

Bangladesh People's Republic  
 Ministry of Labour (MOPA)  
 Bangladesh Civil Servants Training Institute (BPATC)

# Bangladesh TQM through Public Service Improvement Project

## Project Business Completion Report

平成 29 年 2 月  
(2017 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

株式会社パデコ

産公
JR
17-016



プロジェクト対象 (TQM 研修実施済み) ディストリクト 地図



COVERED DISTRICTS

SL.	DISTRICT
01	Tangail
02	Rangpur
03	Comilla
04	Shariatpur
05	Bogra
06	Narsingdi
07	Manikganj
08	Gazipur
09	Munshiganj
10	Mymensingh
11	Faridpur
12	Madaripur
13	Noakhali
14	Jessore
15	Kishoreganj
16	Natore
17	Lakshimpur
18	Netrokona
19	Joypurhat
20	Gaibandha
21	Chandpur
22	Brahmanbaria
23	Sylhet
24	Feni
25	Lalmonirhat
26	Sirajganj
27	Narayanganj
28	Jamalpur
29	Barguna
30	Rajbari
31	Cox's Bazar
32	Habiganj
33	Dinajpur
34	Moulvibazar
35	Naogaon
36	Narail
37	Pabna
38	Chittagong
39	Sunamganj
40	Chapainawabganj
41	-
42	-
43	-
44	-
45	-
46	-
47	-
48	-
49	-
50	-
51	-
52	-
53	-
54	-
55	-
56	-
57	-
58	-
59	-
60	-
61	-
62	-
63	-
64	-

color indicates the "districts already practicing KAIZEN".  
 Year & month in blue color indicates the year and the month of starting of KAIZEN in the district.



カイゼン事例 (Role Model)  
生活困窮者へのリハビリテーション



カイゼン事例 (Role Model)  
カイゼンフェア



カイゼン事例 (Role Model)  
ファイル整理 (カイゼン実施後)



第1回ダッカNBDsセミナー



TQM/カイゼン ディストリクト・セミナー



SIP ワークショップ



TQM/カイゼン ディストリクト大会



ナショナル カイゼン大会

## 目 次

要約 .....	要約-1
<b>第 1 章 プロジェクト概要 .....</b>	<b>1-1</b>
1.1 業務の背景 .....	1-1
1.2 業務の対象 .....	1-2
1.3 プロジェクト実施体制.....	1-3
1.4 業務の目的 .....	1-4
<b>第 2 章 投入実績 .....</b>	<b>2-1</b>
2.1 プロジェクト専門家要員配置.....	2-1
2.2 ローカルスタッフ .....	2-1
2.3 カウンターパート .....	2-1
2.4 プロジェクト現地経費.....	2-3
2.5 携行機材 .....	2-3
2.6 プロジェクト調達機材.....	2-4
<b>第 3 章 プロジェクトの成果.....</b>	<b>3-1</b>
3.1 PDM に基づく達成状況.....	3-1
3.2 活動の節目となった主なイベント.....	3-4
3.3 成果品 .....	3-5
<b>第 4 章 活動内容 .....</b>	<b>4-1</b>
4.1 「成果 1」 BPATC 及びパートナー機関における TQM 研修にかかる持続的改 善・普及体制が整備される.....	4-1
4.2 「成果 2」 ウパジラにおける TQM 実践を支援するための仕組みが開発される ..	4-4
4.3 「成果 3」 BPATC の TQM 実践事例・情報を分析・蓄積する能力が向上する ....	4-9
4.4 「成果 4」 TQM 研修及び現場での TQM 実践を促進する政策化／制度化に資 するフレームワークが形成される.....	4-17
4.5 モニタリング管理体制・方法検討.....	4-20
<b>第 5 章 プロジェクト実施運営上の教訓・工夫・課題.....</b>	<b>5-1</b>
<b>第 6 章 プロジェクト目標の達成度.....</b>	<b>6-1</b>
6.1 中間レビュー .....	6-1
6.2 終了時評価 .....	6-2
<b>第 7 章 上位目標の達成に向けての提言 .....</b>	<b>7-1</b>
7.1 方法論的な観点 .....	7-1

7.2 「バ」国行政という観点.....	7-1
7.3 「バ」国側への提言 .....	7-2

**添付資料**

添付 1 PDM

添付 2 業務フローチャート

添付 3 詳細活動計画

添付 4 専門家派遣実績

添付 5 研修員受入れ実績

添付 6 携行機材・調査用資機材実績

添付 7 合同調整委員会議事録等

**図**

図 1-1 プロジェクト運営管理体制.....1-4  
 図 4-1 メディア戦略.....4-16  
 図 4-2 Web サイト (<http://ipstqm.net>) のトップページ.....4-17

**表**

表 1-1 「バ」国側プロジェクト実施機関.....1-2  
 表 1-2 「バ」国側プロジェクト関係機関.....1-3  
 表 1-3 上位目標、プロジェクト目標、成果及び指標.....1-5  
 表 1-4 PDM・成果指標・目標値改定（案）.....1-6  
 表 2-1 JICA プロジェクトチーム ローカルスタッフ .....2-1  
 表 2-2 カウンターパート職員 (BPATC).....2-2  
 表 2-3 カウンターパート職員（パートナー機関） .....2-3  
 表 2-4 プロジェクト現地経費の予算総額及び支出実績.....2-3  
 表 3-1 プロジェクトの達成状況（2012年2月～2017年1月） .....3-1  
 表 3-2 主なイベント.....3-4  
 表 3-3 成果品リスト（第2年次） .....3-5  
 表 4-1 ウパジラ TQM 研修サイクルで活用するカリキュラム・教材の整備 .....4-1  
 表 4-2 認証 TQM トレーナー数（2016年12月現在） .....4-2  
 表 4-3 TQM TOT 実施状況 .....4-3  
 表 4-4 ウパジラ TQM 研修実施・計画（2012年2月～2016年12月） .....4-5  
 表 4-5 ウパジラ TQM 研修サイクル概要.....4-6  
 表 4-6 OYOP 実績.....4-7  
 表 4-7 部局 TQM Cells.....4-8  
 表 4-8 モニタリング・事例情報収集ツール.....4-9  
 表 4-9 リサーチ・フレームワーク .....4-11  
 表 4-10 研究者との連携研究.....4-12  
 表 4-11 TV 放映 .....4-14  
 表 4-12 プロジェクト・メッセージ.....4-14  
 表 4-13 コミュニケーション戦略.....4-15  
 表 4-14 Total Quality Network.....4-19  
 表 5-1 教訓・課題・工夫.....5-1

## 略 語

略語	英語	日本語
ACAD	Advanced Course on Administration and Development	階層別研修課長級コース
A2I	Access To Information	アクセストゥーインフォメーション * UNDP 支援により首相府が実施しているプロジェクト
BARD	Bangladesh Academy for Rural Development	バングラデシュ農村開発アカデミー ※パートナー研修機関
BPATC	Bangladesh Public Administration Training Centre	バングラデシュ公務員研修所
BSTQM	Bangladesh Society for Total Quality Management	バングラデシュ TQM 協会
C/P	Counterpart	カウンターパート
CROP	Collaborative Roll-Out Plan	TQM 協同展開計画
FTC	Foundation Training Course	階層別研修新人級コース
HLP	Horizontal Learning Program	ホリゾンタルラーニングプログラム * 世界銀行のプログラムが支援する、ユニオン評議会のための相互学習プログラム
IPS-TQM	Improving Public Services through Total Quality Management	TQM を通じた公共サービス改善
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KPI	Key Performance Indicator	重要業績指標
MDS	Member Directing Staff	取締役局長 ※BPATC 所長に次ぐ幹部職
MOPA	Ministry of Public Administration	人事省
NAEM	National Academy for Educational Management	国家教育経営アカデミー ※パートナー研修機関
NAPD	National Academy for Planning and Development	国家計画開発アカデミー ※パートナー研修機関
NILG	National Institute for Local Government	地方行政研修所 ※パートナー研修機関



略語	英語	日本語
OYOP	One Year One Project	「1年1プロジェクト」 (プロジェクトで普及するフレームワークを示す標語)
PD	Project Director	プロジェクトディレクター ※PIO メンバー
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
PMT	Project Management Team	プロジェクトマネジメントチーム
PIO	Project Implementation Office	プロジェクト運営オフィス
P/R	Project Progress Report	業務進捗報告書
QCC	Quality Control Circle	品質管理小集団
R/D	Record of Discussions	政府間技術協力プロジェクト合意文書
RDA	Rural Development Academy	農村開発アカデミー ※パートナー研修機関
SC	Short Course	短期集中コース
SIP	Small Improvement Plan	(ウパジラ・オフィサーによる) カイゼン実践計画
SIR	Small Improvement Report	(ウパジラ・オフィサーによる) カイゼン実践報告
SIT	Small Improvement Team	業務カイゼン活動実施チーム
SNS	Social Networking Service	ソーシャル・ネットワーキング・サービス
SSC	Senior Staff Course	階層別研修部長級コース
TOT	Training of Trainers	講師育成コース
TPP	Technical Project Proposal	「バ」国政府技術協力プロジェクト計画書
TQM	Total Quality Management	総合的品質管理
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNO	Upazila Nirbahi (Coordination) Officer	ウパジラ地方長官



## 要 約

本報告書は、2012年2月から2017年1月の5年間にわたり、JICA 技術協力プロジェクトとして実施した「バングラデシュ国 TQM を通じた公共サービス改善プロジェクト」の「プロジェクト業務完了報告書」である。

TQM 研修の実施体制の整備、ウパジラでのカイゼン実践の支援体制の整備、調査研究能力の向上、政策化／制度化のための枠組み形成の4つを成果とし、「TQM 研修を踏まえたウパジラレベルにおける業務改善を持続的に促進する体制が整備される」というプロジェクト目標を達成すべく活動を実施した。終了時評価においては、プロジェクト目標の指標及び成果の進捗状況から、プロジェクト目標が達成される見込みは高いと判断された。

活動においては、TQM／カイゼンのバングラデシュ化を一貫して維持した。また、(1) 調査研究を通じてカイゼンの意義を示すこと、(2) カイゼンの PR に努め可視化を図ること、(3) 行政官の意識・モチベーションに着目すること、(4) カイゼンを部局の業務として内在化すること、(5) 継続的な人材育成という観点を持つこと、に留意した。24にも亘る部局の全国のウパジラ・オフィスでカイゼンが実践され、それを各省・各部局のトップが承認するという極めて野心的な業務であったが、C/P との信頼関係を構築し TQM／カイゼンのバングラデシュ化を進めたことが最も重要なことであったと考えられる。C/P とともに、カイゼンを実践する行政官を育成すること、それを上位行政官に認識してもらうことという、いわばボトムアップとトップダウンのコンビネーションを実現すべく活動してきた側面が大きい。この継続のためには、今後とも TQM Cell を中心としたカイゼン実践者とマネジメントの更なるネットワーク化が必要と考えられる。

64 ディストリクト中、34 ディストリクトでバングラデシュ側 TPP 予算によりバングラデシュ側イニシアティブでウパジラ TQM 研修が実施されており、TPP 終了となる2018年6月までに全国でのウパジラ TQM 研修が完了する見込みである。また、20部局では TQM Cell が設置され更なるネットワーク化へ向けた取組みが行われる予定である。これらの活動について、当報告書で詳細が述べられている。

第1章「プロジェクト概要」では、業務の背景、業務対象地域、バングラデシュ側関係機関、受益者、プロジェクト実施体制、プロジェクトの目的、PDM の変遷等を簡潔に記す。

第2章「投入実績」では、日本側及びバングラデシュ側でプロジェクトの実施に関わる人員、プロジェクト現地経費の遂行状況、機材調達に関する状況等をまとめる。

第3章「プロジェクトの成果」では、プロジェクト PDM 上のプロジェクト目標及び4つの指標（アウトプット）のそれぞれについて、各指標に照らして到達状況をまとめる。また、活動の節目となった重要なイベント、成果品の提出状況を示す。

第4章「活動内容」では、各活動の具体的内容と成果について報告する。

第5章「教訓、運営上の工夫、今後の課題」では、教訓、工夫、課題を述べる。

第6章「プロジェクト目標の達成度」では、中間レビュー及び終了時評価に基づくプロジェクト目標の達成度を概観する。

最後に第7章「上位目標の達成に向けての提言」では、今後、バングラデシュ側で取り組むことが望まれる提言を整理する。この提言は JICA コンサルタントチームから PIO に提出され、終了時評価においても十分に議論されたものである。



## 第1章 プロジェクト概要

### 1.1 業務の背景

バングラデシュ国（以下「バ」国）の公務員制度については、社会・経済の発展に伴う国民、社会からの増加するニーズに応えつつ制度改革を進めるという重要な課題を抱えている。1990年代後半以降、公務員制度の改革は急務の課題として認識されるようになり、貧困削減戦略文書（PRSP）を始めとする政策文書においても重要課題として言及されている。これまで「バ」国政府は、行政研修政策の策定、人事省キャリア計画部の設置、給与委員会の設置と、その提言に基づく俸給制度の改定、業績評価制度の改善等に取り組んできた。しかし、行政官の意識改革や業務改善が依然、課題となっていたことから、日本政府に対し技術支援が要請され、JICA は 2007 年から 3 年間、バングラデシュ公務員研修所（BPATC）をカウンターパートとして「公務員研修能力強化プロジェクト」（2007 年 1 月～2010 年 1 月）を実施した。

「公務員研修能力強化プロジェクト」では、TQM を通じた公共セクターサービス改善に係る研修実施体制を整備した。行政サービスの受け手である住民に焦点を当て、現場でのカイゼン活動に重点をおいた研修により、研修と業務を結びつけ、既に多くのカイゼン実践事例が蓄積されている。この成果を受け、BPATC 及びこれを所管する「バ」国人事省（MOPA）は、TQM を通じ現場レベルの公共サービス改善を支援する仕組みの構築を志向し、JICA は 2010 年 6 月より 1 年間、公共サービス改善アドバイザー（個別専門家）を派遣した。この間、BPATC は住民に対して多くの行政サービスを提供するウパジラ行政に TQM を拡大するべく、全国 64 ディストリクトの内、まず 6 ディストリクト 6 ウパジラを対象に、パイロット的に TQM 研修を実施した。また、BPATC の TQM 研修と UNDP 支援により人事省が推進する市民憲章（Citizen's Charter）との協働研修が促進され、NILG のユニオン評議会対象の研修カリキュラムに TQM セッションが導入されるなど、他のイニシアティブとの連携が広がった。これら関係者の連携により、TQM 研修・実践の展開を通して行政サービス改善を目指すための「協働展開計画」（Collaborative Roll-Out Plan）が作成され、今後更に連携を深めていくことが合意された。

BPATC は、TQM を通じた公共サービス改善を、全国のウパジラレベルに拡大・展開すべく、「バ」国政府予算によるプロジェクト申請を進めた。このプロジェクトの持続性を確保するためには、BPATC やパートナー機関が継続的に TQM 研修を実施するための体制整備や、TQM の実践事例分析・蓄積能力の向上、大学や研究機関との連携強化による主体的な研修内容改善が必要であると認識されている。かかる状況を踏まえ、TQM を通じた公共サービスの改善を実現するための研修体制を整備し、同研修を踏まえた業務改善が持続的に促進されることを主目的とした技術協力が日本政府に対し要請された。これを受けて、2011 年 9 月に詳細計画策定調査が実施され、「TQM を通じた公共サービス改善プロジェクト」として、両国間で討議議事録（Record of Discussions: R/D）の署名・交換が行われた。

## 1.2 業務の対象

### 1.2.1 業務対象地域

「バ」国全国の 64 ディストリクト<sup>1</sup>（但し、2013 年 11 月の「バ」国 TPP 承認に基づく「バ」国側主導の活動期間<sup>2</sup>と、本技術協力プロジェクト期間にずれが生じたため、本技プロ期間中のウパジラ TQM 研修の対象数は約 20～30 ディストリクトと想定<sup>3</sup>）。

### 1.2.2 業務実施機関

「バ」国側のプロジェクト実施機関は表 1-1 のとおり。

表 1-1 「バ」国側プロジェクト実施機関

主管省庁	「バ」国政府人事省 (Ministry of Public Administration: MOPA)
カウンターパート機関	バングラデシュ公務員研修所 (Bangladesh Public Administration Training Centre: BPATC)
パートナー研修機関	1) バングラデシュ農村開発アカデミー (Bangladesh Academy for Rural Development: BARD) 2) 国家教育経営アカデミー (National Academy for Educational Management: NAEM) 3) 国家計画開発アカデミー (National Academy for Planning and Development: NAPD) 4) 地方行政研修所 (National Institute of Local Government: NILG) 5) 農村開発アカデミー (Rural Development Academy: RDA)

### 1.2.3 「バ」国側プロジェクト関係者

プロジェクト活動として実施するウパジラレベルにおける TQM 研修、及び、実践に関連する「バ」国側関係機関は表 1-2 のとおり。各省及び部局の研修担当や他の研修機関、研究機関とのネットワークも拡大し、TQM 研修実施の広範な実施体制の形成を図った。また、学びと仕事の一体化を図るために、人事省をはじめとする政府官房にも働きかけた。

<sup>1</sup> パイロットとして既の実施された 6 ディストリクトを除く 58 ディストリクトを対象とすると想定して業務を開始したが、TPP には 64 ディストリクトと記載があるため、結局 64 ディストリクトが対象ということとなった。

<sup>2</sup> JICA プロジェクト（2012 年 2 月～2017 年 1 月）に対し、TPP（2013 年 7 月～2018 年 6 月、延長もあり得る）。

<sup>3</sup> 結果的に JICA プロジェクト期間中に 40 ディストリクトでウパジラ TQM 研修が実施された。

表 1-2 「バ」国側プロジェクト関係機関

中央政府レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事省 (MOPA)</li> <li>● ウパジラレベルに地方事務所を有する各部局を管轄する各省</li> <li>● ウパジラレベルに地方事務所を有する各部局</li> </ul>
ディストリクトレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象各県のDeputy Commissioner</li> <li>● 対象各県各部局のディストリクトレベル行政官</li> </ul>
ウパジラレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象各ウパジラのUpazila Nirbahi Officer</li> <li>● 対象各ウパジラ各部局のウパジラレベル行政官</li> </ul>
その他関係者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象各ウパジラのウパジラ評議会議長及び副議長</li> <li>● 対象ウパジラ内のユニオン評議会議長及びメンバー</li> <li>● 各部局管轄の研修機関職員</li> </ul>
受益者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象ウパジラ内の受益住民</li> </ul>

### 1.3 プロジェクト実施体制

関係者間で緊密な連絡を維持するとともに円滑な技術移転を行うプロジェクト運営体制を構築した。BPATC 内で実質的なプロジェクト運営管理の役割を果たす Project Implementation Office (PIO) と JICA コンサルタントチームは、BPATC のレクター及び幹部職員 (Member Directing Staff: MDS) 並びに主要なディレクターに対して定期的に報告を行った。これらの定期的なモニタリング体制も踏まえた上で、合同調整委員会 (JCC) 及び運営委員会 (SC) を毎年 1 回開催することとなっていたが、TPP 承認までは JCC と呼称できず、その後も MOPA セクレタリー不在中の会議となったため Joint Review Meeting との名称で JCC と同様の議論を行った。この間、MOPA セクレタリーの出席を得て SC 会議を 1 回実施したが JCC と SC は別物ということであくまで SC 会議であり SC 兼 JCC とは呼称されなかった。R/D 記載の運営管理体制を図 1-1 に示す。

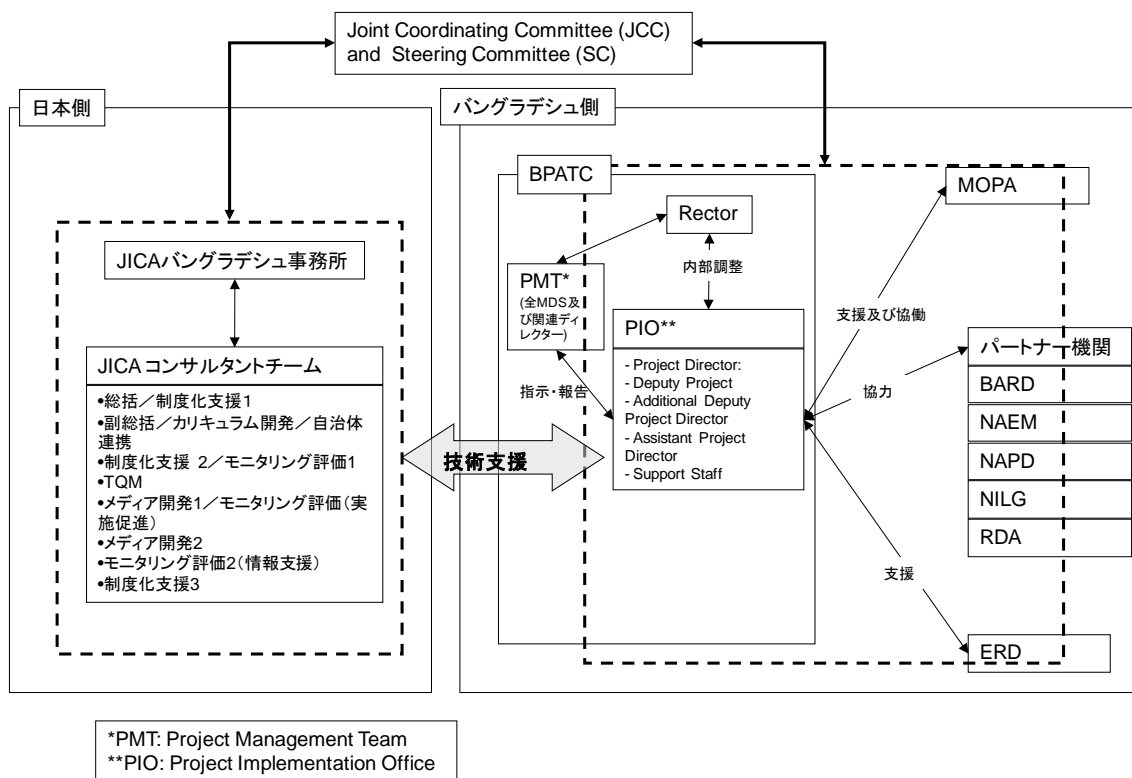


図 1-1 プロジェクト運営管理体制

### 1.4 業務の目的

「TQM を通じた公共サービス改善プロジェクト」に関し、当該プロジェクトに係る R/D に基づき業務（活動）を実施することにより、期待される成果を発現し、プロジェクト目標を達成する。表 1-3 に各成果、プロジェクト目標及び上位目標とその指標の最終版を示す。

PDM の指標については業務開始直後から改定の検討を始め JICA 及び C/P と修正案を設定した。その後も実情に合わせて協議・検討を重ね、2013 年 10 月に再修正案を、2014 年 7 月に再々修正案を関係者で設定した。2014 年 7 月に開催された Joint Review Meeting において PDM 指標の改定が協議・確認され、2015 年 9 月に開催された Steering Committee Meeting においてその改定が承認され表 1-3 の最終版に至った。PDM 指標の変遷を表 1-4 に示す。



表 1-3 上位目標、プロジェクト目標、成果及び指標

上位目標	上位目標に対する指標
全国のウパジラレベルで TQM 研修を踏まえた現場レベルにおける業務改善が実施され、その経験が共有される。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 少なくとも年 1 回の業務改善が対象のウパジラ（約 150）の 60% の 8 部局で実施される。</li> <li>2. ウパジラレベルの優良事例の共有のため、カイゼン大会が毎年開催される。</li> </ol>
プロジェクト目標	プロジェクト目標に対する指標
TQM 研修を踏まえたウパジラレベルにおける業務改善を持続的に促進する体制が整備される。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 対象 20 ディストリクトにおいて部局ごとに OYOP SIP が提出される。</li> <li>2. BPATC、PIs、各部局において、業務改善活動の経験、事例が、研修コース内で活用される。</li> </ol>
成果 1	成果 1 に対する指標
BPATC 及びパートナー機関における TQM 研修にかかる持続的改善・普及体制が整備される。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. TQM 研修の継続的实施にかかる計画が明確になる。</li> <li>2. TQM カリキュラムと教材が様々な機関の様々な TQM 研修で活用される。</li> <li>3. トレーナー認証制度の枠組みに基づき 60 名のトレーナーが育成される。</li> </ol>
成果 2	成果 2 に対する指標
ウパジラにおける TQM 実践を支援するための仕組みが開発される。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業務改善活動報告書の回収、配布フローが策定される。</li> <li>2. ウパジラレベルの業務改善活動を支援するために、TQM Cell が 8 つの部局内に設置される。</li> <li>3. 対象ウパジラにおいて業務改善活動のうち 60% が当初目的を達成する。</li> <li>4. 各部局の SITs が、対象ディストリクトにおいて 80% 以上結成される。</li> </ol>
成果 3	成果 3 に対する指標
BPATC の TQM 実践事例・情報を分析・蓄積する能力が向上する。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 400（1*20 部局*20 ディストリクト）の業務改善事例を掲載した、カイゼン・データベースが開発される。</li> <li>2. 5 機関／研究者との連携により、業務改善の実情とインパクトに関する分析が実施される。</li> </ol>
成果 4	成果 4 に対する指標
TQM 研修及び現場での TQM 実践を促進する政策化／制度化に資するフレームワークが形成される。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Public Sector Total Quality Network（含む TQM Cell）と、TQM 同窓会が設置される。</li> <li>2. TQM 政策提言書がまとめられる。</li> </ol>

表 1-4 PDM・成果指標・目標値改定

上位目標：全国のウパジラレベルで TQM 研修を踏まえた現場レベルにおける業務改善が実施され、その経験が共有される

指標（原文）	指標（修正案）	再修正案と理由（2013年10月）	再々修正案と理由（2014年7月）
全国のウパジラを対象に TQM 研修が実施される。	全国のウパジラで、少なくとも1つの業務改善が実施される	少なくとも年1回の業務改善が全国のウパジラで実施される。 ウパジラレベルで TQM 研修が実施されている状態を測定するよりも、C/P がスローガンとして掲げる One Year One Project (OYOP) を測定する方が簡明であるため。修正案の文言を簡明に修正した。	少なくとも年1回の業務改善が対象ウパジラ（約150）の60%の8部局で実施される。 TQM Cell 設置目標と同じ8部局により約100ウパジラで業務改善が継続される状況を目標として設定するのが簡明なため。
全国のウパジラレベルで少なくとも年間1件、具体的な業務改善事業が実施される。	ウパジラレベルの優良事例の共有のため、カイゼン大会が毎年開催される。	同左 Kaizen 大会の継続実施が部局との関係で BPATC の重要な役割であるため。	同左
ウパジラレベルでの業務改善のうち40件がセミナーなどで共有される。	削除	同上	同左

プロジェクト目標：TQM 研修を踏まえたウパジラレベルにおける業務改善を持続的に促進する体制が整備される。

指標（原文）	指標（修正案）	再修正案と理由	再々修正案と理由（2014年7月）
ウパジラ向け TQM 研修の持続的実施のための計画が作成される。	ライン部局内の WIT 形成が、ライン部局の本部にて形式化される	ウパジラ TQM 研修で WIT が結成される実態に応じ、アウトプット2へ移動させ文言を修正した。 研修計画はアウトプット1に対応させた。	同左
	対象 58 ウパジラのうち、少なくとも10ウパジラにおいて、ライン部局内 TQM セルのファンリテーションを通じた、業務改善活動が年に一度実施される。	ウパジラ TQM 研修実施済みのディストリクトにおいて部局ごとに OYOP 計画が作成される。 （「OYOP レターが毎年発出され優良カイゼン事例が各部局もしくは DC オフィスから推薦される」から変更） ディストリクト・オフィサーの指導力の下に、カイゼンのディストリクト内での普及、及び、その継続に取り組むという方針が明確になったため。	対象 20 ディストリクトにおいて部局ごとに OYOP SIP が提出される。 TPP の遅れ、「パ」国側による研修を軌道にのせるための時間、ウパジラ研修成果を NBDs の組織的取り組みに反映させる活動の重視等から対象ディストリクトを32から20とする。

指標 (原文)	指標 (修正案)	再修正案と理由	再々修正案と理由 (2014年7月)
ウパジラでの TQM 実践をフォローする研修機関、ディストリクト、メインウパジラの役割・機能が明確になる。	ライン部局の TQM Cell のファシリテーションを通して、対象 58 ウパジラの近隣ウパジラのライン部 10 拠点以上において、1 件以上の業務改善活動が実施される	対象 32 ディストリクトにおいてメインウパジラから近隣ウパジラへカイゼン活動が普及され実践される。 役割の明確化はアウトプット 1 と 2 を達成するための条件と想定した。一方、近隣ウパジラに波及している状態がプロジェクト目標のポイントであるため。尚、1 年以上の「バ」国側 TPP 承認の遅れ及び当初見込み違いのため技プロ期間中には当初想定 of 58 ディストリクトではなく約 32 ディストリクトをカバーすることが想定される。	削除 これまでの経験を踏まえ、メインウパジラから近隣ウパジラにカスケード型で普及するモデルから、対象ディストリクト内の全てのウパジラに同時に普及するモデルに切り替えるため。
TQM 事例分析とその結果の活用方法・体制が明確になる。	BPATC、PIs、ライン部局において、業務改善活動の経験、事例が、コース内で活用される	同左 分析能力の向上はアウトプット 3 と想定した。一方、階層別研修で現場のカイゼンが取り上げられることがプロジェクト目標の重要な要素であるため。	同左
TQM アプローチの政策化／制度化にかかる課題が明確にされ、必要な方策・体制が検討される。	削除	同左 イシューの特定と検討はアウトプット 4 の条件であるため。	同左

## 成果 1：BPATC 及びパートナー機関における TQM 研修にかかる持続的改善・普及体制が整備される

指標 (原文)	指標 (修正案)	再修正案と理由	再々修正案と理由 (2014年7月)
既存の TQM カリキュラム及び教材が改訂される。	TQM 研修の継続的实施にかかる計画が明確になる。	同左 カリキュラム改訂は活動レベルと想定した。一方、それを含む研修計画が指標となるため。	同左
パートナー機関において TQM カリキュラム及び教材が作成される。	TQM カリキュラムと教材が様々な機関の様々な TQM 研修で活用される。	同左 教材使用の普及という形で指標とする。	同左
全国規模のトレーナー認証制度のモデルが構築される。	トレーナー認証制度に基づき、60 名のトレーナーが育成される。	同左 60 名のトレーナー育成と同じ文章に読み込み指標を簡潔にするため。	同左

指標 (原文)	指標 (修正案)	再修正案と理由	再々修正案と理由 (2014年7月)
トレーナー認証制度の枠組みに基づき 60 名のトレーナーが育成される。	削除	同上	同左
パートナー機関による TQM 実践数が毎年増加する。	削除	同左 PIs は WIP の実施よりも彼らの通常の研修でカイゼン事例を扱うことが重要でありプロジェクト目標レベルであるため。	同左

## 成果 2 : ウパジラにおける TQM 実践を支援するための仕組みが開発される

指標 (原文)	指標 (修正案)	再修正案と理由	再々修正案と理由 (2014年7月)
メンタリングとコンサルテーションのガイドラインが策定される。	業務改善活動報告書の回収、配布フローが策定される。	同左 ガイドラインは活動レベルで実績を検証し、アウトプット・レベルでは報告システムの形成が重要であるため。	同左
TQM Cell が少なくとも 10 か所設置される。	ウパジラレベルの業務改善活動を支援するために、少なくとも 10 の TQMCell がライン部局内に設置される。	ウパジラレベルの業務改善活動を支援するために、 <b>TQM Cell がライン部局内に設置される。</b> TQM Cell の形成が重要なターゲットになる一方、画一的に各部局に TQM Cell を設置するのではなく状況に応じた対応とするため数値目標を外した。	ウパジラレベルの業務改善活動を支援するために、 <b>TQM Cell が 8 つの部局内に設置される。</b> 業務改善になじむ 8 部局を目標値として設定するため。
ウパジラレベルで新たに提案された業務改善計画のうち少なくとも 80% が当初目的を達成する。	対象ウパジラにおいて、業務改善活動目標が、少なくとも 80% 達成される	同左 対象ウパジラと明示する。	<b>対象ウパジラにおいて業務改善活動のうち 60% が当初目的を達成する。</b> メインウパジラだけでなくディストリクト内の全ウパジラが研修対象となるため目標値を 60% とする。
—	—	各部局の WITs が 32 のメインウパジラで結成される。 ウパジラ TQM 研修を通じた WITs を結成している実態に応じてアウトプット 2 の指標とした。	各部局の SITs が、対象ディストリクトにおいて <b>80% 以上結成される。</b> メインウパジラからのカスケードでなく、周辺ウパジラも同時に研修対象とする新モデルを反映。

指標 (原文)	指標 (修正案)	再修正案と理由	再々修正案と理由 (2014年7月)
ウパジラレベルでの業務改善事例のうち少なくとも 80%が周辺ウパジラに共有される。	削除	同左 近隣ウパジラへの波及として整理しプロジェクト目標レベルの指標になるため。	同左
ウパジラにおける持続的な TQM 実践メカニズム「One Year One Project」が確立される。	削除	同左 OYOP の実現としてプロジェクト目標に記載する。	同左

成果3：BPATC の TQM 実践事例・情報を分析・蓄積する能力が向上する

指標 (原文)	指標 (修正案)	再修正案と理由	再々修正案と理由 (2014年7月)
TQM に係るウェブサイト、ニュースレター、SNS、リーフレット、ポスター等が作成され、共有される。	少なくとも 1,160 (1×20 部局/対象ウパジラ) の業務改善事例を掲載した、カイゼン・データベースが開発される。	<b>640 (1×20 部局×32 対象ウパジラ) の業務改善事例を掲載した、カイゼン・データベースが開発される。</b> 各種メディアの活用は活動レベルと想定した。一方、Kaizen database の立ち上げとその維持管理が重要なターゲットになるため。対象ウパジラ数は 58 から 32 に変更した。	<b>400 (1×20 部局×20 ディストリクト) の業務改善事例を掲載した、カイゼン・データベースが開発される。</b> メインウパジラからのカスケードでなく、周辺ウパジラも同時に研修対象とする新モデルを反映し、ディストリクト大会で発表される事例を掲載するとした。
TQM 実践事例レポートのフォーマット、配布、収集のフローが規定される。	5 機関/研究者との連携により、少なくとも 15 事例 (年 3 例) のインパクトが研究・分析される。	<b>5 機関/研究者との連携により、業務改善の実情とインパクトに関する分析が実施される。</b> (「5 機関/研究者との連携により、少なくとも 10 部局を対象にケース・スタディが実施される」から変更) 報告システムはアウトプット 2 で読み込めると想定した。一方、事例研究だけでなくリサーチフレームに基づいて複数のリサーチを実施するため。	同左
TQM 事例分析に関連し、少なくとも 5 つの研究機関や研究者と BPATC との連携が構築される。	削除	同左 リサーチ (ケース・スタディ) の実施に読み込むと簡明であるため。	同左

指標 (原文)	指標 (修正案)	再修正案と理由	再々修正案と理由 (2014年7月)
TQM 実践事例・インパクトが少なくとも 58 件 (各ウパジラ 1 件) 分析される。	削除	同左 カイゼン事例は Kaizen database で簡明に扱うと良いため。	同左
TQM 実践ハンドブックが策定される。	削除	同左 ハンドブックは活動レベルで実績を検証すれば良いため。	同左

成果 4 : TQM 研修及び現場での TQM 実践を促進する政策化/制度化に資するフレームワークが形成される

指標 (原文)	指標 (修正案)	再修正案と理由	再々修正案と理由 (2014年7月)
公共セクター TQN (Total Quality Network) と TQM 研修同窓会が設置される。	Public Sector Total Quality Network (含む TQM Cell) と、TQM 同窓会が設置される。	同左 TQN は部局との連携を軸に構想すると良いため。	同左
TQM 実施促進イベント (セミナー等) が少なくともプロジェクト期間中に 3 回実施される。	TQM ポリシーコンセプトペーパーがまとめられる。	同左 イベントは活動レベルで実績を検証すれば良いと想定した。一方、コンセプトペーパーはアウトプット 4 の象徴的なターゲットであるため。	<b>TQM ポリシーレコメンデーションペーパーがまとめられる</b> 「ポリシーコンセプトペーパー」を「ポリシーレコメンデーションペーパー」と表記を改めた。
TQM アプローチにかかる政府高官レベルの会合が少なくとも 2 回開催される。	削除	同左 会議開催は活動レベルで実績を検証すれば良いため。	同左

## 第2章 投入実績

### 2.1 プロジェクト専門家要員配置

プロジェクト全期間（2012年2月～2017年1月）における専門家の配置は、海外 121.83 MM、国内 26.57 MM、総計 148.4 MM であった。派遣・稼働の時期については、添付 4 専門家派遣実績を参照のこと。

### 2.2 ローカルスタッフ

プロジェクトの円滑な技術移転及び運営管理のため、下表に示すローカルスタッフの雇用を行った。

表 2-1 JICA プロジェクトチーム ローカルスタッフ

	氏名	担当分野	従事期間
1.	Mr. Syed Masud Hasan	TQM Coordinator (パートタイム)	2012年3月～現在
2.	Ms. Sharmin Jahan	Local Project Coordinator (フルタイム)	2012年3月～現在 (2015年4～7月産休)
3.	Mr. Mokshedul Hamid	TQM Coordinator (パートタイム)	2012年4月～現在
4.	Ms. Maksuda Akhter	Office Assistant (フルタイム)	2012年3月～現在
5.	Mr. Md. Bellal Hosen	Project Field Coordinator (フルタイム)	2012年8月～現在
6.	Mr. Md. Rais Uddin	Liaison Officer (Tangail) (フルタイム)	2012年8月～現在
7.	Mr. Md. Abdulla Al-Mamun	Assistant MIS Officer (フルタイム)	2013年6月～現在
8.	Mr. Ahmed Abdullah-Al-Mosref	Assistant MIS Officer (フルタイム)	2013年6月～現在
9.	Towfiq A. Hossain	Media Advisor (パートタイム)	2014年9月～現在
10.	Ms. Momtaz Parveen	Local Project Coordinator (産休代理・パートタイム)	2015年3月～現在

### 2.3 カウンターパート

現時点における、「バ」国側カウンターパートの人員投入状況を BPATC について表 2-2 に、パートナー機関について表 2-3 にそれぞれ示す。

表 2-2 カウンターパート職員 (BPATC)

	氏名	職位、所属	担当	従事期間
1.	Mr. A.L.M Abdur Rahman	Rector, BPATC	所長として全体を監督	2016/3～ 現在
2.	Dr. Rizwan Khair	Member of Directing Staff (M & PA), BPATC	PD (Project Director)	2016/9～ 現在
3.	Mr. Shah Alam	Director, Evaluation, BPATC	PD (Project Director)	2016/5～ 2016/9
4.	Mr. Abdul Baki	Director, BPATC	DPD (Deputy Project Director)	2016/5～ 現在
5.	Mr. Md. Jahidul Islam	Deputy Director, BPATC	ADPD (Additional Deputy Project Director)	2016/10～ 現在
6.	Mr. Tanzur Ahmed Zoarder	Asst. Programmer, BPATC	APD (Assistant Project Director)	2016/4～ 現在
7.	Mr. Md. Nazim Uddin	Asst. Director, BPATC	APD (Assistant Project Director)	2016/4～ 現在
8.	Dr./Mr. Arifur Rahman	Deputy Director, BPATC	ADPD (Additional Deputy Project Director)	2015/12～ 2016/10
9.	Mr. Parimal Kumar Roy	Deputy Director, BPATC	APD (Assistant Project Director)	2015/12～ 2016/4
10.	Ms. Tanzina Akhter	Asst. Director, BPATC	Asst. Director, BPATC	2015/12～ 2016/4
11.	Dr. /Mr. Rezaul Karim	Deputy Director, BPATC	ADPD (Additional Deputy Project Director)	2015/12～ 現在
12.	Mr. Md. Atikuzzaman	Deputy Director, BPATC	APD (Assistant Project Director)	2014/5～ 2016/4
13.	Mr. Khandker Md. Iftekhar Haider	Ex. Rector, BPATC	-	2014/3～ 2014/12
14.	Mr. A.K.M. Abdul Awal Mazumder	Ex. Rector, BPATC	-	2014/12～ 2016/2
15.	Ms. Ferdous Akhter	Ex. Member of Directing Staff, BPATC	Ex. PD (Project Director)	2012/2～ 2015/10
16.	Mr. Md. Zaydul Hoque Molla	Member of Directing Staff, BPATC	Ex. PD (Project Director)	2015/11～ 2016/5
17.	Mr. AKM Enamul Haque	Director, BPATC	Ex. DPD (Deputy Project Director)	2012/2～ 2016/5
18.	Mr. Ziaul Islam	Assistant System Analyst, BPATC	Ex. ADPD (Additional Deputy Project Director)	2012/2～ 2013/2
19.	Mr. AKM Aynul Haque	Deputy Director, BPATC	Ex. ADPD (Additional Deputy Project Director)	2012/2～ 2016/5
20.	Dr. /Ms. SK. Mushima Moon	Deputy Director, BPATC	Ex. ADPD (Additional Deputy Project Director)	2012/2～ 2015/12
21.	Ms. Munira Sultana	Deputy Director, BPATC	Ex. APD (Assistant Project Director)	2012/2～ 2012/10
22.	Mr. Mohammad Shawkat Osman	Assistant Director, BPATC	Ex. APD (Assistant Project Director)	2013/4～ 2013/6
23.	Mr. Golam Mahede	Deputy Director, BPATC	Ex. APD (Assistant Project Director)	2013/2～ 2014/5
24.	Ms. Nasrin Sultana	Assistant Director, BPATC	Ex. APD (Assistant Project Director)	2014/5～ 2016/1
25.	Mr. Mohammad Mamun	Research Officer, BPATC	Ex. APD (Assistant Project Director)	2013/4～ 2016/1



表 2-3 カウンターパート職員（パートナー機関）

氏名	職位、所属	担当
1. Dr. Md. Shafiqul Islam	Director (Agriculture and Environment)	コンタクトパーソン
2. Mr. Mamun-Ul-Huq	Training Specialist, NAEM	コンタクトパーソン
3. Mr. Md. Hasan Tarik	Director (Research & Publication), NAPD	コンタクトパーソン
4. Mr. Bhuyian Md. Ataur Rahman	Director, NILG	コンタクトパーソン
5. Dr./Mr. Mohammad Munsur Rahman	Joint Director, RDA	コンタクトパーソン

## 2.4 プロジェクト現地経費

2012年2月から2017年1月までの、プロジェクト現地経費の予算総額及び支出実績は下表のとおりである。

表 2-4 プロジェクト現地経費の予算総額及び支出実績

項目	第1・2年次		
	第1年次	第2年次	実績（円） 2017年1月時点
	実績（円） 2014年7月時点	実績（円） 2017年1月時点	
備人費	11,708,000		11,708,000
一般備人費		17,936,000	17,936,000
特殊備人費		234,000	234,000
車両関連費		8,022,000	8,022,000
借料損料	7,806,000	172,000	7,978,000
施設・機材保守管理費	223,000	220,000	443,000
消耗品費	1,266,000	1,798,000	3,064,000
旅費・交通費	0	1000	1,000
通信・運搬費	284,000	702,000	986,000
資料等作成費	6,426,000	9,685,000	16,111,000
現地研修費	15,952,000		15,952,000
国内活動費	4,941,000		4,941,000
雑費	344,000	21,466,000	21,810,000
合計	48,950,000	60,236,000	<b>109,186,000</b>

※端数調整後の金額となるため、契約額に対してわずかな誤差があり

## 2.5 携行機材

カイゼンの PR や教材作成等、プロジェクト運営上必須であると判断された携行機材の購入・設置支援を行った。プロジェクト終了時に C/P に譲渡した機材の一覧を添付 6 に記す。

## 2.6 プロジェクト調達機材

コンサルタントチームの支援で調達した機材を添付 6 に記す。当初、これらは第 1 年次 2012 年 6 月までの準備フェーズに調達される予定であったが、「バ」国の TPP 承認が遅れていることにより税金支払い準備に対応できず、スケジュールが後ろ倒しとなっていた。2015 年 6 月に入札を了し、2015 年 12 月に納品となった。

### 第3章 プロジェクトの成果

#### 3.1 PDM に基づく達成状況

2012年2月から2017年1月までの活動によるPDMに基づくプロジェクトの達成状況は表3-1の通り。

表 3-1 プロジェクトの達成状況 (2012年2月～2017年1月)

プロジェクト目標・アウトプット・指標	達成状況
<p>プロジェクト目標： TQM 研修を踏まえたウパジラレベルにおける業務改善を持続的に促進する体制が整備される。</p> <p>指標：  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 対象20ディストリクトにおいて部局ごとにOYOP SIPが提出される。</li> <li>● BPATC、PIs、各部局において、業務改善活動の経験、事例が、研修コース内で活用される。</li> </ul> </p>	<p>Role Model<sup>4</sup>によるカイゼン活動の継続、TQM Cells のネットワーク化、MOPA の巻き込みを踏まえて OYOP を実施中であり、業務改善を持続的に促進する体制が整備された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2014/15年度から研修実施済みディストリクトでのOYOPが開始され、2016/17年度には該当27ディストリクトの219ウパジラの24 NBDsオフィスの10%のNBDよりカイゼン・テーマが提出された。</li> <li>● Foundation Training Course (FTC) におけるカイゼン実践者によるケース・スタディ講義が継続的に実現している他、女性局、社会福祉局、青年開発局等では部局予算による研修でカイゼン・セッションが実施された。また、UNOによる1優良事例と24部局に1つずつの24優良事例の合計25のカイゼン事例を各部局で普及するよう指示するレターがMOPAから各省に発出された。</li> </ul>
<p>成果1： BPATC 及びパートナー機関におけるTQM 研修にかかる持続的改善・普及体制が整備される。</p> <p>指標：  <ul style="list-style-type: none"> <li>● TQM研修の継続的实施にかかる計画が明確になる。</li> </ul> </p>	<p>「バ」国側予算により C/P 主導でのウパジラ TQM 研修を実施中であり、研修実施の能力向上及び TQM 研修の普及体制が整備された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2018年6月までにウパジラTQM研修により全国64ディストリクトでのカイゼンのファミリーアライゼーションが完了予定であり、順次OYOPへ移行し研修が実践による学びへと発展することが共有されている。また、FTCにおけるカイゼン研修により新入オフィサーへのカイゼン・オリエンテーションが行われる</li> </ul>

<sup>4</sup> 優良事例となるカイゼンを実践し、かつ、カイゼンを継続している行政官を Role Model として表彰している。

プロジェクト目標・アウトプット・指標	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>● TQMカリキュラムと教材が様々な機関の様々なTQM研修で活用される。</li> <li>● トレーナー認証制度の枠組みに基づき60名のトレーナーが育成される。</li> </ul>	<p>とともにカイゼン実践オフィサーがケース・スタディで教壇に立つというリンクも実施中である。継続的にTQM研修を実施していくためのこうした現状とその意義を Training Framework for Sustainable Kaizen Implementation in Bangladeshとして取りまとめPIOと共有された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● BPATC及びPIsで実施されるFTC及びACADでTQMがトピックとして組み込まれており、TQMカリキュラムと教材が活用されている。また、上述のとおり複数のNBDsの研修でカイゼン・セッションが実施された他、City Corporationでもカイゼンが導入された。カイゼン計画と報告のフォーマットが標準化されるとともに、テキスト、ガイドライン等が整備され技術協力成果品としてPIOと共有された。</li> <li>● TOTと試験によるトレーナー認証制度の枠組みに基づき、BPATC/PIsにおいて合計111名の認証トレーナーが育成された。</li> </ul>
<p><b>成果 2:</b> ウパジラにおける TQM 実践を支援するための仕組みが開発される。</p> <p>指標:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務改善活動報告書の回収、配布フローが策定される。</li> <li>● ウパジラレベルの業務改善活動を支援するために、TQM Cellが8つの部局内に設置される。</li> <li>● 対象ウパジラにおいて業務改善活動のうち60%が当初目的を達成する。</li> <li>● 各部局のSITsが、対象ディストリクトにおいて80%以上結成される。</li> </ul>	<p>ウパジラ TQM 研修は PIO を中心に「バ」国側イニシアティブで実施されており、同研修に係る TQM 実践を支援する仕組みは開発された。一方、これを継続的なものとしていくためには、TQM Cell の更なる機能発揮等が求められる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各部局フォーカル・ポイントとディストリクト行政官のラインによる指示・SIP回収のフローが形成された。</li> <li>● ウパジラレベルの業務改善活動を支援するために、TQM Cellが20の部局内に設置された。オリエンテーションを実施した他、TQMフォーカル・ポイントとの定例会議やウパジラTQM研修への巻き込みや等を通じてその活性化を働きかけてきた。</li> <li>● ディストリクト・コンベンション（リフレッシャー・コース）においてカイゼンが実施されたことが確認される。対象ウパジラの91% (669/770) のNBDsでSIPの目標が達成された。</li> <li>● 部局ごとにSIPワークショップをする現行の研修デザインにより、対象ディストリクトにおいて84% (5736/6852) のNBDsでSITが結成された。</li> </ul>

プロジェクト目標・アウトプット・指標	達成状況
<p><b>成果 3 :</b> BPATC の TQM 実践事例・情報を分析・蓄積する能力が向上する。</p> <p>指標 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 400 (1*20部局*20ディストリクト) の業務改善事例を掲載した、カイゼン・データベースが開発される。</li> <li>● 5機関／研究者との連携により、業務改善の実情とインパクトに関する分析が実施される。</li> </ul>	<p>カイゼン優良事例・ロールモデルの選定や調査研究とリサーチ・グループ・ミーティングでの議論、事例紹介資料の作成等をとおして、カイゼン事例に係る意識化が進み、事例を分析・蓄積する能力が向上した。その集大成としてカイゼン実践者向けのフィールド・ハンドブックが編纂された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● カイゼン・データベースが開発・継続運用されており、全国から7,221のSIPテーマ、500のSIR、480のSIP事例（33ディストリクト、204ウパジラ）が掲載されている。</li> <li>● 社会福祉局のカイゼンの取組みに関するケース・スタディを東京大学の研究者と実施し、アクションリサーチを玉川大学教授の監修の下BARD及びRDAの研究者と共同で実施した。また、ベースライン・エンドライン調査によるインパクト評価を上智大学及び一橋大学の研究者と共同で実施した。</li> </ul>
<p><b>成果 4 :</b> TQM 研修及び現場での TQM 実践を促進する政策化／制度化に資するフレームワークが形成される。</p> <p>指標 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Public Sector Total Quality Network (含むTQM Cell) と、TQM同窓会が設置される。</li> <li>● TQM政策提言書がまとめられる。</li> </ul>	<p>TQM 研修及び現場での TQM 実践を促進する政策化／制度化に資するフレームワークの形成に向けて、MOPA での諸会合、NBDs セミナー、カイゼン大会等を含む様々な活動が行われ、カイゼンの認知度と重要度が高まった。TQM Cell のネットワーク化等のカイゼン研修及び実践のためのフレームワークが整備されるとともに、「バ」国の類似イニシアティブとのリンクへ向けた活動が「バ」国側主導で開始された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各部局フォーカル・ポイントと四半期定例会議を継続開催する他、TQM Cellのネットワーク化への取組みが共通認識となった。Facebook pageによる情報公開とともに、TQM 同窓会に代わりFacebook groupを利用したカイゼン関係者のコミュニティ形成が開始された。</li> <li>● TQM政策提言書が策定・PIOと合意され、JICAコンサルタントチームからPDに提出された。</li> </ul>

### 3.2 活動の節目となった主なイベント

2012年2月から2017年1月までの活動の節目となった主なイベントは表 3-2 の通り。

表 3-2 主なイベント

	Date	Event	
OJT Phase	2012.3	Inter-Departmental Conference	「バ」国関係部局の研修担当職員が OYOP の全国展開に合意。
	2012.7	Japan Training for PIOs and Partner Institutes	1 <sup>st</sup> trip to Japan IPS-TQM プロジェクトの方向性を決定するため OYOP 全国展開の主体者 (PIO, PIs) が参加。
	2012.10	Inter-Ministerial Conference	「バ」国全国でカイゼンを実施するためのウパジラ研修の方向性やコンセプトについて「バ」国省庁及び部局の責任者と合意。
	2013.9	Tangail District KAIZEN Convention	1 <sup>st</sup> district level KAIZEN convention カイゼン認知度及びモチベーションを高めるため、一般市民を招待してカイゼン大会を実施。
	2013.11	International KAIZEN Convention	1 <sup>st</sup> national level KAIZEN convention カイゼン認知度及びモチベーションを高めるため、「バ」国政府高官のほか、著名な芸能人、スーダン共和国公務員、日本のカイゼン実践者及び地方公務員を招待してカイゼン大会を実施。
	2014.4	Inter-Municipal KAIZEN Convention in Japan	2 <sup>nd</sup> trip to Japan 「バ」国カイゼン事例の共有及び日本のカイゼン事例視察のためウパジラ行政官及び C/P 職員が参加。
	2014.7	Joint Review Meeting	
Implementation Phase	2014.12	International KAIZEN Convention	2 <sup>nd</sup> national level KAIZEN convention カイゼン認知度及びモチベーションを高めるため、「バ」国政府高官のほか、ウパジラ行政官及び日本のカイゼン実践者を招待してカイゼン大会を実施。
	2014.12	Mid-term Review/Mid-term Review Meeting	
	2015.7	Progress Review Meeting	
	2015.8	Field Trip for sharing KAIZEN experience in Japan	3 <sup>rd</sup> trip to Japan 「バ」国カイゼン事例の共有及び日本のカイゼン事例視察のため、ウパジラ行政官及び C/P 職員が参加。また、「バ」国中央政府からカイゼンに対する理解を得るため人事省担当大臣が同行。

	Date	Event	
	2015.9	Steering Committee Meeting	
	2016.1	National KAIZEN Convention	3 <sup>rd</sup> national level KAIZEN convention カイゼン認知度及びモチベーションを高めるため、「バ」国政府高官のほか、ウパジラ行政官及び新任の国家公務員を招待してカイゼン大会を実施。
	2016.3	Inter-Municipal KAIZEN Convention in Japan	4 <sup>th</sup> trip to Japan 「バ」国カイゼン事例の共有及び日本のカイゼン事例視察のためウパジラ行政官及び C/P 職員が参加。
	2017.1	Terminal Evaluation/Coordination Meeting	

### 3.3 成果品

第2年次中に、コンサルタントチームがとりまとめ、JICA 及びカウンターパート機関に提出した/する成果品は表 3-3 のとおりである。

表 3-3 成果品リスト (第2年次)

レポート名	提出時期	部数等	提出状況
業務計画書 (第2年次) (共通仕様書の規定に基づく)	2014年8月	和文: 5部	済
ワークプラン4号	2014年9月	英文: 15部、和文: 5部	済
第1次中間報告書	2015年1月	和文: 1部	済
プロジェクト業務進捗報告書4号	2015年6月	和文: 5部、英文: 15部 CD-R: 3枚	済
ワークプラン5号	2015年7月	英文: 15部、和文: 5部	済
第2次中間報告書	2015年12月	和文: 1部	済
プロジェクト業務進捗報告書5号	2016年6月	和文: 5部、英文: 15部 CD-R: 3枚	済
プロジェクト業務完了報告書	第2年次契約 終了時	和文: 5部、英文: 15部 CD-R: 3枚	本報告書





## 第4章 活動内容

### 4.1 「成果 1」BPATC 及びパートナー機関における TQM 研修にかかる持続的改善・普及体制が整備される

#### 4.1.1 ウパジラ TQM 研修・ディストリクト TQM セミナーのカリキュラム・教材整備

2014 年 7 月までに合計 6 回実施したウパジラ TQM 研修の試行を通じて、SIP フォーマットをテーマ、WIT、before/after の記述、ガントチャートからなる一枚紙のものに標準化した。また、SIP フォーマットの標準化、カイゼン事例リストの配布、カイゼン事例ビデオの活用等、カイゼン研修そのものの標準化と PIO の実施能力の向上の結果、効果及び効率の観点から、メインウパジラからディストリクト内の他のウパジラへカスケードで普及する方式を、ディストリクト内の全ウパジラを対象に研修を行うサイクルに第 7 回から改め第 8 回以降確立した。第 7 回以降は「バ」国側 TPP 予算により PIO 主導でウパジラ TQM 研修が実施され、第 11 回以降は同時に 2 ディストリクト以上での開催も可能となった。第 1 回から第 6 回まではリフレッシュャー・コースによりカイゼン実践の確認を行い、特に第 1 回、第 4～6 回にはメインコースから約 1 年後にディストリクト大会を実施しカスケードによる普及を確認した。第 7 回は端境期であったこともありリフレッシュャー・コースもディストリクト大会も実施されなかったが、第 8 回以降はディストリクト内の全ウパジラを対象とすることとなったことを受け、リフレッシュャー・コースを省略してディストリクト大会の実施によりカイゼン実践の確認を行うこととなった。この最新のトレーニングサイクルはオリエンテーションや TOT で周知され、度重なる PIO のメンバー交代にもかかわらず維持されている。このプロセスの中で使用されアップグレードされてきたカリキュラム・教材を技術協力成果品として取りまとめ、PIO による詳細なレビューを経て最終化した。ウパジラ TQM 研修サイクルの各段階におけるカリキュラム、教材、ガイドライン等の開発状況を表 4-1 にまとめる。カイゼン研修の継続的な実施体制が整備されたといえる。その整備現状と意義について Training Framework for Sustainable Kaizen Implementation in Bangladesh に取りまとめ C/P と共通認識とした。

表 4-1 ウパジラ TQM 研修サイクルで活用するカリキュラム・教材の整備

項目	整備状況
コースカリキュラムデザイン (全体)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディストリクト内の全ウパジラ行政官を対象に部局ごとにディストリクト行政官を巻き込んで研修するデザインが確立された。</li> <li>Standard Operating Procedure (SOP) が開発され技術協力成果品として共有された。</li> </ul>
ディストリクト TQM セミナープログラム案	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来、DPD のエナム氏がほぼ 1 人で実施していたキーノート・プレゼンテーションを各コースのコース・ダイレクター等が実施することとし、TQM セミナーの標準化が図られた。</li> </ul>

項目	整備状況
ウバジラ TQM 研修プログラム案	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディストリクト行政官を交えたメンターとの SIP ワークショップにより、SIP 作成に重点を置いた方式を確立した。</li> </ul>
ディストリクト TQM セミナー教材	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準 Keynote Presentation (PPT) が開発され技術協力成果品として共有された。</li> <li>その他、プロモーション資料も活用されている。</li> <li>その場の状況に応じビデオ上映も行った。</li> </ul>
ウバジラ TQM 研修教材	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下の教材が開発され、研修で利用されている。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>SIP フォーマット (1 シート)</li> <li>SIR フォーマット (1 シート)</li> <li>SIP 部局事例 (1 シート)</li> </ul> </li> <li>以下の教材が開発され、技術協力成果品として共有された。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>SIP Workshop Material (ハンドアウト資料)</li> <li>Kaizen Training Material (PPT)</li> <li>Mentoring Review Guideline</li> <li>Kaizen Field Handbook</li> </ul> </li> <li>SIP 説明ビデオ、カイゼン・パネルポスター等、自習・プロモーションナル・グッズを配布している。</li> </ul>

#### 4.1.2 教材の関係者間共有（ウェブサイト掲載等）

ウェブサイト ([www.ipstqm.net](http://www.ipstqm.net)) に各種教材が掲載されている。プロモーションナル・グッズはフェイスブック・ページ ([www.facebook.com/kaizen.bangladesh](http://www.facebook.com/kaizen.bangladesh)) で公開している。

#### 4.1.3 TQM トレーナー認証制度モデルの確立

TOT の受講と試験の合格により TQM トレーナーを認定するという形式で TQM トレーナー認証制度モデルを確立した。2016 年 12 月までに 9 回の認証試験が実施され、合計 111 名のトレーナーが認証された。

TQM トレーナー認定要領及びテスト問題が 2014 年 7 月に JICA コンサルタントチームから PIO にハンドオーバーされ、これ以降は TOT も TPP 予算により PIO 主導で実施されているが、TPP 予算によるテストはまだ実施されていない。認証 TQM トレーナー数は表 4-3 のとおりである。

表 4-2 認証 TQM トレーナー数（2016 年 12 月現在）

Sl. No.	組織名	認証 TQM トレーナー数
1	BPATC	56
2	BARD	10
3	NAEM	12
4	NAPD	2
5	NILG	13
6	RDA	8
7	Others	10
<b>Total Number</b>		<b>111</b>

#### 4.1.4 TQM TOT の実施

上述のとおり 2014 年 7 月以降は TPP 予算により PIO 主導で TOT が実施された。TOT 実施の要望が多く寄せられているが、これまでは既存の TQM トレーナーの力量向上とウパジラでのカイゼン普及が急務であったため、ウパジラ TQM 研修の実施を優先した。64 ディストリクトをカバーする見通しが立ったこともあり、今後は PIO が順次 TOT を実施していくことが期待される。尚、BPATC 内でのカイゼン普及の周知の重要性に鑑み、PIO は「バ」国側 TPP 予算により 2016 年 12 月に IPS-TQM Workshop: Role of Course Management Team Facilitation and Mentors for BPATC Faculty Members を開催した。TOT 実施実績は下表のとおりである。

表 4-3 TQM TOT 実施状況

Sl. No.	ToT / Ref. ToT	Date	Target Participants	Actual Participants
1	TQM TOT Course for PIs	13–17 May 2012	14 (PIs Officers)	14
2	TQM TOT Course for BPATC	28 May–10 Jun. 2012: 10 day (18 hours)	20 (BPATC Officers)	20
3	TQM TOT Course for NILG and other PIs	16–20 Sep. 2012: 5 days (20 hours)	18 (PIs Officers)	18
4	TQM TOT Course for NBDs Focal Point	2–4 Oct. 2012: 3 days (8 hours)	19 (NBDs TQM Focal Points)	19
5	BPATC 10 <sup>th</sup> TQM Short Course (TOT Course)	27–31 Jan. 2013: 5 days (20 hours)	15 (General Participants 13 & BPATC Officers: 2)	15
6	Special TQM TOT Course for MDS and Directors	5–9 May 2013: 5 days (9 hours)	13 (BPATC Director and MDS)	13
7	BPATC 11 <sup>th</sup> TQM Short Course (TOT Course)	21–25 Jul. 2013: 5 days (20 hours)	General Participants 24 plus BPATC Officer: 1	25
8	TQM TOT Course for NBDs' TQM Cell Members and BPATC Faculties.	22–26 May 2016: 4 days (10 hours)	30 (NBDs' TQM Cell Members 13 plus BPATC Officers: 17)	29 (16 from Dpt. & 13 from BPATC)
9	Special Ref. ToT	25 May 2016	30	29 (12 from Dpt. & 17 from BPATC)
10	TOT Course for BPATC Faculty Members	15–21 Nov. 2016	20 (BPATC Faculty Members)	20

#### 4.1.5 TQM 研修モニタリング・アドバイス

各ウパジラ研修に、現地スタッフが最低でも 1 人は参加するようにしてモニタリング・アドバイス体制を維持した。ウパジラ TQM 研修は PIO 主導により TPP 予算により複数ディストリクトでの同時開催も実施できるに至っている。もっとも、SIP の回収やデータベースへのアップロード、ケース・ストーリーの作成、フェイスブック・ページへの写真と記事の投稿については JICA コンサルタントチームの支援によるところが大きい。技術協

力成果品の作成過程及び引継ぎ、データベースの引継ぎ等を通じてこれらの業務についてもハンドオーバーを行った。尚、Role Model の活動をフェイスブック・ページで共有すべく、Role Model をエディターとして登録した。

#### 4.1.6 Field Trip および本邦研修

プロジェクト全期間中、2 回の本邦研修、Field Trip 2 回を実施した。各回の実績は添付 5 の通り。

上記研修は、現地の活動を補完・拡充するため、戦略的にデザイン・実施された。

全 4 回の研修・Trip において、参加者は、省 (MOPA)、部局本部、県、郡、公務員研修所と、「バ」国内においてカイゼン活動を監督・推進する立場、実践する立場、普及・展開する立場と、異なる階層と職務の職員を選出し、国内全土での包括的な活動促進につなげるためのネットワーク構築を意識した。

初回は、プロジェクトの方向性を中心メンバーが決定するための場として位置付け、C/P 自身がウパジラ研修の全国展開を主体的に進められるよう先進事例の習得を行った上で、プロジェクトのアクションプランの作成を行い、実施体制を強化した。以後、実際にウパジラ研修を通じて多くの優良事例が蓄積され始めた後は、カイゼン実践者が活動を継続する動機を高める事を狙いとし、ウパジラ行政官がその成果を日本のカイゼン大会において日本全国から集まる行政官に対して発表する形式を導入した。先進事例の受動的な学習にとどまらない能動的な学習の形式は、行政官自身が過去の活動を振り返り、より進化した形でのサービスを考え、実践する機会となっていた。さらに、ウパジラ行政官が日本での発表を行う様子をまとめた動画・冊子は、他の行政官の動機を刺激し、新たなカイゼン活動を生み出した。全国での普及が観察されるようになった頃には、C/P 自身の強い働きかけにより政府高官への理解を積極的に求める動きが高まり、第 3 回の Field Trip では、MOPA 担当大臣 Sadique 氏の参画が実現した。監督省庁の担当大臣が本邦のカイゼン事例を視察し、プロジェクトの活動に関する理解を深めることになった本 Field Trip 以後、「バ」国中央高官からのサポートも得ながらカイゼンの全国展開が加速してゆく様子がうかがえた。

現地の活動とのつながりを考慮して要所で組み込まれた本邦研修・Field Trip は、成果を引き出すための一助となったと言える。

## 4.2 「成果 2」ウパジラにおける TQM 実践を支援するための仕組みが開発される

### 4.2.1 ウパジラ TQM 研修詳細実行計画策定

TPP 承認を受け第 7 回ウパジラ TQM 研修以降は「バ」国側予算で TPP 計画に基づき実施された。2014 年 12 月末頃からのホルタル・ロードブロック等の現地治安状況のため第 8 回以降の実施が大幅に遅滞したが、2016 年 1 月からは、同時並行的にウパジラ研修を実施するなどして遅れの回復が進められた。2016 年 7 月の事件以降、JICA コンサルタントチームの派遣に大幅な制限が生じたが、PIO 主導によりウパジラ TQM 研修は継続実施さ

れた。JICA 予算により OJT 実施されたディストリクトも改めて TPP 予算で研修を実施することとなっている。表 4-4 にこれまでのウパジラ TQM 研修の実績を示す。40 ディストリクト、328 ウパジラで 6,354 人のウパジラ行政官がウパジラ TQM 研修に参加し、6,354 の SIT が設置され、7,221 の SIP が実施された。

**表 4-4 ウパジラ TQM 研修実施・計画（2012 年 2 月～2016 年 12 月）**

Sl.	District	Upz. Nos.	Date of Main Course	Date of Refresher/ Convention
1	Tangail	12	2012-09-(4-6)	Refresher 12-Dec-2012 Convention 21-Sep-2013
2	Rangpur	8	2013-01-(7-10)	Refresher 30-Apr-2013
3	Comilla	16	2013-02-(25-28)	Refresher 4-Jun-2013
4	Shariatpur	6	2013-04-(21-25)	Refresher 30-Jul-2013 Convention 29-Mar.-2014
5	Bogra	12	2013-05-(13-16)	Refresher 21-Aug-2013 Convention 17-May-2014
6	Narsingdi	6	2013-06-(23-28)	1-Oct-2013
7	Manikganj	7	2014-(09/24)-(10/02)	
8	Gazipur	5	2015-04-(25-29)	14-Feb-2016
9	Munshiganj	6	2015-05-(10-14)	14-Feb-2016
10	Mymensingh	13	2015-05-(23-27)	20-Mar-2015
11	Faridpur	9	2015-(08/30)-(09/03)	19-Apr-2016
12	Madaripur	4	2015-09-(06-10)	10-Apr-2016
13	Noakhali	9	2015-09-(13-17)	6-Mar-2016
14	Jessore	8	2015-10-(04-08)	13-Mar-2016
15	Kishoreganj	13	2015-11-(08-11)	13-Mar-2016
16	Natore	6	2016-01-(03-07)	17-Apr-2016
17	Laksmipur	5	2016-01-(10-16)	24-Apr-2016
18	Netrokona	9	2016-01-(10-16)	8-May-2016
19	Joypurhat	5	2016-01-(10-16)	5-May-2016
20	Gaibandha	7	2016-01-(17-20)	2-May-2016
21	Chandpur	8	2016-01-(17-20)	25-May-2016
22	Brahmanbaria	9	2016-(31/01)-(03/02)	15-May-2016
23	Sylhet	13	2016-02(07-10)	19-May-2016
24	Feni	6	2016-02(07-10)	
25	Lalmonirhat	5	2016-02(07-10)	30-Oct-2016
26	Sirajgonj	9	2016-02-(14-17)	29-May-2016
27	Narayanganj	4	2016-05-(08-11)	24-Aug-2016
28	Jamalpur	7	2016-05-(08-11)	
29	Barguna	6	2016-05-(15-18)	6-Nov-2016
30	Rajbari	5	2016-05-(24-26)	20-Dec-2016
31	Cox's Bazar	8	2016-(05/29)-(06/01)	9-Oct-2016
32	Habiganj	8	2016-(05/29)-(06/01)	29-Aug-2016
33	Dinajpur	13	2016-(05/29)-(06/01)	4-Sep-2016
34	Moulvibazar	7	2016-(05/30)-(06/01)	5-Oct-2016
35	Naogaon	11	2016-06-(05-08)	2-Oct-2016
36	Narail	3	2016-06-(06-09)	29-Sep-2016
37	Pabna	9	2016-06-(09-12)	
38	Chittagong	14	2016-06-(19-22)	23-Oct-2016
39	Sunamganj	11	2016-10-(23-26)	
40	Chapainawabganj	5	2016-11-(27-30)	

#### 4.2.2 ウパジラ TQM 研修サイクル実施支援・モニタリング

「ディストリクト・セミナー」から「ディストリクト大会」までを一連のサイクルとして捉えたウパジラ TQM 研修サイクルが確立された。JICA コンサルタントチームは、C/P が「バ」国側の TPP 予算でディストリクトごとに同サイクルを実施するのを適宜助言するとともに、教材やプロモーション・グッズの更新、ケース・ストーリーの作成、データベースの維持等により技術支援した。表 4-5 はサイクルの各ステップの概要である。

表 4-5 ウパジラ TQM 研修サイクル概要

ステップ	期間	対象・概要
A ディストリクト・セミナー	半日	約 25 名の各部局ディストリクト行政官、メインウパジラ行政官及びディストリクト内 UNO 対象。TQM／カイゼンの概要説明と参加者への動機付け。
B ウパジラ TQM 研修	3～4 日間	ディストリクト内の全ウパジラ行政官対象。各部局のディストリクト・オフィスにおいて SIP を作成。1 日に 8 部局程度をカバー（午前 4 部局、午後 4 部局）。
C カイゼン実践	3 ヶ月間	ウパジラ行政官が研修後に職場で SIT を結成し、SIP を実施。ディストリクト行政官はモニタリングを行う。BPATC、PIs 及び各部局の TQM Cells はメンターとして技術指導・実施促進を行う。
D ディストリクト大会	半日	ディストリクト内のカイゼン実践成果をデパートメントごとに発表し共有しあう。

DC オフィスとの連携によるウパジラ TQM 研修の実施体制は確立しており、各部局のディストリクト行政官の巻き込み、BPATC 及び PIs 並びに NBDs 本部オフィサーによるモニタリング、NBDs ウパジラ行政官によるカイゼン実践といった各アクターの役割も明確となっている。ディストリクト・セミナーにおけるキーノート・プレゼンテーション、SIP フォーマット、SIP ワークショップ・ハンドアウト、SIP テーマ・リスト等も標準化され活用されている。

研修サイクルが終了した後は、One Year One Project (OYOP) としてカイゼンを継続することとしている。小さなカイゼンをこの OYOP という形で全国において実施するフレームワーク形成という目標は、プロジェクト開始当初から C/P と共有していた。2014/15 年度は JICA コンサルタントチーム雇用のモバイルチームが SIP を回収するために対象ウパジラを訪問したが、2015/16 年度以降は、PIO から各部局の TQM フォーカル・ポイントにレターを發出し、TQM フォーカル・ポイントによる SIP 回収としている。また、2014/15 年度 OYOP では SIR を回収しなかったが、2015/16 年度以降は、OYOP では SIR の回収も TQM フォーカル・ポイントを通じて行っている。2016 年 12 月現在の OYOP 実績は下表のとおりである。

表 4-6 OYOP 実績

OYOP Fiscal Year	Nos of Districts and Upazilas	SIP/SIR	Nos	Target	%
OYOP 2014-15	Districts: 7	SIP	640	1,254	51%
	Upazilas: 67	SIR	N/A	N/A	N/A
OYOP 2015-16	Districts: 7	SIP	404	1,407	28.7%
	Upazilas: 67	SIR	77	1,407	5.5%
OYOP 2016-17	Districts: 27	SIP	619	5,256	12%
	Upazilas: 219	SIR	N/A	N/A	N/A

OYOP はウパジラ TQM 研修での学びを、実践を通じた学びとして継続するものといえる。自らのイニシアティブでカイゼンを継続する行政官を Role Model とすることは TPP にも記載されているが、人材育成の観点からは、OYOP には質の高い行政サービスを提供するために自ら学び続ける行政官の育成という意義があるといえる。

2015 年 9 月に開催された Steering Committee Meeting において、MOPA シニア・セクレタリーの指示により、モデル SIP を文書化しプロジェクトから MOPA に提出し MOPA から各省へ同モデル SIP 普及のためのレターを発出する旨の決定があった。2016 年 4 月に BPATC から MOPA へモデル SIP 文書が提出されており、MOPA シニア・セクレタリーがこれを承認し各省へモデル SIP 普及を指示するレターが発出された。

優良事例の発掘及び奨励に努め、各種プロモーション・グッズに掲載した他、フェイスブック・ページ、TV ニュース等のメディアを通じて情報発信した。これらの事例はフィールド・ハンドブックとして集大成された。中でもキショルゴンジ郡の UNO による物乞いリハビリのカイゼンは首相の指示がありエクティ・バリ・エクティ・カマル・プログラム<sup>5</sup>により全国展開されることとなった。また、モハデプル郡の UNO は郡内の NBDs によるカイゼン実施を推進している他、村落部での移動図書館の導入を行い Daily Star でも取り上げられた。優良事例のカイゼン実践行政官による FTC でのケース・スタディ講義が継続され、カイゼン普及と FTC のリンクによる新行政官へのカイゼン・オリエンテーションの枠組みが形成された。

自らのイニシアティブでカイゼンを継続実施するという基準を満たした者を Role Model として表彰した。これまで、2013/14 年度に 5 人、2014/15 年度に 3 人、2015/16 年度に 8 人表彰された。

#### 4.2.3 各部局 TQM Cells の設置推進・活動支援

2012 年 3 月に Inter-Departmental Meeting を、同年 10 月に Inter-Ministerial Conference を開催し、NBDs との協働で全国でのカイゼン研修・普及を行う旨各省・各部局と合意した。これに基づき TQM フォーカル・ポイントが各部局で指名され、以降、定例の四半期会議、ウパジラ TQM 研修へのメンター参加等を通じてコミュニケーションを維持しながら活動を進めた。このプロセスを通じて各部局での TQM Cell の必要性を共通認識とし、表 4-7 のとおり 20 部局での設立となった。2015 年 8 月に TQM Cell メンバー及び TQM フォーカ

<sup>5</sup> 「1 つの世帯に 1 つの圃場」をスローガンに貧困者支援を行う首相イニシアティブによるプログラム。貧困者が貯蓄するのに連動して資金を供与する支援を中心に全国で活動を行っている。

ル・ポイントに対してオリエンテーションを実施するとともに、TQM Cells／フォーカル・ポイントを通じて 2015/16 年度 OYOP を実施し各部局によるカイゼン実践を働きかけた。C/P が掲げた (1) スピード・ブレイカーのマーキング、(2) 安全な農産物の啓蒙、(3) 安全な畜産物の啓蒙、(4) 小学校の清掃、(5) 井戸の維持管理、(6) 土地局の書類整理、(7) コミュニティの巻き込みによる病院の 5S、(8) 物乞いリハビリの 8 つテーマのブランディングについては、フェイスブック・ページで紹介するとともに、特に (1) スピード・ブレイカーのマーキングについては PR ビデオ作成、日本の都市改善大会での発表を行い、TQM フォーカル・ポイントとも情報共有してカイゼン普及の意識化を図った。プロジェクト内では NBDs を中心としたカイゼン実践・継続というコンセプトが共有され、2016 年 11 月には土地省、選挙管委員会、登録局を対象に、同年 12 月には保健局、家族計画局を対象に NBDs セミナーが「バ」国側 TPP 予算により PIO 主導で実施されるに至った。今後は TQM Cell をネットワーク化し、カイゼン継続のための機能を強化する必要性を PIO 始め関係者との共通認識とした。

表 4-7 部局 TQM Cells

Sl. #	Directorate	Date of TQM Cell Formation	Total Members
1	Department of Social Services (DSS)	1-Jan-2014	3
2	Bangladesh Bureau of Statistics (BBS)	16-Nov-2014	3
3	Directorate General Family Planning	16-Nov-2014	3
4	Local Government Engineering Department (LGED)	1-Dec-2014	6
5	Bangladesh Election Commission (BEC)	1-Dec-2014	6
6	Department of Youth Development (DYD)	22-Dec-2014	7
7	Department of Cooperatives	17-Dec-2014	6
8	Bangladesh Rural Development Board (BRDB)	15-Jan-2015	4
9	Department of Public Health Engineering (DPHE)	11-Mar-2015	3
10	Department of Women Affairs	15-Feb-2015	5
11	Department of Fisheries	19-Aug-2015	5
12	Department of Agricultural Extension	29-Sep-2015	5
13	Directorate General of Food	22-Dec-2014	3
14	Directorate of Livestock Services	24-Aug-2015	7
15	Department of Disaster Management	24-Aug-2015	7
16	Bangladesh Police	20-Sep-2015	5
17	Office of the Controller General of Accounts	22-Sep-2015	3
18	Directorate General of Health Services	Own TQM Unit	
19	Directorate of Registration	Letter to collect	3
20	Ministry of Land	23-Oct-2016	10

#### 4.2.4 メンタリング・レビューガイドライン作成

ウパジラ TQM 研修の実施実情に即してメンタリング・ガイドラインの第 1 版が 2013 年 2 月に、第 2 版が 2014 年 6 月に作成された。一枚紙の SIP フォーマットはウパジラ TQM 研修の実情に合わせて適宜改定が重ねられたので最新の SIP フォーマットにあわせ、第 3 版が 2016 年 11 月に作成され、PIO の精査と微修正を重ねて最終版の技術協力成果品とし PIO にハンドオーバーした。



### 4.3 「成果 3」BPATC の TQM 実践事例・情報を分析・蓄積する能力が向上する

#### 4.3.1 TQM 実践事例の収集・蓄積・共有体制の構築

TQM 実践事例は、ウパジラ TQM 研修のリフレッシャー・コースでの発表を中心に収集・蓄積し、各種ミーティングの他、データベース、フェイスブック・ページやプロモーションナル・グッズで共有した。特に、International Kaizen Convention では優良事例の実践者を Role Model として表彰し、日本の自治体有志で実施されている都市改善大会にも参加する等、カイゼンの PR に努めた。2015 年 10 月～12 月には、ショモイ TV で毎週 1 回 1 つの SIP 事例を 1 日 5 回放映した<sup>6</sup>。このビデオはフェイスブック・ページで広報するとともに、ウパジラ研修でも上映し、行政官のカイゼンへの動機付けに大きく貢献した。また、既述のとおりモデル SIP は文書化して MOPA に提出済みである。

リフレッシャー・コースがディストリクト・コンベンションに統合されて以降は、ディストリクト・コンベンションが事例収集の中心となったが、ウパジラ TQM 研修以外にもプロジェクトのネットワークでの収集も行われた。例えば、ポリスのフェイスブックを活用した市民のための警察サービス改善や物乞いのリハビリ改善等はウパジラ TQM 研修ではなくプロジェクトのネットワークによる発掘である。

C/P はこの活動を通じてカイゼン事例を評価する能力を向上させており、これまでのカイゼン事例収集・蓄積の集大成としてフィールド・ハンドブックを編纂した。その最終化まで C/P の精査が続き、オーナーシップ及びカイゼン事例分析能力とも大きく向上したといっていよい。また、蓄積した SIP テーマは部局ごとにリスト化してウパジラ TQM 研修の参考資料として利用している。カイゼン評価のクライテリアはメンタリング・レビューガイドラインに明記しているが、これまでの C/P のカイゼン事例へのコメントを鑑みるに「バ」国に即した十分な評価・分析視点が共有されているといえる。ウパジラ TQM 研修を通じたカイゼンの優良事例の選別、表彰という体制が整備された。

モニタリング・事例情報収集ツールについては、プロジェクト開始以来、改良を重ねながら表 4-8 記載のツールを用いたが、SIR 及び SMS の利用は十分ではなかった。

表 4-8 モニタリング・事例情報収集ツール

ツール	内容
1. Small Improvement Plan (SIP) Small Improvement Report (SIR)	カイゼン実践の計画書及び報告書として、ウパジラ行政官が作成する。
2. ケース・ストーリー	好事例として選定されたものを広報活動などに活用できるストーリーとして 1 枚紙にまとめる。
3. ウパジラ TQM 実践計画	各ウパジラで各部局の SIP を一覧にまとめる
4. SMS モニタリング	各 SIT によるカイゼン活動の進捗・継続状況を携帯電話の SMS で簡易に追跡する。

<sup>6</sup> 取り上げたカイゼンは、(1) Improving ANC and PNC (Health)、(2) Beggar Free Upazila (UNO)、(3) Removal of Undesirable Graffiti in Schools (Secondary Education)、(4) Organizing Land Office (AC Land)、(5) Unmarked speed breaker (LGED)、(6) Improving Courtyard Sessions (Family Planning)、(7) Reduction of Health Hazard of Poultry Dealers (Livestock)、(8) Creating One Model Cooperative (Cooperatives)、(9) Stopping Child Marriage (Women)、(10) Simplifying General Diary Service and Reducing Hassle (Police) である。

### 4.3.2 TQM インパクトに係る評価・リサーチの実施

本プロジェクトの特徴の 1 つとして、定量的なインパクト評価をビルトインしたことがあげられる。プロジェクト開始以降、十分に議論を重ね評価フレームワークをデザインした。各部局では多種多様なカイゼン活動が行われており評価対象となる介入を特定できないことからその効果を画一的に分析することができないなどの問題に直面したため、プロセスをより重視した定性的調査を補う形で、インパクトに係る評価・リサーチを主に次の 3 種類に多角化した。

第 1 に、多種多様なカイゼン活動を把握するために、社会福祉局においてケース・スタディを実施しカイゼン実践の実情の理解に努めた<sup>7</sup>。これは主にウパジラ行政官や県行政官、フォーカル・ポイントに対するインタビュー調査を通じて、社会福祉局が提供する行政サービスの現状を明らかにしながら、その中で過去のカイゼン活動がどのような貢献を果たしたかをレビューする定性的評価である。

第 2 に、プロジェクトの普及・持続プロセスの模索のために、PIs である BARD と RDA によるアクションリサーチを実施した。BARD はコミラ県においてメインウパジラから他のウパジラへのカイゼン活動の普及に関する研究を、また、RDA はボグラ県において OYOP の 2 年目以降の持続可能性に関する研究を担当した<sup>8</sup>。

第 3 に、プロジェクトの影響による行政官の意識・行動変容を明らかにすべく、質問票に基づくベースライン・エンドライン調査を実施した<sup>9</sup>。このデータにより、SIP を実施したウパジラ行政官（介入群）と、比較のための SIP を実施していないウパジラ行政官（対照群）を対象とした「差の差」(Difference-in-Difference) の分析を行った。結論としては、ウパジラ行政官のマネジメント知識やオフィスにおける情報管理、またステークホルダーとの連携に対するプロジェクトの正のインパクトが確認された。他方で、行政官の仕事環境における意識や、オフィスのマネジメント業務に関しては差の差としての大きな影響を確認できなかった。しかし後者に関しては、プロジェクトの全国規模の大会や TV プログラムなどを通じて非参加群でもマネジメント知識が向上し、その実施率も高まるという正の波及（スピルオーバー）効果によって、プロジェクトのインパクトが薄められた可能性がある<sup>10</sup>。

上記の他、カイゼン実践に係る法的背景<sup>11</sup>、「バ」国の類似イニシアティブの概要に関する調査<sup>12</sup>を行い、カイゼン・フレームワーク形成の活動に反映した。また、C/P、ジャハンギノゴル大学及びダッカ大学の研究者とリサーチワーキング・グループ・ミーティング

<sup>7</sup> 2014 年 1 月に「Departmental Case Study Department of Social Services」を提出した。

<sup>8</sup> 2014 年 5 月に BARD から「Sustaining Quality Public Service Delivery Local Policy Deployment and Level of Satisfaction in the Adarsha Sadar Upazila, Comilla」及び「Action Research on Disseminating the Concept of TQM for Providing Quality Services in Social Service Delivery System in Public Sector」が提出された。

2014 年 7 月に RDA から「Action Research on Sustaining WIT activities under IPS-TQM Project」が提出された。

<sup>9</sup> これに先行し、ノルシンディ、ショリアットプル、ボグラのウパジラ TQM 研修に際してウパジラ行政官の意識調査を行った。カイゼン研修受講者と非受講者の研修前後の比較で、オフィスマネジメントの実施率は前者の方が統計的に有意に増加していることが確認された。

<sup>10</sup> 2017 年 1 月に「インパクト評価報告書」を提出した。

<sup>11</sup> 2015 年 6 月に「行政サービス改善の法的背景と制度化」を提出した。

<sup>12</sup> 2016 年 11 月に「Study Report “TQM/KAIZEN & Innovation initiatives For Public Service in Bangladesh”」を提出した。

を重ね、公共セクターにおけるカイゼンの普及等について議論し、政策提言書の基礎とした。

これらの活動を通じて、ウパジラ TQM 研修におけるカイゼン事例の評価経験とも相まって、カイゼンの分析能力の向上が認められた。フィールド・ハンドブックはその集大成といえる。カイゼン事例についてはカイゼン・データベースに蓄積されている。尚、CP は、本プロジェクトとは別途、TQM／カイゼンの調査研究を行い、2014 年 10 月に「Application of Total Quality Management (TQM) in Administration: A study on Kaizen action plans implemented in the field administration」を提出している。

調査・研究活動については、表 4-9 に示すリサーチ・フレームワークを作成し、これに基づいて議論を継続した。リサーチ・フレームワーク記載の評価・リサーチは、上述のとおり全て想定どおり実施された。

**表 4-9 リサーチ・フレームワーク**

評価・リサーチ		内容
1. Database 評価 (レベル 1)	1.1. Data Sheet	各 SIT の基本的な活動情報を Database 上に公開。その集計・分類表等の分析も Web 上に公表。
	1.2. Case Story (レベル 2)	上記 1.1. で捉えきれない活動の詳細をストーリーとして公表。年間 40～100 ケース程度。
2. Departmental Case Study (レベル 3)		部局の行政サービスの現状・課題とその改善方法を SIT 活動の実績・貢献から考察。
3. Policy recommendation paper (レベル 4)		Research Group Meeting と協働で政策提言を策定。
4. Action Research (レベル 4)	4.1. Dissemination 分析	Sadar から他 Upazila への普及プロセスのモニタリングとその促進方法に関する定性的分析。コミラで 1 本実施済み。
	4.2. Continuation 分析	District 内の OYOP のモニタリングとその促進方法に関する定性的分析。ボグラで 1 本実施済み。
5. インパクト評価 (レベル 4)	5.1. Perception 調査	Officer の意識やマネジメント、諸機関との連携に関するウパジラ研修前後の変化を調査 <sup>13</sup> 。
	5.2. UPZ Service Quality 調査 <sup>14</sup>	ウパジラにおける行政サービスの質に関し厳密かつ定量的にインパクト評価。再委託 <sup>15</sup> 。

#### 4.3.3 TQM 実践事例・インパクト分析にかかる研究ネットワーク強化・研究実施

TQM 実践事例・インパクト分析に係るネットワーク形成に関し、継続的にリサーチ・グループ・ミーティングを開催するとともに、リサーチ・フレームワークに基づきリサーチ活動を実施した。研究機関／研究者との連携による業務改善の実情とインパクトに関する分析を下表に示す。

<sup>13</sup> ノルシンディ、シャリアットプル、ボグラで実施し 5.2. の調査のパイロット調査と位置づけられた。

<sup>14</sup> 名称をインパクト調査として実施した。

<sup>15</sup> パイロット調査と位置づけた 5.1. の調査を全国規模（約 1,600 オフィス）のベースライン・エンドライン調査に拡張したインパクト評価として実施した。

表 4-10 研究者との連携研究

研究者の所属研究機関名	連携分野
1. 玉川大学 経営学部	リサーチワーキンググループの議論を率いるとともに政策提言書を取りまとめた。BARD、RDA が実施したアクションリサーチを監修した。
2. BARD	カイゼン活動の普及に係るアクションリサーチを実施した。
3. RDA	カイゼン活動の持続可能性に係るアクションリサーチを実施した。
4. 一橋大学 経済研究所	インパクト評価を実施した。
5. 東京大学／上智大学	社会福祉局のケース・スタディ及びインパクト評価を実施した。
6. ジャハンギールノゴール大学	リサーチワーキンググループで公共セクターにおけるカイゼンの普及に関し議論に参加した。
7. ダッカ大学	リサーチワーキンググループで公共セクターにおけるカイゼンの普及に関し議論に参加した。

#### 4.3.4 普及・広報活動

プロジェクト開始当初から既存の PR 資料に加えて事例紹介等の新たな PR 資料を作成しウパジラ TQM 研修及び各種会議で配布した。2013 年 9 月には Tangail で初のディストリクト・カイゼン・コンベンションを開催し、これを契機に、これまでは行政官向けが主であった普及・広報資料を一般市民も視野に入れたものとしていった。2013 年 12 月の International Kaizen Convention では、多くの一般市民の参加を得ることが安全上その他の観点から難しかったため、一般市民の代わりに著名人 6 名<sup>16</sup>の参加を得ることとし、プレス・ブリーフィングも行って行政官が世に行政サービスの改善を問う形を目指した。

TPP 承認に伴い「バ」国側予算及びイニシアティブでウパジラ TQM 研修を実施していく過程で、JICA コンサルタントチームはその技術支援に加え、カイゼンの事例分析・蓄積やプロモーションに活動の重点を移していった。2014 年 5 月には、表 4-12、表 4-13 に示すプロジェクトのメッセージとコミュニケーション戦略を C/P と合意し、以降これに基づいて活動を進めた。特にフェイスブック・ページを通じた情報発信を行い、「いいね」数が 39 万を超えるに至った。

2014 年 10 月にはコミュニケーション戦略に基づき図に示すメディア戦略を設定し、カイゼンの PR を加速させた。まずは、行政官によるカイゼンを外部にアピールすることを通じて行政官のカイゼンに関する内部的な意識の高まりを喚起し、行政官の外部へ向けたカイゼンのアピールが意識化された段階で本格的に行政として一般市民に行政サービスのカイゼンをアピールしていくというステップを想定した。

CSR linkage とは「バ」国の影響力のある社会的活動との連携を通してカイゼンの PR を行うもので、BD サイクリストという環境保護や交通渋滞軽減の意識を持ったサイクリス

<sup>16</sup> 6 名ともボランティア参加であったことが特筆される。社会活動と関連のある著名人をプロジェクトでリストアップし、伝手をたどりつつ、時に飛び込みで参加の依頼をして回った。

ト集団との連携を検討したが、安価で先方と当方にメリットのあるイベントを上手く企画できなかったため実現には至っていない。

Live events はウパジラ TQM 研修サイクルで実施されるディストリクト・コンベンションも含め、各種コンベンション、ワークショップ、会合等を開催し、カイゼンの意義と普及へ向けた意識の共有に大いに貢献した。Inter-Ministerial Conference は行政官の内部的な働きかけの要素が大きい、International Kaizen Convention はメディアを通じた外部への働きかけの要素もあり、Live events は内部的な意識の高まりを主としつつ外部へのアピールも念頭に置くものと位置づけられる。

Digital Communication はウェブ上のカイゼン・データベースやフェイスブック・ページ等を通じた情報共有で、大きなアウトリーチを確保する上で非常に効率的であった。特に、TV 放映したカイゼンのニュースをフェイスブック・ページでも広告する等、相乗効果が得られるよう活用した。これも内部的な意識の高まりを主としつつ外部へのアピールも念頭に置くものと当初は位置づけたが、フェイスブック・ページの「いいね」が 39 万を超えるに至っては、十分に行政として一般市民に行政サービスをアピールするという段階にあるといえる。

Strategic public relations はブランディングや影響力のある人・機関への働きかけを通じてカイゼンの重要度を高め、カイゼンに関わる人々のカイゼンへのコミットメントを高めるものである。これは、より外部へ向けたカイゼンのアピールを主としたものと位置づけられるが、その外部へのアピールが内部的な意識の高まりを再強化するものである。International Kaizen Convention を通じた著名人や政府高官の巻き込みもこれに含まれる。日本の都市改善大会へ定期的に参加したこともカイゼンのブランディング上重要であった。特に、MOPA 副大臣の訪日や International/National Kaizen Convention への参加はカイゼンの「バ」国での重要度を高める上で非常に効果的であった。また、Ripples という雑誌を Convention にあわせて配布したが、このようなプロモーション・グッズ<sup>17</sup>についてはカイゼンを社会的に意義があるだけでなく「カッコ良いもの」であるとの表現を心がけた。ショモイ TV では 10 回シリーズでカイゼンのニュース放映を行ったが、これは特に行政官がカイゼンの意義を感得する上で極めて効果の高いものであった。

最後の Advertisement は首相を主賓とした National Kaizen Convention<sup>18</sup>の開催にあわせて TVCM を放映しメディア戦略の総仕上げをする予定のものであったが、首相を主賓とすることは実現せず MOPA 副大臣を主賓とした Convention となったのでこの時点では TVCM は放映しなかった。改めてカイゼンという言葉の認知度向上に焦点を絞り TVCM を作成<sup>19</sup>し、2016 年 11 月に 1 ヶ月間の放映を行いフェイスブック・ページでも広告を出した。Independent TV からカイゼンの番組を作りたい旨の打診を受けるなど十分な反響であった。

<sup>17</sup> 技術協力の集大成でもあり PR の集大成でもあるフィールド・ハンドブックを編纂し、本部及び全国の NBDs 行政官に配布すべく 30,000 部 C/P に引き渡した。

<sup>18</sup> 2016 年 1 月開催の National Kaizen Convention では、The Dairy Star、エカットール (TV)、BD New 24 (ウェブ) をメディア・パートナーとしてメディア・カバーを確保した。

<sup>19</sup> 2013 年の International Kaizen Convention にも出席してくれたクリケットのスーパースターである Mushfiqur Rahim 氏が TVCM の最後の場面に友情出演してくれた。

これらの活動を通じて C/P はカイゼンのブランディングをカイゼン普及の方法論として自ら発案する等、カイゼン普及へ向けた意識の高まりを実現できた。尚、インパクト評価においてもカイゼンの認知度が全国的に高まっているデータが得られている。

PR 活動は、その過程で C/P を初めとする行政官を巻き込んでいく力がとても強い。一方、例えば TV 放映そのものは数回程度では特段の効果があるとはいえない。もっとも、TV 放映したという事実は行政官にとって意味のあることで、TV 放映した動画がもたらすカイゼンが重要であるというイメージの力は大きい。この観点から、プロジェクトで作成した全ての動画はその作成過程において行政官のカイゼンに対する意識付けに役立ったが、TV 放映したものはその結果利用においても効果が高かったといえる。中でもショモイ TV のカイゼンのニュース放映と 5 チャンネルで放映した TVCM の効果は大きかった。表に TV 放映した動画の一覧を示す。

**表 4-11 TV 放映**

2014.4	Kaizen Documentary	BTV
2014.7	Docu-Fiction Hope	Banglavisision, Independent TV
2015. 10-12	Kaizen News	Somoy TV
2016.11	Kaizen Advertisement	Ekattor TV, Somoy TV, GTV, Mohona TV, ATN News

**表 4-12 プロジェクト・メッセージ**

Project message
<p><b>1. Theme</b> Making small improvements in public services to delight citizens</p> <p><b>2. Target</b> To establish a framework under which at least one small improvement will be achieved every year in about 12,000 offices of more than 20 Nation Building Departments in all the upazilas nation-wide</p> <p><b>3. Key additional values</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilization of initiatives of upazila level offices of NBDs</li> <li>● Utilization of creative ideas of small improvement teams at upazila level</li> <li>● Enhanced departmental efforts of incremental improvements in quality of public services</li> </ul> <p><b>4. Key approach</b> Motivation and communication among public service providers, citizens, and stakeholders to share the value of small improvements for better nation building</p>

表 4-13 コミュニケーション戦略

<b>Communication strategy</b>	
<b>1. Objective</b>	
Raising awareness and brand image among stakeholders on small improvements as an organizational culture to ensure quality of public services	
<b>2. Core message</b>	
Initiative for a nation-wide framework development of small improvements in the public sector of Bangladesh for better nation building	
<b>3. Focuses</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commitment of Government Officers</li> <li>- Government Officers' Sincere efforts</li> <li>- Leadership of Government Officers</li> <li>- Dynamism of framework development</li> <li>- Quest for better public services</li> <li>- Response from citizens</li> </ul>	
<b>4. Targeting</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) To facilitate sharing the value of small improvements among Government Officers</li> <li>2) To convey the core message with focuses to citizens</li> <li>3) To share the movement among stakeholders</li> </ul>	
<b>5. Effects</b>	
Short-term: Increase of the backing of citizens to small improvements in public sector Increase of motivation of upazila level officers Mid-term: Enhancement of information sharing among public service providers Enhanced network for quality public services	
<b>6. Mode</b>	
Newspaper and TV	Public relations for increase of familiarity
Facebook page	Permeation of significance of the framework development
YouTube	World-wide dissemination of small improvements initiative
Magazine	Strengthening of the brand image of the initiative
Others	Institutionalization of the framework through events like Kaizen Convention facilitated by poster, leaflet, and so on

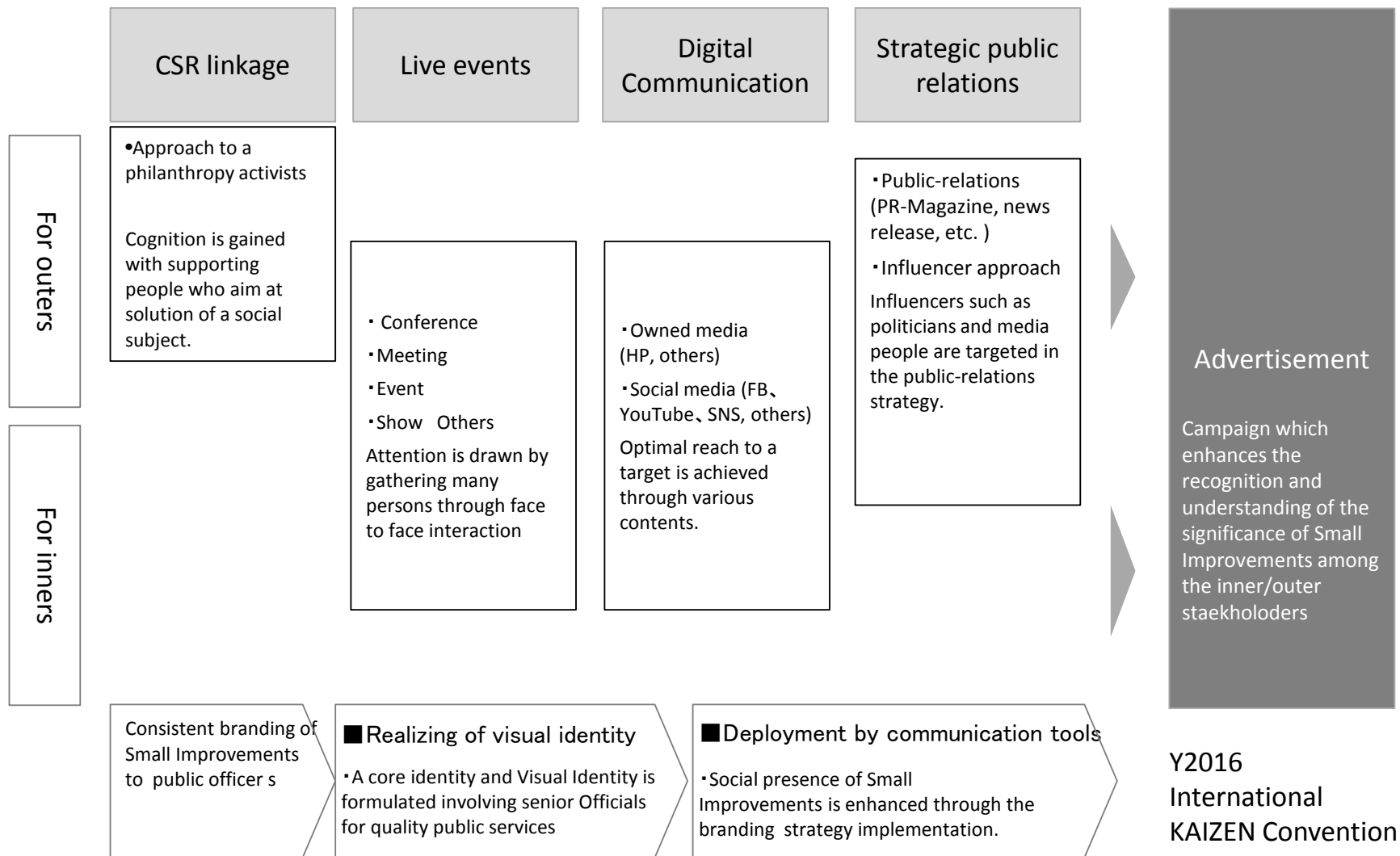


図 4-1 メディア戦略



### 4.3.5 Web サイトの開発

TQM 研修を通じたカイゼン活動の情報を蓄積するカイゼン・データベースと、それをメイン・コンテンツとするプロジェクトの Web サイトを開発した。引き続きプロジェクト情報の追加及びアップデートを行う一方で、「バ」国側のリソースへの引継ぎを見越してシステムの簡略化を検討した。

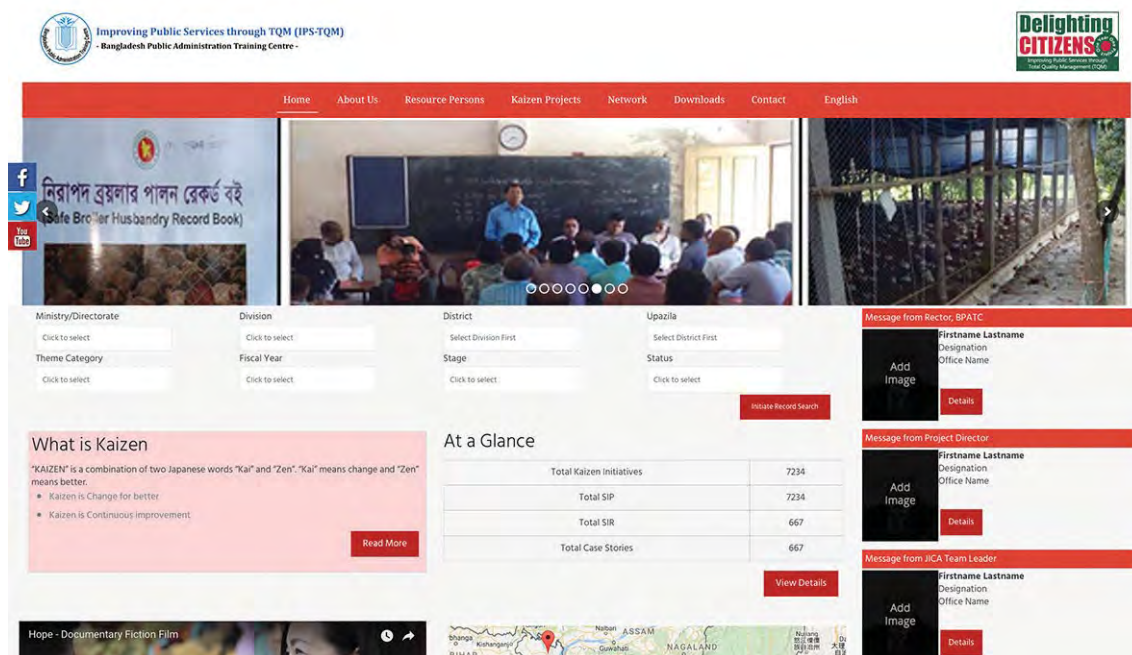


図 4-2 Web サイト (http://ipstqm.net) のトップページ

### 4.3.6 TQM 実践ハンドブックの作成

SIP の作成と実践に焦点を当てた TQM 実践ハンドブックの検討を継続し、NBDs の全行政官に配布しカイゼン普及の一助となるよう C/P との情報共有を維持しながら作成を進めた。2016 年 12 月に PIO の精査と微修正を重ねた上で最終版とし、フィールド・ハンドブックとして PIO に引き渡した。

## 4.4 「成果 4」 TQM 研修及び現場での TQM 実践を促進する政策化／制度化に資するフレームワークが形成される

### 4.4.1 政府高官レベル対象会合開催

2012 年 3 月及び 10 月にそれぞれ Inter-Departmental Meeting と Inter-Ministerial Conference を開催し、NBDs との協働で全国でのカイゼン研修・普及を行う旨、各省及び各部局と合意しプロジェクトの活動を本格開始した。

その後は、各省セクレタリー及び各部局ヘッドを招待して年 1 回のカイゼン大会を実施した。2013 年 11 月の International Kaizen Convention では、特に 6 名の著名人の参加も得て、

行政官が行政サービスのカイゼンに取り組んでいることを市民にアピールする姿勢を演出した。2014年12月の International Kaizen Convention では日本から三条市市長の参加を得るとともに、京都府知事からのビデオメッセージもあり、日バの行政サービスの改善実践の交流という文脈に焦点を当てた。2016年1月の National Kaizen Convention では MOPA 副大臣を主賓に迎え、FTC 受講中の若き行政官の代表も招待しての世代を超えた行政官のカイゼンへ向けた取組みを強調した。

この間、プロジェクトの進捗確認及び意思決定に関し、日バのプロジェクト関係者会議<sup>20</sup>を下記のとおり開催した。議事録を添付7に付す。

<b>2014.7</b>	Joint Review Meeting
<b>2014.12</b>	Mid-term Review/Mid-term Review Meeting
<b>2015.7</b>	Progress Review Meeting
<b>2015.9</b>	Steering Committee Meeting
<b>2017.1</b>	Terminal Evaluation/Coordination Meeting

また、2016年11月には JICA バングラデシュ事務所が MOPA を訪問し、プロジェクトの終了へ向けた協議が行われた。

#### 4.4.2 TQM 実践促進のためのネットワーク確立／活動支援

各省・各部局との合意に基づき NBDs との協働事業としてウパジラ TQM 研修を開始し、各部局からはウパジラ TQM 研修への協力を指示するレターが発出されるとともに、TQM フォーカル・ポイントが指名された。各部局の TQM フォーカル・ポイントとは四半期の定例会議を開催しコミュニケーションを維持するとともに、ウパジラ TQM 研修への参加も得た。また、OYOP を TQM フォーカル・ポイントから部局のオフィサーへ指示してもらう等の巻き込みを継続した。この活動をベースに TQM Cell が 20 部局で設置され、TQM Cell を中心としたネットワーク形成という意識が共有できた。

また、カイゼン大会の実施や日本の都市改善大会への参加等を通じて政府高官レベルへカイゼンの意義を伝えるなど、トップダウンによるネットワーク強化を働きかけた。例えば、MOPA シニア・セクレタリーの指示によるモデル SIP の文書化と、各省への同モデル SIP 波及指示の動きはネットワーク化においても特筆される。本邦訪問、カイゼン大会参加等を通じて、MOPA 担当大臣がカイゼンに関心を寄せたのは、カイゼンの重要度を高める意義があったといえる。

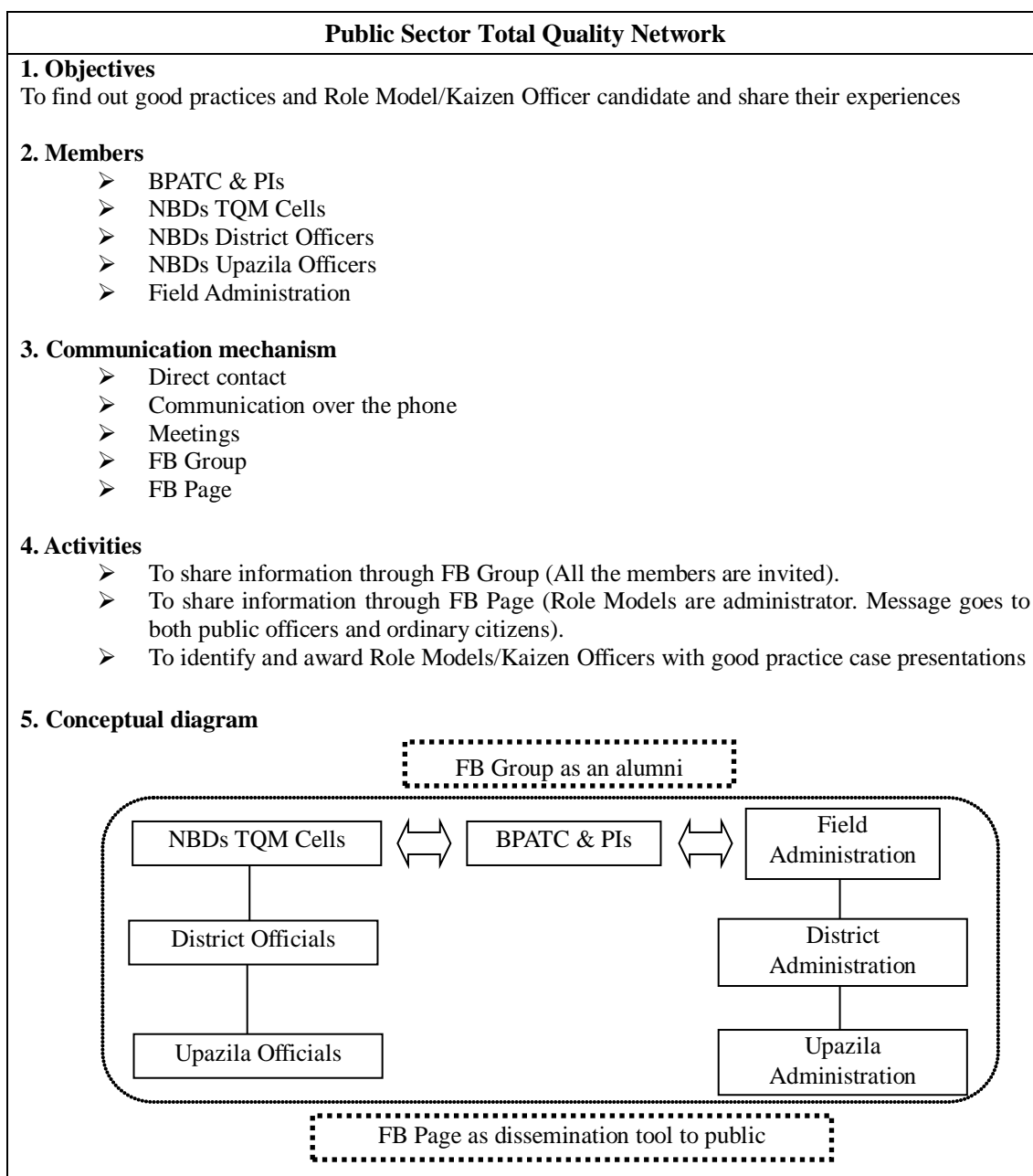
更に、カイゼンのボトムアップの情報共有によるネットワーク化のために、Role Model をフェイスブック・ページのエディターとした。フェイスブック・グループを利用した同窓会の代わりとなる交流の場づくりも C/P と合意し「Delighting Citizens through KAIZEN」として開始した。

<sup>20</sup> TPP 承認までは正式に JCC と呼称できず、MOPA セクレタリー不在時も JCC と呼称できなかったことから、JCC の機能を果たした会議は実施したものの JCC とは呼称されなかった。

フィールド・ハンドブックの NBDs 全行政官への配布等、ネットワーク化の基礎となる情報共有は普及・広報活動としてメディア戦略に基づいて実施した。より広範な広がりとしては、City Governance Project がチッタゴン、ガジプル、ラングプル、コミラ、ナラヤンゴンジの City Corporation でカイゼン研修を行った際に、コンテンツ及びリソースパーソンの提供により連携した。

Total Quality Network については、上述の取組みとその結果を受け、表 4-14 のとおりに取りまとめて C/P と共有した。

**表 4-14 Total Quality Network**



#### 4.4.3 国内外自治体／高等教育機関との情報・意見交換

上述の本邦研修及び Field Trip において、さらに、「バ」国内で開催された 2 度の International Convention 等において、「バ」国行政官が日本、スーダン、英国の公的機関関係者と行政サービス向上とカイゼン活動にかかる情報・意見交換を行う機会を設定した。主な会合の実績は、下表の通り。

時期	イベント名	場所	「バ」国外関係者
2013.9	タンガイル District Convention	タンガイル	<u>日本</u> (田辺市、柏原市、北上市職員 計 3 名)
2013.11	第 1 回 International Kaizen Convention	ダッカ	<u>日本</u> (田辺市、柏原市、北上市、福岡市職員、関西学院大学教授 計 5 名) <u>スーダン</u> (カッサラ州政府職員)
2014.3	第 8 回全国都市改善改革実践事例発表会	福岡市	<u>日本</u> (全国の 32 自治体職員約 200 名)
2014.12	第 2 回 International Kaizen Convention Kaizen Network Meeting in Tangail	ダッカ タンガイル	<u>日本</u> (総務省職員、三条市市長・職員、田辺市、柏原市、北上市職員、関西学院大学教授) <u>英国</u> (英国勅許公共財務会計協会職員)
2015.8	Kaizen Network Meeting in Amagasaki	尼崎市	<u>日本</u> (尼崎市市長／前市長・職員、田辺市、柏原市、北上市、福岡市、さいたま市、中野区、山形市、大分市、岩手中部水道企業団職員、関西学院大学教授 計 15 名)
2016.3	第 10 回全国都市改善改革実践事例発表会	春日井市	<u>日本</u> (全国の 40 自治体職員約 200 名)

情報・意見交換の機会は、海外の公的機関で実践されている手法を共有するだけにとどまらず、「バ」国関係者が、自身の活動を内省し、知識を洗練化させ、新たな活動を展開してゆくきっかけとなっていた。また、複数回行われた海外の関係者のウパジラ現場視察や、優良事例の発表の機会を通じ、「バ」国の取り組み・挑戦が海外からも注目を受け、その事例や姿勢が他国の行政官の心にも影響を与えることを体感したことで、C/P をはじめとする関係者の自己効力感が高まる様子が観察されており、これらがカイゼン活動の継続・普及のための動機付けにつながっていたと思われる。

本プロジェクト終了後は、「バ」国行政官が海外の情報とつながる場として、世界から閲覧・発信の可能な Facebook ページ、HP を残し、関係者間のネットワークを保持してゆく。

#### 4.5 モニタリング管理体制・方法検討

モニタリング管理体制については、JICA コンサルタントチームのチーム・ミーティング、C/P との PIO ミーティングを定期開催し、進捗と課題及び予定の確認を行うのを基本として業務を進めた。TQM フォーカル・ポイントとは四半期定例会議を開催しており、PIs とともに PIs Conference を開催する体制を継続した。ウパジラレベルのカイゼン活動についてはカイゼン・データベースにより情報を一元管理した。

## 第5章 プロジェクト実施運営上の教訓・工夫・課題

プロジェクトの運営上得られた教訓、行っている工夫、今後の課題等に関して進捗報告書で報告してきたポイントを表に示す。

表 5-1 教訓・課題・工夫

進捗報告書	ポイント
1号	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策的位置づけの明確化と他のイニシアティブとの連携強化</li> <li>本邦研修を通じたプロジェクト実施戦略の明確化及び実施体制の強化</li> <li>インパクト分析を念頭においたプロジェクト・デザイン</li> </ul>
2号	<ul style="list-style-type: none"> <li>カイゼンの「バ」国行政サービスにおけるメイン・ストリーム化</li> <li>カイゼン事例の収集と共有の強化</li> <li>ウパジラ・オフィサーの意識調査の実施</li> <li>各部局へのカイゼンの内在化</li> <li>カイゼン大会を通じたモチベーション向上の仕組み作り</li> </ul>
3号	<ul style="list-style-type: none"> <li>カイゼンの可視化</li> <li>部局によるカイゼン普及</li> <li>リサーチに基づいた政策提言書の策定</li> <li>TPPによる「バ」国側プロジェクト実施への支援と実施効果の最大化</li> <li>JICA ガバナンス・プログラムへの貢献</li> </ul>
4号	<ul style="list-style-type: none"> <li>カイゼンのブランディング</li> <li>部局 TQM Cell の強化</li> <li>MOPA の巻き込みと行政組織内での認知度向上</li> </ul>
5号	<ul style="list-style-type: none"> <li>意識化の基礎としてのカイゼンの周知</li> <li>多層的な仕組み</li> <li>人づくりと枠組み</li> </ul>

活動の進捗に応じて力点に違いはあるものの、(1) 調査研究を通じてカイゼンの意義を示すこと、(2) カイゼンの PR に努め可視化を図ること、(3) 行政官の意識・モチベーションに着目すること、(4) カイゼンを部局の業務として内在化すること、(5) 継続的な人材育成という観点を持つこと、に留意して活動を進めてきたといえる。

その大前提として、TQM/カイゼンのバングラデシュ化を一貫して維持した。24にも亘る部局の全国のウパジラ・オフィスでカイゼンが実践され、それを各省・各部局のトップが承認するという極めて野心的な業務であったが、C/P との信頼関係を構築し TQM/カイゼンのバングラデシュ化を進めたことが最も重要なことであったと考えられる。

C/P とともに、カイゼンを実践する行政官を育成すること、それを上位行政官に認識してもらうことという、いわばボトムアップとトップダウンのコンビネーションを実現すべく活動してきた側面が大きい。特に、小さなカイゼンを通じた達成感すなわち自己効用感と、それが認められることによる承認欲求の充足がカイゼン普及の重要な要素であったと考えられる。この要素が失われないための更なるネットワーク化が課題といえる。



## 第6章 プロジェクト目標の達成度

### 6.1 中間レビュー

プロジェクト目標の指標及び成果の進捗状況から、プロジェクト目標が達成される見込みは高いと判断された。効果発現に貢献した要因としては、ピア・ラーニングを促進する環境があったこと、カイゼンの現地化、カイゼン活動の成果の見える化があげられた。一方、問題点及び問題を惹起した要因として、ホルタル（ゼネラル・ストライキ）の頻繁な発生、TPP の承認の遅延が指摘された。レビューに基づき、(1) カイゼンの全国展開に向けた提言として、ウパジラ TQM 研修に係る関係機関の役割の明確化と政府高官への更なる働きかけ、(2) BPATC の情報分析能力に関する提言として、BPATC の情報分析能力の強化課題の明確化、(3) ウパジラ行政官のモチベーションを維持するための取り組みに関する提言として、「バ」国政府の予算枠組み内で実施できるウパジラ行政官のモチベーションを維持・向上させる工夫が提言された。

提言 (1) については、PIO 主導でウパジラ TQM 研修の実施を重ねる過程で、BPATC 及び PIs で設置されるコースマネジメント、メンターとして参加する NBDs TQM Focal Points、研修実務をコースマネジメントとともに実施する DC オフィス、NBDs ウパジラ行政官のカイゼンを指導・モニタリングする NBDs ディストリクト、カイゼンを実践するウパジラ行政官、ウパジラにおいてカイゼンを促進する UNO 等の役割が明確になり、順調にウパジラ TQM 研修の実施が進められた。これらの研修から発掘された優良事例についてはカイゼン大会で政府高官にアピールしたほか、人事省担当大臣の訪日を実現させ、政府高官におけるカイゼンに対する関与を深めた。

提言 (2) については、リサーチ・グループ・ミーティングを継続実施する過程で、カイゼン事例に対する C/P の意識化を図るとともに、ウパジラ TQM 研修における SIP 作成指導の質の向上を常に議論し NBDs の現場カイゼンのあるべき姿を C/P とともに追求した。更に、カイゼン事例の発表会であるディストリクト・コンベンションでのカイゼン事例の評価を通じて C/P のカイゼン事例を見る目が養われたと考えられる。技術協力成果品は、これらの過程を丹念に反映させバージョンアップを繰り返すことにより作成したが、その集大成とも言えるフィールド・ハンドブックにおいても、カイゼン事例の選定のみならず最終的な説明文言に至るまで C/P の精査を得た。BPATC の情報分析能力の強化課題はカイゼン事例の評価・分析力とそれを普及する説明力として明確化されたといえる。

提言 (3) については、ディストリクト・コンベンションでのカイゼン発表に対する評価、カイゼン大会におけるロールモデル表彰などを通じて、ウパジラ行政官のモチベーション向上を C/P とともに進めた。この過程でモチベーション維持・向上の重要性について意識化されたといえる。既に継続実施されている FTC でのウパジラ行政官によるカイゼン事例発表は誇らしいものであり、「バ」国政府の予算枠組み内で実施可能なモチベーション維持・向上の 1 つの有効な方法である。TQM Cells とのコミュニケーションを通じて現場におけるカイゼンのプロモーションは良く議論されており、上位行政官によるウパジラ行政官のカイゼン実践の認知という形でウパジラ行政官のモチベーションを維持・向上させる基礎ができたと考えられる。今後は、人事省が実施する Public Administration Award との連

携等を通じて更なる工夫が望まれる。これらは、終了時評価において提言への対応ができていたものとして確認された。

## 6.2 終了時評価

プロジェクト目標の指標及び成果の進捗状況から、プロジェクト目標が達成される見込みは高いと判断された。プロジェクト目標の達成度については次のとおり判断された。

これまでウパジラ TQM 研修及びディストリクトレベルの改善大会が行われた 27 ディストリクトでカイゼン・テーマが回収されている。2016/17 年度には、当該 27 ディストリクトの 219 ウパジラの 24 NBDs の 10% の NBDs より SIP が提出された（指標 1）。カイゼン実践者は、BPATC やパートナー機関は実施する階層別研修にカイゼン実践者を招待して、カイゼン経験を共有している。加えて、社会福祉局、女性局、青年開発局といった一部省庁・部局でも自前の予算でカイゼン経験を共有する研修を実施している。また、MOPA はウパジラ NBDs から収集・選定された優良事例となる 25 の SIP 事例を各セクター省庁と共有し、管轄の部局内での共有と更なる SIP の促進を指示している（指標 2）。

効果発現に貢献した要因としては、BPATC の本来業務とのリンク、中央省庁ーディストリクトーウパジラの協働、日本の改善大会への参加、C/P のイニシアティブの尊重、現場関係者のモチベーション、ボトムアップとトップダウンのコンビネーション、メディア戦略があげられた。一方、問題点及び問題を惹起した要因として、PIO メンバーの頻繁な交代、JCC の未実施、自然災害等の不可避な状況の発生が指摘された。

評価に基づき、(1) カイゼン研修の継続実施、(2) カイゼン活動の実践事例の継続的な収集・共有、(3) ウパジラレベルのカイゼン活動の実践に対する各部局レベルの TQM Cell による支援、(4) Public Administration Award によるカイゼン事例への表彰、(5) TQM Cell ネットワークの設置、(6) カイゼン事例の継続的な共同研究が提言された。C/P はこれを受け、提言に対応すべく活動を開始した。

提言 (1) については、ウパジラ TQM 研修に関し C/P も既に 2016/17 年度の研修計画を策定済みである。これまで実績から PIO が 2018 年 6 月までに TPP 予算により全国 64 ディストリクトの全ウパジラをカバーするのは確実といえる。これにより全国規模でのカイゼンのファミリアリゼーションが完成する。TPP 予算の執行終了後も、FTC での TQM/カイゼン・トピックを維持するとともに、他の予算を工面してウパジラ行政官によるカイゼン事例発表を継続することが強く望まれる。OYOP は研修の実践への転換を通じた学びの継続であり、この OYOP の継続実施が FTC でのカイゼン研修と合わせファミリアリゼーション完成後のカイゼン研修の継続実施といえる。FTC でのウパジラ行政官によるカイゼン事例発表と OYOP の継続については、JICA バングラデシュ事務所からの適時のモニタリングを通じた促進が望まれる。認定 TQM 講師のデータは蓄積されているので、この蓄積を継続しデータベースとして活用することは PIO の業務として実施されるものと期待される。関係機関による TQM 研修に対する認証については、具体的な手順等についての検討と実施に向けての JICA バングラデシュ事務所からの促進が望まれる。

提言 (2) については、FTC におけるカイゼン事例発表を通じた事例収集・共有が実施されており、これを継続的なものとして確立することが重要である。この点、上述のとおり



り JICA バングラデシュ事務所からの適時のモニタリングを通じた促進が望まれる。ディストリクト及びウパジラでの月例調整会議においてカイゼン活動が議論されるように内閣府から通達が出されるべき旨、終了時評価での合同会議で共通認識となっており、その発出にむけて JICA バングラデシュ事務所からの促進が望まれる。この議論を通じてカイゼン活動が全国規模で共有されることになるといえる。

提言 (3) については、2018 年 6 月までは TPP 予算により定例の TQM Focal Point 会議が実施されるので、これにより TQM Cells の更なるネットワーク化を図っていくことが期待される。ウパジラ TQM 研修への TQM Cells の更なる関与に加え、OYOP を TQM Cells を中心として実施していく必要がある。この点、OYOP 実施の通達はディストリクト及びウパジラでの月例調整会議でのカイゼン議論とあわせ、終了時評価の合同会議で共通認識となっている。この通達発出に向けての JICA バングラデシュ事務所の促進が望まれる。TQM Cell を Innovation Team と統合し Innovation/Kaizen Cell と改称することが終了時評価の合同会議で議論されたが、C/P の内閣府への働きかけがあり、「バ」国政府が新設した Performance Management Unit に統合される方向で検討されている。Annual Performance Agreement (APA) の項目として OYOP を採用する件も検討されており、これが実現すれば OYOP の継続実施とモニタリングのナショナル・プログラムとしての枠組みができるといえる。Governance Innovation Unit (GIU) との連携も既に議論が開始されており、首相府の GIU との連携は、その他の「バ」国政府イニシアティブとの連携促進においてもプラスの影響となっているようである。GIU においては研修提供や優良事例の提供等の連携が想定される。特に APA との連携に関し、JICA バングラデシュ事務所からの促進が望まれる。

提言 (4) については、JICA バングラデシュ事務所からも予算支出し、人事省の Public Administration Award との共催によるカイゼン大会の実施が、カイゼンを同 Award のクライテリアの 1 つとする上でも極めて重要と考えられる。TPP 終了後もロールモデルを毎年表彰することは大きな課題といえるが、Public Administration Award と一体的な取り組みにできるならば、カイゼン・ロールモデル表彰とロールモデルのカイゼン実践を通じた行政サービスの質の向上が期待される。

提言 (5) については、提言 (3) について述べたとおり、TQM Cells とのコミュニケーション、ウパジラ TQM 研修への巻き込み、OYOP の実施等を通じた更なるネットワーク化が期待される。APA や GIU との連携、TQM Cells の Performance Management Unit への統合が、TQM Cells の機能化に向けて重要と考えられるので、この点に関する JICA バングラデシュ事務所からの促進が望まれる。

提言 (6) については、日バの学術機関同士の継続的な共同研究について、JICA バングラデシュ事務所としても「バ」国側と情報・意見交換を継続することが望まれる。



## 第7章 上位目標の達成に向けての提言

### 7.1 方法論的な観点

本プロジェクトは、24 にも亘る部局の全国のウパジラ・オフィスにおいてカイゼンが実践され、それを各省・各部局のトップが承認・奨励するという活動を実際に行い、その結果として継続的なカイゼン実践の枠組みを形成するという極めて野心的な業務であった。第 5 章に記述の工夫を重ねて活動を行ってきたが、第 6 章に記述の評価結果に到達できた理由としては、C/P との信頼関係を構築し TQM/カイゼンのバングラデシュ化を進めたことが最も重要なことであったと考えられる。その前提のもとに、終了時評価で教訓として示された以下のポイントが本プロジェクトの原動力であったといえる。

- 1) 現場レベルの小さな成功体験によるモチベーション向上
- 2) 現場レベルの具体的なカイゼン事例による研修機関の講師人材の認識向上
- 3) トップダウンによる現場レベルの成果の普及

経済的もしくは人事的なインセンティブではなく、自己効力感や承認欲求の充足に焦点を当てたモチベーションの向上を重視して取り組んできたが、このようなモチベーションはカイゼン意識が持つ 1 つの特徴のようにも観察された。これは、上位目標の達成に向けても重要な視点であると考えられる。

また、研修と実践のインタラクションは研修の質を高めるだけでなく、研修・人材育成が人材マネジメント・実践とリンクされる戦略的人材管理といえる。研修で実践したカイゼンを OYOP として実践の中での学びと変換する仕組みは、この研修と実践のリンクを具体的に実現する 1 つの方法といえる。この OYOP については、「バ」国内閣府が各省と実施している Annual Performance Agreement (APA) の 1 つの項目として採用されるように C/P の働きかけが始まっている。

現場におけるカイゼンの優良事例について情報発信を継続したが、これは現場レベルの行政官のモチベーション向上のみならず、マネジメント層に現場におけるカイゼンの効果をデモンストレーションすることを意図しており、この働きかけによりトップダウンによる現場レベルの成果の普及が実現した。上位目標の達成のためには、このトップダウンのイニシアティブを失わないことが肝要である。

### 7.2 「バ」国行政という観点

本プロジェクトの活動計画及びその実施においては、「バ」国行政の特徴に十分な配慮を行った。すなわち、各省を横断的に異動し行政組織の一体化・指導力に貢献する国家公務員（行政職）と、各部局において専門性を持って行政サービスの実施を担う国家公務員（専門職）の 2 層構造、また、地方における国家公務員（行政職）による地方長官のラインと、国家公務員（専門職）による各部局の地方事務所の並列構造、更に、中央政府のこの構造と十分な整合性が取れていない地方自治体の存在である。

BPATC は国家公務員（行政職）の出向先でもあり、そのトップであるレクターはセクレタリー職位であるほか幹部の多くが国家公務員（行政職）であることから、人事省をはじめとする各省とのつながりがあり、また、県長官及びウパジラ長官のラインとのコミュニケーションも円滑であることが全国でのウパジラ TQM 研修の円滑な実施を可能にした面が大きい。他方、行政サービスを実際に実施するのは、Nation Building Departments (NBDs) の国家公務員（専門職）であり、本プロジェクトでは国家公務員（行政職）にのみ力点を置くのではなく、行政サービスの担い手である NBDs との共同事業であることを当初から前面に出してきたことが重要である。C/P は活動の端々で NBDs の反応を常に気にかけしており、カイゼンの NBDs における通常業務化という方針を具体化してきたといえる。

本技術協力の終了後は、「バ」国の類似の政府イニシアティブとの連携が重要な課題であるが、そのイニシアティブをそれぞれ率いるのは内閣府、首相府、人事省という行政機構の中核を担う組織である。BPATC はこれら組織とのコミュニケーションが可能であり C/P は積極的に連携活動を進めつつある。これは、いわば国家公務員（行政職）間のコーディネートを開始した取り組みといえる。

上位目標の達成のためには、BPATC が中心となってこれらの取り組みを進め、国家公務員（行政職）と国家公務員（専門職）を包括的に取り込んだカイゼンのフレームワークを確立することが重要である。「バ」国行政という観点を踏まえた JICA バングラデシュ事務所からのフォローアップの支援があると「バ」国側の取組みが加速されるものと期待される。

### 7.3 「バ」国側への提言

本プロジェクトでは政策提言書が取りまとめられることが成果 4 の指標の 1 つとなっている。この政策提言書の取りまとめに留意しながら活動を進め、JICA コンサルタントチームで政策提言書を作成し PIO に提出した。PIO はこれを受けて提言内容に係る取組みを開始したほか、終了時評価でも議論を重ね終了時評価の提言にも反映された。

これまで達成してきたことを活用し公共サービスの継続的カイゼンを維持するための提言であり、「全国のウパジラレベルで TQM 研修を踏まえた現場レベルにおける業務改善が実施され、その経験が共有される」という上位目標の達成に向けても同様のことがいえる。「7.1 方法論的な観点」及び「7.2 「バ」国行政の観点」を踏まえた内容となっている。提言要旨は下記のとおりである。

#### ■ TQM 研修と教育活動の維持

- 1) FTC 及び ACAD における TQM/カイゼン・トピックを継続する。
- 2) 全ての研修機関においてカイゼン・セッションを導入するよう指示する。

#### ■ OYOP の NBDs における通常業務化

各省及び NBDs に対して OYOP 実施を指示する。

■ **クロス・ファンクショナルな協力のための政府イニシアティブ間のプラットフォーム確立**

1) Governance Innovation Unit (GIU)

GIUが優良事例を蓄積するためのベースとしてカイゼンを活用する。

2) Innovation Team (IT)

Innovation TeamとTQM Cellを統合しInnovation/Kaizen Teamとすることによりイノベーションの広い意味でのベースとしてカイゼンを活用する。

3) Annual Performance Agreement (APA)

カイゼンは組織パフォーマンスの向上の広い意味でのベースとなることから、カイゼンをAPAの項目として採用する。

4) Public Administration Award

カイゼンは公共サービスの質の向上及び行政官の能力向上に資することから、カイゼンを Public Administration Award の選定クライテリアの1つに取り入れる。

これらの提言は、概ね終了時評価における提言でカバーされているが、重複を厭わず重要な点を以下に述べる。

FTC におけるカイゼン・トピックの継続は、新人行政官がカイゼンを学ぶというだけでなく、既に現場に赴任しカイゼンに取り組む行政官がカイゼン事例を発表できる晴れの舞台でもあり、世代を超えたつながり、現場の声の研修への反映といった重要な側面がある。既に実施中のことでありその継続が強く望まれる。

OYOP 実施を指示するレターの発出は終了時評価の合同会議でも協議され、人事省から発出ということで検討された。人事省のレターには強い影響力があるが、C/P が既に働きかけている APA の項目に OYOP が採用されれば、内閣府による強い制度的な枠組みであるため、カイゼンの継続的な実践とモニタリングが期待される。したがって、APA との連携は OYOP の継続実施を担保するうえで極めて有効であり、「バ」国政府によるカイゼン・フレームワークの完成のために必要といえる。関連して Innovation Team と TQM Cells の統合は、「バ」国政府が新設した Performance Management Unit に類似イニシアティブを統合する形で検討されている。これらの実現を促進するためにも首相府の GIU との関係はプラスの影響があると考えられるので、カイゼン研修やカイゼン事例の提供等の GIU との連携強化が必要といえる。

Public Service Award の選定クライテリアの1つにカイゼンを取り入れ、それを実質的なものとするためにも、JICA バングラデシュ事務所からの予算執行も勘案の上、Public Service Award と合同でカイゼン大会を実施することが望まれる。



# 添付資料

# 添付 1 PDM



## プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)

プロジェクト名：公務員研修能力強化プロジェクトフェーズ2

実施機関：バングラデシュ公務員研修所 (BPATC)

プロジェクト期間：5年間 (2012.1～2017.1)

ターゲットグループ：BPATC職員、パートナー機関(※)職員、ウバジラ・ディストリクト職員

(※) パートナー機関：BARD、RDA、NAEM、NAPD、NILG

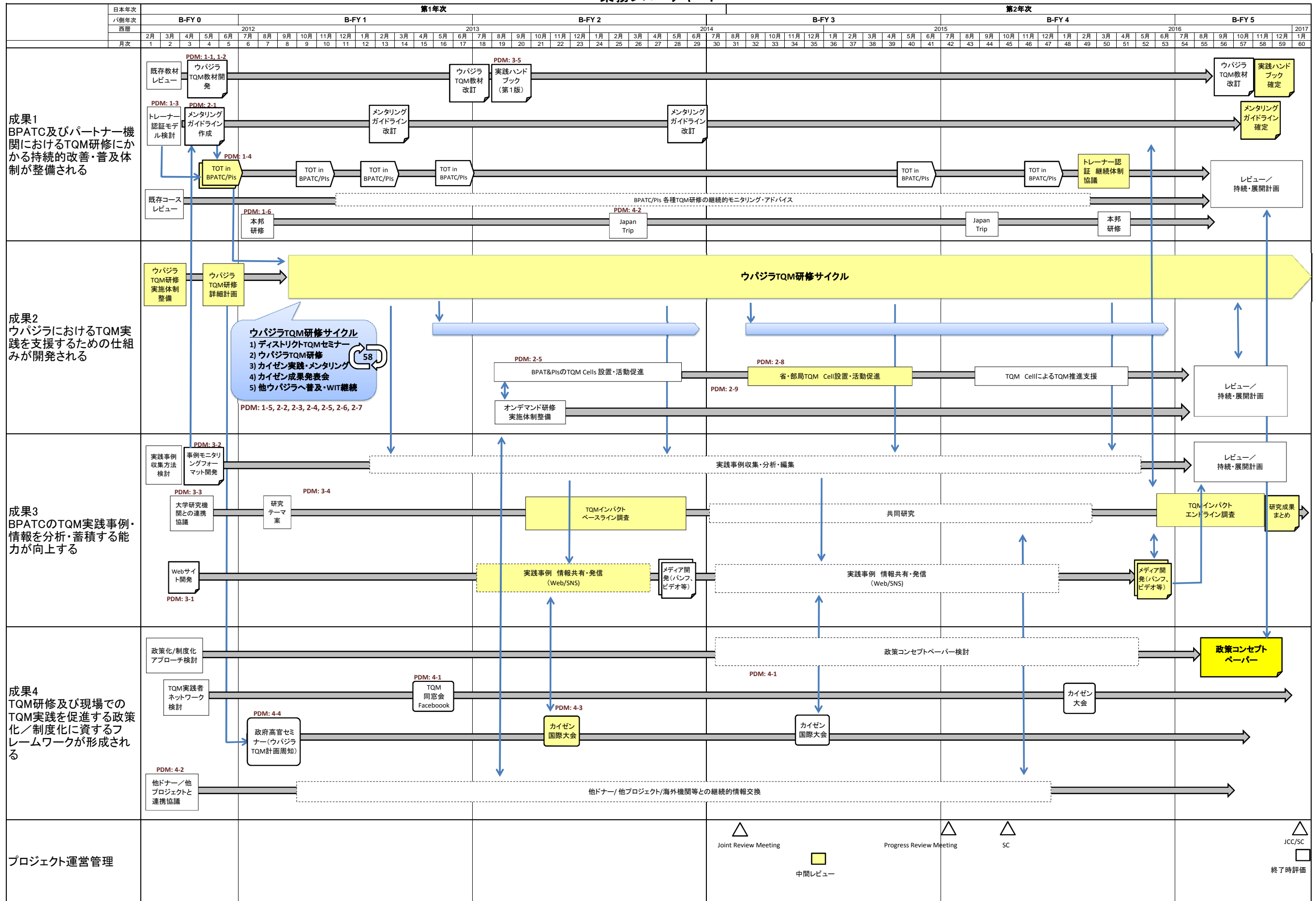
第2版 2014年9月

プロジェクト要約	指標	入手手段	外部条件
<b>上位目標</b>			
全国のウバジラレベルでTQM研修を踏まえた現場レベルにおける業務改善が実施され、その経験が共有される。	少なくとも年1回の業務改善が全国のウバジラで実施される。	業務改善レポート／インタビュー	
	ウバジラレベルの優良事例の共有のため、カイゼン大会が毎年開催される。	イベント報告書	
<b>プロジェクト目標</b>			
TQM研修を踏まえたウバジラレベルにおける業務改善を持続的に促進する体制が整備される。	TQM研修実施対象のディストリクト（プロジェクト期間中32以上）において、部局ごとに業務改善が実践・促進される。	業務改善計画／業務改善レポート／インタビュー	・TQM研修およびそのフォローアップ体制を全国展開するだけの制度が整備され、予算が確保される。
	BPATC、PIs、ライン部局において、業務改善活動の経験、事例が研修コース内で活用される。	研修報告書／インタビュー	
<b>アウトプット</b>			
1 BPATC及びパートナー機関におけるTQM研修にかかる持続的改善・普及体制が整備される。	1-a TQM研修の継続的实施にかかる計画が明確になる。	TQM研修計画	・政府高官レベル会合を踏まえてTQMアプローチに係る政策化/制度化に係る検討がなされる。
	1-b TQMカリキュラムと教材が様々な機関の様々なTQM研修で活用される。	研修報告／インタビュー	
	1-c トレーナー認証制度に基づき、60名以上のトレーナーが育成される。	トレーナー認証制度/ 認定トレーナーリスト	
2 ウバジラにおけるTQM実践を支援するための仕組みが開発される。	2-a 業務改善計画・レポートの回収・配布フローが策定される。	インタビュー	
	2-b 業務改善活動を支援するために、TQMセルがライン部局内に設置される。	TQMセルリスト／インタビュー	
	2-c 研修対象ディストリクトにおいて業務改善目標が、少なくとも80%達成される。	業務改善レポート／インタビュー	
3 BPATCのTQM実践事例・情報を分析・蓄積する能力が向上する。	2-d 各部局のSITsが、研修対象ディストリクトにおいて結成される。	業務改善レポート／インタビュー	
	3-a 少なくとも640 (1×20部局×32県)の業務改善事例を掲載したカイゼンデータベースが開発される。	カイゼンデータベース	
4 TQM研修及び現場でのTQM実践を促進する政策化/制度化に資するフレームワークが形成される。	3-b 業務改善の実情とインパクトに関する分析が少なくとも5機関/研究者との連携により実施される。	リサーチ報告書	
	4-a Public Sector Total Quality Network (含むTQMセル)と、TQM研修同窓会が設置される。	設置規約、メンバーリスト	
	4-b TQMポリシーコンセプトペーパーがまとめられる。	TQM ポリシーコンセプトペーパー	

プロジェクト要約	投入	外部条件
<b>活動</b>	<b>バングラデシュ側</b>	
<p>1-1 TQMカリキュラムや教材を作成する。</p> <p>1-2 TQMトレーナー認証制度のモデルを開発する。</p> <p>1-3 TQMトレーナー認証制度に基づき、TQMの講師研修(TOT)を実施する。</p> <p>1-4 パートナー機関がTQMトレーニング及び実践をできるよう支援する。</p> <p>1-5 TQMリソースパーソンの能力を強化する。</p>	<p>プロジェクト関連人材</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-プロジェクト・ディレクター</li> <li>-プロジェクト・マネジャー</li> <li>-カウンターパート(CP)職員</li> <li>-関係機関人材</li> </ul> <p>プロジェクト執務室、執務用資機材</p> <p>プロジェクト実施経費</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-各種セミナー</li> <li>-TQM研修実施経費</li> <li>-ウパジラ向けメンタリングに必要なCP側の旅費</li> <li>-パートナー機関による活動費</li> <li>-その他経費</li> </ul>	<p>・プロジェクト実施に係るBPATC及び関係機関の人材が確保される。</p> <p>・バングラデシュ政府内で技術協力プロジェクト計画書(Technical Assistance Project Proposal: TPP)が承認され予算執行が行われる。</p>
<p>2-1 ウパジラレベルにおける業務改善実践のためのメンタリング・ガイドラインが策定される。</p> <p>2-2 ディストリクト行政官に対するTQM導入研修を実施する。</p> <p>2-3 ウパジラ行政官に対し、TQM研修を実施し、業務改善計画を作成支援する。</p> <p>2-4 TQM研修に基づき、ウパジラレベルにおいて業務改善チームの結成を支援する。</p> <p>2-5 BPATC、パートナー機関、TQM Cellがウパジラの業務改善実践についてメンタリングを行う。</p> <p>2-6 ディストリクト行政官によるウパジラレベルの業務改善実践と業務改善チームの活動のモニタリングを確実なものにする。</p> <p>2-7 ウパジラレベルの業務改善実践及び業務改善チームの活動をモニターするためのTQM Cellを各省庁に設置する。</p> <p>2-8 TQMオンデマンドコースを実施する。</p>		<p>・パートナー機関の協力が得られる。</p>
<p>3-1 ウェブやニュースレター、SNS、ポスター、ビデオなどの媒体によるTQM情報の整備を図る。</p> <p>3-2 現場レベルでの業務改善実践事例(グッドプラクティス)を抽出する仕組みを確立する。</p> <p>3-3 業務改善実践事例・インパクトを分析するための大学研究機関とのネットワークを形成する。</p> <p>3-4 業務改善実践事例・インパクトを分析する。</p> <p>3-5 事例・インパクト分析を踏まえ、現場向けの業務改善実践ハンドブックを作成する。</p>	<p><b>日本側</b></p> <p>日本人専門家</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-総括</li> <li>-教材開発・研修</li> <li>-メディア開発</li> <li>-TQM</li> <li>-研究分析</li> <li>-モニタリング/業務調整</li> </ul>	
<p>4-1 TQM実践者によるネットワーク(公共セクターTQN、TQM研修同窓会など)を設置する。</p> <p>4-2 海外のTQM推進機関/公務員研修機関との情報・意見交換を図る。</p> <p>4-3 TQM実践促進イベントを実施する。(KAIZEN大会、TQM Awardなど)</p> <p>4-4 TQMアプローチに関する政府高官レベルでの会合を開催する。(情報共有セミナー、省庁間会議など)</p>	<p>本邦/第三国研修資機材供与(必要に応じて)在外事業強化費</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ローカルコンサルタント備上費</li> <li>(必要に応じて)</li> <li>-プロジェクト運営費</li> </ul>	<p><b>前提条件</b></p> <p>バングラデシュの公務員制度改革及び他ドナーの援助協調枠組みが変更されない。</p>

## 添付 2 業務フローチャート

業務フローチャート



## **添付 3 詳細活動計画**

詳細活動計画 第1年次(2012年2月~2014年7月)

	バ側年次 西暦	B-FY 0					B-FY 1					B-FY2																			
		2012										2013										2014									
		2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
		月次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
第1年次(2012年2月~2014年7月)	PDM/PO 活動番号																														
<b>準備フェーズ</b>																															
1-1	インセプションレポート/ワークプラン(全体)の作成・協議																														
1-2	指標・目標値(案)の予備的検討																														
1-3	カリキュラム、教材、ガイドライン等の改訂・作成																														
1-3-1	BPATC/PIsの既存TQM教材を確認・収集																														
1-3-2	ディストリクトTQMセミナーのカリキュラム・教材開発																														
1-3-3	ウバジラTQM研修のカリキュラム・教材開発																														
1-3-4	メンタリング・レビューガイドライン(第1版)作成																														
1-3-5	BPATC/PIsで教材を共有(ウェブサイト掲載)																														
1-4	質の確保されたTQM研修強化に係る実施体制の整備																														
1-4-1	既存のTQM研修のレビュー																														
1-4-2	ウバジラTQM研修に係る実施体制整備																														
1-4-3	TQMトレーナー認証制度モデル案を作成																														
1-4-4	新規パートナー機関NILGIにおけるTQM研修実施																														
1-4-5	BPATC/PIs対象TOT実施																														
1-5	TQM実践事例の情報整備に係る方策の検討																														
1-5-1	実践事例共有とプロジェクト広報に関する方針・方法検討																														
1-5-2	プロジェクトWebサイトの開発																														
1-5-3	海外の大学研究機関・研修機関等との連携案検討																														
1-6	TQM実践事例・インパクト分析に係るネットワーク形成																														
1-6-1	既存のTQM実践事例のレビュー																														
1-6-2	実践事例のモニタリング・収集・分析方法の検討																														
1-6-3	TQMインパクトに係る調査計画の作成																														
1-6-4	TQM実践事例・インパクト分析に係る内外研究機関との協議																														
1-7	TQM実践促進に資する政策化/制度化に係る検討																														
1-7-1	TQM普及に係る現状のレビュー・分析																														
1-7-2	TQM政策化/制度化に向けたアプローチの検討																														
1-7-3	公共セクターTQMリソース確認																														
1-7-4	TQM実践促進のためのネットワーク/イベント検討																														
1-7-5	TQM研修・実践普及枠組み(案)の策定																														
<b>実施フェーズ1</b>																															
1-8	TQM研修実施者の能力強化																														
1-8-1	BPATC/PIs対象TOT実施																														
1-8-2	TQM研修モニタリング・アドバイス																														
1-8-3	本邦研修、第3回研修実施																														
1-9	ディストリクトレベルの行政官能力強化支援																														
1-9-1	ディストリクトのセクター行政官のTQMファシリテーターTOR策定																														
1-9-2	ディストリクトTQMセミナーのモニタリング・実施支援																														
1-10	メインウバジラに対するTQM研修支援																														
1-10-1	ウバジラTQM研修詳細実行計画策定																														
1-10-2	ウバジラTQM研修モニタリング・実施支援																														
1-10-3	カイゼン成果発表会の開催支援																														
1-11	ウバジラレベルにおけるTQM実践支援																														
1-11-1	各ウバジラにおけるTQM実践計画策定支援																														
1-11-2	BPATC、パートナー機関、TQM Cellによるメンタリングの支援																														
1-11-3	ディストリクト行政官によるモニタリングの支援																														
1-12	メインウバジラから近隣ウバジラへのTQM実践拡大支援																														
1-12-1	フィールド・ディセミネーション・セミナー開催支援																														
1-12-2	TQM実践拡大のモニタリング・改善																														
1-13	TQM実践事例の情報整備																														
1-13-1	内外の研究機関との情報共有の継続・促進																														
1-13-2	TQM実践事例・インパクト分析の研究計画・体制の構築																														
1-13-3	TQMインパクトに係るベースライン調査の実施																														
1-13-4	TQM実践事例・インパクト分析の実施																														
1-13-5	実践事例共有のためのSNSの企画・設計																														
1-13-6	TQM実践事例・インパクト分析の情報共有																														
1-13-7	TQM実践ハンドブックの作成																														
1-14	TQM実践促進に資する政策化/制度化支援																														
1-14-1	政府高官レベル会合開催(ウバジラTQM計画周知)																														
1-14-2	BPATC及びパートナー機関におけるTQM Cell設置/活動支援																														
1-14-3	各省・部局のTQM Cell設置促進/活動支援																														
1-14-4	TQMオンデマンド研修に関する調整・実施支援																														
1-14-5	TQM実践促進のためのネットワーク確立/活動支援																														
1-14-6	海外のTQM推進機関/公務員研修機関との情報・意見交換																														
1-15	ワークプランの作成・合意(「バ」側各年度)																														
1-16	定期的モニタリングと成果の確認																														
1-16-1	PDMモニタリングチャート作成と更新																														
1-16-2	四半期毎PIO及びパートナー機関とのモニタリング会議開催																														
1-16-3	合同調整委員会(JCC)及び運営委員会(SC)の定期開催																														
1-17	プロジェクト業務進捗報告書の作成																														

詳細活動計画 第2年次（2014年8月～2017年1月）

	バ側年次 西暦	2014												2015												2016												2017
		B-FY 4												B-FY 5																								
		8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月							
月次	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60								
<b>第2年次(2014年7月～2017年1月)</b>	<b>PDM/PO 活動番号</b>																																					
<b>実施フェーズ2</b>																																						
<b>2-1 TQM研修実施者の能力強化</b>																																						
2-1-1 BPATC/PIs対象TOT実施(継続)	1-4																																					
2-1-2 TQM研修モニタリング・アドバイス(継続)	1-5, 1-																																					
2-1-3 本邦研修、第3国研修実施(継続)	1-7																																					
2-1-4 TQMトレーナー認証制度の継続的体制協議	1-3																																					
2-1-5 各種TQMカリキュラム・教材(改訂版)作成	1-1																																					
2-1-6 メンタリング・レビューガイドライン(最終版)作成	2-1																																					
<b>2-2 ディストリクトレベルの行政官能力強化支援</b>																																						
2-2-1 実施済ディストリクト・TQMセミナーのレビュー・改善	2-2																																					
2-2-2 ディストリクトTQMセミナーのモニタリング・実施支援	2-2																																					
<b>2-3 メインウパヅラに対するTQM研修支援</b>																																						
2-3-1 実施済ウパヅラTQM研修のレビュー・改善	2-3																																					
2-3-2 ウパヅラTQM研修モニタリング・実施支援(継続)	2-3																																					
2-3-3 カイゼン成果発表会の開催支援(継続)	2-3																																					
2-3-4 全ウパヅラ研修終了後レビューと次期計画の策定支援	2-3																																					
<b>2-4 ウパヅラレベルにおけるTQM実践支援</b>																																						
2-4-1 実施済ウパヅラTQM実践のレビュー	2-4																																					
2-4-2 メンタリング/モニタリング方法のレビュー・改善	2-5, 2-6																																					
2-4-3 各ウパヅラにおけるTQM実践計画策定支援(継続)	2-4																																					
2-4-4 BPATC、パートナー機関、TQM Cellによるメンタリングの支援(継続)	2-5																																					
2-4-5 ディストリクト行政官によるモニタリングの支援(継続)	2-6																																					
<b>2-5 メインウパヅラから近隣ウパヅラへのTQM実践拡大支援</b>																																						
2-5-1 フィールド・ディセミネーション・セミナー開催支援(継続)	2-7																																					
2-5-2 TQM実践拡大のモニタリング・改善(継続)	2-7																																					
<b>2-6 TQM実践事例の情報整備</b>																																						
2-6-1 TQM実践事例(グッドプラクティス)を抽出する仕組みの改善	3-2																																					
2-6-2 内外の研究機関との情報共有の継続・促進(継続)	3-3																																					
2-6-3 TQM実践事例・インパクト分析の研究計画・体制の強化	3-4																																					
2-6-4 TQM実践事例・インパクト分析の実施(継続)	3-4																																					
2-6-5 TQM実践事例・インパクト分析の発表(継続・強化)	3-3,3-4																																					
2-6-6 TQM実践事例・インパクト分析から得られた知見の標準化	3-5																																					
2-6-7 知見を反映し、TQM実践ハンドブック(改訂版)作成	3-5																																					
2-6-8 TQMインパクトに係るエンドライン調査の実施	成果3																																					
2-6-9 ベースライン調査とエンドライン調査の比較による分析	成果3																																					
2-6-10 TQM実践事例・インパクト分析に関する継続的計画まとめ	成果3																																					
<b>2-7 TQM実践促進に資する政策化/制度化支援</b>																																						
2-7-1 政府高官レベル会合開催支援(実践事例共有セミナー)	4-4																																					
2-7-2 各省・部局のTQM Cell設置促進/活動支援(継続)	2-8																																					
2-7-3 TQMオンデマンド研修に関する調整・実施支援(継続)	2-9																																					
2-7-4 TQM実践促進のためのネットワーク確立/活動支援(継続)	4-1,4-3																																					
2-7-5 海外のTQM推進機関/公務員研修機関との情報・意見交換(継続)	4-2																																					
2-7-6 政府高官レベル会合開催支援(普及・展開セミナー)	4-4																																					
2-7-7 政策コンセプトペーパー作成と関係者協議	成果4																																					
<b>2-8 ワークプランの作成・合意</b>																																						
<b>2-9 定期的モニタリングと成果の確認</b>																																						
2-9-1 PDMモニタリングチャート作成と更新(継続)																																						
2-9-2 四半期毎PIO及びパートナー機関とのモニタリング会議開催(継続)																																						
2-9-3 合同調整委員会(JCC)及び運営委員会(SC)の定期開催(継続)																																						
<b>2-10 プロジェクト業務進捗報告書の作成</b>																																						
<b>2-11 中間レビュー調査、終了時評価、運営指導調査の実施支援</b>																																						
<b>2-12 プロジェクト業務完了報告書の作成</b>																																						

★ 中間レビュー調

終了時評価調査

★

## **添付 4 専門家派遣実績**

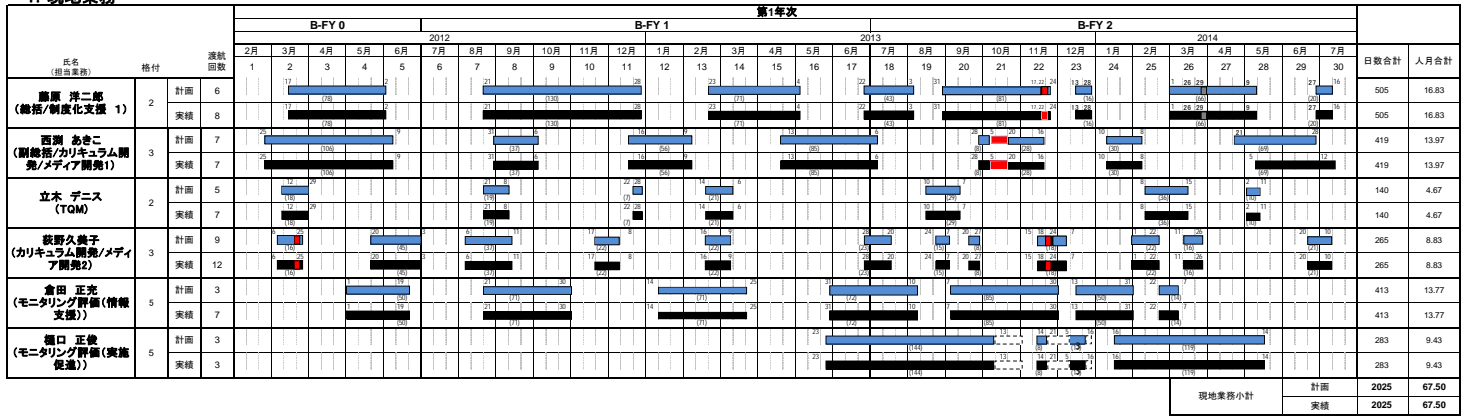


業務従事者の従事計画/実績表

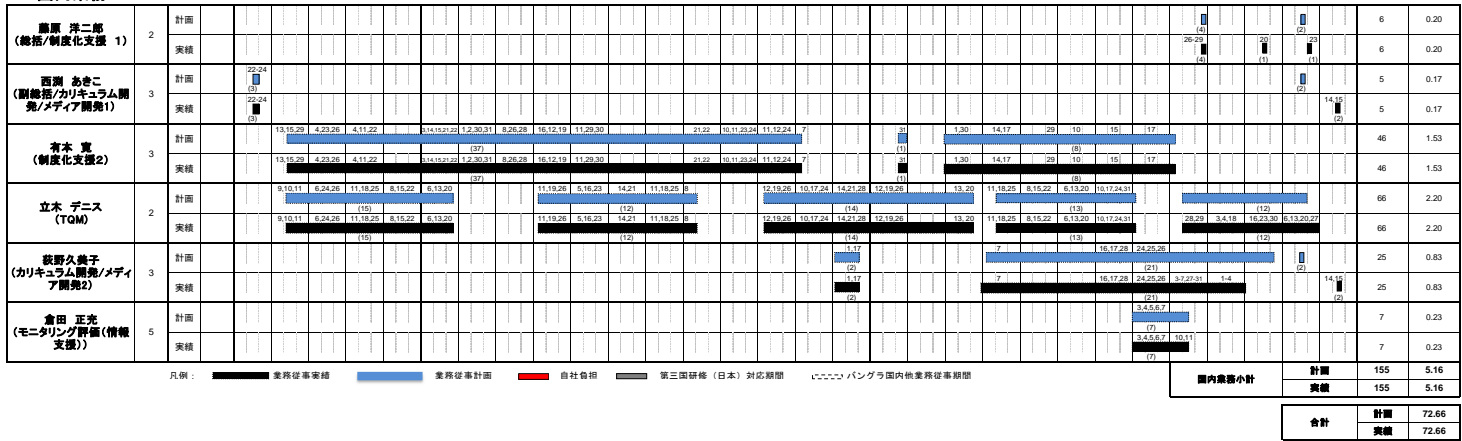
契約件名: バングラデシュ国 TQMを通じた公共サービスの改善 (第一年次)

監督職員確認印: 馬杉学治 印

1. 現地業務



2. 国内業務



報告書等	△ 業務計画書(第1年次) △ IC/R・ワークプラン1号	△ ワークプラン2号 △ プロジェクト業務進捗報告書1号	△ ワークプラン3号 △ プロジェクト業務進捗報告書2号	△ プロジェクト業務進捗報告書3号 ▲ JCC
会議・調査団等				
本邦研修・第三国研修		本邦研修		第三国研修-日本

業務従事者の従事計画/実績表

契約件名: バングラデシュ国 TQMを通じた公共サービス改善プロジェクト (第二年度)

監督職員確認印: 馬杉学治 印

1. 現地業務

氏名 (担当業務)	格付	業務 回数	第2年度																																				日数合計	人月合計	
			B-FY 3												B-FY 4												B-FY 5														
			2014			2015			2016			2017			2018			2019			2020			2021			2022														
8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月							
藤原 洋二郎 (総務/制度化支援1)	2	計画	10	[Bar chart showing planned work hours]																																				510	17.00
		実績	9	[Bar chart showing actual work hours]																																				453	15.10
萩野 久美子 (副総務/カリキュラム開発/自治体連携)	3	計画	8	[Bar chart showing planned work hours]																																				188	5.60
		実績	8	[Bar chart showing actual work hours]																																				125	4.17
有本 寛 (制度化支援2/モニタリング評価1)	3	計画	1	[Bar chart showing planned work hours]																																				8	0.27
		実績	0	[Bar chart showing actual work hours]																																				0	0.00
立木 デニス (TQM)	2	計画	6	[Bar chart showing planned work hours]																																				99	3.30
		実績	4	[Bar chart showing actual work hours]																																				64	2.13
笠原 龍二 (制度化支援4)	3	計画	0	[Bar chart showing planned work hours]																																				0	0.00
		実績	1	[Bar chart showing actual work hours]																																				21	0.70
樋口 正俊 (メディア開発1/モニタリング評価3(実施促進))	5	計画	7	[Bar chart showing planned work hours]																																				746	24.87
		実績	7	[Bar chart showing actual work hours]																																				746	24.87
今井 学士 (メディア開発2)	3	計画	6	[Bar chart showing planned work hours]																																				90	3.00
		実績	5	[Bar chart showing actual work hours]																																				76	2.53
倉田 正光 (モニタリング評価2(情報支援))	4	計画	2	[Bar chart showing planned work hours]																																				20	0.67
		実績	0	[Bar chart showing actual work hours]																																				0	0.00
山本 善平 (モニタリング評価4(情報支援))	5	計画	2	[Bar chart showing planned work hours]																																				64	2.13
		実績	1	[Bar chart showing actual work hours]																																				24	0.80
原口 侑子 (制度化支援3)	5	計画	2	[Bar chart showing planned work hours]																																				121	4.03
		実績	2	[Bar chart showing actual work hours]																																				121	4.03
現地業務小計															計画	1826	60.87																								
															実績	1630	54.33																								

2. 国内業務

藤原 洋二郎 (総務/制度化支援1)	2	計画	[Bar chart showing planned work hours]																																				3.0	0.15
		実績	[Bar chart showing actual work hours]																																				41.0	2.05
萩野 久美子 (副総務/カリキュラム開発/自治体連携)	3	計画	[Bar chart showing planned work hours]																																				82.0	4.10
		実績	[Bar chart showing actual work hours]																																				92.6	4.63
有本 寛 (制度化支援2/モニタリング評価1)	3	計画	[Bar chart showing planned work hours]																																				67.0	3.35
		実績	[Bar chart showing actual work hours]																																				72.4	3.62
立木 デニス (TQM)	2	計画	[Bar chart showing planned work hours]																																				37.0	1.85
		実績	[Bar chart showing actual work hours]																																				60.4	3.02
笠原 龍二 (制度化支援4)	3	計画	[Bar chart showing planned work hours]																																				0.0	0.00
		実績	[Bar chart showing actual work hours]																																				21.4	1.07
今井 学士 (メディア開発2)	3	計画	[Bar chart showing planned work hours]																																				60.0	3.00
		実績	[Bar chart showing actual work hours]																																				69.4	3.47
倉田 正光 (モニタリング評価2(情報支援))	4	計画	[Bar chart showing planned work hours]																																				43.0	2.15
		実績	[Bar chart showing actual work hours]																																				56.6	2.83
原口 侑子 (制度化支援3)	5	計画	[Bar chart showing planned work hours]																																				14.4	0.72
		実績	[Bar chart showing actual work hours]																																				14.4	0.72
国内業務小計															計画	306.4	15.32																							
															実績	428.2	21.41																							
合計															計画	76.19																								
															実績	75.74																								

凡例: [黒色塗り] 業務従事実績 [青色塗り] 業務従事計画

## **添付 5 研修員受入れ実績**

## 研修員受入実績

本邦受入回数： 全 4 回

参加者総数： 36 名（うち、準高級待遇 7 名）

No. 1			
【本邦研修】 バングラデシュ国における行政サービス改善に向けたビジョン共有			
実施期間		目的	
2012 年 7 月 15 日 - 8 月 1 日（全 18 日間）		<ul style="list-style-type: none"> <li>・バ国内・行政サービス改善に向けたビジョン共有</li> <li>・プロジェクト運営チームの関係強化</li> </ul>	
対象者  BPATC/PIs/ MOPA PIO をは じめとするト レーナー (10 名)	氏名	所属・役職	待遇
	ALAM A Z M Shafiqul	Rector, BPATC	準高級
	AKHTER Ferdous	MDS, BPATC	準高級
	HAQUE Akm Enamul	Director, BPATC	一般
	ISLAM Mohammad Ziaul	Assistant System Analyst, BPATC	一般
	SULTANA Munira	Deputy Director, BPATC	一般
	HAQUE Akm Aynul	Deputy Director, BPATC	一般
	ALAM Md. Toufiqul	Deputy Secretary, M/O Public Administration	一般
	HUQ Sayeedul	Director, NILG	一般
	AKHTER Nasima	Joint Director, BARD	一般
HOQUE Khan Md. Mainul	Training Specialist, NAEM	一般	

No.2			
【Field Trip】日本／バングラデシュ国 改善活動知見交換研修			
実施期間		目的	
2014年3月25日-4月4日(全11日間)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ バ国行政官による改善活動の発表・広報</li> <li>・ 改善活動の定着、促進、継続にかかる知見共有</li> <li>・ 日・バ国行政官同士のカイゼン活動にかかるネットワーク構築</li> </ul>	
対象者 郡行政官カイゼン実践者／ MOPA／ BPATC 職員 (9名)	氏名	所属・役職	待遇
	Khandker MD Iftekhar Haider	Rector, BPATC	準高級
	ASM Wadudur Rahman	Assistant Chief, MOPA	一般
	Tahsin Mashroof Hossain Mashfi	Assistant Commissioner of Police	一般
	Nasrin Akther	Assistant Commissioner of Land	一般
	Md. Anwar Hossain Khan	Upazila Agriculture Officer	一般
	MD Gaznabi Khan	Upazila Youth Development Officer	一般
	Salina Akter	Upazila Women Affairs Officer	一般
	DR Mohammad Rafiqul Islam Talukder	Upazila Livestock Officer	一般
	Mohammad Mamun	Research Officer, PIO(Assistant Project Director), BPATC	一般
	Md. Anwar Hossain Khan	Assistant Commissioner of Land	一般

No.3			
【Field Trip】日本／バングラデシュ国 改善活動知見交換研修			
実施期間		目的	
2015年8月8日 - 17日 (全10日間)		<ul style="list-style-type: none"> <li>日本のカイゼン事例の視察</li> <li>バ国行政官による改善活動の発表・広報</li> <li>改善活動の定着、促進、継続にかかる知見共有</li> <li>日・バ国行政官同士のカイゼン活動にかかるネットワーク構築</li> </ul>	
対象者 MOPA 担当大臣・PS／郡行政官カイゼン実践者／BPATC 職員 (10名)	氏名	所属・役職	待遇
	Ismat Ara Sadique	State Minister, MOPA	準高級
	Ferdous Akhter	MDS / Project Director, BPATC	準高級
	MD Shahriar Kader Siddiky	PS, Deputy Secretary, MOPA	準高級
	AKM Enamul Haque	Director / Deputy Project Director, BPATC	一般
	Ms. Masuda Akhand	Deputy Director (Training), Department of Youth	一般
	A K M Tajkir-Uz_Zaman	Upazila Officer, Department of Land	一般
	Mohammad Maniruzzaman Chowdhury	Upazila Officer, Department of Secondary Education	一般
	Md. Lutful Kibria	Upazila Officer, Department of Family Planning	一般
	Mohammad Rafiqul Islam (Dr.)	Upazila Officer, Department of Livestock	一般
	MD Shahiduzzaman Khan	Upazila Officer, LGED	一般

No.4			
【本邦研修】日本／バングラデシュ国 カイゼン活動知見交換研修			
実施期間		目的	
2015年3月22日－29日（全8日間）		<ul style="list-style-type: none"> <li>日本のカイゼン事例の視察</li> <li>バ国行政官による改善活動の発表・広報</li> <li>改善活動の定着、促進、継続にかかる知見共有</li> <li>カイゼンを実施する行政官とのネットワーク構築</li> </ul>	
対象者 郡行政官カイ ゼン実践者／ BPATC職員 (7名)	氏名	所属・役職	待遇
	SARMA Rabindra Nath	Director (Planning), BRDB Department/ Joint Secretary	準高級
	HAQUE Mohammed Ziaul	Deputy Secretary, MOPA	一般
	RAHMAN M Arifur	Deputy Director of BPATC	一般
	ALAM Atm Shariful	Senior Assistant Secretary, MOPA	一般
	KHAN Md Amirul Islam	Executive Engineer, LGED, Gazipur District	一般
	JOARDER Zakia Yasmin	Deputy Director (Training), Women Affairs Department	一般
	ALAM Md Shah	Senior Assistant Secretary, Election Commission Department	一般
	SARMA Rabindra Nath	Director (Planning), BRDB Department/ Joint Secretary	一般
	HAQUE Mohammed Ziaul	Deputy Secretary, MOPA	一般
	RAHMAN M Arifur	Deputy Director of BPATC	一般

# **添付 6 携行機材・調査用資機材 実績**



## 携行機材・調査用資機材実績

### 携行機材リスト

品名	品番/仕様	数量	利用・管理状況
ノートパソコン	HP COR13HP2000-2133TU	1	プロジェクトオフィスにて活用
ノートパソコン	HP COR13HP2000-2133TU	1	同上
ノートパソコン	HP COR13HP2000-2133TU	1	同上
ノートパソコン	HP COR13HP2000-2133TU	1	同上
ノートパソコン	HP COR13HP2000-2133TU	1	同上
白黒プリンター	HP LASER5200N	1	同上
カラープリンター	HP COLOR LASER CP-2025N	1	同上
コピー機	CANON MULTI2545 (DADF, 2KB,STABILIZER)	1	同上
ビデオカメラ	SONY HDRPJ200EBJE3	1	同上
ビデオカメラ	SONY HDRPJ200EBJE3	1	同上
ビデオカメラ	SONY HDRPJ200EBJE3	1	同上
デジタルカメラ	CANON EOS5DMarkIII 24105	1	同上
デジタルカメラ	CANON EOS70D 18-135	1	同上
プロジェクター	BENQ 2500 LUMENS MS500	1	同上
レンズ	CANON EF70-200mm F2.8L USM	1	同上

注：JICA 調達ガイドラインに基づき、「機材」とは単価が日本円 5 万円以上のものを指す。

### 調査用資機材リスト

品名	品番/仕様	数量	利用場所
ミニバス	30 席、6-cylinder、4,164 cc	2	BPATC/PIs から全国ウパジラまでの移動
ミニマイクロバス	12 席、2,694 cc	1	同上

注：JICA 調達ガイドラインに基づき、「機材」とは単価が日本円 5 万円以上のものを指す。

## **添付 7 合同調整委員会議事録等**

## Report on Joint Review Meeting 13/06/2014

A Joint Review Meeting of Improving Public Services through TQM was held at Rector's Conference Room BPATC on 13 July 2014. Khandker Md. Iftekhar Haider Rector, BPATC, chaired the meeting. Representative from JICA Bangladesh Office Mr. Tomita, Official in charge Ms Hagiwara, experts of the project, Project Director and Deputy Project Director of the project, representatives from partner Institutes were also present in the meeting.

### Opening Remarks of the Project Director:

The Project Director of the Project Ms Ferdous Akhter mentioned in her speech that Total Quality Management is a management approach centered on quality based on the participation of an organization's people and aiming at long term success and this is achieved through customer satisfaction and benefits all members of the organization and the society. In other words, TQM is a philosophy for managing organization a way which enables it to meet stake holders need and expectations efficiently and effectively without compromising ethical values.

### Speech by the JICA Representative:

JICA representative Mr. Tomita in his speech thanked Bangladesh Government for approving TPP (Technical Project Proposal). He said basically JICA had been implementing this project for more than 7 years and in the 2nd phase they decided to expand it Upazila level. He mentioned transparency and accountability has become a main concern for Bangladesh Government and for this, he believes this project will increase the accountability of the government to the people. He also said JICA is interested to help Bangladesh Government officials to increase transparency and accountability to the people. He also discussed about the (National Integrity System) of Japan.

### Presentation by Deputy Project Director AKM Enamul Haque:

Deputy Project Director of the IPS-TQM project professor AKM Enamul Haque presented his project outlines and work plan of the financial year 2014-2015. In the Introduction he presented a brief description of concept of TQM where he showed that TQM



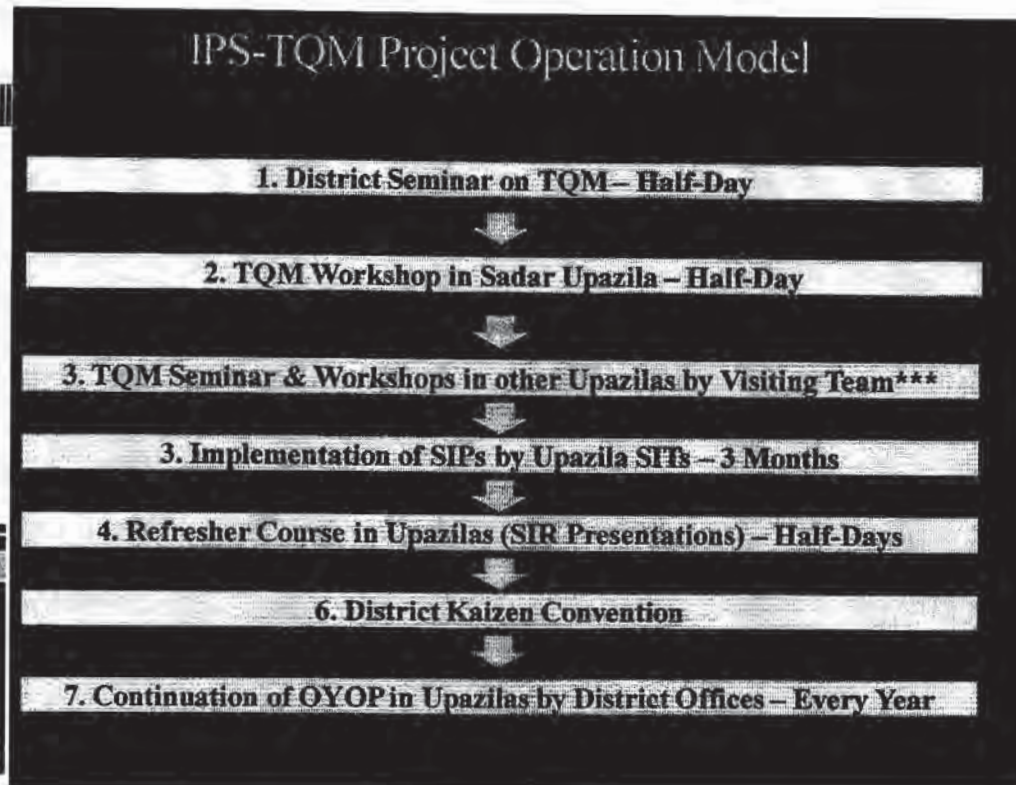
addresses the issue of service delivery, service costs and service quality in one way and on the other way it also considers receiving clients, placing service requests and service processing. He mentioned in the TQM approach there are no quick fixes but a belief that high quality is the product of improvements achieved over a wide range of process on a continuing basis. He provided the characteristics of the Kaizen approach as supplementary bottom up development initiatives which doesn't hamper routine development works rather enriches and/or enhances departmental activities. It does not require very high level approach, requires minimum amount of money, and demands sincere efforts and positive reinforcement through a sense of accomplishment. It also requires commitment to a constant string of small improvements. He then showed phenomenal Increase in Kaizen Initiatives in Municipal Offices in Japan where City Government officials selected top three out of 380 proposals. He mentioned the reasons affecting the service satisfaction level in Bangladesh are lack of motivation, inadequate sanctioned strength, inappropriate work procedures, political interventions, corrupt officials, lack of automation, delay in fund release etc. To solve these problems some policy adjustment is required. He showed Kaizen can be a good solution to these problems.

He then presented an outline of the project. Improving Public Services through Total Quality Management (IPS-TQM) project is a 5 year (2013-2018) long collaborative project of Bangladesh Public Administration Training Centre (BPATC), its partner Institutes (BARD, RDA, NAEM, NAPD and NILG) and Japan International Cooperation Agency (JICA). He told the General objective of these projects is to improve the quality of public services, particularly in the field administration and Local Governments in Bangladesh through the application of Total Quality Management (TQM) and Kaizen. He depicted by the year 2018 Small Improvement Projects (SIPs) will be implemented in more than 12,000 Upazila offices and Municipalities of Bangladesh under a nationwide Frame work of One Year-One Improvement through One Year-One Project (OYOP). Then he presented some examples of Small Improvement Projects implemented in AC Land office Bogra Sadar, Shibganj Bogra. He presented IPS-TQM operation model as follows:

Ra

Sh

Sh



He said around 500 small Improvement Projects (SIP) have already been implemented in different Districts and this number will increase to 12000 by the year 2018. One Year One Project (OYOP) framework will make it obligatory for every Upazila Level Office to implement one SIP every year. 17 Directorates have already issued circulars to 64 Districts. He also mentioned the characteristics of Kaizen approach which include: Methodologically simple, bottom-up Development Initiatives, within Departmental Guidelines/CC, enhances Departmental Image, does not require very high level approval, does not require huge amount of money, positive reinforcement through a sense of accomplishment etc.

After showing a video presentation on IPS-TQM model appreciated in Japan he presented On-Campus and off-Campus Training Model for better understanding of the members.

He said the Number of Small Improvement Projects (SIPs) Implemented is approximately 500 (6 Districts; 46 Upazilas); about 107 certified TQM trainers developed in BPATC and Partner Institutes; 2 Inter-Ministerial Conferences at Westin and Sonargaon have been held; 2 International Courses on IPS-TQM; 2 National Seminars and 1 International Kaizen Conventions on IPS-TQM was held at Ruposhi Bangla in 2013. Besides this 2 overseas

Na

2016

training in Japan for PIO were held in the year 2007 and 2012 respectively. After that he presented work plan for the year 2014-2015 in the following manner:

## **Project for Improving Public Services through TQM (IPS-TQM)**

### **Work Plan for 2014-2015**

#### **1 (a). Upazila TQM Course**

Upazila TQM Course is one of the major interventions of IPS-TQM Project to extend Kaizen (continuous small improvements) initiative nation-wide. Course Management Teams in BPATC and Partner Institutes will conduct the Courses with GOB fund allocated in TPP. The Course has three steps as follows:

**Step 1:** District Seminar and subsequent Upazila Main Course for all the Upazilas in the District.

Course Management conducts hands-on training on SIP preparation.

**Step 2:** Refresher Course in 3 months after Upazila Main Course

Course Management confirms the achievement of SIP implementation and select one good case in each department.

**Step 3:** District Kaizen Convention right after Refresher Course

Good cases are shared in the convention and OYOP in the coming year is reinforced.



The tentative schedule of Upazila TQM Course is as follows:

			7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
1	M			○										
	R					○								
2	M			○										
	R						○							
3	M				○									
	R							○						
4	M					○								
	R								○					
5	M							○						
	R									○				
6	M								○					
	R										○			
7	M									○				
	R											○		
8	M										○			
	R												○	
9	M											○		
	R													○
10	M												○	
	R													
11	M													○
	R													

### 1 (b). ToT on TQM

Faculty development is another major intervention of IPS-TQM Project. TQM ToT will be conducted for the Faculty of BPATC and Project Partner Institutes (BARD, RDA, NAEM, NAPD and NILG) and Officers of the Cell Members of NBDs. The Course has three steps as follows:

Step 1: ToT Main Course

Step 2: ToT Refresher Course

Step 3: TQM Certification Program/Examination (to be a TQM Certified Trainer)

(N)



(2016)

The tentative schedule:

			7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
1	M				○									
	R								○					
	E								○					
2	M							○						
	R											○		
	E											○		
3	M										○			
	R													
	E													
4	M													○
	R													
	E													

M: ToT Main Course

R: ToT Refresher Course

E: TQM Certification Examination

## 2. OYOP Facilitation

After Upazila TQM Course, Upazila Officers are expected to continue at least one Kaizen in one year under the supervision of TQM Focal Points of NBDs. PIO of BPATC facilitates this One Year One Project (OYOP) framework. Major activities to this end are as follows:

- Necessary official correspondence with relevant stakeholders
- Collection of OYOP SIP and SIR
- Maintenance of Kaizen Database
- Nation-wide OYOP by selected departments through Dissemination Seminar
- Enhancement of public relations with inner/outer stakeholders through various media

## 3. Research Working Group

Research Working Group (RWG) meeting is conducted on regular base. A book publication on quality public services is planned in August 2015 through RWG. Visualization such as short-film or magazine/book on activities and outputs is carried out with assistance of JICA Expert Team.

## 4. Framework Development

All the activities of IPS-TQM Project are to develop a nation-wide framework for continuous small improvement. Various motivational/promotional/communication tools are utilized for the framework development. The main activities to make a mile stone of this intention are as follows:



Regular meeting with Project Partner Institutes (BARD, RDA, NAEM, NAPD & NILG)  
Regular meeting with TQM Focal Points of NBDs  
Seminar/Workshop on TQM  
International Kaizen Convention in December, 2014  
Participation in Kaizen Convention in Japan in March, 2015  
Incorporation of Kaizen section in Annual Reports of NBDs  
TV/Radio broadcast and other motivational events when applicable

In his presentation he also informed the meeting that topics on TQM has been included and being taught by BPATC in Foundation Training Course (FTC), Advanced Course on Administration and Development (ACAD), Senior Staff Course (SSC), Short Course on TQM and Upazila TQM Courses. In the 1<sup>st</sup> phase BPATC arranged and completed Upazila TQM Courses in 6 pilot Upazilas and in the 2<sup>nd</sup> phase Upazila TQM Course will be held in approximately 12000 Upazilas of Bangladesh. He presented the Upazila TQM Training Cycle, OYOP(One Year One Project) and Kaizen.

**Question and Answer:**

After the presentation Mr.Hassan Tarik , Director , NAEM asked how the partner institutes will be involved in organizing this Upazila Course?

He requested to accommodate more members from the partner Institutes in the International Kaizen Convention. He told about 107 certified trainers are now working at BPATC and only one Certified trainer from each partner institute was invited in the International Kaizen Convention . He requested to invite all the certified trainers from partner institutes from for more participation.

In response to his question the Deputy Project Director of the Project said, there are a number of certified trainers from total 6 partner Institutes. As there was a budget limitation and accommodation problem he said he would try to make the representation proportionate to the number of certified trainers in the upcoming International Kaizen Convention. He also informed that he had to be very selective because in the convention the target group was mainly high level government officials and DGs.

Mr Yojiro Fujiwara team leader JICA expert team presented his Original indicators and revised indicators for project's overall goal , project purpose and output as follows:

Overall Goal: Work Improvement Projects (WIPs) are implemented based on TQM training and their experiences are shared among Upazilas nationwide.		
Indicators original	Revised Indicators	Remarks
TQM trainings are conducted for Upazilas nationwide.	<b>At least 1 SIP each year is implemented in 60% of the target Upazila (about 150) by 8 NBDs.</b>	To measure the degree of implementation of One Year One Project (OYOP)  To set a target to achieve in line with the number of TQM Cells targeted in about 100 Upazilas  To replace the term "WIP" to "Small Improvement Project (SIP)"
WIPs are implemented at least one project in each year, at Upazilas nationwide.	<b>Kaizen convention is conducted annually to share SIP good cases at Upazila level.</b>	To share WIP cases through Kaizen Convention which is considered to be an important role of BPATC even after extension of TQM to line departments  To replace the term "WIP" with "Small Improvement Project (SIP)"
40 WIP cases at Upazila level are shared at seminars/workshops.	<b>Delete</b>	<b>Same as above</b>
Project Purpose: The mechanism for sustainably promoting Work Improvement Teams (WITs) and WIPs at Upazila level based on TQM training is established.		
Indicators original	Revised Indicators	Remarks
Plan for sustainable implementation of TQM training are identified.	<b>Delete</b>	To consider training plan as an indicator of output 1.
Plan for sustainable implementation of TQM training are identified.	<b>Delete</b>	To consider training plan as an indicator of output 1.
	<b>OYOP SIPs are prepared by NBDs in the targeted 20 Districts.</b>	To aim at motivating Upazila Officers on OYOP continuation under the leadership of District Officers  To articulate the number of target districts as 20 because there is more than 2 year gap in the duration of GOB project and JICA technical cooperation project and about 20 districts are considered to be covered by the completion of JICA technical cooperation project
Roles and functions of Training Institutes, Districts and Sadar Upazilas for supporting WIPs at Upazila level are identified.	<b>Delete</b>	To consider clarification of role of stakeholders is a prerequisite of the extension/continuation
Roles and functions of Training Institutes, Districts and Sadar Upazilas for supporting WIPs at	<b>Delete</b>	To consider clarification of role of stakeholders is a prerequisite of the extension/continuation

Upazila level are identified.		
Issues on policy making and institutionalization for promoting TQM approach are identified and necessary measures and mechanism are considered.	<b>Delete</b>	To consider identification of issues as a prerequisite of output 4
Output 1: Mechanism for sustainable improvement and extension of TQM training by BPATC and PIs is developed.		
Indicators original	Revised Indicators	Remarks
Existing TQM curriculum and materials are revised.	<b>Plan for sustainable implementation of TQM training are identified.</b>	To consider training plan as an important indicator while revision of curriculum is considered to be an activity
TQM curriculum and materials for interested organizations are developed.	<b>TQM curriculum and materials are utilized in various TQM training of various institutes.</b>	To consider utilization of materials as an indicator
Nationwide Trainer Certification System Model is established.	<b>60 certified trainers are developed under Trainer Certification System Model.</b>	To consider 'establishment of trainer certification system' to be applied as a part of the indicator of development of 60 certified trainers
60 certified trainers are developed under Trainer Certification System model.	<b>Same as above</b>	<b>Same as above</b>
Number of WIPs in the Partner Institutes increases annually	<b>Delete</b>	To consider the role of PIs as providing TQM training in core courses continuously at Project Purpose level
Output2: Mechanism for supporting WIPs at Upazila level is developed		
Indicators original	Revised Indicators	Remarks
Mentoring & Reviewing Guidelines is formulated.	<b>SIR (Small Improvement Report) format and its collection/distribution flow are developed.</b>	To consider reporting system as an important indicator while formulation of guideline is considered to be an activity
Mentoring & Reviewing Guidelines is formulated.	<b>SIR (Small Improvement Report) format and its collection/distribution flow are developed.</b>	To consider reporting system as an important indicator while formulation of guideline is considered to be an activity
At least 10 TQM Cells are established.	<b>TQM Cells are formed in 8 NBDs to support SIPs at Upazila level.</b>	To articulate the minimum target number of TQM Cells as 8
At least 80% of WIPs' objectives newly set in Upazilas are achieved.	<b>At least 60% of SIPs' objectives set in target Upazilas are achieved.</b>	To replace the percentage from 80% to 60% because the target Upazilas includes not only main Upazilas but also the neighboring Upazilas  To replace the term "WIP" with "SIP"
	<b>SITs are formed at least 80% in target upazilas</b>	To consider formulation of SIT as an output of Upazila TQM Course

		To reflect new model of dissemination in which the other upazilas are also receive the guidance of Kaizen at the same time of the Sadar Upazila
At least 80% of WIP experiences at Upazila level are disseminated to neighboring Upazilas.	<b>Delete</b>	To consider the extension to neighboring upazilas as an indicator of the project purpose
"One Year, One Project", mechanism for WITs and WIPs' sustainability is established.	<b>Delete</b>	To consider materializing of OYOP as an indicator of the project purpose
Output 3: BPATC's capacity of analyzing accumulating case information on WIP is enhanced.		
Indicators original	Revised Indicators	Remarks
Web page / Newsletter /Social Network Service/ Leaflet/ Poster/ Video and others on TQM are introduced and shared	<b>Kaizen database is developed with SIP cases nationwide. (1 × 20 departments × 20 target upazilas=400)</b>	To consider development of Kaizen database as an important indicator while utilization of media is considered to be activities  To reflect the number of the target districts and envisage 20 good cases from 20 NBDs in each District
WIP report format and its distribution/collection flow are regulated.	<b>SIP cases and impact are analyzed in collaboration with at least 5 institutions/researchers</b>	To consider case studies as an important indicator while reporting system is considered to be an indicator of output 2
At least 5 institutions/researchers are collaborated with BPATC for study of TQM cases.	<b>Delete</b>	To consider the collaboration with research institutions as a part of the indicator above
At least 58 cases (one case each Upazila) of WIP impacts are studied.	<b>Delete</b>	To consider Kaizen cases as the contents of Kaizen database
WIP Operational Handbook is formulated.	<b>Delete</b>	To consider formulation of SIP Operational Handbook as an activity
WIP report format and its distribution/collection flow are regulated.		
Indicators original	Revised Indicators	Remarks
Public Sector Total Quality Network and TQM alumni association are established.	<b>Public Sector Total Quality Network (including TQM Cells) and TQM alumni association are formulated.</b>	To consider formulation of TQN should be facilitated through emphasizing on collaboration with line departments
At least 3 TQM promotional events (e.g. seminars) are implemented	<b>TQM policy recommendation paper is prepared.</b>	To consider policy recommendation paper as an important target while events are considered to be activities
At least 2 meetings on TQM approach among decision-makers are implemented.	<b>Delete</b>	To consider holding meetings as activities

After all this discussion Work Plan for the year 2014-2015, Original indicators and revised indicators for project's overall goal, project purpose and output were agreed by the members.

**Question and answer:**

After the presentation Mr Hassan Tarik , Director , NAPD, one of the partner institutes put the observation that as it was a part of logical framework of the project. So quality, quantity balance and time frame should be maintained for all the indicators.

Mr Fujiwara replied the indicators he had mentioned would be measured by Joint final Evaluation i.e at the end of the project. So the time frame is the end of the Project.

Mr. Mansur Rahman , Director, RDA said they were arranging training courses at Bogra .He emphasized on developing Departmental linkage . He said as all DGs are getting invited in the national seminars and international Kaizen Convention, so a Half Day orientation is required for the DGs. He also said among 24 Departments they have only 1 Focal Point. He suggested for mentoring purpose partner institutes should be involved and a Mid Term review meeting (separate meeting) is required for DGs.

Mr Mir Kasem , Joint Director of BARD said they did action research in Comilla . If Deputy Commissioners and UNOs were actively involved in these activities it would have been more successful. He thinks monitoring system should be regular. He said the achievements so far made by the project are satisfactory.

After all the discussion and presentation Rector BPATC wrapped up the meeting. He said TQM is more practical .It encompasses small projects or works. BPATC has included topic on TQM in all core courses. He expected this will further change the mindset of the civil service officers and help them to do innovative works for the people and for the country. He thanked all for participation in the meeting.

*Nasir*  
13.06.14

*[Signature]*  
13.06.14

*[Signature]*  
13.06.14  
সিমানুল আলম  
অতিরিক্ত পরিচালক  
ডি.পি.এস.টি.কম. প্রকল্প  
বিপাতসি, সবার, ঢাকা-১০৪০

AKM Enamul Haque  
Director &  
DPD, IPS-TQM Project  
BPATC, Savar, Dhaka

**Bangladesh Public Administration Training Center**  
Savar, Dhaka-1343  
Improving Public Services through TQM Project  
[www.bpatc.org.bd](http://www.bpatc.org.bd)

***Minutes of the Mid-term Review meeting on the project for Improving Public Services through Total Quality Management***

Venue: Rector's Conference Room

Date & Time: 22 December 2014, 11.30 AM

**List of faculty members & guests present in the meeting is at Annex-1**

The Review Meeting on joint Mid-term Evaluation of the IPS project was held with Project PIO members, JICA Expert Team, GOB representatives & JICA Evaluation team. Mr. A.K.M. Abdul Awal Mazumder, Rector, BPATC chaired the Meeting.

At the outset, the chairperson welcomed all the members to the meeting and started with opening remarks.

**2. Presentation of Mid-Term Review Report**

Ms. Setsuko Kanuka, Evaluation and Analysis Consultant of JICA presented the review report in PowerPoint. The presentation described the purpose, methodology and procedure of the Mid-Term Review. It also described major issues to be assessed and discussed in the review. The project purpose is to establish a mechanism for sustainable promotion of the Small Improvement Terms (SITs) and Small Improvement projects (SIPs) at Upazila level based on TQM training. It also aims at developing a framework for contributing to policy making and institutionalization. On the basis of previous discussions on November 23, 2011 among the parties of JICA Bangladesh, Economic Relations Division, Ministry of Public Administration and BPATC, the Mid-Term Review was conducted from 7-22 December, 2014. She also described the purpose of the Mid-Term Review (a) To confirm the project's performance and the implementation process, (b) to evaluate the project on the basis of relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability (c) to discuss and agree on the measures to be taken for the project's further improvements and (d) to draw up recommendations.

She also mentioned in the review that the project's achievements were reviewed according to the most recently revised Project Design Matrix (PDM). The evaluation team observed different SIP activities in Tangail and Narsingdhi

districts and reviewed the project's achievement and analyzed its implementation process by interviewing stakeholders through questionnaires.

Ms. Setsuko Kanuka discussed the progress of the project output as follows:

- (a) Improvement of TQM training curriculum and materials mostly was achieved.
- (b) Improvement of the TQM trainer certification system and strengthening of the capacity of TQM trainers was achieved by total 85 certified trainers (38 from BPATC, 12 from NAEM, 08 from BARD, 09 from RDA, 09 from NAPD and 07 from other institutes).
- (c) TQM sessions are included in all core (FTC, ACED, SSC) and short courses. TQM Training of Trainers courses at BPATC and Partner Institutes is conducted.
- (d) Support mechanism for SIPs at Upazila level is in progress which contributes towards achieving the output. Upazila level TQM training has already been conducted in the seven districts named Manikgonj, Tangail, Narsingdhi, Shariatpur, Rangpur, Comilla and Bogra. More than 1300 SIPs were reported from the seven districts.
- (e) Five TQM cells were formed in Department of Social Services, Bangladesh Bureau of Statistics, LGED, Election Commission and Department of Cooperatives.
- (f) She commented about the need of more coordination among stakeholders (BPATC, PIs, NBDs, DC, District Officers, UNOs and other Upazila officers) for the achievement of the project aims and desires to expand the coverage of the Upazila level TQM training in more areas.
- (g) The project conducted research, produced promotional materials; used mass and social media to make Kaizen concept popular.
- (h) She commented, though Kaizen database has been developed there is no clear idea among project members on what aspects of BPATC's analytical capacity need to be further enhanced for the achievement of the project purpose. So the project needs further future specific plan.
- (i) There is a need to increase the understanding about the benefits of institutionalizing Kaizen activities among top-level decision makers at the ministerial level.

- (j) The Mid-Term Review team found the sustainability of the project is relatively high.
- (k) The Mid-Term Review team concluded that steady progress is being made toward achieving outputs and project purpose and that the project is on the good track.
- (l) The Mid-Term Review team recommended the exploration of options for developing the sustainable mechanism to maintain Upazila officer's motivation in implementing Kaizen activities.

The Mid-Term Review team found that Kaizen is well accepted among stakeholders. Many district and upazila level officers interviewed commented that the Kaizen approach is applicable not only in their work place but in personal matters also.

### **3. Open Discussion**

After completion of the presentation, Rector opened the floor for comments.

Mr. Abdur Rahim, Joint Chief of Planning Commission highly praised International Kaizen convention. JICA consultant also thanked Planning Commission for its kind cooperation and assistance.

Mr. A.K.M Enamul Haque, Director, BPATC, and Deputy Project Director of the IPS-TQM Project, requested the Review Mission to exclude the point on BPATC doing Kaizen Convention on its own budget. In response Ms. Kanuka replied that the point has been dropped in the Review draft.

The Chair requested all members of PIO and JICA team to do more to change and practice good governance. The Chair expected the project will perform better and suggested all to work.

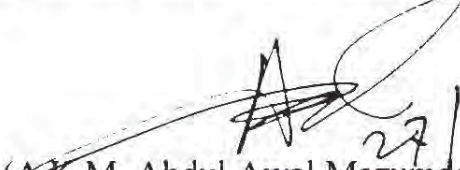
### **4. Remarks by Review Mission Team Leader**

Japanese Mid-Team Review Team Leader Mr. Haruyuki Shimada requested all CEO of ministry, Commissioners and Deputy Commissioners to assist UNO and other concern officers to do the work appropriately. He also suggested to do active work for people of the country even beyond TPP. Joint Team Leader hoped to continue the project successfully and wished to spread Kaizen in every sector. Mr. Fujiwara mentioned that Kaizen International Convention helps to interlink between Bangladesh and Japan.



## 5. Closing Remarks

Chairperson also urged to find way to incorporate this idea of Kaizen in Foundation Training Course more effectively. As there were no other issues to be discussed, the meeting was concluded with sincere thank to Mid-Term Review team and all members for their cooperation in the improvement of the IPS-TQM project.


  
27/01/2015  
(A.K.M. Abdul Awal Mazumder)  
Rector

No: 05.01.2672.243.16.046.14.22

Date: 28.01.2015

### Distribution:

1. Project Director, IPS-TQM Project, Savar, Dhaka
2. Joint Secretary, Ministry of Public Administration, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
3. Deputy Secretary, ERD, Ministry of Finance, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
4. Leader, Mid-Term Review team, JICA, Japan
5. Deputy Project Director, IPS-TQM Project, Savar, Dhaka
6. ADPD/APD/PIO, IPS-TQM Project, Savar, Dhaka
7. PS to Rector, Savar, Dhaka

  
28.01.15  
(A.K.M. Enamul Haque)  
Director & DPD  
IPS-TQM Project  
BPATC, Savar, Dhaka.

Government of the People's Republic of Bangladesh  
Ministry of Public Administration  
Planning Cell-2

No. 05.00.0000.239.14.030.2011 (Part-1)-30

Dated: 18.08.2015

Subject: Minutes of Project Implementation Progress Meeting on Improving Public Services through Total Quality Management (IPS-TQM) Project.

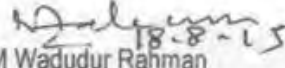
Reference: Letter No. 05.01.2672.243.06.027.14-180, Dated. 28.07.2015.

The undersigned is directed to forward herewith attach the minutes of the meeting of project implementation progress of the Improving Public Services through Total Quality Management (IPS-TQM) Project held on the 8<sup>th</sup> July, 2015 presided by the Additional Secretary (Dev).

2. This is for his/her kind information and necessary action.

Enclosure: As mentioned above.

Sincerely Yours,

  
18-8-15  
ASM Wadudur Rahman  
Assistant Chief  
Phone: 9540759

To: ✓ The Project Director  
Improving Public Services through Total Quality Management (IPS-TQM)  
BPATC, Savar, Dhaka.  
(Kind Attention: AKM Enamul Haque, Director & DPD, IPS-TQM Project.)

(21) 2015

Bangladesh Public Administration Training Centre (BPATC)  
Improving Public Service through Total Quality Management  
(IPS-TQM) Project

**Minutes of the Implementation Progress Review Meeting of IPS-TQM Project**

**Date :** 08 July, 2015 Wednesday

**Time :** 10:30 AM -12.00 PM

**Venue :** Central Library, Bangladesh Secretariat, Dhaka

**Chairperson:** Ms. Mahmuda Sharmeen Benu, ndc., Additional Secretary (Dev), MoPA

The meeting started with a welcome address and introductory remarks by the Chairperson. She requested to the Project Director of IPS-TQM to briefly present the agenda of the meeting and the achievement of the project so far. The discussion and related decisions of the meeting are as follows:

Agenda & Discussion	Decision/ Remarks
<p><b>Agenda 1: Review of Progress in Implementation of Project Activities.</b> The Presentation contained the following Points:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pilot Courses Done: 6 (2012-13 – 2013-14)</i></li> <li>• <i>Main Courses Done: 4 (2014-15)</i></li> </ul> <p>Assistant Director of IMED Mr. Nur Mohammad Hossain argued that the number of main courses (4) was not sufficient. In response to the above query PD of IPS-TQM Project explained that due to unavoidable circumstances from January to April of 2015 trainings could not be conducted at the field level.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remaining 60 Main Courses to be done in three years by BPATC, BARD, RDA, NAEM, NAPD, and NILG</li> <li>• <i>Number of Small Improvement Projects (SIPs) Implemented/In-Progress: 1908 (10 Districts)</i></li> <li>• <i>TQM Focal Points: 24 Dtes.; Cells: 10 Dtes.</i></li> <li>• <i>Faculty Development: 107 Certified TQM Trainers developed in BPATC and Partner Institutes.</i></li> <li>• <i>Inter-Ministerial Conferences: 2 (Westin, 2009; Sonargaon, 2011)</i></li> <li>• <i>International Courses on IPS-TQM: 2 (May-Jun 2012; Nov 2013)</i></li> <li>• <i>National Seminars: 3</i></li> <li>• <i>International Kaizen Conventions on IPS-TQM: 2 (Ruposhi Bangla, 2013; Westin 2014)</i></li> <li>• <i>Overseas Training in Japan for PIO: 2 (2007; 2012)</i></li> <li>• <i>Overseas Training in Japan for Faculties: 5 (21 Faculties from BPATC and Partner Institutes)</i></li> <li>• <i>Overseas Training in Japan for Kaizen Role Models and Kaizen Officers:</i></li> </ul>	<p>Chairperson expressed her satisfaction over the progress of the project and requested for identifying strategies to make this more effective.</p>

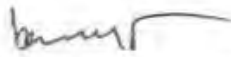
<p>1 March, 2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kaizen Role Models Awarded: 9</b></li> <li>• <b>Kaizen Officers Awarded: 21</b></li> <li>• <b>Collaborative Programs with Other Projects: 2 (CSCMP, UNDP; HLP, World Bank)</b></li> <li>• <b>Broadcasts of Kaizen Documentaries in National TV Channels: 3</b></li> <li>• <b>Branded Model Projects: 8</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Client-Friendly Land Office</li> <li>• Rehabilitation of Beggars</li> <li>• Marked Speed Breakers for Safe Roads</li> <li>• Clean Schools for Clean Bangladesh</li> <li>• Removal of Undesirable Drawings and Writings in Schools.</li> <li>• Functioning Tubewells</li> <li>• Community Involvement in Hospital Improvements</li> <li>• Farming for Food Safety (Vegetables, Fruits, &amp; Poultry)</li> <li>• <b>Client-Friendly Public Toilets.</b></li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Agenda 2: Standardization of Upazila TQM Course Design.</b></p> <p>The TPP of the Project has provision of two alternative models for conducting Upazila TQM Courses: One Day, One Upazila Model and Departmental (Cascaded) Model. Based on experience of the two models, the later model has been found to be more effective than the former as the district level officers get directly involved in this training in the later approach. The later model may, therefore, be standardized for the next Upazila courses.</p> <p>Mr. Md. Azizul Alam, Joint Secretary of Finance Division suggested to follow a combination of two models. He insisted that the course will be organized in the Upazilas and district level officers should go to the Upazilas. Some participants also raised different views with their reasons.</p>	<p>Finally the Meeting decided to follow the Departmental (Cascaded) model for the next Upazila Courses.</p>
<p><b>Agenda 3: Incorporation of Kaizen Model Projects in Project Proforma.</b></p> <p>Planning and implementation of Small Improvement Projects (SIPs) are in progress. The meeting was informed that among the SIPs, some inspiring projects are coming up which can be replicated in other Upazilas as well as in other parts of the country for the betterment of public service. Nine such projects have so far been identified which have been branded with appropriate names for the purpose of easy reference. These model projects also enhance the image of the IPS-TQM Project. Three of these model projects were presented in the International Kaizen Convention at Hotel Westin in December 2014. Two of these projects have been highly appreciated by Hon'ble Minister of State, MOPA and respected Senior Secretary, MOPA. There is also a directive from the Ministry to make promotional materials on these good cases and their replication in other upazilas, districts, and divisions. There is already some progress in this regard. But in order to successfully implement and replicate these model projects, it is necessary to incorporate model project as an activity within the Project Proforma.</p>	<p>Finally it is decided to incorporate Model Project as an activity within the Project Proforma.</p>

<p><b>Agenda 4: Organization of IPS-TQM National Seminar on 25 January 2016.</b></p> <p>Every year, a National Seminar is organized where respected Senior Secretaries, Secretaries of 24 Ministries and DGs of 24 Directorates integrated in this Project are invited. Selected good cases are presented before them and Kaizen Role Models are awarded. The next National Seminar will be organized at Hotel Sonargaon on 25 January in the evening. As this will be the last such national program, the PIO in consultation with Respected Rector, BPATC has decided to invite the Hon'ble Prime Minister as the Chief Guest.</p>	<p>It should be placed in the next Steering Committee meeting.</p>
<p><b>Agenda 5: Updating of IPS-TQM Project Design Matrix (PDM).</b></p> <p>The TPP mentions about two models for conducting TQM Upazila courses. But the PDM mentions only training for Sadar Upazila Officers. The PDM should reflect the Cascaded Model which ensures training for all Upazila officers. This change needs to be incorporated in the PDM.</p> <p><i>The table to be inserted here</i></p>	<p>This may be placed in the next Steering Committee Meeting.</p>
<p><b>Agenda 6: Incorporation of ECPUST-BD Project (Phase-I) - IPS-TQM Project (Phase-II) Bridging Period into Phase-II.</b></p> <p>The First Phase of this Project was titled Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh (ECPUST-BD) Project which started in July 2007 and ended in June 2011. Before closing of that Project, efforts began for commencing this 2<sup>nd</sup> Phase of the Project with the title "Improving Public Services through Total Quality Management (IPS-TQM) Project". PIO of the former Phase-I Project continued into the current Phase-II Project. Activities in preparation for the current Project continued uninterrupted. The Minutes of Meeting (MM) and Record of Discussions (RD) for the current Project was signed in September, 2011. Immediately after the signing of MM and RD, works began for formulation and approval of TPP. Activities done during this period needs to be recognized in TPP as preparatory activities of the Current Project.</p>	<p>The Meeting Decided to recognize the activities done during the bridging period in TPP as preparatory activities of the Current IPS-TQM Project.</p>
<p><b>Miscellaneous.</b></p> <p>Team Leader of JICA Expert Team Mr. Yojiro Fujiwara requested the chairperson to recognize this meeting as Joint Coordination Committee Meeting.</p> <p>But Chairperson told that Joint Coordination Committee or Steering Committee has specific format and members in TPP. Participants of this meeting are not fulfilling that condition. However the participants of the meeting agreed that a meeting of the Steering Committee is necessary and it should be held at the earliest possible time.</p> <p>Mr. Md. Azizul Alam, Joint Secretary of Finance Division requested to send the documents of Kishoreganj Model Project to the Ministry of Finance and they will try to replicate this project nationwide with the cooperation of Ministry of Social Welfare.</p> <p>Participants in the meeting unanimously agreed on the merit of the IPS-</p>	<p>The meeting should be considered as a project implementation progress meeting.</p> <p>A meeting for the Steering Committee will be organized at the earliest possible time.</p>

<p>TQM project. However the discussants of the meeting identified that there is very little involvement of the ministry level officials about the project. In order to address this deficiency several proposals were discussed. Finally all the participants agreed to spread the training of IPS-TQM at the ministry level where there will be such trainings for each ministry and in case a ministry requests so in its directorates. This was identified as an essential element in making the field level trainings effective and fruitful.</p>	<p>Necessary amendment should be proposed in the DPP of the IPS-TQM project to accommodate the training of the ministry level as well as directorate level officials.</p>
---	---

At the end of the meeting, on behalf of IPS-TQM Project, Project Director Ms. Ferdous Akhter expressed thanks and gratitude to the chairperson to arrange the meeting. She also thanked all the participants for active participation and requested their cooperation for the success of this project.

Chairperson requested all the participants to cooperate with IPS-TQM Project for implementing Kaizen in Bangladesh. Having no other issues to discuss the Chairperson concluded the meeting with thanks.

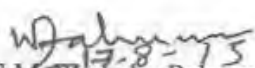
  
(Mahmuda Sharmeen Benu, ndc.)  
Additional Secretary (Dev)  
Ministry of Public Administration

No.05.01.2672.243.06.027.14-

Date:

Copy to Information (not according to seniority):

1. Senior Secretary, Finance Division, Bangladesh Secretariat, Dhaka.
2. Senior Secretary, Economic Relations Division, Shere Bangla Nagar, Dhaka.
3. Rector, BPATC, Savar, Dhaka.
4. Secretary, IMED, Shere Bangla Nagar, Dhaka.
5. Member, Planning Commission, Shere Bangla Nagar, Dhaka.
6. Additional Secretary, Ministry of Public Administration, Dhaka.
7. Director General, BARD, Comilla/Bogra.
8. Director General, NAPD, Dhaka.
9. Director General, NILG, Agargaon, Dhaka.
10. Project Director, IPS-TQM Project, BPATC, Savar, Dhaka.
11. Additional Secretary (Dev), Ministry of Public Administration, Dhaka.
12. Representative, JICA Bangladesh Office, Gulshan Avenue, Dhaka.
13. Private Secretary to Senior Secretary, Ministry of Public Administration, Dhaka (For Kind Information to Senior Secretary).

  
(A.S.M. Wadudur Rahman)  
Assistant Chief

**Government of the People's Republic of Bangladesh**  
**Ministry of Public Administration**  
**Development Wing (Planning Cell-2)**  
**Bangladesh Secretariat, Dhaka-1000**

**Minutes of the first Steering Committee meeting of IPS-TQM Project**

Date	:	09 September, 2015
Time	:	11.00 am
Venue	:	Conference Room, MoPA
Chairperson	:	Dr. Kamal Abdul Naser Chowdhury, Senior Secretary, MoPA.

The meeting started with a welcome address and introductory remarks by the Chairperson. The Chairperson then requested the Project Director of IPS-TQM to brief the members of the steering committee about the achievement of the project so far and later to respond to the agenda of the meeting. After detail discussion the following decisions were taken:

***Agenda no 1***

**Subject of discussion:** Brief presentation of the achievement of the Project so far by the Project Management Team

**Discussion:** The Project Director and Deputy Project Director presented the achievements of the project so far. Discussants acknowledged the achievements of the project and agreed on initiating small changes similar to TQM initiatives to improve public service delivery. The Project Director also briefed the committee about a project review meeting which was held at MOPA on 8 July, 2015. However the Chairperson of the Steering Committee expressed his dissatisfaction on the delay by the project management team regarding the initiation of the first meeting of the Steering Committee. Chairperson also emphasized on monitoring project activities on a regular basis. The committee also discussed the issue of low achievement of the project during the last fiscal year (2014-15).

**Decision/s:** The meeting of the Steering Committee should be regularly held and at least once in every six months. Project management unit must regularly monitor the progress of the project and communicate the ministry so that proper action can be taken. The members of the Steering Committee also emphasized on the issue of proper utilization of the budget for the project and to remain cautious so that allocated budget is utilized fully.

## **Agenda no 2**

**Subject of discussion:** Approval of decisions of project review meeting at MOPA held on 8 July, 2015 (Annex-1).

### **Agenda no 2.1**

**Subject of discussion:** Standardization of Upazila TQM Course Design.

**Discussion:** The TPP of the Project has provision of two alternative models for conducting Upazila TQM Courses: One Day, One Upazila Model and an Alternate Model through Departmental District/Sadar Officers. Based on experience of the two models the project management team communicated the committee that the later model has been found to be better and more effective than the former. The most important argument is the intensive involvement of district level officers from the beginning to the end in the later model. The later model may, therefore, be standardized for the next Upazila level courses.

**Decision/s:** The alternate model of doing Upazila TQM Courses through District-Level Departmental Offices will be standardized for the next courses.

### **Agenda no 2.2**

**Subject of discussion:** Incorporation of Kaizen Model Projects in Project Proforma

**Discussion:** Planning and implementation of Small Improvement Projects (SIPs) are in progress. From among the SIPs, some highly significant projects are coming up which can be replicated in other Upazilas, thereby benefitting the whole nation. Eight such projects have so far been identified which has been branded with appropriate names for easy reference purposes. These model projects also enhance the image of the IPS-TQM Project. Three of these model projects were presented in the International Kaizen Convention at Hotel Westin in December 2014. There is also a directive from the Ministry to make Promotional Materials on the good cases and their replication in other Upazilas, Districts, and Divisions. Work on that is already under way. But in order to successfully implement and replicate these model projects it is necessary to incorporate Model Project as an activity within the Project Proforma. The only financial implication for this decision will be site-visits by PIO members for monitoring purposes which will involve payment of TA/DA as per government rules.

#### **Decision/s:**

- a. Model Projects will be incorporated as an activity within the IPS-TQM Project. In order to mentor the successful implementation of model projects, designated Mentors will be given TA/DA from the concerned fund of the Project. If the project fund is depleted, concerned mentors will receive TA/DA from their nominating organizations.



- b. Project Management Unit will prepare appropriate documentation on selected Kaizen Cases or Model Projects within one month which will then be sent by MOPA to relevant Ministries and Directorates for replication or dissemination.

### **Agenda no 2.3**

**Subject of discussion:** Organization of IPS-TQM National Seminar on 25 January 2016

**Discussion:** Every year, a National Seminar is organized where Senior Secretaries, Secretaries of 24 Ministries and DGs of 24 Directorates integrated in this Project are invited. Selected good cases are presented before them and Kaizen Role Models are awarded. The next National Seminar will be organized at Hotel Sonargaon on 25 January in the evening. As this will be the last such national program, the PIO in consultation with Rector, BPATC has decided to propose to invite Hon'ble Prime Minister as the Chief Guest.

**Decision/s:** A National Seminar of the IPS-TQM will be organized at Hotel Sonargaon on 25 January 2016. The Chief Guest of the Seminar will be decided later based on the quality of the Kaizen cases that will be presented in the Program.

### **Agenda no 2.4**

**Subject of discussion:** Updating of IPS-TQM Project Design Matrix (PDM) (Annex-2)

**Discussion:** The TPP mentions about two models for conducting TQM Upazila courses. But the PDM mentions training only for Sadar Upazila Officers. The PDM should reflect the Cascaded Model as well which ensures Direct Training for all Upazila officers. This change needs to be incorporated in the PDM.

**Decision/s:** The Revised Project Design Matrix (PDM) as modified in the Joint Review Meeting held in July 2014 and reviewed in the Joint Coordination/Review Meeting held in July 2015 is approved as attached herewith.

### **Agenda no 2.5**

**Subject of discussion:** Incorporation of ECPUST-BD Project (Phase-I) - IPS-TQM Project (Phase-II) Bridging Period into Phase-II

**Discussion:** The first phase of this project was titled 'Enhancing Capacity of Public Service Training in Bangladesh (ECPUST-BD) Project' which started on July 2007 and ended in June 2011. Before closing of that project, efforts began for commencing the 2<sup>nd</sup> Phase of the Project with the title "Improving Public Services through Total Quality Management (IPS-TQM) Project". PIO of the former Phase-I Project continued into the current Phase-II Project. Activities in preparation for the current Project continued uninterrupted. The Minutes of Meeting (MM) and Record of Discussions (RD) for the current Project was signed on 15 September, 2011. Immediately after the signing of MM and RD, works began for formulation and approval of TPP. Activities done during this period needs to be recognized in TPP as

preparatory activities of the Current Project. The committee in principle agreed to address this issue but expressed dissatisfaction on the delay of raising this issue.

**Decision/s:** The steering committee decided to recognize the activities done during the bridging period in TPP as preparatory activities of the current IPS-TQM Project.

### ***Agenda no 3***

**Subject of discussion:** Inclusion of Upazila Chairman in the briefing seminar

**Discussion:** The Kaizen Small Improvement Projects (SIPs) undertaken by the Upazila Officers are discussed in the Monthly Coordination Meetings in the Upazila Parishads. To brief the UNOs about this role, they are invited to the Briefing Seminar in the districts chaired by the DCs. If the Upazila Chairman is also invited to the Briefing Seminar in the districts, both the Chairmen and the UNOs will be able to recognize the value of Kaizen SIPs. Honourable State Minister has also suggested to include the People's Representatives in the Briefing Seminar.

**Decision/s:** As a peoples' representative, the Upazila Chairman may be invited to attend the Briefing Seminar. If necessary and feasible, separate sessions with them may also be organized.

### ***Agenda no 4***

**Subject of discussion:** Integration of the Ministry level officials and staffs in TQM training

**Discussion:** In order to ensure best utilization of TQM lessons the discussants of the steering committee meeting unanimously agreed to extend the TQM training at the Ministry level as well as directorates under the Ministry. The committee opined that two objectives may be served with this addition:

- If Ministry level officials and staffs are not imparted with the lessons of TQM then it might be difficult to maximize the potential benefit of TQM. Change must occur at both the ends. Field level and Ministry level must be integrated and driven with the same spirit and philosophy.
- The project could not use allocated money for training during the last fiscal year (2014-15) due to lack of training opportunities. If the Ministries and directorates are brought under this framework in a planned way then money for training is likely to be better utilized.

**Decision/s:** Training programs, such as, seminars and workshops may be organized in selected Ministries and Directorates to familiarize Kaizen which then may be extended to other Ministries and Directorates.

**Agenda no 5**

**Subject of discussion:** Change of TPP

**Discussion:** Some of the decisions of the first steering committee meeting might require an amendment of the existing TPP.

**Decision/s:** If required the TPP of the project will be altered to accommodate the changes which needs to be done on the basis of the discussion of the Steering Committee.

The Chairman closed the meeting with a vote of thanks.



**(Dr. Kamal Abdul Naser Chowdhury)**

Senior Secretary

Ministry of Public Administration

## Meeting Minutes for Joint Coordination Committee on 25<sup>th</sup> January 2017 (Draft)

As of 9<sup>th</sup> February 2017

### Welcome by Meeting Chairperson

A joint review meeting of IPS-TQM project was held on 25 January 2017 at the conference hall of Ministry of Public Administration (MoPA), Bangladesh. Mr. Md. Ibrahim Hossain Khan, Additional Secretary of MoPA chaired the meeting. Representatives of MoPA, ERD, IMED, JICA, BPATC, BARD, RDA, NAPD and NILG attended the meeting. The Chair welcomed all and invited all for self-introduction. After self-introduction, chairperson invited the project director of IPS-TQM project to start the meeting by briefing on the progress of the project activities.

### Presentation by Project Director, IPS-TQM Project

Dr. Rizwan Khair, Project Director, IPS-TQM project has shown a power point presentation. He briefly explained background, main components, financial progress and organogram of the project. He has also shown various activities of the project such as national level conventions, overseas training, action researches, ToT, Workshops, and NBDs Seminars. He mentioned that the number of covered districts is 40 including 6 covered by JICA, and after TPP approval Small Improvement Projects were already implemented by 5877 upazila level offices. These SIPs are also available on the project database web portal. He shared 18 districts' names to be covered in this fiscal year (2016-17). At the end of his presentation, he showed some 3 glimpse of Kaizen cases, those are Beggar Free Mission, Kishoreganj Upazila, Nilfamari by Mr. Siddiqur Rahman, Citizen-friendly Sub-registry Office, Kishoreganj Sadar by Ms. Afsana Begum and Citizen-friendly Land Office with the name Matir Maya by Mr. Shahadat Hossain Kabir.

### Presentation by Mr. Yojiro Fujiwara

After the presentation, the project director invited Mr. Yojiro Fujiwara, Team Leader of JICA Expert Team for his presentation. Mr. Fujiwara made a presentation on Completion of JICA's Technical Assistance. He mentioned that the technical assistance of JICA is going to be closed in this month and BPATC will continue this project up to June 2018. He highlighted in the presentation that this nationwide Kaizen initiative is actually **Bangladesh initiative with JICA cooperation**. Technical assistance was started for framework development by piloting field course in 6 upazilas. Including these 6 districts, 40 districts have been covered so far. This achievement is more than expectation. He also expressed his happiness that Kaizen session has been incorporated in Foundation Training Course in BPATC and Partner Institutes. At the end of his presentation, he has also shared some good Kaizen Practices.

Then **Mr. Yoichiro Kimata, Acting Director, Public Governance and Financial Analyzing Team, JICA** made a presentation on Summary of the Joint Terminal Evaluation on IPS-TQM Project. He showed the achievement level of the project based on the project outputs, project purpose, and the evaluation result in accordance with 5 criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability). He also explained the main factors promoting the production of effects. Finally he presented 6 recommendations. His presentation is attached as annex.

### **Recommendation Session**

There was a recommendation session after presenting summary of terminal evaluation report. Those are as follows:

**Mr. Shafiqul Islam, Director, BARD** drew attention of PD and said that there are only 7 certified trainers in BARD and almost all of them are senior. BARD needs to train to junior officers. Also he expressed their interest to do some research on IPS-TQM.

PD replied that for research we don't have any budget, but If very good proposal will come then fund will not be a problem and it can be managed anyhow.

Mr. Shariqul Islam raised another issue that In FTC there should a separate TQM module.

PD thanked for this idea. He said that he would communicate with the concern to accommodate this idea.

**Mr. Munsur Rahman, Joint director, RDA** opined about sustainability of IPS-TQM project. He shared his experience that some field level people are more motivated, but some people are not continuing and there is no follow-up from partner institute and BPATC. We need to think about follow-up system. Mr. Rahman also made a comment that we need to be very careful about merging Kaizen with GIU or Innovation. If we can handle it properly then result will be outstanding, otherwise Kaizen may lose its identity.

PD replied that it is actually challenging that what can be follow-up system after completion of this project. He also shared that he have already talked with GIU and GIU agreed to be oriented on TQM and Kaizen. We shall arrange an orientation for them within very short time. We are thinking that the existing "Innovation Team" would be changed to "Innovation/ Kaizen Team".

**Mr. Hasan Tarik, Director, NAPD** proposed that there should be a comprehensive plan to continue the TQM field activities and One Year One Project (OYOP) and TQM or Kaizen point should be in Annual Performance Agreement (APA), so that it will be sustainable.

PD replied that Kaizen point in "Annual Performance Agreement (APA)" is already in our mind we are also trying to set Kaizen as a criterion of "Public Administration Award".

**Khan Md. Mynul Haque, Training Specialist, NAEM** informed all that TQM has been incorporated in training module of NAEM. Need to publish any TQM Document of professor Tachiki.

PD responded that professor Tachiki's document has not been completed yet. It may not be published as hard copy, but you will get as e-publication.

**Ms. Poly Kar, Assistant Director, IMED** recommended that good Kaizen practices should be identified and replicated with the help of concern directorates and ministries. She also asked a question that do we have any policy to nationwide replication.

**Mr. Hiroki Watanabe, Program Advisor (Governance), JICA Bangladesh Office** raised three points as follows:

- i. Collaboration with the similar minded initiative (e.g. GIU, APA) is very important to sustain SIP/Kaizen movement. It is encouraging that PIU has already started discussion with GIU and Cabinet Division. As JICA also has a connection with cabinet division and PM office, we can also contribute to accelerating the dialogue among concerned stakeholders.
- ii. Collaboration with Public Administration Award can be further discussed with MoPA to create an opportunity for Kaizen practitioners to be broadly acknowledged.
- iii. A letter from MoPA, instructing concerned Ministries/NBDs to continue SIP/Kaizen in a framework of OYOP, would be highly appreciated.

**Mr. Munsur Rahman, Joint director, RDA** supplemented that when a letter issues by MoPA, it can be mentioned that Kaizen implementation progress should be discussed in monthly Upazila Coordination Meeting and also in monthly District Coordination Meeting.

**Mr. Hitoshi Ara, Senior Representative, JICA** expressed his sincere gratitude to the efforts made by MoPA and BPATC to make the project successful. He mentioned that continuation of the project by GoB till June 2018 to cover remaining 24 Districts and realizing recommendations made by the joint terminal evaluation team is very important. Mr. Ara concluded his remarks saying that JICA would be willing to keep dialogue with MoPA and BPATC though Technical Assistance is ending at the end of January 2017.

At the end of the meeting the Chair thanked to all Japanese experts. He has also mentioned that terminal evaluation report shows that this project is very successful. So, it's time to extend this idea in every part of Bangladesh. In this regard MoPA will send the instruction to all the DCs and UNOs. He has promised to seriously consider all the 6 recommendations presented in the meeting. He ended the meeting with vote of thanks to all.