilot districts to establish case management committees to improve the communication, coordination and cooperation (3Cs); 2) interventions at the central level to develop strategic plans and to strengthen the capacities of key justice sector agencies to plan and budget, as well as to monitor and evaluate their work; and 3) advocacy at the national level based on lessons learned at the district and central level interventions to create a better understanding and appreciation of the benefits of improved 3Cs leading to the establishment of a mechanism for sector coordination. | MOLJPA | UNDP DFID | Jul 2012 - Jun 2015 | • The project will contribute to the “establishment of the Judiciary as a neutral, independent, and effective organ of the State”, the goal of the Judiciary stipulated in the NIS. |
| | Strengthening Public Expenditure Management Program | Refer to the section of “Public financial management”. | - | - | - | - |
| | Legal Reform | To contribute to the development of a rules-based, effective, transparent, and predictable legal framework in Bangladesh, and to promote access to justice, particularly for the poor. The project is comprised of two parts: 1) Strengthening the capacity of the Ministry of Law, Justice and Parliamentary Affairs 2) Increasing access to justice for the poor, particularly women, children, and other vulnerable groups | - | Canada | Jul 2001 - Sep 2012 | • The project will contribute to the “establishment of the Judiciary as a neutral, independent, and effective organ of the State”, the goal of the Judiciary stipulated in the NIS. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|---------------|--|---|--|-------------|------------------------|---|
| | Safety and Justice Programme | To increase safety and improve access to justice for poor people in Bangladesh. The programme has three components: 1) Police Reform Programme II (PRPII) to transform the BP from a police force to a police service, implemented by the Ministry of Home Affairs and Bangladesh Police (BP), and technical and logistical support is provided by UNDP, who manage the pooled donor funding. 2) A Community Legal Services Project (CLS Project) to increase access to community legal services at the local level through alternative dispute resolution, legal aid and legal education/awareness raising. 3) Justice Sector Strategic Fund (JSSF), managed by UNDP to support the GOB to strengthen sector wide dialogue, planning and coordination among the key justice institutions for developing a strategic vision for justice sector reform. | Ministry of Home Affairs; Bangladesh Police | DFID | Jan 2008 - Mar 2018 | • The programme will contribute to the “establishment of the Judiciary as a neutral, independent, and effective organ of the State”, the goal of the Judiciary stipulated in the NIS. |
| | Access to Justice through Paralegal and Restorative Justice Services | Improve access to justice in 35 of total 64 districts by reducing the number of cases sent via the criminal judicial system through realising the following outputs: 1) 35 new districts with Paralegal and Community Legal Services; 2) Restorative Justice mechanisms in 10 districts to reduce inflow of cases into the Justice System; 3) Ongoing prevention measures enhanced in 10 districts a) at the community level through media; b) in prison through vocational training; c) support to referral services; and 4) More people, particularly women, under-trial prisoners and ex-offenders better able to access laws and services. | Ministry of Home Affairs | DFID GIZ | Jan 2013 - Dec 2018 | • The project will ensure the access to the judicial services, which will contribute to the solution of the several challenges identified in the NIS. |
| | Justice Reform and Corruption Prevention | 1) Reduction of case backlogs, and amendment of legacy laws 2) Strategic planning in Anti-Corruption Commission 3) Community Corruption prevention through District and Upazilla Corruption Prevention Committees and Integrity Units in schools | MOLJPA; ACC | GIZ | Jan 2013 - Nov 2018 | • The project will contribute to the realisation of the goals of the Judiciary and the ACC stipulated in the NIS. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|-----------------|---|--|--------------------------------|----------------------------------|---------------------|--|
| Anti-corruption | Good Governance Program | Refer to the section of “Administrative reform and function improvement”. | - | - | - | - |
| | Joint Technical Assistance Program (JOTAP) | The trust fund is designed to deliver and enhanced level of analytical work and policy dialogue in economic and governance reform and development in Bangladesh. The program purpose is to provide an evidence base for more effective country programs and policies in Bangladesh, and to engage the government of Bangladesh and Bangladeshi stakeholders in open policy debate. | Bank-executed research program | DFID WB | Sep 2007 - Jun 2013 | • The programme will contribute to the realisation of the goals of the ACC stipulated in the NIS. |
| | Building Capacity for Compliance with Anti-Corruption Standards using Anti-Money Laundering Tools | Planned activities: 1) The National Anti-Money Laundering (AML)/ Combating the Financing of Terrorism (CFT) Collaboration and Coordination Course (NACCC) to improve domestic coordination on financial intelligence to officials from the ACC, FIU, CID, AGO and members of NCC. 2) Training of trainers on using AML tools to tackle proceeds of corruption to ACC, FIU Analysts and investigators. 3) Communication strategy/ strategic plan on taking punitive action against money laundering offences with a component addressing capacity building and training needs on AML. 4) Assistance to the anti-corruption investigators, subordinate judiciary and the Attorney General’s Office on mutual legal assistance, anti-money laundering, asset recovery and the initiation and management of litigation in foreign jurisdictions. | ACC | WB | 2013 (TBD) | • The programme will strengthen the anti-corruption system in Bangladesh, and contribute to the realisation of the goals of the ACC stipulated in the NIS. |
| | Paribartan – Driving Change Project | To achieve appositive changes in policies and practices conducive to accountable and transparent governance in Bangladesh. The specific objectives include strengthening the National Integrity System, reducing costs of corruption and improving citizens’ access to entitlements through a strengthened and sustained social movement against corruption. | TIB | Sweden DFID SDC Denmark | Apr 2009 - Mar 2014 | • The project aims at strengthening the National Integrity System. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|-------------------------|---|--|--|-----------------------------|------------------------|--|
| | Justice Reform and Corruption Prevention | Refer to the section of “Legal institutions”. | - | - | - | - |
| Democratic institutions | Construction of Server Stations for the Electoral Database (CSSED) | To create a complete biometric voter list for the 2008 national elections; Establishment of rooms to hold the servers in Upazilas, local districts buildings, and at the regional level, and construction of dedicated buildings where needed. | EC; LGED; Public Works Department. | UNDP DFID Netherlands | Nov 2008 - Dec 2013 | • The project will contribute to the “free, fair, neutral and credible elections”, the goal of the Election Commission. |
| | Strengthening Election Management in Bangladesh | To build the capacity of the Election Commission, its secretariat and local offices, to fulfil their mandate of conducting fair, credible and transparent elections and to become a permanent, professional, credible and independent institution of governance. | EC | UNDP EU DFID USAID | Apr 2011 - Mar 2016 | • The project will contribute to the “free, fair, neutral and credible elections”, the goal of the Election Commission. |
| | Bangladesh National Human Rights Commission | To build the institutional strength of the National Human Rights Commission (NHRC), and establish it as an effective, efficient and credible organization capable of fulfilling its mandate, focusing on achieving the 4 key outcomes: 1) Institutional development of the NHRC; 2) Human rights monitoring and investigation; 3) Human rights awareness and education; and 4) Human rights research and policy development. | NHRC | UNDP | May 2010 - Apr 2015 | • The project will enhance the integrity system since the ensuring the human rights is the basis for the concept of integrity. |
| | Identification System for Enhancing Access to Services (IDEA) Project | To establish a secure, accurate and reliable national ID system that serves as the basis for more efficient and transparent service delivery. | EC | WB | May 2011 - Jun 2016 | • The project will contribute to the “free, fair, neutral and credible elections”, the goal of the Election Commission. |
| | Promoting Good Governance towards the Grassroots | To promote good governance of local government institutions and enhance access of disadvantaged people to local government services by 1) raising awareness; 2) strengthening people’s ownership; and 3) building capacities of local government etc. | Palli Sampad Samannaya Kendra Associations | EU | Mar 2010 - Feb 2012 | • The project will enhance the integrity at the grassroots level, and eventually at the local government institutions. |
| | | | | | | |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|---------------|---|---|---------------------------------|------------|---------------------|---|
| | Transparency for Human Rights in Bangladesh | To enhance the culture of human rights at the grassroots and government levels in Bangladesh and to strengthen the capacity of the media and civil society as active advocates for human rights. | Relief International -UK | EU | Dec 2009 - Jun 2012 | <ul style="list-style-type: none"> The project will enhance the integrity system since the ensuring the human rights is the basis for the concept of integrity. |
| | Parliamentary and Media Support | To promote democratic governance based on an effective Parliament, professional media, and effective citizenship. The specific purpose is to strengthen institutions and processes that contribute to the free flow of information and allow direct and indirect interaction between citizens, elected representatives, and government functionaries. | - | Canada WB | Aug 2006 - Mar 2013 | <ul style="list-style-type: none"> The project will strengthen the institutional capacity of the Parliament and the media, both of which are key stakeholders of the NIS. |
| | Rights and Governance Challenge Fund | To implement the Rights and Governance Challenge Fund to improve accountability and strengthen demand for better services, livelihoods and rights. This will be achieved by civil society 1) empowering citizens to demand their rights and entitlements; 2) building networks among citizens, policymakers and service providers to strengthen the cycle of accountability; and 3) informing processes of accountability and advocacy through evidence based research. | Manusher Jonno Foundation (MJF) | DFID | Jul 2008 - Jul 2013 | <ul style="list-style-type: none"> The project will enhance the integrity system since the ensuring the human rights is the basis for the concept of integrity. |
| | Promoting Democratic Institutions and Practices | To strengthen democratic governance by strengthening parliament as an effective, open and credible body of democratic governance while also supporting the role of civil society in political governance. Two specific objectives are: 1) improving the effectiveness and transparency of the Parliament; and 2) facilitating increased participation of civil society in public policy making and constructive oversight of governmental performance. | Parliament; Asia Foundation | USAID DFID | Apr 2010 - Apr 2015 | <ul style="list-style-type: none"> The project will contribute to the effective parliamentary democratic system reflecting people's aspirations, and enhance the roles of the civil society. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|------------------------------------|---|--|--|-----------------|---------------------|--|
| | Workers' Rights Protected and International Labor Standards | To support for vibrant, independent and democratic labour unions and NGOs that promote labour rights, labour justice, and ensures rule of law in the labour sector and access to justice for workers. | - | USAID | Feb 2011 - Jan 2016 | <ul style="list-style-type: none"> The project will enhance the integrity system since the ensuring the human rights is the basis for the concept of integrity. |
| | Protecting Human Rights | To reduce the high prevalence of domestic violence (DV) in Bangladesh and other related human rights (HR) violations. More specifically, to: 1) increase adoption and enforcement of key DV and HR legislation and policies through enhancing advocacy; 2) improve mutual understanding and effectiveness of relationship between key actors; 3) increase access to and willingness of survivors to seek justice; 4) expand immediate and longer term support to survivors of DV; and 5) increase awareness of DV and related HR issues at the national and local levels. | Plan International; Bangladesh National Woman Lawyers' Association; International Center for Research on Women | USAID | Mar 2011 - Mar 2016 | <ul style="list-style-type: none"> The project will enhance the integrity system since the ensuring the human rights is the basis for the concept of integrity. |
| Parliament/ Political institutions | Improving Democracy through Parliamentary Development | To strengthen the Parliament to improve its legislative capacity, oversight functions, and democratic practices through institutional and operational reforms; focusing on the following outputs: 1) Parliament is supported by an independent, capable and service oriented secretariat; 2) Parliamentary committees are able to effectively scrutinize executive actions, review public policy and the expenditure of public funds and take parliament to the people; 3) The Speaker and Members of Parliament have the necessary support and resources to effectively undertake their respective roles and responsibilities; and 4) Parliament is able to effectively engage with the people of Bangladesh. | Parliament | UNDP Netherland | Jul 2013 - Jan 2014 | <ul style="list-style-type: none"> The project will contribute to strengthening the key functions of the Parliament, which is the important stakeholder of the NIS. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|---------------|---|---|----------------------|-----------------------|------------------------|---|
| | Strengthening Public Expenditure Management Program | Refer to the section of “Public financial management”. | - | - | - | - |
| | Parliamentary and Media Support | Refer to the section of “Democratic institutions”. | - | - | - | - |
| | Strengthening Political Participation in Bangladesh | To contribute to a political system that is more capable, accountable and responsive, especially to the needs of the poor and marginalised, by strengthening the skills and systems of the Election Commission, supporting the work of Parliament Committees to become more open and effective, influencing political parties to be more responsive to citizens; and strengthening the checks and balances on the political process, through civil society advocacy for more responsive political institutions. | EC; Parliament; NGOs | DFID USAID UNDP | Jan 2010 - Mar 2015 | • The project will contribute to strengthening the political institutions at the local level. The project involves key stakeholders of the NIS. i.e., EC, the Parliament, and political parties. |
| | Promoting Democratic Institutions and Practices | Refer to the section of “Democratic institutions”. | - | - | - | - |
| | Democratic Participation and Reform in Bangladesh | To support significant democratic political parties in Bangladesh to be more inclusive, informed, and responsive to citizen interests and aspirations through: 1) opening seven regional Youth Leadership Centres and Woman’s Centres; 2) creating intra-party internship programs; 3) sponsor local level projects to prepare women to contest for party nominations and elected offices; 4) organising opinion surveys and focus groups; 5) enhancing the capacity of political parties to design and conduct research at the local level and to aggregate findings at the national level; and 6) responding to requests from individual political parties for technical trainings. | - | UDAID DFID | Apr 2011 - Apr 2016 | • The project will contribute to the “establishment of political parties as democratic organisations by pursuing public interest and reflecting public aspirations”, the goal of the political parties. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|------------------|--|---|---------------------|-------|---------------------|---|
| Local governance | Second Urban Governance and Infrastructure Improvement Project | To improve urban governance and infrastructure in selected Municipalities (Pourashavas) by linking infrastructure development and governance improvement activities. Urban governance improvement action programme will be implemented in 6 key areas: 1) Citizen awareness and participation; 2) Urban planning; 3) Women's participation; 4) Integration of the urban poor; 5) Financial accountability and sustainability; and 6) Administrative transparency. | LGED | ADB | Jan 2010 - Dec 2014 | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |
| | City Region Development Project | Increased growth potential and environmental sustainability of 2 city regions, Dhaka and Khulna by supporting the development of key urban infrastructures, and the improvement of regional and urban planning, and the strengthening of municipal management and capacity. | LGED | ADB | Nov 2010 (Approved) | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |
| | Local Governance Support Project (LGSP) | To strengthen Union Parishads to become accountable and responsive, supported by an efficient and transparent intergovernmental fiscal system. Key project development indicators are: 1) Share of beneficiaries, disaggregated by gender, agreeing that UPs are meeting local priorities; 2) Increase in the average performance score of UPs nationally; and 3) Number of basic block grant tranches released by LGD on a predictable and timely basis. | MLGRDC | WB EU | Nov 2011 - Nov 2016 | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|---------------|---|---|---------------------|-------------------------------|---------------------|---|
| | Local Governance and Decentralization Programme for Union Parishads and Upazila Parishads | To support the Government of Bangladesh in meeting the Millennium Development Goals and other local development challenges through effective, inclusive, participatory and democratic local government. The specific objectives are to support Union Parishads and Upazila Parishads in piloting ways of applying their mandate to deliver local development and to increase citizen involvement. | LGD | EU | Aug 2011 - Jun 2017 | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |
| | Union Parishad Governance Project | To support the government in meeting the Millennium Development Goals through effective, inclusive, participatory and democratic local governance, focusing on enhancement of the accountability of local administration, and transition the current service-delivery towards a pro-poor approach, and strengthening the Union Parishad’s institutions and policies. | LGD | EU DANIDA UNCDF UNDP | Dec 2011 - Nov 2016 | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |
| | Upazila Governance Project | To enable the government institutions, at the Upazila level, to effectively carry out their mandates, including the delivery of public services, in a more accountable, transparent and inclusive manner. | LGD | EU SDC UNCDF UNDP | Jul 2011 - Jul 2016 | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |
| | Municipal Governance and Services Project (Proposed) | To improve municipal governance and basic urban services in selected urban areas. This will be achieved through an integrated approach including improving planning, resource management, accountability and social inclusiveness. | LGED | WB | Dec 2013 - | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|---------------|--|--|---------------------|------|---------------------|---|
| | Good Governance in Urban Areas | To enable urban populations to gain effective public services by enhancing the capacity of Pourashavas to meet certain governance criteria, such as the political inclusion of women and the poor, financial accountability and participatory planning. | LGD; LGED | GIZ | 2012 - 2014 | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |
| | Project for Developing Inclusive City Government for City Corporation (ICGP) | To establish a framework for the improvement of urban governance and infrastructure development in order to achieve the concept of ‘Inclusive City Government’ through achieving the following outputs: 1) Infrastructure development plan for the 4 target City Corporations; 2) Fiscal and administrative reform program for the targeted 4 City Corporations; 3) Institutional structure reform program to realize the functions necessary for ‘Inclusive City Government’ for the targeted 4 City Corporations; and 4) Accumulation of planning practices in the targeted 4 City Corporations. | LGED | JICA | Oct 2012 - Dec 2013 | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |
| | Northern Bangladesh Integrated Development Project (NOBIDEP) | To extend access to rural and urban infrastructures and services, and improve urban governance in the northern region of Bangladesh by improving urban infrastructure and implementing the Urban Governance Improvement Program. | LGED | JICA | Jun 2013 - May 2019 | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |

| Thematic Area | Title | Objective/ Component/ Output | Implementing agency | DP | Duration | Relation to the NIS/ Remarks |
|---------------|--|--|---------------------|-------|---------------------|---|
| | Pourashava Governance Support Project (proposed) | To established the system to strengthen public administration capacity of Pourashava. | LGD | JICA | 2013 - 2017 | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |
| | Strengthening Democratic Local Governance | To improve transparent and participatory public administration at the sub-national level and to enhance legal and policy reform at the national level in order to promote and expand decentralization. Major components are: 1) roles and authorities of local governments; 2) advocacy and capacity building of local government associations; 3) transparent and effective service delivery by local governments; and 4) citizen participation in local-decision making. | BUPF; MAB | USAID | Dec 2010 - Mar 2014 | • The project contributes to the “establishment of transparent, accountable, self-reliant and responsive local governments”, the goal of local government institutions. |

[Legend] **ADB:** Asian Development Bank, **ACC:** Anti-Corruption Commission, **BPATC:** Bangladesh Public Administration Training Centre, **BUPF:** Bangladesh Union Parishad Forum, **C&AG Office:** Office of the Comptroller and Auditor General, **DFID:** Department for International Development, **EC:** Election Commission, **EU:** European Commission, **GIZ:** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, **IMED:** Implementation Monitoring and Evaluation Division, **JICA:** Japan International Cooperation Agency, **LGED:** Local Government Engineering Department, **LGD:** Local Government Division, **LPAD:** Legislative and Parliamentary Affairs Division, **MAB:** Municipal Association of Bangladesh, **MHFW:** Ministry of Health and Family Welfare, **MICT:** Ministry of Information and Communication Technology, **MLGRDC:** Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives, **MOLJA:** Ministry of Law, Justice and Parliamentary Affairs, **MOPA:** Ministry of Public Administration, **MPME:** Ministry of Primary and Mass Education, **MPT:** Ministry of Post and Telecommunication, **NBR:** National Board of Revenue, **NHRC:** National Human Rights Commission, **SDC:** Swiss Development Corporation, **TIB:** Transparency International Bangladesh, **UNDP:** United Nations Development Programme, **USAID:** United States Agency for International Development, **WB:** World Bank

添付資料 6 : 行政機関活動計画モデル

| Actions | Timeframe | Responsibility |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Ethics Committee | | |
| • Form the Ethics Committee | July 2013 | Ministry/ Division/ Organization |
| • Hold the Ethics Committee meeting on a regular basis | Every 3 months | Ethics Committee |
| • Identify challenges to integrity and good governance, and discuss the solutions | Every 3 months | Ethics Committee |
| 2. NIS Focal Point | | |
| • Appoint NIS Focal Point | July 2013 | Ethics Committee |
| • Identify the roles and responsibilities of the Focal Point and include them in the Work Distribution | July 2013 | Ministry/ Division/ Organization |
| 3. Awareness Raising | | |
| • Arrange meetings with key officials and other stakeholders | August 2013 | Ethics Committee |
| • Identify challenges, and discuss the solutions at stakeholder meetings | Every year | Ethics Committee |
| 4. Capacity Development | | |
| • Identify the areas for improving capacity and formulate training plan. | July 2013 | Ethics Committee or Sub-committee |
| • Provide training to all officers and staff on areas needed for development of their capacity. (The list of training programs may be included in the Work Plan) | Every 3 months | Ministry/ Division/ Organization |
| 5. Reforms of Rules and Regulations/ Ordinances | | |
| • Review existing rules and regulations/ ordinances and Identify problems | September 2013 | Ethics Committee or Sub-committee |
| • Formulate recommendations to solve the identified problems. | November 2013 | Ethics Committee or Sub-committee |
| 6. Evaluation of Officers and Staff and Provision of Rewards | | |
| • Formulation of guidelines for evaluation of the performance of officers and staff | December 2013 | Ethics Committee or Sub-committee |
| • Take steps to evaluate the performance of officers and staff. | March 2014 | Ethics Committee |
| • Provide incentives for honesty and good work | June 2014 | Ethics Committee |
| 7. Development of E-Governance System | | |
| • Identify areas for application of Information and Communication Technology and introduction of E-Governance. | October 2013 | Ethics Committee or Sub-committee |
| • Implement E-Governance system | December 2013 and continuously | |
| 8. Development of Grievance Redress System (GRS) | | |
| • Implement Grievance Redress System as per circular | July 2013 | Ministry/ Division/ Organization |
| • Include the complaints of stakeholders in the monthly meeting of the Ministry/ Division. | July 2013 | Ministry/ Division/ Organization |
| • Send reports to the Cabinet Division | Every month | Focal Point of Complaint System |
| 9. Allocation of Budget | | |

| | | |
|---|----------------|----------------------------------|
| • Demand budget allocation for implementation of NIS and action plan | July 2013 | Ministry/ Division/ Organization |
| 10. Monitoring Implementation of Action Plan | | |
| • Monitor implementation of action plan on a regular basis | Every 3 months | Ethics Committee |
| • Update action plan | Every year | Ethics Committee |
| • Send reports to National Integrity Implementation Unit (NIIU). | Every 3 months | Integrity Focal Point |
| 11. Other Optional Matters such as constitution of Ethics Committee at the organization level and formulation of own Action Plan, receipt of asset statement every year, formulation of own Code of Conduct, introduction of performance evaluation system, introduction of e-file management system and use of modern software, self- motivated dissemination of information etc. | | |

N.B.: The Model Plan includes common subjects/ actions applicable to all organizations. In addition to these actions, Ministries/ Divisions/ Organizations can include actions related to them as mentioned in the National Integrity Strategy or any other actions in their own action plans. The Action Plans can be modified or updated from time to time as required. Ministries/ Divisions/ Organizations can seek technical assistance from the National Integrity Implementation Unit (NIIU) for the implementation of activities not within their control. The National Integrity Implementation Unit and the Executive Committee and the National Integrity Advisory Council will monitor the implementation of Action Plans.

添付資料 7 : NIS 実施工程表ドラフト

| Programme | Objective | To start implementation in 2014 | To start implementation between 2015 and 2016 | To start implementation after 2017 |
|-------------|---|---|---|--|
| Transparent | Strengthening public information disclosure | <p><i>M/o Information:</i> Strengthening of Information Commission</p> <p><i>M/o Information:</i> Enforcement of 'Right to Information Act'</p> | | |
| | Prompting asset disclosure | <p><i>M/o Public Administration:</i> Regular submission of income and asset statements to specified authorities</p> | <p><i>Law and Justice Division:</i> Submission of asset statements by the judicial officers and employees to the specified authorities annually, in accordance with relevant rules</p> | <p><i>Speaker:</i> Provision for public access to information on assets owned by MPs</p> |
| | Promoting transparency through ICT | <p><i>M/o ICT:</i> Establishment of information and communication technology (ICT) for introduction of e-governance</p> | <p><i>Parliament Secretariat:</i> Use of ICT in Parliament and Parliamentary processes</p> | |
| | Transparent NGO | <p><i>NGO Affairs Bureau:</i> Promotion of enhanced transparency in NGO functioning</p> | <p><i>NGO Affairs Bureau:</i> Introduction of a standard accounting and monitoring system of the NGOs</p> <p><i>NGO Affairs Bureau:</i> Promulgation of necessary law/rules/policy for transparent appointments in the NGOs</p> | |
| | Other | | | <p><i>Political parties:</i> Ensuring transparency in nomination of candidates and fund management</p> |

政府によるガバナンス戦略に係る情報収集・確認調査

最終報告書 和文概要

| Programme | Objective | To start implementation in 2014 | To start implementation between 2015 and 2016 | To start implementation after 2017 |
|--|--|--|---|--|
| Horizontal Accountability (Separation of the Powers) | Strengthening check & balance functions in public administration | <p><i>Legislative and Parliamentary Affairs Division:</i> Enactment of Whistle Blowers' (Protection) Act</p> <p><i>Office of the C&AG and Public Accounts Committee:</i> Undertake a crash programme to cover backlog of audits</p> <p><i>Office of the C&AG and Finance Division:</i> Measures seeking compliance of the audit observations in time by the audited organisations through implementing sanctions</p> <p><i>Office of the C&AG:</i> Formulation of Work Plan for 'Social Performance Audit' to ensure 'value for money'</p> | <p><i>Office of the C&AG:</i> Gradual separation of Audit and Accounts functions</p> <p><i>Office of the C&AG:</i> Introduction of 'technical auditing' and 'performance auditing' by the Office of the C&AG in line with international best practices</p> <p><i>Office of the C&AG:</i> Undertake legislative measures to make the Office of the C&AG financially, administratively and technically more autonomous</p> | |
| | Proper functioning legislative | <p><i>Speaker, Leader of the House:</i> In pursuance of the Constitutional provisions and the Rules of Procedure of Parliament, formation of Parliamentary Committees in consultation with the opposition parties</p> | <p><i>Speaker:</i> During the Question-answer sessions, allocation of reasonable time for all MPs including the MPs of the opposition in accordance with the Rules of Procedure of the Parliament</p> <p><i>Public Accounts Committee:</i> In accordance with Constitutional provisions and the Rules of Procedure of Parliament, holding of regular meetings of the 'Public Accounts Committee'</p> <p><i>Speaker, Leader of the House:</i> Taking steps to ensure regular participation of the MPs of the opposition in the parliamentary sessions</p> <p><i>Chair of the Standing Committee:</i> Holding of regular meetings of 'Parliamentary Standing Committees'</p> <p><i>Parliament Secretariat:</i> Providing support to Standing Committees in terms of office space, logistics and trained personnel</p> <p><i>Parliament Secretariat:</i> Enhancing effectiveness of the Petition Committee of the Parliament</p> <p><i>Parliament Secretariat:</i> Capacity enhancement of MPs and Parliament Secretariat in legislative, oversight and budget-related functions</p> | |
| | | <p><i>Political parties, EC:</i> Revision of Party Constitutions in line with the "Representation of People Order (RPO)" wherever required</p> | <p><i>Political parties:</i> Formulation of 'Code of Conduct' of the political parties and its adherence/participations</p> <p><i>Political parties:</i> Enhancement of consultations of political parties with trade unions, professional bodies, etc.</p> | |
| Strengthening the judiciary | | <p><i>Law and Justice Division:</i> Formulation of Rules/Guidelines for making the Supreme Judicial Council operational</p> <p><i>Law and Justice Division:</i> Strengthening Registrar's Office</p> <p><i>Judicial Administration Training Institute, Law and Justice Division:</i> Organisation of training programmes for capacity development of the judicial officers and strengthening 'Judicial Administration Training Institute'</p> <p><i>AG's Office, Law and Justice Division:</i> Enhancing legal aid to the poor people</p> | <p><i>Law and Justice Division:</i> Formulation of Act/ Rules/Guidelines for appointment of Judges in the Supreme Court</p> <p><i>Law and Justice Division:</i> Strengthening and expansion of Alternative Dispute Resolution (ADR) system</p> <p><i>Law and Justice Division:</i> Formulation of clear definition of 'contempt of court'</p> <p><i>Legislative and Parliamentary Affairs Division:</i> Promulgation of Attorney Services Act</p> <p><i>AG's Office:</i> Reorganisation of the Attorney-General's Office by creating specialised units like civil, criminal and writ units</p> <p><i>AG's Office, Law and Justice Division:</i> Capacity development of law officers</p> <p><i>Law and Justice Division:</i> Making non-permanent appointments of the Attorney-General, Additional, Deputy and Assistant Attorneys-General on tenure basis (say, five years)</p> | <p><i>Law and Justice Division, Judicial Service Commission:</i> Appointment of judicial officers on the basis of actual need</p> <p><i>Law and Justice Division:</i> Fixation of time limit for disposal of civil suits</p> |
| | Accountable local governments | <p><i>LG bodies:</i> Citizens' activism demanding transparency and accountability of the LGs, their representatives and officials</p> <p><i>Local Government Division:</i> Capacity Development of the elected representatives, officers and employees of LGs</p> <p><i>Local Government Division:</i> Clarification of role and jurisdictions of the MPs and Government officials in the LGs (specially Upazila Parishad)</p> | <p><i>Local Government Division:</i> Specification of scope of work of Zila Parishad (ZP) and identification of ZP as the 'focal point' of LGs</p> | <p><i>Local Government Division:</i> Introduction of 'Local Government Service'</p> |

政府によるガバナンス戦略に係る情報収集・確認調査

最終報告書 和文概要

| Programme | Objective | To start implementation in 2014 | To start implementation between 2015 and 2016 | To start implementation after 2017 |
|----------------------------|--------------------------------|---|--|--|
| Vertical Accountability | Responsive to citizens' voices | <p><i>Cabinet Division:</i> Introduction of Complaint Management</p> <p><i>Parliament Secretariat:</i> Appointment of Ombudsman and recruitment of necessary employees</p> <p><i>NGO Affairs Bureau:</i> Creation of increased scope for interactions among Government and the civil society in Government's policies and other important actions</p> | <p><i>Parliament Secretariat:</i> Setting up of the Office of Ombudsman and allocation of necessary resources and logistics</p> <p><i>Parliament Secretariat:</i> Framing of Rules, and procedures for the Office of Ombudsman</p> | <p><i>The Ombudsman:</i> Review of the Ombudsman Act</p> <p><i>Parliament Secretariat:</i> Formulation of Conduct Rules for the MPs to ensure their accountability to the citizens</p> <p><i>NGO Affairs Bureau:</i> Avoidance of duplication and overlap in the interventions of the Government and NGOs</p> <p><i>NGO Affairs Bureau:</i> Development of internal control system in the NGOs</p> |
| | Fair election | <p><i>Election Commission:</i> Setting up of effective server stations and database recovery centres in all districts and Upazilas and at regional levels, and opening of an election resource centre in Dhaka</p> <p><i>Election Commission:</i> Capacity development of election officials</p> <p><i>Election Commission:</i> Implementation of programmes for raising awareness of the voters and candidates</p> | <p><i>Election Commission:</i> Promulgation of Act/ rules/guidelines on the appointment of Commissioners and their entitlements</p> <p><i>Election Commission:</i> Strengthening the Election Commission Training Institute</p> <p><i>Election Commission:</i> Strengthening the organisational structure of EC</p> <p><i>Election Commission:</i> Amendment of the law regarding disposal of election disputes; strengthening of Election Tribunals</p> | |
| | Strengthening media | <p><i>Press Council:</i> Strengthening of Press Council as the 'watchdog' of the media</p> <p><i>Media organisations:</i> Promotion of integrity in the media</p> <p><i>M/o Home Affairs:</i> Ensuring a safe working environment for the journalists</p> | <p><i>Media organisations:</i> Implementation of the recommendations of the "Wage Board"</p> | <p><i>Media organisations:</i> Development of professional skills of the journalists in gathering, processing, disseminating and broadcasting of news and information</p> |

政府によるガバナンス戦略に係る情報収集・確認調査

最終報告書 和文概要

| Programme | Objective | To start implementation in 2014 | To start implementation between 2015 and 2016 | To start implementation after 2017 |
|-----------|--|--|---|------------------------------------|
| Power | Enhancing effectiveness of ACC | <p><i>ACC, Cabinet Division:</i> Capacity development of the ACC by reforming the legal structure and providing full independence with respect to investigation and prosecution</p> <p><i>Cabinet Division:</i> Formation of National Integrity Unit and 'Ethics Committees'</p> <p><i>ACC:</i> Implementation of training programmes and other activities for capacity development of Commission and its personnel</p> <p><i>ACC:</i> Improvement of communication between the ACC and other organisations</p> <p><i>Cabinet Division:</i> Establishment of Monitoring Cell for monitoring corruption of people engaged in prevention of corruption</p> <p><i>ACC:</i> Motivate political leaders including the people's representatives to participate in the anti-corruption programmes</p> <p><i>ACC:</i> Taking effective measures against money laundering</p> | <p><i>ACC:</i> Ensuring neutrality and enhancing accountability of the Commission</p> | |
| | | <p><i>M/o Home Affairs:</i> Establishment of separate agency for investigation of criminal cases</p> | | |
| | Strengthening legal enforcement in the business sector | <p><i>M/o Commerce:</i> Setting-up of legal structure for regulation of multi-level marketing business</p> <p><i>M/o Commerce:</i> Proper enforcement of Competition Act</p> | <p><i>Bangladesh Bank:</i> Strengthening the activities of 'Micro-credit Regulatory Authority'</p> <p><i>M/o Commerce:</i> Strict enforcement of Consumer Rights Act</p> <p><i>M/o Commerce:</i> Strengthening the activities of "Insurance Development and Regulatory Authority (IDRA)"</p> <p><i>Securities and Exchange Commission:</i> Enforcement of sanctions against violators of corporate governance</p> <p><i>Bangladesh Bank, Financial institutions:</i> Strict enforcement of bankruptcy law against loan defaulters</p> | |

政府によるガバナンス戦略に係る情報収集・確認調査

最終報告書 和文概要

| Programme | Objective | To start implementation in 2014 | To start implementation between 2015 and 2016 | To start implementation after 2017 |
|-----------|---|--|--|---|
| | People are becoming aware what they are supposed to do. | <p><i>Local Government Division, M/o Education, M/o Primary and Mass Education:</i> Arrangement for exchange of views between parents and educational institutions</p> <p><i>Local Government Division, M/o Education, M/o Primary and Mass Education:</i> Encouraging and supporting the children and youths participating in voluntary, patriotic and welfare activities</p> <p><i>Local Government Institutions:</i> Supporting community-based child and youth care centres on educational and professional development</p> <p><i>ACC:</i> Undertaking initiatives for raising awareness among government organisations, businesses, civil society and media on corruption</p> | <p><i>M/o Education, M/o Primary and Mass Education:</i> Strengthening the programme of religious education in the primary and intermediate level educational institutions</p> <p><i>M/o Education, M/o Primary and Mass Education:</i> Incorporation of curricula on ethics and morality in general education</p> <p><i>M/o Education, M/o Primary and Mass Education:</i> Expansion of the stipend programme for girl students</p> <p><i>M/o Education, M/o Primary and Mass Education:</i> Supervision by the LG representatives in the activities of educational and religion-based institutions</p> | <p><i>Local Government Division, M/o Education, M/o Cultural Affairs:</i> Publicity and propaganda of the achievements of 'role-models'</p> |
| | Increasing ethics in business community | | <p><i>National Board of Revenue:</i> Motivate business establishments for payment of due taxes regularly</p> <p><i>Chambers and Associations, Business entities:</i> Strengthening of self-control in business</p> | |
| Incentive | Well-functioning PSC | <p><i>Cabinet Division, M/o Public Administration:</i> Increasing autonomy of PSC with regard to financial and administrative matters</p> <p><i>PSC:</i> Provision of need-based training on modern recruitment system for PSC personnel</p> | <p><i>M/o Public Administration:</i> Formulation of Policy for appointment of PSC Chairman and Members and making appointments on the basis of that policy</p> <p><i>PSC:</i> Introduction of ICT-based examination system</p> <p><i>PSC:</i> Preparation of a Manual for conducting viva-voce examinations and following the Manual</p> <p><i>M/o Public Administration:</i> Development of a clearer criteria for promotion of officers and employees</p> <p><i>M/o Public Administration:</i> Greater emphasis on merit and rationalising the quota system</p> | <p><i>M/o Public Administration:</i> Establishment of second PSC</p> |
| | Fair recruitment and promotion for the government officials | <p><i>M/o Public Administration:</i> Introduction of participatory appraisal system</p> | <p><i>M/o Public Administration:</i> Enactment of Civil Service Act</p> <p><i>M/o Public Administration:</i> Formulation of Career Plan</p> | <p><i>Finance Division:</i> Better pay and facilities for officers and employees</p> |

政府によるガバナンス戦略に係る情報収集・確認調査

最終報告書 和文概要

| Programme | Objective | To start implementation in 2014 | To start implementation between 2015 and 2016 | To start implementation after 2017 |
|-----------|---|--|---|------------------------------------|
| Other | Strengthening the financial capacity of local governments | <i>Local Government Division:</i> Increasing allocation of resources in consideration of socio-economic and geographical realities (population, area, level of development) | <i>Local Government Division:</i> Expansion of the tax base of LGs | |
| | | <i>M/o Industry, Bangladesh Standards and Testing Institutions:</i> Strict handling of marketing of adulterated food, medicine and goods | | |
| | | | <i>M/o Land:</i> Modernisation of land management and implementation of Land Use Plan | |
| | | | | Clustering of Ministries/Divisions |
| | | <i>M/o Information:</i> Review of public advertisement policy and introduction of transparent and fair criteria | | |
| | | | <i>M/o Commerce:</i> Reaching at agreement by the business houses, Government and trade unions on payment of fair and performance-based wages and benefits | |