

ラオス人民民主共和国  
公共投資プログラム運営監理  
強化プロジェクト（PCAP2）  
中間レビュー調査報告書

平成21年12月  
（2009年）

独立行政法人国際協力機構  
ラオス事務所

ラオ事
JR
10-002



ラオス人民民主共和国  
公共投資プログラム運営監理  
強化プロジェクト（PCAP2）  
中間レビュー調査報告書

平成21年12月  
（2009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、2020年までに後発発展途上国から脱却することを長期国家開発目標に掲げ、2010年までに一定の貧困削減と持続的経済成長を達成することを目標に第6次国家社会経済開発計画（National Socio-Economic Development Plan：NSEDP）2006-2010を策定しています。このNSEDPの遂行及び長期国家開発目標の達成のために、公共投資プログラム（Public Investment Program：PIP）は重要な手段として位置づけられており、PIPの質を確保していくことがラオス人民民主共和国の開発にとって重要です。

わが国政府は、2008年3月より「公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト（PCAP2）」を開始し、先行プロジェクト「公共投資プログラム運営管理能力向上プロジェクト（PCAP）」にて開発したプログラムマニュアル、プロジェクトマニュアル、プロジェクト審査ツールの全国及び全省庁への普及、PCAPで開発した技術の更なる向上（予算編成・予算管理、セクタープログラム、郡のPIP運営監理、ODAカウンターパート・ファンドの監理）及び公共投資法（PIP法）策定の支援を行っています。

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、2009年11月よりJICAラオス事務所武井耕一次長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とりまとめたもので、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、本調査にご協力をいただいたすべての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1月25日

独立行政法人国際協力機構  
ラオス事務所長 高島 宏明



# 目 次

序 文

プロジェクト位置図

写 真

略語一覧

中間レビュー結果要約表

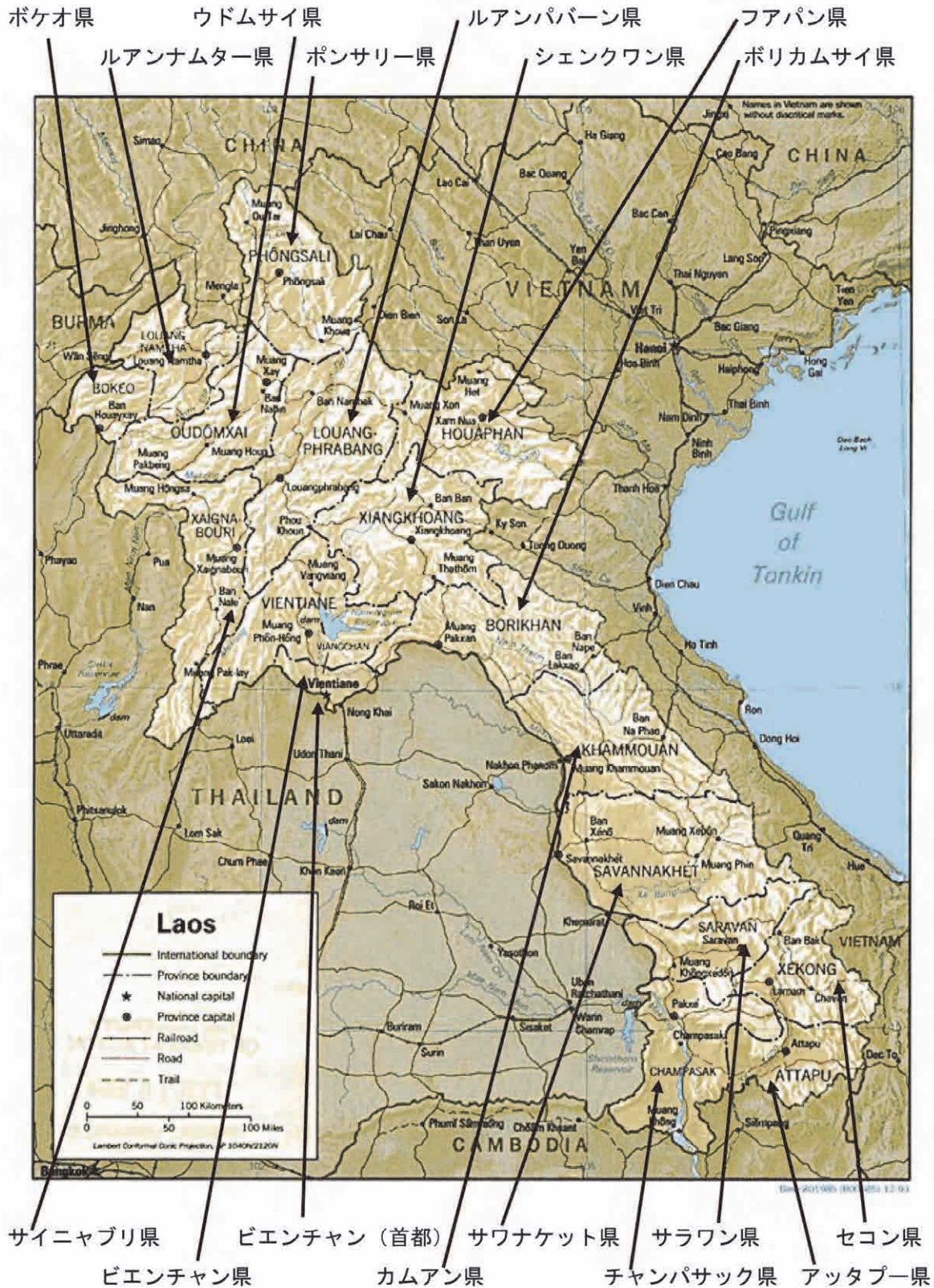
第1章 中間レビューの概要	1
1-1 中間レビュー調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 評価者の構成	1
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	4
1-5 評価項目・評価方法	5
1-6 団長総括	5
第2章 プロジェクトの実績と現状	7
2-1 投入実績	7
2-2 活動実績	7
2-3 成果達成状況	7
2-4 技術移転の状況	11
2-5 プロジェクト目標の達成見込み	11
2-6 上位目標の達成見込み	12
2-7 プロジェクト実施プロセス	14
第3章 評価5項目によるレビュー結果	16
3-1 妥当性	16
3-2 有効性	16
3-3 効率性	17
3-4 インパクト	17
3-5 自立発展性	17
3-6 効果発現に貢献した要因	17
3-7 問題点及び問題を惹起した要因	18
3-8 結論	18
第4章 今後の計画への提言	19
4-1 PIP法のもと実施細則の制定にかかるさらなる技術支援	19
4-2 JICA事務所を中心としたドナー間情報共有、連携の促進	19
4-3 MPIにおけるDOP、DOE、DICの役割分担の明確化、DICの更なる能力強化への取り組み	19

付属資料

1. 討議議事録 (M/M) .....	23
2. 実績一覧 .....	53
3. 主要面談記録 .....	59



# プロジェクト位置図





写



全国普及研修 於：シェンクワン①

真



全国普及研修 於：シェンクワン②



シェンクワン県計画投資局 (DPI)



PIP プロジェクトサイト①



PIP プロジェクトサイト②



ミニッツ協議



ミニッツ署名①



ミニッツ署名②



## 略語一覧

略語	英語	日本語訳
DPI	Department of Public Investment	県計画投資局
GPAR	Governance and Public Administration Reform	ガバナンス・公共行政改革
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LAFCAP	Laos Finance and Capacity Building Project	公共財政管理能力向上プロジェクト
MPI	Ministry of Planning and Investment	計画投資省
MPI-DIC	Department of International Cooperation	計画投資省国際協力局
MPI-DOE	Department of Evaluation	計画投資省評価局
MPI-DOP	Department of Planning	計画投資省計画局
NIM	Capacity Development for National Implementation Management	案件実施管理能力強化プロジェクト
NLRP	National Leading Board for Rural Development and Poverty Alleviation	国家村落開発・貧困撲滅委員会
NSEDP	National Socio-Economic Development Plan	国家社会経済開発計画
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On the Job Training	実地訓練
PACSA	Public Administration and Civil Service Authority	首相府行政・公務員管理庁
PCAP	Project for Capacity Building in PIP Management	公共投資プログラム運営監理能力強化プロジェクト
PCAP2	Project for Enhancing Capacity of Public Investment Program Management	公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PIP	Public Investment Program	公共投資プログラム
PIP	Public Investment Project	公共投資プロジェクト
PO	Plan of Operation	業務実施計画
R/D	Record of Discussion	討議議事録
SOP	Standard Operating Procedure	標準運営手順
SPAS	Simplified Project Assessment Sheet	簡易事業審査シート
SPIS	Simplified Project Information Sheet	簡易事業情報シート
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画



## 中間レビュー結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>	
国 名 : ラオス人民共和国	案件名: 公共投資プロジェクト運営監理強化プロジェクト
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 3 億 7,000 万円 (事前評価額)
協力期間 : 2008 年 3 月～2011 年 9 月 (R/D 締結日: 2008 年 2 月 16 日)	先方関係機関 : 公共投資省 (MPI)
	日本側協力機関 : なし
	他の関連協力 : なし
<p><b>1-1 協力の背景と概要</b></p> <p>ラオス人民共和国 (以下、「ラオス」と記す) の開発事業計画は公共投資プログラム (Public Investment Program : PIP) と呼ばれ、計画投資省 (Ministry of Planning and Investment : MPI) が PIP 全般に責任と権限を有する機関として位置づけられている。MPI は新規 PIP 事業採択時の審査に関する助言を与え、各分野における事業の妥当性について検証するとともに、定期的なモニタリングと評価の実施も求められている。</p> <p>JICA は 2004 年 11 月より公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト (Project for Capacity Building in PIP Management : PCAP) (2004.11～2007.10) を実施し、「ラオス国政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価される」ことを目標に、プログラムマニュアル、プロジェクトマニュアル、プロジェクト審査ツールを開発し、モニター県 3 県 (ウドムサイ、カムムアン、サラワン) とモニター省庁 (農林省) への技術移転・普及を図るとともに、MPI・県計画投資局 (Department of Public Investment : DPI) における能力開発モデルを策定した。</p> <p>PCAP 終了後、開発したツールの全国及び全省庁への普及、PCAP で開発した技術の更なる向上 (予算編成・予算管理、セクタープログラム、郡の PIP 運営監理、政府開発援助 (Official Development Assistance : ODA) カウンターパート・ファンドの監理) 及び公共投資法 (PIP 法) 策定の支援を行うため、「公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト (PCAP2)」 (2008.3～2011.8) を開始した。</p> <p>PCAP2 ではこれまでに、全国普及研修を実施し、改良したプロジェクト審査ツール・マニュアル改訂版 (Draft) を作成しており、2009 年 11 月から全国への普及活動が行われている。</p>	
<p><b>1-2 協力内容</b></p> <p><b>1-2-1 上位目標</b></p> <p>中央省庁及び各県のセクター部局が、予算計画と各セクタープログラムに合致した形で PIP プロジェクトを実施する。</p> <p><b>1-2-2 プロジェクト目標</b></p> <p>計画投資省 (MPI) と県の計画投資局 (DPI) が、本プロジェクトで普及・改善された手法に従って、PIP プロジェクトを審査し、ラオス政府が設定する PIP 予算上限の枠内で PIP の全体計画を編成するとともに、それらをモニタリングし、評価する。</p>	

### 1-2-3 成果

- 成果1. 全県の DPI 職員と全中央省庁の計画担当部局職員が、先行プロジェクトで開発した PIP プロジェクトの運営監理の知識と技術を習得する。
- 成果2. PIP 運営監理手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。
- 成果3. PIP 運営監理の法的枠組みが整備される。
- 成果4. MPI 職員、全県の DPI 職員と中央省庁計画投資担当部局職員が PIP の運営監理につき知識と技術を向上させる。

### 1-2-4 投入（2009年8月末：2年次終了時点）

<日本側>

専門家：41.67M/M  
機材：184万5,000円  
現地人員雇用：プログラム管理、ラオス人コンサルタント、秘書、運転手等

第三国研修：2008/8/17～8/23、3名  
一般業務費：3,470万5,000円

<ラオス側>

カウンターパート配置：Project Director、Project Manager、Deputy Project Manager（2名）、Counterpart Personnel、Administrative Personnel

施設：事務所、会議室、研修室

その他投入：職員給与、事務所の電気代、水道代、電話代、エアコン、机、椅子、本棚等

## 2. 評価調査団の概要

調査者	武井 耕一 JICA ラオス事務所 次長 吉村 由紀 JICA ラオス事務所 所員 戸田 陽一郎 財団法人国際開発センター 研究員		
調査期間	2009年11月23日～12月8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〉全県の DPI 職員と全中央省庁の計画担当部局職員が、先行プロジェクトで開発した PIP プロジェクトの運営監理の知識と技術を習得する。

これまで全県対象研修、全中央省庁研修が実施され、現在2回目の全県対象研修が実施されている。研修にあたっては、MPI 職員が講師陣として実力を発揮している。また研修を受けた県では郡に対し、中央省庁では関連部署に対し、自主的に研修内容を共有し、また MPI 職員に別途要請して研修を行ったことも確認された。

〈成果2〉PIP 運営監理手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。

2009年11月27日に PIP 法が国会にて承認され、首相令からの格上げとなった。今後実施細則の中で予算・財務管理手法の整備が促進されることが期待される。これまでの予算・財務管理の状況把握により予算策定・執行のうち特に予算策定プロセスに対する研修の必要性が明確となったため、今後ニーズに即した研修の実施が期待される。



〈成果 3〉 PIP 運営監理の法的枠組みが整備される。

上述のとおり PIP 法が承認され、これにより PIP 運営監理の法的枠組みの整備が前進し、今後実施細則の制定への技術支援が期待される。

〈成果 4〉 MPI 職員、全県の DPI 職員と中央省庁計画投資担当部局職員が PIP の運営監理につき知識と技術を向上させる。

国内予算 PIP のうち ODA カウンターパート・ファンドの運営監理に関し、カウンターパートである計画投資省国際協力局 (Department of International Cooperation : DIC) の巻き込み、能力強化の必要性が認められた。また、DIC に対する他ドナーの支援として、標準運営手順 (Standard Operating Procedure : SOP) 支援 (WB)、ODA データベース支援 (国連開発計画 (United Nations Development Programme : UNDP) ) 等が開始されており、本プロジェクトとの活動や成果との関連性も認められるため、今後より積極的な情報共有・連携が求められる。

郡レベルの PIP 運営監理については郡職員用のマニュアル・ハンドブックの更なる改訂が期待される。セクタープログラムについてプログラム運営監理のためのツールの開発、マニュアルの改訂、研修講師の育成支援に取り組んでおり、活動は進捗している。

### 3-2 評価結果の要約

#### 3-2-1 5項目評価

##### (1) 妥当性

以下から、本プロジェクトの妥当性は高いといえる。

ラオスでは国家社会経済開発 5 年計画 (National Socio-Economic Development Plan : NSEDP) の下で公共投資プロジェクト (Public Investment Project : PIP) として開発事業が進められており、各省庁、各県の開発事業の申請と事業審査、モニタリング、評価を実施することが 2002 年の首相令 58 により規定された。また第 6 次国家社会経済開発計画 (NSEDP) でも行政官の能力向上が重点課題とされている。そのため、各省庁や各県の職員は PIP の運営監理能力を強化する必要性があり、本プロジェクトのプロジェクト目標はラオスの政策と合致している。

また日本側の援助政策では、外務省の国別援助計画で「行政官の能力向上及び制度構築」が重点分野の 1 つとされ、また国際協力機構 (Japan International Cooperation Agency : JICA) の国別事業実施計画では「行政の質と能力の向上」が重点課題の 1 つとされているため、本プロジェクトは日本の対ラオス援助政策とも合致している。

ターゲット・グループのニーズとの合致については、研修参加者からのヒアリングによると研修内容は実践的で有益であるとの評価があり、また MPI 評価局長からは他省庁も本プロジェクトで開発されたツールを受け入れていると評価していることから、本プロジェクトの内容はターゲット・グループのニーズに合致しているといえる。

また、専門家チームが長期にわたりカウンターパートのキャパシティ・ビルディングにじっくり取り組み、また実施時期を熟慮して研修と実地訓練 (On the Job Training : OJT) を組み合わせる訓練手法を採用している点においても、能力向上をめざすカウンターパートのニーズに合致しているといえる。

## (2) 有効性

中間レビュー調査時点でプロジェクト目標の達成見込みの判断はできないため、有効性については判断できない。成果の達成状況から判断すると、成果達成のための改善が必要な部分があるものの、プロジェクト目標達成のための好材料は見受けられる。具体的な成果の達成状況は以下のとおり。

成果 1 は研修受講者が PIP 運営監理に関する技能と知識を得ることができたと判断できるため、達成する可能性が高い。加えて、MPI による研修を受けた中央省庁や県の職員が自ら研修教材を同僚に配布したり、PIP 運営監理に関する研修を自ら企画したりする動きがあり、MPI が直接関与しない部分でも PIP 運営監理にかかる知識やスキルが省庁や県の職員に普及しつつあることが確認された。成果 3 は PIP 法が承認されたため、既におおむね達成されている。成果 2 については今後の研修を通じて財務管理に係る能力が向上する可能性がある。なお、成果 4 についてはセクタープログラム運営監理能力強化、ODA カウンターパート・ファンド運営能力強化、郡レベルの PIP 運営監理能力強化とともに活動は進捗している。しかし、国際協力局の ODA のカウンターパート・ファンドへの対応の遅れ、郡レベルの PIP 運営監理に関する他省庁や他ドナーとの調整の必要性が見受けられ、成果達成の阻害要因となる可能性がある。

## (3) 効率性

以下より、カウンターパートのコミットメントに懸念はあるものの、おおむね効率性は確保されていると思われる。

投入は討議議事録 (Record of Discussion : R/D) やプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) で示されたとおりになされている。なお、カウンターパートの中でもプロジェクト・マネージャーである評価局長は PCAP1 より継続してかかわっており、本プロジェクト・チームとは密接な協力関係を築いている。さらに、DIC 以外の他の職員も PCAP1 の時から異動が少なく、プロジェクトをよく理解してかかわっている。本プロジェクトはカウンターパートから強いコミットメントがあるため、プロジェクト実施上の調整が容易となっている。

他方で、DIC は 2007 年に再度 MPI の傘下に入ることとなり、PCAP2 からカウンターパートに加わったため、計画投資省評価局 (Department of Evaluation : DOE) や計画投資省計画局 (Department of Planning : DOP) に比べて PIP 運営監理に関する理解がまだ浅いと考えられる。さらに DIC の職員数も少なく若手職員が多いため能力の高い職員がまだ育っていない状況とみられ、また多くのドナーのアプローチの違いに戸惑っていると思われる。そこで、DIC 職員を研修に巻き込んで職員の能力強化を図り、プロジェクトの効果を高めるために DIC とのコミュニケーションを進める必要もあろう。

## (4) インパクト

上位目標の達成見込みは現時点で判断できない一方で、ネガティブな波及効果も見受けられない。

#### (5) 自立発展性

以下よりプロジェクト終了後にプロジェクトの自立発展性が確保される見込みはおおむね高いと思われる。2009/10年度の予算策定にかかる全県研修を通じて、MPI 評価局は研修を自ら運用できるレベルに達しており、またモニター3県の DPI 職員も研修講師を務められるようになっている。また、MPI による研修を受講した中央省庁職員の中には省庁内で研修教材を自主配布する動きが見られ、省庁の中には独自で計画した省内の PIP 研修に MPI からの講師派遣を要望していた。郡レベルでも、MPI の研修を活用して自ら Project Profile (プロジェクト関連文書) を作成する動きが見られたことから、技術面での自立発展性は確保されていると思われる。また 2009 年 11 月の PIP 法の成立により、制度面での自立発展性も確保されたと考えられる。さらに MPI が人事組織局を PIP 研修に巻き込もうとしていることも研修の実施体制に関し、組織面での自立発展性に配慮した動きと受け取ることができる。

また 2009 年 10 月のケツァーナ台風の被害への緊急対応のため、調査時点では予定されていた財務省より拠出が見送られたものの、2010/11 年度の予算策定プロセスにかかる全県研修の運営費用の一部 (3,457 万キップ) が国会により PIP カウンターパート・ファンドとして承認されたように、ラオス側のコミットメントは高い。

#### 3-2-2 効果発現に貢献した要因

成果の発現に対する貢献要因として、以下が挙げられる。まず、研修内容が実践的であり実際の PIP 運営監理に直接役立った点である。研修受講者からはグループ・ワークや「相対評価」を評価する意見が複数あった。さらに研修時期を実際の予算策定プロセスの事前とし、また研修実施後に OJT を組み合わせた点も研修効果の向上に貢献したと考えられる。

また実施体制に関し、JICA 専門家チームと MPI 評価局との間の協力関係が効果発現要因として挙げられる。評価局長は PCAP1 から継続して 5 年以上にわたりプロジェクト・マネージャーとしてプロジェクトにかかわっており、また多くの他職員も本プロジェクトに留まっているため、効果的に MPI 内に経験が蓄積されていると考えられる。

#### 3-2-3 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクトの進行を阻害する大きな要因として、2 点挙げられる。まず、PIP 法の成立の遅れである。当初 2008 年 12 月の国会にて承認予定であったが国会で承認されず、2009 年 11 月に承認された。同法の成立が遅れたことで成果 3 の達成が遅れたが、プロジェクトで準備したマニュアルは未承認配布とした。またハンドブックは発行が来年に延期となっていたが、2009 年の同法承認により、進捗に展開がみられた。

また、ODA カウンターパート・ファンドのフォーマットの DIC によるコメント・承認が遅れており、成果 4 の達成の阻害要因と考えられる。

#### 3-2-4 結論

投入、活動実績ともに計画どおり実施されている。成果 1、3 については順調に進捗しており、成果 2、4 については達成に向けたさらなる活動が期待される。ただし、成果 2、4 については当初よりプロジェクト後半での成果達成が計画されていたため、プロジェクトデザイ

ンの改訂の必要性はない。

### 3-3 提言

既述の実績、評価5項目による評価を踏まえての、プロジェクトの実施体制や運営への提言は、以下のとおりである。

#### 3-3-1 PIP法のもと実施細則の制定にかかるさらなる技術支援

成果2に関し、実施細則に財務管理の技術的側面が記載されることから、財務管理手法がPIP運営監理において適切に実施されるうえで、財務管理に関するPIP法の実施細則の制定が重要となる。そこで、適切な財務管理の下でPIP運営監理ができるよう、予算シーリングを含む財務管理に関する実施細則に対して技術指導を引き続き行うことが適当であると考えられる。

#### 3-3-2 JICA事務所を中心としたドナー間情報共有、連携の促進

世界銀行が進めるSOPs、国連開発計画（United Nations Development Programme：UNDP）が進めるNIMプロジェクト等の他ドナーは本プロジェクトに関連する活動を進めている。日本も参加する援助協調の枠組みであるビエンチャン宣言の下、JICAラオス事務所は他ドナーとの調整や調和化を進める必要がある。他ドナーとの調整プロセスにおいて、プロジェクト側も他ドナーのプロジェクトや活動に関してさらなる情報収集の支援をすることが求められる。

#### 3-3-3 MPIにおけるDOP、DOE、DICの役割分担の明確化、DICの更なる能力強化への取り組み

ODAカウンターパート・ファンドのフォーマットの承認には、DOPとDICとの間でさらに協議が必要である。またDOE、DOP、DIC間の役割分担の明確化が協議されることも必要である。さらに、DIC職員を研修により一層巻き込むことで、DIC職員のキャパシティ・ビルディングを図る必要もあると考えられる。

## Summary

<b>I. Outline of the Project</b>	
<b>Country:</b> Lao P.D.R.	<b>Project title:</b> Project for Enhancing Capacity of Public Investment Program Management (PCAP 2)
<b>Issue/Sector:</b> Governance	<b>Cooperation scheme:</b> Technical Cooperation
<b>Division in charge:</b> JICA Laos Office <b>Dept. Division</b>	<b>Total cost:</b> 370,000 (thousand) yen <b>Cost per participant:</b> (thousand) yen <b>Share of Japan's Contribution:</b> %
<b>Period of Cooperation</b>	(R/D): 16/Feb/2008 (Project Period) March 2008~September 2011
	(Extension): (F/U) :
<b>Partner Country's Implementing Organization:</b> Ministry of Planning and Investment (MPI)	
<b>Supporting Organization in Japan:</b>	
<b>Related Cooperation Project:</b>	
<p><b>1 Background of the Project</b></p> <p>The Ministry of Planning and Investment (MPI) has the overall responsibility and authority of managing Public Investment Program (PIP). Specifically, the MPI advises project implementing agencies on project assessment for the approval of new PIP projects and verifies the validity of PIP projects in various sectors. The MPI is also authorized to implement monitoring and evaluation of PIP projects periodically. However, ineffective planning and implementation of domestically funded PIP projects, unclear contribution of these projects to overall development plan such as the National Socio-economic Development Plan (NSED), and the gap between plan and implementation of these projects had become outstanding, because the MPI and Departments of Planning and Investments (DPI), which are subsidiary organization of the MPI at the provincial and district levels, have insufficient capacity for managing development projects. Under these circumstances, the Government of Laos requested the Government of Japan to assist with the Project for Capacity Building in PIP Management (PCAP) in 2004.</p> <p>PCAP, which was implemented from November 2004 for three years, aimed to appraise, monitor and evaluate PIP projects more effectively. Particularly, PCAP developed a program manual, project manual and project assessment tools. Also, the Project transferred and disseminated the new appraisal, monitoring and evaluation system to three monitor provinces, namely Oudomxay, Khammuan and Saravan Provinces. Consequently, PCAP has succeeded in developing a capacity building model best suited for MPI and DPI until now.</p> <p>Results of the terminal evaluation of PCAP, which was conducted from July to August 2007, recommend that the new appraisal, monitoring and evaluation system should be further improved, disseminated and institutionalized all over the nation and government agencies. Also, legal and budgetary frameworks for better PIP management should be developed. Based on these recommendations, the Government of Laos requested the Government of Japan to assist with PCAP 2. Japan, recognizing the necessity of the cooperation, decided to continue assisting Laos through the</p>	

proposed Project after the completion of PCAP in 2007.

About one and half year has past from the start of PCAP 2, JICA conducted mid-term review to confirm the performance and progress of 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.

## **2 Project Overview**

### **(1) Overall Goal**

Sector ministries and provincial sector departments effectively and efficiently implement PIP projects on schedule and in accordance with planned budget execution under an upgraded sector program.

### **(2) Project Purpose**

MPI and DPI process PIP projects through a new assessment procedure introduced by the Project within strict budget ceiling, and conduct monitoring and evaluation.

### **(3) Outputs**

1. DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries and other relevant organizations attain basic and overall PIP management knowledge and skills.
2. Fiscal discipline is introduced and institutionalized in PIP management.
3. A legal framework of effective and efficient PIP management is developed and strengthened.
4. MPI officials, DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries upgrade PIP management knowledge and skills of ODA counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management.

### **(4) Inputs**

#### **Japanese side:**

Expert 41.67M/M  
 Equipment 1,845 (thousand)Yen  
 Local cost 34,705 (thousand) Yen  
 Trainees received (TCTP) 3 participant 2008  
 Others Local consultant, Project Secretary, Driver

#### **Laos Side:**

Counterpart Project Manager, Deputy Project Manager 2,  
 Counterpart personnel, Administrative personnel  
 Equipment Project Office, Meeting room, Training room  
 Land and Facilities  
 Local Cost Salary for staff, utility bill etc  
 Others \_\_\_\_\_local currency (thousand Yen)

## **II. Evaluation Team**

<b>Members of Evaluation Team</b>	Team Leader	Mr. Koichi TAKEI Senior Representative, JICA Laos Office
	Cooperation Planning	Ms. Yuki YOSHIMURA Representative, JICA Laos Office
	Evaluation Analysis	Mr. Yoichiro TODA Consultant, International Development

	Center of Japan	
<b>Period of Evaluation</b>	23/ Nov/ 2009 ~ 8/ Dec/ 2009	Type of Evaluation:Mid-term Review
<b>III. Results of Evaluation</b>		
<b>1. Project Performance</b>		
<b>&lt;Output 1: DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries and other relevant organizations attain basic and overall PIP management knowledge and skills&gt;</b>		
<p>MPI had implemented training for all the provinces and all the ministries and now MPI is conducting second term of training for all provinces. The capacity of MPI staff was enhanced as lecturers of the training and training participants could get skills and knowledge about PIP management. In addition, it is observed that some ministries and provinces spontaneously have distributed training materials and have a plan to organize trainings on PIP management.</p>		
<b>&lt;Output2: Fiscal discipline is introduced and institutionalized in PIP management.&gt;</b>		
<p>Revised manual, which contains financial management, has been distributed to all of the provinces and ministries through the nationwide training which commenced from November 2009. Through the planned training, PIP project management would be improved in line with the manuals.</p>		
<b>&lt;Output3: A legal framework of effective and efficient PIP management is developed and strengthened.&gt;</b>		
<p>A legal framework of PIP management has been established, since PIP law was approved in the National Assembly on 27 November 2009. After approval of the PIP law, implementation decrees, including technical aspects, are to be authorized. Further assistance for the approval process of implementation decrees will be required.</p>		
<b>&lt;Output4: MPI officials, DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries upgrade PIP management knowledge and skills of Official Development Assistance (ODA) counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management.&gt;</b>		
<p>The process of activities has been properly done; however, a few factors to hinder the output can be found. First, although manuals and handbooks on the topic were revised and proposed to DIC by the Project, DIC, the department in charge of the ODA counterpart fund, has not yet acknowledged manual and format of the ODA counterpart fund. Second, it is still necessary to coordinate with other ministries and other donors on the PIP management at the district level. The process of PIP management at the district level still has unnecessary duplications and confusion among Kum-ban and villages. In a component of sector program management, activities are going on: development of tools for sector program management, revision of manuals and training of trainers (TOT) implementation.</p>		
<b>2 Summary of Evaluation Results</b>		

**(1) Relevance**

With the following reasons, relevance of the Project is assured.

In Laos, development projects are implemented as public investment project (PIP) under 5 year National Social Economic Development Plan (NSEDP). Following Prime Minister Decree 58 in 2002, the central ministries and provinces have to do application, assessment, monitoring and evaluation of development projects. In addition, 6th NSEDP stipulates that capacity development of government officials is a major challenge. Therefore, the central ministries and provinces are required to strengthen the capacity of PIP management. Hence, the project purpose of the Project is consistent with Laotian policy.

With respect to the Japanese policy, ODA policy to Lao P.D.R. mentions that “capacity development of governmental officials and institutional building” is one of the major issues. JICA’s Country Assistance Strategy describes “enhancement of quality and capacity of public administration” as a part of major issues. Thus, the Project is in line with the Japanese aid policy to Lao P.D.R.

Coherence with needs of the target group is considered to be secured, because the training contents are useful and practical according to responses of training participants and Director of DOE said that other ministries as well as provinces accept tools prepared by the Project.

In many cases of assistance by other donors, one expert comes and leaves only a report at the end of the project; however, the Project tackles with capacity development of the counterpart for a long term. And then a training approach to incorporate OJT is appropriate in terms of counterparts’ needs.

**(2) Effectiveness**

Prospects of achieving project purpose cannot be identified at the time of mid-term review. Thus, Effectiveness cannot be evaluated. Considering achievements of outputs, positive aspects can be found to achieve the project purpose, although there are still some improvements to attain outputs. Details of achievements of outputs as follows:

PIP management shall be implemented observing the PIP law, after the establishment of the PIP law on 27 November 2009. Then prospects of the project purpose can be measurable in the budget formulation process of fiscal year 2010/11.

Output 1 is likely to be achieved because training participants could get skills and knowledge about PIP management. In addition, some ministries and provinces spontaneously have distributed training materials and have a plan to organize trainings on PIP management. It was ensured that, out of control of MPI, knowledge and skills of PIP management are spreading out. Output 3 has already attained due to approval of the PIP law. As for Output 2, there is a probability of strengthening financial management capacity through future training. With regard to Output 4, activities of each sub components (strengthening of ODA counterpart fund management, PIP management at the district level and sector program management) are going well. However, delay of approval of ODA counterpart fund formats and necessity of coordination on PIP management at the district level are thought to be hinders to achieve Output 4.

**(3) Efficiency**

With the following evidences, it is reasonable to assure efficiency of the Project, even though



counterpart's commitment is concerned.

Input is generally done as planned in R/D and PDM. As for staffing of the counterpart, Director of DOE, has been engaged in the Project as Project Manager since PCAP 1 project; and then close cooperative relationship with JICA experts. Furthermore, few staff of MPI has moved to other departments since PCAP1 and they are engaged in the Project with enough understanding. Hence the Project has got strong commitment from counterpart; therefore, it is easier to coordinate project formulation and project implementation.

On the other hand, DIC came back to MPI in 2007; thus DIC has less understanding of PIP management than DOE and DOP. In addition, DIC is considered to have insufficient quantity and quality of staff and face some difficulties in differences of donors' approaches. Thus, DIC staff is to be further more involved in training for a purpose of capacity building and communication with DIC should be encouraged in order to enhance effects of the Project.

#### **(4) Impact**

While prospects to achieve overall goal are not measured, negative impacts cannot be found.

#### **(5) Sustainability**

With the following evidences, it is reasonable to assure sustainability after the termination of the Project. DOE has enough capacity to manage training from points of logistics and substance through experiences of the nationwide training before the budget formulation process in the fiscal year 2009/10. And then 6 DPI staff in pilot 3 provinces is able to be a lecturer as a core trainer. Also, it is identified that officials of the central ministries and organizations (Ministry of Finance, Ministry of Health and National Agriculture and Forestry Research Institute), who joined the training provided by MPI, took actions to distribute training materials to their colleagues by themselves. In addition, some ministries have an intention to organize training in their ministries; thus, they have a request for MPI to dispatch lecturers to the training in the ministries. Some districts made "project profile" following training contents delivered by MPI. These incidents prove that technical sustainability could be assured. PIP law was established in November 2009 and a legal framework of PIP management has been prepared; so that institutional sustainability could be also secured. Moreover, it would be a part of measures of securing organizational sustainability that MPI is about to involve Department of Personnel and Organization and a training center of MPI into PIP management training by DOE in order to address the training as a permanent training. Thus, further discussion on PIP management training with utilizing the training center of MPI will be needed with DOE and the training center.

As a part of training cost (Kip 34.57 million) for the nationwide training of 2nd year was acknowledged in the process of budget formulation of fiscal year 2010/11 by the National Assembly as PIP counterpart fund, commitment of the Lao side is deep.

### **3. Factors promoting better sustainability and impact**

Promoting factors of realizing effects are as follows:

First, training contents are practical and directly useful for actual PIP management. Training participants made a comment that they could deeply understand not only theories but also how to utilize

the theories in the practical situations through group work. And some participants mentioned that “comparative assessment” was useful for prioritizing and selecting projects to apply within a limited budget. Also, it is considered to contribute to training effects that PIP management training is scheduled before the actual budget formulation process and OJT is conducted following the PIP management training in order to make use of training contents for the actual work process.

With respect to management system, cooperative relationship between JICA experts and MPI-DOE is a positive factor. Director of DOE, has been continuously engaged in the Project as Project Manager for more than 5 years and other staff of MPI also has stayed in the Project. Hence, experiences have accumulated in MPI since PCAP 1, and then close relationship between MPI and JICA experts has contributed positively.

#### **4. Factors inhibiting better sustainability and impact**

There are two major impeding factors of realizing effects. First factor was delay of PIP law establishment. The law was supposed to be acknowledged by the National Assembly in December 2008; however, it was not. And then it was approved in November 2009. Delay of the PIP law establishment caused delay of achievement of Output 3. Furthermore, manuals prepared by the Project resulted in being unofficially distributed and publication of handbooks has been postponed to next year.

Second, acknowledgement of ODA counterpart fund format has been delayed. It would be a hamper of achieving Output 4.

#### **5. Conclusion**

The Project has made tangible progress for Output 1 and Output 3. With respect to Output 2 and Output 4, continuous support to activities would be required to achieve the Outputs.

Although the Project has some challenges, especially in Output 2 and Output 4, during the remaining project period, the project purpose is expected to be achieved by continuing the current effort without making major change in the Project Design.

#### **6. Recommendations**

Recommendations to the Project based on the above mentioned achievements and evaluation by five criteria are as stated below:

##### **1. Strengthening of financial management through technical assistance for implementation decrees**

With respect to Output 2, it is important to establish implementation decrees of the PIP law on financial management in order that financial management should be properly done in PIP management, because implementation decrees stipulate technical aspects of financial management. Thus, although the PIP law has been approved, the Project is recommended to continuously provide technical support to formulation of implementing decrees on especially financial management such as budget ceiling in terms of enhancing proper financial management of PIP management.

## 2. Enhancement of information collection on other donors' activities and collaboration with other donors

Other donors have some related projects, such as SOP project by the World Bank and NIM project by UNDP. Under Vientiane Declaration, an aid coordination framework in which Japan also joins, JICA Laos office should coordinate and harmonize with other donors. In the process of coordination with other donors, the Project should support further information collection on other donors' projects and activities. So that collaboration with other donors is facilitated and effectiveness of the Project will be enhanced.

## 3. Approach to Enhancing ODA Counterpart Fund Management

Admittance of ODA counterpart fund formats needs more discussion with DOP and DIC. Also clarification and demarcation of roles among DOE, DOP and DIC could be discussed. In addition, capacity building of DIC staff should be strengthened through further involvement of DIC staff into training, upon understanding merits of an approach of JICA's technical cooperation.



# 第1章 中間レビューの概要

## 1-1 中間レビュー調査団派遣の経緯と目的

### 1-1-1 経緯

ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）の開発事業計画は公共投資プログラム（PIP）と呼ばれ、計画投資省（MPI）が PIP 全般に責任と権限を有する機関として位置づけられている。MPI は新規 PIP 事業採択時の審査に関する助言を与え、各分野における事業の妥当性について検証するとともに、定期的なモニタリングと評価の実施も求められている。

JICA は 2004 年 11 月より公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト（PCAP）（2004.11～2007.10）を実施し、「ラオス国政府主導の公共投資事業が適切に審査、モニタリング、評価される」ことを目標に、プログラムマニュアル、プロジェクトマニュアル、プロジェクト審査ツールを開発し、モニター県 3 県（ウドムサイ、カムムアン、サラワン）とモニター省庁（農林省）への技術移転・普及を図るとともに、MPI・県計画投資局（DPI）における能力開発モデルを策定した。

PCAP 終了後、開発したツールの全国及び全省庁への普及、PCAP で開発した技術の更なる向上（予算編成・予算管理、セクタープログラム、郡の PIP 運営監理、ODA カウンターパート・ファンドの監理）及び公共投資法（PIP 法）策定の支援を行うため、「公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト（PCAP2）」（2008.3～2011.8）を開始した。

PCAP2 ではこれまでに、全国普及研修を実施し、改良したプロジェクト審査ツール・マニュアル改訂版（Draft）を作成しており、2009 年 11 月から全国への普及活動が行われている。

### 1-1-2 目的

- 1) プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）、活動計画（Plan of Operation : PO）に基づき、プロジェクトの投入実績、活動実績、計画達成度を調査・確認し、課題を整理する。
- 2) 評価 5 項目（有効性、インパクト、効率性、妥当性、自立発展性）の観点から、両国関係者ととともに、プロジェクトの中間レビューを行う。
- 3) 上記評価結果に基づき、合同評価委員会と今後の活動内容について協議し、今後の PO を確認する。また、（必要に応じて、）PDM についても協議のうえ、修正を行う。
- 4) 上記評価結果に基づき、今後のプロジェクト活動を進めるにあたっての課題やその対応策、プロジェクトに影響を及ぼす外部要因の現状とその対応策について協議し、評価報告書の提言として取りまとめる。

## 1-2 評価者の構成

評価者の構成は以下に示すとおりである。

担 当	氏 名	所 属
総括	武井 耕一	JICA ラオス事務所 次長
評価企画	吉村 由紀	JICA ラオス事務所 所員
評価分析	戸田 陽一郎	(財) 国際開発センター 研究員

### 1-3 調査日程

2009年11月23日～12月8日。詳細は以下のとおり。

日順	月日	活動概要	担当団員
1	11/23 (月)	AM : JICA ラオス事務所との会合 PCAP 専門家との会合	評価分析
2	11/24 (火)	10:00 : プロジェクト・マネージャー (Mr. Vixay XAVANNA, Director General, DOE) との会合 (於: 計画投資省)	総括 評価計画 評価分析
		14:00 : 副プロジェクト・マネージャー (Mr. Ouneheuane CHITTAPHONG, Deputy Director General, DOP) へのインタビュー (於: 計画投資省)	評価計画 評価分析
3	11/25 (水)	10:00 : 副プロジェクト・マネージャー (Mr. Houmphanh SOUKPASITH, Deputy Director General of DIC) と DIC 副局長 (Mr. Bouasavath INTHAVANH) へのインタビュー (於: 計画投資省) 14:00 : 人事組織局長 (Ms. Khamchanh VONGSENBOUN) と人事組織局総務課長 (Mr. Bouakham VILAVONG) へのインタビュー (於: 計画投資省)	評価計画 評価分析
4	11/26 (木)	10:00 : LAFCAP 専門家 (佐藤チーフアドバイザー) へのインタビュー (於: 財務省) PM : 調査結果とりまとめ	評価計画 評価分析
5	11/27 (金)	9:00 : 財務省の研修参加者 (Mr. Khanthong KEOPHAYTHOUN, Head of Finance Division) へのインタビュー (於: 財務省)	評価計画 評価分析
		10:20 : 保健省の研修参加者 (Mr. Maiphone, Staff, Planning and Financial Division) へのインタビュー (於: 保健省)	
		14:00 : 国立農林業研究所の研修参加者 (Interview to Mr. Khamlien NORASING, Planning Division) へのインタビュー (於: 国立農林業研究所)	
		15:20 : 首相府の研修参加者 (Mr. Anousone, Staff, State Enterprise Division) へのインタビュー (於: 首相府)	評価分析
6	11/28 (土)	調査結果とりまとめと評価報告書 (案) の作成	

日順	月日	活動概要	担当団員
7	11/29 (日)	PM : Xiengkhouang 県への移動	評価計画 評価分析
8	11/30 (月)	Xiengkhouang 県での研修視察 (於 : Xiengkhouang 県 DPI)	評価計画 評価分析
9	12/1 (火)	9:55 : プロジェクト・オーナー (Mr. Somthong PHANTHAVONG, Deputy Chief of Planning Unit, Khoun District Planning and Statistics Office) へのインタビュー (於 : Khoun District) 11:40 : プロジェクト・オーナー (Mr. Bounchan KHANTHIPHUDTHAVONG, Chief of Cabinet, Department of Public Works and Transportation) へのインタビュー (於 : Xiengkhouang 県) 13:30 : DPI (Mr. Douangchit XAYVANGCHANG, Director) へのインタビュー (於 : DPI of Xiengkhouang Province)	評価計画 評価分析
10	12/2 (水)	AM : 調査結果とりまとめと評価報告書 (案) の作成 PM : ビエンチャン首都特別区への移動	評価計画 評価分析
11	12/3 (木)	AM : 評価報告書 (案) の作成 14:10 : 首相府 (Mr. Boualong, Head of Planning and Evaluation Division and Mr. Thiphasone SOUKHATHAMAVONG, Director of Planning and International Relation Division) へのインタビュー (於 : 首相府)	評価計画 評価分析
12	12/4 (金)	8:45 : 世界銀行 (Mr. Minh Van Nguyen, Senior Public Finance Specialist and Mr. Saysanith VONGVIENGKHAM, Public Finance Specialist, PREM) へのインタビュー 10:15 : プロジェクト・ダイレクター (Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG, Vice Minister) との会合 (於 : 計画投資省) PM : 評価報告書 (案) の作成	評価計画 評価分析 総括 評価計画 評価分析
13	12/5 (土)	報告書作成	
14	12/6 (日)	報告書作成	
15	12/7 (月)	報告書の最終協議 報告書の最終調整	総括 評価計画 評価分析
16	12/8 (火)	11:00 : M/M 署名 15:00 : 日本大使館 (宮下大使、石川専門調査員) への報告 ラオス発	総括 評価計画 評価分析

#### 1-4 主要面談者

主要な面談者は以下のとおりである。

氏名	役職
Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG	Vice Minister, MPI
Mr. Vixay XAVANNA	Director General, Department of Evaluation (DOE), MPI
Mr. Ouneheuane CHITTAPHONG	Deputy Director General, Department of Planning (DOP), MPI
Mr. Houmphanh SOUKPASITH	Deputy Director General, Department of International Cooperation (DIC), MPI/Deputy Project Manager of PCAP2
Mr. Bouasavath INTHACANH	Deputy Director General, DIC, MPI
Ms. Khamchanh VONGSENBOUN	Director General, Department of Organization and Personnel (DOOP), MPI
Mr. Bouakham VILAVONG	Director, Administration Division, DOOP, MPI
Mr. Khanthong KEOPHAYTHOUN	Head of Finance Division, MOF
Mr. Maiphone SOUKVIXAY	Staff, Planning and Financial Division, MOF
Mr. Khamlien NORASING	Planning Unit, NAFRI (National Agriculture and Forestry Research Institute), MOAR
Mr. Boualong	Head of Planning and Evaluation Division, PMO
Mr. Thiphasone SOUKHATHAMAVONG	Director of Planning and International Relation Division, PMO
Mr. Anousone CHANTHAVONG	Staff, State Enterprise Division, PMO
Mr. Somthong PHANTHAVONG	Deputy Chief of Planning Unit, Khoun District Planning and Statistics Office
Mr. Bounchan KHANTHIPHUDTHAVONG	Chief of Cabinet, Department of Public Works and Transportation, Xiengkhoang Province
Mr. Douangchit XAYVANGCHANG	Director, Department of Public Investment, Xiengkhoang Province
Mr. Minh Van Nguyen	Senior Public Finance Specialist, WB Laos
Mr. Saysanith VONGVIENGKHAM	Public Finance Specialist, PREM, WB Laos
H.E. Mr. Masaaki MIYASHITA	Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of Japan to Lao P.D.R.
Ms. Akemi ISHIKAWA	Researcher / Adviser in Economic and Social Development
Mr. Atsuo SATO	Chief Advisor, LAFCAP
Mr. Ichiro OKUMURA	Chief Advisor, PCAP2
Ms. Tomoe TAIRA	Meta Evaluation/ Training Development, PCAP2
Mr. Hiromi OSADA	Program Management, PCAP2
Mr. Atsushi TOKURA	Financial Management/ Budget Planning, PCAP2
Mr. Hirofumi AZETA	Public Accounting/ Budget Execution, PCAP2
Ms. Kazumi NAKAMURA	Project Coordination, PCAP2



## 1-5 評価項目・評価方法

### 1-5-1 評価手法

本評価調査は「JICA 事業評価ガイドライン（2004年1月：改訂版）」に基づき、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を用いた評価手法に従って実施した。「JICA 事業評価ガイドライン」による評価は、以下のとおり4つの手順で構成されている。

- 1) プロジェクトの計画を論理的に配置した PDM を事業計画として捉え、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施・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様々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する提言を抽出する。

当プロジェクトの評価に適用される評価5項目の各項目の定義は、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
妥当性	プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である ODA で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
有効性	プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への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。
効率性	主にプロジェクトのコスト及び効果の關係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点。
インパクト	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果をみる視点。この際、予測しなかった正・負の効果・影響も含む。
自立発展性	援助が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込があるか）を問う視点。

## 1-6 団長総括

本プロジェクトは、成果1（PIP 審査等手法の全県普及）及び成果3（PIP 運営監理の法整備）に関して着実に結果を出している。プロジェクト目標の達成には、残りの期間で成果2（PIP への財政規律の導入）及び成果4（PIP 運営管理手法の向上）の発現に必要な活動をいかに進めるかが課題である。成果2に関しては、PIP 法の議会承認を受け、今後同法の実施細則が策定予定であり、PIP 予算配分に係る詳細を実施細則に明記できれば、PIP への財務規律の導入に向けた基盤とすることが期待できる。成果4に関しては、ODA カウンターパート・ファンドの運営監理に関して、計画投資省内の計画局、評価局、国際協力局の役割や業務フローの正確な把握が重要である。

国際協力局の吸収能力や他ドナーによる支援との整合性に留意しつつ、3 局との対話を継続し、現実的な運営監理手法を提案することが肝要である。

## 第2章 プロジェクトの実績と現状

実施の把握にあたっては、R/D 締結時に作成された 2008 年 2 月 12 日付けの PDM1.0 をベースとする。

### 2-1 投入実績

投入実績の詳細は付属資料 2. (表 ANNEX1-1 及び 1-2) に示すとおりである。投入はおおむね計画どおりになされている。

### 2-2 活動実績

活動実績の詳細は付属資料 2. (表 ANNEX1-3 から 1-7) に示すとおりである。活動はほぼ予定どおりに実施されている。

### 2-3 成果達成状況

成果達成状況は、以下の表 2-1、2-4、2-5、2-6 に示すとおりである。

[①：1 年次 (2008 年 3 月-2008 年 8 月)、②：2 年次 (2008 年 9 月-2009 年 8 月)、③：3 年次 (2009 年 9 月-2010 年 8 月) ]

表 2-1 成果 1 の達成状況

成果 1：すべての県の DPI の職員と中央省庁の計画担当部局職員が先行プロジェクトで開発した PIP プロジェクトの運営監理の知識と技術を習得する。

指標	達成状況	情報源
1-1. 各県において 5 名以上の DPI 職員が現存するマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監理できるようになる。	<p>②2008 年 11 月初旬から 2009 年 1 月にかけて 14 県の DPI 職員延べ 178 名、郡 DPI 職員 20 名、セクター部局職員延べ 318 名の合計 516 名がハンドブックに沿って PIP 事業申請書の書き方と事業審査・相対評価の方法について修了した。</p> <p>②2009 年 2 月に全 17 県への (OJT) を実施した。主な内容は 1) 2009/10 年度 PIP 予算要求に関する MPI ガイドラインに沿って各県・各省庁の計画局職員やセクター部局職員と 2009 年度予算要求スケジュールを確認すること、2) 審査・予算要求取りまとめを実地に指導すること、3) 計画局や専門部局職員に対する技術研修を行うことであった。</p> <p>②研修事後評価とメタ評価を実施し、MPI ガイドライン期日までに第 1 次予算案を提出したのは全 17 県中、7 県であった。</p> <p>②全県において簡易事業審査シート (Simplified Project Assessment Sheet : SPAS) を用いた事業審査が実践された。</p> <p>②課題はあるものの、メタ評価では全 37 事業中 31 事業の審査の質が A か B であった。</p>	2 年次中間報告書 2 年次年次報告書
1-2. 各省庁の計画担当部局や関連機関において 5 名以上の職員が現存するマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクト	<p>②2009 年 1 月 19 日から 22 日にかけて経済セクター 4 省庁、社会セクター 4 省庁、その他セクター 26 省庁・機関の合計 34 機関から 69 名の PIP 計画担当者、事業実施者が研修を受講した。</p> <p>②2009 年 2 月に経済セクターと社会セクターの主要 8 省庁への OJT を実施した。内容は上記全県向けの OJT と同じ。</p>	2 年次中間報告書 2 年次年次報告書

を運営監理できるようになる。	②研修事後評価とメタ評価を実施し、MPI ガイドライン期日までに第 1 次予算案を提出したのは上記主要 8 省庁中 3 省庁、その他セクターでは 6 機関中 4 機関であった。 ②SPAS を用いて事業審査をした機関は 14 機関であったのに対し、審査しなかったのは 18 機関に上った。	
----------------	---	--

成果 1 については全県と中央省庁を対象に研修が実施された。2 年次年次報告書によると、2009/10 年度の予算策定プロセスにおいて全県で PCAP により導入されたフォーマットが使われて事業審査がなされた。一方で、一部の中央省庁では PCAP で導入されたフォーマットが使われていなかった（対象 32 組織中 14 組織が使用）。しかし、これから計画されている全県と全省庁を対象とした研修を通じて、今後さらに普及することが見込まれる。また事業審査に関しては、5 県を対象としたメタ評価の結果によると全 37 事業中 31 事業の審査の質が A（非常に良い）または B（良い）であった。

表 2-2 5 県におけるメタ評価の結果

	A	B	C	D	合計
ルアンパバーン県	0	1	2	0	3
サイニャブリ県	1	0	2	0	3
ビエンチャン県	14	4	0	1	19
カムアン県	0	4	1	0	5
セコン県	2	5	0	0	7
合計	17	14	5	1	37

出典：PCAP2 プロジェクト 2 年次年次報告書

さらに県と中央省庁に対して実施された OJT では経済/財務分析、社会分析、環境分析において受講生の 7 割以上が理解度テストに合格しており（理解度 7 割以上で合格）、研修結果を活かして PIP プロジェクトの運営監理ができることが見込まれる。

表 2-3 OJT の経済/財務分析、社会分析、環境分析の試験結果

Province	Economic and Financial Analysis			Social Analysis			Environmental Analysis		
	Participants who achieved 70% (%)	Average of Pre-test Result (Points)	Average of Post-test Result (Points)	Participants who achieved 70% (%)	Average of Pre-test Result (Points)	Average of Post-test Result (Points)	Participants who achieved 70% (%)	Average of Pre-test Result (Points)	Average of Post-test Result (Points)
Phongsaly	66.7	41.3	74.1	86.7	44.9	82.1	77.8	44.8	73.7
Luangnamtha	74.0	40.6	75.1	84.0	50.0	78.3	86.0	57.0	81.2
Borkeo	76.6	40.7	78.1	89.4	48.2	81.0	78.7	50.0	77.5
Xaiyabouly	89.1	50.4	82.1	78.3	47.275.6	72.3	47.8	70.6	
Luangprabang	63.9	35.8	75.3	69.4	43.7	70.8	50.0	46.0	62.8
Huaphanh	94.4	65.5	89.0	97.2	70.7	92.4	94.4	48.9	86.3
Xiengkhang	94.9	65.1	89.3	79.5	53.8	83.6	82.1	51.9	86.6
Vientiane Pro.	90.0	60.8	88.4	85.0	58.6	79.8	85.0	50.7	85.6
Vientiane Cap.	85.2	50.0	87.9	86.0	57.0	52.0	70.9	58.2	82.3
Bolikhamxay	69.2	53.7	71.1	73.7	56.4	74.4	83.3	50.1	70.5
Savannakhet	92.1	46.4	88.3	86.8	50.8	83.1	86.8	45.4	84.9

Champasak	83.8	48.8	82.1	81.6	53.4	81.1	86.8	45.8	80.6
Sekong	100	45.8	78.9	97.5	59.7	81.1	87.5	51.7	73.8
Attapeu	100	46.5	87.3	87.2	54.4	79.6	76.9	41.5	71.9
Average	<b>84.3</b>	49.4	81.9	<b>84.4</b>	53.5	78.2	<b>79.9</b>	49.3	77.7

出典：PCAP2 プロジェクト 2 年次年次報告書を基に作成

なお、2009/10 年度の PIP プロジェクトの予算案を DPI から MPI に対して提出期日（3 月 20 日）までに提出した県は全 17 県中 10 県であり、また省庁から MPI に対して PIP プロジェクトの予算案を提出期日までに提出されたのは対象 14 機関中 7 機関に止まった。研修を通じて参加者は実務に必要な知識を得たと言えるが、予算案の提出時期については今後も改善が必要である。これから実施される 2010/11 年度の予算策定プロセスの経験を通じて、PIP 運営監理の改善が見込まれる。

表 2-4 成果 2 の達成状況

成果 2：PIP 運営監理手法に、予算・財務管理手法が導入され制度化される。

指標	達成状況	情報源
2-1. プロジェクト・マニュアルとハンドブックが、予算計画・監理手法を含むものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。	②PIP 予算策定プロセスを合理化し、また財務管理手法を導入したマニュアルドラフトを作成した。	2 年次年次報告書
2-2. 20 名以上の MPI 職員と各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ 5 名以上の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監理できるようになる、もしくは、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。	(プロジェクト期間内に達成予定)	
2-3. MPI と DPI が予算を見積り、ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの計画を予算シーリングの枠内で行い、予算執行計画に従い、実施するプロセスが確立される。	(プロジェクト期間内に達成予定)	

成果 2 についてはマニュアルの財務管理に関する部分が改訂された段階であるが、2009 年 11 月から始まる全県研修等を通じて、改訂されたマニュアルが全県や全省庁に配布されるとともに、2009 年 12 月以降に財務管理に関する研修が実施される計画である。計画された研修を通じて、マニュアルに沿って PIP プロジェクトの運営監理が改善すると思われる。

Xiengkhouang 県の DPI 局長へのインタビューによると、DPI とセクター部局が知事も交えて協議したうえで予算額を調整し、優先順位を付けたうえで MPI に事業申請しており、PIP 運営監理における財務管理が比較的实践されている。Xiengkhouang 県では財務管

**Box : Xiengkhouang 県公共事業・運輸局  
事務所建設計画のケース**

同計画は 2008/09 年度に承認され、2 年間の計画で 120 億キップの事業費の計画に対し、初年度は 1 億キップ、翌年度は 2 億キップの計 3 億キップ（全体の 2.5%）が拠出されているだけであった。作業の進捗は 50%弱であるのに対して建設業者の負担により事業が進められており、債務プロジェクトとなっていた。

理が適当に実施されているが、それでも債務が発生している事例が見受けられた（Box 参照）。財政管理については今後、全県と全省庁を対象とした研修が進められる予定となっており、研修を通じた財政管理の更なる理解が必要となっている。

表 2-5 成果 3 の達成状況

成果 3：PIP 運営監理の法的枠組みが整備される。

指 標	達成状況	情報源
3-1. PIP 運営監理法と関連する政令・省令が起案され、国会に提出され承認される。	①既に MPI 内の法案作成チームにより草案ができていた。 ②法案策定時に技術アドバイスをを行った。	1 年次年次報告書 2 年次中間報告書 2 年次年次報告書
3-2. PIP 運営監理法と関連する政令・省令が ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトを見直し、変更し、中断・中止する、また関連機関や事業者を処罰する手続きとこれを判断する責任官庁が明確になる。	③法案策定時に技術アドバイスをを行った。	専門家
3-3. PIP 運営監理法と関連する政令・省令が本プロジェクトを通じて開発・アップグレードしたマニュアルやハンドブックを PIP 運営監理のスタンダードと規定し、全国に普及する。	(プロジェクト期間内に達成予定)	

成果 3 では 2009 年 11 月 27 日に PIP 法が国会で承認されたことから、PIP 運営監理に係る法的枠組みは整備された。なお、PIP 法は国会承認 60 日以内に首相により署名されて発効することになっているが、財政管理を含めた PIP 運営監理の技術的な内容については実施細則が今後制定されることとなっており、実施細則制定プロセスの支援が必要となっている。

表 2-6 成果 4 の達成状況

成果 4：MPI 職員、全県の DPI 職員と中央省庁計画投資担当部局職員が PIP 運営監理につき知識と技術を向上させる。

指 標	達成状況	情報源
4-1. プロジェクト・マニュアルとハンドブックが、ODA カウンターパート・ファンド及び郡レベルでの PIP それぞれの運営監理含むものに改善され、関連するすべての政府機関職員に配布される。	②ODA カウンターパート・ファンドの運営監理上の課題を反映した 1) SPIS ワークフロー、2) SPIS フォーマット、3) 修正 CompAss ワークフローを開発し、MPI のコメントを受けてマニュアルに盛り込んだ。 ②郡レベルの PIP 運営監理については他省庁や他ドナーとの協議が必要と判断され、関連部分のマニュアルは改訂せず、ハンドブックも作成しなかった。	2 年次年次報告書
4-2. プログラム・マニュアルが改善・承認され、PIP 運営監理に関連するすべての政府職員に配布される。	②セクタープログラム運営監理に関するプログラムツールの事例と今後に向けた課題を盛り込みプログラム・マニュアルを改訂した。	
4-3. 20 名以上の DPI 職員と各県、各省庁、及び関連機関においてそれぞれ 5 名	(プロジェクト期間内に達成予定)	

<p>以上の職員が改善されたマニュアルやハンドブックに従い PIP プロジェクトを運営監視できるようになる、もしくは、県や郡の関連職員に対しトレーニングを行うことができるようになる。</p>		
---	--	--

成果 4 では活動は進捗しているが、成果発現の阻害要因も見られる。まず ODA カウンターパート・ファンド運営監視については、該当箇所のマニュアルやハンドブックを改訂し、DIC に提案されている。しかし、改訂した ODA カウンターパート・ファンドのフォームにつき担当部局である DIC からの承認が得られていない状況である。

次に郡レベルでの PIP 運営監視に関しては、郡レベルでのプロジェクト申請フォームを開発しているが、郡レベルでのプロジェクト申請ルートに関して他省庁や他ドナーとの調整が必要となっている。郡レベルでは複数のプロジェクト申請プロセスがあるが、PCAP2 プロジェクトにより国家村落開発・貧困撲滅委員会（National Leading Board for Rural Development and Poverty Alleviation : NLRP）のルートが郡レベルの開発ニーズを吸収するうえで最も効果的ではないかということが判明した。しかし、いまだ郡レベルの PIP 運営監視プロセスには Kum-ban や村レベルで不必要な重複や混乱が生じている。2 年次の年次報告書でも指摘されているように、郡レベルの PIP 運営監視はまだ十分整備されておらず、他省庁や他ドナーとの間の調整や協議が必要となっている。

また、セクタープログラム運営監視については、プログラム運営監視のためのツールの開発、マニュアルの改訂、研修講師の育成支援に取り組んでおり、活動は進捗している。

#### 2-4 技術移転の状況

研修や OJT 等の組み合わせによりカウンターパートの研修運営能力や講師の能力が向上しており、技術移転が徐々に進められている。2008 年度全国研修の結果によると、MPI 評価局は内容面とロジ面を含めて研修をパッケージとして自分たちで運用できるレベルに達しており、研修運営能力が向上している。またモニター 3 県の DPI 職員 6 名が研修コア・トレーナーとして研修講師を務められるようになっている。さらに MPI は、2009 年度の全国研修の講師となるより多くの MPI 職員に対して TOT も行っている。なお、研修の効果を高めるために TOT では研修に新たに加わる内容に関する講師の理解を深めることに重点を置いている。

他の JICA 技術協力プロジェクト同様にプロジェクト終了後の自助努力を強めるためのアプローチをとっており、参加型で長期にわたり膝を突き合わせて技術移転を図っている。加えて、カウンターパートのプロジェクトへの深い関与により、カウンターパートのオーナーシップの向上に貢献している。他方、他ドナーの支援のアプローチは短期間のプロジェクトが中心で、かつ報告書提出の受渡しだけで済んでしまうことも多く見られ、JICA のアプローチと異なる。こうした JICA のアプローチは支援効果を高める要因の 1 つと言える。

#### 2-5 プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標の達成状況は、表 2-7 に示すとおりである。プロジェクト目標は PIP 法が不成立である段階では測定が不能であるため、中間レビュー調査時点で PIP 法が丁度成立したとこ

ろであり、プロジェクト目標達成の見込みについて判断は困難である。

表 2-7 プロジェクト目標の達成状況

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

指 標	達成状況	情報源
1. 予算シーリングの枠と予算執行計画に従い、新しいシステムで審査、モニター、評価された国内 PIP プロジェクトと ODA プロジェクトのカウンターパート・ファンド部分の割合がプロジェクト終了時まで 100%に増加する。	①プロジェクト目標達成はまだ見込めないが、カウンターパート機関のモチベーションやラオス政府からの協力の度合や、他ドナーからの関心は高い。 ②2年次のマイルストーン（①関連手法とプロセスを開発し、マニュアルを通じて提案する、②全国、全省庁普及のための研修 OJT の仕組みを確立する）は達成。PIP 法の不成立があったものの、2年次終了時点では順調に進捗している。	1年次年次報告書 2年次年次報告書
2. 計画、審査、モニタリング、そして評価の各段階におけるそれぞれの国内 PIP プロジェクトに関するレポートの質が向上する。		
3. 中央及び県レベルの双方で、MPI 及び DPI が財務省及び財務局とともに予算シーリングを設定し、実行する。		
4. PIP 予算における債務の割合が減少する。		
5. MPI が中央省庁とともに地域目標、年次目標そして ODA プロジェクトを含む PIP プロジェクトの分配を明確にしたセクター・プログラムを策定する。	なお、プロジェクト目標に関する各指標はプロジェクトで開発された手法を PIP 予算策定プロセスで活用する前提で設定されたものであり、現段階では現場では活用されていないため、指標は測定不能となっている。2010/11 年度 PIP 予算申請時の MPI や DPI を測るためのものである。	

2009 年 11 月 27 日に PIP 法が成立したことを受け、PIP 法に沿って PIP プロジェクトの運営監理の実施されることが明確に位置づけられた。そのため、これまではプロジェクト目標の達成の判断が困難であったが、2010/11 年度の予算策定プロセスにおいてプロジェクト目標達成の見込みが測定できるようになった。その結果次第では、プロジェクト目標の達成度合が判断できる。

## 2-6 上位目標の達成見込み

上位目標の達成に関連する状況は、表 2-8 に示すとおりである。ベースライン調査の結果、当初計画で挙げていた上位目標の関連指標の入手が非常に困難であり、本プロジェクト終了後に同指標を通じて効果を測定することも難しいことが判明したため、中間レビュー調査の段階でプロジェクト側より指標（表 2-9 参照）についてラオス側に提案を行っているところであり、上位目標達成の見込みについても判断できない。



表 2-8 上位目標の達成に関する状況

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

指 標	達成状況	情報源
1. 中断・中止された国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。	中間レビュー調査時点で、上位目標の指標の設定変更をラオス側に提案している。	専門家
2. 完了後の維持管理が適切に行われない国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。		
3. 受益者に利用されない国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。		
4. 事業実施者が突然代わる国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。		
5. セクター・プログラムにおいて対象となる指標が向上する。		

指標を以下のとおり変更することをラオス側と協議予定である。元の指標の場合、ベースライン・データがないため測定が困難であったが、変更後の指標でも測定できるかどうかを確認したうえで変更を協議する。

表 2-9 上位目標の指標

現行の指標	変更後の指標
1. 中断・中止された国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。	1. <u>スケジュールどおりに完了した国内 PIP プロジェクト</u> や ODA プロジェクトの数と割合が増加する。
2. 完了後の維持管理が適切に行われない国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。	2. 完了後の維持管理が <u>適切に行われている</u> 国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が <u>増加する</u> 。
3. 受益者に利用されない国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。	3. 受益者に <u>適切に利用される</u> 国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が増加する。
4. 事業実施者が突然代わる国内 PIP プロジェクトや ODA プロジェクトの数と割合が減少する。	削除
5. セクター・プログラムにおいて対象となる指標が向上する。	5. <u>各セクターと各県において対象となる指標</u> が PIP プロジェクトの選定ガイドラインとして使われる。

## 2-7 プロジェクト実施プロセス

### 2-7-1 活動の実施・成果の達成

概して活動は予定どおり実施されており、MPI 評価局長が指摘するように、JICA 専門家との緊密な協力関係、県レベルの PCAP プロジェクトへの理解、JICA ラオス事務所の支援等により、活動はおおむね順調に進捗しているものと思われる。また研修内容も実践的で成果発現に結びつく内容となっていることは貢献要因と言えよう。実際、財務省の研修受講者からはグループワークを組み合わせた研修方法について、また保健省からの研修参加者からは相対評価の研修が評価されている。他方で、PIP 法成立の遅れや DIC による ODA カウンターパート・ファンドのフォームの承認の遅れ、郡レベルでの PIP プロジェクト申請ルートに関する他省庁や他ドナーとの協議の必要性は成果発現の阻害要因となる可能性がある。

なお、PIP 法については 2009 年 11 月 27 日に PIP 法が国会にて承認されており、同法の成立により PCAP プロジェクトで整備されたマニュアルとハンドブックは法的裏付けを得た。他方、DIC による ODA カウンターパート・ファンドについては、JICA 専門家と MPI の間のさらなる協議が成果達成のうえで重要であると考えられる。

### 2-7-2 マネージメント体制

PCAP2 プロジェクトは PCAP1 の時から、これまで 5 年以上にわたり副大臣、評価局長、計画副局長が一貫してカウンターパートとして担当してくれている。また他の関係する職員もあまり異動していない。そのため、本プロジェクトはカウンターパートから強いコミットメントを得ており、プロジェクト形成やプロジェクト実施において調整がスムーズにいつている。

カウンターパートのコミットメントは概して高い。DIC は 2007 年に MPI に戻ってきたため、評価局や計画局と比べて PIP 運営監理の理解がまだ浅いと考えられる。さらに DIC の職員数も少なく若手職員が多いため能力の高い職員がまだ育っていない状況に加え、ドナー間のアプローチの違いにも戸惑っていると考えられるため、本プロジェクトへのさらなるコミットメントを促進するために、今後も DIC とは継続的に協議を続けるとともに、同局職員の能力強化を図る必要もある。

また全県と全省庁を対象にした研修では研修時期を実際の予算策定プロセスの事前に設定し、研修後に実施される OJT により実際の予算策定プロセスにおいて研修内容が活用できるようにしていることで研修の効果を高めている点も評価できる。

### 2-7-3 外部条件の状況

上述のとおり、カウンターパートの 1 つである DIC のプロジェクトに対するコミットメントには懸念があるが、中間レビュー調査時点で外部条件に変化は見られない。

### 2-7-4 他との連携

MPI は本プロジェクトで整備したツールをスタンダードとする旨を宣伝しているため、外部のアクターとの連携が強く求められている。本プロジェクトは他ドナーや JICA による他プロジェクトとの間では度々協議を重ねており、特に他ドナーとは問題意識が一致するところまで協議は進んでいる。PCAP2 プロジェクト同様にラオスのガバナンス分野に関わる他ドナーには主に UNDP と世界銀行がいる。UNDP が支援するガバナンス・公共行政改革 (Governance and

Public Administration Reform : GPAR) では PCAP のフォーマットを使いつつ活動している。また、現在 DIC をカウンターパートとして進められている Capacity Development for National Implementation Management (NIM) プロジェクトのデータベースとの連携も図る必要がある。さらに援助協調の枠組みであるビエンチャン宣言の下、世界銀行の進める Standards Operation Procedures (SOPs) プロジェクトで開発されたツールとの調整が求められており、他ドナーの活動やプロジェクトに関する継続的な情報収集と意見交換が求められる。

ラオスのガバナンス分野の JICA プロジェクトには「公共財政管理能力向上プロジェクト (Laos Finance and Capacity Building Project : LAFCAP)」と「首相府行政・公務員管理庁 (Public Administration and Civil Service Authority : PACSA) への個別専門家 (地方行政/援助調整)」があるが、LAFCAP とは既に情報交換している他、LAFCAP が 2010 年 1 月より開始予定の全県対象の研修において PCAP の研修ノウハウの共有により LAFCAP の研修を効率、効果的に実施できる可能性もある。なお PACSA 派遣の専門家とは PCAP と重なる分野が少ないため、活動連携としてはあまり多くはないが、情報交換は活発にされている。

## 第3章 評価5項目によるレビュー結果

### 3-1 妥当性

以下から、本プロジェクトの妥当性は高いといえる。

ラオスでは社会経済開発5カ年計画（NSEDP）の下で公共投資プロジェクト（PIP）として開発事業が進められており、各省庁、各県の開発事業の申請と事業審査、モニタリング、評価を実施することが2002年の首相令58により規定された。また第6次国家社会経済開発計画（NSEDP）でも行政官の能力向上が重点課題とされている。そのため、各省庁や各県の職員はPIPの運営監理能力を強化する必要性があり、本プロジェクトのプロジェクト目標はラオスの政策と合致している。

また日本側の援助政策では、外務省の国別援助計画で「行政官の能力向上及び制度構築」が重点分野の1つとされており、またJICAの国別事業実施計画では「行政の質と能力の向上」が重点課題の1つと規定されているため、本プロジェクトは日本の対ラオス援助政策とも合致している。

ターゲット・グループのニーズとの合致については、研修参加者からのヒアリングによると研修内容が有益で実践的であるとの指摘があり、またMPI評価局長からは他省庁も本プロジェクトで開発されたツールを受け入れているとの指摘もあることから、本プロジェクトの内容はターゲット・グループのニーズに合致しているといえる。

また、他ドナーでは専門家一名を短期間派遣して報告書だけが成果として残るような支援が多い一方で、本プロジェクトでは専門家チームが長期にわたりカウンターパートのキャパシティ・ビルディングにじっくり取り組んでおり、研修に加えてOJTを組み合わせる訓練手法を採用している点においても、能力向上をめざすカウンターパートのニーズに合致しているといえる。

### 3-2 有効性

中間レビュー調査時点でプロジェクト目標の達成見込みの判断はできないため、有効性についても判断できない。ただし、成果の達成状況から判断すると、成果達成のための改善が必要な部分があるものの、プロジェクト目標達成のための好材料は見受けられる。具体的な成果の達成状況は以下のとおり。

成果1は研修受講者がPIP運営監理に関する技能と知識を向上させており、達成する可能性が高い。加えて、MPIによる研修を受けた中央省庁や県の職員が自ら研修教材を同僚に配布し、またPIP運営監理に関する研修を自ら企画する動きがあり、MPIが直接関与しない部分でもPIP運営監理にかかる知識やスキルが省庁や県の職員に普及しつつあることを確認した。成果3はPIP法が承認されたため、成果達成に向けて大幅に前進した。成果2については、承認されたPIP法の下で実施細則の成立に向けての支援を含め、今後の研修を通じて財務管理に係る能力が向上する可能性がある。なお、成果4についてはセクタープログラム運営監理能力強化、ODAカウンターパート・ファンド運営能力強化、郡レベルのPIP運営監理能力強化ともに活動は進捗している。しかし、ODAのカウンターパート・ファンドへの対応の遅れ、郡レベルのPIP運営監理に関する他省庁や他ドナーとの調整の必要性が認められ、成果達成に向けた更なる努力・改善が求められる。

### 3-3 効率性

以下より、カウンターパートの強いコミットメントが認められるとともに、投入は R/D や PDM で示されたとおり計画どおりなされており、おおむね効率性は確保されていると思われる。ただし、カウンターパートの 1 つである DIC の巻き込み、更なる能力強化が求められる。

なお、カウンターパートの中でもプロジェクト・マネージャーである評価局長は PCAPI より継続してかかわっており、本プロジェクト・チームとは密接な協力関係を築いている。さらに、DIC 以外の他の職員も PCAPI の時から異動が少なく、プロジェクトをよく理解してかかわっている。本プロジェクトはカウンターパートから強いコミットメントがあるため、プロジェクト形成やプロジェクト実施の調整が容易である。

他方で、DIC は 2007 年に MPI に戻っており、DIC は DOE や DOP と比べて PIP 運営監理に関する理解がまだ浅いと考えられる。さらに DIC の職員数も少なく若手職員が多いため能力の高い職員がまだ育っていないという状況に加え、ドナーのアプローチの違いに戸惑っていると思われる。そこで、DIC 職員を研修に巻き込んで職員の能力強化を図り、またプロジェクトの効果を高めるために DIC とのコミュニケーションを進める必要もあろう。

### 3-4 インパクト

上位目標の達成見込は現時点で判断できない一方で、ネガティブな波及効果も見受けられない。

### 3-5 自立発展性

以下よりプロジェクト終了後にプロジェクトの自立発展性が確保される見込みはおおむね高いと見られる。2009/10 年度の予算策定にかかる全県研修を通じて、MPI 評価局はロジ面と内容面を含めて研修をパッケージとして自分たちで運用できるレベルに達しており、またモニター 3 県の DPI 職員 6 名が研修コア・トレーナーとして研修講師を務められるようになっている。また、MPI による研修を受講した中央省庁（財務省、保健省、国立農林業研究所）の職員によると、省庁内で研修教材を自主配布し、MPI による研修内容を省内の同僚に広めようとする動きが見られた。さらにいくつかの省庁では省内で研修を行う意思があり、省内での研修に MPI からの講師派遣を要望していた。郡レベルでは、MPI の Vixay 評価局長によると、MPI の研修を活用して自ら「Project Profile」を作成する動きが見られたことから、技術面での自立発展性は確保されていると見られる。また 2009 年 11 月に PIP 法が成立し、PIP 運営監理にかかる法的枠組みが整備されたことにより、制度面での自立発展性も確保されたと見られる。また MPI が組織として研修に取り組むことを狙いとして MPI の人事組織局を PIP 研修に活用することを検討しており、研修の実施体制に関し、組織面での自立発展性に配慮した動きと受け取ることができる。

また 2009 年 10 月のケツァーナ台風への緊急対応のため、11 月時点での財務省からの拠出が見送られたものの、2010/11 年度の予算策定プロセスにかかる全県研修の運営費用の一部（3,457 万キップ）が国会により PIP カウンターパート・ファンドとして承認されていることから、ラオス側のコミットメントは高いといえる。

### 3-6 効果発現に貢献した要因

成果の発現に対する貢献要因として、以下が挙げられる。まず、研修内容が実践的であり実際の PIP 運営監理に直接役立つ内容であったことである。研修受講者からは、理論だけでなくグル

ープ・ワークにより、実際に理論を実務でどの様に活用したらいいのかに関し理解が深まったとのコメントがあった。また、限られた予算の中で事業申請する際に、申請プロジェクトを選定するうえで「相対評価」が役立つとの意見が研修受講生から複数あった。さらに研修時期を実際の予算策定プロセスの事前に設定し、また研修実施後に OJT を実施し、実際の業務プロセスに研修内容を活かす機会を設けたことも研修効果を高めることに貢献したと考えられる。

また実施体制に関し、PCAP プロジェクト・チームと MPI 評価局との間の協力関係が効果発現要因として挙げられる。PCAPI から継続して 5 年以上にわたりプロジェクト・マネージャーである評価局長がプロジェクトにかかわっており、また他の職員も本プロジェクトに留まっている。したがって、PCAPI から MPI の中に経験が蓄積されており、また MPI と JICA 専門家の間の緊密な協力関係も効果発現に貢献している。

### 3-7 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクトの進行を阻害した大きな要因として、2 点挙げられる。まず、PIP 法の成立の遅れである。当初 2008 年 12 月の国会にて承認予定であったが国会で承認されず、2009 年 11 月に承認された。同法の成立が遅れたことで成果 3 の達成が遅れた他、プロジェクトで準備したマニュアルは未承認配布となり、またハンドブックは発行が来年に延期となっている。

また、ODA カウンターパート・ファンドのフォーマットに対する DIC による確認作業が遅れており、成果 4 の達成の阻害要因と考えられる。

### 3-8 結論

投入、活動実績ともに計画どおり実施されている。成果 1、3 については順調に進捗しており、成果 2、4 については達成に向けたさらなる活動が期待される。ただし、成果 2、4 については当初よりプロジェクト後半での成果達成が計画されていたため、プロジェクトデザインの改訂の必要性はない。

## 第4章 今後の計画への提言

既述の実績、評価5項目による評価を踏まえての、プロジェクトの実施体制や運営、プロジェクトデザインへの提言は、以下のとおりである。

### 4-1 PIP法のもと実施細則の制定にかかるさらなる技術支援

成果2に関し、実施細則に財務管理の技術的側面が記載されることから、財務管理手法がPIP運営監理において適切に実施されるうえで、財務管理に関するPIP法の実施細則の制定が重要となる。そこで、PIP法は既に承認されているものの、適切な財務管理を行いながらPIP運営監理ができるよう、予算シーリングを含む財務管理に関する実施細則の策定に対する技術指導を本プロジェクトが引き続き行うことが適当であると考えられる。

### 4-2 JICA事務所を中心としたドナー間情報共有、連携の促進

世界銀行が進めるSOP、UNDPが進めるNIMプロジェクト等の他ドナーは本プロジェクトに関連する活動を進めている。日本も参加する援助協調の枠組みであるビエンチャン宣言の下、JICAラオス事務所は他ドナーとの調整や調和化を進める必要がある。他ドナーとの調整プロセスにおいて、プロジェクト側も他ドナーのプロジェクトや活動に関してさらなる情報収集を行い、更なる他ドナーとの調整・連携の支援をすることが求められる。

### 4-3 MPIにおけるDOP、DOE、DICの役割分担の明確化、DICの更なる能力強化への取り組み

ODAカウンターパート・ファンドのフォーマットの承認には、DOPとDICとの間でさらに協議が必要である。またDOE、DOP、DIC間の役割の明確化と役割分担も協議されることが適当である。さらに、JICAの技術協力のアプローチのメリットを理解したうえで、DIC職員の研修への一層の巻き込み、DIC職員のキャパシティ・ビルディングを図る必要もあると考えられる。






## 付 属 資 料

1. 討議議事録 (M/M)
2. 実績一覧
3. 主要面談記録



Minutes of Meeting on Mid-term Review  
Between  
The Japanese Mid-term Review Team  
Japan International Cooperation Agency  
and  
The Ministry of Planning and Investment  
the Lao People's Democratic Republic  
on  
Technical Cooperation Project for  
Enhancing Capacity of Public Investment Program Management

The Mid-term Review Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Koichi TAKEKI, Senior Representative of JICA Laos Office, conducted the mid-term review of technical cooperation project for Enhancing Capacity of Public Investment Program Management (hereinafter referred to as "the Project") from 23<sup>rd</sup> November to 8<sup>th</sup> December 2009. The Team had a series of discussions with the Ministry of Planning and Investment (hereinafter referred to as "MPI") on the Project, evaluated the achievement of the Project, and exchanged views for further improvement of the Project.

As the result of the study and discussions, the Team and MPI agreed to report to their respective Government the matters referred to in the documents attached hereto. 

Vientiane, December 8th, 2009



Mr. Koichi TAKEKI

Team Leader, Mid-term Review Team  
Senior Representative  
Japan International Cooperation Agency



Mr. Panathavy SISOUPHANTHONG

Vice Minister,  
Ministry of Planning and Investment

**THE ATTACHED DOCUMENT:**  
**Project for Enhancing Capacity of Public Investment Program Management**  
**(PCAP 2)**

1. Outline of the Mid-term review

1-1 Background of the Project

The Ministry of Planning and Investment (MPI) has the overall responsibility and authority of managing Public Investment Program (PIP). Specifically, the MPI advises project implementing agencies on project assessment for the approval of new PIP projects and verifies the validity of PIP projects in various sectors. The MPI is also authorized to implement monitoring and evaluation of PIP projects periodically. However, ineffective planning and implementation of domestically funded PIP projects, unclear contribution of these projects to overall development plan such as the National Socio-economic Development Plan (NSEDIP), and the gap between plan and implementation of these projects had become outstanding, because the MPI and Departments of Planning and Investments (DPI), which are subsidiary organization of the MPI at the provincial and district levels, have insufficient capacity for managing development projects. Under these circumstances, the Government of Laos requested the Government of Japan to assist with the Project for Capacity Building in PIP Management (PCAP) in 2004.

PCAP, which was implemented from November 2004 for three years, aimed to appraise, monitor and evaluate PIP projects more effectively. Particularly, PCAP developed a program manual, project manual and project assessment tools. Also, the Project transferred and disseminated the new appraisal, monitoring and evaluation system to three monitor provinces, namely Oudomxay, Khammuan and Saravan Provinces. Consequently, PCAP has succeeded in developing a capacity building model best suited for MPI and DPI until now.

Results of the terminal evaluation of PCAP, which was conducted from July to August 2007, recommend that the new appraisal, monitoring and evaluation system should be further improved, disseminated and institutionalized all over the nation and government agencies. Also, legal and budgetary frameworks for better PIP management should be developed. Based on these recommendations, the Government of Laos requested the Government of Japan to assist with PCAP 2. Japan, recognizing the necessity of the cooperation, decided to continue assisting Laos through the proposed Project after the completion of PCAP in 2007.

About one and half year has past from the start of PCAP 2, JICA conducted mid-term review to confirm the performance and progress of 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.

### 1-2 Members of the Team

in charge	Name	Position
Team Leader	Mr. Koichi TAKEI	Senior Representative, JICA Laos Office
Cooperation Planning	Ms. Yuki YOSHIMURA	Representative, JICA Laos Office
Evaluation Analysis	Mr. Yoichiro TODA	Consultant, International Development Center of Japan

### 1-3 Mission Schedule

The period of the review mission is from November 23<sup>rd</sup> to December 8<sup>th</sup> 2009. Details are described in Table 1-3.

Table 1-3: Evaluation Mission Schedule

		Activity	Person in Charge
1	23-Nov	JICA Laos Office PCAP Experts	Evaluation
2	24-Nov	10:00: Meeting with Mr. Vixay XAVANNA, Director General of DOB	Team Leader Planning Evaluation
		14:00: Interview to Mr. Ouchessane CHITTAPHONG, Deputy Director General of DOP	Planning Evaluation
3	25-Nov	10:00: Interview to Mr. Houngphanh SOUKPASITH, Deputy Director General of DIC/ Deputy Project Manager of PCAP2, and Mr. Bouasavath INTHAVANNI, Deputy Director General of DIC	Planning Evaluation
		14:00: Interview to Ms. Khamsath VONGSENBOUN, Director General, Department of Organization and Personnel (DOOP), and Mr. Boukham VILAVONG, Director, Administration Division, DOOP	
4	26-Nov	10:00: Interview to Mr. Atsuo SATO, Chief Advisor, LAFCAP PM: Summarizing Findings	Planning Evaluation
5	27-Nov	9:00: Interview to Mr. Khanthong KEOPHAYTHOUN, Head of Finance Division, MOF	Planning Evaluation
		10:20: Interview to Mr. Maiphone, Staff, Planning and Finance Division, MOH	
		14:00: Interview to Mr. Khamsone NGRASING, Planning Division, NAFRI 15:00: Interview to Mr. Anousone, Staff, State Enterprise Division, PMO	Evaluation
6	28-Nov	Summarizing Findings and Preparing draft Evaluation Report	
7	29-Nov	PM: Move to Xiengkhouang province	Planning Evaluation
		Arriving at Xiengkhouang province	
8	30-Nov	Observation of Training in Xiengkhouang province	Planning Evaluation
9	1-Dec	9:55: Interview to Mr. Samthong Phanthavong, Deputy Chief of Planning Unit, Khoun District Planning and Statistics Office	Planning Evaluation
		11:40: Interview to Mr. Bouanchar Khantiphetthavong, Chief of Cabinet, Department of Public Works and Transportation, Xiengkhouang Province	
		13:30: Interview to Mr. Douangchit XAYVANGCHANG, Director, Department of Public Investment, Xiengkhouang Province	
10	2-Dec	AM: Summarizing Findings and Preparing draft Evaluation Report	Planning Evaluation
		PM: Move to Vientiane Capital from Xiengkhouang province Arriving at Vientiane Capital	
11	3-Dec	AM: Preparing draft Evaluation Report 14:10: Interview to Mr. Boualoung, Head of Planning and Evaluation Division, PMO, and Mr. Thiphasone SOUKHATHAMAVONG, Director of Planning and International Relation Division, PMO	Planning Evaluation

12	4-Dec	8:45: Interview to Mr. Minh Van Nguyen, Senior Public Finance Specialist, WB Laos, and Mr. Sayasith Vongviengkham, Public Finance Specialist, PREM, WB Laos	Planning Evaluation
		10:15: Meeting with Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG, Vice Minister, MPI PM: Preparing draft Evaluation Report	Team Leader Planning Evaluation
13	5-Dec	Reporting	
14	6-Dec	Reporting	
15	7-Dec	Final Discussion on the report Finalizing of the report	Team Leader Planning Evaluation
16	8-Dec	11:00: Signing on the report 15:00: Report to Embassy of Japan Departure to Japan	Team Leader Planning Evaluation

#### 1-4 List of Major Interviewees

Major interviewees are listed in Table 1-4.

Table 1-4: Major Interviewees

Name	Position
Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG	Vice Minister, MPI
Mr. Vixay XAVANNA	Director General, Department of Evaluation (DOE), MPI
Mr. Ountheuang CHITTAPHONG	Deputy Director General, Department of Planning (DUP), MPI
Mr. Houmphanh SOUKPASITH	Deputy Director General, Department of International Cooperation (DIC), MPI/Deputy Project Manager of PCAP2
Mr. Bounsavali INTHACANH	Deputy Director General, DIC, MPI
Ms. Khanchanh VONGSENBOUN	Director General, Department of Organization and Personnel (DOOP), MPI
Mr. Bouakham VILAVONG	Director, Administration Division, DOOP, MPI
Mr. Khantong KEOPHAYTHOUN	Head of Finance Division, MOF
Mr. Maiphone SOUKVIXAY	Staff, Planning and Financial Division, MOF
Mr. Khamlien NORASING	Planning Unit, NAFRI (National Agriculture and Forestry Research Institute), MOAR
Mr. Boulong	Head of Planning and Evaluation Division, PMO
Mr. Thiphassone SOUKHAHLAMAVONG	Director of Planning and International Relation Division, PMO
Mr. Anousone CHANTHAVONG	Staff, State Owned Enterprise Improvement Committee, PMO
Mr. Soerthong PHANTHAVONG	Deputy Chief of Planning Unit, Khoum District Planning and Statistics Office
Mr. Bouacisa KHANTHIPHUTHAVONGK	Chief of Cabinet, Department of Public Works and Transportation, Xiengkhoang Province
Mr. Douangseth XAYVANGCHANG	Director, Department of Public Investment, Xiengkhoang Province
Mr. Aisao SATO	Chief Advisor, LAFCAP
Mr. Minh Van Nguyen	Senior Public Finance Specialist, WB Laos
Mr. Sayasith VONGVIENKHAM	Public Finance Specialist, PREM, WB Laos

#### 1-5 Methods of Evaluation

In accordance with the JICA Project Evaluation Guideline, the Mid-term Review Team conducted the Evaluation of the Project in the following process.

- Step1: The Project Design Matrix (PDM) was adopted as a framework of the evaluation of the Project, and the Achievement of the Project was assessed in each indicators. The inputs and activities are reviewed in comparison with outputs level.
- Step2: Analysis was conducted on the factors that promoted or inhibited of the achievement level including the matters relating both the project design and the project implementation process.
- Step3: Assessment of the Project result was conducted based on the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability)
- Step4: Recommendation for the Project stakeholders and lesson learned were pointed out for better implementation of the remaining period of the Project.

Definitions of the five evaluation criteria are given in Table 1-5.

Table 1-5: Definitions of five evaluation criteria

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.
Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.
Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of Institutional, financial, technical aspects, by examining the extent to which the achievement of the Project will be sustained after the Project is completed.

## 2. Achievements and Progress of the Project

Collection of data for measuring achievements of the Project is done based on the PDM 1.0 dated 12 February 2008, which was attached to the Record of Discussion.

### 2-1 Records of Inputs

The records inputs are summarized in ANNEX 2 (Table ANNEX 2-1 and ANNEX 2-2). Inputs are done largely as scheduled.

### 2-2 Records of Activities

The records of the Project activities are summarized in ANNEX 2 (from Table ANNEX 2-3 to Table ANNEX 2-7). Activities are implemented largely as scheduled.

### 2-3 Achievements of Outputs

Achievements of Outputs are summarized in Table 2-1, 2-4, 2-5, and 2-6.

[1): 1st year (March 2008 – August 2008), 2): 2nd year (September 2008 – August 2009), 3): 3rd year (September 2009 – August 2010)]

Table 2-1 Achievement of Output 1

Output 1: DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries and other relevant organizations attain basic and overall PIP management knowledge and skills

Indicators	Achievements	Information resources
1-1 More than 5 DPI staffs in each province are capable of managing PIP projects in accordance with existing manual(s) and handbook(s).	<p>2) 516 officials in total (178 DPI officials in 14 provinces, 20 District officials and 318 officials in sector department) completed the training on how to write PIP project proposal, how to do absolute assessment and comparative assessment following the handbook from the beginning of November 2008 to January 2009.</p> <p>2) On the Job Training (OJT) in 17 provinces was conducted in February 2009. Major trainings were (1) Ensuring the budget schedule of fiscal year 2009 with officials of the sector department in each province and officials of the planning department in each ministry following MPI guideline on PIP budget formulation process of fiscal year 2009/10, (2) Instruction of assessment and project proposal in the field, (3) Conducting technical training for officials of planning department and technical department.</p> <p>2) Review and meta evaluation were conducted, and 7</p>	<p>Progress Report (2nd year)</p> <p>Annual Report (2nd year)</p>



	<p>out of 17 provinces submitted a primary draft budget before the due date of MPI guideline.</p> <p>2) All the provinces assessed project proposals with SPAS.</p> <p>2) 31 out of 37 projects were evaluated as "A" or "B" although there are some challenges.</p>	
1-2. More than 5 planning department officials in each ministry or other relevant government organizations are capable of managing PIP in accordance with existing manual(s) and handbook(s).	<p>2) 69 officers in charge of PIP project and Project Owners (4 ministries from Economic sector, 4 ministries from Social sector and 26 ministries and organizations from the other sector) joined the training between 19 and 22 January 2009.</p> <p>2) OJT for major 8 ministries of Economic sector and Social sector was conducted in February 2009. Training contents were the same contents as the training for province.</p> <p>2) Review and meta evaluation were conducted. 3 out of 8 major ministries and 4 out of 6 organizations of the other sector submitted a primary draft budget before the due date of MPI guideline.</p> <p>2) Although 14 organizations assessed project proposals with SPAS, 18 organizations did not.</p>	Annual Report (2nd year)

With respect to Output 1, MPI implemented training for all the provinces and all the ministries. According to the Annual Report of 2nd year, all the provinces assessed project proposals with the format introduced by PCAP 2 in the budget formulation process in the fiscal year 2009/10; by contrast, some ministries have not used the format (14 organizations out of 32 organizations used the format). However, it is expected that the format introduced by PCAP 2 prevails much more through the planned training for all the provinces and all the ministries in 2010 and 2011. And then, results of meta evaluation on 5 provinces tell that 31 projects were appraised as A (very good) or B (good) out of 37 projects.

Table 2-2: Results of Meta Evaluation in 5 Provinces

	A	B	C	D	Total
Luangprabang	0	1	2	0	3
Xaiyabouly	1	0	2	0	3
Vientiane Province	14	4	0	1	19
Khammoune	0	4	1	0	5
Sekong	2	5	0	0	7
Total	17	14	5	1	37

Source: PCAP2 Annual Report of the 2nd year

In addition, it is presumed that the training participants could appropriately manage PIP projects on the basis of the trained skills and knowledge; because more than 70% of the training participants passed examination of economic/financial analysis, social analysis and environmental analysis (to pass the exam requires more than 70% of total score).

Table 2-3: Test Results of Economic/Financial Analysis,  
Social Analysis and Environmental Analysis in OJT

Province	Economic and Financial Analysis			Social Analysis			Environmental Analysis		
	Participants who achieved 70% (%)	Average of Pre-test Result (Points)	Average of Post-test Result (Points)	Participants who achieved 70% (%)	Average of Pre-test Result (Points)	Average of Post-test Result (Points)	Participants who achieved 70% (%)	Average of Pre-test Result (Points)	Average of Post-test Result (Points)
Phongsaly	66.7	41.3	74.1	86.7	44.9	82.1	77.8	44.8	73.7
Luangnamtha	74.0	40.6	75.1	84.0	50.0	78.3	86.0	57.0	81.2
Borkeo	76.6	40.7	78.1	89.4	48.2	81.0	78.7	50.0	77.5
Xaiyabouly	89.1	50.4	82.1	78.3	47.2	75.6	72.3	47.8	70.6
Luangprabang	63.9	35.8	75.3	69.4	43.7	70.8	50.0	46.0	62.8
Huaphanh	94.4	65.5	89.0	97.2	70.7	92.4	94.4	48.9	86.3
Xrôngkhang	94.9	65.1	89.3	79.5	53.8	83.6	82.1	51.9	86.6
Vientiane Pro.	90.0	60.8	88.4	85.0	58.6	79.8	85.0	50.7	85.6
Vientiane Cap.	85.2	50.0	87.9	86.0	57.0	52.0	70.9	58.2	82.3
Bolikhamxay	69.2	53.7	71.1	73.7	56.4	74.4	83.3	50.1	70.5
Savannakhet	92.1	46.4	88.3	86.8	50.8	83.1	86.8	45.4	84.9
Champasak	83.8	48.8	82.1	81.6	53.4	81.1	86.8	45.8	80.6
Sekong	100	45.8	78.9	97.5	59.7	81.1	87.5	51.7	73.8
Attapeu	100	46.5	87.3	87.2	54.4	79.6	76.9	41.5	71.9
Average	84.3	49.4	81.9	84.4	53.5	78.2	79.9	49.3	77.7

Source: Created by the Evaluation Team based on PCAP2 Annual Report of the 2nd year

10 provinces out of 17 provinces submitted a draft PIP budget of fiscal year 2009/10 to MPI before the due date (20 March 2009); on the other hand, so did only 7 central ministries and organizations out of 14 central ministries and organizations. Although it can be said that participants of the training could get practical knowledge, it is desirable that the submission timing of a draft budget should be improved. Through experiences of the budget formulation process in fiscal year 2010/11, it is expected that PIP management can be improved.

Table 2-4 Achievement of Output 2

Output 2: Fiscal discipline is introduced and institutionalized in PIP management.

Indicators	Achievements	Information resources
2-1 "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover PIP budget planning and management. The manual(s) and handbook(s) are approved and distributed to all relevant government personnel.	2) PIP budget formulation process was streamlined and draft manuals that introduced financial management were prepared.	Annual Report (2nd year)
2-2 More than 20 MPI officials and more than 5 planning	(To be found during the remaining project period)	

department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manual(s) and handbook(s) that are developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.		
2-3 MPI and DPI develop and establish the process of estimating budget estimate, limiting the amount of domestically funded PIP projects and Official Development Assistance (ODA) projects within annual budget ceiling, and planning budget execution schedule according to the estimate and ceiling.	(To be found during the remaining project period)	

As for Output 2, revised manual, which contains financial management, has been distributed to all of the provinces and ministries through the nationwide training which commenced from November 2009. Through the planned training, PIP project management would be improved in line with the manuals.

According to interview to Director of DPI in Xiengkhouang province, DPI adjusts a proposed budget amount, puts priorities on proposed projects through meetings with the Governor and sector departments, and submits a project list to MPI. Even though financial management in Xiengkhouang province is rather properly done, a debt project was found (refer to the Box). Further understanding of financial management should be strengthened through the training, which will be conducted in all the provinces and all the ministries in the near future.

Box: a case of the construction project for a department office of public works and transportation in Xiengkhouang province

The project was approved in 2008/09; the project duration is 2 years and the project cost is 12 billion kip. However, only 300 million kip (100 million kip in the first year and 200 million kip in the second year) was disbursed in total, which is equivalent to 2.5% of the total cost. Even though ratio of work progress is around 50% in the second evaluation of the project, the contractor has covered the cost and had preceded the work. The project has turned into a debt project.

*Handwritten signature or initials*

Table2-5 Achievement of Output3

Output3: A legal framework of effective and efficient PIP management is developed and strengthened.

Indicators	Achievements	Information resources
3-1. A PIP management law and relevant specific decrees have been drafted, submitted and approved by National Assembly.	1) A draft PIP law was prepared by Draft Preparation Team in MPI. 2) Technical advice was provided in the step of draft law preparation.	Annual Report (1st year) Progress Report (2nd year) Annual Report (2nd year)
3-2 A PIP management law and relevant decrees specify responsible organizations and legal procedures of reviewing, changing, suspending, and discontinuing PIP projects including ODA projects, and penalizing relevant organizations and contractors.	3) Technical advice was provided in the step of draft decree preparation.	Experts
3-3 The PIP management law and relevant decrees authorize manual(s) and handbook(s), which are developed and upgraded in the Project, are as a standard PIP management tool and disseminate nationwide.	(To be found during the remaining project period)	

Regarding Output 3, a legal framework of PIP management has been established, since PIP law was approved in the National Assembly on 27 November 2009; and the law will be signed by the President of the National Assembly within 60 days. After approval of the PIP law, implementation decrees, including technical aspects, are to be authorized. Further assistance for the approval process of implementation decrees will be required.

Table2-6 Achievement of Output4

Output4: MPI officials, DPI officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries upgrade PIP management knowledge and skills of Official Development Assistance (ODA) counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management.

Indicators	Achievements	Information resources
4-1 "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to	2) (1) Simplified Project Information Sheet (SPIS) workflow, (2) SPIS format and (3) Revised CompAss (comparative assessment) workflow,	Annual Report (2nd year)

cover ODA counterpart fund management and District-level PIP management. The manual(s) and handbook(s) are approved and distributed to all relevant government personnel.	which reflects issues of ODA counterpart fund management, were developed, proposed to DIC, MPI. 2) Manuals were revised but handbooks were not issued, because PIP management at district level requires coordination with other ministries and other donors.	
4-2 "Manual for PIP Program Management" is upgraded, approved and distributed to all government personnel related to PIP management.	2) Program manuals were revised by putting cases of program tools and challenges on sector program management.	
4-3 More than 20 MPI officials and More than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manual(s) and handbook(s) that are newly developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.	(To be found during the remaining project period)	

With regard to Output 4, the process of activities has been properly done; however, a few factors to hinder the output can be found. First, in a component of ODA counterpart fund, manuals and handbooks on the topic were revised and proposed to DIC by the Project. However, DIC, the department in charge of the ODA counterpart fund, has not yet acknowledged manual and format of the ODA counterpart fund.

Second, in a component of PIP management at the district level, project proposal formats were developed; however, it is necessary to coordinate with other ministries and other donors on the PIP management at the district level. Although there are various project proposal processes at the district level, the Project proved that the route of National Leading Board of Rural Development and Poverty Alleviation (NLRP) is the most effective way to absorb development needs of the district level. However, the process of PIP management at the district level still has unnecessary duplications and confusion among Kuni-ban and villages. Thus, as the Annual report of 2nd year points out, PIP management at the district level has not yet organized and need further coordination and discussion with other ministries and other donors.

In a component of sector program management, activities are going on: development of tools for sector program management, revision of manuals and training of trainers (TOT) implementation.

Handwritten initials or signature.

#### 2-4 Technical Transfer

Technical transfer has gradually progressed; training management capacity and lecturers' ability have improved through a combination of OJT and training. Results of the nationwide training in 2008/09 shows that Department of Evaluation (DOE)-MPI has reached an enough capacity to manage a training by themselves in terms of substance and logistics. In addition, 6 DPI staff in 3 pilot provinces of PCAP1 can be lecturers as core trainer. Furthermore, MPI provides more staff as lecturers of the nationwide training with TOT. The TOT pays attention to ensuring lecturers' understanding of new contents in order to enhance training effects.

JICA's approach is to transfer techniques hand in hand over long term by participatory method in order to ensure self-help implementation after project completion. In addition, deep involvement of counterpart into projects contributes to raise counterparts' ownership. By contrast, other donors' approach is different from JICA's, because project duration of other donors' project is mainly short term and some projects finish up with only submission of reports. JICA's approach is one of the factors to enhance assistance effects.

#### 2-5 Prospects of the Achievement of the Project Purpose

The achievements of project purpose are summarized in Table 2-7. The project purpose cannot be measured as long as the PIP law is not established. During the mid-term evaluation, the PIP law was just established, so that it is impossible to make a judge on prospect of achievement of the project purpose.

Table2-7 Achievement of Project Purpose

Project Purpose: MPI and DPI process PIP projects through a new assessment procedure introduced by the Project within strict budget ceiling, and conduct monitoring and evaluation.

Indicators	Achievements	Information resources
1. The number of domestically funded PIP projects and the counterpart fund portion of ODA projects, which are assessed, monitored, and evaluated within the annual budget ceiling with specific budget execution schedule, increase to 100% by the end of the project.	1) Prospects to achieve project purpose cannot be identified. However, motivation of the counterpart organization and cooperation from the Laotian government are much, and attention of other donors are recognized. 2) Milestone of 2nd year ((1) Development of tools and process and provision through manual, (2) Establishment of training and OJT system for all the provinces and all the ministries) has been achieved. Despite no establishment of the PIP law, activities have been done as scheduled until the end of 2nd year.	Annual Report of 1st year Annual Report of 2nd year
2. Reports of every domestically funded PIP projects at each stage (planning / appraisal, monitoring, evaluation) are improved.		

3. MPI and DPI set and implement budget ceiling at both central and provincial level together with MOF and DOF.	Each indicator of project purpose was set up under the condition that methods developed by the project are utilized in the PIP budget formulation process. At present the method is not used, therefore, indicators cannot be measured. The indicators are to measure MPI and DPI in the budget formulation process of fiscal year 2010/11.	
4. The amount and ratio of debts in annual PIP budgets decrease.		
5. MPI together with sector ministries develop sector programs with specific annual, regional targets and the distribution of domestically funded PIP projects and ODA projects.		

Following the establishment of the PIP law on 27 November 2009, PIP projects are managed in accordance with the PIP law. Therefore, prospects of achieving the project purpose can be measurable in the budget formulation process of fiscal year 2010/11, although the prospects have been hard to be identified until now. Up to the results, the prospects of project purpose can be evaluated.

#### 2-6 Prospects of the Achievement of the Overall Goal

The achievements of overall goal are summarized in Table 2-8. As results of baseline survey, it was proved that it is very difficult to get related indicators of overall goal which were put in the original plan and it will be also difficult to measure effects by the indicators after the completion of the Project. Thus, JICA experts have proposed indicators (refer to Table 2-9) to MPI at the time of mid-term review; and then it is hardly measure prospects of achieving overall goal.

Table 2-8: Achievement of Overall Goal

Overall goal: Sector ministries and provincial sector departments effectively and efficiently implement PIP projects on schedule and in accordance with planned budget execution under an upgraded sector program.

Indicators	Achievements	Information resources
1. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are discontinued or suspended decrease.	At the time of mid-term review, alteration of indicator of overall goal is proposed to the Lao side.	JICA Experts
2. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are poorly or not maintained after completion decrease.		
3. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are underutilized decrease.		

4. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that experience unexpected changes in contracted companies decrease.		
5. Target indicators in each sector program will improve		

Changes of indicators have already been proposed to MPI. With the original indicators it was hard to measure effects, because of a lack of baseline data. After making sure if effects can be evaluated with the proposed indicators, substitute indicators are to be discussed.

Table 2-9: Indicators of overall goal

Original Indicator	Proposed Indicator
1. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are discontinued or suspended decrease.	1. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are <u>completed as originally scheduled</u> (physical and payment gap reduced) increase.
2. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are poorly or not maintained after completion decrease.	2. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are <u>properly maintained after completion</u> increase.
3. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are underutilized decrease.	3. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are <u>properly utilized</u> increase.
4. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that experiences unexpected changes in contracted companies decrease.	Delete
5. Target indicators in each sector program will improve	5. Target indicators for <u>each sector and each province</u> is used as guideline for PIP project priority selection

## 2-7 Project Implementation Process

### 2-7-1 Implementation of the Activities and Achievements of the Outputs

Generally activities are done as scheduled. Some factors which Director General of MPI-DOE, suggests, such as a close cooperative relationship between JICA experts, provinces' understanding of PCAP 2 and support from JICA Laos office, make activities go well. In addition, it is a positive factor that training contents are practical and encourage outputs, because a training participant from Ministry of Finance praises a training method to incorporate group work into training components and another training participant from Ministry of Health commends a method of comparative assessment. On the other hand, delay of the PIP law establishment, delay of acknowledgement of ODA counterpart fund format, and coordination with other ministries and other donors on PIP proposal route at the district level are difficulties for achieving outputs.



The PIP law has been already approved by the National Assembly on 27 November 2009, and then manuals and handbooks prepared by PCAP 2 will be authorized by establishment of the law. In contrast, as for ODA counterpart fund, it is considered that a dialogue between MPI and PCAP 2 is important for achieving outputs.

#### 2-7-2 Management System

Main counterparts, such as Vice Minister, Director of Evaluation and Deputy Director of Planning, have been a counterpart more than 5 years since PCAP1 project implemented. Furthermore, few other staff concerned has moved to other departments. Hence the Project has got strong commitment from counterpart; therefore, it is easier to coordinate project formulation and project implementation.

Thus, generally commitment of counterpart is deep. Because Department of International Cooperation (DIC) came back to MPI in 2007, DIC has less understanding of PIP management than DOE and Department of Planning (DOP). And then it is pointed out that DIC has a lack of personnel and a lack of capacity of staff. Furthermore, DIC is considered to face difficulty in difference of donors' approaches; hence, from now on, it is necessary to continuously communicate with DIC to encourage further commitment to the Project. Additionally, capacity building of DIC should be strengthened.

Training for all the provinces and all the ministries is conducted before the actual budget formulation process. And then it is a good point that OJT following the training promotes utilization of training contents for the actual budget formulation process.

#### 2-7-3. Situation of External Conditions

As above mentioned, commitment of DIC, one of the counterparts, is concerned; however, any change of external conditions cannot be found. ①

#### 2-7-4 Collaboration with External Actors

MPI informs that the tools prepared by the Project are used as the standard tool; therefore, collaboration with external actors is highly required. The Project often has some meetings and exchange opinions with other donors and other related JICA projects. Especially the Project and other donors can get to synchronize ideas through dialogues. There are two major donors, who are engaged in governance issue in Laos: UNDP and the World Bank. In GPAR project, UNDP precedes the project, using the format prepared by the Project; in addition, collaboration with Capacity Development for National Implementation Management (NIM) project by UNDP is to be encouraged. As for the World Bank, under the Vientiane Declaration, the aid coordination

framework, coordination with tools developed by the Standard Operation Procedures (SOP) project is necessary. Continuous information collection and opinion exchange with other donors should be promoted.

There are two JICA projects in the field of governance: Public financial management capacity development project (LAFCAP) and dispatching an expert to Public Administration and Civil Service Authority (PACSA). The Project has already exchanged information with LAFCAP, and there is a possibility of collaboration to share experiences of the Project to conduct the nationwide training efficiently and effectively, because LAFCAP also has a plan to implement the nationwide training from January 2010. And also the Project exchanges information with an expert to PACSA. However, it is not so much, because coverage of the Project is less common to the field of the expert.

2

15

### 3. Evaluation by five criteria

The results of evaluation by five criteria are summarized below.

#### 3-1 Relevance

With the following reasons, relevance of the Project is assured.

In Laos, development projects are implemented as public investment project (PIP) under 5 year National Social Economic Development Plan (NSEDP). Following Prime Minister Decree 58 in 2002, the central ministries and provinces have to do application, assessment, monitoring and evaluation of development projects. In addition, 6th NSEDP stipulates that capacity development of government officials is a major challenge. Therefore, the central ministries and provinces are required to strengthen the capacity of PIP management. Hence, the project purpose of the Project is consistent with Laotian policy.

With respect to the Japanese policy, ODA policy to Lao P.D.R. by the Ministry of Foreign Affairs mentions that "capacity development of governmental officials and institutional building" is one of the major issues. JICA's Country Assistance Strategy describes "enhancement of quality and capacity of public administration" as a part of major issues. Thus, the Project is in line with the Japanese aid policy to Lao P.D.R.

Coherence with needs of the target group is considered to be secured, because the training contents are useful and practical according to responses of training participants and Director of DOB said that other ministries as well as provinces accept tools prepared by the Project.

In many cases of assistance by other donors, one expert comes and leaves only a report at the end of the project; however, the Project tackles with capacity development of the counterpart for a long term. And then a training approach to incorporate OJT is appropriate in terms of counterparts' needs.

#### 3-2 Effectiveness

Prospects of achieving project purpose cannot be identified at the time of mid-term review. Thus, Effectiveness cannot be evaluated. Considering achievements of outputs, positive aspects can be found to achieve the project purpose, although there are still some improvements to attain outputs. Details of achievements of outputs as follows:

PIP management shall be implemented observing the PIP law, after the establishment of the PIP law on 27 November 2009. Then prospects of the project purpose can be measurable in the budget

formulation) process of fiscal year 2010/11.

Output 1 is likely to be achieved because training participants could get skills and knowledge about PIP management. In addition, some ministries and provinces spontaneously have distributed training materials and have a plan to organize trainings on PIP management. It was ensured that, out of control of MPI, knowledge and skills of PIP management are spreading out. Output 3 has already attained due to approval of the PIP law. As for Output 2, there is a probability of strengthening financial management capacity through future training. With regard to Output 4, activities of each sub components (strengthening of ODA counterpart fund management, PIP management at the district level and sector program management) are going well. However, delay of approval of ODA counterpart fund formats and necessity of coordination on PIP management at the district level are thought to be hinders to achieve Output 4.

### 3-3 Efficiency

With the following evidences, it is reasonable to assure efficiency of the Project, even though counterpart's commitment is concerned.

Input is generally done as planned in R/D and PDM. As for staffing of the counterpart, Director of DOE, has been engaged in the Project as Project Manager since PCAP 1; and then close cooperative relationship with JICA experts. Furthermore, few staff of MPI has moved to other departments since PCAP1 and they are engaged in the Project with enough understanding. Hence the Project has got strong commitment from counterpart; therefore, it is easier to coordinate project formulation and project implementation.

On the other hand, DIC came back to MPI in 2007; thus DIC has less understanding of PIP management than DOE and DOP. In addition, DIC is considered to have insufficient quantity and quality of staff and face some difficulties in differences of donors' approaches. Thus, DIC staff is to be more involved in training for a purpose of capacity building and communication with DIC should be encouraged in order to enhance effects of the Project.

### 3-4 Impacts

While prospects to achieve overall goal are not measured, negative impacts cannot be found.

### 3-5 Sustainability

With the following evidences, it is reasonable to assure sustainability after the termination of the Project. MPI-DOE has enough capacity to manage training from points of logistics and

substance through experiences of the nationwide training before the budget formulation process in the fiscal year 2009/10. And then 6 MPI staff in pilot 3 provinces is able to be a lecturer as a core trainer. Also, it is identified that officials of the central ministries and organizations (Ministry of Finance, Ministry of Health and National Agriculture and Forestry Research Institute), who joined the training provided by MPI, took actions to distribute training materials to their colleagues by themselves. In addition, some ministries have an intention to organize training in their ministries; thus, they have a request for MPI to dispatch lecturers to the training in the ministries. According to Mr. Vixay, Director of DOE, some districts made "project profile" following training contents delivered by MPI. These incidents prove that technical sustainability could be assured. PIP law was established in November 2009 and a legal framework of PIP management has been prepared; so that institutional sustainability could be also secured. Moreover, it would be a part of measures of securing organizational sustainability that MPI is about to involve Department of Personnel and Organization and a training center of MPI into PIP management training by DOE in order to address the training as a permanent training. Thus, further discussion on PIP management training with utilizing the training center of MPI will be needed with DOE and the training center.

As a part of training cost (Kip 34.57 million) for the nationwide training of 2nd year was acknowledged in the process of budget formulation of fiscal year 2010/11 by the National Assembly as PIP counterpart fund, commitment of the Lao side is deep. However, the Ministry of Finance has dismissed disbursement, since emergency response was required to the damages of disaster by typhoon Ketsana in October 2009. The budget for PIP management training is expected to be secured in the next quarter of fiscal year.

### 3-6 Factors to promote realization of effects

Promoting factors of realizing effects are as follows:

First, training contents are practical and directly useful for actual PIP management. Training participants made a comment that they could deeply understand not only theories but also how to utilize the theories in the practical situations through group work. And some participants mentioned that "comparative assessment" was useful for prioritizing and selecting projects to apply within a limited budget. Also, it is considered to contribute to training effects that PIP management training is scheduled before the actual budget formulation process and OJT is conducted following the PIP management training in order to make use of training contents for the actual work process.

With respect to management system, cooperative relationship between JICA experts and MPI-DOE is a positive factor. Director of DOE, has been continuously engaged in the Project as Project Manager for more than 5 years and other staff of MPI also has stayed in the Project. Hence, experiences have accumulated in MPI since PCAP 1, and then close relationship between MPI and JICA experts has contributed positively.

207

### 3-7 Factors to impede realization of effects

There are two major impeding factors of realizing effects. First factor was delay of PIP law establishment. The law was supposed to be acknowledged by the National Assembly in December 2008; however, it was not. And then it was approved in November 2009. Delay of the PIP law establishment caused delay of achievement of Output 3. Furthermore, manuals prepared by the Project resulted in being unofficially distributed and publication of handbooks has been postponed to next year.

Second, acknowledgement of ODA counterpart fund format has been delayed. It would be a hamper of achieving Output 4.

### 3-8 Conclusions

The Project has made tangible progress for Output 1 and Output 3. With respect to Output 2 and Output 4, continuous support to activities would be required to achieve the Outputs.

Although the Project has some challenges, especially in Output 2 and Output 4, during the remaining project period, the project purpose is expected to be achieved by continuing the current effort without making major change in the Project Design.

## 4. Recommendation

Recommendations to the Project based on the above mentioned achievements and evaluation by five criteria are as stated below:

### 4-1 Strengthening of financial management through technical assistance for implementation decrees

With respect to Output 2, it is important to establish implementation decrees of the PIP law on financial management in order that financial management should be properly done in PIP management, because implementation decrees stipulate technical aspects of financial management. Thus, although the PIP law has been approved, the Project is recommended to continuously provide technical support to formulation of implementing decrees on especially financial management such as budget ceiling in terms of enhancing proper financial management of PIP management.

### 4-2 Enhancement of information collection on other donors' activities and collaboration with other donors

Other donors have some related projects, such as SOP project by the World Bank and NIM project by UNDP. Under Vientiane Declaration, an aid coordination framework in which Japan

also joins. JICA Laos office should coordinate and harmonize with other donors. In the process of coordination with other donors, the Project should support further information collection on other donors' projects and activities. So that collaboration with other donors is facilitated and effectiveness of the Project will be enhanced.

#### 4-3 Approach to Enhancing ODA Counterpart Fund Management

Admittance of ODA counterpart fund forums needs more discussion with DOP and DIC. Also clarification and demarcation of roles among DOE, DOP and DIC could be discussed. In addition, capacity building of DIC staff should be strengthened through further involvement of DIC staff into training, upon understanding merits of an approach of JICA's technical cooperation. 4

20

ANNEX

1. Project Design Matrix (PDM)
2. Summary of Records of Inputs and Activities

4

18 11



**Annex I: Project Design Matrix (PDM)**

Project Title : Laos, Project for Enhancing Capacity of PIP Management (PC/P/1)  
 Target Group : MPI-DG/DOE/DCI, DPL, the planning department of all the ministries  
 Project Period : 01/2010-07/2011 (3 years and 6 months) Target Area : All the provinces of Laos

Version : 1.0  
 Date : Feb 12, 2009

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>&lt;Overall Goals&gt;</p> <p>Build ministries and provincial sector departments effectively and efficiently to implement PIP projects on schedule and in accordance with planned budget execution under an upgraded sector program.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are discontinued or suspended decrease.</li> <li>2. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are poorly or not maintained after completion decrease.</li> <li>3. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that are underfunded decrease.</li> <li>4. The number and ratio of domestically funded PIP projects and ODA projects that experience unexpected changes in confirmed completion decrease.</li> <li>5. Target indicators in each sector program will improve.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Annual monitoring by the project, DGP and/or DCE</li> <li>2. Annual monitoring by the project, DGP and/or DCE</li> <li>3. Annual monitoring by the project, DGP and/or DCE</li> <li>4. Annual monitoring by the project, DGP and/or DCE</li> <li>5. Sector program evaluation</li> </ol>	<p>-MSPRS, NSERP and the 2020 goal continue to be the national strategy.</p>
<p>&lt;Project Purpose&gt;</p> <p>MPI and DPL process PIP projects through a new assessment procedure introduced by the Project, with a strict budget ceiling and detailed monitoring and evaluation.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The number of domestically funded PIP projects and the counterpart fund portion of ODA projects, which are assessed, monitored, and executed within the annual budget ceiling with specific budget execution schedule, increases to 100% by the end of the project.</li> <li>2. Reports of every domestically funded PIP projects at each stage (planning / appraisal, monitoring, evaluation) is improved.</li> <li>3. MPI and DPL set and implement budget ceiling at both central and provincial level together with MCF and DCF.</li> <li>4. The amount and ratio of debts in annual PIP projects decrease.</li> <li>5. MPI together with sector ministries develop sector programs with specific annual, regional targets and the distribution of domestically funded PIP projects and ODA projects.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Annual monitoring by the project, MPI, MCF, DPL and/or DCF</li> <li>2. Mid-evaluation reports on the performance of each province and ministry</li> <li>3. Annual monitoring by the project, MPI, MCF, DPL and/or DCF</li> <li>4. Annual monitoring by the project, MPI and/or DCE</li> <li>5. Sector programs</li> </ol>	<p>The current structure and procedure of PIP including ODA projects would not change drastically. No major political factors such as sudden change of National Assembly schedule, which significantly affects the annual budget formulation process, will not occur.</p>
<p>&lt;Outputs&gt;</p> <p>1. DPL officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries and other relevant organizations attain latest and overall PIP management knowledge and skills.</p> <p>2. Fiscal discipline is introduced and institutionalized in PIP management.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 More than 5 DPL officials in each province are capable of managing PIP projects in accordance with existing manual(s) and handbook(s).</li> <li>1-2 More than 5 planning department officials in each ministry or other relevant government organizations are capable of managing PIP in accordance with existing manual(s) and handbook(s).</li> <li>2-1 "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover PIP budget, planning and management. The manual(s) and handbook(s) are approved and distributed to all relevant government personnel.</li> <li>2-2 More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manual(s) and handbook(s) that are developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.</li> <li>2-3 MPI and DPL develop and establish the process of estimating budget estimates, fixing the amount of domestically funded PIP projects and ODA projects within annual budget ceiling, and planning budget execution schedule according to the estimate and ceiling.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 Staff Performance Chart to be created by the project.</li> <li>1-2 Staff Performance Chart to be created by the project.</li> <li>2-1 Distribution List of manual(s) and handbook(s), managed by the project.</li> <li>2-2 Staff Performance Chart to be created by the project.</li> <li>2-3 Interviews with MPI, MCF, DPL and DCE. Documents on annual revenue estimate, budget ceiling, budget execution plan.</li> </ol>	<p>Sector ministries and DPL are willing to cooperate for this Project.</p>
<p>3. A legal framework of effective and efficient PIP management is developed and strengthened.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3-1 A PIP management law and relevant specific decrees have been drafted, submitted and approved by National Assembly.</li> <li>3-2 A PIP management law and relevant decrees specify responsible organizations and legal procedures of reviewing, changing, suspending, and discontinuing PIP projects involving ODA projects, and providing relevant organizations and contractors.</li> <li>3-3 The PIP management law and relevant decrees (with/without manual(s) and handbook(s)) which are developed and upgraded in the Project, are as a standard PIP management law and disseminate to ministries.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3-1 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees.</li> <li>3-2 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees.</li> <li>3-3 Newly formulated PIP Management Law and relevant specific decrees.</li> </ol>	
<p>4. MPI officials, DPL officials of all the provinces and planning department officials of all the ministries upgrade PIP management knowledge and skills of ODA counterpart fund management, district level PIP management and sector program management.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4-1 "Manual for PIP Project Management" and handbooks are upgraded or developed so as to cover ODA counterpart fund management and District-level PIP management. The manual(s) and handbook(s) are approved and distributed to all relevant government personnel.</li> <li>4-2 "Manual for PIP Program Management" is upgraded, approved and distributed to all government personnel related to PIP management.</li> <li>4-3 More than 20 MPI officials and more than 5 planning department officials in each province, ministry and other relevant government organizations are capable of both managing PIP in accordance with manual(s) and handbook(s) that are newly developed or upgraded and training relevant provincial and district officials.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4-1 Upgraded "Manual for PIP Project Management" and the newly developed handbooks.</li> <li>4-2 Distribution List of the manual(s) managed by the project.</li> <li>4-3 Staff Performance Chart to be developed and managed by the project.</li> </ol>	<p>Sector ministries and DPL are willing to cooperate for this Project.</p>

<Activities>	<Inputs>		
1-1 Select 4-5 provinces and 2-3 ministries for the budget formulation process of the 2008/09 fiscal year, and 8-10 provinces and all the remaining ministries for the budget formulation process of the 2009/10 fiscal year	<JAPAN>	<LAOS>	*Provinces are not defined as restricted areas by Japan Government and/or JICA *The bureaucracy of the Lao Government will not delay or prevent the activities and outputs of this Project.
1-2 Assist MPI with developing the training curriculum and materials			
1-3 Assist MPI with providing the basic and sound PIP management training and workshop to the designated provinces and ministries	-Chief Advisor / Program Management -Project Management (Lao/Local Consultant)	-Project Director: Mr. Jounkai SISOURIHAMTHONG (Vice President of MPI)	
1-4 Assist MPI with conducting OJT for the designated provinces and ministries		-Project Manager, Mr. Vong XAVARNA (Director-General of DCE)	
1-5 Assist MPI with conducting mid-evaluation for PIP projects assessed and evaluated for these provinces and ministries		-Deputy Project Manager, 2 Deputy Director-General of DCE Deputy Director-General of DIC	
1-6 Conduct baseline study on PIP projects, which (1) are suspended or discontinued, (2) are poorly maintained or not maintained, (3) are underutilized, and (4) experience unexpected changes in contractors		-Core Development Members	
1-7 Assist MPI with revising manual(s) and handbook(s) based on the feedback from activities 1-4 and 1-5	Experts: 2,3		
1-8 Annually monitor and report indicators described in 1-6	-Financial Management / Budget Planning -Public Accounting / Budget Execution -Mid-Evaluation -Training Planning and Development		
2-1 Study the process of estimating revenue, setting budget ceiling and executing allocated budget for PIP management	Other Personnel		
2-2 Verify PIP budget planning management law and schedule in accordance with annual budget formulation process and calendar, starting with Customs, Khemmasan and Salavan	Local Consultants (Laotian) Secretary and Administrative Staff (Laotian) Driver (Laotian)		
2-3 Upgrade "Manual for PIP Project Management" and develop handbooks on PIP budget planning and management	Counterpart Training	FACILITY	Pre-Conditions
2-4 Produce and distribute the manual(s) and handbook(s) to all relevant organizations	Short term training in a third country (3 persons per year)	Project Office Meeting Room Training Room	*All the provinces, sector ministries, MOF and DCE are prepared to cooperate for the Project *The Project will not duplicate activities of other donors.
2-5 Assist MPI with developing the training curriculum and materials	Equipment	Local Cost:	
2-6 Assist MPI with conducting training and workshop for all the provinces and ministries	Office supply and other necessary equipment, etc.	Staff Salaries Administration Cost (Basic Office Supply and Utilities) Training cost for formulating the budget for the 2010/11 and 2011/12 fiscal years Other necessary cost.	
2-7 Assist MPI with conducting OJT for all the provinces and ministries			
2-8 Monitor and report annual budget balance sheet for PIP projects including the counterpart fund portions of ODA projects			
2-9 Assist MPI with revising manual(s) and handbook(s) based on the feedback from activities 2-6 and 2-7			
3-1 Organize a drafting group and hold meetings for formulating PIP management law and relevant decrees			
3-2 Study existing laws and decrees relevant to PIP management and collect in Laos and study also examples of Japan and neighboring countries such as Vietnam			
3-3 Develop and draft a PIP management law and relevant decrees			
3-4 Consult with relevant ministries, provinces and other relevant organizations			
3-5 Revise and finalize a PIP management law and relevant decrees based on the feedbacks from 3-4, and submission to National Assembly for approval			
3-6 Issue annual decrees instructing to widely develop or upgrade manual(s) and handbook(s)			
4-1 Study the process of ODA, counterpart fund management, district level PIP management and sector program management			
4-2 Verify the process and schedule of ODA, counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management, in accordance with annual budget formulation process and calendar, starting with Customs, Khemmasan and Salavan			
4-3 Upgrade "Manual for PIP Project Management" and "Manual for PIP Program Management" with a focus on ODA, counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management. Also, develop handbooks on these issues			
4-4 Produce and distribute the manual(s) and handbook(s) to all relevant organizations. (Implement this activity together with 2-4)			
4-5 Assist MPI with developing the training curriculum and materials. (Implement this activity together with 2-5)			
4-6 Assist MPI with conducting training and workshop for all the provinces and ministries. (Implement this activity together with 2-6)			
4-7 Assist MPI with conducting OJT for all the provinces and ministries. (Implement this activity together with 2-7)			
4-8 Assist MPI with conducting mid-evaluation for PIP projects assessed and evaluated and with reporting indicators in a sector program			
4-9 Assist MPI with revising manual(s) and handbook(s) based on the feedback from activities 4-6 and 4-7. (Implement this activity together with 2-9)			

**ANNEX 2: Summary of Records of Inputs and Activities**

1st Year: March 2008 - August 2008,

2nd Year: September 2008 - August 2009,

3rd Year: September 2009 - August 2010.

**I. Record of Inputs**

The records of inputs are summarized in the ANNEX 2-1 and ANNEX 2-2.

**Table ANNEX2-1: Inputs by Japanese Side**

Item	Plan	Records	Source
Dispatch of Experts (Records of 3 rd year are provisional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;PDM&gt;</li> <li>• Chief Advisor/Program Management</li> <li>• Financial Management/Budget Planning</li> <li>• Public Accounting/Budget Execution</li> <li>• Meta Evaluation</li> <li>• Training Planning and Development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;I&amp;D&gt;</li> <li>• Chief Advisor/Program Management</li> <li>• Financial Management/Budget Planning</li> <li>• Public Accounting/Budget Execution</li> <li>• Meta Evaluation</li> <li>• Training Planning and Development</li> <li>• Coordinator</li> </ul> <p>• Chief Advisor : 19,500M/M (1st year:4.17, 2nd year:8.00, 3rd year: 7.33)</p> <p>• Program Management : 1.10M/M (1st year: 1.00, 2nd year: 3.00, 3rd year: 3.00)</p> <p>• Public Finance Management/Revenue and Budget Planning : 5.00M/M (1st year: 1.00, 2nd year: 3.00, 3rd year: 1.00)</p> <p>• Public Accounting/Budget Execution : 9.50M/M (1st year: 2.50, 2nd year: 5.00, 3rd year: 2.00)</p> <p>• Meta Evaluation/Training Development and Management : 16.27M/M (1st year: 3.40, 2nd year:6.50, 3rd year: 6.37)</p> <p>• Coordinator : 6.00M/M (1st year: 2.00, 2nd year: 2.00, 3rd year: 2.00)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual Report (1st year)</li> <li>• Annual Report (2nd year)</li> <li>• Project Implementation Plan (3rd year)</li> </ul>
Equipment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computer</li> <li>• Printer</li> <li>• Office Equipment</li> <li>• Other Equipment mutually agreed, if necessary</li> </ul>	<p>&lt;1st year&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copy machine</li> <li>• Laptop computer</li> <li>• Printer</li> <li>• Portable printer</li> <li>• Digital Camera</li> </ul> <p>&lt;2nd year&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Air conditioner</li> <li>• Printer</li> <li>• Vehicle (Mini Van) *Purchased by JICA Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual Report (1st year)</li> <li>• Annual Report (2nd year)</li> </ul>
Third Country Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Short term training in a third country (3 persons per year)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Short term training in a third country (Vietnam) 1st year: 2008/01/7-8/22, 3 persons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual Report (1st year)</li> </ul>
Local Staff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program Management (Laotian Consultant)</li> <li>• Liaison Consultant</li> <li>• Secretary (Laotian)</li> <li>• Driver (Laotian)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program Management (Laothian Consultant)</li> <li>• Liaison Consultant</li> <li>• Secretary (Laotian)</li> <li>• Driver (Laotian)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts</li> </ul>
Project Management Cost		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessary Costs for Activities including Training and Workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts</li> </ul>
Project Implementation Cost		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1st year: JPY6,240,000</li> <li>• 2nd year: JPY28,456,000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financial Report (1st year)</li> <li>• Financial Report (2nd year)</li> </ul>

*Handwritten signature or mark*

Table ANNEX2-2 : Inputs by Laotian Side

Item	Plan	Record	Source	
Allocation of C/P	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;PDM&gt;</li> <li>• Project Director</li> <li>• Project Manager</li> <li>• Deputy Project Manager (2 persons)</li> <li>• Deputy Director General of DGP</li> <li>• Deputy Director General of DIC</li> <li>• Core Counterpart Members</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;R/D&gt;</li> <li>• Project Director</li> <li>• Project Manager</li> <li>• Deputy Project Manager (2 persons)</li> <li>• Counterpart Personnel</li> <li>• Administrative Personnel</li> <li>• Other personnel mutually agreed, if necessary</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Director</li> <li>• Project Manager</li> <li>• Deputy Project Manager (2 persons)</li> <li>• Counterpart Personnel</li> <li>• Administrative Personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts</li> </ul>
Office and facilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Office</li> <li>• Meeting Rooms</li> <li>• Training Room</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessary land and facilities</li> <li>• Office for Japanese Experts</li> <li>• Other facilities mutually agreed, if necessary</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office (2 rooms)</li> <li>• Meeting Rooms</li> <li>• Training Room</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts</li> </ul>
Others	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff Salaries</li> <li>• Administration Cost (Basic Office Supply and Utilities)</li> <li>• Training cost for formulating the budget for the 2010/11 and 2011/12 fiscal years</li> <li>• Other necessary cost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff salary</li> <li>• Office expenses for electricity, water and telephone</li> <li>• Air Conditioner (2 sets)</li> <li>• Desk (10 pieces)</li> <li>• Chair (20 pieces)</li> <li>• Book Shelf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff salary</li> <li>• Office expenses for electricity, water and telephone</li> <li>• Air Conditioner (2 sets)</li> <li>• Desk (10 pieces)</li> <li>• Chair (20 pieces)</li> <li>• Book Shelf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts</li> </ul>

## 2. Records of Activities

The records of the project activities are summarized in Table ANNEX 2-3 up to ANNEX 2-7.

Table ANNEX2-3 : Records of activities for the achievement of Output 1 (1/2)

Activities	Records	Sources
1 Select 4-5 provinces and 2-3 ministries for the budget formulation process of the 2009/09 fiscal year, and 9-10 provinces and all the remaining ministries for the budget formulation process of the 2009/10 fiscal year	2) Targets were expanded to all 17 provinces and all the ministries from 3 monitor provinces in PCAP 1.	Annual Report (2nd year)
2 Assist MPI with developing the training curriculum and materials	1) Setting up Training Team, Survey on MPI spontaneous training, Survey on training impact and needs of all the provinces, Survey on training impact and needs of all the ministries, and Planning training for provinces were conducted. 2) MPI-DOE staff conducted TOT. 3) Training program and schedule were coordinated. 2) Training in FY 2009, whose concept is "Brush up & Upgrade" was planned. 3) TOT for the training was conducted from August to October 2009. 2) Discussion with organizations concerned, including MPI, was done about institutionalization of the training. 3) TOT for the training was conducted in November 2009.	Annual Report (1st year) Progress Report (2nd year) Annual Report (2nd year) Experts

Table ANNEX2-4 : Records of activities for the achievement of Output 1 (2/2)

Activities	Records	Sources
3 Assist MP1 with providing the basic and overall PIP management training and workshop to the designated provinces and ministries	2) Training for 316 officials (178 DPI staff of 14 provinces, 20 district DPI staff and 318 sector department staff) was completed. In the training, how to write PIP project proposal, how to do absolute assessment and comparative assessment were instructed. 129 high rank officials, including Governor, Vice Governor, Director of DPI, Deputy Director of DPI and Director of Sector Department, attended seminars. Training for 69 officials of 34 organizations, including 3 ministries of economic sector, 4 ministries of social sector and 26 organizations of the other sector, was completed. 3) Training for all the provinces and all the ministries is conducted from November 2009 to February 2010.	Progress Report (2nd year) Annual Report (2nd year) Experts
4 Assist MP1 with conducting OJT for the designated provinces and ministries	1) An OJT survey on PIP budget formulation process and requested budget composition of FY2008/09 was conducted. 2) As OJT for 17 provinces and 8 ministries, confirmation of budget request schedule of FY 2009, instructions on assessment and budget request, and intensive technical training were implemented.	Annual Report (1st year) Progress Report (2nd year) Annual Report (2nd year)
5 Assist MP1 with conducting meta-evaluation for PIP projects assessed and evaluated for these provinces and ministries	1) Setting up meta evaluation team, survey on workflow of PIP budget formulation process of provinces in FY2008/09, and meta evaluation in provinces were conducted. 1) Evaluation results of OJT in provinces were fed back. 2) Evaluation and meta evaluation were done for exploiting results of training and PIP assessment, monitoring and evaluation. 2) Workshops on evaluation of training, OJT and meta evaluation were conducted to feed back evaluation results to provinces and ministries from May to July 2009.	Annual Report (1st year) Annual Report (2nd year)
6 Conduct baseline study on PIP projects, which (1) are suspended or discontinued, (2) are poorly maintained or not maintained, (3) are underutilized, and (4) experience unexpected changes in contractors	1) Baseline information and data was collected from the PIP expenditure results of FY2007/08, the PIP budget plan of FY2008/09 and Mid-term review of full NSERP.	Annual Report (1st year)
7 Assist MP1 with revising manual(s) and handbook(s) based on the feedback from activities 1-4 and 1-5	2) Manuals were issued without authorization of the Minister and publication of handbooks was postponed to the next fiscal year.	Annual Report (2nd year)
8 Annually monitor and report indicators described in 1-6		

Table ANNEX2-5 : Records of activities for the achievement of Output 2

Activities	Records	Sources
1 Study the process of estimating revenue, setting budget ceiling and executing allocated budget for PIP management. Review annual budget balance sheet for PIP projects including the counterpart fund portion of ODA projects	1) Kick off meeting with Project Director, Project Manager, selection of officer in charge, survey on related laws and regulations, survey on workflow of MPI, and problem analysis and considering counter measures were done.	Annual Report (1st year)
2 Verify PIP budget planning/management flow and schedule in accordance with annual budget formulation process and calendar, starting with Oudoraxay, Khammoun and Salayao	1) Survey on workflow at the provincial level was conducted. 2) No prioritization on necessary projects to achieve NSEDP, no execution of PIP budget along with the plan, and insufficient financial monitoring were identified as issues; and problems were analyzed.	Annual Report (1st year) Progress Report (2nd year) Annual Report (2nd year)
3 Upgrade "Manual for PIP Project Management" and develop handbooks on PIP budget planning and management	2) Draft manual was prepared, following feed back from MPI on budget management. First draft manual on financial management was also prepared.	Progress Report (2nd year) Annual Report (2nd year)
4 Produce and distribute the manual(s) and handbook(s) to all relevant organizations	2) Manuals were issued without authorization of the Minister and publicization of handbooks was postponed to the next fiscal year.	Annual Report (2nd year)
5 Assist MPI with developing the training curriculum and materials	2) Training curriculum and training contents were developed by utilizing materials for workshops. 2) Identifying issues of budget management and scrutinizing proposals were done with 2 DOOP officials. Instructions on how to analyze finance and how to feed back to budget plan were conducted. 3) Training curriculum and training contents were developed.	Annual Report (2nd year) Experts
6 Assist MPI with conducting training and workshop for all the provinces and ministries	3) Monitoring training for all the provinces and all the ministries was done.	Experts
7 Assist MPI with conducting OJT for all the provinces and ministries	To be implemented December 2009 onward	
8 Monitor and report annual budget balance sheet for PIP projects including the counterpart fund portion of ODA projects	To be implemented July 2010 onward	
9 Assist MPI with revising manual(s) and handbook(s) based on the feedback from activities 2-6 and 2-7	To be implemented July 2010 onward	

Table ANNEX2-6 : Records of activities for the achievement of Output 3

Activities	Records	Sources
1 Organize a drafting group and hold meetings for formulating PIP management law and relevant decrees	1) The draft has already been prepared by Drafting team in MPI.	Annual Report (1st year)
2 Study existing laws and decrees relevant to PIP management and budget in Laos and study also examples of Japan and neighboring countries such as Vietnam	1) Current prime minister decrees and related laws were reviewed. 2) Third country training in Vietnam was conducted to visit Vietnamese MPI and related organizations (17-23 August 2008)	Annual Report (1st year)
3 Develop and draft a PIP management law and relevant decrees	2) Technical advice was provided while drafting the law. 2) Scheduled of approval the draft law was confirmed as follow up a approval process. 3) Technical advice was provided while drafting implementation decrees.	Annual Report (1st year) Progress Report (2nd year) Experts
4 Consult with relevant ministries, provinces and other relevant organizations	2) MPI briefed the draft in workshops for ministries and provinces.	Progress Report (2nd year) Annual Report (2nd year)
5 Revise and finalize a PIP management law and relevant decrees based on the feedbacks from 3-4, and submit them to National Assembly for approval	1) The draft has already been prepared by Drafting team in MPI.	Annual Report (1st year)
6 Issue annual decrees ensuring to utilize newly developed or upgraded manual(s) and handbook(s)	To be implemented after the establishment of the PIP law	

Table ANNEX2-7 : Records of activities for the achievement of Output 4 (1/2)

Activities	Records	Sources
1 Study the process of ODA counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management	1) Coordination with related departments for kicking off the activity and preliminary study was done for a survey on ODA projects. 2) Responsibilities of MPI, responsibilities of DPI, budget formulation process of PIP/ODA budget, analysis on a process of ODA counterpart fund and related projects by other donors were confirmed. 1) Preliminary study was done for reviewing action plans. 2) National development plan, sector development plan, provincial development plan and action plan of the national plan were analyzed for reviewing action plan.	Annual Report (1st year) Progress Report (2nd year) Annual Report (2nd year)
2 Verify the process and schedule of ODA counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management, in accordance with annual budget formulation process and calendar, starting with Outcomway, Khaimuan and Sakyan	1) Identifying challenges of ODA counterpart fund management was conducted. 2) Components of an improvement plan of ODA counterpart fund were summarized. 1) Regulations of DPI and a district office were analyzed as a part of survey on tasks of a district office. 2) Clarifying a workflow of PIP budget proposal from districts to provinces in Sakyan province was done for a survey on tasks of a district office. 1) Preparatory meetings were held for selection of pilot sector as a preparation of sector program formulation. 2) Challenges of a provincial development plan of model sectors were summarized for preparation of sector program formulation. 2) Streamlining division of labor between the district and the province was done. 2) Some cases of program tools were done for sector program formulation.	Annual Report (1st year) Progress Report (2nd year) Annual Report (2nd year)

Table ANNEX2-7 : Records of activities for the achievement of Output 4 (2/2)

Activities	Records	Sources
3 Upgrade "Manual for PIP Project Management" and "Manual for PIP Program Management" with a focus on ODA counterpart fund management, district-level PIP management and sector program management. Also, develop handbooks on these issues	2) SPIS workflow, SMS format and revised CompAss workflow were put in manuals. 2) PIP management process at the district level was not put in manuals, due to necessity of further discussion on process of Kam-han development by other ministries and other donors. 2) Program tools and challenges were put in program manuals to revise.	Annual Report (2nd year)
4 Produce and distribute the manual(s) and handbook(s) to all relevant organizations. (Implement this activity together with 2-4)	2) Manuals were issued without authorization of the Minister and publication of handbooks was postponed to the next fiscal year.	Annual Report (2nd year)
5 Assist MPI with developing the training curriculum and materials. (Implement this activity together with 2-5)	2) Training contents of FY 2009/10 were revised 2) Curriculum and contents development of ODA counterpart fund training were done with candidate lecturers. TOT on PIP management at the district level and sector program was conducted for DOB officials. 2) Training curriculum, training contents and training guide were developed	Annual Report (2nd year)
6 Assist MPI with conducting training and workshop for all the provinces and ministries. (Implement this activity together with 2-6)	3) Monitoring training for all the provinces and all the ministries was done.	Experts
7 Assist MPI with conducting TOT for all the provinces and ministries (Implement this activity together with 2-7)	To be implemented in December 2009 onward	
8 Assist MPI with conducting meta evaluation for PIP projects assessed and evaluated and with monitoring indicators in a sector program	To be implemented in July 2010 onward	
9 Assist MPI with revising manual(s) and Handbook(s) based on the feedback from activities 4-6 and 4-7 (Implement this activity together with 2-9)	To be implemented in July 2010 onward	

(END)



## 2. 実績一覧

①は1年次（2008.3-2008.8）、②は2年次（2008.9-2009.9）である。

### 2-1 投入実績

投入実績は下の表 ANNEX1-1 から ANNEX1-2 に示すとおりである。

表 ANNEX1-1：日本側投入実績

項目	計画		実績	情報源
専門家派遣 （3年次は暫定値）	<PDM> ・ チーフアドバイザー／プログラム管理 ・ 財務管理／予算計画 ・ 公会計／予算執行 ・ メタ評価 ・ 研修計画・開発	<R/D> ・ チーフアドバイザー／プログラム管理 ・ 財務管理／予算計画 ・ 公会計／予算執行 ・ メタ評価 ・ 研修計画・開発 ・ 業務調整	・ チーフアドバイザー：19.50M/M（①4.17、②8.00、③7.33） ・ プログラム運営：7.10M/M（①1.10、②3.00、③3.00） ・ 公共財政管理/歳入・予算計画：5.00M/M（①1.00、②3.00、③1.00） ・ 公会計/予算執行：9.50M/M（①2.50、②5.00、③2.00） ・ メタ評価/研修開発・運営監理：16.23M/M（①3.40、②6.50、③6.33） ・ 業務調整：6.00M/M（①2.00、②2.00、③2.00）	・ 第1年次年次報告書 ・ 第2年次年次報告書 ・ 第3年次業務計画書
供与機材	・ コンピュータ ・ プリンター ・ 事務所機材 ・ その他必要に応じ合意した機材		<1年次> ・ コピー機 ・ ラップトップ・コンピュータ ・ プリンター ・ ポータブルプリンター ・ デジタルカメラ <2年次> ・ エアコン ・ プリンター ・ 車輜（ミニバン）*JICA事務所供与	・ 第1年次年次報告書 ・ 第2年次年次報告書
第三国研修	・ 第三国研修（毎年3名）		・ 第三国研修（ベトナム） ①2008/8/17-8/23、3名	・ 第1年次年次報告書
現地人員雇用	・ プログラム管理（ラオス人コンサルタント） ・ ラオス人コンサルタント ・ 秘書（ラオス人） ・ 運転手（ラオス人）		・ プログラム管理（ラオス人コンサルタント） ・ ラオス人コンサルタント ・ 秘書（ラオス人） ・ 運転手（ラオス人）	・ 専門家
プロジェクト運営費			・ 研修やワークショップ開催等の活動実施に必要な費用	・ 専門家
一般業務費			・ 1年次：6,249,000円 ・ 2年次：28,456,000円	・ 第1年次精算報告書 ・ 第2年次精算報告書

表 ANNEX1-2：ラオス側投入実績

項目	計画		実績	情報源
C/P 配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ &lt;PDM&gt;</li> <li>・ Project Director</li> <li>・ Project Manager</li> <li>・ Deputy Project Manager (2名)</li> <li>・ Deputy Director General of DGP</li> <li>・ Deputy Director General of DIC</li> <li>・ Core Counterpart/ Members</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ &lt;R/D&gt;</li> <li>・ Project Director</li> <li>・ Project Manager</li> <li>・ Deputy Project Manager (2名)</li> <li>・ Counterpart Personnel</li> <li>・ Administrative Personnel</li> <li>・ その他必要に応じ合意した人員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Project Director</li> <li>・ Project Manager</li> <li>・ Deputy Project Manager (2名)</li> <li>・ Counterpart Personnel</li> <li>・ Administrative Personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門家</li> </ul>
事務所・設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクト事務所</li> <li>・ 会議室</li> <li>・ 研修室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 必要な土地と施設</li> <li>・ 日本人専門家用の事務所</li> <li>・ その他必要に応じ合意した施設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務所 (2 部屋)</li> <li>・ 会議室</li> <li>・ 研修室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門家</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員給与</li> <li>・ 運営管理費 (基本的な事務所備品と設備)</li> <li>・ 2010/2011 年度並びに 2011/2012 年度の予算策定のための訓練費用</li> <li>・ その他必要な費用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員給与</li> <li>・ 事務所の電気代、水道代、電話代</li> <li>・ エアコン 2 台</li> <li>・ 机 10 卓</li> <li>・ 椅子 20 脚</li> <li>・ 本棚 1 つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門家</li> </ul>

## 2-2 活動実績

活動実績は下の表 ANNEX1-3 から 1-6 に示すとおりである。

表 ANNEX1-3：成果 1 にかかる活動実績

活動	実施状況	情報源
1 2008/09 年度予算編成プロセスに向けた研修の対象を 4-5 県及び 2-3 省庁、2009/10 年度に向けては 9-10 県及び残りのすべての省庁を選定。	②PCAP1 のモニター 3 県から、全 17 県、全省庁へと研修のターゲットを大きく拡大した。	2 年次 年次報告書
2 研修カリキュラム及び教材の開発のため MPI を支援	<p>①次年度研修計画策定と研修内容の決定として、研修チームの立ち上げ、MPI 独自研修の調査、MPI 及び全県を対象にした研修インパクト・ニーズ調査の実施、省庁を対象にした研修インパクト・ニーズ調査の実施、次年度 14 県向け研修計画の策定を実施した。</p> <p>②研修講師の養成として、MPI 評価局の職員が同局の若手職員に対して研修講師養成を行った。</p> <p>③研修計画策定と研修内容の改訂として、研修プログラム・スケジュールの最終調整を行った。</p> <p>④次年度研修計画策定と研修内容の改定として、2009 年度の研修内容を「内容の充実」をテーマとして研修計画を策定した。</p> <p>⑤次年度研修講師養成として、2009 年 8 月から 10 月にかけて実施した。</p> <p>⑥研修制度化へ向けた協議の実施として、MPI 等の関係機関と協議を行った。</p>	<p>1 年次 年次報告書</p> <p>2 年次 中間報告書</p> <p>2 年次 年次報告書</p>

活 動	実施状況	情報源
3 選定された研修対象に対しMPIが基礎的・全体的なPIP運営監視研修ワークショップを実施するのを支援する。	②県・中央省庁への研修実施として、14県のDPI職員178名、郡DPI職員20名、セクター部局職員318名の計516名がPIP事業申請書の書き方、事業審査・相対評価の方法に関する研修を修了した。また、県知事、副知事、DPI局長、同副局長、各セクター部局長ら合計129名がセミナーに参加した。さらに省庁向け研修では経済セクター4省庁、社会セクター4省庁、その他セクター26機関の合計34機関から合計69名が研修を修了した。	2年次 中間報告書 2年次 年次報告書
4 選定された研修対象に対し、MPIが実地研修(OJT)を実施するのを支援する。	①MPIに対するOJTとして2008/09年度PIP予算策定全体フロー調査と2008/09年度予算要求内容調査を実施した。 ②MPI、県・中央省庁へのOJT実施として、2009年2月に全17県と主要8省庁に対し、2009年度予算要求スケジュールの確認、審査・予算要求取りまとめの指導、DPIやセクター部局に対する技術研修からなるOJTを実施した。	1年次 年次報告書 2年次 中間報告書 2年次 年次報告書
5 選定された研修対象組織が審査・評価したPIPプロジェクトのメタ評価をMPIが実施するのを支援する。	①PIP審査・モニタリング・評価結果の評価(メタ評価)として、メタ評価チームの立ち上げ、モニター県における2008/09年度PIP予算策定フロー調査、モニター県におけるメタ評価を実施した。 ①PCAPモニター県に対するOJT評価分析結果のフィードバックを実施した。 ②研修とPIP審査・モニタリング・評価結果の評価として、研修事後評価とメタ評価を実施した。 ②研修・OJT対象組織に対するOJT評価分析結果のフィードバックとして、2009年5月から7月に研修・OJT評価やメタ評価のためのワークショップを県と省庁向けに実施し、評価分析結果をフィードバックした。	1年次 年次報告書 2年次 年次報告書
6 (1)中止・中断された、(2)維持管理が適切に行われていない、(3)想定された受益者により利用されていない、(4)事業実施契約者が突然替わっている、PIPプロジェクトに関するベースライン調査を実施する。	①ベースライン調査の実施として、2007/08年度のPIP予算実績、2008/09年度の予算書、第6次国家社会経済開発計画5カ年計画の中間評価レポートからベースライン情報を収集した。	1年次 年次報告書
7 MPIが1-4及び1-5のフィード・バックに基づき、マニュアルやハンドブックを改訂するのを支援する。	②マニュアルは未承認発行、ハンドブックは次年度に発行延期	2年次 年次報告書
8 6に挙げられた指標を毎年モニターする。		

表 ANNEX1-4 : 成果2にかかる活動実績

活 動	実施状況	情報源
1 PIP運営に関する歳入見積り、予算シーリングの設定、予算執行のプロセスを調査する。また、ODAカウンターパート・ファンドを含む毎年のPIPに関するバランス・シートをレビューする。	①PIP予算計画・策定・執行の流れや権限の調査として、プロジェクト・ダイレクター、マネージャーとのキックオフ会議、当該分野担当カウンターパート職員の選定、関連法規調査、MPI内ワークフロー調査、課題分析と対応策の検討を実施した。	1年次 年次報告書
2 ウドムサイ、カムアン、サラワンを手始めに、毎年の予算策定プロセスに合わせてPIP予算計画・実施・運営のフローを検証する。	①PIP予算計画・策定・執行の流れや権限の調査として、県レベルでのワークフロー調査を実施した。 ②PIP予算策定上の現状課題の整理として、NSED達成に必要なプロジェクトへの予算付けが優先されていないこと、PIP予算が計画どおり執行されていないこと、財務的なモニタリングが十分に行われていないことを課題として挙げ、問題分析を行った。	1年次 年次報告書 2年次 中間報告書 2年次 年次報告書
3 「PIP個別プロジェクト運営監視マニュアル」を財務・予算監視につき改善し、PIP予算計画・執行・運営に関するハンドブックを開発する。	②改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映として、予算管理の改善案をMPIに提示し、MPIからのフィードバックを受けて改善案を精緻化し、マニュアルドラフトを作成した。財務管理についても第一ドラフトを作成した。	2年次 中間報告書 2年次 年次報告書

活 動	実施状況	情報源
4 マニュアル及びハンドブックを作成しすべての関係機関に配布する。	②マニュアルは未承認発行、ハンドブックは次年度に発行延期	2年次 年次報告書
5 研修カリキュラム及び教材の開発のため MPI を支援する。	②研修カリキュラムとコンテンツの開発として、ワークショップ向けで作成した資料を活用した。 ②研修講師の養成支援として、DOP 職員 2 名と予算管理上の課題の確認と提案の精査を行った。財務管理についても財務分析手法と予算計画への反映方法の指導を行った。	2年次 年次報告書
6 MPI がすべての県と省庁に対しアップグレードした PIP 運営監理研修ワークショップを実施するのを支援する	2009 年 12 月以降実施予定	
7 MPI がすべての県と省庁に対し OJT を実施するのを支援する。	2009 年 12 月以降実施予定	
8 ODA カウンターパート・ファンドを含む毎年の PIP プロジェクトに関するバランス・シートを毎年モニタリングし、報告する。	2010 年 7 月以降実施予定	
9 MPI が 6 及び 7 のフィード・バックに基づき、マニュアルやハンドブックが改訂するのを支援する。	2010 年 7 月以降実施予定	

表 ANNEX1-5 : 成果 3 にかかる活動実績

活 動	実施状況	情報源
1 PIP 運営監理法案及び関連法規策定のためのグループを組織し、会議を開催する。	①既に MPI 内の法案作成チームにより草案ができている	1年次 年次報告書
2 現在の PIP 運営監理及び予算に関する法律及び関連法規を調査する。また、近隣諸国（例えば、ベトナム）や日本の例についても研究する。	①現在の首相令及び関連法のレビューを実施した。 ①ベトナム第三国研修として、2008 年 8 月 17 日から 23 日にかけてベトナム計画投資省を中心とした関連機関を訪問した。	1年次 年次報告書
3 PIP 運営監理法及び関連法規を起案する。	②法案策定時のアドバイスとして、技術アドバイスをを行った。 ②法案及び実施細則のフォローアップとして、今後の承認に向けたスケジュールを確認した。	2年次 中間報告書
4 起案した法令及び関連法規を関連政府組織と協議する。	②MPI が各省や県に対するワークショップにて説明。今後、国会議員への説明予定	2年次 中間報告書 2年次 年次報告書
5 4 のフィード・バックをもとに PIP 運営監理法及び関連法規を改訂し、国会承認にかける。	①既に MPI 内の法案作成チームにより草案ができている。	1年次 年次報告書
6 新たに開発・改善されたマニュアル及びハンドブックをラオス政府のスタンダードとして利用するよう政・省令を発する。	②2009 年 12 月に国会提出予定	2年次 年次報告書

表 ANNEX1-6：成果 4 にかかる活動実績

活 動	実施状況	情報源
<p>1 ODA カウンターパート・ファンドの運営監理、郡レベルでの PIP 運営監理、セクタープログラム運営監理に関するプロセスを調査分析する。</p>	<p>①ODA 援助事業の調査として、活動起動のための関係部門との調整、予備調査の起動を行った。</p> <p>②ODA 援助事業の調査として、MPI の責務確認、DIC の責務確認、PIP/ODA 予算プロセスの確認、ODA カウンターパート・ファンド・プロセス分析、他ドナーによる関連プロジェクトの確認を行った。</p> <p>①アクションプランのレビューとして、予備調査の起動を行った。</p> <p>②アクションプランのレビューとして、国家、モデル候補セクター、モニター県の各開発計画と国家開発計画アクションプランについて構造化分析を行った。</p> <p>①ODA 援助事業のカウンターパート・ファンド運営監理上の課題整理</p> <p>②ODA 援助事業カウンターパート・ファンド運営監理上の課題整理として、改善策の要件を整理した。</p>	<p>1 年次 年次報告書</p> <p>2 年次 中間報告書</p> <p>2 年次 年次報告書</p>
<p>2 ウドムサイ、カムアン、サラワンを手初めに、毎年の予算策定プロセスに合わせて、ODA カウンターパート・ファンドの運営監理、郡レベルの PIP 運営監理、セクター・プログラムの運営監理のプロセスを検証する。</p>	<p>①郡計画統計事務所の業務内容の調査として、県 DPI や郡事務所の職務分掌が示されている各規定を入手、分析した。</p> <p>②郡計画統計事務所の業務内容の調査として、サラワン県にて郡から県への PIP 予算申請の流れを確認し、課題を抽出した。</p> <p>①パイロットセクターのプログラム策定準備として、パイロットセクター選定の予備協議を行った。</p> <p>②パイロットセクターのプログラム策定準備として、モニター県のモデルセクターの開発計画の課題を整理した。</p> <p>②郡と県の間業務分担の検討</p> <p>②パイロットセクターのプログラム策定として、プログラム・ツールの事例を開発した。</p>	<p>1 年次 年次報告書</p> <p>2 年次 中間報告書</p> <p>2 年次 年次報告書</p>
<p>3 「PIP 個別プロジェクト運営監理マニュアル」及び「PIP 運営監理マニュアル」を ODA カウンターパート・ファンドの運営監理、郡レベルの PIP 運営監理、セクター・プログラムの運営監理につき改善し、ハンドブックを開発する。</p>	<p>②改善案の作成とマニュアル・ハンドブックへの反映として、SPIS ワークフロー、SPIS フォーマット、修正 CompAss ワークフローを盛り込んでマニュアルの改訂を行った。</p> <p>②郡事務所職員用のハンドブック作成とマニュアル・ハンドブック反映として、他省庁や他ドナーが活用するクンバン開発ルートとの協議を踏まえ、マニュアルには郡レベルの PIP 運営監理プロセスを掲載せず、ハンドブックも作成しなかった。</p> <p>②プログラム・マニュアルの改訂として、プログラム・ツールの事例と今後に向けた課題を盛り込み、プログラム・マニュアルを改訂した。</p>	<p>2 年次 年次報告書</p>
<p>4 マニュアル及びハンドブックを作成し全ての関係機関に配布する(成果 2 の 4 の活動と同時に実施)。</p>	<p>②マニュアルは未承認発行、ハンドブックは次年度に発行延期</p>	<p>2 年次 年次報告書</p>
<p>5 研修カリキュラム及び教材の開発のため MPI を支援する(成果 2 の 5 の活動と同時に実施)。</p>	<p>②研修カリキュラムとコンテンツの開発として、マニュアルの内容を反映し、3 年次からの研修コンテンツを改訂した。</p> <p>②研修講師の養成支援として、ODA カウンターパート・ファンドについては研修カリキュラムとコンテンツ開発で講師候補者と共同作業を行った。郡レベルの PIP 運営監理とセクタープログラムについても DOE 職員に対し研修を実施した。</p> <p>②研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドの開発に関し、研修カリキュラム、コンテンツ、研修実施ガイドを開発する。</p>	<p>2 年次 年次報告書</p>
<p>6 MPI がすべての県と省庁に対しアップグレードした PIP 運営監理研修ワークショップを実施するのを支援する(成果 2 の 6 の活動と同時に実施。)</p>	<p>2009 年 12 月以降実施予定</p>	
<p>7 MPI がすべての県と省庁に対し OJT を実施するのを支援する(成果 2 の 7 の活動とともに実施)。</p>	<p>2009 年 12 月以降実施予定</p>	

活 動	実施状況	情報源
8 毎年、審査及び評価されたPIPプロジェクトに対するメタ評価を実施し、セクター・プログラムの指標をモニターする。	2010年7月以降実施予定	
9 MPIが6及び7のフィード・バックに基づき、マニュアルやハンドブックを改訂するのを支援する(成果2の9の活動と同時に実施)。	2010年7月以降実施予定	

### 3. 主要面談記録

主要面談記録一覧表 (1/2)

番号	日時	場所	面談相手	職位等
1	11月24日(火) 10:00~11:00	MPI	Mr. Vixay XAVANNA	Director General, Department of Evaluation, MPI
2	11月24日(火) 14:00~15:00	MPI	Mr. Ouneheuane CHITTAPHONG	Deputy Director General, Department of Planning, MPI
3	11月25日(水) 10:00~11:20	MPI	Mr. Houmphanh SOUKPASITH	Deputy Director General, Department of International Cooperation (DIC), MPI/Deputy Project Manager of PCAP2
4			Mr. Bouasavath INTHAVANH	Deputy Director General, DIC, MPI
5	11月25日(水) 14:00~15:00	MPI	Ms. Khamchanh VONGSENBOUN	Director General, Department of Organization and Personnel (DOOP), MPI
6			Mr. Bouakham VILAVONG	Director, Administration Division, DOOP, MPI
7	11月26日(木) 10:00~11:20	MOF	佐藤 敦郎	LAFCAP チーフ・アドバイザー
8	11月27日(金) 9:00~10:00	MOF	Mr. Khanthong KEOPHAYTHOUN	Head of Finance Division, MOF
9	11月27日(金) 10:20~11:20	MOH	Mr. Maiphone	Staff, Planning and Financial Division, MOF
10	11月27日(金) 14:00~14:45	NAFRI	Mr. Khamlien NORASING	Planning Unit, NAFRI (National Agriculture and Forestry Research Institute), MOAR
11	11月27日(金) 15:20~16:00	PMO	Mr. Anousone CHANTHAVONG	Staff, State Enterprise Division, PMO
12	12月1日(火) 9:55~10:40	Khoun District Office	Mr. Somthong PHANTHAVONG	Deputy Chief of Planning Unit, Khoun District Planning and Statistics Office
13	12月1日(火) 11:40~12:20	DPWT in Xiengkhouang	Mr. Bounchan KHANTHIPHUDTHAVONG	Chief of Cabinet, Department of Public Works and Transportation, Xiengkhoang Province
14	12月1日(火) 13:30~15:00	DPI of Xiengkhouang	Mr. Douangchit XAYVANGCHANG	Director, Department of Public Investment, Xiengkhoang Province
15	12月3日(木) 14:10~15:20	PMO	Mr. Boualong	Head of Planning and Evaluation Division, PMO
16			Mr. Thiphason SOUKHATHAMAVONG	Director of Planning and International Relation Division, PMO
17	12月4日(金) 8:45~9:40	WB	Mr. Minh Van Nguyen	Senior Public Finance Specialist, WB Laos

主要面談記録一覧表 (2/2)

番号	日時	場所	面談相手	職位等
18	12月4日(金) 8:45~9:40	WB	Mr. Saysanith VONGVIENGKHAM	Public Finance Specialist, PREM, WB Laos
19	12月4日(金) 10:15~10:50	MPI	Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG	Vice Minister, MPI
20	12月8日(火) 15:00~15:50	日本 大使館	宮下 正明	特命全権大使
21			石川 明美	専門調査員



面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年11月24日(火) 10:00～11:00
場所	MPI、Vixay 局長執務室
面談相手	Mr. Vixay XAVANNA, Director General, Department of Evaluation, MPI
面談者	(調査団) 武井団長、吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー

概 要

<p>(1) PCAP2 の活動に対する見方 (研修)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PCAP2 の活動のうち、研修についてはスケジュールどおりではないこともあるが、順調に実施されており、PIP プロジェクトの運営監理の仕方やプロポーザルの書き方について学んでいる。研修により PIP プロジェクトの運営監理は以前より改善している。また PCAP で開発されたマニュアルは他の省庁も巻き込んでいる。</li> <li>郡レベルの職員は PIP プロジェクト運営監理に困難を感じている模様。しかし、郡職員は PCAP で作成されたマニュアルを基に「project profile」を作成する動きも見られる。「project profile」はプロジェクト・プロポーザルも含んでいる。プロポーザルは承認にまでつながっていないが、プロジェクト関連文書を作成していることはポジティブなインパクトと見られる。</li> <li>県レベルの研修受講生の数は予算上の制約もあり、限られている。</li> <li>他省庁は PCAP のツールを受け入れているが、公共事業・運輸省の職員だけは拒否反応を示している。しかし、PCAP のツールはロジカルであり、ツールを使うことで DOP 自身も変わり始めており、また他省庁も変わり始めている。</li> </ul>
<p>(2) PCAP2 の活動に対する見方 (財務管理)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財務管理は難しい課題である。予算シーリングを設定するにも財務省によるガイドラインに従って設定する必要もある。プロジェクトも順序どおりにはいかない。また支払の遅延もある。国会では支払遅延について議論されているが、お金の話は MPI のみならず他の省庁にとってもセンシティブな話である。</li> </ul>
<p>(3) PCAP2 の活動に対する見方 (ODA カウンターパート・ファンド)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>貧困削減基金によるプロジェクトに関する研修を行った。</li> <li>カウンターパート・ファンド (CPF) については PCAP のマニュアルを使うことを推進している。DIC にも同マニュアルを使うよう働きかけている。</li> <li>PCAP のツールは CPF 監理においてとても有益である。</li> <li>DOP がカウンターパートとなっている世界銀行支援の「Costing and Prioritization Project」には PCAP の支援内容との重複はない。</li> <li>CPF 監理は DIC にとって初めてのことであり、彼らとはコミュニケーションを取ることも難しい。DIC の官僚的な行動が難点である。</li> </ul>
<p>(4) PCAP2 の活動に対する見方 (PIP 法)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MPI は PIP 法の草案を国会に提出し、プレゼンも済んでいる。国会での審議の後、11月27日には国会で投票が実施される。国会では全会一致が必要となっているが、今回は成立するだろうと見ている。</li> <li>今回の PIP 法草案では入札が論点の1つであった。また入札については財務省、公共事業・運輸省の入札制度に関する法規との調整も必要であった。</li> <li>今回の草案では国営企業による投資に関する規定が削除された。他方で鉱物資源のような天然資源に関する規定が新たに盛り込まれた。</li> <li>PIP 法の審議には十分な時間がかけられた。次は実施細則 (implementation decree) の公布となる。海外直接投資法では法律そのものは承認されていたものの、実施細則の公布が遅れたケースもある。</li> </ul>

(5) PCAP2 の長所と短所
<ul style="list-style-type: none"> <li>PCAP2 では緊密な協力、専門家の専門分野、人数、やる気、JICA 事務所の支援、県の PCAP に対する理解といった点が長所であると思う。</li> <li>他方、DOE の職員の中にはやる気に欠け、プロジェクトの中身をあまり理解しておらず、世界銀行プロジェクトと混同している職員もいることが難点である。しかし、大きな問題ではない。</li> </ul>
(6) PCAP の今後
<ul style="list-style-type: none"> <li>省庁レベルでは、いかに PCAP のツールを使ってもらうための普及が課題である。他方、県レベルで PCAP ツールを使うようになるには、特に遠隔地の場合には時間がかかると見られる。そのため、県レベルでの彼ら自身による研修や職員を対象とした指導員研修が重要であると思う。</li> <li>県レベルでのプロジェクトの要員も重要な課題で、県では職員数が少ないうえに適切な人材が不足しており、また FDI や統計等の他業務も抱えている。そこで、県には行政官の採用を要請している。</li> <li>郡の職員に対する研修も重要で、体系化する必要がある。人事組織局も戦略を持っているようである。</li> <li>PIP の研修を MPI のトレーニング・センターの研修として定例化し、県や郡の職員のキャパシティを上げることも検討課題となっている。また研修のためのインフラ整備も必要である。</li> </ul>

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年11月24日(火) 14:00~15:00
場所	MPI、DOP 会議室
面談相手	Mr. Ouneheuane CHITTAPHONG, Deputy Director General, Department of Planning, MPI
面談者	(調査団) 吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー

概 要

(1) PIP 法の成立スケジュール
<p>11月19日 国会に草案提出。提出後コメント受領。  26日 国会に最終案提出。  27日 国会にて投票。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PIP 法はモニタリング・評価に関して PCAP のマニュアルに沿ったものとなっている。</li> <li>国会では全会一致にて承認されるが、既に国会議員には草案を支持しているものもあり、承認されると見込んでいる。</li> <li>PIP 法は国会承認 60 日以内に首相により署名されて同法は施行となる。同規定は PIP 法に明記されている。承認後は技術的な規定に関する実施細則 (implementation decree) の制定が必要となる。</li> </ul>
(2) PIP 法の内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>首相令 58 から法律への格上げであるが、新たな規定として PIP 法にプロジェクト・マネージャーやプロジェクト・オーナーが従わなかった場合の罰則規定が加わった。</li> <li>首相令 53 に従い、PIP 法では入札は公開されることとなった。国会からは入札に関して PIP 法に関連する法規 (財務省、公共事業・運輸省等の入札規定) との調整が求められた。</li> <li>PIP 法 21 条では PIP プロジェクトの計画は NSEDP と整合性を持たせること、MPI のフォーマットを使うこと、天然資源保全に配慮することなどが規定されている。</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>PIP 法 17 条ではプロジェクト・プロポーザル、プロジェクト開発、技術調査、アセスメント、環境・社会分析、強制的移転への補償等につき規定され、これらは PCAP の方法論に沿っている。</li> </ul>
<p>(3) PIP 法成立に対する JICA プロジェクト・チームの支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JICA プロジェクト・チームに対する PIP 法支援はあまり多くなかったが、中央省庁や県への同法の普及に対する支援を期待している。</li> </ul>
<p>(4) PIP における財政管理の現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財政管理に関し、県レベルでは PCAP のマニュアルに従って、どの様にプロジェクトを選定、優先順位を付け、運営監理していけばいいのかについて、以前よりも理解が深まっている。</li> <li>予算策定に関し、開発戦略、貧困度合、人口密度、歳入等から構成される「予算策定基準 (budget norms)」を基に予算額を算定することが PIP 法には規定されている。</li> <li>「予算策定基準」はベトナムの予算策定基準を基に採用されたが、(ベトナムを第三国研修で訪問した際に) 同基準は運用面で問題があったことは知っている。</li> <li>(予算シーリング設定の前提となる) GDP 成長率については NERI、財務省、統計局、中央銀行が連携して統一した数値を算定している。また予算シーリングにはインフレ率も考慮する。</li> <li>予算シーリング設定には財務省と連携して対応し、シーリング案を首相府に提出し、最終的なシーリング額が決定する。</li> </ul>
<p>(5) 債務プロジェクトの現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>債務については知事によっては債務についてわかっていない知事もいる。</li> <li>予算には限りがある一方で、知事や県のセクター部局は実施したい事業は多くある。PIP 法成立後に債務は減るであろうと見ている。PIP 法では承認なしに PIP プロジェクトは始められないと明記している。</li> </ul>

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009 年 11 月 25 日(水) 10:00~11:20
場所	Mr. Houmphanh 執務室、DIC
面談相手	Mr. Houmphanh SOUKPASITH, Deputy Director General, Department of International Cooperation (DIC), MPI/Deputy Project Manager of PCAP2 Mr. Bouasavath INTHAVANH, Deputy Director General, DIC, MPI
面談者	(調査団) 吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、長田専門家

概 要

<p>(1) ODA カウンターパート・ファンドの現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中央と地方とで ODA カウンターパート・ファンド (CPF) のフォーマットにオーバーラップがあり調整に時間がかかっていたが、PCAP で開発した簡易事業情報シート (Simplified Project Information Sheet : SPIS) フォームは受け入れる。</li> <li>PIP 法が成立すれば CPF 事業の評価に法的裏付がなされるため、PCAP のフォームの受け入れもスムーズに行くと思われる。</li> <li>首相令 75 により、ODA の CPF の役割そして DIC の役割が規定されている。DIC は CPF に関する情報を集め、DOP に伝達する。DOP は伝達された情報を基に CPF への資金を割当て、また優先順位を付ける。</li> </ul>
--

(2) DIC の現状
<ul style="list-style-type: none"> <li>DOE や DOP とは連携し、コミュニケーション良く業務を進めている。</li> <li>DIC の職員は学歴も必ずしも高くなく、能力は十分ではない。また 3 割の職員は DIC が外務省から移管された際に新規採用した職員である。さらに DIC の職員数も不足している。</li> </ul>
(3) SIC (Section of International Cooperation) の現状
<ul style="list-style-type: none"> <li>県の DPI 内には SIC が設置されている (ICU から名称が変更となった)。SIC の職員は CPF の運営監理に関する訓練を必要としている。SIC の職員が訓練されれば、DIC も CPF の運営監理がしやすくなると思われる。</li> </ul>
(4) PCAP2 プロジェクトの CPF 運営管理におけるかかわり
<ul style="list-style-type: none"> <li>DIC での調整が必要であるが、PCAP で作成された SPIS フォームを使うことで CPF の運営監理ができると思う。</li> <li>来年 3 月か 4 月発行予定の「海外援助実施報告書 (Foreign Aid Implementation Report: FAIR)」には PCAP2 の SPIS フォームが含まれる予定である。</li> <li>DIC の 2 名の職員を CPF 運営監理の研修講師として任命している。しかし、PCAP2 で実施される研修では 3 つのチームに分かれて県での研修を実施予定であれば、研修のやり方について、後日協議したい。なお、MPI は予算が限られているため、地方からの資金援助も含むべきであろう。</li> </ul>
(5) PCAP の長所
<ul style="list-style-type: none"> <li>(国際機関のプロジェクトは少人数の専門家が来て、ラオス側をあまり巻き込まずに報告書や文書を最後に残すようなやり方が多いが、チームでラオス側を巻き込みながら進める JICA プロジェクトのやり方はどうかとの問いに対し) PCAP は good practice を残している。また JICA のアプローチは適切であると思う。自立発展性の観点からは研修は重要であると考える。</li> </ul>
(5) 他ドナーの動向
<ul style="list-style-type: none"> <li>UNDP は UNV による「National Implementation Management (NIM) Project」、また GPAR プロジェクトを実施している。</li> <li>円卓会議会合も DIC が同会議の運営を担当している。</li> <li>国連機関を通じて ADB が支援する「Strengthening Capacity Building Project」は、1) マクロ経済開発、2) シェンクワン、カムアン、サラワン 3 県でのパイロット活動、3) ニーズ・アセスメント研修の 3 つのコンポーネントから構成されており、2009 年 8 月から 18 カ月間の予定で実施されている。</li> <li>世界銀行による SOPs プロジェクトは最終ドラフトができており、2009 年中には完了する予定である。</li> </ul>

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009 年 11 月 25 日(水) 14:00~15:00
場所	Ms. Khamchanh 執務室、DOOP
面談相手	Ms. Khamchanh VONGSENBOUN, Director General, Department of Organization and Personnel (DOOP), MPI Mr. Bouakham VILAVONG, Director, Administration Division, DOOP, MPI
面談者	(調査団) 吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー

概 要

(1) PCAP による研修に対する見方
<ul style="list-style-type: none"> <li>PCAP による研修は順調に進んでいると思っている。本年 10 月に首相令により県や郡レベルでの経済開発計画策定を支援することが決められた。(こうした流れもあり、) PCAP による県レベルでの研修のお陰で、県の職員はどの様に事業を評価したらいいのか学んでおり、いい結果を生み出していると思う。</li> <li>予算によると思うが、PCAP の県レベルでの研修を DOOP の訓練センターで実施することは重要であると考えている。</li> </ul>
(2) DOOP の機能と研修の実施内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>DOOP には、1)職員の人事管理と 2)職員向け訓練の実施の 2 つの機能がある。</li> <li>DOOP には訓練センターがあり、データ収集や開発計画策定の方法等に関する短期研修コース (短いもので 1~2 週間、長いもので 2~3 カ月) を県や郡レベルの現職者向けに実施している。また新規採用職員向けの研修も行っている。</li> <li>訓練センターの講師には MPI の Director General や Director、またラオス国立大学から招くこともある。誰を講師とするかは研修のテーマによる。</li> <li>研修の数は予算によるが、これまでは年に 2 回行われている。2005 年に訓練センターが設立されてから 2006 年までは MPI を対象に研修を実施していたが、2007 年以降は県や郡の職員を対象としている。</li> <li>研修 1 回当たりで 35~40 名の研修生を受け入れており、最近では 1 郡当たり 1 名までしか受け入れていない。</li> <li>研修のテキストは関連する省庁を交えて議論し、自ら作成している。</li> </ul>
(3) DOOP の概要
<ul style="list-style-type: none"> <li>DOOP には 17 名の職員がおり、7 名が訓練センターを担当している (うち 5 名が指導員、2 名が Administration Staff)。</li> </ul>
(4) DOOP の訓練センターの今後の動き
<ul style="list-style-type: none"> <li>訓練センターは将来、MPI や DPI の職員を対象とした学校のようにし、研修修了に対して certificate を出すようにすることを検討している。</li> <li>訓練のための予算確保は大きな課題で、受講生から受講料を徴収することも考えている。</li> </ul>

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009 年 11 月 26 日(木) 10:00~11:20
場所	財務省内 LAFCAP 事務所 打合せスペース
面談相手	佐藤敦郎 LAFCAP チーフ・アドバイザー
面談者	(調査団) 吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、徳良団員

概 要

(1) LAFCAP の概要
<ul style="list-style-type: none"> <li>ラオス政府が進めている公共財政管理強化プログラム (PFMSP) の下で、本プロジェクトは進められており、国庫管理と公会計をカバーしている。中央では財務省、県や郡では National Treasury がカウンターパートとなっている。県や郡では資金管理と規定のルールに沿った財務省への報告が担当業務となっているが、郡レベルでは同じ職員が兼務していることもある。</li> <li>公会計と国庫管理を対象とした研修をパイロット 3 県にて実施する予定。本プロジェクトでは研修の PDCA サイクルを実施している。人材育成計画と研修計画が重なる部分もあ</li> </ul>

<p>り、人材育成戦略に基づいて研修を実施し、研修が制度化の方向へ持っていくことも成果の1つとなっている。カウンターパート自ら次の研修計画を策定できるようになることが重要であると考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修のパイロット3県の選定基準としては、カムアン県は国庫管理状況がよい県として選定し、ウドムサイ県は国庫局は国庫管理の状況はよくないと言っていたものの、会計局がこれまで研修を受けているという観点から選定し、アッタプー県は国庫局から国庫管理状況が良くない県であるため研修が必要との観点から選定した。</li> <li>・ 本プロジェクト終了後は、JICAの予算で実施していた研修を、例えばMDTFの資金とともに自らの資金を活用して実施できるようになるといいと思う。また世界銀行にも研修を実施したい場合にはLAFCAPの研修システムを活用してもらうことを働きかけている。</li> <li>・ シンガポールが税、関税、国庫に関するキャパシティ・ビルディング支援を財務省に対して実施しているため、重複を避けて本プロジェクトでは郡レベルを対象とした研修を実施予定。</li> <li>・ 研修で用いるテキストは各県から関係者を招いてワークショップを開き、作成済みであるが、人事局長の承認を必要としている。</li> <li>・ ラオス側は研修をパイロット3県のみならず、全県で実施したいと考えている。その背景には県によって異なる事務手続きを統一したいとの意向がある。そのため、全県対象に実施する場合には、県の事情とのバランスを取りつつ同じテキストを用いて実施する予定。また首相令によって規定しない限り、研修で扱うことのできない部分もある。</li> <li>・ 本邦研修では埼玉県等を視察し、歳入と歳出の管理レポートが同じタイミングで揃い、不必要な借り入れをしないようにしている事例を見ている。</li> <li>・ 研修を1月に予定しているが、これはこれまでの研修準備のために1月となっている。全県を対象に研修する場合、同じ様に全県を対象として研修を実施しているPCAPにも相談していきたいと考えている。</li> <li>・ 人材育成計画分野については、人材育成戦略(案)を策定しているがラオス側が未承認の状態である。</li> </ul>
<p>(2) ラオスの公共財政管理の動向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国庫、税、関税については中央集権化の動きがあり、県や郡の人事は県事務所が管轄していたものが、財務省人事組織局の管轄となった。そこで、LAFCAPのカウンターパートである財務省人事組織局は職員育成にも責任を負うようになっている。</li> <li>・ 税金に国税と地方税の区分はなく、国庫といってもNational Treasuryが一括管理している。また郡は中央や県に上げないで、予算計上された歳出については郡から直接支出できる。さらに県によっては郡事務所では歳入のみ扱うことができ、歳出は扱えない事務所もある。</li> <li>・ 中央集権化の動きにより県で徴収していた税収は中央政府が徴収するようになり、カムアン県のように黒字であったものが、ここ数年で赤字に転じたところもある。</li> <li>・ 財務省の歳入の内訳は人件費や雑費であるが、教員給与等も含む人件費に歳出の優先順位がつけられている。</li> </ul>
<p>(3) LAFCAPのカウンターパート（財務省人事組織局等）の現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ LAFCAPのカウンターパートは少なく、局長以下3名のみ。カウンターパートとして巻き込める職員が2名だけで、また中国に6カ月間出張に行く、またベトナムに出張する、さらには政治の学校に行く等のため、話をする担当者がタイミングを外すといないことが多い。人事組織局長は出張で不在が多く、また秘書もスケジュールをわかっていない。</li> <li>・ 財務省国庫局は階層間のコミュニケーションが悪く、プロジェクトからこれまで説明してきたことが伝わっていなかったり、知らなかったりすることがある。</li> <li>・ 研修はこれまでドナーの支援の枠内で研修を実施しているため、関連する各部局が直接担当していた。財務省はルアンパバーン、チャンパサック、ビエンチャンに財務学校を持っているが、実務に明るい講師がおらず、実務とは離れた研修を行っている。また仏が整備した研修で使うことのできるホールがある。</li> </ul>

- ・ PFMSP の下で、公共財政管理に関する information system 等の新しいアイデアの県や郡への普及には人事組織局を活用すれば早く普及できるといったようにしていきたいと考える。
- ・ 概して省庁の人事担当部局は権限が弱いため、人事評価、人事異動も人事組織局が担当できるように、権限と能力の強化が必要であると思われる。

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年11月27日(金) 9:00~10:00
場所	財務省財務局 会議室
面談相手	Mr. Khanthong KEOPHAYTHOUN, Head of Finance Division, MOF
面談者	(調査団) 吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、Saman ローカル・コンサルタント

概 要

\*Khanthong 氏は省庁向け研修の受講者の一人。

(1) MPI による研修に対する評価
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務省は事業アセスメントを採用しているが、まだアセスメント・ユニットは持っていない。そのため、MPI の研修は新しい考え方や知識を得るうえで有益であった。</li> <li>・ 研修内容は理解しうるものであり、研修後に「Project Owner ハンドブック」等の研修教材のコピーと電子データを財務省内の関税、税金、国庫 (National Treasury) の部署に配布した。</li> <li>・ 5 年計画に基づき MPI は研修を実施していると理解するが、財務省でも省内での研修を企画する必要があると考えている。来年には研修を実施したい考えであり、MPI から講師派遣等において支援をお願いしたいと考えている。</li> <li>・ PIP 運営監理が本格的に稼動していない現状では、MPI が実施した研修は (質的、量的に) 十分なものであった。</li> <li>・ MPI の研修の良かった点は講師とグループ・ワークである。特にグループ・ワークにより理解が確かなものとなった。理論に関する講義だけでは PIP 運営監理を実践するうえでは不十分であると思う。</li> <li>・ PIP 運営監理には関連組織も関係してくるため、関連組織も研修に巻き込む必要があると思う。</li> </ul>
(2) 財務省内の組織変更の動向
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務省では財務計画局 (Division of Finance and Planning) をできるだけ早いうちに新設する予定であり、同局は事業のアセスメントを担当することになっているため、重要な部署であると考えている。なお、今は 2 名の契約ベースの臨時職員がかかわっている。</li> <li>・ 財務計画局は関税、税金、国庫の部署とは独立した部署となる予定であり、同局は今後拡張していく予定である。</li> </ul>

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年11月27日(金) 10:20~11:20
場所	保健省計画・財政局 会議室
面談相手	Mr. Maiphone, Staff, Planning and Financial Division, MOF
面談者	(調査団) 吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、Saman ローカル・コンサルタント

## 概 要

\*Maiphone 氏は省庁向け研修の受講者の一人。

(1) MPI による研修に対する評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MPI による研修内容は良いと思う。特に相対評価がいいアイデアだと思う。予算には限りがあるため、政策決定者がプロジェクトを選定する際に選定しやすくなると思う。</li> <li>・ 他方で敢えて難点を言えば、研修そのものはいいと思うが、フォーマットにオーバーラップがあった。</li> <li>・ 研修の質と量ともに十分であったと思う。また相対評価のみならず、経済分析、社会分析、環境影響評価も評価できる。特に保健は社会セクターであるため、社会分析はプロジェクト選定に役立つと思う。</li> <li>・ 研修に参加した同僚からは研修については肯定的な意見を聞いている。</li> </ul>
(2) 保健省内の研修に関する動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Planning Division が中心となって、保健省の各部署から平均 2 名を対象とした PIP プロジェクトのフォーマットと手続きに関する研修を開催することを計画している。同研修は MPI と連携して実施したいと考えている。</li> </ul>
(3) PIP プロジェクト運営監理に対する見方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PIP プロジェクト運営監理は複雑である。予算には限りがある一方で、需要よりも供給の方が多。</li> <li>・ 県レベルではプロジェクト・プロポーザルは DPI に提出されるが、同じものが保健省にも送付されている。</li> <li>・ DPI の職員は PCAP2 プロジェクトの下で研修を受けていると理解しており、県レベルの職員は PIP プロジェクトの運営監理ができるだけの十分なキャパシティがあると思う。</li> </ul>
(4) ODA カウンターパート・ファンド (CPF) に対する見方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保健省では国内 PIP プロジェクトの数は 10 以上程度であるのに対し、ODA の CPF プロジェクトが大半を占める。</li> <li>・ ドナーにより CPF の割合は異なるが (例: ADB では 12%、世界銀行は 10%)、小さな県は予算額も少ないため、CPF の拠出に困難があると理解している。</li> <li>・ CPF が不足する場合 (実際は県が CPF の拠出を担当するが)、ドナーは保健省に問い合わせてくる。こうした場合、MPI の DIC がドナーとセクター省庁間の調整の窓口役となるべきであるが、DIC が支援してくれることもある。</li> </ul>

### 面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009 年 11 月 27 日(金) 14:00~14:45
場所	国立農林業研究所 会議室
面談相手	Mr. Khamlien NORASING, Planning Unit, NAFRI (National Agriculture and Forestry Research Institute)
面談者	(調査団) 吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、Saman ローカル・コンサルタント

## 概 要

(1) MPI による研修に対する評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MPI による研修は有益であり理解もしやすい。また研修内容についても PCM やモニタリング・評価、プロポーザルの書き方といった既知の分野であった。</li> </ul>
---------------------	--



<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自身（Khamlien 氏）はラオス国立大学の MBA コースでモニタリング・評価を学んだことがある。</li> <li>・ MPI による研修は概して質、量ともに十分であった。</li> <li>・ 特に有益であったのはプロポーザルの書き方である。というのも、農林省の下部組織として多くのユニットがあり、それぞれのユニットは農林省にプロポーザルによる事業申請をしているためである。国立農林業研究所でも「プロポーザルの書き方」については導入している。昨年度は 60-70 件の新規プロジェクトと継続プロジェクトのプロポーザルを提出したが、そのうち 17-18 件が承認された。しかし、ほとんどが継続プロジェクトである。なお、農林省は承認プロセスが遅いうえに、不承認となっても不承認の理由に関するフィードバックがない。</li> <li>・ 農林省からのフィードバックがないことに見られるように、より良い PIP 運営監理のためには関連する部局も研修に巻き込むべきである。</li> <li>・ 「プロポーザルの書き方」の研修を受けたものの、実践においては書き方についてそれぞれの部局で異なる理解があり、またそれぞれの書き方があるため、書き方について統一する必要がある。</li> </ul>
<p>(2) 農林省内での研修に関する動向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関連部局を対象とした研修を本年 5 月に計画局と連携して実施し、NERI からも講師を招いた。また「プロポーザルの書き方」については他部局にも配布した。来年 3 月には「プロポーザルの書き方」に関する研修も予定している（このコメントに対して奥村チーフ・アドバイザーより、MPI による研修を来年 2 月に予定しているため、研修について別途協議したい旨の発言があった）。</li> <li>・ MPI による研修教材は、国立農林業研究所傘下の 11 カ所のセンターと 3 つの部局のそれぞれ 3 名宛てに配布した。</li> <li>・ FAO もモニタリング・評価に関する支援を行っているが、MPI による研修内容とは重複していない。</li> </ul>
<p>(3) ODA カウンターパート・ファンド（CPF）に対する見方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ODA の CPF は農林省に対して申請はするが、申請後の予算配分については明確ではなく、農林省からのフィードバックもなしに予算が切られることもある。</li> </ul>

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009 年 11 月 27 日(金) 15:20~16:00
場所	首相府国営企業部 Mr. Anousone 氏執務室
面談相手	Mr. Anousone, Staff, State Enterprise Division, PMO
面談者	(調査団) 戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、Saman ローカル・コンサルタント

概 要

<p>(1) MPI による研修に対する評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 4 日間の研修の中では「プロポーザルの書き方」が特に有益であった。PIP 運営監理は未熟であるが、研修により改善したと思う。</li> <li>・ 自分の組織は省庁より下位レベルの組織であるため、MPI に対して直接事業申請できず、省庁に事業申請するのみである。しかし、今後変わるかもしれない。</li> <li>・ 研修の教材は有益で、研修で得た教訓や経験は今後役に立つと思う。</li> <li>・ 研修ではプロジェクト目標、上位目標、モニタリングの指標等について学ぶことができた。また、どの役所でも予算に限りがあるため、事業の優先順位付けが必要となっている。さらに、完了プロジェクトについては注意が払われない傾向があるため、フォローアップの</li> </ul>
--

<p>仕方について学ぶことができたのも良かった。また、MPI には各省庁に行って、今後も研修を実施してもらいたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他方、可能であれば研修期間はもっと長くするべきであった。また、箇所は研修内容が自分たちの実務に適していないものもあった。具体的には technical promotion project については、(研修で提供された) どのフォーマットにも合っていなかった。</li> <li>研修内容ではプロポーザルの書き方や相対評価等、訓練内容の 8 割は良かった。しかし、technical promotion project はニーズを踏まえて年に 1 回申請するものの、ニーズにより必要額が不足することもあり、また首相令 58 に基づき事業がタイプ分けされ、それぞれを運営監理することになっているが、こうした規定はそもそも関係する組織の現状に適合していない。</li> <li>研修で提供された方法論は、我々の場合(首相府国営企業部)は組織の立場上、十分に使えない。我々よりも予算管理部の方が適当であり、研修も予算管理部がまず受講し、そこから指導を受ける方が適当である。なお、研修のアセスメントのセッションでは、(首相府の)アセスメント担当者が出席できなかった。</li> <li>研修教材は個人的に首相府内の他部署に配布し、共有している。</li> </ul>
<p>(2) PMO 国営企業部の動向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国営企業部の関連するドナーからの支援としては、世界銀行による国営企業の投資事業の運営監理改善プロジェクトがあるが、こちらは首相府の国際部が担当している。</li> </ul>

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年12月1日(火) 9:55~10:40
場所	Khoun District Planning and Statistics Office 内、Mr. Somthong 氏執務室
面談相手	Mr. Somthong PHANTHAVONG, Deputy Chief of Planning Unit, Khoun District Planning and Statistics Office
面談者	(調査団)吉村団員、戸田、(PCAP2)奥村チーフ・アドバイザー、(MPI) VixayDOE 局長、(JICA ラオス事務所) Viengvilay 職員

概 要

\*Xiengkhouang 県内で実施されている PIP プロジェクトの視察先として、Khoun 郡にある郡計画事務所の建設現場を視察した。

<p>(1) Khoun 郡計画事務所拡張計画の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規プロジェクトとして、Khoun 郡計画事務所拡張計画のプロジェクト・プロポーザルを 2007/08 年度に県計画局に提出した。Khoun 郡計画事務所には 6 つのユニットがあるが、既存の事務所ではユニット数も多く、手狭になってきたため申請し、2009/10 年度の PIP 予算として承認された。2007/08 年度に承認されなかった理由として、限りのある DPI 予算の下で優先順位を付けた結果、承認プロジェクトリストからは漏れている。</li> <li>2009/10 年度に提出したプロポーザルは 2007/08 年度に提出したものとほとんど変わらない。ただ、建設場所が事務所の敷地内から敷地の外へ変わっただけである。</li> <li>プロジェクト・コストは Kp469,264,411.50 であり、事務所の建設費用のみが対象となっている。なお建設用地は事務所の土地であったため、土地収用費用はかかっている。しかし、建設場所が変更となった結果、整地費用が発生したため、建設費以上のコストがかかっている。この費用は建設業者が負担しており、今後 DPI に申請する予定である。</li> <li>プロジェクト・コストは国会で既に承認されているが、DPI に実際の金額が拠出されておらず、現時点では建設業者自身が建設費用を立て替えている。</li> </ul>
<p>(2) Khoun 郡計画事務所の現状</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 名が同計画事務所に所属しているが、1 名は他の事務所勤務となっており、もう 1 名は県の官房事務所 (administrative office) に研修に出ている。したがって、現在は自身 1</li> </ul>

名のみである。

- ・ 3名のうち自身を含む2名は地元出身であり、1名は県内の他地域の職員が任命されている。
- ・ 2009/10年度のプロジェクトは1件のみであるが、2015年までにDPIに申請予定であるのが同郡のKumbanからの要請がある、「法務調整事務所 (legal coordination office)」建設計画である。
- ・ 県のセクター部局とは申請プロジェクトについて頻繁に情報交換や議論をしている。DPIとは用件がない月には接点はないが、平均で月に2、3回協議している。
- ・ Khoun 郡では継続中のODAプロジェクトは今のところない。しかし、かつてGPARプロジェクトや貧困削減プロジェクトが実施されており、道路、学校、農業プロジェクトが実施されていた。

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年12月1日(火) 11:40~12:20
場所	Dept. of Public Works and Transportation 内、Mr. Bounchan 氏執務室
面談相手	Mr. Bounchan KHANTHIPHUDTHAVONG, Chief of Cabinet, Department of Public Works and Transportation, Xiengkhoang Province
面談者	(調査団) 吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、(MPI) VixayDOE 局長、(JICA ラオス事務所) Viengvilay 職員

概 要

\* Xiengkhouang 県内で実施されている PIP プロジェクトの視察先として、Xiengkhouang 郡公共事業・運輸局の郡事務所建設現場を視察した。

(1) Xiengkhouang 県公共事業・運輸局事務所建設計画の概要

- ・ 同公共事業・運輸局事務所は職員がより広い事務所スペースを必要としていたことから、DPI に同事務所の建設計画を申請した。申請が承認された理由としては、既存の事務所が古くまた小さかったことが挙げられよう。建設計画については DPI と協議を重ね、また MPI の Bounthavy 副大臣も同プロジェクトには賛同していた。
- ・ 建設計画の内容は2階建ての施設が2棟、3階建ての施設が1棟、会議用のホールとなっている。
- ・ プロジェクト・コストは120億キップであるが、当初、建設業者の見積りでは170億キップであった。またプロジェクト期間は2年である。
- ・ これまで MPI 評価局と DPI による合同評価ミッションが同プロジェクトを2回評価し、最初のミッションでは環境分析を行った。また2回目のミッションではプロジェクトの進捗を評価した。評価ミッションの評価の際には進捗は20%であったが、現在は47-48%となっており、この後は機材調達と会議用ホール建設が残っており、計画よりも早く工事は完了する見込みである。計画では来年12月完工予定であるが、来年10月には完工する見込みである。
- ・ 本プロジェクトは Xiengkhouang 県の PIP プロジェクトとしては優先順位2番目のプロジェクトであり、優先順位1番目のプロジェクトはベトナムとの国境沿いに国境事務所 (border port) を建設する Nam Khan プロジェクトであった。
- ・ 本プロジェクトは2008年12月27日に始まった。当初はもう少し早く始まる予定であったが、雨季のために開始が5、6カ月遅れた。
- ・ 本プロジェクトのプロポーザルを提出した際には、知事や関係セクター部局、環境関連の機関と協議した。
- ・ 本プロジェクトは2007/08年度に承認され、これまでは2007/08年度に1億キップ、2008/09年度に2億キップが拠出された。建設業者への支払額は実際の作業進捗と国会で

の承認により決まる。また建設業者への支払は財務省からなされる。作業進捗に支払いが追いついていなくても、建設業者は作業を進めている。建設業者は政府の支払い状況を理解しているが、案件を受注したがついていない。

(2) MPI による研修

- ・ 昨年 Oudomxay で受けた研修内容では、どの様にプロジェクトを評価し、どの様に PIP プロジェクトを進めたらいいのかについて、本プロジェクトを進める際に参考となった。

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年12月1日(火) 13:30~15:00
場所	Xiengkhouang DPI 内、Mr. Douangchit 応接室
面談相手	Mr. Douangchit XAYVANGCHANG, Director, Department of Public Investment, Xiengkhoang Province
面談者	(調査団) 吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、Saman ローカル・コンサルタント、(JICA ラオス事務所) Viengvilay 職員

概 要

(1) MPI による研修に対する評価

- ・ 研修の項目や内容は良く、セクター部局の職員も PIP 運営監理における彼らの役割についてわかったようである。これまではプロジェクト・リストはあったものの、事業審査は行っていなかった。毎年プロジェクト・プロポーザルを作成していたが、プロジェクトの優先順位付けが必要であった。
- ・ 詳細までは把握していないが、研修により DPI 職員は PIP 運営監理ができるようになってきていると思う。特に評点付けは有益であると思う。

(2) DPI における PIP の動向

- ・ 政策決定者はプロジェクトに優先順位付けする PCAP プロジェクトの重要性を理解したところである。
- ・ しかし、郡職員の中には SPAS のようなプロジェクト・フォーマットをどの様に使うのかにつき研修を必要としている。プロジェクトのデザイン段階で事業審査をする必要があるものの、審査のためのツールを忘れることもある。また、PO の中には事業審査の段階でプロジェクト・コストを高めに見積もる者もいるため、適正な事業費が DPI に通知されるよう配慮する必要もある。例えば、灌漑プロジェクトでは1つの水路を建設するのに直線的な水路でなく曲がりくねった水路を設計して、より多くの事業費をもらおうとする PO もいる。事業審査を導入する以前は、こうした事はよくあったが、今は起こらなくなっている。
- ・ 毎年、Xiengkhouang 郡では 100 件ぐらいのプロジェクト・プロポーザルを受け付けているが、MPI には 2、3 件のプロジェクトを申請している。2009/10 年度に MPI に申請したプロジェクトは、1) ADB と中国からの借款による電力プロジェクト、2) フアパン県との県境までの道路建設プロジェクト、同じく 3) フアパン県との県境までの道路建設プロジェクトの 3 件である。
- ・ 小規模プロジェクトの申請も MPI に提出しているが、首相令 85 により 500 億キップ以下のプロジェクトは知事の権限により承認している。なお、104 件のプロジェクトが承認されたが、正確な数は記憶していないが約 3 割が継続案件、2 割から 4 割が新規案件である。
- ・ Xiengkhouang 県では DPI の評価結果により申請の優先順位が低くなった案件が、知事の意向により優先順位が上げられ、申請されたというケースは見られない。

<p>(3) NLPR による貧困削減プロジェクトの動向</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ NLPR 管轄の貧困削減プロジェクトについては 60 件以上が DPI と DRPO に申請された。プロジェクト・プロポーザルについては県のセクター部局から一部が DPI、コピーが中央のセクター省庁に送られている。</li> <li>・ NLPR の通達によると、同委員会自身が貧困削減プロジェクトの予算と独自の手続きを持っているとのことだが、申請する側からは貧困削減プロジェクトの予算について DPI に問い合わせがくる。貧困削減プロジェクトは 1998 年に設立されたが 2004 年に制度改正され、それ以降混乱が生じている。</li> </ul>
<p>(4) 県レベルでの財政管理の動向</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MPI に申請プロジェクトのリストを提出し、各県の予算シーリングが決まった後に MPI とは交渉し、予算の上限があるため申請プロジェクトは削られている。なお、MPI にプロジェクト・リストを提出する前に知事やセクター部局を交えて会議を開き、申請プロジェクトの優先順位付けをしている。知事には申請プロジェクトの内容につき説明したうえで、優先順位は付けている。</li> <li>・ 申請プロジェクトの予算は、県のセクター部局と折衝して予め DPI で予算額を削ったうえで MPI に申請している。</li> <li>・ 自身 (DPI の Director) は 1991-1995 年までは議員を務めていたため、歳入の状況については知っており、その知識を基にプロジェクトの申請をしている。規模の大きなプロジェクトは公共事業・運輸局の事務所建設プロジェクトだけではないが、歳入の余剰分は債務の返済に充てており、本年は債務を返済するためこの余剰分を継続案件に振りあてた。</li> </ul>
<p>(5) Xiengkhouang 県における他ドナーの動向</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フランスとスイスの団体が Xiengkhouang 県ではプロジェクトの支援をしており、家畜飼育等に対する支援を行っている。ドイツ (KfW) が支援する職業訓練センター案件等のいくつかのプロジェクトではカウンターパート・ファンドを求めていた。</li> </ul>
<p>(6) 郡レベルでの研修の動向</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 郡職員からはプロジェクト申請フォームの書き方について研修の要請がある。DPI 職員は郡職員と定期的に会い、プロポーザルの準備の仕方について指導している。</li> <li>・ MPI による研修を受講した DPI や県のセクター部局の職員が郡職員に対してプロポーザルの書き方に関する研修を行っている。なお、事業審査については郡職員には難しく、MPI による研修のうち一部を郡職員に対して研修している。</li> <li>・ DPI や県職員が研修するうえで、県の職員については研修を受けても異動があったりするため、指導できる職員数にも限りがある。そのため、MPI からは指導員の派遣や教材の配布につき支援を必要としている。</li> </ul>

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009 年 12 月 3 日(木) 14:10~15:20
場所	PMO General Auditing Office 内、会議室
面談相手	Mr. Boualong, Head of Planning and Evaluation Division, PMO Mr. Thiphasone SOUKHATHAMAVONG, Director of Planning and International Relation Division, PMO
面談者	(調査団) 吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、Saman ローカル・コンサルタント

## 概 要

<p>(1) 郡や Kumban レベルの PIP 運営監理の現状</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 以前、MPI による参加型アプローチの研修を受けたことがあるが、PCAP により開発された研修とは異なる。過去の研修はシンプルであったが、PCAP のツールはより詳細に及んでいる。郡職員にとっては理解するのが難しいと思う。なお PMO 職員を郡事務所に派遣し、個別のプロジェクトの事業審査についてではなくモニタリング・評価全般について指導している。</li><li>・ 郡レベルの村落開発事務所には 1、2 名の職員がおり、Kumban からの事業申請を回収し、郡レベルでは郡長を交えて郡レベルでの優先順位を付けている。PIP プロジェクトも社会経済開発や貧困削減の観点から Kumban レベルから郡に申請される。県レベルではセクターごとに優先順位が付けられ、NLRP は NSEDP に沿ってセクターごとに集約し、PMO は MPI に申請プロジェクト・リストを送っている。</li><li>・ 90 以上の郡に村落開発事務所があるが、全国では合計 143 の郡があり、まだ 50 以上の郡で支援が必要となっている。郡の村落開発事務所がない場合には郡長が責任者である。また Kumban レベルには郡事務所から支援のための職員を派遣している。郡の事務所長が Kumban の事務所長を兼任することもある。なお、全国で約 1,000 の Kumban がある。</li></ul>
<p>(2) 貧困削減プロジェクトの郡レベルや Kumban での動向</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ UNDP は Kumban レベルの職員のキャパシティ・ビルディングとして、NSEDP に沿った 2006-2011 年の Kumban development plan の策定を支援している。なお 90 以上の Kumban では Kumban Development Plan を策定している。同 Plan は農業、公共事業、保健、教育の主要セクターをカバーし、各セクターの下にサブ・プロジェクトを持っている。しかし、ニーズの特定が難しく、ニーズ・アセスメントの進捗は遅い。</li><li>・ NLRP は 2008/09 年度は 360 億キップの予算を持っているが、この額は前年度比で若干増えている。しかし、SEA Games のようなメガ・プロジェクトに予算では優先順位が付けられている。また債務プロジェクトへの支払にも予算が割りあてられるため、新規プロジェクトは前年よりも減っている。</li><li>・ 2008/09 年度の PIP 合計予算額が 1 兆 1,000 億キップで、そのうち 2,960 億キップが貧困削減基金となっており、MPI により貧困削減プロジェクトと区分された 400-450 件のプロジェクト向けの予算となっている。さらにそのうちの 360 億キップは PMO が管轄するプロジェクト向けの予算である。したがって、2,600 億キップが中央省庁と県が申請する貧困削減プロジェクト向けの予算となる。</li><li>・ 貧困削減プロジェクトにおける「貧困」の定義は、本来であれば貧困世帯の数、対象地域における学校数や保健センター数等となるはずであるが、実際にはそうした定義に基づいていない。その意味で統計は重要である。</li></ul>
<p>(3) 郡や Kumban の能力向上に向けた支援動向</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 郡や Kumban レベルでの能力向上が必要であるが、他方、PCAP で開発されたツールは PCM や指標の話が含まれており、Kumban レベルでは難しい。より簡単なツールで十分であり、また郡や Kumban が扱うことの多い小規模プロジェクトには大きなフォーマットは必要ない。小規模プロジェクトにはコンパクトなフォームがあれば十分である。そうしたフォームの開発についても PCAP とは今後も協力していきたい。</li><li>・ 郡や Kumban の能力向上のためには外部からの支援も必要であり、ビエンチャン宣言の下で政府により、農業、天然資源、村落開発等のセクター・ワーキング・グループが設置されている。</li><li>・ GTZ は Kumban レベルの開発計画やマスター・プラン策定のための技術指導や機材供与を行っている。Kumban 開発計画や郡のマスター・プラン策定のための手法開発や GPS を用いたマッピング等の技術指導を行っている。</li><li>・ ドナー間の調和化 (harmonization) も重要事項であり、NLRP は Dr. Kamlien 氏 (要確認) の下、4 つか 5 つの主要セクターにタスクフォースを任命した。同タスクフォースの下で GPAR、GTZ 等の支援を集約した主要セクターに関するワークプランが来年の始めに完成する予定である。全国規模のワークショップを開催し、他の関連する計画について</li></ul>

<p>も協議する予定である。タスクフォースの会合にはドナーの事務所職員ではなく、プロジェクト関係者が多く参加しているようであるが、重要な人物は参加していると思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PMOは以前、Pre-evaluationを導入しようとしたが、時間の制約もあり普及させようとしたPre-evaluation Sheetには記入してもらえず、普及しなかった。</li> </ul>
<p>(4) PMOのPlanning and Evaluation Divisionの概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当事務所(Planning and Evaluation Division)は新しく、また事務所職員はKumbanに対する指導員となるため、職員を対象としたTOTも行っている。例えばビエンチャン特別市周辺の県から職員を呼んで参加型アプローチの指導もしたことがある。政府は地方行政の能力強化のための基金を持っているが額は小さい。</li> <li>当事務所には32、33名の職員がおり、国際協力部、計画・モニタリング評価部、総務・財務部、IT部の4つから構成されている。</li> </ul>

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年12月4日(金) 8:45~9:40
場所	世界銀行ラオス事務所会議室
面談相手	Mr. Minh Van Nguyen, Senior Public Finance Specialist, WB Laos Mr. Saysanith VONGVIENGKHAM, Public Finance Specialist, PREM, WB Laos
面談者	(調査団)吉村団員、戸田、(PCAP2)奥村チーフ・アドバイザー

概 要

<p>(1) ODAカウンターパート・ファンドに対する見方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MPIのDICはODAカウンターパート・ファンドの運営監理を担当しているが、カウンターパート・ファンドはODAプロジェクトの一部であるため、ODAマニュアルに同ファンドの運営監理に関する記載も含まれるべきである。</li> </ul>
<p>(2) 郡レベルの研修に関するコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>郡レベルでの支援をするドナーはそれぞれの予算申請フォームを郡職員に書かせていたため、郡レベルやKum-Banレベルでは混乱が生じていた。</li> <li>県レベルの研修の指導員によると、郡レベルのPOの中にはラオス語すら読めない者もいたとの話を聞いている。そのため、郡レベルの受講生をどの様に指導するかが課題である。</li> <li>郡レベルの受講生の声として、より簡単な予算申請フォームを求めている。</li> </ul>
<p>(3) PIP運営監理全般に関するコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PIP法ではプロジェクトの規模によるカテゴリーについては実施細則に含まれるのかどうか現時点では不明瞭であるが、1月にある世界銀行ミッションではPIP法について審査する予定である。なお、MPIが予算法を審議しているのであれば、注意が必要である。知事が依然、権限を持っているためである。債務の残額を減らすのはなかなか容易でないと思われる。</li> <li>ラオスだけの問題でないが、プロジェクトの承認と予算の承認との間のリンクがない。申請プロジェクトの計画なしには資金手当しないとか、新規プロジェクトを承認しないといった方策があつていいと思う。実際のところ大規模プロジェクトの支払スケジュールはない。</li> <li>予算策定と計画は同時並行して進むべきものであるが、実際には知事が決めているケースもある。</li> <li>スマートな建設業者はラオス政府のプロジェクトはやりたがらず、ODAプロジェクトしかやりたがらない。その観点から、ラオス側にはプロジェクトに対するコミットメント、</li> </ul>

特に将来の財政負担に関するコミットメントを求めることは重要である。

#### (4) PIP 運営監理における課題

- ・ 同一省庁内の部局間の調整、ドナー間の調整が課題であると思う。
- ・ ドナーは長期的視点に立ったビジョンの下で支援すべきである。例えば、ADB では短期のプロジェクトが終わり、次のプロジェクトがあるかと思えば、内容に一貫性がない。継続性が必要であると思われる。
- ・ MPI の DIC は技術面や部局間の調整において困難があるように思う。

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年12月4日(金) 10:15~10:50
場所	MPI 内応接室
面談相手	Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG, Vice Minister, MPI
面談者	(調査団) 武井団長、吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、Saman ローカル・コンサルタント

### 概 要

#### (1) PCAP に対する評価

- ・ ラオスでは財政管理、ODA カウンターパート・ファンドや郡レベルでの PIP 運営監理を改善する必要があり、MPI として PCAP には感謝している。
- ・ PIP 法は、昨年は国営企業について同法の法案でふれるという誤解があり成立しなかったが、この度 PIP 法は成立した。次は実施細則で予算シーリングの設定等について調整を行う必要がある。また PIP 法は特に県レベルにおいて重要である。
- ・ PCAP によるキャパシティ・ビルディングは順調に進んでおり、PCAP1、PCAP2 ともにポジティブな側面しか見受けられない。また支援のタイミングも適切であると思う。
- ・ 支援ニーズは多く、適切な公共投資のシステム整備の必要がある。また債務をどう扱うかが課題であり、次の 5 年はまだ問題でなくても、その次の 5 年では大きな問題となりうる。ソフト・ローンや貸付条件の緩いローンを受けられない現状で、公共投資は効率的かつ透明性の高いものとするべきである。

#### (2) 国家社会経済開発計画 (NSEDP) の動向

- ・ 第 7 次国家社会経済開発 5 年計画の初版のドラフトは来月完成予定であり、2010 年 6 月には承認される予定である。同計画は共産党大会での承認が必要であるが、次回の共産党大会で承認予定である。
- ・ ラオスでは農業が GDP のおよそ半分を占めている。この数年、工業は増加傾向であるがサービスは下降傾向にある。ラオスは小さな国であるため、ある特定産業を興すのは容易であると思う。日＝ラオス・ビジネス・フォーラムが開かれたこともあり、日本からの製造業の進出を期待する。

#### (3) ODA カウンターパート・ファンド運営監理に関するコメント

- ・ ODA カウンターパート・ファンドの運営監理はうまく行っていない面もあるが、向こう 5 年間も ODA は増えていく。首相令 75 により ODA カウンターパート・ファンドの運営監理が規定されており、同ファンドへの予算化は MPI においては 2 番目に優先順位が高い。3 番目は債務の返済である。
- ・ ODA カウンターパート・ファンドは実質的に何にどれだけ使われているのか不明瞭であるため、クリアにする必要がある。また同ファンドは財務省が拠出するため、財務面でのプログラム・コーディネーションも必要である。
- ・ DIC は ODA カウンターパート・ファンドのデータ収集を担当すべきであり、DOE がその



データのチェックを担うべきである。また ODA カウンターパート・ファンドは効率化を図る必要がある。DIC は協力的に取り組むはずである。第 7 次国家社会経済開発 5 年計画では ODA カウンターパート・ファンドは倍増としている。効率化のために DIC は能力強化が必要であろう。

(4) MPI 人事組織局による研修実施の可能性に関するコメント

- ・ MPI の人事組織局には研修を担うことのできる人員もおらず、研修の実施は難しい。人事組織局の副局長が所長を務める訓練センターがあり、そちらであれば可能であると思う。ただ、研修の内容について DOE との調整が必要であろう。
- ・ 県や郡レベルへの権限委譲は共産党大会でも議論されている。

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年12月7日(月) 10:00~10:20
場所	DOE 研修室
面談相手	Mr. Vixay XAVANNA, Director General, Department of Evaluation, MPI
面談者	(調査団) 武井団長、吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー

概 要

\*M/M のドラフトを武井団長より説明のうえ、Vixay 局長よりコメントあった。

(1) プロジェクトの成果に対するコメント

- ・ (成果 2 の進捗が遅れていることは理解しており、) DIC は外務省から戻ってきた部署で、PIP 運営監理は DIC にとって新しく、運営監理は難しい。DIC には PCAP2 プロジェクトに協力してもらうように説得を続けていく。
- ・ 成果 3 は PIP 法が承認され、implementation decrees の作成と修正を行っており、decree の署名まであと 1 カ月ないしは 2 カ月かかると思われる。承認された PIP 法は法案から文章の変更はなく、今後は同法の中央省庁や地方での普及が課題である。
- ・ 成果 4 に関し、県や郡の職員は知識も限られているため、彼らにとってプロジェクトを評価することは難しい。そのため、今後も県や郡の職員に研修を受けるように勧めていきたいと思う。

(2) 提言に対するコメント

- ・ ドラフトの提言は特に問題ない。なお ODA カウンターパート・ファンドについては DIC のみならず DOP が個別の ODA カウンターパート・ファンドに関与している。そのため、DIC の役割のみならず、DOE、DOP も交えた部署間の調整や役割の再確認が必要であろう。

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009年12月8日(火) 11:00~11:20
場所	DOE 会議室
面談相手	Dr. Bounthavy SISOUPHANTHONG, Vice Minister, MPI Mr. Vixay XAVANNA, Director General, Department of Evaluation, MPI その他 MPI 職員
面談者	(調査団) 武井団長、吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー、長田専門家、平良専門家、中村調整員

## 概 要

\*M/M の署名式に際し、武井団長から本件調査団の調査結果と結論、提言について発表があった後、Vixay 局長より以下のコメントがあった。

(1) プロジェクトの成果に対するコメント	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中間レビュー調査は、プロジェクトが今どこにいるのか、また今後どうしたらいいのかについて知るうえで重要である。</li> <li>・ DIC については今朝 DIC と協議し、今後より多く関与してもらうこととなった。また DIC の役割をはっきりさせた。ODA カウンターパート・ファンドを適切に運営監理することは非常に重要であると思う。ODA カウンターパート・ファンドについてはできるだけ速やかに取り組むつもりでいる。</li> <li>・ PIP 法に関しては、今 implementation decrees の修正を行っており、1 月か 2 月には承認される見込みである。</li> <li>・ MPI は一層の能力強化を必要としている。予期せぬことが発生することもあり、PIP を効率的に運営監理することはなかなか難しい。JICA には MPI の問題箇所を理解頂き、感謝している。我々もやるべきことを（研修や実践を通じて）今後繰り返し行く必要があると考える。政府の予算を使い、より多くのプロジェクトを効率的に行うようになってきている。</li> <li>・ JICA プロジェクト・チームには深くコミットしてもらっており、感謝している。また県や郡の職員の中には PIP 運営監理について理解したいと思っていない者もいるようだが、県や郡の職員も含めたラオス側の担当者たちにも感謝したい。</li> </ul>	

面談記録 記録者：戸田陽一郎

日時	2009 年 12 月 8 日(火) 15:00~15:50
場所	宮下大使執務室
面談相手	宮下正明 特命全権大使 石川明美 専門調査員
面談者	(調査団) 武井団長、吉村団員、戸田、(PCAP2) 奥村チーフ・アドバイザー

## 概 要

\*調査結果を武井団長より説明の上、宮下大使より以下の質問やコメントがあった。

(1) ラオスの公共投資の現状	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公共投資分野に対する支援の必要性は何か → (奥村) 本来であれば NSEDP や県の開発計画に従って公共投資プロジェクトに予算配分されるべきところ、県では知事の権限が強く、大きな枠では開発計画に沿っていても、必ずしも開発課題に沿っていないと思われるプロジェクトに予算配分されることが多かった。また、MPI には開発計画の策定と公共投資の審査、モニタリング、評価が責務であり、MPI が主体性を持って公共投資プロジェクトの計画と実施との整合性を持たせるようにすることも狙いとしている。</li> <li>・ 財務省と MPI との間の刷り合わせはどうか → (奥村) MPI が策定した計画に財務省は縛られるため、財務省と MPI の策定した計画とのマッチングも課題となっている。</li> </ul>	
(2) PIP 法制定の背景	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PIP 法制定の背景は何か → (奥村) 公共投資に関する首相令が出ていたが法的拘束力は弱く、地方にまでその規定は浸透していなかった。また首相令では技術的側面の詳細にまでふれられていなかった。PIP 法制定により、MPI の権限が強化され、主体的に県に対して指導できるようになる</li> </ul>	

ことが期待される。

### (3) 対ラオスの海外援助の全体像

- ODA カウンターパート・ファンドでは中国やベトナムからの支援も対象としているのか  
→ (奥村) MPI 内では中国やベトナムからの支援については ODA カウンターパート・ファンドとは別会計となっている。また予算に計上されている案件とそうでない案件がある。ベトナムの場合、(MPI を通さずに) 省庁や県に対し直接支援するケースもある。
- ラオスには中国やベトナムによる支援も多く、政府予算は実際の公共事業予算を必ずしも反映していないと思われる。ラオス中央銀行が政治的に投資を決定する案件もあると聞く。また韓国企業が政府を通さずに直接支援するケースもあるとも聞く。ラウンド・テーブル会合に中国やベトナムは参加しているが発言しないため、何を行っているのかわからず、対ラオスの海外援助の全体像はわかりにくい。  
→ (奥村) ODA カウンターパート・ファンドを担当する DIC でも、ODA とは何かよくわかっておらず、ODA カウンターパート・ファンドの進捗も把握していない。
- 世界銀行職員もラオス中央銀行が何を行っているのかわからないと話していたように、ラオスでは政治的に歳出が決められることもある。SEA Games にもどれだけの金額が使われ、どこからその資金が来ているのか不明である。なお、SEA Games については金融危機後最大の景気刺激策と言う人もいる。
- 日本との間でも官民合同対話がラオスの投資促進局との間で進められている。首脳レベルでの会合では前向きな発言があるものの、事務方のレベルになると全然進まない。上の意向が下に伝わっていない。下がどう動かすかが重要である。そのため、MPI でも Dr. Bounthavy の下に動く人がいればいいのだと思う。
- ラオスでは「debt service ratio (債務返済比率)」が公表されていないものの、中国や韓国からのローンにより債務は増えているのではないかと思われる。公表されている数字だけでは、実態を判断できない。世界銀行、ADB、日本等のドナーは債務に気をつけているが、ベトナムは 1,000 億円以上の借款を供与している。日本も円借款をやれば効果のある支援ができるのではと思うが、債務がネックとなっている。

### (4) PCAP2 後の展開

- PCAP2 で MPI という中枢の省庁の 1 つに日本が入り込んでいるのであれば、プロジェクトが継続するのはいいと思う。本件終了後の 2011 年以降も継続してプロジェクトを行ってもらいたい。





