

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の運営監理強化プロジェクト

年次報告書
(第1年次)

2008年8月

アイ・シー・ネット株式会社

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
年次報告書（第1年次）

目次

年次報告書の概要.....	1
1. 業務の実施方法.....	2
1.1 業務の実施概要.....	2
1.2 業務の実施内容.....	3
(1) インセプションレポートの作成・提出.....	3
(2) ベースライン調査.....	3
(3) セミナーの開催.....	4
(4) JCC会議の開催.....	4
(5) 【成果1】技術の習得と定着のための活動（研修/OJT）.....	4
(6) 【成果2】予算・財務管理手法の導入・制度化.....	9
(7) 【成果3】PIP運営監理法及び政令・省令の策定支援.....	13
(8) 【成果4】PIP運営監理手法の改善.....	13
(9) その他の実施業務.....	15
1.3 当初計画との変更点及びその理由.....	15
1.4 実施上の課題.....	15
(1) MPIのプロジェクト実施体制への対応.....	15
(2) 中央省庁への研修.....	16
(3) PIP予算計画策定及び財務管理の組織アプローチ.....	16
1.5 業務実施人月表.....	17
2. プロジェクト目標達成の進捗と見込み.....	18
3. 相手国との会議等.....	18
4. 業務実施機材品目リスト.....	19
5. 収集資料一覧表.....	19
6. 次年度の重点及び計画実施上の留意点.....	20
添付 1.....	22

ラオス国「公共投資プログラムの運営監理能力強化プロジェクト」
年次報告書（1年次）
略語集

DoF	県財務局	Provincial Department of Finance
DPI	県計画投資局	Provincial Department for Planning and Investment
JCC	合同調整委員会	Joint Coordinating Committee
JICA	独立行政法人 国際協力機構	Japan International Cooperation Agency
MPI	ラオス計画投資省	Ministry of Planning and Investment
MPI-DIC	計画投資省国際協力局	Department of International Cooperation, MPI
MPI-DoE	計画投資省評価局	Department of Evaluation, MPI
NSEDP	国家社会経済開発計画	National-Socio-Economic Development Plan
ODA	政府開発援助	Official Development Assistance
OJT	実地訓練	On the Job Training
PCAP	ラオス国「公共投資プログラムの運営監理能力向上プロジェクト」	Project for Capacity Building in PIP Management
PCAP2	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」	Project for Enhancing Capacity in PIP Management
PIP	公共投資プログラム	Public Investment Program
PO	事業実施責任者	Project Owner
SOP	標準運営手順	Standard Operating Procedure
SPAS	簡易事業審査シート	Simplified Project Assessment Sheet
UNDP	国連開発計画	United Nations Development Programme

年次報告書の概要

年次報告書の概要を下記に示す。

1. 業務の実施方法	業務の実施方法を、業務計画書やインセプションレポートに記した業務実施計画にしたがってまとめる。 プロジェクト初年度にあたる今年度は、前フェーズの引き継ぎと全体状況の把握を中心とした。ラオス政府による次年度 PIP 予算承認プロセスが遅れたことによって、一部データの入手が遅れているが、研修計画策定等の各活動は概ね順調に推移したといえる。
2. プロジェクト目標達成の進捗と見込み	本プロジェクトの目標達成進捗と、達成見込みを記す。 第 1 年次終了の現段階では、達成見込みは予測できないが、現段階までは順調といえる。
3. 相手国との会議等	2008 年 5 月 21 日に同時開催した、キックオフ・セミナーと第 1 回合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee : JCC) 会議を実施した。
4. 業務実施機材の譲渡品目リスト	表の通り。
5. 収集資料一覧表	PIP 運営監理に関連する各資料を収集した。資料一覧は表の通り。
6. 次年度の重点及び計画実施上の留意点	第 1 年次の活動を踏まて、次年度の重点的な取り組みと計画実施上の留意点を記す。

1. 業務の実施方法

1.1 業務の実施概要

現地で実施した業務の概要は以下の通り。

業務実施項目	第1年次活動
(1) インセプションレポートの作成・提出	1) 既存資料・情報の収集・分析 2) インセプションレポートの作成・提出
(2) ベースライン調査	1) プロジェクトに関するベースライン確認・分析
(3) セミナーの開催	1) キックオフ・セミナーの開催
(4) JCC 会議の開催	1) 第1回 JCC 会議の実施
(5) 【成果 1】技術の習得と定着のための活動（研修/OJT）	1) MPI に対する OJT 2) PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価（メタ評価） 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 4) 次年度研修計画策定と研修内容の決定 5) 研修講師育成
(6) 【成果 2】予算・財務管理手法の導入・制度化	
(6)-1 【成果 2-1】PIP 予算計画策定	1) PIP 予算計画・策定・執行の流れや権限の調査
(6)-2 【成果 2-2】PIP 事業の財務管理	1) PIP 予算計画・策定・執行の流れや権限の調査
(7) 【成果 3】PIP 運営監理法及び政令・省令の策定支援	1) 現在の首相令及び関連法のレビュー 2) ベトナム第三国研修
(8) 【成果 4】PIP 運営監理手法の改善	
(8)-1 【成果 4-1】ODA カウンターパートファンドの運営監理	1) ODA 援助事業の調査
(8)-2 【成果 4-2】郡レベルの PIP 運営監理	1) 郡計画統計事務所の業務内容の調査
(8)-3 【成果 4-3】セクタープログラム運営監理	1) アクションプランのレビュー 2) パイロットセクターのプログラム策定準備
(9) その他	1) 他ドナーやドナープロジェクトとの連携

1.2 業務の実施内容

各業務の実施内容は以下の通り。

(1) インセプションレポートの作成・提出

本プロジェクトの前フェーズである「公共投資プログラムの運営監理能力向上プロジェクト」(Project for Capacity Building in PIP Management : PCAP) の成果品や関連資料を収集し、分析した。その分析結果をもとに、業務実施に関する方法、項目と内容、実施体制、スケジュール等を予備的に検討し、インセプションレポート(案)として取りまとめた。

インセプションレポート(案)は本プロジェクトの主管部署である JICA ラオス事務所やカウンターパート組織である計画投資省(Ministry of Planning and Investment : MPI)に提出し、協議を行った。協議結果に基づいた変更を反映して、2008年5月にインセプションレポート最終版として各組織に提出した。関連省庁や他ドナーへ本プロジェクトの理解を促すため、本レポートをセミナーや会議の場で配布した。

(2) ベースライン調査

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・効率的に公共投資プログラム(Public Investment Program : PIP)の事業を実施する」ことを達成する可能性や進捗度を評価するためのベースライン情報の収集にあたった。

ベースラインの基礎情報は、ラオス会計年度の①2007/2008年度(2007年10月～2008年9月)のPIP予算実績、②2008/2009年度の予算書、③ラオス政府が作成する第6次国家社会経済開発計画(National Socio-Economic Development Plan : NSEDP)5カ年計画(2006～2010)の中間評価レポートを参考とすることにした。2008年8月上旬段階で、③のドラフトを入手したが、①は今年度が終了していないため、②は次年度の予算承認が遅れたため、入手できていない。以下、今後の調査方法を調査項目別に示す。

指 標	調査項目及び入手手段
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に中断・中止された国内 PIP 事業や ODA 援助事業の数と割合	◇ 2007/2008 年度の PIP 予算・実績と当初予算要求リストを比較して、現段階で中断・中止している PIP 事業を抽出、中断・中止している事業の現状分析を行う。

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"> ◇ 過去 10 年間に完了し、関連部署に引き継いだ PIP 事業のリストを作成し、現状を分析する。 ◇ 2007/2008 年度で完成した PIP 事業のリストを作成する（エンドラインにて運営メンテナンス状況を確認する）。
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"> ◇ 過去 10 年間に完了し、関連部署に引き継いだ PIP 事業のリストを作成し、現状を分析する。 ◇ 2007/2008 年度で完成した PIP 事業のリストを作成する（エンドラインにて事業効果を評価する）。
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	◇ 2007/2008 年の PIP 予算・実績と当初予算要求書を見て、現段階で中断・中止している PIP 事業を抽出する。担当者変更によって中断・中止している事業の有無とその理由を分析する。
検討指標	調査項目及び入手手段
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"> ◇ 2007/2008 年度で完了した PIP 事業数と、そのうち予定年数で完了した案件の数と割合を分析する。 ◇ 2008/2009 年度 PIP 予算で完了する予定の PIP 事業数と、そのうち予定年数で完了する事業数とその割合を分析する。
完了後の効果測定ができていない事業の数と割合	◇ NSEDP5 カ年計画 2006-2010 の中間レビューで効果測定されている分野と、2006/2007 年度と 2007/2008 年度の完了（予定）事業実績を比較分析する。

(3) セミナーの開催

「3. 相手国との会議等」(1)参照。

(4) JCC会議の開催

「3. 相手国との会議等」(2)参照。

(5) 【成果 1】 技術の習得と定着のための活動（研修／OJT）

1) MPI に対する OJT

◇ 2008/2009 年度 PIP 予算策定全体フロー調査

MPI 計画局のマクロ経済分析課、経済セクター開発計画課、社会セクター開発計画課、地域開発計画課、貧困削減課の 5 課、及び MPI 評価局の 2 課における PIP 全体フロー調査を実施し、2008/2009 年度 PIP 予算策定の全体プロセスの分析を行った。その結果、下記の状況が確認された。

a) PIP 予算策定全体フロー

- 財務省通達による PIP 予算総枠は必ずしも予算上限という位置づけではなく、各省庁・県からの予算要求や政府優先事業の状況などにより上限を超えて予算額の折衝を行うことがある(国会開催後、8月に財務省と MPI の間に最終総枠折衝が行われる)。
- 財務省からの PIP 予算総枠の通達後、MPI は各省庁・県への配分を直ちに行うのではなく、各省庁・県からの PIP 予算計画ドラフトを受け取り、予算折衝を行った上で各省庁・県への配分を決めている状況であり、MPI 側はこの状況を改善したい意向である。
- 上記の理由から MPI はベトナムや中国にならって、全体予算策定のシステムを構築したい意向である。

b) 予算策定ガイドライン

- 2008年3月7日交付のガイドライン No.486/MPI の補足ガイドラインにより、国家優先 11 プログラム・111 サブプログラムのうち、25 サブプログラムを 2008/2009 年度に取り組むべき重点課題とすることが、具体的なアプローチとされた。

c) MPI 計画局と MPI 評価局との連携

- 昨年度に引き続き、各省庁・県との 2008/2009 年度の予算折衝においても MPI 計画局だけでなく MPI 評価局のプレゼンスがあった。両局の連携の取り組みが始まっている。
- 昨年と比較して、いくつかの中央省庁は指示に従い事業の審査書類を MPI 評価局に直接送付するようになった。

◇ 2008/2009 年度予算要求内容調査

県別の PIP 予算要求内容と簡易事業審査シート(Simplified Project Assessment Sheet : SPAS) を用いた事業審査案件数の調査を実施した。

2) PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価 (メタ評価)

◇ メタ評価チームの立ち上げ

下記のメンバーがビサイ MPI 評価局局长兼 PCAP2 プロジェクトマネージャーからメタ評価チームメンバーとして正式に承認され、活動を実施した。

MPI 評価局職員	Mr.Phetamphone, Mr.Phoutpasong, Mr.Sonphetvongsy, Ms.Oudalone, Mr.Sengher, Mr.Khamphanh, Ms.Bounmy
MPI 計画局職員	Mr.Kalouna

◇ モニター県における 2008/2009 年度 PIP 予算策定フロー調査

ウドムサイ県計画投資局 (Department of Planning and Investment : DPI) と 3 つのセクター局を対象に PIP 全体フロー調査を実施し、ウドムサイ県における 2008/2009 年度 PIP 予算策定の全体プロセスの分析を行った。その結果、下記の状況が抽出された。

a) ウドムサイ県における PIP 全体フロー

- ウドムサイ県 DPI は、2008 年 3 月から約 1 カ月間のうちに各セクター局より全 242 事業を受理した。セクター局からの事業書類の提出が遅れたため、DPI から MPI 評価局への提出がガイドラインより 1 カ月程度遅れる結果となった。評価部職員 7 人による審査に 1 カ月、計画部職員 3 人による審査結果取りまとめと予算策定に約 2 週間を要したとのことである。
- 予算策定のプロセスにおいては、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 を用いて審査し、その結果 160 事業を MPI へ予算要求した。評価課職員 7 人という限られた人員体制の中で去年の約 2 倍の事業を審査した実績は評価に値する (昨年審査事業数は 119 事業)。

b) 特筆すべき事項

- 調査の結果、PIP 事業審査で量的には実力をつけた背景にウドムサイ県 DPI による独自の取り組みがあることが分かった。同県 DPI は昨年度の予算策定期間に、PCAP のツールを用いてウドムサイ県全 7 郡のうちアクセスが容易な 3 郡をモニター郡と定め、独自に研修を実施した。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したとのことである。研修内容は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ある。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 郡に関してはプロポーザルの質も向上しているとの報告を受けた。この研修は、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。

◇ モニター県におけるメタ評価の実施

MPI とウドムサイ県 DPI と合同で、同県の 2008/2009 年度 PIP 申請事業のうち 12 事業を抽出しメタ評価を実施した。今年度は審査カテゴリー別メタ評価に加え、ステークホルダーの参加の度合いや審査の透明性、信頼性などの観点からのメタ評価も試験的に実施した。その結果、審査の質に関してはまだ課題が残されていることが分かった。主な課題は下記の通り。

- 審査（評価）5 項目の観点から行う「審査カテゴリー別メタ評価」では、プロジェクトオーナー（Project Owner : PO）から提出される事業書類・情報に不足があることが問題である。
- 審査側の問題として、DPI 職員が審査の際のフォーマットの種類を取り違えたため、適切な審査が行われなかったケースがあった。
- ステークホルダーの参加の度合いや審査の透明性、信頼性などの観点から行うメタ評価においては、DPI 職員だけでなく広くステークホルダーの参加が必要であることが改めて認識された。

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

☆ メタ評価のフィードバック

メタ評価の結果をウドムサイ県 DPI 主導により MPI と合同で分析し、分析結果と今後の課題をウドムサイ県 DPI 局長及び職員、セクター局職員、MPI のウドムサイ出張チームメンバーとで共有し、今後の取り組み課題とすることが確認された。

4) 次年度研修計画策定と研修内容の決定

☆ 研修チームの立ち上げ

下記のメンバーがビサイ MPI 評価局局长兼 PCAP2 プロジェクトマネージャーからメタ評価チームメンバーとして正式に承認され、活動を実施した。

MPI 評価局職員	Mr.Banlousith, Mr.Phisit, Mr.Viengkham, Ms.Malyvanh, Mr.Boukeao
MPI 計画局職員	Mr.Kalouna

☆ MPI 独自研修の調査

前フェーズ PCAP プロジェクト終了後の 2007 年 10 月以降に、MPI が独自で実施した県・省庁向け研修の概要を調査し取りまとめた。調査結果の概要は下の通り。

- 2007 年 12 月から 2008 年 2 月にかけて県に対する研修を行った。研修では MPI 評価局と計画局の職員が講師となり PCAP が 2007 年 9、10 月に実施した PIP 運営監視ワークショップ（ハンドブックを用いたワークショップ）の材料を用いて実施された。各県 2-5 日の日程で行われた。現時点で確認できた研修実施県は、PCAP モニター3 県を除くすべての県である。なお、ポンサリー県、ルアンナムタ県、ボケオ県については PCAP 実施中に MPI 独自予算で行われた。研修資金は受け入れ側 DPI と MPI の予算により賄われた実績から、今後 MPI による研修計画を立てる際に自立発展性の観点から参考にとすることとする。

- 省庁に対しては、2008年12月に、各省庁約2人程度を召集し全省庁向けのPIP運営監理研修がMPI独自で行われた。省庁向け研修はMPI官房がホストとなりMPIの職業研修センターと共同で実施し、評価局職員は研修の講師として招聘された形である。省庁向け研修は2日間の集中コースであり、また省庁職員にとってはPCAPツールを用いた初めての研修であったため、今後フォローアップ研修を実施していく必要がある。

◇ MPI及び全県を対象にした研修インパクト・ニーズ調査の実施

第一段階として、MPI計画局と評価局職員のうち、PCAPプロジェクトで実施したPIP運営監理ワークショップ（2007年9-10月実施）でトレーナーを務めた職員に対して、ワークショップのインパクト・ニーズ調査を実施した。第二段階として、ウドムサイ県出張時に、ワークショップの参加者（DPIとセクター局）を対象に、アンケート及び参加型のアプリシアティブ・インクワイアリーの手法を用いて、ワークショップのインパクト・ニーズ調査を実施した。加えて、ウドムサイ県DPIとセクター局には、次年度研修実施への協力を呼びかけた。第三段階として、全県のワークショップ参加者（DPIとセクター局）を対象に同様のアンケート調査を実施した。第一から第三段階を取りまとめた研修ニーズの分析結果概要は下記の通り。

- 内容については、特にプロポーザル・プログレスレポートの書き方を、良い例を用いて具体的に学びたいという意見と、SPAS審査（評価）ツールを用いた審査（評価）についての研修ニーズが高い。
- 期間については、PCAPで実施したPIP運営監理ワークショップが実質2日半で行われたが、さらに研修期間を長く設定する必要があることが分かった。

◇ 省庁を対象にした研修インパクト・ニーズ調査の実施

MPI評価局職員とともに、農林省、公共事業省、教育省、保健省の計画局を対象に、MPIが2007年12月に独自で実施した省庁向けPIP運営監理研修のインパクト・ニーズ調査を実施した。訪問した4省庁において、研修のインパクト・ニーズを聞き取り調査し、さらに省庁におけるPIP運営監理の現状と課題、MPIと省庁における今後の連携体制の可能性について協議を実施した。協議と調査の概要は下記の通り。

- 訪問した4省庁はいずれも国内財源で行われるPIP事業を運営監理するためのツールに関心を示した。
- 今後はMPIが省庁からのリクエストに応じる形で個別に省庁を訪問しフォローアップ研修を実施する旨合意した。

- 合意の結果、早速公共事業省からの研修要請に基づき、同省職員を対象に研修を実施した。

◇ 次年度 14 県向け研修計画の策定

研修インパクト・ニーズ調査の分析結果に基づき、MPI 研修開発チーム主導でワークショップを重ね、研修計画概要を策定した。研修教材については、2008 年 7 月に MPI 評価局と計画局による改善タスクチームが立ち上がり、研修インパクト・ニーズ調査の分析結果に基づき適宜研修教材の改善を進めている。2 年次の県向けの研修計画概要は下記の通り。

- 県向け研修時期は 11 月から約 1、2 カ月、各県 1 週間ずつ最終日はセミナー形式で実施する。
- 実施は 4 チーム（評価局職員 4 人、計画局職員 2 人程度）で、第 1 陣の 2 チームがまず出発し、第 1 陣の帰りを待って第 2 陣が出発する。
- 内容は、審査、モニタリング、評価手法を中心に実施する。特に、プロポーザルとプログレスレポートの書き方については実地練習の時間を多めに設ける。
- マテリアルについては、既存の PCAP のマテリアルを用いることとする。ただし、改善タスクチームがマテリアルの微修正を行う。

研修講師養成については、PCAP プロジェクトのキャパシティデベロップメントレベル判定に基づき、レベル 3 の職員が中心となり、レベル 1、2 の職員に対する研修講師養成を 2008 年 9、10 月に実施する予定である。

(6) 【成果 2】 予算・財務管理手法の導入・制度化

(6)-1 【成果 2-1】 PIP 予算計画策定分野

1) PIP 予算計画・策定・執行の流れや権限の調査

◇ プロジェクトディレクター、マネージャーとのキックオフ会議

着任後、プロジェクトディレクター、マネージャーと面談し、業務実施の際の問題意識を確認するとともに、本件専門家の業務内容、第 1、2 年次の活動計画に関して議論した。プロジェクトディレクターである MPI の副大臣からは、PIP 予算策定時に中央省庁や県からの過大な予算要求にどう対応するかが課題であるとの説明があった。業務を開始するにあたって、マネージャーだけでなくディレクターとも問題意識を共有できたことは有意義であった。

◇ 当該分野担当カウンターパート職員の選定

プロジェクトマネージャーの指名によって、MPI 評価局のカンパン氏（Mr. Khamphan KHAMSAIPHONG）とビラパン氏（Mr. Vilapanh DUANG- THONGKHAM）が、予算計画と

公会計担当のカウンターパート職員となることになった。

◇ 関連法規調査

PIP 予算に関連する法規の内容を確認した。

◇ MPI 内のワークフロー調査

関係者へのヒアリングに基づき、PIP 予算策定時のワークフローを確認するとともに、課題の抽出を行った。主な課題は以下の通り。

- ▶ PIP 予算策定ガイドラインには、経済セクターと社会セクターへの配分と、6 つの優先順位が示されている。しかし、予算要求基準といった数値目標は示されていないことから、セクター省庁や県から過大な予算要求が提出されている。
- ▶ ガイドラインに新規案件の優先順位が示されていない。
- ▶ 新規案件申請が多数にのぼることから、MPI と県 DPI は、多くのプロポーザルを審査しなければならない。
- ▶ DPI から MPI への PIP 予算計画提出のタイミングが遅れる。新規案件のプロポーザルがバラバラに提出される。
- ▶ ガイドラインより知事などの意向が優先される。
- ▶ MPI はセクター省庁や県への予算額を決定することができるが、個別プロジェクトの予算付けに関する最終決定権限を持っていない。

◇ 県レベルでのワークフロー調査

カムムアン県の DPI、財務局、PO でもある公共事業局、農林局を訪問し、ワークフローを確認するとともに、課題の抽出を行った。主な課題は以下の通り。

- ・ プロジェクトオーナーと工事業者が DPI に申請することなく公共事業を開始し、後に、DPI に対して県の公共事業として承認するよう請求することがある。知事などの意向で後追い承認をせざる得ないケースもある。
- ・ DPI の新規案件のアセスメントが不十分。プロジェクト間の相対評価が実施されていない。
- ・ DPI のプロジェクトモニタリング実施に必要な能力が十分でない。PCAP のトレーニングは昨年実施されたただけなので、定着していない。財源がないため、プロジェクトサイトへの訪問も業者が負担している。

調査最終日に DPI と再度協議を行い、その結果を踏まえて、報告書を作成した（添付資料 1 参照）。

◇ 課題分析と対応策の検討

ワークフロー調査で抽出された課題を分析した。PIP 予算計画策定に関する中心問題は、PDCA サイクルが十分に確立されていないことで、その原因として、NSEDP5 カ年計画達成に必要なプロジェクトへの予算付けが確実に優先されていないこと、予算策定に関するガイドラインが徹底されていないことが挙げられる。分析の結果、PIP 予算策定時の課題を解決するためには、トレーニングの継続、ガイドラインの見直しが必要という判断に至った。

(6)-2【成果 2-2】 PIP 事業の財務管理

1) PIP 予算計画・策定・執行の流れや権限の調査

- ◇ プロジェクトディレクター、マネージャーとのキックオフ会議
- ◇ カウンターパートの確定
- ◇ 関連法規調査

これらの項目についての活動内容は、1)PIP 予算計画策定分野と同様である。

◇ MPI 内のワークフロー調査

関係者へのヒアリングを行い、県における PIP 予算支出に関して MPI がどのように関わっているのかを確認した。

MPI 計画局が県での PIP 予算支出を管理することになっているが、実際の支出管理は各県 DPI で行われている。MPI 計画局は県から集められた支出情報を取りまとめるのみである。県でプロジェクト支出が予算オーバーしたとしても MPI が県での財政支出に関与することはない。

◇ 県レベルでのワークフロー調査

ビエンチャン首都圏、カムムアン県、ボリカムサイ県、ビエンチャン県の DPI、DOF、PO である公共事業局、農林局、工事業者を訪問し、PIP 予算支出に関するワークフローを確認するとともに、課題の抽出を行った。主な課題は以下の通り。

- ▶ 入札プロセスには、直接契約・価格比較・競争入札の 3 種類があるものの、実際には直接契約がほとんどのケースで使われており、入札は行われていない。結果として、契約価格が予算を上回ることが多い。
- ▶ 工事の進捗と、支払い予測に関する情報が各部門で共有されておらず、県財務局での資金手当てが遅れることがある。
- ▶ 予算、執行、支払いが一致していない。業者への支払いは資金繰りに応じて行われており、支払い遅延分が、次年度の予算で支払われるケースもある。
- ▶ 県財務局での資金手当ては納税者からの納税額とタイミングによって決まる。そのため、工事業者による工事が完了し、完了証明書が発行されても、実際に支払いが行わ

れるまで相当の時間がかかることがある。

- ▶ コストオーバーが起こった場合には、コストオーバー分は次年度以降予算で継続案件として支払いが行われるため、工事代金の支払いまでに数年必要となるケースがある。
- ▶ コストオーバーに関する政府承認が容易に受けられるため、工事業者が契約金額内で終了させるインセンティブがない。そのため、コストオーバーが多くのプロジェクトで発生し、結果として年間の PIP 支出が予算を上回る。
- ▶ プロジェクトに割り当てられる初年度予算が十分でなかったとしても、県政府が工事業者に対して工事を 1 年以内に完了させるよう要求し、支払いは数年にわたって行うケースが多い。契約上の支払条件が 1 年とされているのに、支払いを 1 年超とすれば「債務プロジェクト」とされ、契約上の支払い条件自体を 1 年超としていけば、2 年目以降は「継続プロジェクト」扱いとなる。そのため、予算上の分類は継続プロジェクトとなっているが、実質的には債務プロジェクトであるものが多数存在する。
- ▶ 知事の指示などにより、年度予算に入っていない計画外プロジェクトが実施されることにより、債務プロジェクトが増加する。
- ▶ コストオーバーや計画外プロジェクトにより工事業者への支払いが遅れるため、県政府の職員であるプロジェクトオーナーやサイトエンジニアが工事業者を監督することが困難になり、結果として工事の質が低下する。

◇ 課題分析と対応策の検討

ワークフロー調査で抽出された課題を分析した。PIP 事業の財務管理に関する中心問題は、PIP 予算が計画通り執行されていないこと、財務的なモニタリングが十分に行われていないことが挙げられる。対応策は今後さらに検討が必要だが、以下の点が考えられる。

- ▶ プロジェクト支出モニタリングの枠組みを改善・導入し、プロジェクト支出コストのオーバーランを抑制するとともに、実質的には債務である継続プロジェクト（「債務」継続プロジェクト）の発生を抑制する。
- ▶ トレーニング実施により、DPI・MPI のプロジェクト支出に関するモニタリング能力を強化する。
- ▶ 省令公布により、MPI 内・県政府に対して、プロジェクト支出管理を強化すること、新規の債務プロジェクト（計画外プロジェクト、「債務」継続プロジェクトを含む）を抑制することを周知・徹底する。

(7) 【成果 3】 PIP運営監理法及び政令・省令の策定支援

1) 現在の首相令及び関連法のレビュー

PIP 運営監理に関連するこれまでの法体系をレビューした。これまで PIP 運営監理の方法を定義している首相令 58 (2002 年 6 月発効) や同首相令の実施要領である規定 918 の整理分析を行った。また、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を収集し分析した。ベトナムにおいても現在 PIP 法を審議中であるため、法案作成ガイドラインを入手した。

既に MPI 内の法案作成チームによって草案ができているため、今後草案内容を分析して、アドヴァイザリーを行うとともに、省内外の検討会議への参加や外部コメントの分析について支援を継続する。

2) ベトナム第三国研修

ベトナムにおける公共投資事業との運営監理の状況や、関連する法律体系とその効果を習得することを目的に、在ハノイの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、2008 年 8 月 17 日から 23 日にかけて行った。同研修の具体的な内容や結果に関する報告は本報告書の提出時期と重なるため、別添資料として提示する。

(8) 【成果 4】 PIP運営監理手法の改善

(8)-1 【成果 4-1】 ODA カウンターパートファンドの運営監理

1) ODA 援助事業の調査

◇ 活動起動のための関係部門との調整

MPI 国際協力局(Department of International Cooperation : DIC)に対し、プロジェクト内容の説明を行った。ここでは、PCAP2 は既存の PIP 予算運営監理に関する業務プロセスの効率化を支援するものであり、既存のワークプロセスの再構築を意図するものではないことを十分に説明した。その結果、①MPI-DIC と PCAP2 専門家との共同作業実施、②カウンターパートスタッフの配置、③関連情報の提供、などへの対応を通じ、MPI-DIC は PCAP2 プロジェクトへの公式なカウンターパート組織の 1 つとしてプロジェクトを実施することが合意された。

◇ 予備調査の起動

ODA カウンターパートファンドの業務プロセスの予備調査を起動した。予備調査は次回派遣 (第 2 年次 : 2008 年 10 月~12 月) までに、プロジェクトで備上しているローカル・コンサルタント・スタッフが継続的に実施し、現地でチーフアドバイザーが、遠隔でプログラム運営専門家が共同で業務管理を行う。調査内容は今後ブンタビ副大臣への説明・承認の後、公式なプロトコルの提供を受けながら進める。

(8)-2【成果 4-2】郡レベルの PIP 運営監理

1) 郡計画統計事務所の業務内容の調査

県 DPI や郡事務所の職務分掌が示されている各規定を入手、分析した。ウドムサイ県でのヒアリングをもとに、今後の PIP 事業運営監理の新たな業務分掌を検討する。

(8)-3【成果 4-3】セクタープログラム運営監理

1) アクションプランのレビュー

◇ 予備調査の起動

NSEDP 5 年計画とアクションプラン (VIII Party's Congress Resolution 2006-2010 Action Plan¹)、及び PIP の関連性に関する予備調査を起動した。予備調査は次回派遣 (第 2 年次: 2008 年 10 月~12 月) までに、プロジェクトで備上しているローカル・コンサルタント・スタッフが継続的に実施し、現地でチーフアドバイザーが、遠隔でプログラム運営専門家が共同で業務管理を行う。調査内容は今後ブンタビ副大臣への説明・承認の後、公式なプロトコルの提供を受けながら進める。

2) パイロットセクターのプログラム策定準備

◇ パイロットセクター選定の予備協議

プログラム運営監理で対象とするパイロットセクターについて、MPI 計画局のウンヘン副局長と予備協議を行った。候補となるパイロットセクターとしては、① PCAP 1 以来、本件テーマに理解のある農林省が統括し、国家経済開発の基盤である農業セクター、② PIP 事業費配分額が最も大きい教育セクター、の順で望ましいとの見解を得た。当方からは、この見解に賛同した上で、各セクターの JICA 個別専門家との連携などを通じ、包括的でより有効な日本の支援の起点となるような面にも配慮したい旨を示唆した。その後、2008 年 7 月に実施した研修ニーズ調査では、農林省、公共事業省、保健省、教育省の PCAP2 の研修対象 4 省庁が PIP 国内予算事業運営監理ツールの重要性を強く認識し、その導入に積極的であることが確認された。さらに、アクションプランには、教育セクター PIP に対し JICA は PCAP プロジェクトを通じて支援すると公式に記載されている。このような背景から、今後この 4 省のいずれかをパイロットセクターに選定することに大きな障害はないと思われる。

¹ 2006 年 12 月の円卓会議 (Round Table Meeting) で策定された「援助効果に関するビエンチャン宣言」(Vientiane Declaration on Aid Effectiveness) に対する、ラオス政府側の NSEDP 目標達成に向けての行動指針をまとめたプラン。PIP 事業を 11 のプログラムと 111 のサブプログラムに分類することとしている。

(9) その他の実施業務

1) 他ドナーやドナープロジェクトとの連携

◇ MPI 計画局関連の他ドナー案件

MPI 計画局ポンバン副局長が担当している他ドナー支援プロジェクト 2 案件に関して、案件実施のコンサルタントと会談し、今後の PCAP2 との連携や協調の方法を確認した。同副局長は、現在進行している世銀による財務管理能力強化プロジェクト (Financial Management Capacity Building Project)、と UNDP によるの国家社会経済開発計画実行支援 (Support for the Implementation of National Socio-Economic Development Plan) の 2 案件について、PCAP2 を基軸とした補完関係を築くよう望んでいる。一方で、2 案件の成果については、2 カ月程度の現地作業で完了する調査のため、現状分析の深さに課題があることを指摘しており、PCAP2 もこれらのコメントを尊重しながら活動を進めるべきだと考える。

◇ MPI-DIC のドナー案件

世銀の支援により MPI-DIC で実施中の標準運営手順プロジェクト (Standard Operating Procedures Project、SOP Project) 実施部門を訪問し、今後の相互協調を確認した後、手始めに PCAP2 の基本情報提供を開始した。このプロジェクトは財務手続きを手順書により標準化するシステム (ISO でいう SOPs) の構築を目指すものと思われる。主なアウトプットは、①SOPs の作成、②財務管理マニュアルの作成、③両マテリアルの活用研修実施の 3 つ。

1.3 当初計画との変更点及びその理由

当初計画では、メタ評価をカムムアン県、ウドムサイ県、サラワン県の 3 県で実施する予定であったが、メタ評価のためのサラワン出張を今年度は実施しなかった。しかしながら、財務管理の調査のため、カムムアン県、ビエンチャン県、ボリカムサイ県への出張を行った。これは、【成果 2】 予算・財務管理手法の導入・制度化のうち、特に【成果 2-2】 PIP 事業の財務管理に関して、地方での情報収集の必要性が認識されたためである。PIP 事業の財務管理、特に支出管理が県で実施・管理され、中央レベルではモニタリングのみが行われていることが現地調査開始後に判明したことがその主な理由である。

1.4 実施上の課題

(1) MPI のプロジェクト実施体制への対応

ここまでの活動から、新規編入の MPI-DIC と、旧来からの MPI 評価局及び MPI 計画局の 2 部局との相互コミュニケーションは、本件に関してはまだ十分にとれていないと推察される。この点を認識し、①総括責任者であるブンタビ副大臣とは 3 部局での情報を共有すること、②当面は部門ごとに公平に情報提供・交換を行うこと、を念頭に業務を進めてゆく。

(2) 中央省庁への研修

PCAP では県への研修を開発・実施して研修システムは軌道に乗り始めたといえが、中央省庁への PIP 運営監理手法の導入は模索段階であり、今後ツールの開発・普及にあたって各省庁や他ドナーとの連携・協調が重要になる。特に中央省庁向け PIP 運営監理手法の普及については、セクター・ワイド・アプローチの枠組みの中での PIP 国内予算事業の位置づけが重要となると予測されるため、他ドナーとも歩調を合わせながら取り組む必要がある。ODA マネジメント、プログラムマネジメント、財務・予算マネジメントといった PCAP2 の新しいコンポーネントをどのように研修（あるいは研修以外の形）に落とし込み、普及させていくかを MPI 側とよく検討する必要がある。

(3) PIP 予算計画策定及び財務管理の組織アプローチ

今後手法開発を進める中で、プログラム運営や PIP 予算計画策定は、MPI 計画局が中心となっていることから、MPI 計画局へのアプローチを強化するとともに、MPI 評価局と MPI 計画局の連携を強化させるためにそれぞれの部署の関係者を集め、議論することを検討したい。PIP 財務管理は、MPI では計画局が中心となっているが、実際には県政府で行われている。そのため、引き続き県 DPI へのアプローチを強化する。MPI 計画局・県政府とも現時点では財務管理に関する意識はそれほど高くないので、プロジェクト支出管理に関する問題意識の共有を行う。

1.5 業務実施人月表

担当	氏名	1年次						M/M		
		2008年						2008年		
		3月	4月	5月	6月	7月	8月	現地	国内	
チーフアドバイザー	奥村 一郎	3/28 [redacted]	[redacted]	95	6/30 [redacted]	[redacted]	8/1 [redacted]	8/30 [redacted]	4.17	0.00
プログラム運営	長田 博見	3/28 [redacted]	4/29 [redacted]	33					1.10	0.00
公共財政管理/ 歳入・予算計画	徳良 淳				6/17 [redacted]	7/16 [redacted]			1.00	0.00
公会計/予算執行	畔田 弘文				6/14 [redacted]	7/31 [redacted]	8/5 [redacted]	8/31 [redacted]	2.50	0.00
メタ評価/ 研修開発・運営管理	平良 那愛	3/28 [redacted]	[redacted]	102		7/7 [redacted]			3.40	0.00
業務調整	中村 和美		4/19 [redacted]	5/18 [redacted]			8/1 [redacted]	8/30 [redacted]	(2.00)	0.00
			30				30		12.17	0.00

2. プロジェクト目標達成の進捗と見込み

第1年次終了時点で本プロジェクトの目標達成を見込むことはできないが、前フェーズの流れを受けたカウンターパート機関のモチベーション向上や、本プロジェクトが取り組んでいる課題に対するこれまでのラオス政府、他ドナーからの関心や協力の度合を勘案すると、着実に目標達成に向かっていると見える。第2年次終了時点では、本プロジェクトの重要成果品であるマニュアルが作成され、研修も一回り実施されているので、具体的な進捗状況が報告できることになる。

3. 相手国との会議等

第1年次には PCAP2 キックオフ・セミナーと第1回 JCC 会議が、国際協力訓練センター (International Cooperation Training Center) で同日開催された。両会議の概要は以下の通り。

(1) PCAP2 キックオフ・セミナー

日時	2008年5月21日(水) 9時～12時
参加者	中央省庁計画担当部署職員、ドナー代表職員、カムムアン・サラワン・ウドムサイ各県 (PCAP モニター県) 計画局職員など計 26 人
内容	<ul style="list-style-type: none">▶ 前フェーズである PCAP の成果と、新プロジェクトの必要性を紹介▶ 本プロジェクトの目標と活動の紹介▶ 本プロジェクトが実施する一連の研修内容を紹介▶ 本プロジェクトに対する関連部署の協力依頼
結果	本プロジェクトの目標と活動が確認されるとともに、参加者からの質問やコメントから、ドナーや政府内から成果を期待する旨のコメントを受け取った。

(2) 第1回 JCC 会議

日時	2008年5月21日(水) 14時～16時
参加者	プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー、JICA ラオス事務所次長、日本大使館担当職員、MPI 計画局、評価局、国際協力局などから計 37 人
内容	<ul style="list-style-type: none">▶ 前フェーズである PCAP の成果の確認と評価▶ 本プロジェクトの目標と今後1年間の活動の最終承認▶ 本プロジェクト実施組織によるコミットメントの確保
結果	本プロジェクトの目標と今後1年間の活動実施が承認され、各部署によるコミットメントが確保できた。また、参加者による議論を通じて、前フェーズに引き続いて本プロジェクトを成功させるという意識が感じられた。

4. 業務実施機材品目リスト

本プロジェクトの業務実施を目的として、以下の機材が購入された。

機材名	使用場所及び用途
コピー機	資料作成・複写のため、事務所にて使用
ラップトップ	MPI-PCAP 調整員と地方出張するスタッフが使用
プリンター	MPI-PCAP 調整オフィスにて書類作成のため使用
ポータブルプリンター	地方出張の際に資料印刷のため使用
デジタルカメラ	研修の様子などを記録するため使用

5. 収集資料一覧表

PIP 運営監理に関連する各資料を収集した。資料一覧は下表の通りだが、一部資料は各組織から内部的に入手したものであるため、ここに記していない。

入手資料名	内容
Official Gazette	2005/06 年度予算実績と、2006/07 年度の予算計画
Social - Economic Development Plan, 2007 - 2008 of Khammouane Province	カムムアン県の、2007/08 年度 PIP 実施計画
Social - Economic Development Plan, 2007 - 2008 of Oudomxay Province	ウドムサイ県の、2007/08 年度 PIP 実施計画
Mid Term Review Report of the Implementation of the Sixth National Socio-Economic Development Plan for 5 Years (2006-2010)	第 6 次五ヵ年計画の中間報告
Guideline on Formulating SEDP 2008-2008	2008/09 年度 PIP 予算計画策定のためのガイドライン (抜粋)
Agreement of Minister of Ministry of Finance On acceptance nomenclature of the account -budget	財務省によって作成された予算勘定科目表と、その導入に関する合意文書
Initial Draft of Law on State's Investment	PIP 法の第一ドラフト
Agreement On Organization and Activities of Training Centre for Personnel on Economic Management and Planning	MPI トレーニングセンターの機能などを定めたもの。
Decree on The Implementation of State Budget Law	予算法の施行令
National Socio-Economic Development Plan for Vietnam 2006-2010	ベトナム 5 ヵ年計画

6. 次年度の重点及び計画実施上の留意点

【成果1】技術の習得と定着のための活動（研修/OJT）

◇ 研修体制の確立

第2年次では、研修体制の再確認を重点的に行う。PIP研修の自立発展的な体制として、評価局ビサイ局長から MPI 職業研修センターへの技術移転及を行うこと、同センターと共同で研修を実施することが示唆された。したがって、第2年次以降は同センターの法律的根拠を確認したうえで、PIP研修の実施体制を検討していくことが当面の重要な課題である。

【成果2-1】PIP 予算計画策定分野

◇ 予算策定ガイドライン案の確定

ガイドラインの内容、ガイドライン策定のタイミング、セクター省庁や県へのガイドライン提示方法などに関して議論を行い、ガイドライン案を確定する。

◇ セクター省庁や県との PIP 予算交渉

次年度 PIP 予算をセクター省庁や県と議論をする際に、MPI はどのような準備を行い議論に望むべきなのか、セクター省庁や県から無理な予算要求にどう対応すべきなのかを検討し、予算策定ガイドラインとあわせて標準システムを確立する。

【成果2-2】PIP 事業の財務管理

◇ プロジェクト支出モニタリング

債務継続プロジェクトの発生原因の一つであるコストオーバーランの発生状況を、複数県を対象として調査する。調査過程では、MPI・県政府と問題意識を共有することを目的として議論を行い、そのうえでモニタリングに必要な枠組みを検討する。

◇ 債務継続プロジェクトへの対処

実質的に債務プロジェクトとなっている継続プロジェクト（債務継続プロジェクト）を MPI・県政府双方で認識するための施策を検討する。そのうえで、債務継続プロジェクトを削減するための方策を MPI・県政府と議論する。

◇ 計画外投資に関する調査

計画外投資がどの程度行われているのかを把握するとともに、計画外投資を行わないようにするための枠組みを MPI・県政府と議論する。

【成果3】PIP 運営監理法及び政令・省令の策定支援

◇ PIP 法の承認支援

MPI は 2008 年 12 月の国会の場で新 PIP 法の承認を目指していることから、第 2 年次開始早々には同法案の最終調整が必要となってくる。したがって、同年度中の承認を目指すとともに、その後検討すべき施行令への対応を行う。

【成果 4】 PIP 運営監理手法の改善

◇ マニュアルの改定

第 2 年次では、年度末（2009 年 8 月）までに本プロジェクトで開発する ODA カウンターパートファンドの運営監理、郡レベル PIP 運営監理、セクタープログラム運営監理の各種手法を、PCAP で作成したマニュアルに加える形で充実させる。したがって、各手法のデザインは第 2 年次の前半で行い、その手法を後半にかけて一部地域で試行的に使い、検証していかなければならない。

◇ 他ドナーとの協調

現状で PCAP2 と関連が深いと思われる他ドナーの先行案件は、MPI 担当の前記 3 案件のほか首相府行政管理・公共サービス庁で 1990 年代から続いている UNDP ガバナンスおよび行政改革プログラム (Governance and public Administration Reform) で、いずれも PIP を含む業務マネジメント開発を対象にしている。今後先行プロジェクト枠組みや既存アウトプットの理解を深めて役割分担を明確にしながら、①マテリアルの活用・共用、②活動の展開、③ツールの開発、などの面で相互補完的な実施を進めてゆく。

◇ 日本の援助ネットワークの活用

ラオスでは JICA 事務所の指導と MPI 鈴木基義専門家のリーダーシップ(2008 年 7 月離任)のもとで、援助研究会が活発な研究、情報交換を行ってきた。PCAP2 でも引き続きこのネットワークに参加し、PIP に関するセクター包括的な背景理解をアップデートしながら、関係各省庁・部門との調整などの実務レベルでもこれを役立ててゆく。特に、セクタープログラム運営監理と財務管理では、各セクター専門家とのチャンネル強化に有効活用できる。

Issues found from a field trip in Khammouane

MPI and PCAP2 Team

July 2008

1. Project appraisal

(1) Project proposals

Project proposals are supposed to follow the guidelines set by MPI and reflect the priority area set by the government. In reality, some projects were started by the project owners and contractors without approval of DPI and provincial governor and without financial resources. Then, project owners sometimes request DPI to cover the cost later with the instruction from the provincial government. Issue is how to avoid such unplanned projects.

(2) Comparative assessment

Training under PCAP just started last year in the province and comparative assessment has not been widely used yet. As the comparative assessment is useful tool to make the selection of projects more objectively, continuous effort is necessary to utilize the assessment.

(3) Budget ceiling

Budget request by the province was bigger than the allocated budget by about 200%, mainly because budget ceiling was not announced for FY2008/09. Therefore both the province and MPI spent a lot of time and efforts for compilation of project proposals and selections. Budget ceiling should be announced before provinces prepares project so that provinces and MPI can spend more time on discussion of project screening and selections. It is desirable for MPI to announce the budget ceiling, which indicates the upper limit of the next FY's budget, before the provinces start preparing project proposals.

(4) Budget planning / estimation

It was found during the interviews that budget allocation does not necessarily secure the disbursement of all the budget items, because of the lack of cash in treasury. One of the reasons would be the fact that tax revenue is often smaller than estimated.

In such case, even if contractors complete projects on time and within budget, some parts of the contract amounts are not paid. Budget is not allocated to the payments of some projects during current fiscal year and such un-paid projects are taken over to next fiscal year.

It is important for the provinces to formulate PIP budget with modest tax revenue forecast. Nevertheless, more accurate project budget estimation is indispensable. Under PCAP II, the form for the project appraisal could be revised.

2. Project Management and Monitoring

(1) Delay of project activities

Although all projects are supposed to be implemented according to their plans, the plan of operation is sometimes ignored. Such delay might affect cash flow of PIP budget. Early detection by the project monitoring is necessary.

(2) Bidding processes

Selection seems to be less transparent, because financial proposals are opened before technical proposals. In this case, contract prices would be higher than the smallest bidding prices, which in turn would decrease available government budget.

(3) Monitoring of projects

Project monitoring on progress of construction is still weak at the provincial level. Monitoring, including work progress, schedule, quality and budget expenditure needs to be implemented by project owners on time and submitted to DPI periodically.

DPI does not have enough staff and financial resources to conduct assessment on project monitoring reports. Assessment skills of DPI staff have not been developed enough, as PCAP training just started last year. Continuous support is necessary.

(4) Financial monitoring and expenditure forecast

Financial monitoring is also an issue that should be addressed by POs. If project monitoring is implemented more accurately, cost over-run of projects would be smaller.

Forecast on expenditure is made based on the contract prices and initial expenditure plans, and the forecast sometimes needs to be revised during current fiscal year. POs should collect information on project expenditure and report to DPI periodically.

When expenditure forecast, especially of second half of fiscal year, is shared within the provincial government, DOF might be able to reserve cash in treasury to reduce delays in payments.

(5) Inspection

Inspection committee does not visit project sites timely, although 2 -3 % of contract amount is supposed to be spent for inspection. The committee conducts inspection on the field only when invited by contractors. Thus, there might be a risk where inspection itself is not implemented independently.

(6) Inconsistency between PIP budget execution and actual payment

When DPI issues certificates to contractors to authorize them to issue request for payment to DOF, DPI regard the contract budgets as executed. However, because DOF might postpone the payment to this request to next fiscal year, there would be inconsistency between budget execution and actual payment. Because settlement of arrears in the next fiscal year is not budgeted, there would be another inconsistency.

3. Others

(1) Tax system

Under current procedures, contractors are required to pay 10% of contract value as tax, before they receive the payment from the government. This would be heavy financial burden especially to small construction firms. This tax can be deducted from the payment to contractors.