

ラオス人民民主共和国
公共財政管理能力強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成22年7月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
ラオス事務所

ラオ事
JR
10-010

ラオス人民民主共和国
公共財政管理能力強化プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成22年7月
(2010年)

独立行政法人国際協力機構
ラオス事務所

序 文

ラオス人民民主共和国は、2003年に発表したガバナンス政策ペーパー（A Policy Paper of the Government of Lao PDR on Governance Issue）において、確実な財務管理を4つの重点分野の1つとして掲げ、確実で、透明性が高く、説明責任を果たせる財務管理を実現させることで、マクロ経済の安定と公平で持続的な成長をめざすこととしています。現在ラオス人民民主共和国財務省は「公共財政管理能力強化プログラム（Public Financial Management Strengthening Program：PFMSP）」の下、政策一貫性、効率性、透明性、職務責任を有した公共財政管理を、制度システムの整備と職員の能力強化により達成すべく、取り組みを行っています。

わが国政府は、2009年1月から「公共財政管理能力強化プロジェクト」を開始し、人材育成の中核となる人材育成戦略（案）及び人材育成計画（案）の作成支援、研修の実施メカニズムの構築支援（研修サイクル管理・実施マニュアル作成等）、国庫・会計分野の県職員を対象とした講師育成研修（TOT）及び郡職員を対象とした実務研修を実施しております。

今般、プロジェクト期間の折り返し地点を過ぎたことを受け、これまでのプロジェクトの活動実績と達成状況を確認し、プロジェクト後半に向けた課題を整理することを目的として、2010年6月よりJICAラオス事務所次長 米山芳春を団長として調査を行い、ラオス人民民主共和国政府及び関係機関との協議を通じてレビューを行いました。本報告書はレビュー結果を取りまとめたもので、今後のプロジェクト活動に活用されることを願っております。

ここに、本調査にご協力を頂いた内外関係者の方々に深い謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成22年7月

独立行政法人国際協力機構
ラオス事務所長 戸川 正人

目 次

序 文

目 次

プロジェクト関連地域地図

写 真

略語一覧

中間レビュー結果要約表

第1章 中間評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査日程	1
1-4 主要面談者	2
第2章 プロジェクトの概要	5
2-1 背 景	5
2-2 基本計画	5
2-3 プロジェクト・デザイン・マトリックス	6
第3章 評価項目・評価方法	7
3-1 評価実施方法	7
3-2 情報・データ収集方法	8
3-3 評価における留意点	9
第4章 プロジェクトの実績と現状	10
4-1 投入実績	10
4-1-1 日本側の投入	10
4-1-2 ラオス側の投入	11
4-2 活動実績	11
4-2-1 成果1にかかわる活動実績	11
4-2-2 成果2にかかわる活動実績	12
4-2-3 成果3にかかわる活動実績	15
4-3 成果達成状況及び技術移転状況	16
4-3-1 成果1	16
4-3-2 成果2	17
4-3-3 成果3	20
4-4 プロジェクト目標及び上位目標の達成の見込み	21
4-4-1 人材育成戦略（人材育成マスタープラン）の策定に係る留意点	23
4-4-2 大臣承認プロセス	23

4-5	プロジェクト実施プロセス	25
4-6	実施体制	26
4-6-1	ラオス側の実施体制	26
4-6-2	日本側の実施体制	27
4-6-3	モニタリング活動	27
4-6-4	外部条件の状況	27
第5章	中間レビュー結果	28
5-1	評価5項目による評価	28
5-1-1	妥当性	28
5-1-2	有効性	29
5-1-3	効率性	29
5-1-4	インパクト	30
5-1-5	自立発展性（予想）	32
5-2	効果発現に貢献した要因（貢献要因）	33
5-3	問題点及び問題を惹起した要因（阻害要因）	33
5-4	評価総括	33
第6章	提言及び教訓	34
6-1	提言	34
6-1-1	プロジェクトの実施体制－PODの組織・人員体制－の強化に対する提言	34
6-1-2	個々のプロジェクト活動に対する提言	34
6-2	教訓	35
6-3	PDMの修正	36
付属資料		
1.	協議議事録（M/M）	39
2.	PDM（修正前・修正後）及びPO（修正前）	111
3.	インタビュー対象者リスト	118
4.	投入実績	120
5.	研修指導員及び研修員リスト	125
6.	質問票の回答結果	129
7.	質問（インタビュー）項目	139
8.	主要面談記録	150

プロジェクト関連地域地図





カムアン県ナカイ郡財務局庁舎



カムアン県ナカイ郡
研修受講者インタビュー



カムアン県財務局チーフインタビュー



カムアン県内郡部研修受講者
合同インタビュー（県財務局内）



アッタプー県財務局庁舎



アッタプー県研修講師インタビュー
（県財務局庁舎内）



アッタプー県内郡部研修受講者
合同インタビュー（県財務局庁舎内）



カムアン県セバンファイ郡財務局庁舎



M/M 署名式（2010年7月23日、財務省人事組織局にて）



略 語 一 覧

AD	Accounting Department	会計局
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート
EC	European Commission	欧州共同体
GFIS	Government Financial Information System	政府財務情報システム
GOL	Government of Lao People's Democratic Republic	ラオス人民民主共和国政府
HRD	Human Resource Development	人材育成
HRDS・P	Human Resource Development Strategy and Plan	人材育成戦略及び計画
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MDTF	Multi-Donor Trust Fund	マルチドナー・トラスト・ファンド
MOF	Ministry of Finance	財務省
NT	National Treasury	国庫局
OJT	On the Job Training	実地訓練
PACSA	Public Administration and Civil Service Authority	
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PEMSP	Public Expenditure Management Strengthening Program	公共歳出管理能力強化プログラム
PFMSP	Public Financial Management Strengthening Program	公共財政管理能力強化プログラム
PMO	Prime Minister's Office	首相府
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
POD	Personnel and Organization Department	人事組織局
R/D	Record of Discussion	討議議事録
SC	Steering Committee	運営委員会
TOT	Training of Trainers	講師育成研修
WB	World Bank	世界銀行

中間レビュー結果要約表

1. 案件の概要	
国 名：ラオス人民民主共和国	案件名：公共財政管理能力強化プロジェクト
分 野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：ラオス事務所	協力金額：約 1 億 8,600 万円（事前評価額）
協力期間：2009 年 1 月～2012 年 1 月 (R/D 締結日：2009 年 1 月 23 日)	先方関係機関：財務省
	日本側協力機関：なし
	他の関連協力：なし
1-1 協力の背景と概要	
<p>ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）の財政管理においては、歳入・歳出に関する制度の不備、財務省職員の公共財政管理能力の低さといった課題があり、財務本省が実質的に歳入を管理できていない、歳出に関する権限・手続きが複数の行政機関に分かれ適切な運営が行われていない等の問題が発生している。かかる状況に対し、ラオス国政府は 2003 年に発表したガバナンス政策ペーパー（A Policy Paper of the Government of Lao PDR on Governance Issue）で、確実な財務管理を 4 つの重点分野の 1 つとして掲げ、確実で、透明性が高く、説明責任を果たせる財務管理を実現させることで、マクロ経済の安定と公平で持続的な成長をめざしている。そして 2005 年 11 月には、政策一貫性、効率性、透明性、職務責任を有した公共財政管理を制度システムと職員の能力強化により達成することを目的とした、「公共歳出管理能力強化プログラム（Public Expenditure Management Strengthening Program：PEMSP）」を開始し、2007 年 11 月には更に歳入部門も含めて、「公共財政管理能力強化プログラム（Public Financial Management Strengthening Program：PFMSP）」と名称を変更して取り組みの拡大を図っている。PFMSP に対しては世銀等の国際機関も支援を行っており、新予算法の制定、会計規則及び新会計システム（Government Financial Information System：GFIS）の導入、勘定項目の整理、理財システムの改革などが行われ、現在、制度整備については一定の進捗がみられている。しかし一方で、これらの制度を運用する財務省職員全体の能力向上が今後の重要な課題として残されている。</p> <p>かかる背景の下、ラオス国政府はわが国に対し公共財政管理に係る人材育成のための支援を要請し、JICA はラオス国財務省の公共財政管理に係る人材育成能力強化を目的とした技術協力プロジェクト「公共財政管理能力強化プロジェクト」を、2009 年 1 月から 3 年間の予定で開始した。</p>	
1-2 協力内容	
<p>本プロジェクトでは 2 つのコンポーネントにより協力を行う。その 1 つは、財務省全体の中・長期的展望を含む人材育成戦略案、人材育成計画案を作成することであり、財務省内における人材育成の中核となる研修の実施体制を整備することにより、省内の人材育成能力強化のメカニズムを構築する。もう 1 つは、特に国庫資金管理・公会計分野の能力強化を図ることであり、研修教材の作成、講師の養成及び地方職員の研修を実施し、研修の実施に係る体制を整備する。</p>	

(1) 上位目標

中央及び地方の財務省職員（特に、国庫局、会計局、人事組織局）の能力が強化される。

(2) プロジェクト目標

財務省の国庫資金管理及び会計分野の人材育成メカニズムが構築される。

(3) 成果

成果 1：財務省が行う公共財政改革に沿った人材育成戦略・計画の草案が作成される。

成果 2：国庫資金管理及び会計業務に関する財務省中央、地方の研修実施環境（指導員の能力、研修教材等）が整備される。

成果 3：財務省の効果的な人材育成に資する研修実施監理枠組みが整備される。

1-3 投入（2010年6月末時点）

<日本側>

専門家：延べ7名、合計 41.73M/M

本邦研修：6名

機材：約 146万 5,000円（1万 6,466米ドル）

一般業務費：1,317万 8,000円

現地人員雇用：ローカルスタッフ、レンタカー等

<ラオス側>

カウンターパート配置：プロジェクトディレクター、プロジェクトマネジャー、ステアリング・コミッティ、プロジェクトタスクフォースチーム、研修テキスト作成タスクフォースチーム

施設：事務所（机、いす、本棚含む）、会議室

その他投入：職員給与、事務所光熱費、電話代

2. 評価調査団の概要

調査者	<日本側>		
	米山 芳春	(団長)	JICA ラオス事務所次長
	木村 雅子	(協力企画1)	JICA ラオス事務所企画調査員
	中村 祐美子	(評価分析)	ビンコーインターナショナル株式会社
	<ラオス側>		
	Mr. Vanhxay PHONGSAVANH、財務省人事組織局局长（プロジェクトディレクター）		
	Mr. Somboun INTHAPATTHA、財務省人事組織局副局長（プロジェクトマネジャー）		
調査期間	2010年6月21日～7月7日	評価の種類	中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

〈成果1〉財務省が行う公共財政改革に沿った人材育成戦略・計画の草案が作成される。

前半のプロジェクト活動を通じ、人材育成戦略及び計画（Human Resource Development Strategy and Plan：HRDS・P）案の起案作業は、当初の予定に基づき、短期専門家を中心に順調

に進められ、人材育成戦略案第1稿を2009年10月に、人材育成計画案第1稿を2010年2月にそれぞれ人事組織局（Personnel and Organization Department：POD）へ提出している。同戦略は、「5年先を見越した短期戦略」と位置づけられており、そのなかで、将来的に省内の人材育成事業をPODが一元管理していくためのメカニズム案が明示されている。

POD側は同案の提出を受け、ステアリング・コミッティのメンバーから既に意見聴取済みであるが、上記審査と並行して、首相府（Prime Minister's Office：PMO）に対しても内容の是非につき助言を仰いでおり、その結果、PMOからは、保健省起案の「人材育成政策案」に準じた構成でHRDS・Pの内容を改訂すべきとの指示が下されている。PODは、この助言を受け、プロジェクトが起案したHRDS・P案を参考に、より長期的な視点に立った「人材育成（Human Resource Development：HRD）マスタープラン」を作成したいとの意向を示しており、今後の作業方針・作業工程につき現在内部で協議・検討を進めている。

人材育成計画に対する財務省内での方針の変更を踏まえ、後半のプロジェクト活動では、プロジェクト起案の戦略・計画案の位置づけ及び今後の支援の方向性を早急に確認・検討していく必要がある。

〈成果2〉国庫資金管理及び会計業務に関する財務省中央、地方の研究実施環境（指導員の能力、研修教材等）が整備される。

プロジェクトでは当初、県レベルの実務能力強化に焦点が当てられていたが、プロジェクト開始直後、シンガポールが類似の支援を計画中であることが判明し、研修ニーズの再検証を余儀なくされた。ニーズ調査の結果、適切な国庫・会計管理の実現には、公会計の実務を担う郡職員の能力改善・強化が不可欠であるとの判断から、能力強化の対象を当初計画していた中央及び県から、中央、県及び郡へと拡大し、①プロジェクト側から中央研修員へのOJT（On the Job Training：実地訓練）、②中央から県へのTOT（Training of Trainers：講師育成研修）、③県から郡への実務研修の実施へと段階的な取り組みが行われている。

かかるスコープの変更にもかかわらず、指導者の育成、教材の作成作業は以下のとおり順調な進捗をみせている。郡職員研修を実施するにあたり、プロジェクトではまず、中央職員を研修指導員として育成し、中央財務省で組成された教材作成タスクフォース（T/F）メンバー10名（うち中央研修指導員3名及び県職員1名）を中心に『会計』『歳入及び現金管理』『歳出』のマニュアルを作成している。同教材（マニュアル）は、最終稿が2009年10月末に完成し、2010年1月には大臣承認を得ている。その後、2010年1月～2月にかけて、中央の研修指導員からパイロット3県（ウドムサイ県、カムアン県、アッタプー県）の国庫担当職員に対するTOT（研修指導員養成）が行われ、さらに県の研修指導員から郡の国庫担当職員に対する実務研修が実施され、合計、延べ73名（県職員26名、郡職員47名）に対する国庫・会計の研修実績があがっている。同研修には、プロジェクト作成のマニュアル3冊が研修教材として使用されている。

中央財務省指導員及び県研修指導員の多くは、講義は独力で実施できると自己評価をしていることから一定の成果は認められるが、後半のプロジェクト活動においては、研修実施能力全般、特に指導力の更なる強化が求められている。

〈成果3〉財務省の効果的な人材育成に資する研修実施監理枠組みが整備される。

POD 主導の下で、人材育成戦略（マスタープラン）をより実効性の高いものにすべく、プロジェクトでは人材育成の核となる研修の実施について、研修の企画から実施、評価までの年間作業の流れと各局の役割を示した『研修サイクル管理マニュアル』、研修実施の手引書となる『研修実施指針（ガイドライン）』を作成している。また、本調査での関係者への聞き取り調査の結果、①職員研修の実施、②人事データの効果的回収・活用、③Public Administration and Civil Service Authority (PACSA) が今後導入予定の E-Government システムの活用スキル強化に対するニーズを確認した。本プロジェクトでは、活動終了までに人材育成メカニズムを財務省内に構築することを目標に掲げていることから、後半の活動では、現行の活動とのリンク付けが可能で、かつ POD の組織能力強化にも貢献し得る人事データ回収及び活用に係る支援を行うことで調整を進めている。よって、プロジェクト終了までに成果3を達成するためには、活動間の更なる連携強化が必要である。

3-2 評価結果の要約

3-2-1 5項目評価

(1) 妥当性

プロジェクト目標及び上位目標は、ラオス政府の掲げる政策、日本政府のラオス援助政策及び公共財政分野におけるニーズに合致していることから、本プロジェクトの妥当性は高いといえる。

- ・本プロジェクトは、人材育成に係る体制整備と研修を通じた職員の能力強化を支援の柱に据えており、確実な財務管理をマクロ経済の安定と公平で持続的な成長のための優先課題の1つとして位置づけているラオス国の政策とも合致している。また、制度システムとキャパシティの強化により公共支出管理における政策一貫性、効率性、透明性、職務責任の改善をめざす「公共歳出管理能力強化プログラム」（2007年から「公共財政管理能力強化プログラム（PFMSP）」へ変更）の方向性に沿ったものといえる。
- ・本プロジェクトは、PFMSP の枠組みのなかで他援助機関と協調して活動を実施することで、援助の効率化を図りつつ、公共財政管理能力の底上げをめざしている。したがって、適切かつ効率的な公共財政管理を実現することにより貧困を削減しようとする国連ミレニアム宣言及びミレニアム開発目標（MDGs）の達成にも寄与するものである。
- ・わが国の対ラオス国別援助計画では、公共財政管理能力の不足がラオスの社会経済開発における主要課題の1つとして位置づけられており、「行政能力の向上及び制度構築」が6つの援助重点分野の1つとして挙げられている。人材育成に係る体制整備と研修を通じた職員の能力強化を支援の柱に据えた本プロジェクトは、日本の援助戦略にも合致している。
- ・PFMSP における継続的な活動の結果、公共財政管理に係る制度は整備されつつある。しかし一方で、人材育成については、いまだにアドホックな活動が多く、中長期的な視点に立った活動は十分とはいえない。また、実際に公会計の実務を担う郡職員の能力強化の必要性は、関係者のなかでも認識されているものの、郡職員の能力強化に係

る活動は行われていない。本プロジェクトの、人材育成メカニズムの構築及び中央・県・郡に対する段階的な人材育成への取り組みは、ラオス国が抱える課題に対応する活動であると判断できる。

(2) 有効性

本プロジェクトでは、2009年1月に締結された討議議事録（Record of Discussion：R/D）に基づき、①財務省内の人材育成活動を調整・管理するPODへの制度構築支援、②国庫局及び会計局に対する能力強化支援が並行して行われている。本調査の結果、プロジェクトは目標達成に向けた順調な進捗が確認された。しかし、財務省人材育成計画（人材育成マスタープラン）については、財務省内での方針が変更されたことから、計画の位置づけ及びプロジェクトの今後の支援の方向性を早急に確認・検討していくことが求められる。

①に関しては、財務省全体の人材育成戦略案及び実施計画案が既に作成、提出されているが、財務省人材育成計画（人材育成マスタープラン）作成という新たな方針が財務省内で検討されていることから、プロジェクトの今後の支援の方向性を早急に確認・検討していく必要がある。後半のプロジェクト活動期間中に同マスタープランの起草活動を円滑に行っていくためには、プロジェクト側が提出したHRDS・Pと今後財務省が作成を予定している人材育成マスタープランの位置づけを明確にすると同時に、マスタープラン作成に向けたPOD側の強いイニシアティブが不可欠である。

②の国庫局及び会計局に対する能力強化支援については、研修教材の作成、研修指導員の育成、パイロット県に対する郡職員研修の実施と順調な進捗をみせている。現在プロジェクト側が作成している『研修サイクル管理マニュアル』及び『研修実施指針（ガイドライン）』が、今後財務省各局で活用されることにより、PODを中心とした人材育成メカニズムが財務省内に構築されることが期待される。

(3) 効率性

プロジェクトR/D締結の遅れ及び他ドナーとの活動の重複により、プロジェクト開始当初の活動内容及び範囲が大幅に制限される結果となったが、本調査実施時点で遅れは既に取り戻しており、活動計画（Plan of Operation：PO）に基づく順調な進捗が確認された。したがって、投入は効率的に行われてきたと判断できる。本調査では、計画的な投入の実施に加え、プロジェクトの効率性を高めるための工夫として、主に次の3点を確認した。

第一は、短期専門家のピストン派遣とカウンターパート（Counterpart Personnel：C/P）との共同作業による短期集中的な作業の遂行である。本プロジェクトでは、複数名の短期専門家を数次にわたり現地に派遣しており、派遣期間中の作業、専門家不在の間のラオス側の作業を明確化したことにより、作業効率を高めることができた。次に、現地の活動とリンクした本邦研修（カウンターパート研修）の実施が挙げられる。さらに、研修対象分野を国庫・会計分野に特定し、戦略的な研修方式を採用したことが挙げられる。現地研修を実施するにあたり、本プロジェクトでは、専門家から中央財務省へのOJT、中央財務省から県職員へのTOT、更には県職員から郡職員への実務研修の実施と、3層構造の下での研修実施を行っており、それも効果発現に寄与している。関係3者に対するきめ細かい研修を提供することにより、個人の能力向上だけでなく、組織としての連携強化・能力強化

に結び付いている。

(4) インパクト

本調査期間中に実施したインタビュー調査及び質問票調査の結果、いくつかのポジティブなインパクトが確認された。概要は以下のとおり。

1) 財務省 POD における正のインパクト

- ・POD 職員が、ニーズ調査、ニーズ分析、HRDS・P の起草作業を専門家と共に実施したことで、POD の主体性の強化・醸成につながった。
- ・研修コンポーネントに関しても同様に、専門家の指導の下、C/P が中心となって研修ニーズ調査・分析、研修教材作成、カリキュラム開発を含む一連の作業を行った結果、国庫・会計分野における専門性が向上しただけでなく、研修実施運営管理に必要なスキルの習得に結び付いたとの指摘がある。

2) 国庫・会計研修に関する正のインパクト

- ・少人数で複数の業務を兼務し、学歴・教養も異なる郡職員に対して共通の内容で実務研修を実施したことにより、郡で求められる実務内容、情報及び知識に対する認識が深まった。
- ・県から郡に対し適切かつ迅速な助言が可能となったことで、業務上のミスが減少し、日常業務の改善に大きなインパクトをもたらしている。
- ・質問票に回答した郡職員の 8 割以上が「研修後県との連絡・連携が強化された」と回答しており、研修実施の効果・インパクトは組織の業務体制強化にも及んでいる。
- ・なお、パイロット県の 1 つ（ウドムサイ県）で、研修後、県独自の予算による郡職員研修が開催されたとの報告があり、本プロジェクトの研修が県を中心とした活動展開の契機となったことも確認できた。
- ・財務省が実施している PFMSIP において、今後、郡職員の能力強化に重点を置き、郡職員を研修対象として含める方向で検討が進められているなど、ドナーの活動方針にも正のインパクトを与えていることが確認できた。

その他、本調査では、研修の対象を郡レベルに拡大したことにより期待できる長期的なインパクトについても以下のとおり確認することができた。

1) 中央財務省

郡を対象に活動を実施することにより、郡の実務実態がより詳細に把握でき、業務実施体制の改善に向けた個別具体的な対応が可能となる。

2) プロジェクト

実務において、プロジェクトが作成した教材（マニュアル）を参考に業務を実施することにより、手続きの統一化が図れる。また、郡一県間照会・助言時に同マニュアルが活用されることにより、より効率的かつ迅速な業務遂行が可能となる。また、郡及び県レベルでの歳入の流れを正すことで、将来的に国家歳入の増加が見込まれる。プロジェクト活動期間中に、中央、県、郡を対象とした研修事業を実施することで、ひとつの人材育成モデルを提供できるほか、国庫・会計分野において、財務省一県一郡の研修実施体制の確立に貢献する。

3) 県国庫・財務事務所

郡職員の実務能力が向上し、郡から県への会計報告が正確かつ遅滞なく行われることで、将来的な効果として、財務省における財務会計の管理体制の強化・改善が見込まれ、関係者へのアカウントビリティの向上、信頼性の上昇に結び付く。

(5) 自立発展性

プロジェクト終了後における、組織・制度及び財政面での自立発展性を確保するためには、プロジェクトの後半の活動期間において、ラオス側を巻き込んだより積極的な取り組み及び工夫が必要である。具体的には以下の内容が挙げられる。

1) 組織・制度的自立発展性

財務省において人材育成事業の要となるのは **POD** であるが、人材不足や経験不足等の問題により、現状のままでは人材育成の中心的役割を担っていくことは困難との見方が強い。今後 **POD** が省全体の人材育成事業をリードしていくためには、**POD** の業務内容・責務の明確化と、研修事業担当課の業務・人員体制の強化が不可欠である。

2) 財政的自立発展性

これまで実施されてきた人材育成事業（主に研修事業）には、ドナーからの支援によるアドホックなものが多く、財務省の経常予算（一般財源）からの予算の付与はほとんど確認できず、毎年の予算配分も一定していない。今後、活動成果を維持・継続していくためには、引き続き開発パートナー（ドナー）からの財政支援が必要である。

3) プロジェクト活動の自立発展性

財務省の経常予算から研修実施経費を支弁することは極めて困難である一方、**PFMSP** に対するドナーの支援は近年安定している。かかる事情にかんがみ、プロジェクト終了後の活動の継続性を担保するには、当面はマルチドナー・トラスト・ファンド（**Multi-Donor Trust Fund : MDTF**）等、内外で利用可能な資金を財源として手当てしていくほかないと考えられる。また、現在プロジェクト主導で行っている研修実施運営管理を、国庫局が速やかに引き継いでいくことが求められる。

3-2-2 効果発現に貢献した要因

プロジェクト目標、成果達成への貢献要因として次の点を確認した。研修ニーズの再検証を実施したことにより、ニーズの更なる絞り込みが実現したと同時に、各行政レベル（中央、県、郡）の役割分担を明示した戦略的な研修アプローチが採用されたことにより、研修効率を高めることができたという点である。また、短期間での成果発現を可能にした要因としては、短期専門家のピストン派遣の形態をとり、ラオス側との作業分担を明確化したことにより、共同作業の効率性が向上したことが挙げられる。さらに、現地活動と本邦研修の連携のほか、ステアリング・コミッティ会議における定期モニタリング活動なども貢献要因の1つと考えられる。

3-2-3 問題点及び問題を惹起した要因

前半のプロジェクト活動においては、**JICA** 側と財務省側とのミス・コミュニケーションにより、財務省内全体でプロジェクト活動の内容が正確に周知されておらず、**R/D** 締結の直前

に財務省内全部局間での再協議・検討が開始され、結果として R/D 締結が 3 カ月遅滞するという事態を招いたことは、プロジェクト開始当初の専門家の活動に大きなマイナス影響を及ぼした。また、2009 年 1 月にプロジェクトの活動を開始した直後、明らかになったシンガポールとの支援の重複により、計画を再検討・変更したことで活動に遅れがみられたことも事実である。

このほかに、プロジェクトの進行を阻害する大きな要因は現在のところ見当たらないが、POD 局長が議長を務め、プロジェクト活動の方向性や内容の確認及び承認の場として機能しているステアリング・コミッティ会議において、メンバーが兼務により多忙であり、会議に参加できない場合がある。メンバーの参加が十分得られない場合、活動の是非に係る検討が持ち越されることとなり、その程度によっては、今後のプロジェクトの進行にマイナスの要因を及ぼす可能性が高いと考えられる。

3-2-4 結 論

本調査は、本プロジェクトがラオス国政府の政策及びわが国の援助政策と整合性を保っており、妥当性が高いことを確認した。また、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) (計画) に沿った活動が実施され、一定の成果を発現していること、プロジェクト目標の達成についても、先述のとおり課題はあるもののおおむね達成の見込みはあること等から、プロジェクトの有効性も確保されている。さらに、本調査実施時点において、既に活動実施による正のインパクトも数多く認められたことから、プロジェクトの実施運営は適切に行われてきたことも確認できた。

プロジェクト目標の達成、さらには活動終了後の自立発展性の確保には、後半のプロジェクト期間中に、日本側及びラオス側双方の密なコミュニケーション、効率的かつ効果的な活動実施、さらには、変化しつつある状況に戦略的に対応していくことが一層求められる。

3-3 提 言

本調査の結果を踏まえ、プロジェクト目標の達成に向けて、以下の点を考慮した活動の実施を提言した。

(1) プロジェクトの実施体制－POD の組織・人員体制－の強化に対する提言

- ・ POD の組織能力強化のため、POD が主体となった活動の展開を図っていくことが重要である。
- ・ 財務省内の人材育成事業を継続的かつ効果的に POD が主体的に実施していくためには、POD の組織・人員体制強化に向けた取り組みが必要である。
- ・ これまでのプロジェクトの活動を通じ、担当者レベルで蓄積された個々の能力及びスキルを POD の組織能力強化に結び付けていく努力が必要である。
- ・ プロジェクトをとりまく環境が日々変化するなかで、円滑な活動を推進していくためには、引き続き開発パートナー及び関係省庁との密なコミュニケーション及び情報共有に努めていくことが必要である。

(2) 個々のプロジェクト活動に対する提言

1) HRDS・Pまたは人材育成マスタープラン策定に係る活動

- ・HRDS・Pに対する方向性及び取り扱いが変更されたことを受け、HRDS・P及び同マスタープランの位置づけを明確にし、今後の支援の方向性を明らかにする必要がある。
- ・人材育成マスタープランを策定するにあたり、POD側はまず、①担当者の配置：今後だれが実際に起案または内容改訂作業を行うのか、②改訂・起案作業スケジュール：いつ、どのようにして改訂作業を行っていくのかを、具体的な作業プロセスとともに明らかにする必要がある。
- ・プロジェクト側は、マスタープラン策定に対して引き続き積極的な支援を行っていくことが望まれるが、POD側から提示される作業計画の詳細を確認したうえで、今後の支援の是非及び方向性を検討する。

2) 研修活動

- ・プロジェクト側は今後の研修活動のなかで、研修指導員の、①カリキュラム開発スキル、②研修実施評価及び研修後のモニタリング活動、③報告書の作成等に係るスキルを向上させるための施策を講じていく必要がある。
- ・研修指導員の指導力強化・向上のため、今後の研修に「教授法」等の科目を追加することが望まれる。
- ・講師の教え方だけでなく、研修期間、カリキュラム構成、時間配分等が研修員の講義に対する理解度に影響を及ぼす要因となることが明らかとなったため、研修計画立案時から、研修の期間、時間配分等にも細心の注意を払っていくことが必要である。
- ・研修マニュアルの内容改訂については、当事者間で認識が異なるため、本調査で得られたコメント及び情報を基に、教材作成 T/F メンバーは専門家との協力の下、内容改訂の是非を検討していくことが求められる。
- ・研修の運営について、将来的な自立発展性を確保するために、第2回目の研修実施からその機能及び役割を、プロジェクトから担当部局である国庫局に徐々に移行していくことが必要である。
- ・プロジェクトで実施する最終年度の研修事業は、財務省側とのコストシェアーにより行われる予定である。したがって、研修実施の主体となる国庫局は、研修活動の継続性を担保すべく、MDTFを含めた内外で利用可能な財源の確保に努めていくことが求められる。

第1章 中間評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

技術協力プロジェクト「ラオス人民民主共和国公共財政管理能力強化プロジェクト（The Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Program）」は2009年1月に開始され、2012年1月に終了する予定である。2010年度はプロジェクト実施期間の中間年にあたるため、ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）政府関係者とともこれまでの実績を確認して評価5項目の観点からレビューを行い、プロジェクトの残り期間の課題及び今後の活動方針について確認し、合同レビュー報告書として取りまとめて合意することを目的に本調査団が派遣された。

1-2 調査団の構成

【日本側】

総括/団長	米山 芳春	JICA ラオス事務所次長
協力企画1	木村 雅子	JICA ラオス事務所企画調査員
評価分析	中村 祐美子	ビンコーインターナショナル株式会社

【ラオス側】

Mr. Vanhxay PHONGSAVANH	財務省人事組織局局长（プロジェクトディレクター）
Mr. Somboun INTHAPATTHA	財務省人事組織局副局長（プロジェクトマネジャー）

1-3 調査日程

現地調査期間：2010年6月21日～7月7日（17日間）

日順	日付	スケジュール	
		午前	午後
1	6月21日 月	<ul style="list-style-type: none"> ・団内打合せ ・プロジェクト専門家インタビュー ・中間レビューキックオフ・ミーティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務省人事組織局インタビュー ・世界銀行インタビュー
2	6月22日 火	<ul style="list-style-type: none"> ・財務省国庫局インタビュー ・プロジェクト専門家インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務省人事組織局インタビュー ・テキスト作成タスクフォースメンバー/講師育成研修（TOT）トレーナー合同インタビュー
3	6月23日 水	(ビエンチャン→カムアン県移動)	<ul style="list-style-type: none"> ・カムアン県研修講師インタビュー ・プロジェクト専門家インタビュー
4	6月24日 木	<ul style="list-style-type: none"> ・財務省会計局副局長インタビュー ・カムアン県ナカイ郡訪問：プロジェクト活動視察、研修受講者インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> ・カムアン県セバンファイ郡訪問：研修受講者インタビュー
5	6月25日 金	<ul style="list-style-type: none"> ・カムアン県財務室インタビュー ・カムアン県国庫局インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> ・研修受講者合同インタビュー

6	6月26日	土	・調査団、プロジェクトチーム合同 打合せ	(カムアン県→パクセー移動)
7	6月27日	日	・資料整理、中間報告取りまとめ	・資料整理、中間報告取りまとめ
8	6月28日	月	(パクセー→アッタプー県移動) ・アッタプー県国庫局インタビュー ・アッタプー県研修講師インタビュー	・研修受講者合同インタビュー
9	6月29日	火	・アッタプー県財務室インタビュー ・財務省財政政策局 PFMSP (公共財政 管理能力強化プログラム) ユニ ット長 電話インタビュー	(アッタプー県→パクセー移動) ・資料整理、中間報告取りまとめ
10	6月30日	水	(パクセー→ビエンチャン移動)	・資料整理、中間報告取りまとめ
11	7月1日	木	・財務省人事組織局人材育成課課長 補佐インタビュー ・財務省財政政策局インタビュー	・資料整理、中間報告取りまとめ ・日本大使館中間報告
12	7月2日	金	・団内打合せ	・財務省人事組織局インタビュー ・団内打合せ
13	7月3日	土	・アジア開発銀行 (Asian Development Bank : ADB) インタビュー	・資料整理、中間報告取りまとめ
14	7月4日	日	・資料整理、中間報告取りまとめ	・資料整理、中間報告取りまとめ
15	7月5日	月	・資料整理、中間報告取りまとめ	・資料整理、中間報告取りまとめ
16	7月6日	火	・資料整理、中間報告取りまとめ	・資料整理、中間報告取りまとめ
17	7月7日	水	・ステアリング・コミッティ	・団内打合せ

1-4 主要面談者

【ラオス側】

(1) 財務省中央職員

Mr. Vanhxay PHONGSAVANH	Project Manager / Director General	人事組織局
Mr. Somboun INTHAPATTHA	Deputy Director General	人事組織局
Ms. Manoly. C	Deputy Director of Division	人事組織局人材管理課
Mr. Bounpone SYBOUNHEUANG	Deputy Director of Division	人事組織局人材育成課
Mr. Phouthanouphet SAYSOMBATH	Deputy Director General	国庫局
Mr. Mixay XAIYASENG	Chief of Expenditure Division	国庫局歳出課
Ms. Vanphone PHOMMASONE	Chief of Revenue-Cash Division	国庫局歳入管理課
Mr. Sonelasine SEANGSOULI	Technical Staff of Expenditure Division	国庫局歳出課
Mr. Sangvone Phanthavilay	Deputy Director General	会計局

Mr. Somphone THAMMAVONGSA	Deputy Director of Division (Former : Chief of Accounting Office of Oudomxay Province)	国庫局一般会計課 (2009年9月、ウドムサイ 県財務局会計室から 異動)
Ms. Nekkhal INTHAVONG	Technical Staff	会計局一般会計課
Ms. Sifone OUMAVONG	Unit Chief of PFMSP, Fiscal Policy Department	財政政策局
Mr. Larry SEALE	Program Technical Advisor of PFMSP	財政政策局

(2) 財務省カムアン県職員

Mr. Bounmy PHIMMASONE	Chief of Financial Office	カムアン県財務室
Mr. Bounleng KUNNAVONG	Chief of National Treasury	カムアン県国庫局
Mr. Saykham SONEMANGKHALA	Deputy Chief of Division, National Treasury Department	カムアン県国庫局
Mr. Manok NAENHOUANGMALA	Technical Staff, Treasury Division	カムアン県国庫局
Mr. Phonvong CHOUNLAPASOUK	Trainee	カムアン県マハサイ郡
Ms. Komkeo VANINTHEIPHAK	Trainee	カムアン県マハサイ郡
Mr. Oulaysak ONVONGSA	Trainee	カムアン県ニョンマラー 郡
Mr. Bounmy DOLAYSANH	Trainee	カムアン県ニョンマラー 郡
Mr. Thanpasouth KHINSAMONE	Trainee	カムアン県ナカイ郡
Mr. Phoumixay PHOUKHAMHONG	Deputy Director, Financial Office (Trainee)	カムアン県セバンファ イ郡
Mr. Sinmalath THIEMCHANDA	Deputy Director, Financial Office (Trainee)	カムアン県セバンファ イ郡
Mr. Keoviengxay SISOMBATH	Director of National Treasury (Trainee)	カムアン県ヒンブン郡
Mr. Aloun SALINTHONE	Technical Staff (Trainee)	カムアン県ヒンブン郡
Mr. Chanhthavone LATTHACHAK	Deputy Chief of National Treasury (Trainee)	カムアン県ノンボク郡
Mr. Somsanith SOULIYAVONGSA	Director of National Treasury (Trainee)	カムアン県ノンボク郡
Ms. Bounsavay THONGKHAMSY	Technical Staff (Trainee)	カムアン県タケク郡
Ms. Khammani GIVEUN	Technical Staff (Trainee)	カムアン県タケク郡
Ms. Duangchanh VONGPHAKDY	Technical Staff of National Treasury and Accounting (Trainee)	カムアン県タケク郡

(3) 財務省アッタプー県職員

Mr. Bounthamaly MANHAROUNG	Chief of Financial Office	アッタプー県財務室
----------------------------	---------------------------	-----------

Mr. Latsamy VANDSAY	Chief of National Treasury	アッタプー県国庫局
Ms. Vattahavone VONGXAY	Deputy Chief of National Treasury (Trainer)	アッタプー県国庫局
Mr. Sinsamouth VONGKHAMHENG	Chief of Accounting Division (Trainer)	アッタプー県国庫局会計課
Mr. Kiliya SOUTSADA	Technical Staff (Trainer)	アッタプー県国庫局
Mr. Kommixay SOMCHAN THANOM	Head of National Treasury (Trainee)	アッタプー県サンサイ郡
Ms. Adkham SOUKHAVONG	Technical Staff (Trainee)	アッタプー県サンサイ郡
Mr. Khantavi SISAMIANE	Head of Finance Unit (Trainee)	アッタプー県サンサイ郡
Mr. Anoulak SITHIPHAN	Head of Finance Unit (Trainee)	アッタプー県サイセタ郡
Ms. Keodalay PHOMMATHED	Head of National Treasury (Trainee)	アッタプー県サイセタ郡
Ms. Soukasanh CHANTHAHOM	Technical Staff (Trainee)	アッタプー県サイセタ郡
Ms. Soukphatai THADBUALAPHA	Technical Staff (Trainee)	アッタプー県サマキサイ郡
Ms. Chitpasong PHILAVONG	Technical Staff (Trainee)	アッタプー県サマキサイ郡
Ms. Phonsamay THEDDAVANH	Head of National Treasury (Trainee)	アッタプー県サマキサイ郡

【開発パートナー】

Mr. Saysanith VONGVIENGKHAM	Public Sector Specialist, Poverty Reduction and Economic Management (PREM)	世界銀行
Mr. Barend FRIELINK	Deputy Country Director	アジア開発銀行

【日本側】

光本一等書記官	在ラオス日本国大使館
石川専門調査員	在ラオス日本国大使館
佐藤 敦郎	プロジェクト専門家（実施運営管理）
三井 久明	プロジェクト専門家（国庫資金管理/研修コンテンツ開発）
標 夏樹	プロジェクト専門家（研修運営システム整備）
鶴峯 美千子	プロジェクト専門家〔人材育成（研修計画・実施・評価）〕

第2章 プロジェクトの概要

2-1 背景

ラオス国の財政管理においては、歳入・歳出に関する制度の不備、財務省職員の公共財政管理能力の低さといった課題があり、財務本省が実質的に歳入を管理できていない、歳出に関する権限・手続きが複数の行政機関に分かれ適切な運営が行われていない等の問題が発生している。かかる状況に対し、ラオス国政府は2003年に発表したガバナンス政策ペーパー(A Policy Paper of the Government of Lao PDR on Governance Issue)で、確実な財務管理を4つの重点分野の1つとして掲げ、確実で、透明性が高く、説明責任を果たせる財務管理を実現させることで、マクロ経済の安定と公平で持続的な成長をめざしている。そして2005年11月には、政策一貫性、効率性、透明性、職務責任を有した公共財政管理を制度システムと職員の能力強化により達成することを目的とした、「公共歳出管理能力強化プログラム(PEMSP)」を開始し、2007年11月には更に歳入部門も含めて、「公共財政管理能力強化プログラム(PFMSP)」と名称を変更して取り組みの拡大を図っている。PFMSPに対しては世銀等の国際機関も支援を行っており、新予算法の制定、会計規則及び新会計システム(GFIS)の導入、勘定項目の整理、理財システムの改革などが行われ、現在、制度整備については一定の進捗がみられている。しかし一方で、これらの制度を運用する財務省職員全体の能力向上が今後の重要な課題として残されている。

かかる背景の下、ラオス国政府はわが国に対し公共財政管理に係る人材育成のための支援を要請し、JICAはラオス国財務省の公共財政管理に係る人材育成能力強化を目的とした技術協力プロジェクト「公共財政管理能力強化プロジェクト」を、2009年1月から3年間の予定で開始した。

2-2 基本計画

本プロジェクトでは2つのコンポーネントにより協力が行われている。その1つは、財務省全体の中・長期的展望を含む人材育成戦略案、人材育成計画案を作成することであり、財務省内における人材育成の中核となる研修の実施体制を整備することで、省内の人材育成能力強化のメカニズムを構築する。もう1つは、特に国庫資金管理・公会計分野の能力強化を図ることであり、研修教材の作成、講師の養成及び地方職員の研修を実施し、研修の実施に係る体制を整備する。

プロジェクト開始時の基本計画は、表2-1に示すとおりである。

表2-1 プロジェクト基本計画

プロジェクト名	ラオス国公共財政管理能力強化プロジェクト The Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Program
協力期間	2009年1月～2012年1月(3年間)
ラオス側実施機関	財務省人事組織局(協力機関:国庫局、会計局)
上位目標	中央及び地方の財務省職員(特に、国庫局、会計局、人事組織局)の能力が強化される。
プロジェクト目標	財務省の国庫資金管理及び会計分野の人材育成メカニズムが構築される。

成 果	<p>成果 1：財務省が行う公共財政改革に沿った人材育成戦略・計画の草案が作成される。</p> <p>成果 2：国庫資金管理及び会計業務に関する財務省中央、地方の研修実施環境（指導員の能力、研修教材等）が整備される。</p> <p>成果 3：財務省の効果的な人材育成に資する研修実施監理枠組みが整備される。</p>
-----	---

2-3 プロジェクト・デザイン・マトリックス

JICA ではプロジェクト・サイクル・マネジメント手法を用いてプロジェクトの運営管理を行っており、事業管理及び評価のツールとしてプロジェクト計画概要表であるプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を活用している。

本プロジェクトは、事前調査でのプロジェクト計画に関するラオス側との協議に基づき、2009年1月23日付の討議議事録（R/D）においてPDM（PDM0）に双方合意した。なおPDM0は、今回の中間評価の結果を受けてPDM1に改訂された。

第3章 評価項目・評価方法

3-1 評価実施方法

本評価調査は、『JICA 事業評価ガイドライン（2004年1月：改訂版）』に沿って、DAC 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点に基づき、調査設問、必要なデータ、情報源、データ収集方法を含む評価グリッドを作成し、以下の手順に従って評価分析を行った。なお、評価5項目における関係性は図3-1のとおり。

- ① プロジェクトの計画を論理的に配置したプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を事業計画としてとらえ、評価デザインを確定する。
- ② いくつかのデータ収集方法を通じて入手した情報を基に、プロジェクトの現状を、実績・実施プロセス・因果関係の観点から把握・検証する。
- ③ 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「自立発展性」の5つの観点（評価5項目）から、プロジェクトの成果（アウトカム）を評価する。
- ④ 上記①から③を通じ、プロジェクトの成否に影響を及ぼしたさまざまな要因の特定を試み、プロジェクトの残りの実施期間の活動に対しての提言を抽出する。

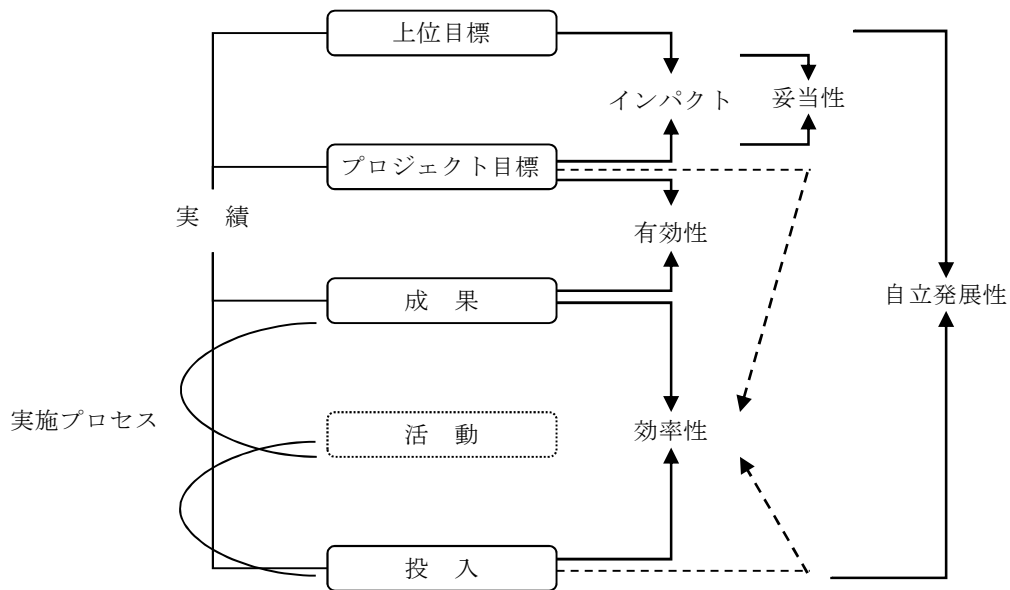


図3-1 評価5項目とPDMの関連

また、本プロジェクトの評価に適用される評価5項目の定義は、以下のとおりである。

評価5項目	JICA 事業評価ガイドラインによる定義
1. 妥当性 (Relevance)	プロジェクト目標や上位目標が受益者のニーズに一致しているか、問題や課題の解決策として適切か、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当であったか、相手国の開発課題との整合性、日本の援助政策との整合性、プロジェクトのログフレームは妥当か、といった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。

2. 有効性 (Effectiveness)	プロジェクトの実施により、直接的に受益者に便益がもたらされているのか（あるいはもたらされるのか）を問う視点。
3. 効率性 (Efficiency)	アウトプットの達成度は目標値に照らして適切か、アウトプットの達成度は投入（コスト）に見合っていたかを問う視点。
4. インパクト (Impact)	プロジェクト実施によってもたらされる、長期的、間接的効果や波及効果をみる視点。
5. 自立発展性 (Sustainability)	援助が終了しても、プロジェクト目標、上位目標などプロジェクトがめざしていた効果は持続する見込みがあるかを問う視点。

出所：国際協力出版会『プロジェクト評価の実践的手法－JICA 事業評価ガイドライン改訂版－』（2004）

3-2 情報・データ収集方法

本評価調査では、評価分析のために、定性的・定量的データを以下の方法で収集した。

(1) 文献レビュー

事前準備期間及び現地調査中に以下の関係資料を収集、分析した。

- 1 公共財政管理能力強化プロジェクト形成調査報告書（2007）
- 2 公共財政管理能力強化プロジェクト予備調査報告書（2008）
- 3 公共財政管理能力強化プロジェクト事前調査報告書（2008）
- 4 公共財政管理能力強化プロジェクト プロジェクト進捗報告書（2008.2009）
- 5 公共財政管理能力強化プロジェクト プロジェクト進捗報告書（2002. 2010）
- 6 公共財政管理能力強化プロジェクト専門家派遣（国庫資金管理、会計）（2003. 2009）
- 7 公共財政管理能力強化プロジェクト専門家派遣（国庫資金管理、会計）（2003. 2010）
- 8 公共財政管理能力強化プロジェクト専門家派遣（人材育成計画）（2003. 2009）
- 9 公共財政管理能力強化プロジェクト専門家派遣（人材育成計画）（2007. 2010）
- 10 公共財政管理能力強化プロジェクト専門家派遣（人材育成計画）（2002. 2010）
- 11 対ラオス国別援助計画（在ラオス日本大使館、2008）
- 12 National Socio-Economic Development Plan（2006-2010）, Committee for Planning and Investment, 2006.
- 13 Strategic Plan on Governance（2006-2010）
- 14 ‘Public Financial Management Strengthening Program（PFMSP）－Quarterly Progress Report on Implementation of the PFMSP Work Plan for Quarter III, 2009－’Ministry of Finance（2009）

(2) 質問票調査

①人事組織局、②国庫局、③会計局、④パイロット3県の国庫・会計局長、⑤中央及びパイロット3県の研修指導員、⑥パイロット3県の郡職員（研修員）、⑦関連ドナーに対して事前に質問票を送付し、プロジェクト成果の達成状況、プロジェクト目標の達成の見込みを判断するために必要となる情報・データを収集した。

(3) 半構造型インタビュー

中間評価団員により、あらかじめ日本で準備されたインタビューガイドを用いて、プロジェクトの実績の検証、貢献要因及び阻害要因、自立発展性にかかわる内容について、財務省人事組織局、国庫局、会計局及びドナー関係者へ個別インタビューを実施した。また、調査期間中に訪問したパイロット3県中2県（カムアン県及びアッタプー県）において、研修指導員及び研修員に対してインタビューを実施し、研修の成果及び今後見込まれる効果について確認した。

3-3 評価における留意点

ラオス国では、世界銀行（世銀）、アジア開発銀行（ADB）、EUをはじめ多くの開発パートナーが公共財政管理能力強化に対する支援を実施しているが、本調査及び評価は、一義的に JICA が実施する公共財政能力強化プロジェクトを対象とする。

第4章 プロジェクトの実績と現状

4-1 投入実績

4-1-1 日本側の投入

投入はおおむね計画どおり行われており、2009年1月のプロジェクト開始時から2010年6月の中間評価実施時までに、日本側より専門家延べ41.73人/月、機材供与約146万5,000円（1万6,466米ドル）、ローカルコスト（現地活動費）約1,317万8,000円、総額2,050万円が投入されている。各投入の概要は下表4-1～表4-5のとおり。詳細については、付属資料4を参照されたい。

(1) 専門家派遣

調査を実施した2010年6月までに、延べ7名（41.73人/月）の専門家が現地に派遣され業務を遂行している。そのうち長期専門家1名が、チーフアドバイザーとしてプロジェクトの実施運営管理にあたっており、残る延べ6名の短期専門家が人材育成及び国庫・会計研修分野の活動にそれぞれ配置されている。

(2) 機材供与

現地でのプロジェクト活動の実施促進を目的に、プロジェクト開始後各種機材が現地調達されている。機材供与額は、146万5,000円（1万6,466米ドル）である。

(3) 現地活動費（ローカルコスト）

2009年（平成20年度）1月から2010年（平成22年度）までの現地活動費の実績及び予定は、下表4-1のとおりである。2008年度及び2009年度の活動費として、既に620万円が支出済みであり、2010年度の活動経費として更に690万円が計上されている。

表4-1 現地活動費

(千円)

年 度	合 計	対象活動
FY 2008（実績）	890	研修ニーズ調査等
FY 2009（実績）	5,304	TOT、郡職員研修、専門家の現地活動費
FY 2010（計画）	6,984	TOT、郡職員研修、専門家の現地活動費
合 計	13,178	

出所：JICA ラオス事務所

(4) カウンターパート研修

2009年度の活動として、2009年11月7日～20日の間、主要カウンターパート及び教材作成タスクフォース（T/F）メンバー数名を対象にカウンターパート研修「公共財政能力強化研修」を実施している。同研修に要した費用は566万8,000円である。

表 4-2 カウンターパート研修（本邦研修）

(千円)

研修コース	研修予算	受入人数
公共財政能力強化研修	5,668	ラオス国財務省 人事組織局 2名（副局長、人材開発課課長補佐）、国庫局 2名（歳入管理課課長、歳出管理課課長）、会計局 2名（公会計課課長、同課長補佐）、合計 6名。

出所：JICA ラオス事務所

4-1-2 ラオス側の投入

ラオス側からの投入に関しても、R/Dに基づき適切に行われたことが確認できた。本プロジェクトの実施促進のため、合計 26 名のカウンターパートが配置され、R/D 締結後、財務省人事組織局（Personnel and Organization Department：POD）、国庫局（National Treasury：NT）、会計局（Accounting Department：AD）及び財政政策局（Fiscal Policy Department：FPD）の次長から成るステアリング・コミッティが組成されている。2009 年 7 月には、NT 及び AD から研修教材 T/F メンバー 10 名が財務大臣から任命され、前半のプロジェクト活動において 3 冊の研修マニュアルを作成した。詳細については、付属資料 5 を参照されたい。

4-2 活動実績

活動は計画に従っておおむね順調に実施されている。活動の実施状況については、表 4-3～表 4-5 のとおり。表中①は、第 1 年次（2009 年 1 月～7 月）、②は第 2 年次（2009 年 8 月～2010 年 2 月）、③は第 3 年次（2010 年 3 月～9 月）の活動の概要を示している。

4-2-1 成果 1 にかかわる活動実績

成果 1：財務省が行う公共財政改革に沿った人材育成戦略・計画の草案が作成される。
--

表 4-3 成果 1 にかかわる活動実績

計 画	実 績	情報源	阻害/促進 要因
1-1. Support study on current situation of knowledge and skills of MOF in respective governments (central and local) .	① 財務省人事組織局 (C/P)、会計局を対象に調査票を基に人材育成ニーズ調査を実施。その後、財務省の残り 10 局に対しても同様の人材育成ニーズ調査票を配布。 ② 全 62 課全部局から回収、C/P と共に分析。	第 1 年次事業進捗報告書 業務完了報告書 (人材育成計画-第 1 次/第 2 次/第 3 次派遣)	
1-2. Identify the needs of human resource development based on the study conducted in 1-1.	① 人事組織局及び会計局から回収した調査票を C/P (人事組織局) と共に分析。結果を会計局に提出。	第 1 年次/第 2 年次事業進捗報告	
1-3. Draft human resource development plan based on the results of 1-1 and 1-2.	② 第 1 年次前半に回収した調査表の分析を人事組織局と共に行い、人材育成戦略案が完成(10 月)。人材育成実施計画 (戦略を実行するための実施計画と研修マスタープランで構成) を策定すべく 10 月に各局に調査表を配布、回収後 C/P と共に分析。2010 年 2 月上旬に人材育成実施計画案 (最終版) 完成。	業務完了報告書 (国庫資金管理、会計-第 2 次派遣) 第 1 次/第 2 次事業進捗報告	
1-4. Arrange institutional framework to conduct the said plan, such as regulation, organization arrangement and budgeting.	② 研修の実施体制 (モニタリング・評価体制、実施管理方法) について、概要を C/P に説明。	業務完了報告書 (人材育成計画-第 3 次/第 4 次派遣)	

4-2-2 成果 2 にかかわる活動実績

成果 2 : 国庫資金管理及び会計業務に関する財務省中央、地方の研修実施環境 (指導員の能力、研修教材等) が整備される。

表 4-4 成果 2 にかかわる活動実績

計 画	実 績	情報源	阻害/促進 要因
<p>2-1. Train trainers who are working in National Treasury and Accounting Department.</p>	<p>① 会計局を中心に職務議定書及び研修ニーズの把握（国庫局の実態調査・情報収集は進展なし）。 ① 世銀、ADB、SIDA（スウェーデン）、AusAID（オーストラリア）、SDC（スイス）、SCE（シンガポール）等の活動状況調査。 ① 調査の結果、シンガポールの支援と重複する可能性が高いことが判明したため、研修ニーズの再検証を行うことに決定。 ① 財務省の推薦により研修対象県をウドムサイ県、カムアン県、アッタプー県に決定。 ① 国庫局、県財務局、郡財務事務所（ビエンチャン、カムアン、ウドムサイ、アッタプー）で聞き取り調査を実施。郡職員の能力強化が喫緊の課題であることを確認。 ① 研修教材、モジュール、カリキュラムは、財務省の研修講師候補者が作成することで決定。研修項目は、郡の業務に焦点を絞り「会計」「歳出」「歳入と現金管理」とし、研修指導員研修計画及びカリキュラム案を策定。 ① 2009年7月に、財務省国庫局歳出課長、歳入課長、職員の合計10名が大臣より教材作成タスクフォース（T/F）メンバーに任命。 ①/② 2009年6月～9月に行われた教材作成に係る作業（情報収集、地方視察、問題発掘、ニーズ分析等）を通じ、プロジェクト専門家から、中央財務省研修指導員3名（国庫2名、会計1名）を含むT/Fメンバーに実地訓練（OJT）を実施。 ② 2009年7月～8月中旬、3回のT/F会合開催。9月上旬に教材初稿</p>	<p>業務完了報告書（国庫資金管理、会計－第1次派遣） 第1年次/第2年次事業進捗報告 業務完了報告書（国庫資金管理、会計－第2次派遣） 第1年次/第2年次事業進捗報告 業務完了報告書（国庫資金管理、会計－第2次/第3次派遣）</p>	<p>（－）R/Dの署名が遅れたため、専門家の現地調査（情報収集・面談）の実施が困難となった。 （＋）「会計」と「歳出」については、会計局公会計課、国庫歳出課が作成した教材があり、本プロジェクトの教材（マニュアル）作成の基礎となった。</p>

	<p>完成。2009年9月27日～10月4日：アッタプー県国庫局、財政局訪問。</p> <p>② 2009年10月下旬（28日）：中央の国庫、会計職員、全県の国庫局代表、ビエンチャン特別市職員へ教材（マニュアル）の内容コンサルテーションワークショップを開催。改訂版教材（マニュアル）が、2010年1月上旬に財務大臣より承認。</p>		
2-2. Conduct training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of National Treasury and Accounting Department.	<p>② 研修の対象を郡にまで拡大したことにより、上記活動内容を、中央財務省研修員から中央職員の研修実施ではなく、中央財務省から県職員（研修指導者候補）に対するTOTの実施に変更（詳細は以下本文参照）。</p>		
2-3. Conduct training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of Treasury Office and Accounting Office in the three provinces (chosen respectively from the northern area, the central area, and the southern area) .	<p>② 第1回TOT：2010.01.14-15（於財務省）、3県合計8名（ウドムサイ：2名、カムアン：2名、アッタプー：4名）及び中央関係課の職員が対象。研修では、中央財務省研修講師3名が講師を務めたプロジェクトで作成した教材（マニュアル）を使用。</p>	<p>第2年次事業進捗報告</p> <p>業務完了報告書（国庫資金管理、会計―第2～4次派遣）</p>	
2-4. Conduct On-the Job Training (OJT) by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of Treasury Office and Accounting Office in the three provinces (as chosen in 2-3) .	<p>② 第1回地方研修（3県）：2010年1月から2月にかけて、ウドムサイ、カムアン、アッタプーにおいて郡職員を対象とした研修を実施。2010年1月18日～22日は、ウドムサイにおいて、県職員8名（1月18日）、7つの郡から17名（公会計、歳出、歳入、国庫資金管理）が参加。2月1日～5日には、カムアン県において9郡から郡職</p>	<p>第2年次事業進捗報告</p> <p>業務完了報告書（国庫資金管理、会計―第2～4次派遣）</p>	

	員 16 名及び県職員 8 名を対象に研修を実施。さらに、2 月 8 日～12 日には、アッタプー県において、5 郡から郡職員 14 名、県職員 10 名を対象に研修を実施。研修では Pre テスト、最終日に Post テストを実施。同研修費用はプロジェクト活動費から支弁。		
2-5. Evaluate and revise the components of the training in order to improve and coincide with the daily work.	② 第 1 回 TOT では、受講者にアンケート調査を実施。その結果及びコメントを基に、3 県で必要とされるフォローアップ内容について協議・検討。また、研修の教訓を「人材育成ガイドライン」として取りまとめ、C/P 機関に提出済み。	第 2 次事業進捗報告 業務完了報告書（国庫資金管理、会計－第 4 次派遣）	

4-2-3 成果 3 にかかわる活動実績

成果 3：財務省の効果的な人材育成に資する研修実施監理枠組みが整備される。

表 4-5 成果 3 にかかわる活動実績

計 画	実 績	情報源	阻害/促進要因
3-1. Conduct a basic training on personnel management for the effective use of human resource whose capacity is developed through the trainings conducted in the above activities.	① 人事組織局の 4 課に質問票及びインタビュー調査を実施し、人材育成に係る業務の実施状況を把握。	第 1 年次業務完了報告書（人材育成計画－第 1 次派遣）	
3-2. Propose improvement of human resource development plan and method/application of personnel management.	② 2009 年 10 月 12 日 T/F 会議開催。同年 10 月 26 日、ステアリング・コミッティ会議を開催。	第 2 次事業進捗報告	

4-3 成果達成状況及び技術移転状況

成果の達成状況は、下表4-6～表4-7及び表4-9に示すとおりである。表中①は、第1年次（2009年1月～7月）、②は第2年次（2009年8月～2010年2月）、③は第3年次（2010年3月～9月）の活動の概要を示している。

4-3-1 成果1

財務省が行う公共財政改革に沿った人材育成戦略・計画の草案が作成される。

表4-6 成果1の達成状況

指 標*	達成状況	情報源
(1)-1. A Ministerial Decree or its equivalent regulation on MOF Human Resource Development Strategy/ Plan is issued.	人材育成戦略及び計画（HRDS・P）が未承認のため進捗なし。	JICA 専門家
(1)-2. Regulation to conduct HRDP is drafted.	③ HRDS・P に基づく研修事業を実施・促進すべく、第3年次より短期専門家が『研修サイクル管理マニュアル』及び『研修実施ガイドライン』を作成中。	JICA ラオス事務所、プロジェクト専門家
(1)-3. Organization arrangement to conduct HRDP is drafted.	① 人材育成計画の実施プロセス（体制）について、研修管理一元化モデルを策定、財務省側へ提出。 ② 財務省関係者が一元化モデルに基づく人材育成管理体制の内容につき承諾。	業務完了報告書（人材育成計画－第3次/第4次派遣）、専門家
(1)-4. Budget plan to conduct HRDP is drafted.	③ 現時点では MDTF（Multi-Donor Trust Fund）及び財務省の一般財源が HRDP を実施するための財源と想定されているが、プロジェクト活動上半期において具体的な活動進捗はなし。	プロジェクト専門家

*：PDMの要約内容と整合性をとるべく、指標部分の記載内容を変更。

(1) HRDS・Pに基づく人材育成・管理体制

本調査期間中に行った聞き取り調査の結果、人材育成戦略及び計画（HRDS・P）案の起草作業は順調に行われたことが確認された。プロジェクトでは、当初の計画に基づいて、短期専門家を中心に人材育成戦略及び計画（HRDS・P）案を作成しており、人材育成戦略案第1稿を2009年10月に、人材育成計画案第2稿を2010年2月に、それぞれ人事組織局（Personnel and Organization Department：POD）へ提出済みである。同戦略は「5年先を見越した短期戦略」と位置づけられており、そのなかで、将来的に省内の人材育成事業をPODが一元管理していくためのメカニズム案が明示されている。

(2) PDM0 の修正

本調査の結果、PDM0 における成果 1 の要約及び指標を修正した。

4-3-2 成果 2

国庫資金管理及び会計業務に関する財務省中央、地方の研修実施環境（指導員の能力、研修教材等）が整備される。

表 4-7 成果 2 の達成状況

指標	達成状況	情報源
(2)-1. More than three staff of National Treasury becomes trainers. *	② 中央国庫職員 2 名がプロジェクト専門家から指導を受け、研修指導員として活動を実施。 ② パイロット県で合計 4 名（ウドムサイ県：1 名、カムアン県：1 名、アッタプー県：2 名）を研修指導員として育成済み。	業務完了報告書（国庫資金管理、会計一第 2 次/第 4 次派遣） プロジェクト専門家
(2)-2. Trainers create working manual of treasury. *	② 教材作成 T/F メンバーが中心となり『歳出』及び『歳入及び現金管理』マニュアルを作成。2010 年 1 月に大臣承認済み。	業務完了報告書（国庫資金管理、会計一第 4 次派遣）
(2)-3. More than three staff of Accounting Department becomes trainers. *	② 中央会計職員 1 名がプロジェクト専門家から指導を受け、研修指導員として活動を実施。 ② パイロット県で合計 4 名（ウドムサイ県：1 名、カムアン県：1 名、アッタプー県：2 名）を研修指導員として育成済み。	業務完了報告書（国庫資金管理、会計一第 2 次派遣/第 4 次派遣） プロジェクト専門家
(2)-4. Trainers create working manual of accounting. *	② 教材作成 T/F メンバーが中心となり『会計』マニュアルを作成。2010 年 1 月に大臣承認済み。	業務完了報告書（国庫資金管理、会計一第 4 次派遣）

*：研修対象を郡に拡大したことを受け、本調査において PDM を修正。本項も修正の対象。

出所：プロジェクト活動報告書

(1) 対象の拡大

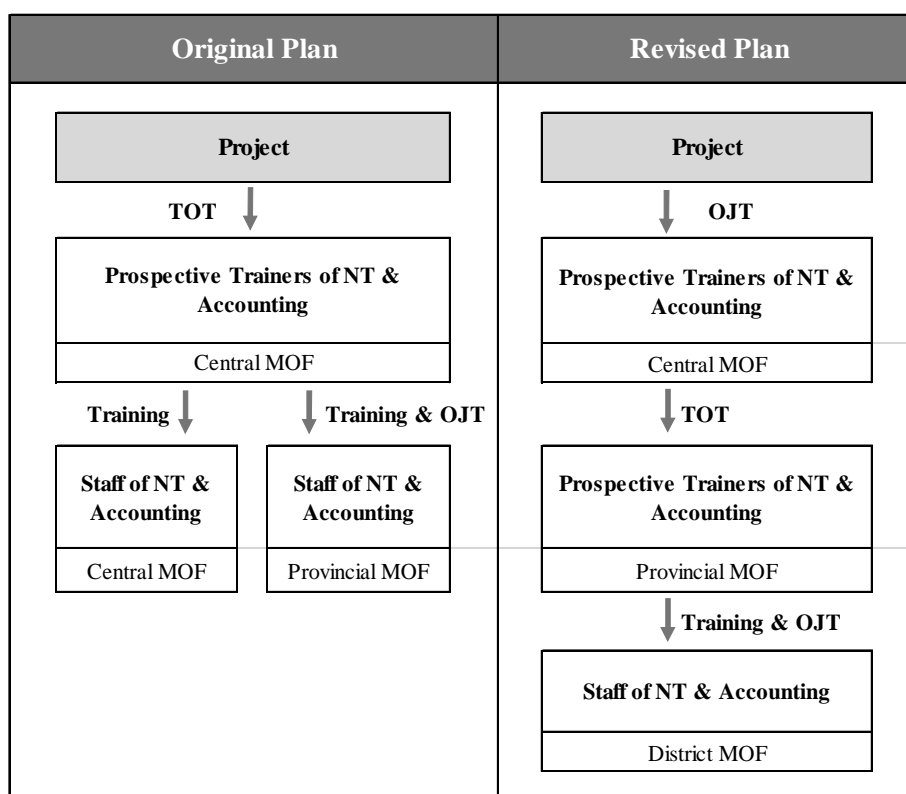
1) 背景及びその理由

本プロジェクトでは、①財務省全体の人材育成実施管理体制の整備、及び②国庫・会計分野における実務能力強化に対する取り組みが行われている。コンポーネント②に対する取り組みとして、プロジェクトでは当初、専門家から中央国庫・会計局職員に対する指導者育成研修（Training of Trainers : TOT）を実施し、TOT を受講した中央の研修指導員が県職員に対する研修を実施するという、いわば中央から県に対するカスケード式の研修事業の実施を計画していた。しかし、プロジェクト活動開始直後に行われたプロジェクト専門家の聞き取り調査の結果、他ドナー（シンガポール）が財務省及び県の国

庫局、主税局、関税局を対象とした支援を計画していることが判明し、研修ニーズの再検証を余儀なくされた。

かかる状況のなか、プロジェクト側では、第1年次の活動において、中央財務省関係者及びパイロット3県（ウドムサイ県、カムアン県、アッタプー県）において研修ニーズ調査を実施し、国庫・会計分野の業務の実態把握及びニーズの再検証を行った。その結果、①中央財務省は、県の会計報告の質が低いことを問題視しており、一方の県は郡職員の能力不足を問題視している、②ドナーを含めて関係者の間では、郡職員の能力強化の必要性及び重要性は認識されているものの、これまで未着手である、③公会計の実務を担っているのは県職員ではなくむしろ郡職員であること、等が明らかとなり、適切な国庫・会計管理を実現するためには実務レベル（郡職員）の能力強化が不可欠であることを確認した。上記の結果を受け、プロジェクトでは、国庫・資金管理能力の向上のための実務能力の強化に着目し、研修の対象を県職員から郡職員へ拡大した。

なお、本調査で中央財務省国庫・会計局関係者及びドナーを対象に実施した質問票及び聞き取り調査においても、回答者の大半が「今後優先的に研修を実施すべき対象」として「郡職員」を挙げており、郡職員の能力強化の必要性が高いことを確認している。



(調査団作成)

図4-1 研修対象の拡大

2) 現在の活動内容

プロジェクト第1年次に行われた上記の変更を受け、研修実施対象が郡レベルまで拡大された。その結果、当初研修対象とされていた県職員が、郡職員研修の指導者として

据えられた。県職員が研修指導員に採用された理由としては、①郡へ最低3カ月に1度巡回指導を実施しており郡職員の実務能力・レベル及び実務の事情に精通している、②身近な存在であり、問題・疑問が生じた際に助言を得やすいという点が挙げられる。現在は、プロジェクトから中央国庫・会計職員へのTOT実施、財務省職員から県職員へのTOTの実施、中央政府職員の監督の下、県職員から郡職員に対する実務研修の実施と、3層構造の体制の下で段階的な能力強化をめざした活動が推進されている。

郡職員に対する研修を実施していくにあたり、プロジェクトでは、これまでにOJT及びTOTを通じ中央財務省職員3名を研修指導員として育成済みであり、2010年1月にマニュアルが大臣承認を得たのち、パイロット3県（ウドムサイ県、カムアン県、アッタプー県）の国庫担当職員合計8名に対し、県レベルの研修指導員の養成となるTOTを実施している。さらに、翌月（2月）には、県の研修指導員が中心となり、3県合計73名（県職員：26名、郡職員：47名）に対する研修を実施している。中央財務省及び県の研修指導員及び研修員の詳細は、付属資料5を参照のこと。

(2) 研修教材（マニュアル）

1) 教材の作成

前述のとおり、2009年7月に大臣から任命された、中央研修指導員3名を含む教材作成タスクフォース（T/F）メンバー10名が、マニュアル作成の中心的役割を担った。短期専門家の指導の下作成された『会計』『歳入及び現金管理』『歳出』マニュアルは、関係者へのコンサルテーション会議ののち、2009年10月末に最終稿が完成し、2010年1月に大臣承認を得ている。これらの教材は、2010年1月から2月にかけてパイロット3県で開催された郡職員研修で使用されている。

本調査期間中、教材の作成作業に関し上記T/Fメンバーに聞き取り調査を行ったところ、郡事務所視察や郡への聞き取り調査等多くの作業を要したが、一連の作業を通じ、郡の実務状況を把握できたことで、読みやすく、理解しやすく、使いやすいマニュアルの作成が実現したとのコメントを得た。

2) 教材の使用頻度

本調査期間中に郡職員に行ったインタビュー調査の結果、第1回郡職員研修で使用された教材の使用頻度は比較的高く、業務上不明な点を確認するための参考書として利用されているだけでなく、研修員によっては復習を兼ねて日常的に活用していることを確認した。

3) 教材の内容改訂

第1回郡職員研修の研修教材に対する評価において、「大変分かりやすい内容であった」と回答したのは半数以下であった。こうした評価を受け、プロジェクト側では、研修実施後の2010年2月に開催した合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）において今後の内容改訂の是非につき協議を行っている。本調査実施中に、プロジェクト側はパイロット県において研修後のフォローアップ調査を実施しており、改訂の必要性が認められた場合には、T/Fメンバーが中心となり改訂作業を進め、2010年度に計画している第2回郡職員研修の開催までに改訂作業を終了させたいとの意向を示している。

本調査では、教材の使用頻度に加え、教材の分かりやすさに対する評価に影響を与えた要因を明らかにすべく、中央財務省教材作成 T/F メンバー、カムアン県の 7 郡 14 名及びアッタプー県の 5 郡 15 名の郡職員（研修員）に対して聞き取り調査を行った。その結果、①事例が少ない、②郡レベルで現在行っている実務に直結していない内容（Banking など）が含まれている、③新しく導入された Chart Of Account（COA）の一部（No.16 及び No. 17）についてマニュアル中では説明が不十分である、等が研修員の理解促進を妨げていることが確認できた。また、今後の教材の改訂の必要性については、中央レベルでは、郡の実情に即した内容に改訂すべきとの意見が多く、一方の県及び郡レベルにおいては、内容の改訂よりはむしろ事例追加に対するニーズが高いことが明らかとなった（表 4－8）。

表 4－8 教材の内容改訂についての各種コメント

T/F メン バー	<ul style="list-style-type: none"> ◆ より郡の実情に即した内容にすべき。 ◆ 事例を追加すべき。 ◆ 研修員から得たコメントを基に教材の構成を改訂すべき。 （案）1 部：規定（理論）に対する内容/2 部：実務に対する内容
県 指 導 員	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 教材 3 冊は基本的な内容であり、記載内容も分かりやすい。 ◆ 現段階での改訂の必要性は見受けられない。 ◆ 内容よりも講師のプレゼンテーションスキルを強化するのが先決。
郡 研 修 員	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 理解しやすく、勉強しやすい内容である。 ◆ Banking など、現時点での実務に関連のない内容がある。 ◆ 事例をもっと多く入れてほしい。 ◆ テキストの中に記載の Chart of Account 表の、No. 16 及び No.17 に係る説明が不十分で分かりづらい。説明を追加してほしい。 （現在は財務省の別資料を併用し業務を遂行）

出所：中間評価調査での関係者への聞き取り調査結果より抜粋

さらに、本調査期間中に行った関係者へのインタビュー調査の結果、教材の分かりやすさに係る上記評価の背景には、教材（マニュアル）の大臣承認が 2010 年 1 月にずれ込んだことで、郡職員研修を TOT の直後に開催せざるを得ない状況となり、県指導員側に十分な準備時間が与えられなかったという実施側の事情も影響していることが確認された。

なお、本調査の結果、PDM0 における成果 2 要約及び指標を修正した。

4－3－3 成果 3

財務省の効果的な人材育成に資する研修実施監理枠組みが整備される。

表 4-9 成果 3 の達成状況

指 標	達成状況	情報源
(3)-1. Regulation(s) related to Human Resource Development is issued.	プロジェクト前半での活動実績なし。 第3年次以降に活動実施予定。 ③ 人材育成戦略（または HRD マスタープラン）の実施促進を目的に、財務省各局における研修の実施手引の1つとして、『研修サイクル管理マニュアル』『研修実施ガイドライン』を起案中。	JICA ラオス事務所、プロジェクト専門家
(3)-2. Regulation(s) related to Personnel Management is issued.	同 上	同 上

出所：プロジェクト活動報告書及び現地調査結果

上記のとおり、本プロジェクトの成果を測る指標の1つに「財務省の人材育成に資する研修実施監理枠組みが整備される」とされている点について、プロジェクト開始後、カウンターパートから人事管理の改善に係る明確な方向性が示されてこなかったため、その活動があいまいなものになっていた。かかる点にかんがみ、本調査では POD 関係者に対して当該分野における今後の支援ニーズについて聞き取り調査を行った。その結果、①職員研修の実施支援、②研修実施後の人材データの回収及び活用支援、③PACSA（Public Administration and Civil Service Authority）が今後導入予定の E-Government システムの活用スキル強化に係る支援の要請が挙げられた。

研修実施後の人材データは有効な人事管理に必要不可欠なものであり、また計画的、戦略的な人材育成を行うための資料にもなる重要なものである。したがって、後半の活動では、現行の活動とのリンク付けが可能で、かつ POD の組織能力強化、及び財務省の人材育成メカニズム構築により貢献し得る支援として、人事管理の内規に代え、人事データ回収及び活用に係る支援を行うことで調整を進めている。

4-4 プロジェクト目標及び上位目標の達成の見込み

プロジェクト目標の達成を測る指標として、次の3つの指標が設定されている。本調査実施時点で、いずれの指標も未達成であるが、指標1を除き順調な進捗が確認された。指標1については、今後のラオス側の動向を注視する必要がある。

プロジェクト目標：国庫資金管理及び会計分野の人材育成メカニズムが構築される。

表 4-10 プロジェクト目標の達成の見込み

指 標	達成状況	情報源
1. Human Resource Development Plan drafted by the Project is finalized and implemented.	◆HRDS・P 第1稿につき、プロジェクトステアリング・コミッティ・メンバーから意見聴取済み。	JICA ラオス事務所、JICA 専門家

2. Institutional arrangement such as regulation/organization arrangement/budgeting recommended by the Project is introduced to MOF.	上記人材育成戦略が未承認のため、進展はない。	同 上
3. Trainers equip knowledge and skill to train central and local staff of MOF.	<p>中央研修指導員の自己評価：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆>80%：研修管理能力強化の必要あり。 ◆100%：①研修カリキュラム開発、②研修後のモニタリング能力強化の必要あり。 <p>県研修指導員の自己評価：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆>50%：「会計」及び「歳入及び現金管理」に係る講義は一人で実施可。 ◆>50%：「歳出」に係る講義実施は、まだ専門家の支援が必要。 ◆>70%：研修準備は、専門家支援が必要。 ◆>80%：研修実施評価は、まだ独自で実施できない。専門家支援が必要。 ◆> 70%：研修報告書を作成する際に、まだ専門家の支援が必要。 <p>専門家評価：</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆中央研修指導員及び T/F メンバーは、独自にニーズアセスメント、カリキュラム開発を行う能力あり。 ◆県職員（研修指導員）は、講義の実施を含め、研修実施管理能力の継続強化が必要。 	<p>中央研修指導員及びT/Fメンバーの自己評価結果</p> <p>県研修指導員の自己評価結果</p> <p>JICA 専門家</p>

指標 1：プロジェクトが起案した HRDS・P 案が最終化され、実行に移される。

前述のとおり、プロジェクトでは前半の活動を通じ既に HRDS・P 案を作成しており、人材育成戦略案第 1 稿を 2009 年 10 月に、人材育成計画案第 1 稿を 2010 年 2 月に、それぞれ POD 側に提出している。POD 側は同案の提出を受け、ステアリング・コミッティのメンバーから既に意見を聴取済みであることを確認した。さらに、本調査での聞き取り調査の結果、POD 側は同案の内容の是非につき、内部での審査と並行して、首相府（Prime Minister's Office : PMO）に対しても助言を仰いでおり、PMO から保健省の「人材育成政策案」に準じた構成で HRDS・P の内容を改訂すべきとの指示を受けていたことが明らかとなった¹。

POD 側は、PMO からの上記指示を受け、プロジェクトが起案した HRDS・P 案を参考に、より長期的な視点に立った「人材育成 (HRD) マスタープラン」を作成したいとの意向を示しており、今後の作業方針・作業工程につき現在内部で協議・検討を進めている。

¹ 首相府のこうした判断は、HRDS・P 両案が省全体に係る政策であることを考慮した結果と推測される。なお、首相府からはその後関係省庁に対して、省全体の戦略・政策・マスタープランの作成に関する指示文書が発出されている。

4-4-1 人材育成戦略（人材育成マスタープラン）の策定に係る留意点

人材育成戦略に対する財務省側の方針転換を受け、本調査では調査項目を急ぎよ追加し、HRD マスタープランの作成に関する留意点を以下のとおり確認した。

まず、関係者への聞き取り調査を通じ、人材育成事業の実施母体となる POD の人員体制及び組織能力に応じた内容にすべきという意見が大半であることを確認した。特にプロジェクトでは、第3年次から行っている『研修サイクル管理マニュアル』及び『研修実施ガイドライン』の作成作業を通じ、POD の人員体制及び組織能力が明らかになってきたことを受け、各局がこれまで個別に実施してきた予算申請から実施管理に至るすべての人材育成業務を POD が一元管理するのではなく、人材育成事業の要となる研修事業に POD の業務を特化させるべきとの見方を強めている。次に、より現実的かつ実効性の高い計画を策定し短期間で大臣承認を得るためには、関係者と数次にわたるコンサルテーション会議を開催するなど、ラオス国内で通常行われている大臣決裁手続きにのっとり作業を進めていく必要があるが、その際、関係者間での合意形成に注力する必要があるという点である。さらに、同案承認後、POD が名実ともに人材育成事業の中核を担っていくためには、計画案の策定と並行して、POD の組織編成及び組織強化に向けた更なる取り組みが不可欠であることも指摘されている。

4-4-2 大臣承認プロセス

今後作成される計画（戦略）の大臣承認に関し、財務省財政政策局 PFMSP（Public Financial Management Strengthening Program）担当者に聞き取り調査を行ったところ、通常行われる大臣承認手続き及びプロセスの概要を表4-11及び表4-12のとおり確認した。

表4-11 提出までの流れ

流れ	作業内容
Step1	POD を中心にドラフト作成
Step2	関係者に対するコンサルテーションミーティング開催 対象：①ステアリング・コミティメンバー、②PACSA、③MIP（Ministry of Investment and Planning）、④PMO-Government Cabinet など
Step3	財務省全局に対するコンサルテーションミーティング開催
Step4	県財務局等に対するコンサルテーションミーティング開催
Step5	上記2、3、4のミーティングで得られたコメントを踏まえ、①HRDS・P最終稿、②参考資料としてコメントの要約を作成
Step6	大臣へ上記①及び②を提出

表4-12 提出後の内容審査プロセス－現時点での想定－

流れ	プロセス
Step1	大臣の指示により POD から PACSA へ提出 (ただし、上記 Step2 のコンサルテーションミーティングへ PACSA から参加が得られた場合、省略の可能性大)
Step2	大臣の指示により、POD から PMO（Government Cabinet）へ大臣承認に係る決裁伺い書（Asking Form）提出
Step3	PMO（Government Cabinet）からの決裁を受け、大臣承認

指標 2：プロジェクトの推奨する制度的アレンジメント（規程、組織内の体制、予算策定）が財務省に導入される。

「4-3-3 成果3」において既に記載しているとおり、将来 POD を中心とした人材育成事業を確実に実施していくために、プロジェクト側では第3年次の活動として『研修サイクル管理マニュアル』及び『研修実施ガイドライン』を作成するなど、制度的枠組みの整備に向けた作業を着々と進めている。両案完成後は、実際の研修実施における補足資料及び実施の手引きとしての活用が期待されている。

指標 3：研修講師が財務省の中央及び地方職員の研修を行うのに十分な知識と技術を身に着ける。

プロジェクトでは、研修教材作成 T/F メンバーのなかから3名を中央の研修指導員として選出し、情報収集、ニーズ分析、カリキュラム作成、講義の実施等の教材（マニュアル）作成の一連の作業を通じ、研修指導者に対して専門家から技術移転が行われている。2010年1月にパイロット3県（ウドムサイ県、カムアン県、アッタプー県）の県研修指導者養成のために開催された TOT では、この3名の指導員がそれぞれ『会計』『歳入及び現金管理』『歳出』の講義を担当した。その後、TOT を受講した県指導員が中心となり、同年2月に上記3県において合計73名（県職員26名、郡職員47名）の郡職員を対象に実務研修を実施している。本調査では、これまでの活動を通じ研修実施運営をひととおり経験した中央及び地方研修指導者の現時点での能力を確認すべく、日本人プロジェクト専門家、中央研修指導員及び県研修指導員に対して自己評価を求めた。

専門家評価によれば、中央研修指導員及び教材作成 T/F メンバーは、独自にニーズアセスメント、カリキュラム開発、モニタリングを実施する能力が既に備わっていると評価している。他方、中央研修指導員の自己評価結果によれば、講義の実施に関しては、回答者の8割以上が①講義の実施、②カリキュラム開発、③研修評価、④研修後のモニタリング、⑤研修実施報告書の作成に関し、継続的な支援が必要であることが明らかとなった。

表 4-13 中央研修指導員及び教材作成 T/F メンバーの自己評価結果

研修実施プロセス	専門家評価結果	研修指導員の自己評価結果		
		A	B	C
1. ニーズ調査の実施	A	20	60	20
2. ニーズ分析・問題分析	A	-	60	40
3. 研修分野の特定	A	-	60	40
4. 研修方法の特定	A	20	60	20
5. 研修カリキュラムの策定	A	-	-	100
6. 研修の準備	A	10	50	40
7. 研修（講義の実施）	A	7	47	40
8. 研修評価	A	-	20	80
9. 研修後のモニタリング活動	A	-	-	100
10. 研修報告書の作成	A	-	20	80

A：一人でやっていく自信がある/一人でやっていける。

B：自信はあるがまだ専門家の支援が必要である。

C：更に強化が必要である。

出所：教材作成 T/F メンバー5名及び専門家からの評価結果

同様に、本調査中に訪問したカムアン県及びアツタプー県においても、県研修指導員の自己評価を行った。その結果、「会計」及び「歳入及び現金管理」の講義に関し、回答者の半数が「一人で実施できる」と評価しているものの、①研修予算申請、②研修評価、③報告書の作成等研修の実施管理に係る分野において、回答者の8割以上が、継続的な能力強化が必要と感じていることが確認された。一方、プロジェクト専門家は、県レベルの研修指導員は、研修指導能力に加え、研修実施能力の強化も今後の課題であると評価している。詳細は表4-14のとおり。

表4-14 地方研修指導員の自己評価結果

研修実施プロセス	専門家評価結果	研修指導員の自己評価結果		
		A	B	C
1. 研修の実施準備	B	57	-	43
(1) 県と連絡をとりつつ準備を進める				
(2) 研修予算申請				
(3) 研修教材の準備				
(4) 研修実施準備（会場、機材の準備等）	B	29	57	14
2. 講義の実施	B	57	43	-
(1) 会計分野				
(2) 歳入及び現金管理				
(3) 歳出	B	43	57	-
3. 研修評価	B	14	57	29
4. 研修後のモニタリング	B	43	50	-
(1) OJTを通じたモニタリングの実施				
(2) モニタリング時に寄せられた質問に答える	B	43	57	-
5. 報告書の作成	B	29	43	29

A：一人でやっていく自信がある。

B：自信はあるがまだ専門家の支援が必要である。

C：更に強化が必要である。

出所：教材作成 T/F メンバー5名及び専門家からの評価結果

上記自己評価とは別に、本調査期間中に行った研修指導員へのインタビュー調査において、今後の研修ニーズに関し意見を聴取したところ、科目に対する知識は有しているものの、教えた経験が少ないことから教え方が分からない、プレゼンテーションのしかたが分からない等の声が多く聞かれるなど、指導力強化が今後の課題のひとつであることを確認した。かかるコメントを踏まえ、プロジェクト側では、講師の指導能力の更なる向上をめざし、今後行われるTOT研修の科目として「教授法（Teaching Skill）」の追加を検討中である。

4-5 プロジェクト実施プロセス

本調査期間中に実施した関係者への聞き取り調査の結果、本プロジェクトの実施プロセスに影響を及ぼした要因が以下のとおり明らかとなった。1点目の要因として、プロジェクトの目標や活動概要について財務省全体に周知されていなかったことで、財務分野への他ドナーの介入に対し内政干渉との誤解が当初内部で生じ、当初の予定より3カ月遅れでプロジェクトのR/Dが締結

されたことが挙げられる。それにより、プロジェクト前半の専門家の活動が一部制限されると同時に活動実施計画の変更を余儀なくされ、作業の進捗に遅れが生じた。次に、プロジェクト開始直後に明らかとなったシンガポール支援による類似案件の実施により、ニーズの再検証及び支援コンポーネントの見直し等の作業が追加されたこともプロジェクトの活動に影響を及ぼした。支援の重複が判明後、当初の計画に修正がなされ、郡職員を対象とした研修事業の実施へスコープを変更したが、新たな活動コンポーネントの追加によって、JICA 専門家は当初作成された PDM0 に記載のない業務を実施せざるを得なかった。

表 4-15 阻害要因

- ◆ JICAと財務省側とのコミュニケーション不足によるプロジェクト活動内容に関する財務省内部での誤解
- ◆ 突如明らかとなったシンガポールとの支援の重複による活動内容の変更

こうした業務上の制約にもかかわらず、R/D 締結後のカウンターパートの全面的な協力及びプロジェクト側の努力と工夫により、中間評価調査時点では、総じて順調な進捗をみせている。本調査期間中に行った関係者へのインタビュー調査により、以下の点が短期間でのキャッチアップ及びプロジェクト成果の達成を可能にした要因として認められた。

表 4-16 貢献要因

- ◆ 先方のニーズに合致した活動であり、先方のオーナーシップが引き出せた
- ◆ PODが中心となる初の事業であり、職員のモチベーションが高まった
- ◆ 活動を通じてチームワークが強化された
- ◆ 短期専門家のピストン派遣により、専門家との共同作業内容と財務省側の作業の区別が明確となった
- ◆ 研修対象を国庫と会計分野に限定したことで、集中的かつ効果的な投入が実現した（選択と集中の効果）

このほか、現地の活動と本邦研修のリンク付け、ドナー連携、更にはプロジェクトのステアリング・コミッティでの定期的な活動の進捗確認等、成果及びプロジェクト目標の達成、活動の質の向上に向けた取り組みや細かな工夫が随所に施されていることも注目に値する。

4-6 実施体制

4-6-1 ラオス側の実施体制

本プロジェクトの実施に際し、活動開始当初に人事組織局（POD）、会計局、国庫局、財政政策局の局長及び次長から成るステアリング・コミッティが組成されている。同コミッティに関しては、異なる部局からメンバーを募ったことにより、優秀な人材は確保できている一方、プロジェクトのカウンターパートでもある POD の組織としての能力向上につながりにくく、プロ

プロジェクト終了後の活動の継続性が現時点で十分担保されていないとの指摘もある。あわせて、メンバー全員が通常業務と兼務していることから、全員参加の下でステアリング・コミッティを開催することは極めて困難であり、ステアリング・コミッティでのコンセンサスが必須となるプロジェクト活動の変更等に相当な時間を要していることも事実である。また、プロジェクトの活動実施促進を目的に POD の 2 名がカウンターパートとして配置されているが、この 2 名に業務が集中し、結果として極めて属人的な作業体制となっている。これまでの活動を通じ、カウンターパートの個々の能力向上は確認できるが、今後 POD が組織としての作業体制及び能力を強化していくためには、課長レベルの積極的な参画等、組織的な体制による取り組みが不可欠である。

4-6-2 日本側の実施体制

上記ラオス側カウンターパートに加え、事業実施契約の下で派遣されている長期専門家 1 名及び短期専門家 3 名を中心に活動を実施している。本調査による聞き取り調査では、短期専門家のピストン派遣が現地での活動の効率性を高めた要因として認められたが、一方で、ラオス側からは長期専門家の派遣に対する要望が多く聞かれた。

また、本プロジェクトは、多くのドナーが参入する公共財政分野への支援活動であり、日々変化する流動的な環境のなかで活動を実施しており、外部環境の変化に柔軟に対応することの必要性が、プロジェクト開始当初から関係者のなかで認識されている。そのため、プロジェクトでは、長期専門家が中心となって、中央レベルでの関係ドナーや政府関係者との面談を通じ、ドナーの活動状況に係る情報収集・情報交換の努力を不断に行っている。

4-6-3 モニタリング活動

プロジェクト側では、PDMO や短期専門家の派遣ごとに作成される具体的な活動計画 (Plan of Operation : PO) を用いて、日常的にモニタリング活動を実施しており、定期的に行われるステアリング・コミッティにおいても、これらの資料を活動のモニタリング資料として活用している。

4-6-4 外部条件の状況

首相府内閣府 (PMO) から保健省に対して発出された、人材育成マスタープランの策定に係る指示文書にかんがみ、財務省側の人材育成戦略及び計画に関する位置づけが変更され、本調査実施時点で、POD 側は中長期的な人材育成マスタープランの作成に向けた作業を開始する意向を示している。これを受け、プロジェクト側では、POD が策定する今後の作業計画及びスケジュールを確認したうえで、残されたプロジェクト活動期間中で実施可能な支援内容及び支援の方向性につき最終判断を行う予定である。

第5章 中間レビュー結果

5-1 評価5項目による評価

5-1-1 妥当性

以下の理由から、本プロジェクトの妥当性は高いといえる。

(1) ラオス政府の政策における優先課題に合致している

ラオス政府は、2003年に発表したガバナンス政策ペーパー「A Policy Paper of the Government of Lao PDR on Governance Issue」において、行政サービス、住民参加、法の支配と並び、確実な財務管理をガバナンス改革における優先課題の1つとして位置づけ、確実に透明性が高く、説明責任を果たせる財務管理の実現によるマクロ経済の安定と、公平で持続的な成長をめざしている。この方針の下、2005年11月にラオス政府は世銀と共に、「公共歳出管理能力強化プログラム」(2007年11月に更に歳入部門も含め「公共財政管理能力強化プログラム(PFMSP)」と名称を変更)を開始した。同プログラムは、制度システムとキャパシティを強化することによって、公共支出管理における政策一貫性、効率性、透明性、職務責任を改善しようとするものであり、人材育成に係る体制整備と研修を通じた職員の能力強化を支援の柱に据えた本プロジェクトは、ラオス政府の政策に沿っているものといえる。

(2) 世界的援助戦略・方針に即した活動である

2000年9月に国連のミレニアムサミットで採択された「国連ミレニアム宣言」では、貧困削減を念頭に置いた予算の策定と確実な配分の重要性が謳われており、希少資源の最適配分と効果的・効率的な執行のための公共財政管理の強化が重要課題の1つとして取り上げられている。また、2005年3月に発表された「パリ宣言」には、ミレニアム開発目標(MDGs)の達成のための5つの要素が掲げられており、公共財政能力の強化はそれを達成するための必要条件として位置づけられている²。

公共財政管理能力の強化をめざす本プロジェクトは、MDGs達成のための取り組みであると同時に、PFMSPの枠組みのなかで他援助機関と協調しつつ、指導者育成研修や教材作成を通じ相手国のオーナーシップの醸成をめざしていることから、国際的な援助戦略に基づいた活動であると判断できる。

(3) わが国援助方針に即した支援活動である

わが国の対ラオス国別援助計画では、公共財政管理能力の不足がラオスの社会経済開発における主要課題の1つとして位置づけられており、貧困削減と経済成長を達成するうえでラオス側の自助努力の前提となる能力開発を支援していくための「行政能力の向上及び制度構築」が6つの援助重点分野の1つとして挙げられている。人材育成に係る体制整備と研修を通じた職員の能力強化を支援の柱に据えた本プロジェクトは、日本が掲げる上記優先課題に資すると考えられる。

² 5つの要素とは、①オーナーシップ、②アライメント(整合性)、③調和化、④成果のマネジメント、⑤相互の説明責任である。

(4) ターゲットグループのニーズに合致している

2005年から始まったPFMSPによる取り組みの結果、公共財政管理に係る制度は整備されつつあるが、人材育成分野に関しては、研修事業がこれまで統括的に管理・運営されておらず、中央及び地方の各部局によって必要に応じ個別に研修が行われていることから、長期的な視点に立った職員の育成及び能力強化が依然重要な課題として残されている。また、公共財政管理の強化を図るためには、実際に公会計の実務を担う地方職員の能力強化が必須であるとの認識は共有されているものの、地方職員、特に郡職員はこれまで研修の機会に恵まれてこなかった。本プロジェクトでは、こうした現状にかんがみ、プロジェクト活動を通じ、公共財政に携わる財務省職員の人材育成制度の一元化を図るとともに、実務に携わる郡及び県財務職員の能力向上をめざしており、財務省のニーズに即したものといえる。

5-1-2 有効性

上記「4-4 プロジェクト目標及び上位目標の達成の見込み」で既に述べたとおり、プロジェクトは目標達成に向けて順調に進捗していると判断できる。しかし、財務省人材育成計画（人材育成マスタープラン）については、財務省内での方針が変更されたことから、計画の位置づけ及びプロジェクトの今後の支援の方向性を早急に確認・検討していく必要がある。

本プロジェクトでは、2009年1月に締結されたR/Dに基づき、①財務省内の人材育成活動を調整・管理するPODへの制度構築支援、②国庫局及び会計局に対する能力強化支援が並行して行われている。①に関しては、前述「4-3 成果達成状況及び技術移転状況」のとおり、短期専門家を中心に財務省全体の人材育成戦略及び実施計画を作成し、第1稿を2009年10月及び2010年2月にPODへ提出している。その後、PODはステアリング・コミティメンバーと非公式に内容について協議しているが、同時期に首相府から別途マスタープラン作成に係る指示を受けたことにより、急きょ戦略に対する位置づけ、取り扱いが変更されている。後半のプロジェクト活動期間中に同マスタープランの起草活動を円滑に行っていくためには、プロジェクト側が提出したHRDS・Pと今後財務省が作成を予定している人材育成マスタープランの位置づけを明確にすると同時に、POD側の強いイニシアティブが不可欠である。

他方、②の国庫局及び会計局に対する能力強化支援については、研修教材の作成、研修指導員の育成、パイロット県に対する郡職員研修の実施と順調な進捗をみせている。現在プロジェクト側が作成している『研修サイクル管理マニュアル』及び『研修実施ガイドライン』が、今後財務省各局で活用されることにより、PODを中心とした人材育成メカニズムが財務省内に構築されることが期待される。

5-1-3 効率性

プロジェクトR/D締結の遅れ及び他ドナーとの活動の重複により、プロジェクト開始当初は活動内容及び範囲が大幅に制限される結果となったが、本調査実施時点で遅れは既に取り戻しており、POに基づく順調な進捗が確認された。したがって、投入は効率的に行われてきたと判断できる。

(1) 日本側の投入が計画どおり実施された

前述のとおり、R/D が未締結の状態プロジェクト活動が開始されたことにより、活動の前半、専門家の活動内容・範囲が大きく制約を受けた。加えて、シンガポール支援との活動の重複が判明したことにより、急きょ予定外の活動を行わざるを得ない状況になったことで、活動が一部で遅れる結果となった。現時点では、遅れを取り戻し、計画に基づき順調な進捗をみせている。プロジェクトの効率性を高めるための工夫は、主に次の3点を挙げることができる。

第一は、短期専門家のピストン派遣とカウンターパートとの共同作業による短期集中的な作業の遂行である。本プロジェクトでは、複数名の短期専門家を数次にわたり現地に派遣しており、派遣期間中の作業、専門家不在の間のラオス側の作業を明確化したことにより、作業効率を高めることができた。次に、現地の活動とリンクした本邦研修（カウンターパート研修）の実施が挙げられる。本プロジェクトでは2009年11月に、プロジェクトの実施運営に携わる主たるカウンターパートだけでなく、研修教材（マニュアル）作成タスクフォースの主要メンバー6名を日本に招へいし、約2週間のカウンターパート研修を実施している。同研修では、日本・ラオスの公会計制度に係る相違点を含め、地方での公会計業務に対する知識を習得させるべく地方公共団体（埼玉県）にスタディーツアーを行っており、カウンターパートのモチベーションの向上に大きく貢献した。さらに、研修対象分野を国庫・会計分野に特定し、戦略的な研修方式を採用したことが挙げられる。現地研修を実施するにあたり、本プロジェクトでは、専門家から中央財務省へのOJT、中央財務省から県職員へのTOT、更には県職員から郡職員への実務研修の実施と、3層構造の下で研修を実施している。関係3者に対するきめ細かい研修を提供することにより、個人の能力向上だけでなく、組織としての連携強化・能力強化に結び付いている。

(2) カウンターパートの配置が計画どおり、適切に行われた

本プロジェクト活動の実施にあたって、計画に基づきラオス財務省側から合計26名の職員が任命され、そのうちPODに配置される2名の職員が日本人専門家とともに活動を実施している。PODはこれまでドナーが行うプロジェクトの運営管理に携わった経験はなく、PODの職員の経験不足、語学力不足等の問題から、プロジェクト専門家の要望に十分対応しきれない場面も多々あったことが関係者の話から確認できた。しかし、プロジェクト実施運営を統括するためにステアリング・コミッティが組成されたことにより、PODの能力が補完されるとともに、効率的な作業実施が実現した。

(3) 調達機材が適切かつ効果的に活用されている

本プロジェクトで調達した機材は、前述「4-1 投入実績」のとおり、プロジェクト開始後、プロジェクト側から日常業務及び研修実施時の教材作成、講義プレゼンテーションの実施を促進するための資機材が供与され、有効に活用されていることを確認した。

5-1-4 インパクト

本調査期間中に実施したインタビュー調査及び質問票調査の結果、いくつかのポジティブなインパクトが確認された。詳細は以下のとおり。

(1) 中間評価時点で確認できた正のインパクト

1) 財務省 POD における正のインパクト

プロジェクト開始当初から POD が活動に参画し、ニーズ調査、ニーズ分析、HRDS・P の起草作業を専門家と共に実施したことで、POD の主体性の強化・醸成につながった。

2) 国庫・会計研修に関する正のインパクト

専門家の指導の下、カウンターパートが中心となり、研修ニーズ調査・分析、研修教材（マニュアル）の作成、カリキュラム開発を含む一連の作業を行った結果、国庫・会計分野における専門性が向上しただけでなく、研修実施運営管理に必要なスキルの習得に結び付いたとの指摘がある。

また、少人数で複数の業務を兼務し、学歴・教養も異なる郡職員に対して共通の内容で実務研修を実施したことにより、郡で求められる実務内容、情報及び知識に対する認識が深まったとの意見を多く得た。また、研修後、県に対し具体的な内容で質問することが可能となり、県側から適切かつ迅速な助言が得られるようになったことで、業務上のミスも減少している等、日常業務の改善に大きなインパクトをもたらしている。さらに、今回質問票に回答した郡職員の 8 割以上が、「研修後県との連絡・連携が強化された」と回答しているとおりの、研修実施の効果・インパクトは個人の能力改善にとどまらず、組織の業務体制強化にも及んでいる。なお、本調査と並行して研修のフォローアップ調査を行ったプロジェクト専門家からは、パイロット県の 1 つ（ウドムサイ県）において、研修後、県独自の予算で郡職員研修を開催したとの報告も受けており、本プロジェクトの研修が県を中心とした活動展開の契機となったことも確認できた。

プロジェクトの活動はドナー活動にも大きなインパクトを与えている。前述のとおり、PFMSP における過去のドナー支援の主な対象は中央または県であったが、郡を対象とした JICA の研修事業を機に、ボトムアップアプローチの重要性が改めて議論されるようになった。本調査中の PFMSP を主管している財政政策局担当者へのインタビューによれば、PFMSP が今後実施する研修事業の対象として「郡職員」を含める方向で、現在検討が進められている。

(2) 今後見込まれる効果（インパクト）

本調査では、研修の対象を郡レベルに拡大したことによる長期的なインパクトについても、関係者から意見を聴取した。インタビューを通じて得られたコメントを以下のとおり関係者別に取りまとめた。

1) 中央財務省

郡を対象に活動を実施することにより、郡の実務実態がより詳細に把握でき、業務実施体制の改善に向けた個別具体的な対応が可能となる。

2) プロジェクト

実務において、プロジェクトが作成した教材（マニュアル）を参考に業務を実施することにより、手続きの統一化が図れる。また、郡－県間の照会・助言時に同マニュアルが活用されることにより、より効率的かつ迅速な業務遂行が可能となる。また、

郡及び県レベルでの歳入の流れを正すことで、将来的に国家歳入の増加が見込まれる。プロジェクト活動期間中に、中央、県、郡を対象とした研修事業を実施することで、ひとつの人材育成モデルを提供できるほか、国庫・会計分野において、財務省一県一郡の研修実施体制の確立に貢献する。

3) 県国庫・財務事務所

郡職員の実務能力が向上し、郡から県への会計報告が正確かつ遅滞なく行われることで、将来的な効果として、財務省における財務会計の管理体制の強化・改善が見込まれ、関係者へのアカウントビリティーの向上、信頼性の上昇に結び付く。

(3) ネガティブインパクト

これまでに、プロジェクト実施によるネガティブなインパクトは特に報告されていない。

5-1-5 自立発展性（予想）

プロジェクト終了後においても組織・制度及び財政面でのプロジェクトの成果の自立発展性を確保するためには、プロジェクトの後半の活動期間において、ラオス側を巻き込んだより積極的な取り組み及び工夫が必要である。

(1) 組織・制度的自立発展性

財務省において人材育成事業の要となるのはPODである。しかしながら、人材不足や経験不足等の問題により、現PODの組織・人員体制のままでは、人材育成の中心的役割を担っていくことは困難との見方が強い。今後PODが省全体の人材育成事業をリードしていくためには、PODの業務内容・責務の明確化、研修事業担当課の業務・人員体制の更なる強化が不可欠である。

(2) 財政的自立発展性

これまで実施してきた多くの人材育成事業（主に研修事業）には、世界銀行やADB、EU等の支援によるアドホックなものが多く、財務省の経常予算（一般財源）からのPOD、国庫、会計局に対する予算の付与はほとんど確認できず、毎年の予算配分も一定していない。したがって、財務省独自予算での活動成果を維持・継続していくことは極めて困難であり、今後も引き続き開発パートナー（ドナー）からの財政支援が必要である。

(3) プロジェクト活動の自立発展性

前述のとおり、現在の財政状況では、財務省の経常予算から研修実施経費を支弁することは極めて困難であるが、一方で、ラオス公共財政管理能力強化プログラム（PFMSP）に対するドナー支援は近年安定している。かかる事情にかんがみ、プロジェクト終了後の活動の継続性を担保するには、当面はMDTFを含め内外で利用可能な資金を研修実施経費の財源として手当てしていくほかないと考えられる。また、現在確立されつつある研修実施体制をプロジェクト終了後も維持していくためには、現在プロジェクト主導で行っている研修実施運営管理を、国庫局が速やかに引き継いでいくことが求められる。

5-2 効果発現に貢献した要因（貢献要因）

「4-5 プロジェクト実施プロセス」において詳細を既述しているが、プロジェクト目標、成果達成への貢献要因として以下の点を確認した。まず、研修ニーズの再検証を実施したことにより、ニーズの更なる絞り込みが実現したと同時に、各行政レベル（中央、県、郡）の役割分担を明示した戦略的な研修アプローチが採用されたことにより、研修効率を高めることができたという点である。また、短期間での成果発現を可能にした要因としては、短期専門家のピストン派遣の形態をとり、ラオス側との作業分担を明確化したことから、共同作業の効率性が向上したことが挙げられる。さらに、現地活動と本邦研修の連携のほか、ステアリング・コミッティ会議における定期モニタリング活動なども貢献要因の1つと考えられる。

5-3 問題点及び問題を惹起した要因（阻害要因）

前半のプロジェクト活動においては、JICA側と財務省側とのミス・コミュニケーションにより、財務省内にプロジェクト活動の内容が正確に周知されておらず、R/D締結の直前に省内での協議・検討が再度行われた。結果としてR/D締結が3カ月遅滞するという事態を招いたことは、プロジェクト開始当初の専門家の活動に大きなマイナス影響を及ぼした。また、2009年1月にプロジェクトの活動を開始した直後明らかになったシンガポールとの支援の重複により、計画を再検討したことで、活動に遅れがみられたことも事実である。

このほかに、プロジェクトの進行を阻害する大きな要因は現在のところ見当たらないが、POD局長が議長を務め、プロジェクト活動の方向性や内容の確認及び承認の場として機能しているステアリング・コミッティ会議において、メンバーが兼務により多忙であり会議に参加できない場合がある。メンバーの参加が十分得られない場合、活動の是非に係る検討が持ち越されることとなり、その程度によっては、今後のプロジェクトの進行にマイナスの要因を及ぼす可能性が高いと考えられる。

5-4 評価総括

中間評価にあたり、本調査団は既存の資料のレビューと主要関係者への質問票調査及びインタビュー調査を実施した。調査期間中には、活動の実績及び進捗のレビューに加え、研修対象拡大により期待できる効果及び人材育成メカニズムの実働開始に係る準備状況の確認に特段の注意を払って調査を行った。

調査の結果、本調査は、本プロジェクトがラオス国政府の政策及びわが国の援助政策と整合性を保っており、妥当性が高いことを確認した。また、PDM（計画）に沿った活動が実施され、一定の成果を発現していること、プロジェクト目標の達成についても、先述のとおり課題はあるもののおおむね達成の見込みはあること等から、プロジェクトの有効性も確保されている。さらに、本調査実施時点において、既に活動実施による正のインパクトも数多く認められたことから、プロジェクトの実施運営は適切に行われてきたことも確認できた。

プロジェクト目標の達成、さらには活動終了後の自立発展性を確保していくためには、後半のプロジェクト期間中に日本側及びラオス側双方が、これまで以上に密なコミュニケーションに努め、効率的かつ効果的な活動実施に尽力するだけでなく、変化しつつある状況に戦略的に対応していくことが一層求められる。

第6章 提言及び教訓

6-1 提言

活動実績、成果達成状況をレビューし、調査最終日に開催したステアリング・コミッティ会議において、関係者へ調査結果を報告及び協議を行った。その結果に基づき、以下のとおり提言を取りまとめ、内容につき財務省側、日本側との間で確認した。

6-1-1 プロジェクトの実施体制－PODの組織・人員体制－の強化に対する提言

- ・これまでプロジェクトが中心となって活動及び作業を行ってきたが、PODの組織能力強化のためには、PODが主体となった活動の展開を図っていくことが重要である。
- ・財務省内の人材育成事業を今後も継続的かつ効果的にPODが主体的に実施していくためには、POD内の各課の責務及び業務内容を再確認し、人材育成事業担当課を決定するなどPODの組織・人員体制強化に向けた取り組みが求められる。
- ・前半のプロジェクト活動のなかで行われた日本人専門家との共同作業を通じ、2名のPODカウンターパートの能力は飛躍的に向上している。後半のプロジェクト活動への課長レベルの積極的な参画を促すなど、これまでに蓄積された個々の能力及びスキルをPOD（組織）の組織能力強化に結び付けていく努力が必要である。
- ・前述のとおり、プロジェクトをとりまく環境は日々変化している。こうした変化する環境のなかでプロジェクト活動を円滑に推進していくためには、今後も引き続き開発パートナー及び関係省庁との密なコミュニケーション及び情報共有に努めていく必要がある。

6-1-2 個々のプロジェクト活動に対する提言

(1) HRDS・Pまたは人材育成マスタープラン策定に係る活動

- ・プロジェクト側からHRDS・P案の提出後、PMOからのマスタープラン作成に係る指示に基づき、急きょ同戦略に対する位置づけ及び取り扱いが変更されている。POD側はプロジェクト側が起案したHRDS・P案を基に、財務省の中長期人材育成マスタープランを策定したい意向であるが、今後の支援の方向性を明らかにするためにも、HRDS・P及び同マスタープランの位置づけを明確にする必要がある。
- ・人材育成マスタープランを策定するにあたり、POD側はまず①担当者の配置：今後だれが実際に起案または内容改訂作業を行うのか、②改訂・起案作業スケジュール：いつ、どのようにして改訂作業を行っていくのかを、具体的な作業プロセスとともに明らかにする必要がある。
- ・プロジェクト側は、マスタープラン策定に対して引き続き積極的な支援を行っていくことが望まれるが、今後POD側から提示される作業の詳細を確認したうえで、今後の支援の是非及び方向性を検討していく必要がある。

(2) 研修活動

- ・本調査結果を踏まえ、プロジェクト側は今後の研修活動のなかで、研修指導員の、①カリキュラム開発スキル、②研修実施評価及び研修後のモニタリング活動、③報告書の作成等に係るスキルを向上させるための施策を講じていく必要がある。

- ・研修指導員の指導力を強化・向上させるためには、今後の研修に「教授法」等の科目を追加することが望まれる。
- ・本調査期間中に行ったインタビュー結果によれば、講師の教え方だけでなく、研修期間、カリキュラム構成、時間配分等が研修員の講義に対する理解度に影響を及ぼす要因であることが明らかとなった。したがって、研修計画立案時から、研修の期間、時間配分等にも細心の注意を払っていく必要がある。
- ・プロジェクトが作成した研修マニュアルの内容改訂については、当事者間で認識が異なっている。本調査で得られたコメント及び情報を基に、教材作成 T/F メンバーは専門家との協力の下、内容改訂の是非を検討していくことが求められる。
- ・これまでプロジェクトが中心となって研修を運営してきたが、研修の実施体制の自立発展性を確保するためには、第2回目の研修実施からその機能及び役割を、徐々に国庫局に移行していく必要がある。
- ・プロジェクトでは、支援終了後の研修活動の継続性を担保すべく、最終年度の研修事業に関しては、財務省側とのコストシェアの下での実施を予定している。しかし、前述のとおり、現在の財務省の財政状況では一般財源からの研修実施経費の支弁は限界がある。したがって、今後研修実施の主体となる国庫局は、研修活動の継続性を担保すべく、MDTF を含めて内外で利用可能な財源の確保に努めていく必要がある。

6-2 教訓

- ・本プロジェクトは、日本人専門家の指導の下で、ラオス側が教材作成から積極的に関与し、県職員に対する指導者育成研修（TOT）のほか、郡職員と密接な関係をもち、現地の事情にも精通している県職員から郡職員への実務研修の実施という大変ユニークな研修戦略によって活動を実施している。また、他ドナーが行う支援とは異なり、長期専門家1名及びピストン派遣で数名の短期専門家が現地で共同作業にあたったことにより、郡職員の実務能力強化に向けた効率的な作業展開が可能であった。また、かかる活動を通じ、財務省国庫局・会計局の研修実施に係るキャパシティ・ディベロップメントにつながっており、本プロジェクトが採用した3層構造の研修戦略は、グッドプラクティスの1つとして内外に周知されるべきであろう。
- ・加えて、本プロジェクトでは、現地での作業と並行して日本国内において教材作成 T/F メンバー及び主要カウンターパート向けに本邦研修を実施している。本邦研修参加研修員からは、「日本での人材育成管理について学ぶことができ、業務内容及び業務遂行方法につき理解を深めた」との意見が多く、帰国後の作業効率を高める結果となっている。このように現地で行われるプロジェクトの活動にリンクづけた本邦研修の実施は関係者のモチベーションを高めるだけでなく、帰国後の作業効率を高めるという意味で大変有効と考える。
- ・本来専門家派遣前までにラオス政府とプロジェクトに係る合意文書が取り交わされているべきであるが、本プロジェクトの開始時点では R/D の締結はなく、正式にプロジェクトが承認される前に長期専門家1名及び短期専門家2名が現地に派遣されている。R/D は3カ月遅れで承認されたものの、それまでの間、派遣中の専門家は活動範囲が制限されただけでなく、活動内容の変更を余儀なくされた。幸い、R/D 締結後、ラオス側の全面的な協力を得て、中間評価時点では計画に沿った活動の実施が確認されたが、こうした事態の再発を避けるためにも、技術協力の開始時点での R/D 締結を徹底し、締結されていない場合、公示の時期を遅らせる等の対

処が必要である。

- ・ 前述のとおり、本プロジェクトは、国庫会計分野の実務能力の強化への取り組みのほかに、HRDS・Pの作成により人材育成のメカニズムの構築支援も行っている。同メカニズムを構築するための手段及び方法は事前調査でも議論されている。しかし、HRDS・Pの省内での位置づけ、最終決裁権者、承認の手続き・プロセスの特定については十分な検討が行われていなかった可能性が高く、実際に承認手続きを行っていく際に、承認プロセスの全容、さらには承認にかかる時間等が把握できず、作業が一部頓挫するといった事態が生じた。大臣または組織長の承認を必要とする活動が含まれるプロジェクトにおいては、事前調査またはそれに類する調査において、当該国における承認手続き・プロセスを調査しておくことが望まれる。

6-3 PDMの修正

本調査期間中に PDM の内容につき関係者と協議を行い、PDM0 中の要約部分の表現及び各種指標を付属資料2のとおり変更・修正した。

付 属 資 料

1. 協議議事録 (M/M)
2. PDM (修正前・修正後) 及び PO (修正前)
3. インタビュー対象者リスト
4. 投入実績
5. 研修指導員及び研修員リスト
6. 質問票の回答結果
7. 質問 (インタビュー) 項目
8. 主要面談記録

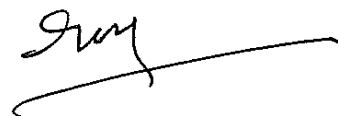
MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE MINISTRY OF FINANCE OF THE GOVERNMENT OF
THE LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC
ON
MID-TERM REVIEW OF TECHNICAL COOPERATION FOR
THE CAPACITY BUILDING PROJECT FOR
PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT STRENGTHENING PROGRAM

The Joint Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”) headed by Mr. Yoshiharu YONEYAMA, Senior Representative of Laos Office of the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) had conducted the joint mid-term review of technical cooperation project for Capacity Building Project for Public Financial Management Strengthening Program (hereinafter referred to as “the Project”) from 21 June to 7 July 2010. The Team had a series of discussions with the Ministry of Finance for the purpose of reviewing the progress of the Project, and exchanged views for further improvement of the Project. As the result of the study and discussions, the Team and Ministry of Finance reached common understanding and agreed to take necessary measures for the matters referred to in the documents attached hereto.

Vientiane, July 23, 2010

米山 芳春

Mr. Yoshiharu YONEYAMA
Team Leader, Mid-term Review Team
Senior Representative
Japan International Cooperation Agency



Mr. Vauxay PHONGSAVANH
Project Director
Director General of Personnel and
Organization Department,
Ministry of Finance

The Attached Document

1. OUTLINE OF MID-TERM REVIEW

The Project has launched on 23 January, 2009 with three-year cooperation period. The purpose of the Project is to establish a mechanism which improves capacity of the staff of MOF in central and local authorities especially in treasury and accounting.

The Mid-term review was carried out from June 21 to July 7, 2010 in order to assess achievements and major outcomes generated by the Project activities based on Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") and Plan of Operation (hereinafter referred to as "PO") since commencement of the Project in 2009. The review was conducted in accordance with five evaluation criteria designated by JICA. As a result of the review, the team clarified contributing factors for effective project activities as well as problems and issues which prevent smooth implementation of the Project activities. Based on the result of evaluation, revision of PDMO was suggested by the team.

The findings of the evaluation were shared and discussed with Steering Committee Members on July 7, 2010.

2. DISCUSSION BY STEERING COMMITTEE

Mid-term review team presented the results of evaluation including recommendations, in the Steering Committee held on 07 July 2010 and mainly discussed the following issues for successful implementation of the activities in the latter half of the Project period. As the result of discussion, the Steering Committee and the team agreed to following points;

1) HRD Strategy/Plan

Drafting work of the HRD Master Plan shall be initiated by POD. Future commitment by JICA will be considered when the schedule and work-plan (framework) proposed by POD are regarded as feasible.

2) Responsibility of HRD division

HRD division of POD takes a leading role to implement the following

9M

J

four documents: HRD Strategy/ Plan, Manual for Training Cycle Management and Guideline for Training Implementation. POD will coordinate with other departments and make an effort to ensure sustainability of the activities after the project.

3) Training Implementation for district National Treasury staff

Although the Project in collaboration with POD, National Treasury and Accounting has taken an initiative in implementation of trainings, the administration division of National Treasury should take over the role such as management of trainings after fiscal year 2010/ 2011 in order to secure sustainability of training activities in the future.

4). Training funds for sustainability

National Treasury shall explore available internal and/ or external funds for sustainability of trainings after the second TOT and district staff training scheduled in this year (JICA provides funds for trainings in 9 provinces in JPFY 2010.)

3. REVISION OF PDM

PDM ver.0 has been agreed by MINUTES OF MEETINGS between MOF of Lao PDR and JICA for the Project signed on January 23, 2009. As the result of mid-term review, Steering Committee and the team generally agreed on the scope of the Project for the remaining period and revised the PDM ver. 0 as follows.

(1) Overall Goal

Overall Goal is modified in order to reflect actual situation as follows;

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

< Verifiable Indicators >

1) Quality and timeliness of report produced by National Treasury or Ministry of Finance.

Sum 2) Quality and timeliness of report from treasury office in provinces and

J

districts.

< Means of Verification >

- 1) Annual Report (Before and After the Project)
- 2) Reports from provinces and districts (Before and After the Project)

(2) Project Purpose

On Project Purpose, < Verifiable Indicators > and < Means of Verification > were modified in order to measure the Project outcomes more accurately.

< Verifiable Indicators >

- 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

< Means of Verification >

- 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
- 3)-2. Trainers' self evaluation result
- 3)-3. Test/exam result for lecturers

(3) Outputs and Activities

Outputs and Activities were modified in order to provide adequate indicator for Output 1 as well as to make clear and to reflect actual situation of Output 2 and 3.

【Output 1】

say Human Resource Development Strategy and Plan of MOF are drafted in

2

consistent with the current Public Financial Reform.

< Verifiable Indicators >

- 1) Human Resource Development Strategy and Plan is drafted

< Means of Verification >

- 1) Drafted Human Resource Development Strategy and Plan

<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.

[Output 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.

< Verifiable 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 becomes trainers
- 2)-2 Trainers create working manual of treasury and accounting

< Verifiable Indicators >

- 2)-1. Staff assignment by the DGs of National Treasury, Accounting Department and Chief of National Treasury in each Province
- 2)-2. Created Manual on treasury and accounting,

<Activities>

- 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

JW

J

and coincide with the daily work.

【Output 3】

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

< Verifiable 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 the POD.

< Verifiable Indicators >

1) Manual/ Guideline for HRD

2) Recorded data

<Activities>

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.

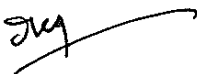
3)-2. Propose management of data on trained personnel for the effective use of human resource whose capacity is developed through the trainings conducted in the above activities.

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

The detailed evaluation results were presented in the Mid-term Evaluation Report (see Appendix 1). It is based on the result of the documentation (literature) review, interviews to the personnel concerned with the Project.

(End)

Appendix 1 : MID-TERM REVIEW REPORT



**MID-TERM REVIEW REPORT FOR
THE CAPACITY BUILDING PROJECT FOR
PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT STRENGTHENING PROGRAM**

TABLE OF CONTENTS

List of Abbreviations and Acronyms

1.	Introduction	1
1-1	Preface	1
1-2	Objectives of the Mid-term Review	1
1-3	Schedule of the Mid-term Review	1
1-4	Members of the Joint Mid-term Review Team	3
1-5	Methodology of Evaluation.....	3
1.5.1	Five Evaluation Criteria	3
1.5.2	Data Collection Method	4
2.	Background.....	6
2-1	Brief Background of the Project	6
2-2	Summary of the Project.....	7
3.	Evaluation.....	8
3-1	Progress of the Project.....	8
3-1-1	Input.....	8
3-1-2	Implemented Activities	9
3-1-3	Achievement of Outputs	14
3-1-4	Achievement of Project Purpose.....	21
3-1-5	Issues Relating to the Implementation Process.....	27
3-1-6	Project Management	28
3-2	Evaluation by Five Criteria	29
3-2-1	Relevance.....	29
3-2-2	Effectiveness	31
3-2-3	Efficiency.....	32
3-2-4	Impact	32
3-2-5	Sustainability	34

July

26

4. Recommendation.....	36
4-1 For Strengthening the Project Implementation Mechanism.....	36
4-2 Individual Activities.....	36

ANNEX

1. Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation(PO)
2. Evaluation Grid
3. Input to the Project
 - 3-1 List of Japanese Experts
 - 3-2 List of Equipments Provided by JICA
 - 3-3 List of the Participants to “Counterpart Training” in Japan
 - 3-4 List of Lao Counterpart and Administrative Personnel
 - 3-5 List of Trainers
 - 3-6 List of Training Participants
4. Revised PDM and PO
5. List of Interviewee

9/24

16

List of Abbreviations and Acronyms

AD	Accounting Department
ADB	Asian Development Bank
C/P	Counterpart Personnel
EC	European Commission
GFIS	Government Financial Information System
GOL	Government of Lao People's Democratic Republic
HRD	Human Resource Development
HRDS/P	Human Resource Development Strategy and Plan
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
MOF	Ministry of Finance
OJT	On the Job Training
PMO	Prime Minister Office
NT	National Treasury
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
POD	Personnel and Organization Department
R/D	Record of Discussion
SC	Steering Committee
TOT	Training of Trainers
WB	World Bank

Just

J

1. Introduction

1-1 Preface

The project was launched on January 2009 and will be completed on January 2012. About one and half year has passed since the starting of this project, JICA conducted Mid-term Review to confirm the performance and progress of the “Capacity Building Project for Public Financial Management Program” (hereinafter referred to as “the project”), to evaluate the project framework and activities in the view point of five evaluation criteria and to discuss the future direction until the end of the project. This Mid-Term Review is undertaken by the Team and the Lao authorities concerned.

1-2 Objectives of the Mid-term Review

Main Objectives of the Mid-term Review are as follows:

- (1) to review the achievements and assess the major outcome of the Project according to the Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”) and Plan of Operation(hereinafter referred to as “PO”),
- (2) to evaluate the Project according to the five evaluation criteria, i.e. relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability,
- (3) to clarify the problems and issues which prevent smooth implementation of this project, and discuss on the way to result of those with stakeholders,
- (4) to share a common understanding among stakeholders regarding recommendations for the successful implementation of the Project for the remaining period,
- (5) to review and revise the PDM and PO.

1-3 Schedule of the Mid-term Review

Date		Schedule
21-June	Mon	Meeting with JICA Staff/ Mid-Term Review Team Members Interview to - Japanese Expert(Mr.Atsuo Sato, Project Team Leader) -Mr.Somboune INTHAPPATHA; Deputy Director General of POD,MOF (Project Manager) -Mr.Saysanith Vongviengkham; Public Sector Specialist, World Bank
22-June	Tue	Interview to -Mr.Phuothanouphet SAYSOMBATH; Deputy Director General of National Treasury, MOF -Japanese Expert(Ms. Michiko Tsurumine, Human Resource Development Planning) -Ms.Mannoly CHOUNTHAVONG; Deputy Director of Human Resource Management Division, POD,MOF -Members of Task Force Team for making Training Textbook (including Lectures

		of TOT)
23-June	Wed	(Moving to Khammouane) Interview to -Mr. Saykham SONEMANGKHALA, Provincial Trainer to District -Japanese Expert(Mr.Hisaaki Mitsui, Training Contents Development and Mr. Sshimegi, Training Management)
24-June	Thu	Interview to Mr. Sangvone Phanthavilay ;Director General of Accounting Dep., MOF (Go to District 1 "Nakai") Observe of Project activity Interview to Trainees of three Districts; Nakai, Mahaxai, Gnommalah (Go to District 2 "Xe Banfai") Interview to Trainees of Xe Banfai
25-June	Fri	Interview to - Mr.Bounmy PHIMMASONE; Chief of Financial Office, Khammouane Province - Mr.Bounleng KUNNAVONG; Chief of NT, Khammouane Province - Mr. Manok NENHOUANGMALA; Provincial Trainer to District -Joint Interview to trainees of three Districts: Thakek, Nongbok, Hinbun
26-June	Sat	Meeting with Project Team (Moving to Pakse)
27-June	Sun	Summarizing Report
28-June	Mon	(Moving to Attapu) Interview to - Mr. Latsany Vanxay; Chief of NT, Attapu Province - Three Provincial trainees; Ms. Vattahavone Vongxay, Mr. Kiliya Soutsada, Mr. Sinsamouth Vongkhamheng - Joint Interview to trainees of three Districts: Xansai, Xaysetta, Samakkixay
29-June	Tue	Interview to - Mr. Bounthamaly Manharoung; Chief of Finance Office, Attapu Province - Ms.Sifone OUMAVONG; PFMS Unit Director, Fiscal Policy Dep. MOF (By telephone) (Moving to Pakse) Summarizing Report
30-June	Wed	(Moving to Vientiane) Summarizing Report
1-July	Thu	Interview to - Mr.Bounpone SYBOUNHEUANG; Deputy chief of Human Resouece Department Div.,POD,MOF -Mr.Larry SEALE; Advisor of PFMS Summarizing Report
2-July	Fri	Meeting with Mid-Term Review Team Interview to Mr.Vanhxay PHONGSAVANH; Director General of POD,MOF (Project Director)
3-July	Sat	Interview to Mr. A.Barend Frielink; Deputy Country Director(Economics), ADB Summarizing Report
4-July	Sun	Summarizing Report
5-July	Mon	Meeting with JICA staff
6-July	Tue	Summarizing Report

July

16

7-July	Wed	Consultation on M/M with Steering Committee of the Project
--------	-----	--

1-4 Members of the Joint Mid-term Review Team

Laos Side:

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

Japanese Side:

Mr. Yoshiharu YONEYAMA	Team Leader	Senior Representative, JICA Laos Office
Ms. Masako KIMURA	Cooperation Planning	Project Formulation Advisor, JICA Laos Office
Ms. Yumiko NAKAMURA	Evaluate and Analysis	Consultant, BINKO International Ltd.

1-5 Methodology of Evaluation

1-5-1 Five Evaluation Criteria

In accordance with the JICA Project Evaluation Guideline of January 2004, the mid-term evaluation of the Project was conducted in the following process.

Step 1:	Version0 of the Project Design Matrix (PDM0) was adopted as the framework of the mid-term review, and the Program achievement was assessed vis-à-vis respective Objectively Verifiable Indicators. The level of inputs and activities were evaluated in comparison with the output levels.
Step 2:	Analysis was conducted on the factors that promoted or inhibited the achievement levels including matters relating to both the project design and project implementation process.
Step 3:	An assessment of the Project results was conducted based on the five evaluation criteria: "Relevance", "Effectiveness", "Efficiency", "Impact" and "sustainability".
Step 4:	Recommendations for the project stakeholders for the remaining implementation period and lessons learned were formulated for future programs to be implemented by both Lao and Japanese Governments. Definition of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the mid-term review is given in Table 1-1 below.

Handwritten mark resembling the letter 'H'.

Handwritten mark resembling the letter 'J'.

Table 1-1 : Definition of the Five Evaluation Criteria for the Final Evaluation

Five Evaluation Criteria	Definitions as per the JICA Evaluation Guideline
1. Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Laos.
2. Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs
3. Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
4. Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/ unintended influence caused by the Project.
5. Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

1-5-2 Data Collection Method

Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for analysis. Data collection methods used by the Team were as follows:

1) Literature/Documentation Review;

- Project Formulation Study for Public Financial Management (2007)
- Preparatory Study for the Project of Capacity Building for Public Expenditure Management Strengthening Programme (2008)
- Preliminary Study for the Project of Capacity Building for Public Expenditure Management Strengthening Programme (2008)
- Project Progress Report (2008, 2009, 2010)
- Progress Report: National Treasury and Accounting (2009, 2010)
- Progress Report : Human resource Development (2009, 2010)
- National Socio-Economic Development Plan (2006-2010)
- Country Assistance Program for Lao PDR Government (Japan/MOFA)

Juy

of

- Public Financial Management Strengthening Programme (PFMSP) Quarterly Progress Report
- Strategic Plan on Governance (2006-2010)

2) Interviews to key stakeholders;

- Japanese experts assigned to the Project
- Officials from Personnel and Organization Department, Ministry of Finance,
- Officials from Accounting Department, Ministry of Finance,
- Officials from National Treasury, Ministry of Finance,
- Officials from Fiscal Policy Department, Ministry of Finance,
- Officials from the Provincial National Treasury, Khammouane Province,
- Officials from the Provincial Financial Office, Khammouane Province,
- Officials from the District National Treasury/ Accounting Department, Khammouane Province,
- Officials from the Provincial National Treasury, Attapu Province,
- Officials from the Provincial Financial Office, Attapu Province,
- Officials from the District National Treasury and Financial Office, Attapu Province,
- Technical Advisor to PFMSP, World Bank,
- Technical Advisor, ADB

SM

16

2. Background and Summary of the Project

2-1 Brief Background of the Project

Public financial management in the Lao PDR has suffered from structural problems, including dwindling tax revenues, institutional weakness in handling revenues and expenditures, limited capacity of finance officials. To tackle to this problem, the government of the Lao People's Democratic Republic (hereinafter referred to as GOL) set out the secure Financial Management as one of top priority issues in the principle of "A Policy Paper of the government of Lao PDR on Governance Issue" which was issued in 2003. And the Public Expenditure Management Strengthening Program (PEMSP) was adopted by the GOL in November 2005, by approval of the Minister of Finance and Prime Minister's Office. PEMSP changed its name to Public Finance Management Strengthening Program (PFMSP), by extending of the scope of the works to include the revenue.

PFMSP is a multi-year program which aims to improve policy constituency efficiency, transparency and accountability in public expenditure management by strengthening institutional systems and capacity. The GOL and donors have together made great efforts for the past couple of years in the Program components, which has resulted in significant developments in institutional environment building, such as State Budget Law and Accounting Law, ICT networking installation on GFIS, Taxation and Treasury, and the specific technical training of MOF technical staff concerning these areas. Thus the development of the system has progressed for certain, and now the capacity development of the entire staff of the Ministry of Finance (MOF) who will operate these systems becomes critical factor.

Under this circumstance, the project to assist the capacity development of the staff for the public financial management was proposed by GOL.

After the feasibility study of the project from Nov. 2007 to Dec. 2007 and the preliminary survey in Mar. 2008 which were conducted by JICA, the Minutes of the Meeting and Record of Discussions(R/D) were signed between GOL and JICA. Upon this agreement, JICA commenced the three-year technical cooperation project from January 2009 to January 2012.

JICA

J

2-2 Summary of the Project

The project has been conducted based on the PDM. The main points are as follows;

(1) Overall Goal

Capacity of the staff who serve in National Treasury, Accounting departments and other departments as needed of MOF in central and local authorities is enhanced.

(2) Project Purpose

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

(3) Outputs

Output1: Human Resource Development Plan of MOF is drafted in consistent with the current Public Financial Reform.

Output 2: Capacity of trained trainers who serve in central MOF is improved in order to conduct training on treasury and accounting in central MOF and local authorities.

Output 3: Internal regulations of MOF's human resource development and personnel management are established.

9/11

9/11

3. Evaluation

3-1. Progress of the Project

3-1-1 Input

Inputs from the Japanese side have been made in accordance with the Record of Discussion (R/D) signed between Ministry of Finance, Lao P.D.R and Japan International Cooperation Agency (JICA). A total of JPY 20.5 million has been disbursed from the Japanese side in implementation of the Project activities.

(1) Dispatch of Experts

Up to June 2010, seven (7) experts with a total of 41.73 Man/Month have been assigned to the Project as shown in Annex-3-1, including one long term expert and six short term experts. Long term expert is mainly responsible for project implementation management as a chief advisor, and six (6) short term experts were assigned with individual duties such as human resources development, national treasury, and accounting.

(2) Provision of Equipment

Equipments were procured to promote project daily activities as well as regular training activities and the total cost amounted to USD 16,466.00 as shown in Annex 3-2.

(3) Operational Cost Covered by Japanese Side

With regard to operational costs, a total of JPY 6.2 million has already been spent for the activities conducted in JFY 2008 and 2009 and other 6.9 million has been planned in FY 2010.

Table 3-1. Operational Cost Covered by Japanese Side

(Thousand Yen)

Fiscal Year	Amount	Activities
FY 2008 (Actual)	890	Needs survey, other preparation activities,
FY2009 (Actual)	5,304	TOT, District Training, Experts Duty Travel
FY2010 (Plan)	6,984	TOT, District Training, Experts Duty Travel
Total	13,178	

Source: JICA Laos Office

9/11

JK

(4) Training In Japan

Special training course had also been prepared for this project in JFY 09/10. A total of six staff from National Treasury (NT), Personnel and Organization Department (POD), and Accounting Department (AD) as shown in Annex 3-3 had an opportunity to participate in the training held in Japan between 07- 20 November 2009.

Table 3-2. Training in Japan

(Thousand Yen)

Course	Budget	No. of Participants
Training for Public Financial Management Strengthening	5,668	POD (2), NT (2), AD (2)

Source: JICA Laos Office

(5) Inputs from the Lao Side

Inputs from the Lao side have been also made in accordance with the R/D. A total of 26 staffs are assigned to the Project as counterparts. Project Steering Committee (SC), which is composed of Deputy Director Generals from concerned departments such as National Treasury (NT) and Accounting, has been established when the Project was officially launched. In July 2009, Task-Force (T/F) team for text book development was formed with 10 staff from NT and AD to promote development of training manuals. Details are also shown in Annex 3-4.

3-1-2 Implemented Activities

Most of the project activities, as specified under the PDM0 of the Project, have been implemented on schedule even though R/D agreement had delayed for three months from the original schedule. The achievements and progress of planned activities are summarized in the table below.

(1) Activities relating to Output 1

Output1	Human Resource Development Plan of MOF is drafted in consistent with the current Public Financial Reform.
---------	---

Plan	Progress
1-1 Support study on current situation of knowledge and skills of MOF in respective governments (central and	① Human Resource Development Needs Survey was conducted in POD and AD. Assessment sheets were distributed to all departments of MOF

guy

J

local).	afterwards. ② The Project collected assessment sheets from all departments and analyzed the training needs together with counterparts.
1-2. Identify the needs of human resource development based on the study conducted in 1-1.	① Needs analysis was done by expert and POD counterparts. Results of analysis were reported to AD.
1-3. Draft human resource development plan based on the results of 1-1 and 1-2.	② Based on the results of the survey, the Project drafted Human Resource Development Strategy (HRDS) and completed the first draft in October 2009. Survey sheets were distributed to all departments of MOF to draft HRD Plan, which consists of Implementation Plan based on HRD Strategy and Master Training Plan). In February 2010, the first HRDS and Plan draft was completed and submitted to POD.
1-4. Arrange institutional framework to conduct the said plan, such as regulation, organization arrangement and budgeting.	② Experts explained and proposed to POD on training implementation mechanism such as monitoring and evaluation, implementation and management.

① Activities conducted during Jan-Jul 2009

② Activities conducted during Aug 2009 and Feb 2010

(2) Activities relating to Output 2

Output 2	Capacity of trained trainers who serve in central MOF is improved in order to conduct training on treasury and accounting in central MOF and local authorities.
----------	---

Plan	Progress
	① Training needs assessment was conducted to Accounting Department (AD) in collaboration with POD. Experts were not able to conduct survey to National Treasury (NT) due to delay of R/D.

See ✓

56

<p>2-1. Train trainers who are working in National Treasury and Accounting Department.</p>	<p>① Experts conducted interviews to the World Bank, ADB, SIDA, AusAID, SDC/Switzerland, and SCE/Singapore. It became clear that Singapore support duplicates the Project activities. After several discussions and meetings, it was determined to re-verify the training needs during the first half of the Project activities. As a result, the scope of training in the original plan was revised and decided to expand its target to a district level.</p> <p>① Based on recommendations from MOF, 3 provinces (Oudomxay, Khammouane, and Attapu) were selected as pilot provinces for training.</p> <p>① The Project conducted interviews at the provincial NT, Financial Office, and district financial offices and identified the urgent needs of strengthening staff capacity at the district level.</p> <p>① After a consultation with NT and AD, it was agreed that training materials, training curriculum should be developed by prospective trainers in the central MOF. Training area/subjects were also decided as follows: Accounting, Expenditure, Revenue and Cash-management.</p> <p>① Teaching Materials Making Task-Force (T/F) members were appointed by the Minister of Finance, including Director of Public Accounting Division, Director of Expenditure Division, NT, Director of revenue division, NT and staff from concerning departments.</p> <p>①/② Data and information collection cite visits, problem/issue identification, and needs analysis</p>
--	--

July

16

	<p>were carried out by the T/F members with support from experts. Through this process, experts provided technical assistance to 3 prospective trainers in the central MOF.</p> <p>② T/F meetings were held three times between July and August 2009 to complete the draft. The first draft of teaching materials was submitted in September 2009.</p> <p>② Experts and some T/F members visited Attapu province in September 2009 for a week and carried out basic survey.</p> <p>② Consultation workshop to NT and AD staff in the central MOF, staff of provincial NT from all provinces, staff of NT from Vientiane Capital office was held in late October to discuss about the contents of manuals.</p> <p>② Based on the comments obtained from the workshop, manuals were modified and submitted to the POD for the Minister's approval. These manuals were officially approved by the Minister in January 2010.</p>
<p>2-2. Conduct training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of National Treasury and Accounting Department.</p>	<p>② Due to a change of the Project scope and expand it to the district level, this activity was also changed not from training from central MOF to the provinces, but TOT from central MOF to provincial trainers.</p>
<p>2-3. Conduct training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of Treasury Office and Accounting Office in the three provinces (chosen respectively from the northern area, the central area, and the southern</p>	<p>② The first TOT was held in January immediately after the Minister's approval and eight prospective trainers from three pilot provinces: Oudomxay 2, Khammuoune 2, Attapu 4 were invited. Some staffs from NT and AD in the central MOF were also attended to the training</p>

941

11

area).	as a trainee. During the TOT, three trainers from T/F members served as a lecturer.
2-4. Conduct On-the Job Training (OJT) by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of Treasury Office and Accounting Office in the three provinces (as chosen in 2-3).	<p>② After the TOT, the first training for the district staff was organized in three province during January and February. Training in Oudomxay was held January 18-22, 2010 and 8 staff from provincial office and 17 district staffs from 7 districts offices attended the training. Training in Khammuane was then held February 1-5, 2010 and 7 staff from provincial office and 16 district staff from 9 districts offices participated. In Attapu, 10 staff from provincial office and 14 district staffs from 5 districts office participated in the training February 8-12, 2010. In order to determine improvement in their capacity by the training, participants were requested to take pre-test on the first day of the training and post-test on the last day after all session was completed.</p> <p>The trainings were implemented with full budget from the Project.</p>
2-5. Evaluate and revise the components of the training in order to improve and coincide with the daily work.	<p>② Training was also evaluated by the participants. Based on comments obtained from this evaluation, necessary interventions in future were discussed among experts and T/F members. Comments and lessons learnt were summarized in "Guideline for training district officers", which was submitted to POD.</p>

- ① Activities conducted during Jan-Jul 2009
- ② Activities conducted during Aug 2009 and Feb 2010

Duy

9

(3) Activities relating to Output 3

Output 3	Internal regulations of MOF's human resource development and personnel management are established.
----------	--

Plan	Progress
3-1. Conduct a basic training on personnel management for the effective use of human resource whose capacity is developed through the trainings conducted in the above activities.	①As a result of interviews to four divisions of POD conducted by the Project expert, current job demarcation and description of each division became clear.
3-2. Propose improvement of human resource development plan and method/application of personnel management.	②Although T/F meeting as well as Steering Committee meeting were held in October, the activity has not been initiated yet.

3-1-3 Achievement of Outputs

The degree of what each Output has been achieved is described as tables below.

(1) Output 1

Human Resource Development Plan of MOF is drafted in consistent with the current Public Financial Reform.

Objectively Verifiable Indicators	Results/ Progress as of June 2010
(1)-1. A Ministerial Decree or its equivalent regulation on MOF Human Resource Development Strategy/Plan is issued.	Although Human resource Development Strategy/Plan was drafted already, it is still in the modification process, thus no progress is recognized yet.
(1)-2. Regulation to conduct HRDP is drafted.	③ Drafting work of "Training Cycle Management Manual" and "Training Implementation Guideline" has been carried out by the Project short-term expert and Lao counterpart.
(1)-3. Organization arrangement to conduct HRDP is drafted.	① Former short-term expert on HRD drafted a model of HRD mechanism and explained to POD. ② Proposed HRD mechanism and contents of HRDS and Plan were agreed among Steering Committee members.
(1)-4. Budget plan to	③Although MDTF and general account budget of

8/24

16

conduct HRDP is drafted.	MOF are expected as financial resources for implementation of HRDP, activities have not been initiated yet.
--------------------------	---

- ① activities conducted during Jan-Jul 2009
- ② activities conducted during Aug 2009 and Feb 2010
- ③ activities conducted during Mar and Aug 2010

1) Human Resource Development Strategy and Plan (HRDS and Plan)

Through the questionnaire, interviews to concerned personnel during this review, the mid-term review team confirmed that the preparation of HRDS and Plan had been implemented favorably. The Project submitted the first draft of HRDS and Plan to Personnel and Organization Department (POD) in October 2009 and in February 2010 respectively. The said strategy and Plan is regarded as short term strategy as long as five years, in which a future HRD mechanism led by POD is described.

2) Modification of PDM0

As a result of mid-term review, description in the narrative summary of output 1 and verifiable indicators provided in the Project Design Matrix (PDM) 0 have been modified as indicated in Annex-4.

(2) Output 2

Capacity of trained trainers who serve in central MOF is improved in order to conduct training on treasury and accounting in central MOF and local authorities.

Objectively Verifiable Indicators	Results/ Progress as of June 2010
(2)-1. More than three staff of National Treasury becomes trainers.	<p>② The project expert provided technical advice to two trainers from National Treasury in the central MOF. They served as a lecturer in the first TOT for provincial officers held in January 2010.</p> <p>② A total number of 4 trainers from three pilot provinces; 1 from Oudomxay province, 1 from Khammouane province, 2 from Attapu province, were trained as a provincial trainer.</p>
(2)-2. Trainers create	②T/F members developed the training manuals

JW

J

working manual of treasury.	of "Expenditure", "Revenue and Cash-Management", which were officially approved by the Minister of Finance in January 2010.
(2)-3. More than three staff of Accounting Department becomes trainers.	<p>②The project expert provided technical advice to one trainer from Accounting Department in the central MOF. The trainer conducted TOT for provincial officers in January 2010.</p> <p>②A total number of 4 trainers from three pilot provinces; 1 from Oudomxay province, 1 from Khammouane province, 2 from Attapu province, were trained as provincial trainer.</p>
(2)-4. Trainers create working manual of accounting. *1	②T/F members developed the training manuals of "Accounting", which were officially approved by the Minister of Finance in January 2010.

② Activities conducted during Aug 2009 and Feb 2010

1) Changes in Activities – Expansion of the target group to the district level -

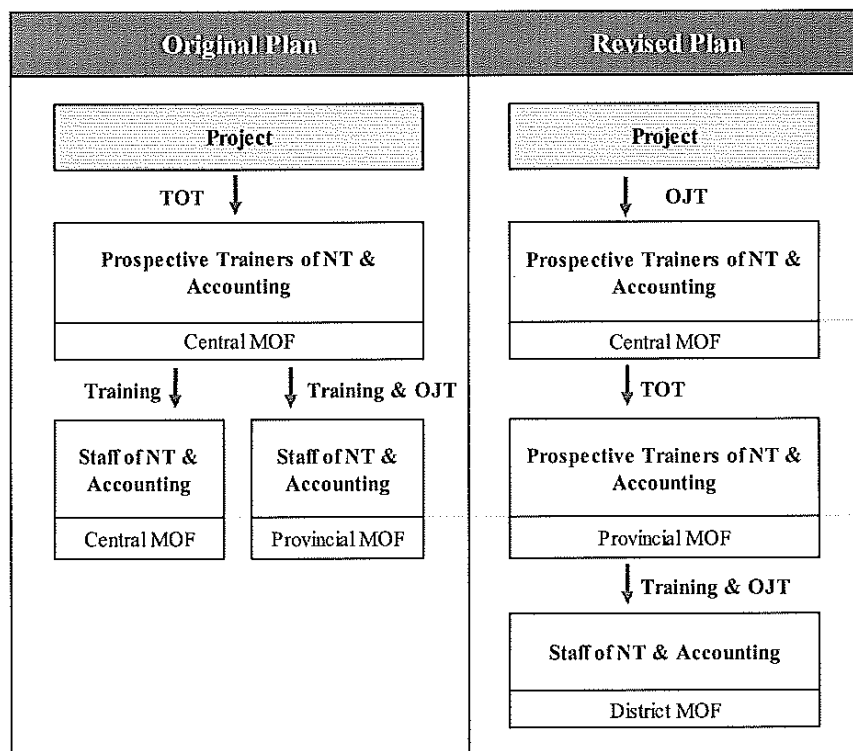
a. Background

The Project has two major components: 1) assistance toward development HRD mechanism based on HRDS and Plan, which the Project had drafted in the first half of the activities, and 2) capacity development and strengthening of the relevant staff in National Treasury and Accounting Department through training activities. With regard to the second component, emphasis was placed on capacity strengthening on the provincial staff in the original plan, however, it became clear that other donor's support overlaps the project activities immediately after commencement of the Project activities in January 2009: Singapore is also to launch a similar project activities targeting at the provincial level.

For such reason, the Project was obliged to re-verification of training needs. The Project reassessed the training needs in these pilot provinces: Oudomxay, Khammouane, Attapu as well as the central Ministry of Finance. The Project recognized that inadequate quality in the accounting report submitted by provincial office is considered as a main issue at the central MOF, while lack of skills and ability of district staff is regarded as a critical issue at the provincial office. Moreover, although the importance for strengthening capacity of district staff is widely understood among donor agencies and other concerned authorities, no intervention to

the district staff has ever been done. The Project also realized that practical work of public accounting is carried out by district officers, rather than by provincial officers. As a result of needs assessment, the Project recognized that capacity development and strengthening of the district staffs who bear actual public-sector accounting are indispensable for adequate and reliable management of national treasury and accounting. Based on the said findings from the training needs survey, training target has been expanded from provincial officers to district officers.

Figure 4-1 Expansion of Training Target



Most respondents to the questionnaire and interviews which were carried out at the central MOF and relevant donor agencies during this review answered that district officers should be given priority in future capacity development, thus, it was proved that the necessity for the district personnel's capability strengthening is high.

b. Current Activities

Based on such decision, the scope of the second component: training, has been expanded to the district level. In order to train district staff, cascade-type of approach has been applied in implementation of the training in which TOT for

Survey

2

provincial staff is also included. The project experts and T/F members commonly recognize the importance to train provincial staff as a trainer with the following reasons:

- 1) Provincial staffs conduct supervisory visit to each district at least every three month in accordance with the MOF instruction,
- 2) Provincial staffs understand the situation of district office,
- 3) Provincial staffs are close to the staff in the district office, thus when an issue arises, a question can be asked by district staffs at any times, etc.

During the first half of the Project activities, the Project trained three prospective trainers at the central MOF and held TOT for eight provincial trainers from three pilot provinces in January 2010 after the training manuals were officially approved by the financial minister. In February 2010, these trained trainers of the provinces initiated district staff training, in which a total of seventy three (73) officers participated: twenty three (23) officers from provincial offices and forty seven (47) from district offices.

2) Training Manual

a. Training Manual Development

Training manual development T/F composed of ten (10) officers appointed by the Minister in July 2009 played a leading role in training manual development. Three manuals: "Accounting", "Revenue and Cash Management" and "Expenditure", were drafted by the T/F members in cooperation with the Project's short-term expert. After several consultations with concerned departments and personnel, the drafts were finalized in October 2009 and then approved by the Minister in January 2010. These manuals were utilized during the district staff training held between January and February this year.

Some of the T/F members answered to the review team that although many work, such as cite visit and an inquiry to a district, was required, these preparatory work enabled them to understand a real situation at a district level and it contributed to development of manuals which are "easy to read", "easy to understand" and "easy to use".



b. Frequency in Use

Interviews conducted during this mid-term review confirmed that frequency in use of manuals are relatively high both at the provincial and district level. Some refer the manuals when an issue arises during the work, others go over the manuals whenever there is time.

c. Contents of the Manuals

With regard to the contents of the manual, less than half of the responder to the evaluation after the first district staff training answered "contents of manuals were unclear." In order to respond to these comments raised by the participants, the Project discussed how to modify the contents of manuals during the first Joint Coordinating Committee (JCC) meeting held in February 2010. Moreover, the Project has carried out follow-up survey on the first training between June to July this year. When the necessity of revision/ modification of the manual is recognized after the survey, the Project in collaboration with the said T/F members will modify the contents by the second training which is scheduled in this year.

In order to clarify a factor that affect the evaluation on manuals, the mid-term review team interviewed to the trainees during the site visits in Khammouane and Attapu province as well as the T/F members. As a result, it became clear that the said answer was derived from the following reasons: 1) some of the contents are not related to the practical work at district level, i.e. banking, credit and debt, and 2) there are few examples quoted or explained in the manuals.

Although a need for further modification of the manuals is confirmed, recognition differs in central MOF and province: T/F members observe the contents should be given further modification in accordance with district situation, while provincial trainers answer that it is enough to quote some more examples/ cases. Details are shown in the table below.

Comments for the Manuals

T/F Member	<ul style="list-style-type: none">♦ Should be modified in accordance with district situation,♦ Examples should be more quoted,♦ Composition of manual should be divided into two parts: 1) Theory and Rules, 2) Practice
------------	--

SWH

26

Province	<ul style="list-style-type: none"> ♦ The necessity of modification is not recognized, ♦ Presentation skills should be improved, rather than modifying manual contents,
District	<ul style="list-style-type: none"> ♦ All are easy to understand: no urgent need for modification, ♦ Some contents, i.e. Banking, Debt & Credit, do not link to the practical work at the district, ♦ Examples should be more quoted, ♦ COA should be added in the manual in accordance with Budget Law

Source: Interview result from central MOF, provincial and district office in Khammouane and Attapu

Moreover, as a result of interviews during the mid-term review, it was recognized that the evaluation of easiness of manuals has been influenced by a situation where the district staff training had to be carried out immediately after TOT due to unexpected delay of official approval on the manuals, and therefore, enough preparation time was not given to the trainers.

As a result of mid-term review, description in the narrative summary of output 2 in PDM0 has modified in accordance with expansion of the scope in the Project activities. In addition, verifiable indicators (2)-3 and (2)-4 were combined to (2)-1 and (2)-2 respectively to avoid confusion. Modification details are explained in Annex-4

(3) Output 3

Internal regulations of MOF's human resource development and management are established.

Objectively Verifiable Indicators	Results/ Progress as of June 2010
(3)-1. Regulation(s) related to Human Resource Development is issued.	No progress has been seen in the first half of the Project activities as the first draft of HRDS and Plan is not yet approved. The Project short-term expert is currently drafting "Training cycle management manual" and "Training

Dus

56

	implementation guideline”.
(3)-2. Regulation(s) related to Personnel Management is issued.	No progress has been seen.

As mentioned in the above table, one of the indicators for Output 3 is “regulation(s) related to personnel management is issued”, however, no specific needs or requests were referred by POD in the first half of the Project period. One of the purposes for this mid-term review is, therefore, to identify needs and a direction of support in the field of personnel management through interviews to concerned person at the POD. As a result of interviews, it became clear that further support is needed in the following areas: 1) staff training, 2) effective personnel data collection, 3) strengthening skill for E-government system, which will be introduced by PACSA.

Taking into account of the scope of the Project as well as a linkage between on-going activities and future assistance, the Project decided to respond to the request of "effective personnel data collection".

3-1-4 Achievement of Project Purpose

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

Objectively Verifiable Indicators	Results/ Progress as of June 2010
1. Human Resource Development Plan drafted by the Project is finalized and implemented.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Consultation to the Project SC members was conducted and other consultation meetings to all departments of MOF and relevant organization will be held in 2010. ♦ Based on comments obtained from consultation meetings, the draft will be revised.
2. Institutional arrangement such as regulation/ organization arrangement/ budgeting recommended by the Project is introduced to MOF.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Project short term expert is currently drafting “Training Cycle Management Manual” and “Training Implementation Guideline” in cooperation with Lao counterparts,

July

<p>3. Trainers equip knowledge and skill to train central and local staff of MOF.</p>	<p>Result from self-evaluation by trainers in central MOF:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ >80%: feel difficulty and need to strengthen training management skills, ♦ 100%: Need to strengthen skills in 1) training curriculum development, 2) Monitoring training outcomes, <p>Result from self-evaluation by provincial trainers:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ >50%: Confident in delivering lectures on Accounting and Revenue and Cash-Management, ♦ >50%: Need continuous support for the lecture on Expenditure, ♦ >70%: Feel difficulty in training arrangement, ♦ >80%: Need continuous support in lecture evaluation, ♦ > 70%: Feel difficulty in writing training report, <p>Evaluation by the Project experts:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ The trainers in central MOF and the T/F member have already had the capability to carry out needs assessment and curriculum development without any assistance. ♦ Training management skill still needs to be strengthened, including implementation of lectures.
---	---

Dwy

js

Indicator 1 : Human Resource Development Plan drafted by the Project is finalized and implemented

1) Progress in the First Half of the Project

The first draft of HRDS and Plan were submitted to the POD in October 2009 and February 2010 respectively. POD held unofficial consultation meeting with Steering Committee members to examine the contents of the submitted HRDS and Plan.. Moreover, the mid-term review team also confirmed that POD once looked for advice to the Prime Ministers' Office (PMO) about the appropriateness of the contents and its' structure. As a result, directions were given by the POM that HRDS and Plan should be revised according to the "National Policy on Human Resource Development" drafted by the Ministry of Health. Such decision of the PMO is considered to be the result of taking into account that HRDS and Plan would be a policy for the whole ministry.

With such advice by the PMO, POD decided to draft HRD Master Plan / a multi-year human resource development plan referring to the first draft of HRDS and Plan based on PMO's instruction.

2) Important points concerning the plan

As a result of interviews conducted during the mid-term review, it is confirmed that there are several issues to be considered when the HRD Master Plan is actually drafted based on the HRDS and Plan. Firstly, the capacity of POD which should serve as a core in implementation of the strategy/plan should be taken consideration when the plan is drafted. Secondly, in order to have the plan more realistic and effective contents, consultation meeting to person/ organization concerned should be held in line with the normal procedure of minister's approval. Thirdly, given how the current institutional arrangement of POD has been made, it is hard to say that the number of the personnel assigned to each division and its capability are enough. Thus, structural reinforcement and further capacity development of POD should, thus, be considered in order to take the leading role in supervising and management of concerned human resource development activities in MOF after the Plan is approved by the Minister.

3) Procedure and Process for the Mister's Approval

The outline of the minister approval procedure and a process became clear as a result of interview to the officer responsible for PFMSP in the Fiscal Policy Department. Detail procedures for minister's approval are shown in the tables below.

July
—

Table 3-4. Outline of the Minister Approval Procedure

Steps	Process
Step1	Draft HRDS and Plan
Step2	Hold consultation meetings to the following members and organizations; (desirable people/ organizations) 1) Project steering committee members, 2) PACSA, 3) MIP(Ministry of Investment and Planning), 4) PMO-Government Cabinet, etc.
Step3	Consultation meeting to all departments of MOF
Step4	Consultation meeting to finance office in provinces, when necessary
Step5	Based on comments obtained through above-mentioned meetings, 1) revise HRDS and Plan, 2) Make comment summary,
Step6	Submit the said documents to the Minister

(Source: Result of Interview conducted 29 June 2010)

Table 3-5. Procedure After Submission to the Minister

Steps	Process
Step1	The final draft of HRDS and Plan or its equivalent policy/ strategy is submitted to PACSA <ul style="list-style-type: none"> This process may be omitted if comments from PACSA are already given during the said consultation meeting
Step2	Ministry of Finance requests for the PMO-Government Secretariat's approval on the draft
Step3	The draft is officially approved by the Minister

(Source: Result of Interview conducted 29 June 2010)

Indicator 2: Institutional arrangement such as regulation/ organization arrangement/ budgeting recommended by the Project is introduced to MOF.

Having already mentioned on the section of 4-3, the Project is currently drafting "Training Cycle Management Manual" and "Training Implementation Guideline" for the purpose of further institutional arrangement and strengthening of POD. After completion of both proposals, these documents are expected to be utilized as a guidance of training activities in MOF.

my

J

Indicator 3: Trainers equip knowledge and skill to train central and local staff of MOF

1) Training Implementation and Management Skills

Technical transfer from the Project experts to the training manual development T/F members, including three (3) trainers of central MOF, has been undertaken preferably in the first half of the Project activities. The T/F took a leading role in implementation of TOT for provincial trainers held in January 2010 and utilized newly-developed training manuals during the training. TOT was followed by the district staff training held during January and February 2010 in three pilot provinces.

In this mid-term review, the Project experts and trainers both in the central MOF and in three provinces were asked for self-evaluation. It is found that the present recognition of three parties in terms of lecturer's capability and field which should be strengthened from now on is a slightly different according to the positions.

As long as technical aspects are concerned, the Project expert recognizes that the trainers in the central MOF are capable in overall process of implementation of trainings, i.e. needs assessment, curriculum development, post-training monitoring, even though those in provinces still need to strengthen the skills. On the other hand, as shown in Table 3-6 below, result of self-valuation by the trainers in central MOF indicates that continuous support to strengthen management skills in overall process is still needed, and especially in the area of curriculum development and post-training monitoring, all respondents answered "not confident / need to learn more".

Table 3-6. Result of Self-Evaluation by Central Trainers and T/F members

Training Implementation Process	By Expert	By Trainers/T/F members (%)		
		A	B	C
1. Needs Survey	A	20	60	20
2. Needs Analysis	A	-	60	40
3. Determine Training Area	A	-	60	40
4. Determine Appropriate Action	A	20	60	20
5. Training Curriculum Development	A	-	-	100
6. Preparation of Training	A	10	50	40
7. Conducting Training*1	A	7	47	40
8. Post-Training Evaluation	A	-	20	80
9. Post- Training Monitoring	A	-	-	100
10. Report Making	A	-	20	80

A: Confident, B: Confident but still need support, C: Need to learn some more

*1: no respond:1 (6%)

Dwy

2

As for training implementation skills of provincial trainers, it was found that they feel difficulty in training arrangement, especially preparation of training budget and physical arrangement due to limited resources in the provinces. Although more than 50% of respondents feel confident in delivering lectures, except for lecture on expenditure. Likewise the result of self-evaluation by the provincial trainers, most of respondents assessed that continuous support and advice from experts is needed in lecture evaluation and writing report.

Although trainers assessed in the self-evaluation that they are confident to conduct lectures, through the interviews to the provincial trainers, it was found that many feel difficulty in delivering lectures due to limited knowledge and information on how to teach and explain.

Table 3-7. Result of Self-Evaluation by Provincial Trainer

Training Implementation Process	By Expert	By Trainers/I/F members		
		A	B	C
1. Training Preparation	B	57	-	43
(1) Communicate with relevant authorities				
(2) Budget preparation				
(3) Preparation of Teaching Materials				
(4) Physical Arrangement for Training	B	29	57	14
2. Conducting Lectures	B	57	43	-
(1) Accounting				
(2) Revenue and Cash Management				
(3) Expenditure	B	43	57	-
3. Post-Training Evaluation	B	14	57	29
4. Post-Training Monitoring *	B	43	50	-
(1) Monitor through OJT				
(2) Provide appropriate answer to questions	B	43	57	-
5. Report Making	B	29	43	29

A: Confident, B: Confident but still need support, C: Need to learn some more

*1: no respond:1 (6%)

Apart from lecturer's delivering skill, having a tight curriculum in short period has also affected the evaluation to a lecturer's teaching method/skill, and the evaluation to the easiness of a lecture. Thus, duration, curriculum, and time allocation to each module, should be carefully considered when the Project develop a training program in future.

Juy

J

3-1-5 Issues Relating to the Implementation Process

There were two factors, which more or less affected on the first-year implementation of the Project. One is the fact that official agreement named Record of Discussion (R/D) on the Project between the Ministry of Finance and JICA had delay for three months from the original schedule due to misunderstanding on Project activities caused by miscommunication in between JICA and MOF. It caused to unexpected changes in implementation plan and delay in the progress. The other factor is that Singapore support overlapped the Project's training activities, which led the Project to re-verify training needs and change the scope. As a result of re-verification, the Project revised the original plan of activities and expanded its scope to the district staff.

Yet later overall activities of the Project have been implemented smoothly due to cooperation with Lao counterparts. As a result of interviews and questionnaire survey held during the mid-term review, the team confirmed the following as a contributing factor which enable the Project to make up for delay for a short period of time and to put the activities back on truck.

Contributing Factors

- 1) Activities based on the needs of MOF led to enhance ownership of Lao counterparts,
- 2) Strong motivation of POD that is firstly involved in the donor project,
- 3) Team-work in between departments has been strengthened through activities,
- 4) Dispatching short term experts in several times per year resulted in clarification of missions required to each party and enable work-sharing,
- 5) Area specified training on National Treasury and Accounting enabled collective and effective inputs from the Project and Lao side,

Moreover, the Project undertake every effort towards improvement in the quality of activity; 1) offering special training course in Japan designed particularly for Lao counterparts, 2) regular monitoring in the Project SC or Joint Coordinating Committee meeting (JCC), 3) donor collaboration through participation in regular donor meetings and informal meetings.

Swy

J

3-1-6 Project Management

(1) Implementation Framework in MOF

In order to promote smooth and effective project implementation, Steering Committee (SC) was established in the beginning of the Project. This SC is composed of Director General and Deputy Director General from POD, Accounting Department, National Treasury, and Fiscal Policy Department. Expertise has been secured by having invited the member from different departments, however, it is pointed out that improvement / strengthening of organizational capacity of POD to ensure sustainability after completion of the Project is hardly secured in the current situation. In addition, it is always difficult to hold the SC with full participation due to double job of the SC members and a large number of departments/ person concerned. Therefore, considerable time is needed to get an approval for those cases which the consensuses in STC are required. Moreover, up until now, most of the work related to the Project concentrates on those two technical staffs who have been assigned to the Project. In order to strengthen the capacity of POD and establish the human resource development mechanism in future, active involvement to the Project activities by directors of concerned divisions in AD, NT and POD are required.

(2) Implementation Framework of the Project

Currently one (1) long term expert and three (3) short term expert are assigned to the Project. With regard to the inputs from Japanese side, the mid-term review team confirmed the number of experts has assigned to the Project is appropriate; however, there is room to re-consider the duration of experts' assignment to accommodate the request of longer term experts raised by Lao side during the review.

Having already mentioned in earlier section, a number of development partners such as World Bank and European Union (EU) provide both technical and financial support to PFSMP led by MOF. The interventions vary with organizations: some provide longer-term support, others provide ad-hoc support based on the needs and the necessity. Taking unfixed environment around the Project into consideration, the Project is required to take flexible but tactic approach to issues. In order to do so, it is important to have close communication and cooperation not only with development partners but also with ministries concerned.

(3) Monitoring Activities

The Project Design Matrix (PDM) which was designed before commencement of the Project and Plan of Operation (PO) have been referred not only in daily monitoring, but also in SC meetings as referential materials.

Juy

J

(4) Other Important Assumptions

With the advice from Cabinet Office of the Prime Minister's Office on development of the HRD master plan or its equivalent policy and strategy, implementation plan for the HRDS and Plan and future direction of POD have been changed. At the time of the mid-term review, the team confirmed that POD intends to develop mid-term HRD master plan based on HRDS and Plan.

Future commitment from the Project will be determined when the proposed implementation plan and schedule is appropriate and feasible.

3-2 Evaluation by Five Criteria

3-2-1 Relevance

The Project Purpose and Overall Goal remained relevant in terms of national policy of Lao P.D.R, Japan's Development Assistance (ODA) policy to Laos and local needs of the public financial sector. Details are stated as follows:

1) Relevance to National policy and strategy of Lao P.D.R

Strengthening public financial sector remains the high priority in the national policy framework, i.e. "A Policy Paper of the Government of Lao PDR on Governance Issue" which aims to achieve adequate public financial management for sustainable macro-economic development. Moreover, in order to enhance policy consistency, efficiency, transparency, and responsibility of public financial management in Laos, the Ministry of Finance in collaboration with other development partners, i.e, World Bank, and EU, has implemented Public Financial Management Strengthening Programme (PFMSP) since November 2005. This Project aims to strengthen the capacity of MOF staff who serve National Treasury and Accounting departments in central and local authorities through training activities and establishment of human resource development mechanism for MOF, thus, it is in line with national policy of Lao P.D. R and aims of PFMSP.

2) Relevance to International Aid strategy

By being collaborating with other developing partners under a framework of PFMSP, this project aims to strengthen the capacity of public financial management in an efficient manner. Overall and Project Purpose are relevance to the United Nations

guy

g

Millennium Declaration and also contribute to achievement of Millennium Development Goals (MDGs), which aims at poverty reduction by adequate and efficient public financial management.

3) Relevance to Japanese Aid policy to Lao P.D.R

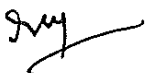
The technical cooperation through this project is a direct intervention to improve capacity of the staff who serve in National Treasury and Accounting departments in the central MOF and local authorities and indirect intervention to strengthen the capacity in management of human resource development through establishment of training management mechanism. Japanese aid policy to Lao P.D.R addresses an importance of strengthening capacity in public financial management in order to reduce poverty and to promote economic growth. In this policy, it is also indicated that “Improving administrative capacity and institution building” is one of the six priorities for Japanese aid to Laos. Thus, overall Goal of the Project “Capacity of the staff who serve in National Treasury, Accounting departments of MOF in central and local authorities is enhanced” as well as the Project purpose “A mechanism to improve capacity of the staff of MOF in central and local authorities regarding treasury and accounting is established” are relevance to Japanese Aid Policy to Lao P.D.R.

4) Relevance to local needs

The public financial management system has been consolidated and reinforced as a result of continuous and collective effort undertaken by MOF/PFMSP. Although the importance of capacity development of the staff who serve in the public financial management in the central MOF and the local authorities from long-term perspective is widely recognized both in the central MOF and development partners, still many ad-hoc training activities have been implemented, rather than providing comprehensive training for practitioners including district staff.

The focus of the Project is more on improvement of the capacity of staff at each administrative level such as the central MOF, Provincial and district offices through training activities, reflecting the local needs. In order to secure sustainability of human resource development activities in the central and local MOF, intervention to establish HRD mechanism by development of HRD strategy for the MOF is also included in the Project activities.

Result of interviews indicates that strengthening the capacity of practitioners at district level who has not offered any training opportunity is indispensable to raise the capacity of the whole MOF, thus, the project is adapted to their needs and is conceived



as an appropriate intervention.

3-2-2 Effectiveness

The mid-term review team reached to the conclusion that the effectiveness of the Project has been observed, however, based on the decision made by POD with regard to future direction of HRDS and Plan, the Project is required to consider to what extent and to which direction the support from the Project will be provided.

- HRDS/P was drafted by the Project as planned and modification process was expected, however, POD now intends to develop Master Plan for HRD based on the said draft. Further clarification on the relationship between the Master Plan and the drafted HRDS/P is vital to promote effective drafting activities for the rest of the project period.
- It became clear that other donor/Singapore support overlaps the project activities right after the project launched in January 2009 and re-verification of the training needs had to be carried out. As a result of needs analysis, the Project confirmed urgent needs of strengthening the capacity of a district level based on the latest public fiscal reform. The strategy of the Project activities had modified based on the said result as follows: 1) the Project provide technical assistance and advise to the trainers in the central MOF, 2) trainers in the central MOF train provincial trainers through Training of Trainers (TOT), 3) provincial trainers train district staff. In line with this training strategy, the Project implemented the first TOT for provincial trainers and practical training for district staff during January and February in 2010.
- Having mentioned already in the earlier section, with regard to the training component of the Project, the team confirmed the positive and favorable progress during the first half of the activity period. The Project developed three training manuals, namely “Accounting”, “Revenue and Cash Management”, and “Expenditure”, strengthened trainers’ skills and knowledge through OJT and TOT, and conducted practical training for district officers in three pilot projects during January and February 2010. Moreover, in order to promote smooth implementation of HRD mechanism led by POD in the future, the Project is currently drafting “Training Cycle Management” and “Training Implementation Guideline”.

Duy

J

3-2-3 Efficiency

It is reasonable to conclude that inputs from the Japanese side as well as from the Lao side have been provided and used in an efficient manner. Although there have been some inhibitors, the Project were able to make up for delay as a result of significant effort undertaken by the Project.

- Although experts were assigned in the project office based on the plan, the Project was officially approved by the Government of Lao P.D.R by delay for three months from the original schedule. It resulted in unexpected changes or cancelation some activities and short term experts could not but work in such restricted situation. The Project has made up for delay for a short-term period and made a favorable progress afterwards. Now the Project activities have got back on truck.
- The following factors are recognized as contributing factors to promote effective and efficient project activities: 1) Not focusing on all but on the area of national treasury and accounting, 2) Adopted cascade-type training approach from central MOF to the province, from province to districts, 3) included trainers in the central to teaching material Task Force (T/F).
- For implementation of the Project, a total of twenty six (26) officers are officially assigned as the project counterpart, however, POD was not able to cater enough to a project experts' request due to lack of experience of project management, lack of English ability. Significant support and advice from Project Steering Committee members were provided during the first half of the project and have contributed to effective project implementation.

3-2-4 Impact

The mid-term review confirmed the following positive impact through interviews, questionnaires, and site visit to Khammouane province and Attapu province during the review period:

(1) Impact confirmed by the mid-term review

1) Positive Impact in POD

- POD has taken initiative in implementing needs survey, needs analysis, and documentation for the human resource development component. It led to strengthening the authority and ownership of POD.

2) Positive Impact by Implementation of Training Activities

my

J

- Lao staff and Japanese experts worked in cooperation in the whole process of activities, i.e, needs assessment, training manual development, curriculum development, training implementation. It has resulted in enhancement of expertise on the area of accounting and national treasury among manual making T/F and trainers in the central MOF.
- By having carried out training for the district staff, unification and standardization of information and knowledge concerning the required work of district staffs who are holding double work with a different educational background was attained. It has led to 1) clarification of the work procedure and requirement, 2) improvement in efficiency, 3) decrease of mistakes in the work.
- As more than 80% of respondents answered that collaboration and cooperation between the provincial offices has been strengthened after the training, impact of training implementation, the positive impact by training implementation has been confirmed not only at an individual's capability improvement, but also at the structural reinforcement of the organization.
- According to the findings from follow-up survey conducted by the expert during the same period as the mid-term review, Oudomxay province: one of the pilot provinces, held a training for district staff with their own budget after the first training organized by the Project in January 2010. It can be said that the training intervention by the Project encouraged their initiative in future training activities by themselves.
- As a result of interviews conducted during the mid-term review, the team confirmed that although main focus of other donor support in terms of training had been either on central MOF staff or on the provincial staff, their target of the training has been shifted to the district staff. It could be considered that implementation of this project has affected other donor's assistance strategy.

(2) Expected Impact

1) Central MOF

- Improvement in knowledge and understanding of the district staff through trainings will lead to an adequate operation of daily work and increase reliance among the relevant authorities and organizations. Moreover, adequate public financial management at the local authorities results in increase in government revenues.

July

J

2) The Project

- Not only unification of procedure at the district level but also accurate and prompt implementation of duties can be attained by using these manuals in practical work,
- With adequate management of national treasury, it is expected that national income will increase in the future.
- With several training management experiences during the Project period, responsibility concerning training management of each administration level: central MOF, province, and district, becomes clear. In addition, the training activities and its' strategy will be one of the models of training system between central MOF, province, and district, and contribute to improvement in training management done by MOF in future.

3) Provincial and District Offices

- Timely and accurate recording and reporting to provincial offices will contribute to further improvement in management of national treasury and also to increase in the accountability and liability among relevant organizations.

3-2-5 Sustainability

The team reached to the conclusion that sustainability is still the major issue. In order to secure sustainability of the Project outcomes, proactive and collective actions should be undertaken during the latter half of the Project activities.

[Institutional Sustainability]

Due to lack of personnel and experience, institutional sustainability of POD is not yet secured. Capacity of POD which serves as a core for human resource development in the MOF should be strengthened. In order to do so, job description and responsibility of each division in POD should be clarified. Based on the defined responsibility, a division manage training activities should be specified and sufficient number of staff deployment should be also considered.

[Financial sustainability]

- Most of the activities have been carried out by donor agencies in an ad-hoc manner. There is no stable budget allocation either to POD, NT, and Accounting department.

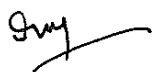
Jus

Therefore, financial sustainability of MOF is not secured yet and continuous support from developing partners, therefore, is still needed.

[Sustainability of trainings]

In the said situation, the possibility of future budget allocation from the general budget of the Government is low, however, donor support to PFMSP has been stable. It is important to explore available internal and/or external financial resources for time being to secure sustainability of trainings.

To secure institutional sustainability for implementation of trainings in future, National Treasury should take over the role of management of trainings which have been initiated by the Project.



4. Recommendation

4-1 For Strengthening the Project Implementation Mechanism

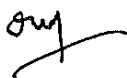
(1) Strengthening the capacity of the Personnel and Organization Department (POD)

- The Project will focus more on the capacity development of POD by enabling them to take an initiative / leadership roles during the latter half of the Project activities.
- It is recommended that the Personnel and Organization Department (POD) will make more effort to strengthen organizational capacity in order to secure sustainability of effective and efficient human resource development activities in future. To be more accurate, job description of each division under POD will be clearly defined and a division in charge of human resource development (HRD) should be specified.
- More efforts are demanded to assimilate individual knowledge and skills into organizational development in POD, active involvement of directors at each division to the Project activities are strongly required.
- It is also recommended that the Project should promote more communication and information sharing with development partners and ministries concerned so as to take flexible but tactic approach to issues that come across in future.

4-2 Individual Activities

(1) Modification of HRDS and Plan or Drafting HRD Master Plan

- Although the mission confirmed that POD intends to develop multi-year human resource development plan (Master Plan for HRD), the relationship between drafted HRDS/P and the said Master Plan should be clarify to make a step forward.
- It is also recommended that POD should clarify 1) allocation of staff: who will engage in drafting/ modification work from now on, and 2) schedule on modification: how and when to carry out future modification.
- It is also advised that the Project should involve actively in modification process, however, future commitment by the Project will be determined when the proposed schedule and implementation plan is feasible.



(2) Training Activities

- The Project should pay more attention on how to enhance the skills of trainers in 1) curriculum development, 2) training evaluation and post-training monitoring, 3) making training report.
- Based on these comments raised from provincial trainers, it is recommended that the subject of “Teaching Skills” or “Teaching Method” will be included to the curriculum to reinforce their lecture delivering skills.
- It is also advised that training should be carefully planned since duration of training, curriculum, and time allocation to each module have also affected the evaluation to a lecturer's teaching method/skill, and the evaluation to the easiness of a lecture.
- It is recommended that the manual making T/F members together with the Project experts will review the contents of manual based on the comments obtained during the mid-term review
- To secure institutional sustainability for implementation of trainings in future, National Treasury should take over the role of management of trainings which have been initiated by the Project.
- It is also important that National Treasury should explore internal and/or external funds in order to secure sustainability of trainings after the second TOT and district staff training, scheduled in this year 2010.

Juy

J

ANNEX I

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

Project Name: Capacity Building Project for PFMSP
 Duration: January 2009 to January 2012 (3 years)
 Target Group: National Treasury, Accounting Department, Personnel and Organization Department
 Target Area: Vientiane, and three pilot provinces
 Ver0: 19 November, 2008

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal: Capacity of the staff who serve in National Treasury, Accounting departments and other departments as needed of MOF in central and local authorities is enhanced.</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. Quality of report produced by National Treasury or Ministry of Finance 2. Quality of report from treasury office in provinces 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annual Report 2. Reports from provinces 	<p>PFMSP shall be maintained by the Government as a nation-wide thrust to improving Fiscal management.</p>
<p>Outputs: (1) Human Resource Development Plan of MOF is drafted in consistent with the current Public Financial Reform.</p> <p>(2) Capacity of trained trainers who serve in central MOF is improved in order to conduct training on treasury and accounting in central MOF and local authorities.</p> <p>(3) Internal regulations of MOF's human resource development and personnel management are established.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Human Resource Development Plan drafted by the Project is finalized and implemented 2. Institutional arrangement such as regulation / 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. Regulations and Budget 3. Evaluation Report on the performance of trainings 	<p>Budget for the Human Resource Development will be continuously approved by National Assembly</p>
<p>(1) Human Resource Development Plan of MOF is drafted in consistent with the current Public Financial Reform.</p> <p>(2) Capacity of trained trainers who serve in central MOF is improved in order to conduct training on treasury and accounting in central MOF and local authorities.</p> <p>(3) Internal regulations of MOF's human resource development and personnel management are established.</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1)-1 A Ministerial Decree or its equivalent regulation on MOF Human Resource Development Strategy/Plan is issued (1)-2 Regulation to conduct HRDP is drafted (1)-3 Organization arrangement to conduct HRDP is drafted (1)-4 Budget plan to conduct HRDP is drafted (2)-1 More than three staff of National Treasury become trainers (2)-2 Trainers create working manual of treasury (2)-3 More than three staff of Accounting Department becomes trainers (2)-4 Trainers create working manual of accounting (3)-1 Regulation(s) related to Human Resource Development is issued (3)-2 Regulation(s) related to Personnel Management is issued 	<p>Human Resource Development Strategy/Plan Regulations for HRDP Responsibility of Departments for HRDP Budget Plan for HRDP Staff assignment by the DG of National Treasury Created Manual Staff assignment by the DG of Accounting Department Created Manual Regulation(s) for HRD Regulation(s) for Personnel Management</p>	<p>The HRD Plan incorporated in the Decree or its equivalent shall be appropriately implemented.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trainers will not be resigned 2. Regulations related treasury or accounting will not be changed after training of trainers and creating manual

<p>Activities:</p> <p>1-1 Support study on current situation of knowledge and skills of MOF in respective governments (central and local).</p> <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 plan based on the results of 1-1 and 1-2.</p> <p>1-4 Arrange institutional framework to conduct the said plan, such as regulation, organization arrangement, and budgeting.</p> <p>2-1 Train trainers who are working in National Treasury and Accounting Department</p> <p>2-2 Conduct training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of National Treasury and Accounting Department</p> <p>2-3 Conduct training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of Treasury Office and Accounting Office in the three provinces (chosen respectively from the northern area, the central area, and the southern area)</p> <p>2-4 Conduct On-the-Job-Training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of Treasury Office and Accounting Office in the three provinces (as chosen in 2-3)</p> <p>2-5 Evaluate and revise the components of the training in order to improve and coincide with the daily work.</p> <p>3-1 Conduct a basic training on personnel management for the effective use of human resource whose capacity is developed through the trainings conducted in the above activities.</p> <p>3-2 Propose improvement of human resource development plan and method/application of personnel</p>	<p>Inputs:</p> <p>JAPAN</p> <p>Long Term Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Team Leader <p>Short Term Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treasury - Accounting - Human Resource Development Plan <p>Other Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Local Consultants (Laotian) - Secretary (Laotian) <p>Counterpart Training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Short Term Training in Japan - Treasury - Accounting - Human Resource Development Plan <p>Equipment</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Equipment for training - Overhead Projector with a screen - One Vehicle on rental (2) Office Equipment - Computers for experts and secretary - Copy machine - Printer 	<p>LAO PDR</p> <p>Counterpart Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project Director - 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>- The bureaucracy of the Lao Government will not delay or prevent the activities and outputs of the Project</p> <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.
---	--	--	---

41

ANNEX 2
 Evaluation Grid for
 Capacity Building for Public Finance Management of Strengthening Program

1. Progress of the Project

(1) Input

Main Question	Questions to be asked		Required Data	Information Source	Method of Data Collection
	Sub-Question				
Whether or not input from the Lao side had been provided based on the Plan	Appropriateness of No, timing and duration		R/D, Actual allocation data	JICA Laos Office, Project Office	Literature review/ interviews
	Appropriateness of No of equipment, financial resources		Details of operational cost, equipment if any	JICA Laos Office, Project documents	Literature review/ interviews
Whether or not input from Japanese side had been provided based on the Plan	Have the experts been dispatched in accordance with the schedule?		No of expert, duration, timing, expertise	JICA Laos Office, Project documents	Literature review
	Have the training in Japan been held?		Training subject, no of participants, duration, training cost	Project documents	Literature review
	Have the equipment been provided based on the plan?		List of equipment indicates No. quantity, and using status	JICA Laos Office, Project documents	Literature review
Progress of Project activities	Have the Project operation cost been provided in accordance with the plan?		expenditure detail	JICA Laos Office, JICA experts, Project documents	Literature review
	Have the Project activities been carried out based on the schedule?		Progress of the activities	JICA Laos Office, JICA experts,	Literature review/ interviews
Method of service delivery	Have the experts provided technical advice in an appropriate manner?		Observation of C/P and person concerned	Project Documents, C/P, JICA Laos Office	Literature review/ interviews, questionnaire

9

<p>Have the Project utilized these outputs generated by the PFMS/MPF?</p>	<p>Observation of person concerned</p>	<p>Project Documents, C/P, JICA Experts, JICA Laos Office</p>	<p>Literature review/ interviews, questionnaire</p>
<p>Have the Project carried out regular monitoring? How has the Project monitored the activities?</p>	<p>Record of monitoring, Minutes of T/F, SC, JCC meetings</p>	<p>Project Documents, C/P, JICA Experts, JICA Laos Office</p>	<p>Literature review/ interviews, questionnaire</p>
<p>Have the Project PDM modified after commencement of the Project? Had it done in an appropriate manner?</p>	<p>Timing of PDM/ Activities modification, modification details</p>	<p>Project Documents, C/P, JICA Experts, JICA Laos Office</p>	<p>Literature review</p>
<p>Have these recommendation made in preparatory study conducted in 2008 been reflected in the Project activities?</p>	<p>Observation of person concerned</p>	<p>Project Documents, C/P, JICA Experts, JICA Laos Office</p>	<p>Literature review/ interviews, questionnaire</p>
<p>Have the Project held regular meeting with Lao side to discuss the progress of the Project activities?</p>	<p>Record of JCC, Minutes of discussion</p>	<p>Project Documents, C/P, JICA Experts, JICA Laos Office</p>	<p>Literature review/ interviews, questionnaire</p>
<p>How often have the Project held a meeting with concerned donor? Is there any regular meeting conducted?</p>	<p>Record of minutes,</p>	<p>Project Documents, C/P, JICA Experts, JICA Laos Office</p>	<p>Literature review/ interviews, questionnaire</p>
<p>Has JICA provided technical support to the Project management?</p>	<p>Current management system, observation of person concerned</p>	<p>Project Documents, C/P, JICA Experts, JICA Laos Office</p>	<p>Literature review</p>

Jey

16

2. Evaluation by Five Criteria

RELEVANCE

guy

Main Question	Questions to be asked		Required Data	Information Source	Method of Data Collection
	Sub-Question	Remarks			
Are the Overall and Project purpose relevance to development needs of Lao PDR?	is the Project purpose consistent with needs of Lao PDR?	Confirm relevance between the purpose of the project and needs in the public financial sector in Lao PDR indicated in official documents, donor documents, etc	Issues and needs of MOF	Project documents, other related documents	Literature review, Interviews
Are these relevance to policies and strategies of Lao PDR?	Is the Project purpose in line with public financial management policy in Laos?	confirm relevance between issues and priorities in policies/ strategies in Laos and the purpose of the Project	current issues, priorities in policies/ strategies	Governance Policy Paper	Literature review, Interviews
Is the project purpose in line with Japan's ODA policy?	IS the Project purpose in line with Japan's ODA policy?	Confirm relevance between the Project activities and PFMS strategy	Activities in PFMS, priorities in PFMS	Expert reports, World Bank reports, MOF progress report	Literature review, Interviews
Appropriateness of approach and direction	Is the Project purpose appropriate for enhancement of MOF's capacity?	confirm relevance between the Project purpose and Japan's ODA policy to Lao PDR	Priorities mentioned in MOFA/Japan's policy	ODA policy of MOFA/Japan	Literature review,
	are duration of the Project, target area, target group suitable?	confirm needs of capacity building activities done by PFMS.	Observation of MOF, donors	Ministry of Finance, Donor agencies	Interviews, Questionnaire
		confirm if there is any duplication in activities of other donors	Record of activities of other donors,	Project documents, JICA experts	Literature review, Interviews
		identify issues and problems in national treasury and accounting field	Observation of MOF, donor agencies, and JICA	Person concerned from National treasury and Accounting of MOF, donors, JICA office, JICA experts	Interviews, Questionnaire
		Identify which target group and what kind of approach is suitable to solve these issues	Observation of MOF, Donors, JICA	Person concerned from National treasury and Accounting of MOF, donors, JICA office, JICA experts	Interviews, Questionnaire

16

	Identify reasons why other donors have not provided support to POD and district	Record of other donor activities	Project documents, JICA experts, JICA Laos Office, Donors	Literature review, Interviews
	Identify reasons that JICA/ the Project selected POD and district as target group of the Project	Reasons and background	Project documents, JICA experts, JICA Laos Office	Literature review, Interviews
EFFECTIVENESS				
Output 1 " Human Resource Development of MOF is drafted in consistent with the current Public Financial Reform"	Have a ministerial Decree or its equivalent regulation on MOF human resource development strategy and Plan (HRDS/P) been issued (Indicator 1)	If the said HRDS/P is approved has been approved by the Minister, this indicator is considered as being achieved	C/P, JICA experts, JICA Laos Office	Literature review, Interviews
1) To what extent has it been achieved/ any possibility to be achieved?	Have regulation to conduct HRDP been drafted? (Indicator2)	Regulations, rules required for implementation of the said HRDP	C/P, JICA experts, JICA Laos Office	Interview
	Have organization arrangement to conduct HRDP is drafted? (Indicator 3)	confirm if it is agreed among all departments that POD is going to manage training activities in the whole ministry	C/P, person concerned, JICA Experts	Questionnaire, Interview
	Have budget plan to conduct HRDP is drafted? (Indicator 4)	If budget plan is drafted in department concerned, this indicator is considered as being achieved	C/P, division concerned for HRD, JICA Experts, JICA Laos Office	Interviews, Questionnaire
Output2" Capacity of Trained trainers who serve in central MOF is improved in order to conduct training on treasury and accounting in central MOF and local authorities"	Have more than three staff of National Treasury become trainers ? (Indicator 1)	If more than three staff have equipped sufficient knowledge and understanding as trainer, this indicator is considered as being achieved. Request JICA experts to evaluate their knowledge level.	Project documents, JICA Experts, C/P	Literature review, Interviews
	Have trainers created working manual of treasury been created? (Indicator 2)	Confirm whether or not the training manual has been developed, it has been revised / will be revised based on comments obtained from trainees	Project documents, JICA Experts, C/P	Literature review, Interviews, Questionnaire

July

<p>1) To what extent has it been achieved/ any possibility to be achieved?</p>	<p>Have more than three staff of Accounting become trainers? (Indicator 3)</p>	<p>If more than three staff have equipped sufficient knowledge and understanding as trainer, this indicator is considered as being achieved. Request JICA experts to evaluate their knowledge level.</p>	<p>Record of training</p>	<p>Project documents, JICA Experts, C/P</p>	<p>Literature review, Interviews</p>
<p>Output 3 "Internal regulations of MOF's human resource development and personnel management are established"</p>	<p>Have trainers created working manual of Accounting been created? (Indicator 4)</p>	<p>Confirm whether or not the training manual has been developed, it has been revised / will be revised based on comments obtained from trainees</p>	<p>Record of monitoring, observation of person concerned, revised manual, if any</p>	<p>Project documents, JICA Experts, C/P</p>	<p>Literature review, Interviews, Questionnaire</p>
<p>1) To what extent has it been achieved/ any possibility to be achieved?</p>	<p>Have regulations related to HRD is issued? (Indicator 1)</p>	<p>Confirm if regulations are issued in the MOF</p>	<p>Regulations related to HRD</p>	<p>Project documents, JICA Experts, C/P</p>	<p>Literature review, Interviews</p>
<p>1) To what extent has it been achieved/ any possibility to be achieved?</p>	<p>Have regulations related to Personnel Management been issued? (Indicator 2)</p>	<p>Confirm if regulations are issued in the MOF</p>	<p>Regulations related to personnel management</p>	<p>Project documents, JICA Experts, C/P</p>	<p>Literature review, Interviews</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>	<p>Has the said HRDS and Plan drafted by the Project been finalized and implemented? (Indicator 1)</p>	<p>it is considered as being achieved if HRDP has been approved and implemented</p>	<p>Approved HRDP</p>	<p>POD, JICA Experts, C/P</p>	<p>Literature review, Interviews</p>
		<p>If HRD plan, including budget plan, implementation plan has been developed in each department, this indicator is considered as being achieved</p>	<p>Training plan, Budget plan, implementation report, etc</p>	<p>POD, JICA Experts, All departments concerned</p>	<p>Interviews, Questionnaire</p>
	<p>Has institutional arrangement such as regulation/ organization arrangement / budgeting recommended by the Project is introduced to MOF? (Indicator 2)</p>	<p>If each HRD division in all departments has developed annual training plan and submitted it to POD, this indicator is considered as being achieved</p>	<p>Training Plan in each HRD division</p>	<p>HRD division, C/P, JICA Experts</p>	<p>Interview</p>
		<p>Confirm if a budget request from each HRD division in all department concerned is developed</p>	<p>Budget request from all departments, records of monitoring</p>	<p>HRD division, C/P, JICA Experts</p>	<p>Questionnaire, Interview</p>
		<p>Confirm if the training implementation reports have been submitted to POD</p>	<p>Record of monitoring, Training implementation reports</p>	<p>HRD division, C/P, JICA Experts</p>	<p>Interview</p>
	<p>Has trainers equipped knowledge and skills to train central and local staff of MOF</p>	<p>Examine the result of trainees' evaluated that lecture was easy to understand in the Post-training evaluation</p>	<p>Post-training evaluation by trainees</p>	<p>Project documents, Trainees</p>	<p>Literature review, Questionnaire</p>

91

	Examine the result of trainers' self-evaluated conducted during the mid-term review	Self-evaluation by trainers	Project documents, Trainers	Questionnaire
	Examine the result of experts' evaluation on trainers skill/ understanding level	Experts' evaluation on trainers skill/knowledge level	Project documents, JICA Experts	Literature review, interviews, questionnaire
	Examine observation on the Project activities among person concerned	Observation and evaluation of person concerned	National Treasury and Accounting department of MOF, other donors	Questionnaire
	Confirm if output of trainings are utilized in daily work	Examples of some improvement in practical work.	C/P, Trainers, trainees	Questionnaire, Interview
Any contributing factors/ factors hinder effective and efficient project implementation	Confirm if there is any synergetic effect generated in the project activities	details of other donors' support.	C/P, Accounting department, National Treasury including local authorities, JICA Experts	Questionnaire, Interview
	confirm if there is any good effect by having eperts assigned several times per year	Observations of C/P, person concerned,	C/P, Accounting department, National Treasury, JICA Experts	Questionnaire, Interview
	To what extent delay of R/D agreement has affected project activities	Obsrvation and evaluation of C/P and person concerned	C/P, JICA Experts, JICA Laos Office	Interview, Questionnaire
	Confirm retirement age of government officers	retirmen age of government officers	JICA Experts, C/P, Accounting department, National Treasury	Literature review, interviews

9m

EFFICIENCY	Have the experts been dispatched in accordance with the schedule?	compare the plan and progress	compare the plan and progress	compare the plan and progress	compare the plan and progress	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm if the project purpose has been achieved within designated budget	confirm if the project purpose has been achieved within designated budget	confirm if the project purpose has been achieved within designated budget
Whether or not input from the Lao side and Japanese side had been provided based on the Plan	Have the experts been dispatched in accordance with the schedule?	compare the plan and progress	compare the plan and progress	compare the plan and progress	compare the plan and progress	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm if the project purpose has been achieved within designated budget	confirm if the project purpose has been achieved within designated budget	confirm if the project purpose has been achieved within designated budget
Appropriateness of these inputs in terms of contents, quality, timing, etc.	Have the c/p been deployed in accordance with the schedule?	compare the plan and progress	compare the plan and progress	compare the plan and progress	compare the plan and progress	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm its appropriateness through interviews and questionnaire	confirm if the project purpose has been achieved within designated budget	confirm if the project purpose has been achieved within designated budget	confirm if the project purpose has been achieved within designated budget
Appropriateness of training subject, duration, invited number of participants for training in Japan	Have the equipment been provided based on the Plan?	compare the plan and progress	Equipment list	Training plan and actual training implementation	Observation and evaluation of duration, timing, no of expert	Observation and evaluation of no of C/P, duration etc.	Observation and evaluation for provided equipment	Observation and evaluation for training in Japan	Budget plan for the Project and executed budget	JICA Laos Office	JICA Laos Office	JICA Laos Office
Appropriateness of the project budget to achieve expected outputs	Have the training in Japan been held?	compare the plan and progress	Equipment list	Training plan and actual training implementation	Observation and evaluation of duration, timing, no of expert	Observation and evaluation of no of C/P, duration etc.	Observation and evaluation for provided equipment	Observation and evaluation for training in Japan	Budget plan for the Project and executed budget	C/P, National Treasury and Accounting Department	C/P, National Treasury and Accounting department, JICA experts, JICA Laos Office	C/P, National Treasury and Accounting department, JICA experts, JICA Laos Office
IMPACT	Literature review, Interviews	Literature review, Interviews	Literature review, Interviews	Literature review, Interviews	Literature review, Interviews	Questionnaire, Interview	Literature review,	Questionnaire, Interview	Questionnaire, Interview	Interview, Literature review	Interview, Literature review	Interview, Literature review

91

 Possibility to achieve overall goal	Will the designated overall goal "Capacity of the staff who serve in National Treasury, Accounting departments, and other departments as needed of MOF in central and local authorities is enhanced" be achieved after the project?	Explore the possibilities through interviews to people concerned	Observation of people concerned	JICA Experts, JICA Laos Office, Person concerned	Literature review, Interviews
Indirect impact	Has understanding among person/organization concerned on importance of human resource development or institutional arrangement for HRD been enhanced? Has these trainers trained by the Project been utilized to other activities such as donor activities or MOF	Confirm evaluation/observation among person/organization concerned confirm relevant activities in other project after JICA training	Evaluation/observation among person/organization concerned C/P	C/P, Departments concerned, JICA Experts C/P, National Treasury, Accounting department, JICA Experts	Questionnaire, Interview Questionnaire, Interview
SUSTAINABILITY					
Possibility of the proposed HRD mechanism to be utilized continuously after the Project	Any disadvantages recognized that HRD activities will be controlled by POD under the mechanism? Any advantages recognized that HRD activities will be controlled by POD under the mechanism?	Confirm disadvantages in such situation Confirm advantages in such situation	Observation and evaluation of person/departments concerned Observation and evaluation of person/departments concerned	departments concerned of MOF, donors departments concerned of MOF, donors	Questionnaire, Interview Questionnaire, Interview
Financial sustainability of POD, MOF	How much does it cost to hold one training? Is budget allocation for training in NT, Accounting department, POD stable?	Confirm actual expenditure for training activities based on the previous TOT, district staff training Compare budget allocation detail during the last three years.	Cost of training budget allocation detail for training activities in 2007, 2008, 2009	JICA Laos Office, JICA Experts, Project documents Documents from MOF	Literature review Literature review, Questionnaire



	Will departments concerned be able to secure training budget for 2010?	Check if these departments have requested training budget for 2010?	Budget request for 2010	Division in charge of HRD	Literature review
	Has financial support from donors been stable?	Confirm donors' activities plan after 2011	Detail plan for future Donor support	Other donors, JICA Laos Office, JICA Experts	Literature review, Interview, Questionnaire
	Training budget allocation in MDTF	Confirm criteria for screening budget requests submitted from departments concerned in MOF, shares of training expenditure in MDTF, possibility of future utilization	Criteria for use of MDTF,	MOF, Fiscal policy department, World Bank	Literature review, Interviews

Sum

16

3. Input to the Project

3-1 List of Japanese Expert (Period: from 23 January 2009 to the end of June 2010)

(Long Term)

No.	Name	Title	Period	Duration
1	Mr. Atsuo SATO	Project Management	January 2009-Present	17.3MM
Total				17.3MM

(Short Term)

No.	Name	Title	Period	Duration
1	Mr. Toshiyuki HAMASAKI	Human Resource Development Planning	February 2009 – February 2010	6.53MM
2	Mr. Hisaaki MITSUI	National Treasury /	February 2009 – February 2010	7.83MM
3	Mr. Shinya TAKAHASHI	Accounting	February 2009 – February 2010	7.83MM
4	Ms. Michiko TSURUMINE	Human Resource Development Planning	May 2010 – Present	1.5MM
5	Mr. Hisaaki MITSUI	Training contents Development	June 2010 – Present	0.37MM
6	Mr. Natsuki SHIMEGI	Training Management System	June 2010 – Present	0.37MM
Total				24.43MM

Duy

H

3-2 List of Equipments Provided by JICA

Item	Specification	Unit Price (USD)	Quant.	Purchase Time	Total Price(USD)
Desktop Computer	HP Pavillion a6772L 17 wide LCD(XP pro License), Microsoft office 2007	1,248	3	January 2009	3,744
Copy Machine with scanner	Photocopire Canon IRC3080i	7,868	1	January 2009	7,868
Color Printer	Color Laser Printer LBP5960	3,099	1	January 2009	3,099
Projector	Epson EB 1725 LCD Projector	1,755	1	March 2009	1,755
Total					16,466

3-3 List of Participants to the Counterpart Training in Japan

No.	Name	Position	Organization
1	Mr.Somboun INTHAPATTHA	Deputy Director General	Personnel and Organization Department, MOF
2	Mr.Bounpone SYBOUNHEUANG	Deputy Chief of Division	Human Resource Department Division, Personnel and Organization Department, MOF
3	Ms.Khonemany PHIMMASACK	Chief of Division	Public Accounting Dcision, Accounting Department, MOF
4	Mr.Nouxey PHOMSICHAN	Deputy Chief of Division	Public Accounting Dcision, Accounting Department, MOF
5	Mr.Mixay SAYASENG	Chief of Division	Expenditure Division, National Treasury, MOF
6	Ms.Vanphone PHOMMASONE	Chief of Division	Cash and Management Division, National Treasury, MOF

Sup

9/

3-4 List of Counterpart

No.	Name	Position	Organization
Personnel and Organization Department, MOF			
1	Mr. Vanhxay PHONGSAVANH	Director General / Project Director	Personnel and Organization Department, MOF
2	Mr. Somboun INTAPATTHA	Deputy Director General / Project Manager	Personnel and Organization Department, MOF
3	Ms. Manoly CHOUNLAVONG	Deputy Chief of Division	Human Resource Management Division, Personnel and Organization Department, MOF
4	Mr. Bounpone SYBOUNHEUANG	Deputy Chief of Division	Human Resource Department Division, Personnel and Organization Department, MOF
Joint Coordination Committee			
1	H.E. Ms. Viengthong Siphandone	Vice Minister / Chair Person	MOF
2	Mr. Vanhxay PHONGSAVANH	Director General / Project Director	Personnel and Organization Department, MOF
3	Mr. Khoun yon KHAMMANY	Director General	National Treasury, MOF
4	Ms. Sommal SISA-AD (<input type="checkbox"/> Retired on July 2009. Replaced person has not assigned.)	Director General	Accounting Department, MOF
5	Ms. Thongdy SOULCHACK	Director General	Fiscal Policy Department, MOF
Steering Committee			
1	Mr. Vanhxay PHONGSAVANH	Director General / Chair Person	Personnel and Organization Department, MOF
2	Mr. Ekkhavone LOUANGSOUVANNAVONG	Deputy Director General / Deputy Chairperson	Fiscal Policy Department, MOF



3	Mr. Phouthanouphet SAISOMBATH	Deputy Director General	National Treasury, MOF
4	Mr. Sangyone PHANTHAVILAY	Deputy Director General	Accounting Department, MOF
Task Force Team			
1	Mr. Somboun INTHAPATTHA	Deputy Director General / Chair Person	Personnel and Organization Department, MOF
2	Dr. Philany PHISAMAY	Chief of Division / Deputy Chair Person	Accounting Department, MOF
3	Ms. Vanhphone PHOMMASONE	Chief of Division	Natinal Treasury
4	Mr. Bounpone SYBOUNHEUANG	Deputy Chief of Division	Human Resource Department Division, Personnel and Organization Department, MOF
5	Mr. Gnommala VORLACHIT	Deputy Chief of Division	Fiscal Policy Department
6	Ms. Manoly CHOUNLAVONG	Deputy Chief of Division	Human Resource Management Division, Personnel and Organization Department, MOF
7	Ms. Palomvanh VONGSAKHAMPHOUY	Technical staff	Fiscal Policy Department
8	Ms. Vilina SISA-ATH	Technical staff	Fiscal Policy Department
Task Force Team of Training Textbook			
1	Mr. Sangyone PHANTHAVILAY	Deputy Director General / Chair Person of Team	Accounting Department
2	Mr. Mixay XAIYASENG	Chief of Division / Deputy Chief of Team	Expenditure Div., National Treasury
3	Ms. Khonemany PHIMMASACK	Chief of Division / Deputy Chief of Team	Public Accounting Div., Accounting Department
4	Ms. Vanphone PHOMMASONE	Chief of Division	Revenue-Cash Div., National Treasury

5	Mr. Nouxeuy PHIMSICHAN	Deputy Chief of Division	Public Accounting Div., Accounting Department
6	Mr. Phuttakhhan KHANTY	Deputy Chief of Division	Personal-Administration Div., National Treasury
7	Mr. Somphone THAMMAVONGSA	Chief of Accounting Office	Provincial Financial Department, Oudomxay
8	Mr. Sonelassine SEANGSOULI	Technical Staff	Expenditure Div., National Treasury
9	Mr. Seangphet INKHAMPHONG	Technical Staff	Revenue-Cash Div., National Treasury
10	Ms. Nekkhal INTHAVONG	Technical Staff	General Accounting Div., Accounting Department

3-5 List of Trainers

(TOT at Vientiane)

No.	Name	Position and Organization
1	Ms.Khonemany PHIMMASACK	Director of Public Accounting Division, Accounting Department, MOF
2	Mr.Mixay SAYASENG	Director of Expenditure Division, National Treasury, MOF
3	Ms.Vanphone PHOMMASONE	Director of Revenue-Cash Division, National Treasury, MOF

(Training at Province)

No.	Name	Position and Organization
1	Mr. Phutthasone SIMPHOUKHAM	Technical Staff of National Treasury, Oudomxay
2	Ms. Phavanh Souphonesy	Technical Staff of National Treasury, Oudomxay
3	Mr. Manok NENHOUANGMALA	Chief of National Treasury, Khammouan
4	Mr.Saykham SONEMANGKHALA	Deputy Chief of National Treasury, Khammouan
5	Ms. Vattahavone VONGXAY	Deputy Chief of National Treasury, Attapu
6	Mr. Khaokeo SENKANYA	Technical Staff of Accounting Division, Attapu

-6 List of Training participants

(TOT at Vientiane)

No.	Name	Position and Organization
Central of MOP		
1	Mr. Saway VONGSAPHAY	Deputy Director of Finance Division, Cabinet Office
2	Mr. Bounchan MANIVONG	Deputy Director of Personnel and Administration Division, National Treasury
3	Mr. Chanthavong PHOMMABOUTHDY	Technical Staff, Mobilization and Debt Management Division, National Treasury
4	Mr. Anousone DARASOUK	Technical Staff, Public Accounting Div., Accounting Department
5	Mr. Kanitha PATHAMMAVONG	Technical Staff, Public Accounting Div., Accounting Department
6	Mr. Phetsamone POTHILATH	Deputy Director of IT Division, National Treasury

July

16

7	Ms. Vilachit Somthaboon	Technical Staff, Mobilization and Debt Management Division, National Treasury
8	Mr. Vongdeun Keoboudban	Technical Staff, Accounting Div., Accounting Department
9	Mr. Nouseuy Phomsichounh	Deputy Director of Public Accounting Division, Accounting Department
Provincial Office		
10	Mr. Phutthasone SIMPHOUKHAM	Technical Staff of National Treasury, Oudomxay
11	Ms. Phavanh Souphonesy	Technical Staff of National Treasury, Oudomxay
12	Mr. Manok NENHOUANGMALA	Chief of National Treasury, Khammouan
13	Mr. Saykham SONEMANGKHALA	Deputy Chief of National Treasury, Khammouan
14	Ms. Vattahavone VONGXAY	Deputy Chief of National Treasury, Attapu
15	Mr. Kiliya SOUTSADA	Technical Staff of National Treasury, Attapu
16	Mr. Sinsamouth VONGKHAMHENG	Chief of Accounting Division, Attapu
17	Mr. Khaokeo SENKANYA	Technical Staff of Accounting Division, Attapu

(Training at Province)

No.	Name	Name of District
Oudomxay Province		
1	Ms. Monely Souliphon	La
2	Ms. Sengkham Vilakhet	La
3	Ms. Phokham Lomthaley	Namo
4	Mr. Tunlane Souveeat	Namo
5	Ms. Latsamee Duangutee	Nga
6	Mr. Chanthaphone Boureesit	Nga
7	Mr. Bounteep Phonemany	Baeng
8	Mr. Xiengvongphet Ounthana	Baeng
9	Ms. Davanh Kingsadee	Baeng
10	Ms. Somsanit Silylahn	Houn
11	Mr. Bounaeng Singhanovong	Houn
12	Mr. Saison Keophilavan	Pakbaeng
13	Mr. Khamsing Sisaart	Pakbaeng
14	Mr. Sidaophet Chaleunpon	Pakbaeng
15	Ms. Khamphone Laonkham	Xai
16	Ms. Pakdy Maniphone	Xai

9/11

27

17	Ms. Amphone Inthavong	Xai
Khammouane Province		
17	Mr. Phouvanh Oulaivongphet	Bualapha
18	Ms. Malikhman Manivong	Xaibuathong
19	Ms. Komkeo VanhInthiphk	Mahaxay
20	Mr. Phouvong Chounlapasouk	Mahaxay
21	Mr. Oulaisak Onvongsa	Gnommalath
22	Mr. Bounmy Dolaisane	Gnommalath
23	Mr. Thanpaseut Khinsamone	Nakai
24	Mr. Phoumixay Phoukhamhoung	Sebangfai
25	Ms. Keochanh Dengduangthong	Sebangfai
26	Mr. Somsanith Souliyavong	Nongbok
27	Mr. Chanthavone Latthasak	Nongbok
28	Mr. Keoviengsay Sisombath	Hinboun
29	Mr. Aloun SAalintone	Hinboun
30	Ms. Duangchanh HOUNGPAKDEE	Takhaek
31	Ms. Khammani-Ngeun SISOUMANG	Takhaek
32	Ms. Bounsavai THONGKHAMSY	Takhaek
Attapu Province		
33	Ms. Soukphatai THADBUALAPHA	Samakhixai
34	Ms. Chitpasong PHILAVONG	Samakhixai
35	Ms. Phonsamay THEDDAVANH	Samakhixai
36	Mr. Anoulak SITHIPHAN	Xaisettha
37	Ms. Keodalay PHOMMATHED	Xaisettha
38	Ms. Soukasanh CHANTHAHOM	Xaisettha
39	Mr. Kommixay SOMCHAN THANOM	Sanxai
40	Ms. Adkham SOUKHAVONG	Sanxai
41	Mr. Khanthavy SYSAMIAN	Sanxai
42	Mr. Khamkeo Phetkommaly	Sanamxai
43	Mr. Xaiya KEOPHAITOUN	Sanamxai
44	Mr. Phomsavat Phommaseng	Phouvong
45	Ms. Sonevixai NOLASING	Phouvong
46	Mr. Oudomxai XAIYAYO	Phouvong

Sw

25



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

Duration: January 2009 to January 2012 (3 years)

Target Area: Vientiane, and three pilot provinces

Ver: 1 July, 2010

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 and Organization Department</u> is enhanced.</p>	<p>1. Quality and timeliness of report produced by National Treasury or Ministry of Finance</p> <p>2. Quality and timeliness of report from treasury office in provinces and districts.</p>	<p>1. Annual Report (Before and After of conducting Project)</p> <p>2. Reports from provinces and districts (Before and After of conducting Project)</p>	<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>	<p>1. Human Resource Development Strategy and Plan drafted by the Project is finalized and implemented</p> <p>2. Institutional arrangement such as rule / organization arrangement / budgeting recommended by the Project is introduced to MOF</p>	<p>1. Annual monitoring by Steering Committee</p> <p>2-1. Job description defined for the related Departments in charge of trainings.</p> <p>2-2 Rule on Training implementation such as Manual/ Guideline</p> <p>2-3. Staff allocation/ deployment to the relevant departments in charge of training</p>	<p>Budget for the Human Resource Development will be continuously approved by National Assembly</p>
<p>3. Trainers equip knowledge and skill to train central and local staff of MOF</p>	<p>3-1. Evaluation data of lectures' performance /lecture-delivery skills by trainees and experts</p> <p>3-2. Trainers' self evaluation result,</p> <p>3-3. Test/exam result for lecturers,</p>		



2/2

<p>Outputs: (1) Human Resource Development Strategy and Plan of MOF are drafted in consistent with the current Public Financial Reform. (2) Training conditiona 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.</p>	<p>(1)-1 Human Resource Development Strategy and Plan is drafted (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</p>	<p>Drafted Human Resource Development Strategy and Plan</p>	<p>The HRD Strategy and Plan shall be approved by the minister of MOF.</p>
		<p>Staff assignment by the DGs of National Treasury, Accounting Department and Chief of National Treasury in each Province Created Manual on treasury and accounting,</p>	<p>1. Trainers will not be resigned 2. Regulations related treasury or accounting will not be changed after training of trainers and creating manual</p>
<p>(3) Internal framework for training management is consolidated for effective human resource development in MOF..</p>	<p>(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.</p>	<p>Manual/ Guideline for HRD Recorded data</p>	

21

Sug

Activities:	Inputs:		
<p>1-1 Support study on current situation of knowledge and skills of MOF in respective governments (central and local).</p> <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</p>	<p style="text-align: center;"><u>JAPAN</u></p> <p>Long Term Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Team Leader <p>Short Term Experts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treasury - Accounting - Human Resource Development Plan <p>Other Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Local Consultants (Laotian) - Secretary (Laotian) <p>Counterpart Training</p> <ul style="list-style-type: none"> - Short Term Training in Japan - Treasury - Accounting - Human Resource Development Plan <p>Equipment</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Equipment for training <ul style="list-style-type: none"> - Overhead Projector with a screen - One Vehicle on rental (2) Office Equipment <ul style="list-style-type: none"> - Computers for experts and secretary - Copy machine - Printer 	<p style="text-align: center;"><u>LAO PDR</u></p> <p>Counterpart Personnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Project Director - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - The bureaucracy of the Lao Government will not delay or prevent the activities and outputs of the Project <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.

AT

ms

development Strategy and Plan					
-------------------------------	--	--	--	--	--

4

xxxiv

93

Annex5 Interviewees List

No.	Name	Position and Organization
Ministry of Finance in Central		
1	Mr. Vanhxy PHONGSAVANH	Project Manager / Director General
2	Mr. Somboun INTAPPATHA	Deputy Director General
3	Ms. Mannoly CHOUNTHAVONG	Deputy Director of Human Resource Management Division
4	Mr. Bounpone SYBOUNHEUANG	Deputy Director of Human Resource Development Division
5	Mr. Phouthanouphet SAYSOBMBATH	Deputy Director General
6	Mr. Mixay XAIYASENG	Chief of Expenditure Division
7	Ms. Vanphone PHOMMASONE	Chief of Revenue-Cash Division
8	Mr. Sonelaine SEANGSOULI	Technical Staff of Expenditure Division
9	Mr. Sangyone Phanthavilay	Deputy Director General
10	Mr. Somphone THAMMAVONGSA	General Accounting Division
11	Ms. Nekkhal INTHAVONG	Technical Staff
12	Ms. Sifone OUMAVONG	Unit Chief of PFMSP
13	Mr. Larry SEAL	Program Technical Advisor of PFMSP
Provincial staff in Khammone, Attapu		
14	Mr. Bounmy PHIMMASONE	Chief of Financial Office
15	Mr. Bounleng KUNNAVONG	Chief of National Treasury
16	Mr. Saykham SONEMANGKHALA	Deputy Chief of National Treasury(Trainer)
17	Mr. Manok NENHOUANGMALA	Chief of Division(Trainer)
18	Mr. Bounthamaly MANHAROUNG	Chief of Financial Office
19	Mr. Latsary VANXY	Chief of National Treasury
20	Ms. Vattahavone VONGXAY	Deputy Chief of National Treasury(Trainer)
21	Mr. Sinsamouth VONGKHAMHENG	Chief of Accounting Deivision(Trainer)
22	Mr. Kiliya SOUTSADA	Technical Staff of National Trasury(Trainer)
District staff in Khammone, Attapu		
23	Mr. Phonvong CHOUNLAPASOUK	Mahaxai District Staff
24	Ms. Komkeo VANINTHEIPHAK	
25	Mr. Oulaysak ONVONGSA	Gnommalah District Staff
26	Mr. Bounmy DOLAYSANH	

91

24

27	Mr. Thanpasouth KHINSAMONE	Nakai District Staff	Trainees in Khammouane Province
28	Mr. Pheumixay PHOUKHAMHONG	Xe Bangfai District Staff	Trainees in Khammouane Province
29	Mr. Simmalath THIEMCHANDA		Trainees in Khammouane Province
30	Mr. Keoviangxay SISOMSATH	Hinbun District	Trainees in Khammouane Province
31	Mr. Aloun SAUNTHON		Trainees in Khammouane Province
32	Mr. Chanthavone HATHACHAK	Nongbok District Staff	Trainees in Khammouane Province
33	Mr. Somsanith SOULYAVONG		Trainees in Khammouane Province
34	Ms. Bounsavay THONGKHAMSY	Thakek District Staff	Trainees in Khammouane Province
35	Ms. Khammani GUEUN		Trainees in Khammouane Province
36	Ms. Duangchanh VONGPHAKDY		Trainees in Khammouane Province
37	Mr. Kommixay SOMCHANTHANOM	Xansai District Staff	Trainees in Attapu
38	Ms. Adkham SOUKHAVONG		Trainees in Attapu
39	Mr. Khantavi SISAMIANE		Trainees in Attapu
40	Mr. Anoulak SITHIPHAN	Xaysetta District Staff	Trainees in Attapu
41	Ms. Keodaly PHOMMATHED		Trainees in Attapu
42	Ms. Soukasanh CHANTAHOM		Trainees in Attapu
43	Ms. Soukphatai THADBUALAPHA	Samakixay	Trainees in Attapu
44	Ms. Chitpasong PHILAVONG		Trainees in Attapu
45	Ms. Phonsamay THEDDAVANH		Trainees in Attapu
Japanese Expert			
46	Mr. Atsuo SATO	Project Management	
47	Mr. Hisaaki MITSUI	Training Contents Development	
48	Mr. Natsuki SHIMEGI	Training Management System	
49	Ms. Michiko TSURUMINE	Human Resource Development	
Development Partners			
50	Mr. Saysanith VONGVIENGKHAM	Public Sector Specialist	World Bank
51	Mr. Barend FRIELINK	ADB	Asian Development Bank

91

PDM (修正前・修正後) 及び PO (修正前)

【修正前：Ver.0】

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

Duration: January 2009 to January 2012 (3 years)

Target Area: Vientiane, and three pilot provinces

Ver.0: 19 November, 2008

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal: Capacity of the staff who serve in National Treasury, Accounting departments and other departments as needed of MOF in central and local authorities is enhanced.</p>	<p>1. Quality of report produced by National Treasury or Ministry of Finance 2. Quality of report from treasury office in provinces</p>	<p>1. Annual Report 2. Reports from provinces</p>	<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>	<p>1. Human Resource Development Plan drafted by the Project is finalized and implemented 2. Institutional arrangement such as regulation / 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</p>	<p>1. Annual monitoring by Steering Committee 2. Regulations and Budget 3. Evaluation Report on the performance of trainings</p>	<p>Budget for the Human Resource Development will be continuously approved by National Assembly</p>
<p>Outputs: (1) Human Resource Development Plan of MOF is drafted in consistent with the current Public Financial Reform. (2) Capacity of trained trainers who serve in central MOF is improved in order to conduct training on</p>	<p>(1)-1 A Ministerial Decree or its equivalent regulation on MOF Human Resource Development Strategy/Plan is issued (1)-2 Regulation to conduct HRDP is drafted (1)-3 Organization arrangement to conduct HRDP is drafted (1)-4 Budget plan to conduct HRDP is drafted (2)-1 More than three staff of National Treasury become trainers</p>	<p>Human Resource Development Strategy/Plan Regulations for HRDP Responsibility of Departments for HRDP Budget Plan for HRDP Staff assignment by the DG of National Treasury</p>	<p>The HRD Plan incorporated in the Decree or its equivalent shall be appropriately implemented. 1. Trainers will not be resigned 2. Regulations related treasury or</p>

treasury and accounting in central MOF and local authorities.	(2)-2 Trainers create working manual of treasury (2)-3 More than three staff of Accounting Department becomes trainers (2)-4 Trainers create working manual of accounting	Created Manual Staff assignment by the DG of Accounting Department Created Manual	accounting will not be changed after training of trainers and creating manual
(3) Internal regulations of MOF's human resource development and personnel management are established.	(3)-1 Regulation(s) related to Human Resource Development is issued (3)-2 Regulation(s) related to Personnel Management is issued	Regulation(s) for HRD Regulation(s) for Personnel Management	

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 plan based on the results of 1-1 and 1-2. 1-4 Arrange institutional framework to conduct the said plan, such as regulation, organization arrangement, and budgeting. 2-1 Train trainers who are working in National Treasury and Accounting Department 2-2 Conduct training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of National Treasury and Accounting Department 2-3 Conduct training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of Treasury Office and Accounting Office in the three provinces (chosen respectively from the northern area, the	Inputs:		- The bureaucracy of the Lao Government will not delay or prevent the activities and outputs of the Project Preconditions: - 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.
	<p style="text-align: center;">JAPAN</p> Long Term Experts - Team Leader Short Term Experts - Treasury - Accounting - Human Resource Development Plan Other Personnel Local Consultants (Laotian) Secretary (Laotian) Counterpart Training Short Term Training in Japan - Treasury - Accounting - Human Resource Development Plan	<p style="text-align: center;">LAO PDR</p> Counterpart Personnel - Project Director - Project Manager - Core Counterpart Members - Trainers in the field of Treasury and Accounting - Secretariat Facility - Project Office - Meeting Room - Training Room Local Cost Staff Salaries Administration Cost (Basic Office Supply and Utilities) Other necessary Cost	

<p>central area, and the southern area)</p> <p>2-4 Conduct On-the-Job-Training by the trained trainers on treasury and accounting to the staff of Treasury Office and Accounting Office in the three provinces (as chosen in 2-3)</p> <p>2-5 Evaluate and revise the components of the training in order to improve and coincide with the daily work.</p> <p>3-1 Conduct a basic training on personnel management for the effective use of human resource whose capacity is developed through the trainings conducted in the above activities.</p> <p>3-2 Propose improvement of human resource development plan and method/application of personnel management</p>	<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 	
---	--	--

【修正後：Ver 1】

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

Project Name: Capacity Building Project for PFMS
 Duration: January 2009 to January 2012 (3 years)

Target Group: National Treasury, Accounting Department, Personnel and Organization Department
 Target Area: Vientiane, and three pilot provinces

Ver1: 7 July, 2010

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, Personnel and Organization Department is enhanced.</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>	<p>1. Quality and timeliness of report produced by National Treasury or Ministry of Finance</p> <p>2. Quality and timeliness of report from treasury office in provinces and districts.</p> <p>1. Human Resource Development Strategy and Plan drafted by the Project is finalized and implemented</p> <p>2. Institutional arrangement such as rule / organization arrangement / budgeting recommended by the Project is introduced to MOF</p> <p>3. Trainers equip knowledge and skill to train central and local staff of MOF</p>	<p>1. Annual Report (Before and After of conducting Project)</p> <p>2. Reports from provinces and districts (Before and After of conducting Project)</p> <p>1. Annual monitoring by Steering Committee</p> <p>2-1. Job description defined for the related Departments in charge of trainings.</p> <p>2-2. Rule on Training implementation such as Manual/ Guideline</p> <p>2-3. Staff allocation/ deployment to the relevant departments in charge of training</p> <p>3-1. Evaluation data of lectures' performance /lecture-delivery skills by trainees and experts</p> <p>3-2. Trainers' self evaluation result,</p> <p>3-3. Test/exam result for</p>	<p>PFMS shall be maintained by the Government as a nation-wide thrust to improving Fiscal management.</p> <p>Budget for the Human Resource Development will be continuously approved by National Assembly</p>

		lecturers,	
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.	(1)-1 Human Resource Development Strategy and Plan is drafted (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	Drafted Human Resource Development Strategy and Plan Staff assignment by the DGs of National Treasury, Accounting Department and Chief of National Treasury in each Province Created Manual on treasury and accounting,	The HRD Strategy and Plan shall be approved by the minister of MOF. 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 ni 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: <u>JAPAN</u> Long Term Experts - Team Leader <u>LAO PDR</u> 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> <ul style="list-style-type: none"> Local Consultants (Laotian) Secretary (Laotian) <p>Counterpart Training</p> <ul style="list-style-type: none"> Short Term Training in Japan - Treasury - Accounting - Human Resource Development Plan <p>Equipment</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Equipment for training - Overhead Projector with a screen - One Vehicle on rental (2) Office Equipment - 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.
--	--	--	--

3. インタビュー対象者リスト

インタビュー対象者リスト

No	氏名	タイトル・所属	
財務省中央職員			
1	Mr. Vanhxay PHONGSAVANH	局長／プロジェクト・ディレクター	人事組織局
2	Mr. Somboun INTHAPATTHA	副局長／プロジェクト・マネージャー	人事組織局
3	Ms. Manoly.C	課長補佐	人事組織局人材管理課
4	Mr. Bounpone SYBOUNHEUANG	課長補佐	人事組織局人材育成課
5	Mr. Phouthanouphet SAYSOMBATH	副局長	国庫局
6	Mr. Mixay XAIYASENG	課長	国庫局歳出課
7	Ms. Vanphone PHOMMASONE	課長	国庫局歳入管理課
8	Mr. Sonelasine SEANGSOULI	職員	国庫局歳出課
9	Mr. Somphone THAMMAVONGSA	課長補佐	国庫局一般会計課
10	Mr. Sangvone Phanthavilay	副局長	会計局
11	Ms. Nekkhal INTHAVONG	職員	会計局一般会計課
12	Ms. Sifone OUMAVONG	PFMSP ユニット長	財政政策局
13	Mr. Larry SEAL	PFMSP ユニット・アドバイザー	財政政策局 PFMSP ユニット
財務省県職員			
14	Mr.Bounmy PHIMMASONE	県財政局長	カムアン県財政局
15	Mr.Bounleng KUNNAVONG	県国庫局長	カムアン県国庫局
16	Mr.Saykham SONEMANGKHALA	県国庫副局長	カムアン県国庫局
17	Mr. Manok NAENHOUANGMALA	課長	カムアン県国庫局
18	Mr. Bounthamaly MANHAROUNG	県財政局長	アッタプー県財政局
19	Mr. Latsamy VANDSAY	県国庫局長	アッタプー県国庫局
20	Ms. Vattahavone VONGXAY	県国庫副局長	アッタプー県国庫局
21	Mr. Sinsamouth VONGKHAMHENG	課長	アッタプー県国庫局会計課
22	Mr. Kiliya SOUTSADA	職員	アッタプー県国庫局
財務省郡職員（研修受講者）			
23	Mr. Phonvong CHOUNLAPASOUK		カムアン県マハサイ郡
24	Ms. Komkeo VANINTHEIPHAK		カムアン県マハサイ郡
25	Mr. Oulaysak ONVONGSA		カムアン県ニョンマラー郡
26	Mr. Bounmy DOLAYSANH		カムアン県ニョンマラー郡
27	Mr. Thanpasouth KHINSAMONE		カムアン県ナカイ郡
28	Mr. Phoumixay PHOUKHAMHONG		カムアン県セバンファイ郡
29	Mr. Sinmalath THIEMCHANDA		カムアン県セバンファイ郡
30	Mr.Keoviengxay SISOMBATH		カムアン県ヒンブン郡

31	Mr.Aloun SALINTHONE		カムアン県ヒンブン郡
32	Mr.Chanthavone LATTHACHAK		カムアン県ノンボク郡
33	Mr.Somsanith SOULIYAVONGSA		カムアン県ノンボク郡
34	Ms.Bounsavay THONGKHAMSY		カムアン県タケク郡
35	Ms.Khammani GIVEUN		カムアン県タケク郡
36	Ms.Duangchanh VONGPHAKDY		カムアン県タケク郡
37	Mr.Kommixay SOMCHANTANOM		アッタプー県サンサイ郡
38	Ms.Adkham SOUKHAVONG		アッタプー県サンサイ郡
39	Mr.Khantavi SISAMIANE		アッタプー県サンサイ郡
40	Mr.Anoulak SITHIPHAN		アッタプー県サイセタ郡
41	Ms.Keodalay PHOMMATHED		アッタプー県サイセタ郡
42	Ms.Soukasanh CHANTHAHOM		アッタプー県サイセタ郡
43	Ms.Soukphatai THADBUALAPHA		アッタプー県サマキサイ郡
44	Ms.Chitpasong PHILAVONG		アッタプー県サマキサイ郡
45	Ms.Phonsamay THEDDAVANH		アッタプー県サマキサイ郡
開発パートナー			
46	Mr. Saysanith VONGVIENGKHAM	公共財政セクター専門家	世界銀行
47	Mr. Barend FRIELINK	副カントリー・ディレクター (経済担当)	アジア開発銀行
プロジェクト専門家			
48	佐藤 敦郎	プロジェクト運営管理専門家	
49	三井 久明	国庫資金管理／研修コンテンツ開発専門家	
50	標 夏樹	研修運営システム整備専門家	
51	鶴峯 美千子	人材育成計画専門家	

4. 投入実績

4 投入実績

4-1: 日本人専門家 (2009年1月23日～2010年6月末時点)

(長期専門家)

No.	氏名	担当	派遣時期	期間
1	佐藤 敦郎	実施運営管理	2009年1月～2010年6月末時点まで。	17.3MM
合計				17.3MM

(短期専門家)

No.	氏名	担当	派遣時期	期間
1	濱崎 俊幸	人材育成計画	2009年2月～2010年2月	6.53MM
2	三井 久明	国庫資金管理	2009年2月～2010年2月	7.83MM
3	高橋 慎也	会計	2009年2月～2010年2月	7.83MM
4	鶴峯 美千子	人材育成計画	2010年5月～2010年6月末時点まで。	1.5MM
5	三井 久明	研修コンテンツ開発	2010年6月～6月末時点まで。	0.37MM
6	標 夏樹	研修運営システム整備	2010年6月～6月末時点まで。	0.37MM
合計				24.43MM

4-2 機材供与リスト

機材名	品名	単価 (USD)	数量	供与時期	金額(USD)
デスクトップ・コンピュータ	HP Pavillion a6772L 17 wide LCD(XP pro License), Microsoft office 2007	1,248	3	2009年1月	3,744
スキャナー付コピー機	Photocopire Canon IRC3080i	7,868	1	2009年1月	7,868
カラープリンター	Color Laser Printer LBP5960	3,099	1	2009年1月	3,099
プロジェクター	Epson EB 1725 LCD Projector	1,755	1	March 2009	1,755
				合計	16,466

4-3 カウンターパート研修（本邦研修）研修員リスト

No.	氏名	タイトル	所属
1	Mr.Somboun INTHAPATTHA	副局長	財務省人事組織局
2	Mr.Bounpone SYBOUNHEUANG	課長補佐	財務省人事組織局人材育成課
3	Ms.Khonemany PHIMMASACK	課長	財務省会計局公会計課
4	Mr.Nouxey PHOMSICHAN	課長補佐	財務省会計局公会計課
5	Mr.Mixay SAYASENG	課長	財務省国庫局歳出課
6	Ms.Vanphone PHOMMASONE	課長	財務省国庫局現金管理課

4-4 カウンターパートリスト

No.	氏名	タイトル	所属
財務省人事組織局			
1	Mr. Vanhxay PHONGSAVANH	局長／プロジェクト・ダイレクター	財務省人事組織局
2	Mr.Somboun INTHAPATTHA	副局長／プロジェクト・マネージャー	財務省人事組織局
3	Ms. Manoly.C	課長補佐	財務省人事組織局人事管理課
4	Mr.Bounpone SYBOUNHEUANG	課長補佐	財務省人事組織局人材育成課
Joint Coordination Committee			
1	H.E. Ms. Viengthong Siphandone	副大臣／議長	財務省
2	Mr. Vanhxay PHONGSAVANH	局長／副議長	財務省人事組織局
3	Mr. Khoun yon KHAMMANY	局長	財務省国庫局
4	Ms. Sommaly SISA-AD (※但、2009年7月に退職。現在、JCCメンバーの後任アサイン中であり、欠員の状態。)	局長	財務省会計局
5	Ms. Thongdy SOULICHACK	局長	財務省財政政策局
Steering Committee			
1	Mr. Vanhxay PHONGSAVANH	局長／議長	財務省人事組織局
2	Mr. Ekkhavone LOUANGSOUVANNAVONG	副局長／副議長	財務省財政政策局
3	Mr. Phouthanouphet SAISOMBATH	副局長	財務省国庫局
4	Mr. Sangvone PHANTHAVILAY	副局長	財務省会計局
プロジェクト・タスクフォース・チーム			
1	Mr.Somboun INTHAPATTHA	副局長／議長	財務省人事組織局
2	Dr. Philany PHISAMAY	課長／副議長	財務省会計局
3	Ms. Vanhphone PHOMMASONE	課長	財務省国庫局
4	Mr.Bounpone SYBOUNHEUANG	課長補佐	財務省人事組織局人材育成課
5	Mr. Gnommala VORLACHIT	課長補佐	財務省財政政策局
6	Ms. Manoly.C	課長補佐	財務省人事組織局人事管理課

7	Ms. Palomvanh VONGSAKHAMPHOUY	職員	財務省財政政策局
8	Ms. Vilina SISA-ATH	職員	財務省財政政策局
研修テキスト作成タスクフォース・チーム			
1	Mr. Sangvone PHANTHAVILAY	副局長／チーム長	財務省会計局
2	Mr. Mixay XAIYASENG	課長／副チーム長	財務省会計局歳出課
3	Ms. Khonemany PHIMMASACK	課長／副チーム長	財務省会計局公会計課
4	Ms. Vanphone PHOMMASONE	課長	財務省国庫局歳入管理課
5	Mr. Nouxeuy PHIMSICHAN	課長補佐	財務省会計局公会計課
6	Mr. Phuttahkhan KHANTY	課長補佐	財務省国庫局人事課
7	Mr. Somphone THAMMAVONGSA	課長補佐 (前、ウドムサイ県 財務局会計課長)	国庫局一般会計課 (2009年9月にウドム サイ県財務局から移動)
8	Mr. Sonelasine SEANGSOULI	職員	財務省国庫局歳出課
9	Mr. Seangphet INKHAMPHONG	職員	財務省国庫局歳入管理課
10	Ms. Nekkhalā INTHAVONG	職員	財務省会計局一般会計課

5. 研修指導員及び研修員リスト

5 研修指導員及び研修員リスト

5-1 研修指導員リスト

No.	Name	Position and Organization
Central of MOF (T/F メンバー含む)		
1	Mr. Saway VONGSAPHAY	Deputy Director of Finance Division, Cabinet Office
2	Mr. Bounchan MANIVONG	Deputy Director of Personnel and Administration Division, National Treasury
3	Mr. Chanthavong PHOMMABOUTHDY	Technical Staff, Mobilization and Debt Management Division, National Treasury
4	Mr. Anousone DARASOUK	Technical Staff, Public Accounting Div., Accounting Department
5	Mr. Kanitha PATHAMMAVONG	Technical Staff, Public Accounting Div., Accounting Department
6	Mr. Phetsamone PHOTHILATH	Deputy Director of IT Division, National Treasury
7	Ms. Vilachit Somthaboon	Technical Staff, Mobilization and Debt Management Division, National Treasury
8	Mr. Vongdeun Keoboudban	Technical Staff, Accounting Div., Accounting Department
9	Mr. Nouseuy Phomsichounh	Deputy Director of Public Accounting Division, Accounting Department
Provincial Office		
10	Mr. Phutthasone SIMPHOUKHAM	Technical Staff of National Treasury, Oudomxay
11	Ms. Phavanh Souphoney	Technical Staff of National Treasury, Oudomxay
12	Mr. Manok NENHOUANGMALA	Chief of National Treasury, Khammouan
13	Mr. Saykham SONEMANGKHALA	Deputy Chief of National Treasury, Khammouan
14	Ms. Vattahavone VONGXAY	Deputy Chief of National Treasury, Attapu
15	Mr. Kiliya SOUTSADA	Technical Staff of National Treasury, Attapu
16	Mr. Sinsamouth VONGKHAMHENG	Chief of Accounting Division, Attapu
17	Mr. Khaokeo SENKANYA	Technical Staff of Accounting Division, Attapu

5-2 研修員リスト

(学歴) 1: Higher Diploma, 2: Middle Level, 3: Vocational level

No	Name	Age	Level	Educational Background	District
Oudomxay Province					
1	Ms. Monely Souliphon	26	1	Higher diploma	La
2	Ms. Sengkham Vilakhet	47	3	Vocational college - Auxiliary level	La
3	Ms. Phokham Lomthaley	28	1	Higher diploma	Namo
4	Mr. Tunlane Souveeat	28	1	Higher diploma in Finance-Accounting	Namo
5	Ms. Latsamee Duangutee	NA		NA	Nga
6	Mr. Chanthaphone Boureesit	NA		NA	Nga
7	Mr. Bounteep Phonemany	47	2	Tertiary college- middle level edu.	Baeng
8	Mr. Xiengvongphet Ounthana	NA		NA	Baeng
9	Ms. Davanh Kingsadee	34	2	Middle level education	Baeng
10	Ms. Somsanit Silylahn	41	2	Tertiary college- middle level edu.	Houn
11	Mr. Boundaeng Singhanovong	30	2	Tertiary college- middle level edu.	Houn
12	Mr. Saison Keophilavan	NA		NA	Pakbaeng
13	Mr. Khamsing Sisaart	NA		NA	Pakbaeng
14	Mr. Sidaopphet Chaleunpon	NA		NA	Pakbaeng
15	Ms. Khamphone Laonkham	30	1	Higher diploma in Finance-accounting	Xai
16	Ms. Pakdy Maniphone	28	1	Higher diploma	Xai
17	Ms. Amphone Inthavong				Xay

Khammouane Province					
18	Mr. Phouvanh Oulaivongphet	NA		NA	Bualapha
19	Ms. Malikham Manivong	NA		NA	Xaibuathong
20	Ms. Komkeo VanhInthiphk	46	2	Tertiary college- middle level edu.	Mahaxay
21	Mr. Phouvong Chounlapasouk	42	2	Tertiary college- middle level edu.	Mahaxay
22	Mr. Oulaisak Onvongsa	29	1	Higher diploma in business administration	Gnommalath
23	Mr. Bounmy Dolaisane	30	2	Tertiary college- middle level edu.	Gnommalath
24	Mr. Thanpaseut Khinsamone	25	1	Higher diploma in business administration	Nakai
25	Mr. Phoumixay Phoukhamhoung	45	1	Higher diploma in Finance- Accounting	Sebangfai
26	Ms. Keochanh Dengduangthong				Sebangfai
27	Mr. Somsanith Souliyavong	47	1	Higher diploma in finance	Nongbok
28	Mr. Chanthavone Latthasak	45	2	Tertiary college- middle level edu.	Nongbok
29	Mr. Keoviengsay Sisombath	38	1	Higher diploma in Finance- Accounting	Hinboun
30	Mr. Aloun SAalinhone	33	2	Tertiary college- middle level edu.	Hinboun
31	Ms. Duangchanh Hounpakdee	37	2	Tertiary college- middle level edu.	Takhaek
32	Ms. Khammani-Ngeun Sisoumang	29	1	Higher diploma in business administration	Takhaek
33	Ms. Bounsavai Thongkamsy	32	2	Tertiary college- middle level edu.	Takhaek

Attapu Province					
34	Ms.Soukphatai Thadbualapha	27	2	Tertiary college- middle level edu.	Samakhixai
35	Ms.Chitpasong Philavong	28	2	Tertiary college- middle level edu.	Samakhixai
36	Ms.Phonsamay Theddavanh	41	2	Tertiary college- middle level edu.	Samakhixai
37	Mr.Anoulak Sithiphan	35	1	Higher diploma in finance	Xaisettha
38	Ms.Keodalay Phommathed	42	3	Vocational college - Auxiliary level	Xaisettha
39	Ms.Soukasanh Chanthahom	30	2	Tertiary college- middle level edu.	Xaisettha
40	Mr.Kommixay Somchanthanom	32	2	Tertiary college- middle level edu.	Sanxai
41	Ms.Adkham Soukhavong	26	2	Tertiary college- middle level edu.	Sanxai
42	Mr. Khanthavy Sysamian	48	2	Tertiary college- middle level edu.	Sanxai
43	Mr. Khamkeo Phetkommaly	49	2	Tertiary college- middle level edu.	Sanamxai
44	Mr. Xaiya Keophaitoun	31	2	Tertiary college- middle level edu.	Sanamxai
45	Mr. Phomsavat Phommaseng	30	1	Higer diploma	Phouvong
46	Ms. Sonevixai Nolasing	28	2	Tertiary college- middle level edu.	Phouvong
47	Mr. Oudomxai Xaiyayo	39	2	Tertiary college- middle level edu.	Phouvong

6. 質問票の回答結果

6 質問票の回答結果

本調査では、プロジェクト関係者を5つのグループに分け、グループ毎の質問票を作成し調査に先立ち事前に関係者に配布した。配布先及び回答者数を下表に示した。また、個々の質問票に対する回答の要約は次頁のとおりである。

グループ	対象者	回答者数
グループ1	◆ 中央財務省 POD、NT、AD の次長 ◆ 人材育成担当課長	6名中3名
グループ2	◆ 中央研修指導員 (T/F メンバーを含む)	10名中5名
グループ3	◆ パイロット3県の研修指導員	8名中7名
グループ4	◆ パイロット3県の財務事務所及び国庫	6名中5名
グループ5	◆ パイロット3県の郡研修員	合計40名： ウドムサイ県 (11名) カムワン県 (14名) アタプー県 (15名)

6-1 中央財務省 C/P 向け質問票の回答

1. プロジェクト活動を通じた公共財政管理／人材育成管理における改善点

プロジェクトの活動を通じ、研修実施能力、実務能力、及び組織・制度構築の分野において強化・改善が認められた。また、関係者との連携の下活動が実施されたことが確認されたが、そのほかにも、円滑かつ効率的な活動を実施していくために、活動のプロセスにおいてプロジェクト側が随所に工夫を施していたことが示唆された。さらに、プロジェクトの実施によるインパクトは認められるものの、「組織内のチームワークの強化」及び「他ドナーとの連携」において限定的であることが確認できた。プロジェクト実施後の自立発展性を問う質問に対しては、回答者全員無回答であったため、インタビューにより確認をした。省全体の人材育成計画を作成し、中央集権的な体制の下で実施していくことについては、肯定的な意見が多いが、実施に際しては各部局の人員体制の強化が課題であることが示唆された。

Q1-1. プロジェクトの実施により、省内で公共財政管理に関連する活動の強化、改善が見られますか？		
研修実施能力		
1	研修計画立案能力が強化された	ある程度そう思う(4)
2	ニーズ調査手法、分析手法に係る能力が強化された	ある程度そう思う(2) それ程でもない(2)
3	カリキュラム作成、モジュール作成など研修実施能力が強化された	ある程度そう思う (3) それ程でもない(1)
4	教える、プレゼンテーションスキルが強化された	ある程度そう思う (4)
人材育成		
5	公共財政に関する知識が向上した	非常にそう思う (1) ある程度そう思う(2) それ程でもない (1)
6	公会計の実務に従事する人材（郡職員）の能力が強化された	非常にそう思う (1) ある程度そう思う (2) 無回答 (1)
組織・制度構築		
7	財務省の体系的かつ総括的な人材育成／人材管理に係る重要性に対する認識が向上した	非常にそう思う (1) ある程度そう思う (2) それ程でもない (1)
8	財務省内の部局との連携が強化された。	非常にそう思う (1) ある程度そう思う (2) それ程でもない (1)
Q1-2. プロジェクトが始まって以降、この2年間で省内における最も顕著な変化は何ですか？		
コメント：		
<ul style="list-style-type: none"> • POD：郡の国庫会計職員に対する研修実施に係る研修計画能力が向上した。 • 会計マニュアル作成や研修の実施についての議論が多くなされるようになった。 		

2. 効率性

Q2-1. プロジェクトが目指す成果を達成する上で、投入量、質、タイミングは適切でしたか？		
日本側の投入		
1	専門家派遣について	
	能力	適切であった(1) わからない (2)

		無回答 (1)
	数	適切であった(1) わからない (2) 無回答 (1)
	派遣のタイミング	不適切であった(1) わからない (2) 無回答 (1)
	派遣形態 (長期 1 名、短期数名)	不適切であった(1) わからない (2) 無回答 (1)
2	機材供与	
	機材の質	適切であった(1) わからない(1) 無回答 (2)
	種類	わからない (2) 無回答 (2)
	数	わからない(2) 無回答 (2)
	供与のタイミング	わからない (2) 無回答 (2)
	コメント： 高度な機材すぎる。	
3	本邦研修 (2009 年 11 月開催)	
	質	適切であった(1) わからない(2) 無回答 (1)
	頻度	不適切である(1) わからない (2) 無回答 (1)
	研修内容・カリキュラム	適切であった(3) 無回答 (1)
	参加者数	適切であった(3) 無回答 (1)
	コメント： <ul style="list-style-type: none"> 研修期間は短すぎた。 研修員からラオスの現状につき発表する機会や、それに対する講師からの助言、経 	

験談等話し合う時間が設けられるべきである。

ラオス側の投入		
4	カウンターパートの配置	
	人数	適切であった (4)
	質	適切であった (3) 不適切であった(1)
	能力	適切であった (3) 不適切であった(1)

Q2-2. プロジェクト活動を実施するにあたり、効率性の高さ・低さに影響を及ぼした要因は何ですか？

- 貢献要因：
- 人材育成の実施体制構築支援及び国庫・会計研修の実施という主たる活動は、財務省のニーズに合致したものである(POD)。
 - プロジェクトの活動を実施促進するためのステアリング・コミティー、実施委員会等を設立したことが効を奏した (NT)。
 - 活動計画、目的が明確であったことが効果発現に寄与した (NT)。
 - 個々の活動に係る責任の所在を明らかにしたことがよかった (NT)。
 - 良好な連携の下活動が行われたこと (AD)
 - 適切な人材の配置されたこと(AD)
 - 活動に係る十分な予算が確保できたこと(AD)

- 阻害要因：
- プロジェクトの活動内容についての事前情報が不十分かつ不明確であった(POD)。
 - 研修の実施期間が短すぎる(POD)。
 - プロジェクト活動実施経費の運営管理に関し、ラオス側の関与が認められなかった (NT)。
 - 語学力の問題
 - 予算配分の問題

3. インパクト

Q3-1.プロジェクトを実施したことによるインパクトは確認できますか？

1	MOF 内において HRD に対する認識が改善された	ある程度そう思う (2) それ程でもない (1) 無回答 (1)
2	組織内での人材育成／人事管理に係るチームワークが改善した	ある程度そう思う (3) 無回答 (1)
3	HRD を管理する人事組織局のリーダーシップ／オーナーシップが向上した	非常にそう思う(1) それ程でもない(2)

		無回答 (1)
4	職員の能力/ 研修講師の能力が向上した	ある程度そう思う(1) それ程でもない(2) 無回答 (1)
5	財務省内の政策や規則の変化をもたらした	それ程でもない(2) 無回答 (2)
6	他ドナーの HRD に係る類似活動へのインパクトが認められる	それ程でもない(2) 無回答 (2)
7	他ドナーとの案件協調・連携に対するインパクトが認められる	ある程度そう思う (2) 無回答 (2)
<p>コメント：</p> <ul style="list-style-type: none"> 活動を通じて、人材育成事業、研修実施に関する知識・スキルが備わった。 現在人材育成計画は策定中であるが、まだ実施にまで至っていない。 関係者と協力して、各局でのニーズ調査及び計画を策定したことにより、チームワークが強化された。 研修を実施し、講師の教え方及び研修の評価等を自らが行うことで、指導者の能力が向上した。 		
Q3-2. プロジェクトで育成した講師または作成した教材が他ドナーの活動において起用／活用されたことはありますか？		はい (0) いいえ(3) 無回答 (1)

4. 自立発展性

4-1. 財政的自立発展性

Q4-1a. 過去3年間（2007年、2008年、2009年）の貴局における研修活動予算の概算。	無回答 (3) AD 07: 621 百万 Kip 08: 1765 百万 Kip 09: 436 百万 Kip
Q4-1b. 2010年度予算において、研修活動に対して予算は付与（請求）される予定ですか？	はい(1) 200 百万 Kip 無回答 (3)
<ul style="list-style-type: none"> 200 百万 Kip=県財務及び国庫職員に対する新会計規則に係る研修費用として。 	
Q4-1c. 貴局が研修実施費用を分担することは可能ですか？	はい いいえ(3) 無回答 (1)
<ul style="list-style-type: none"> 上記予算は、イヤーマーク付きの予算であり、JICA の研修経費を一部負担することは不可。 	
Q4-1d. 貴局では JICA 以外のドナーから技術／財政支援を受けていますか？	はい (3) いいえ (0) 無回答 (1)
<ul style="list-style-type: none"> MTDR 	

- EU、ADB、PFMSP

4-2. プロジェクトの成果の継続性

Q4-2a. 今後人材育成管理体制が一元化される予定であるが、右体制を維持していくための人材は、十分確保できていますか？	はい(1) いいえ(3)
コメント： <ul style="list-style-type: none"> ◆ 殆どの職員が人材育成事業に関する業務経験がない。 ◆ まず彼らを対象とした研修が必要。 	
Q4-2b. プロジェクト活動または専門家の技術指導をとおし会得した知識・技術は、あなたの日常業務において実践されていますか？	はい(1) いいえ(2) 無回答(1)

5. 人材育成

Q5-1a. 財務省独自の人材育成管理に係るマスタープランを持つことについて？	大いに賛成する(1) 賛成する (3)
Q5-1b. 人事組織局への人材育成事業管理の一元化についてどう思いますか？	大いに賛成する(1) 同意する (3)
Q5-1c. どのレベルの職員の能力強化を優先的に行うべきですか？	県職員(1) 郡職員(3)
コメント： <ul style="list-style-type: none"> ◆ 人材育成事業は中央集権的な体制の下で実施すべきである (POD) ◆ まず県職員を育成して、その後県職員を中心に郡職員の能力強化を行うべきである。 	
Q5-1d. 県職員または郡職員に対する研修を実施するために、貴局において想定何名の指導員が必要と考えますか？	中央財務省： <ul style="list-style-type: none"> ◆ POD:各局 1 名 ◆ NT : 2-3 名 ◆ AD: 5 名 県レベル： <ul style="list-style-type: none"> ◆ POD : 5 名 ◆ NT : 5 名程度 ◆ AD: 3 名

6-2 県側への質問票の回答

県レベルでは、プロジェクトが実施している研修活動を通じ、県職員（指導員）の研修実施管理、県及び郡における実務において強化・改善がみられたと考えられている。一方、過去の研修事業に関しては、これまで中央主導の下で実施されており、独自の研修予算は確保されていないことが示唆された。3 県とも来年度の研修予算として JICA プロジェクト側に 5 千万 Kip の予算付与を請求している。

1. プロジェクト活動を通じた公共財政管理／人材育成管理における改善点

Q1-1. プロジェクトの実施により、省内で公共財政管理に関連する活動の強化、改善が見られますか？		
研修実施能力		
1	研修計画立案能力の強化	非常にそう思う (1) ある程度そう思う (3)
2	カリキュラム作成、モジュール作成など研修実施能力強化	非常にそう思う (2) ある程度そう思う (2)
3	教える、プレゼンテーションスキル強化	非常にそう思う (2) ある程度そう思う (2)
人材育成		
4	公共財政に関する知識の向上	非常にそう思う (3) ある程度そう思う (1)
5	公会計の実務に従事する人材（郡職員）の能力強化	非常にそう思う (2) ある程度そう思う (1) それ程思わない (1)
Q1-2. プロジェクトが始まって以降、この2年間で部内における最も顕著な変化は何ですか？		
<ul style="list-style-type: none"> • NT の実務者の公会計に対する理解及び業務の進め方に対する理解が深まった。 • 研修の計画能力が強化され、研修後の報告スキルが向上した • 会計記録が正確に取れるようになった。 • 以前に比べ業務が行いやすくなった。 		

2-1. 財政的自立発展性

Q2-1a. 過去3年間（2007年～2009年）の研修活動予算の概算を教えてください。			
	2006 (kip)	2007 (kip)	2008 (kip)
外部支援込の予算	NA 中央財務省予算から支弁	NA 中央財務省予算から支弁	<ul style="list-style-type: none"> • 30,000,000Kip (カムワン県 NT) • 中央財務省予算から支弁
財務省の独自予算：経常経費	NA	NA	NA

Q2-1b. 2010 年度予算において、研修活動に対して予算は付与される予定ですか？		はい (3) いいえ(0) 無回答 (1)
1	2010 年度の研修予算の概算を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> 40,000,000-50,000,000 Kip(1) 50,000,000Kip (2)
2	上記予算中に、県職員用の研修予算は含まれていますか？	
	<ul style="list-style-type: none"> 上記の予算は、県及び郡の研修予算を含めた額であり、JICA プロジェクトに対して研修費用請求したもの。 通常中央財務省予算で研修事業が行われるため、県独自の研修予算は不明。 	
Q2-1c. 貴局／部では JICA 以外のドナーから技術／財政支援を受けていますか？		
はい (1) いいえ(3)	GFIS プロジェクト支援	

2. 人材育成

Q3-1. 県職員または郡職員に対する研修を実施するために、貴部において想定何名の指導員が必要と考えますか？	
Q3-2. 県で独自に研修を実施することは可能ですか？	はい(1) カムワン県 NT いいえ(2) 無回答(1)
<p>コメント：</p> <ul style="list-style-type: none"> 技術的な問題から (2) 財政的な問題から (2) 物理的な問題から (2) 	

6-3 研修指導員（T/Fメンバーを含む）への質問票の回答

回答の結果、プロジェクト目標の指標3「研修指導員が中央及び地方職員を育成するために必要な能力を備える」を達成するためには、今後も引き続き研修実施運営管理全般につき能力の強化が必要であることが示唆された。特に、会計分野の講義に関しては、昨今の会計規定の変更を受けてか、回答者の大半が「更に強化が必要」と感じており、今後の活動の中で専門家からの更なる技術指導が求められる。

教材作成T/Fチーム5名（うち研修指導員（2名））の回答

コンペテンシーエリア	自信がある： 一人で実施できる。		自信はあるが、専門家の支援が必要		さらに強化が必要		無回答	回答総数
	回答数	%	回答数	%	回答数	%		
1. ニーズ調査の実施	1	20%	3	60%	1	20%		5
2. ニーズ分析、問題分析の実施			3	60%	2	40%		5
3. 研修分野の特定			3	60%	2	40%		5
4. 活動（研修）内容の特定	1	20%	3	60%	1	20%		5
5. 研修カリキュラムの策定					5	100%		5
6. 研修の準備	2	10%	10	50%	8	40%		
6-1. 県事務所と連絡を取り準備を行う。			4	80%	1	20%		5
6-2. 研修予算の確保			2	40%	3	60%		5
6-3. 講義資料の準備	2	40%	1	20%	2	40%		5
6-4. 研修会場、機材等の準備			3	60%	2	40%		5
7. 講義の実施	1	7%	7	47%	6	40%	1	7%
7-1. 会計に係る講義			1	20%	4	80%		5
7-2. 歳入及び現金管理に係る講義			4	80%	1	20%		5
7-3. 歳出に係る講義	1	20%	2	40%	1	20%	1	5
8. 講義（研修）の評価の実施			1	20%	4	80%		5
9. 研修後のモニタリング活動の実施					5	100%		5
6-1. 郡でのOJTの実施			3	60%	2	40%		5
6-2. 郡職員からの質問に対して的確な回答を行う			4	80%			1	5
10. 研修実施報告書の作成			1	20%	4	80%		5

6-4 県研修指導員への質問票の回答

財務省側と連絡を取り合いつつ研修準備を進めていく事自体、特に問題はないようであるが、研修予算の確保が課題であると考えている。また、別途行ったインタビューで多く聞かれた「研修会場の確保が困難」という意見が「1-4」において反映されている。一方、歳出に関する講義に関して、引き続き専門家からの技術指導が必要であることが示唆された。

質問事項	評価	カムワン県		アタプー県			ウドムサイ県		回答数	%
		①	②	①	②	③	①	②		
1. 研修の準備										
1-1. 中央財務省と連絡を取り準備を行う。	A	1	1	1		1			4	57%
	B								0	0%
	C				1		1	1	3	43%
1-2. 研修予算の確保	A								0	0%
	B	1	1	1	1	1			5	71%
	C						1	1	2	29%
1-3. 講義資料の準備	A	1	1			1			3	43%
	B			1	1				2	29%
	C						1	1	2	29%
1-4. 研修会場、機材等の準備	A			1		1			2	29%
	B	1	1		1			1	4	57%
	C						1		1	14%
2. 講義の実施										
2-1. 会計に係る講義	A	1	1	1	1				4	57%
	B					1	1	1	3	43%
	C								0	0%
2-2. 歳入及び現金管理に係る講義	A	1	1	1	1				4	57%
	B					1	1	1	3	43%
	C								0	0%
2-3. 歳出に係る講義	A	1	1	1					3	43%
	B				1	1	1	1	4	57%
	C								0	0%
3. 講義(研修)の評価の実施										
3-1. 講義(研修)の評価の実施	A			1					1	14%
	B	1	1		1	1			4	57%
	C						1	1	2	29%
4. 研修後のモニタリグ活動の実施										
4-1. 郡でのOJTの実施	A	1	1	1					3	43%
	B				1	1	1	NA	3	50%
	C								0	0%
4-2. 郡職員からの質問に対する的確な回答を行う	A	1	1		1				3	43%
	B			1		1	1	1	4	57%
	C								0	0%
5. 研修結果のフィードバック										
5-1. 研修実施報告書の作成	A			1	1				2	29%
	B	1	1			1			3	43%
	C						1	1	2	29%
A:自信がある:一人で実施できる		B:自信はあるが、専門家の支援 C:さらに強化が必要								

7. 質問（インタビュー）項目

Interview Guide for DG & DDG of POD / National Treasury / Accounting Department

Implementation Process & Inputs

1. Although the Project activities had delayed due to overdue/ unexpected delay of RD agreement between JICA and your ministry, the Project activities in the first half have made favorable progress.
2. How do you think about the number of Japanese experts, duration of assignment? Was it suitable in order to carry out expected project activities?
3. How do you think about the number of Lao counterparts? Was it suitable in order to carry out expected project activities?
4. Haven't you had any difficulties in having deploying personnel for the Project activities?

Effectiveness & Efficiency

1. When promoting project activities, wasn't there anything which hinder effective and timely implementation?
2. Several inputs have been provided, i.e. expert assignment, counterpart deployment, and provision of equipment since the project launched. What is a contributing factor, do you think, which enables timely implementation of the Project activities?

Impact

1. Have you seen any change/ improvement at your department after the Project launched?
2. Have you seen any improvements/ strengthens in your department after the Project launched?

Others

1. Are there any point, issues, and requests which you think we should discuss now in carrying out the project activities of the second half?
2. Could you please tell us the current status of HRDS/P?
3. What is your plan for HRDS/P?

Interview Guide for POD Staff (Project Technical Staff)

Implementation Process & Inputs

1. Although the Project activities had delayed due to overdue/ unexpected delay of RD agreement between JICA and your ministry, the Project activities in the first half have made favorable progress.
2. How do you think about the number of Japanese experts, duration of assignment? Was it suitable in order to carry out expected project activities?
3. How do you think about the number of Lao counterparts? Was it suitable in order to carry out expected project activities?
4. Haven't you had any difficulties in having deploying personnel for the Project activities?

Effectiveness & Efficiency

1. When promoting project activities, wasn't there anything which hinder effective and timely implementation?
2. Several inputs have been provided, i.e. expert assignment, counterpart deployment, and provision of equipment since the project launched. What is a contributing factor, do you think, which enables timely implementation of the Project activities?

Impact

1. Have you seen any change/ improvement at your department after the Project launched?
2. Have you seen any improvements/ strengthens in your department after the Project launched?

HRDS/P

1. As you know, the Personnel and Organization Department takes the lead to draft HRD strategy and a plan and it is currently under approval procedure. After it gets an approval, it will be introduced to the Ministry of Finance. How do you consider having a comprehensive strategy for HRD of a whole ministry?
2. What are an advantage and a disadvantage to package management of training activities by the Personnel and Organization Department?
3. Do you think your department is able to carry out such a series of process, based on the strategy? -> If NO, please specify the area of strengthening!

Project Training Activities

1. In this project, although provincial staff strengthening was planned at the beginning, a scope is changed to district staff strengthening.
2. What do you think about such change in a scope?
3. What do you expect by having moved the target to the district level from now on?

4. As you know, other donors are carrying out many training activities which focus on capacity building at provincial level. In such situation, trainings for district level are new trial. In order to strengthen the capacity in accounting and treasury area at the Ministry of Finance, do you think it would be efficient and effective to target the provincial level, instead of district level? Yes => could you please tell us the reasons?

Others

1. Are there any point, issues, and requests which you think we should discuss now in carrying out the project activities of the second half?

Interview Guide for Manual-Making T/F

Implementation Process & Inputs

1. Although the Project activities had delayed due to overdue/ unexpected delay of RD agreement between JICA and your ministry, the Project activities in the first half have made favorable progress.
2. How do you think about the number of Japanese experts, duration of assignment? Was it suitable in order to carry out expected project activities?
3. What kind of point did you care about to improve the efficiency of creation of textbooks?

Effectiveness & Efficiency

1. When making textbooks, was there anything acting as an obstacle of efficient and timely implementation? (Yes/ No)
2. What is a possible factor which enabled quick creation of textbook?
3. This project requests special training course in Japan for text making T/F group. Some of you participated in the training in Japan.
 - 3-1. Was the training useful to you to improve your knowledge and understanding?
 - 3-2. In which point do you think it is useful?
 - 3-3. Did it meet your needs?
4. Do you have any request or an opinion for making it based more on your needs?
5. In this project, although provincial staff strengthening was planned at the beginning, a scope is changed to district staff strengthening.
6. What do you think about such change in a scope?

Impact

1. What do you expect by having moved the target to the district level from now on?
2. As you know, other donors are carrying out many training activities which focus on capacity building at provincial level. In such situation, trainings for district level are new trial. In order to strengthen the capacity in accounting and treasury area at the Ministry of Finance, do you think it would be efficient and effective to target the provincial level, instead of district level? Yes=> could you please tell us the reasons?
3. Have you seen any improvements/ strengthens in your department after the Project launched?

Others

1. Are there any point, issues, and requests which you think we should discuss now in carrying out the project activities of the second half?

Interview Guide for Trainers in Provinces

1. You have been chosen as a training lecturer. How was it influenced your daily work?
2. What was the most useful topic/s of training of trainers held in Jan, 2010?
3. How did you report the result of TOT training held at MOF in Jan, 2010?
 - 1) oral reporting to the boss,
 - 2) submit a report (written),
 - 3) circulate received textbooks and lecture materials in the office,
4. Did you use the textbooks, which the Project developed, during the district training?
5. Is the textbook easy to understand for the provincial staff/ what about the district staff?
6. If we can revise the contents, insert something to make it more understandable, what do you recommend/suggest?
7. When you conduct lectures for district staff, did you make other reference materials in order for the district staff to understand more clearly on the topics?
8. You had done the training for district staff already in this year. With that experience, what do you think is difficult to deal with?
 - 1) organizing training, (i.e. contact district office, arrange venue)
 - 2) training management,
 - 3) conducting lectures,
 - 4) evaluate lectures,
9. When you organize training in future, in which area do you need experts' assistance?
 - 1) organizing training,
 - 2) management of training,
 - 3) conducting lectures,
 - 4) evaluate lectures
 - 5) reporting the result of training to the MOF,
10. Before attending TOT in Jan this year, how often did you conduct advisory visit to the district offices? (regularly?, irregularly?)
11. After attending TOT, how often do you conduct advisory visit to the district offices?
Increased/ same/ decreased
12. After conducting training for the district staff, do you see any change in their routine work?
13. After the TOT training, is there any change/ improvement in communication between your office and Accounting/Treasury Department in the MOF?
14. The second TOT training will be held soon. Do you have any specific topics/ subjects that need to be focused/ be taken up in the next training?
15. Are there any point, issues, and requests which you think we should discuss now for future activities?

Interview Guide for District Staff (Training Participants)

1. Could you tell me what the most useful topics/subjects in the training?
2. The Project in collaboration with MOF developed three manuals for training. Were these manual easy to understand?
3. Do you have any comments for the contents of manual? Do you agree that the Project should revise/ modify the contents for the next training?
4. Could you please tell me how often you have used these training textbooks after the training?
5. How do you feel/ what do you think about the training targets for district staff?
6. Have you ever taken this kind of training opportunities before this training?
7. Do you have any comments for duration of training/ training implementation / management of training activities?
8. Do you feel difficulties in lectures due to lack of teaching skill of trainers?
9. When the training is organized for a week or two weeks, is there anybody in your office be replaced your duty while you are out of office during the training?
10. Have you seen any improvements/ strengthens in your daily work after the training?
 - 1) Communication / Team work between district and provincial office,
 - 2) Any change in frequency of supervisory visit by the provincial staff,
11. Do you have any comment for the second training which will be held in this year by MOF and the Project?

Interview Guide for Donor Agencies

Implementation Process / Inputs

1. Could you please tell us the progress of your activities in the PFMSP?
2. From your point of view, what is a major concern in the PFMSP at the moment?
3. How has the WB/your organization approached to that issue to improve the situation?

Project Activities by the Project

1. JICA has implemented technical cooperation project, aiming to establish HRD & mgmt mechanism at the MOF and to strengthen staff capacity in accounting and treasury field.
2. Based on the current information that you have, how do you see/ evaluate on-going JICA project?
3. What do you expect JICA project?
4. JICA Approaches
5. JICA adopted cascade type approach from central to the province, and province to the district in conducting skill trainings. To explain more in detail, firstly JICA experts train accounting and treasury staff at the central level so as for them to be lectures. Then, those trained staffs at the central provide training of trainers for provincial accounting & treasury staff. These prospective trainers at the provincial level then conduct skill training for district staff. How do you think about this kind of approach?!
6. If there are any other efficient ways to strengthen district staff capacity, could you please advise us?
7. With JICA project focusing on strengthening the capacity of the district staff, what kind of improvement do you expect at the national level?
8. Do (have) you see (seen) any improvement in the MOF because of the JICA project?
9. There is no systematic and comprehensive HRD & mgmt mechanism existed in the current system at the MOF. Now JICA aims to establish the HRD & mgmt mechanism, as I mentioned earlier. What do you think about developing such comprehensive HRD & Mgmt mechanism?
10. Do you think there is some factors affecting smooth introduction of the mechanism at the MOF?
11. In introducing the mechanism at each department, what do you advise JICA to be care about?
12. What do you recommend for JICA to do right now in order to promote smooth introduction of the mechanism in future?

Communication / Networking

1. How do you collect information about other donor activities? What is a major source of information? Regular donor mtg?

2. Do you have any plan to organize regular donor meeting in future?
 3. How and in which area of activities do you think this fund should be utilized?
- Is there any possibility to make it utilize for training activities in future?

プロジェクト側への質問項目

実施体制・実施プロセス		
1	<p>どういった形態でプロジェクトを実施していますか？</p> <p>人員は足りているか？</p> <p>JICA 側の対応は問題ないか？</p> <p>ラオス側の対応には問題ないか？</p> <p>その他の実施体制に関して課題はありますか？</p>	
2	ローカルスタッフはどんな人ですか？その人の仕事ぶりは？役立っている？	
3	<p>カウンターパートのプロジェクトへのコミットメントは高い？低い？</p> <p>その理由は？どうして高い/低いのか？</p>	
4	財務省の組織の特徴は？トップダウン？柔軟な体制？	
5	その特徴が活動の進捗を阻害したり、促進したことはありますか？	
6	RD の締結が遅れたことで、業務上かなり制約があったと聞かすが、その後は概ね順調な進捗を見せています。短期間の間に成果が出せた理由/要因は何ですか？	
7	活動の進捗確認には PDM や PO が積極的に活用されていますか？ラオス側での進捗確認にも使われていますか？	
8	成果を発現させるために、プロジェクト側が特に注意して取り組んでいることは？	
9	専門家が報告書の中で記載している「課題」については、どのように取り組んでいますか？（表を出して確認）。また、その活動を誰がどのようにモニタリングしていますか？（成果）	
10	<p>成果 3：人材育成及び人事管理に係る財務省の内部規則が整備される</p> <p>指標 1&2 - Regulation(s) related to Human Resource Development/ personnel Mgmt is issued. に関し、これまでどういった取り組みを行ってこられましたか？</p>	
会計・国庫資金管理に係る研修、能力強化について		
11	プロジェクト側から中央国庫局、会計局の研修指導員に対して研修を実施されていると思いますが、①研修の日付と、②対象人数、③カリキュラムを教えてください。	
12	教材作成タスクフォースメンバーとして大臣承認を受けた人数	名
13	そのうち、実際に TOT 研修指導員として講義を行っている人数	名
14	現在の研修講師の選定基準は主に財務省関係局からの「推薦」と聞かすが、そのほかの選定基準は存在するか？—資格要件、年齢など。	
15	定年年齢は何歳ですか？	歳
16	講師育成に関しての今後の課題	
17	<p>研修講師の能力維持・管理について</p> <p>(1) 講師の現時点での専門知識レベルはどのように測られていますか？</p> <p>(e. g) 講師向けの試験を定期的実施している (Yes、No)</p> <p>Yes: 試験の結果を入手。</p> <p>No: 実施する予定はある？→Yes: 予定を確認。</p>	

	(2) 講師の育成目標数は？中央レベル： ○人、 県レベル：○人 →現時点での達成率を確認（△人中○人を育成＝○%達成率） (3) 講師育成計画は？：追加養成の必要性の有無、それに対する Prj 側の計画確認。
18	金銭的なインセンティブは与えているか？他ドナーと比べて高い？低い？ その影響はあるか？
19	郡の職員の能力を強化することにより、具体的に何を期待していますか？
20	MOF 研修センターでは、2007 年時点で会計・関税分野の 6 名の教師が既に教授法 (Teaching Methods) を習得しているが、①この中にプロジェクトの研修指導員は含まれているか？②プロジェクトとして MOF センター人材の活用実績はあるか？
	① Yes / No
	② Yes (実績確認) / No : (予定確認)
21	EC が財務に携わる職員全員を対象に実施した (している) Cash Management Training と JICA の研修の相違点は？
	形態／対象者／内容：
22	フランス支援で設立された MOF 研修センターの位置付けは？VTE 財務学校とは異なるのか？ MOF 研修センター実施の研修とプロジェクト主催の研修の相違点は？個別に実施する意義について。

教材について	
23	第 1 回の研修において、研修員からの教材のわかりやすさに係る評価では、「大変わかりやすかった (Strongly agree)」と回答したものが半分以下と報告されています。それを受けて、教科書作成タスクフォースメンバーの取り組みについて教えてください。
	(1) 内容につき協議したことはあるか？ Yes : 回数・頻度、 No : 今後の協議予定の有無
24	今後の教材改訂作業の予定は？ (有・無)
25	EC が作成している現金管理マニュアル (Cash Management Manual) は、包括的内容である一方、ラオスの現実を十分に反映していないことから余り使用されていないと聞くが、JICA の研修教材作成時には、同マニュアルも参照したのか？それとも、全く新しい内容構成で作成しているのか？
	参照 / 参照なし
人材育成計画について	
26	成果 1 の指標 1 「A Ministerial Decree or its equivalent regulation on MOF Human Resource Development Strategy/Plan is issued.」のその後の進捗。ラオス側がドラフト？JICA 側？
27	プロジェクト側で作成した人材育成戦略・計画案の承認に際して「課題」はありますか？
28	人材育成に係る活動を人事組織局に一元化する際の問題点・課題は何ですか？
	(1) 人事組織局における問題点・課題、

	(2) 各局における問題点・課題 例：(1) 能力・技術面での問題 —年次計画の策定、実施、報告プロセスを担う人材の能力不足 (2) 制度面での問題 —既存の制度を改定した際、弊害は生まれないか？ (3) 連携面での問題 —情報提供、定期会合等の機会が多い／少ない？	
29	人材育成戦略・計画について、現在聞くところによると、保健省の人材育成政策に準じた内容に改訂すべきとの指示が出ている。保健省の政策を見ると、DPO の責務、昇給、給与、人員配置、等級、HRD と詳細に割ったっている。JICA の HRD 戦略の内容を、どこまで突っ込んだ内容にする予定か？	
	保健省の政策では、Health Resource Management Information System という人事データベースを利用した HRD 戦略となっている。MOF では、現在同様のシステムが存在するか？無の場合、JICA で構築支援まで行うのか？	
ドナーとの連携、情報交換		
16	JICA の支援対象分野での先駆者でもある EC との人材交流はあるか？ (例：JICA 開催の研修講師として招聘する、EC 主催の研修に JICA 専門家が講師として赴くなど。	Yes / No
	● Yes:実績	
17	PEMSP に対して支援を行うドナーとの間で、Steering Committee 会議の他に皆と情報共有を行うために定期会合は開催しているか？	Yes / No
	● Yes：頻度、参加ドナー数 / No：情報交換方法は？	
	ドナーや財務省の動向調査はどのように行っていますか？定期会合？個別訪問？	
	他ドナーとの連携を図るためにプロジェクト側が努めて行っている事は何？定期会合はある？	

議事録

協議日時：2010年6月21日（月）、11:00～

場所：財務省人事組織局局長室

協議相手：Mr. Somboun INTHAPATTHA, Deputy Director General(DDG), Personnel and Organization Department (POD), Ministry of Finance (MOF)/ Project Manager, Ms. Manoly. C, Deputy Director of Division, POD, MOF

出席者：米山芳春（JICA ラオス事務所次長、団長）、木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、佐藤敦郎（プロジェクト専門家、プロジェクト実施運営管理）、中村祐美子（評価分析）

協議内容

ラオス側と合同評価を実施するにあたり、初日 11 時より財務省人事組織局次長及び同局プロジェクトスタッフ 2 名と同局局長室にて事前協議を行った。本協議では、まず団長より調査の目的及び評価のポイントが述べられ、団員紹介のあと、スケジュール確認及び評価の方法について調査団側から概要を説明した。その後、評価の主な要点についてラオス側と協議を行った。協議内容の概要は以下のとおり。

1. 人材育成戦略及び人材育成計画について

- 人事組織局（POD）及びプロジェクト側で起案された人材育成戦略及び人材育成計画の両案について、承認手続きの経過・進捗を POD 次長に確認したところ、ステアリング・コミッティ関連部局からは既に POD でコメントを受領しており、取りまとめが行われている。
- 6月上旬にプロジェクトに対し言及があった「人材育成マスタープラン」について、財務省側は同戦略及び計画とは切り離し別途作成することにしており、両案の早期省内承認を先決する意向。

2. プロジェクトで計画している第2年次以降の研修実施計画について

- 研修実施予算については、POD 側は既に予算計画を策定済みであり、現在関係各局と予算申請に係る協議及び調整中。
- 予算源として、MDTF（Multi-Donor Trust Fund）、国家予算等を想定。

3. 持続発展性に係る財務省側の体制について

- POD 次長より、プロジェクト終了後も引き続き POD が人材育成及び人事管理に係る活動を主導していく旨言及。
- 実際の実施体制については、プロジェクト終了後に具体的な体制を検討・決定する予定。

4. プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の修正について

- プロジェクト及び JICA 事務所側でラオス側と事前協議を行った際、日本側から PDM 内の修正箇所が提示されており、同修正案の内容の是非については、非公式にステアリング・コミッティメンバーとの協議は終了。現在出張中の POD 局長の最終判断を待つのみ。

- ◆ 調査団側から、調査の結果を踏まえたうえで更なる変更の可能性がある旨申し伝え、調査結果の報告、人材育成戦略及び計画（HRDS・P）、及び PDM 修正に係る協議を行うべく、協議議事録（M/M）締結前に第 3 回ステアリング・コミッティ会議の開催を要請。

議事録

協議日時：2010年6月21日（月）、13:30～

場所：財務省人事組織局局長室

協議相手：Mr. Somboune INTHAPATTHA, DDG, POD, MOF

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）佐藤敦郎（プロジェクト専門家、プロジェクト実施運営管理）、中村祐美子（評価分析）

.....

協議内容

これまでのプロジェクト活動の実施・運営・管理に関し、プロジェクトマネジャーの Mr. Somboune に聞き取り調査を行った。詳細は以下のとおり。

1. 実施体制

- ◆ 日本側からの投入：
投入人数は適当であったと考えるが、短期専門家派遣については、個々の活動が完了するまで現地に滞在すべきであり、派遣のタイミング、期間について再度検討の余地がある。
- ◆ ラオス側からの投入：
カウンターパート（C/P）の人数は十分でなかったと理解している。また、POD が中心となり人材育成及び管理事業を行うのは初めてであり、プロジェクト実施部局としての経験不足、職員の経験不足、語学力不足等の問題から、日本側の要望に十分に答えられなかった。

2. 実施プロセス

- ◆ 阻害要因：
複雑な承認手続き及び情報の共有不足が、時に計画に沿った活動の実施に影響を及ぼす。
- ◆ 貢献要因：
計画に沿った活動実施を可能にした要因として以下が認められた。
 - ① 上司及び関係各局への活動内容の説明を繰り返し実施した
 - ② POD を中心とした新しい試みであったことから、職員（C/P）のモチベーションが上がった
 - ③ ニーズ調査・分析・取りまとめという活動を通じ職員のチームワークが強化された

3. プロジェクトのインパクト

- ◆ これまでの活動を通じ、人材育成及び管理に係る職員の計画能力が向上した
- ◆ POD が人材育成事業の中心的存在となることで、主体性が強化されつつある
- ◆ ニーズ調査・分析・取りまとめを POD が主体的に行ったことで、人材育成（HRD）の全体像が明確になった

4. 人事管理分野のニーズ

- ◆ 職員の経歴データ：合計約 5,000 人の財務省職員のデータを回収することは非常に困難であるが、基本情報については、POD が既に収集・管理している。

- ◆ 研修（新任・リフレッシュャー）に対するニーズは高いが、予算不足のため実施が困難である。
- ◆ PACSA（Public Administration and Civil Service Authority）が今後導入予定の E-Government システムについては、ノウハウ及び機材ともに不足。現在準備段階であるが、これまで E-Government の研修はなし。
- ◆ 今後の支援ニーズとして、①職員研修の実施、②人事データ回収支援、③E-Government を用いた人事管理手法の強化が挙げられた。職員考課、適材適所な職員の配置等については言及なし。

5. 人材育成戦略・計画（HRDS・P）

- ◆ ステアリング・コミッティの部局についてはドラフト送付のうえ、既にコメント聴取済み。
- ◆ 現在プロジェクト側が起案している①Project Cycle Management（PCM）マニュアル及び②研修実施管理ガイドラインの内容を踏まえたうえで、改訂作業が必要である（佐藤）。
- ◆ 10月までの承認をめざし、今後各種手続きを行っていく予定。今後の作業予定として、以下が確認された。
 - ① PCM マニュアル及び研修実施ガイドラインの起案
 - ② PCM マニュアル及び研修実施ガイドラインに基づく修正検討
 - ③ 各局からの意見聴取
 - ④ 各局からの意見を踏まえ、ステアリング・コミッティにおいて、HRDS・P の改訂作業
 - ⑤ 大臣へ提出
- ◆ 中間評価チームから、7月1日または2日に実施予定のステアリング・コミッティ会議において、上記作業に係るタイムラインの提示を POD 側に要請した。

議事録

協議日時：2010年6月21日（月）、15:30～

場所：世界銀行会議室

協議相手：Mr. Saysanith VONGVIENGKHAM, Public Sector Specialist, Poverty Reduction and Economic Management (PREM), World Bank

出席者：木村雅子 (JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画)、佐藤敦郎 (プロジェクト専門家、プロジェクト実施運営管理)、中村祐美子 (評価分析)

.....

協議内容

1. 世銀の支援活動

- ◆ 主たる活動は①FMCBP (Capacity Development Project for Financial Management, 2005/2006-Apr. 2011)、②MDTF (~2012)。

2. 財務省での支援活動

- ◆ 財務省においては、内部調整・情報共有が不十分で横のつながりが薄い。そのため、省全体を対象とした活動を実施していく際には、各局との連携強化に留意すべき。
- ◆ 局長レベルを中心とした支援体制でプロジェクト活動を実施する場合、省全体への支援ではなく当該局に対する支援とみなされる危険性が高く、その場合、省としての主体性 (Ownership) を確保するのが極めて困難となる。プロジェクトの実施に際しては、副大臣レベルを中心とした実施体制が好ましい。

3. JICA プロジェクトのアプローチ

- ◆ 郡レベルを対象としたまれにみるアプローチである。全職員に占める郡職員の割合は多いが、実務能力が非常に低い。郡を対象としたことで、実務能力の底上げが期待できる。他のドナーは、郡まで手を広げるキャパシティがない等の理由から、これまで特に行ってこなかった。
- ◆ 講師育成研修 (TOT) は、研修活動を段階的に末端まで拡大していけるという意味で、非常に効果的だが、往々にして TOT 受講後、指導者候補は日常業務で多忙を極め、研修実施の余力がなくなる。こうした理由から、県職員に、研修業務と日常業務とを兼務させることは現実的でない。
- ◆ 財務学校との連携・協力を強化し、研修を実施していくべき。そのためには、財務学校のカリキュラムの改訂が必要である (現時点では実務に沿った内容となっていない)。

4. 今後の世銀の支援計画

- ◆ 現在採用されている GFIS (Government Financial Information System) はあくまでも移行期間中のシステムであることから、IFMIS (Integrated Financial Management Information System) の 2015 年の導入をめざした支援を実施予定。
- ◆ 現行のプロジェクトが 2012 年までに終了することを見据え、Financial Information System を IFMIS に統合していくための支援として、Treasury Modernization Project (2011/2012～、予算額 1,000 億米ドル) が考案中。対象は、国庫職員及び関係省庁職員。この支援活動の実施母体として、POD を検討。

5. PFMSPに係るドナー連携

- ◆ 財務省の主催で年2回開催される、公共財政管理能力強化プログラム（PFMSP）年間計画のドナー向けコンサルテーションにおいて、ドナーの活動状況及び動向を確認。
- ◆ Poverty Reduction Operation Strategy（PROS）会合も情報交換・収集の場として活用。

議事録

協議日時：2010年6月21日（月）、10:00～/18:10～

場所：JICA 事務所会議室

協議相手：佐藤敦郎（プロジェクト専門家、プロジェクト実施運営管理）

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、中村祐美子（評価分析）

.....

協議内容

1. 実施体制

- ◆ 現在日本人専門家を含め 15 名体制（長専 1 名、短専 3 名、POD2 名、会計 3～4 名、国庫 3～4 名）でプロジェクト活動を実施しており、人数的には十分である。
- ◆ ただし、C/P 側に受け身な対応が散見され、POD が主体的に活動を実施するには至っておらず、POD の更なるリーダーシップの強化が今後の課題。
- ◆ POD の活動をより効率的・効果的に実施していくために、プロジェクト側から専属職員 2 名の配置及び新 Unit の設立が要請されているが、分権的な体制の下活動を実施していくのであれば、常勤職員 2 名の配置は不要。人材育成管理に係る Job Description を明確にしたうえで、担当課（Division）を決める必要あり。財務省側での、組織としての協力が必要。

2. 実施プロセス

- ◆ R/D の締結が遅れたことで専門家の活動が一部制約されたが、その間、ドナーの支援動向調査を実施し、本プロジェクトの支援活動の方向性を再検討することができ、その結果を第 2 次派遣移行の活動に反映させることができた。
- ◆ 短期専門家のピストン派遣により、短期専門家との共同作業内容と現地での作業内容の区別が明確となり、ラオス側がリーダーシップをとりやすい体制が確立できた。
- ◆ 活動の進捗は、ステアリング・コミッティ（2009 年 10 月、2010 年 6 月）及び合同調整委員会（JCC、2010 年 2 月）等の会合において、随時 PDM に基づき確認している。また、派遣時期ごとに活動計画（スケジュール）を作成し、プロジェクト作成ニュースレターに掲載のうえ、関係者に説明を実施。

3. 国庫・会計研修

- ◆ TOT 実施にあたり、プロジェクト側から財務省国庫局及び会計局の研修指導員候補者に対して特別研修という形では指導を行っていない。2009 年 6 月～9 月に実施された教材作成作業（情報収集、地方視察、問題発掘、ニーズ分析）には、タスクフォース（T/F）会議等を通じ適宜専門家から指導・助言が行われている。その他、県職員を対象として行った TOT に、中央の職員も 10 名程度参加した。
- ◆ 教材作成 T/F メンバーとして、大臣承認を受けた者は合計 10 名であるが、T/F メンバー以外にも、国庫・会計局から約 5 名が積極的に教材作成に関与。T/F メンバー 10 名のうち 3 名（国庫 2 名：歳入課課長及び歳出課課長、会計 1 名：会計課課長）が、TOT 研修指導員。
- ◆ ラオスにおける定年年齢は 55 歳。
- ◆ 教材作成は、T/F メンバー及びその部下が協力・連携して作業を実施。同職員は、県研修講師育成研修（TOT）にも参加していることから、一連の活動内容に関しては十分情報が共有

されており、急な人事異動で教材作業が中断する危険性は少ない。属人的な仕事ではなく、規則・規定に基づく業務の遂行をめざす本プロジェクト側の工夫のひとつ。

- ◆ 中央から県に対する研修は、新規則及び注意点等の基本的な内容を網羅した研修で十分であり、頻度はさほど多くなくとも可。一方、県から郡に対する研修については、定期的な実施が望ましく、県を中心とした研修実施体制の確立・強化が必要。
- ◆ 中央と県の間連携及び関係は良好であり、研修教材の改訂に対するフィードバックを県から中央へ要請すること自体問題はなし。
- ◆ 一連の研修活動を通じ、財務会計に係る能力強化の基本である①研修、②相談（郡から県、県から中央）、③検査（モニタリング）の体制の確立をめざしている。

4. 研修教材

- ◆ 第1回目の研修終了後、同研修で得た教訓、コメントを踏まえ、2010年2月に開催したJCCにおいて、教材の内容につき協議。今後の改訂については、「教授法」に係る内容を追加する方向で検討中。
- ◆ 第2回研修前に、教材の内容を改訂する予定。

5. 対象の拡大について

- ◆ 郡を改善しないと全体の改善につながらないと思料。郡まで対象を拡大したことにより、郡及び県レベルでの歳入の流れを正すことで、将来的に国家歳入の増加が見込まれる。
- ◆ 郡を対象にすることで、郡の会計業務の実態が判明。同情報を基に、個別具体的な対応が可能。

6. 財務学校の研修事業との違い

- ◆ 卒業生のうち民間企業へ就職する者の率が高い。理論が中心で、公会計の実務に即したカリキュラムにはなっていない。ゆえに、実務者のリフレッシュ研修の実施母体としては適切ではないが、新任職員研修には適している。以上の理由から、本プロジェクトでの活用は考えていない。
- ◆ フランスが財務学校を中心とした研修メカニズムの構築支援を検討。現状は未確認。

7. ECのマニュアルとの相違点

- ◆ 欧州共同体（EC）作成のマニュアルは、公会計の実務に関する内容ではなく、インターナルコントロール（内部統制）について言及。

8. 人材育成戦略・計画について

- ◆ 本プロジェクト起案の「人材育成戦略・計画」では、年間研修実施計画の作成を全局に求めているが、現時点で既に同計画を策定している局は存在する。
- ◆ 中間評価調査前に全局担当者との合同協議を行っており、年間人材育成計画策定にあたり、今後統一フォーマットを利用していく点につき、各局から合意取り付け済み。

議事録

協議日時：2010年6月22日（火）、9:00～

場所：財務省国庫局会議室

協議相手：Mr. Phouthanouphet SAYSOMBATH, DDG, Treasury Department, MOF

出席者：Mr. Somboun INTHAPATTHA, DDG, POD, MOF/ Project Manager、木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

.....

協議内容

1. 実施体制

- ◆ 本プロジェクトを実施するにあたり、ステアリング・コミッティが組成されたが、組成が遅れたことにより、R/Dの締結時期が予定より3カ月遅滞。
- ◆ 日本側の投入：専門家の投入数は適切。きめ細かい助言・指導が得られた。
- ◆ 「国庫」分野における人材育成（HRD）の専門家の投入が望ましい。当該分野の人材育成に関し、両国の比較・分析、応用が可能であるという理由から。

2. 成果の発現に貢献した要因

- ◆ ステアリング・コミッティ会議で作成・確認した活動計画に基づき、効率的に活動を実施。
- ◆ 研修対象を国庫及び会計に限定したことで、集中的・効果的な投入が実現（選択と集中）。
- ◆ 教材作成作業において、専門家、T/Fメンバー、関係職員（含県職員）の共同作業により、短期間での成果の達成が実現。
- ◆ チームワークの良さ、関係部局間の良好なコミュニケーションが成果発現に貢献。

3. 活動実施における阻害要因

- ◆ 専門用語に関する知識不足または日本語・ラオス語間での解釈の違いが時折問題。
- ◆ 教材作成については、一般職員では能力が不十分であることから、作成には課長レベル（管理職レベル）をT/Fメンバーに任命。日中は時間がとれず、教材作成作業は業務時間外に実施。しかしそれに対する報酬もなく、モチベーションを保つことが困難。

4. 研修対象の拡大/期待される効果

- ◆ 公会計の実務においては、基本的なスキルで十分。
- ◆ しかし、県職員に対する研修機会は豊富であるが、郡職員に対する研修は極めてまれ。
- ◆ 郡職員の能力向上に資するだけでなく、(県による)郡での実務の実態把握をも可能にする。
- ◆ 短期間での効果は望めない。将来的には、正確な業務の遂行、業務の時間短縮は期待できる。
- ◆ 実務能力の向上は、研修だけでは不十分。研修後のパフォーマンスもモニタリングすべき。

5. 教材

- ◆ 現時点でステアリング・コミッティ会議で教材の内容について協議済み。今後、研修員及び関係者からのコメントを踏まえたうえで、改訂すべき。

6. その他要請事項

- ◆ 世銀等の他ドナーの支援活動とは異なり、本プロジェクトでは、活動予算についてラオス側の関与は認められていない。そのため、プロジェクトの全体予算の用途が見えてこない。プロジェクト終了後の自立発展性を確保する観点からも、プロジェクトの実施にあたっては、予算配分・執行を含めた全実施プロセスへのラオス側の関与を認めてほしい。

議事録

協議日時：2010年6月22日（火）、10:20～11:20 場所：JICAプロジェクト事務所

協議相手：鶴峯美千子（短期専門家、人材育成/研修計画・実施・評価）

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、中村祐美子（評価分析）

.....

協議内容

1. 現在の進捗状況

- ◆ 現在既に起案している人材育成戦略及び計画（HRDS・P）に基づいて、研修実施ガイドライン及び研修サイクルマニュアルを作成中。来月を目途に第1稿完成予定。

2. HRDS・P 及び研修サイクルマニュアル

- ◆ 双方の主な相違点：現行の HRDS・P では、予算確保まで含めて POD が管理を一元化することになっているが、現在作成中のマニュアルでは、予算確保は各局で行うことを想定。
- ◆ HRDS では、管理を POD に一元化することになっているが、そうした場合、現在実施していない作業内容が多く、POD の負担が大きすぎる。
- ◆ 現状にかんがみした場合、10月までの数カ月の間にその体制を POD 内に構築することは困難。
- ◆ POD は研修実施報告を各局から受け、その情報を基に人事管理を行っていく方が現実的。
- ◆ より現状に即した形で作成しているマニュアルの内容と整合性をとるべく、HRDS・P の内容も修正をする方向で現在検討中。
- ◆ しかし、「戦略」をどのように解釈するかが問題。「戦略」＝「将来像（理想像）」とするのであれば、現行のまますべてを POD に一元化する体制を明示しておくべき。

3. POD 中心の人材育成管理の自立発展性（継続性）

- ◆ マニュアルに沿った形で HRDS・P を改訂する場合、予算確保・配分部分への POD の関与はなくなるため、各局での義務化に向けた取り組みにつき別途検討する必要あり。
- ◆ POD を中心としたメカニズムの継続性（自立発展性）を担保するためには、予算部分まで POD が掌握しておくべき。

4. HRDS・P の内容の修正の是非

- ◆ HRDS・P をマニュアルの内容と整合性をとるべく修正するか、現行の内容を変更せず理想像として掲げておくかにつき、まずはプロジェクト側で意思統一を図る。
- ◆ もしも、HRDS の内容を変更しない場合、別途作成予定のマニュアルにおいて、HRDS とマニュアルの位置づけにつき明示。

議事録

協議日時：2010年6月22日（火）、11:20～12:20 場所：JICAプロジェクト事務所

協議相手：佐藤敦郎（プロジェクト専門家、プロジェクト実施運営管理）、鶴峯美千子（短期専門家、人材育成/研修計画・実施・評価）

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、中村祐美子（評価分析）

.....

協議内容

1. HRDS・Pの内容改訂の是非

- ◆ 佐藤：PODの意向を確認したうえで、一元化が可能（現実的）との判断であれば、内容は現行のままで問題ない。一方、現行のHRDSの内容では実施が困難な場合、マニュアルの内容と整合性をとり、より現実的かつ短期的な視点でHRDS・Pの内容を改訂すべき
- ◆ 木村：当初の計画では、HRDS・Pは「中長期的」な戦略とされていた。現在プロジェクト側が考える「戦略」の位置づけを再度確認したい。
- ◆ 佐藤：3～5年の戦略という位置づけ。プロジェクト実施期間中に構築し得る体制と理解。
- ◆ 佐藤：現在各局で個別に人材育成（研修）事業を実施しているが、研修実施経費をMDTFに申請する場合、当該局から年間研修計画の作成・提出が義務づけられている。また、ドナー支援の場合、研修に対する支援というものは少ない。多くの場合、技術協力を入れ、システムを導入し、同システムの普及促進を目的に研修事業が実施される。そのため、研修事業に関しては、各局が個別に対応していかなければならない状況。現状にかんがみした場合、PODが予算確保を含めたすべての管理運営を行うのは困難。

2. HRDS・Pの位置づけ及び今後の方向性

- ◆ JICA事務所及びプロジェクト事務所で意思統一を図り、今後の活動の方向性を決定。

議事録

協議日時：2010年6月22日（火）、13:30～14:40

場所：財務省人事組織局局長室

協議相手：Ms. Manoly. C, Deputy Director of Division, POD, MOF

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、中村祐美子（評価分析）

.....

協議内容

1. 実施体制

- ◆ 当初、ある程度の作業はプロジェクト側（専門家）に任せるべきと考えており、活動実施におけるラオス側 C/P の位置づけにつき、関係者のなかで認識の統一が図られていなかった。
- ◆ ラオス側のプロジェクト実施管理に係る経験及び理解不足、また時間に対する認識が不足、英語の語学力の低さが活動の正確性、効率性、生産性に影響。
- ◆ R/D 締結の遅滞は、財政分野への他ドナーの介入に対し内政干渉との見方も当初ある等、内部でプロジェクトの活動に対する認識・理解が十分得られていなかったことが一因。
- ◆ リーダー（上層部）がプロジェクトの活動の詳細を理解したうえで、遅滞なく作業を進めていくためには、R/D 等の重要書類について、最低でも3カ月前には必要な書類一式をラオス側に渡してもらいたい。

2. 日本側の投入

- ◆ 専門家派遣については、適切な投入量。
- ◆ 短期専門家の投入ではなく、長期専門家の投入が望ましい。短期専門家のピストン派遣の場合、問題や相談に対して迅速な対応が得られず、効率的な作業遂行が困難であるという理由。
- ◆ 現在派遣されている短期専門家はみな民間派遣であるが、より公会計・公共財政の実務に精通した公共セクター出身の専門家派遣が望ましい。

3. 貢献要因

- ◆ R/D 締結は遅れたものの、その後活動計画が調整・修正され、一応の成果を達成できたのは、日本側の適時・適切な助言及び指導の結果。

4. インパクト

- ◆ これまで研修機会がまれであった郡職員が、プロジェクトの実施により研修を受講できた。
- ◆ 実務に関する認識の改善が図られた。
- ◆ プロジェクト活動を通じ、研修で得た知識・経験の普及方法、予算計画の立て方、活動の実施方法への理解が深まった。
- ◆ 研修に係る情報の統括ができることは有益と考える。

5. HRDS・P

- ◆ マスタープランと戦略の位置づけについて、前者は「20年先を見据えた長期戦略」、HRDS は「5年先を見据えた戦略」という整理がなされている。

- ◆ 現時点で財務省はマスタープランを作成していないが、今後作成していく予定。このタイミングで、短期戦略を作成するのは重要。
- ◆ HRDS・Pに基づき、予算を含めたすべての人材育成事業の管理を POD が行うのは、以下の現状にかんがみした場合、現実的でない。
 - ① 職員数の不足
 - ② 管理能力・リーダーシップの不足：POD では、理論的な思考ができる職員が少なく、受け身ではなく自主的に率先して物事をとり行える職員が少ない。
- ◆ 上記②管理能力及びリーダーシップを強化してくための施策として、以下が考えられる。
 - ① 研修の実施：内容－分析方法、調査方法、プロジェクト実施管理、POD 職員の業務分掌（Job Description）
 - ② 人材育成・管理の実施方法・状況に係る海外視察

6. 原稿料の支払い

- ◆ プロジェクトの実施経費に占める活動実施経費と研修教材作成経費の割合が大きく異なる。
- ◆ 他国支援と比較した場合でも、教材作成経費（執筆費用）は、極めて低い。
- ◆ 現状では、T/F メンバー及び関係職員に対し、活動への協力をお願いし難い。
- ◆ 教材 T/F メンバーは通常業務と兼務したうえで、業務時間外に執筆作業を進めてきた。それに対する報酬として、現在の原稿料は低すぎる。原稿料は、財務省の内規に準じてほしい。
- ◆ （木村）JICA の経理規定に従って、JICA は経費を負担・支出している旨、理解を求めた。

7. プロジェクト活動の自立発展性

- ◆ プロジェクト専門家から、プロジェクト終了後の活動の継続性を確保するために、POD に研修実施管理担当部署（Unit）の設立が要請されている。
- ◆ 研修実施経費については、MDTF に予算申請を行う予定。

議事録

協議日時：2010年6月22日（火）、15:00～17:10

場所：財務省国庫局会議室

協議相手：T/F メンバー及び研修指導者 合計5名

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

.....

協議内容

1. 投入

- ◆ 日本側の投入（専門家の派遣数）については、適切であり有効に活用された（Mr. Mixay）。
- ◆ 本邦研修：
 - ① Ms. Vanphone：研修を通じ、日本での人材育成への取り組み、国庫・会計システム、更には時間の有効な使い方について学んだ。
研修では、人材育成管理について学んだ。帰国後、国庫局での業務に応用している。
 - ② Mr. Somboun：日本での人材育成への取り組み、特に人事担当者の業務内容につき理解を深めた。日本では試験による人選が行われ、職員考課は内々に行われており、定期的に人事異動が行われる等、多くのことを学んだ。

2. 実施プロセス（教材作成）

- ◆ 教材の作成作業を業務時間中に行えず、自宅に持ち帰っての作業が続いた（Mr. Mixay）。
- ◆ 郡のレベルに応じた教材を作る必要があり、多くの作業が必要であった。
- ◆ これまで中央から郡に行く機会は限られており、郡レベルでの現状に対する認識が深まった。

3. 研修教材作成における工夫

- ◆ 郡の実務内容に沿った内容になるよう心がけた（Mr. Mixay）。
- ◆ これまで3県をパイロットとして行ってきたが、郡によって歳入の管理方法が異なる〔(例) 歳入の多い郡：独自に管理、歳入が少ない郡：郡でなく県が支出を管理〕。かかる状況を踏まえたうえで、内容を皆で検討（Mr. Somphone）。
- ◆ 専門家の助言を基に、「読みやすく、理解しやすく、使いやすい」内容になるよう心がけた（Mr. Sonelasine）。
- ◆ T/F メンバーとの協議・情報共有を密に行い、コミュニケーションの強化に努めた。

4. 会計研修

- ◆ 今まで郡を訪問する機会はまれ。
- ◆ 郡職員は、経験及び知識不足、研修機会の不足等の理由から実務能力は低い。

5. 教材改訂

- ◆ 規則や規定の変更等を踏まえたうえで、内容を改訂すべき（Mr. Mixay/ Mr. Sonelasine）。
- ◆ より郡の実情に即した内容に改訂すべき（Ms. Nekkhalala）。

- ◆ 事例を追加すべき (Mr. Somphone)。
- ◆ 郡職員 (研修員) から得たコメント、郡のニーズに即した内容にすべき。構成として①規定 (理論) に係る内容、②実務に関する内容に分けて作成するのも一案 (Mr. Mixay)。

6. 郡への対象拡大 (インパクト)

- ◆ Mr. Mixay : これまで研修予算が限られており、郡職員を対象とした研修機会は少ない。郡職員の国庫に対する理解が深まった。
- ◆ Mr. Mixay/ Ms. Nekkhal : 郡や県の状況把握につながった。
 - ① 職員の数には郡によってばらつきがある (例 : 1 名 - 2 ~ 3 名)。
 - ② これまで中央から郡に行く機会は限られていた。今回の作業で、郡職員のスキル不足、不適切な記録及び報告が、適切な業務実施に影響していることが判明。
- ◆ Mr. Sonelasine : 会計の規定変更により業務上最も影響を受けるのは郡職員であり、対象としては妥当。
- ◆ Mr. Sonelasine : 郡で新旧どちらの会計システム・規定に基づき作業が行われているか不明。新システム・規定に係る研修を実施することで、郡の業務体制の統一を図ることが可。
- ◆ Ms. Vanphone : 研修実施後、郡職員の業務内容が明らかとなった。
- ◆ Mr. Sonelasine : 教材作成にはかかわったが、県研修には参加していない。報告書を読む限り、郡職員の理解度が 45% (Pre) から 80% (Post) へ上昇。一応の効果は認められる。郡での業務手続きに係る理解が深まった。
- ◆ Mr. Somphone : 郡職員の能力の向上につながった。教材の内容・構成に関し、自分で考えられるようになった。
- ◆ Ms. Nekkhal : データコレクションには関与していたが、研修には参加していない。教材の最終版もまだ手元に来ていない。郡への研修実施については、郡職員の能力強化、知識の向上という意味で妥当であった。

議事録

<面談①>

面談日時：2010年6月23日（水）、11:30～12:20 **場所**：ナカイ郡財務事務所
面談相手：ナカイ郡、ニョンマラー郡、マハサイ郡財務事務所の研修員5名（次ページ参照）
出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH
 （JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）、

<面談②>

面談日時：2010年6月23日（水）、11:30～12:20 **場所**：ナカイ郡財務事務所
面談相手：セバンファイ郡財務事務所の研修員2名（次頁参照）
出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH
 （JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

.....

面談内容

ナカイ郡、ニョンマラー郡、マハサイ郡、セバンファイ郡の4郡の財務事務所における研修員合計7名に対し、研修及び教材の効果、改善点等につきインタビューを行った。結果は以下のとおり。

質問事項	面談①	面談②
1. 有益であった研修内容	全科目有益であった。	全科目有益であった。
2. 教材の分かりやすさ	分かりやすい。	理解しやすく、勉強しやすい内容であるが、Banking など実務に直結していない内容もある。
3. 内容改訂の必要性	内容に対する改訂は必要なし。 事例を追加してほしい。	特に改訂の必要なし。
4. 教材の使用頻度	高い（時間があるときに内容を復習するよう努めている）。	高い（時間のあるとき/業務中不明な点があるときに教材を確認）。
5. 郡職員研修について	重要。 研修を通じて知識・理解が向上し、業務の改善につながる。	重要。
6. 研修の受講経験の有無	受講経験なし。 県事務所から Ad-hoc な指導は受けた経験あり*。	受講経験なし。
7. 研修の期間	短い。7～8日間は必要（3日：歳入、3日：歳出、2日：会計）。	短い。10日間は必要（5日：会計、2.5日：歳入、2.5日：歳出）。

8. 研修実施運営	1) 会場：狭かった。 2) 日当・宿泊：財務省の規定に準じた支払いであるが不十分。	1) 会場：狭かった。先生と向かい合った形で講義を受講したい。 2) スケジュール：夕方まで講義が続くなど、タイトであった。
9. 講師の教え方	事例が多く分かりやすかった。	改善が必要。
10. 研修中の所属先の対応	郡職員研修に係る県側からの通知内容によるが、不在の間は他の職員が歳入部分のみ対応。	不在の間は他の職員が歳入部分のみ対応。
11. 指導者	県職員が望ましい。	県職員が望ましい（郡の事情・特徴を熟知しているため）。
12. 研修後の実務遂行	仕事がしやすくなった。 業務上不明な点が出た場合、教材を参照。	作業内容・手順がより明確になり、仕事がしやすくなった。
13. 第2回研修科目	収支決算書の作成方法に係る時間を増やしてほしい。	特になし。
14. 研修後の中央・県との連携	良好。	良好。
15. 県職員の巡回指導の頻度	規則上3カ月に1度の巡回。 必要・緊急性に応じて対応。	2010年以降より頻繁に巡回。

*：会計規則の変更、新システムの導入に係る指導が含まれる。

出席者リスト

<面談①>

1. Mr. Phonvong CHOUNLAPASOUK, Mahaxai
2. Ms. Komkeo VANINTHEIPHAK, Mahaxai
3. Mr. Oulaysak ONVONGSA, Nommalah
4. Mr. Bounmy DOLAYSANH, Nommalah
5. Mr. Thanpasouth KHINSAMONE, Nakai

<面談②>

1. Mr. Phoumixay PHOUKHAMHONG, Deputy Director, Financial Office, Xe Bangfai
2. Mr. Sinmalath THIEMCHANDA, Deputy Director of Financial Office, Xe Bangfai

議事録

協議日時：2010年6月23日（水）、16:30～17:45

場所：カムアン県財務事務所

協議相手：Mr. Saykham SONEMANGKHALA, Deputy Chief of Division, National Treasury Department, Khammoune Province

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、佐藤敦郎（プロジェクト専門家、プロジェクト実施運営管理）、中村祐美子（評価分析）

協議内容

1. 実施プロセス

- ◆ 以前から同県において財務省主催の会計研修の講師を務めており、研修の実施は比較的容易。
- ◆ 財務省研修内容：県職員研修（1日）、郡職員研修（3日間）
- ◆ 本プロジェクトでTOTを受講したことにより、教え方が改善された。

2. TOT 研修

- ◆ 歳入、歳出、公会計の講義のなかで、日常業務に直結している公会計の講義が有益であった。
- ◆ TOT 研修受講後の研修結果報告は、報告書を作成してはいないが、教材や資料を部局内で回覧した。

3. 郡職員研修

- ◆ プロジェクトが作成した教材を用い、自らの経験を基に講義を実施。
- ◆ TOT 時に財務省職員が説明資料として使ったパワーポイントの資料も参考資料とした。
- ◆ 研修実施に際して以下の点が困難であった。
 - ① 研修管理：人員不足から研修計画の作成、研修実施準備に時間がかかる。
- ◆ 講義の実施・評価については、豊富な経験を有していることから特に問題はない。

4. 研修教材

- ◆ 教材3冊は基本的な内容を取り扱っており、記載内容も分かりやすいものとなっている。特に現段階で改訂の必要性は見受けられない。講師のプレゼンスキルの強化が必須。

5. 今後の支援ニーズ

- ◆ 研修評価方法、報告方法（含、報告書記載内容）、研修実施管理について、専門家の技術支援が必要。
- ◆ 中央職員による県・郡の研修活動モニタリングの強化。

6. 研修前後の変化

- ◆ 巡回指導の頻度：研修前は財務省の規定にのっとり最低3カ月に1度巡回指導を実施し、問題の発生等、緊急の対応が必要となった場合には、その都度郡に出向き指導を実施。予算が

限られているため、研修受講後もこの体制は変わっていない。

- ◆ 教え方：TOT 受講前後で特に変わっていない。TOT 受講前は、説明が少し難しい箇所があったが、TOT を受講したことにより内容に対する知識が深まり教えやすくなった。
- ◆ TOT 受講前は自分で作成した資料を基に講義を実施。現在はテキストを用いた講義を実施。
- ◆ 郡職員の実務能力：以前に比べてその数は減っているが、毎月 1 回郡から提出される会計報告のなかにはまだ間違いが散見される。間違いの増減を **Figure** として提示するのは困難。また研修後職員の新任採用があった郡においては、顕著な改善は確認できない。
- ◆ 会計報告中の間違いについては、職員の経験、能力によるところが大きい。
- ◆ 職員を複数配置している郡では、チェック&コントロールが利くが、職員 1 名が全業務を請け負っている郡においては、内部チェック・統制が十分機能しておらず、それが会計報告書の内容に影響している。

議事録

協議日時：2010年6月23日（水）、18:30～19:30

場所：ホテルロビー

協議相手：三井久明（短期専門家、研修コンテンツ開発）

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、中村祐美子（評価分析）

.....

協議内容

1. 実施体制・プロセス

- ◆ JICA の直営案件の場合、投入のタイミングがあらかじめ決まっているため、現地の事情に応じた対応が困難。活動前半は、先方の実施体制ができおらず、プロジェクト側が全面的に活動をリードせざるを得なかった。
- ◆ 現在 POD の職員 2 名にプロジェクトの活動業務が集中しているが、（属人的に）2 名に頼るのではなく、課長レベルの参画をもっと引き出すべき。
- ◆ POD の体制を強化していくためには、人事にも積極的に意見すべき。

2. 貢献要因

- ◆ 先方のニーズに沿った活動であることが、円滑かつ効率的な作業の遂行に貢献。
- ◆ 短期専門家の不在の間、作業をラオス側に任せたことで Ownership も強化。

3. TOT 研修

- ◆ 研修指導員の人選：
 - 1) アッタプー県を除くパイロット 2 県の国庫・会計職員全員と面談したうえで、①業務内容（会計）、②実務経験、③職位（課長レベル）に注目して人選を実施。アッタプー県に関しては、調査期間中に洪水があり面談不可。
 - 2) 教材作成 T/F メンバーから研修指導員を選出。
- ◆ 研修の継続性についての留意：

教材作成には、T/F メンバーのほかにメンバーの部下も協力し、教材の内容、研修内容等を熟知している。そのため、急な人事異動にも十分対応可能。県トレーナーについては、人事異動がまれであることから、人事異動により研修活動が中断するリスクは低い。
- ◆ 講師の知識レベルの確認：

これまで講師に対して試験は実施していなかったが、次回 TOT 実施後にテスト実施を検討。
- ◆ 今後の研修：

当初考えていなかったが教授法に対するニーズが高いため、次回研修で同科目を追加することを検討。

4. 対象の拡大

- ◆ プロジェクト開始前後の関係者へのヒアリングにより、中央は県の会計報告のクオリティーが低いことを問題視しており、一方の県は、郡職員の能力不足、研修不足を問題視していることが判明。また、郡に対しては他ドナーの支援もなく、ニーズの高い郡まで対象を拡大した。

- ◆ 郡職員が相談・問い合わせるのは中央でなく県である。また、最低3カ月に1度は県が巡回指導を実施。身近にいることが重要と判断し、トレーナーは県職員とした。
- ◆ 短期的な効果：教材等の共通の資料に基づき、照会⇔指導をしていく体制が構築される。
- ◆ 長期的な効果：郡職員の能力向上により、会計報告書が **Timely** に提出され、公会計管理が適切に行われるようになる。

5. シンガポールの支援

- ◆ シンガポール支援で実施された研修は、会計実務ではなく、複式簿記の基本知識をその内容としている。そのため本プロジェクトとの重複はなし。
- ◆ シンガポールは、JICA よりも案件形成が遅かったにもかかわらず、国庫局局长をシンガポールへ招へいし研修を受けさせるなどして、短期間での支援実施体制構築に成功。
- ◆ しかし、シンガポールの支援では、M/M（人/月）が少なく、世界基準の教材を用いて研修を実施しており、ラオスの要素は少ない。

6. HRDS・P

- ◆ 現時点での POD の能力では、HRDS の枠組みを管理することは困難。
- ◆ POD をどう強化していくかの内部議論が不十分。
- ◆ 現在内部で浮上している HRDS 中に明示された業務を一部（予算部分）POD の管轄から切り離すことでより現実的な体制を構築しようという案については、何らかの形で義務化権威付け？しなければ継続不可。（例）各局から予算申請を内閣府に上げる際、POD に提出した研修実施計画書の添付を義務づけるなどの手段を検討する必要あり。
- ◆ 研修には2種類ある：①年間計画で実施可能な研修（基礎能力強化のための研修）、②アドホックな形で緊急のニーズに対応するための研修。本プロジェクトの活動は①のタイプ。HRDS を財務省全体に普及させる場合、②の研修をどのように位置づけていくか検討が必要。

7. 持続発展性（自立発展性）

- ◆ POD から2名の職員が本プロジェクトの実働部隊として配置されているが、1名は新規採用を担当している人（女性：Ms. Manoly）、もう1人は渉外活動で多忙。プロジェクト活動の持続発展性を確保すべく、現在 POD 局長に研修実施のための専属 Unit の設置を要請中。POD の局長は、自分では物事を決められず、常にステアリング・コミッティでコンセンサスを取ろうとするため、迅速な対応は見込めない。かかる状況を考慮し、一度会計局に活動の実施を引き継いでもらえるよう働きかけたが、会計局長からは、規定づくりを担当している会計局よりも、実務を管理している国庫局の方が適切との意見あり。国庫局は通常業務が多く、対応が困難であることが推測されるため、詳細は本出張後ビエンチャンに戻ってから協議のうえ、決定。

議事録

面談日時：2010年6月24日（木）、8:45～10:20

場所：車内

面談相手：Mr. Sangvone Phanthavilay, Deputy Director General of Accounting Department, MOF

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、佐藤敦郎（プロジェクト専門家、プロジェクト実施運営管理）、中村祐美子（評価分析）

.....

面談内容

1. 実施体制・プロセス

- ◆ 日本側の投入：短期の場合、人間関係を構築するのが時に困難。ゆえに、専門家は短期派遣よりも長期派遣が適当。
- ◆ R/D はもっておらず、合意内容・計画に基づいて活動を実施しているかは不明。
- ◆ マネジャーレベルへの専門家の投入ではなく、実務レベルに投入・配置すべき。
- ◆ 郡研修講師は、（現在県職員であるが）日本人専門家が講師を務めるべき。県職員では、日本・ラオスの状況を比較・検討する等の視点が不十分であるため。
- ◆ コーディネーションについて改善の余地あり。（例）本調査に関しても、連絡が遅くスケジュールが重複、調整が困難。度重なる変更により現場は混乱。
- ◆ 変更等が生じた際には、その旨ははっきりと担当者または本人に伝達すべき。

2. 貢献要因

- ◆ ステアリング・コミッティ、プロジェクトダイレクター、T/Fメンバーの連携。
- ◆ 他のプロジェクトと異なり、ラオス側が中心となって教材作成等の作業を遂行したことが大変良かった。

3. インパクト

- ◆ 会計局は直接的な受益者ではない。本プロジェクトの直接的な受益者は郡職員。
- ◆ 会計局は、郡職員の能力強化のために、他局と協力して、教材作成や研修の実施に関与。
- ◆ 本プロジェクトに協力することで、教材作成等業務量が増えた。

4. HRDS・P

- ◆ 研修事業の管理体制強化は新しい試み。
- ◆ 従来、人材育成事業はドナーの支援や独自予算の下、各局で個別に実施。
- ◆ かかる現状を踏まえ戦略を起案すべき。戦略（案）は、財務省の内部協議にかけられるべき。

5. 対象の拡大

- ◆ 郡職員まで拡大したことは、新しい試みであり評価に値する。
- ◆ 郡職員の実務能力・スキルの向上により、公会計管理の改善が期待できる。
- ◆ 研修修了証書は、郡職員研修に参加した県職員に対しても授与すべき。理由は以下のとおり。

- ① 郡職員が不在の間、その証書をもって配置される県職員の能力・知識レベルが確認可
- ② 県職員は、研修指導員（トレーナー）となる可能性あり、証書が能力・経験を証明
- ③ 自己啓発を促進

6. 他ドナーの取り組み・支援

- ◆ アジア開発銀行（ADB）が会計法（Accounting Law）の起草支援を実施。現在新会計システムの導入を促進。
- ◆ 新会計システムは、他国でも一般的に使われているシステムであるが、ラオスの事情に沿った制度ではない。ラオスの実情に基づき、システムを再構築する必要性は高い。
- ◆ ADB 作成の教材は、包括的かつ一般的な内容。よりラオスの事情を反映した内容にすべく、現在改訂作業中。

議事録

面談日時：2010年6月25日（金）、8:10～9:10 場所：カムアン県財務事務所会議室
面談相手：Mr. Bounmy PHIMMASONE, Chief of Financial Office, Khammouane Province
出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH
（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

.....

面談内容

1. 研修対象の拡大

- ◆ 今まで研修機会が希少であった郡職員を対象にしたことに感謝。
- ◆ 県職員の育成後、県職員による郡職員の育成というアプローチをとったことで、実務の実情に即した研修実施が期待できる。
- ◆ JICA 研修の実施以前から、郡職員に対する財務会計に係る研修ニーズは高く、同研修は現地のニーズに合致したものである。
- ◆ 郡職員は、少人数で多岐にわたる（複数の）業務を兼務している。研修を通じて業務遂行に必要な情報・知識の共有を図ることで、適確な業務遂行が期待される。

2. 研修後の変化・改善点

- ◆ 郡から県へ提出する会計報告書¹の書き方が改善（会計報告書中の間違いが減少）した。
- ◆ 郡と県、県と財務省間の連携が強化された。
- ◆ 本研修実施前は、会計報告の統一フォーマットはなかったが、研修後には郡レベルで類似のフォーマットを使用するようになり、記録をまとめやすくなったうえにミスも減少。

3. 研修後のモニタリング

- ◆ 郡事務所のモニタリングは、最低3カ月に1度、必要に応じてその都度実施。

4. 今後の研修実施

- ◆ 研修実施後は、財務省からも定期的にモニタリングを実施してほしい。
- ◆ 県レベルでは、コンピュータを使用したデータ記録が行われているが、郡レベルではまだマニュアル（手書き）である。今後機会があれば、E-Government 導入で必要となる IT の基礎知識・スキルに係る研修を実施してほしい。

5. 他ドナーの取り組み・支援

- ◆ 現在一般会計に関する教材『Rule and Regulation on Accounting and Technical Administration』を作成中の ADB が昨日（6月24日）にカムアン県、サバナケット県、チャンパサック県から担当職員を招へいし、カムアン県でセミナーを開催。教材の内容検討が行われた。ADB は既に関係各省の職員を対象にビエンチャンでセミナーを開催しており、今回のセミナーに引き続き、今後シェンクワン県で北部の県を対象としたセミナーを開催予定。

¹ 毎月25日に郡事務所から県事務所へ会計報告を提出。県事務所から財務省、県総務局、県財務局へは毎日会計報告が行われている。

議事録

面談日時：2010年6月25日（金）、8:10～9:10

場所：県国庫局会議室

面談相手：Mr. Bounleng KUNNAVONG, Chief of National Treasury, Khammouane Province

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH
（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

.....

面談内容

1. 研修対象の拡大

- ◆ ニーズに沿った支援である。
- ◆ 教育的バックグラウンド及び知識レベルは職員によって異なる。
- ◆ 研修により財務会計に係る知識の向上、実務能力の向上が期待できる。

2. 研修後の変化・改善点

- ◆ 100%でないにせよ、制度に基づいて業務遂行が行われるようになった。
- ◆ 研修を通じて知識・情報の統一化が図られ、職員間の知識のギャップが軽減。
- ◆ 共通の認識の下で業務を行うことで、業務上のミスが少なくなった。
- ◆ 研修以前は、実務をこなすうえで会計に係る基礎知識の不足から適切な処理が行われていなかったが、研修により、制度に基づく会計業務の方法が明らかとなったことで、職員からの質問内容も具体的な内容へと変化。行うべきこと聞くべきことが自分のなかで明確となった証拠。
- ◆ 内部での連携・チームワークが強化された：同県では経験豊富なトレーナー（サイカム氏）がおり、実務経験5年目でトレーナー経験が浅いマノック氏は、サイカム氏から助言を得ている。

3. 研修後のモニタリング

- ◆ 郡事務所のモニタリングは、最低3カ月に1度、必要に応じてその都度実施している。特に、毎月25日に郡から提出される会計報告中に間違いを発見した際には、その都度当該郡を訪問し問題の所在を明らかにするとともに、担当職員への助言・指導を実施。

4. 今後の研修実施

- ◆ 前回の研修では、会場が狭かったとの報告あり。人数にもよるが、広い会場を使用してほしい。
- ◆ 時間割についてもタイトすぎる感があり、次回の研修では余裕をもった時間割にしてほしい。
- ◆ 県職員（トレーナー）が指導について「分かりにくかった」との評価が下されている。トレーナーの経験によるところもあるが、次回研修では是非教授法（Teaching Skill）に関する内容も追加してほしい。

5. その他：研修教材

- ◆ 今年（2010年）2月に実施した研修に県事務所からも数名職員が参加（修了証書は未受領）。そのとき入手した教材は、現在会計局及び国庫局で保管し、必要に応じて関係者と共有・参照している。

議事録

面談日時：2010年6月25日（金）、13:30～15:10

場所：県国庫局会議室

面談相手：Mr. Bounleng KUNNAVONG, Chief of National Treasury, Khammouane Province、ノンボク郡、タケク郡、ヒンブン郡の研修員7名（次ページ参照）

出席者：米山芳春（JICA ラオス事務所次長、団長）、木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

面談内容

質問事項	面談結果
1. 有益であった研修内容	全科目有益であったが、特に会計分野の講義が有益であった。 会計実務を適切に行うためには、記録の取り方等基本的な知識が必要。
2. 教材の分かりやすさ	分かりやすい。 Code of Account（COA）など、実務に即した内容となっている。
3. 内容改訂の必要性	会計及び国庫のテキスト中に記載の Chart of Account の部分に、COA の No. 16 及び No.17（ディストリクトで新規に使用するコード）の記載がない。追記してほしい。現在、財務省の別の資料と併用して業務を遂行。事例は現時点で十分ある。
4. 教材の使用頻度	高い（時間があるときに内容を復習するよう努めている）。 業務で不明な点がある場合、教材で詳細を確認。
5. 郡職員研修について	重要。 郡では郡役場、教育事務所、森林事務所等5つの事務所の歳出を取り扱っている ² 。研修により、業務上のミスが減少することで、外部からの信用を獲得できる。
6. 研修の受講経験の有無	受講経験なし。
7. 研修の期間	短い。 10日は必要（4日：会計、2日：現金管理、4日：歳出）。
8. 研修実施運営	1) 会場：狭かった。講師と横並びで講義を受けるのではなく、講義形式で講師と向かい合った形で研修を受講したい。 2) カリキュラム：ディスカッションの時間が少なかった。 タイトなカリキュラムであったため、説明が早く分かりづら

² 手続きは次のとおり。個々の事務所から、郡財務事務所へ歳出伺いが提出。財務事務所で最初の査定が行われる。その後、国庫局での審査を経て、国庫局長が決裁をください。

	<p>かった。</p> <p>3) 事後テスト：財務省側から出された回答が間違っており、スコアの書き換えが行われる等、混乱が生じた。</p> <p>4) 説明資料（パワーポイント）：文字が小さすぎて見えにくかった。</p>
9. 講師の教え方	現金管理及び歳入の科目において、30 ページ以上ある教科書の内容を短時間で説明され、内容が十分把握できなかった。
10. 研修中の所属先の対応	財務事務所から職員が配置されるため、問題ない。 不在の間は、歳入管理のみ行い、歳出については行わない。
11. 指導者	コミュニケーションが取りやすいため県職員が望ましい（中央でも可）。
12. 研修後の実務遂行	仕事がしやすくなった。仕事に自信がもてるようになった。 業務上不明な点が出た場合、教材を参照。 研修で使った様式が導入されたため、会計報告書の書き方が改善、ミスが減少した。
13. 第 2 回研修科目	<p>1) Code of Account (Budget)部分の No. 16 及び No.17 に係る説明を教科書の中に加えてほしい。</p> <p>2) 説明資料（パワーポイント）の文字を大きく表記してほしい。</p> <p>3) 演習問題（含むテスト）：現在は 1 部のみで、回答後返却がない場合が多い。後日復習資料として活用したいため、2 部用意してほしい。</p>
14. 研修後の中央・県との連携	良好。
15. 県職員の巡回指導の頻度	規則上 3 カ月に 1 度の巡回。 必要・緊急性に応じて対応。
16. 継続的な研修の実施及び実施時期	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 継続的に実施すべき ◆ 時期は 10 月（新年度開始直後）の月上旬が望ましい。 25 日が会計報告書の提出日のため、後半は避けるべき。

面談者リスト

1. Mr. Chanhthavone LATTHACHAK, Deputy Chief of National Treasury (Trainee), ノンボク郡
2. Mr. Somsanith SOULIYAVONGSA, Director of National Treasury (Trainee), ノンボク郡
3. Ms. Khammani GIVEUN, Technical Staff (Trainee), タケク郡
4. Ms. Bounsavay THONGKHAMSY, Technical Staff (Trainee), タケク郡
5. Ms. Duangchanh VONGPHAKDY, Technical Staff of National Treasury and Accounting (Trainee), タケク郡
6. Mr. Aloun SALINTHONE, Technical Staff (Trainee), ヒンブン郡
7. Mr. Keoviengxay SISOMBATH, Director of National Treasury (Trainee), ヒンブン郡

議事録

面談日時：2010年6月25日（金）、15:20～16:20

場所：カムアン県国庫局会議室

面談相手：Mr. Manok NAENHOUANGMALA, Technical Staff, Treasury Division, Department of National Treasury, Khammouane Province

出席者：米山芳春（JICA ラオス事務所次長、団長）、木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

.....

面談内容

1. 指導者育成研修（TOT）

- ◆ 「会計」に係る研修が有益であった。
- ◆ 郡の会計報告の内容を審査する際に役立つ内容（実務に直結した内容）であったため。
- ◆ 次回の研修では、「教授法（Teaching Skill）」の講義を追加してほしい。
- ◆ Textbook は郡職員向けの内容であったことから、特段県部局内で共有はしていない。
- ◆ TOT の日数（2日間）は短すぎる。

2. 郡職員研修

- ◆ プロジェクトが作成したテキスト及び独自に作成した参考資料を基に講義を実施。
- ◆ 同参考資料では、郡の実例（郡の会計報告のなかの記載ミス等）を紹介。

3. 教 材

- ◆ 内容は簡単なものではないが、基本的かつ重要な内容が掲載されている。
- ◆ 郡の事情はおおの異なる。個々の郡の実務状況を調査し、実情を反映した内容にすべき。

4. 郡職員研修の実施管理

- ◆ 研修実施に際して、人員、機材、会場等が不足している。
- ◆ 前回の研修（第1回研修）では、中央（財務省）からの実施支援がなかった。前日に現地入りするのではなく、数日前から現地入りし、県側の準備状況等を確認してほしい。
- ◆ 研修実施日が、郡の会計報告書提出日と重なっており、報告書の提出が大幅に遅れる結果となった。研修の実施タイミングは慎重に検討すべき。

5. 専門家の支援

- ◆ 講義の実施に関し、専門家（財務省）の助言・指導が必要。研修員からの質問に対する回答が正しいかどうか、専門家に判断してほしい。

6. 巡回指導

- ◆ 原則3カ月に1度巡回指導を実施。ただし、問題が確認された場合または緊急に助言が必要

な場合はその限りではない。

- ◆ 研修前後で頻度に特に変化なし。予算の問題から頻度を増やすことが困難なため。

7. 研修後の変化

- ◆ 研修前は同じ箇所と同じミスを何度も繰り返していたが、ミスが減少。
- ◆ 中央との連携については、上記 4. で記載のとおり改善の余地あり。
- ◆ 研修実施前後でミスの割合が 50%→20%程度に減少している。

8. 継続的な研修実施及び実施時期

- ◆ 年 2 回の開催が望ましい。
- ◆ 研修は 8 月（年度末）が望ましい。翌年からの実務に研修結果が反映される。
- ◆ 郡の会計報告書の提出日（25 日）を避け、上旬での開催を検討すべき。
- ◆ 10 月の開催は、年度初めであるため業務量が多く不適切。
- ◆ 年度半ばの開催は、研修で紹介された様式等の途中導入が難しく不適切。

議事録

面談日時：2010年6月28日（月）、10:40～11:40

場所：アッタプー県国庫局局長室

面談相手：Mr. Latsamy VANDSAY, Chief of National Treasury, Attapue Province

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

.....

面談内容

1. 研修対象の拡大

- ◆ これまで県職員に対する研修は行われていたが、郡職員を対象とした研修は初めてであり、大いに必要性を感じている。
- ◆ 郡職員の実務能力は高いとはいえ、強化が必要であったがこれまで未着手。

2. 研修後の変化・改善点

- ◆ 国庫会計に係る研修を受講し、知識を深めたことで、実務遂行方法が明確となった。
- ◆ 業務体制が改善され、郡職員の知識の統一化が図られた。
- ◆ 県のトレーナーのスキルがアップした。

3. 研修後のモニタリング

- ◆ 郡事務所のモニタリングは、毎年9月末（年度末）に行われている。
- ◆ その頻度については、研修前後で変化なし。

4. アッタプー県での業務実施体制

- ◆ 郡によっては月々の歳入がないところもあり、会計報告書は郡ではなく県国庫（NT）局が作成。
- ◆ 郡NT局は、毎月出納簿を Administration Office に提出。
- ◆ 郡の予算は3カ月に1度承認され、毎月県NT局から現金が渡されている。
- ◆ 郡によっては、税金等の記録を3カ月ごとに県NT局に提出。
- ◆ 郡からの会計報告の流れは次のとおり。
郡→Admin Office→NT Committee（6名）→NTでデータ入力、報告書作成
- ◆ 郡の徴収金を歳出用として流用することもある（その場合、翌月の予算において相殺）。
- ◆ 郡で予算を使いすぎた場合、翌月の予算において相殺される。
- ◆ 郡のNT職員配置状況：1～2名

議事録

面談日時：2010年6月28日（月）、14:30～15:40

場所：アツプー県国庫局会議室

面談相手：3県からの研修員9名（次ページ参照）

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

面談内容

質問事項	面談結果
1. 有益であった研修内容	全科目有益であったが、特に会計（簿記のしかた）について勉強になった。
2. 教材の分かりやすさ	Credit & Debt Accounting については、通常県が担当しており郡の業務としては馴染みが薄く理解が困難。
3. 内容改訂の必要性	改訂の必要は特になし。
4. 教材の使用頻度	実際の実務に直結した内容である『歳出』及び『現金管理』の2冊は多用。歳入が限定されていることから、会計マニュアルは研修後ほとんど使用していない。
5. 郡職員研修について	実務のやり方等が研修を通じて明らかとなり有益。
6. 研修の受講経験の有無	なし
7. 研修の期間	短い。10日は必要（5日：会計、5日：歳入、現金管理） ※現状では会計マニュアルを研修後もほとんど使用していないが、「将来のために勉強したい」と感じている人が多く、講義日数も5日間と多く割り当てられている。
8. 研修実施運営	会場：適当 時間配分：タイトすぎるため改善が必要
9. 講師の教え方	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 時間がタイトであったため、説明が早く分かりづらかった。 ◆ 黒板やパワーポイントのスライドを使用して説明を受け、内容に対する理解が深まった。
10. 研修中の所属先の対応	不在の間は、Administrative 職員が配置されるため問題なし。
11. 指導者	県職員及び中央財務省の双方が指導者となるべき。 中央からの指示内容について、県職員（講師）が熟知していない場合、質問時に適切な回答が返ってこないため。
12. 研修後の実務遂行	仕事やしやすくなり、ミスが減少した。
13. 第2回研修科目	同じ科目で問題ないが、研修対象者に業務上つながりのある予算局職員も加えるべき。
14. 研修後の中央・県との連携	改善した。
15. 県職員の巡回指導の頻度	3カ月に1度巡回指導が行われていたが、研修後は毎月（または数カ月に1度）の会計書類提出時に、県NT局が訪問。

16. 継続的な研修の実施及び 実施時期	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 年2回（前期・後期）が望ましい。 ◆ 時期：1月、6月
-------------------------	--

出席者リスト

1. Mr. Kommixay SOMCHANTANOM, Head of National Treasury, Xansai District
2. Ms. Adkham SOUKHAVONG, Technical Staff, Xansai District
3. Mr. Khantavi SISAMIANE, Head of Finance Unit, Xansai District
4. Mr. Anoulak SITHIPHAN, Head of Finance Unit, Xaysetta District
5. Ms. Keodalay PHOMMATHED, Head of National Treasury, Xaysetta District
6. Ms. Soukasanh CHANTHAHOM, Technical Staff, Xaysetta District
7. Ms. Soukphatai THADBUALAPHA, Technical Staff, Samakkixay
8. Ms. Chitpasong PHILAVONG, Technical Staff, Samakkixay
9. Ms. Phonsamay THEDDAVANH, Head of National Treasury, Samakkixay

議事録

面談日時：2010年6月28日（月）、16:20～17:20

場所：アッタプー県国庫局会議室

面談相手：研修講師3名（Ms. Vattahavone VONGXAY、Mr. Sinsamouth VONGKHAMHENG、Mr. Kiliya SOUTSADA）

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

面談内容

1. 指導者育成研修（TOT）

- ◆ すべての科目が有益であった。
- ◆ 研修報告書を作成しNT局へ提出、情報・経験の共有を図った。
- ◆ モデル郡をつくるために郡職員1名を講師に任命。

2. 郡職員研修

- ◆ 研修時にはプロジェクト側が作成したマニュアル3冊を使って講義を実施。
- ◆ そのほかに、TOT時に使用されたパワーポイント資料を参考資料として使用。
- ◆ 必要に応じて黒板を使い、追加説明を行った。

3. 教材

- ◆ 日常的に使用している。特に、歳出マニュアルについては参照頻度が高い。
- ◆ マニュアルは実務内容に沿った、理解しやすい内容にまとめられている。
- ◆ 会計マニュアルについて、研修員側は理解しづらかったと回答。その理由として、実務に直結しないことが挙げられていたが、講師側からは、郡職員の知識不足がその主たる原因であるとの回答。
- ◆ 教材の改訂については、特に必要性は感じていない。
- ◆ 研修時に事例を多用すべき。

4. 専門家の支援

- ◆ 研修実施運営方法を教えてほしい。

5. 巡回指導

- ◆ 月に1度巡回指導を実施。郡によっては頻度が異なる。研修後も特に頻度は変わらない。

6. 第2回郡職員研修

- ◆ 研修会場がなく、事務所外で開催した場合会場借料が発生する。
- ◆ OHP（プロジェクター）がなく、これについても借料発生。
- ◆ 日数を増やすべき、研修カリキュラム・時間割を再検討すべき。

- ◆ 郡NT局の職員だけでなく、関係事務所（Transportation Office, Land Office, House Office など）も研修対象に含めるべき

7. 第2回TOT研修

- ◆ 講義：プレゼンのやり方が分からない、教師の経験がなく教え方が分からない。
- ◆ 第2回郡職員研修の前に開催されるTOTで、教授法を含めてほしい。
- ◆ 「会計」に係る講義時間を長くとるべき。

8. 継続的な研修実施及び実施時期

- ◆ 年2回（8月・3月）の開催が望ましい。
- ◆ 8月（年度末）開催－翌年からの実務に研修結果が反映される。
- ◆ 3月開催－会計規則等変更が生じた場合、4月以降の会計業務に反映させられるため。
- ◆ 郡の会計報告書の提出日（25日）を避け、上旬での開催を検討すべき。
- ◆ 10月の開催は、年度初めであるため業務量が多く不適切。
- ◆ 年度半ばの開催は、研修で紹介された様式等の途中導入が難しく不適切。

9. アップー県での業務実施体制

- ◆ NT委員会には6名配置。うち2名が研修講師。
- ◆ 報告書作成は、合計4名（NT委員会の3名及びAdmin Office1名）が担当。
- ◆ 研修講師でもある会計局の職員1名が、報告書の作成を側面支援。
- ◆ 県職員を対象にすることの是非：会計システムが異なるため不適切。

議事録

面談日時：2010年6月29日（火）、8:00～9:00

場所：アッタプー県会計局局長室

面談相手：Mr. Bounthamaly MANHAROUNG, Chief of Financial Office, Attapue Province

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

面談内容

1. 研修対象の拡大

- ◆ 実務能力の向上が期待され有益である。
- ◆ 国庫会計業務は、財務省一県一郡が一体となって行っている。そのため、そのうち1者のみを対象にしたのでは、全体の能力強化は望めない。したがって、JICA プロジェクトのアプローチは適切と考える。

2. 研修後の変化・改善点

- ◆ 直接プロジェクト活動に関与していないため、具体的なことは分からないが、県 NT 職員が行ったモニタリングでは、ミスが減った等の業務上の改善を確認している。

3. TOT 研修について

- ◆ 県職員が研修を受講したことについては、情報を得ているが詳細は不明。マニュアル等についても承知していない。

4. 第2回郡職員研修

- ◆ 県職員も対象とすべき。アッタプー県では、県と郡の業務が類似しているため。具体的な対象については意見なし。
- ◆ 第2回の郡職員研修を実施する前に、1回目の研修の結果を評価・モニタリングすべき。
- ◆ モニタリングの結果を基に、研修対象を決定すべき。

電話インタビュー議事録

面談日時：2010年6月29日（火）、9:00～9:50

場所：車内

面談相手：Ms. Sifone OUMAVONG, Unit Chief of PFMP, Fiscal Policy Department

.....

インタビュー内容

1. JICA プロジェクトについて

- ◆ 定期的にミーティングを行い、HRDS・P 及び研修実施について進捗を確認。
- ◆ JICA プロジェクトは、PFMSP の 6 コンポーネントのキャパシティ・ビルディングに貢献。
- ◆ HRDS・P は、一国の財務省の「戦略」であるため、内部で詳細をもう少し協議すべき。
- ◆ HRDS・P：NT 及び会計に限定せず、省全体を対象とすべきとプロジェクト側に提案。
- ◆ 研修事業：パイロット 3 県だけでなく全県を対象とすべきとプロジェクト側に提案。
- ◆ NT 及び会計分野のキャパシティ・ディベロップメントについては、これまで多くのドナーが支援を実施。しかし、県レベルを対象としていたことから、郡職員の能力強化にまで至っていない。JICA の支援は NT・会計分野の能力の底上げという観点から有益。

2. PFMSP の活動

- ◆ PFMSP では、県的能力強化に係る活動のレビュー（アセスメント）を現在実施。当職も明日（6月30日）～7月7日または8日までカムアン県、ボリカムサイ県の評価に参画予定。
- ◆ 今後の PFMSP の活動では、郡職員の能力強化に向けた取り組みを行っていく予定。理由は次のとおり。①主税局、国庫会計局が中央集権化された、②当初県への支援により、県から郡への波及効果をねらっていたが、期待していたほどの成果が上がらなかった。
- ◆ 方法としては JICA プロジェクトと類似した段階的なアプローチになる見込み。
- ◆ PFMSP には、分野別テクニカルチームがあり、JICA のプロジェクト担当者と同一担当者。したがって、活動内容によっては、JICA プロジェクト作成のマニュアルを活用する可能性あり。
- ◆ 国庫・会計分野が支援対象となった場合でも、JICA プロジェクトとターゲットグループが異なる場合もある（例：県レベルで JICA の TOT を受講していない者を対象とするなど）。一方で、対象分野は異なるが JICA のプロジェクト対象者がターゲットになる可能性もある（対象分野：IT 研修にするなど）。方向性はまだ決まっていない。

3. HRDS・P の承認手続き

- ◆ 一国の財務省の「戦略」であり、大臣承認ともなれば以下の手続きは必須。
- ◆ 今後の承認手続きについては、通常のプロセスにのっとった場合、以下が想定される。
 - 1) POD を中心にドラフト作成
 - 2) 関係者に対するコンサルテーションミーティング開催
含まれるべき対象者として以下が挙げられた。
 - ① テクニカルチーム（本プロジェクトの場合、ステアリング・コミティメンバーと思

われる)

- ② PACSA (Public Administration and Civil Service Authority)
 - ③ MIP (Ministry of Investment and Planning) 等
 - ④ PMO (首相府) Government's Cabinet
- 3) 財務省全局に対するコンサルテーションミーティング開催
 - 4) 県財務局等に対するコンサルテーションミーティング開催
 - 5) 上記 2、3、4 のミーティングで得られたコメントを踏まえ、①HRDS・P 最終稿、②参考資料としてコメントの要約を作成
 - 6) 大臣へ提出
- ◆ 提出後の内容査定
- 1) PACSA へ提出：上記 2 のコンサルテーションミーティングへ PACSA から参加が得られた場合、省略される可能性大。
 - 2) 大臣の指示により、POD から PMO (Government's Cabinet) へ：大臣承認に係る決裁伺い書 (Asking Form) が PMO (GC) へ提出される可能性大。
 - 3) PMO からの決裁を受け、大臣承認となる。

議事録

面談日時：2010年7月1日（木）、9:30～10:30

場所：人事組織局人材育成課

面談相手：Mr. Bounpone SYBOUNHEUANG, Deputy Director of HRD Division, POD, MOF

出席者：Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子
（評価分析）

面談内容

1. 日本側・ラオス側の投入

- ◆ 長期専門家の派遣期間は適切と考えるが、短期専門家については、派遣期間が短すぎて計画に基づく活動の実施が困難であった。
- ◆ プロジェクト活動の意図、めざすところについては理解しているが、他業務と兼務しているため、日本側の要求に十分応えることができなかった。特に、POD側では語学力の問題から十分なコミュニケーションが図れず、円滑な活動実施が困難となった。
- ◆ 現在POD2名、POD外から6名の職員がプロジェクトに主に携わっているが、十分な人員体制とはいえない。計画に基づき、効果的に活動を実施していくためには、プロジェクト費用で別途数名雇用すべきである。

2. 活動の促進・阻害要因

- ◆ R/Dの締結が遅滞した理由として、以下が挙げられる。①JICA側から書類（文書）が提出されたのが、R/D締結予定日の2週間前であった、②その後PMO（首相府）Government's Cabinetに提出したが、PMOでの審議に約1カ月を要した、③PMOからの審議結果を受けたあとに多くのプロセスを必要とした（財政政策局局長と内容の協議、官房に内容説明など）。

3. HRDS・Pについて

- ◆ プロジェクト側からドラフト案がPODに提出され、ステアリング・コミッティで非公式協議が開かれている。そこでドラフトの内容につき審議され、修正する方向で意見が一致したことまでは確認している。
- ◆ 今後の手続きとして、各局及び他関係者へのコンサルテーションが行われ、大臣承認となる予定。
- ◆ 関係者から十分にコンサルテーションを行っていれば、PMOに提出後、保健省のマスタープラン（政策）に準じた内容でなくとも、問題ないはずである。PMOは、政策の内容ではなく、PMOに提出されるまでの審議のプロセスの妥当性を確認するのみである（推測）。

議事録

面談日時：2010年7月1日（木）、10:40～11:40 場所：世銀 Technical Assistance 事務所

面談相手：Mr. Larry SEALE, Program Technical Advisor, MOF

出席者：Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

.....

面談内容

2008年9月から2年間の契約の下、世銀 Fund により財務省財政政策局に派遣されている Mr. Larry と面談を行った。面談時に Mr. Larry に JICA 事務所から事前に送付してもらっていた質問票の所在（有無）を確認したところ、同氏のところには何も届いておらず（届いていないということ）で、質問票は回収できなかった。念のため当方で用意していた質問票に基づいて質問をしたところ、プロジェクトの概要は承知しているが、詳細までは把握していないため評価（回答）は控えたいとの申し出があった。そのため、質問事項を変更し面談に臨んだ。

Mr. Larry は、米国シアトル出身の元州政府の財務担当であり、世銀では20年ほどコンサルタントとして勤務している。彼の財務省内での主な業務は、①PFMSP の活動に対する業務上の支援、②Mid-Term Plan 及び進捗報告書の作成であり、OJT を通じた人材育成に特化。人材育成のための研修やワークショップの開催計画はない。

1. JICA のプロジェクトについて

- ◆ 年に2回 Mid-Term Plan 及び進捗報告会の取りまとめに係るコンサルテーションワークショップを通じ、JICA の支援概要については情報を入手済みである。
- ◆ JICA が2つのコンポーネントに対して支援を行っていることは、プロジェクト側からの情報共有及び関係局職員からの情報により既に概要は把握している。人材育成計画（戦略）の内容については、POD を中心とした人材育成メカニズムを構築するためのものという説明だけは受けているが、財務省側は大臣承認されない限り外部への一般公開の予定なしとしているため、詳細については十分承知していない。
- ◆ 人材育成計画については内容が不明であり少し懐疑的。
- ◆ POD の現在人員体制及びキャパシティ、さらには POD の本来業務が人事管理である点を考慮した場合、全局の人材育成まで POD が担当するのは非現実的（不可能）である。
- ◆ POD 局長と面談する機会があった際には、JICA に対する支援ニーズを再確認した方がよい。もしかしたら、HRDS・P については先方の要請に沿ったものでないかもしれない。
- ◆ 研修事業は高く評価している。その理由は次のとおり。①地方との連携をとりつつ活動を進めている、②カリキュラム構成が適切である、③ターゲットを郡に絞って、実務能力を向上させようとする点は他に例がなく先駆的である。
- ◆ シンガポールと案件が重複していたようであるが、JICA は実務能力強化、先方は政策・規定面での情報の周知であり、内容は重複していない。

2. JICA の支援の方向性について

- ◆ JICA の支援については、本プロジェクトの活動しか知らない。JICA が一組織として公共財政能力の強化に対して、どのような方向で、どの程度の期間をもって支援を行おうとしているのか伝わってこない。本プロジェクトの終了後の方向性も分からず、財務省としては予見可能性が低く、対応し難いというのが事実である。
- ◆ JICA プロジェクトは、今後の研修事業の予算の拠出先を MDTF で考えているようであるが、JICA が支援している期間中は JICA の予算をもって支弁すべきである。
- ◆ 上記の意味も含めて、JICA に期待すること＝もっと支援を行うべき（Do More）である。
- ◆ 研修予算を国庫局等とコストシェアを図ろうとしているようであるが、3年間という短い支援期間中に、これまで自立できなかった組織（財務省）が自立できる見込みなどない。こうした現実的な観点に立ち、支援のやり方を見直すべきである。政策面でも優先度が高く置かれており、財務省側が本当に必要だと感じれば、財務省側は独自予算で対応する。もしも、独自予算で対応しない、対応することをちゅうちょしているのであれば、何か理由があるはずである。その理由を特定することが先決。

3. MDTF について

- ◆ MDTF は設立直後でもあり、予算手続き等のプロセスがいまだあいまいなままである。
- ◆ 特に正式なプロセス・手続きが決まっているわけではない。申請案件の採択を行う特別な委員会等も設置されていない。
- ◆ ただし、MDTF の Fund を付与する対象については、Mid-Term Plan への関連活動としての記載が採択時の条件の 1 つとなる。また、予算（Fund）の申請時には、実際の研修費用がどの程度必要か、過去の実績等をもって証明する必要がある。
- ◆ なお、現在作成している Mid-Term Plan（2010/2011 版）には、類似案件として JICA の研修事業を記載している。

議事録

面談日時：2010年7月2日（金）、15:00～17:00 場所：財務省人事組織局局長室

面談相手：Mr. Vanhxay PHONGSAVANH, Director General, POD, MOF

出席者：Ms. Vilayvanh NUANPASEUTH（JICA ラオス事務所ナショナルスタッフ）、中村祐美子（評価分析）

.....

面談内容

1. プロジェクト活動に対する投入

- ◆ 日本・ラオス共同作業でプロジェクト活動を行っており、効率的な活動実施が可。
- ◆ ラオス側の C/P は日常業務と兼務した形でプロジェクト活動にかかわっているため、十分なコミットメントが得られない場合もあった。
- ◆ 短期専門家は、派遣前に計画されていた業務内容を終了する前に任期終了帰国となることが多く、いったん帰国して、再度現地に派遣という形態をとったため、常に作業が断片的であり、継続的な活動の実施が困難であった。
- ◆ 専門家にはステアリング・コミッティ会議で下される決定事項に従って業務を行ってほしい。
- ◆ ラオス側の投入については、関連部局局長・次長から構成されるステアリング・コミッティ及び実施委員会を組成しており、専属職員として POD2 名が配置されているため、十分である。これ以上増員する必要なし。

2. 実施体制

- ◆ プロジェクト側との日々のコミュニケーションについては問題なし。
- ◆ ただし、POD 側（財務省）側は、プロジェクトの活動（ローカルコスト）の使途、内訳等を全く知らされていない。計画は予算計画とリンクしておくべきであるが、活動予算に係る情報なしでは、どのような活動をどれくらいの規模で行うのか、検討がつかない。今後のステアリング・コミッティ会議等で活動計画を協議する際、ぜひ、ローカルコストに係る情報を開示してほしい（最低年1回）。
- ◆ この件（予算額の開示）については、以前 JCC でも発議したが、その後 JICA またはプロジェクト側から具体的な対応はない。
- ◆ R/D 締結当時の情報によれば、本プロジェクトは3億ドルプロジェクトである。同予算の使途及び支出額を知ることにより、将来の活動計画が立てやすくなる。
- ◆ プロジェクト費用は3億ドルであるが、2年目以降空の活動費をラオス側が費用負担するようになっている。これは、専門家の費用が高すぎて、2年目で3億ドルすべてを使い切ってしまうからか？

3. HRDS・P について

- ◆ 当初の計画に基づき、プロジェクト側から提出されたドラフトを POD 及びステアリング・コミッティメンバーで内容の改訂の是非につき協議した。協議の結果、構成を修正すべきとの

意見（決定）を専門家に伝えたが、「この構成にすべき」と主張され、聞き入れてもらえなかった。

- ◆ 現在プロジェクト専門家から、新ユニットの設立（または HRD 専属職員の配置）の要請が挙げられているが、職員の配置は、財務省の規定に基づいて行われているため、JICA の事業のためだけに職員を配置することはできない。また、配置するだけの余剰人員もない。
- ◆ HRD 計画（マスタープラン）が採択された暁には、POD が管理・監督していかなければならないが、現在ある Division で管理していくことは可能である。既に類似業務を行っていることも事実である。
- ◆ 現時点までの HRDS・P に係る進捗状況は以下のとおり。

HRD マスタープラン	HRDS・P
PMO 内で保健省の人材育成政策に係る審議終了。	専門家が HRDS 第 1 稿を提出（2009 年 10 月）、HRDP 第 1 稿を提出（2010 年 2 月）。
	POD 側は非公式にステアリング・コミッティメンバーとドラフトの内容につき審議。その結果、内容を改訂すべきとの意見で一致。
POD 職員が PMO へ内容の是非につき助言を仰ぐ。	
	PMO から「保健省の政策における構成に基づいて（参考に）作成すべき」とのコメントを得る。その後、当時の短期専門家（人材育成）に PMO の助言に基づき内容を改訂してほしい旨伝える。専門家は改訂に対して消極的。任期終了で帰国。
	短期専門家として鶴峯さんが赴任。赴任後、POD 側からマスタープラン策定に係る支援を要請。現在専門家からの返答待ち。

- ◆ POD としては、現在作成の HRDS・P を参考に、人材育成マスタープランを策定したい意向を示しており、別建てで 2 本政策を策定するのではなく、最終的には 1 本にまとめる予定。
- ◆ その後ステアリング・コミッティ会議を再度招集し、内容を協議のうえ、大臣承認手続きに入る予定。その際、PMO にドラフトを送るのは必須。
- ◆ 現行のプロジェクトで支援可能な部分について、継続的に支援してほしい。

4. 研修事業について

- ◆ 研修実施時の日当・宿泊費の支出方法については、現在 JICA の規定に基づいて支出されているが、財務省（ラオス）側にもラオス側の規定がある。JICA の規定では、レシート（領収書）なしでは支出不可であるが、領収書の発行が日常的に行われていない田舎から参加する研修員が、領収書を持参することは不可能である。何か別の手立てを考えてほしい。
- ◆ 財務省側が仮に研修事業を行う場合、10 万米ドルあれば、6 県以上に対し研修を実施することができる。

議事録

面談日時：2010年7月3日（土）、9:00～10:00 場所：ADB

面談相手：A. Barend Frieling, Deputy Country Director

出席者：木村雅子（JICA ラオス事務所企画調査員、協力企画）、中村祐美子（評価分析）

.....

面談内容

ADB で PFMSIP を担当する Mr. Barend と面談し、JICA のプロジェクト活動に係る意見・コメントを聴取する予定で面談に臨んだが、1 カ月半前に赴任したばかりの同氏は、JICA の活動内容を十分把握しておらず、活動に対する評価・コメントを聞き出すことはできなかった。したがって、以下のとおり質問内容を変更して、面談に臨んだ。

1. ラオスの公共財政について

- ◆ ラオスの公共財政制度は、先進国のように洗練された制度ではなく、いたってシンプルである。
- ◆ ゆえに ADB としては、Electric System の導入を検討しているが、ラオスは同システムを導入するに十分な規模である。
- ◆ ラオスは 60 を超える民族が共生しているが、これら言語を異にする民族が同一のシステムを利用することが可能なのかという質問に対して、同氏は不明と回答。政府もその点については十分検討しきれていないのではないかと付言した。

2. ADB の支援分野

- ◆ 現在当該分野に対しては、ローン（投資プロジェクト）及び技術協力を実施中である。
- ◆ MTEF 以外に教育、保健をはじめ合計 4 セクターに対する投資プロジェクト 2 件を実施。

<ローン（融資）>

- ◆ 制度構築のための TA 派遣中（日本人）であり、予算は 60 万米ドル、期間は 2 年を想定。
- ◆ ローカルスタッフ 5 名が配置されているが、そのうち 1 人がかなりのやり手。彼（彼女）が TA と常に活動を共にしている。
- ◆ 郡まで介入する可能性はある。しかし、郡職員に対する支援（介入）ではなく、Village Health Fund を使って何か活動を行う程度（詳細は未定）。

<技術協力>

- ◆ PFMSIP における債務プログラムに対して技術協力を実施しており、財務省及び関係省庁を対象に、キャパシティ・ビルディングの一環で、統計局（事務所）の能力強化を支援予定（予算：50 万米ドル、2 年間の想定）。活動はパイロット県 2 県で実施、その後可能であれば拡大。国際コンサルタント 1 名、ローカルコンサルタント 1 名を雇用予定。政府の Ownership（主体性）を確保すべく、コンサルタントの雇用は、ラオス政府が行う入札で決定予定。2011 年から 2013 年までのプロジェクトの詳細については、既に JICA 事務所担当者に手交済み。
- ◆ 前国会会期中（2010 年 5 月？）に統計法が可決。同法案の可決により、統計事務所（Statistic

Office) が法的権限をもつことになった。これを受け、Statistic Office のキャパシティ・ビルディングが必要となっている。

- ◆ ADB では、現在統計のキャパシティ・ビルディングに係るマスタープラン（2010～2020）を策定中。9月末をめどに承認予定。
- ◆ 同マスタープランの策定は、財務省の優先順位のひとつでもあり、バックに副首相がついている。そのため、財務大臣採択は円滑に行われる見込み（特に手続き等問題はない）。
- ◆ 現在、国連開発計画（UNDP）、世銀、ADB でマスタープランに基づく活動実施計画を検討中。
- ◆ 長期的視点からみたキャパシティ・ビルディングへのアプローチを考える必要があり、そのために、ニーズ調査、状況分析等を実施する予定。基本調査の結果を踏まえ、PC システムの導入を検討する予定。
- ◆ また人材育成と並行して、統計法の流布・普及活動も実施予定。

協議議事録

協議日時：2010年7月7日（水）、9:00～

場所：財務省会議室

協議相手：ラオス側 10名（POD：局長、副局長、人材育成課副課長、人材管理課副課長、国庫局：次長、国庫課課長、会計局：次長、公会計課課長、財政政策局：次長、副課長）

出席者：

JICA ラオス事務所 2名：米山芳春次長（レビューチーム団長）、木村雅子企画調査員（協力企画）、中村祐美子（評価分析）

プロジェクト事務所 4名：佐藤敦郎チーフアドバイザー、三井短期専門家、標短期専門家、鶴峯専門家

.....

協議概要

ワンサイ POD 局長から開会の辞が述べられ、議題について概要説明が行われ、別添の Discussed Point に基づき、協議及び報告を行った。

1. Training Cycle Management Manual についての説明

鶴峯専門家から、協議日までに作成されたマニュアルについて以下のとおり説明が行われた。同マニュアルは、6月に一度関係者間で内容に係る協議（ワークショップ）が行われており、協議中に得られたコメントを基に加筆・修正済みであるとのこと。

- ◆ p.5に記載されているフローチャートに基づき、各局の年間計画に基づき研修計画を作成する必要があると解説。研修管理の流れは以下のとおり。
 - ① p.10に掲載の年間研修計画表に基づいて計画を作成・PODへ提出
 - ② p.13に掲載の様式を用い、個々の研修計画を作成
 - ③ 研修実施後には、p.17に掲載の研修報告（要約）様式に概要を記載、PODに提出
 - ④ 研修後には、Evaluation Sheet（添付i）を用い研修評価を実施
- ◆ 新年度開始前に、①②を提出、研修実施後に③④の提出が求められる。
- ◆ 本日の協議では、内容に係る了解を取り、その後全局人材育成課に対して同マニュアルを配布する意向。

鶴峯専門家からの説明後、ワンサイ局長からステアリング・コミッティメンバー及び参集している関係者に、同マニュアルの内容につき意見を求められた。

財政政策局次長から、同マニュアルは、財務省にふさわしい内容であり、Master Plan for HRD または HRD 戦略を実行していくうえで重要、同マニュアルを作成することにより、効率的な HRD 管理が可能になるとの肯定的な意見が寄せられた一方、以下の点につきコメントが挙げられた。

- ◆ マニュアルは、他の関連業務と関連させておく必要がある（予算、人事管理：Human resource allocation など）。
- ◆ 説明された今後の計画については合意。しかし、同マニュアルの手続き等を来年以降の研修・

人事管理に反映させるためには、新年度開始前から開始すべき。

国庫局次長から寄せられたコメントは以下のとおり。

- ◆ p.4：研修計画は、予算に基づいて計画されるべきである。
- ◆ 新年度が始まる3カ月前に予算計画の策定、その後研修計画の作成という順番で内容を改訂すべき。
- ◆ 評価：評価については、最低3カ月はかかる。そのため、10月から12月まで評価と計画を並行して実施する必要がある。
- ◆ 様式については、コメントなし。
- ◆ **Source of the Budget** について：MDTF 及び他ドナーの支援が挙げられているが、そのほかにも Ad-Hoc で上がる他の予算源も範囲に入れるべき。

鶴峯専門家：構成については、もともと POD が予算も含めて一元化することになっていたが、現案では、各局で個別に予算計画を行うことを想定し、研修計画のみを POD 関連の業務として取り上げている。

会計局次長：10月から新予算年度が開始。予算年度が始まる前に、どの月までに予算計画等を策定すべきか明確にすべき。POD→官房→大臣へ提出する必要がある。時間をかけて、より分かりやすい内容にすべく協議をもつべきである。

鶴峯専門家：7月中に再度協議を行いたい。

POD ワンサイ局長：上記コメントに加え、以下追加したい。

- ◆ 時間については合意。
- ◆ **Technical Department** は、年度終了3カ月前までに翌年の計画を提出すべきである。
- ◆ **Target of Training, Budget Estimation** もそのなかに含めるべき。
- ◆ 計画策定時には、詳細については記載する必要はない。マニュアルに沿った内容でよい。
- ◆ 内容については、より分かりやすく、使いやすいものにすべく、関係者からの意見を踏まえ改訂していく必要がある。
- ◆ **POD** と最終協議を行う前に、関係局から内容についてコメントを挙げてもらいたい。

佐藤専門家：

- ◆ ラオス側の手続き等については詳しくないため、予算計画部分、手続きについて詳細のプロセスを教えてほしい。時間的、人力的にも制約があるなかで作業を進めていく必要があるため、ラオス側との連携が必須。マニュアルの詳細については、ラオスの状況に応じて改訂が必要。

2. 評価結果について：中村団員よりパワーポイントスライドをもって説明。

3. PDM 修正版の説明

- ◆ 配布の PDM 修正版及び説明資料を基に、主な修正点について木村団員から説明が行われた。詳細については、配布済みの説明書類を参照するよう要請。

4. 中間評価結果報告に対する各種コメント

- ◆ ワンサイ局長：報告書の内容については、プロジェクト側と JICA ラオス事務所との間で内容の事実確認を行ったうえで、最終化を図ってほしい。
- ◆ NT 次長：PDM の修正については、ラオス側で協議する時間がなかった。PDM 修正版の内容については、財務省と JICA ラオス事務所で協議のうえ、最終化を図っていく必要がある。中間評価については、プロジェクト側からも内容に係るコメントを聞きたい。提言については、適切・不適切に係る意見をプロジェクト側から聞いたうえで、ラオス側からも意見を出す。
- ◆ POD 副局長：現在の HRDS・P では項目が不十分なこともあり、成果の承認を得るためにもマスタープランの作成は必須。現在 POD でワークスケジュールを調整中。同作業に対し JICA からの更なる支援及びコメント等がほしい。
- ◆ マスタープラン作成に係るレスポンスビリティは POD がもつ。ただしプロジェクト終了後、POD だけでは維持管理しきれない感があり、他局との協働のうえで人材育成（研修を含む）・人事管理を続けていきたい。
- ◆ 提言部分で POD の Job Description を明確にすべきとの提言があるが、財務省の規定に基づき、既に Job Description は明確になっており POD から 2 名の担当を出している。POD としては特に問題は感じていない。HRD についても担当者は配置されている。
- ◆ 三井専門家：最後のページの提言：プロジェクトの終了後の Sustainability。パイロット 3 県での研修のフォローアップ調査を行った結果、全県において研修の実施は知識・スキルの向上に大変有効であったことが分かった。プロジェクトとしては、できれば全県に研修を拡大して、NT 及び会計実務の能力強化を促進していきたい。第 1 回目の研修にかかった費用は、1 県当たり 5,000 米ドル（日本人の経費は除く）である。この 1 回の研修 5,000 米ドルが高いか、妥当か、毎年行っていくための Financial Resource はあるのか、全県すべてを毎年カバーするのは高すぎるか？ もし高すぎて、または別の問題でプロジェクトの終了後に継続していけない可能性が高いのであれば、プロジェクトの終了をもって、研修活動も終了した方がよい。この点について、ラオス側の意見をお聞きしたい。
- ◆ 副局長：この点を含め、クリティカルポイント 4 点を別添のとおりまとめている。これからの時間を使い、これらの点につき関係者の意見をうかがいたい。
- ◆ 会計局次長から、プロジェクトの実施に関し以下のコメントが挙げられた。
 - 1) 中間評価に関する JICA からの正式文書
プロジェクトの関係者の一人であるが、プロジェクト活動のスケジュール、特に中間評価の目的等に関する JICA からの公式文書は受け取っていない。そのため、プロジェクト関係者に対して、調査前に関係者に財務省から詳細を連絡できず、評価団の訪問時には、地方でも混乱が生じていた。中間評価団の地方訪問時には、JICA 及びプロジェクト側が 2

組に分かれた調査を行った。受入側の県及び郡にとっては、対応が非常に困難であった。

2) 研修受講後の修了証書の授与について

NT からの参加者のみに修了証書が与えられており、その他の関連部局からの参加者に対しては、修了証書は与えられていない。今後の研修においては、所属部局がどこであろうと受講者全員に修了証書を付与してほしい。

3) 研修講師の DSA（日当宿泊費）について

実際の支出に対して支給額が低すぎる。研修講師としてかかわることは、準備段階からいろいろな作業が必要となる。

4) マニュアルについて

COA の内容が Rule of National Treasury に即した内容になっていない。カムアン県については、特別な問題がある。研修実施に際しての支出が多い。研修予算は、郡予算ではなく県の予算から支出している。また、講師は、教師ではなく教えた経験が少ない。研修には Teaching skills の科目をぜひ入れてほしい。

◆ NT 次長：

1) Effectiveness に対するコメント

- ・ 教授法については、今後強化が必要な分野であり、今後プロジェクト側からの更なるインプットを期待している。
- ・ カリキュラム：3 県で 1 度研修を実施しているが、次回の研修ではカリキュラム用に改訂してほしい。また、マニュアルについては、会計（COA）テキスト中？の問題についても指摘された内容に基づき改訂すべき。

2) Sustainability に対するコメント

- ・ 今年度の研修
- ・ プロジェクトが作成したマニュアルは、情報・知識の統一化を図るためにも、全県に広めていくべきである。
- ・ 郡を対象とした研修を実施することで、研修指導員の能力強化にもつながる。
- ・ 2010 年以降の研修実施については、財務省として責任をもって実施していくべきであるが、研修の有効性を確認する必要がある。
- ・ MDTF へ予算申請することもオプションの 1 つであるが、どの程度（どれくらい長く）MDTF が存続していくかは不明。こうした点を考慮し、財務省は独自の予算、MDTF 以外の Fund も含めて獲得努力をすべき。

◆ 三井専門家：

- ・ プロジェクト期間は、残り 1 年半あるが、実際の活動はあと 6 カ月（半年）で終了と JICA からは言われている。そういう理解で問題ないのか？
- ・ これまでの活動では、T/F 及び講師が中心となりマニュアルの作成、モニタリングを行ってきたが、今回当方からお願いしたいのは、研修の実施管理（現時点では JICA プロジェ

クト側が独自に実施) を共に行うスタッフを配置することである。実施管理担当者確保することで、プロジェクト終了後の継続性を確保したい。>NT 次長：持ち帰って検討したい。

- ◆ 米山団長：
 - ・ プロジェクト期間は、1 年半残っており、その間の予算支出については、当初の計画に基づき、最終年度の活動経費は可能な限りラオス側でカバーしてもらいたい。
- ◆ POD 局長：
 - 1) POD 内では既に HRD の担当業務内容は明確になっている。
 - 2) POD は、プロジェクトの活動以外に通常業務も行っているが、担当者 (HRD) の更なる関与につき担当者に助言をする予定。
 - 3) 評価の内容につき JICA 側で了承が得られたあとに、ワークショップ等を開催し関係者に教訓・提言等に係る情報を共有すべき。

5. クリティカルポイント

クリティカルポイントにつき、米山次長が以下のとおり総括した。

1) HRDS・P の今後について

現在マスタープランを作成する予定であると理解。今後も JICA として協力をしていきたいが、今後の関与の度合いについては、POD 側の提示する予定・計画の妥当性を確認したうえで、検討していきたい。マスタープランの作成にあたっては、財務省全体の計画であるため、今後はプロジェクト主導ではなく、POD が指揮をとっていくべきである。

2) HRD 担当課について

既に明確になっているのであれば、提言から削除したい。

3) NT が研修を今後主導していく点について

HRD については、NT の Administrative Division が担当すべきという三井専門家の意見を踏まえ、NT 次長プタナペット氏が同課での対応の可否を確認、後日プロジェクト側に結果を通達する予定。

4) NT 次長プタナペット氏のコメントを踏まえ、MDTF と明記せず、「Other Available funds」と修正する。

今回のワークショップ開催により、これまでの 1 年半の活動により得られた成果、強化が必要な点等につき理解できたとの発言あり。

<別添>

Discussed Point

1. HRDS/P

- Contents of the drafted HRDS/P are not sufficient as a strategy of the Ministry,
- POD intends to develop the Master Plan for HRD in order to get an approval from the Government,
- POD would like to hear some comments and recommendations regarding suitable / required contents for the Master Plan and to request JICA further support such as dispatching another expert in drafting the Master Plan as needed.
- It was agreed that POD will initiate future drafting work of the said Plan. Support of JICA to the work will be considered when the schedule and work-plan (framework) proposed by POD are regarded as feasible.

2. Responsibility of HRD division

- Recommendations raised by JICA indicates that POD should clarify the responsibility of the division for HRD as it is not clear enough, however, it has been clearly defined already and POD does not have any problem in the practical work. In this respect, POD would like to ask JICA what and why the responsibility is not clear. The advice on further involvement of the POD staff to the work will be made by POD if necessary
- If it is recognized that the Project activity is effective, POD will coordinate with other departments and make an effort to ensure sustainability of the activities after the project.
- If job description has already mentioned clearly and appropriately, the related phrase in the recommendation of the Mid-term review should be deleted (by 次長)

3. Training for district National Treasury staff

- In order to secure sustainability of training activities, which have been initiated by the Project during the first half of the Project period, after termination of the Project, the Project would like to request National Treasury to take over the responsibility and role for training management by allocating necessary staff for HRD activities.
- The possibility of additional allocation of staff should be considered in the NT first and result will be given to the Project later.

4. Financial sustainability

- MDTF is one of the options for future budget resource for training activities.
- MOF should have financial responsibility of the project activities after 2012, but again, it is necessary that the project activities are recognized as one of the effective activities.

- There are only three provinces with trainers so far that the Project has focused on. In order to enhance the capacity in NT, it is not enough to focus only 3 provinces. POD would like to expand the target groups to all provinces.
- As mentioned earlier, request a budget to MDTF is one of the options, however, we do not know yet how long this MDTF will last and function as a financial resource for PFMSP. Therefore, MOF should explore their (MOF) own financial resources as well as other possible and available resources other than MDTF.

