

February 2009

今月のハイライト

- キックオフセミナー&JCC 報告
- PCAP 活動紹介
- ウドムサイ県の大きな取り組み
- 予算作成と支出管理
- プロジェクトメンバー紹介
- PCAP 活動スケジュール

新しい継続性

カウンターパート機関である、計画投資省の評価局と計画局にとって、待ちに待ったPCAP2プロジェクトが2008年3月に立ち上がりました。

PCAP1の流れを受け継ぎ、公共投資省の運営監視をさらに良くしようという「新しいチャレンジ」に向かう、「継続的なモチベーション」が、プロジェクトディレクターであるブンタビ副大臣をはじめ、計画投資省全体からひしひしと伝わってくる2008年でした。

PCAP2では新たにODA関連事業の運営監視を手掛けるため、その窓口組織である国際協力局との連携が不可欠となります。そのため、PCAP1で協働していた評価局と計画局に加えて、今回は国際協力局が新たにカウンターパート組織として参加しています。

PCAP2では公共投資事業の運営監視方法の全国・全省庁への普及に加え、予算財務管理、ODA事業の運営監視、セクター・プログラムの運営といった高度な方法論の開発普及を目指しています。これら新しい方法論がプロセスとして定着するにはシンプルさを追求しなければなりません。『高度な技術をシンプルに』、技術協力には常につきまとうジレンマですが、私達は非常に大きなチャレンジだと考えています。

日本人専門家チームは、新しい布陣で臨んでいます。高度な専門性が要求される中、それぞれの道で経験豊富な人材が集まりました。求められている成果はもちろんのこと、チーム内の相乗効果でさらに進んだ取り組みが期待できそうで、私自身ワクワクしながら団員と共に業務にあたっています。

先日、カウンターパート機関の代表者

とともにベトナムに赴きました。ベトナムでの当分野での取り組みは進んでおり、法体系・方法論・キャパシティの全ての面においてしっかりした仕組みが出来上がっています。ラオスがそのレベルに到達するには道のりは長いと感じながらも、決してPCAP2の進んでいる方向性は間違っていないと再認識できました。PCAP2ではラオスの特徴を尊重しながら、ベトナムの経験や方法を取り入れていきたいと考えています。

PCAP2は、PCAP1で培ったベースを活かし、次のステップに進むプロジェクトです。メンバー全員でこの継続性を留めることなく、かつ新鮮な気持ちで常にチャレンジしていきたいと考えています

チーフアドバイザー 奥村一郎

キックオフセミナー & JCC 会議開催報告

2008年5月21日、PCAP2ではキックオフ・セミナーと第1回合同調整会議（JCC）を開催し、新しい第一歩を踏み出しました。キックオフ・セミナーにはカウンターパート（以下、CP）である計画投資省（以下、MPI）職員と、前PCAPのモニター3県、省庁、他ドナーの代表者、PCAP2団員の延べ50人が出席し、PCAP2の活動内容について活発な議論が繰り広げられました。続く午後のJCC会議では、ラオス側のMPI、日本側のJICAラオス事務所、日本大使館がPCAP2の全体活動内容と年間活動計画について確認し合いました。ブンタビMPI副大臣による開会の辞では、新しくCPに加わった国際協力局と、前PCAPからのCP機関である評価局、計画局の3つの機関の連携の重要性が示唆されたことが印象的でした。（平良）



JCC会議で開会の辞を述べるブンタビ副大臣（写真中央）

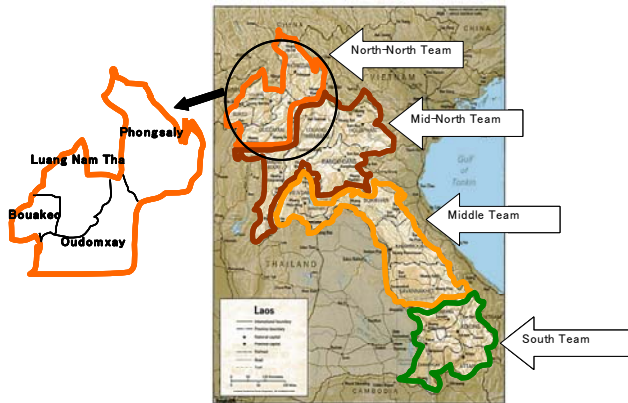
PCAP2 活動紹介

動き出した第2フェーズですが、PCAPとPCAP2は、実際どこが違うのでしょうか。下記に、PCAP2の特徴を3つにわけて、簡単にご紹介いたします。

1 研修の全国展開

第1フェーズではウドムサイ、カムアン、サラワンのモニター3県とモニターセクター（農林省）を中心に PIP 運営監理手法の開発と普及を行い、実績をあげてきました。第2フェーズとなる PCAP2 では、ラオス政府のニーズと要望に基づき、手法の普及のための研修をこれまでのモニター県・省庁から、全県・全省庁へと拡大実施展開しています。

2008年11月から12月にかけて、PCAP1でカバーしたモニター3県を除いた全国14県で PIP 運営監理基礎研修を実施しました。県計画局や各セクター部局、郡計画事務所からのべ500以上の職員が研修に参加しました。研修の講師は MPI から15人、PCAP1のモニター3県からそれぞれ2人の計21人体制でした。4チームに分け、それぞれ5~6人で北北3県、北中4県、中部4県、南部3県を担当しました。短期間で、しかもそれぞれのチームが少人数講師体制で研修を実施しなければならないというチャレンジングな研修でしたが、結果は大成功でした。2009年1月には中央省庁の職員を招いた基礎研修も成功裡に実施しました。間髪いれず2009年2月には、来年度 PIP 予算策定の時期に合わせて全国17県に研修チームを派遣し、実地研修を行っています。



「面的な広がり」と「研修の業務活用」、これが PCAP2 の特徴です。

2 PIP 法整備支援

PIP は現在首相令 58（2002年6月発効）に基づきその運営監理が行われています。ところが同首相令の実施要領や、PIP 運営監理に携わる MPI 各部局・県 DPI をはじめとした各組織の職責を規定している法令などの一部に齟齬が見られること、ODA による PIP と国内財源による PIP を一元管理する必要性が指摘されていることなどから、同首相令の法律化が進められています。

第2フェーズでは2009年6月国会での法案成立を目指し、PIP 法整備に向けた様々な支援を実施しています。「**法体系に沿った形での各種ツールの提案**」、これも PCAP2 の特徴です。

MPI パルーン講師のレクチャー（アタプー県）



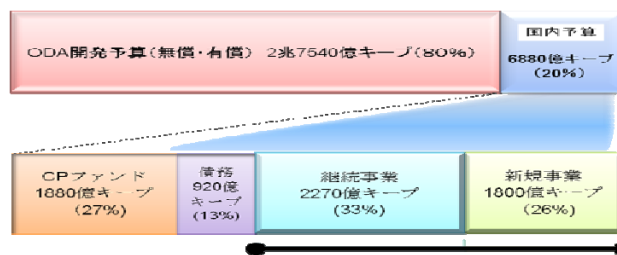
3 新たな手法開発

第1フェーズとの大きな違いとして、下記の4手法の開発・展開が挙げられます。

- PIP 予算配分・財務管理
- ODA CP ファンド運営監理
- セクタープログラム管理
- 郡レベルの PIP 運営監理

PIP 予算配分・財務管理の向上では、限られた予算を効率的に配分するために誰がどのようにどんなタイミングで配分すればよいか、そのためにはどんなルールが必要か、配分された予算の透明性を確保してどのように管理していくか、といった点をツールに落としこんでいます。

2007/8 年度 PIP 予算：3兆4,420億キープ
(予算総額の約39%)



4,070億キープ(PIP 予算全体の約12%)



マニュアルを見つつフォーマット記入（サヤブリー県）

ODA カウンターパートファンドの運営監理では、たとえば上記の「2007/8 年度 PIP 予算」のうち、国内予算の約30%を占めるカウンターパートファンド（ODA のラオス国負担分）の管理手法の開発を目指します。他にも、セクタープログラム管理、郡レベルの PIP 運営監理手法の開発など、「**新たな手法への取り組み**」が PCAP2 の大きな特徴となっています。

ウドムサイ県の大きな取り組み

2008年6月に、全国展開する研修のニーズ調査、および2008年度のPIP予算策定フロー調査のため、ウドムサイ県へ出張してきました。その結果、ウドムサイ県の予算策定のプロセスにおいて、全242事業のうち16事業を書類不備でスクリーニングし、残り226事業をPCAPの開発したSPAS（簡易事業審査シート）を用いて審査した結果160事業をMPIへ予算要求したことが判明しました。評価課職員7人という限られた人員体制の中で昨年の約2倍の事業を審査した実績は評価に値します。（昨年の審査事業数は119事業でした）。

さらに、このようにPIP事業審査にお

いて実力を増した背景にウドムサイ県計画投資局（以下DPI）による独自の取り組みがあることが明らかになりました。同県DPIは昨年度の予算策定期間に、ウドムサイ県全7郡のうちアクセスが容易な3郡をモニター郡と定め、PCAPのツールを用いて独自に研修を実施したということです。研修ではDPIの計画課と評価課の職員が講師を務め、各郡の全セクター課の職員を対象に、プロポーザルの書き方と審査（評価）5項目の視点について重点的に行ったとのことでした。また、今年度は対象郡を全7郡に拡大し、同様の研修を実施した結果として各セクター課から提出される事業の書類が増え、モニター3郡に関し



ウドムサイ出張写真：内部打ち合わせ

てはプロポーザルの質も向上しているとの報告を受けました。この研修は、約5500万キップ（うちDPI予算約2500万キップ、県予算3000万キップ）の独自予算で実施されたことから、今後自立発展的に郡レベルへPIP運営監理を普及する際のモデルケースとして注目に値するといえそうです。（平良）



研修成果を見つつ真剣に講義を聞く（セコン県研修）

PCAP2からプロジェクトの対象となった財務マネジメントでは、予算形成・支出管理の2側面を見ており、2人の専門家が2008年6月中旬に現地調査を行いました。新しい分野ですので、まず現状把握や実際の手続きの把握を行いました。日本の予算形成・支出のプロセスを参考にしつつ調査を行いました。予想外の発見も多く、驚きの連続でした。

予算作成

予算作成は、まずMPIでのガイドライン作成から始まります。ガイドラインに、ODAプロジェクトやセクターに配分される額が記載されており、これを元に県政府で予算案を作成します。

2008/09年度予算では、MPIからのシーリングの通達が、県政府からの予算要求の後に行われたため、県政府から前年度の予算配分額を大きく超えた予算要求が行われました。そのためMPI・県政府でプロジェクトのスクリーニングに多くの時間を費やしたようです。

予算作成と支出管理

2008/09年度予算策定においてもMPIと県政府の折衝が行われましたが、予算作成プロセスを改善するためには、予算ガイドラインの徹底、予算折衝のプロセスを強化することが必要だろうと考えています。現在は、そのための方法を提案するとともに、今後実施するトレーニングの内容について、検討しているところです。

支出管理

支払い手続きには、工事業者、プロジェクト・オーナー、県政府計画投資局、財政局など多くの機関が関与します。また、複数の県を対象に情報収集を行いました。県によって状況がずいぶん異なるため、課題を把握するために多くの時間を費やしました。（以下、主な発見内容）

- 工事業者への支払いのタイミングは県政府が保有している預金の残高（国庫残高）によって決められる。
- 契約金額以上の支出をしているプロジェクトが多い。
- 支払い期間が工事期間よりも長いプロジェクトがある。
- 継続プロジェクトとして予算申請されているプロジェクトには、既に完了しており、支払いのみが残っているものが含まれている。

上記を踏まえて、現在、プロジェクト支出を本来の予算内に納めるにはどうすればよいか、支払いをよりタイミングよく行うにはどうすればよいか、ということのカウンターパートと議論しているところです。

雑感

公共事業の予算配分を決定するMPIは、大きな権限を握っています。予算配分の決定権を握ることで、MPIは公共事業の質の向上など今までできなかったことを実現できるようになります。逆に、悪いことも一杯できます。このような莫大な権限をMPIが使いこなせるのかが大きな課題です。

今までの調査で規則上の業務手順と実際の業務手順は異なることがわかりました。県や省庁によって手順も異なっています。基本的には、統一した業務手順に従って、公共事業予算が消化されるべきなのですが、それが公共事業の質の改善に直接つながるとは限りません。現場の工夫で柔軟に業務手順を運用しているのかもしれませんが、いわゆる「現場の知恵」というやつです。正しい業務手順を徹底することが、公共事業の質の改善に本当につながるのか、自問自答が続きます。（徳良・畔田）

奥村一郎 チーフアドバイザー

PCAP1 に引き続きチーフアドバイザーを務めます。PIP 法支援や郡レベル PIP 運営監理手法の開発も手掛けます。今回は、全国普及も大きな命題です。私自身、なるべく多くの



の県や地域をまわり、多くの方と接して、PIP 運営監理の改善を図っていききたいと考えています。

長田博見 プログラム運営担当

ODA カウンターパート・ファンド申請プロセスとモデルセクター・プログラム策定の支援を担当します。カウンターパートとの対話と共同作業を重視し、実用的な支援策を作っていきたいと思います。現在隣国カンボジアでも類似のガバナンスプロジェクトに携わっていますので、両国の背景の違いを踏まえながら、プロジェクト実施での教訓を適切に活用していきたいと思います。また、プロジェクト終了までには、ラオダンスの達人を目指します。



PCAP2 プロジェクトメンバー紹介

平良那愛 メタ評価・研修開発 運営監理担当

PCAP2 では、PIP 運営監理手法の全国展開という大きな目標の下、これまで足を運べなかった最北部や最南部へ行けるのが楽しみです。MPI、県や省庁の皆さんと共に成長していけたらと思います。プロジェクト終了までにはラオスの歌をラオス独特の節回しで歌えるようになりたいものです。



徳良淳 公共財政管理/歳入・予算計画担当

今回が初ラオスです。ラオス人のように常に微笑んでいられる大人になりたいものです。適当な写真はありますが、もしよければプロジェクト事務所にきて、実際の私を見に来て下さいね。

畔田弘文 公会計/予算執行担当

別の業務でラオスにきてからは、はや足かけ 1 年半にもなりましたが、PCAP に従事するようになって、改めてラオスという国の奥深さを実感しています。地方に行くことも増えて、新たな発見に驚かされています。



中村和美 業務調整

業務調整として、プロジェクトのオペレーションを補佐しています。ラオスに派遣中は、だいたいプロジェクトオフィスにいますの



で、特に用事がなくても、ぜひプロジェクトオフィスまでお立ち寄り下さい。おいしいレストラン情報募集中です。

PROJECT CALENDAR

2008 年

- 3 月 1 年次開始
- 4 月 インセプションレポート完成
- 5 月 キックオフセミナー・JCC 開催
日本人専門家説明会開催
MPI 評価局職員説明会開催
- 6 月 ウドムサイ県出張
(メタ評価実施・研修ニーズ調査)
PIP 法調査実施
PIP 次年度予算内容調査
PIP 予算プロセス調査

- 7 月 PIP 法ワークショップ
カムアン県出張
(県予算管理実態調査)
PIP 予算プロセス調査実施

- 8 月 ベトナム第 3 国研修
カムアン県出張
(メタ評価・県予算管理実態調査)
PIP 次年度予算調査実施

- 10 月 2 年次開始
- 11 月～12 月 全国研修実施

- PIP 法整備支援
予算計画・財務関連調査
プログラム運営関連調査

2009 年

- 1 月 省庁研修実施
郡レベル PIP 運営監理調査
ODA 運営監理調査
- 2 月 県・省庁への OJT
カムアン・ボリカムサイ県出張
(PIP 予算計画・財務関連調査)

2 月号は、2008 年の活動をふりかえってみましたがいかがでしたでしょうか。皆様のご意見、ご感想、ご要望をお待ちしております。また、追加で部数が必要な方は、下記までお問い合わせください。次号は、現在のプロジェクト活動内容紹介と、2009 年 3 月開催予定の JCC 報告、カウンターパート紹介を予定しています。ご期待ください！

- プロジェクトオフィス : Ministry of Planning and Investment, Luang Prabang Road, Vientiane, Lao PDR
- 郵送 : C/O JICA Laos Office P.O. Box 3933, Vientiane, Lao PDR
- 電話・ファックス : +856 21 243 687 Email: pcap2@icnet.co.jp, jicacpcap@laopdr.com