

ミャンマー連邦共和国
連邦公務院

ミャンマー連邦共和国
公務員制度に係る
情報収集・確認調査

最終報告書

平成 29 年 9 月
(2017 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター

東大
JR
17-057

ミャンマー連邦共和国
連邦公務院

ミャンマー連邦共和国
公務員制度に係る
情報収集・確認調査

最終報告書

平成 29 年 9 月
(2017 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社 国際開発センター

要約

本調査は、ミャンマーにおける中央・地方レベルの行政組織の構造及び公務員制度の全体像を把握するとともに、公務員研修の現状及び課題、他の支援実施機関の動向、支援ニーズ等、協力案件形成に必要な各種情報収集・分析を行うことを目的としている。また、ミャンマーにおける公務員制度の整備や公務員の能力強化に資する JICA の協力事業を検討するため、効果的な援助アプローチの提案を行う。具体的には、ネピドーにおける公務員の研修施設建設に係る無償資金協力の要請を受け、日本が今後、ミャンマー公務員改革の支援を検討するにあたり、公務員制度、公務員研修、研修施設・整備の各分野の現状と課題を把握し、支援ニーズの確認と特定をした上で、今後の協力の方向性と留意点について提言する。

<公務員制度>

ミャンマーの公務員制度は、「連邦共和国憲法」(2008年)をはじめ、「連邦公務院法」(2010年)、「連邦公務院規則」(2011年)、「公務員法」(2013年)、「公務員規則」(2014年)等の法令から構成されている。現行の公務員制度は、国家平和発展評議会(SPDC)軍事政権時から民政移管後の連邦団結発展党(USDP)前政権時にかけて整備されていることもあり、制度面の課題は依然残るものの、国民民主連盟(NLD)現政権は、現法令の改訂を通じて、国際基準に適合した近代的な公務員制度の整備を徐々に進めている。一方、公務員制度の施行面の課題は依然大きい。主要実施機関である連邦公務院(UCSB)の役割や権能が明確でないこともあり、各省庁による独自の人事管理制度の施行が横行している。その結果、人事管理制度が一貫性を持って運用されていないという課題を抱えている。また、縁故や賄賂による採用・昇進の蔓延や、公共サービスにおける顧客中心のサービス精神・文化の欠落が頻繁に見られ、公務員制度の適切な施行は道半ばにあるといえる。これを受けて、UCSBは、公務員改革を加速化させるため、2017年7月に「公務員改革戦略的行動計画(CSR SAP)」を発足させた。これは、1)新しい公務員ガバナンス、2)能力主義・業績主導の文化とシステム、3)市民中心の公務員リーダーシップと能力開発、4)公務員の透明性と説明責任の四つの優先分野から構成されており、2020年までの今後3年間に九つの成果の達成を目指している。

公務員制度改革における主要支援ドナーは、国連開発計画(UNDP)、世銀、経済協力開発機構(OECD)諸国6カ国等が挙げられる。UNDPはリード・ドナーとして、これまでCSR SAPの策定に積極的な支援を行ってきており、今後、CSR SAP事務局の支援を通じて、計画全体の実施・モニタリング支援のほか、UCSBの役割と権能の強化、公務員能力・資格・適正枠組(Competency

Framework)、リーダーシップ支援等にコミットしている。世銀は最近、給与・手当・人的資源管理のレビュー調査を実施しており、給与・手当制度と人事管理制度（人事・給与システム）における今後の支援可能性について検討している。このほかに、イギリス、スウェーデン、フィンランド、スイス、オーストラリア、カナダの OECD 諸国 6 カ国は、UNDP への援助委託を通じて CSRSAP の中の公務員の透明性と説明責任に係る支援にコミットしている。

<公務員研修>

ミャンマー政府の CSRSAP は、公務員が国家と市民に効果的に奉仕するために、市民中心のアプローチをとる必要があることを強調している。すなわち、公務は公務員の構造や制度よりも市民のニーズを基に形成されなければならない。今後、このアプローチを拡大・普及させるためには、市民中心のアプローチを理解した有能なリーダーの育成、全てのレベルのスタッフの能力開発及びそのための統合的な研修プログラムが必要となる。従って、研修に関しては、リーダーシップ育成プログラムの開発・普及と全てのレベルの公務員の能力開発に資する研修の開発・提供が UCSB の今後の重要な課題となる。

こうした文脈のもと、UCSB は、2016 年より新たな研修戦略として「能力／研修アプローチ」と「教育／アカデミック・アプローチ」の二つのアプローチを打ち出している。この新しい研修戦略のもとでは、公務員アカデミー（CSA）は、これまで中央公務員研修所（CICS）が担当してきた伝統的な公務員研修コースに加え、幹部候補を対象にしたディプロマ・コースと学士課程コースの一部（1 年次と 2 年次）を担当する。他方、将来設立される NPTTC は、幹部公務員向け短期特定研修コース、公務員の全てのレベルを対象とした短期一般研修コース、幹部候補職員向け修士課程、公務員候補生向け学士課程（3 年次と 4 年次）を提供する計画である。

こうした計画を有する NPTTC の施設整備に係る無償資金協力を検討する上で、研修施設（ハードウェア）の有効利用を担保するためには、効果的で持続可能な研修制度（ソフトウェア）の構築が不可欠である。しかし、この点での課題は多い。その中で特に重要な課題は、1) 研修政策ガイドラインの策定、2) 研修所スタッフによる研修と研究・コンサルティング活動との連携、3) モチベーションが高く有能な教員の育成である。また、これらの問題の結果として、主要な研修活動が過度に外部依存となっていることが最大の課題と考えられる。

1) 研修政策ガイドラインの策定

現在、研修ニーズアセスメント、研修プログラムの計画、モニタリング・評価に係るガイドラインを含む文書化された研修政策は不在である。その結果、研修マネジメントに係る方法論に関して関係者の間での確固たる合意が形成されにくく、一定の研修の質を確保するのが困難になる。また、研修活動が政策枠組のガイダンスなしにアドホックに実施されるため、希少な資源の非効率的な使用と研修活動の重複を招く恐れがある。

2) 研修と研究・コンサルティングとの連携

現在、CICS の研究部は、研修コースごとのモニタリング・評価が主な活動で、コンサルティングや通常の研究活動は活発ではない。従って、省庁等のユーザー機関が抱えている問題を把握できる状況にないばかりでなく、それらの問題に対応してカリキュラムや教材の開発を CICS のスタッフが積極的に行う体制も整備されているとは言い難い。従って、もし NPTTC が CICS の方法を踏襲するならば、顧客のニーズに即したカリキュラム開発、教材及び教育方法の積極的な開発はあまり期待できない。

3) 有能な教員の育成

上級講師の不足が CICS にとって大きな問題の一つである。有能な教員が不足していることもあり、CICS の教員は上級コースで教えられない。その結果、多くの研修は外部講師に依存して実施されている。NPTTC においても有能な講師の育成は緊急の課題である。その点、2017 年 10 月に開講される行政学修士課程に CICS から 9 人ずつ及び UCSB から 7 人が毎年受講することになっていることは重要である。修士課程の卒業生を核に講師を育成し、彼らが中心となってカリキュラム開発、教材及び教育方法の開発を進めていく体制整備が重要となる。

上記の諸問題の結果として、リソースパーソン、カリキュラム作成及び指導員の訓練 (TOT) の面でドナー・外部機関へ過度に依存せざるを得ない状況になっている。例えば、修士課程のカリキュラム開発及び講師派遣は、本年中に覚書 (MOU) を交わす予定の米国アカマイ大学とその分校であるマレーシア EDS ビジネススクールが担当する。また、NPTTC における二つの短期研修コースと学士課程における講師も、当面は国内外大学の教授や省庁 OB・幹部、ドナーの講師派遣に依存することが予想される。CICS の TOT もドナーが実施している。

<施設機材調査>

2016 年末にミャンマー政府から日本へ、UCSB の研修施設整備に係る要請があった。本調査の目的は、UCSB の既存研修施設、建設用地、要請内容並びに施設の規模や仕様に必要な情報を収集し、協力案件形成へ向けた情報を提供することである。

研修所の目的は、「教育／アカデミック・アプローチ」を通じて、①次官・局長等をはじめとする全公務員の短期研修を行い、②将来の幹部候補となる官報掲載公務員を安定的・継続的に確保するため、修士・学士課程教育を行うことである。これを達成するため、研修所の用地はミャンマーの首都ネピドーの省庁区の中にある、UCSB の敷地が想定されている。用地内外には水や電気などインフラ設備がある。以下に、本調査で判明した限りの情報を元にした必要機能と想定規模の考察を示す。なお、コンポーネントの妥当性と必要性、規模については将来調査で検討され、先方政府との協議を踏まえて決定される。

- 1) 研修施設：幹部公務員への短期特別研修、修士課程及び学士課程に加えて、全公務員を対象とした短期一般研修を UCSB は検討中である。施設規模の検討のために年間研修員数を計算すると、540～700 名程度が見込まれる¹。これらの研修に対応しうる施設として、本調査では 3,500-4,000 m²程度が目安と分析した。主室は、講堂（会議場）、講義室、研修室、コンピューター室（ICT／言語）、図書室、管理室、学士課程教室等である。年間研修員数については将来調査で精査が必要である。
- 2) 宿泊施設：先方政府は基本的に全研修者へ宿泊を提供する宿泊研修を望んでいるが、短期研修や首都居住の研修員は、通い研修も可能な背景がある。研修施設と宿泊施設の適正な割合の検討も必要である。調査の結果、大きくわけて、修士課程のみを対象とした 50 室程度の小規模支援（2,000 m²）、中規模支援（3,000-3,800 m²）、幹部職員／修士／学士課程を対象とした 140 室（5,000 m²）等を分析、提示した。先方要請は 200 室であるが、調査中に具体的な根拠は明らかにならなかった。将来調査では、通い研修の可能性と対象者、宿泊者の職位による宿舎のタイプ分け等について先方と協議し、年間研修員数やニーズに対して、適正な宿泊施設の規模を検討する必要がある。
- 3) 職員宿泊施設：警備、清掃、施設維持管理、園丁職員などの施設維持職員はミャンマーでは公務員であり、業務の外注はない。UCSB ではサービス職員は 2 交代制をとっており、

¹ JICA 調査団による推定値（2017 年 8 月時点での聞き取りによる。短期一般研修の中級管理職（AD/DD）以下の研修計画は着手されていないため、対象者数は不明。）増減する可能性がある。

現在 60 名の職員を雇用、そのうち 20 名が敷地内に居住している。警備職員は夜シフト 6 名に加え昼シフト 4 名、合計 10 名となっており、将来計画は 16 名である。NPTTC での施設維持職員の雇用計画は策定されていない。宿泊施設の規模により清掃、運営管理職員数は増加する。調理・配膳職員の雇用も生じる。通勤バスは一定程度手配があるようであるが、詳細は不明である。1) 及び 2) の施設に比べて優先順位は低くなり、支援対象外となる可能性もあると考える。

表 要約 1 : NPTTC の規模検討 (主室規模の提案)

	機能別面積 (参考値)	主室名	提案面積 目安(m ²)	数量	提案
(あ) -1 研修 機能	2,500 m ² ~	講堂 (会議場)	450~550	1	稼働座席。スクール形式 (机・椅子) で 180 名程度。シアター形式 (椅子のみ) で 500 名程度。
		講義室	150~200	1	固定座席を想定。80 名~120 名程度。
		研修室	100~120	4	30~50 名上限/教室。
		ICT/言語研修室	130~200	1	コンピューター (先方要請は 40 台+教師用 PC)、言語教室としても使用。
		図書室	200~300	1	eラーニング用 PC、自習机椅子、閉架開架棚、司書スタッフ 3~5 名程度
		学士過程教室	120~	2	
		付属準備室 (OA 室)	25	4~5	
		倉庫など		適宜	
便所・廊下その他		適宜	廊下: 延床面積の 30%~、便所: 研修想定人数による		
(あ) -2 管理 機能	700 m ² ~	事務室	125~150	2	管理課 1 室、研修課 1 室。各 25 名~。
		管理長室	50	1	応接含む
		印刷室	25~50	1	プリンター、ファイル棚など
		教官室	75	1	
		(あ) 共通入口	150~	1	
		(あ) 共通機械室	100~200	1	
		給湯室・倉庫		適宜	
		便所・廊下その他		適宜	
(い) -1 食事 機能	300 m ² ~	食堂・厨房、便所 その他	300 程度	適宜	100 名、18 テーブル程度 (先方作成図面は 240 名)、研修者への食事提供、研修機能に組み込まれると想定。
(い) -2 宿泊	小規模 2,000 m ² / 中規模 3,000~ 3,800 m ² / 大規模 5,000 m ²	宿泊室			シングルベッド、ワイドローフ、机椅子
		A タイプ: 幹部職員	1,200	1又は0	30 室 (個室、便所、水シャワー)
		B タイプ: 修士課程	1,200~ 2,000	1又は0	30-50 室 (個室、便所、水シャワー)
		C タイプ: 学士課程	1,800	1又は0	60 室 (2 人部屋、共用沐浴便所)
		(先方要請)	(7,600)	-	(※先方要請は 200 室)
		コモン・ルーム 警備室、倉庫		適宜 適宜	(※先方要請はその他、洗濯室、購買所、スポーツジムがある。)
(う) 職員 宿舎	1,000 m ² ~ (支援対象 外の可能性 あり)	8 戸ユニット	500 程度	精査 必要	最小規模は、警備員 16 名 (2 交代制)、60 m ² /ユニット程度と想定。
		(先方要請)	(2,400)	-	(※先方要請は 40 戸 (図面、数量表では 48 戸)
他		駐車場		適宜	(※先方要請は 200 台程度であり、検討が必要。)

出所: JICA 調査団作成。面積は目安であり協力案件形成のための暫定数値である。コンポーネントの妥当性及び必要性、規模については将来調査で精査のち、先方政府と協議される。

<提言>

今後の日本の協力アプローチとして、「公務員研修改善プログラム・アプローチ」を基本とする支援戦略を提言する。これは、「ネピドー研修所（NPTTC）施設整備」の無償資金協力のみならず、研修改善を目的とした技術協力をセットで実施することにより、ミャンマーの公務員研修改善に向けた包括的な援助プログラム・アプローチを展開する戦略のことを指す。つまり、研修所施設整備のハード面のみならず、研修に係る能力開発のソフト面をカバーすることにより、公務員改革の主要コンポーネントである公務員研修の改善において、より効率的で効果的な協力を展開することが可能になる。また同時に、これは、研修が適切に実施されない場合に生ずる無償資金協力案件のリスクを回避する狙いがある。

「公務員研修改善プログラム・アプローチ」に基づく研修改善を目的とした技術協力の方向性としては、①ネピドーに新設される公務員研修施設における研修事業計画の策定に係る助言及びUCSB職員の能力強化、②カリキュラム策定、研修実施、評価枠組の策定・実施及び③上級公務員（局長・次官レベル）を対象とした短期コースの実施等が考えられる。

留意点

1) 自立的な研修活動の促進

NPTTC に対する協力を際しては、NPTTC が自律的に発展するように助長することを常に心掛ける必要がある。

2) 他ドナーとの調整

上記の分野における技術協力を実施するにあたっては、同分野ですでに活動している UNDP と EU と綿密な調整を図り、重複を避け、相互に相乗効果が得られるように事業を設計することが重要である。

3) アジア諸国との経験共有

アジア諸国には、NPTTC のモデルとなり得る公務員研修所がいくつか存在する。これらの研修所の研修内容や手法をレビューすることによって、NPTTC にとって将来の方向性とそのために取るべき具体的な方法論を学習することができる。

目次

要約	1
図表目次	i
ミャンマー地図（主要関係機関の位置図）	iii
略語表	iv
第1章 調査の背景及び目的	1
1.1. 調査の背景	1
1.2. 調査の目的	2
1.3. 調査の対象	2
第2章 ミャンマーの公務員制度に関する現状と課題	3
2.1. ミャンマーにおける公務員制度の背景	3
2.1.1. 民政移管後の公務員制度の沿革	3
2.2. ミャンマーの行政組織（中央・地方政府）の構造	4
2.2.1. 現政権下での行政組織の再編	4
2.2.2. 地方政府の構造	5
2.2.3. 中央省庁と地方行政の関係	6
2.3. 連邦公務院（UCSB）の概要	7
2.3.1. 組織、役割、機能について	7
2.4. 公務員制度の現状と課題	9
2.4.1. 公務員制度の概要（公務員法、その他関連する法律の整備状況）	9
2.4.2. 公務員の職種／階層	10
2.4.3. 採用試験制度	11
2.4.4. 公務員倫理・服務規律	12
2.4.5. 給与体系	13
2.4.6. 階層別の能力／資格基準	14
2.4.7. 人事評価制度	14
2.5. 公務員制度改革に関する動向	16
2.5.1. 公務員改革戦略行動計画（CSRSAP）作成に関する進捗	16
2.5.2. 公務員制度整備に関連する他ドナーの支援状況	18
第3章 ミャンマーにおける公務員研修の現状と課題	20
3.1. ミャンマーにおける公務員研修の概要	20
3.2. UCSBによる公務員研修の詳細	24
3.2.1. 公務員研修実施機関：中央公務員研修所（CICS）	24
3.2.2. 研修内容、対象、期間、教員・教材、カリキュラム	28
3.2.3. 研修の効果に影響を及ぼす諸要因の考察	37
3.3. 各省庁による独自の研修・OJT制度に係る事例収集	40
3.3.1. 計画・財務省による行政開発大学院の概要	40

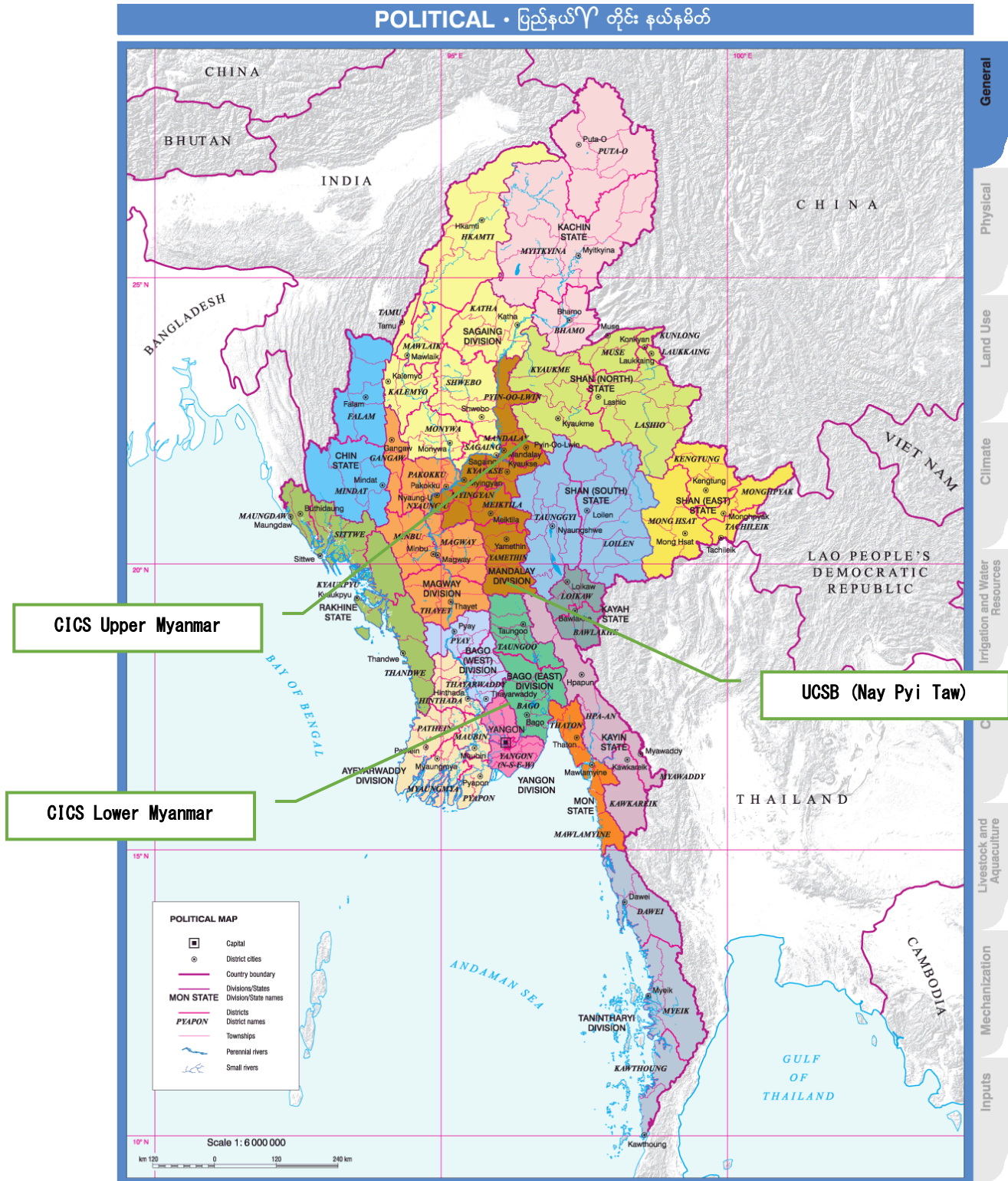
3.3.2.	内務省の実施する地方公務員向け研修に関する情報.....	42
3.3.3.	その他各省庁が独自に実施する研修・OJT制度の事例.....	44
3.3.4.	ミャンマーにおける公務員研修センターの特徴.....	48
3.4.	公務員研修に関連するドナーの支援状況.....	49
3.4.1.	他ドナーの支援状況.....	49
3.4.2.	日本によるこれまでの協力実績.....	51
3.5.	ネピドー研修所（NPTTC）で想定されている研修プログラム.....	53
第4章	公務員研修施設のインフラ整備の現状について	57
4.1.	既存の研修施設の現状.....	57
4.1.1.	既存施設調査の目的.....	57
4.1.2.	既存施設・機材の状況・課題.....	57
4.1.3.	既存施設・機材の内容.....	59
4.2.	新設予定の研修施設及び研修員及び研修所職員の宿泊施設.....	65
4.2.1.	新設予定の施設・機材調査の目的.....	65
4.2.2.	建築条件調査.....	65
4.2.3.	施設内容調査.....	68
4.2.4.	プロジェクト工期.....	72
4.2.5.	計画許可申請に係る留意点.....	72
第5章	提言	75
5.1.	支援ニーズの確認・特定.....	75
5.1.1.	公務員制度.....	75
5.1.2.	公務員研修.....	76
5.1.3.	研修施設・設備.....	78
5.1.3.1.	研修、管理主室の提案.....	80
5.1.3.2.	宿泊施設.....	82
5.1.3.3.	施設規模にかかるオプション（案）.....	84
5.1.3.4.	付加価値の検討.....	85
5.1.3.5.	ソフトコンポーネント案.....	85
5.2.	今後の協力の方向性・留意点.....	85
参考文献	90	
添付資料1	：ミャンマー国公務員改革に係る戦略的行動計画ログフレーム第三版.....	94
添付資料2	：連邦政府と地方政府の職務・階層（内務省総務局のケース）.....	99
添付資料3	：CICS全コースのカリキュラム研修科目と講師の所属機関.....	100
添付資料4	：一般短期コースのリスト（暫定）.....	109
添付資料5	：戦略行動計画の実施状況.....	113
添付資料6	：ネピドー市内地図とUCSBの位置関係.....	114

図表目次

図 2.1 : 地方政府の構造.....	6
図 2.2 : 内務省総務局 (GAD) の構造.....	7
図 2.3 : 連邦公務院 (UCSB) の組織図.....	8
図 2.4 : CSRSAP のガバナンス体制.....	17
図 3.1 : UCSB の二つのアプローチ.....	21
図 3.2 : 教育／アカデミック・アプローチ.....	22
図 3.3 : 能力／研修アプローチ.....	22
図 3.4 : CICS の組織図.....	25
図 4.1 : CICS-UM 中心施設.....	59
図 4.2 : CICS-LM 全体図と中心施設.....	62
図 4.3 : 要請敷地の用地.....	66
図 4.4 : ミャンマーの新しい EIA プロセス.....	73
表 要約 1 : NPTTC の規模検討 (主室規模の提案)	VI
表 2.1 : 2016 年の省庁再編と閣僚.....	4
表 2.2 : 地方行政区分・人口・面積.....	5
表 2.3 : 公務員制度の沿革.....	10
表 2.4 : 公務員の職務・階層.....	11
表 2.5 : 官報掲載公務員の新規採用数.....	12
表 2.6 : 官報掲載公務員の採用・配属過程.....	12
表 2.7 : 公務員給与体系.....	13
表 2.8 : 人事評価項目.....	14
表 2.9 : 人事評価格付け.....	14
表 2.10 : 公務員制度の課題.....	16
表 2.11 : CSRSAP の重点分野.....	17
表 2.12 : 公務員分野におけるドナー.....	18
表 3.1 : UCSB の研修コース一覧.....	23
表 3.2 : 教員 (CICS-UM) の学歴.....	26
表 3.3 : 教員 (CICS-LM) の学歴.....	26
表 3.4 : 教員 (CICS-UM) の肩書.....	26
表 3.5 : 教員 (CICS-LM) の肩書.....	27
表 3.6 : CICS-LM 及び CICS-UM における研修生徒数の推移.....	27
表 3.7 : CICS における公務員階層別研修コース一覧.....	28
表 3.8 : 過去 3 年間の CICS の年間計画.....	29
表 3.9 : 上級管理職向けマネジメントコースの研修項目.....	30
表 3.10 : ポストグラデュエート・ディプロマ・コースの研修科目と講師.....	32
表 3.11 : 研修生の所属機関 (2016-2017)	34
表 3.12 : ミャンマー公務員が考える CICS 研修コースの改善点.....	35
表 3.13 : CICS UM & LM の年間計画による研修スケジュール (2017-2018)	36
表 3.14 : 効果的な公務員研修所になるための必要条件.....	38
表 3.15 : 研修の効果に及ぼす要因に係る評価.....	39
表 3.16 : 行政開発大学院 (GSAD) の研修カリキュラム.....	41

表 3.17	： 2017-2018 年に内務省公務員が受講できる研修コース	43
表 3.18	： 建設省ツワナ研修センターの研修コース	45
表 3.19	： 建設省機械研修センターにおける OJT 教育	46
表 3.20	： CSRSAP に対するドナーのコミットメント	50
表 3.22	： 東南アジア諸国の公務員制度に対する日本の協力実績	52
表 3.23	： NPTTC で想定されている研修プログラム	53
表 4.1	： 施設の活用度（CICS における研修頻度）	58
表 4.2	： CICS-UM の施設内容	60
表 4.3	： CICS-UM の既存施設・機材の使用状況写真	61
表 4.4	： CICS-LM の施設内容	63
表 4.5	： CICS-LM の既存施設・機材の使用状況写真	64
表 4.6	： 要請敷地内のインフラ設備概要	67
表 4.7	： 要請敷地の写真	67
表 4.8	： 先方要請の概要	68
表 4.9	： 先方図面（第 2 版）の内容及び調査・ワークショップでの判明事項	69
表 5.1	： NPTTC の規模検討（主室規模の提案）	79
表 5.2	： 宿泊施設に関する複数の提案	83
表 5.3	： 施設建設の支援規模（案）	84

ミャンマー地図 (主要関係機関の位置図)



略語表

ACC	Anti-Corruption Committee (反汚職委員会)
ACCSM	Association of Southeast Asian Nations Cooperation on Civil Service Matters (アセアン公務員協力枠組)
AU	Akamai University (米アカマイ大学)
CEO	Chief Executive Officer (最高経営責任者)
CICS	Central Institute of Civil Service (中央公務員研修所)
CICS-LM	Central Institute of Civil Service Lower Myanmar (下ミャンマー中央公務員研修所)
CICS-UM	Central Institute of Civil Service Upper Myanmar (上ミャンマー中央公務員研修所)
CSA	Civil Service Academy (公務員アカデミー)
CSAD	Civil Service Affairs Department (公務員事務局)
CSRSAP	Civil Service Reform Strategic Action Plan (公務員改革戦略行動計画)
CSSTD	Civil Service Selection and Training Department (公務員採用研修局)
DG	Director General (局長)
DDG	Deputy Director General (副局長)
DPS	Deputy Permanent Secretary (副次官)
EC	Educational College (教育省教員養成学校)
EDS	EDS Business School (マレーシア EDS ビジネススクール)
EU	European Union (欧州連合)
FRU	Foreign Relations Unit (UCSB、CSAD、国際関係課)
GAD	General Administration Department (内務省総務局)
GO	Gazetted Officer (官報掲載公務員)
GOPA	Gesellschaft für Organisation, Planung und Ausbildung (EU GOPA : 独開発コンサルタント会社)
GSAD	Graduate School of Administration and Development (計画財務省行政開発大学院)
HSF	Hanns Seidel Foundation (独ハンス・ザイデル財団)
IDA	Institute of Development Administration (内務省開発行政研修所)
JICA	Japan International Cooperation Agency (国際協力機構)
KOICA	Korea International Cooperation Agency (韓国国際協力団)
MCDC	Mandalay City Development Committee (マンダレー市開発委員会)
MIL	Mobile Information Literacy (移動情報リテラシー)
MNBC	Myanmar National Building Code (ミャンマー国建築基準法)
MOC	Ministry of Construction (建設省)
MOE	Ministry of Education (教育省)
MOH	Ministry of Home Affairs (内務省)
MOPF	Ministry of Planning and Finance (計画財務省)
MOU	Memorandum of Understanding (了解覚書)
MPA	Master of Public Administration (行政学修士)
MTEF	Medium-Term Expenditure Framework (中期支出枠組)

NGO	Non-Gazetted Officer (官報非掲載公務員)
NLD	National League for Democracy (国民民主連盟)
NPTDC	Nay Pyi Taw Development Committee (ネピドー開発委員会)
NPTTC	Nay Pyi Taw Training Center (ネピドー研修所)
PS	Permanent Secretary (次官)
SLORC	State Law and Order Restoration Council (国家法秩序回復評議会)
SPDC	State Peace and Development Council (国家平和発展評議会)
TTC	Thuwunna Training Center (建設省ツワナ研修センター)
TOT	Training of Trainers (指導員の訓練)
UAGO	Union Attorney General's Office (連邦法務長官府)
UCSB	Union Civil Service Board (連邦公務院)
UNDP	United Nation Development Program (国連開発計画)
USDP	Union Solidarity and Development Party (連邦団結発展党)
WB	World Bank (世界銀行)
YCDC	Yangon City Development Committee (ヤンゴン市開発委員会)

第1章 調査の背景及び目的

1.1. 調査の背景

ミャンマー連邦共和国（以下、ミャンマー）では、2011年3月の民政移管後、「民主化」、「経済改革」、「国民和平」を三つの柱とした改革が精力的に進められてきた。とりわけ、2015年11月の総選挙を受けて2016年3月末に発足したアウン・サン・スー・チー氏率いる国民民主連盟（NLD）を与党とする新政権においては、これらの改革を担い、計画・政策の立案・実施において中核となる行政官の能力向上と制度構築が、法・司法制度の整備と並んで重要課題の一つに位置づけられている。

現在のミャンマー連邦公務院（UCSB）は、2008年5月の国民投票によって承認されたミャンマー連邦共和国憲法に基づき、2010年に公布された連邦公務院法により設立された。ミャンマー連邦公務院の主な業務には、公務員の採用と研修の実施、政府及び省庁に対する公務員人事に係る助言や支援、行政や公務員人事に関する情報収集や調査がある。中でも、UCSBの下に設置された中央公務員研修所（CICS）では、あらゆるレベルの公務員を対象とする研修を行っており、マネジメント能力の向上、戦略的企画立案能力の強化、公務員倫理に対する理解の深化等を目的としたコースを提供している。

2013年には公務員の採用や給与、サービスの他、試験に基づく昇進や人事評価を規定する公務員法が制定されたが、能力・実績に基づく人事評価の導入や腐敗防止、処遇の改善に向けた公務員制度の整備及び公務員の能力強化に対する課題は依然多い。

係る状況下、新政権はより国民のニーズに応えうるアカウンタビリティと効率性の高い行政組織の構築を目指して、公務員制度の改革を推し進めている。その一環としてUCSBは、これまでの研修事業及び組織内の能力に対する内部評価を実施し、その結果を踏まえて、公務員の能力向上のための研修機関として公務員アカデミー（CSA）を2017年1月に開設した。本アカデミーでは、2017年よりポストグラデュエート・ディプロマ・コースを開始し、2018年より中間管理職向け上級ディプロマ・コースを提供する予定である。また、近年中に開設予定のネピドー研修所（NPTTC）では、幹部及び幹部候補者を対象とした学士・修士コース及び短期研修コースを提供する予定である。また、能力主義、アカウンタビリティ、公平性、効率性といった原則に則った公務員制度の改革を進めるべく、UCSBは2017年7月、国連開発計画（UNDP）の協力のもと、公務員改革戦略的行動計画（CSRSAP）を発足させた。

こうした状況を踏まえ、本調査は、今後JICAがミャンマーに対する協力内容を検討するため、ミャンマーの公務員制度の概況及び公務員研修における現状・課題について情報収集・分析を行うとともに、UCSBに対する具体的な協力案の提案を行うものである。

1.2. 調査の目的

ミャンマーにおける中央・地方レベルの行政組織の構造及び公務員制度の全体像を把握するとともに、公務員研修の現状及び課題、他の支援実施機関の動向、支援ニーズ等、協力案件形成に必要な各種情報収集・分析を行う。その上で、ミャンマーにおける公務員制度の整備や公務員の能力強化に資する JICA の協力事業を検討するため、効果的な援助アプローチの提案を行うことを目的とする。

1.3. 調査の対象

調査対象地域は、首都ネピドー、ヤンゴン地域（ヤンゴン市及びレグ郡）、マンダレー地域（マンダレー市及びピンウーリン郡）の 3 都市・地域とする。また、調査対象機関は、UCSB、CICS、CSA、NPTTC をはじめ、計画財務省、内務省、教育省、建設省、ドナー、研究機関とする。

第2章 ミャンマーの公務員制度に関する現状と課題

2.1. ミャンマーにおける公務員制度の背景

2.1.1. 民政移管後の公務員制度の沿革

UCSB の法的根拠は、国家平和発展評議会（SPDC）軍事政権下に成立した「ミャンマー連邦共和国憲法」（2008 年）の中で規定されている。また、「連邦公務院法」（2010 年）及び「連邦公務院規則」（2011 年）によって、UCSB の機能や権限など公務員制度を司る組織としての基本的枠組が定められている。

2011 年の民政移管後、テイン・セイン前政権下（2011～2016 年）は、民主化、経済改革、行政改革の三段階の改革を断行した。三段目の行政改革は、ガバナンス強化や公務員改革等を中心に構成され、汚職撲滅や国民の声を反映した行政の確立を目指した。この流れの中で、「公務員法」（2013 年）及び「公務員規則」（2014 年）が制定され、公務員の人事管理制度の基本的事項が定められている。

2015 年 11 月の総選挙では、アウン・サン・スー・チー党首率いる NLD が圧勝した。その結果、同国で半世紀以上ぶりの文民政権であるティン・チョー現政権（2016 年～）が誕生した。ただし、政権内の権力はアウン・サン・スー・チー国家顧問に集中しており、重要な意思決定はアウン・サン・スー・チー国家顧問が行っている。現政権は、憲法改正を性急に進めないことで国軍との関係安定を重視する一方、2016 年から「21 世紀パンロン会議」を毎年開催し、少数民族和平問題に取り組んでいる。しかし、これに参加しない少数民族武装勢力組織との和平プロセスは道半ばであり、さらに、バングラディッシュとの国境を接するラカイン州で起こっている「ロヒンギャ」問題の現政権の対応に対して、国際社会の批判が高まっており、難しい政治運営に直面している。

NLD 現政権は、公共サービスの質を改善させるため、公務員制度改革をはじめとするガバナンス改革に着手している。現行の公務員制度の大枠は、前政権までにある程度整備されているものの、いまだ汚職の蔓延や、職員採用・昇進における縁故や賄賂など、情実人事は日常茶飯事に行われており、公務員制度の適切な運用をはじめ、中長期的には国際基準を満たす法制度整備が大きな課題となっている。この現状を受けて、現政権は、能力主義、公平性、効率性、透明性、説明責任といった公務員制度の原則及び実施を強化するため、2016 年に公務員法（2013 年）と「公務員行動規範」（2004 年）を改訂するとともに、公務員規則についても改訂作業の準備を進めている。また、2017 年 7 月には CSRSAP が発足した。2020 年の総選挙までわずか 3 年半を残すところとなり、現政権下において、UCSB は公務員改革を加速化させることで、目に見える成果を目指している。

2.2. ミャンマーの行政組織（中央・地方政府）の構造

2.2.1. 現政権下での行政組織の再編

ティン・チョー現政権は、2016年3月の政権発足後すぐに、30省6府体制から20省2府体制への省庁再編を断行した。これは、行政組織・手続きの簡素化や各行政機関の権限・責務の明確化を図ることにより、歳出削減と公共サービス改善を促進させる狙いがある。省庁再編及び閣僚人事は以下の通り行われた（表2.1参照）。

表 2.1 : 2016年の省庁再編と閣僚

30省6府体制（USDP政権）		20省2府体制（NLD政権）		閣僚（2017年8月現在）	出身
1	大統領府	1	大統領府	アウン・サン・スー・チャー	NLD
2	大統領府				
3	大統領府				
4	大統領府				
5	大統領府				
6	大統領府				
		2	国家顧問府（新設）	チョー・ティン・スエ	民間
7	国防省	3	国防省	セイン・ウィン	国軍
8	内務省	4	内務省	チョー・スエ	国軍
9	国境省	5	国境省	イエ・アウン	国軍
10	外務省	6	外務省	アウン・サン・スー・チャー	NLD
11	情報省	7	情報省	ベ・ミン	民間
12	国家計画経済開発省	8	計画財務省	チョー・ウィン	NLD
13	財務省				
14	農業灌漑省	9	農業畜産灌漑省	アウン・トゥー	NLD
15	畜産水産農村開発省				
16	協同組合省				
17	鉱業省	10	資源環境保全省	オン・ウィン	民間
18	環境保全林業省				
19	工業省	11	工業省	キン・マウン・チョー	民間
20	商業省	12	商業省	タン・ミン	NLD
21	運輸省	13	運輸通信省	タン・ジン・マウン	NLD
22	鉄道省				
23	通信情報技術省	14	建設省	ウィン・カイン	民間
24	建設省				
25	電力省	15	電力・エネルギー省	ウィン・カイン	民間
26	エネルギー省				
27	ホテル観光省	16	ホテル観光省	オーン・マウン	NLD
28	労働雇用社会保障省	17	労働入国管理人口省	ティン・スエ	USDP
29	入国管理人口省				
30	社会福祉救済復興省	18	社会福祉救済復興省	ウィン・ミャ・エイ	NLD
31	教育省	19	教育省	ミョ・ティン・ジー	官僚
32	科学技術省				
33	保健省	20	保健・スポーツ省	ミン・トゥエ	民間
34	スポーツ省				
35	宗教省	21	宗教文化省	アウン・コー	USDP
36	文化省				
		22	民族問題省（新設）	ナイ・テ・ルウィン	モン民族党

出所：Government of Myanmar. (2017). and Others より JICA 調査団作成

2.2.2. 地方政府の構造

ミャンマーの地方行政区分は、2008年憲法により規定されている。地方行政区分の最上位に、地域 (Region)、州 (State)、連邦直轄領 (Union Territory) があり、全国にそれぞれ7地域、7州、1連邦直轄領がある (表 2.2 参照)。地域と州は、憲法上同格に位置付けられており、地域にはビルマ族、州には少数民族が多数を占めている。地域名はその地域の名前が冠される一方、州名は少数民族の名前がつけられている。首都ネピドーは、2005年にヤンゴンより遷都して以降、同国唯一の連邦直轄領として認定されている。

表 2.2 : 地方行政区分・人口・面積

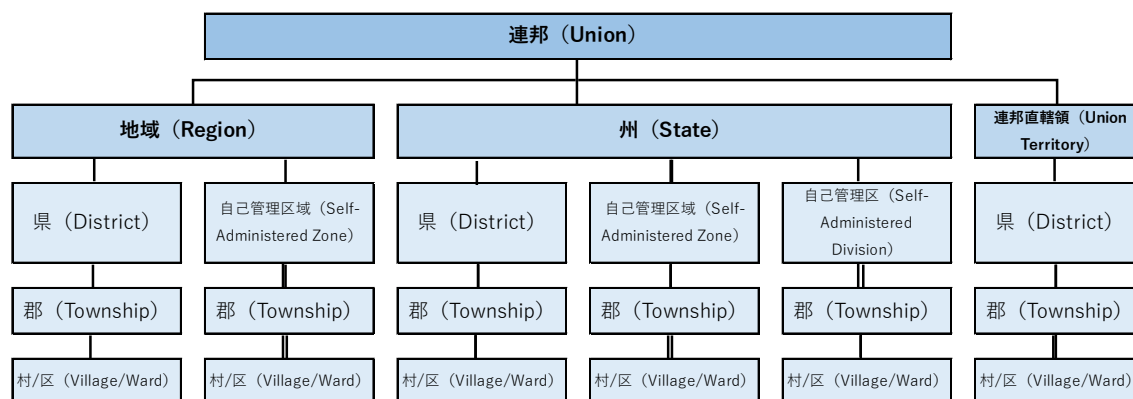
	地域・州 (Region/State)	県 (District)	郡 (Township)	人口*	面積 (km ²)	人口密度
1	カチン州	4	18	1,643,000	89,041	17
2	カヤー州	2	7	287,000	11,733	27
3	カイン州	3	7	1,504,000	30,381	53
4	チン州	3	9	479,000	36,019	14
5	ザガイン地域	8	34	5,325,000	94,623	62
6	タニンダーリ地域	3	10	1,408,000	33,748	45
7	バゴー地域	4	28	4,867,000	39,404	138
8	マグウェ地域	5	25	3,917,000	44,820	108
9	マンダレー地域	7	29	6,166,000	37,024	192
10	モン州	2	10	2,054,000	12,297	214
11	ラカイン州	4	17	2,099,000	36,778	89
12	ヤンゴン地域	4	45	7,361,000	10,171	638
13	シャン州	12	40	5,824,000	155,801	33
14	エーヤワディ地域	6	26	6,185,000	35,138	204
15	ネピドー連邦直轄領	2	8	1,160,000	7,054	164

出所: Nixon, H. Joelene, C. Saw, K. P. C., Lynn, T. A., Arnold, A. (2013). “State and Region Government in Myanmar”, * Republic of the Union of Myanmar. (2015). “2014 Myanmar Population and Husing Census”. より JICA 調査団作成

地域・州政府のすぐ下に、県 (District)、自己管理区域 (Self-Administered Zone)、自己管理区 (Self-Administered Division) が設置されており、さらにその下位に郡 (Township)、そして、末端レベルには、村 (Village)、区 (Ward) が設けられている (次頁図 2.1 参照)。この中で、自己管理区域と自己管理区は、州に民族の名前が冠されていない少数民族による自治地域であり、憲法上、地域や州に類似した権限が与えられている。自己管理区域は、ナーガ (ザガイン地域)、ダヌ (シャン州)、パオ (シャン州)、パラウン (シャン州)、コーカン (シャン州) の五つで、自己管理区は、ワ (シャン州) の一つである。

地域・州政府は、首相、大臣、法務官により構成されており、行政権は地域・州国会の法を制定する権限を有する分野（①財政及び計画、②経済、③農業・畜産業、④エネルギー・電力・鉱業及び林業、⑤工業、⑥運輸・通信及び建設、⑦社会、⑧行政管理）に及ぶ。

地方公務員の階層は、連邦政府のものと体系的に類似している。地方公務員の筆頭は、各部局の副局長である。副局長をはじめ、課長、課長補佐、係長、職員の幹部または幹部候補職員ポストは、省庁本部から派遣される官報掲載公務員である。一方、地方政府によって採用される一般職員は、官報非掲載公務員に分類されている（添付資料2参照）。



出所：自治体国際化協会．（2014）．「ミャンマーの地方行政」『Clair Report No.403』．より JICA 調査団作成

図 2.1：地方政府の構造

2.2.3. 中央省庁と地方行政の関係

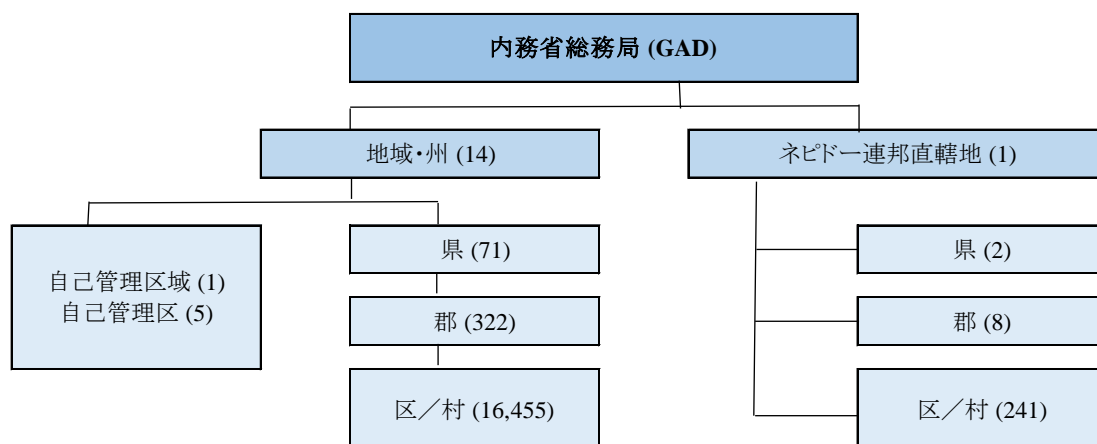
ティン・チョー現政権は、財政分権化をはじめとした地方分権化に係る政策を NLD マニフェストの中で打ち出している。しかし、ミャンマーの現状においては、軍事政権時代に敷かれた強力な中央集権化体制が色濃く残っており、地方分権化改革を進めるにあたり課題は多い。連邦共和国憲法に基づき、2010 年に地域・州政府が設立され、形式的には地方分権化は大きな進展を見せたが、地域・州政府の権限は極めて制約されている。例えば、大統領に任命される地域・州首相は、地域・州議会に報告義務を持たず、連邦政府の大統領に報告義務を持つ。また同様に、地域・州の大臣も、国境・安全保障大臣（最高司令官による選任を受けた軍人）や民族問題大臣（少数民族選出の議員）を除き、地域・州首相の推薦により大統領から任命されるため同様の構図を持つ。

地域・州政府は、財政及び計画、経済、農業・畜産業、エネルギー・電力・鉱業及び林業、工業、運輸・通信及び建設、社会、行政管理等のセクター省庁の部局により構成される。他方、地域・州政府の傘下に入らない連邦政府省庁直轄のセクター部局（教育、保健、建設など）も地方レベルで並存する。後者のセクター部局は、地域・州政府に報告義務を持たない。これらの地域・州政府の内外に存在する各部局に共通する点は、職員数が極めて少

ない上、幹部職員（官報掲載公務員）は省庁本部より派遣されていることから、大臣と同様に、官僚も人事権を握る連邦政府に顔を向けて仕事をする傾向が見受けられる。

地域・州政府の予算は 2012 年度以降、連邦政府予算より分離されたことにより、形式的には財政分権化が進んだ。国家予算全体に占める地域・州政府予算（地方交付金及び地方歳入を含む）の割合は、おおよそ 5%以下であり、かつ、そのほとんどが連邦政府により予め用途が定められていた条件付き地方交付金である。地域・州政府の予算規模は極めて小規模な上、地方レベルの政策に基づいて予算執行を行う財源や権限を持たない。

このような文脈において、地域・州政府は、軍事政権下に地方行政の中核として機能してきた内務省の総務局（GAD）に大きく依存せざるを得ない体制を残している。軍事政権下において、GAD は国家統合のために、中央から地方への指揮命令系統の確立、一つの国としての求心力維持、地方の発展を目的として、各地方行政区分に設置された歴史的な経緯を持つ。GAD は現在、地域・州政府レベルのみならず、県（District）、自己管理区域（Self-Administered Zone）、自己管理区（Self-Administered Division）から、郡（Township）、村（Village）、区（Ward）を含む行政の末端まで地方事務所を設置しており、まさに地方行政の中核を担っていると言える（図 2.2 参照）。



出所: Kyi Pyar Chit Saw and A. Matthew (2014). ‘Administering the State in Myanmar: An Overview of the General Administration Department’. より JICA 調査団作成

図 2.2 : 内務省総務局（GAD）の構造

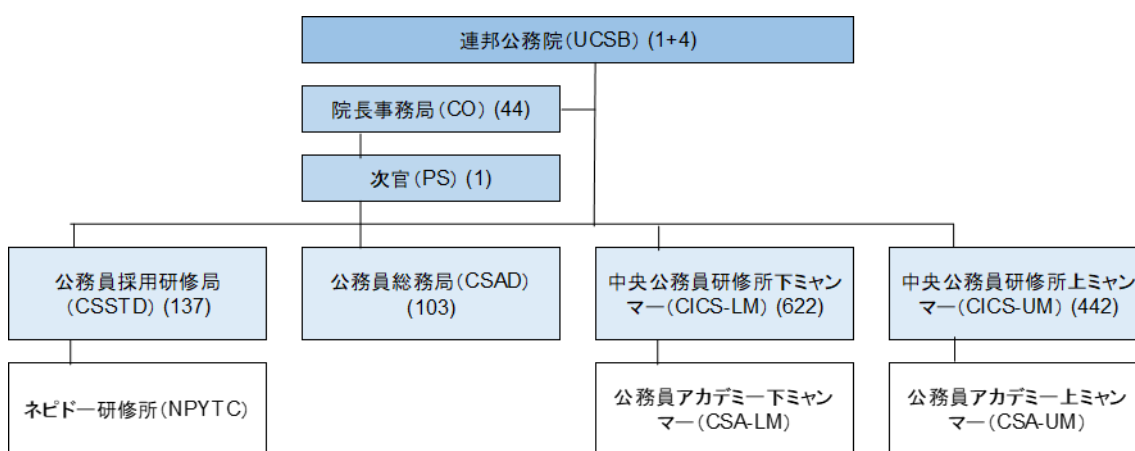
2.3. 連邦公務院（UCSB）の概要

2.3.1. 組織、役割、機能について

「連邦共和国憲法」（2008 年）及び「連邦公務院法」（2010 年）に基づき、UCSB は SPDC 軍事政権下の 2010 年に設立された。UCSB の起源は、英国領インド帝国時代のインド公務委員会（IPSC）まで遡る。1937 年に改訂ビルマ統治法によりインドから分離されると、公務委員会（PSC）が新たに設立された。1948 年の独立以降は、公務委員会はミャンマー人のみ

で構成されるようになり、1953年には、連邦公務委員会（UPSC）へ名称が変更された。さらに、1977年には公務員採用研修院（CSSTB）へ再編され、2010年のUCSB設立を受けて、現在に至っている。

UCSBの主な役割・機能には、公務員の採用（官報掲載公務員の新入職員採用、官報非掲載公務員から官報掲載公務員への昇進審査）、公務員研修の実施（全階層の公務員研修、中間管理職・幹部の研修・セミナー・会議、能力開発のための教育機会）、政府及び省庁に対する公務員人事に係る助言や支援（人事管理規則の執行や人事管理に係る助言）、行政や公務員人事に関する情報収集や調査等がある。



出所: Win K. M. (2016). 'Workshop on the Assessment Method of Leadership and Organizational Capacity in the Public Sector'. より JICA 調査団作成

図 2.3 : 連邦公務院 (UCSB) の組織図

UCSBの長は、大統領により任命される公務院長（連邦大臣級）である。UCSB 役員会は、院長を筆頭に、ほか 4 名の役員（連邦副大臣級）から構成されており、ここで組織の政策方針が決定されている。役員会の決定事項を事務方へ伝達・調整する機能を持つ部署が、院長事務局（CO）（44 職員）であり、副次官（DPS）（副局長と同格）が局長を務める。事務方のトップは、次官（PS）である。ミャンマー政府の次官ポストは長年、軍事政権下で廃止されてきた歴史を持ち、民政移管後のテイン・セイン前政権下の 2015 年に、次官ポストが全省庁で復活した。UCSB においても公務員総務局（CSAD）の局長が新しい次官ポストに就任した経緯がある。

UCSBの組織は、二つの局と二つの研修所から構成されている。ネピドーのUCSB本省の公務員採用研修局（CSSTD）（137 職員）と CSAD（103 職員）、ヤンゴン地域（レグ郡）にある下ミャンマー中央公務員研修所（CICS-LM）（622 職員）、マンドレー地域（ピンウーリン郡）にある上ミャンマー中央公務員研修所（CICS-UM）（442 職員）である（図 2.3 参照）。各局／研修所のトップは、局長（DG）及び学長（Rector）がそれぞれ務める。CSAD の局長ポス

トは次官が兼ねている。なお、2017年1月に新設されたCSAは、CICS-LMとCICS-UMの傘下にそれぞれ置かれ、2019年に新設予定のNPTTCは、公務員採用研修局の傘下に入る予定である。

UCSBの予算につき、2017/18年度国家予算によれば、UCSB向け予算配分はMMK9,266.729百万²であり、うち、経常予算がMMK7,813.97百万(84.3%)、投資予算がMMK1,452.759百万(15.7%)である。参考までに、UCSBを含む立法、行政、司法の11連邦機関グループ³向け予算の平均値はMMK7,820.177百万で、そのうち経常予算がMMK6,307.685百万(80.7%)、投資予算がMMK1,510.454百万(19.3%)である。これらの11連邦機関グループの平均値と比較した場合、UCSBの投資予算への配分率は、単年度の比較ではあるもののやや低いことがわかる。

2.4. 公務員制度の現状と課題

2.4.1. 公務員制度の概要（公務員法、その他関連する法律の整備状況）

ミャンマーの公務員制度は、「連邦共和国憲法」(2008年)をはじめ、「連邦公務院法」(2010年)、「連邦公務院規則」(2011年)、「公務員法」(2013年)、「公務員規則」(2014年)の法令から構成されている。現行の公務員制度は、SPDC軍事政権時から民政移管後の連邦団結発展党(USDP)前政権時にかけて整備された(次頁表2.3参照)。この時期に整備された公務員制度は、急速な進歩を遂げる一方、国際基準と比較した場合、改善の余地はまだ十分にあると言える。これを受け、NLD現政権は現法令の小幅な改訂を通じて、より近代的な公務員制度の整備を徐々に進めている。

連邦共和国憲法では、第246条にてUCSBの「公務員に係る採用、研修、規則を規定する義務の遂行」について規定しているほか、連邦公務院法及び連邦公務院規則では、UCSBの具体的な役割や機能について規定している。一方、公務員法及び公務員規則では、職員の採用や給与、サービスのほか、試験に基づく昇進や人事評価等を規定しており、能力・実績に基づく公平な人事行政の確立を目指す。NLD現政権は、2016年に公務員法と公務員行動規範の改訂を実施しており、近いうちに、公務員法改定に適合させる形で公務員規則の改定に着手する予定である。

² MMK1=JPY0.081520 (2017年9月現在)

³ President, Union Government, Pyidaungsu Hluttaw, Pyithu Luttaw, Amyotha Hluttaw, The Supreme Court of the Union, Constitutional Tribunal of the Union, The Union Election Commission, Attorney General of the Union, Auditor-General of the Union, Union Civil Service Board.

表 2.3 : 公務員制度の沿革

成立年	公務員法制度	政権
2004年	公務員行動規範 (Code of Conduct)	国家平和発展評議会 (SPDC)
2008年	連邦共和国憲法 (Constitution of the Republic of the Union of Myanmar)	国家平和発展評議会 (SPDC)
2010年	連邦公務院法 (Union Civil Service Board Law)	国家平和発展評議会 (SPDC)
2011年	連邦公務院規則 (Union Civil Service Board Rules)	国家平和発展評議会 (SPDC)
2013年	公務員法 (Civil Service Personnel Law)	連邦団結発展党 (USDP)
2014年	公務員規則 (Civil Service Personnel Rules)	連邦団結発展党 (USDP)
2016年	公務員法改訂 (Amendment of Civil Service Personnel Law)	国民民主連盟 (NLD)
2016年	公務員行動規範改訂 (Amendment of Code of Conduct)	国民民主連盟 (NLD)
2017年以降	公務員規則改訂 (計画) (Amendment of Civil Service Personnel Rules)	国民民主連盟 (NLD)

出所: UCSB 資料より JICA 調査団作成

2.4.2. 公務員の職種／階層

公務員は、省庁職員と国有企業職員の二つに大きく分類される。軍人や警察は、他の法律でカバーされており公務員には含まれていない。前者の省庁職員は、連邦政府、地方政府、公立学校教員、公立病院・医療センターの関係者等が含まれる。公務員の身分は、官報掲載公務員 (Gazetted Officer) と官報非掲載公務員 (Non-Gazetted Officer) の二つに分類される。官報掲載公務員は、入省時に UCSB により採用された幹部候補の職員のことと、一方の官報非掲載公務員は、各省庁により採用された一般職員のことを指す。公務員の職務・階層は、官報掲載公務員の上位 6 官位 (局長、副局長、課長、課長補佐、係長、職員) と、官報非掲載公務員の下位 6 官位 (監督、局事務職、部事務職、課事務職、記録係、未熟練労働者) の計 12 階層から構成されている (次頁表 2.4 参照)。官報非掲載公務員は、省庁により多様な職種が存在する。例えば、GAD には、官報掲載公務員を含めると 39 職種の公務員が存在する (添付資料 2 参照)。公務員全体の総数は 100 万人以上にのぼり、うち、官報非掲載公務員は職員全体の約 9 割を占めている。

表 2.4 : 公務員の職務・階層

官報掲載公務員		官報非掲載公務員	
1	局長(公務員)／社長(国有企業) (Director General / Managing Director)	7	監督(公務員)／監督(国営企業) (Office Superintendent / Supervisor)
2	副局長(公務員)／事業部長(国有企業) (Deputy Director General / General Manager)	8	局事務職(公務員)／監督補佐(国営企業) (Branch Clerk / Assistant Supervisor)
3	課長(公務員)／副部長(国有企業) (Director / Deputy General Manager)	9	部事務職(公務員)／六等技術士(国営企業) (Upper Division Clerk / Technician Grade 6)
4	課長補佐(公務員)／課長(国有企業) (Deputy Director / Assistant General Manager)	10	課事務職(公務員)／四等技術士(国営企業) (Lower Division Clerk / Technician Grade 4)
5	係長(公務員)／係長(国営企業) (Assistant Director / Manager)	11	記録係(公務員)／未熟練労働頭(国営企業) (Record Keeper / Head Peon)
6	職員(公務員)／係長補佐(国営企業)(新規採用対象) (Staff Officer / Assistant Manager) (Entry Point)	12	未熟練労働者(公務員)／掃除人(国営企業) (Peon / Sweeper)

出所: UCSB 資料より JICA 調査団作成

2.4.3. 採用試験制度

公務員採用試験制度は、官報掲載公務員向けと官報非掲載公務員向けの二種類の試験制度から成る。まず、官報掲載公務員の採用試験は、官報掲載の最下位階層にあたる職員ポスト (Staff Officer/Assistant Manager) が対象となり、UCSB が各省庁を代表して一括採用試験を実施している。各省庁は毎年のポスト空席状況に応じて UCSB に募集依頼を提出し、人数、年齢、学歴などの募集条件の内容を UCSB 側と詰める。これに基づき、UCSB はその年の全体の採用人数及び求人情報を最終決定する。過去 10 年間の平均採用職員数は年間 1,260 人であるが、各省庁の空席ポスト数に基づき公募するため、採用人数は年度により大きく変動する。例えば、現政権が発足した 2016/17 年度の新規採用数は 2,486 人と突出しているのに対し、前政権終盤の 2014/15 年度では 314 人のみであった (次頁表 2.5 参照)。

UCSB が実施する官報掲載公務員の新規採用試験は、筆記試験 (国語、英語、一般教養)、心理テスト、個別面接から成る。官報掲載公務員の採用プロセスは、毎年 4 月の公募から始まり、書類審査を経て筆記試験と心理テストを 7 月に実施し、試験合格者を対象に個別面接を 10 月に行う。そして、採用結果を同月に公表し、CICS にて採用対象者に新採用職員研修 (16 週間) を 11 月から 2 月まで実施した後、3 月に省庁配属を行う (次頁表 2.6 参照)。なお、2018 年度より 5~6 月頃に事前筆記試験を新たに導入する予定で、これにより 7 月の筆記試験実施時における UCSB 側の負担を減らす狙いがある。官報掲載公務員の採用試験倍率は 10 倍を超え人気は高いものの、採用試験が文系 3 科目の筆記試験に大きく偏重しており、有為の人材を採用するにあたり、今後、採用試験制度の改善が課題の一つとして考えられる。

一方、UCSB によれば、官報非掲載公務員の採用試験は通常、官報非掲載の最上位の 2 階層 (Office Superintendent/Supervisor と Branch Clerk/Assistant Supervisor) と最下

位階層（Peon/Sweeper）の事務補助、労務・技能職の職員等の職員ポストが対象となり、各省庁による独自の採用基準に基づき、採用試験がそれぞれ実施されている。

表 2.5：官報掲載公務員の新規採用数

年度	官報掲載公務員 新規採用数
2007/08	1,370
2008/09	2,580
2009/10	241
2010/11	324
2011/12	869
2012/13	1,656
2013/14	1,500
2014/15	314
2015/16	1,257
2016/17	2,486

出所：UCSB. (2017). より JICA 調査団作成

表 2.6：官報掲載公務員の採用・配属過程

月	採用・配属過程
1-3月	省庁が新規採用の募集依頼をUCSBへ提出
4月	UCSBが省庁の要望に応じて一括公募
5-6月	UCSBが書類審査
5-6月	UCSBが事前筆記試験を実施（2018年より導入予定）
7月	UCSBが筆記試験と心理テストを実施
10月	UCSBが個別面接を実施
10月	UCSBが採用結果を通知
11-2月	UCSBがCICSにて新採用職員研修を実施（16週間）
3月	UCSBが新採用職員を省庁へ通知・配属

出所：UCSB. (2017). より JICA 調査団作成

2.4.4. 公務員倫理・服務規律

公務員倫理・服務規律については、SPDC 軍事政権時に策定された「公務員行動規範」（2004年）の中で規定されている。NLD 現政権は12年ぶりに公務員行動規範の改訂（2016年）を行い、公務員倫理・服務規律に力を入れている。

現政権は2016年、公務員の贈答品受領に関する指針を発表しており、前政権では30万チャット（約2万5千円）まで認められていた贈答品受領の上限額を1割以下の25,000チャット（約2千円）まで引き下げ、公務員倫理の強化と汚職撲滅に向けた強い姿勢を打ち出している。

職員の倫理意識向上の対策として、CICS における公務員倫理の維持と腐敗防止等の倫理研修が実施されている。職員の倫理意識の向上のための研修に力を入れているものの、教材の改訂や研修講師の質など取り組むべき課題は多い。

2.4.5. 給与体系

公務員の給与は、公務員法に定められた同一労働同一賃金の原則のもと、職員は規則等に従い、俸給、僻地勤務手当、その他の手当（社会保険、退職金、年金など）を等しく得る権利を有することとされている。公務員給与額は、民間企業と比較して低いものの、2011年の民政移管以来、軍事政権下で長年固定されてきた給与額が徐々に引き上げられている。官報掲載公務員及び官報非掲載公務員の官位別の給与体系は表 2.7 の通りである。

民間企業と比較した場合、公務員の給与額はまだ見劣りするものの、諸手当は比較的充実していると言われている。手当には、特別給与手当、社会保険、退職金、年金、住宅手当、公用車手当、ガソリン代手当、通勤バス手当などが含まれる。ただし、これらの手当基準の多くは公的に周知されておらず、省庁部局の裁量で支給されているのが実情である。その結果、省庁部局間の公務員手当に大きな格差が生じている。また、同じ部局内においても、人間関係や汚職などによって大きく影響される。公務員のモチベーションとインセンティブを向上させるためにも、公務員の待遇体系の透明性の向上と格差是正が、今後の優先課題の一つとして挙げられる。世銀がこの給与・手当・人事管理に係る支援の可能性について関心を示している。

表 2.7 : 公務員給与体系

官報掲載公務員		官報非掲載公務員			
官位	給与 (MMK)	官位	給与 (MMK)		
1	局長(公務員)／社長(国有企業) (Director General / Managing Director)	500,000	7	監督(公務員)／監督(国営企業) (Office Superintendent / Supervisor)	195,000-205,000
2	副局長(公務員)／事業部長(国有企業) (Deputy Director General / General Manager)	380,000-400,000	8	局事務職(公務員)／監督補佐(国営企業) (Branch Clerk / Assistant Supervisor)	180,000-190,000
3	課長(公務員)／副部長(国有企業) (Director / Deputy General Manager)	340,000-360,000	9	部事務職(公務員)／六等技術士(国営企業) (Upper Division Clerk / Technician Grade 6)	165,000-175,000
4	課長補佐(公務員)／課長(国有企業) (Deputy Director / Assistant General Manager)	310,000-330,000	10	課事務職(公務員)／四等技術士(国営企業) (Lower Division Clerk / Technician Grade 4)	150,000-160,000
5	係長(公務員)／係長(国営企業) (Assistant Director / Manager)	280,000-300,000	11	記録係(公務員)／未熟練労働頭(国営企業) (Record Keeper / Head Peon)	135,000-145,000
6	職員(公務員)／係長補佐(国営企業)(新規採用対象) (Staff Officer / Assistant Manager) (Entry Point)	250,000-270,000	12	未熟練労働者(公務員)／掃除人(国営企業) (Peon / Sweeper)	120,000-130,000

出所: Win K. M. (2016). ‘Workshop on the Assessment Method of Leadership and Organizational Capacity in the Public Sector’. Workshop Report. より JICA 調査団作成

2.4.6. 階層別の能力／資格基準

階層別の能力／資格基準は、これまで明確な基準が存在しなかったことから、採用・人事評価の際の大きな課題となっている。これを受けて、UCSB のアセアン・リソース・センターが中心となり、UNDP と国際連合訓練調査研究所（UNITAR）の支援を受けながら「公務員能力・資格・適正枠組（Competency Framework）」を策定している。また、同センターは「職務記述書」の策定準備にも取り組んでいる。これらの公務員能力・資格・適正枠組や職務記述書が整備されることにより、能力・実績主義の人事管理枠組みの整備に向けて一歩踏み出すことになる。

2.4.7. 人事評価制度

人事評価制度・評価方法は、公務員規則の中で明記されており、NLD 現政権下に入ってから、UCSB が UCSB 命令（Order No. 3/2017）を通じて、人事評価方法の履行の徹底を省庁に求めている。

表 2.8：人事評価項目

	評価項目	点数
1	リーダーシップ (Leadership)	20
2	確実性 (Reliability)	20
3	熟練性 (Proficiency)	20
4	熱意 (Enthusiasm)	20
5	人間関係 (Good Relationship)	20

出所：Republic of the Union of Myanmar. (2014). ‘Civil Service Personnel Rules’. より JICA 調査団作成

表 2.9：人事評価格付け

	格付け	点数	評価記述
1	優 (Outstanding)	20~16	要
2	良 (Above Average)	15~11	不要
3	可 (Average)	10~8	不要
4	不可 (Below Average)	7~	要

出所：Republic of the Union of Myanmar. (2014). ‘Civil Service Personnel Rules’. より JICA 調査団作成

人事評価項目は、1) リーダーシップ、2) 確実性、3) 熟練性、4) 熱意、5) 人間関係の 5 項目から成り、それぞれ 20 点が配点されている（表 2.8 参照）。また、各評価項目にて、a) 優（20～16 点）、b) 良（15～11 点）、c) 可（10～8 点）、d) 不可（7 点以下）の四つの格付け方法が明記されており、特に優と不可の格付けについては別途、評価記述

が求められる（前頁表 2.9 参照）。しかし、これらの人事評価手法は省庁にて必ずしも履行されておらず、一貫性を持った人事評価手法の執行が大きな課題となっている。

以上のように、ミャンマーの公務員制度において、課題は依然残るものの、USDP 前政権時代に大枠はすでに整備されており、NLD 現政権が現在、現法令の改訂を通じて、近代的な法制度整備を進めている。一方、施行面の課題は大きく、施行の主要行政機関である UCSB の役割や権能が明確化されていないこともあり、各省庁による独自の人事管理制度の施行が横行している。その結果、人事管理制度が基準に基づいて運用されていないという課題を抱える。また、縁故や賄賂に依る採用・昇進は蔓延しており、かつ、公共サービスは顧客中心のサービス精神・文化が欠落しており、公務員制度の運用は発展途上にあるといえる。UNDP（2016）は、2 千人以上の公務員を対象に、採用、昇進・配属、研修、業績評価、報酬・清廉・倫理、モチベーション、平等の機会に関する七つの項目についてインタビュー調査等をしており、現状や課題について、公務員の主観的な視点を切り口に分析している（次頁表 2.10 参照）。この中でも、採用や昇進・配属が実力ではなく、縁故や賄賂によって決定されるケースや、業績評価が上司の恣意的な評価により決定されるケースが多く報告されており、公平性や透明性の低さが、公務員制度運用の大きな課題の一つとして指摘されている。

これらの現状を鑑みた場合、現政権は、既存の公務員制度枠組みや UCSB の機能を改善させつつ、制度・規制の執行能力の強化を図る必要がある。また、縁故や賄賂に依らない公平正大な採用をはじめとした適切な公務員制度の運用により、能力の高い公務員の確保が可能となる。さらに、研修や実務を通じて、国民と国に奉仕する高い倫理観と能力、資格要件を満たした公務員を育成し、公共部門の効果的な経営の実現を目指すことができる。ミャンマーの公務員制度・研修制度は、改革の緒に就いたばかりであり、中長期的な視点と短期的な視点の両方を持ち合わせながら、柔軟な姿勢で改革に臨む必要がある。

表 2.10 : 公務員制度の課題

分野	課題
採用	<ul style="list-style-type: none"> 採用プロセスは概して公平であるが、家族や個人的な関係に強く影響されており、透明性に欠けている。 空席に関する情報のさらなる公開や納得できる面接プロセスの採用によって現状を大幅に改善できる。
昇進・配属	<ul style="list-style-type: none"> 昇進や配属 (posting) は、実力に基づいて決定されるのではなく、友人関係、家族関係または賄賂によって決まる場合が多いという見方の回答者が多い。
研修	<ul style="list-style-type: none"> UCSB/CICS が提供している研修は、公務員の権利と義務を理解するには有用である。 しかし、長年の課題である現状をカリキュラムに統合することは実現されておらず、学習環境や教授方法をはじめ改善すべき点は多い。
業績評価	<ul style="list-style-type: none"> 透明性の欠如が職務の業績評価制度における主要な問題である。評価は評価対象者を良く知らない上司により実施。 業績評価は信用できず、バイアスに満ち、部下をコントロールする道具として使われている、という見方が多い。 業績評価は、スキルの開発状況を特定し、業績を改善するための方法として認識されていない。
報酬・清廉・倫理	<ul style="list-style-type: none"> 汚職と賄賂は公務員の中で蔓延していると認識されているが、公務員の給与が低いために小規模の汚職は正当化されるか、少なくとも容認されるという見方が多い。 現在の腐敗防止対策は十分ではなく、利益相反や内部告発の報復に直面する可能性のある直属の上司だけに依存。
モチベーション	<ul style="list-style-type: none"> 公務員は高いレベルのモチベーションを示しており、公務についていることを誇りに思っている。 仕事のキャリアの多くの側面は個人的な関係で決まるという認識があり、それがモチベーションを低めている。 不適切な給与と労働条件、付加給付の不平等な配分、良いパフォーマンスが認められないことが課題。
平等の機会	<ul style="list-style-type: none"> 女性は男性、ビルマ人、非ビルマ人と同等の給料を得ており、差別無しに正当な付加給付を受け取っている。 しかし、平等の機会については意見が分かれる。ある女性の公務員によれば、彼女は女性であるがゆえに昇進しにくく、他の公務員はハイレベルの高官と違う民族であることが昇進の障害になると感じている。

出所：UNDP. (2016). 'Perception Survey Report Ethics, Equal Opportunities and Meritocracy in the Myanmar Civil Service'. より JICA 調査団作成

2.5. 公務員制度改革に関する動向

2.5.1. 公務員改革戦略行動計画 (CSRSAP) 作成に関する進捗

UCSB は 2017 年 7 月に CSRSAP を発足させた。これは、2017 年 7 月から 2020 年 6 月までの 3 年間の公務員改革の行動計画であり、2020 年 10 月の総選挙前までに公務員改革の成果を目に見える形で達成させることを目指す。行政における国民参加の促進と国民の信頼を得るため、公務員の倫理性、能力主義、公平性、説明責任を強化することを目的としている。同院長のリーダーシップのもと、CSRSAP は 2016 年 4 月より UNDP の支援を受けながら、行政、市民社会、民間セクター、大学、ドナーなどの関係者など、ワークショップやソーシャル・ネットワーキング・システム (SNS) などを通じて、参加型プロセスを踏んで行動計画を策定した。

CSRSAP は、1) 新しい公務員ガバナンス、2) 能力主義・業績主義の文化とシステム、3) 市民中心の公務員リーダーシップと能力開発、4) 公務員の透明性と説明責任の 4 重点分野から構成されている (次頁表 2.11 参照)。これらの重点分野において、九つの成果が設定されており、成果達成のためにベースライン、活動、責任実施機関、成果指標、年度計画

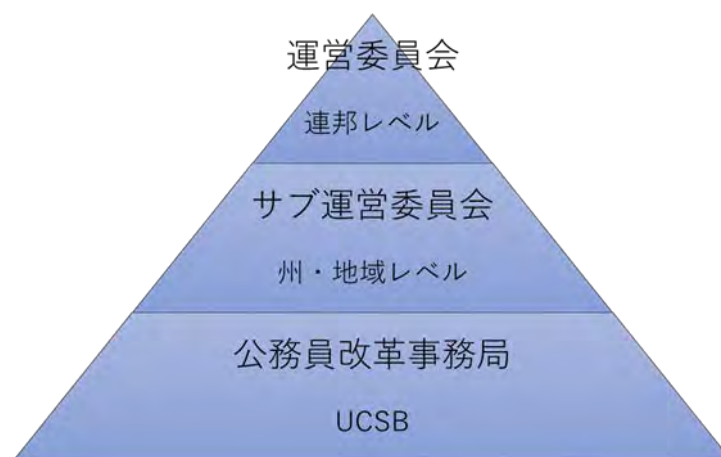
などが設けられている。NPTTC の設立については、まだ正式に決まっていないことから CSRSAP には記載されていないものの、重点分野 3 「市民中心の公務員リーダーシップと能力開発」における成果 3-3 の「学習及び研修手法が改善される」を達成するための主要な手段及び活動として位置づけることができる。

CSRSAP 発足時にコミットを表明しているドナーとして、UNDP、世銀、EU、OECD 諸国などが挙げられ、CSRSAP の四つの重点分野に係る支援を各々コミットしている。この他に、コミットは表明していないものの、米アカマイ大学、マレーシア EDS ビジネススクール、独ハンス・ザイデル財団 (HSF)、国連アジア太平洋情報通信技術訓練センター (UNAPCICT) などが公務員研修支援を通じて、公務員リーダーシップと能力開発の分野を支援している。

表 2.11 : CSRSAP の重点分野

重点分野	成果	ドナー
1 新しい公務員ガバナンス	1-1 新しい公務員制度の方針が決定される。	
	1-2 UCSBの役割と権能が強化され明確化される。	UNDP
2 能力主義・業績主導の文化とシステム	2-1 全ての法規制及び手続き枠組みにおいて能力主義及び平等が主流化される。	
	2-2 近代的な人事システムが導入され、能力主義、業績重視及びジェンダー配慮に基づく選定、採用、昇進及び人事異動システムが確立される。	UNDP
3 市民中心の公務員リーダーシップと能力開発	3-1 モチベーションを通じて推進される成果重視・市民中心の文化。	世銀
	3-2 意識変化や改革のためのリーダーシップが強化される。	UNDP
	3-3 学習及び研修手法が改善される。	EU
4 公務員の透明性と説明責任	4-1 公務員の誠実さと説明責任。	(UNDP/OECD諸国ドナー)
	4-2 一般大衆への公開と透明性。	(UNDP/OECD諸国ドナー)

出所: UCSB. (2017). “Logical Framework for Civil Service Reform Strategic Action Plan”. より JICA 調査団作成



出所:UCSB. (2017). “Civil Service Reform Strategic Action Plan” より JICA 調査団作成

図 2.4 : CSRSAP のガバナンス体制

CSRSAP のガバナンス体制は、1) 運営委員会（連邦レベル）、2) サブ運営委員会（州・地域レベル）、3) 公務員改革事務局（UCSB）の 3 階層から構成されている。UCSB 院長、内務省副大臣、反汚職委員会（ACC）メンバーが共同議長を務める運営委員会は、CSRSAP 全体の実施並びにモニタリング評価に責任を持つ。サブ運営委員会は、地方政府の公務員改革の促進と能力開発を通じて、州・地域レベルから運営委員会を支援する。UCSB メンバーが議長を務め、14 の州・地域政府の大臣、ネピドー協議会、ネピドー開発委員会、ヤンゴン市開発委員会、マンダレー市開発委員会の構成員から成る。公務員改革事務局は、UCSB に設置されており、通常のプログラム運営、モニタリング、報告を通じて、運営委員会及びサブ運営委員会を支援する。

2.5.2. 公務員制度整備に関連する他ドナーの支援状況

UCSB によれば、ミャンマーの公務員分野を支援する主要ドナーは 18 機関・国があり、さらに、アセアン公務員協力枠組（ACCSM）を含めると 19 機関・国にのぼる（表 2.12 参照）。この中で、公務員制度整備を支援するドナーは、UNDP と世銀、OECD 諸国ドナーのみで、他のドナーは研修分野を中心に支援を展開している。

表 2.12：公務員分野におけるドナー

ドナー	制度	研修	支援内容
ACCSM		✓	ASEAN諸国の南南協力、ミャンマーはTOTを重要課題として挙げている
UNDP	✓	✓	公務員改革戦略行動計画、公務員行動規範改訂、公務員能力・資格・適正枠組（UNDP&UNITAR）、職務記述書、リーダーシップ、CICSへ講師派遣（外部講師派遣：2011年～2014年、内部講師派遣：2015年～）（2004年～）
世銀	✓	✓	給与手当制度・人的資源管理レビュー、商業省職員レビュー（モチベーション等）、CICSへ講師派遣（2015年～）
EU		✓	研修全体レビュー、研修シラバス・カリキュラム・レビュー、TOT支援、CICSへ講師派遣（2016年～）
UN-APCICT		✓	CICSへ講師派遣（2～3人／年、2013年～）
Hanns Seidel Foundation（独）		✓	CICSへ講師派遣（2～3人／年）、セミナー
Akamai University（米）		✓	NPTTC修士課程のカリキュラム作成・講師派遣予定（MOU締結交渉中）
EDS Business School（マ）		✓	CICSへ講師派遣（4～5人／年）、NPTTC修士課程のカリキュラム作成・講師派遣予定（MOU締結交渉中）、CICS-LM修士課程のカリキュラム・講師派遣予定（MOU締結交渉中）、米Akamai Universityの分校
KOICA		✓	第三国視察（2012年～2014年、計3回）、研修
中国		✓	奨学金（2012年～）、研修
英国、スウェーデン、フィンランド、スイス、豪州、カナダ	✓		UNDPへ援助委託（誠実、透明性、説明責任の分野を中心にCSRSAPを支援）
デンマーク		✓	UNDPへ援助委託、TOT支援
JICA		✓	公務員研修、GRIPSワークショップ（リーダーシップ等）（2011年～）
笹川平和財団		✓	能力開発ワークショップ（リーダーシップ等）、本邦研修計5回（2010～14年）

出所：UCSB からの聞き取りにより JICA 調査団作成

UNDP は、2004 年ごろからミャンマーの公務員分野を支援してきており、自他共に認める老舗のリード・ドナーである。近年では、長期専門家を UCSB に派遣して、これまで CSRSAP の策定に積極的な支援を行ってきており、今後、ハイレベル運営委員会の事務局支援を通じて、計画全体の実施・モニタリングにも深く関与することが予想される。また、CSRSAP の今後 4 年間の支援活動として、UCSB の役割と権能の強化、公務員能力・資格・適正枠組 (Competency Framework)、リーダーシップに係る改革分野にコミットをしている。一方、2011 年から 4 年間、CICS の「エグゼクティブ・マネジメント・コース」(8 週間) と「シニア・レベル・マネジメント・コース」(8 週間) に外部講師派遣を実施してきたものの、UCSB の持続可能な研修運営方針の欠如から 2014 年に中止し、代わりに UNDP 内部の人材を活用して講師派遣を継続している。

世銀は近年、計画財務省と UCSB をカウンターパートに給与・手当・人的資源管理のレビュー調査を実施しており、給与・手当・人的資源管理 (人事・給与 IT システム) や公務員 ID カード制度分野における支援の可能性について検討している。また、2017 年には、担当プログラムオフィサー自身が講師となって CICS で講義を行った。

このほかに、イギリス、スウェーデン、フィンランド、スイス、オーストラリア、カナダの OECD 諸国 6 カ国は、UNDP への援助委託を通じて CSRSAP 支援にコミットしている。これらのドナーの優先支援分野は、CSRSAP の重点分野の一つである公務員の透明性・説明責任であり、ドナーから資金協力を受ける UNDP は、UNDP 自身の優先支援分野と並行して、同分野における活動を展開させる予定である。また、UCSB によれば、これまでデンマークも UNDP への援助委託を通じて公務員改革を支援してきた実績を持つ。

最後に、UNDP と EU が行政改革セクター・ワーキング・グループ (Public Administration Reform Sector Working Group) の共同議長を務めている。大統領府が政府側のカウンターパートであり、ドナー側のメンバーは ADB、オーストラリア、デンマーク、ドイツ、ILO、日本、韓国、ノルウェー、スウェーデン、スイス、イギリス、UNHCR、UNICEF、UNODC、UN OHCHR、アメリカ、世銀、アジア基金から構成されている。この中で、公務員改革分野の主要ドナーは、UNDP、EU、世銀、アジア基金などが挙げられる。

第3章 ミャンマーにおける公務員研修の現状と課題

3.1. ミャンマーにおける公務員研修の概要

ミャンマーにおける公務員研修において、主に二つの国内研修制度が併存している。一つはUCSBによる公務員の共通研修、もう一つは各省庁によるセクター専門研修である。UCSBの共通研修はCICSで実施される一方、省庁のセクター専門研修は、各省庁が所有する研修所、例えば、計画財務省の行政開発大学院（GSAD）、GADの開発行政研修所（IDA）、教育省の教員養成学校（EC）、建設省のツワナ研修センター（Thuwunna Training Center）等で実施されている。このほかには、ドナーやASEAN等が提供する海外研修の機会がある。

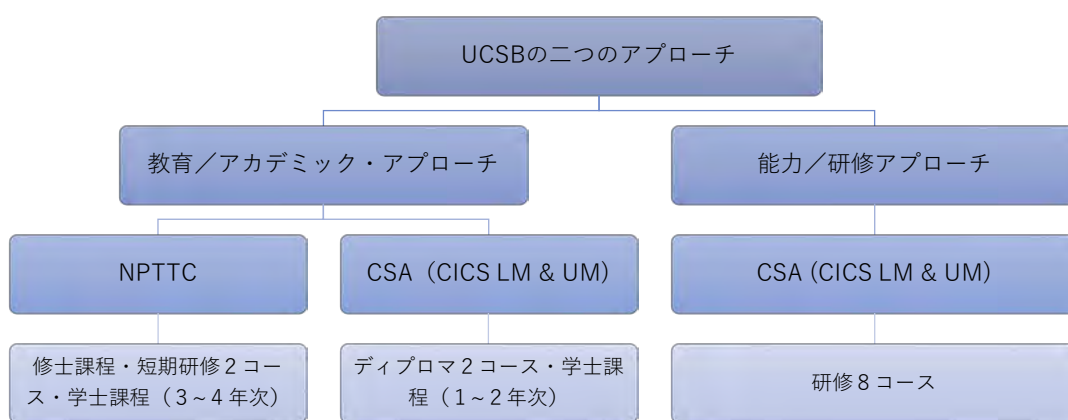
ミャンマー政府のCSRSAPによれば、公務員が国家と市民に効果的に奉仕するためには、市民中心のアプローチをとる必要がある。すなわち、公務は公務員の構造や制度よりも市民のニーズを基に形成されなければならない。このように市民中心のアプローチは、ミャンマー市民が全ての公務の設計や意思決定の中心であるという全く新しい考え方に基づいている。従って、この機会を捉え、変革を効果的に管理するためには、市民中心のアプローチを理解した有能なリーダーの育成、全てのレベルの公務員の能力開発及びそのための統合的な研修プログラムが必要となる。

現在、UCSBによる公務員研修に係る新たな動きの背後には、CSRSAPの以上の考え方があ
る。これまで、UCSBの研修実施機関であるCICSには、通常コースと特別再教育コースの二
種類の研修が実施されていた。通常コースには新規採用者向け基礎コースと階層別研修の7
コースがあり、「能力／研修アプローチ」に基づいて、研修を実施していた。このアプロ
ーチは、業務の手続きやルールを学習することが中心となり、公務員制度を効果的にサポ
ートするために、公務員を管理部門の専門家にすることを目的としたものである。一方、特
別再教育コースは教育省の基礎教育や高等教育の教師をはじめ、主要なセクター省庁の職
員を対象としており、管理技術と公務員の行動規範に焦点を当てていたが、2017年から担
当省庁に研修の実施が移管された。

こうした従来の研修に新機軸を打ち出したのがCSAの設立であり、それに伴う「教育／
アカデミック・アプローチ」の採用である。現在、CSAは二つのCICSの中にそれぞれ存在
し、「能力／研修アプローチ」と「教育／アカデミック・アプローチ」の二つのアプロ
ーチに基づく研修を統括している。「能力／研修アプローチ」が業務の手続きやルールを学習す
ることが中心となるのに対し、「教育／アカデミック・アプローチ」は、特定の、あるいは
関連分野や専門知識を深く学習することによって、実際の仕事の中で知識、批判的思考及
び分析的思考を応用することを目的としたアプローチである。このアプローチに基づく研
修として、CSAは官報掲載の職員を対象としたポストグラデュエイト・ディプロマ・コース
をすでに開講しており、2018年には課長補佐などを対象とした上級ディプロマ・コースを

始める。それに加えて、2017年10月にCICS教員向け行政学修士課程が提供され、さらに将来、公務員幹部育成のための学士課程コース（第1年次から第2年次）も開講する予定である。

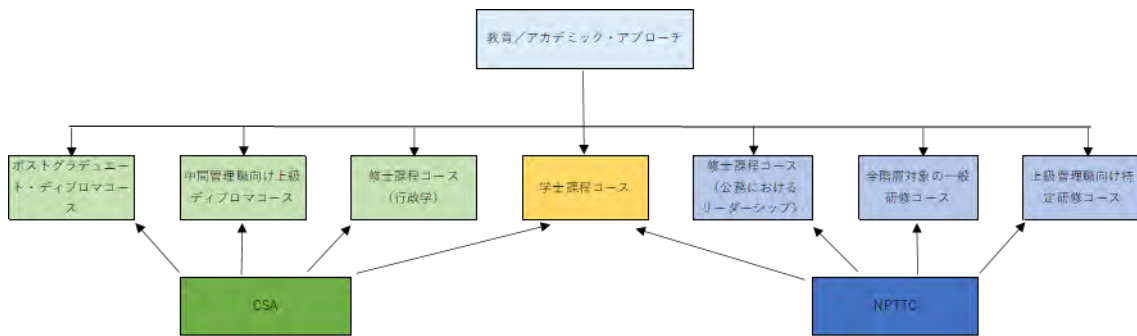
CSAに加えて教育／アカデミック・アプローチの担い手として、NPTTCが2020年に新たに設立される予定である。このNPTTCでは、次官・局長を対象とした短期の特定研修コース、全公務員を対象とした短期の一般研修コース、課長レベルを対象とした修士課程、第三年次と第四年次の学士課程等に加え、ASEAN公務員制度に係るワークショップや他の関連ワークショップ及びセミナーを開催することが計画されている。このようにNPTTCでは、CSRSAPが強調するリーダーシップ育成計画を特に意識したプログラムが構想されている。



出所：UCSB より JICA 調査団作成

図 3.1： UCSB の二つのアプローチ

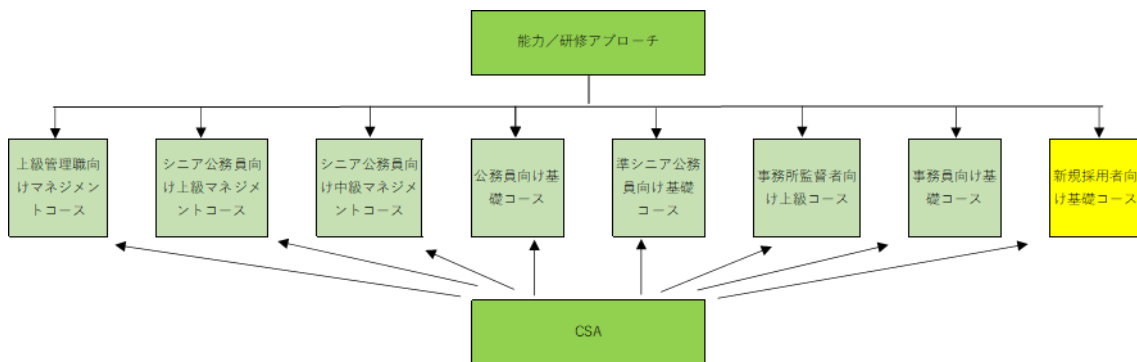
図 3.2 (次頁) は、教育／アカデミック・アプローチのもとでの研修コースを示している。CSA がポストグラデュエイト・ディプロマ・コース、中間管理職向け上級ディプロマ・コース、修士課程（行政学）及び学士課程の一部（第1年次と第2年次）を担当する。一方、NPTTC は学士課程の第3年次と第4年次、修士課程（公務におけるリーダーシップ）、全公務員対象の一般研修コース、上級管理職向け特定研修コースを担当する。



出所 ; UCSB でのヒアリングに基づいて JICA 調査団作成

図 3.2 : 教育/アカデミック・アプローチ

図 3.3 は、能力/研修アプローチに基づく CSA のコースを示している。NPTTC プログラムの開始の後でも、能力/研修アプローチに基づく CSA のコースは変わらないことが分かる。



出所 : UCSB でのヒアリングに基づいて JICA 調査団作成

図 3.3 : 能力/研修アプローチ

表 3.1 : UCSB の研修コース一覧

アプローチ	プロバイダー	2017	2018	2019	2020	2021	コース	対象	研修員数	期間	回数	年間研修員 予定数	
教育/アカデ ミック・アプ プローチ	NPTTC					○	全公務員対象一般研修コース	全公務員	30-50	2日~1週間	未定	中間管理職以上は 300~390*。それ 以外は不明。	
		(○)	(○)	(○)	(○)	○	上級管理職向け特定研修コース（研修所完工まで はUCSBで実施）	次官・局長等	30-72	4日	未定	30~72	
				(○)	(○)	○	修士課程コース（研修所完工まではCICSで実施）	課長等	30-50	1年	1	30-50	
						○	ASEAN公務員制度に係るワークショップ	ASEANの公務員	15-20	短期	1	15-20	
						○	他の関連ワークショップ及びセミナー	公務員	20-30	1-2週	2	40-60	
	NPTTC/ CSA				○	○	学士課程コース	大学入学試験 合格者	60	4年(CSA:1-2年, NPTTC:3-4年)	4	240	
	CSA (LM & UM)	○	○	○	○	○	○	ポストグラデュエート・ディプロマコース	職員等	200	16週	2x2	800
			○	○	○	○	○	中間管理職向け上級ディプロマコース	課長補佐等	100	20週	1x2	200
	○	○	○	○	○	○	行政学修士課程コース	CICS教員等	25	20ヵ月	2	50	
計												1,585-1737	
能力/研修ア プローチ	CSA (LM & UM)	○	○	○	○	○	○	上級管理職向けマネジメントコース	副局長等	30	8週	1x2	60
		○	○	○	○	○	○	シニア公務員向け上級マネジメントコース	課長等	50	8週	2x2	200
		○	○	○	○	○	○	シニア公務員向け中級マネジメントコース	係長・課長補佐	96	4週	3x2	576
		○	○	○	○	○	○	公務員向け基礎コース	職員等	200	14週	3x2	1,200
		○	○	○	○	○	○	新規採用者向け基礎コース	新規採用者	1,000	14週	1x2	2,000
		○	○	○	○	○	○	準シニア公務員向け基礎コース	主任・職員助手等	200	14週	5x2	2,000
		○	○	○	○	○	○	事務所監督者向け上級コース	監督・局事務職等	100	14週	1x2	200
		○	○	○	○	○	○	事務員向け基礎コース	部・課事務職等	200	14週	4x2	1,600
計												7,836	
							計	NPTTC	325-370		合計	9,421-9,571	
								CSA (LM & UM)	8,956				

出所：UCSBの情報を基に調査団作成

*UCSBへのヒアリングに基づく。次官及び局長50~60、副次官及び副局長50、課長100、課長補佐及び係長100~180名。

3.2. UCSBによる公務員研修の詳細

3.2.1. 公務員研修実施機関：中央公務員研修所（CICS）

1948年のミャンマー独立後、公務員のための行政研究所が設立され、1959年2月16日に正式に発足した。その後、1965年にCICSがヤンゴンに開校され、全てのレベルの新規公務員研修（入門コース）を開始した（ACCSM文書⁴）。当時は内務省の管轄であったが、1977年以降は、CSSTB、2010年以降は、UCSBの管轄下となっている。

現在、ミャンマー国内には二つのCICSが存在する。一つはヤンゴン地域にあるCICS-LMで、1965年の開校から52年が経っている。CICS-LMは、ヤンゴン地域レグ区パンギー村の近くに位置し、ヤンゴン中心部から約60km（車で約1時間45分）の距離にある。もう一つはマンダレー地域にあるCICS-UMで、1999年の開校後18年経過している。ピンウーリン区ジービンギー村の近くに位置し、マンダレー中心部から約35km（車で約1時間）の距離にある。これら二つのCICSのビジョン、ミッション、目的は同一で、共通の研修計画に沿って、同じ研修プログラムを提供している。

CICSにおける公務員研修の目的としては以下が挙げられている⁵。

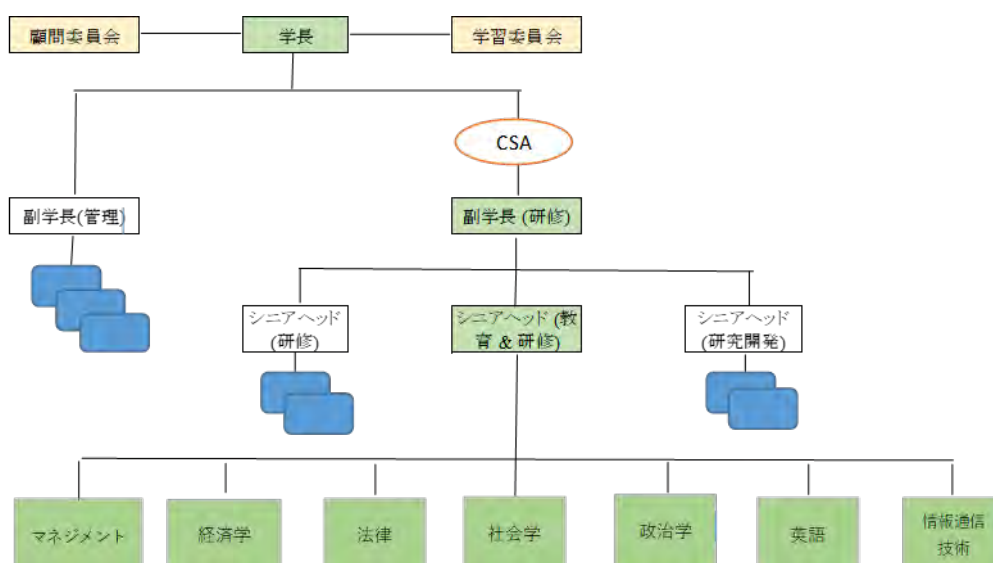
- ① 公務員が自らの義務と責任を十分に理解し、任務を効率的に行い、経済・社会・政治・行政の各分野において国民の利益に奉仕するよう、育成すること。
- ② 全員参加の議論を通じて行政上・経営上の問題に解決策を見出し、意見交換と経験の交流を通じて仕事の質を高めること。
- ③ 調査、論文作成・配布、チームによる調査報告書作成などを通じて、技術上・経営上のノウハウを開発すること。

施設の仕様・規模、機材についても、UCSBの研修を提供するため、両CICSに共通している。研修施設（講堂、研修棟、図書室、コンピューター室、ランゲージ・ルーム、ディスカッション・ルーム）、管理施設（会議室、事務室などの管理棟、家具・機材倉庫）、宿泊・休憩・食事施設（各種寄宿舍、職員宿舎）等の施設がある。

図3.4（次頁）は、CICSの組織図を簡略化したもので、二つのCICSに共通した構造となっている。

⁴ 15th Asean Conference on Civil Service Matters (ACCSM) Public Sector Capacity Development: Towards Improved Service Delivery. Technical Paper, 28-30 October 2009

⁵ *Priority Assignments for Economic Development of Myanmar*, Ministry of Strategy and Finance /Korea Development Institute, 2012, p39



出所：CICS

図 3.4 : CICS の組織図

CICS では、教育／アカデミック・アプローチと能力／研修アプローチに基づいて提供される全てのコースは CSA の名のもとに提供される。学長の下に、1) 管理部門担当副学長を長とした組織と 2) 研修部門担当副学長を長とした組織に分かれる。研修を担当する部門が CSA であり、全ての研修は教育・研修担当のシニアヘッドが直接的な責任を持つ。なお、研究・開発部は主に研修のモニタリング・評価を行っており、研修のシニアヘッドは研修に関わる業務（研修生事務、宿舎、試験、国際交流等）の記録係の長である。

人員体制に関しては、CICS-UM では、管理部門が 214 人、研修部門は 228 人、合計 442 人が所属している。研修部門は教員（アカデミックスタッフ）と管理職で 89 人、事務職が 139 人勤務している。CICS-LM では、管理部門が 373 人、研修部門が 249 人で合計 622 人のスタッフを抱えている。CSA には、七つの学部（マネジメント、経済学、法律、社会科学、政治学、英語、ICT）があり、教員はいずれかの学部に属している。

表 3.2（次頁）は、CICS-UM における教員の学歴を示している。博士号保有者は、マネジメント部と政治学部にそれぞれ 1 人ずついる。半数以上が修士号の取得者で、50 人在籍している。残りは学士号保有者で 32 人である。他方、CICS-LM の教員を見ると、CICS-UM と比べて博士号保有者は 4 人と多いが、修士号保有者が 27 人と少なく、その代わり学士号保有者が 74 人と大幅に多くなっている（次頁表 3.3 参照）。

表 3.2 : 教員 (CICS-UM) の学歴

番号	教育	マネジメント	経済学	法律	社会科学	政治学	英語	ICT	合計
1	博士	1				1			2
2	修士	12	5	9	2	8	7	7	50
3	学士	10	8	2	7	4		1	32
	合計	23	13	11	9	13	7	8	84

出所 : CICS-LM

表 3.3 : 教員 (CICS-LM) の学歴

番号	教育	マネジメント	経済学	法律	社会科学	政治学	英語	ICT	合計
1	博士	1			2			1	4
2	修士	6	6	5	1	2	6	1	27
3	学士	20	9	7	13	12	3	10	74
	合計	27	15	12	16	14	9	12	105

出所 : CICS-LM

CICS-UM の教員の肩書に関しては、政治学部に教授が 1 人いるが、他の学部には 1 人もいない。准教授が 7 人、講師が 11 人、講師補佐が 40 人、助手が 25 人である (表 3.4 参照)。全教員 84 人のうち教授と准教授が合計 8 人しかおらず、上級コースを CICS の教員で教えることが困難になっていることを示唆している。CICS-LM も状況は類似しており、ICT 学部に教授が一人いるが、他の学部には一人もいない。准教授が 7 人、講師が 10 人、講師補佐が 41 人、助手が 46 人である。CICS-UM と同様に、全教員 105 人のうち教授と准教授が合計 8 人とどまっている (次頁表 3.5 参照)。

表 3.4 : 教員 (CICS-UM) の肩書

番号	肩書	マネジメント	経済学	法律	社会科学	政治学	英語	ICT	合計
1	教授(学部長)								
2	教授					1			1
3	准教授	2	1	1	1	2			7
4	講師	2	2	2	2	2	1		11
5	講師助手	15	6	5	5	5		4	40
6	助手	4	4	3	1	3	6	4	25
	合計	23	13	11	9	13	7	8	84

出所 : CICS-UM

表 3.5 : 教員 (CICS-LM) の肩書

番号	肩書	マネジメント	経済学	法律	社会科学	政治学	英語	ICT	合計
1	教授(学部長)								
2	教授							1	1
3	准教授	1	1	1	3	1			7
4	講師	5	1	1	1		1	1	10
5	講師助手	14	5	4	6	6	3	3	41
6	助手	7	8	6	6	7	5	7	46
	合計	27	15	12	16	14	9	12	105

出所 : CICS-LM

表 3.6 は、2007 年から 2016 年までの研修生徒数の推移を示している。

表 3.6 : CICS-LM 及び CICS-UM における研修生徒数の推移

年	CICS-LM			CICS-UM		
	男	女	合計	男	女	合計
2007	1,758	7,245	9,003	1,674	5,297	6,971
2008	1,639	5,399	7,038	1,501	4,912	6,413
2009	1,743	5,571	7,314	1,716	5,239	6,955
2010	2,122	7,182	9,304	2,166	7,193	9,359
2011	2,898	8,610	11,508	2,432	8,396	10,828
2012	2,660	7,604	10,264	2,210	8,446	10,656
2013	2,140	7,132	9,272	2,132	7,938	10,070
2014	2,977	7,931	10,908	2,519	8,394	10,913
2015	2,586	8,646	11,232	2,258	8,695	10,953
2016	1,934	3,286	5,220	1,630	3,059	4,689

出所 : CICS

上表で明らかのように、2016 年に生徒数が激減した。2015 年には生徒数は 11,232 人を記録していたが、2016 年には約半数の 5,220 人に落ち込んだ。それ以前、CICS における研修は大きく分けて、二つのプログラムがあった。一つは通常コースで、もう一つは特別再教育コースである。特別再教育コースは 2 週間から 6 週間にわたる研修で、教育省の基礎教育や高等教育の教師をはじめ、主要なセクター省庁の職員を対象としており、管理技術と公務員の行動規範に焦点を当てていた。この特別再教育コースが 2016 年から各省庁に移管されることになり、2016 年における研修生徒数の急激な減少を招いた。

3.2.2. 研修内容、対象、期間、教員・教材、カリキュラム

CICS では、現在、三種類の研修コースが実施されている。従来からの新規採用者向け研修と階層別研修並びに新設のアカデミック・コース（新設コースに関しては、「3.5 ネットワー研修所（NPTTC）で想定されている研修プログラム」を参照）である。

新規採用者向け研修は、UCSB によって選別・採用された公務員で、研修コースを修了した後に各々のポストに任命される。14 週間のコースで全ての新規採用者が研修を受けることになっている。研修では、基礎的なマネジメントスキルと公務員のルール・規則の習得に重きが置かれる（新規採用者向け研修を含む CICS の研修コースのカリキュラムに関しては添付資料 3 を参照）。

階層別研修では、局長レベルと非熟練労働者を除く、全ての階層の公務員が対象となっている。2017 年から 2018 年の期間に実施される階層別研修は、以下の通りである。

表 3.7 : CICS における公務員階層別研修コース一覧

	コース	ターゲット	人数 (年間)	期間 (週間)
1	上級管理職向けマネジメントコース	副局長等	60	8
2	シニア公務員向け上級マネジメントコース	課長等	200	8
3	シニア公務員向け中級マネジメントコース	係長・課長補佐等	576	4
4	公務員向け基礎コース	職員等	1200	14
5	準シニア公務員向け基礎コース	主任・職員助手等	2000	14
6	事務所監督者向け上級コース	監督・局事務職等	200	14
7	事務員向け基礎コース	部・課事務職等	1600	14

出所：UCSB の情報を基に JICA 調査団作成

過去 3 年間の年間計画

表 3.8 (次頁) は、過去 3 年間の年間計画を整理したもので、各年度で計画された研修コースと研修生数が示されている。過去 3 年間において、上記の階層別研修と新規採用者向け研修コースは基本的に継続している。ただ、2017 年にポストグラデュエート・ディプロマ (Postgraduate Diploma) ・コースが新設されたことによって、それまでの中級管理職以前の公務員 (Basic Course for Pre Senior Civil Service Officers) はポストグラデュエート・ディプロマ・コースに吸収された。

また表 3.8 は、2016-2017 年までは、以上の通常コースと特別再教育コース (special refresher courses) の二種類の研修コースが提供されていたことを示している。特別再教育コースとしては、特に基礎教育や大学の教員に対する再教育コースに年間それぞれ 15,000 人と 1,800 人の受講者が予定され、再教育全受講者の 98.5% が割り当てられていた。

しかし、2017 年度の研修ではこれらの特別再教育コースは担当省庁に移管されるようになった。

表 3.8 : 過去 3 年間の CICS の年間計画

コース	2015-2016			2016-2017			2017-2018		
	コースの有無	研修生数		コースの有無	研修生数		コースの有無	研修生数	
		LM	UM		LM	UM		LM	UM
上級管理職向けマネジメントコース	X	-	-	○	-	30	○	30	30
シニア公務員向け上級マネジメントコース	○	100	-	○	50	50	○	100	100
シニア公務員向け中級マネジメントコース	○	288	288	○	288	288	○	288	288
公務員(職員)向け基礎コース	○	900	600	○	600	400	○	600	600
新規採用者向け基礎コース	○	200	-	○	600	200	○	1000	1000
シニア前公務員向け基礎コース (ポストグラデュエイト・ディプロマコース)	○	200	400	○	200	200	ポストグラ デュエイト・ ディプロマ コース	400	400
準シニア公務員向け基礎コース	○	600	900	○	600	750	○	1000	1000
事務所監督者向け上級コース	○	100	100	○	100	100	○	100	100
事務員向け基礎コース	○	600	750	○	600	750	○	800	800
Sub Total		6026			5806			8636	
基礎教育教員向け特別再教育コース	○	7500	7500	○	7500	7500	X	-	-
警察官向け特別再教育コース	○	250	-	○	250	-	X	-	-
大学・カレッジ教員向け特別再教育コース	○	1000	800	○	1000	800	X	-	-
Sub Total		17050			17050			-	
Total		23076			22856			8636	

LM=Lower Myanmar, UM=Upper Myanmar

出所 : UCSB

階層別コースの例 : 上級管理職向けマネジメントコース

表 3.9 (次頁) は、上級管理職を対象としたマネジメントコースの研修項目と講師の出身機関を示したものである。研修項目は、上級管理職として身につけることが必要と認識された知識である憲法、国家安全保障と防衛、予算編成、経済政策とマネジメント、国際法と外交、国家災害管理、金融政策と金融改革、行政改革、人間中心のガバナンスと対話、連邦主義と地方分権等の分野から構成されている。研修講師に関しては、研修分野の各々の関連省庁や国際機関・NGO 等から講師が派遣されている。

この上級管理職を対象としたマネジメントコースを含め、CICS 研修コースの教授手法としては、講義、ディスカッション、ワークショップ、ケーススタディ、個人及びグループプレゼンテーション、宿題、実習 (ICT/統計) 等が用いられている。

表 3.9 : 上級管理職向けマネジメントコースの研修項目

番号	講義	講師の出身機関・省庁
1	憲法	憲法裁判所事務所
2	反汚職委員会の機能と義務	反汚職委員会
3	国家安全保障と防衛 ジオポリティックス	国家防衛・安全保障大学
4	予算編成 国家会計制度 経済政策とマネジメント	計画財務省
5	ASEANコミュニティ 国際法 外交	外務省
6	ミャンマー電子政府の実施	交通通信省
7	会計検査院の義務と機能及び今日の検査院の現場体験	会計検査院
8	司法セクター改革	連邦最高裁判所
9	行政	内務省
10	上級管理職のための戦略的マネジメント 国際関係論 経済政策とマネジメント	教育省
11	国際法 Pyidungsu Hluttawの法律と特別法	連邦検事総長室
12	国土災害管理	社会問題、救済及び再定住省
13	公務員法と規則	メンバー／常任秘書、連邦公務院
14	ミャンマーの金融政策と金融セクター改革	ミャンマー中央銀行
15	官民パートナーシップ (PPP)	商業省
16	マネジメントの原則とサービス品質管理	YCTC ビジネス研究所
17	ガバナンス 人間中心のガバナンスと対話 行政改革	UNDP
18	開発政策、プロセス及びガバナンスのためのICT 電子政府の適用 ネットワークと情報の安全及びプライバシー インターネット・ガバナンス 政府指導者のためのICTトレンド 開発のための社会メディア プロジェクトマネジメントとICT 4D ICTプロジェクトマネジメントの理論と実際	UNAPCICT
19	行政と公務員制度改革 法的能力強化 法案作成過程における公共管理の実施	EUGOPA
20	連邦主義の制度的特徴 能力の配分 政府間関係論 連邦主義、地域主義及び地方分権	Hanns Seidel Foundation
21	職場のスキル ・ 優れた顧客サービスの提供 ・ 時間管理 ・ コミュニケーションと積極性 ・ 個人的な効果 ・ 職場のチーム：将来への構築	EUGOPA
22	移動情報リテラシー (MIL)	ミャンマーブックリテラシー

出所：UCSB

教育／アカデミック・アプローチの例：ポストグラデュエイト・ディプロマ・コース

アカデミック・コースの先陣を切って、ポストグラデュエイト・ディプロマ・コースが実施されている。このコースは、官報掲載公務員で給与スケールが MMK250,000～270,000 の公務員（エントリーレベルの公務員）か、学士号保有者で学費が払える民間人を対象とするコースで、研修生は1回200人で16週間の研修が5月後半と11月初旬に二つのCICSでそれぞれ開講される。研修目的は、①愛国心を持ち、いかなる状況にも対応でき、②国家・地域のために義務を果たし、行政管理に係る能力を身につけること、③民間セクターでも公共セクターでもよく勤務でき、④公務員、民間人、企業スタッフ間の知識と経験を共有して国の経済開発政策をサポートする人材の育成である。表3.10は、同コースのカリキュラムと講師の出身機関を示している。

表3.10（次頁）で示されているように、ポストグラデュエイト・ディプロマ・コースは、マネジメント、経済学、法学、社会科学、政治学、英語、ICTの基礎知識を提供している。経済学では、経済原論、ミクロ経済学、マクロ経済学、経済発展論、統計学、経済学と社会統計といった科目が用意されている。政治学では、政治学入門、政治理論、政治機構論、国際関係論、地政学等が教えられる。

ただ、講師の多くは大学等からの外部機関のリソースを使っており、CICSの人材はほとんど活用されていない。CICSの教員が講師を務めているのはマネジメントの1科目、政治学の2科目半（1科目は大学教員も教えている）、英語の2科目及びICTの1科目だけである。CICSの教員の能力向上は緊急の課題であり、CICS-LMで提供されるCICS教員を対象とする修士課程の成果が期待される。

なお、教育／アカデミック・アプローチに基づく研修コースに関しては、こうしたポストグラデュエイト・ディプロマ・コースに加えて、中級管理職向け上級ディプロマ・コースが2018年に開始される。まだ詳細は不明であるが、課長補佐等を対象とした20週間のコースでCICS-LMとCICS-UMでそれぞれ100名、合計年間200名の受講生を予定している。

表 3.10 : ポストグラデュエート・ディプロマ・コースの研修科目と講師

	学部	科目番号	科目	講師
1	マネジメント学部	M1101	マネジメント総論	大学
		M1102	人的資源マネジメント	CICS
		M1103	サービスマネジメント	大学
		M1104	プロジェクトマネジメント	大学
		M1105	倫理、社会貢献、環境管理	大学
2	経済学部	Eco 2101	経済学	大学
		Eco 2102	ミクロ経済学	大学
		Eco 2103	マクロ経済学	大学
		Eco 2104	経済開発	大学
		Eco 2105	基礎統計学	大学
		Eco 2106	経済学と社会統計	大学
3	法学部	L3101	特別法	大学
		L3102	刑法	大学
		L3103	ミャンマー慣習法	大学
		L3104	刑事訴訟法典	大学
		L3105	国際法	大学
4	社会科学部	SS4101	応用倫理学	大学
		SS4102	社会問題	大学
		SS4103	人権と義務	大学
		SS4104	マスコミュニケーション	大学
5	政治学部	PS5101	政治学入門	CICS
		PS5102	政治理論	大学
		PS5103	政治機構論	CICS
		PS5104	国際関係論	CICS/大学
		PS5105	地政学	大学
6	英語学部	E6101	職場の英語	CICS
		E6102	プロフェッショナルなプレゼン方法	CICS/ 退職者
7	ICT 学部	TCT7101	戦略	Yadanapone Cyber City
		TCT7102	マネジメント	
		TCT7103	テクノロジー	
			移動情報リテラシー (MIL)	CICS

出所: CICS Upper Myanmar

CICS の教員を主要ターゲットとした行政学修士課程

2017年10月、CICS-LMにおいて、両CICSの教員とUCSBの職員を対象とした行政学修士課程(MPA)が開講される予定である。期間は18カ月で15カ月に講義にあてられ、3カ月で修士論文を執筆する。受講対象者はCICS-LMの教員が9人、CICS-UMの教員が9人、UCSBの職員が7人の合計25人が予定されている。CICS-LMの受講生は政治学、法律、英語、経済学及びマネジメント学部の教員から選ばれる。ICTと社会学部の教員には別のプログラムが用意されている。教員の中でも、講師と助教授レベルで、修士号も博士号もまだ取得していない者が対象となる。行政学修士号はアカマイ大学から授与される。プログラムの進行はEDSビジネススクールとアカマイ大学の教授が中心となる。

研修生の所属機関

表3.11(次頁)は、2013年、2014-2015年、2016-2017年における通常コースの研修生が所属している中央政府機関と地方政府を示している。

2016-2017年には、中央政府から33の政府機関職員5,152人が通常コースを受講した。その中で200人以上の研修生を送り出している機関は、連邦最高裁判所(212人)、内務省(347人)、農業畜産灌漑省(292人)、教育省(250人)、保健省(1,906人)、計画・財務省(323人)である。中央政府機関の研修生の数は5,152人で、全研修生5,560人の92.7%を占めている。地方政府については、七つの地域政府、七つの州政府、ネピドー開発委員会(NPTDC)、ヤンゴン市開発委員会(YCDC)、マンダレー市開発委員会(MCDC)から研修生が来ている。これら地方行政からは401人の職員が研修に参加しており、全体の7.2%を占めた。民間セクターからも7人が参加している。過去三つの期間(2013年、2014-2015年、2016-2017年)における地方公務員受講生の全受講生に占める割合はそれぞれ0.5%、13.2%、7.2%と変動が大きい。

表 3.11 : 研修生の所属機関 (2016-2017)

	Central Office/Ministry	No of Trainee				Central Office/Ministry	No of Trainee		
		2013	2014-2015	2016-2017			2013	2014-2015	2016-2017
1	President Office	25	18	17	42	The Office of Attorney General of the Union	132	316	126
2	The Union Government Office	3	15	12	43	The Office of Auditor-General of the Union	17	38	41
3	Pyidaungsu Hluttaw Office	50	42	35	44	The Union Civil Service Board	97	58	55
4	Pyithu Hluttaw Office		19	25	45	Nay Pyi Taw Council	-	-	-
5	Amyothar Hluttaw Office		14	23	46	The Central Bank of Myanmar	2	35	18
6	The Office of the Supreme Court of the Union	71	220	212	47	Anti-corruption Commission	-	-	16
7	The Office of the Union Election Commission	21	15	171	48	Myanmar National Human Rights Commission	-	-	4
8	Constitutional Tribunal of the Union	20	7	8		Subtotal	7406	6419	5152
9	Ministry of President Office	-	-	-		Region & State	37	983	401
10	Ministry of the Office of the State Counsellor	-	-	-	1	Yangon Region	-	-	27
11	Ministry of Foreign Affairs	81	27	30	2	Mandalay Region	-	-	15
12	Ministry of Home Affairs	276	1059	347	3	Bago Region	-	-	31
13	Ministry of Defense	59	36	31	4	Sagaing Region	-	-	28
14	Ministry of Border Affairs	62	29	46	5	Ayeyarwady Region	-	-	28
15	Ministry of Information	147	85	87	6	Tanintharyi Region	-	-	14
16	Ministry of Religious Affairs and Cultural	64	46	82	7	Magway Region	-	-	30
17	Ministry of Agricultural, Livestock and Irrigation	217	292	292	8	Kachin State Government	-	-	18
18	Ministry of Transport and Communication	146	86	181	9	Kayah State Government	-	-	17
19	Ministry of Natural Resources and Environmental Conservation	122	71	122	10	Kayin State Government	-	-	23
20	Ministry of Electricity and Energy	35	272	97	11	Chin State Government	-	-	18
21	Ministry of Labour, Immigration and population	357	241	169	12	Mon State Government	-	-	36
22	Ministry of Industry	253	105	82	13	Rakhine State Government	-	-	33
23	Ministry of Commerce	64	33	63	14	Shan State Government	-	-	23
24	Ministry of Education	298	141	250	15	Na Pyi Taw Development Committee	-	-	32
25	Ministry of Health	2588	1679	1906	16	Yangon Development Committee	75	38	28
26	Ministry of Planning and Finance	471	103	323	17	Mandalay Development Committee	16	3	-
27	Ministry of Construction	317	312	135	18	Kachin State Development Committee	-	-	-
28	Ministry of Social Welfare, Relief and Resettlement	49	57	59	19	Kayin State Development Committee	-	-	-
29	Ministry of Hotels and Tourism	17	14	20	20	Sagaing Regional Development Committee	-	-	-
30	Ministry of Ethnic Affairs	-	-	-	21	Private Company / Organization	-	-	7
31	Ministry of Livestock and Urban Development	90	64	-		Subtotal	128	1024	408
32	Ministry of Cooperation	58	57	-		Total	7534	7443	5560
33	Ministry of Communication	35	35	-					
34	Ministry of Labour, Immigration and population	357	241	-					
35	Ministry of Energy	107	54	-					
36	Ministry of Rails Way	126	77	-					
37	Ministry of Science and Technology	222	199	-					
38	Ministry of Culture	53	51	-					
39	Ministry of Revenue	146	60	-					
40	Ministry of Mining	136	63	-					
41	Ministry of Sport	15	33	-					

注:

1. Ministry of Labour, Immigration and population
2012-2016はMinistry of Immigration and populationの数字
2. Ministry of Transport and Communication
2014,2015-2016はMinistry of Transport
3. Ministry of Electricity and Energy
2012-2016はMinistry of Electricityの数字

CICS の研修に係る UNDP のアンケート調査

CICS の研修コースに対する受講生の評価に関して、興味深い調査結果がある(次頁表 3.12 参照)。UNDP が 2016 年に行った公務員へのインタビュー調査によれば、研修参加者の意見として、UCSB の共通研修における管理スキル、公務員の権利や義務の理解、他省庁の情報共有等は有意義であったが、研修カリキュラムが一般論に終始しており、日常業務との関

連性が低い、という指摘があった。また、実用的な研修内容として、汚職、利害の対立、違法行為や不始末の報告方法等のトピックを提供すべきという意見や、研修手法も伝統的な講義式であるため、より参加型にすべきであるという意見もあった。結論として、回答者によっては、研修環境、研修の内容、研修の手法に係る改善の余地が大いにあると指摘している。

表 3.12 : ミャンマー公務員が考える CICS 研修コースの改善点

	改善点	内容
1	CICS の研修環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 軍隊服・ブーツではなく私服の着用 ・ 研修生による宿泊施設警護の義務の解除 ・ 草刈り等の義務の解除 ・ 研修施設における医療の提供 ・ 研修生の自由時間の確保 ・ 教室での研修生数の減少 ・ 施設の改善（特にトイレ）とコンピューター等の学習機材の提供 ・ 食費の増大
2	授業の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 身体活動よりも教室／理論の授業及び思考時間の重視 ・ 指導方法の改善－参加型手法、最新の教授方法の採用、グループディスカッションやグループ活動の重視 ・ 教員の質の向上 ・ 時間配分の改善、トピックによっては多く時間を配分する ・ 配布資料などの追加的教材の提供 ・ 宿題の減少
3	研修内容の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実践的な指導の採用と実用的なトピックに係る研修の提供 ・ コンピュータースキルと英語の重視 ・ 行政／管理法に関するトピックの増加、オフィスワークに関する規則、対話や文化的感性に関するコース等の社会・管理課題の重視 ・ 倫理原則と公務における説明責任の重要性の強調

出所: UNDP. (2016). 'Perception Survey Report Ethics, Equal Opportunities and Meritocracy in the Myanmar Civil Service' .

以前は、CICSコースの研修項目の中に、軍事訓練も一部含まれていた。しかし、2017年からは軍事訓練は廃止されている。またそれに伴い、軍隊服の着用も廃止された。

表3.13（次頁）は、2017年4月～2018年3月の期間の年間計画に記載されているCICSの研修スケジュールである。

表 3.13 : CICS UM & LM の年間計画による研修スケジュール (2017-2018)

CICS Upper (U) & Lower (L) Myanmarの研修スケジュール (2017-2018)

No	コース	場所とコースの数	研修生の数/回			2017												2018		
			女	男	合計	4(月)	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3			
1	公務員(職員)向け基礎コース	L(3)	100	100	200		5月15日			4	28		10	27		16				
		U(3)	100	100	200															
2	ポストグラデュエイト・ディプロマコース	L(2)	100	100	200		5月29日				15		6			23				
		U(2)	100	100	200															
3	新規採用者向け基礎コース	L(1)	500	500	1000				7月24日	15										
		U(1)	500	500	1000															
4	準シニア公務員向け基礎コース	L(5)	100	100	200		5月22日		14	24	15	25	17	27	19	29	23			
		U(5)	100	100	200															
5	事務所監督者向け上級コース	L(1)	50	50	100				7月17日	8										
		U(1)	50	50	100															
6	事務員向け基礎コース	L(4)	100	100	200			6月5日	28	21	13		27	19	29	23				
		U(4)	100	100	200															
7	上級管理職向けマネジメントコース	L(1)			30							10月30日	22							
		U(1)			30			6月26日	18											
8	シニア公務員向け上級マネジメントコース	L(2)			50			6月12日	4						5	30				
		U(2)			50						2	24	8	28						
9	シニア公務員向け中級マネジメントコース	L(3)	48	48	96		5月8日	2		28	22				1	26				
		U(3)	48	48	96									4	29					

Source: Indicative training courses which are scheduled to be opened at Institute of Central Civil Service in 2017-2018, Union Civil Service Board (UCSB), March, 2017

3.2.3. 研修の効果に影響を及ぼす諸要因の考察

CICS が提供する以上のプログラムがミャンマーの公務員の能力開発に大きな貢献を果たすためには、いくつかの条件を満たす必要がある。

政治的、経済的、社会的環境の変化に伴って、公務員に要求される知識やスキルも変化する。効果的な公務員研修システムは、これらの変化を予測してタイムリーに対応しなければならない。そのような研修システムを構築するためには、相互に関連する以下の分野での行動が必要となる⁶。

- ① 文書化された明確で包括的な研修政策の存在
- ② 省庁などのユーザー機関との連携
- ③ 研修の人事管理制度への統合
- ④ 研修と研究・コンサルティングとのリンク
- ⑤ 熱心で有能な教員の存在
- ⑥ 政策決定者と公務員幹部の研修へのコミットメント
- ⑦ 研修所の自律性の確保
- ⑧ 継続的なモニタリング・評価活動
- ⑨ 有能で継続的なリーダーシップの存在
- ⑩ 国内・国際ネットワークの形成

これら 10 項目の中で CICS にとっての最も大きな課題は、①文書化された明確で包括的な研修政策の存在、④研修と研究・コンサルティングとのリンケージ、⑤モチベーションが高く有能な教員の存在であると考えられる。その結果、カリキュラム開発、リソースパーソンの配置及び指導員の訓練（TOT）等の研修所としての主要な活動がドナーや外部機関に依存せざるを得ない状況が形成されている。

まず、プラス面を見てみると、ユーザー機関との連携に関しては、CICS の研修に各省庁のスタッフが講師として派遣されているように実施面での連携は強い。研修の政府の人事政策への統合については、公務員規則に、研修参加は公務員の昇進の必要条件の一つであることが明確に記載されている。このことは、政策決定者と公務員幹部の研修へのコミットメントの強さを表しているとも言える。継続的なモニタリング・評価活動については、CICS 研究部が各講義における観察やアンケート調査を通じて、教員と研修生のパフォーマンスを評価している。有能で継続的なリーダーシップの存在に関しても、公務員制度改革

⁶ M. T. Tessema, J. L. Soeters, G. De Groot and M. F. Tesfaselassie. (February 2007). 'Managing civil service training institutions: What lessons can countries learn from Singapore?'. International Journal of Human Resources Development and Management.

に熱意を持った、強いリーダーシップを有する現院長の存在や、CICS 学長も実績が豊富な人材が配置されていることを考えると、十分に条件を満たしていると思われる。

表 3.14：効果的な公務員研修所になるための必要条件

	要因	説明
1	明確で包括的な研修政策の存在	研修ニーズアセスメント、研修プログラムの計画、研修のモニタリングと評価に関するガイドラインを含む研修政策。研修政策には、研修所の運営にユーザー機関をいかに巻き込むか、研修と政府の人事政策を如何にリンクさせるか等に係る方法論も含まれる。
2	省庁などのユーザー機関との連携	研修計画の策定には、省庁等の研修生を派遣しているユーザー機関を巻き込んで行う必要がある。そうすることによって、ユーザー機関のニーズを研修計画に反映させることができる
3	研修の人事管理制度への統合	研修の効果を高めるためには、研修と公務員のキャリア開発計画が強く結びついている必要がある。
4	研修と研究・コンサルティングとのリンク	省庁などのユーザーに対するコンサルティングサービスを行うことによって、ユーザーの状況や問題に精通することができる。それが研究と結びつくことによって、研修の新しい内容や方法の開発につながる可能性がある。
5	熱心で有能な教員の存在	研修の効果は、講師の質に大きく依存する。有能な教員を確保するためには、彼らのスキルを高めることができる機会を提供することが必要である。
6	政策決定者と公務員幹部の研修へのコミットメント	良い研修政策を作っても、それが実施されなければ意味がない。そのためには、政策決定者や公務員幹部の研修に対する強いコミットメントが必要となる。このことは、特に研修のための資金面に大きな影響を与える。
7	研修所の自律性の確保	研修所及びユーザー機関を取り巻く環境は常に変わる。環境が変われば公務員のニーズも変わるため、研修機関は変化するニーズに的確に対応することが生き残るための条件となる。そのためには柔軟で常に進化する研修プログラムを提供できることが重要であり、それを可能とするための運営面におけるある程度の自律性が必要となる。
8	継続的なモニタリング・評価活動	評価の際には研修に対する単なる満足度だけでなく、知識、態度、行動、仕事上のパフォーマンスに対する研修の効果を評価することが重要である。
9	有能で継続的なリーダーシップの存在	リーダーには研修機関の有効な戦略の策定及び研修所の顧客機関とのリンケージの強化に必要な運営面での自立性と、職務面での安定性が保障されなければならない。
10	国内・国際ネットワークの形成	研修に係る研究の新しいファイナディングや他の革新的事項に係る情報を入手・共有するために、ユーザー機関、アカデミック機関の国内機関、地域的及び国際的機関と強いリンケージを確立する必要がある。

出所：M. T. Tessema, J. L. Soeters, G. De Groot and M. F. Tesfaselassie. (February 2007). 'Managing civil service training institutions: What lessons can countries learn from Singapore?'. International Journal of Human Resources Development and Management.

しかし、マイナス面も多い。まず、UCSB/CICS には、文書化された明確で包括的な研修政策はなく、研修マネジメントに係る一連の活動の仕方も十分に制度化されているとは言えない。研修がガイダンスなしにアドホックな方法で実施されると、希少な資源の非効率な使用や活動の重複が起こりやすくなる。この研修政策が効果的なものになるためには、以下の事項の説明を含まなければならない⁷。

⁷ Samuel Paul. (1983). 'Training for Public Administration and Management in Developing Countries: A Review'. World Bank staff working paper. The World Bank.

- (1) 研修の目的と範囲
- (2) 研修ニーズのアセスメント
- (3) 研修計画、戦略、優先順位
- (4) 研修のモニタリングと評価
- (5) 研修とキャリア開発のリンク（教員のキャリア開発も含む）

こうした研修政策ガイドラインの存在は研修の効果を高めるだけでなく、UCSB/CICS スタッフの能力開発にも貢献するはずである。

表 3.15 : 研修の効果に及ぼす要因に係る評価

番号	研修の効果に影響を及ぼす要因	評価	課題
1	文書化された明確で包括的な研修政策ガイドラインの存在	△	ニーズアセスメントが科学的でなく、カリキュラム開発が弱い。 ガイドラインはあるが、研修サイクルに沿った体系的なものではない。
2	ユーザー機関との連携	△	各省庁が研修講師を派遣。 年間計画作成時に協議が習慣化されていない。
3	研修の政府の人事政策への統合	○	研修参加は公務員の昇進の必要条件の一つ。キャリア開発に研修が組み込まれている。
4	研修と研究・コンサルティングとのリンケージ	△	省庁へのコンサルティング活動はなく、研究部は評価活動が主流。カリキュラム、教材、教育手法に係る研究活動は限られている。
5	有能な講師の存在	△	上級コースで教えられる教員が不足。CICS 教員向け修士課程開設の成果が期待される
6	政策決定者と公務員幹部の研修へのコミットメント	○	公務員規則で研修受講は昇進の条件との記述あり。 各省庁の研修活動も盛ん。
7	研修所の自律性の確保	△	カリキュラム・内部規則作成等の自由度は増大。経営面ではUCSBの承認が前提。
8	継続的なモニタリング・評価活動	△	研究・開発部が講師・生徒の評価を研修ごとに行う。 研修後のパフォーマンス評価は行っていない。
9	有能で継続的なリーダーシップの存在	△	モチベーションが高く実績のあるリーダーの存在。 しかし、長期の継続性は不透明。
10	国内及び国際ネットワークの形成	○	ASEAN 諸国とのネットワークの形成が強い。

(○ : 良好 △ : 改善の余地あり)

出所 : JICA 調査団

二番目の大きな問題として、有能な教員が不足していることが挙げられる。その結果、高度な研修内容の講師は、外部機関に依存しなければならない状況にある。この問題はUCSBのマネジメントもよく理解しており、マレーシア EDS ビジネススクールの協力を得て、2017

年 10 月から CICS の教員向けに行政に係る修士課程が CICS-LM にて新設される計画が進んでいる。この修士課程の成果が期待される。

その他の課題としては、現状では、省庁へのコンサルティング活動はほとんど行われておらず、研究も研修のモニタリング・評価に限られている。その結果、カリキュラム改定も外部機関に依存しており、CICS 内部による新しい有効な教材や教育手法の開発も困難な状況にある。研修所の自律性の確保については、内部規則等についての運営面での自由度は増しているが、独自に研修コースの新設をして収入の管理も行う等の自由度は限られている。

3.3. 各省庁による独自の研修・OJT 制度に係る事例収集

ミャンマーにおける公務員の能力強化の実施には、UCSB による公務員の共通研修のほか、各省庁によるセクター専門研修がある。本節では、各省庁が行っている研修の事例として、計画財務省の GSAD、GAD の IDA、教育省の EC と行政官向け研修センター、建設省のツワナ研修センター（Thuwunna Training Center）及び機械研修センターを取り上げ、その概要を整理するとともに、OJT の事例があればそれも取りまとめている。

3.3.1. 計画・財務省による行政開発大学院の概要

GSAD は、計画財務省の下、公共セクターにおける人材の能力開発を目的として 2014 年に設立され、四つの大学院プログラムを提供している。1) 公共政策と行政、2) 開発計画と実践、3) 統計学及び 4) 国際経済関係と開発に係る大学院ディプロマプログラムである。これまでの卒業生数は 418 人で、ディプロマを出せる教育機関として大統領府から認定を受けている。

これら大学院ディプロマプログラムの目的としては、以下が挙げられている。

- 政府職員の能力を引き上げる。
- 公共政策策定におけるコンセプトと実践を提供する。
- 開発計画と実践の知識と経験を共有する。
- 公務員が国際経済関係と開発に係る知識を持つように助長する。
- 質の高い統計学を適用する。

以上の目的を達成するための、四つの大学院ディプロマプログラムのカリキュラムは表 3.16（次頁）の通りである。

コースにはパートタイムとフルタイムの二つのタイプがある。パートタイムコースは 36 週間のコースで三つの学期（クォーター）に分かれている。一学期に三つの科目が教えらる。フルタイムコースは 24 週間、6 カ月間のコースである。これらのコースの教授法としては、講義、文献レビュー、プレゼンテーション、グループディスカッションとグループプレゼンテーション、シンポジウム、ロールプレイ、セミナー、スタディツアー、ペーパー執筆、ペーパープレゼンテーション及び研究論文購読等が組み合わされている。

入学条件は、①認定された大学で学士号を取得し、②入学試験と面接を受け、③試験と面接で満足のいく結果を残すことである。

なお、現在、教職員は 3 人だけであり、授業のほとんどは外部の講師（大学、省庁及び国際機関）が受け持っている。

表 3.16 : 行政開発大学院 (GSAD) の研修カリキュラム

	公共政策と行政コース	開発計画と実践コース
1	経済の原則	経済の原則
2	行政	経済開発の理論
3	公共政策	計画の理論的基礎
4	統計	統計
5	プロジェクトマネジメント	行政、公共政策及び政策決定者のための マネジメントスキル
6	政策決定者のためのマネジメントスキル	地域・都市計画及び開発
7	行政倫理	プロジェクトマネジメント
8	公共財政管理と金融政策管理	公共財政管理と金融政策管理
9	経済開発の理論	コミュニティ開発
	統計学コース	国際経済関係と開発コース
1	統計学入門	国際経済関係とグローバル経済システム
2	基礎数学	資金調達
3	統計と統計システムの質	国際経済法
4	応用統計学	開発政策と実践の経済的、政治的、社会的側面
5	社会経済統計と指標	国際経済関係と開発のミクロ経済的メカニズム
6	人口統計	国際経済関係と開発のマクロ経済的メカニズム
7	分析スキルと報告書作成	新経済秩序とグローバリゼーション
8	統計パッケージとデータ分析	グローバル経済システムの統合過程
9	調査方法	多国籍企業と国際投資

出所：GSAD

3.3.2. 内務省の実施する地方公務員向け研修に関する情報

内務省は、ミャンマーの地方公務員を統括している省庁である。地方公務員（GAD 職員）の能力開発も同省が担当しており、本部には研修・研究部がある。研修・研究部の目的は、①持続的に訓練して、効率的な公務員になることを目指し、それが効果的な国家行政メカニズムとなること、②国家によって設定された政策、原則、手続きと合致したパフォーマンスのグッドプラクティスを発掘・育成すること、③情報技術の発展を活用した機能的パフォーマンスの向上を図ること、④国際標準に基づいたガバナンス、行政、リーダーシップに係る研究を実施することである。

表 3.17（次頁）は、2017 年から 2018 年にかけて内務省スタッフが受講できる研修プログラムを示している。

表 3.17 : 2017-2018 年に内務省公務員が受講できる研修コース

	研修コース	対象	場所
1	マネジメントスタッフ対象勤務前研修コース レベル(2) (1/2017)	副スタッフオフィサー	IDA
2	マネジメントスタッフ対象勤務前研修コース レベル(2) (2/2017)	副スタッフオフィサー	IDA
3	マネジメントスタッフ対象勤務前研修コース レベル(2) (3/2017)	副スタッフオフィサー	IDA
4	マネジメントスタッフ対象勤務前研修コース レベル(2) (4/2017)	副スタッフオフィサー	IDA
5	マネジメントスタッフ対象勤務前研修コース レベル(2) (5/2017)	副スタッフオフィサー	IDA
6	境界・境界事務所対象能力強化研修コース	副スタッフオフィサー、オフィサー、部長、副部長、部長助手	IDA
7	マネジメントスタッフレベル (1) 研修 (1/2018)	副スタッフオフィサー	IDA
8	管理職対象マネジメントコース	副局長	CICS
9	シニア公務員対象上級マネジメントコース	部長	CICS
10	シニア公務員対象中級マネジメントコース	副部長、部長助手	CICS
11	シニア公務員対象基礎コース	オフィサー	CICS
12	ジュニア公務員対象基礎コース	副スタッフオフィサー	CICS
13	事務職対象能力強化研修	他のレベルの職員	本部及び各レベルの地方事務所
14	事務職監督者対象コース	事務員レベル(3)	CICS
15	事務職対象基礎コース	事務員レベル(1/2)	CICS
16	会計検査院によるオフィスワーク基礎及び上級コース	事務員レベル(1/2)	会計検査院
17	宗教・文化省による研修コース	事務員レベル (1)	国立図書館
18	LCCI ディプロマ	副スタッフオフィサー	会計検査院
19	連邦計画財務省による研修コース	副スタッフオフィサー	IDA
20	連邦社会福祉、救済及び再定住省による研修コース	副スタッフオフィサー及びオフィサー	連邦社会福祉、救済及び再定住省

出所：GAD

表3.17で明らかのように、内務省の研修は、内務省の研修所であるIDAだけでなく、CICSや他省庁の研修機関の研修も受講できるようになっている。それだけでなく、CICSの基本7研修コースは、内務省の研修に完全に組み込まれていると言える。また、内務省の地方行政職員のために本部だけでなく、地域、県、タウンシップ等の様々な地方行政レベルで研修が行われているのが特徴的である。

なお、IDAは地方行政官の能力強化を目的として2003年に設立された研修所である。所長はGAD本部の局長と副局長に責任を有し、管理部門の長である副所長と研修部門を統括するもう一人の副所長に補佐されている。

IDAはアカデミック・ファカルティの組織を有していない。内務省内及び他の省庁からリソースパーソンをリクルートし、彼らが各々の専門コースを教えている。IDAの近年のカリキュラムには、①政治学、②行政、③経済学、④法律、⑤国家安全保障、⑥英語、⑦国防、⑧国土災害予防と復旧、⑨GADの機能に関連する分野、⑩公務員規定、⑪行政官と行政機関の役割等が含まれる。

3.3.3. その他各省庁が独自に実施する研修・OJT制度の事例

1) 建設省ツワナ研修センター (Thuwunna Training Center)

建設省には主要な研修所として、ツワナ研修センターがある。ツワナ研修センターは1980年に設立された研修所で、ヤンゴンに位置する。JICAも機材供与を通じて支援している。同研修所では、建設省スタッフのレベルごとに対応したエンジニアリングに係る研修コースを提供しており、また大工、溶接工、経理士等に対する技能的な研修コースもある。表3.18(次頁)は、ツワナ研修センターが提供している研修プログラムである。リソースパーソンは建設省のシニア職員や退職したOBが主で、場合によっては技術系大学のような外部の機関から教員に来てもらうこともある。授業は講義が中心である。

表 3.18 : 建設省ツワナ研修センターの研修コース

番号	コース名	回数	学生数	期間(週)
1	チーフエンジニアとのワークショップ	-	-	-
2	副チーフエンジニア及びエンジニア助手とのワークショップ	-	-	-
3	スタッフオフィサー(土木)	2	50	10
4	ハイウエーの品質管理のマネジメント	1	30	4
5	ジュニアエンジニア(1)(土木) (再教育コース)	1	40	4
6	ジュニアエンジニア(2)(土木)	2	50	5
7	ジュニアエンジニア(2) (水と衛生、再教育コース)	1	20	2
8	ジュニアエンジニア(3) (水と衛生、再教育コース)	1	40	4
9	ジュニアエンジニア(3)(土木) (再教育コース)	2	50	6
10	ジュニアエンジニア(4)(土木、建築) (再教育コース)	2	50	6
11	ジュニアエンジニア(2)(電気)	1	50	4
12	ジュニアエンジニア(3)(電気)	1	50	4
13	予算作成に係るワークショップ	1	50	1
14	経理(1)(再教育コース)	1	30	4
15	経理(2)(再教育コース)	1	40	5
16	経理(3)(再教育コース)	2	50	5
17	経理(4)(再教育コース)	2	60	5
18	給与、年金、および管理のための書記	1	40	4
19	都市管理	1	20	4
20	ストアー(Store)(4)	1	40	5
21	ストアー(Store)(3)	1	20	5
22	エンジニア助手(水と衛生)	1	20	2
23	上級安全管理セミナー	2	30	4
24	フォームワーク、足場とデザイン、計画と測量	1	30	10
25	カーペンターとレイヤーレンガ	-	-	-

出所：建設省

2) 建設省機械研修センターにおける OJT 教育

講義が中心であるツワナ研修センターと対照的に、マンガレーとヤンゴンにある機械研修センターでは、OJT による技能強化方法を重視している。同センターでは、OJT を活用した以下のような方法で研修生を指導している。

- a. 講義で説明（オウム式教授法が主流）
- b. して見せる（デモンストレーション）
- c. 生徒が実際にやってみる
- d. チェックする（アドバイスをする）

こうした教育をしているため、実習のための時間が必要であり、表 3.19 にあるように実習時間を多く取っている。

表 3.19：建設省機械研修センターにおける OJT 教育

	コース	時間	講義時間	実習時間	その他	期間(週)
1	計器オペレーター (4) パート (A)	378	138	200	52	10
2	計器オペレーター (4) パート (B)	398	170	176	52	10
3	計器オペレーター (3) パート (A)	394	148	194	52	10
4	計器オペレーター (3) パート (B)	392	184	156	52	10
5	計器オペレーター (2) パート (A)	400	174	174	52	10
6	計器オペレーター (2) パート (B)	388	200	136	52	10
7	機械工 (4) パート (A)	400	128	220	52	10
8	機械工 (4) パート (B)	400	176	172	52	10
9	機械工 (3) パート (A)	390	172	166	52	10
10	機械工 (3) パート (B)	400	234	114	52	10
11	機械工 (2) パート (A)	384	172	160	52	10
12	機械工 (2) パート (B)	380	172	156	52	10
出所:建設省機械研修センター						

3) 教員養成学校 (EC)

EC は教育省高等教育局の傘下にあり、教師の能力向上を図るために設立された。EC は全国の主要都市を中心に 25 校ある。訪問したヤンキン EC は Semester 制を採っており、教育心理学、教育方法論、英語、化学、物理学、地理学等をカバーし、コア科目として菜園、音楽、家計、美術等を教えている。

カリキュラムに関しては、10～15 年前に、カリキュラムチームを設置して作成した。同カリキュラムが現在も使われており、全ての教員養成学校で共通のカリキュラムとなっている。

教授法として OJT はまだ採用していないが、将来、採用する計画である。EC の教員によれば、今後 4 年制になれば、最初の 1 年間は付属学校で他人が教えていることを観察

し、2年目に付属学校にて実際に自分で教える。3年目と4年目で、今度は外部のパートナー校で教える経験を積むことになっている。

アカデミックスタッフについては、講師が36人、講師助手が30人、助手／デモンストレーターが47人で、合計113人が勤務している。教員の学歴は、博士号保有者が8人、修士課程修了者は60名、その他は学士号保有者である。インタビューした教員によれば、現在、教員不足の問題はない。ある教師の話では、ミャンマー人は教えるのが好きで、給与は低いが生徒になりたがっている人は多い。それに加えて、教師はミャンマー社会では最も尊敬される職業である。

教員養成学校の研修プログラムは、以下の通りである。各々の研修プログラムは先に述べた教育心理学や教育方法論等の科目から構成される。

- ・ 教師教育コースの証明書
- ・ 教師教育コースのディプロマ
- ・ 教師教育能力コースのディプロマ
- ・ 新入小学校教師の研修コース
- ・ 中学校教師助手のための通信コース
- ・ 小学校教師助手のための通信コース
- ・ 再教育コース
- ・ 他のプロジェクト

なお、教員養成学校のうちタウンゲー教員養成校に関しては、JICAが老朽化した施設・機材の拡張・整備を行い、改善された環境の下、より多くの小中学校教員を養成することを目的として支援を行っている。

4) 教育省行政官研修所

ヤンゴンにある教育省行政官研修所は、教育省の行政官の能力強化を目的として2015年に設立された。研修対象者は部長補佐、タウンシップの教育行政官、高校の校長、それに事務スタッフである。同研修所では毎年6～8研修を提供しており、各々の研修コースの研修生は約200名である。教授法は講義とディスカッションからなる。

教員は31人の雇用枠に対して、現在は9人しかいない。事務スタッフを含めれば90人が勤務している。教員が少ないため、多くの講座は外部のリソースパーソンが受け持っている。外部のリソースパーソンは監査人、年金部門スタッフ、教育省行政官等である。

研修コースは管理コース、財務規則コース、財務コースの三種類である。管理コースには、マネジメントコース、休暇の規則、年金の種類と年金の請求、災害の防止と行動、オフィスレターの書き方、公務員規則等がある。財務規則には、収益、手当で支出の規則、チェックの種類とその適用、給与、旅費、契約の基礎ルール、預金、前払い、支出等がある。財務では、金の種類、政府予算の支出分離、資本手当の定義、基本的な会計手法、毎月の元帳の作り方、予算のタイトル、予算と支出のプロセス、職場で頻繁に起こる問題、実習等を学ぶことになっている。

これまでの研修生の数は、行政官が 1,744 人、事務員が 495 人、TOT が 178 人、体育教師が 312 人である。

5) 教育省による OJT の事例

ミャンマーでは講義形式の教え方が一般的である。しかし、新しい指導方法も試みられている。例えば、教育省が提供した「計画と予算」のコースにおいては、講義中心の授業を行い、その後生徒は所属機関に戻り、教えられたことを実践する。その後、また教室に戻り、自分の経験をプレゼンするという方法を取った。このように、クラスルームの講義と職場での実習を組み合わせた教え方は、ブレンド教授法と呼ばれている。

3.3.4. ミャンマーにおける公務員研修センターの特徴

以上、CICS とともに、省庁傘下のいくつかの公務員研修センターを見てきた。省庁によって研修内容は異なるが、以下のような共通点もあることが分かった。

第一に、どの研修センターでも多くの研修生に対して熱心な授業が展開されている。この点は、一般的に、公的研修センターでは生徒が集まりにくいという傾向があることを考えると、ミャンマーの研修事業の大きな特徴の一つと言える。この現象の背景には、ミャンマーの公的機関や個人が研修に熱心だということもあると考えられるが、研修が公務員の昇進やキャリア開発とリンク⁸していることが最大の原因であるとも考えられる。

第二に、CICS の研修は、各省庁独自の研修プログラムに組み込まれているようである。典型的な例は、内務省の研修プログラムである。同プログラムが提供する 20 種類の研修コースの中で、CICS のコースが七つも含まれている。

第三に、EC を除いてどの研修センターも有能な教員が不足していた。CICS は多くのアカデミックスタッフを抱えているが (Upper Myanmar は 84 人)、教授職はわずかしかない (Upper Myanmar は 2 人)。GSAD では正規のアカデミックスタッフは 3 人だけであり、ほと

⁸ 人事院規定に昇進の必要条件の一つとして研修を受けることが明記されている。また、研修生は研修対象の階層カテゴリーに昇進したものが選ばれる。

んどの講座は外部の専門家が教えている。IDA や MOC の研修センターも、講師は内務省や建設省から派遣されるか、外部の機関に依存している。これらを考えると、CICS の研修コースが外部講師に依存しているのは決して特別な問題ではない。しかしながら、一研修所に 84 人も教員がいる一方、正規の教員がポスト学位コースでわずかな授業しか教えていないというのは問題であり、持続性の面からも教員の能力開発が急務である。このことは UCSB 首脳もよく理解しており、2017 年 10 月から CICS の教員の能力強化を目的とした行政学修士課程を開講する予定であり、同プログラムの成果が期待される。

3.4. 公務員研修に関連するドナーの支援状況

3.4.1. 他ドナーの支援状況

UCSB に対する公務員研修支援で目立っているドナーは、笹川平和財団、アジア太平洋情報通信技術訓練センター (UNAPCICT)、HSF、世銀、EU、米国アカマイ大学、マレーシア EDS ビジネススクール等である。UNAPCICT や HSF は、CICS の研修コースに講師を派遣している。EU に関しては、これまで UCSB/CICS に対して、3 人の専門家を派遣している。各々の専門家は①研修システムのレビュー (アンケート調査)、②カリキュラム開発、そして③TOT をそれぞれ担当してきた。NPTTC との関連で目立っているのはハワイのアカマイ大学とマレーシア EDS ビジネススクールであり、NPTTC で新設される修士コースのカリキュラム作成や講師派遣に係る協力を提供することになっている。

表 3.20 (次頁) は、CSRSAP に対する UNDP、世銀及び EU のコミットメントを示している。UNDP は、研修に関しては、リーダーシップ育成に対する関心が高い。具体的には、公務員の高官及び幹部クラスを対象とした能力主義、プロ意識ならびに無差別を促進するようなリーダーシップ育成研修を開発する支援にコミットしている。

EU は CICS の研修への関心が高い。具体的には、①二つの中央公務員研修所における研修サイクル及び能力を査定し、国際的な実践に沿った潜在的なオプションを提案すること、②ミャンマーにおける研修・学習アプローチを近代化する政策ガイドラインを策定すること、③オンラインコースを導入し、養成研修及び実地研修を補完または同研修と入れ替えること、などにコミットしている。

世銀は、賃金、補償、手当をレビューし、合意された変更を施行する事業にコミットしている。

なお、CICS や NPTTC の研修には直接の関わりはないが、韓国国際協力団 (KOICA) と中国は学位取得のための奨学金を提供している。KOICA の奨学金プログラムでは公共政策修士 (MPP)、行政学修士 (MPA)、国際関係論修士 (MIR)、行政学グローバル修士等の学位の取得を支援している。毎年このプログラムで、UCSB や他の省庁から 3~4 名が、韓国に留学し

ている。中国も行政学修士のような学位を取得するための奨学金を提供している。CICS-LM から2名、CICS-UM から1名の卒業生がこの奨学金を得て中国に留学している。また中国は、2-3週間の短期研修も提供しており、中国ガバナンス・アカデミー（CAG）において、公共セクターにおける人的資源管理や ASEAN における人的資源管理のコースにミャンマーの公務員を招待している。現在、UCSB と中国の間で、研修と研究分野での協力のための MOU を交わす準備をしているところである。

表 3.20 : CSRSAP に対するドナーのコミットメント

ドナー	分野	成果	ドナーの活動
UNDP	1. 新しい公務員制度	1.2 UCSBの機能及び任務が強化され、明確になる。	1.2.1 高いレベルの自治を持ち、強い法的権限を持つ海外の公務員機関への訪問を実施する。 1.2.2 UCSBの役割、責任及び機能を強化する政策文書を策定する。
	2. 能力主義かつ業績重視の文化及びシステム	2.2 近代的な人事システムが導入され、能力主義、業績重視及びジェンダー配慮に基づく選定、採用、昇進及び転勤システムとなる。	2.2.1 全ての官報掲載公務員レベルを対象とした能力フレームワークを策定し、その後、その他の職種対象のものを策定する。
	3. 人間中心の公務員リーダーシップ及び能力開発	3.2 思考の変化や改革への指導力が強化される。	3.2.1 リーダーシップ開発ガバナンススキームの好事例を学ぶ訪問を実施する。その際、行政官の高官レベルに対する支援体制に焦点をあてる。 3.2.2 公務員の高官及び幹部クラスを対象とした、能力主義、プロ意識及び無差別を促進する、それぞれの文脈に応じたリーダーシップ開発研修を開発する。 3.2.3 リーダーシップ・スキームの参加者が、無事に課程を修了する。
EU	3. 人間中心の公務員リーダーシップ及び能力開発	3.3 学習及び研修手法が改善される。	3.3.1 2つの中央公務員研修所における研修サイクル及び能力を査定し、国際的な実践に沿った潜在的なオプションを提案する。 3.3.3 中央公務員研修所(CICS)の研修カリキュラム及び組織内研修の実施能力を強化する。 3.3.5 オンラインコースを導入し、養成研修及び実地研修を補完または同研修と入れ替える。パイロットプログラムは、特定の法規制及び手続きの改訂及び変更から開始し、そしてより技術的・実質的な研修へとスケールアップする。
World Bank	3. 人間中心の公務員リーダーシップ及び能力開発	3.1 意欲によって推進される結果重視、及び人間中心の文化	3.1.2 賃金、補償、手当をレビューし、合意された政策変更を施行する。

出所 : Civil Service Reform Strategic Action Plan for Myanmar, 2017-2020, UCSB, 2017

3.4.2. 日本によるこれまでの協力実績

JICAは、これまでに人材育成奨学計画（無償）、課題別研修、東南アジア行政組織開発に係る情報収集・確認調査等を通じて、ミャンマーにおける公務員の能力向上に対する協力を実施してきた。

表 3.22（次頁）は、最近行われた研修内容を示したものである。研修内容は大きく分けて、1）人事行政、2）上級人事管理、3）上級国家行政の三つである。人事行政と上級人事管理の研修内容は類似しており、講義としては任用制度、給与・その他の勤務条件、公務員制度の国際比較、人材育成制度、サービス・倫理制度、最近の人事行政の課題、人事評価制度等を人事院が講師を出して受け持っている。大学の教員が受け持っている講義としては、日本の行政改革、公務員の在り方と組織マネジメント、地方自治体の動向と人事行政及び開発途上国における透明性と説明責任がある。こうした講義に加えて、インセプションレポートの発表、実習として改善案作成に向けた討議等が組み込まれている。上級国家行政コースでは、大学や各種団体の代表者が講義を受け持つ場合が多く、人事院の担当分野は、ガバナンスの実現と行政の役割、公務員の在り方、ガバナンスを支える国家公務員制度、公務員制度の国際比較の3コースに留まっている。

こうした JICA 研修実施の経験から、日本の人事院は、ミャンマーを含む東南アジア諸国に対して今後以下の協力を推進していく方針である⁹。

1) 公務員制度の整備等への協力

公正な採用、人材育成、倫理確保等に協力要請があった場合には制度整備支援と合わせ研修による育成等の支援を推進する。

2) 国際交流等の促進

同じ人事行政上の課題を抱える国々が協議の場を持ち、連携して課題に対応することは意味を持つ。特に人材育成の分野では、東アジア各国の公務員の中核的な研修所の協力関係に積極的に関与する。

⁹ 人事院『東アジア諸国と我が国の公務員制度（第一篇第二部）』

表 3.21 : 東南アジア諸国の公務員制度に対する日本の協力実績

コース名	研修内容 (講義と実習)	講師
人事行政	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の国家公務員制度の歴史と人事院の役割 ・ インセプションレポート発表「参加各国の人事行政の特色と課題」 ・ 任用制度 ・ 給与・その他の勤務条件 ・ 公務員制度の国際比較 ・ 人材育成制度 ・ 服務・倫理制度 ・ 実習：改善案作成に向けた討議 ・ 最近の人事行政の課題 ・ 人事評価制度 ・ 日本の行政改革 ・ 公務員の在り方と組織マネジメント ・ 地方自治体の動向と人事行政 ・ 実習：改善案の作成（自習） ・ 開発途上国における透明性と説明責任 	<p>人事院 人事院</p> <p>人事院 人事院 人事院 人事院 団体監事 人事院 人事院 人事院 大学 大学 大学 自習 大学</p>
上級人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本の公務員制度の歴史と人事院の役割 ・ 任用制度 ・ 人事評価制度 ・ 給与・その他の勤務条件 ・ 国税組織の人材育成等 ・ 服務・倫理制度／日本の人事管理の特徴 ・ 人材育成制度 ・ 日本の行政改革 ・ 開発途上国における透明性と説明責任 	<p>人事院 人事院 人事院 人事院 国税局 人事院 人事院 大学 大学</p>
上級国家行政	<ul style="list-style-type: none"> ・ ガバナンスの実現と行政の役割、公務員の在り方 ・ インセプションレポートの発表・討議 ・ 「社会経済の発展における行政の役割」 ・ ガバナンスを支える国家公務員制度①② ・ 地方自治制度と地方分権化の動向 ・ 政策プロセスマネジメント ・ 日本の財政政策 ・ 利用者の満足度を上げる窓口サービス ・ 開発途上国における人材開発 ・ 井関㈱の農業 IT 化への取組 ・ 開発途上国における社会経済発展 ・ 兵庫県の防災・減災 ・ 日本の防災対策 ・ 開発途上国における地方分権とローカルガバナンスの在り方 ・ 政策決定の在り方と幹部行政官の役割 ・ 公務員制度の国際比較 ・ 開発途上国における透明性と説明責任 ・ インブルーメントプランの発表 	<p>人事院 大学</p> <p>人事院 大学 大学 大学 大学 地方自治体 大学 団体代表 団体代表 地方自治体 国土交通省 大学</p> <p>大学 人事院 大学</p>

出所：JICA 調査団作成

3.5. ネットワー研修所（NPTTC）で想定されている研修プログラム

表 3.23 は、NPTTC で想定されている研修プログラムを示している。新しく設立される NPTTC が提供するコースとしては、全てのレベルの公務員を対象とした一般研修コース、次官と局長を対象とした特定研修コース、これら短期研修に加えて長期にわたる修士課程及び学士課程が計画されている。

これらの正式な学習コース以外に、アセアンの公務員に関するワークショップの開催、関連分野で国及び国際レベルのワークショップやセミナーの開催が計画されている。アセアン公務員のワークショップは、15～20 人の参加者を対象として毎年 1 回開催する予定である。他の関連ワークショップ及びセミナーとしては、公務員 20～30 人を対象に 1～2 週間、毎年 2 回、国及び国際レベルのワークショップ及びセミナーを開催することが想定されている。

表 3.22 : NPTTC で想定されている研修プログラム

	コース	ターゲット	人数/年	期間	備考
1	一般研修コース	公務員全レベル	不明	2日間～1週間	対象となる中間管理職以上の公務員は 300-390 人。
2	上級管理職向け特定研修コース	次官・局長レベル	30-72	4日間	年に何回開講されるかは不明
3	修士課程コース	課長レベル	30-50	1年	2019年開始予定。
4	学士課程コース	入学試験合格者	120	4年	2020年開始予定。定員は各学年 60 名。最初の 2 年は CICS で、残りの 2 年は NPTTC で実施。
5	ASEAN 公務員制度に係るワークショップ	ASEAN の公務員	15-20	短期	毎年 1 回予定。
6	他の関連ワークショップ及びセミナー	公務員	40-60	1-2 週間	毎年 2 回予定（各回 20-30 名程度）。国・国際レベルのワークショップ及びセミナー開催。
合計			535-712		

出所：JICA 調査団による UCSB へのヒアリングに基づく。

1) 短期研修

短期研修には、次官・局長レベルを対象とした上級管理職向け特定研修コースと全てのレベルの公務員を対象とした一般研修コースの二種類がある。

特定研修コース

特定研修コースは、次官・局長レベルを対象とした 4 日間にわたるコースである。CICS では次官・局長レベルが研修を受ける環境が整っていないため、これまで、次官・局長レベルの研修を実施してきておらず、UCSB にとって、ネピドーにおける特定研修コースの実施は、研修制度改革のなかでも優先度が高いとされている。

一方で、高官レベルを教えることができるリソースパーソンを確保できておらず、現時点では、具体的なコース内容もカリキュラムも作成されていない。分野については、ミャンマーの公務員はリーダーシップとマネジメント分野に弱いという認識から、これらの分野を視野に入れた研修コースを想定しているようであるが、おそらくは、ドナーからの提案を受けて、今後検討されると思われる。なお、UCSB によると、2017 年 11 月に、HSF と UNDP が、それぞれ連邦制度 (Federal System) と政策対話 (Policy Dialogue) に関する特定研修を、既存の UCSB の施設を利用して実施するとのことである。

また、UCSB は、特定研修コースを実施するための、リソースパーソンの宿泊費や交通費等に係る暫定的な予算案はすでに作成しており、4 日間の研修コースで少なくとも 1,000 万チャット (825,800 円) かかると予想している。この予算は今年の予算計画には含まれていないので、現在、政府に申請中である。予算が承認されれば、UCSB の既存施設を仮利用して研修を行う予定である。承認されなければ延期せざるを得ないということであった。

UCSB の短期コースの将来の人数予測値に関しては、ミャンマーには 37 の省庁 (中央 22 機関及び地方 15 機関) があり、研修にはそれぞれの機関から二人ずつ出してもらう計画である。

特定研修コースについては、計画案ができた段階で、アウン・サン・スー・チー国家顧問への提出することになっており、国家顧問の考えを踏まえて、今後、研修計画が具体化されていくものと推測される。

一般研修コース

UCSB は、次官 (PS) や局長 (DG) を対象とした短期コースとは別に、全てのレベルの公務員を対象として、多くのコースを提供する予定である。

まだ、計画が具体化しているとは言えないが、UCSB は暫定的ではあるが 66 におよぶコースのリスト (添付資料 4 参照) を作成している。外国の公務員研修所のコースのリストから、良さそうなものをピックアップしたもので、最終的なものではない。

UCSB によれば、これらの短期コースの実施は、政府から予算が取れるかどうかにかかっている。まだ予算の目途がたっていないこともあって、これらのコースの実施には、ドナーの支援を仰ぐ予定である。UCSB は、これまで、CICS の研修に関わってきた UNDP、HSF、EUGOPA、世銀等に支援を頼むことを考えている。コースの開始は 2019 年を予定していたが、研修施設の建設終了後になるので、予定より遅れることになる。

研修生の数に関しては、ミャンマーには次官と局長が 60 人、副次官 (DPS) と副局長 (DDG)

が 50 人、課長レベルが 100 人、係長と課長補佐レベルで 180 人おり、これらの中級レベル以上の公務員は当然対象者になる。ただ、一般研修コースは事務職やスタッフオフィサーも含まれるので、研修対象となる人の数ははるかに多くなるはずである。

2) 修士課程「公務におけるリーダーシップ修士課程 (MLCS)」

2019 年の 1 月に修士課程が開講される。UCSB はこのことをすでに関係省庁に通達しており、修士課程の予算も政府に提出済みである。この修士課程は UCSB とハワイのアカマイ大学及びマレーシアにある EDS ビジネススクールとの協同プログラムで、カリキュラムはアカマイ大学が策定し、アカマイ大学の監督のもとで実際の運営は EDS が管理し、UCSB が補佐的作業を行う。修士号はアカマイ大学が授与することになっている。

MLCS は 10 の指導モジュール (コアアカデミックモジュールと専門性開発モジュール) と公務におけるリーダーシップに焦点を当てた修士プロジェクト (プロジェクトペーパー及び論文プロジェクト) からなり、各々の指導モジュールに三日間のセミナーが割り当てられる。学生は 40 単位の取得が要求される。

了解覚書 (MOU) は、計画財務省の経済委員会 (Economic Committee) へ提出し、すでに承認されている。現在内閣に提出済みで、通常、承認までに 45 日ほどかかる。遅くとも 9 月中旬には承認されるものと考えられている。内閣の承認後、合意覚書 (MOA) を結び、その中で、人数や費用負担が明らかになる。カリキュラムについても、MOA で最終案が決まる。

3) 学士課程

学士課程は 4 年間のコースで、大学入学試験に合格した 60 人が対象となる予定である。最初の 2 年間は CICS で学習し、後半の 2 年間はネピドーに移り、4 年目には政府機関で働きながら OJT で学習する。学士課程の学生は、卒業後は公務員として勤務することが期待されており、勤務先では官報掲載職員のエントリーポジションである三等秘書官 (Secretary 3) のポジションが与えられることになっている。

学士課程コースのカリキュラムはまだ作成されていないが、2020 年の開講を目指しているとのことであった。学生は CICS/CSA で 2 年間、NPTTC で 2 年間学習することになるが、4 年目の OJT を終了した後、各省庁に配属される。三等秘書官から出発するが、他省庁に出身しながら能力を強化し、有能であれば官僚のトップである次官になることもできる。このように UCSB の学士課程は、各省庁での幹部を目指すルートの中に明確に組み込まれていると言える。

4) 想定される組織・人員体制（教員含む）、予算

NPTTC 運営事務局

NPTTC は UCSB の院長事務局で管理される。ただ、院長事務局の監督のもと、公務員採用研修局 (CSSTD) が実際の運営を行うことになっている。当分は、NPTTC の運営事務局は CSSTD の中に設立され、研修所が完成したら研修所の中に移動することになる。NPTTC の予算と管理は院長、次官、局長及び副次官が監督することになっている。

第4章 公務員研修施設のインフラ整備の現状について

4.1. 既存の研修施設の現状

4.1.1. 既存施設調査の目的

既存研修施設の施設・機材調査は以下の目的を持ち、2017年5月に実施された。

- (1) CICSの既存施設の種類・規模、機材を確認する。CICSにより長年実施されてきた公務員研修に加えて、2017年より教育／アカデミック・アプローチによる研修コースが開始された。研修内容に基づく施設・機材整備の有無を確認し、課題を抽出する。機材コンポーネントについては調査期間が限定的なため、質問書・ヒアリングを中心に把握し課題を抽出する。
- (2) 先方政府より新設要請のあったNPTTCの施設・機材支援ニーズの確認をする上での参考とする。

4.1.2. 既存施設・機材の状況・課題

施設の仕様・規模、機材は両CICSに共通している。既存の研修施設はよく整備されている。老朽化した施設もあるが、維持管理が良く全体的に状態は良い。研修生は宿舎と食事が提供されるが、公務員の職位により、研修室や寄宿舍の仕様が異なる。また職位の異なる職員が、寄宿舍・食堂・研修室を共有することはない。2017年の「教育／アカデミック・アプローチ」研修の開始に伴い、両CICSでは施設を確保するため、大部屋の寄宿舍を個室へ改修するなどした。2017年度（2017年4月～2018年3月）は、各CICSで22コース約4,300人を研修する。研修期間はコースにより4～12週間と異なるが、研修室及び寄宿舍を全て活用する予定ということである。

運営管理及び施設維持管理の面では、食事提供、家具の維持管理、研修室準備、園丁等の施設維持職員数が非常に多い特徴がある。これらの職員へも、敷地内に住居が提供され家族と居住している。管理部門は、研修職員や教員数の不足による各人のワーク・ロードが指摘される反面、しっかりと機能している。

本調査での判明事項から、本要請施設を既存CICSで建設する可能性は低いと考える。次官・局長の研修・宿泊機能が既存CICSには備わっておらず、かつ、短期研修や夜間講習を実施するという目的に沿うためには首都の研修所が必要である。職位により研修環境が異なるミャンマーの背景を考慮すると、CICSで幹部職員の研修を行う場合には、大規模改修や新築が必要となり、首都に建設する場合と比べて宿泊施設分が過大となる分、事業がよ

り大きくなることが予想される。以下に、既存 CICS の施設機材に係る課題を挙げる。

- CICS-LM は 1965 年、CICS-UM は 1999 年に開校した。一部施設は雨漏りなど老朽化が見られる。研修施設は、講堂や 100～200 人収容の研修室が十分確保されている反面、少人数のための実習室は不足しており、早期の整備が必要である。CICS-LM では、応接室をディスカッション室として転用して対処している。
- CICS では IT 環境が今日の研修に即しておらず、インターネット、PC 機材などの拡張・再整備が必要である。インターネット接続は、管理棟や図書館棟に限られる。速度も UM1 環境で、2Mbps/秒程度と遅い。今後、学士・修士課程が開始されれば、50～100Mbps/秒程度の通信速度の確保は不可欠と考える。PC 台数は限定的であり、複数人で共有し ICT 授業を行っている。今後開始される学士（前期 2 年）においても IT 研修環境の確保は不可欠と考える。
- CICS は上記に加え、E-Learning の促進をニーズとして挙げている。CICS では E-Learning の導入は進めているが、CD-ROM・PDF 資料の図書館での閲覧にとどまっておき初期段階にある。ウェブ・ベースの学習環境を整備・促進するための人員等、リソースが必要である。

既存 CICS 施設の活用度に係る分析結果を以下に記す。開所日数は、研修準備期間の 4 月と 5 月の第 1 週及び祝日を除いた施設提供可能日で、320 日／年として算定した。

表 4.1：施設の活用度（CICS における研修頻度）

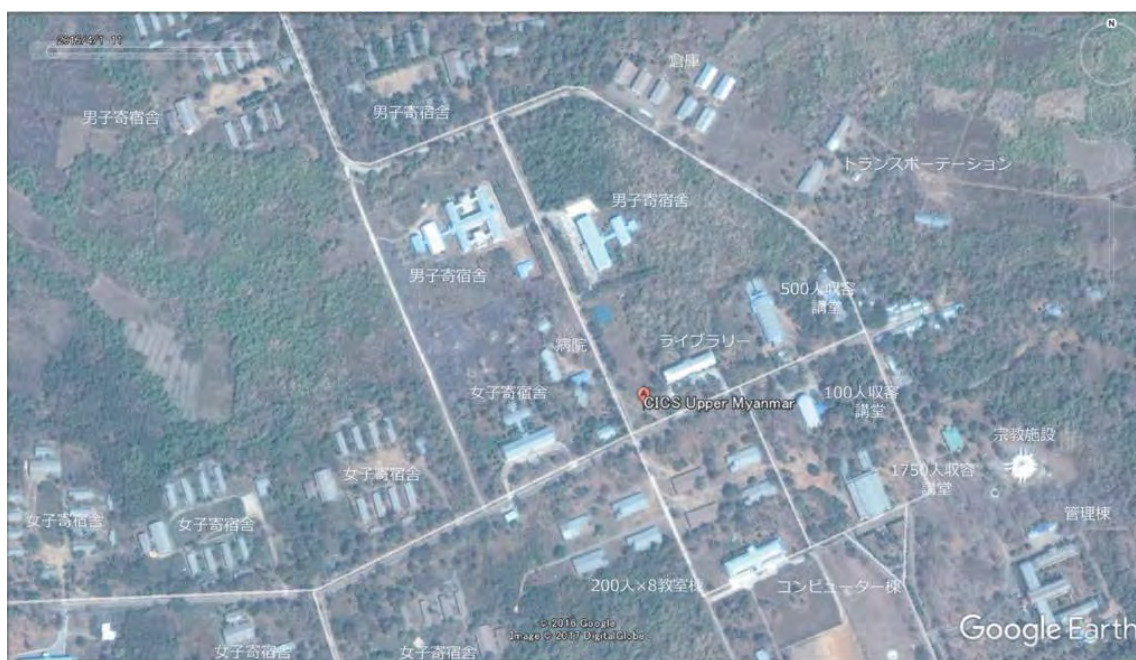
公務員 基礎	ポスト グラデュエート・ ディプロマ	新規採用者 向け 基礎	準シニア公 務員 向け基礎	事務所監督 者向け上級	事務員向け 基礎	その他 中間管理 職・上級管 理職 向け	合計 コース 数、 平均
80 日×3	105 日×2	50 日	50 日×5	50 日	50 日×4	延 225 日、6	22
75.0%	65.6%	15.6%	78.1%	15.6%	62.5%	70.3%	54.7%

出所：研修日数は CICS 資料。計算は調査団による。活用率＝「コース別年間延べ研修日数」÷「開所日数」

4.1.3. 既存施設・機材の内容

(1) 上ミャンマー中央公務員研修所 (CICS-UM)

以下、CICS-UM における施設・機材の設置状況を示す。



出所： Google Earth の航空写真を利用し JICA 調査団が作成。施設名は聞き取りによる。

図 4.1 : CICS-UM 中心施設

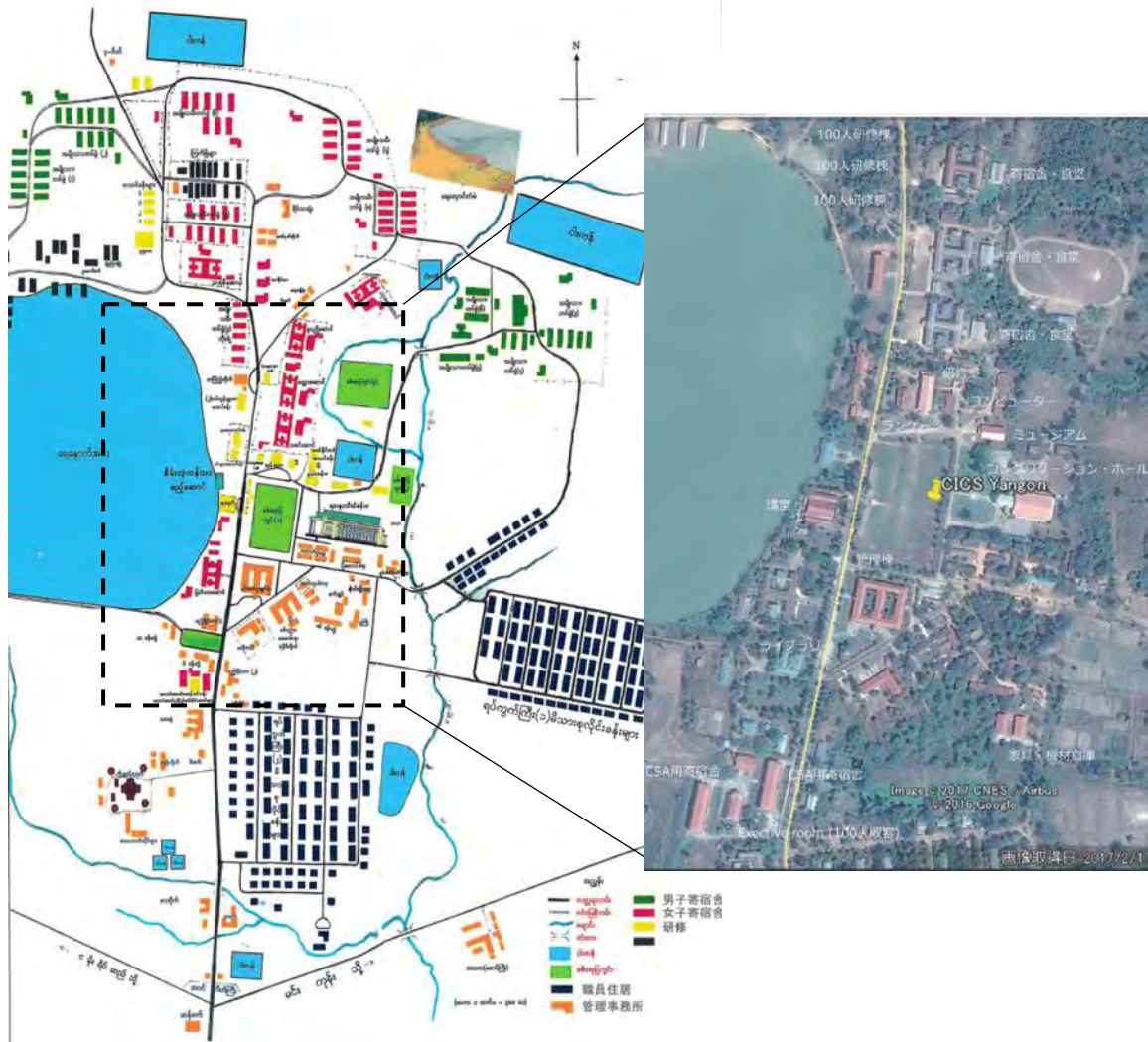
表 4.2 : CICS-UM の施設内容

	棟名/室名	収容人数/室	面積/室 (m2)	棟	機材	用途、特記
研修機能	1 Yadanar Lecture hall (1750人収容の大講堂)	1,750	1,957	1	・筆記テーブル付き一人掛椅子、 ・ステージモニター(CCTV) ・音響システム	1000人規模の講義に使用。 講師控室付属。
	2 Ruby, Medium size lecture hall(500人収容の中講堂)	500	736	1	・筆記テーブル付き一人掛椅子、 ・ステージモニター(CCTV) ・音響システム	200人規模の講義に使用。 (教育/アカデミック・アプローチを含む200人規模研修は、2017年に14コース計画されている)講師控室付属。
	3 Nawaratt, Medium size lecture hall (100人収容の講堂)	100	570	1	・木製机・椅子 ・音響システム ・プロジェクター	講師控室付属。 視察当日は86人の中級公務員が研修中であった。
	4 研修棟 8棟	200	613	8	・筆記テーブル付き一人掛椅子	一般研修に使用。講師控室、男女別便所付属。
	5 図書室(資料室2室、e-learning 室1室)	-	743	1	・本棚 ・e-learning用コンピューター12台 ・e-learning マテリアル(CD-ROM)	e-learning マテリアルの不足顕著、インターネット・スピード不足顕著。
	6 研修室(図書館棟)	60	149	1	・引き出し付き木製机・椅子48セット ・音響システム ・プロジェクター	上級公務員の研修に使用。
	7 ディスカッション・ルーム(2室)(図書館棟)	30	74	2	・会議室机、椅子(30脚)	60名程度の研修を2グループに分けて、ディスカッションを行う。
	8 コンピューター室(2室)	45	288	2	・PC45台/室 ・プラスチック椅子130脚程度	PC1台に対し3人で使用。
	9 ランゲージ・ルーム(2室)	45	288	2	・英語ヒアリング・スピーチブース	2015年までは教育省職員研修コースへ使用。IT課、英語課が創設されたため研修に使用する予定。
管理機能	10 管理棟(会議室、事務室、その他)			1	-	2階建て、延床面積は航空写真より推察(1層2,640㎡)
	11 病院			1	診察室機材、ベッド、その他	平屋、延床面積は航空写真より推察。研修員、職員、職員家族などCICS関係者に対し診察する。
	12 家具・機材倉庫(7棟)			7	-	平屋、延床面積は航空写真より推察。
宿泊・休憩・食事機能	13 Postgraduate Diploma コース用寄宿舍(2階建て、男女別、各50名)合計2棟	50		2	シングルルーム1室につき: シングル・ベッド、木製机・椅子、壁付き扇風機、デスクライト、洗濯物干しラック	従前は100名用寄宿舍であったものを、教育/アカデミック・アプローチが開始されるのに伴い改修。
	14 中級公務員用寄宿舍(2階建て、男女別、各100名)合計2棟	100		2	シングルルーム1室につき:シングル・ベッド、木製机・椅子	簡易水洗式便所、共有沐浴室。(建築エリア200x148ft、延床面積約4,000㎡、別棟の沐浴室含む推定)
	15 一般公務員用寄宿舍(男女別)	200	159	56	大部屋に25台のシングル・ベット、蓋・鍵付き収納箱(1人1箱)	25名/棟、200名/8棟1グループ、200名×7グループ=1400名(8×7=56棟)
	16 寄宿舍付き食堂(全11棟)	100	552	11	6人掛けダイニングテーブル、木製椅子、食器棚、個人所有物保管棚	給仕職員の配置あり。
	17 厨房		167		食堂と別棟で付属	
	18 寄宿舍付き管理棟		174		-	バラック宿舍の管理棟は別棟。中・上級公務員宿舍の管理室は棟内にあるものもある。
	19 宗教施設(礼拝堂)				1	-

表 4.3 : CICS-UM の既存施設・機材の使用状況写真

	
<p>1. 1750 人収容の講堂。ステージモニター・音響システム設置、1000 人規模の講義で使用。</p>	<p>2. 100 人収容の講堂内部。視察当日は中級公務員研修（86 人）を実施。エアコン設置。</p>
	
<p>3. 一般研修棟（200 人収容）。プロジェクター等の機材が不足、8 棟で 1 台を共有している。</p>	<p>4. 同図書館棟。1 階に研修室、ディスカッション・ルーム。2 階に図書室、E-learning 室がある</p>
	
<p>5. 図書室棟 2 階：E-learning 室（PC12 台）。E-learning マテリアルは限定的である。</p>	<p>6. 教育課程研修生用寄宿舎（男女別、各 50 名）。開校にあわせて 100 名用寄宿舎を改修した。</p>
	
<p>7. 教育課程研修生用寄宿舎内観。シングルベッドルーム、書斎机椅子。沐浴室、便所は共用。</p>	<p>8. 一般公務員用寄宿舎の内観。25 名／棟のバラック。</p>

(2) 下ミャンマー中央公務員研修所 (CICS-LM)
以下、CICS-LMにおける施設・機材の設置状況を示す。



出所：CICS-LM。航空写真はGoogle EarthをJICA調査団が加工。施設名は聞き取りによる。

図 4.2：CICS-LM全体図と中心施設

表 4.4 : CICS-LM の施設内容

	棟名/室名	収容人数/室	面積/室 (m2)	棟	機材	用途、特記
研修機能	1 Congregation hall (1500人収容の大講堂)	1,500	1,448	1	・一人掛椅子 ・音響システム	1000人規模の講義に使用。宗教集会。講師控室付属。教育/アカデミックアプローチの、Postgraduate Diploma 卒業式など。
	2 500人収容の講堂	500	1,188	1	・一人掛椅子 ・音響システム	200人規模の講義に使用。視察日は139人の研修。講師控室付属。(幅: 主屋約15m+側廊12m×2)
	3 旧講堂(映写室) (500人収容)	500	555	1	・一人掛椅子 ・音響システム	雑壇状床の講堂。CCTVは取り外してある。過去には休日の映写会もおこなっていた。
	4 Owntall hall (200人収容)	200	570	1	・木製机・椅子 ・音響システム ・プロジェクター	教育/アカデミック・アプローチの研修室。エアコン付き。講師控室付属。
	5 Kaythumathi Hall (100人~150収容)	100-150	321	1	・木製机・椅子 ・音響システム ・プロジェクター	エアコン設置。視察当日は、中級公務員74名(男子34名、女子40名)を実施。
	6 研修棟 6棟	100	288	6	・筆記テーブル付き木製一人掛椅子	一般研修に使用。講師控室付属。
	7 図書室(資料室、閲覧室)	250	296	4	・木製ライティングデスク、木製椅子・本棚、eリーディングPC10台 ・eラーニングマテリアル作成PC5台	ヒアリングでは、インターネット・スピード不足顕著。
	8 コンピューター室	47	288	1	・PC47台/室 ・プラスチック椅子	PC1台に対し2人で使用。
	9 ランゲージ・ルーム	120	288	1	英語ヒアリング・スピーチブース	英語課研修に使用することを見込んでいる。
	10 ディスカッション・ルーム	20	84	4	応接セット、ライティングデスク、講師机椅子、木製椅子	寄宿舎1階の応接室を、ディスカッション・ルームとして転用している。
管理機能	11 管理棟 (会議室、事務室など)			-		2階建て、平屋複数棟。
	12 家具・機材倉庫			-		家具などを保管。白蟻対策も行っている。
宿泊・休憩・食事機能	13 中級公務員用寄宿舎(男女別、各50名) 合計2棟	50	22.3	2	シングルルーム1室につき: シングル・ベッド、(各室に水洗便所、シャワー)	1階の応接室をディスカッション研修に使用。2階建て、延床面積1,854㎡。
	14 Madalar Hall CSA用寄宿舎(男女別、各100名) 合計2棟	100	27.9	2	シングルルーム1室につき: シングル・ベッド、木製机・椅子、壁付き扇風機、デスクライト、洗濯物干しラック	200名用寄宿舎を、CSA研修開始に伴い改修。延床面積2,230㎡。
	15 一般公務員用寄宿舎(男女別、各200名) 合計4棟	200	106.2	4	視察した大部屋には14台のシングル・ベッド、蓋・鍵付き収納箱(1人1箱)	各階に大部屋。中庭の便所・沐浴室棟をはさんで連結。延床面積は約4,000㎡(航空写真より推察)。
	16 一般公務員用寄宿舎(男女別)	200	93	72	大部屋に25台のシングル・ベッド、蓋・鍵付き収納箱(1人1箱)	25名/棟、200名/8棟1グループ、200名×9グループ=1800名(8×9=72棟)
	17 寄宿舎付き食堂	100	288	17	6人掛けダイニングテーブル、木製椅子、食器棚、個人所有物保管棚	
	18 厨房				食堂と別棟で付属、規模はCICS-UMと同程度	外気開放、釜設置、120名程度分の炊飯(蒸器)、作業場、ガスボンベ
	19 職員宿舎(1戸建てタイプ)		100			2寝室、食堂、リビング。厨房は離れ。RC造
	20 職員宿舎(セミ・デタッチト・ハウス=2軒長屋)					RC造
	21 職員宿舎(6戸長屋タイプ)		42	31		清掃などの施設管理維持職員及びその家族のための宿舎、木造
	22 職員宿舎(4戸、メゾネットタイプ)		70			下層の事務局員及びその家族のための宿舎、木造
	23 職員宿舎(6戸、メゾネットタイプ)		62			下層の事務局員及びその家族のための宿舎、木造

表 4.5 : CICS-LM の既存施設・機材の使用状況写真

	
<p>1. 500人収容の講堂。200人規模の研修。CICS-UMと同様に14プログラム計画されている。</p>	<p>2. 図書室（閲覧室）。eリーディング用PC10台を設置。</p>
	
<p>3. 100人収容の講堂。中・上級公務員の研修等に使用。</p>	<p>4. コンピューター室。PC47台に対し2倍以上の研修生徒数を収容せざるを得ない状況。</p>
	
<p>5. ディスカッション・ルーム（20名×4グループに対応するため、寄宿舎の応接室を転用。）</p>	<p>6. 家具、機材の維持・保管倉庫。講堂や研修室の家具は研修規模にあわせて都度設置する。</p>
	
<p>7. 中級公務員用寄宿舎（50人収容、男女別棟）。</p>	<p>8. 同左内観。シングルベツトルーム、机椅子、シャワー、水洗便所。</p>

4.2. 新設予定の研修施設及び研修員及び研修所職員の宿泊施設

4.2.1. 新設予定の施設・機材調査の目的

新設施設の建築条件調査は、首都の UCSB 敷地で実施した。用地は、チャウンマジー湖南東、ミャンマー連邦議会の北東にある、省庁ゾーンの 17 番区画にある（添付資料 6 参照）。

- (1) 建設用地の確認。サイトへのアクセス（道路）、電気・水（上水・下水）等のインフラの整備状況、環境上の留意点を抽出する。
- (2) 施設内容調査。研修機能、管理運営機能、宿泊機能、その他の各機能について聴取し、概要をまとめる。施設構成について分析し、課題を抽出する。

4.2.2. 建築条件調査

(1) サイトへのアクセス（道路状況）

敷地はネピドー連邦直轄領¹⁰内にある。敷地の東と北に前面道路があり、調達のためのアクセスに問題はない。ヒアリングによると、過去に雨季の冠水の記録はない。

(2) 敷地の地形・地勢

UCSB 敷地として認められているのは区画 No. 17 であり、約 35 エーカー（14ha）の広さを持つ。そのうち既存 UCSB 施設が、約 7 エーカー（3ha）を占める。既存施設周囲にはフェンスが巡っているが、敷地境界線ではなくセキュリティを保持するものである。UCSB は新設施設整備の際に新たなフェンス整備を希望している。

先方が用地として考えているのは池の東側部分であり、約 9.4 エーカー（3.8ha）の広さをもつ。南北に約 200m、東西に約 200m の長さがあり、起伏がある。

用地の中で一番標高が高いのは、既存 UCSB の講堂北側の敷地である。北端と東端には谷状に落ち込んでいる部分がある。地勢と地表水の流れを考慮して標高が高い講堂北周辺に施設を建設し、職員宿舎も用地内に建設することを先方は考えている。以上を敷地で確認し、建設用地として問題ないことを原則的に確認した。

(3) 地盤

参考資料として UCSB 建設時の地盤測量結果等を求めたが提出がなかったため、地盤の特性・強度については不明である。ヒアリングでは、過去に地震及び建物被害はない。準備調査において敷地測量及び地盤調査が必要となる。また、ミャンマー国建築

¹⁰ 連邦地域(Nay Pyi Taw Union Territory)とは、ミャンマー憲法（2011）で他の州・管区と併記されているが、自治体ではなく、大統領が直接統治するとされている。（我が国国土交通省 HP）

基準法 (Myanmar National Building Code 2016 : MNBC2016) に準拠する¹¹ため、計画許可申請に堪える仕様で地盤調査を行う必要がある。

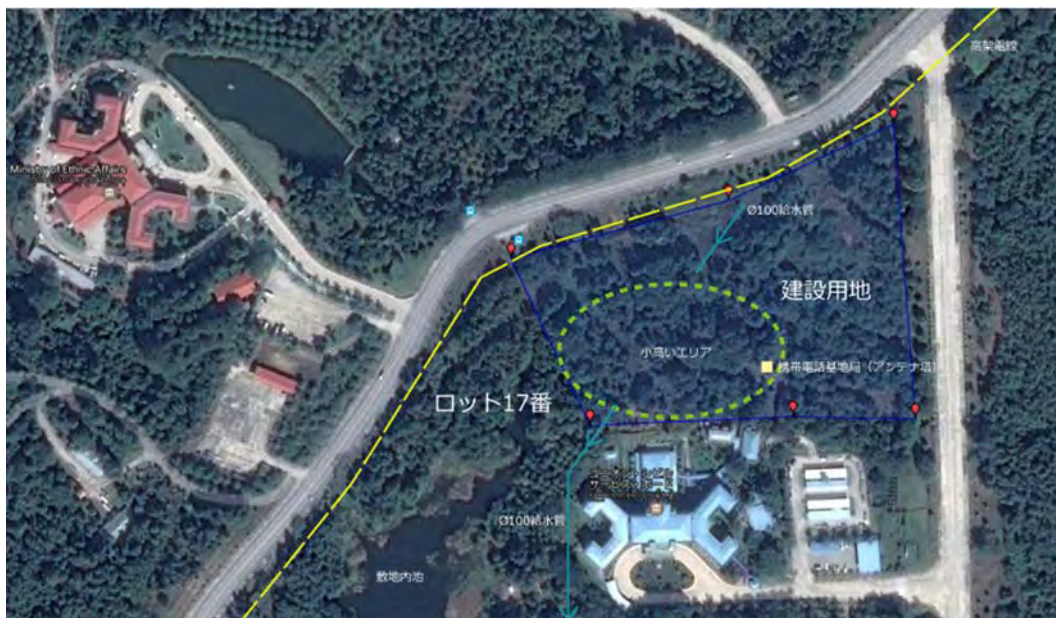


図 4.3 : 要請敷地の用地

(4) インフラの設備状況

- ・ 電力 : UCSB 敷地 (No. 17) 北側の緑地帯に、11kV 架空配電線が布設されている。UCSB への架空電線引き込みは、敷地北側のバス停付近より携帯電話基地局 (アンテナ塔) 付近まで行われている。その後、UCSB 建物北端の変圧器により 220V へ降圧し施設に引き込まれる。停電は 1 カ月に一回程度生じる。
- ・ 電話 : 電話線は、上述の低圧電線の下部に架空布設されている。
- ・ インターネット : 電線、電話線と同じく敷地北側緑地帯に、インターネット・ケーブルが地中埋設されている。スピードは 2Mbps/秒で遅いということである。
- ・ 給水 : 敷地北側緑地帯下部に 100 インチ (約 3m) 直径の水道管本管がある。UCSB ポンプ小屋及び南の省庁まで給水管 (管径 φ100m) の引き込みがある。UCSB では増圧ポンプで各室へ給水するが、飲料水はその間に浄水器を設置して飲用している。高架水槽も併用している。新施設への給水は必要容量、地盤高さなどにより検討が必要である。用地内の給水管は有償で移設可能であるが、ネピドー開発委員会 (NPTDC) 浄水下水部門の現場確認及び承認が必要である。
- ・ 排水 : 便所汚水は敷地内の簡易浄化槽で処理し、定期的に汚泥を汲み取っている。

¹¹ ネピドー開発局へのヒアリングによる。

- ・ 消防・防火設備：既存 UCSB には非常ベルが設置されている。煙感知器については今後整備を希望。給水ポンプ小屋には、可動式消防ポンプが配備されており、池の水を利用して消火する計画となっている。

表 4.6：要請敷地内のインフラ設備概要

電力	11kV 高架電線が敷地北側にある。既存 UCSB では変圧器で 220V に降圧。
通信	北側緑地帯に電話（高架）とインターネット・ケーブル（地中埋設）。
給水	北側緑地帯に市水本管。用地内枝管。飲料水には浄水器が必要。高架水槽も併用。
排水	既存 UCSB では便所汚水は敷地内の簡易浄化槽で処理している。
消防・防火	既存 UCSB では警報設備（非常ベル）設置。消防ポンプの配備あり。

※既存 UCSB 施設は、ヒアリングによると 2005 年の建設。

表 4.7：要請敷地の写真

	
1. UCSB より北奥に位置する建設用地を望む（左：ポンプ小屋、右：講堂）。	2. 要請用地内の架空電線引き込み。
	
3. UCSB における既存の給水システム：ポンプ小屋に設置された増圧ポンプ。	4. 同左、飲料用の浄水器。

(5) 環境上の留意点

本調査で確認した限りにおいては、新設にあたり環境上留意する点は見つからなかった。ただし、緑地保存の観点からは、伐採と保持について資源環境保全省等の関係機関と同意する必要があると考える。敷地東端から UCSB の北門に通じる古い車道があり、チークの植樹場所として利用されている。高台を用地とすることで植樹林に影響はないと思われるが、既存樹木は保持と伐採するものを選別する等の配慮が必要と考

える。また、UCSB 敷地にはサービス職員が居住する民家がある。用地に一番近いのはポンプ小屋西側のものであるが、建設用地外である。万が一用地が変更されるケースなどを念頭に UCSB へ確認したところ、職員であるため移居に問題はなく、居住移転補償などが生じるものではないということであった。

4.2.3. 施設内容調査

(1) 要請内容の確認

ミャンマー政府から日本への要請概要は以下の通りである。

- (あ) 研修施設
- (い) 研修員用の宿泊施設
- (う) 職員用の宿泊施設
- (え) 機材

表 4.8 : 先方要請の概要

要請内容	床面積	概算合計 (Kyats)
研修施設(あ)・宿泊施設(い)	149,555 Sqft (13,908.6 m ²)	8,373,633,388
職員宿舎(う)	25,760 Sqft (2,395.6 m ²)	1,165,091,621
機材(え)	(施設に付随する家具・機材)	591,530,000

出所：先方ドラフト数量表「Training Center (Nay Pyi Taw) 4 storied R.C.C building (2016年10月19日)による。

【施設の目的】

「教育／アカデミック・アプローチ」を通じて、①次官・局長等をはじめとする全公務員の短期研修を行い、②将来の幹部候補となる官報掲載公務員を安定的・継続的に確保するため、修士・学士課程教育を行う。

【立地の説明】

夜間短期コースの実施や、学士課程第4学年ではOJTの実施が検討されており、首都の職場へ近接することが求められる。首都にある人事院の敷地内に、国際的な会議や研修を行える講堂や研修室を建設することにより、国内外の知識の共有を可能にし、かつ公務員の能力を向上させる講義や研修を実施できる。

【先方政府の施設内容検討状況に係る確認】

先方作成の図面と概算はドラフト第2稿である。先方政府は、近隣国の類似公務員研修施設の視察を踏まえて、施設コンポーネントを検討し、外部会社が2016年末に草稿した。先方政府は、施設・機材コンポーネントの種類、規模(収容人数)は調整可能としており、日本側の施設提案を期待している。先方図面について確認した内容を次表に示す。

表 4.9 : 先方図面 (第2版) の内容及び調査・ワークショップでの判明事項

	主室名	機材(え) (要請図面・BQに基づく)	調査で判明・確認された内容、意見 (○は先方の要望、▲は規模削減が可能事項)
(あ) -1 研修 機能	講堂 (会議場)	厨房器具	○ASEAN 等の会議に使用。 ○付属配膳室、倉庫が必要。 ・首都にはミャンマー国際会議場があるが、利用料負担が大きい。
	講義室	椅子 216 脚	○短期研修、多数研修で使用。
	多目的室		○幹部公務員等を対象に、講演等を実施。
	映写室		▲映写、多目的室の機能集約については、先方とのワークショップで異論はなかった。
	研修室 (大) 2 室	4 人掛机 40 セット、椅子 160 脚 (48 人×2 室+32 人×2 室)、ロッカー 12 棹、映写機、スクリーン	○長期研修 (修士は 30~50 人/年、学士後期 2 年は 60 人/年)、短期研修。 ・4 人掛け机は CICS 基準ではない。 ○先方は IT 環境の整備を望んでいる。
	研修室 (中) 2 室		
	コンピューター室	PC42 台、机椅子 42 セット、映写機、スクリーン	・PC 研修に即した IT 環境整備が必要。 ○E-Learning 環境の整備 (PC 台数は CICS は 10-12 程度設置)。 ・活用の促進が必要。
図書室・データベース室	レゾリューション機、椅子 3 脚、PC3 台、本棚 15 棹、ライティング机椅子、インターネット		
(あ) -2 管理 機能	事務室	机椅子 24 セット	○運営事務室は新施設内に設置。(運営は、2 課、各 25 名程度の見込み。) ・十分な広さの機材 (家具) 倉庫が必要。 ・図示より広い管理部門が必要。 ○先方は管理部門においても IT 環境整備を望んでいる。(E-Government の促進)
	印刷室	机椅子 15 セット、プリンター 1 台、ファイル棚 2 棹	
	教官室	机椅子 16 セット、ロッカー 6 棹	
	教官休憩室	ソファセット 2 台、ロッカー 4 棹、PC 机椅子 2 セット	
	メイン・ロビー	受付カウンター 1 台、ソファ 3 セット	
(い) 宿泊 / 休憩 / 食事 機能	宿泊室:各室に水洗 便所/シャワー	・シングルベッド、ワードローブ、PC 机椅子、冷蔵庫、テレビ 200 台	▲日本側がワークショップで確認したところ、先方政府は宿泊室数 (200 室) の削減について協議可能とのことである。 ○宿泊対象者は、修士課程、学士過程、短期研修者、地方省庁からの研修参加者、地方/在外講師。
	食堂	10 人掛けテーブル×24 台、配膳キッチン×4 セット、キッチン・アクセサリ	
	スポーツジム	マシン 20 台	
	購買所	陳列棚 44 棹、レジカウンター 2 台	
	コモン・ルーム		
	洗濯室	洗濯機 9 台、アイロン台 9 セット	
	警備室、倉庫		
(う) 職員 宿舍	4 戸×4 階	16 戸	○維持管理職員用。▲戸数削減可能。 ・図面は、8 戸棟は 6 戸棟として描かれている。(図面と BQ との不整合あり)
	6 戸×4 階 (BQ は 8 戸)	24 戸 (32 戸?)	
他	駐車場	211 台	▲位置、台数は調整可能。

出所：先方ドラフト図面「Training Center (Nay Pyi Taw)」及び数量表「4 storied R. C. C building (2016 年 10 月 19 日) を JICA 調査団が分析し作成。

(2) 施設構成及び内容についての確認事項及び留意点

以下に調査で判明した施設の概要を機能別に示す。次章で規模について提言する。

1) 研修施設

幹部公務員への短期特別研修、修士課程及び学士課程に加えて、全公務員を対象とした短期一般研修を、UCSB は検討中である。短期一般研修計画の詳細は、今後策定される。判明した研修計画の範囲で施設規模の検討のために年間研修員数を計算すると、540～700 名程度が見込まれる¹²。なお、公務員数統計は UCSB の管轄にない¹³ため調査では提供されなかった。

UCSB は、検討している全研修を行うに足る研修所として 500 人収容の講堂(会議場)、100～120 人程度収容の講義室、研修室、コンピューター室、図書室、管理室、宿泊室、関連室を備えた研修所を建設することを希望している。

2) 管理機能

NPTTC 研修運営管理の組織については計画が進んでおり、2 課にそれぞれ管理職 2 名、職員 23 名程度が検討されている。この結果、先方図面に示されていた機材(事務机の数など)は改訂が必要である。講師控室は、CICS においては、講堂や研修室に付属室として整備されている。首都の NPTTC では教官室としてまとめられる可能性がある。

3) 宿泊施設(宿泊施設が必要な研修員の確認、留意事項)

先方の希望は宿泊研修(基本的に全研修者へ宿泊を提供)であるものの、2 日～1 週間程度の短期研修や首都へ居住する公務員については、通い研修も可能な背景がある。日本側の留意事項としては、研修施設と宿泊施設の適正な割合の検討が挙げられる。このため、通い研修の可能性と対象者、宿泊者の職位による宿舎のタイプ分け等について先方と協議し、年間研修数に対して、適正な宿泊施設の規模を検討する必要がある。ミャンマーの慣習からの留意事項としては、階位が異なる公務員の宿舎は、別棟や別階となるよう配慮されることが挙げられる。以下に、調査で判明した宿舎を必要とする研修員を記す。

① 幹部公務員(高官)研修員(短期研修の一部)

中央省庁に勤務する次官等は宿泊施設が必要ないが、地方行政庁 14 庁から約 2 名ずつ研修員となると仮定し高官研修員のうち宿泊施設が必要となるのは、28 名程度と考えられる。

② 修士課程研修員(課長、上級公務員)

先方が前提とする修士課程の宿泊規模は、研修数と同数の 30～50 室である。こ

¹² 調査団による推定値(2017 年 8 月時点での聞き取りによる。短期一般研修の中級管理職(AD/DD)以下の研修計画は着手されていなかったため、対象者数は不明。)増減する可能性がある。

¹³ ミャンマー国計画統計局、中央統計機関(Central Statistic Organization)の管轄

れには首都勤務者が含まれていると考える。研修提供者が宿泊研修を望む場合は、チーム・ビルディングや、異なる価値観への理解を期待することがあるが、調査では明らかにならなかった。支援規模の検討では、通い研修の可能性と対象人数について先方政府と協議する必要がある。修士課程は課長を対象としている。地方行政庁からの研修人数は不明である。また、修士課程の宿泊必要日数も今後把握が必要である。

③ 学士

先方政府は学士 120 名の宿泊施設を念頭としている。準備調査では、学士課程が必要とされる背景について多角的に調査されたのち、必要室の検討がなされるものとする。学士は公務員採用前の身分であるが、リーダー育成や通年研修が前提である。現代的な大学寄宿舍の仕様も参考にできると考える。

④ 短期研修員

短期研修員においても、地方行政庁へ勤務する研修者参加者などについて、宿泊が必要となるケースは生じると考える。修士課程が行われていない期間の宿泊棟などを使用することで足りるか検討が必要である。

4) 講師用宿舎

先方政府の要請は、全ての在外・国内講師の宿泊施設である。カリキュラム策定は開始されたばかりであり、講師の出身等については確認ができなかった。準備調査では、研修講師の身分及び敷地内宿舎の必要性について検討が必要であるが、幹部公務員用宿舎や上級公務員宿舎が整備されればそれを使用することも十分可能と考える。

5) 維持管理職員用宿舎

ミャンマーでは施設維持職員は公務員であるため維持管理業務の外注はない。UCSB ではサービス職員は 2 交代制をとっており、現在以下 60 名の職員を雇用している。そのうち 20 名が敷地内に居住している。

- ・警備職員：夜シフト 6 名＋昼シフト 4 名（合計 10 名、将来計画は 16 名）
- ・清掃職員：20 名
- ・施設維持管理（インフラなど）職員：10 名
- ・園丁職員：20 名

NPTTC での施設維持職員の雇用計画は策定されていないが、宿泊施設が大きくなれば、清掃職員数や運営管理職員数は増加する。また、調理・配膳職員の雇用は生じる。現在の UCSB 職員の、居住地から職場への通勤距離は、おおよそ 25～30 キロ程度のものである。通勤バスは一定程度手配があるようであるが、詳細は不明である。

建物の規模などは CICS-LM の宿舎を参考にできる。清掃職員などの宿舎は、6 戸ユニットの平屋建て（96×28ft）である。下層の事務局員用には、4 戸ユニット（1 戸 2

階建て、60×25ft) 及び6戸ユニット(1戸2階建て、100×20ft) などがある。

6) 研修運営機材、施設維持管理に係るソフトコンポーネント

機材のニーズとしては、研修及び管理機能の家具やコンピューターの他、IT環境の整備があった。新研修所では研修室のITの仕様につき準備調査でニーズを確認、施設機材計画として検討する必要があると考える。ソフトコンポーネントについては次章で提言する。

4.2.4. プロジェクト工期

先方要請のうち、工期目標として2020年秋の開校がある。次項で挙げる先方負担事項は準備調査のちのプロジェクト工期に沿い進められる必要がある。プロジェクト工期は約2年と想定されるが、施設規模により変動する可能性がある。

4.2.5. 計画許可申請に係る留意点

2017年6月のワークショップで調査団より先方へ基本的な枠組みを説明した。先方は内容、予算化について理解した。しかし計画財務省が予算を承認するには根拠が必要である。

1) 担当課、省庁予算

先方負担事項の予算確保などの手続きは、次官、副次官、CSADの国際関連課(FRU)が担当する。

通常、UCSBでは施設調達に関しては院長事務局が予算を申請する。ミャンマー国省庁の年度予算の策定は9月に本格化し、遅くとも11月までには財務省へ提出される。その後、内閣の財務委員会へ提出、協議される。翌年1月頃までに国家予算が閣議決定されたのち、連邦議会で審議される。3月に大統領承認、4月に予算配分という流れのようである。このため、先方負担事項は各項目に係る予算取得の時期に留意が必要である。例えば、先方負担で敷地造成をする場合、2019年初頭に工事が行われることが予想されるため、申請は本年(2017年)9月に開始することが通常の手続きから予測される。補正予算等に関しては、同年12月に予算を獲得するため同年8月に申請を開始する可能性もあるようである。

2) 土地の使用権に係る書類の提出

連邦直轄領であり、大統領府へ開発許可につき申請し同意を得る必要がある。NPTDCの土地部門の話では、ロット17はUCSBの敷地であるが、建物を建設してよいのは既存UCSB部分のみである。しかし、新設施設の用途が政府施設であるため、開発許可の取得は問題ないという見込みである。

3) 敷地造成

NPTDC によると、計画許可が下りたのち造成可能。また、樹木伐採などについては、事前に関連省庁の同意を得る必要がある。先方負担による敷地造成は 2019 年初頭頃と見込まれる。

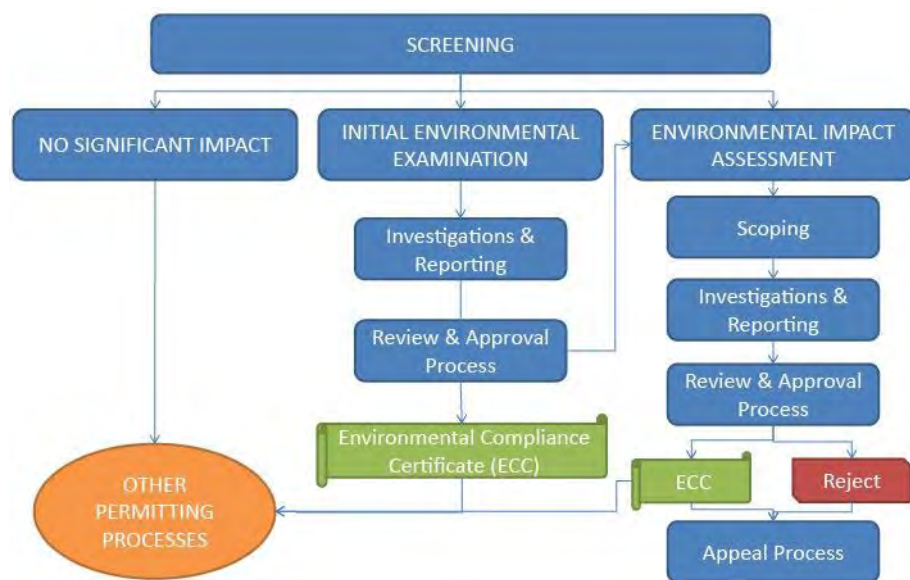
4) 建設許可申請

NPTDC による計画許可が必要となる。以下に要点を挙げる。

- ・ 必要期間：計画許可 (Planning permit) 申請から許可 (issuance of permit) まで 1 カ月。
- ・ 地盤測量：3 階建て以上の施設は、構造計算書とあわせて MNBC2016 規定の地盤測量結果の提出が必要。ネピドーは地震帯 3 に位置する。
- ・ 避難計画・消防設備：計画について内務省消防署の承認が必要。

5) 環境社会配慮 (EIA)

本調査でのワークショップにおいては、EIA に関する事項として、樹木伐採前の関連機関との協議や、IEE あるいは EIA が必要な場合に先方負担事項として実施する必要があることを説明した。その後、日本側で確認した事項は以下である。経済活動が環境に影響を及ぼす環境社会配慮スクリーニングの実施、それに続く審査は、資源環境保全省 (MONREC) の環境保全局 (ECD) が管轄し、2012 年の環境法及び 2015 年に策定された環境評価手続き (EIA Procedure) に則り評価を行う。



出所：ASIA EIA Conference Nagoya, JAPAN -10 May 2016, ECD, MONREC, Myanmar

図 4.4：ミャンマーの新しい EIA プロセス

「研修施設」は、「EIA Procedure」の ANNEX1 に該当する施設タイプでない。また、研修所付きの宿泊施設は不特定多数を対象とするものではないため、IEEが必要となる宿泊施設 80～200 室、EIA が必要となる宿泊施設 200 室以上にも該当しないと思われるが、MONREC の ECD に確認が必要である。IEE、EIA が必要な場合においても、環境への多大な影響はないと認証されることは必要である。

6) インフラ引き込み

UCSB 敷地には電気、上水の引き込みが済んでいる。建屋の配置によっては、用地内の給水管及び架空電線の配置替えは必要となる可能性がある。この場合は、原則的には先方負担により実施されることになる。

第5章 提言

本章では、まず、公務員制度、公務員研修、研修施設・整備の各分野の支援ニーズの確認と特定につき整理した上で、今後の日本の協力の方向性と留意点について述べる。

5.1. 支援ニーズの確認・特定

5.1.1. 公務員制度

ミャンマーの公務員制度は、「連邦共和国憲法」(2008年)をはじめ、「連邦公務院法」(2010年)、「連邦公務院規則」(2011年)、「公務員法」(2013年)、「公務員規則」(2014年)等の法令から構成されている。現行の公務員制度は、SPDC 軍事政権時から民政移管後の USDP 前政権時にかけて整備されていることもあり、制度面の課題は依然残るものの、NLD 現政権は、現法令の改訂を通じて、国際基準に適合した近代的な公務員制度の整備を徐々に進めている。

一方、公務員制度の施行面の課題は依然大きい。主要実施機関である UCSB の役割や権能が明確でないこともあり、各省庁による独自の人事管理制度の施行が横行している。その結果、人事管理制度が一貫性を持って運用されていないという課題を抱えている。また、縁故や賄賂による採用・昇進の蔓延や、公共サービスにおける顧客中心のサービス精神・文化の欠落が頻繁に見られ、公務員制度の適切な施行は道半ばにあるといえる。

これを受けて、UCSB は、公務員改革を加速化させるため、2017年7月に CSRSAP を発足させた。これは、1) 新しい公務員ガバナンス、2) 能力主義・業績主導の文化とシステム、3) 市民中心の公務員リーダーシップと能力開発、4) 公務員の透明性と説明責任の四つの優先分野から構成されており、2020年までの今後3年間の行動計画が明記されている。

公務員改革における他ドナーの支援状況は、まずリード・ドナーである UNDP がこれまで CSRSAP の策定に積極的な支援を行ってきており、今後、CSRSAP 事務局の支援を通じて、計画全体の実施・モニタリングにも深く関与することが予想される。この他の CSRSAP における優先支援分野は、UCSB の役割と権能の強化、公務員能力・資格・適正枠組 (Competency Framework)、リーダーシップ支援等が挙げられる。次に、世銀、給与・手当・人的資源管理のレビュー調査を最近実施しており、給与・手当制度と人事管理制度 (人事・給与システム) における今後の支援可能性について検討している。このほかに、イギリス、スウェーデン、フィンランド、スイス、オーストラリア、カナダの OECD 諸国6カ国は、UNDP への援助委託を通じて CSRSAP 中の公務員の透明性と説明責任に係る支援にコミットしている。

係る現状下、日本が公務員制度においてどのような支援を展開できるのか検討してみる。無償資金協力案件候補である NPTTC 施設整備支援を前提に考えた場合、研修所が中長期的に有効活用されるためには、研修受講が、昇給・昇進・人事異動の条件として、有機的に人事行政システムの中に組み込まれる必要がある。また、現在の伝統的な人事行政から能力・業績主義の人事行政へ移行する過程において、研修の多様化や高度化に係る新たな需要が生まれることも想定される。つまり、能力・業績主義の人事行政制度改革は、新たな研修のニーズを掘り起こし、研修、業績、昇進のサイクル構築を促進させる。これにより、NPTTC 施設が持続的に有効活用される可能性がより高くなる。

CSRSAP の中でも、「能力主義・業績主導の文化とシステム」が優先分野として挙げられており、この中の成果の一つに「近代的な人事システムの導入と、能力主義、業績重視及びジェンダー配慮に基づく選定、採用、昇進及び人事異動システムの確立」が明記されている。これに対し、日本は人事院や省庁において、能力評価と業績評価を基本とした人事評価枠組を長年運用してきた実績を持つ。人事評価サイクル（期首、期中、期末）の中で、省庁がこれらの評価結果を任免（昇進、降任、免職など）や給与（昇格、昇給、勤勉手当など）へ活用し、かつ、公務員研修を昇進や人事異動、昇給へリンクさせる仕組みを整備している。さらに、人事院が各省庁における適切な人事評価制度の運用を監視・促進させるシステムを構築している。

以上のことから、日本は、人事院や省庁の経験と知見を活かして、ミャンマーの人事行政改革のシークエンスを見極めながら、能力・業績主義に基づく人事管理制度に係る能力開発の支援を実施することが考えられる。日本は他ドナーと連携を図りながら、人事評価枠組みや人事評価サイクルの運用、評価結果の任免や給与へのリンクさせる枠組み作りを支援することにより、ミャンマーの能力・業績主義に基づく人事管理制度の強化に大きく貢献するとともに、NPTTC 施設の長期的な有効活用の促進にも多大に貢献することができる。

5.1.2. 公務員研修

ミャンマー政府の CSRSAP によれば、公務員が国家と市民に効果的に奉仕するためには、市民中心のアプローチをとる必要がある。すなわち、公務は公務員の構造や制度よりも市民のニーズを基に形成されなければならない。このアプローチを拡大・普及させるためには、市民中心のアプローチを理解した有能なリーダーの育成、全てのレベルのスタッフの能力開発及びそのための統合的な研修プログラムが必要となる。従って、UCSB の今後の課題の一つはリーダーシップ育成プログラムの開発・普及と全てのレベルの公務員の能力開発に資する研修の開発・提供である。

こうした文脈のもと、UCSB は、2016 年より新たな研修戦略として「能力／研修アプローチ」と「教育／アカデミック・アプローチ」の二つのアプローチを打ち出している。この

新しい研修戦略のもとでは、CSA は、これまで CICS が担当してきた伝統的な公務員研修コースに加え、幹部候補を対象にしたディプロマ・コースと学士課程コースの一部を担当する。他方、NPTTC は、幹部公務員向け短期特定研修コース、公務員の全てのレベルを対象とした短期一般研修コース、幹部候補職員向け修士課程（1 年間）、公務員候補生向け学士課程（3 年次と 4 年次）を提供する計画である。

しかし、こうした NPTTC の新設研修コースは、カリキュラム開発及びリソースパーソンの面で外部機関への依存率が高い。例えば、修士課程のカリキュラム開発及び講師派遣は、本年中に MOU を交わす予定の米アカマイ大学とその分校であるマレーシア EDS ビジネススクールが担当する。一方、二つの短期研修コースと学士課程では、UCSB のコアグループが諮問グループの助言を受けながらカリキュラム開発を行うのか、ドナーや外部機関が関わるのか今のところ不明である。しかし、少なくとも講師は、国内外大学の教授や省庁 OB・幹部、ドナーの講師派遣に依存することが予想される。

無償資金協力を検討する上で、研修施設（ハードウェア）の有効利用を担保するためには、効果的で持続可能な研修制度（ソフトウェア）の構築が不可欠であるが、課題は多い。その中で特に重要な課題は、1) 研修政策ガイドラインの策定、2) 研修所スタッフによる研修と研究・コンサルティング活動のリンク、3) モチベーションが高く有能な教員の育成である。また、これらの問題の結果として、主要な研修活動が過度に外部依存となっていることが最大の問題と考えられる。

1) 研修政策ガイドラインの作成

現在、研修ニーズアセスメント、研修プログラムの計画、モニタリング・評価に係るガイドラインを含む文書化された研修政策は不在である。その結果、研修マネジメントに係る方法論に関して関係者の間での確固たる合意が形成されにくく、一定の研修の質を確保するのが困難になる。また、研修活動が政策枠組のガイダンスなしにアドホックに実施されるため、希少な資源の非効率的な使用と研修活動の重複を招いている恐れがある。

2) 研修と研究・コンサルティングとの連携

CICS の研究部は、研修コースごとのモニタリング・評価が主な活動で、コンサルティングや通常の研究活動は活発ではない。従って、省庁等のユーザー機関が抱えている問題を把握できる状況にないばかりでなく、それらの問題に対応してカリキュラムや教材の開発を CICS のスタッフが積極的に行う体制も整備されているとは言い難い。

3) 講師の能力開発

上級講師の不足が CICS にとって大きな問題の一つである。有能な教員が不足していることもあり、CICS の教員は上級コースで教えられない。その結果、多くの研修は外部講師に依存して実施されている。

4) 主な研修活動の外部依存

上記の諸問題の結果として、リソースパーソン、カリキュラム作成及びTOTの面でドナー・外部機関へ過度に依存せざるを得ない状況になっている。

5.1.3. 研修施設・設備

以下に、本調査で判明した限りの情報を元にした必要機能と想定規模の考察を示す。宿泊施設を除いた研修施設の規模は次頁表 5.1「(あ)-1, 2 及び(い)-1」の合計 3500 m²~4000 m²程度が目安となる(参考値)。なお、コンポーネントの妥当性と必要性、規模については将来調査で検討され、先方政府との協議を踏まえて決定される。

表 5.1 : NPTTC の規模検討 (主室規模の提案)

	機能別面積 (参考値)	主室名	提案面積 目安(m ²)	数量	提案
(あ) -1 研修 機能	2,500 m ² ~	講堂 (会議場)	450~550	1	稼働座席。スクール形式 (机・椅子) で 180 名程度。シアター形式 (椅子のみ) で 500 名程度。
		講義室	150~200	1	固定座席を想定。80 名~120 名程度。
		研修室	100~120	4	30~50 名上限/教室。
		ICT/言語研修室	130~200	1	コンピューター (先方要請は 40 台+教師用 PC)、言語教室としても使用。
		図書室	200~300	1	eリーディング用 PC、自習机椅子、閉架開架棚、司書スタッフ 3~5 名程度
		学士過程教室	120~	2	
		付属準備室 (OA 室)	25	4~5	
		倉庫など		適宜	
便所・廊下その他		適宜	廊下: 延床面積の 30%~、便所: 研修想定人数による		
(あ) -2 管理 機能	700 m ² ~	事務室	125~150	2	管理課 1 室、研修課 1 室。各 25 名~。
		管理長室	50	1	応接含む
		印刷室	25~50	1	プリンター、ファイル棚など
		教官室	75	1	
		(あ) 共通入口	150~	1	
		(あ) 共通機械室	100~200	1	
		給湯室・倉庫		適宜	
		便所・廊下その他		適宜	
(い) -1 食事 機能	300 m ² ~	食堂・厨房、便所 その他	300 程度	適宜	100 名、18 テーブル程度 (先方作成図面は 240 名)、研修者への食事提供、研修機能に組み込まれると想定。
(い) -2 宿泊	小規模 2,000 m ² / 中規模 3,000~ 3,800 m ² / 大規模 5,000 m ²	宿泊室			シングルベット、ワイドロフト、机椅子
		A タイプ: 幹部職員	1,200	1 又は 0	30 室 (個室、便所、水シャワー)
		B タイプ: 修士課程	1,200~ 2,000	1 又は 0	30-50 室 (個室、便所、水シャワー)
		C タイプ: 学士課程	1,800	1 又は 0	60 室 (2 人部屋、共用沐浴便所)
		(先方要請)	(7,600)	-	(※先方要請は 200 室)
		コモン・ルーム		適宜	(※先方要請はその他、洗濯室、購買所、スポーツジムがある。)
		警備室、倉庫		適宜	
(う) 職員 宿舎	1,000 m ² ~ (支援対象 外の可能性 あり)	8 戸ユニット	500 程度	精査 必要	最小規模は、警備員 16 名 (2 交代制)、60 m ² /ユニット程度と想定。
		(先方要請)	(2,400)	-	(※先方要請は 40 戸 (図面、数量表では 48 戸)
他		駐車場		適宜	(※先方要請は 200 台程度であり、検討が必要。)

出所: JICA 調査団作成

5. 1. 3. 1. 研修、管理主室の提案

(1) 研修主室の提案

1) 講堂（兼、会議場）

公務員短期研修の全体講義や成果発表、国際的なワークショップ、政策検討会、政府高官によるスピーチ、各種式典などを目的とする。研修規模及び右目的に沿うと、シアター形式で400～500名、スクール形式¹⁴（稼働机、椅子を設置）で180名程度の収容規模が想定できる。UCSBが保持する同規模の講堂としては、CICS-LMのPost-Diploma用講堂320㎡（スクール形式で100～150名）、UCSBの既存講堂450㎡（スクール形式で150名程度）がある。主に公務員の採用試験に使用されているUCSBの既存講堂は手狭とのことから、450㎡以上～550㎡程度の講堂を提案する。

（機材）：先方要請機材は、机、椅子、映写設備、スピーカー等の研修機材、同時通訳機材である。コンポーネント優先順位としては、部屋の整備に比べると機材の優先度は低いという先方の意見があった。

2) 講義室

UCSBからは、多目的に使用する100～120名程度の講義室という説明があったため、先方要請の3室を1室にまとめるものを想定する。

（規模の提案）：上級管理職短期講習の全体講義（74名）を下限とし、120名を上限とする固定座席を想定し、80名～120名程度を収容すると想定する。中規模講義、ワークショップの前後に行われることの多い全体説明や発表にも使用する。講義室を使用する研修例は以下がある。

a. 幹部公務員の短期特定研修：次官、局長74名程度

短期特定研修の検討は進んでおり、研修期間は4日間、研修人数は30～74名で検討している（22中央省庁及び地方行政庁15庁で37、2名ずつで74名。）研修期間が短いなどの理由から、他目的に使用可能な講義室を充てることが考えられる。

3) 研修室

修士課程は専用教室を設けず、短期一般研修と研修室を共有することを提案する。（参考としたアカマイ大学の研修案では座学授業は毎日行われなため、帰属性の高い専用教室は必要ないと判断した。）付属準備室（0A、機材）を備えた、最大50人を収容可能な100～120㎡の研修室として計画することを提案する。研修室を使用する研修例は以下が挙げられる。

b. 修士課程：課長 30～50名

c. 短期一般研修：100～120㎡規模の研修室4室をパーティション等で分割できるよ

¹⁴ CICSでは、一人用机椅子2列毎に通路を確保した上で、男女は教室の左右に別れて座る慣習がある。

うにし、50～60 m²×8室として少人数のワークショップや班別研修を想定した運営を提案する。なお、グループワーク前後の全体講義や発表では、講堂や講義室を利用することが想定できる。

4) ICT／言語研修室

CICS では IT 研修があり、NPTTC 研修においてもコンピューター機材整備を先方は要望している。UCSB の IT 室 (100 m²) には 20 台のコンピューターがあり、毎月 1 回程度は職員の IT 研修や英語研修に使用されているが、用途が異なるため利用はできない。

(規模の提案)：30～50 人を研修対象と仮定、PC は 1 人 1 台を原則と考える。130～200 m²程度の部屋を想定する。また、NPTTC の英語研修の機材は、今日的には PC を使用することで足りると思われる。

5) 図書室

課題図書やテキスト等を収納する閉架書庫、参考図書などを陳列する開架書庫、PC による自習 (e ラーニング) スペースを含めて 200～300 m²程度と想定。e ラーニング機材の特定は将来調査が必要である。CICS の図書室には e リーディング用 PC10 台 (LM)、12 台 (UM) がある。

6) 学士課程教室：第 3 学年 60 名、第 4 学年 60 名

学士課程の検討状況は、修士過程が内閣に承認されたのちに、教育省へ整備認可について相談を開始する予定ということであり、カリキュラムには着手していない。

(施設の規模、仕様)：学士教室の広さは、座学を前提とした最低限の広さが必要だと推測できる。MNBC2016 の安全規定 (避難) 条項において、収容人数を規定するために、建物や部屋の種別による一人あたりの面積を設定している。「教室」は 20sqft (1.86 m²) である。避難の安全確保の観点からは、60 名 (+1 名の教師) 教室は最低 1220sqft、約 120 m²～の広さが必要と考える。

(2) 研修管理運営事務局のために必要な施設・機材の提案

1) NPTTC 管理長室

運営事務局については組織図 (案) が策定されつつある。既存 UCSB における副局長室の広さが 35 m²程度であるため、NPTTC 管理長室は、応接室を含んで 50 m²程度が適当と考える。

2) 事務室：2 課

発足時は各課に管理職 2 名と職員 23 名、合計 50 名程度を想定している。このため、各課に必要な機材は、管理職 2 名用のデスク、23 名～程度の机椅子、ファイルキャビネット等である。既存 UCSB ではおおよそ、70 m²に 12 職員程度が働く部署が多く、125～150 m²/部屋が考えられる。

5. 1. 3. 2. 宿泊施設

(1) 宿泊施設の提案

UCSB の希望は全研修員用の宿泊施設であるが、修士の優先度が高く、その次に学士、最後に短期研修用宿泊施設という意見もあった。なお、短期研修用宿泊施設は、研修計画が今後検討されるため、本提案においては、幹部公務員の宿泊施設及び修士宿泊施設の一般研修の中級～上級公務員が使用するケースをのみを含めている。将来調査では判明事項を再度精査し、内容を更新し、先方と協議する必要がある。

(研修員宿泊施設の仕様提案)

下記、A タイプの仕様が一番高く、C タイプが一番低いことが予想される。類似施設としては、男女別各 50 名収容の CICS 教育課程研修員（中級～上級公務員）が使用する 2 階建て宿泊施設 1,850 (50×200 ft) ～2,230 m² (60×200 ft) がある。B タイプの修士課程は課長（上級公務員）が対象であるため、それに近い仕様か、それ以上となると思われる。なお、現地では水シャワーが一般的であり CICS や一般住宅では水シャワーを使用している。

A タイプ：30 名（幹部公務員 28 名程度＋講師若干名）

地方行政庁の幹部公務員及び遠方に居住する講師用として提案する。ただし、研修期間が短いため、ホテル宿泊の場合と宿泊施設建設の場合の費用対効果の検討結果により、準備調査では優先順位を検討し、先方政府と必要性について協議する必要があると考える。仕様は、B タイプより高いことが想定できる。

B タイプ：課長（上級公務員）、修士課程 50 名修士課程研修員、及び一般短期研修の中級～上級公務員も宿泊可能なものとして提案する。CICS 教育課程研修のための宿泊施設と同程度の規模・仕様（2 階建て 50 人収容、シングルベッド個室、机椅子、水シャワー・便所付き）あるいはそれ以上が適当と考える。

(B-2)：B タイプの削減版、30 名程度

修士課程の地方政府課長のみ、短期研修の幹部公務員以外で遠方に職場がある公務員のための宿泊施設として提案する。CICS の教育課程研修のための宿泊施設より小さい規模。

C タイプ：学士課程の寄宿舍

CICS では 1 室を複数人で使用するタイプも今後導入するようである。NPTTC 学士課程の宿泊室は 2 人部屋を提案する。また、CICS では水廻りが共有の宿舎もある。学士が公務員採用前であることを考慮すると、共用の沐浴場、共用便所の仕様が適当と思われる。

(研修員宿泊施設の規模の提案)

宿泊室の部屋数及び規模（延床面積、目安）は、2,000～5,000 m²程度と想定される。最大規模は 200 室（先方要請、7,600 m²程度）との前提も考えられるが、本調査中にはその根拠となる情報は得られなかった。将来調査では、内容を精査し先方と協議する必要がある。

表 5.2 : 宿泊施設に関する複数の提案

規模	部屋数	提案面積目安	仕様	対象階層
小規模	50	2,000m ²	Bタイプ	修士課程用宿舎 50名
中間規模(1)	80	3,200m ²	B及び Aタイプ	修士課程 50名＋幹部公務員（兼講師宿舎） 30名
中間規模(2)	90-110	3,000-3,800m ²	B-2又は B及び Cタイプ	修士課程 30～50名＋学士過程～120名 (60室と仮定)
大規模	140	5,000m ²	A, B及び Cタイプ	修士 50名＋幹部公務員（兼講師宿舎）30名＋ 学士 120名（60室）

(2) 講師用宿舎

幹部公務員用宿舎、中～上級公務員用宿舎が整備されれば、それを使用することも十分可能と考える。

(3) 施設維持職員用宿舎

施設維持職員用宿舎は、研修や宿泊施設に比べて優先順位は低くなり、支援対象外となる可能性もあると考える。支援対象となった場合は、準備調査による精査ののち、対象職員の優先順位付けが必要である。サービス職員用宿舎の必要性は、前述した職種のうち、警備職員が高いと考えるため、参考規模として、提案では警備員 16名（2シフト）の宿舎（8戸ユニットを2棟、500m²/棟）とした。

首都における敷地広さの制約があるが、過去には、UCSB敷地内の湖周辺やUCSB建物の南側などもNPTTC用地として検討に挙げた。先方による一部建物の建設が検討される場合は、現在の予定用地外もオプションとしてあるようである。

(4) その他必要な関連施設

- ・ 宿泊機能の付随室は、警備室、コモン・ルーム（談話室）、洗濯室、購買所、倉庫、スポーツジムなどが先方要請にある。宿泊施設内の、寄宿舍管理職員宿泊室、警備員宿泊室（門限でゲートの開閉、急病人の手当・搬送、その他を行う）は必要と思われる。その他については将来調査で検討、先方との協議による優先順位付けが必要である。また、学士過程など、長期研修へは配慮が必要である。CICSでは、個室に家族が入ることを禁じているため、談話室が家族との面会場所となっている。そのため、テレビ・ソファ・書物机を整備し、団らんの時間を過ごせるように配慮している。
- ・ 駐車場台数は、先方要請図面では200台程度である。敷地北側に市バス停があり、UCSB

へも通勤バス（フェリー）があること、通い研修でなく宿泊研修を前提とするコースもあることなどを総合的に勘案し、駐車場台数を決定する必要がある。なお、敷地造成規模に関連するため、早期に先方と駐車場台数について同意する必要がある。

5.1.3.3. 施設規模にかかるオプション（案）

事業規模を検討する上での参考情報として、現時点で考えうる施設規模のオプションを以下に示す¹⁵。なお、施設維持管理職員の宿泊施設は以下には含まないものの、準備調査で必要性を検討のち優先順位について協議され、支援対象となれば戸数（棟数）が検討される。

表 5.3：施設建設の支援規模（案）

オプション	提案面積目安	対象階層
1	3,500～4,000m ²	幹部職員研修、一般研修、修士課程及び学士課程の研修を行う施設（3,500-4,000 m ² ）が支援される。研修施設（研修・管理・食堂）のみ支援し、宿泊施設と職員宿舎を支援しない。
2	5,000～6,700 m ²	学士課程の開始が難しい場合や、学士専用教室が必要ないと将来調査で判明した場合等は、該当教室や、学士課程の宿泊室を支援対象としない。幹部職員研修、一般研修、修士課程の研修施設（3000～3500 m ² ）及び宿泊施設（中間規模(1) 50～80室、2,000-3,200 m ² ）を支援する。
3	6,500～7,800 m ²	すべての研修施設（3,500-4,000 m ² ）が支援される。短期研修の宿泊は市内ホテルで対応するなどを想定するが、修士及び学士課程の宿泊施設は支援する（学士課程は2人部屋という調査団の提案に基づく）。宿泊施設90～110室（中間規模(2)、3,000-3,800 m ² 程度）。
4	8,500～9,000 m ²	すべての研修施設（3,500-4,000 m ² ）が支援される。140室の宿泊施設（大規模、5,000 m ² 程度）が整備される。
5	14,000 m ² 程度	（先方要請と同等規模）研修施設が支援され、200室の宿泊施設が整備される。

¹⁵ 全てのオプションにおいては、準備調査において妥当性が低いと判断される部屋を支援しない可能性がある。研修施設コンポーネントについて準備調査で妥当性に基づく優先順位を協議する。

5. 1. 3. 4. 付加価値の検討

NPTTC が及ぼす効果は、直接裨益者である研修員のみならず広く公務員研修へ資するべきものとする。付加価値として、IT・図書室・データベース室の機能や仕様について検討を行うことが考えられる。長期的には、e-ラーニング研修資料の制作・維持を中央で行い、地方のCICSへ配信することなども想定できる。長期的な視点を持ち、機材が短い間で陳腐化しないよう配慮する必要がある。UCSB及びCICSにおける現在の状況としては、eライブラリーは付属図書館内でのみ使用できるなど制約がある。UCSBでは研修のIT環境を促進する必要性を認めており、将来的にホームページから研修コンテンツにアクセスできるようにしたいということである。

5. 1. 3. 5. ソフトコンポーネント案

- (1) 施設機材の維持管理に係るソフトコンポーネント案
 - ・ 研修室附属室（OA室・準備室）の活用研修
 - ・ 図書室附属のコンピューターの活用研修（e-learningを想定した図書室司書への研修、その後、研修生徒へ波及を見込む）
- (2) 施設運営に係るソフトコンポーネント案
 - ・ 施設の入館率や、機材の活用度など、新設施設の活用度の計測に関する講習
 - ・ 活用度による施設運営評価と改善計画の策定講習
- (3) (付加価値的ソフトコンポーネント案) IT研修環境整備のアイデア構築ワークショップ
 - ・ 研修コースの周知・宣伝（NPTTCのウェブサイトと、CICSのウェブサイトのリンク）
 - ・ 履修記録、修了証などのWEB管理
 - ・ 研修のビデオ記録、配信

5. 2. 今後の協力の方向性・留意点

<公務員研修改善プログラム・アプローチ>

今後の日本の協力アプローチとして、「公務員研修改善プログラム・アプローチ」を基本とする支援戦略を提言する。これは、「ネピドー研修所（NPTTC）施設整備」の無償資金協力のみならず、研修改善を目的とした技術協力をセットで実施することにより、ミャンマーの公務員研修改善に向けた包括的な援助プログラム・アプローチを展開する戦略のことを指す。つまり、研修所施設整備のハード面のみならず、研修に係る能力開発のソフト面をカバーすることにより、公務員改革の主要コンポーネントである公務員研修の改善において、より効率的で効果的な協力を展開することが可能になる。また同時に、これは、研修が適切に実施されない場合に生ずる無償資金協力案件のリスクを回避する狙いがある。

公務員研修改善の成果は、公共財政管理改革をはじめとするガバナンス改革全体を押し上げる要因になるとともに、各省庁の公務員をカウンターパートに置く日本の ODA 事業のみならず、日本の民間事業にも大きな波及効果を与えることは言うまでもない。

＜ネピドーにおける公務員研修施設整備に係る無償資金協力＞

UCSB は、次官候補になる幹部や幹部候補者の人材プールの創出を目指しており、この無償資金協力「ネピドー研修所（NPTTC）施設整備」は、これを実現するための中核的な機関として位置づけられている。NPTTC では、幹部公務員向けに短期特定研修コース、全公務員を対象とした短期一般研修コース、幹部候補職員向け修士課程（1 年間）及び公務員候補生向け学士課程（3 年次と 4 年次）などを提供する計画である。

この構想に対し、連邦政府の UCSB が大学の代わりに高等教育を提供する妥当性について再検証する必要がある。また、現政権下で省庁職員（特に教育省）向けのセクター再教育研修が、UCSB から担当セクター省庁へ移管された影響で、CICS における研修生数が前年度比で半減しており、広大な敷地と収容能力を持つ CICS-LM や CICS-UM の既存施設の効率化や有効活用も含め、包括的に NPTTC 施設整備支援を検討することも一案である。また、公務員改革の旗振り役を務めている UCSB 院長の退任、内閣支持率の低下、政権交代等に伴う NPTTC 構想継続のリスク要因も考慮すべきである。

これらを踏まえた上で、NPTTC 施設整備支援を進めるにあたり、研修施設が年間を通して有効活用されるよう留意する必要がある。有効活用に係る留意点は大きく二つあり、一つ目は、研修の内容やコース数の増加に対応できるような柔軟で持続可能な施設計画を目指すことである。首都の立地を活かして、「教育／アカデミック・アプローチ」の短期一般研修の策定を支援する技術プロジェクトを提案し、施設計画が同時に相關的に立案されるなど、持続可能な施設計画を実現するための準備が考えられる。二つ目は、日本無償支援としての適切規模の検討である。研修施設は、宿泊研修を前提とする場合は、研修機能と宿泊機能の施設規模の割合が逆転することがままある。要請 NPTTC は首都に立地しているため、通い研修の可能性と対象人数について先方政府と詳細を協議する必要がある。

包括的かつ長期的な施設の在り方としては、公務員研修のリソース・センターとして、省庁ユーザーに近い場所で、IT 教材（CD-ROM・オンライン教材等）の開発やデータベース室の機材を整備することにより、CICS に対して IT 教材や情報を提供する機能の確立も視野に入れることができる。

以上のように、NPTTC 施設整備支援は、中長期のリスク要因を考慮しつつ、持続可能な施設設計を十分に検討する必要がある。

なお、2020年10月の総選挙を見据えて、UCSBは2019年4月の修士課程開講と2020年3月の第1期卒業生の輩出を計画している。そのため、UCSBは、2020年秋頃のNPTTCの完成までCICSの既存施設を活用しながら計画を実施する意向を示している。

＜技術協力の方向性と留意点＞

今後のJICAの技術協力は、新たに設立されるNPTTCによる研修の効果を上げることを目的とした協力になるであろう。そのような支援は、JICAによる無償資金協力の成果を上げるためにも不可欠である。具体的には以下の分野における協力が考えられる。

- 1) ネピドーに新設される公務員研修施設における研修事業計画の策定に係る助言及びUCSB職員の能力強化

ネピドーに新設される公務員研修施設を使って効果的な研修を実施する上での障害の一つは、UCSBには文書化された戦略的で中長期的な研修計画がないことである。これは研修政策が弱いことに起因するが、その結果、研修目標と目標達成のためのロードマップが一部の政策決定者以外に見えず、UCSB内部の人的資源の有効活用にマイナスの影響を与えている。また、このことはUCSBにとって当面必要なドナーや外部機関の積極的な協力が得にくいという結果をもたらす。さらに全体の目標や個々の研修の目的が不明確であれば、成果の測定が困難で、研修の改善に悪影響を与える。従って、UCSBが新設される研修施設を有効活用する上での緊急な課題の一つは研修事業計画の策定であり、それを支援することは研修効果の向上に有効である。

効果的な研修を実施する上での二つ目の障害として、研修運営に係るノウハウの欠如がある。新しく設立される予定のNPTTCはUCSBが運営することになっている。すなわち、院長事務局の監督のもと、CSSTDが実際の運営を行う予定である。しかしながら、CSSTDを含め、UCSBには研修を直接運営した経験はなく、したがってノウハウもない。他方、CICSでは研修運営のノウハウや経験は豊富にあるが、人手不足のために、スタッフをUCSBに移動することは困難な状況である。こうした状況下で研修運営業務を行うことになるUCSBに対して、研修企画・実施能力を習得してもらうための助言や支援を行うことは、ネピドー研修施設を使った研修の効果を高める上で、大きく貢献するはずである。

- 2) カリキュラム策定、研修実施、評価枠組みの策定・実施

上記の協力事業1)で策定した研修事業計画の一部のコースを選んで（例えば一般公務員を対象とした短期研修コースのカリキュラム策定、研修実施、評価枠組みの策定・実施）、そのカリキュラム策定や教材開発を支援することも有効である。

UCSB には、研修ニーズアセスメント、研修プログラムの計画、モニタリング・評価に係る文書化された政策ガイドラインは存在しない。その結果、研修マネジメントに係る方法論が制度化されているとは言い難く(例えば、科学的なニーズアセスメントの未活用等)、研修の効果にマイナスの影響を与えている。また、CICS の研究部は、研修コースごとのモニタリング・評価を除けば、コンサルティングや通常の研究活動は活発ではない。その結果、ユーザー機関の抱えている問題を把握し、それをカリキュラムや教材の開発につなげるのが活発とは言えない。従って、今後の協力分野の一つとして、省庁等のユーザー機関が抱えている問題を的確に把握し、それらの問題に対応してカリキュラムや教材の開発を NPTTC のスタッフが積極的に行うための体制整備に係る協力が考えられる。

そのような研修マネジメントに係る体制整備の中で、重要な課題の一つに講師の育成がある。UCSB が NPTTC の講師の育成に本気で取り掛からない限り、CICS の問題が将来の NPTTC の問題ともなる。すなわち、有能な教員が不足していることもあり、多くの研修は外部講師に依存して実施されることになる。外部講師の活用自体は問題とは言えないが、少なくとも NPTTC に核となる講師グループが存在しない限り、カリキュラム開発や教材開発に係る活動が積極的に行われなくなる。講師の育成の必要性はUCSB もよく認識しており、2017年10月からCICS-LM で CICS の教員及び UCSB のスタッフを対象とした行政学修士課程が開講される。UCSB のスタッフは毎年7人が受講することになっており、修士課程の卒業生を将来の講師に育てることが重要である。将来、ネピドーの研修施設において質の高い研修を持続的に提供するためには、その中心的役割を担うことになる内部人材の育成が不可欠であり、この面において JICA の貢献が期待される。

3) 上級公務員（局長・次官レベル）を対象とした短期コースの実施

UCSB は、ネピドーに新設される研修施設において、既存の研修施設では実施できなかった局長・次長レベルに対する短期研修を実施することを計画している。日本がこの分野で協力することは、CSRSAP の重点分野である「市民中心の公務員のリーダーシップと能力開発」の具現化に資する他、将来、日本とミャンマーの両国間の友好的な関係構築の観点からも重要であると言える。この協力事業に関連して、例えば、日本のリソースを活用し、公正な採用、人材育成、倫理確保等の公務員制度整備に係る日本をはじめ他のアジア諸国の経験を紹介し、ミャンマー側参加者に自国の制度の改善策を検討してもらうといった短期コースも考えられてよい。

技術協力に係る以上の提案は CSRSAP への貢献、そしてネピドーの研修施設において質の高い研修が末永く実施される礎を築くという意味で重要であると考えられる。

留意点

1) 自立的な研修活動の促進

今日の UCSB による研修の大きな課題の一つとしては、文書化された包括的な研修政策ガイドラインや中長期研修計画の欠如、研修と研究・コンサルティング活動の連携の弱さ、有能でモチベーションの高い教員の不足等の結果、リソースパーソン、カリキュラム開発及び TOT の面で、ドナーや外部機関に過度に依存していることが挙げられる。この悪循環を断ち切らない限り、NPTTC の施設が完成しても、研修の持続性はいつまでたっても実現しないことになる。従って、NPTTC に対する協力に際しては、NPTTC が自律的に発展するように助長することを常に心掛ける必要がある。

2) 他ドナーとの調整

研修計画の策定、研修マネジメント能力の向上、講師の育成等の分野で協力を行う際には、他ドナーと調整しながら事業を進めていくことが不可欠である。前述したように、UNDP は、研修に関しては、リーダーシップ育成に対する関心が高く、公務員の高官及び幹部クラスを対象としたリーダーシップ育成研修を開発する支援にコミットしている。また、EU は、①二つの CICS における研修サイクル及び能力を査定し、国際的な実践に沿った潜在的なオプションを提案すること、②ミャンマーにおける研修・学習アプローチを近代化する政策ガイドラインを策定すること、③オンラインコースを導入し、養成研修及び実地研修を補完または同研修と入れ替えること、などにコミットしている。従って、リーダーシップ育成に係ることは UNDP と、研修計画や研修マネジメントに係る事業は EU と十分に調整して事業の重複を回避し、互いの事業が相乗効果をもたらすように設計される必要がある。

3) アジア諸国との経験の共有

上記三分野における支援に際しては、マレーシア、シンガポール、インド等において、新しく設立される NPTTC のモデルとなり得る研修計画や公務員研修所が存在することに留意する必要がある。従って、これらの公務員研修所の計画策定・実施体制や監督省庁の研修政策をレビューすることによって、UCSB や NPTTC に対して、目指すべき方向性と具体的方法論を提供することができると考えられる。

以上

参考文献

<現地調査中に入手した資料>

CICS (Lower Myanmar). (2017). 'Basic course for Pre-Senior Civil Officers, Post Diploma in Public Management'. CICS (Lower Myanmar).

General Administration Department. (2017). '2017-2018 Planning for Training'. Nay Pyi Taw: Ministry of Home Affairs.

General Administration Department. (2017). 'Training courses scheduled to be opened at Institute of Development Administration in 2016-2017'. Nay Pyi Taw: Ministry of Home Affairs.

Norwegian Ministry of Foreign Affairs, Myanmar Engineering Society, Un-Habitat for a Better Urban Future. (2016). 'Myanmar National Building Code: Abstract'. Myanmar.

Republic of the Union of Myanmar. (2011). 'Civil Service Board Bylaws'. Nay Pyi Taw: Republic of the Union of Myanmar.

Republic of the Union of Myanmar. (2013). 'Civil Service Personnel Law'. Nay Pyi Taw: Republic of the Union of Myanmar.

Republic of the Union of Myanmar. (2014). 'Civil Service Personnel Rules'. Nay Pyi Taw: Republic of the Union of Myanmar.

Republic of the Union of Myanmar. (2015). 'The Law Amending the Union Civil Services Board Law'. Nay Pyi Taw: Republic of the Union of Myanmar.

Republic of the Union of Myanmar. (2016). 'Civil Service Law Amendment Law. Union Parliament Law No. 42'. Republic of the Union of Myanmar.

Republic of the Union of Myanmar. (2016). 'The Law Amending the Civil Services Personnel Law'. Nay Pyi Taw: Republic of the Union of Myanmar.

UCSB. (2011). 'Civil Services Board Bylaws', Nay Pyi Taw: UCSB.

UCSB. (2016). 'Recruitment Exam Guideline'. Nay Pyi Taw: UCSB.

UCSB. (2017). 'Logical Framework for Civil Service Reform Strategic Action Plan'. UCSB.

UCSB. (2017). 'Indicative Training Courses scheduled to be opened at Central of Institute Civil Service in 2017-2018. Central Institute of Civil Service (Lower Myanmar) and Central Institute of Civil Service (Upper Myanmar)'. Nay Pyi Taw: UCSB.

UCSB. (2017). 'Specified Qualifications for Promotion. Notification No.3 / 2017'. Nay Pyi Taw: UCSB.

UCSB. (2017). 'The facts to carry out for the trainees (Selection Process- UCSB)'. Nay Pyi Taw: UCSB.

Union of Myanmar. (2004). 'Code of Conduct'. Yangon: Union of Myanmar.

Union of Myanmar. (2010). 'Union Civil Services Board Law'. Nay Pyi Taw: Union of Myanmar.

Union Parliament. (2017). '2017 Fiscal Year. Budget Law Cash in and Cash Out. Union Parliament Law No. (7)'. Nay Pyi Taw: Union Parliament.

< 英文資料 >

ACCSM. (2009) '15th Asean Conference on Civil Service Matters (ACCSM) Public Sector Capacity Development: Towards Improved Service Delivery. Technical Paper'.

Denhardt, R.B. and J.V. Denhardt. (2000). 'The New Public Service: Serving Rather Than Steering'.

Espen Bjertness, (December 2016) 'E-learning resources in Myanmar' The lancet Journals.

Hook, D., Than, T. M. and Ninh, K. N. B. (2015). 'Conceptualizing Public Sector Reform in Myanmar'. Yangon: Asia Foundation.

Kyi Pyar Chit Saw and A. Matthew (2014). 'Administering the State in Myanmar: An Overview of the General Administration Department'.

M.T. Tessema, J.L. Soeters, G. De Groot and M.F. Tesfaselassie. (February 2007). 'Managing civil service training institutions: What lessons can countries learn from Singapore?' International Journal of Human Resources Development and Management.

Nixon, H., Joelene, C., Saw, K. P. C., Lynn, T. A., Arnold, A. (2013). 'State and Region Government in Myanmar'. Yangon: Asia Foundation and MDRI-CESD.

Ramamurthy, Arun and Serrat, Olivier D. (2014) 'Quickening e-Governance in Myanmar'. Knowledge showcase: ADB.

Samuel Paul. (1983). 'Training for Public Administration and Management in Developing Countries: A Review'. World Bank staff working paper, The World Bank.

Saw, K. P. C. and Arnold, M. (2014). 'Adminstrating the State in Myanmar: An Overview of the General Administration Department'. Yangon: Asia Foundation and MDRI-CESD.

Thilawa SEZ Management Committee. (2016). 'Myanmar National Building Codes (2016)'.

UNDP. (2015). 'The State of Local Governance: Trends in Myanmar'. Yangon: UCDP.

UNDP. (2016). 'Myanmar Civil Service Reform Strategic Action Plan: Concept Note'. Yangon: UNDP.

UNDP. (2016). 'Perception Survey on Ethics, Equal Opportunities and Meritocracy in the Myanmar Civil Service'. Yangon: UNDP.

Win K.M. (2016). 'Workshop on the Assessment Method of Leadership and Organizational Capacity in the Public Sector'. Presentation.

World Economic Forum. (2014). 'The Networked Readiness Index 2014'.

World Bank. (2017). 'Myanmar: Pay, Compensation, and Human Resource Review'. Yangon: World Bank.

<和文資料>

工藤年博 (1999) 『ミャンマーの公務員制度』 アジア経済研究所

自治体国際化協会 (2014) 「ミャンマーの地方行政」 『Clair Report No. 403』

人事院 『東アジア諸国と我が国の公務員制度 (第一篇第二部)』 平成 26 年度年次報告書

JICA (2014) 『ミャンマー連邦共和国シャン州ラーショー総合病院整備計画 カヤー州ロイコー総合病院整備計画準備調査報告書』

JICA (2014) 『ミャンマー連邦共和国教員養成校改善計画準備調査報告書』

JICA (2014) 『ミャンマー連邦共和国工科系大学拡充計画準備調査報告書』

JICA (2015) 『ミャンマー国適正技術としての浄化槽を用いた水環境改善事業案件化調査業務完了報告書』

OECD (2008) 『公務員制度改革の国際比較：公共雇用マネジメントの潮流』 平井文三監訳 明石書店.

<ミャンマー語資料>

UCSB By-laws (Booklet)

UCSB Code of Conduct (Booklet)

EU GOPA Course List

List of the training courses from Thuwunna Training Center

List of the diploma and regular courses offered by CICS

List of the training courses offered by Administrative Training School, MOE

添付資料 1 : ミャンマー国公務員改革に係る戦略的行動計画ログフレーム第三版

2017年3月（本調査にて和訳作成）

成果	活動基準 (ベースライン)	活動	担当機関	優先項目 (年度)			
				1	2	3	4
重点分野1:新しい公務員ガバナンス							
1.1	<p>フェデラル民主主義連邦を任ずるミャンマー国政府の意向を反映した新しい公務員制度の方針が決定される。</p> <p>– 2016年8月、公務員改革に係る戦略的行動計画ワークショップにて、公務員制度に係るビジョンが改訂された。</p> <p>– 公務員及び人事に係る権限が、州及び地域へほとんど移譲されていない。</p> <p>– 州/地域レベルでは、公務員管理体制又はシステムがほとんどない。</p>	<p>1.1.1 ミャンマー国における公務員制度に係る法規制及び手続き、及びそれらの連邦制又は分権制への適応性を調査する。</p> <p>1.1.2 公務員管理体制の分権化を徐々に促し、適切な法規制の改訂を推奨する政策文書を策定する。</p> <p>1.1.3 2つのパイロットにて、採用、昇進及び州/地域への転動に係る権限の分権化を異なる条件で実施し、その結果及び動向を評価する。</p>	<p>・ 連邦公務院(UCSB)が指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省、退職した公務員、市民社会団体、公的機関及び国際機関を巻き込む。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省、退職した公務員、市民社会団体、公的機関及び国際機関を巻き込む。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省、退職した公務員、市民社会団体、公的機関及び国際機関を巻き込む。</p>	X			
1.2	<p>UCSBの役割と権能が強化され明確化される。</p> <p>– UCSBの機能は、憲法、国家公務員法及びUCSB法によって規定されている。</p> <p>– UCSBが、法規制及び手続きの改訂を担っている。2016年12月9日、国家公務員法に係るマイナー改訂が可決された(Law No. 41 of the Pyidaungsu Hluttaw)。UCSBは、公務員規則の改訂も視野に入れている。</p> <p>– UCSBの役割は次の運営面を含む:採用、選定及び研修。</p> <p>– UCSBは広く他省から評価を受ける一方、公務員規定を執行する権限を持っていない。</p>	<p>1.2.1 高いレベルの自治を持ち、強い法的権限を持つ海外の公務員機関への訪問を実施する。</p> <p>1.2.2 UCSBの役割、責任及び機能を強化する政策文書を策定する。</p> <p>1.2.3 UCSBの説明責任強化の一環として、改革活動や部署の各部署の業績レビューを促し、義務化するためのUCSB法及び規則のレビューを実施する。議会での承認を受けるための法案を提出する。</p> <p>1.2.4 UCSBの機能的レビュー及び各部署の継続的改善を行う:それぞれの権限の明確化及び強化、組織図のレビュー及び実地研修(OJT)やコーチングによるUCSB職員的能力開発。</p> <p>1.2.5 UCSBの広報を強化する(ウェブサイトにおけるアジェンダ及び公務員行動指針の改革、規則、規程、手続き及びプロセスの掲載を含む)。</p>	<p>・ UCSBが連邦レベル、州/地域機関とのパートナーシップにおいて指導的役割を担う。</p> <p>・ UNDP(国連開発計画)。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。</p> <p>・ UNDP(国連開発計画)。</p> <p>・ 国会。</p> <p>・ 大統領府及び国家顧問府が大統領令の署名及び発令を担う。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、政府機関、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。</p> <p>・ 国会。</p> <p>・ 大統領府及び国家顧問府が大統領令の署名及び発令を担う。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、政府機関、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。</p> <p>・ 大統領府及び国家顧問府が大統領令の署名及び発令を担う。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、政府機関、州/地域、省、公的機関及び国際機関を巻き込む。</p>	X			
					X	X	
				X	X		

重点分野2: 能力主義・業績重視の文化とシステム								
2.1	全ての法規制及び手続き枠組みにおいて、能力主義及び平等が主流化される。	<p>－ミャンマー国公務員制度における倫理、能力主義、機会平等に係る意識調査(2015)がベースラインを提供している。</p> <p>－一般的な認識として、ほとんどの公務員制度手続き及びシステムが能力主義ではなく、公平かつ平等な取り扱いを促すものではない。</p>	2.1.1 公務員制度における誠実さ、意欲、義務感、能力主義の実践及び機会平等を促進するために、公務員法、規則、規程及び行動指針のレビュー、近代化、モニタリングを実施する。	<ul style="list-style-type: none"> UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省、公的機関及び国際機関を巻き込む。 国会。 大統領府及び国家顧問府。 	X	X	X	X
			2.1.2 誠実さ、意欲、能力主義及び機会平等に係る国家レベルの議論に、国会議員、公務員、アカデミック、専門家、市民社会及びステークホルダーを巻き込み、一般大衆及び公務員の意識を高める。	<ul style="list-style-type: none"> UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省、退職した公務員、市民社会団体、公的機関及び国際機関を巻き込む。 	X	X	X	X
			2.1.3 公務員制度における倫理、能力主義及び機会平等について、その進捗を確認及び一般大衆へ報告するために、独立したフォローアップ意識調査を実施する(2回)。	<ul style="list-style-type: none"> UCSBが指導的役割を担い、すべての連邦及び州/地域機関、市民社会団体を巻き込む。 独立した専門プロバイダーから委託された者。 		X		X
2.2	近代的な人事システムが導入され、能力主義、業績重視及びジェンダー配慮に基づく選定、採用、昇進及び人事異動システムが確立される。	<p>－能力フレームワークが策定されていない。</p> <p>－採用又は業績評価の際に、適切な職務明細が使用されていない。</p> <p>－公務員規程第4章第26条及び第50条が、昇進に係る評価方法を規定している。しかし、同規定が公正に実施されているかが不確かである。</p> <p>－現状、人事部は近代的な人事システムを適用しておらず、同部の権限及び機能も不明確である。</p> <p>－公務員の高官クラス及び大部分の省において、女性の数が少ない。</p>	2.2.1 全ての官報掲載公務員レベルを対象とした能力フレームワークを策定し、その後、その他の職種対象のものを策定する。	<ul style="list-style-type: none"> UCSBがUNDP及びUNITAR(国連訓練調査研究所)とのパートナーシップに関して指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 大統領府及び国家顧問府が大統領令の署名及び発令を担う。 	X	X		
			2.2.2 公務員の各職種に係る職務明細を策定し、すべての省庁、地域及び州にて採用されるように支援する(研修及びガイダンスの実施を通じて)。	<ul style="list-style-type: none"> UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 大統領府及び国家顧問府が大統領令の署名及び発令を担う。 		X	X	
			2.2.3 公正、能力主義、平等主義、ジェンダーバランス及び意欲に基づく選定、配属、転勤及び昇進プロセスを促す改訂版手続きを導入する。	<ul style="list-style-type: none"> UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 大統領府及び国家顧問府が大統領令の署名及び発令を担う。 		X		
			2.2.4 改善を流布するために、現行の業績評価システムのアセスメントを開発する。	<ul style="list-style-type: none"> UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 大統領府及び国家顧問府が大統領令の署名及び発令を担う。 	X			
			2.2.5 業績評価システムを国際的な好事例に沿って近代化する。その際、同システムがミャンマー国の公務員制度の状況に適応し、策定した能力フレームワークと連携するものにする。	<ul style="list-style-type: none"> UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 	X	X		
			2.2.6 すべての公務員を対象とした、新しい能力管理システムに係る大規模な研修を実施する。同研修では、特に監督者の役割に焦点をあてる。同システムのパイロットを実施する省を選定する。	<ul style="list-style-type: none"> UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 		X	X	X

2.2			<p>2.2.7 現行の人事体制を査定し、人事能力を確立及び強化する活動を提案する。</p> <p>2.2.8 近代的な人事ファイルシステムの開発を強化する。</p> <p>2.2.9 業務にシングルIDナンバーを導入する。</p> <p>2.2.10 近代化した人事プロセスにおいて、適切な箇所にITベースソリューションを導入し、パイロットを実施する。</p>	<p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。</p>	X		X	X	
重点分野3:市民中心の公務員のリーダーシップと能力開発									
3.1	モチベーションを通じて推進される成果重視・市民中心の文化。	<p>- 人間中心のアプローチを示すものがほとんどない。</p> <p>- 給与が比較的低く、職員のモチベーションを下げる要因となっている。</p> <p>- 特別なニーズを持つ人は、公務員になる機会が限られている。</p> <p>- 省庁の施設及びその他の行政事務所は、特別なニーズを持つ人のニーズに対応できる設備を備えていない。</p> <p>- 給与と同様、年金も比較的低いため、インセンティブがほとんどなく、モチベーションを下げる要因となっている。</p>	<p>3.1.1 新しい人間中心アプローチに係る政策枠組みを提示する。</p> <p>3.1.2 賃金、補償、手当をレビューし、合意された変更を施行する。</p> <p>3.1.3 公務員を対象とした、顧客志向アプローチ及び権利保持者/サービスユーザーの権利義務への責任に係るガイダンスを開発・普及する。</p> <p>3.1.4 権利保持者/サービスユーザーを対象とした、人間中心アプローチに対する認識、及び行政に対する人々の信頼度に関する調査を実施する。</p> <p>3.1.5 公務員を退職した後の福利体制について、その実現可能性を調査する。</p>	<p>・ 大統領府及び国家顧問府が指導的役割を担う。</p> <p>・ UCSBが実施の責任を持ち、国会議員、州/地域、省、市民社会団体、公的機関及び国際的機関を巻き込む。</p> <p>・ 計画財務省が世界銀行とのパートナーシップにおいて指導的役割を担い、UCSB、国会議員、州/地域、省、退職した公務員及び国際機関を巻き込む。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、中央統計局を巻き込む。</p> <p>・ 独立した専門プロバイダーとのパートナーシップにおいて実施される。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省、退職した公務員、市民社会団体、公的機関及び国際機関を巻き込む。</p>	X				
3.2	意識変化や改革のためのリーダーシップが強化される。	<p>- UCSBの高官及び幹部クラスの職員を対象とした新しい能力開発コースが、中央公務員研修所(CICS)に導入された。</p> <p>- 次官の役職が再度設置された。</p>	<p>3.2.1 リーダーシップ開発ガバナンススキームの好事例を学ぶ訪問を実施する。その際、行政官の高官レベルに対する支援体制に焦点をあてる。</p> <p>3.2.2 公務員の高官及び幹部クラスを対象とした、能力主義、プロ意識及び無差別を促進する、それぞれの文脈に応じたリーダーシップ開発研修を開発する。</p> <p>3.2.3 リーダーシップ・スキームの参加者が、無事に課程を修了する。</p> <p>3.2.4 競争過程を経て、リーダーシップ修了生から任命を受ける者が出る。</p>	<p>・ UCSBが指導的役割を担い、大統領府、国家顧問府、国会議員、州/地域及びUNDPを巻き込む。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、大統領府、国家顧問府、国会議員、州/地域及びUNDPを巻き込む。</p> <p>・ UCSBが指導的役割を担い、大統領府、国家顧問府、国会議員、州/地域及びUNDPを巻き込む。</p> <p>・ 大統領府。</p> <p>・ 国家顧問府。</p> <p>・ 連邦政府。</p> <p>・ 関係省庁。</p> <p>・ 州/地域。</p>	X			X	

3.3	学習及び研修手法が改善される。	<ul style="list-style-type: none"> - 研修及び能力開発の文化がある。 - 上官及び幹部クラスを対象としたマネジメントコースが導入されている。 - 現行の能力開発カリキュラムは、職務能力に関連しておらず、科学的な研修や技能のニーズアセスメントに基づいていない。 - 現行の研修手法や研修能力は、国際的な標準を反映したものではない。 - 専門家を招聘するアウトリーチメカニズムが、国内/国際の双方において不十分である。 - ある省庁では、一部の職員が昇進に必要な研修へのアクセスを持っていない。 - 一部の研修では、恣意的な年齢制限がある。 - 地方において、国際的な研修機会に係る情報がない。 	<p>3.3.1 2つの中央公務員研修所における研修サイクル及び能力を査定し、国際的な実践に沿った潜在的なオプションを提案する。</p> <p>3.3.2 ミャンマー国における研修・学習アプローチを近代化する政策ガイドラインを策定する。すなわち、UCSBを全ての公務員に対するマネジメント研修のクオリティコントロール機関として位置付ける。さらに、同ガイドラインには、研修を近代化する具体的な方針も含まれる。</p> <p>3.3.3 中央公務員研修所(CICS)の研修カリキュラム及び組織内研修の実施能力を強化する。</p> <p>3.3.4 機関内の研修実施能力を補完し、かつ学習成果の質を高めるために、アウトリーチ及び専門家招聘の仕組みを設立する。</p> <p>3.3.5 オンラインコースを導入し、養成研修及び実地研修を補完または同研修と入れ替える。パイロットプログラムは、特定の法規制及び手続きの改訂及び変更から開始し、そしてより技術的・実質的な研修へとスケールアップする。</p> <p>3.3.6 公務員アカデミーを設立し、段階的に現行の養成研修及び実地研修と入れ替える。</p> <p>3.3.7 定期/不定期の能力開発及び職員研修を維持する。特に、指導的役割を担うすべてのレベルの職員を対象とした、リーダーシップ研修に焦点を当てる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ CICSとのパートナーシップに関して、UCSBが指導的役割を担う。 ・ EU/GOPA。 ・ CICSとのパートナーシップに関して、UCSBが指導的役割を担う。 ・ 内務省総務部。 ・ 計画財務省の公共政策大学。 ・ CICSとのパートナーシップに関して、UCSBが指導的役割を担う。 ・ EU/GOPA。 ・ CICSとのパートナーシップに関して、UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 ・ CICSとのパートナーシップに関して、UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 ・ EU/GOPA。 ・ UCSBが指導的役割を担う。 ・ 大統領府及び国家顧問府。 ・ CICSとのパートナーシップに関して、UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr> </table>	X					X					X	X	X				X						X	X		X	X	X			X	X	X	X	X
X																																								
X																																								
X	X	X																																						
	X																																							
		X	X																																					
X	X	X																																						
X	X	X	X	X																																				
重点分野4:公務員の透明性及び説明責任																																								
4.1	公務員の誠実さと説明責任。	<ul style="list-style-type: none"> - 行政において告発の仕組みがほとんどなく、階級制がボトムアップコミュニケーションを妨げている。 - 一般的に処分に対する恐怖があり、その多くは乱用される警告から生じている。 - 行動指針の違反が重大な結果をもたらすという認識がない。 - 透明性を欠き、昇進、転勤及び国際的な研修の機会に係る選定において、えこひいきがある。 - 公務員の権利や苦情を提出する窓口が、ほとんど知られていない。 	<p>4.1.1 公務員行動指針のレビューを実施し、同指針を強化する。また、公務員の倫理規定を支持し促進する、システム及び仕組みを提案する。</p> <p>4.1.2 現行の内部告発の仕組みを査定し、行政における告発、苦情記録及びフィードバック対策の仕組みを強化する。なお、これらの仕組み及び保護は、告発者及び届出人のためのものであることを理解する。</p> <p>4.1.3 システムにおける透明性及び説明責任を促進するために、ITベースソリューションの利用を推奨する。</p> <p>4.1.4 処分のリスクを負うことなく、組織の決定へ意見を言う場を職員に提供する、公平な機関を設立又は特定する。</p> <p>4.1.5 国際的な研修機会に係る明確なガイダンスを提供し、州/地域も含めた平等な機会及び行政における将来のニーズのバランスを考慮した、競争選定システムを確保する。</p> <p>4.1.6 倫理及び機会平等に係るモジュールを導入又は強化する。特に行動指針、反汚職及び公務員の権利義務に焦点をあてる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省、退職した公務員、市民社会団体、公的機関及び国際機関を巻き込む。 ・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 ・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 ・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省、国際機関を巻き込む。 ・ 大統領府 ・ 国家顧問府 ・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 ・ 反汚職委員会とのパートナーシップに関してUCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 	<table border="1"> <tr><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr> <tr><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr> </table>	X					X	X					X	X	X				X	X		X	X	X	X	X										
X																																								
X	X																																							
	X	X	X																																					
		X	X																																					
X	X	X	X	X																																				

4.2	一般大衆への公開と透明性	<p>－ 一般大衆の行政への信頼が低い。</p> <p>－ 行政は汚職及び賄賂に関して抜け穴が多いとの一般的認識がある。</p> <p>－ 一般大衆からの不満や苦情を上げる/記録する、効果的な窓口がないと認識されている。</p> <p>－ 対処やフォローアップが不十分であると認識されている。</p> <p>－ 手続きが複雑であり、かつ一般大衆への透明性に欠くと認識されている。</p>	4.2.1 すべての行政手続き(特に選定に係る箇所)を公表し、適用された手続きや提出された苦情について、一般大衆がUCSBと意見交換できるプラットフォームを提供する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ UCSBが指導的役割を担い、州/地域及び市民社会団体を巻き込む。 ・ 反汚職委員会。 ・ 大統領府。 ・ 国家顧問府。 ・ 国会。 	X				
			4.2.2 公職守秘法をレビューし、一般大衆への透明性を強化する改訂を導入及び施行する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ UCSBが指導的役割を担い、国会議員、州/地域、省、市民社会団体、公的機関及び国際機関を巻き込む。 ・ 大統領府及び国家顧問府が政治的支援を提供し、大統領令を発令する。 	X	X			
			4.2.3 高官及びリスクポジションにいる職員の資産開示手続きを強化し、情報更新の定期性及び公開性を促進する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反汚職委員会が指導的役割を担い、UCSB、国会議員、州/地域、省及び国際機関を巻き込む。 ・ 大統領府及び国家顧問府が政治的支援を提供し、大統領令を発令する。 		X			
			4.2.4 反汚職委員会又はその他の公務員の汚職を記録する適切な機関へのホットラインを強化する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反汚職委員会が指導的役割を担い、UCSB、国会議員、州/地域、省、公的機関及び国際機関を巻き込む。 ・ 大統領府。 ・ 国家顧問府。 		X			
			4.2.5 苦情処理制度において、IT及び/又はモバイルベースを採用し、一般大衆が苦情を記録できる体制をとる。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反汚職委員会が指導的役割を担い、UCSB、国会議員、州/地域、省、公的機関及び国際機関を巻き込む。 	X				
			4.2.6 苦情処理体制を設立し、汚職及び賄賂に係る申し立てを調査し、その結果及び行政の決定を公開する、より効果的な仕組みを採用する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 反汚職委員会が指導的役割を担い、UCSB、国会議員、州/地域、省、公的機関及び国際機関を巻き込む。 ・ 大統領府。 ・ 国家顧問府。 ・ 会計検査院。 			X		

添付資料 2 : 連邦政府と地方政府の職務・階層（内務省総務局のケース）

	役職	給料 (MMK)	連邦政府 の役職	地方政府 の役職	官報掲載公務 員/官報非掲 職公務員	人事権 (連邦/ 地方政府)	人事承認
1	Director General (GAD)	500000	✓		Gazetted	Union Level	President
2	Deputy Director General	380000-4000-400000	✓	✓	Gazetted	Union Level	Minister
3	Director (District Administration Officer)	340000-4000-360000	✓	✓	Gazetted	Union Level	Minister
4	Deputy Director	310000-4000-330000	✓	✓	Gazetted	Union Level	Minister
5	Assistant Director (Township Administration Officer)	280000-4000-300000	✓	✓	Gazetted	Union Level	Minister
6	Staff Officer	250000-4000-270000	✓	✓	Gazetted	Union Level	Minister
7	Principal	195000-2000-205000	✓		Non-Gazetted	Union Level	Director General
8	Deputy Staff Officer	180000-2000-190000	✓		Non-Gazetted	Union Level	Director General
9	Junior Engineer 2	180000-2000-190000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
10	Branch Clerk	180000-2000-190000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
11	Assistant Librarian	180000-2000-190000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
12	Lower Stenography Typist	180000-2000-190000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
13	Upper Clerk	165000-2000-175000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
14	Accountant 3	165000-2000-175000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
15	Assistant Librarian 3	165000-2000-175000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
16	Assistant Computer Staff	165000-2000-175000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
17	Upper Typist	165000-2000-175000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
18	Driver 3	165000-2000-175000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
19	Lower Clerk	150000-2000-160000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
20	Lower Clerk (Ward/Village)	150000-2000-160000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
21	Accountant 4	150000-2000-160000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
22	2 nd Assistant Computer Staff	150000-2000-160000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
23	Lower Typist	150000-2000-160000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
24	Lower Clerk (Case Record)	150000-2000-160000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
25	Store 4	150000-2000-160000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
26	Driver 4	150000-2000-160000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
27	Driver 5	135000-2000-145000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
28	Staff (Copy/Printing)	135000-2000-145000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
29	Case Files Keeper	135000-2000-145000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
30	Chef 5	135000-2000-145000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
31	Electrician 5	135000-2000-145000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
32	Engine Driver 5	135000-2000-145000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
33	Helper	120000-2000-130000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
34	Security	120000-2000-130000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
35	Helper (Waiter)	120000-2000-130000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
36	Helper (Garden)	120000-2000-130000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
37	Helper (Kitchen)	120000-2000-130000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
38	Office Helper	120000-2000-130000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General
39	Mail Boy	120000-2000-130000	✓	✓	Non-Gazetted	Union/Local	Director General

出所 : General Administration Department, Ministry of Home Affairs より JICA 調査団作成

添付資料 3 : CICS 全コースのカリキュラム研修科目と講師の所

属機関

1. Executive Officials Management Course
2. Senior Level Officials Management Course
3. Management Course for Mid-Level Officers
4. Basic Course for Civil Service Officers
5. Basic Course for Junior Civil Service Officers
6. Enhanced Course for Office Supervisors
7. Basic Course for Clerical Staff
8. Induction Course (Basic Pre-Service Course for Civil Service Officers)

1. Executive Officials Management Course		
No	Subjects	Organization
1	State Constitutions	Constitutional Tribunal of the Union
2	Anticorruption law and the role of government staff	Anti-corruption committee
3	National Security and Defenses	National Defense College
4	Budgeting	MOPF
5	ASEAN Community	MOFA
6	Development of e-Government, Myanmar	Ministry of transportation and communication
7	Duties of the office of the auditor general of the union and current accountancy experiences	Office of Union auditor
8	Reforming in justice and judicial	The supreme court
9	National Auditing System	MOPF
10	Public Policy Management and Administrative Law	MOHA
11	International Relations	Mandalay University
12	Laws, Special Laws and International Laws published by Union Hluttaw	Union Attorney General
13	Business Policies and Management	Monywa Economics University
14	Natural disasters management	Ministry of social welfare, relief and resettlement
15	Basic management in theory and quality of services	MOHA
16	Civil Service Law, Civil Service Personnel Rules and practicing	UCSB
17	Central Bank and reforming in Financial system	Central Bank of Myanmar
18	International Law	MOFA
19	UNDP	UNDP
	Good Governance	
	People-Centered Governance and Dialogue	
	Government Reforms	
20	UNAPCICT	UNAPCICT
	ICT for Development Policy, Process and Governance	
	e-Government Applications	
	Network and Information Security and Privacy	
21	EUGOPA	EUGOPA
	Public Admin and Civil Service Reforms	
	Legal Capacity Building	
	Implementation of Public Administrations in Legal Drafting Process	
22	Hann Seidel Foundation	Hann Seidel Foundation
	Distribution of Competences	
	Intergovernmental Relations	
	Federalism, Regionalism and Decentralization	
23	Workplace Skills	EUGOPA
	Providing Excellent Customer Service	
	Time Management	
	Communication and Assertiveness	
	Personal Effectiveness Workplace	
	Teams	
Building for the Future		
24	Mobile Information Literacy (MIL)	Myanmar Book Literacy
25	Public Private Partnership (PPP)	Ministry of Commerce
26	Strategic Management for Executive Leaders	Monywa Economics University

2. Senior Level Officials Management Course		
No	Subjects	Organization
1	State Constitutions	Constitutional Tribunal of the Union
2	Monetary Policy and banking sector development in Myanmar	Central Bank
3	National Security and Defenses	National Defense College
4	framework of World Trade Organization	Ministry of Commerce
5	Economics Policies and Management	Department of International Trading
6	Basic management in theory and quality of services	YCTC Business Institute
7	Small and medium enterprises	Ministry of Industry
8	Public Policy Development and Management	MOHA
9	Budgeting	MOPF
10	International Relations	Yangon University
11	Rules and Regulations of auditing the government organizations	Office of the auditor general
12	Hann Seidel Foundation	Hann Seidel Foundation
	Institutional Features of Federalism	
	Distribution of Competences	
	Intergovernmental Relations	
	Federalism, Regionalism and Decentralization	
13	UNDP	UNDP
	Good Governance	
	People-Centered Governance and Dialogue	
	Government Reforms	
14	UNAPCICT/ESCAP	UNAPCICT/ ESCAP
	e-Government Applications	
	Internet Governance	
	Information Security and Privacy	
15	EUGOPA	EUGOPA
	Leadership and Management Development	
	Effective Decision Making	
	Trends and Directions of New Public Management in Europe	
	Monitoring and Evaluation process in project management	
	Fiscal Decentralization in Myanmar and International good practices	
16	EDS (Akamai) Business School	EDS
	Strategic and Corporate Planning for a Public Sector Organization	
	Competencies for Transformational Leadership for Civil Service	
	Developing a Good to Great Culture for Civil Service	
	Work Place Skills	
17	Special Economic Zones in Myanmar	MOPF
18	Planning	
19	Mobile Information Literacy	Myanmar Book and Mobile Literacy!
20	Project Management	University of Economics
21	Public Procurement	
22	Civil Service Law and Regulations	UCSB

3. Management Course for Mid-Level Officers		
No	Subjects	Organization
1	Human Resource Management	CICS
2	General Management	
3	Leadership	
4	Management of Services	
5	Knowledge Management	
6	Information, Technology and e-Government	
7	Project Management	
8	Quality Management	
9	Basic Concepts of Economic	
10	Distinguishing Alternative Pathway for Development	
11	Patterns of Public, Private, Partnership	
12	ASEAN Economic Integration	
13	Sustainable Development Goals	
14	Physical and Human Resources	
15	Statistics	
16	Geopolitics+Goeconomics	
17	International Organizations	
18	Social Relations	
19	International Law	
20	Selected Sections from the Criminal Law and Special Law	
21	Selected Sections from Special Laws	
22	Administrative Law	
23	Myanmar Human Rights Commission	Human Right Commission
24	Environmental Management	Ministry of natural resources and environmental conservation
25	Diplomacy	MOFA
26	National Security and Defenses	National Defense College
27	Good Governance	UCSB
28	Disasters Management	Ministry of social welfare, relief and resettlement
29	Workplace Skills	CICS
	Providing Excellent Customer Service	
	Time Management	
	Communication and Assertiveness	
	Personal Effectiveness	
	Workplace Teams	
Building for the Future		
30	Mobile Information Literacy	Myanmar Mobile Literacy

4. Basic Course for Civil Service Officers			
No	Subjects	Organization	
	Department of Management		
1	General Management, Services Management	CICS	
2	Basic Administration		
3	Administration Management		
4	Financial Law		
5	Method of Keeping Financial Record		
6	Environmental management, rules of disasters management and social cooperation	M of natural resources	
	Department of Economics		
7	(12) Economics policies of Myanmar	CICS	
8	Microeconomics+Macroeconomics		
9	Economic Development		
10	Statistics		
11	SMEs		
12	Green Economy		
13	Current Economic Situation of Myanmar		
14	Functions of Foreign Direct Investment		MOPF, DICA
15	Development of Myanmar Monetary and Banking System	Central Bank	
	Department of Political Science		
16	Political Opinion	CICS	
17	National Policy		
18	State Structuralisms		
19	International Relation		
20	Current International Affair		
21	Geography and politics		
	Department of Social Science		
22	Social Relation		Anti drugs (Central)
23	Civics		
24	Communication Skill		
25	Public Relations		
26	Prevention and Control against usage of drugs and psychotropic drugs		
27	Practice of Myanmar Human Rights Commission	Human Rights Commission	
	Department of Law		
28	Fundamental Law	CICS	
29	Myanmar judiciary system and structure		
30	Myanmar customary law		
31	Penal Code		
32	Special law		
33	Civil Service Personnel Law		
34	The Code of Criminal Procedure		
35	International law		
	Department of English Language		
36	Workplace English (E 6101)		CICS
37	Professional Presentation (E 6102)		
38	Face to Face Meeting		
	Information, communication and technology Department		
39	Basic Theory	CICS	
40	Computer System		
41	Technology Element		
42	Mobile Information Literacy		
43	Computer Basic		
44	Workplace Skills		
	Providing Excellent Customer Service		
	Time Management		
	Communication and Assertiveness		
	Personal Effectiveness		
44	Workplace Teams		
	Building for the Future		

5. Basic Course for Junior Civil Service Officers		
No	Subjects	Organization
	Administrative Department	
1	General Administration	
2	Leadership	
3	Office Work	
4	Financial Regulation	
5	Departmental Accounting Method	
6	Office Work Management	
7	Natural Disaster Management	
8	Environmental Conservation Management	CICS
	Department of Economic	
9	Twelve Economic Policies of Myanmar	
10	Microeconomics and Macroeconomics	
11	Development of Small and Medium Enterprises	
12	Environmental Conservation and Green Economy	
13	Statistics	
14	Economic Development	
15	Economic Planning	
16	Budgeting	Budget Department
17	Current Economic Condition of Myanmar	Planning Department
18	Foreign Direct Investment	MOPF
19	Development of Myanmar Monetary and Banking System	Central Bank of Myanmar
	Department of Political Science	
20	National Politic	
21	Union Spirits, Ethnicities and Cultural Traditions	
22	Global Politic History	
23	International Relation	
24	Current International Affair	
25	Global Political Philosophy	CICS
	Department of Social Science	
26	Social Relation	
27	Civics	
28	Communication Skill	
29	Public Relation	
30	Prevention and Control against Human Trafficking	Anti human trafficking
31	Prevention and Control against usage of drugs and psychotropic drugs	Anti drugs (Central)
32	Practice of Myanmar Human Rights Commission	Human Rights Commission
	Department of Law	
33	Fundamental Law	
34	Myanmar Customary Law	
35	Penal Code	
36	Special law	
37	Civil Service Personnel Law	
	Department of English Language	
38	Workplace English (E 6101)	
39	Professional Presentation (E 6102)	
40	Face to Face Meeting	
	Information, communication and technology Department	
41	Basic Theory	
42	Computer System	
43	Technology Element	
44	Mobile Information Literacy	
45	Computer Basic	
46	Workplace Skills	
	Providing Excellent Customer Service	
	Time Management	
	Communication and Assertiveness	
	Personal Effectiveness	
	Workplace Teams	
Building for the Future	CICS	

6. Enhance Course for Office Supervisors		
No	Subjects	Organization
	Administrative Department	
1	Leadership	CICS
2	Office Work and Office Work Management	
3	Financial Regulation	
4	Monitoring	
5	Departmental Accounting Method	
	Department of Economic	
6	12 Economic Policies of Myanmar	CICS
7	Microeconomics and Macroeconomics	
8	Economic Development	
9	Economic Planning	
10	Budgeting	Budget Department
11	Current Economic Condition of Myanmar	Planning Department, MOPF
12	Functions of Foreign Direct Investment	MOPF/DICA
13	Development of Myanmar Monetary and Banking System	Central Bank of Myanmar
	Department of Political Science	
14	Political Opinion	CICS
15	National Politic	
16	State Structuralisms	
	Department of Social Science	
17	Social Relation	CICS
18	Civics	
19	Communication Skill Public Relations	
20	Prevention and Control against usage of drugs and psychotropic drugs	Anti drugs (Central)
21	Practice of Myanmar Human Rights Commission	Human Rights Commission
	Department of Law	
22	Fundamental Law	CICS
23	Myanmar Customary Law	
24	Penal Code	
25	Special law	
26	The Code of Criminal Procedure	
27	Civil Service Personnel Law	
	Department of English Language	
28	Workplace English (E 6101)	
29	Professional Presentation (E 6102)	
30	Face to Face Meeting	
	Information, communication and technology Department	
31	Basic Theory	CICS
32	Computer System	
33	Technology Element	
34	Mobile Information Literacy	
35	Workplace Skills	
	Providing Excellent Customer Service	
	Time Management	
	Communication and Assertiveness	
	Personal Effectiveness	
	Workplace Teams	
	Building for the Future	

7. Basic Course for Clerical Staff		
No	Subjects	Organization
	Administrative Department	
1	Office Work	
2	Financial Regulation	
3	Departmental Accounting Method	
4	Civil Service Law and Civil Service Regulation Laws	
	Department of Economic	
5	Economic Policies of Myanmar	
6	Microeconomics and Macroeconomics	
7	Economic Developmental	
8	Economic Planning	
9	Cooperative	
10	Budgeting	
11	Current Economic Condition of Myanmar	CICS
12	Functions of Foreign Direct Investment	
13	Development of Myanmar Monetary and Banking System	
	Department of Political Science	
14	National Politic	
15	Union Spirits, Ethnicities and Cultural Traditions	
16	State Structuralisms	
	Department of Social Science	
17	Social Relation	
18	Civics	
19	Communication Skill	
20	Public Relations	
21	Prevention and Control against usage of drugs and psychotropic drugs	Anti drugs (Central)
22	Practice of Myanmar Human Rights Commission	Human Rights Commission
	Department of Law	
23	Fundamental Law	
24	Myanmar Customary Law	
25	Penal Code	
26	Special law	
27	Civil Service Personnel Law	
	Department of English Language	
28	Workplace English (E 6101)	
29	Professional Presentation (E 6102)	
	Information, communication and technology Department	
30	Basic Theory	
31	Computer System	
32	Technology Element	
33	Mobile Information Literacy	
34	Computer Basic	
	Workplace Skills	
	Providing Excellent Customer Service	
	Time Management	
35	Communication and Assertiveness	
	Personal Effectiveness	
	Workplace Teams	
	Building for the Future	

8. Induction Course

No	Subject	Organization
Administrative Department		
1	General management, Human resource management	Administrative Department CICS
2	Service management, Project management	
3	Ethics, CSR and Environmental management	
4	Office work, Office management, Departmental accounting, Financial regulations	
5	Tutorial	
6	Group presentation, Written examination	
Department of Economic		
7	Economics	Department of Economic CICS
8	Microeconomics	
9	Macroeconomics	
10	Economic Development	
11	Basic Statistics	
12	Economic and Social Statistics	
Department of Political Science		
13	Introduction of Political Science	Department of Political Science CICS
14	Political Theory	
15	Elements of Political Institutions	
16	International Relations	
17	Geopolitics	
Department of Social Science		
18	Applied Ethics	Department of Social Science CICS
19	Mass Communication	
20	Human Rights and Duties	
21	Social Problems	
Department of Law		
22	Special Law	Department of Law CICS
23	The Penal Code	
24	The Code of Criminal Procedure	
25	International Law	
Department of English Language		
26	Workplace English	Department of English Language CICS
27	Professional Presentation	
Information, communication and technology Department		
28	Strategy	Information, communication and technology Department CICS
29	Management	
30	Technology	

添付資料 4 : 一般短期コースのリスト (暫定)

1. Civil Service College (United Kingdom) を参考にした一般短期コースのリスト
2. International Public Administration (IPA) School を参考にした一般短期コースのリスト
3. The Civil Service Training Center (ACCRA, Ghana) Training Calender-2016 を参考にした一般短期コースのリスト

1. Civil Service College (United Kingdom)を参考にした一般短期コースのリスト

No	Courses	Titles	Target Level (s)
1	Accounting & Governance	Being in Effective Non-Executive Director	Basic Officer and Mid Level
		Introduction to Accountability in Public Sector	All Non-Gazetted Officer Levels
2	Financial Management & Communication Skills	Managing Public Finance	Basic Officer and Mid Level
		Finance for Non-finance Manager	Basic Officer and Mid Level
3	Information, Digital & Data Management	Big Data: Unleashing the Power of Public Sector Data	Senior Level
		Data Visualization: Simplifying your Message	All Levels
4	Law & Legal Awareness	Judicial Review: Making Lawful Decisions	Basic Officer and Mid Level
		Legal Awareness for Regulators	Basic Officer and Mid Level
5	Leadership and Management	Coaching and Mentoring Skills for Leaders	Senior and Executive Levels
		Collaborative Leadership: Success through synergy-maximizing partnership	Basic Officer and Mid Level
		Crisis Management	Senior Level
		Energize your team	Basic Officer and above
		Getting the Best from People: 8 Ways to emphasize and motivate in different times	All Levels
		Planning for the future: Building resilience and setting direction through strategic foresight	Senior and Executive Levels
		Strategic Management for Regulators	Senior and Executive Levels
6	Leadership and Management	Transformational Leadership	Senior and Executive Levels
7	Professional Development Skills	Building Personal Resilience	All Levels
		Building Relations and Asserting Influence	Senior and Executive Levels
		Talent Management and Retention	Senior and Executive Levels
		Thriving on Diversity: How to Succeed without Confirming to the "Norm"	Basic Officer and Mid Levels
8	Policy Skills	Behavioral Public Policy	Senior Level
		Co-production: Working with Citizens	Basic Officer and Mid Levels
		Managing Political Expectations	Executive Level
		Utilizing Evidence in Decision Making	Basic Officer and above
9	Masterclass Series	360-Degree Change Management: A Masterclass for dealing with Public Sector Challenges from all directions	All Levels
		Creating a delivery focused organization: Masterclass	Senior and Executive Levels
		Planning for the future: Building a successful foresight programme in your organization Masterclass	Senior and Executive Levels

2. International Public Administration (IPA) Schoolを参考にした一般短期コースのリスト

No	Courses Titles	Short Course	Target Level (s)
1	Management Development	Data Protection	Basic Officer and above
		Effective Writing	All Levels
		Managing Meetings: An Introduction	All Non-Gazetted Officer Levels
		Minute Taking for Meeting	Basic Officer and Mid Levels
2	Human Resource Management	Dignity at Work, Bullying and Harassment Awareness	All Levels
		Diversity, Equality and Intercultural Communication	All Levels
		Intruduction to Human Resource Management	Basic Officer
		Managing Performance and Appraisal	Senior and Executive Levels
		Workforce Planning	Basic Officer and Mid Levels
3	Information System/Technology	MS in Computer Science by Negotiated Learning (Cloud Computing Stream)	All Levels
		System Development Techniques and Project Management	Mid and Senior Levels
		System Management	Senior Level
4	Local Government	Leadership in Local Government	Basic Officer and Mid Levels
		Property Inspection: An Introduction	Mid and Senior Levels

3. The Civil Service Training Center (ACCRA, Ghana)を参考にした一般短期コースのリスト

No	Courses Title	Target Level (s)	Remark
1	Performance Management	Senior Level	
2	Effective Coaching and Mentoring Skills	Senior Level	
3	Monitoring and Evaluation	Mid and Senior Levels	
4	Creating Thinking and Problem Solving Skills	Basic Officer Level and above	
5	Presentation Skills	Basic Officer and Mid Levels	
6	Minute Writing	Basic Officer and Mid Levels	
7	Basic Customer Care Course for Public Servants	All Non-Gazetted Officer Levels	
8	Attitudinal Change for Productivity in the Public Sector	All Levels	
9	Policy Development and Analysis	Senior and Executive Levels	
10	Productivity Improvement at the Workplace	All Levels	
11	Managing People and Supervision	Mid and Senior Levels	
12	Ethical Leadership for Quality Productivity Improvement	Senior and Executive Levels	
13	Task Analysis and Target Setting	Basic Officer Level and above	
14	Organizing Meeting and Minutes Writing	Basic Officer and Mid Levels	
15	Effective Office Administration and Management	Basic Officer Level and above	Part-I and Part-II
16	Staff Performance Reporting	Basic Officer and Mid Levels	
17	Work Ethics and Work Standards	All Levels	
18	Effective Communication and Interpersonal Skills	All Levels	
19	Ethical Leadership	Senior and Executive Levels	
20	Functional Language	All Levels	Intermediate
21	Practical Office Procedures	Basic Officer and Mid Levels	
22	Self and People Management	Basic Officer, Mid and Senior Levels	
23	Communication Skills and Public Relations	All Levels	

添付資料 5 : 戦略行動計画の実施状況

No.	Theme	no	Action	Completed	On-going	Future	Remarks		
1	New Civil Service Governance	1.1	1.1.1		2017		Study on Civil Service regulatory and procedural frameworks		
			1.1.2			2018			
			1.1.3			2019			
		1.2	1.2.1	2017				Exposure visit	
			1.2.2		2017			Policy paper for strengthening UCSB roles, responsibilities and mandate.	
			1.2.3		2018			Review UCSB Law and Bylaws	
			1.2.4			2019			
			1.2.5		2017			Strengthen UCSB public communication	
		2	Merit-based Performance driven culture and system	2.1	2.1.1		2017	2020	Civil Service Personnel Law, Bylaw, Rules and Code of Conduct
					2.1.2			2020	
2.1.3						2020			
2.2	2.2.1				2018			Develop competency frameworks	
	2.2.2					2019			
	2.2.3					2018			
	2.2.4				2017			Develop an assessment of the performance evaluation system	
	2.2.5				2017			Modernize the performance evaluation system	
	2.2.6					2020			
	2.2.7					2018			
2.2.8			2020						
2.2.9			2019						
2.2.10			2020						
3	People-centered Civil Service Leadership and Capacity Development	3.1	3.1.1		2017		Issue a policy framework on the new people-centered approach		
			3.1.2		2020		A pay, compensation and allowances review and implement		
			3.1.3			2018			
			3.1.4		2019		Public Perception Survey		
			3.1.5			2020			
		3.2	3.2.1			2017			
			3.2.2		2017			Develop context driven leadership development programme	
			3.2.3		2019			Successful graduation of participants from the Leadership Scheme.	
			3.2.4			2020			
		3.3	3.3.1		2017			Assessment of training cycle and capacity of the CICSs	
			3.3.2		2017			Develop policy guidelines to modernize the training and learning approaches	
			3.3.3		2019			Enhance the CICS training curricula and in-house delivery capacity	
			3.3.4			2018			
3.3.5			2020						
3.3.6	2017				Establishment of Civil Service Academy				
3.3.7		2017			Sustain regular and ad-hoc capacity development and training for staff				
4	Transparency and Accountability in the Civil Service	4.1	4.1.1	2017			Review and enhance the Civil Service Personnel Code of Conduct		
			4.1.2		2017		Perform assessment of existing internal voice mechanisms		
			4.1.3			2020			
			4.1.4			2020			
			4.1.5		2017		Provide clear guidance on international training opportunities		
			4.1.6		2017		Targeted modules on ethics and equal opportunities		
		4.2	4.2.1		2017			Provide a platform for the general public to interact with the UCSB	
			4.2.2			2018			
			4.2.3			2018			
			4.2.4			2020			
			4.2.5			2019			
4.2.6			2019						

添付資料6：ネピドー市内地図と UCSB の位置関係

