

バングラデシュ国
TQM を通じた公共サービス改善プロジェクト

インパクト評価報告書

平成 29 年 1 月
(2017 年)

目次

1. 概要	4
2. 調査・分析の方法	5
2.1. 調査の方法	5
2.2. 分析の方法	6
3. 分析結果.....	8
3.1. マネジメント用語の理解	8
3.2. 行政官の仕事環境に関する意識.....	11
3.3. オフィスのマネジメント	14
3.4. 行政サービスに関連する情報管理.....	20
3.5. ステークホルダーとの協力.....	22
4. 結論	26
5. Appendix A : 調査対象郡.....	28
6. Appendix B: 質問票.....	35

図表リスト

図 1 「差の差」(Difference-in-Differences : DID) の手法の事例.....	7
図 2 マネジメント用語の理解度に関するインパクト (DID) :	10
図 3 マネジメント業務の実施率の変化 (全オフィス、2014~2016 年)	18
表 1 マネジメント用語の理解度 : 全体.....	8
表 2 マネジメント用語の理解度 : 部局別	9
表 3 マネジメント用語の理解度に関するインパクト : 異動なしのオフィス	9
表 4 行政官の意識に関する質問項目	11
表 5 行政官の意識 : 全体.....	12
表 6 行政官の意識 : 部局別.....	12
表 7 行政官の意識に関するインパクト : 異動なしのオフィス	13
表 8 オフィスのマネジメントに関する質問項目	14
表 9 オフィスのマネジメント状況 : 全体及び部局別.....	15
表 10 オフィスのマネジメントに関するインパクト : 全オフィス.....	16
表 11 オフィスのマネジメントに関するインパクト : 異動なしのオフィス	17
表 12 オフィスのマネジメント状況 : 非参加群 (2016 年)	19
表 13 各部局に特有の質問項目に対する回答率 : 全体及び部局別.....	20
表 14 情報管理 (回答率) に関するインパクト : 全オフィス	21
表 15 情報管理 (回答率) に関するインパクト : 異動なしのオフィス	21
表 16 ステークホルダーとの連絡日数 (過去 30 日間) : 全体及び部局別	23
表 17 ステークホルダーとの連絡日数に関するインパクト : 全オフィス.....	24
表 18 ステークホルダーとの連絡日数に関するインパクト : 異動なしのオフィス ..	25

1. 概要

本報告書は、バングラデシュ国「TQMを通じた公共サービス改善プロジェクト」のインパクト評価として、ベースライン（2014年）およびエンドライン（2016年）の二度の調査に基づいた分析を行ったものである。

調査は、プロジェクトの主要なターゲットである郡オフィスを対象に、全国の約 1,600 オフィス（8 部局×200 郡）から情報を収集した。分析の方法としては、プロジェクトの参加群（treatment group）と非参加群（control group）それぞれの評価指標の変化分の差をインパクトとして評価する「差の差」（Difference-in-Differences : DID）の手法を用いた。評価対象とした項目は以下の通りである。

(1) 行政官個人の知識および意識

- (1.1) マネジメント用語（PDCA、TQM、KAIZEN）の理解
- (1.2) 仕事環境における自己意識または他者意識

(2) オフィスのマネジメント

- (2.1) オフィスのマネジメント業務
- (2.2) 行政サービスに関連する情報管理
- (2.3) ステークホルダーとのコミュニケーション

結論としては、郡行政官のマネジメント知識やオフィスにおける情報管理、またステークホルダーとの連携に対するプロジェクトの正のインパクトが確認された。他方で、行政官の仕事環境における意識や、オフィスのマネジメント業務に関しては大きな影響を確認できなかった。しかし後者に関しては、プロジェクトの全国規模の大会や TV プログラムなどを通じて非参加群でもマネジメント知識が向上し、その実施率も高まるという正の波及（スピルオーバー）効果によって、プロジェクトのインパクトが薄められた可能性がある。

報告書の構成は以下の通りである。まず 2 節で調査と分析の方法について説明する。続く 3 節では、上記の各評価項目について、サンプル全体および部局別の記述統計を示した上でインパクト（DID）を測定する。最後に、その結果の解釈といくつかの留意点を含めた結論を第 4 節で述べる。なお、Appendix A では調査対象となった郡のリスト、また Appendix B では調査で用いた質問票をそれぞれ掲載する。

2. 調査・分析の方法

2.1. 調査の方法

調査はベースライン（2014年4月～6月）とエンドライン（2016年8月～10月）の二度にわたって実施された。調査方法は、プロジェクトの主な介入対象である郡（Upazila）レベルの行政官に対するインタビュー調査とし、行政官個人あるいはオフィスに関する情報を収集した。具体的には、行政官個人についてはマネジメントに関する知識や職場環境における意識について尋ねた。またオフィスについては、スタッフ、予算、設備等のリソース、マネジメント業務や関連機関との連携状況、また各部局の行政サービスに関連した情報を尋ねた。調査票の詳細は Appendix B に示す通りである。

予算と時間上の制約から、調査は全国からサンプリングされた 202 郡の 8 部局を対象に実施した。調査対象となった部局は以下の通りである。

- (1) 家畜局：Department of Livestock
- (2) 漁業局：Department of Fisheries
- (3) 食糧局：Directorate of Food
- (4) 社会サービス局：Department of Social Services
- (5) 女性関連局：Department of Women Affairs
- (6) 青年開発局：Department of Youth Development
- (7) 高等教育局：Department of Secondary and Higher Education
- (8) 公衆衛生局：Department of Public Health Engineering

調査対象となる郡（Upazila）は、まず全 64 県から県庁所在地が存在する郡（Sadar Upazila）を選び、その他の郡については各県の郡数に応じてランダムに選ぶ比例抽出法を用いた。結果としてベースライン時の調査対象郡は 202 郡（Appendix A を参照）、サンプルサイズは 1,615 オフィスとなった¹。エンドライン調査も同じオフィスを対象に調査を行っている。ただし行政官の都合等によって 7 つのオフィスで実施できなかったため、最終的なパネルデータのサンプルサイズは 1,608 となる。脱落率は 0.4% と軽微であるため分析上の問題はないと考えられる。

なお調査を円滑に実施するため、事前に各部局の正式な許可を得た上で、各部局から各郡行政官に対して本調査に協力するよう指示がなされている。また全ての調査票は、各部局およびプロジェクトのカウンターパートである Bangladesh Public Administration Training Centre (BPATC) の助言と承認に基づいて作成された。

¹ ベースライン時の本来のサンプルサイズは 202 郡×8 部局=1,616 オフィスであるが、ダッカ県内の女性関連局の行政官が長期出張中であり調査ができなかったため、実際のサンプルサイズは 1,615 オフィスとなった。

2.2. 分析の方法

本稿では、プロジェクトへの参加が郡行政官個人あるいは郡オフィスにどのような影響をもたらしたかを様々な指標を用いて検証する。プロジェクトの主たる介入は、郡行政官がプロジェクトのコースに参加した上で自分のオフィスが提供する行政サービスの課題を設定し、その改善業務（Small Improvement Project: SIP）を行うという活動であった。よってここでは、過去にプロジェクト内で SIP を実施したことをもって、プロジェクトへの「参加」と定義した。

評価対象とした指標は、以下の通りである。

(3) 行政官個人の知識及び意識

(1.1) マネジメント用語（PDCA、TQM、KAIZEN）の理解

(1.2) 仕事環境における自己意識または他者意識

(4) オフィスのマネジメント

(2.1) オフィスのマネジメント業務

(2.2) 行政サービスに関連する情報管理

(2.3) ステークホルダーとのコミュニケーション

各項目の詳細については、それぞれの節で後述する。なお、(2.2) 行政サービスに関連する情報管理の節において詳しく述べるが、ベースラインとエンドラインのどちらにおいても各部署の行政サービスのアウトプット及びアウトカムに関する指標の回答率が低かった。よってそれらの変数に関する評価は行わず、回答率そのものを情報管理の指標として評価対象とした。

評価の方法は、インパクト評価法において一般的に使用される「差の差」(Difference-in-Differences : DID) の手法を用いる。これは、サンプルをプロジェクトの参加群 (treatment group) と非参加群 (control group) に分け、ベースライン時からエンドライン時にかけての両者の変化分を比較する方法である。仮にプロジェクトが無かった状況 (counterfactual) では、非参加群における実際の変化と同様の変化が参加群でも生じていたと想定される。よって、もし参加群の実際の変化分が非参加群の変化分と同じであればプロジェクトのインパクトは無く、また前者が後者を上回れば（下回れば）プロジェクトに正の（負の）インパクトがあったと考えるのが「差の差」の手法の基本的なアイデアである。

より具体的には、参加群がプロジェクトに参加したことによる平均的な介入効果 (the Average Treatment Effect on the Treated : ATET) を次の式で定義する。

$$\beta_{DID} = E(Y_1^T - Y_0^T | T = 1) - E(Y_1^C - Y_0^C | T = 0),$$

ここで、Tはプロジェクトに参加した場合に1、参加していない場合に0の値をとる二値変数、 Y_0^T と Y_1^T はプロジェクト前後の参加群のアウトカム変数、 Y_0^C と Y_1^C は非参加群の同変数、Eは期待値を示している。例えば、図1に示すように、あるマネジメント用語を理解する行政官の割合が参加群で60%ポイント増加、非参加群では20%ポイント増加した場合、両者の変化分の差である40%ポイントがプロジェクトのインパクトとして捉えられる。

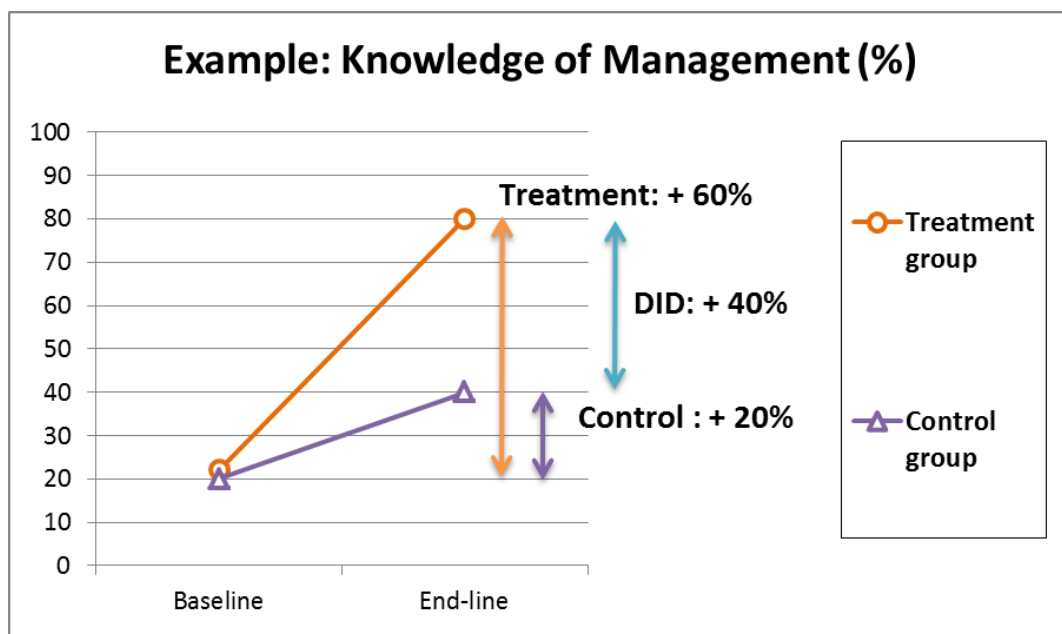


図1 「差の差」(Difference-in-Differences : DID) の手法の事例

なお分析では、パネルデータの構成に関する次の二点に注意を払う必要がある。第一に、ベースライン調査時において、すでに6県(Bogra、Comilla、Narsingdi、Rangpur、Shariatpur、Tangail)の199オフィスがパイロット事業に参加していた。各指標の記述統計ではこれらも含めた全サンプルの情報を用いるが、インパクト評価においてはバイアスを取り除くためにこれらを除外して分析を行う。第二に、郡行政官は数年で異動するのが通例であり、実際に本調査においてもベースラインとエンドラインの間で行政官が異動しなかったオフィスは686世帯(全サンプルの43%)に留まった。

よって、評価対象となる指標のうち(1)行政官の知識及び意識については個人的属性であるため、ベースラインとエンドラインで回答した行政官が同じであるオフィス(すなわち異動がなかったオフィス)のみを対象に分析を行う。ただし(2)オフィスのマネジメント状況については、行政官個人のマネジメント能力のみならず組織的な環境も影響しているため、異動があったオフィスを含めた場合と除外した場合の2つのパターンで分析する。

3. 分析結果

以下では、評価対象となる各指標について、まず指標の内容を説明した上でサンプル全体と部局別の記述統計を示す。続いて、「差の差」の手法に基づくプロジェクトのインパクトを推計する。それぞれのインパクトの考察や解釈については第4節の結論で述べる。

3.1. マネジメント用語の理解

マネジメント用語の理解については、PDCA (Plan, Do, Check, Act)、TQM (Total Quality Management)、KAIZEN という 3 つのキーワードについて、「全く知らない ("Never Heard")」、「ある程度知っている ("Know Something")」、「良く知っている ("Know Well")」のいずれかで回答するよう求めた。全サンプルの結果を表1に示す。

まず PDCA については、「全く知らない」との回答が 34% から 64% まで増加した。他方で、TQM については「良く知っている」の割合が 17% から 49%、KAIZEN も同じく 16% から 61% に増加している。

表1 マネジメント用語の理解度：全体

		2014		2016	
		Freq.	%	Freq.	%
PDCA	Never Heard	546	34.0	1,033	64.2
	Know Something	428	26.6	304	18.9
	Know Well	634	39.4	271	16.9
	Total	1,608	100.0	1,608	100.0
TQM	Never Heard	944	58.7	416	25.9
	Know Something	390	24.3	412	25.6
	Know Well	274	17.0	780	48.5
	Total	1,608	100.0	1,608	100.0
KAIZEN	Never Heard	1,111	69.1	391	24.3
	Know Something	247	15.4	241	15.0
	Know Well	250	15.6	976	60.7
	Total	1,608	100.0	1,608	100.0

注：N=1,608

次に、各用語について「ある程度知っている」または「良く知っている」場合に1の値、「全く知らない」場合に0の値をとる二値変数を作成し、部局別に集計したものが表2である。どの部局においてもPDCAの理解度は減少したのに対して、TQM及びKAIZENの理解度は増加している。

表2 マネジメント用語の理解度：部局別

(単位：%)

Department	PDCA		TQM		KAZEN	
	2014	2016	2014	2016	2014	2016
Livestock	77.7	34.2	46.0	79.7	34.2	80.2
Fisheries	70.1	39.8	44.8	82.1	39.3	82.6
Food	55.4	40.6	33.2	71.3	21.8	73.8
Social Service	63.4	34.7	45.0	68.3	33.7	74.8
Women Affairs	71.5	36.5	44.5	81.0	34.0	76.5
Youth Development	66.3	40.2	38.2	82.4	23.6	80.4
Secondary & High Educ	65.0	30.5	41.0	72.5	34.0	75.0
Public Health Engineer	58.9	29.7	37.6	55.9	26.7	62.4
Total	66.0	35.8	41.3	74.1	30.9	75.7

注：N=1,608。表内の数字は、各用語を「ある程度知っている」または「良く知っている」割合 (%)。

続いてプロジェクトのインパクトを見るために、ベースラインとエンドラインの間で異動がなかったオフィスに限定し、プロジェクト参加群 (Treatment) と非参加群 (Control) の状況を比較したのが表3及び図2である。両群の「差の差」(DID) に基づけば、PDCAの理解には影響が無かった一方、TQMとKAIZENについては参加群の方が約20%ポイント多く増加している。

表3 マネジメント用語の理解度に関するインパクト：異動なしのオフィス

(単位：%)

		All (n=602)	Treatment (n=84)	Control (n=518)	DID
PDCA	2014	63.5	65.5	63.1	
	2016	34.9	41.7	33.8	
	Difference	-28.6	-23.8	-29.3	5.5
TQM	2014	39.7	40.5	39.6	
	2016	73.9	94.0	70.7	
	Difference	34.2	53.6	31.1	22.5 **
KAZEN	2014	25.2	31.0	24.3	
	2016	75.1	97.6	71.4	
	Difference	49.8	66.7	47.1	19.6 **

注：DIDは参加群 (Treatment) と非参加群 (Control) それぞれの変化 (Difference) の差を示す。統計的有意水準はそれぞれ5% (*)、1% (**)、0.1% (***)。

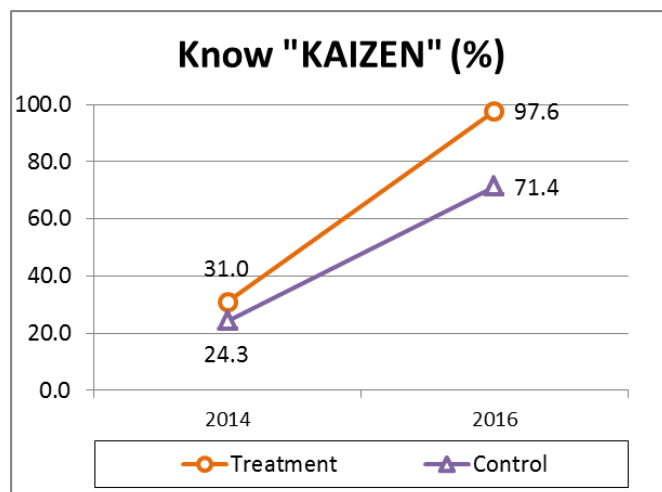
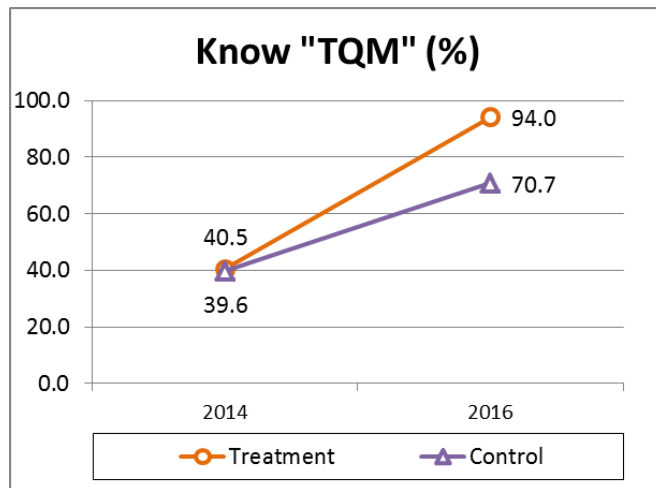
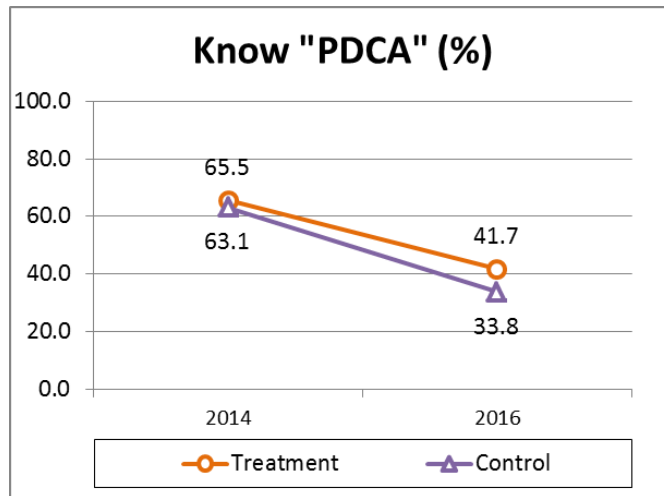


図2 マネジメント用語の理解度に関するインパクト (DID) :

3.2. 行政官の仕事環境に関する意識

行政官の仕事環境に関する意識については、表 4 で示される 10 項目に対して、「全く同意しない (Strongly disagree)」、「同意しない (Disagree)」、「どちらとも言えない (Neutral)」、「同意する (Agree)」、「全く同意する (Strongly agree)」の 5 段階での回答を求めた。

表 4 行政官の意識に関する質問項目

Item	Question
1: Satisfaction	Are you satisfied with your job these days?
2: Motivation	Are you well motivated to deliver quality services as a government official?
3: Confidence	Do you think you can accomplish your goals on your own ideas?
4: Leadership	Do you think you can lead office staff to improve your service on your own initiative?
5: Busyness	Do you think you have too much work these days?
6: Trust on Staff	Do you think most staff can be trusted in your office?
7: Reluctance of Staff	Do you think some staff is reluctant to improve public service in your office?
8: Needs for Improve.	Do you think your office needs to improve public service delivery continuously?
9: Recognition by UNO	Do you think your work is well recognized by the UNO?
10: Recognition by DO	Do you think your work is well recognized by the district officer of your office?

サンプル全体の回答結果を示した表 5 によれば、2014 年と 2016 年の両年において、仕事への満足感やモチベーション、自信、リーダーシップ、スタッフへの信頼感、更なる改善の必要性、また郡長官 (UNO: Upazila Nirbahi Officer) や県行政官 (DO: District Officer) から自分の仕事が認識されているという意識は、いずれも高い傾向にある。ただし上記項目は全て、2016 年の方が「全く同意する (Strongly agree)」の割合が減少し、「同意する (Agree)」の割合が増加するという変化も見られる。他方で、多忙感とスタッフが怠惰であると感じる意識については両年で大きな違いは出ていない。

次に、各項目について「同意する (Agree)」または「全く同意する (Strongly agree)」場合に 1 の値を、それ以外の場合に 0 の値をとる二値変数を作成し、部局別に集計したものが表 6 である。2016 年における高等教育局 (Educ.) の仕事の満足感が他部局に比べて低いなど、ごく一部で違いは見られるものの、どの項目でも部局間での大きな差異は確認されなかった。

続いてプロジェクトのインパクトを見るために、ベースラインとエンドラインの間で異動がなかったオフィスに限定し、プロジェクト参加群 (Treatment) と非参加群 (Control) の状況を比較したのが表 7 である。両群の「差の差」(DID) に基づけば、行政官の意識に対するプロジェクトの大きな影響は見られない。唯一、スタッフに対する信頼感については非参加群において微増しているのに対し、参加群の方が 9%ポイントほど低くなるという負の影響が認められた。

表5 行政官の意識：全体

(単位：％)

Item	Year	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree	Total
Satisfaction	2014	1.6	1.2	1.4	32.5	63.4	100.0
	2016	2.2	5.0	6.3	51.2	35.3	100.0
Motivation	2014	2.7	3.0	3.5	32.2	58.6	100.0
	2016	0.6	1.0	3.5	53.1	41.9	100.0
Confidence	2014	7.7	4.4	8.7	37.3	42.0	100.0
	2016	1.1	5.0	11.8	58.1	24.0	100.0
Leadership	2014	2.1	1.1	2.9	29.9	64.1	100.0
	2016	0.4	1.8	7.2	53.4	37.2	100.0
Busyness	2014	5.4	5.3	9.0	36.9	43.5	100.0
	2016	0.6	1.4	9.0	45.8	43.3	100.0
Trust on Staff	2014	2.5	4.9	9.8	36.1	46.8	100.0
	2016	1.1	5.3	9.1	56.3	28.2	100.0
Reluctance of Staff	2014	46.1	26.2	12.1	9.3	6.2	100.0
	2016	36.6	33.3	10.8	15.2	4.1	100.0
Needs for Improve.	2014	3.2	1.3	3.1	34.7	57.8	100.0
	2016	0.6	0.5	6.2	49.8	42.9	100.0
Recognition by UNO	2014	3.1	1.1	4.0	30.2	61.7	100.0
	2016	1.1	1.6	6.1	54.8	36.5	100.0
Recognition by DO	2014	3.1	0.9	3.1	28.9	64.1	100.0
	2016	0.8	0.8	4.9	48.9	44.7	100.0

注：N=1,608

表6 行政官の意識：部局別

(単位：％)

	Year	Live.	Fish	Food	Social	Women	Youth	Educ.	Health	Total
Satisfaction	2014	94.6	95.0	94.6	96.5	98.0	96.5	96.0	95.5	95.8
	2016	88.1	88.6	91.6	88.6	80.0	91.5	73.0	90.1	86.4
Motivation	2014	87.6	91.5	90.6	91.1	91.0	92.5	92.0	90.6	90.9
	2016	96.5	97.5	95.0	95.0	91.5	98.0	95.5	90.6	95.0
Confidence	2014	86.1	77.1	81.2	82.2	75.0	74.4	76.0	82.2	79.3
	2016	84.2	85.1	86.6	77.2	81.0	84.9	81.5	76.2	82.1
Leadership	2014	93.1	94.0	92.1	95.0	96.0	96.0	93.5	92.1	94.0
	2016	93.6	92.5	93.1	89.1	85.5	92.0	90.0	89.1	90.6
Busyness	2014	78.7	84.6	76.7	84.2	82.0	75.4	77.5	83.7	80.3
	2016	91.1	93.0	94.1	87.1	85.5	89.9	91.0	80.7	89.1
Trust on Staff	2014	81.2	82.6	79.7	78.2	89.0	86.4	80.0	86.1	82.9
	2016	85.1	84.1	85.1	84.7	85.5	86.4	85.5	79.7	84.5
Reluctance of Staff	2014	17.8	18.4	11.4	20.3	17.0	11.1	9.5	18.8	15.5
	2016	21.8	19.9	12.4	21.3	20.0	21.6	17.5	20.3	19.3
Needs for Improve.	2014	91.6	93.0	92.6	92.1	93.0	93.5	90.0	94.1	92.5
	2016	96.0	95.0	93.6	91.6	84.5	96.0	94.5	90.6	92.7
Recognition by UNO	2014	91.6	91.5	91.1	93.1	90.5	93.0	92.5	92.1	91.9
	2016	88.6	88.6	95.0	93.6	89.5	96.0	90.5	88.6	91.3
Recognition by DO	2014	94.6	92.5	92.1	92.6	92.5	93.5	94.0	92.1	93.0
	2016	94.6	94.0	96.0	92.6	90.5	96.0	93.0	91.6	93.5

注：N=1,608

表 7 行政官の意識に関するインパクト：異動なしのオフィス

(単位：%)

		All (n=602)	Treatment (n=84)	Control (n=518)	DID
Satisfaction	2014	95.0	94.0	95.2	
	2016	86.2	77.4	87.6	
	Difference	-8.8	-16.7	-7.5	-9.2
Motivation	2014	91.2	91.7	91.1	
	2016	94.5	97.6	94.0	
	Difference	3.3	6.0	2.9	3.1
Confidence	2014	76.2	81.0	75.5	
	2016	82.4	81.0	82.6	
	Difference	6.1	0.0	7.1	-7.1
Leadership	2014	93.2	92.9	93.2	
	2016	92.5	90.5	92.9	
	Difference	-0.7	-2.4	-0.4	-2.0
Busyness	2014	78.2	84.5	77.2	
	2016	88.4	89.3	88.2	
	Difference	10.1	4.8	11.0	-6.2
Trust on Staff	2014	83.1	89.3	82.0	
	2016	85.4	79.8	86.3	
	Difference	2.3	-9.5	4.2	-13.7 *
Reluctance of Staff	2014	15.9	10.7	16.8	
	2016	19.9	15.5	20.7	
	Difference	4.0	4.8	3.9	0.9
Needs for Improve.	2014	92.9	89.3	93.4	
	2016	92.7	89.3	93.2	
	Difference	-0.2	0.0	-0.2	0.2
Recog. by UNO	2014	91.2	89.3	91.5	
	2016	92.5	90.5	92.9	
	Difference	1.3	1.2	1.4	-0.2
Recog. by DO	2014	93.0	90.5	93.4	
	2016	92.9	91.7	93.1	
	Difference	-0.2	1.2	-0.4	1.6

注：DID は参加群 (Treatment) と非参加群 (Control) それぞれの変化 (Difference) の差を示す。統計的有意水準はそれぞれ 5% (*)、1% (**)、0.1% (***)。

3.3. オフィスのマネジメント

オフィスのマネジメントについては、過去3ヶ月間に表8に示される14項目の業務をオフィスとして実施したか否かについて尋ねた。1と2はオフィスの整理整頓、3と4は目標設定、5から7は計画立案、8と9は業務の標準化、10から12はモニタリング、13と14は業務改善に関する項目となっている。

表8 オフィスのマネジメントに関する質問項目

No.	Question
1	Cleaned office rooms regularly to keep the environment neat and tidy?
2	Filed office documents and sorted them in order regularly?
3	Set measurable targets on service delivery?
4	Discussed on the office targets with staff?
5	Planned time schedules for service delivery?
6	Planned personnel assignment for service delivery?
7	Planned budget allocation for service delivery?
8	Utilized a guideline or manual to standardize the service delivery?
9	Utilized some lists of tasks, beneficiaries, facilities and so on to manage service delivery efficiently?
10	Had a scheduled regular meeting to share and review the progress of service delivery?
11	Reported the progress of the service delivery to the district office or the central department office?
12	Communicated with citizens who benefit from your services to take their voices into account?
13	Proposed a new plan or method to improve the service delivery?
14	Modified the way to deliver services based on the review of the progress?

サンプル全体および部局別のマネジメント業務の実施率は表9の通りである。まず整理整頓（1、2）と目標設定（3、4）についてはどの部局でも両年で実施率が高い。計画立案（5～7）もおおむね高い傾向にあるが、予算配分（7）についてはオフィスの裁量が限られるため相対的に低い実施率となっている。業務の標準化（8、9）はほぼ全ての部局で実施率が大きく増加しており、特にエンドライン時（2016年）では食糧局（Food）と青年開発局（Youth）が高い。モニタリング（10～12）も同様に全部局で増加傾向にあり、特に畜産局（Live）と漁業局（Fish）では受益者である農家とのコミュニケーションが大きく増加した。最後に業務改善（13、14）の実施率も全部局で増加している。

他方でインパクトについては、パイロット県を除いたサンプル全体の分析（表10）及び異動のないオフィスに限定した分析（表11）のどちらにおいても、統計的に有意な影響は認められなかった。なお図3に示すように、2014年時点で実施率が相対的に低かった業務の標準化（8、9）、モニタリング（10～12）、業務改善（13、14）の項目のほとんどは、参加群と非参加群の双方で統計的に有意に増加していた。つまり非参加群でもこれらの業務の実施率が大きく増加したために、DIDとしてのインパクトが薄まったと言える。

表9 オフィスのマネジメント状況：全体及び部局別

(単位：%)

Office Management Practices	Year	All	Live.	Fish	Food	Social	Women	Youth	Educ.	Health
1. Cleaned office	2014	95.8	94.6	96.5	94.6	95.5	95.5	95.5	97.0	97.5
	2016	98.4	98.5	98.0	99.5	98.0	98.0	98.0	98.5	99.0
2. Filed office documents	2014	95.5	95.5	97.0	94.1	95.5	94.0	96.0	95.0	96.5
	2016	98.5	99.0	98.5	99.5	97.5	98.5	99.5	98.5	97.0
3. Set measurable targets	2014	95.1	93.1	97.0	91.1	95.0	95.5	97.0	95.0	97.0
	2016	94.8	96.5	94.5	95.0	96.5	95.5	97.0	93.0	90.6
4. Discussed on the office targets	2014	95.1	94.1	97.0	88.6	96.5	96.0	98.5	93.5	96.5
	2016	96.2	96.5	95.0	95.5	98.5	94.5	99.0	95.5	95.0
5. Planned time schedules	2014	92.3	92.1	95.5	85.1	93.6	93.5	95.0	88.0	95.5
	2016	94.0	95.0	95.0	95.0	94.6	95.0	99.0	89.5	89.1
6. Planned personnel assignment	2014	92.8	94.1	90.5	90.1	93.1	96.5	93.0	92.0	93.1
	2016	94.5	96.0	98.0	96.0	97.5	91.5	98.0	89.5	89.6
7. Planned budget allocation	2014	75.2	81.2	78.6	73.3	80.7	72.5	73.4	73.0	69.3
	2016	77.8	75.7	84.1	86.1	79.2	76.5	83.9	67.5	69.3
8. Utilized a guideline or manual	2014	64.1	60.9	63.2	61.4	64.9	66.5	69.8	57.5	68.3
	2016	86.5	79.2	89.1	92.1	89.1	88.0	97.5	76.5	80.7
9. Utilized some lists of tasks etc.	2014	74.7	69.3	76.1	69.8	72.8	73.5	82.9	71.0	82.2
	2016	90.4	88.1	92.5	95.0	93.1	92.0	95.0	85.0	82.2
10. Had a scheduled regular meeting	2014	80.3	78.7	78.6	75.2	83.7	85.5	84.4	79.5	76.7
	2016	94.9	96.0	95.5	96.0	96.5	95.5	99.0	91.0	89.6
11. Reported the progress	2014	89.7	90.6	93.5	87.6	89.1	87.0	91.5	89.0	89.6
	2016	95.6	96.5	96.5	96.5	96.0	94.0	99.5	91.5	94.1
12. Communicated with citizens	2014	88.2	86.1	90.5	82.2	91.6	89.5	91.0	88.5	86.6
	2016	95.3	97.5	99.0	93.1	93.6	96.5	95.5	93.5	94.1
13. Proposed a new plan or method	2014	67.1	69.8	62.2	67.3	70.3	63.0	68.3	70.0	65.8
	2016	85.0	87.6	79.1	84.7	85.1	85.5	89.9	80.5	87.6
14. Modified the way to deliver service	2014	57.3	64.9	52.2	59.4	59.4	51.5	57.8	58.0	55.4
	2016	80.5	80.7	74.6	81.2	84.2	80.5	83.9	78.5	80.7

注：N=1,608

表 10 オフィスのマネジメントに関するインパクト：全オフィス

(単位：%)

		All (n=1409)	Treatment (n=192)	Control (n=1217)	DID
1. Cleaned office	2014	95.8	96.4	95.7	
	2016	98.9	97.4	99.1	
	Difference	3.1	1.0	3.4	-2.4
2. Filed office documents	2014	95.4	94.3	95.6	
	2016	98.7	98.4	98.8	
	Difference	3.3	4.2	3.2	1.0
3. Set measurable targets	2014	94.9	97.4	94.5	
	2016	94.7	95.8	94.5	
	Difference	-0.2	-1.6	0.0	-1.6
4. Discussed on the office targets	2014	95.0	97.9	94.5	
	2016	96.9	98.4	96.6	
	Difference	1.9	0.5	2.1	-1.6
5. Planned time schedules	2014	92.4	95.8	91.9	
	2016	94.2	96.4	93.8	
	Difference	1.8	0.5	2.0	-1.5
6. Planned personnel assignment	2014	92.2	93.2	92.0	
	2016	94.9	95.3	94.8	
	Difference	2.7	2.1	2.8	-0.7
7. Planned budget allocation	2014	75.7	72.4	76.2	
	2016	77.0	71.9	77.8	
	Difference	1.3	-0.5	1.6	-2.1
8. Utilized a guideline or manual	2014	63.5	63.5	63.5	
	2016	86.1	84.4	86.4	
	Difference	22.6	20.8	22.8	-2.0
9. Utilized some lists of tasks etc.	2014	74.5	76.6	74.2	
	2016	90.7	90.1	90.8	
	Difference	16.2	13.5	16.6	-3.1
10. Had regularly meeting	2014	79.6	79.2	79.6	
	2016	94.9	96.4	94.7	
	Difference	15.3	17.2	15.0	2.2
11. Reported the progress	2014	90.3	91.7	90.1	
	2016	95.2	95.3	95.2	
	Difference	5.0	3.6	5.2	-1.6
12. Communicated with citizens	2014	87.9	89.6	87.6	
	2016	96.2	96.4	96.2	
	Difference	8.4	6.8	8.6	-1.8
13. Proposed a new plan or method	2014	66.1	70.3	65.4	
	2016	84.2	87.5	83.7	
	Difference	18.2	17.2	18.3	-1.1
14. Modified the way to deliver service	2014	57.3	62.0	56.6	
	2016	79.7	89.1	78.2	
	Difference	22.4	27.1	21.6	5.5

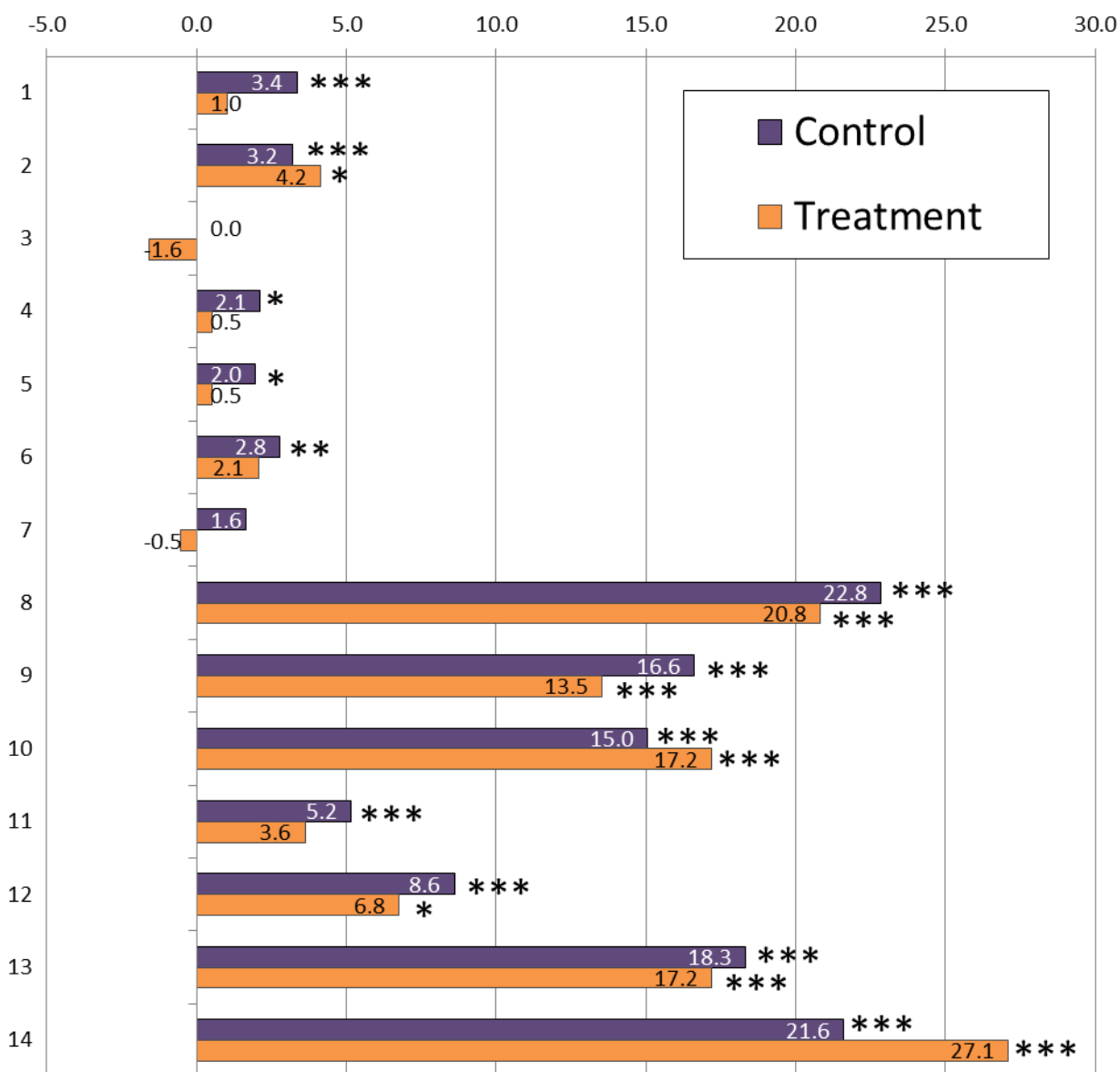
注：DID は参加群 (Treatment) と非参加群 (Control) それぞれの変化 (Difference) の差を示す。統計的有意水準はそれぞれ 5% (*)、1% (**)、0.1% (***)。

表 11 オフィスのマネジメントに関するインパクト：異動なしのオフィス

(単位：%)

		All (n=602)	Treatment (n=84)	Control (n=518)	DID
1. Cleaned office	2014	96.3	98.8	95.9	
	2016	98.8	98.8	98.8	
	Difference	2.5	0.0	2.9	-2.9
2. Filed office documents	2014	93.5	94.0	93.4	
	2016	98.7	100.0	98.5	
	Difference	5.1	6.0	5.0	1.0
3. Set measurable targets	2014	94.0	95.2	93.8	
	2016	95.0	95.2	95.0	
	Difference	1.0	0.0	1.2	-1.2
4. Discussed on the office targets	2014	94.5	96.4	94.2	
	2016	97.5	98.8	97.3	
	Difference	3.0	2.4	3.1	-0.7
5. Planned time schedules	2014	92.9	96.4	92.3	
	2016	95.5	95.2	95.6	
	Difference	2.7	-1.2	3.3	-4.5
6. Planned personnel assignment	2014	91.7	91.7	91.7	
	2016	95.7	96.4	95.6	
	Difference	4.0	4.8	3.9	0.9
7. Planned budget allocation	2014	74.8	66.7	76.1	
	2016	76.6	73.8	77.0	
	Difference	1.8	7.1	1.0	6.1
8. Utilized a guideline or manual	2014	62.8	66.7	62.2	
	2016	86.0	81.0	86.9	
	Difference	23.3	14.3	24.7	-10.4
9. Utilized some lists of tasks etc.	2014	74.8	75.0	74.7	
	2016	89.0	86.9	89.4	
	Difference	14.3	11.9	14.7	-2.8
10. Had regularly meeting	2014	80.4	76.2	81.1	
	2016	94.9	97.6	94.4	
	Difference	14.5	21.4	13.3	8.1
11. Reported the progress	2014	90.4	89.3	90.5	
	2016	95.3	96.4	95.2	
	Difference	5.0	7.1	4.6	2.5
12. Communicated with citizens	2014	88.5	85.7	89.0	
	2016	95.7	97.6	95.4	
	Difference	7.1	11.9	6.4	5.5
13. Proposed a new plan or method	2014	66.3	69.0	65.8	
	2016	86.0	86.9	85.9	
	Difference	19.8	17.9	20.1	-2.2
14. Modified the way to deliver service	2014	57.8	66.7	56.4	
	2016	80.1	88.1	78.8	
	Difference	22.3	21.4	22.4	-1.0

注：DID は参加群 (Treatment) と非参加群 (Control) それぞれの変化 (Difference) の差を示す。統計的有意水準はそれぞれ 5% (*)、1% (**)、0.1% (***)。



(単位：%)

注：各項目（1～14）は表8の通り。変化の統計的有意水準はそれぞれ5%（*）、1%（**）、0.1%（***）。

図3 マネジメント業務の実施率の変化（全オフィス、2014～2016年）

非参加群でもマネジメント業務の実施率が増加した要因のひとつとして、3.1節で確認された同群におけるマネジメント知識の増加の影響が考えられる。そこで非参加群を、3つのマネジメント用語（PDCA、TQM、KAIZEN）を全て知っているオフィスとそれ以外のオ

フィスの二つに分け、エンドライン時（2016年）のマネジメント業務の実施率を比較したものが表12である。

実際、マネジメント用語を理解しているオフィスほどマネジメント業務の実施率は全体的に高い傾向にある。特に（3）定量的な目標設定や（5）タイムスケジュールの計画、（10）定期ミーティングの開催、（13）新たな計画や方法の提案、（14）サービス提供方法の改善について、統計的に有意な差が確認された。つまり非参加群において増加したマネジメント業務の知識は、その実施率にも強く関連しており、結果として参加群と同様の実施率増加をもたらすひとつの要因になったと考えられる。

表12 オフィスのマネジメント状況：非参加群（2016年）

（単位：％）

	Total control (n=1217)	Know all concepts of PDCA, TQM, and KAIZEN?		Difference (Yes-No)
		Yes (n=402)	No (n=815)	
1. Cleaned office	99.1	98.5	99.4	-0.9
2. Filed office documents	98.8	97.8	99.3	-1.5
3. Set measurable targets	94.5	97.0	93.3	3.8 **
4. Discussed on the office targets	96.6	97.8	96.1	1.7
5. Planned time schedules	93.8	96.5	92.5	4.0 **
6. Planned personnel assignment	94.8	95.8	94.4	1.4
7. Planned budget allocation	77.8	80.1	76.7	3.4
8. Utilized a guideline or manual	86.4	88.8	85.2	3.7
9. Utilized some lists of tasks etc.	90.8	91.3	90.6	0.7
10. Had a scheduled regularly meeting	94.7	96.0	94.0	2.0 *
11. Reported the progress	95.2	95.8	95.0	0.8
12. Communicated with citizens	96.2	97.0	95.8	1.2
13. Proposed a new plan or method	83.7	90.0	80.6	9.4 ***
14. Modified the way to deliver service	78.2	82.6	76.1	6.5 **
All management practices	58.0	64.2	55.0	9.2 **

注：“Yes”のグループはマネジメントに関する3つの用語（PDCA、TQM、KAIZEN）全てについて「ある程度知っている」または「良く知っている」と回答した非参加群のオフィス（3.1節参照），“No”のグループはそれ以外の非参加群のオフィスを示す。両者の差の統計的有意水準はそれぞれ5%（*）、1%（**）、0.1%（***）。

3.4. 行政サービスに関連する情報管理

本調査では各部局の行政サービスに関連する情報についても行政官に尋ねた。質問項目は行政サービスのアウトプットとアウトカムに関する情報に大別される。例えば家畜局に対しては、アウトプットとしては家畜に対するワクチン接種や畜産農家に対するトレーニングの頻度、アウトカムとしては複数の種類の家畜数やその肉や卵の生産に関する情報を収集した（各部局固有の詳細な質問項目については Appendix B を参照）。これらの項目はいずれも、各部局の本庁の助言に基づいて、郡オフィスが把握すべき事項としてリストアップされたものである。またこの情報を元に、プロジェクトが各部局のアウトプット及びアウトカムに対する影響を測ることが本調査の目的であった。

しかしながら、調査の結果、多くのオフィスでこれらの情報が整備されていない状況が明らかとなった。表 13 が示すように、各部局に固有の質問項目数に対する回答数（回答率）は、全体としてベースライン時に 72%、エンドライン時には 61%まで減少している。部局別の違いも大きく、家畜局や社会サービス局、女性関連局の回答率は相対的に高いのに対して、食糧局と公衆衛生局は低い傾向にある。また青年開発局の回答率が大幅に減少した。

表 13 各部局に特有の質問項目に対する回答率：全体及び部局別

(単位：%)

Department	Response Rate (%)		
	2014	2016	Difference
Livestock	87.3	88.3	1.0
Fisheries	69.3	63.0	-6.3
Food	57.6	48.5	-9.1
Social Service	77.6	72.1	-5.4
Women Affairs	84.8	77.7	-7.1
Youth Development	81.6	44.7	-36.8
Secondary & High Educ	64.8	58.7	-6.1
Public Health Engineer	53.6	37.5	-16.1
Total	72.0	61.3	-10.7

注：N=1,608

このように回答率が低い状況で、部局別にプロジェクトのインパクトを測定することは主に次の 2 つの点から困難である。第一に、各部局のサンプルサイズは約 200 オフィスに限定されるが、回答率が低いためにパネルデータとして使用できるサンプルが大幅に減少してしまい、インパクトを測るための検定力 (statistical power) が弱まってしまう。第二に、無回答はランダムに発生するものではなく、行政官やオフィスの観測可能な属性や、

無回答となったその項目自体と関係していると考えられる²。後者は例えば、農家に対するトレーニング回数が少なかった場合に責任の追及を恐れて回答をしないようなケースである。これらの場合、使用可能なデータに限定して分析を行ったとしてもバイアスのある結果をもたらしてしまう。

よって本稿では、部局別のアウトプット及びアウトカムに関する評価は行わないこととする。その代わりに、この回答率をもって情報管理状況の指標と見なし、そのインパクトを推計した。パイロット県を除いたサンプル全体の分析によれば（表 14）、非参加群の回答率は 12%ポイント減少したのに対して参加群は 5%ポイントの減少に留まっており、「差の差」としては統計的に有意な正の影響が確認された。異動のないオフィスに限定した場合でも、統計的な有意性は失われるものの、やはり正の影響が認められている（表 15）³。

表 14 情報管理（回答率）に関するインパクト：全オフィス

(単位：%)

		All (n=1409)	Treatment (n=192)	Control (n=1217)	DID
Response rate	2014	72.2	72.0	72.0	
	2016	60.9	67.0	60.0	
	Difference	-11.3	-5.0	-12.0	7.0 ***

注：DID は参加群（Treatment）と非参加群（Control）それぞれの変化（Difference）の差を示す。統計的有意水準はそれぞれ 5%（*）、1%（**）、0.1%（***）。

表 15 情報管理（回答率）に関するインパクト：異動なしのオフィス

(単位：%)

		All (n=602)	Treatment (n=84)	Control (n=518)	DID
Response rate	2014	73.7	75.0	74.0	
	2016	61.0	66.0	60.0	
	Difference	-12.7	-9.0	-13.0	4.0

注：DID は参加群（Treatment）と非参加群（Control）それぞれの変化（Difference）の差を示す。統計的有意水準はそれぞれ 5%（*）、1%（**）、0.1%（***）。

² 欠損値の発生が観測可能な属性に関する状況は MAR（Missing At Random）、欠損値となったその項目自体と関係する場合は MNAR（Missing Not At Random）と呼ばれ、いずれも介入効果の測定にバイアスをもたらす。

³ p 値は 0.0942 であり、10%の有意水準を用いれば統計的に有意な結果となる。

3.5. ステークホルダーとの協力

郡行政官は様々なステークホルダーと協力しながら行政サービスを提供している。具体的には、まず部局の上司に当たる県行政官の指示や、UNO (Upazila Nirbahi Officer) と呼ばれる郡の長官との調整の下、オフィスの部下であるスタッフと共に業務を行うことが主たる活動である。業務がセクターや地域をまたぐ場合は、他部局や他郡の行政官と協力することもある。また郡とその下位区分であるユニオンには選挙によって選ばれた自治体組織である議会 (Council) が存在し、郡オフィスは必要に応じて連携活動を行っている。また現地の NGO や NPO、あるいはボランティアとして市民の協力を得る場合もある。

本調査では、このような郡オフィスの多面的な協力関係に与える影響を把握するため、以下の 10 のステークホルダーと過去 30 日間の間に連絡を取った日数を尋ねた。

- (1) オフィスのスタッフ (Office staff)
- (2) 県行政官 (District officer)
- (3) 郡長官 (Upazila Nirbahi Officer : UNO)
- (4) 同じ郡内の他部局行政官 (Other officer in the Upazila)
- (5) 郡議会 (Upazila council)
- (6) 他郡の行政官 (Other officer outside the Upazila)
- (7) ユニオン議会 (Union council)
- (8) ユニオン調整委員会 (Union Coordination Committee) ⁴
- (9) NGO/ NPO
- (10) 市民及び受益者 (Citizens/ Beneficiaries)

結果は表 16 の通りである。どの部局においても、オフィスのスタッフ、県行政官、UNO、郡内の他部局行政官、また市民との連絡頻度が高い傾向にある。他方で、ベースライン時に比べると、エンドライン時にその頻度が少なくなっている部局が多い。

次にインパクトについては、表 17 に示される通り連絡頻度は減少傾向にあるものの、「差の差」(DID) はどのステークホルダーに対しても正となった。特にオフィスのスタッフと他部局の郡行政官とのコミュニケーションが増加している。また異動がなかったオフィスに限定した分析 (表 18) でも同様の傾向が見られ、UNO や他郡の行政官との連携も強化されている。

⁴ ユニオン調整委員会とは、ユニオン議会の議長及び議員のほかに、農業局や畜産局などの郡行政官、また各村落から選出された村落委員会の議長によって構成される組織である。

表 16 ステークホルダーとの連絡日数（過去 30 日間）：全体及び部局別

(単位：%)

Office Management Practices	Year	All	Live.	Fish	Food	Social	Women	Youth	Educ.	Health
1. Office staff	2014	3.2	3.1	3.5	2.6	3.4	3.1	3.4	3.4	3.5
	2016	2.6	2.3	2.6	2.5	2.6	3.1	2.4	3.1	2.5
2. District officer	2014	2.4	2.3	2.6	1.8	2.6	2.1	2.2	2.1	3.3
	2016	1.5	1.5	1.7	1.4	1.5	1.6	1.3	1.6	1.5
3. UNO	2014	3.0	2.7	3.5	2.0	3.9	3.1	2.7	3.0	2.9
	2016	2.1	2.1	2.3	2.0	2.1	2.4	2.0	2.4	1.8
4. Other officer in the Upazila	2014	2.5	2.4	2.8	1.7	3.3	2.6	2.4	2.1	2.6
	2016	1.7	1.7	2.0	1.6	1.8	1.9	1.6	1.6	1.5
5. Upazila council	2014	1.7	1.4	1.9	1.4	2.1	1.7	1.5	1.3	2.0
	2016	1.4	1.4	1.3	1.3	1.5	1.6	1.1	1.3	1.4
6. Other officer outside the Upazila	2014	1.6	1.7	1.9	1.1	2.1	1.8	1.5	1.3	1.8
	2016	1.1	1.1	1.1	1.2	1.3	1.4	0.9	1.2	0.9
7. Union council	2014	1.5	1.3	1.7	1.1	2.0	1.8	1.2	1.0	2.0
	2016	1.3	1.3	1.6	1.2	1.4	1.8	1.1	0.9	1.2
8. Union Coordination Committee	2014	0.8	0.9	0.8	0.6	1.0	0.9	0.7	0.5	1.0
	2016	0.9	1.0	0.9	0.8	1.0	1.1	0.7	0.6	0.9
9. NGO/NPO	2014	1.3	1.4	1.2	0.7	1.5	2.1	1.1	0.8	1.4
	2016	0.9	1.3	0.7	0.4	1.2	1.4	0.8	0.7	0.7
10. Citizens/Beneficiaries	2014	2.7	3.3	3.2	1.1	3.3	2.7	2.7	1.8	3.8
	2016	2.7	3.1	3.3	2.6	3.2	3.2	2.9	1.6	2.0

注：N=1,608

表 17 ステークホルダーとの連絡日数に関するインパクト：全オフィス

(単位：日)

		All (n=1409)	Treatment (n=192)	Control (n=1217)	DID
1. Office staff	2014	3.3	3.0	3.3	
	2016	2.6	3.0	2.5	
	Difference	-0.7	0.0	-0.8	0.8 **
2. District officer	2014	2.4	2.1	2.5	
	2016	1.5	1.5	1.5	
	Difference	-0.9	-0.6	-1.0	0.4
3. UNO	2014	3.0	2.7	3.1	
	2016	2.1	2.3	2.1	
	Difference	-0.9	-0.4	-1.0	0.6
4. Other officer in the Upazila	2014	2.5	1.9	2.6	
	2016	1.7	2.0	1.7	
	Difference	-0.8	0.0	-0.9	0.9 ***
5. Upazila council	2014	1.7	1.6	1.7	
	2016	1.4	1.4	1.4	
	Difference	-0.3	-0.2	-0.4	0.2
6. Other officer outside the Upazila	2014	1.7	1.3	1.7	
	2016	1.1	1.2	1.1	
	Difference	-0.5	-0.2	-0.6	0.4
7. Union council	2014	1.5	1.4	1.5	
	2016	1.3	1.3	1.3	
	Difference	-0.2	-0.1	-0.2	0.1
8. Union Coordination Committee	2014	0.8	0.7	0.9	
	2016	0.9	0.8	0.9	
	Difference	0.0	0.1	0.0	0.1
9. NGO/NPO	2014	1.3	1.2	1.4	
	2016	0.9	0.9	0.9	
	Difference	-0.4	-0.2	-0.5	0.2
10. Citizens/Beneficiaries	2014	2.8	2.0	3.0	
	2016	2.8	2.9	2.8	
	Difference	0.0	0.9	-0.2	1.0 *
11. All stakeholders	2014	21.1	17.9	21.6	
	2016	16.4	17.2	16.2	
	Difference	-4.8	-0.7	-5.4	4.7 **

注：DID は参加群 (Treatment) と非参加群 (Control) それぞれの変化 (Difference) の差を示す。統計的有意水準はそれぞれ 5% (*)、1% (**)、0.1% (***)。

表 18 ステークホルダーとの連絡日数に関するインパクト：異動なしのオフィス

(単位：日)

		All (n=1409)	Treatment (n=192)	Control (n=1217)	DID
1. Office staff	2014	3.2	2.5	3.3	
	2016	2.7	3.0	2.6	
	Difference	-0.6	0.5	-0.7	1.2 **
2. District officer	2014	2.5	2.2	2.6	
	2016	1.5	1.5	1.5	
	Difference	-1.0	-0.7	-1.0	0.4
3. UNO	2014	3.3	2.4	3.4	
	2016	2.2	2.4	2.1	
	Difference	-1.1	0.0	-1.2	1.2 **
4. Other officer in the Upazila	2014	2.6	1.6	2.8	
	2016	1.7	2.0	1.6	
	Difference	-1.0	0.3	-1.2	1.5 ***
5. Upazila council	2014	1.7	1.4	1.8	
	2016	1.4	1.4	1.4	
	Difference	-0.3	0.0	-0.4	0.3
6. Other officer outside the Upazila	2014	1.7	1.0	1.8	
	2016	1.2	1.2	1.2	
	Difference	-0.5	0.1	-0.6	0.7 **
7. Union council	2014	1.6	1.2	1.6	
	2016	1.3	1.4	1.3	
	Difference	-0.3	0.2	-0.3	0.5
8. Union Coordination Committee	2014	0.9	0.7	0.9	
	2016	0.9	0.8	0.9	
	Difference	0.0	0.1	0.0	0.1
9. NGO/NPO	2014	1.3	1.0	1.4	
	2016	1.0	1.0	1.0	
	Difference	-0.4	0.0	-0.4	0.4
10. Citizens/Beneficiaries	2014	3.0	2.1	3.1	
	2016	2.8	2.7	2.8	
	Difference	-0.2	0.6	-0.3	0.9
11. All stakeholders	2014	21.8	16.2	22.7	
	2016	16.5	17.3	16.4	
	Difference	-5.2	1.0	-6.3	7.3 **

注：DID は参加群 (Treatment) と非参加群 (Control) それぞれの変化 (Difference) の差を示す。統計的有意水準はそれぞれ 5% (*)、1% (**)、0.1% (***)。

4. 結論

本稿では主に 5 つの項目、すなわち郡行政官個人が持つ①マネジメント知識や②職場環境における意識、また郡オフィスによる③マネジメント業務や④情報管理、⑤ステークホルダーとのコミュニケーションの状況について、「差の差」(Difference-in-Differences) の手法を用いたインパクト評価を行った。

第一に、郡行政官のマネジメント知識に関しては、プロジェクト名ともなっている TQM (Total Quality Management) や、日本の手法としてプロジェクト内で広く紹介された KAIZEN の理解度に対する正のインパクトが確認された。ただし非参加群においてもこれらの用語の理解が深まっている。この理由としては、プロジェクトが実施した全国規模の大会や、各地の行政官のグッド・プラクティスをまとめて全国で放映した TV プログラムなどの広報活動による正の波及 (スピルオーバー) 効果があったものと考えられる。

第二に郡行政官の仕事環境における自己・他者意識については、インパクトがほとんど確認されなかった。唯一、参加群ほどスタッフに対する信頼感が損なわれるという負の影響がわずかに見られたが、この理由は明らかではない。郡行政官がプロジェクトに参加して実施した改善活動 (SIP : Small Improvement Projects) には、従来の日常業務の方法を変更するような活動が含まれていたため、一部のオフィスではスタッフがその変化に対応できず、結果として行政官がスタッフに対する信頼を損ねたという可能性なども考えられる。

第三にオフィスのマネジメント業務に関しては、どの項目でもインパクトが確認されなかった。ひとつの要因としては、多くの項目ではベースラインとエンドラインの両時点で実施率が 90%を超えていたため、参加群と非参加群の差が生じにくかったことが考えられる。また本調査では、各項目を実施したか否かという単純な二分法で把握したため、それぞれのマネジメント業務がどのように実施されたのかという質的な情報を汲み上げることができていない。よって、ほとんどのオフィスで実施されている整理整頓や目標設定などにおいて、仮に参加群の方が非参加群よりも様々な工夫を加えて質の高いマネジメントを行っていたとしても、その相違を識別できないことには注意を要する。

他方で、ベースライン時には実施率が相対的に低かった業務の標準化や改善に関する項目では、非参加群でも参加群と同程度に実施率が高まる結果となった。さらに非参加群では、TQM や KAIZEN 等のマネジメント用語を理解しているオフィスほどマネジメント業務の実施率も高いことが判明した。これらの事実を踏まえると、上述のプロジェクトの全国大会や TV プログラムなどによる TQM や KAIZEN の理解の増加に伴い、マネジメント業務の実施においても非参加群に対する正の波及効果があった可能性が考えられる。

第四の行政サービスの情報管理については、各部局固有の質問項目に対する回答率をもって評価の指標とした。ほとんどの部局で回答率は低下したが、その要因としてはベース

ライン（2014年4月～6月）とエンドライン（2016年8月～10月）の時期的な違いによって、情報の収集状況に影響があった可能性がある。他方で非参加群に比べて参加群の回答率の低下は小さく、「差の差」としては正のインパクトが確認された。プロジェクトの改善活動（SIP）では定量的な KPI（Key Performance Indicators）が設定されることが多く、また情報管理それ自体が SIP の課題となったケースもある。そのような活動を通じて、参加群の情報管理能力が相対的に高まったものと考えられる。

第五のステークホルダーとの連携に関しては、非参加群では多くのステークホルダーとの連絡頻度が減少したのに対して、参加群は維持あるいは増加する傾向にあった。結果としてプロジェクトの正のインパクトが確認されている。特にオフィスのスタッフや他部局・他郡の行政官、また市民とのコミュニケーションに対する影響が強い。実際にプロジェクトの改善活動（SIP）では、これらのステークホルダーとの連携活動が含まれることが多い。そのため SIP がステークホルダー間の連携を促進する契機となったと考えられる。

以上、全体的な結論としては、郡行政官のマネジメント知識や情報管理、またステークホルダーとの連携に対するプロジェクトの正のインパクトが確認された。他方で、行政官の仕事環境における意識や、オフィスのマネジメント業務に関しては大きな影響を確認できなかった。しかし後者に関しては、プロジェクトの TV プログラムなどを通じて非参加群でもマネジメント知識が向上し、その実施率も高まるという正の波及効果によって、プロジェクトのインパクトが薄められた可能性がある。

最後に留意点として、本稿では各部局に固有の質問項目に対する回答率が低かったため、行政サービスのアウトプットやアウトカムに対するインパクトは分析することができなかった。これらの質問項目は、各部局の中央オフィスのアドバイスを元に、郡オフィスが把握すべき内容としてリストアップされたものである。この項目に対する回答率の低さは、少なくとも次の二つの問題を示唆している。第一に、各部局の中央オフィスと地方（郡）オフィスとの間に、情報管理に関する認識のずれがあるということ。第二に、郡オフィスでは行政サービスのアウトプットやアウトカムに関する情報、すなわち KPI の材料が不足していることである。いずれの問題も、中央オフィスがトップダウンで主導するにせよ郡行政官が自発的に行うにせよ、行政サービスの改善に当たって大きな障壁となるものである。よって今後、バングラデシュの公共セクターにおいて TQM や KAIZEN の実践を更に広げるには、各部局の改善活動（SIP）の明確な KPI を設定するための情報基盤を整えることが喫緊の課題であると言える。

5. Appendix A : 調査対象郡

表 A1. 調査対象郡 (Upazila)

SL.	Zila Name	Zila Code	Upazila Name	Upazila Code
1	Bagerhat	01	Bagerhat Sadar	08
2		01	Rampal	73
3		01	Mollahat	56
4		01	Chitalmari	14
5	Bandarban	03	Bandarban Sadar	14
6		03	Rowangchhari	89
7		03	Naikhongchhari	73
8	Barguna	04	Betagi	47
9		04	Barguna Sadar	28
10	Barisal	06	Babuganj	03
11		06	Barisal Sadar	51
12		06	Mehendiganj	62
13		06	Gournadi	32
14	Bhola	09	Tazumuddin	91
15		09	Bhola Sadar	18
16		09	Burhanuddin	21
17	Bogra	10	Sariakandi	81
18		10	Sonatola	95
19		10	Dhupchanchia	33
20		10	Sherpur	88
21		10	Bogra Sadar	20
22	Brahmanbaria	12	Brahmanbaria Sadar	13
23		12	Sarail	94
24		12	Akhaura	02
25		12	Kasba	63
26	Chandpur	13	Shahrasti	95
27		13	Matlab Uttar	79
28		13	Chandpur Sadar	22
29	Chittagong	15	Mirsharai	53

30		15	Banshkhali	08
31		15	Hathazari	37
32		15	Sitakunda	86
33		15	Lohagara	47
34	Chuadanga	18	Chuadanga Sadar	23
35		18	Jiban Nagar	55
36	Comilla	19	Manoharganj	74
37		19	Comilla Adarsha Sadar	67
38		19	Daudkandi	36
39		19	Burichang	18
40		19	Homna	54
41		19	Chandina	27
42	Cox's Bazar	22	Pekua	56
43		22	Cox's Bazar Sadar	24
44		22	Chakoria	16
45	Dhaka	26	Nawabganj	62
46		26	Keraniganj	38
47	Dinajpur	27	Dinajpur Sadar	64
48		27	Chirirbandar	30
49		27	Birganj	12
50		27	Ghoraghat	43
51		27	Khansama	60
52	Faridpur	29	Faridpur Sadar	47
53		29	Madhukhali	56
54		29	Sadarpur	84
55		29	Alfadanga	03
56	Feni	30	Feni Sadar	29
57		30	Chhagalnaiya	14
58		30	Fulgazi	41
59	Gaibandha	32	Palashbari	67
60		32	Gaibandha Sadar	24
61		32	Gobindaganj	30
62	Gazipur	33	Gazipur Sadar	30
63		33	Kaliganj	34

64	Gopalganj	35	Gopalganj Sadar	32
65		35	Kotalipara	51
66	Habiganj	36	Bahubal	05
67		36	Habiganj Sadar	44
68		36	Chunarughat	26
69	Joypurhat	38	Joypurhat Sadar	47
70		38	Kalai	58
71	Jamalpur	39	Sarishabari	85
72		39	Islampur	29
73		39	Jamalpur Sadar	36
74	Jessore	41	Abhaynagar	04
75		41	Jessore Sadar	47
76		41	Chaugachha	11
77	Jhalokati	42	Rajapur	84
78		42	Jhalokati Sadar	40
79	Jhenaidah	44	Jhenaidah Sadar	19
80		44	Kaliganj	33
81		44	Maheshpur	71
82	Khagrachhari	46	Mahalchhari	65
83		46	Ramgarh	80
84		46	Khagrachhari Sadar	49
85	Khulna	47	Koyra	53
86		47	Terokhada	94
87		47	Batiaghata	12
88	Kishoregonj	48	Karimganj	42
89		48	Kishoreganj Sadar	49
90		48	Kuliar Char	54
91		48	Bajitpur	06
92		48	Mithamain	59
93	Kurigram	49	Kurigram Sadar	52
94		49	Raumari	79
95		49	Char Rajibpur	08
96		49	Phulbari	18
97	Kushtia	50	Khoksa	63

98		50	Kushtia Sadar	79
99		50	Kumarkhali	71
100	Lakshmipur	51	Lakshmipur Sadar	43
101		51	Roypur	58
102	Lalmonirhat	52	Lalmonirhat Sadar	55
103		52	Patgram	70
104	Madaripur	54	Kalkini	40
105		54	Madaripur Sadar	54
106	Magura	55	Magura Sadar	57
107		55	Shalikha	85
108	Manikganj	56	Saturia	70
109		56	Manikganj Sadar	46
110		56	Singair	82
111	Meherpur	57	Meherpur Sadar	87
112		57	Gangni	47
113	Maulvibazar	58	Barlekha	14
114		58	Maulvibazar Sadar	74
115		58	Sreemangal	83
116	Munshiganj	59	Serajdikhan	74
117		59	Sreenagar	84
118		59	Munshiganj Sadar	56
119	Mymensingh	61	Fulbaria	20
120		61	Haluaghat	24
121		61	Trishal	94
122		61	Gauripur	23
123		61	Mymensingh Sadar	52
124	Naogaon	64	Porsha	79
125		64	Atrai	03
126		64	Mahadebpur	50
127		64	Naogaon Sadar	60
128	Narail	65	Narail Sadar	76
129		65	Kalia	28
130	Narayanganj	67	Narayanganj Sadar	58
131		67	Rupganj	68

132	Narsingdi	68	Manohardi	52
133		68	Belabo	07
134		68	Narsingdi Sadar	60
135	Natore	69	Singra	91
136		69	Baraigram	15
137		69	Natore Sadar	63
138	Chapai Nawabganj	70	Chapai Nawabganj Sadar	66
139		70	Nachole	56
140	Netrakona	72	Purbadhala	83
141		72	Kalmakanda	40
142		72	Madan	56
143		72	Netrokona Sadar	74
144	Nilphamari	73	Dimla	12
145		73	Nilphamari Sadar	64
146		73	Domar	15
147	Noakhali	75	Noakhali Sadar	87
148		75	Kabirhat	47
149		75	Senbagh	80
150		75	Companiganj	21
151	Pabna	76	Bera	16
152		76	Pabna Sadar	55
153		76	Faridpur	33
154		76	Chatmohar	22
155	Panchagarh	77	Panchagarh Sadar	73
156		77	Debiganj	34
157	Patuakhali	78	Patuakhali Sadar	95
158		78	Mirzaganj	76
159		78	Galachipa	57
160	Pirojpur	79	Mathbaria	58
161		79	Kawkhali	47
162		79	Pirojpur Sadar	80
163	Rajshahi	81	Mohanpur	53
164		81	Durgapur	31

165		81	Godagari	34
166	Rajbari	82	Rajbari Sadar	76
167		82	Pangsha	73
168	Rangamati	84	Rangamati Sadar	87
169		84	Baghaichhari	07
170		84	Barkal	21
171		84	Naniarchar	75
172	Rangpur	85	Pirganj	76
173		85	Rangpur Sadar	49
174		85	Mithapukur	58
175	Shariatpur	86	Zanjira	94
176		86	Shariatpur Sadar	69
177		86	Bhedarganj	14
178	Satkhira	87	Satkhira Sadar	82
179		87	Assasuni	04
180		87	Debhata	25
181	Sirajganj	88	Sirajganj Sadar	78
182		88	Shahjadpur	67
183		88	Royganj	61
184		88	Kazipur	50
185	Sherpur	89	Sherpur Sadar	88
186		89	Jhenaigati	37
187	Sunamganj	90	Derai	29
188		90	Chhatak	23
189		90	Bishwambarpur	18
190		90	Sunamganj Sadar	89
191	Sylhet	91	Sylhet Sadar	62
192		91	Companiganj	27
193		91	Dakshin Surma	31
194		91	Golapganj	38
195		91	Fenchuganj	35
196	Tangail	93	Gopalpur	38
197		93	Tangail Sadar	95
198		93	Mirzapur	66

199		93	Madhupur	57
200		93	Dhanbari	25
201	Thakurgaon	94	Haripur	51
202		94	Thakurgaon Sadar	94

表 A2. 取替 (replacement) となった調査対象郡 (Upazila)

SL	District	Original Upazila	Replacement Upazila	Department
1	Barisal	Mehendigonj	Amtali	Education
2	Pirojpur	Mathbaria	Kolapara	Food
3	Pirojpur	Sadar	Amtali	Food
4	Chandpur	Sadar	Hazigonj	Women Affairs
5	Cox's Bazar	Pekua	Ramu	Food
6	Lakshmipur	Sadar	Ramgonj	Women Affairs
7	Manikgonj	Sadar	Shibalo	Education
8	Mymensingh	Sadar	Muktagacha	Food & Women Affairs
9	Narayangonj	Rupgonj	Fotulla	Education
10	Netrakona	Sadar	Kendua	Education
11	Pabna	Sadar	Vangura	Education
12	Kurigram	Raumari	Ulipur	Fish
13	Kurigram	Phulbari	Ulipur	Education

6. Appendix B: 質問票

1. Cover Sheet

(Draft) Questionnaire for End-line Survey on Upazila Service Quality

Interview Identity:

Name of Upazila Officer		Department	Code
Telephone No.		Livestock	1
Email Address		Fisheries	2
Upazila		Food	3
District		Social Service	4
Division		Women Affairs	5
		Youth Development	6
		Secondary & Higher Education	7
		Public Health Engineering	8

Who gave the information

Name		
Designation		
Mobile		
Email		

Processing Team:

	Supervisor	Investigator
Name		
Mobile		
Email		

Designation	Name	ID	Signature	Date
Quality Controller				
Tabulator				
Data Entry Officer				

Date of Interview (Day, Month, Year)			
Interview Duration (Start – End time)			

2. Common Part

2.1. Human Resources (Staffing)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Sl	Name	Sex [Code]	Age	Class [Code]	Designation	Years of Service		Education [Code]	Monthly Basic Salary [Taka]
	*Please write the name of Upazila Officer in the 1st row.	1 = Male 2 = Female		1 = Class I 2 = Class II 3 = Class III 4 = Class IV		Total Years	Current Office	1 = Never Educated 2 = 1-5 years (Prim. Ed.) 3 = 6-10 years (Sec. Ed.) 4 = SSC & Equivalent 5 = HSC & Equivalent 6 = Graduate & Equivalent 7 = Above Graduation	*Basic salary only, <u>without housing</u> & other allowances
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

2.2. Financial Resources (Revenue Budget)

Sl.	Code	Revenue Budget Item	FY 2014-15	FY 2015-16
1	4500-4600: Salary	4501	Salary of Officers	
2		4601	Salary of Staff	
3		Other items (aggregate) in 4500-4600		
4		Subtotal of 4500-4600: Salary [1]		
5	4700: Allowances	4705	House Rent allowance	
6		4709	Rest & Recreation Allowance	
7		4713	Festival Allowance	
8		4717	Medical Allowance	
9		4725	Washing Allowance	
10		4737	Charge Allowance	
11		4755	Tiffin Allowance	
12		4773	Education Allowance	
13		Other items (aggregate) in 4700		
14		Subtotal of 4700: Allowances [2]		
15	4800: Supplies & Services	4801	Travelling Expenses	
16		4802	Transfer Expenses	
17		4803	Income Tax	
18		4806	Office Rent	
19		4810	Municipal rate & Tax	
20		4811	Land Tax	
21		4815	Postage	
22		4816	Telephone	
23		4817	Internet	
24		4819	Water	
25		4821	Electricity	
26		4823	Petrol & Lubricant	
27		4828	Stationaries, Seals & Stamps	
28		4836	Uniform	
29		4840	Training Expenses	
30		4851	Labour Wages	
31		4856	Raw Materials	
32		4863	Fish and related materials	
33		4875	Cleaning	
34		4882	Fish Law	
35	4883	Honararium/Fees & Remuneration		
36	4888	Computer Materials		

37		4890	Festivals		
38		4898	Specials Expense (Nursury Bill)		
39		4899	Other Expenses		
40		Others items (aggregate) in 4800			
41		Subtotal of 4800: Supplies & Services [3]			
42	4900: Repairs & Maintenance	4901	Motor Vehicle		
43		4906	Furniture and Fixtures		
44		4911	Computer & Office Equipment		
45		4916	Machineries & Equipment		
46		Other items (aggregate) in 4900			
47		Subtotal of 4900: Repairs & Maintenance [4]			
48	6400: Purchase of Rice & Wheat		Total [5]		
49	6800: Purchase Asset		Total [6]		
50	Other items of Revenue Budget not mentioned above [7]				
51	Total Revenue Budget: [1]+[2]+[3]+[4]+[5]+[6]+[7]				

2.3. Material Resources (Facilities)

Sl.	Official Facilities (Only <u>Functional</u> Ones)	Number
1	Land Phone in the Office	
2	Mobile Phone (private mobiles are excluded)	
3	Fax	
4	Computer	
5	Internet Access [Yes=1/ No=2]	
6	Printer	
7	Open Shelf	
8	Closed Shelf	
9	Bicycle	
10	Motor Bicycle	
11	Others (Specify):	
12	Others (Specify):	
13	Others (Specify):	
14	Others (Specify):	
15	Others (Specify):	

2.4. Awareness, Perception & Work Environment (Only Upazila officer can answer this section.)

2.4.1. Awareness of Technical Terms

Please write a code number below that is closest to your answer for each question.

1 = Never Heard 2 = Know Something 3 = Know Well

Sl.	Question	Code	Ans
1.1	Do you know the word "Total Quality Management (TQM)"?	1 = Never Heard 2 = Know Something 3 = Know Well	
1.2	Do you know the word "PDCA Cycle"?	1 = Never Heard 2 = Know Something 3 = Know Well	
1.3	Do you know the word "KAIZEN"?	1 = Never Heard 2 = Know Something 3 = Know Well	
2.1	If "Know something" or "Know Well", ask the question: What does "QC" mean in the concept of TQM?	1 = Quality Collaboration 2 = Quality Convergence 3 = Quality Control	
2.2	If "Know something" or "Know Well", ask the question: What does "PDCA" mean?	1 = Predict, Do, Cooperate, Achieve 2 = Plan, Do, Check, Action 3 = Prescribe, Do, Challenge, Allocate	
2.3	If "Know something" or "Know Well", ask the question: What does "KAIZEN" mean?	1 = Change for better 2 = Discussion for better 3 = Training for better	

2.4.2. Perception and Work Environment

Please write a code number below that is closest to your answer for each question.

1 = Strongly Disagree 2 = Disagree 3 = Neutral 4 = Agree 5 = Strongly Agree

Sl.	Question	Answer [Code]
1	Are you satisfied with your job these days?	
2	Are you well motivated to deliver quality services as a government official?	
3	Do you think you can accomplish your goals on your own ideas?	
4	Do you think you can lead office staff to improve your service on your own initiative?	
5	Do you think you have too much work these days?	
6	Do you think most staff can be trusted in your office?	
7	Do you think some staff is reluctant to improve public service in your office?	
8	Do you think your office needs to improve public service delivery continuously?	
9	Do you think your work is well recognized by the UNO?	
10	Do you think your work is well recognized by the district officer of your office?	

2.5. Office Management, Collaboration, and Work Improvement

Only Upazila officer can answer this section.

2.5.1. Office Management

Please write a code number below that is closest to your answer for each question.

1 = Yes, 2 = No		
Sl.	Question	Answer [Code]
In the past 3 months, has your office ...		
1	Set measurable targets on service delivery?	
2	Discussed on the office targets with staff?	
3	Planned time schedules for service delivery?	
4	Planned personnel assignment for service delivery?	
5	Planned budget allocation for service delivery?	
6	Utilized a guideline or manual to standardize the service delivery?	
7	Utilized some lists of tasks, beneficiaries, facilities and so on to manage service delivery efficiently?	
8	Had a scheduled regularly meeting to share and review the progress of service delivery?	
9	Reported the progress of the service delivery to the district office or the central department office?	
10	Communicated with citizens who benefit from your services to take their voices into account?	
11	Proposed a new plan or method to improve the service delivery?	
12	Modified the way to deliver services based on the review of the progress?	
13	Cleaned office rooms regularly to keep the environment neat and tidy?	
14	Filed office documents and sorted them in order regularly?	

2.5.2 Autonomy, Incentive, and Monitoring			
Please write a code number below that is closest to your answer for each question.			
Sl.	Question	Code	Ans
1	Can you (Upazila officer) make substantive contributions to the policy formulation and implementation process?	1 = Not at all 2 = Only a little 3 = To some extent 4 = Rather much 5 = Very much	
2	To what extent do you (Upazila officer) and staffs in this office have the ability to determine how they carry out the assignments in their daily work?		
3	Does your office make efforts to redefine its standard procedures in response to the specific needs and peculiarities of a community?		
4	How flexible would you say your office is in terms of responding to new practices, new techniques, and regulations?		
5	At your office, how efficiently is best practice shared within departments?		
6	Given past experience, how effectively would a conflict within your office be dealt with?		

7	Given past experience, how would under-performance be tolerated?		
8	How much were you (Upazila officer) and staffs in this office rewarded when targets were met?		
9	Given past experience, are members of this office disciplined for keeping the Public Service Rules?		
10	At your office, how highly regarded is the collection and use of data in planning and implementing projects?		
11	Does the office use performance or quality indicators for tracking the performance of you (Upazila officer) and staffs in this office?	1 = No 2 = Yes	
12	If have performance indicators, how often are these indicators collected?	1 = Never 2 = Annually	
13	If have performance indicators, how often are these indicators reviewed by you (Upazila officer) and staffs in this office?	3 = Semi-annually 4 = Quarterly	
14	If have performance indicators, how often are these indicators reviewed by the district officer and other superiors of the department?	5 = Monthly or more frequently	

2.5.3. Collaboration

How many days have you had meetings or communicated with the persons/ organizations below in the last 30 days? Please write "0" if you had no communication at all.

Sl.	Stakeholders	Meeting Days
1	Staff meeting in your office	
2	District officer of your department	
3	UNO in your Upazila	
4	Other officers in your Upazila	
5	Upazila Parishad in your Upazila	
6	Other officers outside of your Upazila	
7	Union Parishads in your Upazila	
8	Union Coordination Committee	
9	NGO/ NPO	
10	Citizens (Beneficiaries of Public Services)	

2.5.4. Participation in the Project and Work Improvement Practices

Sl.	Question	Code	Ans
1	Do you know <i>the Project for Improving Public Services through Total Quality Management</i> conducted by BPATC?	1 = No 2 = Yes	
2	<If Q1="Yes"> Were you involved in the project and implementation of the Small Improvement Projects (SIPs)?	1 = No 2 = Yes	
3	<If Q2="Yes"> What kinds of SIPs were implemented in your office? Please fill in the table below.		

	Sl.	Name (title) of SIP	Key Performance Indicator (Target)	Start Year/Month		End Year/Month	
				Year	Month	Year	Month
	3.1						
	3.2						
	3.3						
	3.4						
	3.5						
4	<If Q2="Yes"> If you have implemented any other work improvement practices not reported as the SIPs, please fill in the table below.						
	Sl.	Contents of work improvement practices/ activities	Key Performance Indicator (Target)	Start Year/Month		End Year/Month	
				Year	Month	Year	Month
	4.1						
	4.2						
	4.3						
	4.4						
	4.5						
5	<If Q1="No" or Q2="No"> If you have implemented any work improvement practices, please fill in the table below.						
	Sl.	Contents of work improvement practices/ activities	Key Performance Indicator (Target)	Start Year/Month		End Year/Month	
				Year	Month	Year	Month
	5.1						
	5.2						
	5.3						
	5.4						
	5.5						

3. Specific Part

3.1. Livestock

3.1.1. Number of Livestock (Large Animal) and Poultry				
Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."				
Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Cattle	[Head counts]		
2	Buffalo	[Head counts]		
3	Goat	[Head counts]		
4	Sheep	[Head counts]		
5	Chicken	[Head counts]		
6	Duck	[Head counts]		

3.1.2. Production of Milk, Meat, and Eggs

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Production of Milk	[Metric tons]		
2		[Taka]		
3	Production of Meat	[Metric tons]		
4		[Taka]		
5	Production of Egg	[Metric tons]		
6		[Taka]		

3.1.3. Training for Livestock and Poultry Farmers

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Total number of livestock (large animal) farmers	[Persons]		
2	Number of livestock (large animal) farmers who received training during the year	[Persons]		
3	Number of total training days for livestock (large animal) farmers during the year	[Days]		
4	Total number of poultry (small animal) farmers	[Head count]		
5	Number of poultry (small animal) farmers who received training during the year	[Head count]		
6	Number of total training days for poultry (small animal) farmers during the year	[Days]		

3.1.4. Vaccination for Livestock (Large Animal)

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Anthrax	Num. of vaccinated livestock during the year	[Head counts]		
2		Total days for the vaccination during the year	[Days]		
3	Black Quarter	Num. of vaccinated livestock during the year	[Head counts]		
4		Total days for the vaccination during the year	[Days]		
5	Hemorrhagic Septicemia	Num. of vaccinated livestock during the year	[Head counts]		
6		Total days for the vaccination during the year	[Days]		
7	Others	Num. of vaccinated livestock during the year	[Head		

	(specify)		counts]		
8		Total days for the vaccination during the year	[Days]		

3.1.4. Vaccination for Poultry (Small Animal)

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Ranikhet Disease	Num. of vaccinated livestock during the year	[Head counts]		
2		Total days for the vaccination during the year	[Days]		
3	Cholera	Num. of vaccinated livestock during the year	[Head counts]		
4		Total days for the vaccination during the year	[Days]		
5	Pox	Num. of vaccinated livestock during the year	[Head counts]		
6		Total days for the vaccination during the year	[Days]		
7	Others (specify)	Num. of vaccinated livestock during the year	[Head counts]		
8		Total days for the vaccination during the year	[Days]		

3.2. Fisheries

3.2.1. Production of Open Water(Capture) Fisheries

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Production of Inland Open Water Fisheries	River & Estuaries	[Metric tons]		
2		Flood Plain	[Metric tons]		
3		Haor (Wetland)	[Metric tons]		
4		Other Areas	[Metric tons]		
5	Production of Marine Fisheries	Industrial	[Metric tons]		
6		Artisanal	[Metric tons]		

3.2.2. Production of Farmed Fisheries (Aquaculture)

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Pond and Ditch	Area	[Hectare]		
2		Fish Production	[Metric tons]		
3	Shrimp/ Prawn	Area	[Hectare]		

4	Farm	Fish Production	[Metric tons]		
5	Other Closed	Area	[Hectare]		
6	Water Areas	Fish Production	[Metric tons]		

3.2.3. Training for Fishermen, Aquaculture Farmers and Fish Traders

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Fishermen	Total number of fishermen	[Persons]		
2		Number of fishermen who received training during the year	[Persons]		
3		Number of total training days for fishermen during the year	[Days]		
4	Aquaculture Farmers	Total number of aquaculture farmers	[Persons]		
5		Number of aquaculture farmers who received training during the year	[Persons]		
6		Number of total training days for aquaculture farmers during the year	[Days]		
7	Fish Traders	Total number of fish traders	[Persons]		
8		Number of fish traders who received training during the year	[Persons]		
9		Number of total training days for fish traders during the year	[Days]		

3.2.4. Inspection of Fish Markets for Illegal Trades

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Total number of fish markets		[Num. of market]		
2	Number of fish markets where inspections were conducted during the year		[Num. of market]		
3	Number of fish markets where illegal trades were detected during the year	Detected as illegal formalin usage	[Num. of market]		
4		Detected as any other illegal trades	[Num. of market]		
5	Number of fish traders detected as illegal trades during the year	Detected as illegal formalin usage	[Num. of traders]		
6		Detected as any other illegal trades	[Num. of traders]		

7	Amount of fine for illegal traders during the year	Detected as illegal formalin usage	[Taka]		
8		Detected as any other illegal trades	[Taka]		

3.3. Foods

3.3.1. License for Food Grain Wholesalers, Retailers, Millers, and Importers

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Wholesaler	Num. of new licenses issued during the year	[Num. of license]		
2		Num. of licenses renewed and reissued for defaced during the year	[Num. of license]		
3		Total license fee collected during the year	[Taka]		
4		Num. of total licensed wholesaler by the year	[Persons]		
5	Retailer	Num. of new licenses issued during the year	[Num. of license]		
6		Num. of licenses renewed and reissued for defaced during the year	[Num. of license]		
7		Total license fee collected during the year	[Taka]		
8		Num. of total licensed wholesaler by the year	[Persons]		
9	Miller	Num. of new licenses issued during the year	[Num. of license]		
10		Num. of licenses renewed and reissued for defaced during the year	[Num. of license]		
11		Total license fee collected during the year	[Taka]		
12		Num. of total licensed wholesaler by the year	[Persons]		
13	Importer	Num. of new licenses issued during the year	[Num. of license]		
14		Num. of licenses renewed and reissued for defaced during the year	[Num. of license]		
15		Total license fee collected during the year	[Taka]		
16		Num. of total licensed wholesaler by the year	[Persons]		

3.3.2. Procurement of Food Grain

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Procurement	Number of farmers involved in	[Num. of		

	from farmers	procurement of grain	farmers]		
2		Target amount of procured paddy	[Metric tons]		
3		Actual amount of procured paddy	[Metric tons]		
4		Target amount of procured wheat	[Metric tons]		
5		Actual amount of procured wheat	[Metric tons]		
6	Procurement from millers	Number of millers involved in procurement of grain	[Num. of millers]		
7		Target amount of procured rice	[Metric tons]		
8		Actual amount of procured rice	[Metric tons]		

3.3.3. Sales of Food Grain

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	VGD	Rice sales	[Metric tons]	
2		Wheat sales	[Metric tons]	
3	VGF	Rice sales	[Metric tons]	
4		Wheat sales	[Metric tons]	
5	Test Relief	Rice sales	[Metric tons]	
6		Wheat sales	[Metric tons]	
7	Food for Work	Rice sales	[Metric tons]	
8		Wheat sales	[Metric tons]	
9	Gratuitous Relief	Rice sales	[Metric tons]	
10		Wheat sales	[Metric tons]	
11	Open Market Sales	Rice sales	[Metric tons]	
12		Wheat sales	[Metric tons]	
13	Fair Price Program	Rice sales	[Metric tons]	
14		Wheat sales	[Metric tons]	
15	Ration (Sadar Only)	Rice sales	[Metric tons]	
16		Wheat sales	[Metric tons]	
17	Others	Rice sales	[Metric tons]	
18		Wheat sales	[Metric tons]	

3.4. Social Services

3.4.1. Allowance for Old Aged

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of Beneficiaries	Planned number of beneficiaries	[persons]		
2		Actual number of beneficiaries	[persons]		
3		Newly added beneficiaries in the year	[persons]		
4	Amount of Disbursement	Planned amount of total disbursement	[Taka]		
5		Actual amount of total disbursement	[Taka]		

3.4.2. Allowance for Widowed Women

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of Beneficiaries	Planned number of beneficiaries	[persons]		
2		Actual number of beneficiaries	[persons]		
3		Newly added beneficiaries in the year	[persons]		
4	Amount of Disbursement	Planned amount of total disbursement	[Taka]		
5		Actual amount of total disbursement	[Taka]		

3.4.3. Allowance for Insolvent Persons with Disabilities

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of Beneficiaries	Planned number of beneficiaries	[persons]		
2		Actual number of beneficiaries	[persons]		
3		Newly added beneficiaries in the year	[persons]		
4	Amount of Disbursement	Planned amount of total disbursement	[Taka]		
5		Actual amount of total disbursement	[Taka]		

3.4.4. Micro Credit Program

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of Borrowers	Planned number of borrowers	[persons]		
2		Actual number of borrowers	[persons]		
3		Actual number of defaulter	[persons]		
4	Amount of Disbursement	Planned amount of total loan	[Taka]		
5		Actual amount of total loan	[Taka]		
6		Planned amount of total recovery	[Taka]		
7		Actual amount of total recovery	[Taka]		

3.5. Women Affairs

3.5.1. Vulnerable Group Development (VGD) Program

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of NGOs involved in VGD program	[Num. of NGO]		
2	Number of total beneficiaries	Planned number of total beneficiaries	[persons]	
3		Actual number of total beneficiaries	[persons]	
4	Num. of participants received the Life Skill (Awareness) Training	Planned number of participants	[persons]	
5		Actual number of participants	[persons]	
6	Num. of participants received the Income Generating Activity (IGA) Training	Planned number of participants	[persons]	
		Actual number of participants	[persons]	
	Distribution of rice	Amount of rice allocated to the Upazila office	[Metric tons]	
		Amount of rice actually distributed to beneficiaries	[Metric tons]	
	Distribution of wheat	Amount of wheat allocated to the Upazila office	[Metric tons]	
		Amount of wheat actually distributed to beneficiaries	[Metric tons]	
	Savings program	Planned number of participants	[persons]	
		Actual number of participants	[persons]	
		Planned amount of savings	[Metric tons]	
		Actual amount of participants	[Metric tons]	

3.5.2. Maternity Allowance for Poor Mothers Program

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
-----	------	------	-----------	-----------

1	Number of Beneficiaries	Planned number of beneficiaries	[persons]		
2		Actual number of beneficiaries	[persons]		
3		Newly added beneficiaries in the year	[persons]		
4	Amount of Disbursement	Planned amount of total disbursement	[Taka]		
5		Actual amount of total disbursement	[Taka]		

3.5.3. Micro Credit Program for Women

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of Borrowers	Planned number of borrowers	[persons]		
2		Actual number of borrowers	[persons]		
3		Actual number of defaulter	[persons]		
4	Amount of Disbursement	Planned amount of total loan	[Taka]		
5		Actual amount of total loan	[Taka]		
6		Planned amount of total recovery	[Taka]		
7		Actual amount of total recovery	[Taka]		

3.6. Youth Development

3.6.1. Training, Self-Employment & Organization of Youth

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of youth who received trainings in the year	Pre-Vocational Training	[persons]		
2		Non-Institutional Training	[persons]		
3		Awareness Training (HIV etc.)	[persons]		
4	Number of self-employed youth	Number of youth newly self-employed during the year	[Taka]		
5		Number of total youth self-employed by the year	[Taka]		
6	Number of registered youth club	Number of youth club newly registered during the year			
7		Number of total youth club registered by the year			

3.6.2. Micro Credit Program for Youth

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of Borrowers	Planned number of borrowers	[persons]		
2		Actual number of borrowers	[persons]		

3		Actual number of defaulter	[persons]		
4	Amount of Disbursement	Planned amount of total loan	[Taka]		
5		Actual amount of total loan	[Taka]		
6		Planned amount of total recovery	[Taka]		
7		Actual amount of total recovery	[Taka]		

3.7. Secondary and Higher Education

3.7.1. Status of Government Secondary School

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of government secondary schools in the Upazila	[Num. of School]		
2	Number of teachers in the government secondary schools	[Persons]		
3	Number of students in the government secondary schools	Boys	[Persons]	
4		Girls	[Persons]	
5	Dropout rate	Boys	[%]	
6		Girls	[%]	
7		Total	[%]	
8	Pass rate of SSC	Boys	[%]	
9		Girls	[%]	
10		Total	[%]	

3.7.2. Status of Private Secondary School

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of private secondary schools in the Upazila	[Num. of School]		
2	Number of teachers in the private secondary schools	[Persons]		
3	Number of students in the private secondary schools	Boys	[Persons]	
4		Girls	[Persons]	
5	Dropout rate	Boys	[%]	
6		Girls	[%]	
7		Total	[%]	
8	Pass rate of SSC	Boys	[%]	
9		Girls	[%]	
10		Total	[%]	

3.7.3. Status of Madrasas

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of Madrasas in the Upazila	[Num. of School]		
2	Number of teachers in the Madrasas	[Persons]		
3	Number of students in the Madrasas	Boys	[Persons]	
4		Girls	[Persons]	
5	Dropout rate	Boys	[%]	
6		Girls	[%]	
7		Total	[%]	
8	Pass rate of SSC/Dakhil	Boys	[%]	
9		Girls	[%]	
10		Total	[%]	

3.7.4. Stipend Program for the Secondary School Students

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Stipend Program for government secondary school students	Number of planned beneficiaries (students)	[Persons]	
2		Number of actual beneficiaries (students)	[Persons]	
3	Stipend Program for private secondary school students	Number of planned beneficiaries (students)	[Persons]	
4		Number of actual beneficiaries (students)	[Persons]	
5	Stipend Program for Madrasas	Number of planned beneficiaries (students)	[Persons]	
6		Number of actual beneficiaries (students)	[Persons]	

3.7.5. School-Based Assessment (SBA) and Performance-Based Management System (PBMS)

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item	Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of government secondary schools	New schools with SBA during the year	[Schools]	
2		Total schools with SBA by the year	[Schools]	
3		New schools with PBMS during the year	[Schools]	
4		Total schools with PBMS by the year	[Schools]	
5	Number of	New schools with SBA during the year	[Schools]	

6	private	Total schools with SBA by the year	[Schools]		
7	secondary	New schools with PBMS during the year	[Schools]		
8	schools	Total schools with PBMS by the year	[Schools]		

3.8. Public Health Engineering

3.8.1. Management of Public Water Points

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Number of new constructions of public water points during the year	Deep well	[Num. of unit]		
2		Shallow well	[Num. of unit]		
3	Number of existing	Functional and safe water points	Deep well	[Num. of unit]	
4			Shallow well	[Num. of unit]	
5	number of public water points by	Functional but contaminated water points	Deep well	[Num. of unit]	
6			Shallow well	[Num. of unit]	
7	the year	Unfunctional (broken) water points	Deep well	[Num. of unit]	
8			Shallow well	[Num. of unit]	

3.8.2. Water Quality Test for Public Water Points

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Conducted any water quality test (laboratory or field test) in the year?	Laboratory test	[Yes=1, N=0]		
2		Field test	[Yes=1, N=0]		
Please answer the questions below if any tests were conducted.					
3	Test for arsenic contamination	Num. of tested water points	[Num. of unit]		
4		Num. of detected water points	[Num. of unit]		
5	Test for iron contamination	Num. of tested water points	[Num. of unit]		
6		Num. of detected water points	[Num. of unit]		
7	Test for other contamination	Num. of tested water points	[Num. of unit]		
8		Num. of detected water points	[Num. of unit]		

3.8.3. Management of Sanitary Latrine & Health Education

Please answer the total number of the Upazila. In case of no information, please write "N/A."

Sl.	Item		Unit	FY2014-15	FY2015-16
1	Public sanitary latrine	Num. of latrine newly constructed in the year	[Num. of unit]		
2		Num. of total latrine by the year	[Num. of unit]		
3	Private sanitary latrine	Num. of latrine newly constructed in the year	[Num. of unit]		

4		Num. of total latrine by the year	[Num. of unit]		
5	Health education	Num. of primary schools that received health education	[Num. of schools]		
6		Num. of primary school students that received health education	[Num. of students]		