

独立行政法人国際協力機構

ラオス国

公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト

業務計画書

2008年4月

アイ・シー・ネット株式会社

目 次

| | |
|---|----|
| 1. 業務の実施方針 | 1 |
| 1.1 背景 | 1 |
| 1.2 PIP 運営監理に関する今後の取り組み課題と解決アプローチ | 6 |
| 1.3 本プロジェクトのデザイン | 9 |
| 2. 業務実施の基本方針 | 11 |
| 3. 業務実施の方法 | 14 |
| 3.1 プロジェクト実施にあたっての業務運営方法 | 14 |
| 3.2 業務実施のフロー | 16 |
| 4. 作業工程計画 | 43 |
| 4.1 作業工程 | 43 |
| 4.2 報告書・技術協力成果品の作成および提出 | 43 |
| 5. 要員計画 | 46 |
| 5.2 要員計画の基本方針 | 46 |
| 5.3 業務指示書内容の変更点 | 46 |
| 6. 受注者の業務実施体制 | 49 |
| 6.1 業務従事者ごとの分担業務内容 | 49 |
| 6.2 責任・管理体制 | 50 |
| 6.3 危機管理体制 | 51 |
| 7. 全体見積金額と当該年度契約金額 | 52 |
| 添付資料 1: 業務フローチャート | 53 |
| 添付資料 2: 様式-5 作業計画 | 54 |
| 添付資料 3: 様式-6 要員計画 (第 1 年次・第 2 年次) | 55 |
| 添付資料 4: 様式-6 要員計画 (第 3 年次・第 4 年次) | 56 |

1. 業務の実施方針

1.1 背景

1.1.1 プロジェクト要請の背景

ラオス人民民主共和国政府は、2020年までに後発開発途上国から脱却することを長期国家開発目標に掲げ、現在、第6次国家社会経済開発計画(National Socio-Economic Development Plan : NSEDP)を実施している。

公共投資プログラム(Public Investment Program : PIP)は公共投資事業の総称で「政府や開発パートナーによって出資され、各分野への個別の公共投資事業やプログラムで構成される」と定義され、NSEDP5カ年計画や年次計画を遂行するための重要なツールとして位置づけられている。PIPには国内事業のほか、ODA援助による借款事業、無償資金協力、技術協力などが含まれている。用語の使い分けについて、PIP全般を指す場合は「PIP」とし、PIPを実施するための予算枠を「PIP予算」、PIP予算で実施される個別の公共投資事業を「PIP事業」とする。

PIP事業は十分な効果を上げておらず、PIP全体として期待された効果の発現に至っていない。特に、ラオス政府の国内予算で行われている事業については、個別事業の計画・審査から評価に至るまでの運営監理システムが整備されていないことに加え、事業の運営監理に携わる各組織の行政官の能力が不足しているため、資源配分や事業の優先度付け、実施監理や評価が適切に行われていないことが課題とされる。

国家の開発目標を達成するために、政府はこのような状況に対して、公共投資事業を計画・審査から評価まで一貫して運営監理できる仕組みの導入や、行政官の運営監理能力の向上を重要課題の一つとして位置づけ、様々な取り組みを開始している。これに対しJICAは、ラオスのPIPが効率的かつ効果的に運営監理されるために、計画・審査から実施、評価に至るまでの一連の運営監理手法や体制を整備し、その強化を図るため、2004年11月から2007年10月まで「公共投資プログラムの運営監理能力向上プロジェクト」(PCAP)を実施した。

PCAPでは、PIP全般に責任と権限を持つ計画投資委員会(Committee for Planning and Investment : CPI)をカウンターパート機関とした。CPIは2008年1月から計画投資省(Ministry of Planning and Investment : MPI)に組織改編された。PCAPは「ラオス政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価される」ことを目標に、プログラムマニュアル、プロジェクトマニュアル、プロジェクト審査ツールを開発し、モニター県3県

(ウドムサイ、カムムアン、サラワン) とモニター省庁 (農林省) への技術移転・普及を図るとともに、CPI と県・特別市の投資計画局 (Department of Planning and Investment : DPI) における能力開発モデルを策定した。技術移転・普及に関しては、ラオス政府の予算策定プロセスに合わせ、プロジェクト審査ツールを用いて実施訓練 (On-the-Job Training : OJT) を行い、モニター県 3 県では着実に技術の定着が進んでいる。

PCAP は 2007 年 10 月に終了したが、ラオス政府は PCAP で開発した技術をさらに向上・定着させて全国の地方行政と中央の全省庁へ展開するため、日本政府に対し引き続き支援を要請してきた。これに対し日本は、PCAP による協力の効果を発展させるために引き続き支援することを決定し、2007 年 9 月から 10 月にかけて事前評価調査を実施した。ラオス側との協議を経て、協力内容・範囲、協力方法、投入規模などの基本的な計画を策定し、その内容について記載した協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M) とプロジェクト要約表 (Project Design Matrix : PDM) について、2007 年 10 月 14 日にラオス側と署名・交換を行った。

1.1.2 ラオス政府の PIP 運営監理に関する現状と PCAP の成果

本プロジェクトの事前評価調査報告書 (案) やその他の参考資料、当社が独自に実施した現地調査などから、ラオス政府の PIP 運営監理の現状と、当社が担当した PCAP の成果を以下のように整理した。

(1) PIP の現状

2007/2008 年度の PIP 事業案件数は 2,799 件にのぼる。そのうち、445 件がドナー拠出による ODA 援助案件、509 件が過去の事業の残存債務返済¹にまわされ、国内予算による PIP 事業は 1,835 件である。国内予算による PIP 事業のうち、中央省庁が監督している事業は 632 件で、16 県とビエンチャン特別市の 17 地域が監理している事業は 1,203 件となっている。また、県・特別市が監理している PIP 事業の約 95% にあたる 1,140 件は、50 億キープ (約 5500 万円) 未満の小規模事業であり、実質的にはその下部組織である郡レベルで運営監理されている案件が多い。

これまでは個別の PIP 事業を束ねるプログラムの機能が存在しなかった。そのため、PIP

¹ 過去の PIP 事業に対する債務返済。予算要求通りの費用が歳入等の事情で得られなかったり、事業コストが予算額を超えてしまったりした場合に、次年度以降の PIP 予算枠でカバーする。一部に、事後承認で始めた PIP 事業の後払い費用も含まれている。

事業と開発計画とのギャップが大きく、開発計画の目標を達成するために最も効果的で効率的な事業を選択することができなかった。その状況を受けてラオス政府は 2006 年 5 月、11 プログラム 111 サブプログラムからなるアクションプランを作成し、すべての PIP 事業をサブプログラムのレベルに分類するよう、MPI と事業責任部局に指示した。2007/2008 年度の段階では未分類の PIP 事業が数多く残されている。

(2) PIP 予算の現状

下図のように、2007/2008 年度の PIP 予算は総額で 3 兆 4420 億キープ（約 379 億円）であり、国家予算の 39%を占めている。ODA 援助額は 2 兆 7540 億キープ（約 303 億円）であり、PIP 予算の 8 割にあたる。残り 2 割の純粋な国内予算のうち、ODA 援助案件のカウンターパートファンドと債務返済分を除くと、自力予算による事業費は 4070 億キープ（約 45 億円）程度であり、PIP 予算全体の 12%を占める。この貴重な国内予算の効果的な配分と執行管理がラオス政府の重要な課題となっている。

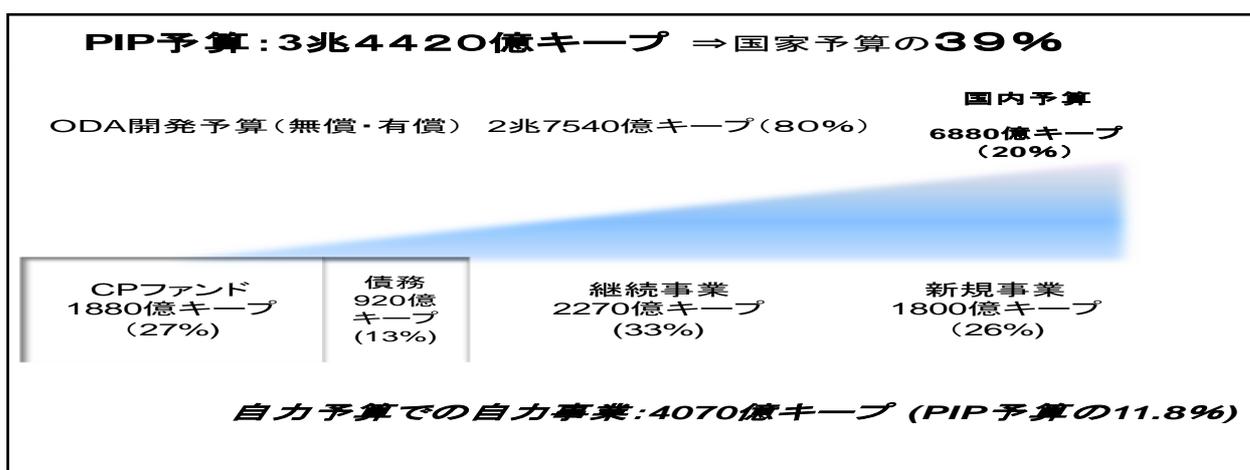


図-1 2007/2008 年度 PIP 予算内訳

(3) PIP に関連する各組織の現状

ここでは、PIP 全般の運営監理と予算編成に携わるラオス政府の主な組織とその役割について説明する。

① 計画投資省 (MPI)

MPI は、国家の開発計画を全般的に担当している省庁であり、その機能は大きく三つに分けられる。第一は開発計画の策定であり、第二は外国籍を含めた民間投資の監督であり、第三として ODA 援助を含めた公共投資部門がある。公共投資部門では PIP

予算の編成責任とともに PIP 事業全般の監督責任を持ち、密接にかかわる 3 つの部署の業務概要を以下に説明する。

(ア) MPI 計画局 (Department Of Planning : MPI-DOP) は、長期計画目標や中長期開発計画をはじめとした開発計画の策定から、年次計画、PIP 予算の大枠の編成までを担当している。それに、中央省庁や全国 17 地域との PIP 予算折衝と集約、MPI 大臣への予算案提出を担当している。

(イ) MPI 評価局 (Department Of Evaluation : MPI-DOE) では、中央省庁や全国 17 地域からの PIP 事業の年度予算要求を集約する。各組織から集約した予算要求リストの一次分析と集計を行い、MPI-DOP に引き継ぐ。個別 PIP 事業のモニタリング評価を含めた案件指導も行う。

(ウ) MPI 国際協力局 (Department of International Cooperation : MPI-DIC) は、ODA 援助の窓口としてドナーに案件を要請し調整を行う。ODA 援助案件のモニタリングを行うとともに、ドナー主体の評価調査に参加する。

② 県・特別市計画局 (DPI)

各県とビエンチャン特別市の DPI は、MPI の下部組織として位置づけられ、MPI の指示のもとで開発計画の策定や当該地域の PIP 予算の集約と MPI への提出を担当している。DPI は県・特別市の各部門局と郡事務所の PIP 運営監理について指導と監督責任を持っており、県・特別市で実施しているタイプ 3 の小規模 PIP 事業の事業審査も担当している。

③ 中央省庁計画担当部局

中央省庁の各計画担当部局は、県・特別市の DPI とは違って MPI の下部組織ではない。省庁が担当するセクターの開発計画策定や、各専門部局からの PIP 事業の案件要請の集約を担当している。担当セクターの ODA 援助案件の窓口になっていることも多い。

(4) PCAP の成果

当社は PCAP の受託会社として、2004 年 10 月以降 3 年間にわたって PIP 運営監理方法の技術移転を実施し、ラオスにおける PIP 運営監理方法の標準化に向けての基礎部分を作り上げるとともに、MPI をはじめとした計画関連部局の職員に対する能力向上スキームを立ち上げることに成功した。成果品として 2 種類のマニュアル (プロジェクトマニュアルとプログラムマニュアル) と 2 種類のハンドブック (県計画局職員用ハンドブックと PIP 事業実

施担当者用ハンドブック)を作成し、カウンターパート機関や関連機関に配布した。

マニュアルの開発に加えて、PIP 運営監理の全体像や事業審査などの各種手法の研修を実施した。研修講師はカウンターパート機関の中で育成し、MPI 職員 20 人が研修講師をやる能力レベルに到達した。モニター県では基礎項目を網羅した「本格研修」と、専門分野の技術や手法を網羅した「技術研修」をそれぞれ実施し、本格研修では 120 人、技術研修で 50 人以上の修了者を輩出した。

PCAP の取り組みによって、現在定着している主な PIP 運営監理の方法論や、組織・職員的能力向上のための仕組みを以下に説明する。

- (ア) PIP 予算編成手順を定型化した
- (イ) 事業審査方法を定着させた
- (ウ) キャパシティ・ビルディング・モデルを適用した

(ア) PIP 予算編成手順を定型化した

PCAP では新しい PIP 予算編成手順を提案し、それが 2007/2008 年度の PIP 予算編成から標準プロセスとして採用されている。提案スケジュールの概略図を図 2 に示す。毎年 2 月に MPI から各省庁と全国 17 地域に対して PIP 予算総枠がアナウンスされ、それを受けて DPI や省庁の計画関連部局が 4 月までに予算案を MPI に提出する。その後、予算折衝が行われるとともに閣僚会議や人民革命党の中央委員会で審議され、最終的に国会審議を経て次年度予算として成立する。

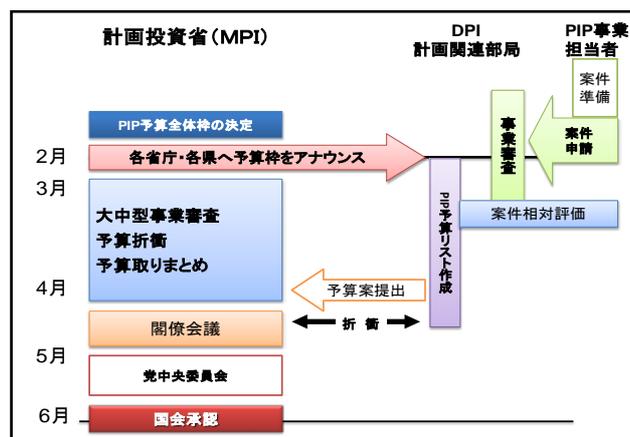


図-2：2007/2008年度 PIP 予算編成スケジュール

(イ) 事業審査方法を定着させた

PIP 事業を運営監理する中で、各事業の進捗確認と年度予算を決める事業審査が最も重要なプロセスであるという認識のもと、その実施方法とフォーマットが標準化された。特に、年間 3000 件にも及ぶ事業の審査業務を効率的に実施できるフォーマット「簡易事業審査シート」(Simplified Project Assessment Sheet : SPAS) は、業態や案件の進捗状況に合わせて 12 種類用意され、定着している。

(ウ) キャパシティ・ビルディング・モデルを適用した

PIP 運営監理の監督機関である MPI、中央省庁の計画担当部局、DPI がそれぞれ組織として効果的に機能する前提として、その所属職員が十分な能力を持つことがあげられる。PCAP では、監督機関所属職員の各個人の能力向上とともに、職員の総体としての組織の能力向上を促すことを目的に、キャパシティー・ビルディング・モデル (CB モデル) が開発された。CB モデルは、PIP を運営監理する職員の能力を以下の表のとおり 4 段階で表し、レベルごとに指標を設けて、現状能力の把握とともに各自の能力が向上していくプロセスが分かるようになっている。

表-1 CB モデルの一例 (PIP 事業の審査能力)

| 目標とする能力 (PIP プロジェクト監理における事業審査能力) | | |
|----------------------------------|----|---|
| レベル | 目標 | 能力の項目の例 |
| レベル 1 | 合意 | 問題の認識・共有 : 現状の問題を認識し、組織全体で改善に向けて前向きに取り組む姿勢がある。 |
| レベル 2 | 知識 | 審査基準の習得 : 評価の客観基準を習得し、事業の審査・モニタリング・評価を適切に行うために不足している情報を指摘できる。 |
| レベル 3 | 技術 | 審査能力 : 事業の審査・評価に必要な情報を入手し、客観基準を使って事業の審査・優先順位付け・分析を行うことができる。 |
| レベル 4 | 行動 | 実行能力 : 審査結果をもとに上位機関に対して適切なリコメンデーションを行うことができる。また、過去の経験と情報を蓄積して教訓をまとめ、失敗の防止策を発案することができる。 |

各組織は、CB モデルを活用して一定の業務基準をもとにした各個人の能力と各レベルの人数が把握でき、人員配置や組織としての育成計画を検討できるようになった。

1.2 PIP 運営監理に関する今後の取り組み課題と解決アプローチ

PIP 運営監理を取り巻く現状や、これまで実施してきた PCAP の成果を踏まえ、今後さらに PIP を効果的効率的に運営監理するためには、これまでの取り組みの継続的なモニタリングに加えて、次のステップとして新たに取り組むべきものが数多く残されている。現段階で取り組まなければならない課題と本プロジェクトのアプローチは以下のとおり。

(1) PIP 運営監理方法の全省庁・全国 17 地域への普及

【取り組み課題】

PCAP では標準的な PIP 運営監理方法を開発し、主にモニター県に指定した 3 県への技術移転を行ったが、今後早急に全国 17 地域と全中央省庁への拡大・普及を行う必要がある。MPI が主体となって継続的な普及活動を行うことになるが、限られたリソースの中で効率的に継続的に普及活動を行うための仕組みづくりが必要となる。

【解決アプローチ】

本プロジェクトでは、①PLAN-DO-SEE-FEEDBACK の研修・OJT サイクルの活用②年ごとの研修テーマ設定による PIP 運営監理システムの質的・面的な広がり③MPI 財政面における自立発展性の確保という 3 つの戦略を軸に全国普及と定着を図りながら、全国 17 地域の職員 510 人（DPI 職員 170 人と専門部局職員 340 人）と中央省庁職員 150 人（全て計画関連部局職員）を対象とした研修を実施する。

(2) PIP 予算編成・財務管理の改善**【取り組み課題】**

PIP 運営監理の仕組みが定着しつつあるが、PIP 予算編成や事業ごとの財務管理に関連する問題は依然として多く残されている。

MPI は全省庁や全国 17 地域に PIP 予算を配分し、それを告知する責任を担っている。しかし、予算配分方法が標準化されていないため、しばしば配分と告知が遅れ、それによって省庁や 17 地域からの予算請求の集約も遅れてしまう。また、省庁や 17 地域との予算折衝において MPI 側が予算配分の妥当性を示すことができず、調整が難航することがある。事業ごとの財務管理の面では、毎年 PIP 予算枠の 10～15%程度を過去の PIP 事業の累積債務の返済に充てており、その多くは予算と実績の管理不徹底からくる過剰使途、歳入と予算のギャップ、事後承認で始めた事業の後払いからきている。

こういった状況の改善のために取り組む課題は大きく二つに分けられる。一点目は PIP 予算額の枠内での編成と配分方法の定型化であり、二点目は個別 PIP 事業の適切な支出実績管理とその集約方法の定型化である。

【解決アプローチ】

PIP 予算枠内での編成と配分方法の課題に対しては、MPI が適切に PIP 予算を中央省庁や県・特別市に分配するために標準となる方法やプロセスを開発する。また県・特別市レベルでも、同じように各専門部局への予算配分ができるような標準方法やプロセスを開発する。

個別 PIP 事業の適切な支出実績管理の課題に対しては、PCAP で開発した「PIP 事業四半期実績管理表」に改良を加え、財務省や県・特別市の財務局と共有し、適切な PIP 予算実績

の管理を図る。この管理表をもとに、予算を超過した使途や不正を防止するための相互連絡体制を構築していく。

(3) PIP 法制定

【取り組み課題】

PIP の運営監理に関する規定は 2002 年 6 月に施行された首相令 58 があるが、ワークフローが不明確、権限の所在が不明確、関連法令間で異なる権限を示すなどの問題がある。それに替わって、現状を踏まえた PIP 運営監理のあり方を新たに規定する法律の必要性が国会で決議され、MPI に策定を指示した。MPI は草案の検討に入っているが、そのための支援を要請してきている。

【解決アプローチ】

PIP 運営監理法の法案作成の支援を行う。その際、PCAP と本プロジェクトを通じて確立した PIP 運営監理の方法を標準手法として同法に反映させることを検討する。

(4) ODA 援助案件のカウンターパートファンド運営監理

【取り組み課題】

多くの ODA 援助案件は PIP 事業として数えられているものの、現状では国内 PIP 予算による事業との運営監理方法が異なっているうえ、案件情報がラオス側と共有されていないことが多い。そのため、ラオス側がカウンターパートファンドを負担しなければならない ODA 援助案件があっても、その事業の重要性を把握しきれず、案件間の優先順位やそれに伴う予算配分が困難な場合がある。

【解決アプローチ】

ODA 援助案件の事業内容を把握し、カウンターパートファンドを適切に配分することを目的として、案件情報の収集と関係機関の間での共有を図る。カウンターパートファンドは国内 PIP 事業と同じ財源であるため、PCAP で開発した相対評価のフォーマットを改良して、同じテーブルに乗せて相対評価できるようにする。

(5) セクタープログラム策定

【取り組み課題】

2006 年 5 月にラオス政府が発表したアクションプランは、11 のセクタープログラムに分けられ、それぞれに担当省庁が割り当てられている。セクタープログラムは、個別の PIP 事業と国家開発計画とをつなげる重要な役割になるものと期待されているが、現段階では具体的な活用機能がなく、単に PIP 事業を分類するための骨子となっているにすぎない。

【解決アプローチ】

本プロジェクトでは、セクタープログラムを策定するための標準的な方法を開発して、担当省庁に策定を促す。セクタープログラムは、①開発計画との論理的整合性②プログラムレベルのモニタリング指標③地域別戦略の3点で整理する。策定したセクタープログラムは、PIP事業の効果測定や開発計画のモニタリング評価などに活用できる。

(6) 郡レベルでの PIP 運営監理手法**【取り組み課題】**

全国で実施されている3000件近くのPIP事業のうち、その多くが50億キープ（約5500万円）未満の小規模事業であり、県・特別市で行われている小規模事業のほとんどはその下部組織である郡レベルで完結している。現行のPIP運営監理手法は大・中規模の事業を運営監理できるよう開発されたものであるため、郡事務所が監督しているような小規模事業では、標準手法に則って適切に遂行するための適切かつ正確な情報が確保できないうえ、それらのツールを使いこなす能力のある職員が育成されていない。

【解決アプローチ】

郡レベルの事情を勘案して、小規模事業の事業審査に必要最低限の情報を求めた、簡略化した事業申請フォーマットを開発する。それと同時にDPIには、郡レベルの事業申請フォーマットに対応した事業審査フォーマットを開発して、限られた情報でも審査結果を求められるようにする。

開発した手法の郡レベルへの訓練や研修はそれを監督するDPIが行うものとして、本プロジェクトではDPI職員の中で講師を養成する研修を実施するとともに、「研修実施キット」をDPIに提供する。これらの取り組みにより、小規模PIP事業の有効性や効率性の向上を図るとともに、郡事務所の案件形成能力の向上を期する。

1.3 本プロジェクトのデザイン**(1) 本プロジェクトの目標**

本プロジェクトでは、ラオス政府のPIPが効率的効果的に運営されるために、PCAPで開発したPIPの審査、モニタリング、評価の技術を全国の地方政府や中央の全省庁へ展開する。それとともに、それらの技術をさらに向上させたいうで、PIPの監督省庁であるMPIが自立的に活用できるようになり、研修等を通じ技術力を維持することができるようになることを目的として、以下のプロジェクト目標と成果を実現させる。本プロジェクトの枠組みを以下に述べる。

上位目標

中央省庁及び各県のセクター部局が、予算計画と各セクタープログラムに合致した形で PIP プロジェクトを実施する。

プロジェクト目標

MPI と DPI が、本プロジェクトで普及・改善された手法に従って、PIP プロジェクトを審査し、ラオス政府が設定する PIP 予算上限の枠内で PIP の全体計画を編成するとともに、それらをモニタリングし、評価する。

成果

1. 全県の DPI 職員と全中央省庁の計画担当部局職員が PCAP で開発した PIP プロジェクトの運営監理の知識と技術を習得する。
2. PIP 運営監理手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。
3. PIP 運営監理の法的枠組みが整備される。
4. MPI 職員、全県の DPI 職員と中央省庁計画担当部局職員が ODA のラオス国内予算実施分（カウンターパートファンド）、郡レベルの PIP、そしてセクタープログラムの運営監理につき知識と技術を向上させる。

(2) プロジェクトの対象地域

ビエンチャン特別市を主たる活動地域とする。普及活動については全国 17 地域を対象とし、研修と OJT を実施する。

(3) 相手国実施機関

関係省庁：計画投資省(MPI)

カウンターパート機関：

- ・ MPI 評価局 (MPI-DOE) = 旧計画投資委員会投資モニタリング評価局 (CPI-DIME)
- ・ MPI 計画局 (MPI-DOP) = 旧計画投資委員会一般計画局 (CPI-DGP)
- ・ MPI 国際協力局 (MPI-DIC)

2. 業務実施の基本方針

本プロジェクトは、前述の PIP 運営監理に関する現状や、当社が実施した PCAP で得られた成果と今後の取り組み課題を考慮した結果、次の基本方針を設定する。

基本方針

当社が PCAP で培ったノウハウを最大限に活かし、以下 3 つのコンポーネントを相互補完させながら PIP 運営監理方法のアップグレードと定着を図る。

【基本方針 1】研修/OJTを通じて PIP 運営監理の方法を広く普及させ、組織・人員の能力向上を図る。

【基本方針 2】マニュアル・ハンドブックを通じて PIP 運営監理の技術的側面を標準化する。

【基本方針 3】PIP 運営監理法や政令・省令を通じて PIP 運営監理の規律を確立する。

下図のように、これまで PCAP によってもたらされた PIP 事業の運営監理方法をアップグレードし、定着させることを核として、「研修・OJT を通じた能力向上スキーム」「マニュアル・ハンドブックで技術的側面の標準化」「PIP 運営監理法と政令・省令の規律」の 3 つのコンポーネントが相互補完している状態を作り上げることを基本方針とする。

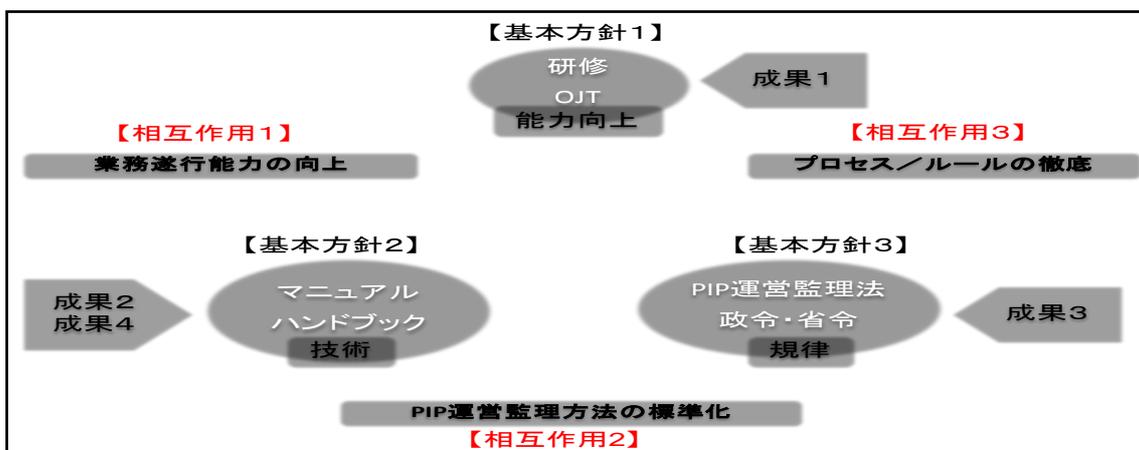


図-3 PIP 運営監理の定着と 3 つのコンポーネント

基本方針に関する 3 つのコンポーネントは、以下のように定義する。

【基本方針 1】 研修・OJT を通じて PIP 運営監理方法を広く普及させ、組織・人員の能力向上を図る。

この方針は、本プロジェクトの成果 1 と関連している。ここでは、PCAP で作成した CB モデルを評価指標としながら、以下の点を勘案して研修と OJT の内容のさらなる充実を図り、PIP 運営監理方法を普及する。

- これまで開発した PIP 運営監理手法を、研修・OJT を通じて早急に全国 17 地域、中央省庁に展開させる。
- PIP 予算編成・PIP 事業の財務管理・ODA 運営監理・郡レベル PIP 運営監理・セクタープログラム監理などで、新しい PIP 運営監理手法を開発し、適切な組織・人員に合わせた研修を開発し、実施する。
- MPI が定常的に PIP 運営監理に関連する研修や OJT を計画し、実施するキャパシティ（人員・資金・技術力）を有するような体制作りを支援する。
- MPI 内で定常的に研修講師や PIP 運営監理業務指導者が育成される仕組みを作る。
- MPI の指導のもと、DPI 内で定常的に研修講師や PIP 運営監理業務指導者が育成される仕組みを作る。

【基本方針 2】マニュアル・ハンドブックを通じて PIP 運営監理の技術的側面を標準化する。

この方針は、本プロジェクトの成果 2・成果 4 と関連している。ここでは、PIP 運営監理にかかわるシステム・手法の改善案を提示し、それぞれマニュアルやハンドブックに反映する。マニュアル・ハンドブックとその内容の一覧を以下に示す。多くが PCAP で作成したものを改訂する形で反映していくが、一部は新規に作成する。以下、PCAP で作成したマニュアル・ハンドブックに内容を追加して、改訂するものである。

表-2 マニュアル・ハンドブック改訂版一覧

| マニュアル・ハンドブック名 | 概要・対象者 | 追加する内容 |
|--------------------------------------|---|--|
| PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル（通称プロジェクトマニュアル） | 個別 PIP 事業の運営監理を全般的に網羅したマニュアル。全体フロー、事業申請や審査・モニタリング・評価に関する各種ツール、社会分析・環境分析・経済財務分析の概要の説明に加え、各種フォーマットや事例紹介 DVD が含まれている。MPI 大臣承認。PIP 事業に関わる職員全員が対象。 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ PIP 事業の財務管理 ➤ ODA 運営監理 ➤ 郡 PIP 運営監理 |
| PIP 運営監理マニュアル（通称プログラムマニュアル） | PIP をプログラムの観点から、開発計画との論理的整合性、達成プロセス、地理的条件等を踏まえて運営監理することを提案したマニュアル。MPI や省庁の計画担当部局、DPI の職員が対象。 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ プログラム監理 ➤ ODA 運営監理 |
| PIP 運営監理ハンドブック（DPI 職員用） | 年間予算スケジュールに則った業務プロセス、PIP 事業実施担当部署や MPI との業務分掌、事業ごとの実績管理方法等の内容が含まれている。県・特別市レベルの DPI 職員が対象。 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ プログラム監理 ➤ PIP 事業の財務管理 ➤ ODA 運営監理 ➤ 郡 PIP 運営監理 |
| PIP 運営監理ハンドブック（事業実施担当者用） | 事業の申請、年度予算要求、事業モニタリングや完了等の内容が含まれている。省庁や県・特別市の専門部局に所属する PIP 事業の実施担当職員が対象。 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ PIP 事業の財務管理 ➤ ODA 運営監理 ➤ 郡 PIP 運営監理 |

本プロジェクトで新たに作成するハンドブックとその概要は以下のとおりである。

表-3 新規ハンドブック一覧

| ハンドブック名 | 概要 |
|-------------------------|--|
| MPI-DOP 職員用ハンドブック | PIP の全体戦略を策定する方法に加え、プログラム監理、PIP 予算編成等の新しい取り組みも含める。 |
| MPI-DOE 職員用ハンドブック | PIP 運営監理の指導、PIP 予算リストの集約と分析、大・中規模 PIP 事業審査等の方法に加え、PIP 事業の支出管理、ODA 運営監理等の新しい取り組みも含める。 |
| MPI-DIC 職員用ハンドブック | ODA 援助案件のモニタリングや、カウンターパートファンドの配分等、ODA 運営監理の新しい取り組みも含める。 |
| 中央省庁計画関連部局職員用 ハンドブック | 年間予算スケジュールに則った業務プロセス、PIP 事業実施担当部局や MPI との業務分掌、事業ごとの実績管理方法等の内容に加え、プログラム監理等の新しい取り組みも含める。 |
| 郡事務所職員用ハンドブック | 郡事務所に関する PIP 運営監理方法やフォーマット、DPI との調整プロセスを含める。 |

【基本方針3】 PIP 運営監理法や政令・省令を通じて、PIP 運営監理の規律を確立する。

この方針は、本プロジェクトの成果3と関連している。ここでは、PIP 運営監理法や関連政令・省令を通じて PIP 事業の全般にわたって秩序が生まれるよう、以下の点を勘案して作成支援を行う。

- 業務プロセスとともに、各プロセスにおける責任所在部局が明確になる。
- マニュアル・ハンドブックが PIP 運営監理の標準手法として認可される。
- PIP 事業に関する財務管理が徹底される。

上述の3つの基本方針を以下のように相互に作用させることによって、確実に PIP の適切な運営監理が定着するよう留意していく。

【相互作用1】 研修・OJT とマニュアル・ハンドブックを相互作用させて、組織の定常業務として確実に PIP 運営監理手法が活用されることを目指す。

【相互作用2】 マニュアル・ハンドブックと PIP 運営監理法や政令・省令を相互作用させて、本プロジェクトで提案した PIP 運営監理方法が国家標準として認可されることを目指す。

【相互作用3】 PIP 運営監理法や政令・省令と研修・OJT を相互作用させて、組織や職員に PIP 運営監理上の規律を徹底する。

3. 業務実施の方法

3.1 プロジェクト実施にあたっての業務運営方法

上述の基本方針の実現を図るために、以下の業務運営方法を採用する。

業務運営方法

【業務運営方法 1】 PIP 事業の運営監理に携わる重要関連機関と積極的な連携を行う。

- (ア) MPI 評価局(DOE)を核としたカウンターパート組織体制の確立
- (イ) 財務省との協力体制の構築
- (ウ) DPI を経由した郡事務所へのアプローチ

【業務運営方法 2】 組織適正（権限・職員能力レベル）に合わせた手法開発と能力向上スキームを導入する。

【業務運営方法 3】 PIP 予算編成を含むラオス政府の年次業務サイクルに合わせて活動を実施する。

業務運営方法について、以下に詳細な説明を加える。

【業務運営方法 1】 PIP 事業の運営監理に携わる重要関連機関と積極的な連携を行う。

本プロジェクトでは、PIP 運営監理にかかわる手法の開発段階と能力向上段階の双方で、様々な機関との連携が求められることが予想される。PIP 運営監理方法を改善し、広く定着させるためには、関連する重要機関とプロジェクトの早い段階から連携し、「協力・参加」させることが肝要である。なかでも、以下の 3 つの重要機関との連携と取り組みが本プロジェクトをスムーズに運営するうえで不可欠であると考える。

(ア) MPI-DOE を核としたカウンターパート組織体制の確立

PCAP では旧計画投資委員会投資モニタリング評価局（現 MPI-DOE）と旧計画投資委員会一般計画局（現 MPI-DOP）の 2 機関がカウンターパート機関だったが、本プロジェクトでは新たに、2007 年 8 月より外務省から編入された MPI-DIC が加わり、3 機関体制で臨むことになる。

実際に本プロジェクトを運営するにあたり、カウンターパートの 3 機関と常に同レベルで対応するのは非常に困難なため、本プロジェクトのコア活動である研修・OJT の実施主体となる MPI-DOE を核組織とし、他の 2 機関にはそれぞれタスクを特定することによって活動の重複を避け、カウンターパート間の連携を図る。さらに、MPI-DIC は最近 MPI に編入されたことと、これまでの PCAP の取り組みを十分把握していないことが予想されるため、PCAP の取り組みを説明して慎重に組織や職員の理解を得な

がら活動を進める。

(イ) 財務省との協力体制の構築

本プロジェクトでは PIP の予算・財務管理方法の開発と定着を図るが、そのためには財務省や県・特別市の財務局の協力が必要となる。特に財務管理方法の開発に関しては、支出の実態把握が不可欠であり、PIP 事業の支出実績について主に県財務局からの情報を DPI と共有する必要がある。こういった情報を MPI や県計画局と情報共有するにあたり、財務省や県・特別市の財務局の職務権限や秘匿義務などの課題を検討しなければならないため、財務省の関連部局と慎重に協議していく。来年度には、財務省をカウンターパート機関とした JICA 技術協力プロジェクトが開始されるため、プロジェクト間での協力体制を構築して双方のプロジェクトの相乗効果を上げていく。

(ウ) DPI を経由した郡事務所へのアプローチ

本プロジェクトでは、多くの小規模 PIP 事業が実施されている郡レベルで活用できる PIP 運営監理方法とともに、郡職員の能力を向上させる取り組みを開発する。郡レベルの PIP 事業の審査権限は DPI が有しているため、郡事務所と DPI の双方の状況を勘案した手法が必要となる。開発に際して現地での検証が必要となるため、DPI と郡事務所双方へのはたらきかけを行う。能力向上に際しては、DPI 職員から郡事務所に対して研修・OJT を行うことを想定したスキームを作る。

【業務運営方法 2】組織適正（権限・職員能力レベル）に合わせた手法開発と能力向上スキームを導入する。

PCAP の基本姿勢にならない、PIP 運営監理の各手法を開発する際には、想定ユーザーが持つ組織上の権限と能力レベルを勘案して、実務遂行上無理なく活用できる範囲のものになるよう留意する。また、研修・OJT 等の能力向上スキームも到達可能なレベルを設定し、段階的に能力向上できるよう工夫する。全体的な能力向上が確認され、各手法のさらなる高度化が必要とされた段階で、その時点での能力に合ったレベルの手法を開発していくような仕組みを構築する。

【業務運営方法 3】PIP 予算編成を含むラオス政府の年次業務サイクルに合わせて活動を実施する。

MPI、DPI、中央省庁計画部局は、次年度の開発計画と PIP 予算の最終承認が行われる 6 月の通常国会を基点として、年次業務サイクルが定められる。そのうち、実際の予算編成

業務が繁忙になるのが1月から5月であり、その時期に主だった PIP 運営監理ツールの多くを使っている。このことから、本プロジェクトでは繁忙期には開発業務や集合研修を入れないように留意する。さらに、各ツールが実際に業務で頻繁に使われる時期を見越して、その直前に研修を実施するなどの工夫をしていく。

全般的に、本プロジェクトの活動の一環として研修や OJT を実施する折には、PIP 予算編成サイクルを意識した設定とする。

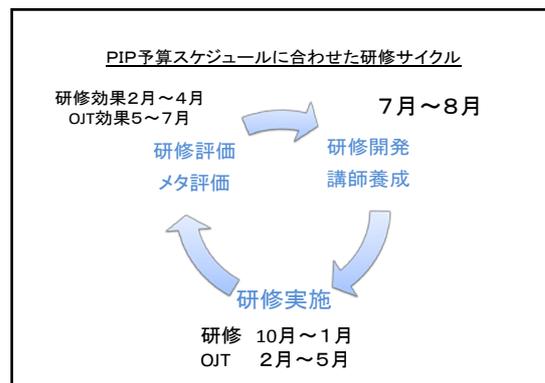


図-4 本プロジェクトの研修サイクル

(ア) **研修開発・講師養成**は、6月国会が終了し、次年度開発計画や PIP 予算の方向性が出る7月から8月にかけて行う。研修開発では、前年度に実施した研修の評価結果や業務での活用度を測定したメタ評価の結果も研修開発、もしくは改定の材料とする。この時期に研修講師養成のための内部研修も行う。

(イ) **研修実施**は、業務量が比較的少なく、集合研修を行ううえで最も支障の少ない10月から1月ごろとする。その後、PIP 予算編成業務が集中する2月から5月にかけては、業務を後方支援する形で OJT を実施し、研修内容を実際の業務に適用するように促す。

(ウ) **研修評価・メタ評価**は、研修や OJT を実施した後に適宜行い、次の研修開発までに取りまとめる。研修評価では、プレテスト・ポストテストによる参加者の理解度に加え、アンケートを通じて研修内容や担当講師の指導能力などを調べ、研修の改善に活用する。メタ評価では、実際の業務における各種ツールの活用度やコンテンツの質を評価し、ツール自体の改善や研修内容の改善に活用する。

3.2 業務実施のフロー

ラオス政府の PIP 予算編成プロセスに合わせ、本プロジェクトの年次設定を第1年次：2008年3月～2008年8月、第2年次：2008年10月～2009年8月、第3年次：2009年10月～2010年8月、第4年次：2010年10月～2011年8月とする。なお、毎年9月は年度契約の交渉時期となり現地業務を行えないためプロジェクト実施期間から外すこととする。業務指示書にある業務方法の項目と当社活動提案との関連性を整理すると、以下のとおりになる（表-5：業務指示書の活動項目と当社活動提案の対比（詳細）」参照）。業務概要を当社の動提案に基づいて整理したのが全体フロー（図-5と添付資料1 業務フローチャート）」である。

表-5 業務指示書の活動項目と当社活動提案の対比

| 業務指示書の活動項目 | 業務指示書に対応する当社活動提案との整理 | 当社活動提案 |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| (1) PIP運営監理の現状の確認・分析、キックオフ・セミナー開催段階 | I インセプションレポートの作成・提出 III セミナーの開催 | I インセプションレポートの作成・提出 II ベースライン調査 |
| (2) PIPプロジェクトに関するベースライン確認・分析 | II ベースライン調査 | III セミナーの開催 |
| (3) PCAPで開発したシステムの全国普及 | 【成果1：普及と定着】 | IV JCCミーティングの開催 |
| (4) PIP運営監理システムの改善 | 【成果2：PIP予算・財務管理】 【成果4：ODA/郡PIP/プログラム】 | 【成果1：普及と定着】 【成果2：PIP予算・財務管理】 |
| (5) PIP運営監理システム改善後の普及・定着活動 | 【成果1：普及と定着】 | 【成果3：PIP運営監理法・政令・省令】 |
| (6) PIP運営監理法策定支援及びモニタリング | 【成果3：PIP運営監理法・政令・省令】 | 【成果4：ODA/郡PIP/プログラム】 |
| (7) JCCミーティングの開催 | IV JCCミーティングの開催 | |

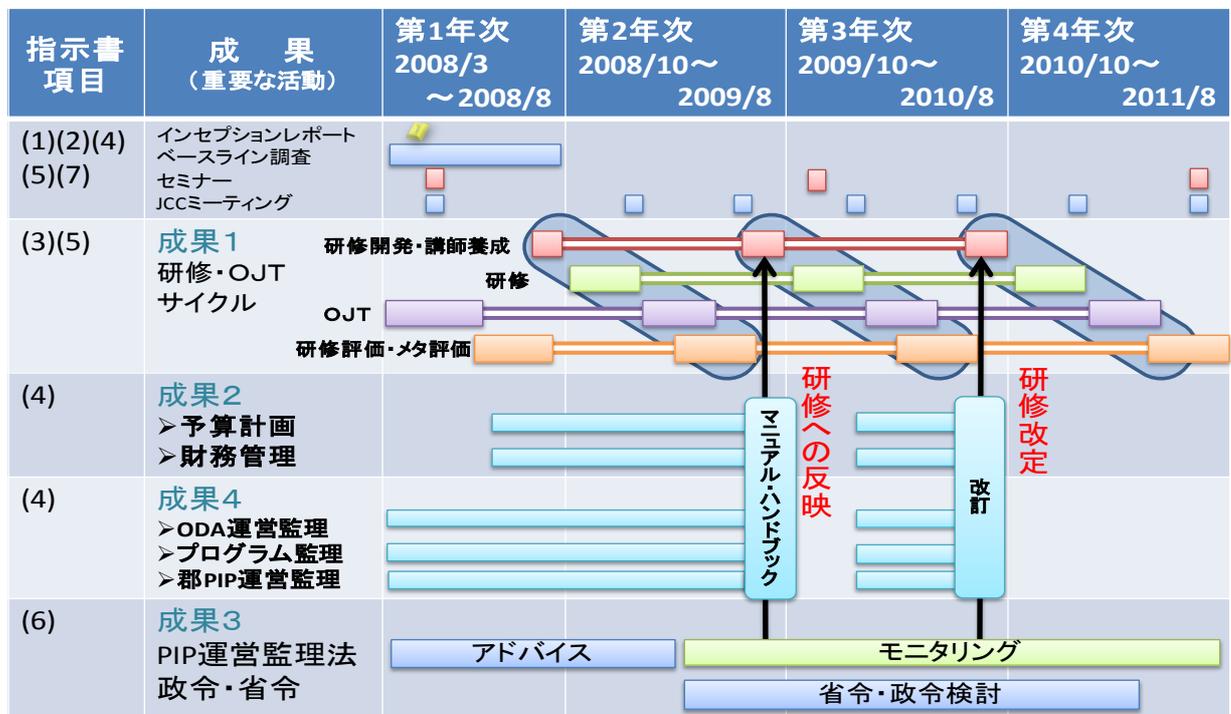


図-5 本プロジェクトの業務概要 (当社提案の全体フロー)

2.2.2 業務実施プロセス

主だった活動や成果が多岐にわたるため、業務の実施プロセスは上述の当社活動案の項目に従って説明する。

I インセプションレポートの作成・提出

【第1年次作業】

- (1) 既存資料・情報の収集・分析 (2008年3月~4月)

前 PCAP プロジェクト関連書類や事前評価調査報告書などの関連資料に加え、本件業務に必要なデータや資料を収集、分析する。特に、①PCAP で開発されたシステムとマニュアルの内容の確認、②PCAP で行った研修カリキュラムと実施方法のレビュー、については具体的で詳細な分析を行う。分析結果をもとに、ツールのさらなる改善や、研修の内容・実施方法の変更を検討し、プロジェクトの実施に向けた基盤を構築する。

(2) インセプションレポートの作成・提出 (2008 年 4 月)

インセプションレポート(案)を作成し JICA やラオス政府と協議を行う。レポートには、プロジェクトの背景、目的、活動内容と方法、業務実施体制、活動計画、期間中に提出する報告書、必要情報と入手方法、付属資料 (R/D、M/M) を盛り込む。協議結果を踏まえ、必要に応じて修正し JICA やラオス政府に提出する。

II ベースライン調査

【第 1 年次作業】

(1) PIP プロジェクトに関するベースライン確認・分析 (2008 年 4 月～8 月)

上位目標の「中央省庁及び各県のセクター部局が、予算執行計画と新たに作られたセクタープログラムに合致した形で、予定通りに効果的・効率的に PIP プロジェクトを実施する」ことを達成する可能性や進捗度を評価するための基礎情報を収集・分析する。

ベースライン調査では、上位目標の指標に加え、PIP 事業が国家開発計画の目標と整合性が保たれているかの指標も検討していく。具体的には、ラオス政府の第 6 次 NSEDP5 カ年計画 (2006-2010) や今年より策定に着手する第 7 次 NSEDP5 カ年計画と PIP 事業の相関関係を検証する。他方、設定された指標の一部は、必ずしもプロジェクトの効果として出現するとは限らない可能性があるため、ベースライン調査時に外部条件と合わせて検証する必要がある。上位目標の各指標のベースラインは、以下の調査項目をもとに特定していく。

表-6 上位目標の指標データ入手のための調査項目一覧

| 指標 | 指標データ入手のための調査項目 |
|---|--|
| 予算上限を超えて事業を実施したことによる予算不足のため中止・中止された国内 PIP 事業や ODA 援 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ MPI-DOP より中止となった事業と過去 2 年次以上中断している事業のリストを入手 ➤ リスト掲載事業の担当省庁・地域の計画担当部局へのアンケート調査 ➤ 予算が原因とされる中断・中止事業数の割り出し (過去への遡上期間は、リストで示されている期間をみて判断する) |

| | |
|---|--|
| 助事業の数と割合 | |
| 完了後の維持管理が適切に行われない国内 PIP 事業や ODA 援助事業の数と割合 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ MPI-DOP より過去 10 年以内に完了した PIP 事業リストの入手 ➤ 完了事業の担当省庁、地域別分類、現状運用コストとモニタリング状況に関するアンケート調査 ➤ 調査結果の分析 ➤ 各省庁、県・特別市の経常支出のうち、事業や施設の維持管理予算の割合を調査 ➤ 公共事業の民間委託・引き渡しの調査 |
| 受益者に利用されない国内 PIP 事業や ODA 援助事業の数と割合 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ MPI-DOP より過去 10 年以内に完了した PIP 事業リストの入手 ➤ 完了事業の担当省庁、地域別分類、現状利用状況と効果測定に関するアンケート調査 ➤ 調査結果の分析 ➤ 開発計画の効果測定 |
| 事業実施者が突然変わる国内 PIP 事業や ODA 援助事業の数と割合 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ MPI-DOP より中止となった事業と過去 2 年次以上中断している事業のリストを入手 ➤ リスト掲載事業の担当省庁・地域の計画担当部局へのアンケート調査 ➤ 事業実施担当者変更の経緯に関するインタビュー調査 |

上述の上位目標の指標に関する調査に加えて、以下の指標を上位目標に取り入れることが可能かどうか検討する。ベースライン調査の結果は、第 2 年次の第 1 回合同調整委員会 (Joint Coordination Committee : JCC) ミーティングの場で協議し、上位目標の指標項目とその数値が承認されることを目指す。

表-7 上位目標の指標項目案と指標データ入手のための調査項目

| 指標 | 指標データ入手のための調査項目 |
|--|---|
| 計画期間通りに完了した PIP 事業の数と割合 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ MPI-DOP より過去 10 年以内に完了した PIP 事業リストの入手 ➤ 完了事業の担当省庁、地域別分類 ➤ 当初事業実施計画と事業完了実績の比較調査 |
| 完了後の効果測定ができていない事業の数と割合 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ MPI-DOP より過去 10 年以内に完了した PIP 事業リストの入手 ➤ 完了事業の担当省庁、地域別分類 ➤ 完了した事業の運用記録、効果記録、事後評価結果のデータ入手 |
| その他、PIP 事業アクションプランや開発計画に対する効果測定が考えられるが、ベースラインとしての情報入手が困難と考えられるため、スーパーゴールとしての設定と効果測定の可能性を検討し、JCC ミーティングで提案する。 | |

III セミナーの開催

下記の日程で合計 3 回のセミナーを実施する。一連のセミナーは、プロジェクトの活動目的や成果を中央省庁や県・特別市の PIP 運営監理関連部署の局長クラス職員と共有し、各部署での業務の適用を促すとともに、開発した PIP 運営監理方法のシステムや各手法について

でフィードバックすることを目的とする。

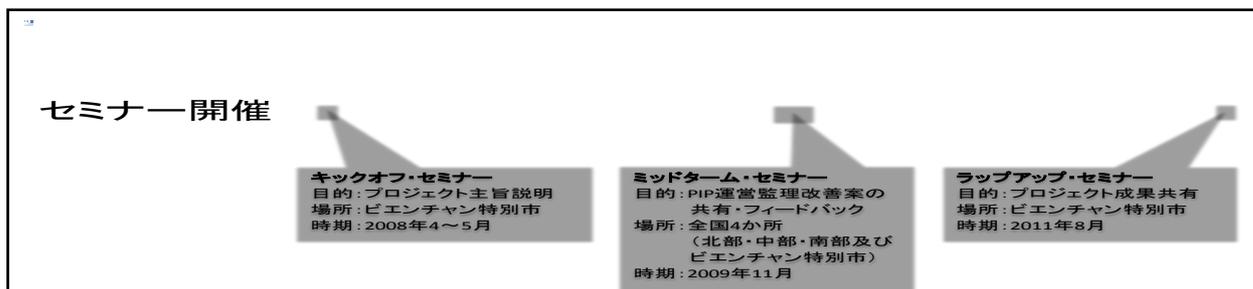


図-6 セミナー開催日程と概要

【第1年次作業】

(1) キックオフ・セミナーの開催 (2008年4～5月)

プロジェクトの趣旨を共有し活動への参加を呼びかける「キックオフ・セミナー」を、開始後1～2カ月以内にビエンチャン特別市で開催する。特に財務省や外務省など、協力関係を構築することが必要となる機関からの理解を得られるよう留意する。参加者はMPI大臣クラス、関係省庁の担当局長、各局スタッフ（各1人程度）を予定している。

【第3年次作業】

(2) ミッドターム・セミナーの開催 (2009年11月)

PIP運営監理方法の改善作業を共有し広く意見を求めるため「ミッドターム・セミナー」を地方3県（北部・中部・南部）とビエンチャン特別市（対象者は中央省庁関係者）で実施する。セミナーでは、2009年8月までに開発したPIP運営監理の改善案や新しい手法を紹介し、業務へ適用できるか意見を聴取する。後述する【成果1】(12)の研修実施と合わせるように開催地、時期、コンテンツを検討する。

【第4年次作業】

(3) ラップアップ・セミナーの開催 (2011年8月)

プロジェクトの成果と将来の課題をラオス側やドナーと広く共有するため「ラップアップ・セミナー」をビエンチャン特別市で開催する。参加者はMPI大臣クラス、関係省庁の担当局長、各局スタッフ（各1人程度）、ドナー関係者を想定する。後述のJCCミーティングと同日開催にして効率的に実施する計画である。

IV JCC ミーティングの開催

【第1～4年次】

半期ごとに進捗状況や問題点について関係者間で情報を共有し、プロジェクトの方向性について合意を形成するために JCC ミーティングを開催する。第 1 回 JCC ミーティングは 2008 年 5 月頃に、キックオフ・セミナーに合わせて開催する。以降は 2 月と 8 月を原則にする。

【成果 1】 技術の習得と定着のための活動（研修・OJT）

成果 1 では、PCAP で開発した PIP 運営監理システムを全国へ普及・定着させることを目的とした研修と OJT を実施する。PCAP では研修を通して知識や技術力の向上が図られたが、本プロジェクトでは、研修で得られた知識や技術を実務に定着させることが最大のポイントとなる。定着と普及の戦略としては次の 3 つを活用する。

普及・定着戦略① PLAN-DO-SEE-FEEDBACK サイクルの活用

研修と OJT の成果を確実に定着させる戦略として、PLAN-DO-SEE-FEEDBACK サイクルの仕組みを取り入れる（右図-7 参照）。第 1 段階として、課題に沿った研修開発と講師の養成を行い（PLAN）、第 2 段階は、研修を実施し、研修で習得した技術を OJT を通じて実務へ反映させる（DO）。研修では主に座学形式で PIP 運営監理の基礎を固めるのに対し、OJT は研修で得られたノウハウを生かして実務を遂行することに力点を置く。第 3 段階は、研修・OJT 効果のモニタリングとフォローアップを行い、OJT の成果物である PIP 予算計画と個別プロジェクトの審査状況を評価する（SEE）。第 4 段階としては、第 3 段階の評価結果から得られた課題に対処する形で研修・OJT のカリキュラムやツールを改善する（FEEDBACK）。活動期間の 3 年間を通して PLAN-DO-SEE-FEEDBACK サイクルを 3 回転させることで、PIP 運営監理の実務能力を定着させる。

図-7 PLAN-DO-SEE-FEEDBACK サイクル

普及・定着戦略② 年ごとの研修テーマ設定

プロジェクトでは、全県全省庁へ PIP 運営監理手法を普及させることが大きな課題である。その普及戦略として、研修パート I（2 年次）では面的な広がり^①を重視し、既存のマニュアルやハンドブックを用いて全県全省庁へ運営監理手法を普及させる（下図参照）。研修パート I 後に達成されるべき成果は、既存のツールを用いた全県全省庁による PIP 予算計画である。研修パート II（3 年次）ではセクタープログラム管理、予算・財務管理、ODA 運営監理、郡 PIP 運営監理手法を研修に取り入れることで PIP 運営監理手法に厚みを持たせる^②。研修後の目指すべき成果は、改善されたツールを用いた全県全省庁による PIP 予算計画である。研修パート III（4 年次）では研修パート II で取り入れた研修コンテンツの質を向上させ、普及を図る^③。全県・全省庁による精度の高い予算計画が期待できる成果である。このように年度を追って PIP 運営監理手法を面的に拡大し、質を向上させ、普及を図る戦略である。

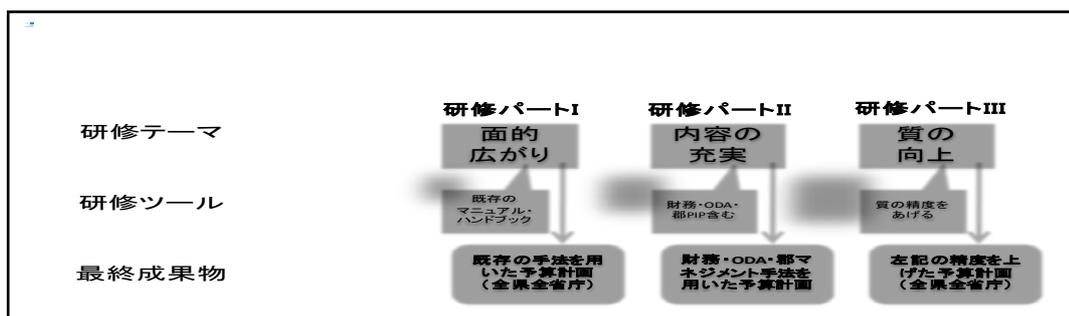


図-8 研修開催日程と概要

普及・定着戦略③ 財政面における自立発展性の確保

プロジェクトは財政面を含めた MPI の自立発展性の向上を目指している。プロジェクト期間中に、研修費用負担のあり方について MPI 側と協議を重ねて、研修費用を MPI の年次予算に計上させていくことにより、プロジェクト終了後の研修・OJT の自立発展性を確保に努める。プロジェクト側は年度を追って徐々に研修負担を減らしていく。まず

研修パート I（2 年次）では、JICA 費用によって全 17 地域に対する研修を行う（図-9 参照）。**研修パート II（3 年次）**では、JICA 費用による対象地域を全 17 地域の約 3 分の 2（12 地域）とする。北部山岳地帯と南部への渡航が比較的困難であるため、北部 8 県と南部 4 県の 12 県を JICA 費用とし、中部 4 県と 1 地域を MPI 負担とするよう提案する。**研修パート III（4 年次）**では JICA 費用による研修の対象地域を全 17 地域の約 3 分の 1（6 地域）とし、北部 6 県を JICA 費用とする。

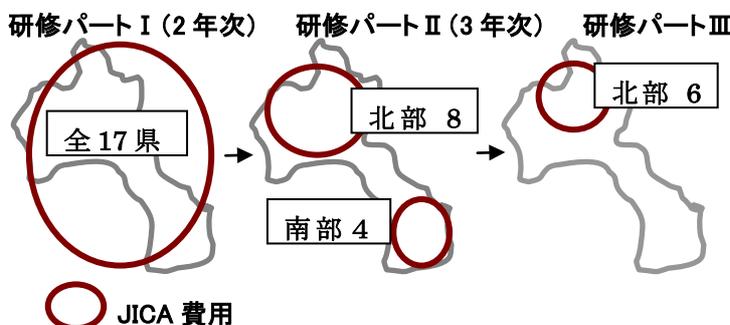


図-9 自立発展性確保のための研修費用負担例

以上、①PLAN-DO-SEE-FEEDBACK の研修・OJT サイクルの活用、②年ごとの研修テーマ設定による PIP 運営監理システムの面的・質的な広がり、③財政面における自立発展性の確保という 3 つの戦略を軸に、全国 17 地域の職員約 510 人（DPI 職員約 170 人と専門部局職員約 340 人）と中央省庁職員約 150 人（全て計画関連部局職員）を対象として全国普及と定着を図るよう各年次の活動を行っていく。

【第1年次作業】

開始直後の2008年3月から6月は、各県各省庁とMPIがPIP予算を編成する最も重要な時期である。業務指示書の(3)1)では「ビエンチャン市、地方4県及び中央3省庁への研修・OJT(2008年3月～同年6月)」を実施すると記載されているが、同時期はPIP予算編成スケジュールからみると県・省庁でのPIP事業審査、予算要求のタイミングを逸しており研修を実施しても効果が期待できない。さらに研修講師を担当するMPI職員が国会の予算承認作業で多忙であり十分な人員が確保できない。従って同時期には、研修ではなくOJTを通してMPIの予算編成プロセスをバックアップして、次年度以降の活動や研修計画につなげていくことを提案する。

(1) MPIに対するOJT(2008年3月～6月)

2008年3月から4月には各県各省庁からPIP予算要求リストがMPIに送られ、それをMPIが集計・分析してそれぞれ予算折衝が行われる。MPIに対するOJTでは、その予算編成プロセスをモニタリングすると同時にサポートする。具体的には、プログラム運営専門家が予算編成を行う部局であるMPI-DOPに、メタ評価/研修開発運営管理専門家が事業審査・モニタリング・評価を担当するMPI-DOEにそれぞれ常駐あるいは訪問し、予算編成プロセスを共有しアドバイスを行う。チェックリストなどPCAPで開発したツールを活用し、MPI-DOEに対しては適切に事業審査が行われるよう、MPI-DOPに対しては審査結果をもとに2008年度のPIP予算計画の指針(MPI大臣ガイドライン)に沿った予算計画ができるようサポートする。また観察やインタビューを通して、PCAPで開発したマニュアルやツールがどの程度活用されるのかモニタリングを徹底する。

(2) PIP審査・モニタリング・評価結果の評価(2008年5月～同年7月)

2008年5月から7月にはOJTのプロセスを評価するとともに、OJTの成果物であるPIP予算計画と事業の審査・モニタリング・評価状況の評価する。具体的には、OJT中やOJT後に行う観察やインタビュー、アンケートの結果をもとに、MPI職員の実務遂行能力、マニュアルの現場での適用度やシステムの適正度を評価する。さらに、MPIによる大型・中型事業と、PCAPのモニター3県による小型事業の審査・モニタリング・評価の質を評価する(=メタ評価)。評価結果をもとに、その後の研修・OJTの内容や審査・モニタリング・評価ツールを改善する。

(3) PCAPモニター県に対するOJT評価分析結果のフィードバック(2008年8月)

PCAPのモニター3県に対し、(2)での評価結果をフィードバックする。具体的には、

MPI-DOP、MPI-DOE から各 3 人程度と専門家 2 人がモニター 3 県へ行く。各県からは県計画局の計画課職員、評価課職員、事業実施者を合計 20 人ほど招集し、メタ評価の結果を共有し、次年度以降審査を実施するにあたっての留意事項を確認する。ワークショップ形式で話し合うことで、県職員側が抱える問題点やツールの使いやすさなどを率直に言える場とする。

(4) 次年度研修計画策定と研修内容の改定 (2008 年 7 月～8 月)

上述の (2) の評価や (3) の県職員との協議結果をもとに研修コンテンツやカリキュラムを改定し、次年度の研修・OJT 計画を策定する。2 年次に実施する研修パート I では面的な広がりテーマに、PIP 運営監理ツールの全県全省庁への普及戦略を策定する。MPI-DOP と MOI-DOE では、北部担当職員が北部向け研修の講師を務めるなど実務との兼ね合いを利用し、少人数で短期間に広範囲に普及できるような工夫をする。

(5) 研修講師養成 (2008 年 7 月～8 月)

次年度の研修実施に向けて、(4) で策定した研修内容に合わせ MPI 職員を対象とした講師養成研修を実施する。対象職員の CB モデル上でのレベルや、これまでの研修講師としての実績を勘案して、講師養成研修の内容を変えていく。

【第 2 年次作業】

(6) 県及び中央省庁への研修実施 (2008 年 10 月～2009 年 1 月)

2 年次初頭には、プロジェクト開始後初めての大型研修である研修パート I を実施する。研修パート I のテーマは PIP 運営監理システムの面的な広がりである。システムを効率的に全県全省庁へ普及させるため、上述の (4) で策定した研修計画に沿って (5) で養成した研修講師を有効に活用しながら研修を行う。具体的には、MPI-DOP と MOI-DOE の各地域やセクター担当職員が、それぞれの地域やセクター向けの研修講師を務めるなど少人数で広範囲をカバーできる体制を整える。

(7) MPI、県及び中央省庁への OJT 実施 (2009 年 2 月～2009 年 5 月)

OJT の目的は、研修受講者が (6) の研修で習得した PIP 運営監理の技術やシステムを用いて個別事業を適切に審査・モニタリング・評価し、そ

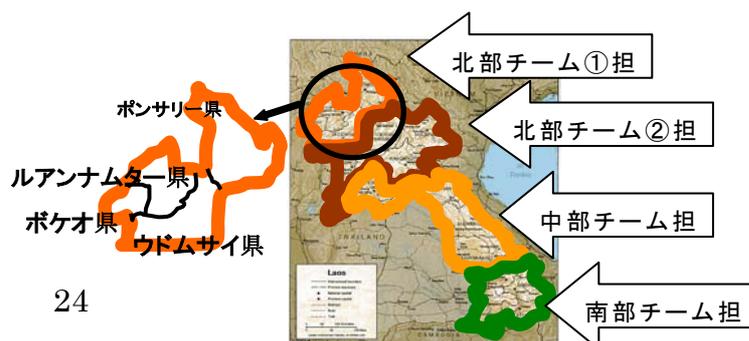


図-11 チーム別研修実施の例

の結果を生かして PIP 予算計画を策定することである。OJT の具体的方法として、各県各省庁向けの研修を担当した MPI 職員がそれぞれの地域、省庁へ出向いて実務をサポートする。専門家やローカルコンサルタントは研修で得られたノウハウが OJT で生かされているかどうかをモニタリングする側に回り、また OJT の方法に関し適宜アドバイスを行う。OJT の具体案として、PIP 予算編成のフローに合わせ、2009 年 2 月に各県の事業実施者と DPI 職員を対象に、3 月に省庁の事業実施者と計画部局職員を対象に実施する。4 月から 5 月にかけては (1) で述べた要領で MPI 職員を対象に OJT を実施する。

(8) 研修及び PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価 (2009 年 5 月～2009 年 7 月)

2 年次の評価活動の目玉は、全県全省庁の PIP 事業審査・モニタリング・評価結果の質を評価することである (=メタ評価)。(7) の研修モニタリングやメタ評価の結果から著しくパフォーマンスが悪い県や省庁があれば今後の研修計画に反映させる。次年度に実施する研修パート II では、セクタープログラム管理、予算・財務管理、ODA 運営監理、郡 PIP 運営監理の手法を用いることを見越して、これらマネジメントにおける課題を抽出することを念頭に評価を行う。

(9) 研修・OJT 対象組織に対する OJT 評価分析結果のフィードバック (2009 年 7 月～8 月)

各県各省庁向けの研修と OJT を担当した MPI 職員がそれぞれの担当地域、省庁へ出向いて評価結果をフィードバックする。パフォーマンスが極端に良かったり悪かったりした県や省庁があれば、その原因を追究し、今後の活動計画に反映させる。

(10) 次年度研修計画策定と研修内容の改定 (2009 年 7 月～2009 年 8 月)

(8) で実施した評価結果を参考に、後述の成果 2 と成果 4 で策定されるセクタープログラム管理、予算・財務管理など各種手法を盛り込んだ研修計画を策定する。留意すべき点として、3 年次の研修では全 17 県・特別市の約 3 分の 1 に当たる 5 地域の研修費用を MPI が負担するよう計画を策定する。メタ評価の結果、著しくパフォーマンスが悪かった県・省庁に対しては集中的に研修を実施できるような計画とする。

(11) 研修講師養成 (2009 年 7 月～2009 年 8 月)

次年度の研修実施に向けて、(5) で述べた要領で MPI 職員を対象とした講師養成研修を実施する。MPI-DOP 職員がセクタープログラム管理と予算管理を、MPI-DOE 職員が財務管理と郡 PIP 運営監理を、MPI-DIC 職員が ODA 運営監理を集中的に習得できるような講師養成

成計画を策定する。

【第3年次作業】

(12) 県及び中央省庁への研修（2009年10月～2010年1月）

3年次初頭には、全県全省 表-8 組織毎の重要研修コンテンツ一覧

| 研修対象組織 研修コンテンツ | 省庁 計画局 | 省庁の 事業 実施者 | 県 DPI 計画課 | 県 DPI 評価課 | 県の 事業 実施者 |
|---------------------------|-----------|------------------|--------------|--------------|-----------------|
| PIP 運営監理全般 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| セクタープログラム管理 | ● | ○ | ● | ○ | ○ |
| 予算計画管理 | ● | ○ | ● | ○ | ○ |
| 財務管理（支出実績管理） | ○ | ● | ○ | ● | ● |
| ODA 運営監理 | ● | ○ | ● | ○ | ○ |
| 郡 PIP 運営監理 | ○ | ○ | ● | ● | ● |
| ●・・・重要コンテンツ ○・・・適宜扱うコンテンツ | | | | | |

庁職員を対象とした研修パートⅡを実施する。研修パートⅡのテーマは内容の充実であり、セクタープログラム管理、予算・財務管理、ODA 運営監理、

郡 PIP 運営監理手法を研修内容に盛り込む。内容が多岐にわたるがこれらを全職員対象に一律に行うのではなく、各部局や部署ごとに必要な研修コンテンツ（上表の黒丸参照）を組み合わせた形で研修カリキュラムを組む。県職員に対しては郡への研修を実施する際の講師養成研修を合わせて行う。これには郡への指導事項や方法が含まれるが、実際の郡への研修は県 DPI の裁量に任せプロジェクトでは実施の責任を負わない。

(13) MPI、県及び中央省庁への OJT 実施（2010年2月～2010年5月）

2010年2月から3月には MPI 職員がそれぞれの担当地域、省庁へ出向いて実務をサポートするとともに、研修の成果が生かされているかどうかモニタリングを行う。4月から5月には MPI での OJT を実施する。3年次の OJT では特に、セクタープログラム管理、予算・財務管理、ODA 運営監理、郡 PIP 運営監理の手法の活用度を集中的にモニタリングする。

(14) 研修及び PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価（2010年5月～7月）

特に、セクタープログラム管理、予算・財務管理、ODA 運営監理、郡 PIP 運営監理の観点から、システムの適正度、マニュアルの現場での適用度、活用効果や研修・OJT 内容の活用度を評価する。評価結果をもとに、審査・モニタリング・評価ツールを改善し、その後の研修・OJT のカリキュラムに反映させる。

(15) 研修・OJT 対象組織に対する OJT 評価分析結果のフィードバック（2010年7月～8月）

MPI 職員がそれぞれの担当地域、省庁へ出向いて (14) の評価結果をフィードバックする。OJT のプロセスやメタ評価の結果から、各県各省庁職員の CB レベルを特定しフィードバックすることで士気を高める工夫をする。

(16) 次年度研修計画策定と研修内容の改定 (2010 年 7 月～8 月)

次年度の研修・OJT 実施に向けて、(14) で実施した評価結果を参考にしながら研修・OJT 計画を策定する。4 年次の研修では 17 地域の約 3 分の 2 に当たる 11 地域の研修費用を MPI が独自負担するよう計画を策定するが、MPI との協議次第では JICA と MPI の研修費用負担比率を変更する可能性もある。プロジェクト終了後は MPI が継続的に研修計画を行うことを念頭に、研修計画を内容面、ロジ面ともに MPI が主体的に策定するよう技術移転する。その際、MPI にとって技術的・財政的に無理のない計画ができるよう注意を喚起する。

(17) 研修講師養成 (2010 年 7 月～8 月)

4 年次の研修実施に向けて、PIP 運営監理方法の改善案や (16) の研修計画に合わせて MPI 職員を対象とした講師養成研修を行う。職員の CB モデル上でのレベルやこれまでの研修講師としての実績に合わせた研修内容にする。

【第 4 年次作業】

(18) 地方及び中央省庁への研修 (2010 年 10 月～2011 年 1 月)

4 年次初頭には、プロジェクト最終となる研修パートⅢを実施する。研修パートⅢのテーマは質の向上である。(16) で改善されたマニュアル等を用いて、セクタープログラム管理、予算・財務管理、ODA 運営監理、郡 PIP 運営監理手法の質の向上を目的とした研修を実施する。PIP 運営監理システムを 1 年次から 2 年次にかけての実質 1 年半で全国へ普及させ、3 年次から 4 年次の 2 年間で内容と質を確保するためには、MPI が全県全省庁の関係者を強く牽引していく必要がある。そのためには研修の開会式で MPI 大臣から強いメッセージを発信するなどトップダウンの仕組みを利用したり、各県各省庁のキーパーソンに働きかけることで活動を促進したりするなど、PCAP で培ったノウハウを最大限に活用する。

(19) MPI、県及び中央省庁への OJT 実施 (2011 年 2 月～2011 年 5 月)

(13) で述べた要領で、MPI、県及び中央省庁への OJT を実施する。

(20) 研修及び PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価 (2011 年 5 月～7 月)

(15) で述べた要領で、研修・OJT 対象組織に対する評価分析結果のフィードバックを

適宜行う。

(21) 研修・OJT 対象組織に対する OJT 評価分析結果のフィードバック (2011 年 7 月～8 月)

プロジェクト最後のフィードバックとなるため、プロジェクト終了後の自立発展性の確保を念頭に、1 年次から 4 年次までの評価結果を集約してフィードバックを行う。PCAP で培った MPI 職員や県職員達との信頼関係を生かし、既存のインセンティブを利用したり新しいインセンティブを醸成したりすることで、プロジェクト終了後もラオス側の問題解決能力が維持・向上できるよう心がける。

【成果 2】 予算・財務管理手法の導入・制度化

成果 2 では、「PIP 予算計画策定」と「PIP 事業の財務管理」に関する運営監理の改善案を提示し、標準システム・手法として定着させることを目的として活動を行う。2009 年 7 月にそれぞれの改善案の第一案を作成し、その後検証等を経てプロジェクト終了時まで標準的なシステム・手法案の提示を目指す。2009 年 10 月以降、改善点について業務上の周知と能力向上が必要な組織を対象とした研修を逐次実施していく。ここでは 2 つの標準システム・手法案を提示する。

PIP 予算計画策定では、PIP 予算額の枠の中での予算編成や配分方法の標準システム・手法の開発を目的とする。MPI-DOP が担当する業務を補完するとともに、DPI や中央省庁計画担当部局でも活用することになる。このシステム・手法はプログラムマニュアルの改訂版と新規に作成する MPI-DOP 職員用ハンドブックに含める。**PIP 事業の財務管理**では、個別 PIP 事業の適切な支出実績管理と、実績情報を取りまとめるための標準的なシステム・手法の開発を目的とする。MPI-DOE、DPI、中央省庁が担当する業務を補完するとともに、財務省や県・特別市の財務局との適切な情報共有が図られることになる。

業務指示書では「PIP 予算計画策定」と「PIP 事業の財務管理」を同じ活動枠に記していたが、調査対象、活動内容、業務対象者、反映するマニュアル・ハンドブックがそれぞれ大きく異なる。その活動間の混乱を避けるため、以下のように活動内容を分けて「【成果 2-1】 PIP 予算計画策定」「【成果 2-2】 PIP 事業の財務管理」とする。なお、効率性を高めるために双方に関連する活動をまとめて実施するところもある。PIP 予算計画策定と PIP 事業の財務管理に関する具体的な取組みと活動について説明する。

【成果 2-1】 PIP 予算計画策定

プロジェクトでは、現状の一般的な予算配分プロセスを整理したうえで、過去の予算配分の結果とそれに至った背景、現状の開発計画などの中で求められている予算配分方針の調査を実施する。調査の結果をもとに、プロセスやフォーマットとして定型化できるところを抽出する。既に定型化されているフォーマットで改善できるものがあれば提案していく。後述の【成果 2-2】の「PIP 事業の財務管理」の結果も次年度 PIP 予算策定に影響してくるので、入手タイミング等の整合性も図る。

PIP 予算計画では、全体計画の策定に近いことから、プログラムマネジメントの要素が強い。そのため MPI-DOP からの全面的協力が必要となってくる。改善した体制やシステム・手法に基づいて PIP 予算計画策定研修を開発し、MPI-DOP のキーパーソンを研修講師として養成する。研修実施に際しては財務省や県財務局の協力を得て、MPI・財務省双方の観点から事業責任者に対して PIP 事業の実績管理方法や支出申請プロセスを徹底させることが望ましい。

【第 1 年次作業】**(1) PIP 予算計画・編成・執行の流れや権限の調査 (2008 年 6 月～2008 年 8 月)**

予算の計画・編成・執行に関する関連法案を調査し、MPI の権限やワークフローとともに、財務省との業務分掌について取りまとめを行う。

【第 2 年次作業】**(2) PIP 予算編成上の現状課題の整理 (2008 年 10 月～2008 年 12 月)**

(1) の調査結果から現状課題を整理するとともに、それにかかわる MPI と他の組織との関連性について分析する。

(3) 改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映 (2009 年 6 月～2009 年 7 月)

(2) をもとに、PIP 予算編成の改善案を作成し、プログラムマニュアルの改訂版と新規に作成する MPI-DOP 職員用ハンドブックに反映させる。財務省をはじめとした関係機関との協議や調整が必要とする場合には MPI に提示し、MPI や JICA の発意に基づく協議に参加して、関係機関の合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。

(4) 研修カリキュラムとコンテンツの開発 (2009 年 7 月～2009 年 8 月)

(3) に沿う形で、PIP 予算編成能力向上のための研修カリキュラムとコンテンツを開発する。研修受講対象者を提示したうえで、【成果 1】(10)で策定する研修計画に研修項目として含めるよう調整する。

(5) 研修講師養成の支援 (2009 年 7 月～2009 年 8 月)

(4) の研修カリキュラムとコンテンツに基づいて、【成果 1】(11)で実施する研修講師養成を技術面で支援する。

【第 3 年次作業】

(6) PIP 予算策定改善案のモニタリングとマニュアル改訂 (2010 年 6 月～8 月)

(3) で作成した PIP 予算編成のシステム・手法が標準業務として活用されているかどうかを検証し、課題があれば修正、調整のうえ、プロジェクト最終版としてマニュアル・ハンドブックに反映させる。新たに財務省をはじめとした関係機関との協議や調整が必要な場合には MPI に提示し、MPI や JICA の発意に基づく協議に参加して、関係機関の合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。

【第 4 年次作業】

(7) PIP 予算策定研修のモニタリングと研修の改定 (2010 年 10 月～12 月)

(4) で開発した研修が受講対象者である DPI や PIP 事業責任者に適切であるかどうか検証し、課題に応じて研修のカリキュラム、コンテンツを改定する。

【成果 2-2】 PIP 事業の財務管理

現在 DPI では、PCAP が開発した「PIP 事業四半期実績管理表」をベースに PIP 事業の実績管理を進めている。しかしながら、現状では各 PIP 事業の四半期ごとの予算使途実績は、事業責任者が DPI に直接申告する仕組みとなっている。そのため、正確な支出実績が伝わるとは限らず、しばしば申告額と支出窓口である財務省、県・特別市の財務局の実績が一致しない。一部の事業責任者は意図的に実績を過少申告し、結果的に予算を超過して事業

を進めてしまうという問題も発生している。

プロジェクトでは、PIP 事業費の支出窓口である財務省、県・特別市の財務局の支出業務プロセスやフォーマットを調査し、PIP 事

図-12 PIP 事業四半期実績管理表

業四半期実績管理表を改良したうえで、事業別支出実績情報を共有し、適切な PIP 予算実績の管理を図る。また、この管理表をもとに、予算を超過した使途や不正を防止するための相互連絡体制を構築していく。改善した体制やシステム・手法はプロジェクトマニュアル、DPI 職員用ハンドブック、PIP 事業実施担当者用ハンドブックの改訂版にそれぞれ反映するほか、新規に作成する MPI-DOE 職員用ハンドブックにも加える。さらに、【成果 2-1】の「PIP 予算計画策定」を行ううえで、実績管理が重要な情報ツールとなるので、実績表を出すタイミングに留意する。改善した体制やシステム・手法に基づいて財務管理研修を開発し、MPI-DOE 中のキーパーソンを研修講師として養成する。キーパーソン候補として、PCAP で経済・財務研修の研修講師を担当していた職員があげられる。研修実施に際しては財務省・県財務局の協力を得て、MPI・財務省双方の観点から事業責任者に対して PIP 事業の実績管理方法や支出申請プロセスを徹底させることが望ましい。具体的な活動と実施時期は以下のとおりとする。

【第 1 年次作業】

(1) PIP 予算計画・編成・執行の流れや権限の調査 (2008 年 6 月～2008 年 8 月)

予算の計画・編成・執行に関する関連法案を調査し、MPI の権限、法令上の権限やワークフローについて取りまとめを行う。PCAP でのモニター県（ウドムサイ、カムムアン、サラワン）において、実際上の権限やワークフローも合わせて調査し、法令と実際との乖離の有無についても取りまとめる。

【第 2 年次作業】

(2) PIP 事業の財務管理上の問題点の整理 (2008 年 10 月～2008 年 12 月)

(1) の調査結果から問題点を整理するとともに、実際の PIP 事業において財務管理上発生している問題の分析を行い、その原因を整理する。PIP 事業に関係する各担当者が日常業務において抱えている財務管理上の問題点についても、事情聴取を行い財務管理上の問題点を把握する。

(3) 改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映 (2009 年 6 月～2009 年 7 月)

(2) をもとに、PIP 事業の財務管理に関する改善案を作成し、プロジェクトマニュアル、DPI 職員用ハンドブック、PIP 事業実施担当者用ハンドブックの改訂版と、新規に作成する MPI-DOE 職員用ハンドブックに反映させる。財務省をはじめとした関係機関との協議や調整が必要とする場合には MPI に提示し、MPI や JICA の発意に基づく協議に参加して、関係機関の合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。

(4) 研修カリキュラムとコンテンツの開発 (2009年7月～2008年8月)

(3) に沿う形で、PIP 事業の財務管理能力向上のための研修カリキュラムとコンテンツを開発する。研修受講対象者を提示したうえで、【成果1】(10)で策定する研修計画に研修項目として含めるよう調整する。

(5) 研修講師の養成支援 (2009年7月～8月)

(4) の研修カリキュラムとコンテンツに基づいて、【成果1】(11)で実施する研修講師養成を技術面で支援する。

【第3年次作業】**(6) PIP 事業の財務管理方法改善案のモニタリングとマニュアル改訂 (2010年6月～8月)**

(3) で作成した PIP 事業の財務管理システム・手法が標準業務として活用されているかどうかを検証し、課題があれば修正、調整のうえ、プロジェクト最終版としてマニュアル・ハンドブックに反映させる。新たに財務省をはじめとした関係機関との協議や調整が必要な場合には MPI に提示し、MPI や JICA の発意に基づく協議に参加して、関係機関の合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。

【第4年次作業】**(7) 財務管理研修のモニタリングと研修の改定 (2010年10月～12月)**

(4) で開発した研修が受講対象者である DPI や PIP 事業責任者に適切であるかどうか検証し、課題に応じて研修のカリキュラム、コンテンツを改定する。

VII 【成果3】 PIP 運営監理法及び政令・省令の策定支援

成果3は、現在 MPI が取り組もうとしている、PIP 運営監理法の法案作成の支援を行う。MPI は国会の指示のもと、現在の首相令を法律へ格上げすることを検討しているが、PIP の運営監理を確実なものとするために、業務従事者が理解しやすい内容のものとする必要がある。また、PCAP と本プロジェクトを通じて PIP 運営監理の標準的な方法が確立されつつあることを考慮して、それらを標準手法として同法に反映させることも合わせて検討する。さらに技術支援の一環として、ベトナムへの第三国研修を行い、公共投資事業の運営監理に関連する法律体系やその背景と効果を習得するように促す。具体的な活動と実施時期は

以下のとおりとする。

【第1年次作業】

(1) 現在の首相令及び関連のレビュー (2008年4月～6月)

現在の PIP の運営監理方法で有効となっている首相令 58 号と PIP の運営監理に関する各種法令のレビューを行い、その有効性、不一致の有無、実態とのかい離、改善の方向性について検討する。近隣諸国や日本の事例についても研究し、関係者と情報共有を行う。

(2) ベトナム第三国研修 (2008年8月)

ベトナムにおける公共投資事業とその運営監理の状況や、関連する法律体系と効果を習得することを目的に、ベトナム計画投資省を中心とした関連機関を訪問する第三国研修を行う。

【第2年次作業】

(3) 法案策定時のアドバイス (2008年10月～12月、2009年2月～5月)

MPI 内において法案策定のワーキンググループの設置を促進し、ワーキンググループが作成する法案ドラフトへのアドバイスや提案を行う。法案に関して関連政府機関と協議する場合も適宜アドバイスを行う。

【第2～4年次作業】

(4) 法令施行後の執行状況モニタリング (適宜)

法令施行後の地方の執行状況をモニタリングし、実際の施行上の問題点を整理する。

(5) 法令の施行に必要な省令等の検討（適宜）

(4) で整理した問題点を解決するために、法令の施行に必要な首相令や省令の必要性を検討し、必要な場合はその内容に関するアドバイスをを行う。プロジェクトで開発・改善されたマニュアルがラオス政府の公式な規則として利用されるような省令を検討し、MPI に対して省令を発出するよう働きかける。

【成果4】 PIP 運営監理手法の改善（ODA／郡 PIP／プログラム）

成果4では、「ODA カウンターパートファンドの運営監理」「郡レベルの PIP 運営監理」「セクタープログラム監理」に関する改善案を提示し、標準システム・手法として定着させることを目的として活動を行う。2年次の終了時までにはそれぞれの改善案の第一案を作成し、その後検証等を経てプロジェクト終了時までには標準システム・手法案とする。2009年10月以降、その改善点について周知と能力向上が必要な組織を対象とした研修を逐次実施していく。成果に関する活動を通じて、3つの標準システム・手法案が提示される。

ODA カウンターパートファンドの運営監理では、ODA 援助事業にてカウンターパートファンドが発生し、その県や省庁の PIP 予算で負担する場合の事業審査手法や PIP 予算配分ガイドラインを開発する。特に、国内予算による PIP 事業とは総額でトレードオフの関係にあるので、公共事業として全体の最適を目指すような手法・ガイドラインの開発を基本理念とする。審査プロセスの透明性確保もここでの大きなテーマとなる。**郡レベルの PIP 運営監理**では、小規模 PIP 事業の案件申請や事業審査方法を開発する。その際には、郡計画統計事務所や各専門部局が入手できる限られた情報量でも使えるものとする。さらに、郡事務所の職員の能力レベルでも活用できるようにする。基本的には、これまで PCAP で開発した各種ツールを、郡の事情に合わせて簡略化する方向で検討する。**セクタープログラム監理**では、PCAP で作成したプログラムマニュアルを、ラオス政府が発表したアクションプランの工程表作成の標準プロセスとして適用できるか検証し、必要に応じて修正を重ねて適用を図る。以上3つの取り組みは、調査対象、活動内容、業務対象者、反映するマニュアル・ハンドブックがそれぞれ大きく異なる。そこで活動間の混乱を避けるため、以下のように活動内容をそれぞれ「【成果4-1】 ODA カウンターパートファンドの運営監理」「【成果4-2】 郡レベルの PIP 運営監理」「【成果4-3】 セクタープログラム監理」とする。

【成果4-1】 ODA カウンターパートファンドの運営監理

ODA 援助案件のカウンターパートファンドを運営監理するにあたって、まず実態把握に

取りかかる。ODA 援助案件は原則的に PIP 予算の枠の中で管理されているので、現在の PIP 予算リストにすべて反映されていることが求められている。ただし、実際の PIP 予算リストには、カウンターパートファンドが必要な案件のみ反映されており、それが求められていない案件はリストから外れている場合が多い。そのため、ODA 援助案件の実質的な総額が PIP 予算の中に示されていないことになり、結果的には PIP 予算の全体像が把握できないでいる。

| SFAS Results | Assessment Criteria | Coefficient Rate | | | | | Total Score | Comparative Rating | Comprehensive Rating |
|--------------|---|---------------------------------|---|---|--|--------------------------------|-------------|--------------------|----------------------|
| | | 2.0 | 1.5 | 1.7 | 1.5 | 1.0 | | | |
| | Project Name | Construction of Primary schools | Provision of textbooks for all children | Primary school entrance for ethnic children | Improvement in curriculum in secondary schools | Improvement of teacher quality | | | |
| B | < New Technical Promotion > Project for improving teaching skills, curriculum and textbooks for secondary schools | 1 2.0 | 2 3.0 | 2 3.4 | 3 4.5 | 2 2.0 | 14.9 | B | |
| C | < New Construction > Construction of Ethnic Primary School in xx Village. | 2 4.0 | 2 3.0 | 3 5.1 | 2 3.0 | 2 2.0 | 17.1 | B | |
| A | < Ongoing Technical Promotion > Project for improving technical skills, curriculum and textbooks for primary schools | 2 4.0 | 3 4.5 | 2 3.4 | 3 3.0 | 3 3.0 | 17.9 | A | |
| C | < Revival Construction > Construction of Ethnic Primary School in yy Village. | 2 4.0 | 2 3.0 | 2 3.4 | 2 3.0 | 1 1.0 | 14.4 | B | |
| B | < Ongoing Construction > Expansion of Classroom Building and Teacher Office in District Capital School No.3 | 3 6.0 | 1 1.5 | 1 1.7 | 1 1.5 | 2 2.0 | 12.7 | C | |

図-13 PCAP 相対評価フォーマットの例

MPI-DIC はドナーの援助窓口としてある程度の案件の運営監理を行っているが、MPI 本体とは異なった入力システムを採用しているため、情報は共有されていない。先ず ODA 援助案件の総枠や全体像を理解するため、MPI-DIC の情報を MPI でシェアできる仕組みを

作っていくことになる。

カウンターパートファンドの予算配分や実質的な運営監理をみると、国内事業よりも優先的に予算をまわす方向にあるが、原則論としては、国内予算と同じ財源であるため、今後カウンターパートファンドと国内 PIP 予算を同じテーブルに乗せて相対評価することが望ましい。PCAP では既に相対評価のフォーマットがあるため、国内事業との優先順位付けを行った後に、PCAP の相対評価フォーマットを使い、必要に応じて改良を加えていく。同手法やガイドラインは、プロジェクトマニュアル、DPI 職員用ハンドブック、PIP 事業実施担当者用ハンドブックの改訂版と、新規に作成する MPI-DIC 職員用ハンドブックに反映していく。

ODA カウンターパートファンドの運営監理方法が確定したら、改善した体制やシステム・手法に基づいて研修を開発し、MPI-DIC 中のキーパーソンを研修講師として養成する。PCAP では MPI-DIC の職員がカウンターパートとして参画していなかったため、既に指導ができる MPI-DOE の職員も合わせて研修講師として訓練する。研修実施に際しては外務省の協力を得て、ドナーとの対応方法を含めた講義を計画する。具体的な活動と実施時期は以下のとおりとする。

【第1年次作業】

(1) ODA 援助事業の調査 (2008年3月～2008年8月)

ODA 援助事業の計画、実施に関するラオス国内での手続や権限、ワークフローについて

整理し、各プロセスを体系的に把握する。PCAP でのモニター県において、ODA 援助事業（カウンターパートファンドの有無両方）のインベントリー、進捗状況も調査する。

【第2年次作業】

（2）ODA 援助事業カウンターパートファンド運営監理上の課題の整理（2008年10月～12月）

（1）の調査結果から実際の ODA 援助事業のカウンターパートファンドの運営監理に関連する課題の分析を行い、その原因を整理する。プロジェクトに関係する各担当者が日常業務において抱えている問題点について、キーインフォーマント・インタビューや組織分析ワークショップなどの手法により、運営監理上の全般的な課題を体系的に把握する。

（3）改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映（2008年6月～2008年7月）

（2）をもとに、ODA カウンターパートファンドの運営監理に関する改善案を作成し、プロジェクトマニュアル、DPI 職員用ハンドブック、PIP 事業実施担当者用ハンドブックの改訂版と、新規に作成する MPI-DIC 職員用ハンドブックに反映させる。外務省、ドナーをはじめとした関係機関との協議や調整が必要な場合には MPI に提示し、MPI や JICA の発意に基づく協議に参加して、関係機関の合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。

（4）研修カリキュラムとコンテンツの開発（2009年7月～2009年8月）

（3）に沿う形で、ODA カウンターパートファンドの運営監理能力向上のための研修カリキュラムとコンテンツを開発する。研修受講対象者を提示したうえで、【成果1】(10)で策定する研修計画に研修内容として含めるよう調整する。

（5）研修講師の養成支援（2009年7月～2009年8月）

（4）の研修カリキュラムとコンテンツに基づいて、【成果1】(11)で実施する研修講師養成を技術面で支援する。

【第3年次作業】

（6）ODA カウンターパートファンドの運営監理方法改善案と研修のモニタリングと改定 （2009年10月～2009年12月）

（3）で作成した ODA カウンターパートファンドの運営監理方法が業務として活用できるかどうかを検証し、課題があれば修正、調整のうえ、マニュアル・ハンドブックに反映

させる。新たに外務省、ドナーをはじめとした関係機関との協議や調整が必要な場合には MPI に提示し、MPI や JICA の発意に基づく協議に参加して、関係機関の合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。さらに、(4) で開発した研修が受講対象者に適切であるかどうか検証し、課題に応じて研修のカリキュラム、コンテンツを改定する。さらに、次の(7)の研修成果もマニュアル・ハンドブックや研修に反映できるかどうか検討する。

(7) ベトナム第三国研修 (2009年11月)

ベトナムにおける ODA 援助事業とそのカウンターパートファンドの運営監理状況や、その効果を習得することを目的に、ベトナム計画投資省を中心とした関連機関を訪問する第三国研修を行う。

【第4年次作業】

(8) ODA カウンターパートファンドの運営監理方法改善案と研修のモニタリングと改定 (2010年10月～2010年12月)

(6) で見直した ODA カウンターパートファンドの運営監理方法が業務として活用できるかどうかを検証し、課題があれば修正、調整のうえ、本プロジェクト最終版としてマニュアル・ハンドブックに反映させる。新たに外務省、ドナーをはじめとした関係機関との協議や調整が必要な場合には MPI に提示し、MPI や JICA の発意に基づく協議に参加して、関係機関の合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。さらに、研修が受講対象者に適切であるかどうか検証し、課題に応じて研修のカリキュラム、コンテンツを改定する。

【成果4-2】 郡レベルの PIP 運営監理

郡レベルで実施される PIP 事業の事業審査は DPI が担当することになるが、ほとんどの案件が小規模であるうえ、限られた情報の中で案件申請されるため、現在使われている事業審査フォーマットは埋まらない。特に経済財務分析など統計データが必要とされるものや、環境アセスメントなど専門的な調査が必要とされるものは、申請者である郡事務所の担当者ではそろえられない場合がほとんどである。従ってプロジェクトでは、こうした郡レベルの事情を勘案して、小規模事業の事業審査に必要最低限の情報を求めた、簡略化した事業申請フォーマットを開発する。それと同時に DPI には、郡レベルの事業申請フォーマットに対応した事業審査フォーマットを開発して、限られた情報でも審査結果を求めら

れるようにする。同手法やツールは、プロジェクトマニュアル、DPI 職員用ハンドブック、PIP 事業実施担当者用ハンドブックの改訂版と、新規に作成する郡事務所職員用ハンドブックに反映させる。

プロジェクトでは、直接郡レベルの研修は行わない。郡レベルの訓練や研修はそれを監督する DPI が行うものとして、本プロジェクトでは DPI 職員の中で講師を養成する研修を実施するとともに、「研修実施キット」を DPI に提供する。

【第1年次作業】

(1) 郡計画統計事務所の業務内容の調査 (2008年3月～8月)

郡の計画統計事務所とプロジェクト関係機関が法令上実施しなければならない業務やその手続、権限、ワークフローについて取りまとめを行う。PCAPでのモニター県(ウドムサイ、カムムアン、サラワン)において、実際上の権限やワークフローと、県が郡に期待する業務も合わせて調査し、法令と実際とのかい離の有無についても取りまとめる。モニター県において、POの能力(職員能力、人数、組織体制等)についても調査を行う。

【第2年次作業】

(2) 調査の継続(2008年10月～12月)

(1)の調査を継続する。

(3) 郡と県間の業務分担の検討(2009年2月～2009年5月)

(2)の調査結果をもとに、県が担うことが望ましい業務、郡が担うことが望ましい業務の分類を行う。この結果をもとに、MPI、DPI、郡計画統計事務所の間で協議を行い、郡と県間の業務分担案を策定する。

(4) 郡事務所職員用ハンドブック作成とマニュアル・ハンドブック反映

(2009年5月～2009年8月)

(2)の調査結果と(3)の業務分担案に基づき、郡レベルで実施可能なPIP運営監理方法を開発し、郡事務所職員用ハンドブックを新規に作成する。さらに、必要事項をプロジェクトマニュアル、DPI職員用ハンドブック、PIP事業実施担当者用ハンドブックの改訂版

図-14 PCAP事業審査ツール(SPAS)

に反映させる。

(5) 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドの開発(2009年7月～2009年8月)

(4) に沿う形で、郡レベル PIP 運営監理能力向上のための研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドを開発する。当該研修は、DPI 職員が郡事務所に対して研修できるものとするため、DPI が研修講師となるための「講師養成研修」のカリキュラムとコンテンツも合わせて開発する。講師養成研修は、【成果1】(10)で策定する研修計画に研修項目として含めるよう調整する。

(6) 研修講師の養成支援(2009年7月～2009年8月)

(5) の「講師養成研修」の研修カリキュラムとコンテンツに基づいて、【成果1】(11)で実施する研修講師養成の技術面での支援を行う。

【第3年次作業】

(7) 郡レベル PIP 運営監理方法と研修のモニタリングと改定(2009年10月～2010年6月)

(4) で作成した郡レベル PIP 運営監理方法が業務として活用できるかどうかを検証し、課題があれば修正、調整のうえ、マニュアル・ハンドブックに反映させる。新たに関係機関との調整が必要な場合には MPI、DPI、郡計画統計事務所の間で協議し、合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。さらに、(5) で開発した「郡レベル PIP 運営監理研修のための研修ガイド」を DPI が有効に活用し、郡レベルに対して PIP 運営監理研修を実施しているか検証し、課題に応じて研修のカリキュラム、コンテンツの改定、DPI への指導などの対応を行う。

【第4年次作業】

(8) 郡レベル PIP 運営監理方法と研修のモニタリングと改定(2010年10月～2010年12月)

(7) で改定した郡レベル PIP 運営監理方法が業務として活用できるかどうかを検証し、課題があれば修正、調整のうえ、プロジェクト最終版としてマニュアル・ハンドブックに反映させる。新たに関係機関との調整が必要な場合には MPI、DPI、郡計画統計事務所の間で協議し、合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。さらに、引き続き(5)で開発した「郡レベル PIP 運営監理研修のための研修ガイド」を DPI が有効に活用し、郡レベルに対して PIP 運営監理研修を実施しているか検証し、課

題に応じて研修のカリキュラム、コンテンツの改定、DPI への指導等の対応を行う。

【成果 4-3】 セクタープログラム監理

「セクタープログラム監理」に関する一連の活動は、ラオス政府が推進しているアクションプランと PCAP が作成したプログラムマニュアルの適応可能性を検証することを基本とするため、アクションプランに関連した調査を基軸としていく。

ここでは、アクションプランの内容をレビューした後、プランに含まれるプログラムの中でパイロットとするセクターを選定し、PCAP で開発したツールを用いてプログラムを策定する。PCAP では、セクタープログラムを策定するツールとして、プログラム系図 (Program Objective Tree : POT)、時系列表、マッピングの 3 つを提唱している。それらのツールを使い、PIP 事業と開発計画との論理性、事業とその効果の時系列整理、事業の位置関係の確認を行いながらプログラムを策定していく。パイロットセクターのプログラムを策定した後、プロセスや成果品の実用性を検証し、必要に応じてツールを改善する。改善した取り組みはプログラムマニュアル、DPI 職員用ハンドブックの改訂版と、新規に作成する中央省庁計画関連部署職員用ハンドブック、MPI-DOP 職員用ハンドブックに反映させる。さらに、改善した体制やシステム・手法に基づいて「プログラム監理研修」を開発し、MPI-DOP の中のキーパーソンを研修講師として養成する。研修実施に際してはパイロットとして協力してきた省庁や外務省の協力を得て、ドナーとの対応方法を含めた講義を計画する。具体的な活動と実施時期は以下のとおりとする。

【第 1 年次作業】

(1) アクションプランのレビュー (2008 年 4 月～5 月)

首相府が監督省庁となっているアクションプランとその 11 プログラム 111 サブプログラムの情報を収集し、その内容のレビューを行う。その際、パイロット的にプログラムを策定する候補を選定する。パイロットとして選定したプログラムに関連する中央省庁の関係組織と協議して協力を仰ぐ。

(2) パイロットセクターのプログラム策定準備 (2008 年 4 月～8 月)

中央省庁の関係組織とともにパイロットに選定したプログラムを分析する。パイロットセクターに分類されている PIP 事業の内容を入手する。その際、MPI を通して関連する組織や県の情報提供を仰ぐ。

【第2年次作業】**(3) パイロットセクターのプログラム策定 (2008年10月～12月)**

プログラムマニュアルを参考にしながら、関係組織とともにパイロットセクターのプログラムを策定する。プログラムを策定する折に出てきた課題を抽出し、必要に応じてプログラムマニュアルの内容を変更する。

(4) プログラムマニュアルの改定 (2009年6月～7月)

(3)の結果を反映したプログラム策定プロセスを開発し、プログラムマニュアルに反映させる。新たに党組織をはじめとした関係機関との協議や調整が必要な場合には MPI に提示し、MPI や JICA の発意に基づく協議に参加して、関係機関の合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。

(5) 研修カリキュラムとコンテンツの開発 (2009年7月～2009年8月)

(4)に沿う形で、プログラム監理能力向上のための研修カリキュラムとコンテンツを開発する。研修受講対象者を提示したうえで、【成果1】(10)で策定する研修計画に研修内容として含めるよう調整する。

(6) 研修講師の養成支援 (2009年7月～2009年8月)

(5)の研修カリキュラムとコンテンツに基づいて、【成果1】(11)で実施する研修講師養成を技術面で支援する。

【第3年次作業】**(7) プログラム監理方法と研修のモニタリングと改訂 (2009年10月～2009年12月)**

(4)で作成したプログラム監理方法が業務として活用できるかどうかを検証し、課題があれば修正、調整のうえ、プログラムマニュアルに反映させる。新たに党組織をはじめとした関係機関との協議や調整が必要な場合には MPI に提示し、MPI や JICA の発意に基づく協議に参加して、関係機関の合意が得られたものについてはその内容をプログラムマニュアルに反映させる。さらに、(5)で開発した研修が受講対象者に適切であるかどうか検証し、課題に応じて研修のカリキュラム、コンテンツを改定する。

【第4年次作業】**(8) プログラム監理方法改善案と研修のモニタリングと改訂 (2010年10月～2010年12月)**

月)

(7) で見直したプログラム監理方法が業務として活用できるかどうかを検証し、課題があれば修正、調整のうえ、プロジェクト最終版としてプログラムマニュアルに反映させるとともに、新たに DPI 職員用ハンドブックの改訂版と、中央省庁計画関連部署職員用ハンドブック、MPI-DOP 職員用ハンドブックに反映させる。関係機関との協議や調整が必要な場合には MPI に提示し、MPI や JICA の発意に基づく協議に参加して、関係機関の合意が得られたものについてはその内容をマニュアル・ハンドブックに反映させる。さらに、研修が受講対象者に適切であるかどうか検証し、課題に応じて研修のカリキュラム、コンテンツを改定する。次の第三国研修成果もマニュアル・ハンドブックや研修に反映できるかどうか検討する。

(9) ベトナム第三国研修 (2010 年 11 月)

ベトナムにおけるプログラム監理と工程表作成プロセスや、その効果を習得することを目的に、ベトナム計画投資省を中心とした関連機関を訪問する第三国研修を行う。

4. 作業工程計画

4.1 作業工程

作業工程は業務指示書における業務の流れに基づき計画した。プロジェクトチームの作業工程は添付資料 2: 様式 5 作業計画に示す通りである。

4.2 報告書・技術協力成果品の作成および提出

業務指示書に示された作成する報告書およびその提出部数は次表（表-9）の通りである。

表-9 調査報告書と提出部数

| 調査報告書 | 部数 | | | | 提出時期 |
|--------------|----|----|------|-------|---------|
| | 英文 | 和文 | ラオス語 | CD-R | |
| | | | | 英文／和文 | |
| 第一年次 | | | | | |
| インセプション・レポート | 30 | 10 | 22 | 1 | 2008年4月 |
| 年次報告書 | 30 | 10 | 22 | 1 | 2008年8月 |
| 第二年次 | | | | | |
| 半期活動報告書 | 30 | 10 | 22 | 1 | 2009年1月 |
| 年次報告書 | 30 | 10 | 22 | 1 | 2009年8月 |
| 第三年次 | | | | | |
| 半期活動報告書 | 30 | 10 | 22 | 1 | 2010年1月 |
| 年次報告書 | 30 | 10 | 22 | 1 | 2010年8月 |
| 第四年次 | | | | | |
| 半期活動報告書 | 30 | 10 | 22 | 1 | 2011年1月 |
| 総合報告書 | 30 | 10 | 22 | 1 | 2011年8月 |

また、業務指示書に指示された技術協力成果品のうち、改訂版のマニュアル・ハンドブックについては、以下のような用途および活用・使用対象を想定している（言語はラオス語）。これらの事項および発行部数などについては、C/P 機関と協議の上、決定させていただきたい。

表-10 改訂するマニュアル・ハンドブックと提出時期

| マニュアル・ハンドブック名 | 概要・対象者 | 追加する内容 | 提出時期 |
|---|--|--|--|
| PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル (通称プロジェクトマニュアル) 改訂版 | PIP 事業の運営監理を全般的に網羅したマニュアル。全体フロー、事業申請や審査・モニタリング・評価に関わる各種ツール、社会分析・環境分析・経済財務分析の概要の説明に加え、各種フォーマットや事例紹介DVDが含まれている。MPI 大臣承認。PIP 事業に関わる職員全員が対象。 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ PIP 事業の財務管理 ➤ ODA 運営監理 ➤ 郡 PIP 運営監理 | 第1改訂版 2009年8月 最終版 2011年8月 |
| PIP 運営監理マニュアル (通称プログラムマニュアル) 改訂版 | PIP をプログラムの観点から、開発計画との論理的整合性、達成プロセス、地理的条件等を踏まえて運営監理することを提案したマニュアル。MPI 及び省庁の計画担当部署、DPI の職員が対象。 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ プログラム監理 ➤ ODA 運営監理 | 第1改訂版 2009年8月 最終版 2011年8月 |
| PIP 運営監理ハンドブック (DPI 職員用) 改訂版 | 年間予算スケジュールに則った業務プロセス、PIP 事業実施担当部署やMPI との業務分掌、事業毎の実績管理方法等の内容が含まれている。県・特別市レベルの PIP 運営監理を監督する DPI の職員が対象。 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ プログラム監理 ➤ PIP 事業の財務管理 ➤ ODA 運営監理 ➤ 郡 PIP 運営監理 | 第1改訂版 2009年8月 最終版 2011年8月 |
| PIP 運営監理ハンドブック (事業実施担当者用) 改訂版 | 事業の申請、年度予算要求、事業モニタリングや完了等の内容が含まれている。省庁や県・特別市の専門部局に所属する、PIP 事業の実施担当職員が対象。 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ PIP 事業の財務管理 ➤ ODA 運営監理 ➤ 郡 PIP 運営監理 | 第1改訂版 2009年8月 最終版 2011年8月 |

更に、新規に作成するハンドブックとして、以下のものを想定している。

表-11 新規に作成するハンドブックと提出時期

| ハンドブック名 | 概要 | 提出時期 |
|-------------------------------|--|--|
| MPI-DOP 職員用ハンドブック 新規 | PIP の全体戦略を策定する方法に加え、プログラム監理、PIP 予算策定等の新しい取り組みも含める。 | 第1改訂版 2009年8月 最終版 2011年8月 |
| MPI-DOE 職員用ハンドブック 新規 | PIP 運営監理の指導、PIP 予算リストの回収と分析、及び大・中規模 PIP 事業審査等の方法に加え、PIP 事業の支出管理、ODA 運営監理等の新しい取り組みも含める。 | 第1改訂版 2009年8月 最終版 2011年8月 |
| MPI-DIC 職員用ハンドブック 新規 | ODA 援助案件のモニタリングや、カウンターパートファンドの配分等、ODA 運営監理の新しい取り組みも含める。 | 第1改訂版 2009年8月 最終版 2011年8月 |
| 中央省庁計画関連部局職員用 ハンドブック 新規 | 年間予算スケジュールに則った業務プロセス、PIP 事業実施担当部署や MPI との業務分掌、事業毎の実績管理方法等の内容に加え、プログラム監理等の新しい取り組みも含める。 | 第1改訂版 2009年8月 最終版 2011年8月 |
| 郡事務所職員用ハンドブック 新規 | 郡事務所に係る PIP 運営監理方法やフォーマット、DPI との調整プロセスを含める。 | 第1改訂版 2009年8月 最終版 2011年8月 |

5. 要員計画

プロジェクトチームの要員計画は添付資料 2：様式-6 要員計画（第 1 年次・第 2 年次）と添付資料 3：様式-6 要員計画（第 3 年次・第 4 年次）に示す通りである。

5.2 要員計画の基本方針

要員計画を作るにあたり、本案件でより高い成果をあげられるよう、以下の点を基本方針とした。

- (1) 重要関連機関との適切な協議と対応を意識した専門家の選定
- (2) PIP 年次予算スケジュールに対応した専門家の配置

(1) 重要機関との適切な協議と対応を意識した専門家の配置

本プロジェクトでは、カウンターパート機関との活動にとどまらず、一部の専門分野では財務省、外務省、ドナー、党中央委員会などとの協議や調整も必要になることが予想される。そういった協議や調整業務を実施するには高い専門性や経験が求められる。上述の専門分野の業務内容のなかでも、以下の点は特に高度な専門性と経験が必要とされるため、そういった専門性に加えて調整能力を備えた専門家を選定した。

- PIP 運営監理法
- プログラム監理
- ODA カウンターパートファンド運営監理
- PIP 予算計画

(2) PIP 年次予算スケジュールに対応した専門家の配置

PIP 予算年度サイクルに合わせて、各活動が効果的に実施できるような作業計画とする。そのなかで、PIP 事業に携わる職員が比較的業務量の少ない 7 月から 11 月にかけて活動を集中させているため、その時期に専門家を集中的に派遣する。

5.3 業務指示書内容の変更点

より効率的効果的な業務実施を進めるため、団員構成について以下の変更を提案し本件契約時に JICA と弊社で合意済みである。

- (1) 成果や業務内容に対応した専門分野を明確化する
- (2) 「プログラム運営」担当の専門家を追加派遣する
- (3) 「メタ評価」分野は「研修開発・運営監理」担当専門家の兼任とする

上述の提案を含めた要員配置は、以下のとおり。

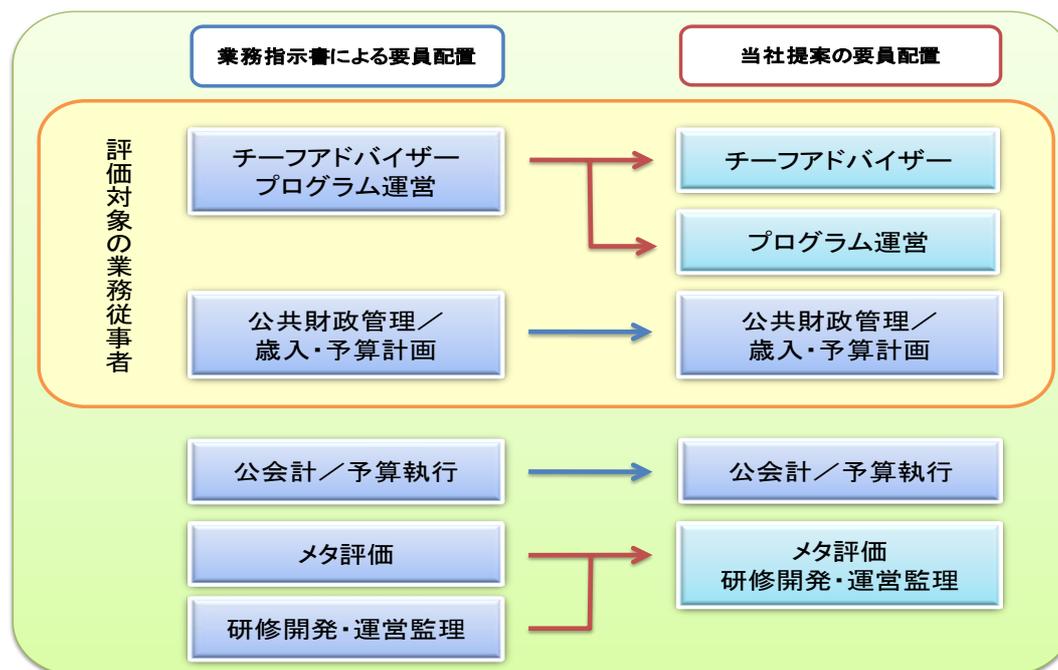


図-15 団員構成の変更案

(1) 成果や業務内容に対応した専門分野を明確化する

本プロジェクトでは、PIP 運営監理方法を改善させるうえで多岐にわたった分野での技術協力が必要とされる。業務指示書では、成果や業務内容で求められている一連の分野を「業務従事者の技術分野」で示しているが、本プロジェクトの業務内容を履行するにあたって、要員計画の技術分野と業務実施の担当を以下のように整理する。

表-12 業務従事者の技術分野と担当業務の整理

| 業務従事者の技術分野 | 業務実施の担当 |
|----------------|-------------------------------------|
| チーフアドバイザー | PIP 運営監理法、郡 PIP 運営監理 |
| プログラム運営 | セクタープログラム監理 ODA カウンターパートファンド運営監理 |
| 公共財政管理／歳入・予算計画 | PIP 予算計画策定 |
| 公会計／予算執行 | PIP 事業の財務管理 |
| メタ評価 | PIP 事業の審査・モニタリング・評価の評価 |
| 研修開発・運営監理 | 研修の計画策定と実施管理、 |

チーフアドバイザーは長期にわたってプロジェクトに従事して、全ての業務を見渡しながら一部の業務実施を担当するため、集中的な業務が必要である「プログラム運営」に係る業務は担当しない。

(2) 「プログラム運営」担当の専門家を追加派遣する

上述（1）に関連して、「プログラム運営」に精通した専門家の追加派遣を行う。双方の専門分野で求められている業務実施上の担当分野は、全般的に PIP 運営監理手法の開発・改善の延長線上にあるが、作成される成果品やそれを活用する対応組織が異なるうえ、本プロジェクトでの開発・改善プロセスにおいても、対応組織とその時期が変わってくる。このように多岐わたる業務に対して効果的かつ効率的に対応するため、「チーフアドバイザー」と「プログラム運営」の業務従事者を分担する。

(3) 「メタ評価」分野は「研修開発・運営監理」担当専門家の兼任とする

本プロジェクトにおける「メタ評価」専門分野の担当業務は、「PIP プロジェクトの審査・モニタリング・評価について、その活動結果の評価を行う」と定義しており、同業務から得られた評価結果は各手法の技術的な改善のほか、次の業務ステップにあたる「OJT 評価分析結果のフィードバック」や「次年度研修計画策定と研修内容の改定」に活用される。それらはいずれも職員の能力向上に密接に関連し、「研修開発・運営監理」の専門家が担当することが効果的効率的であるため、「メタ評価」と兼任する。

6. 受注者の業務実施体制

6.1 業務従事者ごとの分担業務内容

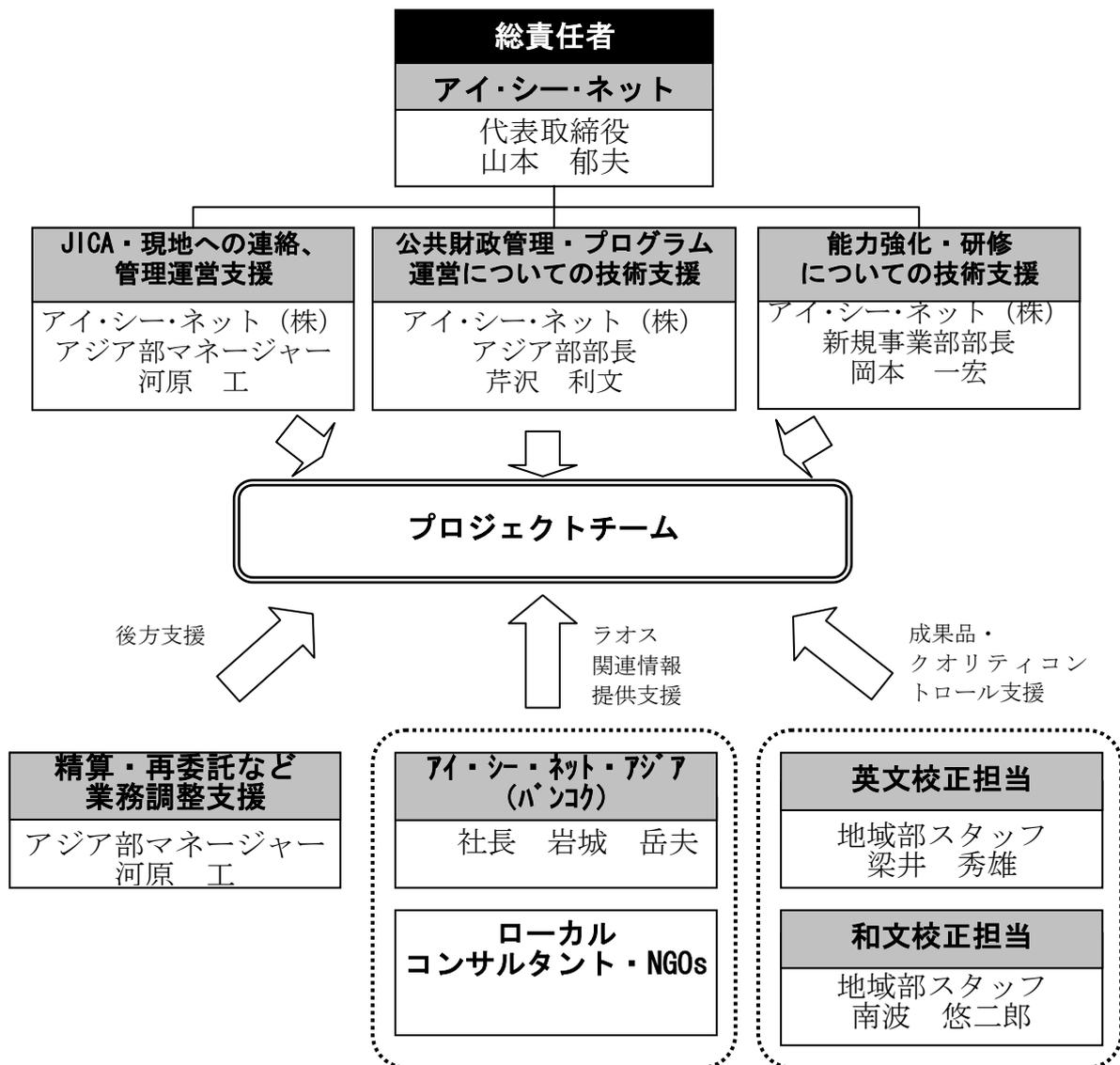
本案件を担当する従事予定者の主な分担業務内容は、以下の様式7「業務従事者ごとの分担業務内容」に示すとおりである。

表-14 様式7 業務従事者ごとの分担業務内容

| 氏名 | 担当 | 業務内容 |
|-------|--------------------|---|
| 奥村 一郎 | チーフアドバイザー | <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト全体の計画・運営 ● PIP 運営監理法・政令・省令 ● 郡 PIP 運営監理 |
| 長田 博見 | プログラム運営 | <ul style="list-style-type: none"> ● セクタープログラム監理 ● ODA カウンターパート運営監理 |
| 徳良 淳 | 公共財政管理／歳入・予算計画 | <ul style="list-style-type: none"> ● PIP 予算計画策定 |
| 畔田 弘文 | 公会計／予算執行 | <ul style="list-style-type: none"> ● PIP 事業の財務管理 |
| 平良 那愛 | メタ評価／ 研修開発・運営監理 | <ul style="list-style-type: none"> ● PIP 事業の審査・モニタリング・評価の評価 ● 研修計画の策定と実施管理 |
| 未定 | 業務調整 | <ul style="list-style-type: none"> ● 各種調達、精算業務 ● 研修管理 ● 教材開発支援 |

6.2 責任・管理体制

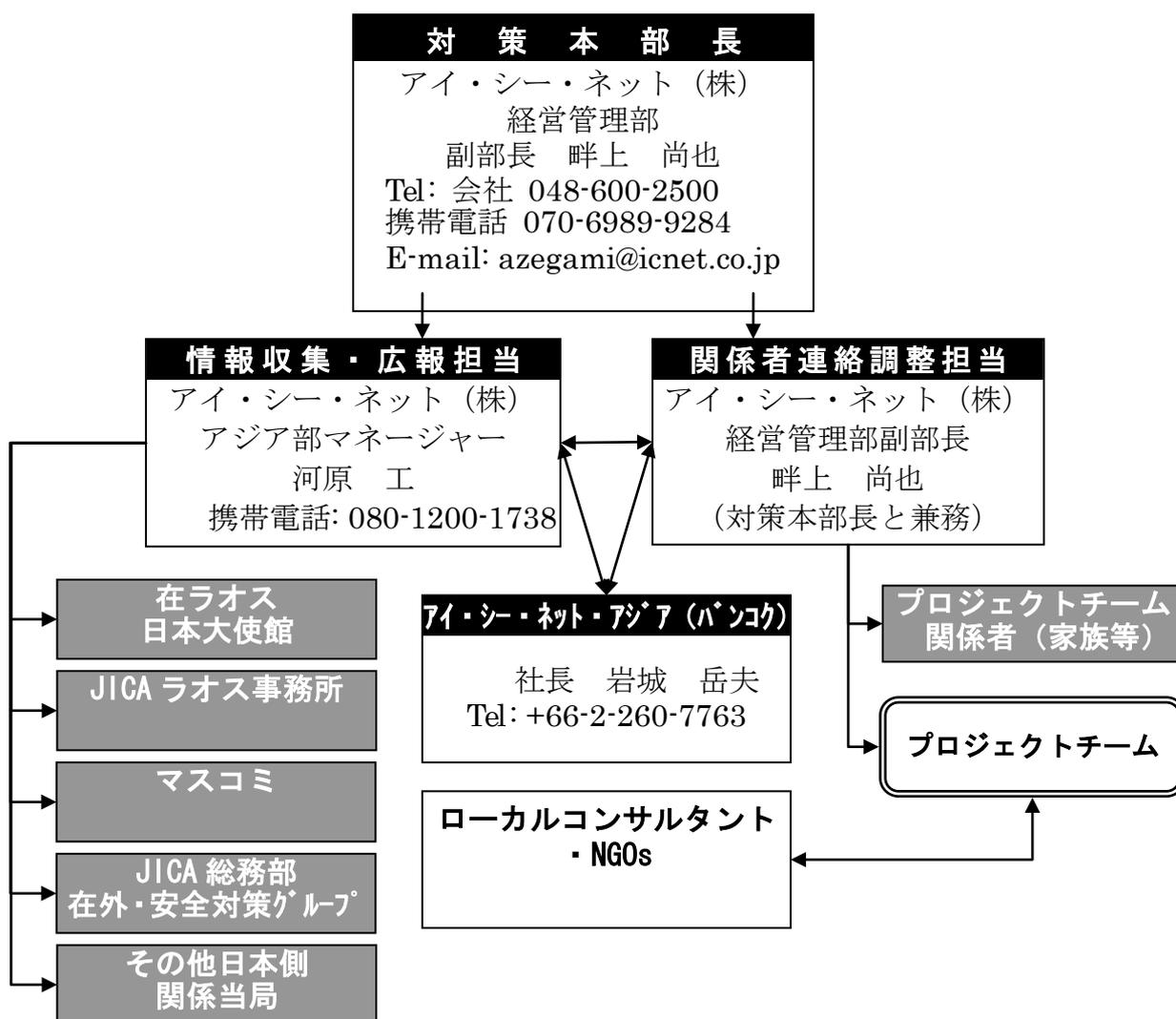
本件業務の実施に当たり、当社は、業務の円滑な遂行を期するため、国内において下記のようなバックアップ体制を組織し、技術と管理運営の両面からプロジェクトチームを支援する。また、アイ・シー・ネット・アジア（バンコク）が、随時プロジェクトチームの必要とする資料・情報の提供や、技術専門家等による技術・管理運営に係る後方支援を行う。



6.3 危機管理体制

当社は、ラオスの政情や治安状況に鑑み、安全対策と危機管理には特段の配慮を払う。プロジェクトチームが現地調査期間中に事故やテロ等の不測の事態に巻き込まれた場合は、情報収集と各方面への対処を行い、JICAを含む関連機関への報告、現地への指示等の対策を迅速かつ的確に行うため、直ちに緊急対策本部をアイ・シー・ネット本社に設置すると共に、下記のような体制で事態に対応する。

海外緊急事態発生時対策本部組織図



7. 全体見積金額と当該年度契約金額

□ ラオス国公共投資プログラムの運営監理強化プロジェクト

見積金額の内訳書

| | 1年次 | 2年次 | 3年次 | 4年次 | 合計 |
|----------------------|------------|-------------|------------|------------|---------------|
| I. 直接費 | 27,985,000 | 71,114,000 | 64,168,000 | 57,017,000 | 220,284,000 円 |
| 1. 直接経費 | 19,735,000 | 53,214,000 | 50,986,000 | 45,139,000 | 169,074,000 円 |
| (1) 契約に含まれる旅費（航空賃） | 3,014,000 | 4,108,000 | 2,649,000 | 2,553,000 | 12,324,000 円 |
| (2) 契約に含まれる旅費（その他） | 6,148,000 | 11,158,000 | 8,102,000 | 7,066,000 | 32,474,000 円 |
| (3) 一般業務費（研修・管理以外） | 7,861,000 | 36,071,000 | 38,358,000 | 34,697,000 | 116,987,000 円 |
| (4) 供与機材購入費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 円 |
| (5) 供与機材輸送費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 円 |
| (6) 携行機材購入費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 円 |
| (7) 携行機材輸送費 | 97,000 | 195,000 | 195,000 | 195,000 | 682,000 円 |
| (8) その他の機材購入費 | 2,214,000 | 0 | 0 | 0 | 2,214,000 円 |
| (9) その他の機材輸送費 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 360,000 円 |
| (10) 報告書作成費（印刷製本費） | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 円 |
| (11) 報告書作成費（印刷製本を除く） | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 円 |
| (12) ローカルコンサルタント契約 | 0 | 1,054,000 | 1,054,000 | 0 | 2,108,000 円 |
| (13) ローカルNGO契約 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 円 |
| (14) 工事費 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 円 |
| (15) 会議費 | 311,000 | 538,000 | 538,000 | 538,000 | 1,925,000 円 |
| (16) 契約に含まれる保険料 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 円 |
| 2. 直接人件費 | 8,250,000 | 17,900,000 | 13,182,000 | 11,878,000 | 51,210,000 円 |
| II. 間接費 | 15,345,000 | 33,294,000 | 24,518,000 | 22,092,000 | 95,249,000 円 |
| 1. 諸経費 | 9,900,000 | 21,480,000 | 15,818,000 | 14,253,000 | 61,451,000 円 |
| 2. 技術経費 | 5,445,000 | 11,814,000 | 8,700,000 | 7,839,000 | 33,798,000 円 |
| III. 小計（消費税を除く） | 43,330,000 | 104,408,000 | 88,686,000 | 79,109,000 | 315,533,000 円 |
| 消費税及び地方消費税の合計額（5%） | 2,166,500 | 5,220,400 | 4,434,300 | 3,955,450 | 15,776,650 円 |
| IV. 合計 | 45,496,500 | 109,628,400 | 93,120,300 | 83,064,450 | 331,309,650 円 |

添付資料 1: 業務フローチャート

添付資料 2：様式-5 作業計画

添付資料 3：様式-6 要員計画（第 1 年次・第 2 年次）

添付資料 4: 様式-6 要員計画 (第 3 年次・第 4 年次)