

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

総合報告書

2011年8月

アイ・シー・ネット株式会社

目次

PGAP2 活動写真集	ii
略語表	vii
はじめに	viii
要約	ix
1. プロジェクトの背景	1
1.1. 背景	1
1.2. 案件形成プロセス	2
2. プロジェクトの枠組み	3
2.1. プロジェクトの基本情報	3
2.2. プロジェクト目標と上位目標	3
2.3. 成果	6
2.4. プロジェクト活動	11
2.5. プロジェクトの投入	14
3. 活動総括と成果	16
3.1. 成果 1	16
3.2. 成果 2	21
3.3. 成果 3	23
3.4. 成果 4	23
3.5. 合同調整委員会会議とセミナーの実施	29
4. プロジェクト目標の達成度合い	33
5. 終了時評価の結果	36
6. プロジェクト実施者としての提言	38

PCAP2 活動写真集



ウドムサイ県でのメタ評価ワークショップ, 2008年6月



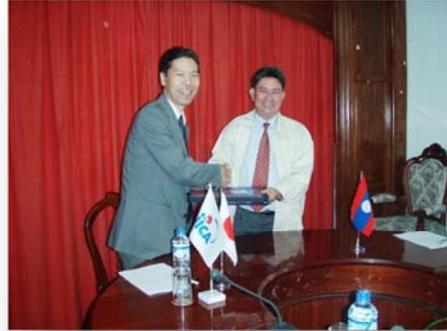
公共事業省でのメタ評価ワークショップ, 2008年7月



PIP 運営監理研修, 2008年12月



サラワン県でのインタビュー, 2008年12月



JICA 中間評価, 2009年12月



第3回JCC会議, 2009年8月



中央向けの財務管理研修, 2010年1月



ポンサーリー県での PIP 運営監理研修,
2010年1月



省庁向け PIP 運営監理研修, 2010 年 2 月



第 4 回 JCC 会議 2010 年 3 月

第 5 回 JCC 会議 2010 年 8 月



計画投資省向け講師養成研修, 2010 年 8 月



ビエンチャンでの県計画局向け PIP プロセス・財務管理セミナー, 2010 年 11 月



ビエンチャンでの県計画投資局職員向け PIP 運営監理研修, 2010 年 11 月



PIP 事業責任者向け研修, 2010 年 12 月



第 6 回 JCC 会議, 2011 年 3 月



JICA 終了時評価, 2011 年 6 月



マニュアル、ハンドブック

略語表

<u>略語</u>	<u>正式名</u>	<u>日本語</u>
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	会議議事録
NSEDP	National Socio-Economic Development Plan	国家社会経済開発計画
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On-the-Job Training	実地訓練
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PCAP1	Capacity Building in Public Investment Program (PIP) Management	ラオス国公共投資プログラム (PIP) の運営監理能力向上プロジェクト
PIP	Public Investment Program	公共投資プログラム
R/D	Record of Discussions	合意文書
SPAS	Simplified Project Assessment Sheet	簡易事業審査シート
SPIS	Simplified Project Information Sheet	簡易 ODA 事業情報シート
UNDP	United Nations Development Plan	国連開発計画

はじめに

本プロジェクト総合報告書は、独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）による技術協力「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（以下、本プロジェクト）」の計画策定、実施経過、結果、及び成果の概要を報告するものである。本報告書は英語と日本語で作成され、ラオス語に翻訳されている。

本プロジェクトは、ラオスにおける公共投資プログラム（Public Investment Program：PIP）の運営監理方法の向上を図るとともに、計画投資省や県計画投資局の業務遂行能力を強化することを目的として、2008年3月に開始し、2011年8月に終了した。

本プロジェクトのカウンターパート機関は計画投資省評価局、計画局、国際協力局の3組織であり、JICAとの業務実施契約によりアイ・シー・ネット株式会社が実施した。

要約

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 7 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）はラオスによる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ている」と定義され、NSEDP の 5 ヶ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 の全体管理を担当している計画投資省は、県や郡に配置されている同省傘下組織とともに、PIP 事業の案件審査や各事業のモニタリング評価を通じた指導を、PIP 事業実施組織に対して行っている。現在、全国で 4000 件もの公共投資事業が実施されているが、それらの事業が全て期待されている効果を上げているとはいえない。ラオス政府はこのような状況のもと、日本政府に対して技術協力プロジェクトを要請した。その要請を受けて独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）は「ラオス国公共投資プログラム(PIP)の運営監理能力向上プロジェクト（以下、PCAP1）」を実施した。PCAP1 は PIP 事業の審査、モニタリング、評価能力の向上を目的として、2004 年 11 月から 2007 年 10 月までの 3 年間かけて実施された。同プロジェクトは高く評価されながらも、事業審査やモニタリング評価方法をさらに向上させ、全国普及し、制度化を目指す必要性があると指摘され、日本政府はラオス政府の要請を受け、同プロジェクトの後継案件として技術協力「ラオス国公共投資プログラム運営監理能力強化プロジェクト（以下、本プロジェクト）」を実施することを決めた。

本プロジェクトは計画投資省評価局、同省計画局、同省国際協力局の 3 部局をカウンターパート機関として、2008 年 3 月から 2011 年 8 月の期間で実施した。プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）のプロジェクト目標に「計画投資省と県計画投資局が、本プロジェクトで普及・改善された手法にしたがって、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」を掲げ、以下の 4 つの成果を設定した。

- 【成果 1】 全県の県計画投資局職員と全中央省庁の計画担当部局職員が本プロジェクトで開発した PIP 事業の運営監理の知識と技術を習得する。
- 【成果 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。
- 【成果 3】 PIP 運営監理の法的枠組みが整備される。

【成果 4】 計画投資省職員、全県の県計画投資局職員と中央省庁計画担当部署職員が政府開発協力（Official Development Assistance : ODA）事業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 事業、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。

本プロジェクトは、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 月とした。各活動もラオス政府の年次 PIP 予算策定プロセスを念頭に置きながら配置した。

本プロジェクトでは活動計画表に則って活動を実施し、PDM に記載されている成果をほぼ達成することができた。以下、成果別の達成状況をまとめた。

【成果 1 の達成状況】

成果 1 の達成に向け、プロジェクト 2 年次から最終年次までに PIP 運営監理の関係者を対象に毎年 1 回の PIP 運営監理研修を実施し、研修実施後に実地訓練（On-the Job Training : OJT）を実施した。その結果、全 1 都 16 県において、既存のマニュアルとハンドブックに沿って公共投資事業の審査・モニタリングが行われていることが確認された。このことから、2 項目の成果指標のうちの第 1 項目は達成されたといえる。他方、政府各組織においては、主要 8 省庁に研修や OJT を実施し、そのうち 3 省庁で既存のマニュアルとハンドブックに沿って公共投資事業の審査・モニタリングが行われていることが確認された。政府各組織の計画局職員は、PIP 運営監理の知識と技術を習得したものの、プロジェクト終了までに全ての組織でそれら技術が運用されるまでには至らなかったことから、成果指標の第 2 項目は部分的に達成された。

【成果 2 の達成状況】

本プロジェクトが開発した PIP 予算・財務管理手法はマニュアルに追記され、ハンドブックが作成された。また、研修やセミナーを通じて、多くの計画投資省及び県計画投資局職員が管理手法を習得した。しかし、財務管理ツールといった新たな管理手法を計画投資省は正式に承認していないことから、制度化には至ったとはいえない。よって成果 2 の完全な達成は、現時点で実現していないと判断する。正式な承認に至っていない理由として、新規プロジェクトの額を抑制することへの懸念が県にはあり、計画投資省がその懸念に対して対応できていないことがある。

【成果 3 の達成状況】

本成果はプロジェクト終了時までにはほぼ達成することができた。公共投資法は 2009 年 11 月の国会で承認され、翌 12 月に発効した。本プロジェクトでは同法のブックレットを作成し、セミナーや研修の参加者に配布した。公共投資法に関する実施首相令の策定も進んでいる。現在はドラフトの承認プロセスに入っている。同首相令とマニュアル類に矛盾がないかどうか、引き続き確認していく。

【成果 4 の達成状況】

本プロジェクトは、「ODA カウンターパートファンド運営監理」「郡レベル PIP 運営監理」「セクタープログラム監理」の 3 項目の改善手法をプロジェクトマニュアル及び 5 種類のハンドブックにそれぞれ反映させた。マニュアルとハンドブックは計画投資省により承認され、関連各部署に配布された。これらのマニュアルやハンドブックを通じて、PIP 運営監理に携わる職員の業務対応が可能となった上に、他の職員に対する説明を容易に行うことができるようになった。

3 項目の改善手法を指導できる計画投資省の職員人数は、PDM で設定している 20 人の目標を超えた。また、同じく指導できるレベルに達している 16 県及びビエンチャン首都の県計画投資局職員は、PDM で設定している各 5 人の目標を超えている。しかしながら、中央省庁の計画局職員に対する研修の対象組織を

PIP 予算額の多い 8 省庁に集中させたこともあり、政府組織関連で指導できるレベルに達している職員数は PDM で設定している目標に届かなかった。今後、計画投資省が本プロジェクト終了後に継続実施する研修では、政府関連省庁の職員を養成していく必要がある。

プロジェクト目標に掲げられていた 5 項目の指標のうち、1 項目は明確に達成できたことが確認されたが、他の 4 項目は部分的な達成にとどまった。各成果の指標はほとんど達成されたことを勘案すると、プロジェクト目標の指標設定自体がかなり厳しかったこともあり、設定されていた指標に関して、本プロジェクトは、達成し得る最大限のレベル向上に貢献したといえる。

本プロジェクトの終了時評価調査は、以下の評価結果となった。

評価項目	評価結果（要点）
妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・ ラオス NSEDP との整合性がとれている。 ・ カウンターパート機関のニーズに合致している。 ・ 日本の援助方針と整合性が取れている。 ・ JICA のガバナンス分野での優位性が高い。
有効性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトの終了時点のプロジェクト目標達成度は高くない。 ・ 成果はプロジェクト目標に対して有効に寄与した。 ・ 本プロジェクトの円滑な運営、効果の発現に寄与する複数の要因があった。
効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家は精力的に技術移転に努め、効率的に業務を実施した。 ・ カウンターパート職員の能力は十分に高く、人員配置は適正であった。 ・ ラオス人専門家が有効に機能し、日本人専門家とラオス側カウンターパートとの関係構築等に重要な役割を果たした。 ・ ベトナム、マレーシアで実施した第三国研修で大きな成果を得た。 ・ 成果はほぼ計画通りに達成し、投入に見合う効率的な成果が得られた。
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> ・ PIP 審査等の標準フォームの開発と適用により、PIP 事業の透明性が向上した。 ・ ODA カウンターパートファンドに関する情報シートの内容が、ODA データベースに組み込まれた。 ・ 他の JICA プロジェクトや青年海外協力隊の活動にも正のインパクトを及ぼした。 ・ カウンターパート職員の能力が向上し、これら職員が担当する他の事業にも好影響を及ぼしている。
自立発展性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中央省庁における PIP 運営監視手法の普及は不十分であるが、制度・政策面、技術面での自立発展性はみられる。 ・ 財務面の自立発展性は改善の余地がある。
<p><提言></p> <p>【プロジェクト期間中】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公共投資手法の実施細則をできる限り速やかに承認および発布する。 ・ マニュアル、ガイドラインをさらに普及し、省庁、県から得たフィードバックを研修の改善や書式の将来的な改訂の参考にする。 ・ 計画投資省内の本プロジェクト運営委員会によるプロジェクト終了後の活動計画の検討。 <p>【プロジェクト終了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 計画投資省が継続的に省庁、県に対して PIP 運営監視の指導と研修を実施する。県計画投資局による他省庁や郡の職員に対する研修の支援を行う。研修に必要となる予算の確保を図る。 	

- ・ 郡レベル PIP 事業監理のさらなる改善と PIP 事業運営監理手法の広範な普及の促進。PIP 財務管理のさらなる改善。
- ・ PIP 予算と経常予算の関連強化を通じた維持管理、技術支援プロジェクトの実施。
- ・ ODA 案件に関して簡易 ODA 事業情報シート(Simplified Project Information Sheet : SPIS)と ODA データベースのさらなる統合。

<教訓>

- ・ 国の制度に基づいた PIP 運営監理手法の制度化支援が有効である。
- ・ 本プロジェクト運営委員会による横断的な部局の調整、研修・マニュアル・公共投資法など特定のタスクチームの設置による効果的なプロジェクトの運営とカウンターパート職員の広範な巻き込みが活動実施を円滑にする。
- ・ PIP 運営監理の研修と実際の業務に即した OJT の組み合わせによる効果的な能力開発は有効である。
- ・ 先行プロジェクトからのキーパーソンの継続的な参加とコミットメントの強さがプロジェクトの効果を高める。

本プロジェクトに携わった日本人専門家は、ラオス政府職員がさらなる PIP 運営監理方法の向上と職員能力の強化を図るために必要な、以下の提言をまとめた。

- ◇ 公共投資法の実施首相令の承認と普及
- ◇ 計画投資省から PIP 関連組織に対する、継続的な PIP 運営監理指導
- ◇ PIP 予算配分の方法論改善
- ◇ PIP 財務管理のさらなる推進
- ◇ 郡レベル PIP 運営監理のさらなる進化の必要性
- ◇ ODA 案件の運営監理
- ◇ プログラム監理の推進

1. プロジェクトの背景

1.1. 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 7 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ている」と定義され、NSEDP5 ヶ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、政府開発援助（Official Development Assistance：ODA）による借款事業、無償資金協力、技術協力等が含まれている。

PIP の全体管理を担当している計画投資省は、県や郡に配置されている同省傘下組織とともに、PIP 事業の案件審査や各事業のモニタリング評価を通じた指導を事業実施機関に対して行っている。

現在、全国で 4000 件もの公共投資事業が実施されているが、それらの事業は期待されている効果を上げているといえない。特に、ラオス政府の国内予算で実施している事業については、個別事業の計画・審査からモニタリング評価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ている。

ラオス政府はこのような状況のもと、日本政府に対して技術協力プロジェクトを要請した。要請を受けて独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency：JICA）は、計画投資省との合意のもとで「ラオス国公共投資プログラム(PIP)の運営監理能力向上プロジェクト（以下、PCAP1）」を実施した。

PCAP1 は 2004 年 11 月から 2007 年 10 月までの 3 年間で、PIP 事業の審査、モニタリング、評価能力の向上を目的として実施された。同プロジェクト終了までに、事業審査ツールや経済分析、社会分析、環境分析等の方法論を網羅したプロジェクトマニュアル、プログラムマニュアルや職責別ハンドブックを作成し、関連部署に配布した。また、

モニター県としてウドムサイ県、カムムアン県、サラワン県の3カ所を指定し、県レベルでの技術移転とツール実証調査を行った。また、同プロジェクトでは計画投資省や県計画投資局の職員を対象とした能力開発モデルを作成した。

PCAP1の終了時評価調査では、同プロジェクトを高く評価しながらも、事業審査やモニタリング評価方法をさらに向上させ、全国普及し、制度化を目指す必要があると指摘された。この指摘を受けて、日本政府はラオス政府の要請のもと、同プロジェクトの後継案件を実施することを決めた。

1.2. 案件形成プロセス

これを受けて新案件の事前評価調査が2007年9月に実施され、そこでプロジェクトの目的や枠組みを、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) の形で、計画投資省をはじめとするラオス側関連部署とともに作成した。新案件は「ラオス国公共投資プログラム運営監理能力強化プロジェクト (以下、本プロジェクト)」とし、次の3項目を目的として進めることが確認された。

- ◇ PCAP1で策定されたPIP運営監理の方法論をさらに改善し、マニュアルやハンドブックを改訂していく。
- ◇ 改善した方法論を全国、全省庁に普及させる。
- ◇ 公共投資法をはじめとした、法的枠組みの充実化を支援する。

本プロジェクトは2008年2月16日に政府間技術協力プロジェクト合意文書 (Record of Discussions: R/D) を交わし、実施の運びとなった。事前評価調査で作成されたPDMは、R/Dに添付された。

2. プロジェクトの枠組み

公示及び選定の結果、アイ・シー・ネット株式会社が PCAP1 に引き続き受託した。同社は、プロジェクト立ち上げ時に PDM に基づいた活動計画表を策定した。

PDM 自体はプロジェクト実施中に日本側専門家の提案によって一度修正し、2009 年 3 月 10 日に実施された第二回合同調整委員会の場で改訂版として承認された。活動計画表は実施中に何度か微修正されている。最終版 PDM 及び活動計画表を巻末に添付した。

以下、最終版 PDM 及び活動計画に基づいた本プロジェクトの枠組みを説明する。

2.1. プロジェクトの基本情報

本プロジェクトのターゲットグループ、ターゲット地域及び実施期間は以下のとおり。

ターゲットグループ：	計画投資省評価局、計画局、国際協力局、県計画投資局
ターゲット地域：	全国 16 県及びビエンチャン特別市、中央省庁を含む政府各組織
プロジェクト実施期間：	2008 年 3 月から 2011 年 8 月まで (3 年 6 ヶ月)

上述ターゲットグループに関連して、直接的なターゲットグループ及び間接的なターゲットグループは以下のとおり整理できる。

直接ターゲットグループ① (カウンターパート機関)	計画投資省評価局、計画局、国際協力局
直接ターゲットグループ② (養成講師グループ)	県計画投資局、中央省庁を含む政府各組織の計画関連部署
間接ターゲットグループ (研修受講者)	県及び政府各組織の PIP 事業責任者
間接ターゲットグループ	郡レベルの計画投資事務所、研修を受講していない PIP 事業責任者
最終受益者	PIP 事業の受益者

2.2. プロジェクト目標と上位目標

本プロジェクトのプロジェクト目標と上位目標は以下のとおり。

(1) プロジェクト目標

【プロジェクト目標】

計画投資省と県計画投資局が、本プロジェクトで普及・改善された手法にしたがって、PIP 事業を審査し、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。
<p>【指 標】</p> <p>① 予算シーリングの枠と予算執行計画に従い、新しいシステムで審査、モニタリング、評価された国内 PIP 事業と ODA 事業のカウンターパートファンド部分の割合がプロジェクト終了時まで 100%に増加する。</p> <p>② 計画、審査、モニタリング、そして評価の各段階におけるそれぞれの国内 PIP 事業に関するレポートの質が向上する。</p> <p>③ 中央及び県レベルの双方で、計画投資省及び県計画投資局が財務省及び県財務局とともに予算シーリングを設定し、実行する。</p> <p>④ PIP 予算における債務の割合が減少する。</p> <p>⑤ 計画投資省が中央省庁とともに地域目標、年次目標として ODA 事業を含む PIP 事業の分配を明確にしたセクタープログラムを策定する。</p>

(2) 上位目標

本プロジェクト計画当初の上位目標とその指標は以下のとおり。

<p>[上位目標]</p> <p>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 事業を実施する。</p>
<p>[指標]</p> <p>① 中断・中止された国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が減少する。</p> <p>② 完了後の維持管理が適切に行われない国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が減少する。</p> <p>③ 受益者に利用されない国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が減少する。</p> <p>④ 事業実施者が突然変わる国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が減少する。</p> <p>⑤ セクタープログラムにおいて対象となる指標が向上する。</p>

本プロジェクト開始後にベースライン調査を行ったところ、計画当初の PDM で設定していた上記上位目標の指標の一部について、プロジェクトの効果測定に沿わないこと、あるいはベースライン時のデータが収集できないことから、本プロジェクト専門家が以下の改定を提案した。同案は 2009 年 3 月 10 日に実施した第 2 回合同調整委員会の場で承認された。

計画当初	① 中断・中止された国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が減少する。
変更理由	<p>ベースライン調査の結果、中断や中止を正式に申し渡された事業は皆無に近いことが分かった。現状では PIP 運営監理が徹底されていないため、ほとんどの事業の進捗が曖昧なままであり、継続案件なのか中断や中止している事業なのか判断がつかないものであることが判明した。</p> <p>本プロジェクトの目標達成を経て PIP の運営監理が改善されることにより、PIP 事業全案件の進捗状況が明確になり、中断事業や中止事業の抜本的な見直しが行われることが期待される。そのため、中断や中止されている事業の数が減少するとはいえず、その上継続事業のうち無駄なものは中断や中止をすることにもなる。これらのことから、中断や中止をする事業は、PIP 運営監理が改善されるにしたがって増加する可能性もある。したがって、同指標は本プロジェクトのインパクトを測定するには適切でないものと思われる。</p>
変更指標	① <u>スケジュールどおりに完了した</u> 国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が 増加する 。

計画当初	② 完了後の維持管理が適切に行われない国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が減少する。
変更理由	本プロジェクトでは、PIP 事業完了後の維持管理が適切に行われるよう、PIP 事業の計画や実施段階で維持管理計画の策定を促している。また、PIP 事業の終了時評価調査を通じて、事業完了後の維持管理状況を確認することになっている。それらの取り組みが定着すれば、インパクトを測定するには適切である。ただし、事業の母数設定が困難なため、割合を算出するのは困難であり、事業数のみ測定するのが適当であるとする。 具体的な測定方法として、モニター県を設定してベースラインと事後の定点観測を行うことが望ましい。
変更指標	② 完了後の維持管理が適切に <u>行なわれている</u> 国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が <u>増加する</u> 。

計画当初	③ 受益者に利用されない国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が減少する。
変更理由	本プロジェクトでは、PIP 事業完了後に適切な効果が出るよう、PIP 事業の計画・実施段階で受益者とその規模を特定するよう促している。その取り組みが定着すれば、インパクトを測定するには適切である。 ただし、現段階では当初計画で受益者の範囲を想定していない事業がほとんどであり、ベースラインで「利用されていない」事業を特定するのは困難である。 そのため、指標としては、「受益者に適切に利用されている国内 PIP 事業や ODA 事業の数が増加する」とした方が、改善状況をわかりやすく示すことができる。
変更指標	③ 受益者に <u>適切に利用される</u> 国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が <u>増加する</u> 。

計画当初	④ 事業実施者が突然変わる国内 PIP 事業や ODA 事業の数と割合が減少する。
変更理由	同指標は、事業実施者の経営的な都合や、PIP 予算の絶対額の不足等、多岐にわたる外部要因が大きく作用するため、本プロジェクトの効果を測定するための指標としては適切ではない。
変更指標	④ なし。

計画当初	⑤ セクタープログラムにおいて対象となる指標が向上する。
変更理由	セクタープログラムが本プロジェクトを通じて設定されるため、ベースライン段階はゼロということになる。むしろ現状の個別 PIP 事業と社会経済開発計画との整合性を整理して、それをベースラインとして活用できるかどうか検討する。
変更指標	⑤ →④ 各セクターと各県において対象となる指標が <u>PIP プロジェクトの選定ガイドラインとして使われる</u> 。

2.3. 成果

本プロジェクトではプロジェクト目標達成の手段として、4つの成果を設定した。4つの成果とその指標の詳細は以下のとおり。

(1) 成果 1

【成果 1】 全県の県計画投資局職員と全中央省庁の計画担当部局職員が、本プロジェクトで開発した PIP 事業の運営監理の知識と技術を習得する。
[指標] ① 各県において 5 人以上の県計画投資局職員が、現存するマニュアルやハンドブックに従い、PIP 事業の運営監理ができるようになる。 ② 各省庁の計画担当部局や関連機関において 5 人以上の職員が、現存するマニュアルやハンドブックに従い、PIP 事業を運営監理できるようになる。

PCAP1 では、基礎的な PIP 運営監理の方法やツールを開発した上で、主にモニター 3 県への普及を行ってきたが、本プロジェクトでは残りの 13 県とビエンチャン特別市、及び中央省庁をはじめとした政府各組織への普及を展開する必要があるがあった。また、PCAP1 では一般的な研修を核にした知識や技術の習得を図ったが、本プロジェクトでは定常業務での活用を念頭に置いた OJT 等を積極的に実施した。さらに、計画投資省は本プロジェクト終了後も引き続き全国各組織に研修を継続実施する必要があるが、現状の組織形態や財務的制約の中でどのような形態で研修を制度化していくかの検討も行っていく。

(2) 成果 2

[成果 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。
[指標] ① マニュアルとハンドブックが予算計画・監理手法を含むものに改善され、関連する全ての政府機関職員に配布される。 ② 20 人以上の計画投資省職員と各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP 事業を運営監理できるようになる。 ③ 計画投資省と県計画投資局が予算を見積もり、ODA 事業を含む PIP 事業の計画を予算上限の枠内で行い、予算執行計画に従い、実施するプロセスが確立される。

本プロジェクト開始前の段階では、基礎的な PIP 運営監理の方法論は確立されてきているが、年度 PIP 予算の配分方法に関する方法論は確立されていなかった。計画投資省では、各県や中央省庁をはじめとした政府各組織への予算配分提案の責任を担っている。ただし、これまでは予算配分の方法論が確立されていないために、実際の予算配分

作業が遅れ、予算策定そのものが遅れることがしばしば見られていた。したがって、本成果を通じて、標準的な PIP 予算配分方法とそのプロセスを開発する。

毎年、国内 PIP 予算の 10%から 15%までの間の割合で、負債の返済が行われている。PIP 予算から発生する負債のほとんどは、事業レベルの財務管理不足、事業による過剰要求、あるいは予算要求のないまま事業を実施してしまったことなどから発生している。そのため、各事業において適切な支出管理と財務管理を実施するための方法論やツールを開発する必要がある。本プロジェクトでは、各事業の標準的な支出管理方法と財務管理方法を開発して、それらを研修等の機会を通じて普及していく。

(3) 成果 3

[成果 3] PIP 運営監理の法的枠組みが整備される。
[指標] ① PIP 運営監理法と関連する政令・省令を策定する。 ② PIP 運営監理法と関連する政令・省令が ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの審査・モニタリング評価後の行政措置の執行体制を明確にする。 ③ PIP 運営監理法と関連する政令・省令が本プロジェクトを通じて開発・改善したマニュアルやハンドブックを PIP 運営監理の基準と規定し、全国の県計画投資局職員に認識される。

本プロジェクト開始時には、2002 年 6 月に発効した首相令 58 号が PIP 運営監理に関する規定だった。それに代わって、現状を踏まえた PIP 運営監理の在り方を新たに規定する公共投資法の策定を国会が計画投資省に指示した。本プロジェクトでは、同法策定のための技術支援を行うとともに、本プロジェクトで開発する手法やツール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。

(4) 成果 4

[成果 4] 計画投資省職員、全県の県計画投資局職員と中央省庁計画担当部署職員が ODA 事業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 事業、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。
[指標] ① マニュアルとハンドブックが、ODA カウンターパートファンド及び郡レベルのそれぞれの PIP 運営監理方法が含まれるものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。 ② プログラムマニュアルが改善・承認され、PIP 運営監理に関連するすべての政府機関職員に配布される。 ③ 20 人以上の計画投資省職員と、各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監理できるようになる。 ④ 計画投資省職員と各県の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従い、PIP プロジェクトの運営監理について県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。

成果 4 では「ODA カウンターパートファンド運営監理」「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。これらの手法やツールは本プロジェクトで発行するマニュアルやハンドブックに反映させる。以下のマニュアル・ハンドブックは PCAP1 で発行したものを改訂する。

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、各種フォーマットが含まれている。計画投資省大臣承認。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。計画投資省や省庁の計画担当部局、県計画投資局の職員が対象。	<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（県計画投資局職員用）	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計画投資省との業務分掌、事業ごとの実績管理方法等の内容が含まれている。県・ビエンチャン特別市の計画投資局職員が対象。	<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。

ハンドブック名	概要
計画投資省職員用ハンドブック	<p>計画投資省内の評価局、計画局、国際協力局の職員を対象としたハンドブック。</p> <p>計画局セクションでは、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。</p> <p>評価局セクションでは、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。</p> <p>国際協力局セクションでは、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。</p>

ハンドブック名	概 要
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計画投資省との業務分掌、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、県計画投資局との調整プロセスを含める。

各手法やツールは、本プロジェクトで実施する研修内容に含める。同時に、研修と並行して各手法やツールの検証調査やワークショップを行い、必要に応じて改良していく。

以下、各分野の具体的な取り組みを紹介する。

1) ODA カウンターパートファンド運営監理

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。

計画投資省国際協力局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、計画投資省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、国際協力局の情報を本省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。PCAPI で既に相対評価のフォーマットを開発したため、国内事業との優先順位付けを行った後に、同フォーマットを使い、必要に応じて改良を加えていく。手法やガイドラインは、プロジェクトマニュアル、県計画投資局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、新規に作成する計画投資省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、国際協力局の中のキーパーソンを研修講師として養成する。PCAP1 では同局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、既に指導ができる評価局の職員も合わせて研修講師として訓練する。

2) 郡レベル PIP 運営監理

郡レベルで実施される PIP 事業の事業審査は県計画投資局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な最低限の情報を盛り込む簡略化した事業申請フォーマットを開発する。それと同時に県計画投資局には、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得られるようにする。このような手法やツールは、プロジェクトマニュアル、県計画投資局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県計画投資局が行うものとして、本プロジェクトでは同局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」を同局に提供する。

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 PCAP1 で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。

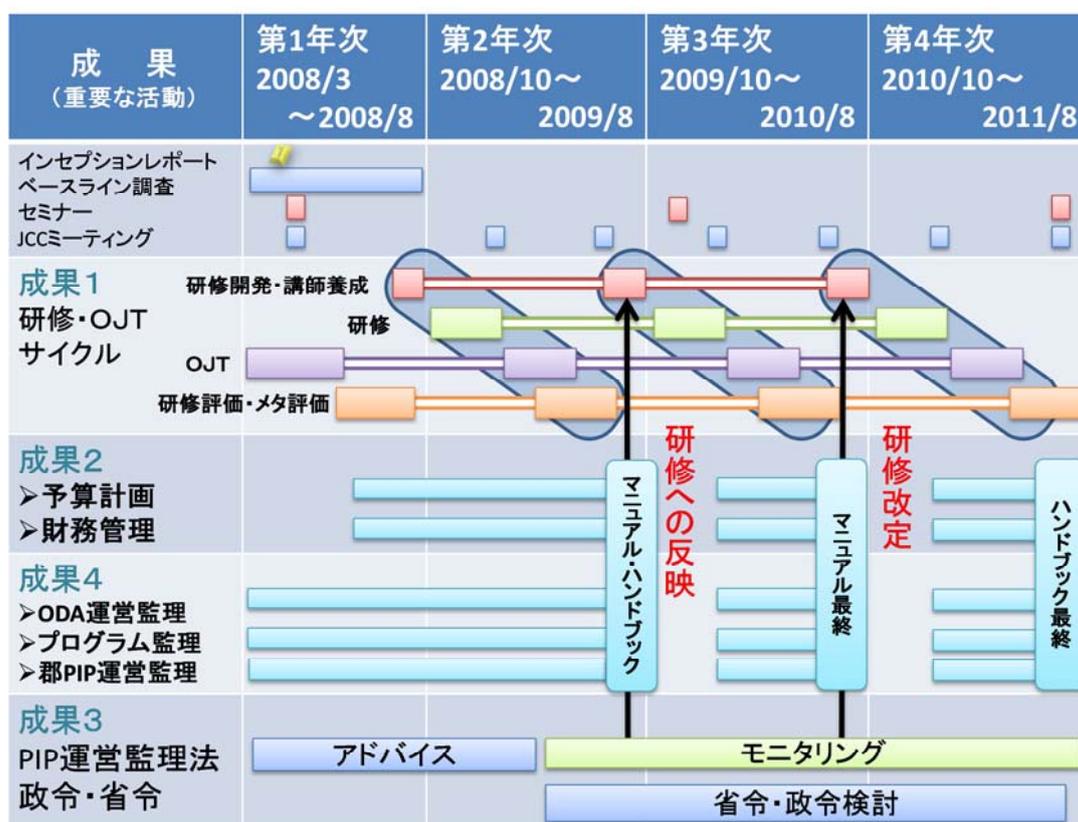
ここでは、アクションプランの内容をレビューした後、プランに含まれるプログラムの中でパイロットとするセクターを選定し、PCAP1 で開発したツールを用いてプログラムを策定する。PCAP1 では、セクタープログラムを策定するツールとして、プログラム系図、時系列表、マッピングの3つを提唱している。それらのツールを使い、PIP 事業と開発計画との論理性、事業とその効果の時系列整理、事業の位置関係の確認を行いながらプログラムを策定していく。パイロットセクターのプログラムを策定した後、プロセスや成果品の実用性を検証し、必要に応じてツールを改善する。改善した取り組みはプログラムマニュアル、県計画投資局職員用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、計画投資省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、計画投資省計画局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。

2.4. プロジェクト活動

本プロジェクトは、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月とした。各活動は、ラオス政府の年次 PIP 予算策定プロセスを念頭に置きながら配置した。以下、本プロジェクトの成果別活動内容である。

成果別の詳細活動計画は以下のとおり。



(1) 成果1に関する活動

成果1の活動の核は研修の実施だった。年次ベースの研修サイクルを策定した。研修やOJTの実施時期は、年次 PIP 予算策定サイクルの中で必要なタイミングとした。

1.1 計画投資省に対する OJT
1.2 PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価
1.3 PCAPI モニター県に対する OJT 評価分析結果のフィードバック
1.4 次年度研修計画策定と研修内容の改定
1.5 研修講師養成
1.6 県及び中央省庁への研修実施
1.7 計画投資省、県及び中央省庁への OJT 実施
1.8 研修及び PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価
1.9 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
1.10 次年度研修計画策定と研修内容の改定
1.11 研修講師養成
1.12 県及び中央省庁への研修
1.13 県及び中央省庁への OJT 実施
1.14 研修及び PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価
1.15 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
1.16 次年度研修計画策定と研修内容の改定
1.17 研修講師養成
1.18 県及び中央省庁への研修実施
1.19 計画投資省、県及び中央省庁への OJT 実施
1.20 研修及び PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価
1.21 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

(2) 成果 2 に関する活動

成果 2 では「PIP 予算計画策定」と「PIP 事業の財務管理」の 2 つの活動に取り組んだが、後に研修等では分野を統合して講師養成を同時期にする等、活動の共通化も行った。

1) PIP 予算計画策定に関連した活動

2.1.1 PIP 予算計画・策定・執行の流れや権限の調査
2.1.2 PIP 予算策定上の現状課題の整理
2.1.3 改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映
2.1.4 研修カリキュラムとコンテンツの開発
2.1.5 研修講師の養成支援
2.1.6 PIP 予算策定改善案のモニタリングと改訂
2.1.7 PIP 予算策定研修のモニタリングと研修の改定

2) PIP 事業の財務管理に関連した活動

2.2.1 PIP 予算計画・策定・執行の流れや権限の調査
2.2.2 PIP 事業の財務管理上の問題点の整理
2.2.3 改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映
2.2.4 研修カリキュラムとコンテンツの開発
2.2.5 研修講師の養成支援

2.2.6 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
2.2.7 財務管理研修のモニタリングと研修の改定

(3) 成果 3 に関する活動

成果 3 に関連する活動は、公共投資法とそれに関する実施首相令の策定支援だった。

3.1 現在の首相令及び関連法のレビュー
3.2 ベトナム第三国研修
3.3 法案策定時のアドバイス
3.4 法令施行後の執行状況モニタリング
3.5 法令の施行に必要な省令等の検討

(4) 成果 4 に関する活動

成果 4 では「ODA カウンターパート運営監理」「郡レベル PIP 運営監理」「セクタープログラム監理」の 3 項目の活動に取り組んだ。それぞれの活動は、第三国研修・マニュアル・ハンドブックの作成や改訂の際に共通化した。

1) ODA カウンターパートファンド運営監理に関連した活動

4.1.1 ODA 援助事業の調査
4.1.2 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
4.1.3 改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映
4.1.4 研修カリキュラムとコンテンツの開発
4.1.5 研修講師の養成支援
4.1.6 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
4.1.7 第三国研修
4.1.8 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

2) 郡 PIP 運営監理に関連した活動

4.2.1 郡計画統計事務所の業務内容の調査
4.2.2 郡と県との業務分担の検討
4.2.3 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
4.2.4 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドの開発
4.2.5 研修講師の養成支援
4.2.6 郡レベル PIP 運営監理方法と研修のモニタリングと改定
4.2.7 郡レベル PIP 運営監理方法と研修のモニタリングと改定

3) セクタープログラム監理に関連した活動

4.3.1 アクションプランのレビュー
4.3.2 パイロットセクターのプログラム策定準備
4.3.3 パイロットセクターのプログラム策定

4.3.4	プログラムマニュアルの改訂
4.3.5	研修カリキュラムとコンテンツの開発
4.3.6	研修講師の養成支援
4.3.7	プログラム監理方法と研修のモニタリングと改定
4.3.8	プログラム監理方法改善案と研修のモニタリングと改定
4.3.9	第三国研修

2.5. プロジェクトの投入

プロジェクトの投入に関する計画投資省と JICA との分担は R/D の条項に記された。プロジェクト進捗中に、いくつかの変更がなされたが、全て事前に合意を経た上で行った。したがって、投入そのものが活動の実施や大幅な遅れに影響することはなかった。しかしながら、R/D であらかじめ合意されていた研修コストの計画投資省による一部負担は、同省側の予算不足のために実現しなかった。

本プロジェクトに関する双方の投入は以下のとおり。

(1) プロジェクト組織体制

1) ラオス側

プロジェクトディレクター	Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG, 計画投資省副大臣
プロジェクトマネージャー	Mr. Vixay XAOVANNA, 同省評価局局长 (2008年3月～2010年6月)
	Mr. Bounpone SISOULATH, 同省評価局局长 (2010年7月～2011年6月)
	Mr. Phoukong BANNAVONG, 同省評価局长代理 (2011年7月～8月)
副マネージャー (計画局担当)	Mr. Ounheane CHITTAPHONG, 同省計画局副局長
副マネージャー (国際協力局担当)	Mr. Houmphanh, 同省国際協力局副局長
カウンターパート職員	本プロジェクト実施委員会（委員長：プロジェクトディレクター）の指示のもと、評価局、計画局、国際協力局から活動内容に応じて任命。

2) 日本側専門家

チーフアドバイザー	奥村一郎（アイ・シー・ネット株式会社）
プログラム運営	長田博見（アイ・シー・ネット株式会社）
公共財政管理/ 歳入・予算計画	徳良 淳（アイ・シー・ネット株式会社）
公会計/予算執行	畔田弘文（株式会社日本経済研究所）
メタ評価/ 研修開発・運営管理	平良那愛（アイ・シー・ネット株式会社）

業務調整	アイ・シー・ネット株式会社スタッフ
------	-------------------

(2) その他人員 (JICA 負担)

<ul style="list-style-type: none"> ◇ ラオス人コンサルタント (各専門分野) ◇ 現地アドミニストレーション職員 ◇ 運転手

(3) 機材 (JICA 負担)

<ul style="list-style-type: none"> ◇ 研修用機材、ビジュアル機材 ◇ プロジェクト車
--

(4) 施設 (計画投資省提供)

<ul style="list-style-type: none"> ◇ プロジェクト事務所、会議室、研修・図書室 ◇ 施設維持管理費 (水道、電気)

(5) 双方コストシェア

<ul style="list-style-type: none"> ◇ カウンターパート職員給与は、ラオス政府が自国制度のもとで負担 ◇ 第2回全国研修で発生する費用のうち、1/3はラオス政府側が負担し、2/3はJICAが負担 ◇ 第3回全国研修で発生する費用のうち、2/3はラオス政府側が負担し、1/3はJICAが負担 ◇ その他費用は協議の上で負担を決める

(6) 第三国研修

<p>当初計画ではプロジェクト期間中に3回のベトナム第三国研修を実施する予定だった。しかしながら、プロジェクトの状況を勘案して、実績としてはベトナムで1回実施した後、研修先をマレーシアに変更して1回実施した。</p>
--

3. 活動総括と成果

本プロジェクトでは活動計画表に則って活動を実施し、PDMに記載されている全ての成果をほぼ達成することができた。以下、成果別の達成状況及び活動概要をまとめた。

3.1. 成果 1

(1) 成果の達成状況

成果 1 の達成に向け、プロジェクト 2 年次から最終年次までに PIP 運営監理の関係者を対象に毎年 1 回の PIP 運営監理研修を実施し、研修実施後に実地訓練（On-the Job Training: OJT）を実施した。その結果、プロジェクト終了までに、県計画投資局職員延べ 485 人の職員が、既存のマニュアルとハンドブックに沿った PIP 運営監理研修を受講し、修了した。さらに 1 県あたり 6 人の県計画投資局職員が、PIP 運営監理研修の講師として養成された。全 1 都 16 県において、既存のマニュアルとハンドブックに沿って公共投資事業の審査・モニタリングが行われていることが確認された。このことから、指標①は達成されたといえる。

一方、中央省庁/機関においては、計画局職員延べ 153 人が、既存のマニュアルとハンドブックに沿った PIP 運営監理研修を受講し、修了した。さらに主要省庁¹では 1 省庁あたり 5 人の計画局職員が、PIP 運営監理研修の講師として養成された²。OJT を行った主要 8 省庁では、そのうち 3 省庁で既存のマニュアルとハンドブックに沿って公共投資事業の審査・モニタリングが行われていることが確認された。中央省庁/機関の計画局職員は、PIP 運営監理の知識と技術を習得したものの、プロジェクト終了までに全ての省庁でそれら技術が運用されるまでには至らなかったため、指標②は部分的に達成されたと言える。指標の達成状況の詳細は表 1 を参照。

¹ 計画投資省が主要と位置付ける 8 省庁（農林省、公共事業省、エネルギー省、商工省、教育省、保健省、労働福祉省、情報文化省）

² ただし、PIP 運営監理/講師養成研修に不参加だった保健省を除く。

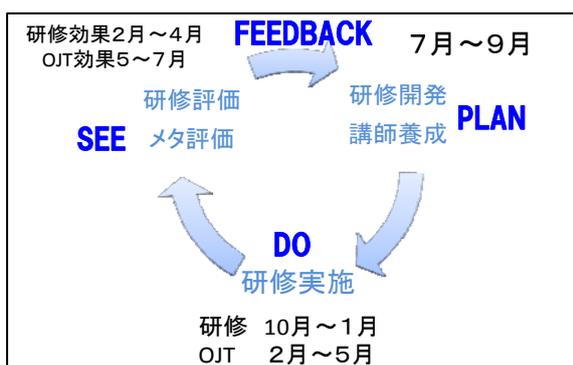
表 1 成果 1 関連指標の達成状況

指標	達成状況			
① 各県あたり 5 人以上の 県計画局職員が、既存 のマニュアルとハン ドブックに沿って PIP 事業を運営監理する ことができる。	1) 各県の計画投資局職員が、既存のマニュアルとハンドブックに沿った PIP 運営 監理研修を受講し、修了した（下表参照）。			
	年次	研修	県計画局受講者数	1 県あたりの受 講者数（平均）
	2 年次	PIP 運営監理研修	178 人（モニター3 県 を除く 1 都 13 県）	12.7 人
	3 年次	PIP 運営監理研修	204 人（1 都 16 県）	12.0 人
	4 年次	PIP 運営監理/講師養成研修	103 人（1 都 16 県）	6.0 人
	述べ人数		485 人	
② 各中央省庁/機関あた り 5 人以上の計画局職 員が、既存のマニユ アルとハンドブックに 沿って PIP 事業を運営 監理することができる。	1) 各中央省庁/機関の計画局職員が、既存のマニュアルとハンドブックに沿った PIP 運営監理研修を受講し、修了した（下表参照）。			
	年次	研修	中央省庁/機関の計 画局受講者数	1 機関あたりの 受講者数（平均）
	2 年次	PIP 運営監理研修	18 人（34 機関）	1.9 人
	3 年次	PIP 運営監理研修	100 人*（41 機関）	2.4 人
	4 年次	PIP 運営監理/講師養成研修	35 人（7 主要省庁）	5.0 人
	述べ人数		153 人	
	*PIP 事業責任者を含む人数			
	2) 合計 35 人の中央省庁計画局職員（1 省庁あたり平均 5 人）が、PIP 運営監理の 研修講師として養成された。			
	3) 主要 8 省庁の計画局が、毎年上述の研修実施後に、計画投資省による講師養成 研修を受入れ、PIP 運営監理の実務指導を受けた。			
	4) 主要 8 省庁のうち農林省、商工業省、情報文化省の 3 省庁が、マニュアルとハ ンドブックに沿って、SPAS を用いて部分的に公共投資事業の審査とモニタリ ングを実施した。			

(2) プロジェクト全期間を通じた活動実施総括

成果 1 に関する全ての活動は、図 1 のサイ
クルに沿って実施した。すなわち、関係
者・関係組織において PIP 運営監理手法を
確実に定着させる戦略として、
PLAN-DO-SEE-FEEDBACK サイクルの仕
組みを取り入れた（図 1 参照）。第 1 段階
として、課題に沿って研修カリキュラムを
開発し、講師を養成した(PLAN)。第 2 段

図 1 PLAN-DO-SEE-FEEDBACK サイクル



階は、県・省庁の計画局とセクター部局を対象に PIP 運営監理研修を実施し、研修で習得した技術を、OJT を通じて実務へ反映させた(DO)。研修では主に座学形式で PIP 運営監理の基礎的な知識と技術を固め、OJT で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を置いた。第 3 段階は、研修・OJT の成果物としての各県・省庁に拠る PIP 予算計画と個別事業の審査・モニタリング状況を評価した(SEE)。第 4 段階として、第 3 段階の評価結果から得られた課題に対処する形で次年度の研修・OJT のカリキュラムや PIP 運営監理手法を改善した(FEEDBACK)。プロジェクト全期間を通してこのサイクルを 3 回転させたことで、各県・省庁の PIP 運営監理に関する実務能力の定着を図った。

2 年次（2008 年度）に実施したプロジェクト最初の PIP 運営監理研修では、「面的広がり」をテーマにフェーズ 1 でのモニター³ 3 県から³、全 17 県・全省庁へと技術移転の対象を大きく拡大した。続く 3 年次（2009 年度）の研修では「内容の充実」をテーマに新しい内容や開発手法を取り入れた。本プロジェクト最終年次である 4 年次（2010 年度）の研修では「質の向上」をテーマに、3 年次の研修で新しく取り入れた手法を改善した上で実施した（表 2 参照）。

このような、テーマに沿った段階的な研修と上述のサイクルを実施した結果、プロジェクト終了までに、計画投資省は、評価局を中心に、評価局、計画局、国際協力局が合同で組織として、関係機関に対して PIP 運営監理研修を的確に実施できるレベルに到達した。全 1 都/16 県の計画投資局は、組織としてマニュアルとハンドブックに沿って、簡易事業審査シート(Simplified Project Assessment Sheet : SPAS)を用いて公共投資事業の審査とモニタリングを実施できるレベルに到達した。さらに、組織としてセクター部局に対して PIP 運営監理研修を実施できるレベルに到達した。全 1 都/16 県のセクター部局は、マニュアルとハンドブックで定められた事業申請フォーマットを用いて、公共投資事業を申請できるレベルに到達した（表 3 参照）。

一方の省庁は、主要 8 省庁のうち農林省、商工業省、情報文化省の 3 省庁が、マニュアルとハンドブックに沿って、SPAS を用いて部分的に公共投資事業の審査とモニタリングを実施できるレベルに到達した。主要 8 省庁のうち教育省を除く 7 省庁のセクター部局が、マニュアルとハンドブックで定められた事業申請フォーマットを用いて、部分的に公共投資事業を申請できるレベルに到達した（表 3 参照）。

³ PCAP1 では、ウドムサイ県、カムアン県、サラワン県をモニター県として PIP 運営監理に関する知識と技術の普及を図った。

表 2 PIP 運営監理研修の実施状況

	日時	テーマ	研修対象組織	主な研修目標	主な研修カリキュラム
2 年次	2008年 11月～ 2009年 1月	<u>面的広 がり</u>	<ul style="list-style-type: none"> ・ モニター3 県を除く 1 都 13 県の計画局と、セクター一部局 ・ 34 中央省庁/機関の計画局と、セクター一部局 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 県の計画局職員とセクター一部局職員が、PIP 事業申請書の書き方及び事業審査・相対評価の方法を習得する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PIP 事業申請書（新規事業申請書及び継続事業申請書）の書き方・申請方法 2. SPAS を用いた PIP 事業の絶対評価手法・相対評価手法
3 年次	2009年 11月～ 2010年 2月	<u>内容の 充実</u>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1 都 16 県の計画局と、セクター一部局 ・ 41 中央省庁/機関の計画局と、セクター一部局 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい PIP 運営監理手法の導入と、既存の手法の改善。 	<p>PIP 運営監理手法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規コンテンツ <ol style="list-style-type: none"> 1. 債務 PIP 事業の支払申請方法 2. 郡レベルの PIP 運営監理手法 3. ODA カウンターパートファンドの運営監理手法 <ul style="list-style-type: none"> ・ 既存コンテンツ <ol style="list-style-type: none"> 4. 継続 PIP 事業の申請方法 5. 継続 PIP 事業の審査手法 6. セクタープログラム運営監理手法 7. PIP 事業相対評価手法
4 年次	2010年 11月～ 12月	<u>質の 向上</u>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1 都 16 県の計画投資局 ・ 主要 7 省庁の計画局 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 計画投資局職員が PIP 年次予算策定の手順と PIP 運営監理の各手法の使い方を理解する 2. 計画投資局職員が PIP 事業責任者と郡職員に PIP 運営監理の各手法について説明できる⁴ 3. 計画投資局職員が PIP 年次予算策定の方針、概要とスケジュールを計画局長に提案する 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公共投資法 2. 年次 PIP 予算策定の手順 3. PIP 予算・財務管理方法 4. 個別事業の申請と事業審査プロセス 5. ODA カウンターパートファンドの運営監理 6. セクタープログラム管理と相対評価 <p>【県計画投資局特有の単元】メタ評価、郡レベル PIP 運営監理</p> <p>【省庁計画局特有の単元】個別案件の事業審査方法</p>
	2010年 12月～ 2011年 1月		<ul style="list-style-type: none"> ・ 1 都 16 県のセクター一部局 	<ul style="list-style-type: none"> ・ PIP 事業主が、年次 PIP 予算策定プロセスと各手法の使い方を理解する 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公共投資法 2. 年次 PIP 予算策定手順 3. PIP 事業申請手順と必要書類 4. プログラムを用いた相対評価 5. ODA カウンターパートファンドの申請

⁴ 第 4 回研修（省庁計画局対象）の目標は、「計画局職員が PIP 事業責任者に PIP 運営監理の各手法について説明できる」であり、郡職員への説明は目標に含めていない。

表 3 計画投資省、県、省庁による PIP 運営監理に関する知識・技術の習得状況

	計画投資省	首都/県		省庁																																																	
		計画投資局	セクター部局 (事業責任者)	計画局	セクター部局 (事業責任者)																																																
個人	<p>➢ <u>評価局、計画局、国際協力局の職員が</u>、下記のとおり PIP 運営監理研修の講師として養成された。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年次</th> <th>講師数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2年次</td> <td>・ DOE 14 人 ・ DOP 1 人 ・ DIC 0 人</td> </tr> <tr> <td>3年次</td> <td>・ DOE 14 人 ・ DOP 2 人 ・ DIC 2 人</td> </tr> <tr> <td>4年次</td> <td>・ DOE 16 人 ・ DOP 3 人 ・ DIC 2 人</td> </tr> </tbody> </table> <p>➢ 計画投資省職人事組織局の職員 2 人が、研修の調整業務と評価を実施した。</p>	年次	講師数	2年次	・ DOE 14 人 ・ DOP 1 人 ・ DIC 0 人	3年次	・ DOE 14 人 ・ DOP 2 人 ・ DIC 2 人	4年次	・ DOE 16 人 ・ DOP 3 人 ・ DIC 2 人	<p>➢ <u>全 1 都/16 県の計画投資局職員が</u>、下記のとおりマニュアルとハンドブックに沿った PIP 運営監理研修を受講し、修了した。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年次</th> <th>受講者人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2年次</td> <td>・ 県計画局 178 人 ・ 郡計画局 20 人 (モニター3 県を除く 1 都 13 県)</td> </tr> <tr> <td>3年次</td> <td>204 人 (1 都 16 県)</td> </tr> <tr> <td>4年次</td> <td>103 人 (1 都 16 県)</td> </tr> <tr> <td>述べ</td> <td>505 人</td> </tr> </tbody> </table> <p>➢ 全 1 都/16 県の計画投資局職員合計 103 人が、PIP 運営監理研修の講師として養成された。</p>	年次	受講者人数	2年次	・ 県計画局 178 人 ・ 郡計画局 20 人 (モニター3 県を除く 1 都 13 県)	3年次	204 人 (1 都 16 県)	4年次	103 人 (1 都 16 県)	述べ	505 人	<p>➢ <u>全 1 都/16 県のセクター部局職員が</u>、下記のとおりマニュアルとハンドブックに沿った PIP 運営監理研修を受講し、修了した。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年次</th> <th>受講者人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2年次</td> <td>318 人 (モニター3 県を除く 1 都 13 県)</td> </tr> <tr> <td>3年次</td> <td>558 人 (1 都 16 県)</td> </tr> <tr> <td>4年次</td> <td>811 人 (1 都 16 県)</td> </tr> <tr> <td>述べ</td> <td>1,687 人</td> </tr> </tbody> </table>	年次	受講者人数	2年次	318 人 (モニター3 県を除く 1 都 13 県)	3年次	558 人 (1 都 16 県)	4年次	811 人 (1 都 16 県)	述べ	1,687 人	<p>➢ <u>中央省庁/機関の計画局職員が</u>、下記のとおりマニュアルとハンドブックに沿った PIP 運営監理研修を受講し、修了した。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年次</th> <th>受講者人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2年次</td> <td>18 人 (34 機関)</td> </tr> <tr> <td>3年次</td> <td>100 人* (41 機関)</td> </tr> <tr> <td>4年次</td> <td>35 人 (7 主要省庁)</td> </tr> <tr> <td>述べ</td> <td>153 人</td> </tr> </tbody> </table> <p>*PIP 事業責任者を含む人数</p>	年次	受講者人数	2年次	18 人 (34 機関)	3年次	100 人* (41 機関)	4年次	35 人 (7 主要省庁)	述べ	153 人	<p>➢ <u>中央省庁/機関のセクター部局職員が</u>、下記のとおりマニュアルとハンドブックに沿った PIP 運営監理研修を受講し、修了した。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年次</th> <th>受講者人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2年次</td> <td>51 人 (34 機関)</td> </tr> <tr> <td>3年次</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>4年次</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>述べ</td> <td>51 人</td> </tr> </tbody> </table>	年次	受講者人数	2年次	51 人 (34 機関)	3年次	-	4年次	-	述べ	51 人
	年次	講師数																																																			
2年次	・ DOE 14 人 ・ DOP 1 人 ・ DIC 0 人																																																				
3年次	・ DOE 14 人 ・ DOP 2 人 ・ DIC 2 人																																																				
4年次	・ DOE 16 人 ・ DOP 3 人 ・ DIC 2 人																																																				
年次	受講者人数																																																				
2年次	・ 県計画局 178 人 ・ 郡計画局 20 人 (モニター3 県を除く 1 都 13 県)																																																				
3年次	204 人 (1 都 16 県)																																																				
4年次	103 人 (1 都 16 県)																																																				
述べ	505 人																																																				
年次	受講者人数																																																				
2年次	318 人 (モニター3 県を除く 1 都 13 県)																																																				
3年次	558 人 (1 都 16 県)																																																				
4年次	811 人 (1 都 16 県)																																																				
述べ	1,687 人																																																				
年次	受講者人数																																																				
2年次	18 人 (34 機関)																																																				
3年次	100 人* (41 機関)																																																				
4年次	35 人 (7 主要省庁)																																																				
述べ	153 人																																																				
年次	受講者人数																																																				
2年次	51 人 (34 機関)																																																				
3年次	-																																																				
4年次	-																																																				
述べ	51 人																																																				
組織	<p>➢ <u>評価局を中心に、評価局、計画局、国際協力局が</u> 合同で組織として、関係機関に対して PIP 運営監理研修を的確に実施できるレベルに到達した。</p>	<p>➢ <u>全 1 都/16 県の計画投資局が</u>、組織としてマニュアルとハンドブックに沿って、SPAS を用いて公共投資事業の審査とモニタリングを実施できるレベルに到達した。</p> <p>➢ 全 1 都/16 県の計画投資局が、組織としてセクター部局に対して PIP 運営監理研修を実施できるレベルに到達した。</p>	<p>➢ <u>全 1 都/16 県のセクター部局が</u>、マニュアルとハンドブックで定められた事業申請フォーマットを用いて、公共投資事業を申請できるレベルに到達した。</p>	<p>➢ <u>主要 8 省庁のうち農林省、商工業省、情報文化省の 3 省庁が</u>、マニュアルとハンドブックに沿って、SPAS を用いて部分的に公共投資事業の審査とモニタリングを実施できるレベルに到達した。</p>	<p>➢ <u>主要 8 省庁のうち教育省を除く 7 省庁のセクター部局が</u>、マニュアルとハンドブックで定められた事業申請フォーマットを用いて、部分的に公共投資事業を申請できるレベルに到達した。</p>																																																

3.2. 成果 2

(1) 成果の達成状況

本プロジェクトが開発した PIP 予算・財務管理手法はマニュアルに追記され、ハンドブックが作成された。また、研修やセミナーを通じて、多くの計画投資省及び県計画投資局職員が管理手法を習得した。しかし、財務管理ツールといった新たな管理手法を計画投資省は正式に承認していないことから、制度化には至ったとはいえない。よって成果 2 の完全な達成は、現時点で実現していないと判断する。正式な承認に至っていない理由として、新規プロジェクトへの割り当て予算額を抑制することへの懸念が県にはあり、計画投資省がその懸念に対応できていないことがある。

指標 2.1 の達成状況

2010 年 8 月に改訂されたプロジェクトマニュアルには、予算・財務管理手法に関する内容が加えられ、ハンドブックでも予算・財務管理手法に関する記述がある。マニュアルとハンドブックはセミナーや研修参加者に配布された。よって、指標 2.1 は達成されたと判断する。

指標 2.2 の達成状況

< 県レベル >

① 財務研修

2010 年 1 月に、県計画投資局を対象とした財務研修を、ビエンチャンで開催した。内容は以下のとおり。

研修名	期間	対象	参加人数
地方研修 1	1 月 14～15 日	中部県計画投資局	20 人
地方研修 2	1 月 19～20 日	南部県計画投資局	22 人
地方研修 3	1 月 21～22 日	北部県計画投資局	28 人

② PIP 予算プロセス・財務セミナー

2010 年 11 月に、各県の計画投資局局長、副局長を含む 4～5 人を対象に、PIP 予算プロセス・財務セミナーを実施した。予算財務管理を実現するためには、職員レベルだけではなく、県の管理職の理解が不可欠なことから、管理職を対象にセミナーを開催した。

③ PIP 運営監理研修

2010 年 11 月から 2011 年 1 月にかけて実施された PIP 運営監理研修に、予算財務管理に関するコンテンツが加えられ、1 都 16 県の県計画投資局とセクター部局と主要 7 省

庁の計画局を対象に、年次 PIP 予算策定の手順や PIP 予算・財務管理方法に関する手法を提供した。

<計画投資省>

上記の地方研修と同時期に、計画投資局の 11 人を対象に研修を実施したほか、2010 年 3 月には職員 10 人に対して研修を行った。加えて、地方研修の前に、職員 10 人程度を研修補助員として育成した。

以上のように、多くの計画投資省と県レベルの職員が研修を通じて、予算財務管理手法を習得したこと、計画投資省で研修講師が育成されたことから、指標 2.2 は達成されたと判断する。

指標 2.3 の達成状況

プロジェクトが開発した新たな予算財務管理手法は、計画投資省に承認されていないため、PIP 予算策定プロセスに正式に位置付けられていない。支払い額の増加を抑えるために新規プロジェクトの額を抑制すれば、県 5 ヶ年計画の目標が達成できないとの意見があること、県知事や副知事といった意思決定者が財務の安定性よりも PIP プロジェクトの拡大に関心があることが、正式に位置付けられていない背景にある。後者に関しては、同省の枠を超えた事象であり、同省をカウンターパートとした本プロジェクトでは対応が困難ではあった。よって、指標 2.3 は未だ達成されたとはいえない。

(2) プロジェクト全期間を通じた活動実施総括

PIP 予算・財務面で、関係者へのインタビューや文献調査を通じて明らかになった課題は、PIP 事業責任者から県計画投資局に提出されるプロジェクトプロポーザルの数が多すぎることであり、プロポーザルの審査期間が短く、アセスメントの質が確保されていないことであった。これらの課題は、PIP 予算形成プロセスの問題から発生している。

課題に対応するため、PIP 予算策定プロセスを合理化することを計画投資省に提案した。具体的には以下のとおり。これら提案の目的は、県がプロジェクト審査に必要な時間を確保できるようにすることだ。

- ・ 次年度 PIP 予算策定ガイドラインの発令を前倒しする。ガイドラインでは、PIP 事業責任者から県計画投資局へのプロポーザル提出期限を明示する。
- ・ 翌年度 PIP 予算の上限額を事前に提示する。

3.3. 成果3

(1) 成果の達成状況

本成果はプロジェクト終了時までにはほぼ達成することができた。公共投資法は2009年11月の国会で承認され、翌12月に発効した。本プロジェクトでは同法のブックレットを作成し、セミナーや研修の参加者に配布した。

公共投資法に関する実施首相令の策定も進んでいる。現在はドラフトの承認プロセスに入っている。本プロジェクトは、同首相令とマニュアル類に矛盾がないかどうか、引き続き確認していく。

(2) プロジェクト全期間を通じた活動実施総括

本成果を達成するための活動は、プロジェクト全期間にわたって行われた。本プロジェクトの役割は、法制定前の技術支援であり、本プロジェクトで開発した手法やツールが同法の趣旨に沿っているかどうか確認することであった。

計画投資省は当初、2008年11月の国会で承認を受けるために同法草案を提出したが、その趣旨を理解していなかった一部の国会議員による反対があり、承認されなかった。計画投資省は草案を修正し、反対した国会議員に対して趣旨説明を行なった上で、2009年11月の国会に再提出した。同法は承認され、その翌月より発効した。本プロジェクトでは同法のブックレットを印刷し、セミナーや研修の機会に参加者に配布した。

計画投資省は公共投資法に引き続き、その細則を規定するための実施首相令の作成に取り掛かった。同令には、県や政府各組織へのPIP予算配分を計算するための標準計算式が含まれる。また、郡と県のPIP運営監理のあり方に関する詳細条項も含まれる予定である。2011年8月上旬現在、同令は依然として計画投資省の内部で草案の調整にあたっている。

3.4. 成果4

成果4では「ODAカウンターパートファンド運営監理」「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った。以下、全体的な成果達成度合いを説明した後、各改善項目の達成状況を説明する。

(1) 成果全体の達成状況

本プロジェクトは、上述三つの改善手法をプロジェクトマニュアルと5種類のハンドブックにそれぞれ反映させた。マニュアルとハンドブックは計画投資省により承認され、関連各部署に配布された。これらのマニュアル・ハンドブックを通じて、PIP 運営監理に携わる職員の業務対応が可能となった上に、他の職員に対する説明を容易に行うことができるようになった。

三つの改善手法を指導できる計画投資省の職員人数は、PDM で設定している20人の目標を超えた。また、同じく指導できるレベルに達している16県及びビエンチャン首都の県計画投資局職員は、PDM で設定している各5人の目標を超えている。しかしながら、中央省庁の計画局職員に対する研修の対象組織をPIP 予算額の多い8省庁に集中させたこともあり、政府組織関連で指導できるレベルに達している職員数はPDM で設定している目標に届かなかった。今後、計画投資省が本プロジェクト終了後に継続実施する研修では、政府関連省庁の職員を養成していく必要がある。

(2) ODA カウンターパートファンド運営監理

ODA カウンターパートファンド運営監理関連の指標の達成状況は以下のとおりで、各指標ともプロジェクト終了までに達成された。

表4 ODA カウンターパートファンド運営監理関連指標の達成状況

指 標	達成状況
4-1. マニュアルとハンドブックが、ODA カウンターパートファンド及び郡レベルのそれぞれの PIP 運営監理が含まれるものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。	1) ODA カウンターパートファンドの運営監理上の課題を反映した①簡易事業情報シート (SPIS) 策定ワークフロー、②SPIS フォーマット、③修正相対評価ワークフロー、を開発し、計画投資省のコメントを受けてマニュアルとハンドブック第1版に盛り込んだ。 2) マニュアルとハンドブック第1版は、プロジェクトのターゲットグループである PIP マネジメントに関わる政府関係者らに、2009-2010 年度の研修の機会に配布された。 3) 2010-2011 年度の全国研修の事後評価結果を反映させて、ハンドブック第2版が作成され、各カウンターパート機関に配布された。 4) ODA カウンターパートファンドに関する研修教材は開発されて研修で使われた。
4-3. 20人以上の県計画投資局職員と各県、各省庁、関連機関においてそれぞれ5人以上の	1) このトピックは、2010年10月から2011年1月の間に実施した講師養成研修と県 PIP 研修で扱った。研修の受講者数は以下の表のとおり。

指 標	達成状況										
職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監視できるようになる。もしくは、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。	<p>2) この分野のプロジェクトマニュアル、ハンドブック、研修教材は改良された。</p> <p>3) 研修ポストテストと事後評価結果により、受講者は実務に十分な能力を備えていると判定された。また、講師養成研修（TOT）の受講者は県や郡の関連職員に対し独力でトレーニングを実施した。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施研修</th> <th>受講者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>講師養成研修 (県計画投資局対象)</td> <td>103 人</td> </tr> <tr> <td>講師養成研修 (中央省庁対象)</td> <td>35 人</td> </tr> <tr> <td>県 PIP 研修 (PIP 事業責任者対象)</td> <td>811 人</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>949 人</td> </tr> </tbody> </table>	実施研修	受講者数	講師養成研修 (県計画投資局対象)	103 人	講師養成研修 (中央省庁対象)	35 人	県 PIP 研修 (PIP 事業責任者対象)	811 人	計	949 人
実施研修	受講者数										
講師養成研修 (県計画投資局対象)	103 人										
講師養成研修 (中央省庁対象)	35 人										
県 PIP 研修 (PIP 事業責任者対象)	811 人										
計	949 人										

ODA カウンターパートファンド運営監視に関連する活動はすべて完遂された。PDM に示された個別の活動状況は次表のとおり。

表 5 ODA カウンターパートファンド運営監視に関連する活動実績

活 動	実施状況
1 ODA カウンターパートファンドの運営監視、郡レベルでの PIP 運営監視、セクタープログラム運営監視に関するプロセスを調査分析する。	<p>[完了]</p> <p>1) ODA 事業関係部門との意見交換を行った。</p> <p>2) ODA 予算申請プロセスでの計画投資省各部門の業務所掌、PIP/ODA 予算申請プロセスの分析、ODA カウンターパート・ファンドの申請プロセス分析を行った。</p> <p>3) 同プロセスでの現状課題分析を行った。上記課題への解決策の要件を整理した。</p>
2 ウドムサイ、カムムアン、サラワンを手はじめに、毎年の予算策定プロセスに合わせて、ODA カウンターパートファンドの運営監視、郡レベルの PIP 運営監視、セクタープログラムの運営監視のプロセスを検証する。	<p>[完了]</p> <p>ウドムサイ、カムムアン、サラワン、ポリカムサイの 4 県で上記プロセスを検証した。</p>
3 「PIP 個別プロジェクト運営監視マニュアル」と「PIP 運営監視マニュアル」を ODA カウンターパート・ファンドの運営監視、郡レベルの PIP 運営監視、セクタープログラムの運営監視について改善し、ハンドブックを開発する。	<p>[完了]</p> <p>1) 第 2 年次に SPIS ワークフロー、SPIS フォーマット、修正相対評価ワークフローを開発し、これを盛り込んでマニュアルのアップグレードを行った。</p> <p>2) 第 3 年時の全国研修の評価調査に基づき、上記マニュアルの内容を改訂した。</p> <p>3) 第 3 年次の 2010 年 8 月にハンドブックを開発した。</p>
4 マニュアルとハンドブックを作成しすべての関係機関に配布する。	<p>[完了]</p> <p>1) マニュアルは第 2 年次にアップグレードされ第 3 年次の研修後に改訂された。</p> <p>2) ハンドブックは第 3 年次に作成・配布され、4 年次研修後にアップグレードされ、配布された。</p>
5 研修カリキュラムと教材の開発のため計画投資省を支援する。	<p>[完了]</p> <p>1) 研修カリキュラムとコンテンツを、計画投資省のカウンターパートと共同作業で開発し改訂した。</p> <p>2) 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドを開発した。</p>

活 動	実施状況
6 計画投資省がすべての県と省庁に対しアップグレードした PIP 運営監理研修ワークショップを実施するのを支援する。	[完了] 開発したコンテンツを含む研修の準備、実施、評価までの全プロセスをカウンターパートと共同作業で実施した。
7 計画投資省がすべての県と省庁に対し OJT を実施するのを支援する。	[完了] 2010 年 3 月～5 月にかけて、専門家とローカルスタッフの支援の下で、計画投資省のカウンターパートが OJT を全国で実施した。
9 計画投資省が 6 と 7 のフィードバックに基づき、マニュアルやハンドブックを改訂するのを支援する。	[完了] 計画投資省カウンターパートは専門家の支援のもとで、第 3 年次研修評価のフィードバックをもとに、マニュアルを改訂し、さらにハンドブックを作製した。

(3) 郡レベル PIP 運営監理

郡レベル PIP 運営監理に関連する指標の達成状況は以下のとおりで、各指標ともプロジェクト終了までに達成された。

表 6 郡レベル PIP 運営監理に関連する指標の達成状況

指 標	達成状況								
4-1. プロジェクトマニュアルとハンドブックが、ODA カウンターパートファンドや郡レベルでの PIP それぞれの運営監理を含むものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。	郡レベル PIP 事業申請や審査のフォーマットを開発し、マニュアルやハンドブックに反映した。郡レベル PIP 事業を申請するための様々なルート (ODA 案件、貧困削減ファンド含む) を整理した。 研修の一環として、県レベルでどのように郡 PIP 事業を運営指導していくかの議論を行った。郡や県によって、郡レベル PIP 事業として活用できるリソースが違うことから、それらの情報共有もすすめた。								
4-3. 20 人以上の県計画投資局職員と各県、各省庁、関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監理できるようになる、もしくは、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。	1) このトピックは、2010 年 10 月から 2011 年 1 月の間に実施した講師養成研修と県 PIP 研修で扱った。研修の受講者数は以下の表のとおり。 2) この分野のプロジェクトマニュアル、ハンドブック、研修教材は改良された。 3) 研修ポストテストと事後評価結果により、受講者は実務に十分な能力を備えていると判定された。また、講師養成研修 (TOT) の受講者は県や郡の関連職員に対し独力でトレーニングを実施した。								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>実施研修</th> <th>受講者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>講師養成研修 (県計画投資局対象)</td> <td>103 人</td> </tr> <tr> <td>県 PIP 研修 (PIP 事業責任者対象)</td> <td>811 人</td> </tr> <tr> <td>計</td> <td>914 人</td> </tr> </tbody> </table>	実施研修	受講者数	講師養成研修 (県計画投資局対象)	103 人	県 PIP 研修 (PIP 事業責任者対象)	811 人	計	914 人
実施研修	受講者数								
講師養成研修 (県計画投資局対象)	103 人								
県 PIP 研修 (PIP 事業責任者対象)	811 人								
計	914 人								

郡レベル PIP 運営監理に関連する活動はすべて完遂された。PDM に示された個別の活動状況は次表のとおり。

表7 成果4-1 達成のための活動実績

活動	実施状況
1 ODA カウンターパートファンドの運営監理、郡レベルでの PIP 運営監理、セクタープログラム運営監理に関するプロセスを調査分析する。	[完了] 1) ウドムサイ県とサラワン県の郡に赴き、現地調査を行った。 2) 郡 PIP 事業予算申請プロセスでの郡や県の役割の分析を行った。 3) 同プロセスでの現状課題分析を行った。上記課題への解決策の要件を整理した。
2 ウドムサイ、カムムアン、サラワンを手はじめに、毎年の予算策定プロセスに合わせて、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の運営監理のプロセスを検証する。	[完了] ウドムサイ、カムムアン、サラワンの3県で事業申請ルートを検証した。
3 「PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル」と「PIP 運営監理マニュアル」を 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の運営監理について改善し、ハンドブックを開発する。	[完了] 1) 郡レベル PIP 運営監理とそのワークフローや事業申請ルートを整理し、これを盛り込んでマニュアルのアップグレードを行った。 2) I-6 郡レベル新規事業申請、II-6 郡レベル事業継続申請、及びそれに関連する審査フォーマットを開発し、マニュアルに掲載した。 3) 第3年次全国研修の評価調査に基づき、上記マニュアルの内容を改訂した。 4) 第3年次の2010年8月にハンドブックを開発した。
4 マニュアルとハンドブックを作成しすべての関係機関に配布する。	[完了] 1) マニュアルは第2年次にアップグレードされ第3年次の研修後に改訂された。 2) ハンドブックは第3年次に作成・配布され、4年次研修後にアップグレードされ、配布された。
5 研修カリキュラムと教材の開発のため計画投資省を支援する。	[完了] 1) 研修カリキュラムとコンテンツを、計画投資省のカウンターパートと共同作業で開発し改訂した。 2) 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドを開発した。
6 計画投資省がすべての県と省庁に対しアップグレードした PIP 運営監理研修ワークショップを実施するのを支援する。	[完了] 開発したコンテンツを含む研修の準備、実施、評価までの全プロセスをカウンターパートと共同作業で実施した。
7 計画投資省がすべての県と省庁に対し OJT を実施するのを支援する。	[完了] 2010年3月～5月にかけて、専門家とローカルスタッフの支援の下で、計画投資省のカウンターパートが OJT を全国で実施した。
9 計画投資省が6と7のフィードバックに基づき、マニュアルやハンドブックを改訂するのを支援する。	[完了] 計画投資省カウンターパートは専門家の支援のもとで、第3年次研修評価のフィードバックをもとに、マニュアルを改訂し、さらにハンドブックを作製した。

(4) セクタープログラム監理

セクタープログラム監理に関連する指標の達成状況詳細は以下のとおりで、各指標ともプロジェクト終了までに達成された。

表 8 セクタープログラム監理に関連する指標の達成状況

指 標	達成状況										
4-2. プログラム・マニュアルが改善・承認され、PIP 運営監理に関連するすべての政府職員に配布される。	セクタープログラム運営監理に関するプログラムツールの事例と今後に向けた課題を盛り込み、プログラム・マニュアルを改訂した。										
4-3. 20 人以上の県計画局職員と各県、各省庁、関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監理できるようになる、もしくは、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。	<p>1) このトピックは、2010 年 10 月から 2011 年 1 月の間に実施した講師養成研修と県 PIP 研修で扱った。研修の受講者数は以下の表のとおり。</p> <p>2) 同分野のプログラムマニュアルと研修教材は改良された。</p> <p>3) 研修ポストテストと事後評価結果により、受講者は実務に十分な能力を備えていると判定された。</p> <p>4) 講師養成研修 (TOT) の受講者は県や郡の関連職員に対し独力でトレーニングを実施した。</p> <p style="text-align: center;">2010-2011 年のセミナー・研修受講者</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>実施研修</th> <th>受講者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>講師養成研修 (県計画局対象)</td> <td>103 人</td> </tr> <tr> <td>講師養成研修 (中央省庁対象)</td> <td>35 人</td> </tr> <tr> <td>県 PIP 研修 (PIP 事業責任者対象)</td> <td>811 人</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">計</td> <td>949 人</td> </tr> </tbody> </table>	実施研修	受講者数	講師養成研修 (県計画局対象)	103 人	講師養成研修 (中央省庁対象)	35 人	県 PIP 研修 (PIP 事業責任者対象)	811 人	計	949 人
実施研修	受講者数										
講師養成研修 (県計画局対象)	103 人										
講師養成研修 (中央省庁対象)	35 人										
県 PIP 研修 (PIP 事業責任者対象)	811 人										
計	949 人										

セクタープログラム監理に関連する活動はすべて完遂された。各活動の要約は以下の表のとおり。3 年次までの研修では、モニター 3 県でのプログラムツール作成のケーススタディ紹介に重点をおいてきた。第 4 年次の研修では、各政府機関の次期 5 ヶ年開発計画策定に有用な教訓を提供することを意図した内容とした。

表 9 セクタープログラム監理のための活動実績

活 動	実施状況
1 ODA カウンターパートファンドの運営監理、郡レベルでの PIP 運営監理、セクタープログラムの運営監理に関するプロセスを調査分析する。	[完了] 国家、モデル候補セクター、モニター県の各開発計画と国家開発計画アクションプランを構造化する分析を行った。
2 ウドムサイ、カムムアン、サラワンを手はじめに、毎年予算策定プロセスに合わせて、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の運営監理のプロセスを検証する。	[完了] 1) パイロットセクター選定の予備調査を行った。 2) モニター県とモデルセクターの 5 ヶ年開発計画の構造化分析を行った。 3) モニター県のモデルセクターのプログラムツールのケーススタディ事例を開発した。 4) 上記調査に基づき、現開発計画の課題を抽出した。
3 「PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル」と「PIP 運営監理マニュアル」を 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の運営監理につき改善し、ハンドブックを開発する。	[完了] 1) プログラムツールのケーススタディと今後に向けた課題を盛り込み、プログラム・マニュアルを改訂した。 2) 第 3 年時の全国研修の評価調査に基づき、上記マニュアルの内容を改訂した。 3) 第 3 年次の 2010 年 8 月にハンドブックを開発した。
4 マニュアルとハンドブックを作成しす	[完了] 1) マニュアルは第 2 年次にアップグレードされ第 3

活 動	実施状況
すべての関係機関に配布する。	年次の研修後に改訂された。 2) ハンドブックは第3年次に作成・配布され、4年次研修後にアップグレードされ、配布された。
5 研修カリキュラムと教材の開発のため計画投資省を支援する。	[完了] 1) 研修カリキュラムとコンテンツを、計画投資省のカウンターパートと共同作業で開発し改訂した。 2) 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドを開発した。
6 計画投資省がすべての県と省庁に対しアップグレードした PIP 運営監理研修ワークショップを実施するのを支援する。	[完了] 開発したコンテンツを含む研修の準備、実施、評価までの全プロセスをカウンターパートと共同作業で実施した。
7 計画投資省がすべての県と省庁に対し OJT を実施するのを支援する。	[完了] 2010年3月～5月にかけて、計画投資省が全国で実施する OJT を専門家とローカルスタッフがともに実施した。
8 毎年、審査・評価された PIP プロジェクトに対するメタ評価を実施し、セクタープログラムの指標をモニタリングする。	[完了] メタ評価は毎年実施され、モニタリングされた指標は翌年の研修に活用された。
9 計画投資省が6と7のフィードバックに基づき、マニュアルやハンドブックを改訂するのを支援する。	[完了] 計画投資省カウンターパートは専門家の支援のもとで、第3年次研修評価のフィードバックをもとに、マニュアルを改訂し、さらにハンドブックを作製した。

3.5. 合同調整委員会会議とセミナーの実施

プロジェクトは4年間の実施期間中、セミナーを全3回（キックオフ・セミナー、中間セミナー、最終セミナー）、合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）会議を全7回開催した。また、開催内容はそれぞれ以下のとおりである。第7回 JCC 会議及び最終セミナーはプロジェクト終了間際の開催となったため、討議予定項目のみ記述する。

(1) 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 （計26人）	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（PCAP1 モニター県）計画局職員、プロジェクトスタッフなど
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 前フェーズである PCAP1 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) 中間セミナー

日 時	2010年11月31日～12月25日
参加者 （計232人）	中央省庁計画担当部署職員、計画投資省担当者、県計画局スタッフ、JICA 関係者、プロジェクトスタッフなど

内 容	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 承認された公共投資法の紹介 ➤ 本プロジェクトで開発された新しい手法とツールについての紹介 ➤ 本プロジェクトで実施している活動と、訓練スケジュールについての報告
結 果	中間セミナーは研修と同時開催で、フアパン県、シェンクワン県、ビエンチャン県、ビエンチャン市、ボリカムサイ県で実施した。セミナーでは本プロジェクトの途中経過と今後の活動、新しい PIP 法についてセミナー/研修の中で紹介された。

(3) 最終セミナー（予定）

日 時	2011年8月24日（水）14時～16時
参加者 (計 128 人)	ドナー代表職員、中央省庁計画担当部署職員、計画投資省担当者、各県の県計画投資局局長および副局長、JICA 関係者、プロジェクトスタッフなど
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PCAP1 と本プロジェクトの成果の確認と評価 ➤ 本プロジェクト終了後に向けたビジョンの共有 ➤ 修了証の贈呈

(4) 第 1 回 JCC 会議

日 時	2008年5月21日（水）14時～16時
参加者 (計 37 人)	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、計画投資省計画局、評価局、国際協力局など
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 前フェーズである PCAP1 の成果の確認と評価 ➤ 本プロジェクトの目標と 1 年次の活動の最終承認 ➤ 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 1 年次に実施する活動内容が承認され、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。

(5) 第 2 回 JCC 会議

日 時	2009年3月10日（火）1時30分～4時10分
参加者 (計 35 人)	プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー、副プロジェクトマネージャー、計画投資省側カウンターパート職員、JICA ラオス事務所次長および職員、日本大使館担当職員、プロジェクトスタッフなど
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2008 年度全国研修の実績報告 ➤ PIP 運営監理に関連する新手法の開発進捗状況報告 ➤ マニュアル・ハンドブックのコンテンツ案報告 ➤ ミニバス引き渡し（JICA→計画投資省）
結 果	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 第 2 年次中に発行するマニュアル・ハンドブックに反映させる、新手法の開発状況やその内容を確認した。 ➤ 研修実績に関して、今後さらに研修評価や事業メタ評価を実施する。これら実績や評価の内容を反映させた次期研修計画を立案し、ともに第 3 回 JCC 会議の場で報告をする。

(6) 第3回 JCC 会議

日 時	2009年8月31日(月)8時30分～10時30分
参加者 (計37人)	プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー、副プロジェクトマネージャー、計画投資省側カウンターパート職員、JICA ラオス事務所所長および職員、日本大使館担当職員、プロジェクトスタッフなど
内 容	➤ マニュアル・ハンドブックの報告 ➤ 次年度研修計画の報告
結 果	➤ マニュアル・ハンドブックの内容について確認した。 ➤ 第2回全国研修計画について確認した。

(7) 第4回 JCC 会議

日 時	2010年3月31日(水)8時45分～11時20分
参加者 (計41人)	プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー、副プロジェクトマネージャー、計画投資省国際協力局副局長、計画投資省側カウンターパート職員、JICA ラオス事務所所長および職員、プロジェクトスタッフなど
内 容	➤ 公共投資法の概要説明 ➤ 第2回全国 PIP 運営監理研修と実地訓練結果の報告 ➤ ODA カウンターパートファンド運営監理方法の開発状況報告 ➤ 中間レビュー調査の結果報告
結 果	➤ 公共投資法の承認を労うとともに、速やかに同法の普及と履行を図ることで計画投資省と本プロジェクトが協力することを確認した。 ➤ PIP 財務管理の重要性を再確認し、県と行う予算折衝の場で本プロジェクト提案の財務管理ツールを活用することが確認された。 ➤ 全国 PIP 研修の成功に対して、計画投資省・本プロジェクトの尽力をねぎらった。

(8) 第5回 JCC 会議

日 時	2009年8月31日(月)8時30分～11時50分
参加者 (計50人)	プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー、副プロジェクトマネージャー、計画投資省側カウンターパート職員、JICA ラオス事務所所長および職員、日本大使館担当職員、プロジェクトスタッフなど
内 容	➤ 第3年次活動の結果報告 ◇ メタ評価結果の報告 ◇ 新マニュアル・ハンドブックの紹介 ◇ 首相令策定進捗状況の報告 ➤ 第4年次活動計画の報告 ◇ 第3次全国研修の計画 ◇ 本プロジェクト終了時の成果に関する報告 ➤ 将来的な PIP 運営監理の改善方法に関する提案
結 果	➤ 第3年次活動結果について確認された。 ➤ 全国研修の結果についての報告があった。 ➤ 本プロジェクトの終了時の成果について確認された。 ➤ プロジェクトマネージャーより計画投資省の役割と改善点についての報告があった。

(9) 第6回 JCC 会議

日時	2011年3月25日(金) 14時～16時
参加者 (計31人)	プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー、副プロジェクトマネージャー、財務省代表者、計画投資省側カウンターパート職員、JICA ラオス事務所所長および職員、日本大使館担当職員、プロジェクトスタッフなど
内容	<ul style="list-style-type: none">➤ 4年次前期の活動報告➤ 4年次終了までの活動予定➤ 最終成果とプロジェクト目標の達成について➤ PIP 運営監理のさらなる改善に向けた取り組み
結果	<ul style="list-style-type: none">➤ 本プロジェクトの4年次前半の活動、および今後の活動計画について確認された。➤ PIP 運営監理のさらなる改善に向けた取り組みについてプロジェクトマネージャーより発表があった。発表の中で発展サイクルは有効性の発揮のために NSEDP や SEDP の内容と互換性がないといけないということ、また開発戦略に基づき中期段階で財政が安定していることは効率性のために重要であることが指摘された。➤ 次期プロジェクトで実施する PIP 運営監理についての具体的な要望が会場から多く寄せられた。

(10) 第7回 JCC 会議(予定)

日時	2011年8月24日(水) 10時～12時
参加者 (計50人)	プロジェクトディレクター、プロジェクトマネージャー、副プロジェクトマネージャー、計画投資省側カウンターパート職員、JICA ラオス事務所所長および職員、日本大使館担当職員、プロジェクトスタッフなど
内容	<ul style="list-style-type: none">➤ PCAP1 から本プロジェクトにかけての成果確認と、本プロジェクト終了時評価調査の結果報告➤ 教訓提言の共有セッション➤ 次期プロジェクトの情報共有と準備プロセス確認

4. プロジェクト目標の達成度合い

プロジェクト目標「計画投資省と県計画投資局が、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」の指標の達成度合いは、年次 PIP 予算策定プロセスにおける計画投資省や県計画投資局、各セクター一部局や PIP 事業責任者のパフォーマンスに左右される。その集大成として、2011/12 年度の年次 PIP 予算策定プロセスで各手法やプロセスの適用度合いを検証した。

プロジェクト目標に掲げられていた 5 項目の指標のうち、1 項目は明確に達成できたことが確認されたが、他の 4 項目は部分的な達成にとどまった。第 3 章で記すとおり、各成果の指標はほとんど達成されたことを勘案すると、プロジェクト目標の指標設定自体がかなり厳しかったことがいえる。これは、プロジェクト目標の設定値が計画投資省の PIP 運営監理に関するマニフェストそのものであり、プロジェクトの期待値としてそのマニフェストを達成するという高い要求があったことに起因する。また、本プロジェクトがコントロールできない省庁や県のセクター一部局による外部要因が作用し、レポート類の 100%提出や負債の減少等の指標の達成を阻害した。それらの点を念頭に置きながら、成果の高い達成度合いを勘案すると、プロジェクト目標が設定している指標に関して、本プロジェクトは、達成し得る最大限のレベル向上に貢献したといえる。

プロジェクト目標の各指標に対する達成度は以下のとおり。

【指標 1】

予算シーリングの枠と予算執行計画に従い、新しいシステムで審査、モニタリング、評価された国内 PIP プロジェクトと ODA プロジェクトのカウンターパートファンド部分の割合がプロジェクト終了時までに 100%に増加する。

【指標の達成度】

本プロジェクトでは年次 PIP 予算策定プロセスを整備し、マニュアル・ハンドブックや研修の機会を通じて全国に普及した。その結果として、本プロジェクトの成果が検証できる最後の機会となった県レベル 2011/12 年度 PIP 予算策定プロセスでは、標準的な手続きで処理された PIP 事業が全体の 60%強であった。このことから、目標としていた完全達成には届かなかった。以下、2011/12 年度 PIP 予算策定プロセス時に県レベルで回収した事業申請レポートと審査数を示す。

PIP リスト 掲載案件数	個別 PIP 事業の申請		県計画投資局による審査案件数		
	レポート数	対リスト案件 数		対リスト案件 数 ⁵	対レポート数 ⁶
3,845	2,856	74.3%	2,228	60.7%	83.1%

PIP リストに掲載された案件に対する個別 PIP 事業の申請レポート提出率は 74%であり、同様にリストに掲載された案件に対する事業審査率は 61%程度にとどまった。申請レポート提出数に対する審査率が 83%だったことを勘案すると、課題は低い個別 PIP 事業の申請レポートの提出率であると考えられる。

【指標 2】

計画、審査、モニタリング、そして評価の各段階におけるそれぞれの国内 PIP プロジェクトに関するレポートの質が向上する。

【指標の達成度】

年次 PIP 予算策定プロセス後に実施したメタ評価の結果、本プロジェクトで開発普及した事業申請フォーマットや事業審査フォーマットを使用することで、事業申請や事業審査の品質が飛躍的に向上したことがわかった。そのため、同指標は達成された。

【指標 3】

中央及び県レベルの双方で、計画投資省及び県計画投資局が財務省及び県財務局とともに予算シーリングを設定し、実行する。

【指標の達成度】

県や政府組織に対する PIP 予算配分や、負債返済に関するガイドラインは 2011/12 年度 PIP 予算策定プロセスで明示された。特に県や政府組織に対する PIP 予算配分に関して、その方向性が公共投資法の条項で規定されて、具体的な配分計算方法が実施首相令で規定されることになっている。しかしながら、プロジェクト終了段階で 2011/12 予算での同予算配分方法の適用度が把握できなかったこと、また実施首相令が発行されなかったため、同指標のプロジェクト終了時では部分的な部達成にとどまった。

⁵ 同比率には、審査が不要な案件数を含んでいない。

⁶ 同比率には、審査が不要な案件数を含んでいない。

【指標 4】

PIP 予算における債務の割合が減少する。

【指標の達成度】

本プロジェクトでは、PIP 予算における「要支払い額」と「償還年数」を計算し、それらをツールとして PIP 予算の財務管理することにより将来的に負債額を減らして財務安定性を確保できると提唱した。同提案に対して県計画投資局や政府各組織の計画局はその有用性について賛同して活用を開始したが、2010/11 年度予算額の時点では負債を減らすレベルまでの効果が現われなかった。そのため、この指標は達成できなかった。

2006/07 年度から 2010/11 年度までの PIP 予算の推移をみると、2009/10 年度までは負債が減少傾向にあったが、2010/11 年度には増えてしまった。これは、同年度が新しい 5 ヶ年計画の開始年であり、新規案件が増えたことに起因する。今後、財務安定性を図ることによって再び減少傾向に戻るよう、注視していく必要がある。

単位：十億キップ/年数

	予算年度	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
県	要支払い額	2,890	4,516	5,364	1,077	566
	償還年数	11.92 年	14.87 年	14.59 年	13.58 年	14.44 年
政府組織	要支払い額	1,643	1,453	1,734	2,014	3,963
	償還年数	12.05 年	7.55 年	8.16 年	7.95 年	19.98 年

【指標 5】

計画投資省が中央省庁とともに地域目標、年次目標として ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの分配を明確にしたセクタープログラムを策定する。

【達成度合い】

本プロジェクトではセクタープログラム監理の方法を確立し、県レベルでの PIP 事業選定プロセスに活用されている。県セクター部局では、PIP 事業の相対評価を実施する折に、プログラム各種ツールを使用している。しかしながら、その活用度合いは現段階では完全とはいえないため、同指標は部分的な達成にとどまっている。

5. 終了時評価の結果

本プロジェクトは2011年6月19日から7月2日までの期間に、JICA 終了時評価調査団を受け入れた。同調査団は本プロジェクトのプロジェクト・デザインに基づいて実績とプロセスを検証し、評価5項目を用いて評価した。評価調査完了時には、評価結果と教訓提言を網羅した英文報告書案を計画投資省に提出し、JICA と計画投資省の双方が会議議事録（Minutes of Meeting：M/M）に署名した。評価5項目に基づく評価結果の要点と教訓提言は以下のとおり。

評価項目	評価結果（要点）
妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・ ラオス NSEDP との整合性がとれている。 ・ カウンターパート機関のニーズに合致している。 ・ 日本の援助方針と整合性が取れている。 ・ JICA のガバナンス分野での優位性が高い。
有効性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトの終了時点のプロジェクト目標達成度は高くない。 ・ 成果はプロジェクト目標に対して有効に寄与した。 ・ 本プロジェクトの円滑な運営、効果の発現に寄与する複数の要因があった。
効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家は精力的に技術移転に努め、効率的に業務を実施した。 ・ カウンターパート職員の能力は十分に高く、人員配置は適正であった。 ・ ラオス人専門家が有効に機能し、日本人専門家とラオス側カウンターパートとの関係構築等に重要な役割を果たした。 ・ ベトナム、マレーシアで実施した第三国研修で大きな成果を得た。 ・ 成果はほぼ計画通りに達成し、投入に見合う効率的な成果が得られた。
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> ・ PIP 審査等の標準フォームの開発と適用により、PIP 事業の透明性が向上した。 ・ ODA カウンターパートファンドに関する情報シートの内容が、ODA データベースに組み込まれた。 ・ 他の JICA プロジェクトや青年海外協力隊の活動にも正のインパクトを及ぼした。 ・ カウンターパート職員の能力が向上し、これら職員が担当する他の事業にも好影響を及ぼしている。
自立発展性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中央省庁における PIP 運営監理手法の普及は不十分であるが、制度・政策面、技術面での自立発展性はみられる。 ・ 財務面の自立発展性は改善の余地がある。
<p><提言></p> <p>【プロジェクト期間中】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公共投資手法の実施細則をできる限り速やかに承認および発布する。 ・ マニュアル、ガイドラインをさらに普及し、省庁、県から得たフィードバックを研修の改善や書式の将来的な改訂の参考にする。 ・ 計画投資省内の本プロジェクト運営委員会によるプロジェクト終了後の活動計画の検討。 <p>【プロジェクト終了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 計画投資省が継続的に省庁、県に対して PIP 運営監理の指導と研修を実施する。県計画投資局による他省庁や郡の職員に対する研修の支援を行う。研修に必要な予算の確保を図る。 ・ 郡レベル PIP 事業監理のさらなる改善と PIP 事業運営監理手法の広範な普及の促進。PIP 財務管理 	

のさらなる改善。

- ・ PIP 予算と経常予算の関連強化を通じた維持管理、技術支援プロジェクトの実施。
- ・ SPIS と ODA データベースのさらなる統合。

<教訓>

- ・ 国の制度に基づいた PIP 運営監理手法の制度化支援が有効である。
- ・ 本プロジェクト運営委員会による横断的な部局の調整、研修・マニュアル・公共投資法など特定のタスクチームの設置による効果的なプロジェクトの運営とカウンターパート職員の広範な巻き込みが活動実施を円滑にする。
- ・ PIP 運営監理の研修と実際の業務に即した OJT の組み合わせによる効果的な能力開発は有効である。
- ・ 先行プロジェクトからのキーパーソンの継続的な参加とコミットメントの強さがプロジェクトの効果を高める。

6. プロジェクト実施者としての提言

PCAP1 から本プロジェクトにかけての、PIP 運営監理に関する技術協力は、手法、ツール及びプロセスの開発と、当該分野に携わるラオス政府職員に対する能力強化に対して、非常に効果的だった。PCAP1 では PIP 運営監理の基本的な考え方と方法論を、ラオス政府の現状を勘案した上で確立し、計画投資省や県計画投資局のそれぞれの役割を具体化した。本プロジェクトでは、PIP 運営監理のさらなる向上を図り、制度化と全国展開を推進した。双方のプロジェクトはそれぞれ単体としての成功とともに、PIP 運営監理方法の立ち上げから向上と推進にかけての流れにおいても成功したといえる。

本プロジェクトに携わった日本人専門家は、その成功を共に喜ぶとともに、ラオス政府職員がさらなる PIP 運営監理方法の向上と職員能力の強化を図るために必要な、以下の提言をまとめた。

(1) 公共投資法の実施首相令の承認と普及

公共投資法の発効を受けて、計画投資省は実施首相令の策定に取り掛かった。しかしながら、計画投資省の内部調整が不調で、本プロジェクト終了までに発効とはならなかった。首相令は公共投資法の具体的な規定を示すものであり、PIP 運営監理の推進を図るために非常に重要なため、速やかに同令の承認・発効のための調整を進めるべきである。また、首相令が公共投資法の流れを引き継ぎ、現段階のマニュアルやハンドブックに記されている方法論との齟齬がないよう、注意する必要がある。

(2) 計画投資省から PIP 関連組織に対する、継続的な PIP 運営監理指導

PCAP1 から本プロジェクトにかけて、年次 PIP 予算策定プロセスの開始に合わせて研修を実施してきた。これは、PIP 関連組織に対して最新の方法やツールを指導し、情報を共有することを目的としてきた。本プロジェクトの終了時評価調査団が指摘したように、このようなアプローチは計画投資省がその指導的な立場を完遂するために、継続的に研修を実施していかなければならない。これまでのような大規模な研修を実施するための予算を確保するのは非常に困難ではあるが、予算枠の確保に努めながら、効率的な研修の実施検討を行う必要がある。

また、今後とも安定的に研修をはじめとした指導を継続するためには、計画投資省組織人事局を中心に、研修・OJT を中核とした PIP 運営監理に携わる人材育成の制度を、財務・技術・体制面において整備していくことが望ましい。

(3) PIP 予算配分の方法論改善

PIP 予算配分の明確化は、急成長を続ける経済とそれに合わせて求められる開発ニーズに合わせなければならないという状況の中では、非常に困難であると考えられる。しかしながら、ここ数年の取り組みによって、県や政府各組織に対する PIP 予算配分の方法論が確立されつつある。

PIP 予算の県や政府各組織に対する配分計算方法は確立されつつあるものの、実際の配分予算案の公表日程に関する改善は未だに見られない。現状では、各県や政府各組織への予算配分案の通達が遅いため、県や政府各組織は自らの予算枠を知らされる前に PIP 事業リストを策定しなければならない。そのため、計画投資省との予算折衝がはかどらず、それが原因で予算案の集約が遅れてしまう。したがって、計画投資省や財務省と協議の上で、見込みベースでの予算配分額を、年次 PIP 予算策定プロセスの早い時期に到達することを強く勧める。

(4) PIP 財務管理のさらなる推進

本プロジェクトでは、計画投資省や PIP 事業申請部署に対して、現状の財務状況を把握するための方法論やツールを提供した。PIP 予算の「要支払い額」や「償還年数」等の財務管理ツールは徐々に浸透してきた。しかしながら、各組織には依然として開発と財務安定性のバランスにおけるジレンマを抱えているところが多い。そもそも財務安定性を犠牲にした開発を推進させたために、負債が増えた。今後は、財務安定性を保ちながら、バランスよく開発を推進していく必要がある。

開発と財務安定性のバランスを維持し、財務健全化を図るためには、計画投資省と PIP 関連組織の間で継続的な議論が必要である。この課題は、単年度の取り組みでは解決しにくく、複数年にわたるシミュレーションを行いながら解決を探ることが望ましい。したがって、中期的な開発と財務安定性の双方要素を入れた PIP 予算計画を導入するとよい。

(5) 郡レベル PIP 運営監理のさらなる進化

ラオス政府は、郡と県それぞれの新しい役割分担について検討しており、近々それが明らかにされる。この決定に基づいて、PIP 運営監理の分野でもそのプロセスとともに、状況に応じて方法論やツールを変更する必要がある。

さらに、郡 PIP 運営監理の方法論を普及するための総合的なスキームを策定し、新しい役割分担のもとでのキャパシティ・ディベロップメント構造の検討が肝要となる。計画

投資省の総合的なガイダンスのもとで、県が現場レベルで直接指導していくことが望ましい。

(6) ODA 案件の運営監理

現在、計画投資省国際協力局は ODA データベースシステムの構築を、国連開発計画（United Nations Development Plan: UNDP）プロジェクトによって、2011 年 8 月の完成を目指し進めている。2010 年 5 月の計画投資省と財務省職員参加の同プロジェクト会議では、SPIS ワークフローを同データベースの情報収集手段とすることが合意され、入力インターフェースは SPIS シートを基に設計された。SPIS は当初から、1) ODA カウンターパートファンドの予算申請プロセス支援、2) ODA 年次報告書作成のための情報収集、の 2 つの目的を持って開発されたもので、この連携は 2) の目的に沿ったものである。本プロジェクト終了後、同データベースの中で SPIS ワークフローを有効活用する上で、以下の点を計画投資省に提言したい。

- SPIS が対象とするプロジェクトの通達の徹底。上述の目的 1) では、SPIS はカウンターパートファンドを伴う ODA 案件だけが対象となる。また、PIP 事業責任者である各組織で行われる相対評価ワークショップの対象となる ODA も同様である。他方で、目的 2) では、カウンターパートファンドを必要としないものも含めたすべての ODA 案件の情報が必要になる。このため、SPIS はすべての ODA 案件を対象として提出を義務付けることを、計画投資省は関係各機関に徹底させること。
- 収集情報の選別。本プロジェクトの SPIS シートは、2009 年までの、ODA 年次報告書の記載情報を分析したうえで、必要な情報を収集できるように設計されている。さらに、過去に使われたが結局機能しなかった他のフォーマット類とワークフローを分析し、その解決策も盛り込んでいる。特に、過去のフォーマット類が、要求する情報が余りに多かったために提出されなかった点には注意すべきである。今後 SPIS ワークフローは、PIP 運営監理現場での意見を取り入れながら随時成長していくべきものであるが、SPIS シートを複雑にすることは極力避けるべきである。現在は、UNDP のスキームのもとで、ODA 案件データベースを策定している。

(7) プログラム監理の推進

本プロジェクトのプログラムマニュアルに示されたセクタープログラム案はプロジェクト実施期間中に施行中だった NSEDP 2006-2010 に主に基づいている。しかしながら、本プロジェクト研修受講者は、新たなセクタープログラムを策定する能力をすでに備え

ている。したがって、今後計画投資省を含むラオス政府の PIP 運営監理関係者は、本プロジェクトが策定したプログラムマニュアルを活用し、NSEDP 2011-2020 に基づく新たなセクタープログラム策定に着手するのが望ましい。

〈添付資料〉

添付資料 1 :

PDM

添付資料 2 :

業務実施人月表 (第 1 年次～第 4 年次)

添付資料 3 :

活動計画表

添付資料 4 :

セミナー実施次第

ラオス国「公共投資プログラム運営監視強化プロジェクト(PCAP II)」
Project Design Matrix (PDM)

プロジェクト名: 公共投資プログラム運営監視強化プロジェクト

ターゲットグループ: 計画投資省(MPI) 計画局/評価局/国際協力局、各県計画局、各省庁経過関連部署

Version: 2.0

期間: 2008年3月~2011年8月(3年6カ月)

ターゲットエリア: ラオス全土

変更月: 2010年2月

プロジェクト要約	指標	入手手段	外部要因
<p><上位目標></p> <p>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。</p>	<ol style="list-style-type: none"> スケジュールどおりに完了した国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が増加する。 完了後の維持管理が適切に行なわれている国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が増加する。 受益者に適切に利用される国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が増加する。 各セクターと各県において対象となる指標が PIP プロジェクトの選定ガイドラインとして使われる。 	<p>プロジェクト及び MPI 計画局、評価局の年次実施調査結果</p> <p>プロジェクト及び MPI 計画局、評価局の年次実施調査結果</p> <p>プロジェクト及び MPI 計画局、評価局の年次実施調査結果</p> <p>セクタープログラム</p>	<p>NGPRS, NSEDP 及び 2020 目標が国家開発にかかる全体戦略でありつづける</p>
<p><プロジェクト目標></p> <p>MPI と DPI が、本プロジェクトで普及・改善された手法にしたがって、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。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 予算シーリング枠と予算執行計画に従い、新しいシステムで審査、モニター、評価された国内 PIP プロジェクトと ODA プロジェクトのカウンターパートファンド部分の割合がプロジェクト終了時まで 100% に増加する。 計画、審査、モニタリング、そして評価の各男系におけるそれぞれの国内 PIP プロジェクトに関するレポートの質が向上する。 中央及び県レベルの双方で、MPI 及び DPI が財務省及び県財務局とともに予算シーリングを設定し、実行する。 PIP 予算における債務の割合が減少する。 MPI が中央省庁とともに地域目標、年次目標として ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの分配を明確にしたセクタープログラムを策定する。 	<p>プロジェクト及び MPI、県計画局、財務省、県財務局の年次モニタリングレポート</p> <p>県・省庁のメタ評価結果</p> <p>プロジェクト及び MPI、県計画局、財務省、県財務局の年次モニタリングレポート</p> <p>プロジェクト及び MPI 評価局の年次モニタリングレポート</p> <p>各県・省庁のセクタープログラム</p>	<p>PIP にかかる政府全体の形態が変わらない。</p> <p>PIP の策定に影響するような、政治や行政に関わる大きな枠組み（国会日程等）の変更がない。</p>
<p><成果></p> <p>1. 全県の DPI 職員と全中央省庁の計画担当部局職員が本プロジェクトで開発した PIP プロジェクトの運営監視の知識と技術を習得する。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 各県において 5 人以上の DPI 職員が、現存するマニュアルやハンドブックに従い、PIP プロジェクトの運営監視ができるようになる。 1.2 各省庁の計画担当部局や関連機関において 5 人以上の職員が、現存するマニュアルやハンドブックに従い、PIP プロジェクトを運営監視できるようになる。 	<p>職員パフォーマンス結果表</p>	<p>省庁及び県が本プロジェクトに協力的である。</p>
<p>2. PIP 運営監視手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 マニュアルとハンドブックが、予算計画・監視手法を含むものに改善され、関連する全ての政府機関職員に配布される。 2.2 20 人以上の MPI 職員と各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監視できるようになる。 2.3 MPI と DPI が予算を見積もり、ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの計画を予算上限の枠内で実行し、予算執行計画に従い、実施するプロセスが確立される。 	<p>マニュアル・ハンドブックの配布表</p> <p>職員パフォーマンス結果表</p> <p>MPI、財務省、県計画局、県財務局へのインタビュー。予算関連各書類。</p>	
<p>3. PIP 運営監視の法的枠組みが整備される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3.1 PIP 運営監視法と関連する政令・省令を策定する。 3.2 PIP 運営監視法と関連する政令・省令が ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの審査・モニタリング評価後の行政措置の執行体制を明確にする。 3.3 PIP 運営監視法と関連する政令・省令が本プロジェクトを通じて開発・改善したマニュアルやハンドブックを PIP 運営監視の基準と規定し、全国の DPI 職員に認識される。 	<p>PIP 運営監視法と関連する政令・省令</p>	
<p>4. MPI 職員、全県の DPI 職員と中央省庁計画担当部署職員が 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視につき知識と技術を向上させる。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4.1 マニュアルとハンドブックが、ODA カウンターパートファンド及び郡レベルのそれぞれの PIP 運営監視方法が含まれるものに改善され、関連する全ての政府機関職員に配布される。 4.2 プログラムマニュアルが改善・承認され、PIP 運営監視に関連する全ての政府職員に配布される。 4.3 20 人以上の MPI 職員と、各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ 5 人以上の職員が、改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監視できるようになる。 4.4 MPI 職員と各県の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従い、PIP プロジェクトの運営監視について県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。 	<p>改訂版マニュアル・ハンドブック</p> <p>マニュアル・ハンドブックの配布表</p> <p>職員パフォーマンス結果表</p>	<p>省庁及び県が本プロジェクトに協力的である。</p>

<活動>	<投入>		
<p>1.1 MPI に対する OJT</p> <p>1.2 PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価</p> <p>1.3 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</p> <p>1.4 次年度研修計画策定と研修内容の改定</p> <p>1.5 研修講師養成</p> <p>1.6 県及び中央省庁への研修実施</p> <p>1.7 MPI、県及び中央省庁への OJT 実施</p> <p>1.8 研修及び PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価</p> <p>1.9 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</p> <p>1.10 次年度研修計画策定と研修内容の改定</p> <p>1.11 研修講師養成</p> <p>1.12 県及び中央省庁への研修</p> <p>1.13 県及び中央省庁への OJT 実施</p> <p>1.14 研修及び PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価</p> <p>1.15 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</p> <p>1.16 次年度研修計画策定と研修内容の改定</p> <p>1.17 研修講師養成</p> <p>1.18 県及び中央省庁への研修実施</p> <p>1.19 MPI、県及び中央省庁への OJT 実施</p> <p>1.20 研修及び PIP 審査・モニタリング・評価結果の評価</p> <p>1.21 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</p>	<日本側>	<LAOS>	<p>県及びそこに通じるルートが渡航禁止区域とならない(日本政府及び JICA 基準を適用)</p> <p>ラオス側の行政プロセスが活動の進捗を妨げない</p>
<p>2.1.1 PIP 予算計画・策定・執行の流れや権限の調査</p> <p>2.1.2 PIP 予算策定上の現状課題の整理</p> <p>2.1.3 改善案の作成とマニュアル・反ロブックへの反映</p> <p>2.1.4 研修カリキュラムとコンテンツの開発</p> <p>2.1.5 研修講師の養成支援</p> <p>2.1.6 PIP 予算策定改善案のモニタリングと改訂</p> <p>2.1.7 PIP 予算策定研修のモニタリングと研修の改定</p> <p>2.2.1 PIP 予算計画・策定・執行の流れや権限の調査</p> <p>2.2.2 PIP 事業の財務管理上の問題点の整理</p> <p>2.2.3 改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映</p> <p>2.2.4 研修カリキュラムとコンテンツの開発</p> <p>2.2.5 研修講師の養成支援</p> <p>2.2.6 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</p> <p>2.2.7 財務管理研修のモニタリングと研修の改定</p>	<p>専門家(マネジメント) :日本人 1人、ラオス人 1人</p> <p>・チーフアドバイザー</p> <p>・プロジェクトマネジメント担当(ラオス人)</p> <p>専門家 : 4人</p> <p>・公共財政管理/歳入・予算計画</p> <p>・公会計/予算執行</p> <p>・プログラム運営</p> <p>・メタ評価/研修開発・運営管理</p> <p>その他人員</p> <p>ラオス人コンサルタント</p> <p>アドミニスタッフ</p> <p>運転手</p> <p>カウンターパート研修</p> <p>第三国研修</p> <p>機材</p> <p>プロジェクト事務所消耗品及び活動に必要な機材一式</p>	<p>カウンターパート 人員体制</p> <p>・Project Director : Mr. Bountavy SISOUphanhthong (Vice Minister of MPI)</p> <p>・Project Manager, Mr. Bounpone SISOULATH (Director-General of MPI-DOE)</p> <p>・Deputy Project Manager: 2 Mr. Ourheune CHITTAPHONG Deputy Director-General of MPI-DOP</p> <p>Mr. Hourphanh SOUKPRASITH Deputy Director-General of MPI-DIC</p> <p>・Core Counterpart Members</p> <p>施設</p> <p>プロジェクト事務所</p> <p>会議室</p> <p>研修室</p> <p>現地負担コスト・その他</p> <p>政府職員給与 アドミニ関連コスト度 研修費用の一部負担(2009/10 年度 と 2010/11 年 その他必要経費</p>	<p>前提条件</p> <p>中央省庁、県、財務省、 県財務局がプロジェクト に協力的である。</p> <p>他ドナー案件と競合しない。</p>
<p>3.1 現在の首相令及び関連法のレビュー</p> <p>3.2 ベトナム 第三国研修</p> <p>3.3 法案策定時のアドバイス</p> <p>3.4 法令施行後の執行状況モニタリング</p> <p>3.5 法令の施行に必要な省令等の検討</p>			
<p>4.1.1 ODA 援助事業の調査</p> <p>4.1.2 ODA 援助事業カウンターパートファンド運営監視上の課題の整理</p> <p>4.1.3 改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映</p> <p>4.1.4 研修カリキュラムとコンテンツの開発</p> <p>4.1.5 研修講師の養成支援</p> <p>4.1.6 ODA カウンターパートファンドの運営監視方法改善案と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.1.7 ベトナム 第三国研修</p> <p>4.1.8 ODA カウンターパートファンドの運営監視方法改善案と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.2.1 郡庁統計事務所の業務内容の調査</p> <p>4.2.2 郡と県間の業務分担の検討</p> <p>4.2.3 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</p> <p>4.2.4 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドの開発</p> <p>4.2.5 研修講師の養成支援</p> <p>4.2.6 郡レベル PIP 運営監視方法と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.2.7 郡レベル PIP 運営監視方法と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.3.1 アクションプランのレビュー</p> <p>4.3.2 パイロットセクターのプログラム策定準備</p> <p>4.3.3 パイロットセクターのプログラム策定</p> <p>4.3.4 プログラムマニュアルの改訂</p> <p>4.3.5 研修カリキュラムとコンテンツの開発</p> <p>4.3.6 研修講師の養成支援</p> <p>4.3.7 プログラム監視方法と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.3.8 プログラム監視方法改善案と研修のモニタリングと改定</p> <p>4.3.9 ベトナム 第三国研修</p>			

添付2-1. 業務実施人月表(第1年次)

担当	氏名	第1年次 2008年						M/M	
		3月	4月	5月	6月	7月	8月	現地業務	国内作業
チーフ アドバイザー	奥村一郎	3/28 ████████████████████ ████████████████████		5月 95	6/30 ████████████████████ ████████████████████		8/1 ████████████████████ 8/30 30	4.17	0.00
プログラム運営	長田博見	3/28 ████████████████████ ████████████████████	4/29 33					1.10	0.00
公共財政管理/ 歳入・予算計画	徳良淳				6/17 ████████████████████ 30	7/16		1.00	0.00
公会計/予算執行	畔田弘文				6/14 ████████████████████ ████████████████████	7/31 48	8/5 ████████████████████ 8/31 27	2.50	0.00
メタ評価/研修 開発・運営管理	平良那愛	3/28 ████████████████████ ████████████████████		5月 102	7/7			3.40	0.00
業務調整	中村和美		4/19 ████████████████████ 30	5/18		8/1	8/30 ████████████████████ 30	(2.00)	0.00
合計M/M								12.17	0.00

添付2-2. 業務実施人月表(第2年次)

担当	氏名	第2年次											M/M		
		2008			2009								現地業務	国内作業	
		10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月			9月
チーフ アドバイザー	奥村一郎	(10/19-12/31) ■			(1/1-31) ■	(2/1-6/16) ■					(6/17-30) ■	(8/3-9/1) ■	9/2 ■	6.50	0.00
			74	(31)		136				(14)		30	(1)		
プログラム運営	長田博見	(10/24-12/22) ■			(1/28-2/26) ■						(6/2-7/1) ■			3.00	0.00
			60		30						30				
公共財政管理/ 歳入・予算計画	徳良淳				(1/11-2/9) ■			(4/20-6/18) ■						3.00	0.00
					30			60							
公会計/予算執行	畔田弘文		(11/16-2/16) ■				(3/15-4/4) ■		(5/9-6/13) ■					5.00	0.00
					93		21		36						
メタ評価/研修 開発・運営管理	平良那愛	(10/27-1/19) ■						(4/27-6/15) ■		(7/1-8/29) ■				6.50	0.00
					85			50		60					
業務調整	中村和美	(10/19-11/2) ■	(12/2-12/21) ■		(2/15-3/1) ■						(8/3-9/1) ■			(2.00)	0.00
		15	(20)		15						30				
											合計M/M	24.00	0.00		

添付2-4. 業務実施人月表(第4年次)

担当	氏名	4年次												M/M	
		2010			2011									Lao	Japan
		10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月			
チーフアドバイザー	奥村 一郎	10/13 ■	12/7 ■	12/13 ■			3/26 ■	3/31 ■		6/19 ■	7/19 ■	8/1 ■	8/30 ■	9.00	0.00
			56	(5)	57		47	(5)	80		(30)	30			
プログラム運営	長田 博見			12/26 ■	1/7 ■						7/13 ■	8/28 ■		2.00	0.00
					13						47				
公共財政管理/ 歳入・予算計画	徳良 淳	10/20 ■	11/3 ■									8/13 ■	8/27 ■	1.00	0.00
		15										15			
公会計/予算執行	畔田 弘文	10/27 ■	11/6 ■									8/9 ■	8/27 ■	1.00	0.00
		11										19			
メタ評価/ 研修開発・運営管理	平良 那愛	10/13 ■			12/31 ■							7/22 ■	8/30 ■	4.00	0.00
			80									40			
業務調整	中村 千尋	10/18 ■	11/8 ■	16 ■	11/23 ■	12/8 ■		3/6 ■	4/5 ■		6/15 ■	6/29 ■	8/30 ■	(2.00)	0.00
		22	8	(15)			15	(16)		15		(62)			
		ICNet 自社負担期間													
												M/M合計		17.00	0.00

添付3 作業計画表

ラオス国 公共投資プログラム運営監視強化プロジェクト

活動期間

期間	2008																								2009												2010												2011															
	3												4												5												6												7								8							
	月												月												月												月												月								月							
作業項目	第1年次												第2年次												第3年次												第4年次																											
(1) PIP運営監視の現状確認・分析、インセプションレポートの作成・提出																																																																
-1 既存資料・情報収集、分析																																																																
-2 インセプションレポートの作成・提出																																																																
(2) PIPプロジェクトに関するベースライン確認・分析																																																																
-1 PIP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																																																																
-2 中間セミナーの開催																																																																
-3 最終セミナーの開催																																																																
(4) JCCミーティングの開催																																																																
(5) 技術の習得と定着のための活動の実施 [成果1]																																																																
-1 MPIIに対するOJT																																																																
-2 PIP審査・モニタリング・評価結果の評価																																																																
-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改定																																																																
-5 研修講師養成																																																																
-6 県及び中央省庁への研修実施																																																																
-7 MPI 県及び中央省庁へのOJT実施																																																																
-8 研修及びPIP審査・モニタリング・評価結果の評価																																																																
-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																																																																
-10 次年度研修計画策定と研修内容の改定																																																																
-11 研修講師養成																																																																
-12 県及び中央省庁への研修実施																																																																
-13 MPI 県及び中央省庁へのOJT実施																																																																
-14 研修及びPIP審査・モニタリング・評価結果の評価																																																																
-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																																																																
-16 次年度研修計画策定と研修内容の改定																																																																
-17 研修講師養成																																																																
-18 県及び中央省庁への研修実施																																																																
-19 MPI 県及び中央省庁へのOJT実施																																																																
-20 研修及びPIP審査・モニタリング・評価結果の評価																																																																
-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																																																																
-22 研修制度化へ向けた協議の実施																																																																
(6) 予算管理、財務管理手法の導入・制度化 [成果2]																																																																
1) PIP予算管理手法の導入・制度化																																																																
-1 PIP予算計画・策定・執行の流れや権限の調査																																																																
-2 PIP予算策定上の現状課題の整理																																																																
-3 改善案の作成とマニュアルへの反映																																																																
-4 研修カリキュラムとコンテンツの開発																																																																
-5 研修講師の養成支援																																																																
-6 PIP予算策定改善案のモニタリングとマニュアル改定・ハンドブック反映																																																																
-7 PIP予算策定研修のモニタリングと研修の改定																																																																
2) PIP事業の財務管理手法の導入・制度化																																																																
-1 PIP予算計画・編成・執行の流れや権限の調査																																																																
-2 PIP事業の財務管理上の現状課題の整理																																																																
-3 改善案の作成とマニュアルへの反映																																																																
-4 研修カリキュラムとコンテンツの開発																																																																
-5 研修講師の養成支援																																																																
-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定・ハンドブック反映																																																																
-7 財務管理研修のモニタリングと研修の改定																																																																
(7) PIP運営監視法及び政令・省令の策定支援 [成果3]																																																																
-1 現在の首相令及び関連のレビュー																																																																
-2 ベトナム第三国研修																																																																
-3 法案策定時のアドバイス																																																																
-4 法令施行後の執行状況モニタリング																																																																
-5 法令の施行やマニュアルの規則化に必要な省令等の検討																																																																
(8) PIP運営監視手法の導入・制度化 [成果4]																																																																
1) ODAカウンターパートファンドの運営監視手法の導入・制度化																																																																
-1 ODA事業の調査																																																																
-2 ODA援助事業カウンターパートファンド運営管理上の課題の整理																																																																
-3 改善案の作成とマニュアルへの反映																																																																
-4 研修カリキュラムとコンテンツの開発																																																																
-5 研修講師の養成支援																																																																
-6 ODAカウンターパートファンドの運営管理方法改善案と研修のモニタリングとマニュアル改定・ハンドブック反映																																																																
-7 ベトナム第三国研修(実施せず)																																																																
-8 ODAカウンターパートファンドの運営管理方法改善案と研修のモニタリングとハンドブック改定																																																																
2) 都レベルPIP運営監視手法の導入・制度化																																																																
-1 都計画統計事務所業務内容の調査																																																																
-2 都と県の間の業務分担の検討																																																																
-3 マニュアルへの反映																																																																
-4 研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドの開発																																																																
-5 研修講師の養成支援																																																																
-6 都レベルPIP運営監視方法と研修のモニタリングとマニュアル改定・ハンドブック																																																																
-7 都レベルPIP運営監視方法と研修のモニタリングとハンドブック改定																																																																
3) セクタープログラム運営監視手法の導入・制度化																																																																
-1 アクションプランのレビュー																																																																
-2 ハイロットセクターのプログラム策定準備																																																																
-3 ハイロットセクターのプログラム策定																																																																
-4 プログラムマニュアルの改定																																																																
-5 研修カリキュラムとコンテンツの開発																																																																
-6 研修講師の養成支援																																																																
-7 プログラム監視方法と研修のモニタリングとマニュアル改定・ハンドブック反映																																																																
-8 プログラム監視方法改善案と研修のモニタリングとハンドブック改定																																																																
-9 マレーシア第三国研修																																																																

August 2011

Concept Paper for the
PCAP2 Wrap-up
PIP Top Management Convention,
August 23rd, 2011

Ichiro Okumura
Chief Advisor, PCAP2

1. Background

Almost seven years have passed since the first of the two JICA technical cooperation projects; ‘Project for Capacity Building in PIP Management (PCAP1)’ was launched in November, 2004, aiming to improve PIP management and develop capacity to officers concerned. The ‘Project for Enhancing Capacity in PIP Management (PCAP2)’ which started in March 2008 as the second phase to take further steps for improving PIP management, will complete its assignment in August, 2011. To confirm and appreciate the positive steps taken in the field of improving PIP management among government organisations, the Ministry of Planning and Investment and PCAP2 plans to jointly host the “PCAP2 Wrap-Up Convention” on the 23rd of August, 2011.

2. Objectives

The Convention has the following objectives;

- ✧ To share the progress of improved PIP management among related government organisations,
- ✧ To obtain feedback on the PIP management methods from government organisation for further improvement and follow-up,
- ✧ To introduce the further steps of improving and diffusing PIP management methods nationwide, and,
- ✧ To introduce the roles of the Ministry of Planning and Investment as the key organization to continuously dedicate in better PIP management.

3. Outline

The Convention will be conducted with the following outline;

Date; Tuesday, 23 rd August, 2011
Venue; International Cooperation and Training Centre, Vientiane Capital
VIP Guests; The Vice Minister of Planning and Investment Chief Representative of JICA Laos Office
Participants; ➤ Directors from DPI in Provinces and Vientiane Capital ➤ Head of Divisions from DPI in Provinces and Vientiane Capital ➤ Directors from Planning Departments in government organisations ➤ Head of Divisions from Planning Departments in government organisations

Outline of Contents;

- Presentation of the activities and achievements from PCAP1 through to PCAP2
- Presentation of future visions toward yet better PIP management
- Feedback from guests on PIP management
- Certification to representatives of provinces and government organisations on their PIP management achievements

The tentative program is as follows

Time	Contents
1300-1330	Reception
1330-1345	Opening Remarks by Dr. Bountavy SISOUPHANTHONG Vice Minister of the Ministry of Planning and Investment, Project Director
1345-1430	Presentation of the activities and achievement from PCAP1 through to PCAP2 Mr. Ichiro Okumura, Chief Advisor, PCAP2
1430-1445	Presentation of future visions towards yet better PIP Management (representative from MPI)
1445-1500	Break & Separation into small room (Province / Government Organisations)
1500-1600	PIP Management Awareness Session (Province / Government Organisation)
1610-1615	Assemble to large room
1615-1630	Ice-breaking session : Evaluation Song
1630-1645	Certification of PIP management achievements
1645-1655	Speech from Mr. Masato Togawa Chief Representative of JICA Laos Office
1655-1710	Closing Remarks by Dr. Bountavy SISOUPHANTHONG

4. Contents

Main contents of the program are as follows;

(1) Presentation of the activities and achievements from PCAP1 to PCAP2

The Chief Advisor of PCAP2 explains the activities conducted during the projects, along with their achievements. Visual presentations (videos and interviews) made during the two projects will also be shown.

(2) Presentation of future visions towards yet better PIP management

A representative from the MPI will make a presentation on future vision on PIP management including its sustainability measures and the potential approaches for PCAP3.

(3) PIP Management Awareness Session

An awareness session for PIP management methods and tools is conducted. Its objective is to have common awareness in the topics of a) annual PIP budget process, and b) PIP financial management. The session will be divided into two groups; provinces and government organisations.

(4) Certification of PIP management achievements

The MPI and the PCAP will jointly present certificates and mementoes to representatives of provinces and government organisations on the achievement of improved PIP management.

5. Preparations

The following preparations must be made;

- ✧ Venue is ICTC. One large room and two small rooms are booked.
- ✧ Expected participants; total 128 participants
 - VIP guests; 2 persons
 - DPI guests; 2 from each province (Director/Division Head), 34 in total
 - Government Organisation Planning guests; 1 from each organisation, 35 in total
 - MPI staff; 40 staff
 - JICA Office; 5 persons (including JOCV)
 - PCAP2; 11 staff including Japanese experts
- ✧ Distribution material;
 - Presentations
 - Handbooks (DPI/PO/Ministry/District)
 - Memento (commemoration plates, USB with contents, bag)

Other standard meeting preparations are required. The final JCC Meeting for PCAP2 is planned in the morning session. Therefore, lunch is to be prepared for 50 persons (MPI staff and PCAP2).