

付 属 資 料

1. 討議議事録 (M/M)
2. 主要面談記録

1. 討議議事録 (M/M)

Minutes of Meeting on Terminal Evaluation for the Project of
the Capacity Building Project for Public Finance Management Strengthening Program
between
The Japan International Cooperation Agency
and
The Ministry of Finance of the Government of
Lao People's Democratic Republic

The Japanese Terminal Evaluation Team headed by Mr. Yoshiharu YONEYEMA, the Senior Representative of Laos Office of the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and the Lao Terminal Evaluation Team headed by Mr. Vanhxay PHONGSAVANH, Director General of Personnel and Organization Department, Ministry of Finance (hereinafter referred to as "MOF"), organized the Joint Terminal Evaluation Committee (hereinafter referred to as "the Committee") of Capacity Building Project for Public Finance Management Strengthening Program (hereinafter referred to as "the Project"). The Committee had a series of discussions with the authorities concerned for the purpose of clarifying the achievement and lessons learned of the Project.

As a result of the discussions, the JICA and MOF agreed to forward to their respective governments the matters referred to in the documents attached hereto.

Vientiane, 22 September, 2011



Mr. Yoshiharu YONEYAMA
Japanese Leader of
Terminal Evaluation Mission

Senior Representative,
Laos Office,
Japan International Cooperation Agency



Mr. Vanhxay PHONGSAVANH
Laotian Leader of
Terminal Evaluation Mission

Project Director
Director General of Personnel and Organization
Department,
Ministry of Finance

ATTACHMENT

**Joint Terminal Evaluation Report
on
the Capacity Building Project
for Public Finance Management Strengthening Program,
Lao PDR**

Japan-Laos Joint Evaluation Committee

September 22, 2011

TABLE OF CONTENTS

Abbreviations

1. OUTLINE OF THE EVALUATION STUDY

- 1-1 Background of the Evaluation Study
- 1-2 Objectives of the Evaluation Study
- 1-3 Members of the Joint Evaluation Study Team
- 1-4 Schedule of the Evaluation Study
- 1-5 Methodology of Evaluation
 - 1-5-1 Evaluation Procedure
 - 1-5-2 Items of Analysis

2. OUTLINES OF THE PROJECT

3. PROJECT PERFORMANCE AND IMPLEMENTATION PROCESS

- 3-1 Inputs
 - 3-1-1 Japanese Side
 - 3-1-2 Laotian Side
- 3-2 Activities
- 3-3 Outputs
- 3-4 Project Purpose
- 3-5 Overall Goals
- 3-6 Implementation Process

4. RESULTS OF EVALUATION BY FIVE CRITERIA

- 4-1 Relevance
- 4-2 Effectiveness
- 4-3 Efficiency
- 4-4 Impacts
- 4-5 Sustainability

5. CONCLUSION

- 5-1 Achievement of the Project
- 5-2 Evaluation by Five Criteria
- 5-3 Issues to be considered

6. RECOMMENDATIONS AND LESSONS LEARNT

- 6-1 Recommendations
 - 6-1-1 Issues to be undertaken during the Project
 - 6-1-2 Issues to be considered for sustaining self-help efforts after the completion of the Project
- 6-2 Lessons Learnt

ANNEXES

1. Project Design Matrix (PDM ver.1.0)
2. Inputs by Japanese Side
3. Evaluation Grid

Abbreviations

ADB	Asian Development Bank
C/P	Counterpart Personnel
GFIS	Government Financial Information System
GOL	Government of Lao People's Democratic Republic
HRD	Human Resource Development
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
MOF	Ministry of Finance
MDTF	Multi-Donor Trust Fund
PDM	Project Design Matrix
PEMSP	Public Expenditure Management Strengthening Program
PFMSP	Public Financial Management Strengthening Program
POD	Personnel and Organization Department
R/D	Record of Discussion
TOT	Training of Trainers

1. Outline of the Evaluation Study

1-1 Background of the Evaluation Study

Public financial management in the Lao PDR has suffered from structural problems, including institutional weakness in handling revenue and expenditures, and from the limited capacity of finance officials. To tackle this problem, the Government of the Lao People's Democratic Republic (GOL) has set out to make financial management one of the top priority issues under "A Policy Paper of the Government of Lao PDR on Governance Issue" which was issued in 2003. It aims to achieve reliability, transparency and accountability in its public financial management.

The Public Expenditure Management Strengthening Program (PEMSP) was adopted by the GOL in November 2005, by approval of the Minister of Finance and the Prime Minister's Office. The PEMSP changed its name to the Public Finance Management Strengthening Program (PFMSP) in November 2007, by extending the scope of its work to include revenue. Currently, the Ministry of Finance (MOF) is making the mid-term (2011-2015) PFMSP. JICA, the World Bank, the Asian Development Bank and other donors support PFMSP.

The GOL and donors have put forth a great deal of effort for the past couple of years into the Program's components, which has resulted in a significant amount of development in building the institutional environment, such as the State Budget Law, the Accounting Law, Information and Communication Technology (ICT), networking installations on the Government Financial Information System (GFIS), and the Chart of the Account and Treasury System. Thus the development of the system has progressed to the point that now the capacity development of the entire staff of the MOF who will operate these systems has become the critical factor.

Under these circumstances, upon the request from GOL to support progress of PFMSP through capacity building, JICA has provided a three-year technical cooperation project since January 2009. The Project aims at establishing a mechanism to improve capacity of the staffs of MOF in central and local authorities regarding treasury and accounting. The Project objectives will be achieved through realization of the following 3 outputs;

- (1) Human Resource Development Strategy and Plan of MOF are drafted in consistent with the current Public Financial Reform.
- (2) Training condition such as skilled trainer, text/manuals in the central and provincial MOF is consolidated in order to conduct training on treasury and accounting in central MOF and local authorities.
- (3) Internal framework for training management is consolidated for effective human resource development in MOF.

Before the completion of the Project in January 2012, the terminal evaluation team, together with the MOF counterpart organization representing the Laotian Government side, attempts to measure its achievements and conduct an evaluation study according to the JICA evaluation guidelines.

1-2 Objectives of the Evaluation Study

The specific objectives of the terminal evaluation are outlined as follows:

- (1) To review the progress of the Project and evaluate the achievement in accordance with the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impacts and Sustainability)
- (2) To identify the factors to promote/impede the effects

(3) To consider the necessary actions to be taken before/after the end of the Project, and make recommendations for the Project

(4) To summarize the result of the study in a joint evaluation report.

1-3 Joint Evaluation Committee Members

Three Japanese evaluation team members and four Laotian members constitute the Joint Evaluation Committee during the evaluation study.

(1) The Japanese Side

Mr. Yoshiharu YONEYAMA, Senior Representative, JICA Laos Office

Ms. Aya MIURA, Project Formulation Advisor, JICA Laos Office

Ms. Rie FUSAMAE, Consultant, Foundation for Advanced Studies on International Development (FASID)

(2) The Laotian Side

Mr. Vanhxay PHONGSAVANH, Director General of Personnel and Organization Department, Ministry of Finance (Project Director)

Mr. Somboun INTHAPATTHA, Deputy Director General of Personnel and Organization Department, Ministry of Finance (Project Manager)

1-4 Schedule of the Evaluation Study

Day	Date	Time	Schedule
1	6-Sep	Tue	21:00 -Consultant's arrival in VTE
2	7-Sep	Wed	9:00 -Meeting with JICA Laos office 10:00 -Meeting with PFMSP Expert(Mr. Sato)
3	8-Sep	Thu	7:45 - Departure from VTE 9:00 - Arrival in Champasack Province 9:45 -Interview at Champasack Provincial National Treasury & Pakse District National Treasury 15:00 - Move to Attapu Province - Interview at Parkxong District National Treasury
4	9-Sep	Fri	8:30 - Interview at Attapu Provincial National Treasury 10:30 - Interview at Samakhixay District National Treasury 13:00 - Interview at Xaisetta District National Treasury
5	10-Sep	Sat	14:05 - Departure from Attapue - Champasack 15:20 - Departure from Champasack - VTE - Arrival in VTE
6	11-Sep	Sun	- Report preparation
7	12-Sep	Mon	8:40 -Meeting with DDG of National Treasury, MOF 11:00 Meeting with JICA Advisor to Fiscal Policy Department, MOF 13:30 -Meeting with DG of Accounting Dept., MOF 15:00 -Meeting with DG & DDG of POD
8	13-Sep	Tue	8:40 -Meeting with members of Training Implementation Task Force Team 10:30 -Meeting with members of Textbook Task Force Team (including Lectures of TOT)
9	14-Sep	Wed	8:40 - Meeting with HR officials from Departments regarding Training Cycle Management 14:00 - Meeting with PFMSP Expert(Ms. Ishii &Taira) 16:30 -Meeting with Chief of PFMSP Unit

10	15-Sep	Thu	10:30 11:30 14:00	- Meeting with Governance Specialist of World Bank - Meeting with Country Director of ADB - Meeting with DDG of POD and officials of HRM Division, POD, MOF
11	16-Sep	Fri	17:30	- Report preparation - Internal Meeting at JICA Laos office
12	17-Sep	Sat		- Report preparation
13	18-Sep	Sun		- Report preparation
14	19-Sep	Mon	10:15 14:00	-Attend Seminar on effective HRM/HRD of Civil Service organized by MOF - Meeting with DG of POD, MOF
15	20-Sep	Tue	14:00	-Meeting with JICA Laos office
16	21-Sep	Wed	9:00 13:00 15:30	-Workshop (Presentation of Evaluation result by JICA Evaluation Team, and Discussion) - Discussion with PFMSPP Experts - Discussion with DG of POD, MOF
17	22-Sep	Thu	15:00 16:30	-M/M Signing (Mr.Vanhxay, DG and Mr.Yoneyama, SR) - Report to Embassy of Japan -Consultant departure from VTE
18	23-Sep	Fri		Consultant's Arrival in Japan

1-5 Methodology of Evaluation

1-5-1 Evaluation Procedure

The Team conducted surveys by questionnaires and interviews with the counterpart personnel (herein after referred to as "C/P") and the Japanese Experts as well as those officials concerned with the Project. The Team also made a visit to the project site. The Team, while referring to the results of the self-evaluation which was conducted by the Laotian C/P of the Project, analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of five evaluation criteria adopted internationally and used Evaluation Grid (refer to Annex 3) as a checklist of the items to be surveyed. The evaluation results by the Team were examined and discussed with Joint Evaluation Committee Members and other concerned parties. After appropriate revise, the results were concluded as the evaluation study.

1-5-2 Items of Analysis

(1) Achievement of the Project

Achievement of the Project was measured in terms of Inputs, Outputs, Project Purpose and Overall Goal in comparison with the Objectively Verifiable Indicators of the Project Design Matrix (PDM) ver. 1.0 as well as the plan delineated in the Record of Discussion (R/D).

(2) Implementation Process

Implementation process of the Project was also reviewed from the various viewpoints, such as technical transfer, communications among stakeholders, and monitoring process, to see if the Project has been managed properly as well as to identify obstacles and/or facilitating factors that have affected the implementation process.

(3) Evaluation based on the Five Evaluation Criteria

The Evaluation Team also assessed the Project from the viewpoint of following five evaluation criteria.

1) Relevance:

The extent to which the Project Purpose and Overall Goal are consistent with the government development policy of Laos as well as the development assistant policy of Japan, and needs of beneficiaries.

2) Effectiveness:

The extent to which the Project has achieved its purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.

3) Efficiency:

The extent to how economically resources/inputs (funds, expertise, time, etc.) are converted to results/output with particular focus on the relationship between inputs and outputs in terms of timing, quantity and quality.

4) Impact:

Project effect on the surrounding environment in terms of technical, socio-economic, cultural, institutional and environmental factors. Project impacts are to be viewed from cross-cutting aspects according to positive or negative effects.

5) Sustainability:

Sustainability of the Project is assessed from the standpoint of organizational, financial and technical aspects, by examining the extent to what the achievements of the Project will be sustained or expanded after the assistance is completed.

2. Outlines of the Project

The expected Overall Goal, Project Purpose and Outputs written in the current PDM ver.1.0 (shown in Annex1) are as follows:

Overall Goal

Capacity of the staff of MOF in central and local authorities, especially staff in National Treasury, Accounting Department and Personnel and Organization Department is enhanced.

Project Purpose

A mechanism to improve capacity of the staff of MOF in central and local authorities regarding treasury and accounting is established.

Outputs

1. Human Resource Development Strategy and Plan of MOF are drafted in consistent with the current Public Financial Reform.
2. Training condition such as skilled trainer, text/manuals in the central and provincial MOF is consolidated in order to conduct training on treasury and accounting in central MOF and local authorities.
3. Internal framework for training management is consolidated for effective human resource development in MOF.

Activities

1-1 Support study on current situation of knowledge and skills of MOF in respective governments (central and local).

1-2 Identify the needs of human resource development based on the study conducted in 1-1.

1-3 Draft human resource development Strategy and Plan based on the results of 1-1 and 1-2.

2-1 Train trainers who are working in National Treasury, Accounting Department in central and National Treasury in provinces.

2-2 Conduct training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of district in the three pilot provinces (chosen respectively from the northern area, the central area, and the southern area) and other selected provinces.

2-3 Conduct On-the-Job-Training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of district in the three provinces (as chosen in 2-3)

2-4 Evaluate and revise the components of the training in order to improve and coincide with the daily work.

3-1 Arrange internal framework to conduct the said plan through training, such as Guideline / Manual which mention training cycle management and training implementation procedure.

3-2 Propose management of data on trained personnel for the effective use of human resource whose capacity is developed through the trainings conducted in the above activities.

3-3 Propose improvement of human resource development Strategy and Plan

3. Project Performance and Implementation Process

3-1 Inputs

Inputs from both the Japanese and Lao sides, since its inception in January 2009 till the end of August 2011, have been executed as planned. The details of the following inputs from the Japanese side are shown in Annex 2.

3-1-1 Japanese Side

(1) Dispatch of Japanese Experts

A total of 8 experts in the areas of Project Management, HRD Planning, National Treasury, Accounting, Training Contents Development, Training Management System, Training Management and Human Resource Management have been assigned since the inception of the Project for a total of 61 man-month as of the end of August 2011.

(2) Counterpart Training

Counterpart Training was conducted in Japan in November 2009 and a total of 6 officials from Personnel and Organization Department, National Treasury and Accounting Department participated. The total cost for the Counterpart Training was 5,668,000 yen (Five million six hundred sixty eight thousand yen).

(3) Provision of Equipment

Office and training equipment was provided for the project activities. The total expenditure for the equipment is 15,329 US dollar.

(4) Local Expenses

As of the end of August 2011 a total of 14,850 thousand yen was allocated for the cost for implementation of the Project by the Japanese side.

Table 3-1 Local Expenses born by the Japanese Side

(Thousand Yen)

Japanese Fiscal Year	Amount	Uses
2008	890	Needs survey, Other preparation activities for the project, Transportation, Operational costs
2009	5,304	Training, Payroll for project staff, Meetings, Transportation, Experts Travel, Operational costs
2010	6,828	Training, Payroll for project staff, Meetings, Transportation, Experts Travel, Operational costs
2011	1,828	Training, Payroll for project staff, Meetings, Transportation, Experts Travel, Operational costs
Total	14,850	

3-1-2 Laotian Side**(1) Appointment of C/P**

4 personnel from Personnel and Organization Department (POD) were assigned to manage the Project and 4 Deputy Director Generals of concerned departments to serve as members of the Project Steering Committee by the Laotian side. For various taskforce teams formed under the project, a total of 28 officials from POD, National Treasury, Accounting Department, Fiscal Policy Department and a provincial financial office were assigned as members.

(2) Offices and facilities

The MOF provided office space for the Japanese Experts, as well as rooms for meetings and training activities. The MOF paid for office expenses and office furniture.

(3) Training cost

The MOF provided funds through MDTF to implement training in 7 district and Vientiane Capital.

3-2 Outputs

The Team confirmed that the Project has almost fulfilled the planned outputs indicated in the PDM. The level of fulfilment of each Output is shown below.

Output 1: Human Resource Development Strategy and Plan of MOF are drafted in consistent with the current Public Financial Reform.

Indicators
1-1. Human Resource Development Strategy and Plan are drafted.

(Indicator 1-1)

The Strategy and Plan were drafted in November 2009 and February 2010 respectively and submitted to the Joint Coordination Committee (JCC) of the Project in February 2010.

Therefore, Output 1 has been achieved as planned.

Output 2: Training condition such as skilled trainer, textbooks/manuals in the central and provincial MOF is consolidated in order to conduct training on treasury and accounting in central MOF and local authorities.

Indicators
2-1. More than three staff of National Treasury and Accounting Department in the central and at least one staff in each provincial treasury office become trainers.
2-2. Trainers create working manual of treasury and accounting.

(Indicator 2-1)

Training of Trainers (TOT) courses for provincial staff were conducted in January 2009, January and November 2010 covering all provinces. 5 staff from National Treasury and 2 staff from Accounting Department served as master trainers in the three rounds of TOT. Through the TOT, 2 or 3 personnel in each provincial treasury office were trained to be trainers. Thus the number of trainers developed in the project substantially exceeds the set target.

(Indicator 2-2)

The Textbook Taskforce team consisting of candidates for master trainers was formed under the Project. The team developed working manuals on accounting, revenue and cash management, and expenditure in October 2009. These manuals were revised by the team in July-October 2010 based on the results of the review of training activities in three pilot provinces.

The above two indicators show that Output 2 has been achieved to a greater extent.

Output 3: Internal framework for training management is consolidated for effective human resource development in MOF.

Indicators
3-1. Manual/Guideline which indicates training cycle management and training implementation procedure is drafted.
3-2. Data of trained personnel is recorded at POD.

(Indicator 3-1)

Manual and Guideline were drafted in the middle of 2010, and the revised version, "Training Cycle Management and Implementation Manual", is to be finalized for Minister's agreement.

(Indicator 3-2)

Indicator 3-2 is reconsidered in the course of Project implementation given the limited manpower of POD. The Project suggested that each department record data of training history of each personnel and make them available to POD upon their requests, which is stipulated in the Training Cycle Management and Implementation Manual.

The above two indicators show that Output 3 has been partly achieved.

3-4 Project Purpose

Project Purpose: A mechanism to improve capacity of the staff of MOF in central and local authorities regarding treasury and accounting is established.

Indicators

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Human Resource Development Strategy and Plan drafted by the Project is finalized and implemented. 2. Institutional arrangement such as rules/organizational arrangement/budgeting recommended by the Project is introduced to MOF. 3. Trainers equip knowledge and skill to train central and local staff of MOF |
|---|

(Indicator 1)

Though the draft Strategy and Plan were prepared under the project, the MOF's earlier plan to develop them was called off due to a new policy of the Lao Government that each ministry shall develop a master plan for human resource development from a longer term perspective. In response to this environmental change, the Project provided technical support to build on the draft HRD Strategy and the draft Plan in the initial stage of the development process of the Master Plan. The process however has been delayed for over 3 months due to other duties on the side of POD and delayed responses from other departments concerned.

(Indicator 2)

The draft Training Cycle Management and Implementation Manual was revised based on the feedback from divisions in charge of human resource development in departments of MOF and budget-related divisions. The Manual specifies roles of concerned departments, annual flow of training cycle management from planning/budgeting to summarizing and standard procedures of training management. The revised version is to be examined by POD next month for finalization and Minister's agreement.

(Indicator 3)

Trainers trained in TOT further developed their skills through actual training implementation at the provincial or district levels. About 80% of participants in training showed satisfaction with their performance according to available data on 16 training courses.

3-5 Overall Goal

Overall Goal: Capacity of the staff of MOF in central and local authorities especially staff in National Treasury, Accounting Department, and Personnel and Organization Department is enhanced.

Indicator
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quality and timeliness of report produced by National Treasury or Ministry of Finance. 2. Quality and timeliness of report from treasury offices in provinces and districts.

(Indicator 1)

It is not yet in the stage to assess the improvement of reports at the central level. However, reporting from the district level seems to be improving as described below, it is expected to eventually contribute to improvement of reports at the central level.

(Indicator 2)

Quality of reports from district treasury offices seems to be improving as pointed out by provincial Department (offices) or supervisors of district offices the JICA evaluation team members visited. Technical staff of the four district treasury offices the team visited refer to work manuals prepared under the Project frequently or even every day, particularly when they summarize their work in

reports.

3-6 Implementation Process

Each activity of the Project was implemented, by and large, smoothly despite the three-month delay of the commencement of the Project activities caused by the delayed conclusion of the Record of Discussion between the MOF and JICA. A primary factor that promoted smooth implementation is assignment of appropriate personnel to the Project by the Laotian side. Though POD is the department responsible for the execution of the project, there are as many as 18 officials from other departments took part in project activities as members of the textbook taskforce team or the training implementation taskforce team. Those assigned officials have appropriate expertise or are in appropriate positions to effectively carry out the tasks. In addition, teamwork among the taskforce members contributed to efficient execution of the tasks. Coordination by the Project team, namely POD and Japanese Experts, is also an important factor that has made the taskforces work.

However, there are issues that should be noted for better implementation of the Project. First of all, there was no overall work plan on the Project that those concerned can share, which is essential for effective project management. Though annual work plans were shared, thorough discussions on an overall work plan prior to and during the inception stage of the Project and necessary adjustments from time to time would have made it easier for POD officials to take more initiatives on Project activities and also to coordinate project activities with other activities. Secondly, there were some cases of miscommunication between Japanese Experts and POD personnel resulting mainly from frequent changes of short-term experts as well as translation problems, though JICA tried to rectify the situation by contracting out the entire work for the third year of the Project to a team of experts instead of recruiting them one by one. The gap could have been bridged, for example, by hiring a national consultant that speaks English and has good knowledge of the sector and the Ministry. Thirdly, there was not sufficient discussion between MOF and JICA about details and modality of the Project, which caused confusion on the MOF side regarding management of the Project.

4. Results of Evaluation by Five Criteria

Through the evaluation work, the Team assessed the project's relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

4-1 Relevance

The Project is consistent with the policies of the Lao Government as well as needs of the beneficiaries, and with the cooperation policy of the Japanese Government.

The enhancement of public financial management is one of the four priority areas identified in "A Policy Paper of the Government of Lao PDR on Governance Issue" issued in 2003. In accordance with the policy, the Lao Government has implemented the PFMS since 2007 with an objective to strengthen public expenditure and revenue management. The Project is a contribution to the Capacity Building and HRD component of PFMS.

The Project aims to establish a HRD mechanism with a focus on training management and the district level. Training for the central and provincial MOF has been implemented on an ad-hoc basis mostly with resources from development partners. For staff of district treasury offices,

almost no training and no manuals have been provided despite the fact that manpower at the district level was even more limited than at the central and provincial levels. The Project tries to introduce an internal system of training cycle management into MOF and develop internal trainers in order to cater needs-based training in a planned manner.

The Project is also in line with Japan's aid policy towards Lao PDR, which gives priority to the area of public financial management for assistance.

4-2 Effectiveness

The Project has made significant progress since its inception despite the delay of the Project commencement and also an unexpected event that the earlier plan of MOF to develop Human Resource Strategy and Plan was called off.

The assumed mechanism to improve capacity of MOF staff on treasury and accounting is being established with the following achievements:

- More trainers than initially planned have developed through TOT and implementation of training with good evaluation results on their performance by trainees.
- Institutional arrangements for capacity development of MOF staff have been almost set by preparing the Training Cycle Management and Implementation Manual with description of roles of each department, annual flow of the training cycle management, and process and procedures to implement training, though Minister's agreement is still required to make it MOF's standard. The training cycle management has begun to be put in practice in each department.

However, a HRD Strategy and Plan, which is another component of the assumed mechanism, is not in place due to MOF's policy shift from developing the Strategy and Plan to preparing a Master Plan for HRD. While part of the draft Strategy regarding the implementation structure of the Strategy is incorporated in the Training Cycle Management and Implementation Manual, it is not certain that the overarching direction envisaged in the draft Strategy will be clearly reflected in the Master Plan despite the Project's efforts to support MOF to build on the draft Strategy to prepare the Master Plan. This issue needs special attention in the remaining period of the Project.

4-3 Efficiency

The Project has almost produced planned Outputs. Indeed the level of achievement on Output 2 exceeds the expected level. The following factors contributed to such results:

- Appropriate personnel have been assigned to the Project either as POD C/P or members of the textbook taskforce team or the training implementation taskforce team.
- Teamwork among members helped the taskforce teams to carry out their tasks efficiently despite the fact that members of the teams are officials from different departments.
- The Laotian side provided more financial resources than initially planned taking advantage of another source of fund available to them, which is the Multi-Donor Trust Fund (MDTF), in order to develop trainers not only in 3 pilot provinces but in all districts. In that way, the Project maximized the level of Output 2, consolidation of conditions for training implementation.

Equipment, C/P training and local expenses, provided by the Japanese side were largely appropriate. C/P training in particular is deemed highly appropriate in terms of participant

selection, objectives and quality as observed by the mid-term review team as well.

However, as far as dispatch of JICA Experts is concerned, POD noted some issues that have affected efficient implementation of the Project. First of all, frequent changes of short-term experts caused some miscommunication between POD officials and JICA Experts. Secondly, it was sometimes difficult for POD to take initiative on the Project implementation as detailed TOR of JICA Experts was not sufficiently informed to them and also information on operational budget was not shared between POD and JICA.

There was another factor that hindered more efficient implementation of the Project. The absence of an overall work plan covering the entire Project period as well as information on operational budget to share among all concerned prevented opportunities to discuss optimal scheduling of Project activities and allocation of the budget between the Laotian side and the Japanese side including JICA Laos Office in the planning and inception stages of the Project, though annual work plans were presented and discussed in JCC meetings.

4-4 Impact

While there are several impacts from the Project that have been observed or are likely to be observed, no negative impact was observed.

The prospects for achievement of the Overall Goal are good in terms of capacity development of the National Treasury and Accounting Department. The training cycle management system has begun to operate in MOF though not yet officially, and a work manual with a reporting format reflecting Chart of Account that was recently adopted in MOF was provided to all districts along with relevant training. Therefore the basic environment for capacity development at the district level and the provincial level to some extent has been created though upgrading of the content of the manual and knowledge from time to time will be necessary taking into account changes in regulations. In fact, the JICA Evaluation Team learned in its visits to some provincial and district offices, that some improvements in quality of daily work of district treasury staff and of their reports have already been recognized by provincial offices or supervisors in district offices.

The achievement of the Overall Goal then depends on development of POD's capacity to ensure that the mechanism for HRD introduced under the Project functions. It is critical in this regard that POD takes lead to manage this year's cycle and learns what more should be done to institutionalize the mechanism.

The Evaluation Team recognized some impacts the Project had on other activities of MOF. First of all, some members of the textbook taskforce team participated in the preparation of manual on treasury for central MOF staff and contributed their experience and knowledge gained in the Project. They commented that preparation steps, teamwork and the systematic way of managing the whole process, etc., they learned in the Project were particularly useful to develop the new manual. Secondly, cooperation between POD and administrative divisions of other departments has been promoted through preparation and introduction of the training cycle management. The level of cooperation and communication will further increase as the training cycle takes root in the Ministry. Thirdly, it has generated synergy with PFMSP under the components on Capacity Building and Local Government Financial Management by capacitating POD, National Treasury and Accounting Department (division) in the center as well as district treasury offices.

4-5 Sustainability

The Project has made good attempts to ensure sustainability of project activities and their effects. Such attempts include the following:

- The Project has had sufficient consultation with concerned departments of MOF, PFMS Unit, development partners in the preparation process of the Training Cycle Management and Implementation Manual through workshops and meetings. Such consultation laid the foundation for future institutionalization of the cycle management system by facilitating consensus building among all concerned.
- It has also begun to involve administrative divisions of other departments of MOF in the operation of the cycle management system by encouraging them to prepare annual training plans and make the budget request to the Cabinet and the MDTF Unit as instructed in the Manual. The Evaluation Team finds it an important first step towards institutionalization of the cycle management system.
- The Project intends to obtain Minister's agreement on the Manual.

Despite such efforts made by the Project, some issues need to be kept in mind. First of all, sustainability of the Project effects depends highly on institutionalization of the training cycle management system. Since it will take time, continuous efforts to monitor very closely the operation of the system will be required especially in the early stage of institutionalization. Secondly, the planning step of the cycle is almost new to every department of MOF and their capacity to design training and make annual is not known. The planning stage therefore needs special attention in managing the cycle. Thirdly, uncertainty about availability of funds to conduct training based on annual training plan is difficult to eliminate. Though MDTF is expected to be available to some extent for another year and half, cost-effectiveness of training may have to be taken into serious consideration in the future.

5. Conclusion

The Evaluation Team came to the following conclusion through the field survey of the Project, exchange of views and opinions with concerned parties, and discussion among the members of the Team.

5-1 Achievement of the Project

The Project aims to establish a mechanism to improve capacity of MOF staff on treasury and accounting by the end of the Project period. It almost produced planned Outputs and is on the right track towards the achievement of the Project Purpose and the Overall Goal. The Project has already met one of the three targets, which is the development of skilled trainers, and is likely to meet another target of introduction of institutional arrangement for HRD to MOF. Thus, the Project Purpose will be largely attained. However, regarding remaining third target, the finalization and implementation of HRD Strategy and Plan, MOF's new plan to develop the Master Plan for HRD instead of the Strategy and Plan is not yet completed.

5-2 Evaluation by Five Criteria

The Project objectives are consistent with policy of the Lao Government that gives priority to enhancement of public financial management and well-aligned with the PFMS. The Project aims to establish an HRD mechanism and targets district level staff as well as central MOF, both of which MOF intends to strengthen, and therefore matches the needs of MOF.

Though the effectiveness of the Project has been somewhat challenged by the shift of MOF's plan, the Project has made significant progress and is likely to produce much of the planned outcome by the end of the Project term. That is attributable to largely efficient implementation process of the Project through appropriate assignment of Lao C/P and proper implementation setup with inter-departmental taskforces.

The terminal evaluation team observed some positive impacts of the Project such as contribution of members of the textbook taskforce to preparation of a work manual on National Treasury for central officials, which was initiated by MOF, increased communication between POD and other departments regarding training, and increased attention from MOF as well as development partners to district level training. In addition, achievement of the Overall Goal is anticipated in the future as an impact of the Project.

Sustainability of the Project depends on whether the training cycle management introduced under the Project will be institutionalized. While it is important that each department endeavors to secure the budget for training from various sources, POD's initiative is critical for institutionalization particularly in the coming fiscal year.

6. Recommendations and Lessons Learnt

6-1 Recommendations

6-1-1 Issue to be undertaken during the Project

- "Master Plan for HRD" should be drafted as soon as possible and submitted to Finance Minister for its approval, with assistant by Japanese Experts. Master Plan should be made with reference to draft "Human Resource Development Strategy and Plan".
- "Training Cycle Management and Implementation Manual" should be finalised and enacted with Minister's agreement. Also, its concept and procedure should be disseminated to all the Administration and General Divisions and other Development partners through conducting workshops.

6-1-2 Issues to be considered for sustaining self-help efforts after the completion of the Project

- Although the Training Cycle Management was consolidated and introduced to the MOF under the Project, POD should follow up other departments at the critical points of the training cycle to ensure its sustainability. To this end, it is highly recommended that POD holds meetings for all the Administration and General Divisions at each critical point such as planning and budget requesting. JICA will also follow up together with POD as necessary.
- Trainings should be conducted on a regular basis in consideration for the needs of District level staff and reflecting changes in regulation within MOF.

6-2 Lessons Learnt

(1) Project management based on Taskforce Teams

2 taskforce teams, namely "Textbook" and "Training Implementation Management" taskforce teams were set up to coordinate several departments involved in the Project. These taskforce teams were effectively mobilised with clear job demarcations and lead to their active involvements in the Project.

(2) Utilizations of MDTF for nationwide trainings

The Project succeeded in nationwide trainings by utilising MDTF to cover training in 7 provinces and Vientiane capital. This is appreciated in that the Project succeeded in cost sharing with MOF for the training and paved the way for securing the budget sustainability. Also, this contributed to disseminating the project activities to other development partners.

(3) Thorough discussions between MOF and JICA about details of the Project

The modality of Japan's technical cooperation, which MOF was not familiar, caused confusion regarding management of the Project and it was difficult for MOF to take initiative on the Project. Through discussions about details such as schedule and TOR of experts and the modality of the Project are required to ensure smooth implementation and MOF's ownership in the implementation of a Project.

(4) Measures to facilitate smooth communication

Apart from the long-term expert staying for 2 years from the commencement of the Project, most of the experts provided the services on the "shuttle-type" visit basis. Frequent changes of these experts undermined efficient implementation of the Project. In such a case, measures should be taken to facilitate smooth communication between C/P and JICA Experts. For example, hiring of a long-term local consultant with relevant expertise can be considered

(5) Mutual Understanding of the Overall Work Plan among C/P members, JICA and JICA Experts

There was no overall work plan on the Project those concerned can share. Mutual understanding of the overall work plan will enable more effective and efficient implementation of the Project, especially for the point that C/P members can discuss optimal schedules well in advance with the Japanese side including JICA Laos office for more active involvement in the Project.

【修正後：Ver 1】

Annex 1

Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Program Project Design Matrix (PDM)

Project Name: Capacity Building Project for PFMSP Target Group: National Treasury, Accounting Department, Personnel and Organization Department

Ver1: 7 July, 2010

Target Area: Vientiane, and three pilot provinces

Duration: January 2009 to January 2012 (3 years)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal: Capacity of the staffs of MOF in central and local authorities, especially staffs in National Treasury, Accounting departments, <u>Personnel</u> and <u>Organization Department</u> is enhanced.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quality and timeliness of report produced by National Treasury or Ministry of Finance 2. Quality and timeliness of report from treasury office in provinces and districts. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annual Report (Before and After of conducting Project) 2. Reports from provinces and districts (Before and After of conducting Project) 	<p>PFMSP shall be maintained by the Government as a nation-wide thrust to improving Fiscal management.</p>
<p>Project Purpose: A mechanism to improve capacity of the staff of MOF in central and local authorities regarding treasury and accounting is established.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Human Resource Development Strategy and Plan drafted by the Project is finalized and implemented 2. Institutional arrangement such as rule / organization arrangement / budgeting recommended by the Project is introduced to MOF 3. Trainers equip knowledge and skill to train central and local staff of MOF 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annual monitoring by Steering Committee 2-1. Job description defined for the related Departments in charge of trainings. 2-2 Rule on Training implementation such as Manual/ Guideline 2-3. Staff allocation/ deployment to the relevant departments in charge of training 3-1. Evaluation data of lectures' performance /lecture-delivery skills by trainees and experts 	<p>Budget for the Human Resource Development will be continuously approved by National Assembly</p>

		3-2. Trainers' self evaluation result, 3-3. Test/exam result for lecturers,	
Outputs: (1) Human Resource Development Strategy and Plan of MOF are drafted in consistent with the current Public Financial Reform.	(1)-1 Human Resource Development Strategy and Plan is drafted	Drafted Human Resource Development Strategy and Plan	The HRD Strategy and Plan shall be approved by the minister of MOF.
(2) Training condition such as skilled trainer, text/manuals in the central and provincial MOF is consolidated in order to conduct training on treasury and accounting in central MOF and local authorities.	(2)-1 More than three staff of National Treasury and Accounting Department in the central and at least one staff in each provincial treasury office becomes trainers (2)-2 Trainers create working manual of treasury and accounting	Staff assignment by the DGs of National Treasury, Accounting Department and Chief of National Treasury in each Province Created Manual on treasury and accounting,	1. Trainers will not be resigned 2. Regulations related treasury or accounting will not be changed after training of trainers and creating manual
(3) Internal framework for training management is consolidated for effective human resource development in MOF..	(3)-1 Manual / Guideline which indicates training cycle management and training implementation procedure is drafted. (3)-2 Data of trained personnel is recorded at the POD.	Manual/ Guideline for HRD Recorded data	

Activities: 1-1 Support study on current situation of knowledge and skills of MOF in respective governments (central and local).	Inputs: JAPAN Long Term Experts - Team Leader	LAO PDR Counterpart Personnel - Project Director	- The bureaucracy of the Lao Government will not delay or prevent the activities and outputs of the Project
--	---	--	---

<p>1-2 Identify the needs of human resource development based on the study conducted in 1-1.</p> <p>1-3 Draft human resource development Strategy and Plan based on the results of 1-1 and 1-2.</p> <p>2-1 Train trainers who are working in National Treasury, Accounting Department in central and National Treasury in provinces.</p> <p>2-2 Conduct training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of district in the three pilot provinces (chosen respectively from the northern area, the central area, and the southern area) and other selected provinces.</p> <p>2-3 Conduct On-the-Job-Training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of district in the three provinces (as chosen in 2-3)</p> <p>2-4 Evaluate and revise the components of the training in order to improve and coincide with the daily work.</p> <p>3-1 Arrange internal framework to conduct the said plan through training, such as Guideline / Manual which mention training cycle management and training implementation procedure.</p> <p>3-2 Propose management of data on trained personnel for the effective use of human resource whose capacity is developed through the trainings conducted in the above activities.</p> <p>3-3 Propose improvement of human resource development Strategy and Plan</p>	<p>Short Term Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treasury - Accounting - Human Resource Development Plan <p>Other Personnel</p> <p>Local Consultants (Laotian) Secretary (Laotian)</p> <p>Counterpart Training</p> <p>Short Term Training in Japan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treasury - Accounting - Human Resource Development Plan <p>Equipment</p> <p>(1) Equipment for training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Overhead Projector with a screen - One Vehicle on rental <p>(2) Office Equipment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computers for experts and secretary - Copy machine - Printer 	<ul style="list-style-type: none"> - Project Manager - Core Counterpart Members - Trainers in the field of Treasury and Accounting - Secretariat <p>Facility</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project Office - Meeting Room - Training Room <p>Local Cost</p> <ul style="list-style-type: none"> Staff Salaries Administration Cost (Basic Office Supply and Utilities) Other necessary Cost 	<p>Preconditions:</p> <ul style="list-style-type: none"> - All the departments and provinces' office of Ministry of Finance are prepared to cooperate for the Project. - The Project will not duplicate activities of other donors. - The Project specific Steering Committee and Task Force shall be established.
--	---	--	--

ANNEX 2. Inputs by Japanese Side

1. Assignment of JICA Experts

	Areas of expertise	M/M
1	Project Management	27.66
2	Human Resource Development Planning	8.66
3	National Treasury	7.83
4	Accounting	7.83
5	Training Contents Development	3.00
6	Training Management System	3.00
7	Training Management	2.53
8	Human Resource Management	0.50
	Total	61.01

2. C/P Training

Title of the training	No. of Participants	Costs (Thousand Yen)
Training for Public Financial Management Strengthening	2 officials from POD 2 officials from Accounting Department 2 officials from National Treasury	5,668

3. Equipment provided

Item	Quantity	Unit Price (USD)	Sub Total (USD)	User
CANON Color Copier IRC 3080i	1	7,868	7,868	Project team members, MOF officers
HP Pavillion a6772L Desktop	3	869	2,607	Project team members
Color Laser Printer LBP5960	1	3,099	3,099	Project team members, MOF officers
Epson EB-1725 LCD Projector	1	1,755	1,755	Project team members, MOF officers
Total	6		15,329	

4. Local Expenses

Information on local expenses is provided in the main text of the report.

The Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Program
Terminal Evaluation

Evaluation Grid [Performance and Implementation Process]

Evaluation Criteria	Main Questions		Required Data	Information Source	Data Collection Methods
	Main Questions	Sub-questions			
Performance	Have the outputs been produced as planned?	(Output 1) Were HRD Strategy & Plan drafted in consistent with the current public financial reform? (Output 2) Have training condition such as skilled trainer, textbooks/manuals in the central and provincial MOF been consolidated?	- Draft HRD Strategy and Plan - Progress of development of MP for HRD	MTRR (MTRR), Project Progress Report (PR), C/P, Experts	Document Review Questionnaire/Interview
		(Indicator 1) Have more than 3 staff of NT & Accounting Dept. and 1 staff in each provincial treasury office become trainers? (Indicator 2) Were working manuals of treasury and accounting created by trainers? (Additional Indicator) Was the quality of the textbooks prepared appropriate?	Number of trainers assigned by DGs of NT, Accounting Dept. and Chief of NT in each province Manual on treasury and accounting	MTRR, PR	Document Review
		(Output 3) Have internal framework for training management been consolidated?	- Feedback from trainers and trainees on revised textbooks - Views of textbook T/F team on appropriateness of preparation process Feedback from trainees and the project experts on trainers developed under the project	Training evaluation reports, MTRR, PR, C/P, Experts	Training evaluation report, MTRR, PR, Provincial Office, District staff, C/P, Experts
	Is the project purpose expected to be fulfilled as planned?	Is it expected that a mechanism to improve capacity of the staff of MOF regarding treasury and accounting is established?	Progress of preparation/revision of Manual/Guide line - training record data - Views of those concerned on POD's capacity for data management - Status of draft HRD Strategy & Plan - Relationship between HRD Strategy & Plan and MP for HRD Views of those concerned	MTRR, PR PR, C/P, Experts Minutes of Steering Committee meetings, C/P, Experts C/P, Experts, JICA	Questionnaire/Interview Questionnaire/Interview Document Review Questionnaire/Interview Interview
		(Indicator 1) Were Manual/Guide line that indicates training cycle management & training implementation procedure drafted? (Indicator 2) Has POD been recording data of trainer personnel? (Indicator 3) Is it expected that HRD Strategy & Plan drafted by the project will be finalized and implemented? Should the project set a new indicator in view of MOF's plan to develop a Master Plan (MP) for HRD? (Indicator 4) Is it expected that institutional arrangement such as rule/organizational arrangement/budgeting recommended by the project will be introduced to MOF? (Indicator 5) Have trainers been equipped with knowledge and skills to train central and local staff of MOF?	- Official job description for depts in charge of training - Rules set on training implementation - Information on staff allocation to relevant depts for training - Results of evaluation by trainees & experts on trainers' performance - Results of trainers' self-evaluation - Trainers' test results	C/P, Experts	Questionnaire/Interview

Evaluation Grid 【Performance and Implementation Process】

Evaluation Criteria	Main Questions		Required Data	Information Source	Data Collection Methods
	Main Questions	Sub-Questions			
Implementation Process	Are there prospects that the overall goal will be achieved?	Is it expected that capacity of the staff of MOF, especially in NT, accounting dept. and POD will be enhanced?	(Indicator 1) Is it expected that quality and timeliness of report produced by NT or MOF will be improved?	NT	Questionnaire/Interview
	Were inputs provided as planned?	Were inputs from Japanese side provided as planned? Were inputs from Lao side provided as planned?	(Indicator 2) Is it expected that quality and timeliness of report from treasury office in provinces & districts will be improved?	NT, Provincial office, District staff	Questionnaire/Interview
	Have project activities carried out as planned?	Have project activities been carried out as planned?	Details of inputs (experts, equipment, C/P training, local cost, etc.)	Records of inputs, PR	Document Review
		Did there delays/troubles in planned project activities result from additional activities to support formulation of a HRD MP?	Details of inputs (project office, C/P, project costs, etc.)	Records of inputs, PR	Document Review
		What are the cause of the delay in drafting the MP?	Plan and record of work	PR, MTRR, C/P, Experts	Document Review, Questionnaire/Interview
		What kind of support will be required to implement the MP?	- Plan and record of work - Views of those concerned	PR, MTRR, C/P, Experts	Document Review, Questionnaire/Interview
		What prolonged the revision process of Manual for Training Cycle Management and Training Implementation Guideline?	Cause of delay	C/P, Experts	Questionnaire/Interview
		Were there any delays in project activities other than those mentioned above? If yes, what are the causes?	Views of those concerned	POD, C/P, Experts	Questionnaire/Interview
		Did the project properly cope with the delays or troubles?	Cause of the prolonged process	C/P, Experts	Questionnaire/Interview
		Have the monitoring of progress of the project been effectively done?	Delayed activities and their causes	PR, MTRR, C/P, Experts	Document Review, Questionnaire/Interview
Has C/P assignment been appropriate?	Were there problems in project management?	Has the communication between C/P and experts been adequate?	Measures taken to cope with delays/troubles	PR, MTRR, C/P, Experts	Document Review, Questionnaire/Interview
		Has the ownership of C/P been respected?	Monitoring setup, staff arrangement, frequency of monitoring activities	PR, MTRR, C/P, Experts	Document Review, Questionnaire/Interview
		Has the implementation of the project, especially in carrying out activities of IF teams, been well-coordinated?	Views of those concerned	C/P, Experts	Questionnaire/Interview
		Has the communication between C/P and experts been adequate?	- Views of those concerned - Frequency of meetings	C/P, Experts	Questionnaire/Interview
		Has the ownership of C/P been respected?	- Roles of C/P in each activity - Views of those concerned	PR, MTRR, C/P, Experts	Questionnaire/Interview
		Has the project management made adequate adjustment with concerned departments of MOF, provincial offices and district staff?	Views of those concerned	POD, NT, Accounting dept, Provincial & district staff	Questionnaire/Interview
		Were there any delays in decision-making, particularly in the steering committee, that affected project activities?	Views of those concerned	C/P, Experts	Questionnaire/Interview
		Has the project management made adequate adjustment with PFMSIP and other projects?	Views of those concerned	C/P, Experts, JICA, PFMSIP-MU development partners	Questionnaire/Interview
		Has the project management communicated well with JICA?	Views of those concerned	C/P, Experts, JICA	Questionnaire/Interview
		Has the arrangement of C/P been appropriate?	- Numbers, positions and terms of C/P - Views of those concerned	C/P, Experts, JICA	Questionnaire/Interview

The Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Program
Terminal Evaluation

Evaluation Grid [Performance and Implementation Process]

Evaluation Criteria	Main Questions		Required Data	Information Source	Data Collection Methods
	Main Questions	Sub-questions			
	Were any measures taken to fill vacancies in case of transfer/resignation of C/P?	Has the arrangement of members of Textbook T/F Team and Training Implementation T/F Team been appropriate?	C/P's assignment record	PR, MTRR, C/P, Experts	Questionnaire/Interview
	Has the assignment of members of each taskforce team been appropriate?	Has the project received adequate support from JICA?	- Numbers, positions and terms of C/P - View of those concerned	PR, MTRR, C/P, Experts	Questionnaire/Interview
	Has the project received adequate support from JICA?	In what way has JICA supported the project?	Content of support	C/P, Experts, JICA	Questionnaire/Interview
	Did the project need more support from JICA for specific purposes?	Were there any other problems in the implementation process of the project?	Views of those concerned	C/P, Experts, JICA	Questionnaire/Interview
	Were there any other problems in the implementation process of the project?	Content of problems	Content of problems	C/P, Experts, JICA	Questionnaire/Interview
	Has POD taken an initiative/leadership roles after the mid-term review of the project in order to develop the capacity of POD?	Has POD taken an initiative/leadership roles after the mid-term review of the project in order to develop the capacity of POD?	- Roles of C/P and Experts in carrying out project activities - Views of those concerned	C/P, Experts	Questionnaire/Interview
	Has any measures taken or planned to strengthen organizational capacity of POD?	Has any measures taken or planned to strengthen organizational capacity of POD?	- Job description of each POD division and assignment of a division in charge of HRD - Measures taken to enhance a division in charge of training	C/P, Experts, POD	Questionnaire/Interview
	Has the project made efforts to assimilate individual knowledge & skills into organizational development of POD?	Has the project made efforts to assimilate individual knowledge & skills into organizational development of POD?	Measures taken to share the knowledge & skills C/P developed under the project with other POD staff	C/P, Experts, POD	Questionnaire/Interview
	Has communication & information sharing with development partners and ministries concerned been enhanced?	Has communication & information sharing with development partners and ministries concerned been enhanced?	Means & frequency of communication with development partners/ministries	C/P, Experts	Questionnaire/Interview
	Has the relationship between drafted HRD Strategy & Plan and MP for HRD been clarified, and future commitment to the development process of MP by the project determined?	Has the relationship between drafted HRD Strategy & Plan and MP for HRD been clarified, and future commitment to the development process of MP by the project determined?	- Relationship between draft HRD Strategy & Plan and MP - Responsibilities of MP development - Plans of the project with regard to development of MP	PR, C/P, Experts, JICA	Document Review, Questionnaire/Interview
	Were any measures taken to enhance skills of trainers on curriculum development, training evaluation & post-training monitoring, and training report preparation?	Were any measures taken to enhance skills of trainers on curriculum development, training evaluation & post-training monitoring, and training report preparation?	- Activities carried out to enhance trainers' skills - Training curriculum	PR, C/P, Experts	Document Review, Questionnaire/Interview
	Were duration of training, curriculum and time allocation to each module reexamined?	Were duration of training, curriculum and time allocation to each module reexamined?	Training duration, curriculum & time allocation before/after the mid-term review	PR, C/P, Experts	Document Review, Questionnaire/Interview
	Were the contents of manual reviewed?	Were the contents of manual reviewed?	Result of the review	PR, C/P, Experts	Document Review, Questionnaire/Interview
	Has the role of training management handed over to NT?	Has the role of training management handed over to NT?	Role of NT in training management after the mid-term review	PR, C/P, Experts, NT	Document Review, Questionnaire/Interview
	Has NT explore funds for training after the second TOT and district staff training?	Has NT explore funds for training after the second TOT and district staff training?	Source of budget for training after the second TOT and district staff training	PR, C/P, Experts	Document Review, Questionnaire/Interview

PFMSP : Public Financial Management Strengthening Program
PFMSP-MU: PFMSP Management Unit

Evaluation Grid [Five Evaluation Criteria]

Evaluation Criteria	Evaluation Question		Required Information	Sources of Information	Data Collection Methods	
	Main Question	Sub-Question				
Relevance	Does the objectives of the project match the needs of Lao PDR?	Do Project Purpose and Overall Goal match the needs of Lao PDR?	Challenges Laos faces in public financial management	Preparatory Study Report (PSR), World Bank PEFA report, NT, Accounting Dept, POD	Document review, Questionnaire/Interview	
		Do Project Purpose and Overall Goal match the needs of the target group?	Challenges NT, Accounting dept and POD faces in carrying out their responsibilities	PSR, World Bank PEFA report, NT, Accounting Dept, POD	Document review, Questionnaire/Interview	
	Is the project a priority?	Are the project objectives in line with development policy of Lao government?	Consistency of the objectives with governance policy of Lao government	PSR, Mid-term review report (MTRR), Lao PDR Governance Policy Paper, PFMSF program documents	Document review	
		Are the project objectives in line with assistance policy of Japanese government?	Consistency of the objectives with Japan's Country Assistance Plan and JICA's Country Plan for Lao PDR	PSR, MTRR, Japan's Country Assistance Plan, JICA Assistance Plan	Document review	
	Is the approach of the project appropriate?	Is the strategy of the project appropriate?	Logic described in PDM	PDM, MTRR	Document review	
		Is the selection of the target group appropriate?	Roles of concerned departments in human resource development in MOF - Responsibilities of Provincial Office and District in treasury and accounting	MTRR, PSR, NT, Accounting Dept, POD, Provincial Offices, District staff, C/P, Experts	Document review, Questionnaire/Interview	
	Were there any environmental change that challenges the relevancy of the project?	Does the project generate synergy through aid coordination?	Relations of the project with PFMSF supported by other development partners	MTRR, PFMSF program documents, PFMSF-MU, C/P, Experts, development partners, JICA	Document review, Questionnaire/Interview	
		Does the project generate synergy through collaboration with other Japanese cooperation activities?	Relations of the project with support of JICA Financial Statistics & Policy Advisor	JICA Office, C/P, Experts, JICA	Questionnaire/Interview	
	Effectiveness	Is Project Purpose expected to be fulfilled as planned?	Does Japan have an advantage to extend cooperation in this area?	Japan's assistance record in the area of public financial management - Applicability of Japan's experience	MTRR, PSR, Project formulation study report, JICA, C/P, Experts	Document review, Interview
			Is it expected that a mechanism to improve capacity of MOF staff regarding treasury & accounting is established?	Major changes in political, economic and societal environment after Mid-Term review of the project and their impact on the project (To be verified by performance examination)	PR, C/P, Experts, JICA	Document review, Interview
Is the accomplishment of Project Purpose an outcome of Outputs? (causal link)		Were planned Outputs sufficient to accomplish Project Purpose?	Views of those concerned	C/P, Experts, POD	Document review, Interview	
		Are there factors hindering the accomplishment of Project Purpose?	Consequence of the MOF's policy change on the status of draft HRD Strategy & Plan - Impact of the delay in development of MP on the achievement of Project Purpose - Response of the project to the policy shift	PR, MTRR, C/P, Experts	Document review, Questionnaire/Interview	
	Are the risk factors described as Important Assumptions in PDM not hindering the accomplishment of Project Purpose?	Are the risk factors described as Important Assumptions in PDM not hindering the accomplishment of Project Purpose?	Number of resigned trainers - Change of regulations on treasury & accounting - Possibility of Ministerial approval of draft HRD Strategy and Plan	PR, Mid-term review report, NT, Accounting Dept, C/P, Experts	Document review, Questionnaire/Interview	
		Are there any other factors hindering the accomplishment of Project Purpose?		PR, MTRR, C/P, Experts	Document review, Questionnaire/Interview	

Evaluation Grid [Five Evaluation Criteria]

Evaluation Criteria	Evaluation Question		Required Information	Sources of Information	Data Collection Methods
	Main Question	Sub Question			
Efficiency	Are there factors promoting the accomplishment of Project Purpose?	Are cooperation activities of other development partners contributing to the accomplishment of Project Purpose? Are there any other factors promoting the accomplishment of Project Purpose?	Impact of other development partners' activities on the project	MTRR, PFIMSP program documents, NT, Accounting Dept, C/P, Experts, development partners, JICA PR, MTRR, C/P, Experts	Document review, Questionnaire/Interview Document review, Questionnaire/Interview
	Have Outputs been produced as planned?	Are draft HRD Strategy & Plan, training condition and internal framework for training management in place?	(To be verified by performance examination)		
	Have the Outputs been achieved as a result of project activities? (causal link)	Were project activities sufficient to produce the expected Outputs?	- Details of inputs and results of performance examination - Views of those concerned	PR, MTRR, C/P, Experts	Document review, Interview
	Were risk factors described as Important Assumptions in PDM not hindering the achievement of Outputs?	Did the bureaucracy of the Lao government not delay or prevent project activities and achievement of Outputs?	Causes of delays or troubles in project activities	PR, MTRR, C/P, Experts	Document review, Interview
	Were the quantity, quality and timing of the inputs appropriate to carry out the planned activities?	Have the number, terms, fields of expertise, timing of dispatch of the experts been appropriate? Were the supplied equipment appropriate in terms of type, quantity, timing of procurement? Were the number of C/P trained, training fields, timing and period of the training appropriate? Have the number of C/P, their specialities, and period of assignment to the project been appropriate? Have the cost born by the Lao side been adequate?	- Details of inputs and results of performance examination - Views of those concerned - Details of inputs and results of performance examination - Views of those concerned - Details of C/P training - Evaluation of C/P training by participants - Views of those concerned - Numbers, positions and terms of C/P - View of those concerned - Details of inputs - Views of those concerned	PR, MTRR, C/P, Experts	Document review, Questionnaire/Interview
	Are there any other factors hindering efficient project implementation?	Have project activities been carried out as planned? Are there any problems in the implementation process?	(To be verified by performance examination)		
	Are there prospects that the overall goal will be achieved?	Is it expected that capacity of MOF staff, especially in NT, accounting dept, and POD will be enhanced?	(To be verified by performance examination)		
	Is Overall Goal expected to be achieved as a result of the accomplishment of Project Purpose? (causal link)		Views of those concerned	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept.	Questionnaire/Interview
	Is the risk factor described as Important Assumptions in PDM not likely to affect the project?	Is budget for HRD likely to be continuously approved by National Assembly?	Views of those concerned	C/P, Experts, POD	Questionnaire/Interview
	Has the project been implemented with a view to the future achievement of Overall Goal?	Has the project drawn up a scenario to achieve Overall Goal? Is the project making efforts to secure the budget after the project?	Plans for the achievement of Overall Goal Measures taken to secure the budget	C/P, Experts, JICA C/P, Experts	Questionnaire/Interview Questionnaire/Interview

Evaluation Grid 【Five Evaluation Criteria】

Evaluation Criteria	Evaluation Question		Required Information	Sources of Information	Data Collection Methods
	Main Question	Sub Question			
Sustainability	Are there any other factors that will hinder the achievement of Overall Goal? Are there unexpected positive/negative impacts as consequences of the project implementation?	Is organizational environment required to achieve Overall Goal in place?	- Incentive mechanism for trainers, trainees and those who manage training cycle - Posting & transfer system Views of those concerned	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept.	Questionnaire/Interview
		Any other factors that will hinder the achievement of Overall Goal?	MOF's Budget trend for HRD	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept. PFMS-NU, development	Questionnaire/Interview
		Has the project implementation had an impact on the government's budget allocation for training in MOF?	MOF's Budget trend for HRD	C/P, Experts, POD	Questionnaire/Interview
		Has the project implementation had an impact on HRD in MOF in the areas other than treasury & accounting, and/or MOF's HRD system as a whole?	- Cases of use of the manuals/guidelines - Cases of training implementation by MOF at district level - Views of those concerned	C/P, Experts, POD	Questionnaire/Interview
		Has the project implementation had an impact on other activities of MOF or PFMS?	- Cases of training implementation at district level under PFMS - Cases of use of the manuals/guidelines in other projects and PFMS - Views of those concerned	C/P, Experts, POD, JICA, PFMS-NU, development partners	Questionnaire/Interview
Other	Are there any other factors that could contribute to/hinder the sustainability of the project effects?	Has the project had any other positive/negative impacts?	Views of those concerned	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept.	Questionnaire/Interview
		Is it likely that the Lao Government will support the implementation of HRD Strategy and Plan?	- MOF's stance on Strategy & Plan - Relations of the implementation of HRD Strategy and Plan and PFMS	C/P, Experts, POD, PFMS-NU	Questionnaire/Interview
		Has POD developed its capacity sufficient to implement training after the project termination?	- Implementation and monitoring setup for the implementation of Strategy and Plan - Staff arrangement for training implementation - Views of those concerned	MTRR, C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept.	Document review, Questionnaire/Interview
		Has NT developed its capacity sufficient to implement training after the project termination?	- Implementation setup of NT and Accounting Dept for training - Intention of NT and Accounting Dept	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept.	Questionnaire/Interview
		Will MOF be able to secure the budget to implement training based on the training cycle?	- Prospects for use of MOF - Prospect for budget from other sources - Possibility of incorporation of budget formulation into the training cycle	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept.	Questionnaire/Interview
PEFA: Public Expenditure and Financial Accountability	Other	Will MOF be able to secure the budget to implement the MP for HRD?	- Prospects for use of MOF - Prospect for budget from other sources	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept.	Questionnaire/Interview
		Have the concerned departments developed their capacity to develop the project practical enough?	- Views of those concerned - Turnover and frequency of transfer	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept.	Questionnaire/Interview
		Is the content of training conducted under the project practical enough?	- Results of training evaluation by trainees - Views of those concerned	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept, Provincial & District staff	Questionnaire/Interview
		Will Manual for Training Cycle Management and Training Implementation Guideline be used extensively in MOF?	- Anticipated effects of ministerial decree - Prospects for continuous use of Manual & Guideline in MOF	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept, PFMS-NU	Questionnaire/Interview
		Are there any other factors that could contribute to/hinder the sustainability of the project effects?	Views of those concerned	C/P, Experts, POD, NT, Accounting Dept, Provincial office, District staff	Questionnaire/Interview

2. 主要面談記録

【日時】 2011年9月7日（水） 11:00～12:30

【場所】 プロジェクト事務所

【面談先】 佐藤 PFMSP チーフアドバイザー

【調査団】 三浦（協力企画）、房前（評価分析）

1. プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）についての不明点

- ・ HRD（人材育成）戦略・計画は研修サイクル管理マニュアル・実施ガイドラインに含まれており、指標1（戦略案・計画案が最終化され、実施される）がなくてもプロジェクト目標の達成は可能である。
- ・ 人材育成マスタープラン（M/P）作成支援は、個別専門家の支援として人事組織局（POD）の依頼に基づいてやっている。M/P 作成支援に特化した投入はない。プロジェクト目標と上位目標の達成に必要ということではない。
- ・ プロジェクト目標の指標2の Job Description というのは、局長名のレターか mandate、関係者の認識により達成が測れる。

2. 実績

- ・ 成果1の指標である研修講師の局長からの任命は、局長からのレターによりなされる。ある研修にアサインされれば、その研修が終わるまでは責務である。
- ・ 成果3の指標の1つである研修履歴の記録につき、履歴を残すことは紙ベースでもよく、人事情報管理システム（PIMS）の導入の際に移行できる記録があればよい。なお、研修はすべて POD を通るわけではなく、ドナーが特定の局を直接対象にするものもあり、マルチドナー・トラスト・ファンド（MDTF）を活用して実施した研修は POD を通らない。
- ・ 郡対象の実務研修の評価につき、MDTF によって実施したものについては、プロジェクトではテスト結果以外の評価資料を収集していない。

3. 実施プロセス

- ・ 研修サイクル管理マニュアル、研修実施ガイドラインは、“研修サイクル管理・実施マニュアル”として9月上旬に POD による最終チェックと大臣承認手続きを依頼しており、承認が下りしだい最終化となる。10月に内容披露のワークショップを予定している。
- ・ カウンターパート（C/P）はフルタイムで本プロジェクトにアサインされているわけではない。ソンブン副局長は中間レビュー以降前面に出ている。
- ・ タスクフォースの参加率は良く、1、2回目はプロジェクトがセットし、あとは自分たちでやっている。

4. 他ドナーの支援

- ・ シンガポールの支援は国庫、税、関税の中央集権化のための研修で、モジュールや中身は実務よりも一般的な会計についてであった。1年で終了し、また、郡は対象としていないので調整は必要なかった。

- ・ 国庫、会計分野で、システムや戦略づくりの支援があった。財務情報管理システム(GFIS)は郡まで対象にしていなかったので重複はない。仕組みづくりのキャパシティ・ビルディングをしているのは JICA だけである。
- ・ 他ドナーとの情報共有は PFMS (公共財政管理能力強化プログラム) の会議 (大きなものしかない) やコンサルタントとの個別の情報共有の形でやっている。マニュアル、戦略についてはドナーから個別にコメントを収集した。

5. 投入の適切性

- ・ 専門家の M/M (人/月) は適切だと思う。ラオス側からは戦略策定のころ、もう少し長くいてほしいという声があった。
- ・ ラオス側のローカルコスト負担は財務省関連の施設の使用料程度。プロジェクトでは講師代などは負担していない。ただし、財務省の基準では講師代が出ることになっているため多少の不満はあった。テキスト作成については、1 回目は手当を出したが、改訂の際は出していない。

6. 予算確保の見込み

- ・ 一般財源でも予算編成の際に適切に申請ができていれば、予算は確保できる (研修予算は Cabinet に付く)。

7. 上位目標達成に向けた懸念点

- ・ 研修サイクル管理は各部局の HR (人材) 担当が回しているが、10 月から 2 回目が始まるところで、確立させるためには 2 回目を回す必要がある。

以上

【日時】 2011 年 9 月 8 日 (木) 9:45~12:00

【面談先】・チャンパサック県国庫局

カムカット国庫局長、サック副局長*、フートン会計監査課職員*、
シーリーボン職員*

・パクセー郡国庫局

女性職員 1 名*

(*研修に参加した職員)

【調査団】米山 (団長)、三浦 (協力企画)、房前 (評価分析)

【同席者】佐藤 PFMS チーフアドバイザー

JICA ラオス事務所 館野在外評価員、高山所員

Ms. Manoly. C (Deputy Director of Human Resource Management Division, MOF)

Ms. Khuanpheng KOUNLAVONG (Technical Staff, Accounting Division, National Treasury Department, MOF)

【チャンパサック県国庫局に対する質問】

質問1：業務内容について

- ・ 国庫管理を中心に行い、会計規則に沿って課での業務が遂行されているか管理している。(フートン)
- ・ 実務の管理を担い、作成された業務報告書や会計資料の確認作業を行っている。(シーリーポン)

質問2：研修を受けて改善した点

- ・ 県、郡ともに国庫に対するテクニカルな知識が増え、業務もよりシステマティックに行われるようになった。(カムカット)
- ・ 変化は次の会計年度に現れるだろう。(シーリーポン)

質問3：今後の研修で改善すべき点

- ・ 研修を行った時期が、ラオスの財政年度の終盤であったため、学んだ内容を現場で生かすことができなかった。したがって、次回の研修は財政年度の初めに行ってほしい。(シーリーポン)
- ・ マニュアルが中央で作成されたため、県レベルのシステム(例：予算策定システム)と違う部分もあった。マニュアル作成前に、県・郡レベルでのニーズを明確にしてから中央で作成するなど、中央と県・郡の連携を強化させる必要がある。(カムカット)
- ・ マニュアルには新しいフォームで含まれていないものがある。(フートン)
- ・ 郡レベルでは、基本的な備品・機材が不足しているため、マニュアルどおりに業務を遂行することが困難な郡もある。通信機材は電話が主で、FAX等を持っている郡は少ない。また、1郡だけインフラが未整備のため、通信手段がない郡がある。(カムカット)
- ・ 郡職員の能力強化のためにも、1年に2回程度は研修を行い、うち1回はリフレッシュャーとすることが望ましい。郡レベルでの研修はない。研修予算は、国庫局全体の年間会議のためのもので、個々の業務・研修の話はされない。そのためにも、定期的な研修計画を立てたい。しかし、研修に充てられる予算がなく、国から与えられた予算は、国が許可を出したものに対してのみ支出が許されるため、研修は支出項目のなかに割り当てられていない。(シーリーポン)

質問4：郡ごとの財務管理方法に違いはあるか

- ・ 予算管理や収入源が郡によって異なるため、郡同士を比べることができない。県同士でも、管理部の構成が異なっていることがあり、国庫に関しても県によって違いがある。チャンパサック県においては、会計管理は郡が担っている。(シーリーポン)

質問5：研修参加者の人選はどのように行われたか

- ・ 研修で配られるマニュアル等が普段の業務と結びついている人を県で選んで推薦した。したがって、チャンパサック県からは国庫課と予算課等、3名の職員が研修に出席した。(カムカット)

質問6：今後、郡に研修を行っていくことに自信はあるか

- ・ 2年前、シンガポールの支援でトレーナー育成の研修に参加したことがあるが、実際、トレーナーとしての経験は少なく自信がもてない。しかし、マニュアルの内容と日々の業務がつながっているため、自分の経験を交えながら教えることができる。(フートン)
- ・ 普段、共に業務を行っている職員に対して研修をするため、安心して研修ができる。(シーリーポン)

質問7：郡国庫局での職員数

- ・ 平均して2~3人の職員が働いている。県国庫局では約27人の職員がいる。(カムカット)

質問8：教育セクターが特別な予算を受けていると聞いたが、どのような会計処理が行われているのか

- ・ 国庫局は、中央から教育に割り当てられた分だけ支給しているため、他セクターと扱いに差はない。中央が教育省に直接、予算を割り当てている可能性があるが、国庫局を通して行われているわけではない。(カムカット)

【パクセー郡国庫局に対する質問】

質問1：業務内容について

- ・ 郡で歳入収集(現金)を行い、会計報告書(Summary)を作成している。収集した現金を、県の銀行口座に預金するし、これらの記録を県国庫局に提出する。

質問2：研修を受けて改善した点

- ・ 会計業務における、細かい業務を理解することができ、会計業務における規則、法、手続き等のテクニカルな面を意識して仕事を行うようになった。研修は非常に参考になったと感じている。
- ・ マニュアルが日々の業務内容と直結しているため、日々参考にしている。特に、一日の最後の会計報告書作成時(Summary)に参照することが多い。
- ・ 職務によっては、自分の仕事に必要なセクションだけを参照している。

質問3：ほかに研修を受けたい科目があるか

- ・ 研修を受けてから日が浅く、今年度の財務処理が終了していないため、今の段階では答えることが難しい。マニュアルにあるフォームをまだ使用できていないため、新しい財政年度からは使用したいと考えている。
- ・ 局内での異動が頻繁にあるため、国庫のシステム全体について職員のなかで共通理解があれば、異動後も仕事が円滑に行われると思う。

質問4：研修期間は十分だったか

- ・ 今回出席した職員は、普段の業務と関連した研修を受けたため、実務レベルの研修内容を短期間で習得することができた。しかし、今後対象者を拡大するのであれば、今回設

けた日数（5日）では、知識レベルに差が生じるため日数が足りないと思う。新しい職員に対してであれば10日間必要だと思う。

以上

【日時】	2011年9月8日（木）14:30～16:30
【面談先】	パクソン郡国庫局 ブントン副局長（Bunthone VEARNPHOKHAM, Deputy Director）＊ タトノンサ総務課課長（Thanongsack INTTHISAN, Head of Administration Division） ピンポン経理課課長（Phimphone PHUNDANOUVONG, Head of Accounting Division）＊ マニボン予算課職員（Maythong THAKHONESIN, Budget Division）＊ （＊研修に参加した職員）
【調査団】	米山（団長）、三浦（協力企画）、房前（評価分析）
【同席者】	佐藤 PFMSP チーフアドバイザー JICA ラオス事務所 館野在外評価員、高山所員 Ms. Manoly. C (Deputy Director of Human Resource Management Division, MOF) Ms. Khuanpheng KOUNLAVONG (Technical Staff, Accounting Division, National Treasury Department, MOF)

質問1：研修に参加することによって、業務に改善がみられたか。

- ・ 研修とマニュアルを参考に業務を行っている。特に会計業務の流れ、ファイルのドキュメンテーション、予算策定、簿記（book-keeping）が参考になった。徐々に改善されていると感じている。将来的に会計業務の流れがシステム化することが期待される。（ピンポン）
- ・ 時期的に本年度中に業務の変更をすることができない。来年度からマニュアルを参考に改善する予定。（ピンポン）
- ・ 会計勘定（Chart of Account）に従うようになった。

質問2：本プロジェクトによって準備されたマニュアルの評価

- ・ マニュアルには会計の原則、関連する多くの情報が含まれ、日常の業務を行う際の参考になった。全スタッフが参照できるので、将来的には業務の標準化につながる。（マニボン）
- ・ マニュアルと郡国庫局の環境はかけ離れているため、マニュアルどおりに改善することは困難である。特にスタッフの人数、電話、FAX、インターネットなどの通信事情、またPCの所有状況は現状を考慮する必要がある。

質問3：マニュアルは日常業務のなかでどのように利用されているのか。研修終了後、どのくらい頻繁にマニュアルを参考にしているか。

- ・ 研修が終了してから3カ月しか経っていない。まだマニュアルに記載されているすべて

の項目を改善することができない。現在は、予算の流れを参考にしたり、小口現金やバランスシートを利用したりしている。(ピンポン)

- ・ 1回/週、週末や月末の報告書を作成する際の参考にしている。(ピンポン)
- ・ 日々の業務を行う際、これまでの実施方法と研修で学んだ実施方法を比較している。(ピンポン)
- ・ 研修では主に国庫や経理のコンセプトや知識が紹介された。研修終了後業務に戻ってから実際の業務とマニュアルを比較している。(ブントン)

質問4：実地訓練（OJT）の必要性

- ・ あってもよい。むしろ新しい知識を実際の業務にどこまで反映させるのか、どこを改善する必要があるのかを検証するためにも、研修後の評価やモニタリングが必要と考える。(ブントン)

質問5：これまでに本プロジェクトが提供した研修に似通った研修に参加した経験があるか。

- ・ ない。ほぼ初めて研修を受けた。(ブントン) (ピンポン)

質問6：これまでの国庫や経理に関する知識はどこで学んだのか。

- ・ 週末や夜間に個人的にスクーリングをして学んでいる。中央・県・郡からの補助はない。必要あれば県事務所にし向く。知識を向上させる必要性を感じる。(ピンポン)

質問7：県国庫局が“Accounting Study Funds”をもっているが、利用したことがあるか。

- ・ 郡の職員は利用したことがない。若いやる気のある職員が制度を利用できるようだ。(ピンポン)

質問8：本プロジェクトの研修は国庫局の仕事をする前に受講した方がよいか、または業務経験を積んだのち受講した方がよいか。

- ・ 業務経験に関係なく、直接それぞれの仕事に関する研修を受ける必要がある。(ブントン)
- ・ すべての職員が研修に参加する、または参加した職員が参加していない職員と情報を共有することが望ましい。(ブントン)

質問9：トレーナーの質について

- ・ 経験が豊富で、知識の移転の面で質の高いトレーナーだった。特に国庫・経理に関する流れや基準の理解につながった。(ブントン)
- ・ 休憩の時間にも業務に関するさまざまな質問を受け付けてくれた。(ブントン)
- ・ もっと演習があればよりよかった。限られた時間のなかで学んだので、本当に理解しているかどうか分からない。(ブントン)

質問10：実際の業務のなかでは今後どんな改善が期待されるか。

- ・ 規則法令、業務、業務の流れ、小口現金、Documentation、経理を学ぶことによって、業

- 務がより迅速に正確に行える。新しいフォーマットへの移行ができる。(ピンポン)
- ・ 会計と予算の整合性を高めることにより、正確で迅速な会計につながる。加えて自信のなかった箇所を確認することができる。(ブントン)

質問 11：マニュアルのなかで新しいフォーマットとはどのフォーマットなのか。

- ・ 小口現金の明細書とバランスシートのフォーマット。単式簿記 (single-entry) と複式簿記 (double-entry) の箇所。小口現金の明細は、以前よりより詳しく明細や流れを記述する必要があった。(ピンポン)

質問 12：タトノンサ (総務課課長) が研修に参加しなかった理由

- ・ 技術スタッフが参加するようにレターが来ていたため。(タトノンサ)

質問 13：タトノンサ (総務課課長) は参加者が持ち帰ったマニュアルを見る機会があったか。

- ・ 見ていない。(タトノンサ)

先方からの提案事項

- ・ 郡国庫局は村の経理担当者とも業務遂行するうえで密接なつながりがある。県や郡の職員だけでなく、村の担当者の歳入と経理に関するキャパシティを向上させる研修が必要だ。(ブントン) (ピンポン)
- ・ 研修をシステムティックに行う必要を感じる。定期的に研修を実施する仕組み、また研修後のモニタリングをする仕組み。(ブントン) (ピンポン)
- ・ マニュアルとは異なる郡国庫局の現状を考慮する必要がある。PC 台数、通信機器の設置状況や人員など。(ピンポン)

以上

【日時】 2011年9月9日（金）8:30～10:00

【面談先】 アッタプー県国庫局

ラッサミー局長（Latsamy VANDSAY, Director）

スクサワン副局長（Deputy Director）

ドンチャイ歳出課職員（Duangchai SYOUDOM, Expenditure Division）＊

ポンサワット経理課職員（Phomsavath PHOMMASENG, Accounting Division）＊

ポンピルン管理課職員（Phonphiloun SAYSOMBATH, Administration Division）＊

シンサモット経理課職員（Sinasmout VONGKHAMBEIAG, Accounting Division）

＊（＊研修に参加した職員）

【調査団】 米山（団長）、三浦（協力企画）、房前（評価分析）

【同席者】 佐藤 PFMSP チーフアドバイザー

JICA ラオス事務所 館野在外評価員、高山所員

Ms. Manoly. C (Deputy Director of Human Resource Management Division, MOF)

Ms. Khuanpheng KOUNLAVONG (Technical Staff, Accounting Division, National Treasury Department, MOF)

質問1：研修に参加することによって、業務に改善がみられたか。

- ・ 業務が迅速に行われるようになった。特に経理、歳入、歳出に関する理解や異なる課の間の調整に改善がみられる。本研修は経理に関する職員の理解を促した。（ラッサミー）
- ・ 資金管理（cash management）や国庫の業務や基礎の理解につながった。郡レベルで使用するフォームや手続きが分かるようになった。（ドンチャイ）
- ・ 報告書の質、報告書の提出の時期の面で改善がみられた。（ポンサワット、ポンピルン）
- ・ 郡の簿記、会計報告書の間違いが減少した。（シンサモット）
- ・ 郡のバランスシートがより正確になった。会計報告書の提出の期限に間に合うようになった。報告書の記入のしかたが理解されている。（ラッサミー）
- ・ 郡のマニュアルの理解と PC スキルの向上によって、より迅速な業務が行えるようになった（本プロジェクトでは PC スキルに関する研修は行っていない）。（ラッサミー）

質問2：本プロジェクトによって準備されたマニュアルの評価

- ・ マニュアルと郡国庫局の環境はかけ離れているため、マニュアルどおりに改善することは困難である。特にスタッフの人数、電話、FAX、インターネットなどの通信事情、また PC の所有状況は現状を考慮する必要がある。（ラッサミー、シンサモット、スクサワン）
- ・ 郡の PC スキルを考慮する必要がある。（スクサワン）
- ・ 郡にとって歳入、歳出、手続き、報告書のガイドラインになる。（ドンチャイ、ポンピルン）
- ・ 内容は充実している。（スクサワン）

質問3：トレーナーになって、困難なことはなかったか。

- ・ 初めての経験なので自信がなかった。マニュアルにある基礎や原理は理解しており、経験も助けになるが、「教える」ことは難しかった。(ドンチャイ)
- ・ 初めての経験だったが、日々の業務に関係する内容だったため、問題なく研修を進めることができた。(ポンサワット)

質問4：中央とのコミュニケーションに問題はなかったか。

- ・ 電話も PC もあるので、密にコミュニケーションを図ることができた。(ポンサワット)
- ・ 中央省にあるネットワークシステムに県からアクセスすることができない。アクセス方法が分からない。(スクサワン)

質問5：郡に対するモニタリングが提案されたが、具体的にどんなモニタリング項目が考えられるか。

- ・ 日々の業務、バランスシート、簿記の確認。(スクサワン)

質問6：県レベルの報告書の質は向上したか。

- ・ 郡事務所からの報告に間違いが少なくなったので、郡への差し戻しなどが少なくなり、結果として中央への提出時期も改善している。
- ・ 定期報告書の準備プロセスは約半分になった。

質問7：研修を実施する時期はいつが望ましいか。

- ・ 2回/年の研修が望ましい。
- ・ 1回目研修〔会計年度始め(10月ごろ)〕→4~5カ月後モニタリング(3月)→2回目研修(会計年度中旬)
- ・ 1回目研修とモニタリング後、残り半期で研修とマニュアルに沿って業務改善ができる。

先方からの提案事項

- ・ 研修のモニタリングを行う必要がある。郡ではどんな改善がみられたのか、今回の研修のモニタリングは10月初旬から始めることが望ましい。(ポンサワット)
- ・ 郡のバランスシートの記入方法は引き続き県がサポートする必要がある。(ポンサワット)
- ・ アップーのほとんどの郡では、電気は通っているものの PC 設備の整っていない郡が多い。よりシンプルな経理システム(バランスシートをスプレッドシートではなく紙ベースにするということだと思慮される)の導入が望ましい。(ポンサワット)

以上

【日時】 2011年9月9日（金）10:30～12:00

【面談先】 アッタプー県サマキサイ郡国庫局

パイブン局長（Phaiboune SENGDARA, Director）

プボー副局長（Deputy Director）

プッサマイ予算課職員（Phousamay THEDDVANH, Budget Division）＊

スッパタイ予算課職員（Soupatai THADBOULAPHA, Budget Division）＊

ソムシー管理課長（Head of Admini Division）

（＊研修に参加した職員）

【調査団】 米山（団長）、三浦（協力企画）、房前（評価分析）

【同席者】 佐藤 PFMSP チーフアドバイザー

JICA ラオス事務所 館野在外評価員、高山所員

Ms. Manoly. C (Deputy Director of Human Resource Management Division, MOF)

Ms. Khuanpheng KOUNLAVONG (Technical Staff, Accounting Division, National Treasury Department, MOF)

質問1：研修に参加することによって、業務に改善がみられたか。

- ・ 会計報告書をつけ始めた。PCを使い始めた（本プロジェクトではPCの供与、使用方法の研修はしていない）。（パイブン）
- ・ 会計報告書において、アカウントコードを使用することを学び、実践している。研修を受講する前は、アカウントネームはあったが、コードはなかった。（プッサマイ）
- ・ 簿記や報告書作成のコンピュータ化が進み、よりシステム化された（本プロジェクトではPCの供与、使用方法の研修はしていない）。（プッサマイ）
- ・ マニュアルにある表を使ってスケジュールや日々の業務の優先順位づけができるようになった。（スッパタイ）

質問2：PCはどこから提供されたのか。

- ・ 県国庫局に要望を出し、購入した。PCの使い方に関するトレーニングは受けていない。

質問3：本プロジェクトによって準備されたマニュアルの評価

- ・ コンテンツが充実している。（プッサマイ）

質問4：研修終了後、どのくらい頻繁にマニュアルを参考にしているか。

- ・ 会計報告のカテゴリー分けを確認するために、毎日マニュアルを参考にしている。（プッサマイ）

質問5：職員の人数

- ・ 国庫課には2名（1名経理、1名予算）。

質問6：業務で分からない箇所がある際は、どうしているのか。

- ・ ルーティンワークがほとんどであるため、難しい業務はない。分からなければ、マニユ

アルを参考にしたり、局長に尋ねたりすることができる。(プッサマイ)

質問7：今後どんな研修に参加したいか。

- ・ 経理に関する研修を望んでいる。複式簿記 (double-entry system) や県国庫局の使用しているフォーマットを使えるようにする研修を望んでいる。(プッサマイ)
- ・ PC スキルの研修を望んでいる。(プッサマイ)

質問8：これまでの国庫や経理に関する知識はどこで学んだのか。

- ・ 個人で学んだ。実地研修は行われていない。(プッサマイ) (スッパタイ)

質問9：職員の人事考課は行われているか。

- ・ 1回/年(年度末)に勤務成績、出勤状況が県に報告されている。

質問10：郡は会計報告を県にどのような方法で提出しているのか。

- ・ 紙ベースで提出している。押印にて決裁をとることになっている。

先方からの提案事項

- ・ 毎年郡の職員が研修を受けられると、より正確・迅速な業務を行うことができる。

以上

【日時】 2011年9月9日(金) 13:00~14:30

【面談先】 アッタプー県サイセーター郡国庫事務所

ブンペン副局長 (Bounpheng PHONMMACHAN, Deputy Director) *

ケオダライ予算課 (Keodalai PHOMMATHET, Budgeting Division) *

アノラック国庫課 (Treasury Division) *

(*研修に参加した職員)

【調査団】 米山(団長)、三浦(協力企画)、房前(評価分析)

【同席者】 佐藤 PFMSP チーフアドバイザー

JICA ラオス事務所 館野在外評価員、高山所員

Ms. Manoly. C (Deputy Director of Human Resource Management Division, MOF)

Ms. Khuanpheng KOUNLAVONG (Technical Staff, Accounting Division, National Treasury Department, MOF)

質問1：業務内容について

- ・ 郡国庫局では、歳入・歳出の管理が主で、県から割り当てられた活動に歳出を行い、小規模の商業からの税金徴収を歳入として管理をしている。月末に県に経理報告書を提出する書類作成等を行っている。(ブンペン)
- ・ 主な業務内容は現金収集であり、会計に係り県国庫局とのやり取りが多い。予算のディスパースは郡の国庫課から行われ、県国庫局にはディスパースした金額のみが報告され

る。(アノラック)

質問2：研修内容について

- ・ 実務に関係している人を研修の参加者として要請されたため、自身は研修には参加しなかったが、研修を通じ、会計、予算管理、歳出・歳入管理について学んだと理解している。会計について学んだことにより、会計全般の原理を学ぶことができた。(ブンペン)
- ・ 研修を受けたことにより、何に対して支出するべきかが明確になり、会計処理 (account line) をより理解することができるようになった。(アノラック)
- ・ 2回目の研修は1回目よりだいぶ良かった。特にマニュアルが改訂され、より明確になった。

質問3：研修による業務の変化

- ・ 提出される報告書の内容が明瞭になり、週間、月間の報告書の提出期間も守られるようになった。(ブンペン)
- ・ 勘定科目が報告書に加わったことが大きな改善だと感じる。また、会計について学んだことにより、会計全般の原理を学ぶことができた。(ケオダライ)

質問4：マニュアルの活用法について

- ・ 以前まで、会計帳簿を作成する際、コードや費目を分ける等の作業を行わなかったため、各伝票のつながりが理解できなかった。しかし、マニュアルがあることで、歳入・歳出等の費目の仕訳が可能になり、作業をより深く理解することができた。(ケオダライ)

質問5：今後に向けた改善点等について

- ・ 郡局内での異動があるため、業務内容を問わず、すべてのスタッフを対象に定期的に研修を行ってほしい。(ブンペン)
- ・ 研修のなかで、例題や実習時間を長くとってほしかった。会計の原理等を学ぶことは重要ではあるものの、具体的な実務についての内容も学びたかった。(ケオダライ)
- ・ 税収についての講義で、会計方法等の講義があったが、普段の業務と直接つながりがないため、その時間を帳簿記入の方法等に費やしてほしかった。(アノラック)

以上

【日時】 2011年9月12日(月) 9:00~10:40

【場所】 財務省国庫局

【面談先】 Ms. Vilay SENTHO (Deputy Director General)

Ms. Phonela LAOLY (Deputy Chief of the Administration and Personnel Division)

【調査団】 三浦(協力企画)、房前(評価分析)

【同席者】 佐藤 PFMS チーフアドバイザー、JICA ラオス事務所 Viengvilay 所員

1. 国庫局の人員体制

- 局全体の人員は 74 名、研修を担う Administrative Division には 9 名の職員がいる。研修管理は Administrative Division の業務なので、追加業務ということはない。繁忙期は人員が不足するが、そうでないときは 9 名で問題ない。県レベルでは人員が少ないが、他の職員がカバーするので研修講師を務めることに問題はない。
- 研修講師には少しだが手当が付く。

2. 副局長 (DDG) の業務とプロジェクトへの関与

- 2010 年に DDG に任命され、地方レベルの歳入、会計を担当している。
- プロジェクトでは、講師育成研修 (TOT) に参加したほか、タスクフォースメンバーではないがテキスト作成にも参加している。

3. 業務マニュアル

- 郡国庫事務所は業務マニュアルを役立つと感じているが、3 つのマニュアルで会計の部分がオーバーラップしていることが指摘されているため、修正をする予定である。また、新しい大臣が就任したので、国庫局の役割や規則が変わるかもしれない、その場合修正が必要になるだろう。
- 中央及び県レベルの業務マニュアルを作成中である。中央レベルのものはほぼ完成し、マイナーな修正が必要なだけである。予算は MDTF (議論のための会合費用) 及び財務省の予算によるベトナムとの交換プログラムによる。交換プログラムでは、ベトナムの研修講師が年に 2 度来ており、マニュアル作成にも貢献している。マニュアルが完成したら研修を行う予定である。講師は国庫局長で、詳細部分を補足するために副局長も参加する予定である。マニュアル作成は以前も試みたが、予算がなく、できなかった。

4. プロジェクトによる研修の効果

- 県事務所からの報告書については、ミスが少なくなり、明確化したと思う。

5. 他ドナーの支援

- 研修、regulations の策定、スタディツアー、国庫の単一口座の準備などの支援がある。研修では、シンガポールが国庫資金管理について TOT を行った。
- 財務省による研修は、研修というより短期のワークショップ等の形式のもので、予算策定について行われた。また、ベトナムとの交換プログラムでスタディツアーが実施された。

6. 研修実施予算

- 今後の研修予算については、確実なことは言えない。おそらく 2 カ月以内に 10 月からの会計年度の予算が決まるだろう。50% くらいは確保できるのではないかと。

以上

【日時】 2011年9月12日(月) 13:30~14:40

【場所】 財務省会計局

【面談先】 Mr. Bounsoum SISAVAT (Director General)

Ms. Khonemany PHIMMASACK (Chief, Public Accounting Division)

【調査団】 三浦(協力企画)、房前(評価分析)

【同席者】 佐藤 PFMSP チーフアドバイザー、JICA ラオス事務所 Viengvilay 所員

1. 会計局の業務と体制

- ・ 会計と内部監査、会計に係る規則や基準の管理を業務とし、Organization & General Administration、Enterprise Accounting、Inspection、Public Accounting の4つの Division から成る。
- ・ 人員は局全体で28名、Public Accounting Division には7名の職員がいる。

2. 局長(DG)のプロジェクトへの関与

- ・ ステアリング・コミッティと Joint Coordination Committee (JCC) のメンバーである。それ以外の関与はない。

3. 研修サイクル管理、業務マニュアル

- ・ 研修サイクル管理マニュアルは原則を示したものであり、予算が付くかどうかは別問題である。プロジェクト実施前は予算がなくて研修をほとんど行ったことがなかった。
- ・ 研修サイクル管理は国庫局の仕事であり、会計局は業務マニュアルの改訂などの際に技術的なインプットを行うのみである。
- ・ 業務マニュアルについては、県事務所から良いと聞いている。

4. プロジェクトによる研修の効果

- ・ 会計局は県から報告書を受け取る立場にないので、報告書の質の改善などについては分からない。

5. 他ドナーの支援

- ・ 世銀から会計と独立監査に関する戦略策定の支援を受けている。戦略は、Public Account と Enterprise Account の2つから成るものだが、前者については、一部の範囲にとどめられている。また世銀は、国際公会計基準(IPSAS)の導入も支援している。
- ・ アジア開発銀行(ADB)の支援は財務省の administrative accounting に対するものであったが、2009年に終了した。
- ・ 研修などの支援はない。

6. その他

- ・ 会計規則は頻繁に変わるわけではないが、マイナーな変更はよくある。
- ・ ADBの支援を受けて会計法が完成し、大臣令の準備を進めている。大臣令が発令されればこれが会計基準となる。

以上

【日時】	2011年9月13日(火) 8:50~10:30
【場所】	財務省会議室
【面談先】	[プロジェクト 研修実施タスクフォースチーム] ■ 会計局公会計課 : Mr. Nouxey PHOMSICHANH (Deputy Chief), Ms. Vilay SENTHO (Technical Staff), Mr. Anousone DALASOUK (Technical Staff), Ms. Khanitha PATHAMMAVONG (Technical Staff) ■ 国庫局 : Ms. Phonela LAOLY (Deputy Chief of the Administration and Personnel Division), Ms. Khuanpheng KOUNLAVONG (Technical Staff, Administration and Personnel Division) ■ 人事組織局 : Ms. Maoly. C (Deputy Director of Human Resource Management Division, MOF)
【調査団】	三浦 (協力企画)、房前 (評価分析)
【同席者】	佐藤 PFMSP チーフアドバイザー、JICA ラオス事務所 Viengvilay 所員

1. 研修実施において困難だった点
 - ・ MDTF のお金が下りることが遅いことがあり、その場合は国庫局から借りなければならなかった。MDTF の資金は申請を手続きに従ってやっても、MDTF 側の手続きに時間がかかることがある。
2. 研修管理における POD の役割
 - ・ POD の役割は各局から研修計画を集め、1つの計画として省に提出することである。(一般予算の申請の役割については、関係者の間で明確に理解されておらず、各局が申請することをチーフアドバイザーが再確認した)
3. タスクフォースの必要性和業務の継続
 - ・ 研修実施にはチームワークが重要であり、プロジェクト終了後もタスクフォースが必要である。ただし、本プロジェクトが終われば研修タスクフォースチームの任務も終了することになっており、タスクフォースとして今の業務を続けるには新たに公式なレターによる任命が必要である。
 - ・ 研修実施は追加的な仕事ではなく、本来の任務である。
4. 研修履歴の記録
 - ・ 研修履歴のデータは POD でも国庫局でも会計局でも管理していない。各研修の参加者リストがあるのみである。人材育成における必要性はよく理解しているが、POD の人材は限られており、データの管理は難しいのが現状である。

5. プロジェクト後の研修サイクル管理

- ・ マニュアルは一度回してみて現実に合わせて再検討が必要である。

以上

【日時】	2011年9月13日(火) 10:30~11:30
【場所】	財務省会議室
【面談先】	[プロジェクト教材作成タスクフォースチーム] ■ 会計局公会計課 : Ms. Khonemany PHIMMASACK (Chief), Mr. Nouxey PHOMSICHANH (Deputy Chief) ■ 国庫局歳入・現金課 : Ms. Vanphone PHOMMASONE (Chief)
【調査団】	三浦 (協力企画)、房前 (評価分析)
【同席者】	Ms. Manoly. C (Deputy Director of Human Resource Management Division, MOF) 佐藤 PFMSPP チーフアドバイザー、JICA ラオス事務所 Viengvilay 所員

1. 教材作成・改訂のステップと専門家の役割

- ・ 作成においては、専門家が教材作成のステップを3度教えてくれ、また、日本の教材作成の経験を共有してくれた。その後、パイロット県にて研修を実施するように言われた。研修の管理方法も教授された。
- ・ 具体的なステップとしては、県事務所に行って、まず彼らに教材を作ってもらい、それに必要な事項を加えて、議論を重ねたうえで、最終化した。その後、3つの県で研修、他の県でも研修を実施し、フィードバックを得て改訂した。
- ・ 日本でのC/P研修では、国庫資金管理と国庫分野のHRD管理の方法を学んだ。

2. プロジェクト後の教材改訂、作成作業

- ・ 専門家の支援がなくても、教材の改訂や作成を行う自信はある。プロジェクトを通じてやり方を学んだ。
- ・ 教材の改訂や作成のためにはプロジェクト後もタスクフォースの存続が必要である。チームワークが必要。また、県レベル、郡レベルの職員がタスクフォースに入るべきである。なお、プロジェクト後もタスクフォースの業務を続けるためには、公式な任命のレターが必要である。

3. 中央向けマニュアルの作成におけるプロジェクト経験の活用

- ・ 財務省では、最近中央職員向けマニュアルを作成した。作成には会計局、国庫局、財政政策局から全9名がタスクフォースメンバーに任命された。プロジェクトの教材タスクフォースメンバーだった会計局の3名もメンバーであった。
- ・ 中央職員向けマニュアルの作成にはタスクフォースメンバー以外にもすべてのDivisionのChiefが参加し、作成過程では議論を重ね、完全なものを作るというやり方であるため、案を作成して、現実に合わせて改訂をするプロジェクトのやり方とは違う。しかし、

プロジェクトの経験は役立っており、作成のステップ、チームワーク、研修計画・実施・評価の方法、システマティックなやり方など、プロジェクトで学んだことが生きた。

4. 教材作成における人事組織局の関与

- 教材作成タスクフォースには人事組織局は入っていないが、入るべきである（全員の共通した意見）。人事組織局は人材育成を担当する局であり、教材作成の目的を知っておくべきであるし、作成の動向をフォローすべきである。

5. JICA への要望

- マニュアルの整備は、他の局でも必要とされており、支援が必要である。

以上

【日時】 2011年9月14日（水） 8:40～10:30

【場所】 財務省会議室

【面談先】 財務省各局総務課（人事担当課）職員

Ms. Daophet SIHAVONG (Deputy, National Treasury)

Ms. Somsavanh LUANGPHASAY (Deputy, State Asset Dept.)

Ms. Phutthasin SIRIPHANYA (Inspection Dept.)

Ms. Phimlany PHITSAMAI (Director of Division, Accounting Dept.)

Mr. Chanmina PHAMANYVONG (Technical Staff, FITC Center)

Mr. Vilakron SOUNDARA (Technical Staff, External Financial Dept.)

Mr. Somchit DUANGCHAMPA (Technical Staff, Cabinet Office)

Ms. Oulaysone SENSAWATH (Deputy, Tax Dept.)

Ms. Viengsavanh (Technical Staff, Fiscal Policy Dept.)

【調査団】 三浦（協力企画）、房前（評価分析）

【同席者】 佐藤 PFMSP チーフアドバイザー、平良専門家（研修実施監理）、JICA ラオス事務所 Viengvilay 所員

1. 研修の現状

- 税務局は本省及び県・郡職員に対し、スウェーデン国際開発協力庁（SIDA）からの資金で研修を行っていたが、SIDA の支援が終了した。近々韓国から支援がある予定。
- 予算局は、以前は世銀支援の Financial Management Capacity Building Project (FMCBP) の下で研修を行ったが、現在は MDTF を使って行っており、International Finance Corporation (IFC) からの資金援助も期待している。
- 国有資産局は IFC からの支援により研修を実施している。
- ICT 局は ADB の支援があったが終了した。
- 対外金融局は外部からの資金を扱うところで、自身が研修等の対象になったことはない。
- 国有企業局は FMCBP の下で支援があった。
- 会計局は世銀の支援でセミナーを開催した程度。

2. 研修サイクル管理マニュアル

- ・内容はよく知っている(新しい担当者を除くほぼ全員)。コメントを提出してはいるが、インフォーマルにであった。
- ・会計局:従うのが難しいようなものではなく、普段自分たちが実践していることに近い。自分の課には5人人員がいるが、サイクルを監理するには十分である。実施段階は難しくないが、計画段階は慣れておらず難しい。
- ・予算局:予算は会計年度開始の6~7カ月前、つまり4月には首相府への提出が必要。

3. 研修サイクル管理における POD の役割

- ・PODの関与は必要である。PODはどのような研修が行われているのか把握しておく必要がある。また、関係する局間の調整もPODが行ってほしい。
- ・国有企業局:PODには外部の資金源を見つけてほしい。
- ・国有資産局:PODは研修のコンサルタントとなってほしい。研修履歴の記録もPODに支援してもらいたい。外部資金も見つけてほしい。

4. 研修履歴の記録

- ・研修の受講履歴は個人の履歴には記録していない。研修受講者のリストとしては残っている。

以上

【日時】 2011年9月14日(水) 14:00~17:00

【場所】 財務省プロジェクトオフィス

【面談先】 佐藤 PFMSA チーフアドバイザー、石井専門家(人材育成)、平良専門家(研修実施監理)

【調査団】 三浦(協力企画)、房前(評価分析)

1. 人材育成専門家の Terms of Reference (TOR)

- ・HRD、HRM(人材管理)支援の一環として今後の財務省の人材育成のあり方、PODが今後やるべきこと等を検討するために派遣されている。今年の7月と9月の2回のみ。人材育成マスタープランの作成を支援する目的ではない。

2. 予算確保の見込み

- ・各種セミナー等で研修担当部への働きかけを行っている。予算確保がどの程度できるかは何とも言えないが、関係部局によれば、良いものは承認されるところ。
- ・過去の援助の経験から、財務省にとって研修はドナー支援によって実施されるという認識があり、独自に計画して一般財源に申請するという意識が薄かった。
- ・来年度予算については、既に Annual Training Plan 案を各局から収集し、予算申請をするように指示した。通常であれば4月までの予算申請が必要だが、Cabinet Office をワークショップに招くなどして、5月まで申請を待ってもらおう約束を取り付けた。MDTFの申

請は 8 月までである。実際に申請が行われたかどうかはこれから調査の予定である。今年度は予算申請まであまり時間がなかったため、申請ができていない場合は、年度途中の予算獲得で随時できる研修を実施していく予定である。

- MDTF は 2011～2013 年で 300 万ドルであるが、財務システムの導入などにかかなりの部分を割かれる。MDTF の目的に適合すれば資金が出るが、2013 年以降のファンドの継続は未定である。
3. マスタープラン作成支援
- 要望があれば HRD については必要に応じ手伝うが、HRM については POD 自身がやることというスタンスである。
 - マスタープランは具体的戦略・計画というより、どうあるべき、何をすべきといったことが並べられているが、ラオスではこのようなものが一般的。マスタープランには年間計画は付くが、実施のための予算は別問題である。
 - マスタープラン作成にあたり、POD が人材育成について考えるということが重要である。
4. プロジェクトの今後
- POD の人員は限られており、中間レビューでは組織強化を提言しているが、現実的には、各局の HR 部署と協力していくこと、1 人の肩に仕事がかからないようにすることが HRD 強化に重要である。財務省は省内の局間の異動はあまりなく、横断的つながりが薄いので、本プロジェクトで各局の HR 部署が協力できたのは大きい。
 - 各局とも研修サイクルにおける計画部分が弱いので、次の計画に発展させる力をつけることが必要。そのために、来年度サイクルを一通り回すまで（次の計画を策定するまで）プロジェクト継続が必要であると考えている。具体的な期間としては、サイクルを回すのに最低でも 11 月末までは必要と考える。

以上

【日時】 2011 年 9 月 14 日（水） 16:30～17:10

【場所】 財務省財政政策局

【面談先】 Ms. Sifong OUMAVONG (Chief of PFMSU Unit, Financial Policy Department)

【調査団】 三浦（協力企画）、房前（評価分析）

【同席者】 佐藤 PFMSU チーフアドバイザー

1. PFMSU の支援ドナー

- 世界銀行、ADB、欧州連合（EU）、オーストラリア国際開発庁（AusAID）、スウェーデン、スイス開発協力庁（SDC）、フランス、JICA、シンガポールから支援を受けている。技術協力を行っているのは、JICA、ADB、世界銀行、シンガポール。

2. PFMSP の下での人材育成の予定

- PFMSP では、MDTF や TA により郡レベルの研修を増やすことを新たに計画している。新しい法律がたくさん出ているので、郡レベルでもっと研修が必要である。
- MDTF は 10 月で終了するため、17 カ月、500 万ドルの延長が検討されている。500 万ドルには国庫近代化プロジェクトでの費用も含まれる。延長までの間に空白ができることはないと思う。
- 財務省で作成中の人材育成マスタープランを MDTF が支援するということもあり得る。

3. MDTF の申請

- 今後も MDTF の申請は受け付ける。資金には限りがあるが、PFMSP の目的に合っていれば資金の支出を検討する。
- 現在は、非現実的な計画や金額が申請に上がってくることが多い。

4. プロジェクトの認知度

- PFMSP の四半期会合があり、それにプロジェクト関係者、JICA も出席しているので知られている。
- 研修サイクル管理マニュアルについてはよく知っている。最終版へのコメントも予定している。PFMSP の実施委員会でプレゼンテーションするのがよいのではないか。

以上

【日時】 2011 年 9 月 15 日（木） 10:30～11:20

【場所】 世界銀行事務所

【面談先】 Mr. Saysanith VONGVIENGKHAM, Public Sector Specialist

【調査団】 三浦（協力企画）、房前（評価分析）

【同席者】 佐藤 PFMSP チーフアドバイザー

1. 世界銀行の支援

- FMCBP を通じた支援を行っている。また、PFMSP の実施も支援しているほか、MDTF に拠出もしている。
- GFIS の導入に関し TA も行っているが、県レベルは対象となっていない。
- 現在、MDTF の 17 カ月の延長に向けて動いている。

2. PFMSP における援助協調

- 財務省内では PFMSP のステアリング・コミッティがあるが、これは内部の委員会であり、ドナーとの協議は、四半期に一度の実施委員会で行われている。テーマ別グループとかタスクフォースなどの分野別の協議のメカニズムが最初はあったが、うまく機能せず、なくなった。

3. 研修サイクル管理マニュアル

- プロジェクトの佐藤チーフアドバイザーからコメント依頼を受けた。ざっと見たがよいのではないか。
- マニュアルに対して大臣承認を得ることは必要。世銀支援プロジェクトでも通常そうしている。
- マニュアル等は必ず現地語にしないと使われない。しかし、重要なのは実施を強化することである。財務省はその部分が弱い。マニュアルを財務省の研修所で使ってもらうことも必要。

以上

【日時】 2011年9月15日(木) 11:30~12:30
【場所】 ADB
【面談先】 Dr. Chong Chi Nai (Country Director)
Mr. Soulinthone LEUANGKHAMSING (Senior Economics Officer)
【調査団】 三浦(協力企画)、房前(評価分析)
【同席者】 佐藤 PFMSP チーフアドバイザー

1. ADBの財務省支援

- 2012~2016年のCountry Strategyでは運輸、保健、エネルギー等のほかにクロスセクターとしてPFM(Public Financial Management)にも重点を置く。
- これまではMTEF(Medium-term Expenditure Framework)の策定を支援してきたが、6月に終了した。財務省はまだMTEFを実施する準備ができていない。
- ADBはメンバー国への財政支援は認められていないため、MDTFへの拠出はできない。そのためPFMSPはTAを通じて支援している。
- 今後は歳出面に重点を置き、アカウンタビリティの強化をめざす。具体的には、大型TAとして、Governance & Capacity Development Project(仮)に800~900万ドルの支援を予定しており、保健、教育、運輸などの4セクターをターゲットとすることを検討中だが、他のセクターを巻き込むことに財務省側の抵抗がある。
- ほかに、調達、監査分野で75万ドルのTAを実施する予定である。

2. 財務省支援の留意点

- 新しいシステムへの適応へはとて時間もかかる。特にラオスの場合はそうで、実施に問題があるため、じっくりやる必要がある。
- コンサルタントはラオスの文化とうまく融合し、コンサルテーションを十分行う必要がある。
- 地方の強化には、中央でTOTを行い、県に拡大していくことが重要。ラオスでは、国際コンサルタントを連れてきてもうまくいかないことが多い。ローカルをうまく使うことが重要。
- 地方の強化には、県知事の支援を得て進めることが重要である。

以上

【日時】	2011年9月19日(月) 14:00~16:30
【場所】	財務省人事組織局
【面談先】	Mr. Somboune INTHAPATHA (Deputy Director General) Ms. Manoly. C (Deputy Director of Human Resource Management Division)
【調査団】	三浦(協力企画)、房前(評価分析)
【同席者】	JICA ラオス事務所 Viengvilay 所員

1. POD

- ・ 財務省の本省から郡レベルまでの人事を担当する。人員数、配属、昇進、異動、採用、研修、給与、人事評価等。3つの研修所も POD の管轄である。
- ・ POD の現在の人員数は、Organization & Personnel Management Division 6 名、HRD Division 5 名、General & Administrative Division 8 名、Party & Mass Organizations Division 5 名である。

2. 人材育成マスタープラン

- ・ マスタープランの作成が遅れているのは、他の業務で忙しいため。計画は計画で、そのとおりにいかないことが多い。また、他の部署の原稿作成が遅れているのも原因である。
- ・ 今後のステップは、①部署間での初稿の議論ののち、②ステアリング・コミッティ、③大臣承認、④セントラルコミッティ、⑤内務省承認、⑥国会承認、となる。①については、新会計年度の第一四半期、③については本年中あるいは来年初めを予定している。
- ・ マスタープランを完成させるにあたって障害となり得るのは、時間と予算である。マスタープランの作成は追加的な仕事で、本来の仕事ではないため、執筆に手当が必要である。JICA に支援してもらえるとありがたい。
- ・ 今後も JICA 専門家の支援がほしい。特に、構成などについて。大臣に送る前に専門家のコメントがほしい。

3. 研修サイクル管理

- ・ マニュアルの改訂版はラオス語に翻訳されたばかりで、これから POD の関係課でチェックする。現在年度末で大変忙しいため、新年度に入る 10 月に行う予定である。
- ・ 財務省が研修サイクル管理を実施していくことはできると思う。ただし、まだ実施されていないので、専門家の支援が必要である。
- ・ マンパワーが問題ではあるが、人員の増加は可能である。
- ・ 予算が確保できるかが課題。MDTF の申請は認められないことがある。一般予算はいくらか獲得できると思うが、年間研修計画を実施するのに十分ではない。

4. 研修受講履歴の管理

- ・ 人事情報管理システム (PIMS) は 2 省に導入されたが、機能していない。内務省は人材も不足しているし、まだ PIMS を動かす準備ができていない。いずれにせよ、PIMS には研修履歴記録のシステムはない。財務省では将来的に本省や県レベルで導入したい

と考えており、省の予算でそのためのコンピュータも5台購入したが、導入のめどは立っていない。

5. プロジェクト実施体制

- ・ プロジェクトの実施タスクフォースは当初12名であったが、現在は、PODの3名のみである。
- ・ 各タスクフォースにて他の部局の人員と活動を行うことに問題はなかった。PODの責務上、他の部局と共に仕事をするのは普通である。
- ・ 専門家とのコミュニケーションは英語の問題があるので難しいことがあった。また、短期専門家がいつも違うので、毎回同じ説明をしなければならなかったり、前の人に伝えたことが次の人に伝わっていなかったりすることがあった。プロジェクトの秘書も代わった。C/Pは非常に忙しいので、同じことで何度も時間を取られるのは大変である。秘書ではなく、特に会計局と国庫局の仕事を理解しているローカルコンサルタントがいれば、C/Pと専門家の間をつなぐ「Bridge」になったと思う。

6. 投 入

- ・ JICAの予算は総額しか分からない。費目ごとに知りたい。予算が分からないと上層部に報告ができない。
- ・ 短期専門家の派遣形態はPODに向かない。通常業務で多忙なので、短期間で集中的にプロジェクトの活動を行うというのは難しい。
- ・ 投入された機材はコピー機、プロジェクター。県、郡レベルの研修は一度に複数の箇所で行うので数が十分でなかった。プロジェクト事務所にある機材（コピー機）は専門家用だと思っていた。
- ・ ラオス側のC/Pはもう1名いればよかったと思う。

以上

【日時】 2011年9月19日（月） 14:00～16:00

【場所】 財務省国庫局

【面談先】 Mr. Vanhxay PHONGSAVANH (Project Manager / Director General, POD, MOF)

Mr. Somboun INTHAPATTHA (Deputy Director General, POD, MOF)

Mr. Bounpone SYBOUNHEUANG (Deputy Director of Human Resource Development Division, POD, MOF)

Ms. Manoly.C (Deputy Director of Human Resource Management Division, POD, MOF)

【調査団】 米山（団長）、三浦（協力企画）、房前（評価分析）

【JICA評価チームによる評価結果案に対するPODのコメント】

1. 成果に貢献した要因

- ・ プロジェクトの2つのコミッティ（JCC及びステアリング・コミッティ）によるモニタ

リング・助言、POD と JICA 専門家との間の調整、関係者間の調整における POD の中心的役割がプロジェクトの成果に貢献したと思う。

2. プロジェクトの課題

- ・ プロジェクトの投入は 300 万ドルと聞いているが、活動内容と比較すれば、効率的とはいえない。予算の開示については、財務省と JICA が次にプロジェクトを実施するときには考慮すべきである。
- ・ 実施方法と形態はシステマティックではなかった。例えば、全体計画がなく、その策定に専門家の支援もなかった。詳細計画は、詳細を議論するためにプロジェクトの初期段階で必要である。また、予算の金額、支出のタイミング、実際の支出が不明であった。活動の計画が予算計画と合わせて知らされなかった。
- ・ 短期専門家の変更によるミスコミュニケーションがあり、派遣に際し、毎回同じ質問に回答することから始めなければならなかった。長期のローカルコンサルタントが入れば助けになったと思うが、必要かどうか議論する機会がなかった。セクレタリーも代わり、専門用語や専門的な内容が分からないので、最初から学ばなければならなかった。長期のローカルコンサルタントは、短期専門家を何人も派遣するより、もっと効果的で、費用対効果も高い。
- ・ JICA 専門家の TOR について事前に議論がなかったので、プロジェクトマネジャーとしてどう指示を与え、プロジェクトを管理すればよいか分からなかった。専門家の専門分野、人選については議論されるべきである。専門家の件と併せ、プロジェクトの実施形態についても議論されるべきである。現在の実施形態ではだれがプロジェクトダイレクターなのか分からない。
- ・ 運営費はランプサムで供給されれば、効果的なやり方で活動に配分することができるし、大臣にも報告できる。
- ・ JICA は手当に関する政府規程 No. 0008 に従っておらず、職員から苦情があった。
- ・ プロジェクト実施期間中を通じコミュニケーションに問題があった。英語の問題、POD 側の多忙さが原因であるが、POD のキャパシティの向上のレベルに影響を与えたと思う。

3. 今後について

- ・ 引き続きの JICA による支援をお願いしたいが、プロジェクトマネジメントは改善が必要である。

【POD コメントに対する JICA 評価チームのレスポンス】

- ・ 短期専門家が頻繁に代わったことは認める。今後改善したい。
- ・ JICA の技術協力は技術を移転するものであるもので、ランプサムでの供与は難しい点ご理解いただきたい。
- ・ 本プロジェクトの次のフェーズが承認されなかった場合、何らかのフォローアップを行うことを検討したい。

以上

